



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات

البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتسيير الرياضي LMD

بعنوان:

تنويع مصادر التمويل ودورها في مواجهة التحديات

المالية للأندية الرياضية

(دراسة ميدانية لبعض الأندية الجزائرية المحترفة للقسم الوطني الأول والثاني لكرة القدم)

تحت إشراف الدكتور:

شتيوي عبد المالك

من اعداد الباحث:

العابدي ياسين

السنة الجامعية

2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا مباركا فيه يليق بعظيم سلطانه وجلال مقامه
والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والخلق والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله
وصحبه ومن تبعهم بإحسان الى يوم الدين

فاني أحمد الله حمدا كثيرا مباركا فيه وأشكره ان وفقني وسدد خطايا ومنحني الصبر
والقوة لإتمام هذه الأطروحة فله الحمد في الآخرة والأولى وأسأله تعالى أن

يبارك لي في طريقي في العلم والفضيلة

ومن مقامي هذا أقدم عبارات العرفان والجميل والشكر، لكل أولئك الأخيار الذين مدوا
لي يد المساعدة، وفي مقدمتهم ذو الأخلاق الحميدة والمقام العالي والمخلص في
عمله، وصاحب الإرادة القوية جعله الله قدوة لنا جميعا في النجاح، الدكتور عبد
المالك شتيوي، والذي كان مرافقا لي طوال مساري الدراسي والذي لم يدخر جهدا في
مساعدتي وتشجيعي وتحفيزي، وعلى كل ما قدمه لي من توجيهات ومعلومات قيمة
ساهمت بشكر كبير في اثناء موضوع الدراسة في جوانبها المختلفة

كذلك أقدم الشكر الجزيل والوفير لكل من الأستاذ دحية خالد وعبد الحليم بلوني
والدكتور بوزاهر محمد لخضر والدكتور زروال محمد والذين لم يبخلوا عليا

بتوجيهاتهم وآرائهم القيمة والنيرة

كما أشكر زملائي في الدراسة جميعا على تشجيعهم وتعاونهم الدائم وأخص بالذكر
صابر بن عيسى ودالة محمد ومبروك مفتاح وحساني مسعود وطارق بربوش
كما أشكر جميع أصدقائي وأبناء بلدي على تشجيعهم ودعمهم الدائم وحرصهم على
تفوقي ونجاحي، وفي الأخير كل من ساهم ولو بكلمة حلوة طيبة

العابدي ياسين

اهداء

الى من غرس في نفسي قيم الدين والأخلاق، الى من لم يدخر جهدا لإسعادنا،

الى من يتدفق حلما ويفيض كرما مثلي الأعلى

والذي العابدي محمود حفظه وأطال في عمره الله

الى نبع العطف والحنان مصدر الحب والإلهام، الى من سهرت الليالي لاسعادي،

الى من أفنت عمرها في تربيتي وتشجيعي،

الى من كانت دائما تؤمن بي وتحفزني، الى التي كان لها الفضل الكبير

بعد الله فيما أنا عليه

أحبتي وغمرتني بدعواتها المباركة طيلة حياتي ماما الغالية

العابدي دليلة أطال الله في عمرها

وزرقنا الله برهما

الى من كانت سندي، الى من كانت تحفزني عندي تراجعني،

الى من كانت تشجعني عند فشلي، الى من كنت أرى فيها حلمي وأملي

الى ربة بيتي ومستقبلي، الى زوجتي الحلوة عابسية هبة جمعنا الله في حلاله

ووقفنا لمرضاته الى والديها وأخواتها حفظهم الله

الى من قاسموني حب الوالدين ومشقت الحياتي الى من كانوا سندا لي في حياتي

وكانوا معي في حزني قبل فرحي اخوتي واخواتي الأعزاء وأخص بالذكر

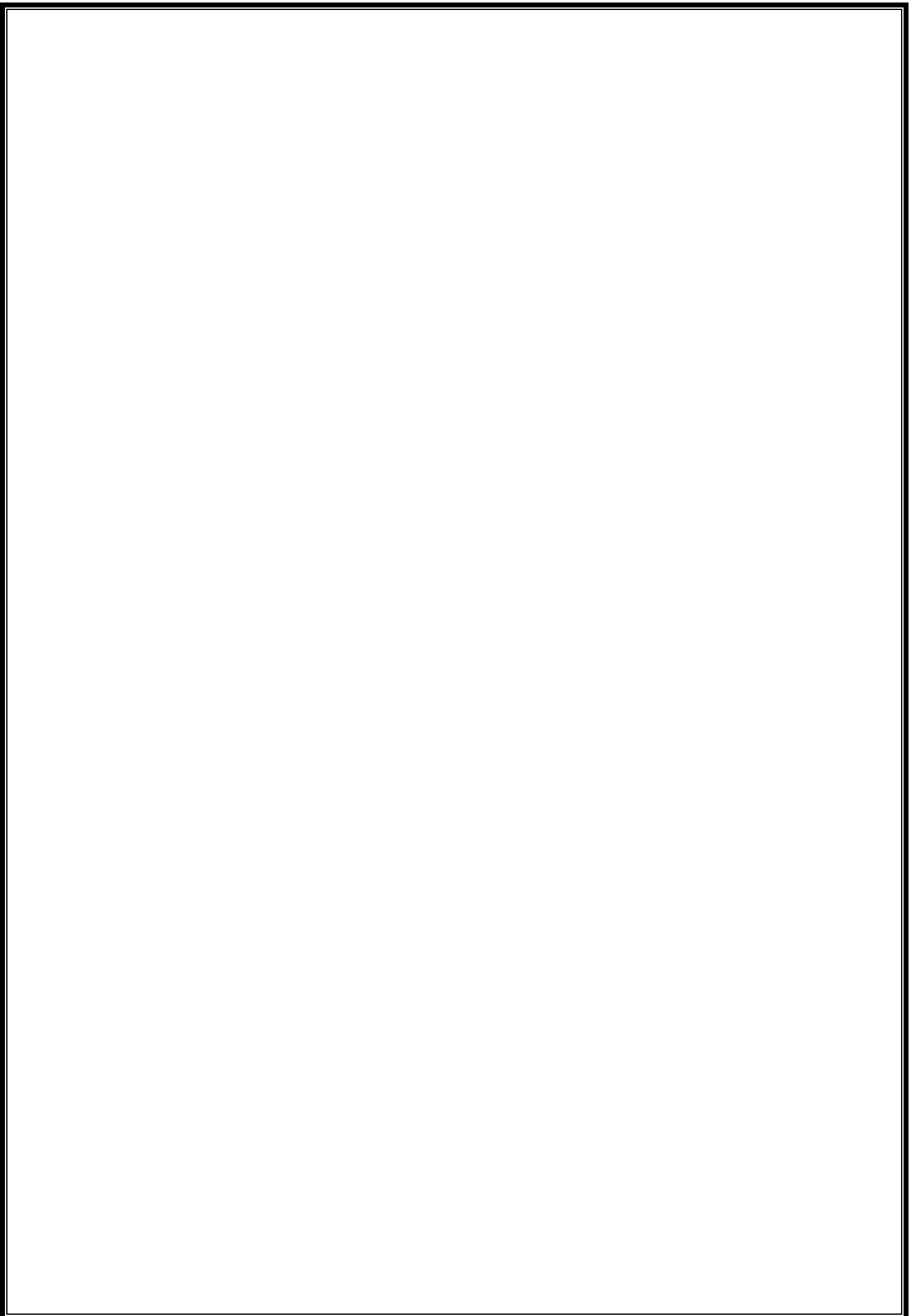
أخي الكبير العابدي الصغير(هاني) الذي كان عوننا وسندا لي منذ

يوم الأول في الجامعة حفظه الله

الى الأخ والخال العابدي العيد الذي دائما مايشجعني ويحفزني

الى كل من درسني من الابتدائية الى الجامعة

الى كل من تخطاهم قلبي ولم يتخطاهم قلبي أهدي هذا الجهد المتواضع



ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: تنوع مصادر التمويل ودورها في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية (دراسة ميدانية لبعض الأندية الجزائرية المحترفة للقسم الوطني الأول والثاني لكرة القدم)

❖ **الهدف من الدراسة:** إبراز أهمية الكفاءات المهنية في مجال التسيير المالي المعمول به في الأندية لمساعدتها في مواجهة التحديات المالية وضرورة امتلاكها لمنشآت وملاعب خاصة بها والتي تعمل على مساعدتها، وكذلك الوقوف عند الدور الكبير من عملية استغلال التسويق الرياضي الذي يعتبر مصدر مهم من مصادر التمويل، وإبراز دور الاستثمار والرعاية في توفير بدائل مالية.

❖ **تساؤل الدراسة:** هل لتنوع مصادر التمويل دور في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية؟.

❖ **فرضية الدراسة:** تنوع مصادر التمويل دور في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية.

الاجراءات الميدانية للدراسة: قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية وذلك لجمع الدراسات السابقة او المشابهة والتي تناولت نفس الموضوع، كما تم التنقل الى بعض معاهد التربية البدنية للتأكد من توفر المراجع اللازمة التي تفيد في الدراسة، وكذلك تم اجراء مقابلات والاتصال ببعض المسيرين ورؤساء بعض الأندية الرياضية والعمل على محاولة فهم كيفية تمويل هذه الأندية الرياضية وإمكانية استقطاب الممولين والمستثمرين للنادي، وما هي التحديات المالية والمشاكل التي تصادفها الأندية الرياضية، تم بعدها إعداد استبيان خاص برؤساء هذه الأندية الرياضية وذلك للكشف عن كيفية تنوع مصادر التمويل ودورها في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية.

❖ **المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري:** قمنا بدراستنا على مستوى الأندية الرياضية المحترفة الجزائرية للقسم الوطني الأول والثاني لكرة القدم، وقد استغرقت دراستنا ثلاثة سنوات من 2016م الى غاية 2019، وقد اشتملت على بعض رؤساء الأندية المحترفة لكرة القدم بالجزائر.

❖ **أهم النتائج :**

- يمكن للأندية الرياضية أن تستقطب مصادر تمويل جديدة وذلك لمواجهة التحديات المالية التي تواجهها.
- التسيير المالي الذي تنتهج معظم الأندية الرياضية لا يساعدها على مواجهة التحديات المالية التي تواجهها.
- تعاني الأندية الرياضية من نقص التمويل بالمنشآت الرياضية وهو ما يؤثر عليها ماديا.

- تغفل معظم الأندية الرياضية أن التسويق له دور و أهمية كبيرة في توفير الدخل المادي للنادي.
- اغلبية الأندية الرياضية لا تتوفر على الشروط والحوافز اللازمة للاستثمار فيها.

❖ بعض الاقتراحات:

- الكشف عن مشاكل التمويل و ممارسة التسيير المالي في الأندية الرياضية و تصحيح الخلل.
- إسناد مناصب التسيير في الأندية الرياضية الى ذوي الكفاءة و إعادة تأهيلهم دوريا.
- دعم الأندية الرياضية بالملاعب و المنشآت و ذلك لمساعدتها في توفير الدخل المادي و عدم الاعتماد على الدولة وحدها.
- يجب على الأندية الرياضية انتهاج طرق جديدة لتوفير الدعم المالي اللازم و ذلك من خلال الرعاية الرياضية او بث المباريات.
- زيادة التغطية الإعلامية و فتح قنوات رياضية جديدة و ذلك لزيادة الدعم المادي للأندية الرياضية.
- استغلال التسويق الرياضي و ذلك من اجل توفير الدعم المالي للأندية الرياضية .
- إنشاء أقسام خاصة بدراسة السوق في الأندية الرياضية و ذلك لمساعدتها في الاعتماد على التسويق لأنه أهم مصادر التمويل .

The resume of study :

❖ The study title:

The diversity of the financial resources and its role in facing the financial challenges of the sports clubs.

(A field study of some professional Algerian clubs for the first and second national football division)

❖ The aim of study:

To identify the importance of professional competence, in the field of financial management, in order to face the financial challenges, and the necessity to be equipped by proper sports installations.

To show the important role of processes of exploiting sports marketing, which is considered as an important source of funding and incomes.

To highlight the importance of investment and care in providing financial alternatives.

❖ The Problematic study:

Does the diversifications in financial sources have a role in facing the financial challenges and needs of sports clubs ?

❖ The study's hypothesis:

The diversification of the financing sources has an important role at facing financial challenges of the sport's clubs.

Practical and field procedures of the current study:

–the researcher has made an exploratory study to collect the previous and similar studies which treated already the same topic ,adding to that ;the researcher was mobilizing to some

sports educational institutes, to make sure the necessary references that may help him in his study ,are available also he has made meetings and has contacted some managers and presidents of some sports clubs, and worked on trying to understand financing sources and methods of those clubs, and how to attract sponsors and investors for clubs, and what are theirs financial challenges, and obstacles that are fronting the sport's clubs, after that; preparing a special questionnaire with the presidents of the clubs in order to unveil on how to diversify financing sources.

❖ **Spatial and time era:**

We have made our study on professional Algerian sports clubs of football from first and second division and took us three (03) years from 2016 to 2019 and concerned some presidents of football professional clubs.

❖ **The most important results:**

–Sport's clubs could attract new financial sources in order to face the financial challenges that are fronting.

–The financial management and politics that most of sport's clubs are leading is not helping at any way to face the financial challenges and needs.

-Sports clubs are suffering from lack of sports installations and equipments, which is negatively affecting on their financial management.

-Most of those sports clubs are unfortunately neglecting the importance of marketing and its positive impact on providing financial incomes for the club.

-Most of sport's clubs do not accomplish the necessary conditions and incentives to stimulate new parts to do investments via those clubs.

❖ **Some suggestions:**

-To unveil on financial problems and leading the sports clubs to a rational financial management and correcting their fails.

-Attribution of management task of clubs to good managers chosen according to their qualifications, potentials, and make sure to keep them updated periodically.

-Supporting sports clubs, by constructing new stadiums and equipment's; in order to encourage them to provide their own financial incomes without counting on government aids only.

-The sport's clubs have to follow new methods to provide the necessary financial support, through sport sponsoring or broadcasting matches on air.

-Augmentation of media coverage of sports events and opening new sports channels.

-The exploitation of sports marketing, to provide the right financial support for sports clubs.

-Organizing special sections, to study sports clubs market, in order to encourage them to count on marketing.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات	الرقم
	شكر وعرافان	❖
	الإهداء	❖
	ملخص البحث باللغة العربية	❖
	ملخص البحث باللغة الانجليزية	❖
	قائمة المحتويات	❖
	قائمة الجداول والأشكال	❖
أ	مقدمة	❖
الجانب التمهيدي		
08	الإشكالية	01
11	فرضيات البحث	02
11	أهمية البحث	03
12	أهداف البحث	04
12	أسباب اختيار البحث	05
13	المفاهيم والمصطلحات	06
الجانب النظري والدراسات السابقة		
الفصل الأول: الدراسات السابقة والمشابهة		
23	تمهيد	❖
24	الدراسات السابقة	أولا
24	الدراسات المشابهة	01
31	الدراسات المطابقة	02
38	التعليق على الدراسات	03
39	أوجه التشابه والاختلاف	1-3
40	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	2-3
الفصل الثاني: مصادر التمويل		
43	تمهيد	❖
44	ماهية التمويل	01

قائمة المحتويات

44	تعريف التمويل	1.1
44	أهمية التمويل	2.1
45	أهداف التمويل	3.1
45	اشكال التمويل	4.1
46	من حيث الملكية	1.4.1
46	من حيث النوع	2.4.1
47	من حيث المدة او الفترة الزمنية	3.4.1
51	دور التمويل في المجال الرياضي	2
51	تعريف التمويل الرياضي	1.2
51	أنواع مصادر التمويل في المجال الرياضي	2.2
52	التمويل الذاتي	1.2.2
53	التمويل الخارجي	2.2.2
55	العقبات التي تواجه التمويل الرياضي	3.2
56	التمويل الرياضي في الجزائر	3
62	الميزانية المالية للأندية الرياضية	1.3
63	المشاكل المالية التي تواجهها الأندية	2.3
64	تأثير الاحتراف على التمويل	3.3
65	أساليب تمويل الأندية الرياضية	4
65	الترويج	1.4
66	اهداف الترويج الرياضي	1.1.4
66	الإعلانات والملصقات على ملابس وأدوات اللاعبين	2.4
68	الاحتضان	3.4
68	اهداف الاحتضان	1.3.4
68	خصخصة الأندية	4.4
68	تعريف الخصخصة	1.4.4
69	أهمية الخصخصة في المجال الرياضي	2.4.4
70	الاعلام الرياضي	5.4
70	عائدات تذاكر المباريات	6.4

قائمة المحتويات

71	الدعاية	7.4
74	خلاصة	❖
الفصل الثالث: التسويق الرياضي		
76	تمهيد	❖
77	ماهية التسويق	1
77	تعريف التسويق	1.1
79	لمحة تاريخية عن التسويق	2.1
80	التوجهات المفاهيمية للتسويق	3.1
80	التركيز على السوق	1.3.1
80	التوجه نحو العميل	2.3.1
80	التسويق المتناسق	3.3.1
81	الربحية	4.3.1
82	أهمية التسويق	4.1
84	المنفعة المكانية أو (التشكيلية)	1.4.1
84	المنفعة الزمانية	2.4.1
85	المنفعة الحيارية (منفعة الملكية)	3.4.1
85	أهداف التسويق	5.1
85	أهداف الربح	1.5.1
86	أهداف النمو	2.5.1
86	أهداف البقاء والاستمرار	3.5.1
87	مبادئ التسويق	6.1
87	دراسة سلوك المستهلك	1.6.1
87	دراسة السوق	2.6.1
88	دراسة السلعة	3.6.1
88	طرق التسويق	7.1
89	التسويق الرياضي	2
89	تعريف التسويق الرياضي	1.2
90	لمحة تاريخية عن التسويق الرياضي	2.2

قائمة المحتويات

91	أهمية التسويق الرياضي	3.2
92	الأسباب التي أدت الى نشوء التسويق الرياضي	4.2
94	عناصر التسويق الرياضي	5.2
94	المنتج	1.5.2
94	السعر أو الثمن	2.5.2
94	المكان	3.5.2
94	الترويج	4.5.2
94	ما يجب مراعاته عن التسويق في مجال الرياضة	6.2
95	أساليب التسويق الرياضي	7.2
95	تسويق حقوق الدعاية و الاعلان	1.7.2
96	تسويق المنشآت الرياضية	2.7.2
96	التسويق التلفزيوني	3.7.2
96	تسويق البطولات والمباريات	4.7.2
97	تسويق اللاعبين	5.7.2
97	تسويق الخدمات للجمهور الداخلي	6.7.2
98	التسويق في المجال الرياضي	8.2
99	التسويق في المجال الرياضي التسويق كمورد مالي مهم بالنسبة للأندية الرياضية	3
99	التسويق والتجارة الرياضية	4
100	التسويق والترويج الرياضي	5
101	التسويق والرياضة	6
101	لتسويق مع الرياضة	1.6
101	التسويق في الرياضة	2.6
102	خلاصة	❖
الفصل الرابع: الاستثمار والرعاية الرياضية		
104	تمهيد	❖
105	الاستثمار الرياضي	أولا
105	ماهية الاستثمار	1
105	تعريف الاستثمار	1.1

قائمة المحتويات

106	أهمية الاستثمار	2.1
108	أهداف الاستثمار	3.1
108	تحقيق العائد المادي	1.3.1
108	المحافظة على المال الأصلي للمشروع	2.3.1
108	استمرار الدخل وزيادته	3.3.1
108	ضمان السيولة اللازمة	4.3.1
109	أنواع الاستثمار	4.1
109	الاستثمار حيث موقعها الجغرافي	1.4.1
109	الاستثمار حسب مدة الاستثمار	2.4.1
109	الاستثمار حسب مجالات الاستثمار	3.4.1
110	الاستثمار حسب نوعية الاستثمار	4.4.1
110	الاستثمارات المالية	5.4.1
110	مجالات الاستثمار	5.1
110	المجال الأول	1.5.1
110	المجال الثاني	2.5.1
111	الاستثمار الرياضي	2
111	تعريف الاستثمار الرياضي	1.2
112	أهمية الاستثمار الرياضي	2.2
114	أهداف الاستثمار الرياضي	3.2
115	مجالات الاستثمار الرياضي	4.2
115	الاستثمار الرياضي بالمؤسسة الرياضية	1.4.2
115	استثمار عام بالمؤسسة الرياضية	2.4.2
116	أنواع الاستثمار الرياضي	5.2
116	الاستثمار الحقيقي	1.5.2
116	الاستثمار المالي	2.5.2
117	الاتجاهات الحديثة للاستثمار الرياضي	3
118	الاستثمار وعلاقته بالجانب الرياضي	4
119	الاستثمار الرياضي في الجزائر	5

قائمة المحتويات

120	العوامل التي تؤثر على الاستثمار في المجال الرياضي	6
122	وسائل و اليات جذب المستثمرين	7
123	تجارب دولية في الاستثمار الرياضي	8
123	الاستثمار في النوادي الإنجليزية	1.8
124	تجربة النادي الأهلي المصري في الاستثمار الرياضي	2.8
125	الرعاية الرياضية (السبونورينغ)	ثانيا
125	تعريف الرعاية الرياضية	1
126	أهمية الرعاية الرياضية	2
126	الأهمية الاقتصادية	1.2
126	الأهمية الاجتماعية	2.2
127	اشكال الرعاية الرياضية	3
127	سبونورينغ الشهرة	1.3
127	سبونورينغ الصورة	2.3
127	سبونورينغ التجربة والمصادقية	4.3
127	سبونورينغ الشبكة	5.3
129	كيفية اختيار الرعاية	4
131	خلاصة	❖
الجانب التطبيقي		
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية		
134	تمهيد	❖
135	الدراسة الاستطلاعية	1
135	المنهج المستخدم	2
136	مجتمع الدراسة	3
137	عينة الدراسة	4
138	خصائص عينة الدراسة	1.4
139	أدوات جمع البيانات	5
139	استمارة الاستبيان	1.5
140	تصحيح استمارة الاستبيان	2.5

قائمة المحتويات

141	الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة	3.5
141	صدق أداة الدراسة	1.3.5
148	ثبات أداة الدراسة	2.3.5
150	متغيرات الدراسة	6
151	الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة	7
151	حدود الدراسة	8
الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة		
153	عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول	1
153	عرض نتائج المحور الأول	1.1
154	تحليل عبارات المحور الأول	2.1
158	عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني	2
158	عرض نتائج المحور الثاني	1.2
160	تحليل عبارات المحور الثاني	2.2
164	عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثالث	3
164	عرض نتائج المحور الثالث	1.3
165	تحليل عبارات المحور الثالث	2.3
170	عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الرابع	4
170	عرض نتائج المحور الرابع	1.4
171	تحليل عبارات المحور الثالث	2.4
الفصل السابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة		
177	مناقشة نتائج الفرضية الأولى	1
179	مناقشة نتائج الفرضية الثانية	2
181	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة	3
184	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة	4
187	الخلاصة العامة	❖
189	الاستنتاجات والاقتراحات	❖
	قائمة المراجع	❖
	قائمة الملاحق	❖

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح مجتمع الدراسة	137
02	يوضح أفراد عينة الدراسة	139
03	يوضح مدى صدق أداة الدراسة	141
04	يوضح أسماء الأساتذة المحكمين	143
05	يوضح ارتباط فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية للاستبيان	144
06	يوضح ارتباط فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للاستبيان	145
07	يوضح ارتباط فقرات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للاستبيان	146
08	يوضح ارتباط فقرات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للاستبيان	147
09	يوضح درجة الثبات لأداة الدراسة	149
10	يوضح درجة الارتباط بيرسون	150
11	يوضح تحليل عبارات المحور الأول	153
12	يوضح تحليل عبارات المحور الثاني	159
13	يوضح تحليل عبارات المحور الثالث	164
14	يوضح تحليل عبارات المحور الرابع	170

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
47	يوضح مصدر التمويل طويل الأجل	01
50	يوضح مصدر التمويل قصير الأجل	02
54	يوضح مصادر التمويل في المؤسسات الرياضية	03
78	يوضح المكونات الأساسية لجوهر المفهوم التسويقي	04
99	يوضح المراحل التي تمر عليها عملية التسويق	05

مقدمة

مقدمة

مقدمة:

الرياضة ممارسة حضارية واجتماعية وصحية كانت ومازالت تعكس التطور والتقدم للأمم والشعوب كونها تخص أهم مكونات المجتمع والحياة وهو الإنسان فكراً وجسداً، وللأندية الرياضة دور مهم وكبير في نشر وتطوير الرياضة بين أفراد المجتمع كونها هي الممثل القانوني في منافسات الاتحادات الرياضية على مستوى القطر والمنافسات الرياضية الخارجية من جهة وكونها أندية رياضية تخصصية ترعى الرياضة وتسعى إلى تطويرها من خلال إيجاد الأرضية المناسبة لذلك، ويعد المال عصب الحياة بصورة عامة وله الدور الأكبر في تطوير الجانب الرياضي وكون الرياضة مفصل من مفاصل الحياة حيث يمثل المال دوراً حيوياً في بناء وتطوير وانتشار الجانب الرياضي، فبدون المال لا يمكن أن تزاو الأندية نشاطها، ولا يمكن بناء المنشآت الرياضية والملاعب ولا إقامة التظاهرات الرياضية وكذلك لا يمكن استقطاب اللاعبين والكوادر التدريبية والفنية والعناصر الأخرى التي تساهم في بناء وتطوير الألعاب الرياضية، فلهذا الغرض عملت الدول في شتى أنحاء العالم على توفير الوسائل والإمكانيات المساعدة على تطوير الرياضة بصفة عامة وتطوير كرة القدم بصفة خاصة نظراً لشعبيتها وتأثيرها في المجتمعات بما تملكه من تنافس وأخلاق وروح رياضية.

وتختلف مصادر التمويل للتنظيمات والأنشطة الرياضية في الدول باختلاف النظم والأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بها، ففي حين نجد أن معظم الاتحاديات والأندية الرياضية في الدول المتقدمة تتبع نظام اقتصاد السوق بها، وتعتمد على أسلوب التمويل الذاتي، ونجد الأندية في هذه الدول يملكها أفراد أو شركات أو مساهمون، وتدار بأسلوب إدارة المؤسسات التجارية التي تهدف إلى تحقيق الربح المادي، بالإضافة إلى الترويج والدعم لسمعة ومكانة الجهات المالكة لها، ففي إيطاليا مثلاً نجد إن الطابع الاقتصادي التجاري بارز إلى حد كبير في ملكية وإدارة الأندية الرياضية التي يملك العديد منها أفراد أو شركات وفي بريطانيا مثلاً نجد أن نسبة عالية

مقدمة

من الأندية يملكها مساهمون من الأعضاء أو غير الأعضاء في هذه الأندية، ولا تعتمد الاتحادات أو الأندية الرياضية في مثل هذه الدول على المساعدات الحكومية، بينما كنا نجد الدولة هي المصدر الأساسي وربما الوحيد لتمويل الاتحاديات والأندية في مجموعة الدول التي كانت تخضع للنظام الشيوعي في أوروبا الشرقية، وبطبيعة الحال بدأت الصورة تتغير تدريجيا في هذه الدول مع سقوط النظام الاشتراكي فيها، وتحولها إلى نظام السوق الحر.

أما في دول العالم الثالث فيختلف الوضع من دولة إلى أخرى، وإن كانت الاتحادات والأندية الرياضية في العديد من هذه الأقطار تعتمد على مساعدة الدولة كمصدر رئيسي للتمويل، إلا أن بعضها بدأ يوفر مصادر إضافية للتمويل عن طريق استثمار الحقوق التجارية للأنشطة التي ينظمها، ومنها من أصبح يعتمد كليا على هذه المصادر.¹

والجزائر من بين الدول التي اهتمت بالرياضة وسعت إلى تطويرها، وخاصة كرة القدم بعدما كانت الكرة الجزائرية ليست لها مكانة على المستوى الإفريقي والعالمي، فقد عاشت تخلفا ملحوظا مقارنة بفرق الدول الأخرى، وذلك لتخبط الدولة في عدة أزمات ولنقص الإمكانيات المادية، لكن سهرت وسعت الدولة الجزائرية على تدعيم الأندية الرياضية بكافة الجوانب المادية وتوفير الإمكانيات والتجهيزات والمنشآت اللازمة التي تحتاجها في النهوض بالرياضة في الجزائر، وهو ما نجحت في القيام به من خلال تدعيمها للأندية الرياضية بالموارد المالية وبناء الملاعب والمنشآت الرياضية، وإقامة التظاهرات الرياضية، وإصدار قوانين وتشريعات تدعم بها الأندية، ومما لاشك فيه أن تمويل وتوفير الإمكانيات والتجهيزات اللازمة هو أساس نجاح وتطوير الأندية، فلقد تراجع الدعم الذي تأتيه الدولة عبر مؤسساتها وإدارتها العمومية في

¹ محمد صبحي حسنين، عمرو احمد جبر، اقتصاديات الرياضة (الرعاية والتسويق والتمويل)، الطبعة الأولى، المركز الكتاب للنشر، 2013، ص 255.



مقدمة

الوقت الراهن، عن التمويل الرياضي عمومًا، وعن النوادي والجمعيات الرياضية خصوصًا.

فرياضة كرة القدم بالجزائر في الوقت الراهن تمر بمرحلة انتقالية من خلال دخول نظام الاحتراف في الموسم الرياضي 2011/2010 وما صاحبه من صعوبات ومعوقات متعلقة بعملية التمويل الرياضي ومصادره، فمعظم الأندية المحترفة أو بالأحرى الشركات الرياضية تتخبط في مشاكل مالية صعبة، ويسعى القائمون على هذه الرياضة من الوزارة إلى الاتحادية إلى الجماعات المحلية لمساعدة هذه الأندية على الاحتراف الرياضي من خلال التحول من الدعم الحكومي إلى التمويل الذاتي أو الخوصصة، وما تفرضه من أنظمة تجارية يكون القطاع الخاص هو اللاعب، وهو ما يؤدي إلى تحول رياضة كرة القدم إلى صناعة داعمة للاقتصاد الوطني بما تستقطبه من أموال طائلة وما تقدمه من فرص وظيفية متنوعة في العديد من القطاعات ذات العلاقة المباشرة بالرياضة.²

في ظل اقتصاد السوق الذي تعنى بها الجزائر، وفي ظل سياسة واضحة المعالم، يجد المسكرون ورؤساء الأندية الرياضية أنفسهم في وضعية دائمة للبحث عن المصادر والموارد المالية ومحاولة الاستغناء عن تمويل الدولة، وذلك بغية تمويل أنديةهم، والرفع من مكتسباتها المالية، وتقدم الأندية والفرق الرياضية، فدعم الدولة لا يكفي وحده ولن يستمر والأندية في بحث مستمر عن مصادر مالية جديدة، لان الدعم المالي الذي تقدمه الدولة غير كافي لتغطية احتياجات الأندية الرياضية، وهو ما يستوجب عليها البحث وانتهاج طرق جديدة في التمويل من خلال إتباع طرق تسيير مدروسة من خلال التخطيط الجيد للموسم وكيفية صرف واستغلال الأموال التي تتوفر في خزينة النادي، والبعد عن العشوائية في التسيير الذي عصف بكثير من الأندية، والاعتماد

² النذير بوصول، اقتراح استراتيجية لتفعيل مصادر التمويل في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، سنة 2015، ص أ.



مقدمة

كذلك على الرعاية والإشهار والتسويق الرياضي، واستغلال حقوق البث التلفزيوني وتشجيع الاستثمار في الأندية، دون إغفال العائد المادي الذي تجنيه الأندية من بيع التذاكر خلال المباريات وكراء المنشآت التابعة لها من خلال إقامة التظاهرات الرياضية فيها، او قدوم بعض الأندية لإجراء تربيصات، كلها تعتبر من أهم المصادر المالية والتي يجب عليها استغلالها في الوقت الحالي، وذلك للرفع من المكتسبات المالية بهدف تطوير الاندية وتلبية حاجياتها وتسيير شؤونها والخروج من المشاكل المالية التي تتعرض لها في كل موسم.

ومما يتطلب اهتمام كبير من طرف المسيرين ورؤساء الأندية، ويجب عليهم توفير إمكانيات مادية كبيرة ومنشآت رياضية حتى تتمكن الأندية من ممارسة نشاطاتها في أحسن الظروف وذلك بتمويلها وتقديم مساعدات لها، لذلك فإن تنويع مصادر التمويل يلعب دورا هاما في مساعدة الأندية في الخروج ومواجهة التحديات المالية وتحقيق إنجازات معتبرة، حتى إن نقص الإمكانيات يؤثر سلبا على الأندية الرياضية ويؤدي بها الى الدخول في مشاكل وأزمات مالية وذلك يعود بالسلب على مستويات اللاعبين وينتج عنه تدهور في النتائج والمردود للنادي ككل.

وللوصول الى تحقيق هدف دراستنا يجب اتباع مجموعة من الخطوات والمراحل المنهجية وذلك لضمان الوصول الى نتائج علمية، وقد توزعت الدراسة لعدة جوانب (الجانب التمهيدي، الجانب النظري، الجانب التطبيقي) والتي كانت منها اربعة فصول نظرية، ، سبقت بجانب تمهيدي وعرض منهجي وذلك وفق ما تتطلبه دراستنا.

■ الجانب التمهيدي:

تطرقنا إلى الإشكالية العامة للدراسة وفروضها وأهمية الدراسة والأهداف التي نحاول الوصول إليها كما جرى تحديد المصطلحات وضبط المفاهيم الرئيسية للدراسة.



مقدمة

■ الجانب النظري:

والذي خصص للخلفية النظرية للدراسة والجانب النظري وما خلفته من مصادر ومراجع ومعلومات خدمة لموضوع الدراسة، يتكون من أربعة فصول حسب متغيرات الدراسة وجاءت معنونة كآتي:

- **الفصل الأول:** جاء تحت عنوان "الخلفية النظرية والدراسات السابقة والمشابهة" وتطرقنا فيه الى الخلفية النظرية والتي شملت عرض الدراسات السابقة والدراسات المشابهة التي تناولت نفس الموضوع او جانبا منه، واستخراج اوجه التشابه ووجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

- **الفصل الثاني:** والذي جاء تحت عنوان "مصادر التمويل" وقد خصص للتمويل المالي ومصادره حيث تطرقنا فيه الى اهم المفاهيم العامة للتمويل والتمويل الرياضي، وأنواع التمويل، والدور الذي يلعبه التمويل في المردود الجيد للأندية الرياضية خلال الموسم، والدور الذي يلعبه التسيير الناجح المعمول به في الاندية الرياضية في المساعدة على تنويع وجذب الممولين.

- **الفصل الثالث:** جاء تحت عنوان "التسويق الرياضي" فقد خصص للتسويق بصفة عامة والتسويق الرياضي بصفة خاصة، حيث ذكرنا فيه تعريف التسويق بصفة عامة والتسويق الرياضي بصفة خاصة، وعناصر التسويق وعلاقة التسويق بالرياضة، وأهمية التسويق في المجال الرياضي باعتباره احد اهم المصادر التمويل، وكذلك اساليب التسويق في الاندية الرياضية .

- **الفصل الرابع:** وكان معنون كآتي "الاستثمار والرعاية الرياضية" فقد خصص المبحث الاول من الفصل للاستثمار بصفة عامة والاستثمار الرياضي بصفة خاصة، والذي تناولنا فيه مفاهيم الاستثمار والاستثمار الرياضي وأهداف الاستثمار الرياضي، والاتجاهات وطرق والاستثمار الرياضي، ومعوقات الاستثمار الرياضي في الجزائر، اما المبحث الثاني من الفصل فقد خصص للرعاية الرياضية باعتبارها من اهم مصادر

مقدمة

التمويل حيث تطرقنا الى تاريخ الرعاية الرياضية ومفهومها وأشكال تطورها وارتباطها بالرياضة.

- **الجانب التطبيقي** الذي خصص للجانب الميداني للدراسة والذي بدوره يحتوي على ثلاثة فصول متمثلين في الفصل الخامس والسادس والسابع، وجاءت كالتالي :
 - **الفصل الخامس: "الأسس المنهجية للدراسة الميدانية"** وقد تناولنا فيه الأسس والإجراءات المنهجية للبحث من خلال توضيح الدراسة الاستطلاعية، والمنهج المتبع في الدراسة والمجتمع الاصلي وعينة البحث وكيف تم اختيارها ومجالات الدراسة (الزماني والمكاني، والبشري) والأداة المستخدمة في جمع البيانات وأهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة .
 - **الفصل السادس: "عرض وتحليل نتائج الدراسة"** حيث تم فيه عرض النتائج المتحصل عليها في الدراسة، ومن ثم تحليلها احصائيا .
 - **الفصل السابع: "مناقشة نتائج الدراسة"** تم فيه مناقشة النتائج المتحصل عليها على ضوء الفرضيات وبعد ذلك إبراز أهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى خلاصة عامة للدراسة ككل وتقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي ارتثنا إليها الباحث من خلال المعطيات التي خلفتها هذه الدراسة.

الجانب التمهيدي

1- الإشكالية:

ان الرياضة بشكل عام وكرة القدم بشكل خاص قد شهدت تطورا في الفكر الإداري والاستراتيجي في عملية تسيير الأندية الرياضية ودفعها نحو الاحتراف، خاصة في عملية التمويل، حيث ان العديد من دول العالم سواء الأوروبية او العربية قد سبقتنا في هذا الجانب حيث سعت الى التغيير والتفاعل مع المشكلات التي توجهها خاصة فيما يتعلق في تنوع مصادر التمويل من مؤسسات اقتصادية ورجال اعمال ومختلف الشركات.....الخ.

وهو ما حتم عليها وضع خطط واستراتيجيات تساعد في تفعيل مصادر تمويلها وإجراء قفزة نوعية كبيرة وذلك من خلال الانتقال من التمويل الخارجي الى التمويل الذاتي وذلك عن طريق تشجيع الاستثمار والتسويق واستغلال الاشهار والإعلام بما يعود على النادي بالمنفعة، وهو ما ساعدها كثير في ضمان مصادر تمويل دائمة.

فهناك علاقة تكاملية ترابطية بين كرة القدم والمال، وهو ما يفسره مستوى بعض الأندية الرياضية التي لديها مصادر تمويل دائمة وبارزة، فنجاح أي نادي لم يعد مرتبط بلاعبيه أو مشجعيه، بل اصبح مرتبط بالموارد المالية التي تعتمد عليها الإدارة في التسيير وتغطية اعماله وأنشطته ودفع الأجور واستقدام اللاعبين وغيرها من نفقات.

فإن نجاح الأندية الرياضية الجزائرية وقدرتها على توفير وتنوع مصادر التمويل أصبح في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب السياسات الجديدة للدولة، ونظرا لحدثة موضوع الاقتصاد الرياضي والتسويق والاستثمار في الأندية الرياضية الجزائرية، وخاصة كونه موضوعا هاما ومعاصرا من خلال العلاقة الجوهرية القائمة بين القطاع الرياضي والقطاع الاقتصادي، وما للرياضة من دور هام في تنمية اقتصاد الدولة، حيث وجه الباحث اهتمام البحث نحو الموارد المالية للأندية الرياضية وسبل توفير وتنوع مصادر التمويل الي تعتمد عليها هذه الأندية لسد حاجياتها وتوفير متطلباتها من أجهزة وتسديد أجور اللاعبين وغيرها، عوض الاعتماد الكلي على الدولة الذي هي تتبعه الأندية الرياضية في وقتنا الحالي، وخصصنا بالذكر الأندية الرياضية الجزائرية المحترفة لكرة القدم في القسم الاول والقسم الثاني، حيث حظيت هذه الأخيرة عبر مختلف اللوائح والأوامر القانونية بإعادة هيكلتها، مثلما جاء في نص القانون رقم

13.05 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية وتطويرها المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق لـ 23 جويلية سنة 2013، في المادة رقم 78 على انه "يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن يتخذ احد أشكال الشركات التجارية" وجاء في المادة رقم 79 من نفس القانون "يهدف النادي الرياضي المحترف لا سيما إلى تحسين مستواه التنافسي الاقتصادي والرياضي، وكذا الرياضي عبر مشاركته في التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتوظيف مؤطرين ورياضيين مقابل اجر وكذا ممارسة كل الأنشطة التجارية المرتبطة بهدفه"¹، وهو ما يبرز ان النوادي الرياضية تعتبر شركات وهي ملزمة على تحسين مستواها من الناحية الاقتصادية والرياضية، اما فيما يتعلق بالتمويل والتسويق والإشهار للأندية الرياضية، فقد أتى في قانون 05.13 في المادة رقم 164 انه "يسند حسب طبيعة المنافسات الى اللجنة الوطنية والاولمبية واللجنة الوطنية شبه الاولمبية والاتحاديات الرياضية الوطنية والرابطات والنوادي الرياضية، تسويق الإشهار المختوم به لباس الرياضيين وملكية كل الحقوق الأخرى الناجمة عن العروض والمنافسات الرياضية، لا سيما تلك التي يتم بثها عن طريق السمعي البصري أو أليكتروني، وتجرى على كل التراب الوطني أو تعبره، وكذلك كل المنافسات الدولية التي يشارك فيها رياضيون جزائريون"²، وقد جاء أيضا في المادة 169 و171 و168 من نفس القانون بمصادر أخرى تساهم في الدعم المالي للأندية الرياضية، فبالإضافة لتمويل الجماعات المحلية وتمويل الدولة والهيئات العمومية سن هذا القانون إمكانية التمويل من تسويق منتجات الأندية ومواقع الإشهار وكذلك حقوق البث التلفزيوني وبث الأحداث الرياضية الأخرى التابعة للنادي، ودعم المتعاملين الخواص من خلال الاستثمار في الأندية، وعائدات الرعاية وإعانات الهيئات الرياضية والصناديق الوطنية وكذلك عائدات المشاركة في التظاهرات او المنافسات الرياضية الدولية او القارية التي لها عائدات مالية كبيرة، وهو ما جاء به قبله القانون رقم 10.04 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، ليسخر هو الآخر إمكانية معتبرة

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 05.13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية وتطويرها، المطبوعة الرسمية البساتين، بئر مراد رايس، الجزائر، 2013، ص12.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 05.13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية وتطويرها ، نفس المرجع، ص22.

للأندية الرياضية لنهوض بالرياضة الجزائرية للاحتراف بغية الرقي إلى المستوى الدولي، ومن وراء ذلك تحقيق الربح المادي.

ورغم كل هذه التعديلات والإمكانيات المالية المعتبرة التي حظي بها هذا القطاع إلا أننا نشهد فجوات واضحة في نظام التسيير للأندية الرياضية وكذلك العجز في الميزانيات، وعدم القدرة على توفير بدائل مالية تستطيع من خلالها الأندية تغطية حاجياتها أو حل المشاكل والأزمات المالية التي تتخبط فيها في كل موسم، لذلك نجد أن العمل على تنويع مصادر التمويل يلعب دورا هاما ومحوريا في مساعدة الأندية في الخروج من الأزمات ومواجهة التحديات المالية وتحقيق انجازات معتبرة، وذلك من خلال الاعتماد على التسويق والرعاية والترويج من خلال العمل على حسن تطبيقها على ارض الواقع، والاستفادة من المنشآت الرياضية وعائدات التذاكر وكراء الملاعب وملاحق المنشأة من مسبح او مركز الاسترجاع وعدم إغفال أيضا العائدات المالية التي تجنيها النوادي نتيجة حقوق البث التلفزيوني، واهم شيء هو العمل على تشجيع جذب الاستثمار في الأندية للشركات أو رجال الأعمال، كل هذه العناصر تعتبر من أهم المصادر المالية للأندية الرياضية ويجب عليها العمل على تطبيقها في ارض الواقع والسعي على كيفية تنويعها، ومما سبق طرح التساؤل التالي:

- هل لتنويع مصادر التمويل دور في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية؟
وتتفرع من التساؤل العام عدة تساؤلات جزئية هي:

- هل التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية يساعدها في مواجهة التحديات المالية؟

- هل امتلاك الأندية الرياضة لمنشآت وملاعب خاصة بها يساعدها على تغطية حاجياتها من الناحية المالية؟

- هل يعد التسويق الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية؟

- هل يعد الاستثمار والرعاية الرياضة على مستوى الأندية مصدرا من مصادر التمويل؟

2- فرضيات البحث:

2-1- الفرضية العامة:

لتنويع مصادر التمويل دور في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية.

2-2- الفرضيات الجزئية:

- التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية يساعدها في مواجهة التحديات المالية.

- امتلاك الأندية الرياضة لمنشآت وملاعب خاصة بها يساعدها تغطية حاجياتها من الناحية المالية.

- يعد التسويق الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية.

- يعد الاستثمار والرعاية الرياضية على مستوى الأندية مصدرا من مصادر التمويل.

3- أهمية البحث:

تكمن أهمية بحثنا في المحالة الى الوصول الى الدور المهم في تنويع مصادر التمويل وتفعيلها وكذلك الوقوف عند المشاكل المالية التي تواجهها الأندية الرياضية الجزائرية في كل مرة خاصة عند تطبيق الاحتراف، وخاصة من جانب الحصول على مصادر تمويل تكون بشكل دائم او الانتقال الى التمويل الذاتي من خلال تشجيع الاستثمار والتسويق والرعاية واستغلال المنشآت الرياضية التي تمتلكها، فالتمويل هو العنصر الحيوي لنجاح أي نادي رياضي في مشواره الكروي، وهو ماجاء في أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تحت عنوان "اقتراح استراتيجية لتفعيل مصادر التمويل في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر" للباحث النذير بوصلاح والتي ابرز فيها دور الاستراتيجية المقترحة في تفعيل مصادر التمويل للأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر.

وجاء أيضا في دراسة للباحثة "شرفي سلفي" لنيل شهادة الدكتوراه تحت عنوان "أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية" دراسة

حالة في مجموعة أندية احترافية لكرة القدم في القسم الوطني الأول، حيث كانت اهداف الدراسة هو الكشف عن مشاكل التمويل وممارسة التسيير المالي في الأندية الرياضية.

وهو ما أدى بنا لإثارة هذا الموضوع او بالأحرى هذا التحدي الذي سوف تكون الأندية الرياضية امامه وحثمتها على توفير حلول أخرى أو مصادر تمويل جديدة لتغطية هذا الفراغ، وذلك لتسيير شؤونها وتجنب الوقوع في أزمات مالية .

4- أهداف البحث:

باعتبار عامل التمويل من أكثر العوامل إثارة وأهمية في ميدان الرياضة، فالأندية تسعى بشكل مستمر إلى تنويع مصادر تمويلها لتغطية حاجياتها، فمن خلال بحثنا هذا نحاول تحقيق:

- إبراز أهمية الكفاءات المهنية في مجال التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية لمساعدتها في مواجهة التحديات المالية.

- إبراز الأهمية من امتلاك الأندية الرياضة لمنشآت وملاعب خاصة بها والتي تعمل على مساعدتها على تغطية حاجياتها من الناحية المالية.

- الوقوف عند الدور الكبير من عملية استغلال التسويق الرياضي الذي يعتبر مصدر مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية.

- إبراز دور الاستثمار والرعاية الرياضية على مستوى الأندية في توفير بدائل مالية.

5- أسباب اختيار البحث:

5-1- ذاتية:

- العمل على إثراء مكتبة المعهد بمرجع جديد وذلك ليكون في متناول باحثين آخرين لانجاز دراسات أخرى قد تكون مكملة.

- العمل على رفع كفاءتنا ومستوانا منهجيا وموضوعيا، وإثراء معارفنا ومكتسباتنا من خلال الممارسة العلمية للبحث.

5-2- موضوعية: إبراز أهمية الكفاءات المهنية في مجال التسيير المعمول به لمساعدة الأندية في مواجهة التحديات المالية، والوقوف عند الواقع الحالي للأندية الرياضية في ظل سياسة التقشف المرتقبة التي سوف تنتهجها الدولة، وسعيها الى التوقف عن تمويل الأندية والبدائل التي قد تلجا لها لتسيير شؤونها، وسعيها للعمل على تنويع مصادر تمويل لتكون كبديل.

6- المفاهيم والمصطلحات:

7-1- تعريف التمويل:

- التعريف الأول:

- لغة: التمويل، مول من المال، ومعناها معروف ما ملكته من الاشياء¹.

تمول، يتمول، تمولا، يعني الرجل كثر ماله، تمول مالا أي اتخذه لنفسه².

- التعريف الاصطلاحي: مجموعة من القرارات على كيفية الحصول على الأموال لتمويل استثمارات المؤسسة، وتحديد المزيج التمويلي الأمثل من مصادر التمويل المقترضة للأموال المملوكة من اجل تغطية استثمارات المؤسسة³.

- التعريف الثاني: ويعرف التمويل أيضا بأنه البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقييم تلك الطرائق والحصول على المزيج الأفضل بينها بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات والتزامات المنشأة المالية⁴.

- التعريف الثالث: التمويل هو تلك الوظيفة الإدارية في أي شركة التي تختص بعمليات التخطيط للأموال، والحصول عليها من مصدر التمويل المناسب، لتوفير الاحتياطات اللازمة لأداء أنشطة الشركة المختلفة بما يساعد على تحقيق أهدافها، وتحقيق التوازن

¹ جمال الدين محمد بن منظور الافريقي، قاموس لسان العرب، ج11، دار صادر، بيروت(لبنان)، 1968، ص635.

² علي بلهادية، قاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرس، الف بائي، ط1، تونس، 1976، ص222.

³ حمزة الشخي، ابراهيم الجزراوي، الادارة المالية الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 1998، ص14.

⁴ طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002، ص65.

بين الرغبات المتعارضة للفئات المؤثرة في نجاح واستمرار الشراكة، والتي تشمل المستثمرين، العمال المدربين، المجتمع والمستهلكين.....¹

❖ **التعريف الاجرائي:** التمويل هو توفير كم او الحصول على الأموال اللازمة من مصادر مختلفة لإنشاء المشاريع وتطويرها ،وتحقيق الأهداف في الوقت المناسب، حسب حاجات النادي.

7-2- تعريف التسويق:

- **التعريف الأول:** عرفه بروفييسور التسويق المشهور فليب كوتر Philip Kotler على انه عملية إدارية اجتماعية يحصل بموجبها الافراد والمجموعات على ما يحتاجون، ويتم تحقيق ذلك من خلال إنتاج وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين.²

- **التعريف الثاني:** التسويق هو جميع أوجه النشاط التي تهمل على انتقال وتدفق وتبادل السلع والخدمات والأفكار من المنتج الى المستهلك النهائي لإشباع رغباته وحاجاته ورغبات وحاجات المنظمة في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة والكمية المناسبة وبالثمن المناسب وفي المكان المناسب.³

- **التعريف الثالث:** تعرفه ادارة الاعمال بجامعة اوهايو الأمريكية : على ان التسويق كعملية اجتماعية وذلك على النحو التالي " التسويق هو العملية الاجتماعية التي بها يتم التنبؤ بالطلب على السلع والخدمات الاقتصادية والتي بها يتم حث امداد هذا الطلب وذلك بعمليات

الترويج والتبادل وتحديد الوسائل اللازمة للتوزيع المادي للسلع والخدمات".⁴ ويتميز هذا التعريف بأنه نظر إلى التسويق على اعتبار انه وظيفة اجتماعية كما حدد صراحة الكثير من الوظائف التي يحتاج إليها المجتمع حتى تتم عملية تبادل السلع

¹ محمد عثمان إسماعيل، التمويل والإدارة المالية في منظمات الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، 199، ص 17.

² منذر خضر يعقوب، الاتجاهات الحديثة في التسويق، الدار النموذجية للطباعة والنشر، ط1، بيروت 2011، ص 09.

³ صبحي حسنين، عمرو احمد جبر، اقتصاديات الرياضة (الرعاية والتسويق والتمويل)، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الاولى، 2013، ص 173.

⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التسويق الرياضي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2016، ص 44.

والخدمات، حيث أشار إلى الوظائف والعمليات السابقة لعملية تدفق السلع والخدمات، كما أشار إلى عملية التنبؤ بالطلب والتي تسبق قرارات الإنتاج والبيع، كما أعطى هذا التعريف اهتماما واضحا لعملية الترويج التي تعتبر من أهم الوظائف التسويقية التي تساعد على حث الطلب.

7-3- تعريف التسويق الرياضي:

التسويق الرياضي هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي صممت لإنتاج عملية الربح من خلال تحقيق الحاجات والرغبات التي ترضي الأفراد وتحفيزهم تجاه السوق. كما يعرف أيضا على ان التسويق الرياضي هو مجموعة من الأنشطة الرياضية التي توجه تدفق السلع وخدماته الرياضية من المنتج الى المستهلك والعمل على إرضاء حاجات ورغبات الافراد لإتمام اهداف المؤسسة الرياضية.¹

❖ **التعريف الاجرائي:** التسويق هو مجموعة الأنشطة وكل العمليات لتحديد سعر السلع والخدمات، ثم توزيعها وترويجها من المنتج الى المستهلك بما يحقق الربح المادي والاجتماعي وإرضاء المستهلك و إشباع حاجاته.

7-4- تعريف الاستثمار:

- **التعريف الأول:**

- **لغة:** مشتق من الثمر أي حمل الشجر والثمر وهو المال والولد والثمر هو الذهب والفضة والمال المثمر .

- **اصطلاحا:** هو عمل هدفه زيادة رأس مال الفرد او زيادة موارده عن طريق تشغيل ماله او استغلاله بهدف زيادته أي وظيفة الاستثمار تشغيل الأصول.²

- **التعريف الثاني:** هو تحويل الاقتصاد المركزي الى آليات السوق الحر والاتجاه بقوة نحو خصخصة الشركات والمشروعات بوجود قوانين داعمة لتشجيع الاستثمار على المستوى الدولي والمحلي.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التسويق الرياضي، نفس المرجع، ص50.49.

² احمد الشافعي، الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الاولى 2006، ص18.

7-5- تعريف الاستثمار الرياضي:

- **التعريف الأول:** الاستثمار هو زيادة رأس المال عن طريق توظيفه مما يتيح تبادل المنفعة بين المستثمرين لاستثمار أموالهم وبين المؤسسات الرياضية المختلفة لاستثمار امكانياتهم المادية والبشرية اللازمة للانشطة الرياضية سواءا كان لاعب او اداري او جمهور¹.

- **التعريف الثاني:** الاستثمار الرياضي هو زيادة الموارد المالية للمؤسسات الرياضية من خلال تشجيع المستثمرين لزيادة المردود والعائد المادي مما يتيح تبادل المنفعة بين المستثمرين وبين المؤسسة الرياضية².

❖ **التعريف الاجرائي:** الاستثمار في الاندية الرياضية يهدف إلى زيادة رأسمالها عن طريق توظيف رأس المال، في المجالات التي تحتاجها، مما يتيح تبادل المنفعة بين المستثمرين وبين الاندية الرياضية، فالمستثمر يستثمر أمواله وتستثمر الاندية إمكانياتها المادية والبشرية اللازمة لتغطية حاجياتها، وبذلك يكن تبادل المنفعة.

7-6- تعريف النادي الرياضي:

- التعريف الأول:

- لغة: "ندو" جمع اندية ونوادي وأندية، أي مجلس القوم مادامو مجتمعين فيه، مكان الاجتماع³.

- اصطلاحا: هو هيئة تكونها مجموعة من الافراد بهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من الناحية الاجتماعية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر الرياضة

¹ علية عبد المنعم حجازي، حسن احمد الشافعي، استراتيجية التسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية (مصر)، 2009، ص13.

² حسين علي كنبار المحمداوي، الادارة الرياضية الحديثة استثمار وخصخصة، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان 2016، ص91.

³ يوسف محمد البقاعي، قاموس الطلاب، دار المعرفة، المغرب، 2006، ص697.

الرياضية والاجتماعية وبت روح القومية بين الأعضاء من الشباب، وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مهاراتهم وتهيئة الوسائل وتسيير السبل لشغل أوقات الفراغ.¹

- **التعريف الثاني:** نجد في الفصل الأول من الباب الرابع من القانون 05 . 13 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق ل 23 جويلية سنة 2013، والذي يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها، في المادة 72، والتي تشير الى ان النادي الرياضي هو الهيكل القاعدي للحركة الرياضية الذي يضمن تربية وتحسين مستوى الرياضي من اجل تحقيق الاداءات الرياضية.²

- **التعريف الثالث:** نجد في الفصل السادس من القانون 04 . 10 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية في مادته 42، والتي تشير الى النوادي الرياضية كونها هيئات تمارس مهنة تربية وتكوينية للشباب عن طريق تطوير برامج رياضية وبمشاركتها في ترقية الروح الرياضية والوقاية من العنف وممارسته، وتخضع لمراقبة الرابطة والاتحادية الرياضية المنظمة إليها.³

❖ **التعريف الاجرائي:** النادي الرياضي هو جمعية يكنها مجموعة من الافراد الطبيعيين يسعون الى استغلال وقت فراغهم وتعميم النشاط الرياضي، ونشر الروح الرياضية، وهدفهم ليس الربح المادي.

¹ عصام بدوي، موسوعة الادارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط1، مصر، 2004، ص56.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 13.05 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها، مرجع سابق، ص12.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 10.04، المتعلق بالتربية البدنية و الرياضة، المطبعة الرسمية البساتين، بئر مراد رايس، الجزائر، 2004، ص11.

7-7- المنشأة الرياضية:

- **التعريف الأول:** المنشأة الرياضية هي ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية والمخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا و مستقبلا.¹

- **التعريف الثاني:** المنشآت الرياضية عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه، ويعتمد تسيير النشاطات الرياضية وتطورها على هذه المؤسسة(المنشآت الرياضية) والإمكانات المتوفرة بها، حيث يسهر على تسييرها إدارة متخصصة وكفاءة من اجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من اجلها هذه المنشأة ويرى امين خولي بأنها بمثابة الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة.²

- **التعريف الثالث:** المنشأة الرياضية هي ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية والمخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية لتقديم الخدمات اللازمة للأغراض التدريبية او التنافسية او الترويحية لتحقيق اهداف رياضية واجتماعية ونفسية فردية او جماعية حاضرا ومستقبلا.³

❖ **التعريف الاجرائي:** هي عبارة عن مجتمعات رياضية مجهزة لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية بكافة أنواعها سواءا الفردية او الجماعية، وقد تكون مكشوفة او مغطاة، ولها إدارة تسييرها وفق برنامج معين.

¹ محمد حسن الوشاح ومحمد عبد الله الشقارين، المنشآت والملاعب الرياضية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2012، ص14.

² امين أنور خولي، الرياضة الحضارة الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة(مصر)، دط، 1995، ص329.

³ حسين علي كنبار العبودي، 2016، أهمية الاستثمار الرياضي في تطوير المنشآت الرياضية العراقية، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية جامعة مستغانم، العدد الثالث عشر، ص222.

7-8- تعريف الرعاية:

- **التعريف الأول:** عرفها "جون مينيغام" ان الرعاية التجارية بانها تقديم المساعدة المالية او ما شابهها الى احدى الأنشطة بواسطة مؤسسة تجارية بغرض الحصول على اهداف تجارية

ومن التعريف يتضح ان الرعاية ليست مقتصرة على الرياضة فقط بل تستخدم في الكثير من المناسبات او الاحداث كالمسلسلات التلفزيوني او كتاب معين او برنامج إذاعية او فريق معين، والقاسم المشترك فيما بينها هو حافز المشاركة، فالتبرع للجمعيات الخيرية يكون الحافز هنا عمل خيري وليس المصالح التجارية.¹

- **التعريف الثاني:** ونلاحظ أن عملية الرعاية او السبونسورنغ تمنح للأشخاص الذين يعملون في المجال الرياضي، فهو عبارة عن عقد بيع بين نادي رياضي الذي يقوم بالإشهار باستخدام أساليب وخطط معينة عن المنتج إلى المستهلك بغرض تحفيزه لشراء المنتج والمؤسسة الممولة و الجمهور.²

- **التعريف الثالث:** إن كلمة السبونسورنغ هي من أصل لاتيني " sponsor " بمعنى الكفالة والرعاية، تقوم المؤسسة بالدعاية والإعلان لمبيعاتها والإشهار لمؤسساتها مقابل دعم مالي يقدمه الموصى المالي وهو ما يعرف بالسبونسورنغ او الرعاية.³

7-9- تعريف الرعاية الرياضية:

عندما تقوم منظمات او شركات او افراد بدعم نشاط ما سواء دعما ماديا او نوعيا بهدف انجاز غاية تجارية فهي بذلك تقوم بالرعاية، ويشار الى الراعي على انه عميل مشارك في الاعمال وليس على انه رئيس او محسن، والرعاية التجارية للرياضة على النحو الذي نعرفه الآن بدأت على نطاق محدود في منتصف القرن الثامن عشر (1850) وعلى سبيل المثال رعاية شركة spierts & pond البريطانية لرحلة

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التسويق الرياضي، مرجع سابق، ص37.

² بشير عباس العلاق، علي محمد ربابعة، الترويج و الاعلان، اسس نظريات - تطبيقات - مدخل متكامل، دار اليازور العالمية للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص36.

³ خضار خالد، مدى مساهمة الشركات التجارية الرياضية في إنجاح الاحتراف في كرة القدم الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، معهد التربية البدنية والرياضية(سيدي عبد الله)، 2011/2012، ص116.

فريق الكريكت الإنجليزي الى استراليا وتمويل مجلة veldcipedo الفرنسية لسباق السيارات عام 1887، الا ان أساليب رعاية وتمويل المنظمات والأنشطة الرياضية قد تطورت كثيرا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر حيث تم استثمار حقوق الرعاية والإعلان والبت التلفزيوني للأحداث الرياضية تجاريا على نطاق واسع.¹

❖ **التعريف الإجرائي:** هي عملية إبرام عقد بين المؤسسة او النادي و الراعي وذلك للتعريف بمنتجاته و سلعه ونشاطاته باستخدام خطط وأساليب معينة وإيصالها للمستهلك وتحفيزه لشراء المنتج وذلك مقابل عائد مادي.

¹ محمد صبحي حسانين، دعمرو احمد جبر، اقتصاديات الرياضة (الرعاية والتسويق والتمويل)، مرجع سابق، ص80.

الجانب النظري والدراسات
السابقة والمثابفة

الفصل الأول:

الدراسات السابقة والمشابهة

تمهيد:

تعتبر الخلفية النظرية والدراسات السابقة والدراسات المثابفة ذات أهمية بالغة وكبيرة في الدراسات والبحوث العلمية المختلفة في شتى المجالات، فالباحث يحاول الاطلاع على الدراسات التي يمكنه الاستفادة منها في بحثه اذا قد تم تناول موضوع بحثه او احد المتغيرات فيه، ولا يمكن البدء والانطلاق في عملية البحث العلمي دون الاطلاع او اللجوء والاستعانة بالدراسات السابقة او الدراسات المثابفة، حيث ان الدراسات والبحوث العلمية تعتبر مترابطة ومكملة بعضها لبعض، حيث ان موضوع بحثنا محور حول استقطاب مصادر تمويل جديدة ودورها في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية، والدراسة السابقة تعني البدء من النقطة التي انتهى فيها باحث آخر، وفيها خصص هذا الموضوع في البدا من النقطة التي انتهت منها الدراسات السابقة التي استعنا بها، قد انتقينا بعض البحوث العلمية والدراسات من جامعات ومعاهد جزائرية.

أولاً: الدراسات السابقة:

1- الدراسات المثابفة:

1-1- الدراسة الأولى:

من اعداد الدكتور "مخلوف منجحي" تحت عنوان "الجانب القانوني للاستثمار المؤسسات الاقتصادية في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر"، لنيل شهادة الدكتوراه علوم في منهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر3، معهد التربية البدنية والرياضية (سيدي عبد الله)، اثناء الموسم الجامعي 2015/2014.

واهداف البحث تمثلت فيما يلي:

- معرفة مدى نجاعة قانون تطوير الاستثمار والقانون المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها وكذا النصوص المكملة والمفسرة لهما في الدفع نحو الاستثمار في المجال الرياضي بالجزائر.

- معرفة مدى فاعلية النصوص التنظيمية والتطبيقية لقانون الاستثمار والرياضة في التحفيز على الاستثمار في المجال الرياضي.

- تحديد كيفية إدارة وتسيير الأندية الرياضية في ظل الانفتاح الاقتصادي والتوجه نحو الاستثمار الرياضي .

- معرفة وجهة نظر رؤساء النوادي الرياضية المحترفة اتجاه الجانب القانوني للاستثمار في نواديهم .

- الوصول الى اقتراحات من شأنها ان تعمل على تفعيل الجانب القانوني للاستثمار المؤسسات الاقتصادية في النوادي الرياضية المحترفة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي واللذان كانا يتناسبان مع متطلبات الدراسة، وكانت مجتمع البحث الذي استخدمه الباحث هي الأندية الرياضية المحترفة من الرابطة الأولى والثانية، وقد اعتمد على العينة قصدية وقسم مجتمع بحثه الى مجموعتين، مجموعة تخص رؤساء الأندية ومجموعة تخص رؤساء

المؤسسات الاقتصادية، وكانت أدوات البحث التي اعتمدها الباحث استمارة استبيان موجهة لأفراد المجموعتين.

والنتائج التي توصل إليها الباحث نذكر ما يلي:

- يرى رؤساء النوادي الرياضية المحترفة وكذا رؤساء المؤسسات الاقتصادية ان مضمون قانون الاستثمار غني بمحتواه الذي يجسد رؤية واضحة لسياسة الدولة وتحريك الاقتصاد، ورغبتها في زيادة فعالية القطاع الخاص.

- القانون رقم 05_13 المؤرخ في 23 يوليو 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية يشجع المؤسسات الاقتصادية للاستثمار في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم اذ يعتبر قفزة نوعية في التشريع الرياضي وفق ما يتطلبه الاحتراف الرياضي .

1-2- الدراسة الثانية:

من اعداد الدكتور " قارح مبروك " تحت عنوان "الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر"، لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 3، معهد التربية البدنية والرياضية، اثناء الموسم الجامعي 2014/2015.

وقد كانت اهداف الدراسة كالتالي:

- معرفة مدى استثمار قطاع الرياضة بوزارة الشباب والرياضة للموارد البشرية الداخلية والخارجية.

- التعرف على مدى انعكاس هذا الاستثمار على تسيير مختلف مصالحها.

- التعرف على استراتيجيات استقطاب الموارد البشرية التي تنتهجها وزارة الشباب والرياضة في مجال التوظيف.

- التعرف على عمليتي الانتقاء والتعيين الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة مبنية على أساس واضح ومدروس وواضحة.

- تسليط الضوء على السياسات التي تتبناها وزارة الشباب والرياضة المعتمدة.

- معرفة مختلف معايير الحوافز والمنح والترقيات المعتمدة الخاصة بالموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والذي يهتم بجمع اوصاف دقيقة علمية للظاهرة المقصودة، وكان مجتمع دراسة الباحث هم موظفي وزارة الشباب والرياضة، وقد استخدم الباحث العينة العشوائية والمتكونة من موظفي وزارة الشباب والرياضة والمقدر عددهم ب 26 موظف.

وكانت النتائج التي توصل اليها كالتالي:

- اظهرت الدراسة ان الوزارة تولي اهتمام وتبذل جهد في مجال الاستثمار في الموارد البشرية ولكن هذا الاهتمام والجهد المبذول غير كافي ولا يرتقي الى المستوى المطلوب.

- اكدت الدراسة ان هناك تأثير مباشر ولكن بشكل ضعيف للبرامج التدريبية تدل على خلل في استراتيجية التدريب المنبعثة وقد يعزي ذلك لقصور في استيعاب البرامج التدريبية او الميزانية المخصصة للتدريب.

- اكدت الدراسة على عملية التقييم المتبعة في الوزارة تعمل على رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور ولكن بشكل ضعيف حيث انهما لا ترتقي الى المستوى المطلوب للأحداث التغيير المنشود.

- أظهرت الدراسة ضعف واضح جدا في السياسة المتبعة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين لديها.

1-3- الدراسة الثالثة:

من اعداد الدكتور "ناصر عبد القادر" تحت عنوان " التخطيط الاستراتيجي في عملية التسويق الرياضي وانعكاساته على مصادر التمويل في المؤسسة الرياضية" لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 3، معهد التربية البدنية والرياضية (سيدي عبد الله)، اثناء الموسم الجامعي 2015/204.

وقد كانت اهداف الدراسة كما يلي:

- وضع السياسة التنظيمية والتخطيطية التي ترتبط بها الهيئات الرياضية لتحقيق عملية التسويق من خلال العمل على توفير مجالات الرعاية، الدعاية والترويج للأنشطة الرياضية، الثقافية والاجتماعية والفنية والعاملين بالشركات والمصانع.

- تنظيم المسابقات والبطولات بين الهيئات والأعضاء لتنافس فيما بينهم بهدف توسيع أنشطتها في المجالات السابقة ورفع كفاءتها فنيا وإداريا.

- التنسيق بين برامج وأنشطة الهيئات والأعضاء والعمل على تكاملها واستكمال أوجه النقص فيها وتنظيم عمليات التمويل المشترك للأنشطة الهيئات، وبحث وسائل تدعيم ميزانيتها والعمل على انشاء ملاعب ومنشآت رياضية في المواقع المناسبة لخدمة أغراض الشباب والرياضة.

- متابعة نشاط الهيئات الرياضية وتنظيم جهودها فيما يخص تسويق المنتج الرياضي الذي يعود على المجتمع.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات وتفسيرها، وقد كان مجتمع البحث متكون من الشركات الاقتصادية والأندية الرياضية المحترفة القسم الأول والثاني، واطارات اللجنة الأولمبية الجزائرية، وشركات الاتصال وشركات الملابس الرياضية، وقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية في دراسته، وقد استخدم أداة الاستبيان.

ومن النتائج التي آلت اليها هذه الدراسة نذكر:

- مداخل عملية الاشهار والرعاية والتسويق الرياضي والاستثمار الرياضي والجاري والخصوصة لهذه المؤسسات كلية كانت او جزئية مع التوجه نحو النظام الحقيقي لظاهرة الاحتراف الفعلية وتكوين شركات رياضية ذات طابع مالي.

- استغلال كل الفرص المتاحة للتمويل هذه المؤسسات الرياضية عن طريق اعانات الدولة ومساهمات القطاع الخاص عن طريق التبرعات والمساهمات والهدايا بالإضافة الى عائدات التسويق وعائدات حقوق الإعلان والدعاية وبيع تذاكر المباريات واستثمار

اسم الشعار التجاري للأندية الرياضية المحترفة، بالإضافة إلى استغلال عائدات حقوق البث التلفزيوني والإذاعي وعائدات انتقال بيع اللاعبين.

كل هذه المدخرات تعطي سياسة مالية من أجل استقرار واستمرار التمويل من أجل فرض سياستها في منظومة الاقتصاد الوطني.

- على المؤسسات الرياضية أن تنتج سياسة التخطيط الاستراتيجي لجميع برامجها الإنتاجية لتظاهرات الرياضية، والترويج للسلع والخدمات لتلبية جميع حاجيات مع مراعات الجوانب والشؤون الإدارية، الفنية والتقنية لتنفيذ الأعمال واتباع الخطط المسطرة وخلق الفرص المتاحة في ظل سياسة السوق.

1-4- الدراسة الرابعة :

من اعداد الدكتور "عمرو مفتاح" تحت عنوان "دور وسائل الاعلام في تشجيع الاستثمار الرياضي في الجزائر"، لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية و منهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص اعلام رياضي تربوي، جامعة الجزائر3، معهد التربية البدنية والرياضية، اثناء الموسم الدراسي 2012/2013.

وقد كانت اهداف هذه الدراسة التي اعتمدها الباحث كما يلي:

- معرفة الى أي مدى يمكن ان تعطي وسائل الاعلام الجزائرية مساحة تعريف في تعريف برامج لأصحاب المؤسسات الاقتصادية بمفهوم وأهمية الاستثمار الرياضي وضرورته في برامجها.

- معرفة هل وسائل الاعلام الجزائرية تعطي الفرص المطلوبة لأصحاب المؤسسات الاقتصادية على التعرف على النوادي الرياضية من أجل الاستثمار فيها.

- معرفة الدور المنوط بوسائل الاعلام الجزائرية في استقطاب أصحاب المؤسسات الاقتصادية للاستثمار في المجال الرياضي.

- معرفة تعدد وسائل الاعلام وتخصصها والدور المهم في استقطاب أصحاب المؤسسات الاقتصادية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والذي يهتم بجمع اوصاف دقيقة علمية للظاهرة المقصود دراستها، ووصف الوضع الراهن وتفسيره، وتم تحديد مجتمع الدراسة

بالمؤسسات الإعلامية الجزائرية في الإذاعة والتلفزيون والصحافة المكتوبة المتخصصة، وكذا بعض المؤسسات الاقتصادية الأكثر تمويلا للرياضة الجزائرية، وكانت عينة الدراسة عينة قصدية مقدارها 30 صحفيا مسئولا ورئيس تحرير للأقسام الرياضية.

وقد كانت نتائج هذه الدراسة كالتالي:

ان وسائل الاعلام الجزائرية قليلا ما تعطي مساحة في تعريف أصحاب المؤسسات الاقتصادية بمفهوم وأهمية الاستثمار الرياضي وضرورته في برامجها، ولم تعطي الفرص المطلوبة لأصحاب المؤسسات الاقتصادية للتعرف على النوادي الرياضية من اجل الاستثمار بل حاولت نسبيا، ولم تساهم في كشف المعوقات الإدارية والتشريعية التي تؤثر على قرار أصحاب المؤسسات الاقتصادية في الاستثمار الرياضي، وفتح مجال القطاع السمعي البصري من خلال انشاء وسائل الاعلام متعددة ومتخصصة لها القدرة على استقطاب أصحاب المؤسسات الاقتصادية.

وهو ما يعطينا صورة واضحة على ان دور وسائل الاعلام الجزائرية لا يزال ضعيف في مجال التحفيز على الاستثمار الرياضي في الأندية الرياضية.

1-5- الدراسة الخامسة:

من اعداد الدكتور "إسماعيل مقران" تحت عنوان "استراتيجية الإدارة الرياضية للاتحاديات ودورها في كيفية تسيير النوادي والمنتخبات في الجزائر"، لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية، اثناء الموسم الجامعي 2010/2011.

وقد كانت اهداف الباحث في دراسته هو الوقوف على الاستراتيجيات والخطط المستعملة في الإدارة الرياضية للاتحاديات والدور الكبير الذي تلعبه في السهر على السير الحسن والجيد لكن من الأندية الرياضية والمنتخبات في الجزائر.

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي شبه المسحي، وذلك لملائمته لطبيعة دراسته، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية العمدية وقد اشتملت موظفي الاتحادية والرابطة الوطنية كما تناولت خمسة اندية رياضية.

وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة على اداتين وهما الاستبيان والمقابلات الشخصية.

ومن اهم ما توصل اليه الباحث من نتائج نذكر منها:

- ان عدم امتلاك الاتحادية للأجهزة الإدارية الكافية والدائمة يعرقل الإدارة عن تطبيق استراتيجيتها في التسيير وفق متطلبات الإدارة الرياضية الحديثة.

- يعود وجود التسيب الإداري على مستوى الهيئات الرياضية للاتحادية كرة القدم الجزائرية الى عدم وجود المسير المتطوع .

- غياب التجسيد الميداني لممارسة (التخطيط والتنظيم) الناتج عن ضعف عاملي المؤهلين، العلمي والوظيفي للمسييرين.

1-6- الدراسة السادسة:

دراسة "شريف بربريس" تحت عنوان "التسويق الرياضي كآلية لتحسين المردود الاقتصادي للنادية الرياضية الجزائرية في اطار نظام القطاع الخاص"، كلية التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر 03 دالي براهيم، مقال منشور في مجلة آفاق فكرية، العدد 07، المجلد 03، سنة 2017، ص 133. 149.

حيث جاءت اهداف الدراسة كالتالي:

- التعرف على الوضع الحالي للتسويق الرياضي في الأندية الرياضية الجزائرية ومحاولة صياغة استراتيجية لخصوصية هذه الأندية بناءا على دراسة علمية للواقع الحالي وبالتالي تسهيل تنفيذها والتجاوب معها.

- التعرف على مدى انعكاس التسويق الرياضي في الجزائر في اطار نظام القطاع الخاص.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لإجراء بحثه الميداني لمطابقته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

وتمثل مجتمع البحث من رؤساء وأعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في الجزائر والتي تنشط في الرابطة المحترفة الأولى والثانية، وكذلك من أعضاء وإداريين وإطارات في وزارة الشباب والرياضة، والبالغ عددهم حوالي 190 فرد.

وتمثلت عينة البحث في 95 اداري ومسؤول موزعين على نوادي الرابطة المحترفة، وإطارات بوزارة الشباب والرياضة.

وقد استعمل الباحث كل من الملاحظة والاستبيان في عملية جمع البيانات.

2-الدراسات المطابقة:

2-1- الدراسة الأولى:

من اعداد الدكتور "النذير بوصلاح" تحت عنوان "اقتراح استراتيجية لتفعيل مصادر التمويل في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية"، لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر3، معهد التربية البدنية والرياضية، اثناء الموسم الجامعي 2015/2014.

وقد كانت أهمية الدراسة في محاولة اقتراح استراتيجية لتفعيل مصادر التمويل للأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر، وإبراز دور هذه الاستراتيجية على مستقبل الأندية خاصة في ظل الاحتراف فهذه الأندية تواجه مشاكل عديدة من جانب الحصول على مصادر دائمة للتمويل وهذا الواقع يدفع بها الى إيجاد حلول وإجراءات ووضع استراتيجيات محكمة واضحة المعالم للتنوع في مصادر التمويل وتفعيلها وتطويرها، وهذا كله من اجل تحقيق نتائج جيدة.

فقد كانت اهداف الدراسة كالتالي:

- الوصول الى معرفة اذا ما كانت نتائج التحليل البيئي تساهم في اقتراح استراتيجية لتفعيل مصادر التمويل النوادي الرياضية المحترفة.
 - الوصول الى معرفة ما اذا كانت مقومات الاستراتيجية المقترحة تساهم في مصادر التمويل للأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية.
 - الوصول الى معرفة ما اذا كانت طرق أساليب الاستراتيجية المقترحة تساهم في تفعيل مصادر التمويل النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر.
- وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته متطلبات هذا البحث بأسلوب التقارير السردية، وقد كانت عينة البحث التي استخدمها الباحث هي الطريقة العشوائية بالنسبة للأندية الذين ينشطون في الرابطتين الأولى والثانية المحترفتين، وقد استخدم الباحث أداة استبيان في دراسته.

وقد توصل الباحث الى عدة نتائج والتي نذكر منها:

- هناك عديد من نقاط القوة يمكن استغلالها خاصة في العمليات والأنشطة التي تقوم بها الأندية الرياضية للتمويل او من خلال عمل الإدارة وأعضائها، وكذلك الدور الذي تلعبه لجان التمويل والاستثمار والتسويق وكذلك أهمية استغل الدور المعلومات والاتصالات في جلب المستثمرين والممولين.

- هناك العديد من الفرص التي يمكن للأندية الرياضية استغلالها لتفعيل مصادر تمويلها خاصة فيما يتعلق بالعوامل السياسية وحرص الدولة وسياستها المنتهجة بدعم الرياضة عموما.

- هناك طرق وأساليب للإستراتيجية تفعيل مصادر التمويل، فالبنسبة للتمويل الذاتي وجب استخدام مصادر تمويل طويلة وقصيرة الاجل وكذلك عن طريق الاستثمار بكل اشكاله وأساليبه وكذلك التسويق واستغلال المنشآت الرياضية بشتى الطرق بالإضافة لمراكز التكوين

2-2- الدراسة الثانية:

من اعداد الدكتور "عجال يحي" تحت عنوان "تقويم مصادر تمويل الأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم " لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03، معهد التربية البدنية والرياضي (سيدي عبد الله)، اثناء الموسم الجامعي 2015/2014.

ومن الأهداف التي تناولها الباحث في دراسته ما يلي:

- التعرف على مصادر تمويل الأندية الرياضية الجزائرية المحترفة لكرة القدم، ودرجة تقويمها

- الكشف عن اثر المتغيرات التمثيل في المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، الخبرة في التسيير، مستوى النادي)، على درجة تقويم مصادر تمويل الأندية الرياضية الجزائرية المحترفة لكرة القدم من وجهة نظر العاملين ضمن النادي الرياضي المحترف.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته متطلبات هذا البحث، وقد كان مجتمع الدراسة متمثل في جميع اندية كرة القدم للرابطين المحترفتين الأولى والثانية والبالغ عددهم 32 فريق، واعتمد الباحث على عينة الدراسة العمدية متمثلة في 15 نادي محترف من اصل 32 نادي.

حيث كانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- تتنوع مصادر التمويل للأندية الرياضية الجزائرية المحترفة وتختلف درجة التقويم هذه المصادر من وجهة نظر العاملين ضمن النادي الرياضي المحترف.

- درجة تقويم مصادر تمويل الأندية الرياضية الجزائرية المحترفة لكرة القدم متوسط وتختلف هذه الدرجة باختلاف مصادر التمويل.

- درجة تقويم المنشآت الرياضية كمصدر تمويل الأندية الرياضية متوسط وهذا نتيجة لقلّة وضعف المنشآت الرياضية بالأندية الرياضية وهذا يؤدي بدوره الى عدم وجود

عوامل جذب للأفراد الممارسين، كما لا توجد اهداف واضحة لهذه المنشآت من اجل التمويل والاستثمار .

- درجة تقويم الاستثمار الرياضي والتسويق الرياضي كمصدر من مصادر تمويل الأندية الرياضية ضعيف جدا وذلك لعدم امتلاك الأندية لمواقع تسويقية، وعدم توفر مناخ استثمار خصب مما أدى الى ضعف التمويل من قبل المستثمرين.

2-3- الدراسة الثالثة:

من إعداد الدكتورة "شريفى سلمى" تحت عنوان " أساسيات التمويل و الإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية " لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية و منهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3 معهد التربية البدنية والرياضية، فرع الإدارة والتسيير الرياضي، أثناء الموسم الجامعي 2011،2012.

وأهداف البحث كانت كما يلي:

- توضيح فضاءات العمليات التمويلية وإبراز الإطار المفاهيمي للموارد المالية وآليات التسيير المالي من خلال اعتماد التقنيات الإستراتيجية والفعالة في الأندية الرياضية.

- وضع منهج وإعطاء صيفه للتصميم الفعال والتنظيم في إطار الهيئة الرياضية الحديثة.

- استحداث الوسائل التخطيطية وتصميم وتوجيه العمليات الإدارية للأموال في الأندية والهيئات الرياضية وبهذا خلق إستراتيجية وظيفية إدارية ونشاط بدني رياضي.

- الكشف عن مشاكل التمويل وممارسة التسيير المالي في الأندية الرياضية وتصحيح الخلل بإعطاء حلول موضوعية واقتراحات توصيات نافعة.

- التوعية واحياء الضمير المعنوي لاستقطاب المسيرين ذوي الخبرة والمهارات وترقية المؤسسة الرياضية دخولاً بها في السياسات الاقتصادية المستجدة كالخصخصة والاستثمار في الأسواق المالية.

- إضافة إلى ذلك هدفنا إلى رفع مستوى كفاءتنا المنهجية و الموضوعية و إثراء معارفنا بعد إنجاز وسيلة ومرجع علمي جديد قد يكون ذو منفعة للباحثين والممارسين للنشاط الإداري في الميدان الرياضي.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في عملية بحثه، وكانت عينة الدراسة التي استخدمها الباحث هي مجموعة أندية احترافية لكرة القدم في القسم الوطني الأول، ومن نتائج هذه الدراسة كالتالي:

ما يتعلق بنطاق التمويل وتسيير الموارد المالية في المؤسسة الرياضية فقد تمكنا من استنتاج، أن الإمكانيات ضئيلة نسبة والمتطلبات المتزايدة للقيام بالنشاط البدني الرياضي حيث أن الميزانيات تعرف عجزا مستمرا في معظم الأندية ولا تسجل أرباحا إلا في حالات جد قليلة، كما أن الهدف الأسمى الذي أصبح يرمى إليه في الهيئات الرياضية هو تحصيل الربح المادي والأموال اللازمة لتحقيق الاكتفاء، في هذا السياق تركز الموارد المالية على دعم الحكومة والمؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، وكذا عائداتها من المنافسات والمبيعات إلا أنه بنسبة كبيرة يعتمد على تمويل المؤسسات الاقتصادية، لكن رغم التمكن من جمع رؤوس الأموال لا يزال الإشكال لا يشمل إلى هذا الأمر بإهمال عنصر جد مهم لاستخدام رؤوس الأموال هذه ألا وهو الإدارة المالية، حيث أن التسيير المالي في هذه المناصب لا يحظى بالاهتمام الكافي، يبرز من خلال ممارسة هذه الوظيفة الإدارية دون الاعتماد على الآليات العلمية المستحدثة مثل التقنيات المحاسبية وتبني مختلف السياسات المالية المدرة بالأرباح للمؤسسة وعدم انتهاز تحاليل علمية، لهذا تقيم وظيفة الإدارة المالية في الهيئات الرياضية في معظمها على أنها لا تتم بدرجة عالية من الكفاءة و الفعالية ويمكن أن نقول أن السياسات الإستراتيجية في تسيير الإمكانيات قد تكون غائبة تماما خلال القيام بالنشاط الإداري.

2-4- الدراسة الرابعة:

كما نطلعنا أيضا لدراسة مذكرة من إعداد الطالبة " شنوفي خيرة" تحت عنوان " تقييم التمويل العمومي للرياضة الجزائرية " لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المالية العامة، جامعة أبو بكر بلقايد

(تلمسان) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أثناء الموسم الجامعي 2011/2012.

ومن أهداف هذه الدراسة:

- معرفة التغيير الجذري الذي شهدته الرياضة العالمية منذ بداية الخمسينيات.
- معرفة المعادلة الجديدة للرياضة " اقتصاد الرياضة.
- الاطلاع على الواقع التمويلي للرياضة في الجزائر.
- المقارنة بين التغييرات الحاصلة في ميدان الرياضة العالمية و ما تشهده الرياضة الجزائرية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طريقة استعراض البحث باعتباره يتضمن الشق النظري و التطبيقي لتحليل البيانات المتوفرة ، وكانت عينة الدراسة التي استخدمها الباحث هو (دراسة حالة) فريق وداد أمال تلمسان. و قد توصل صاحب الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- إيجاد إن الفريق يبقى دائما يعاني من مشاكل العجز في الميزانية الذي يخلق العديد من المشاكل كمثل لحد الان لازال النادي في نزاعات مالية لعدم سداد أجور بعض لاعبين ويرجع دائما السبب الى نقص التمويل الذي أصبح اسطوانة يرددها الجميع دون البحث عن الأسباب الأخرى فتنوع النوادي الرياضية في الجزائر من الناحية الاقتصادية و القانونية له تاثير المباشر على طريق تسييرها، فالمسير الرياضي يجد نفسه في صلب البحث عن الموارد المالية و التنظيم المحكم لكن بالرجوع الى التسيير الاقتصادي، فالمسير والأمين العام من ابرز العناصر المؤثرة على تنظيم و تطوير الجمعية او النادي.

- ان الاتجاهات المختلفة عن إدارة وتسيير الإدارة الرياضية في ظل اقتصاد السوق والمشكلات الناجمة عن ممارسة الأنشطة الرياضية تفرض إعادة النظر في عدة نقاط باعتبار إن زيادة النفقات العمومية ليست المخرج الوحيد للضرورة الرياضية في الجزائر.
- دراسة المشروع الاحترافي بمقاييس فعالة حل للخروج من أزمة الديون المتراكمة لمعظم أندية كرة القدم الجزائرية، بمعنى كيفية التعامل الإداري مع الأندية الرياضية

خلال الانتقال إلى الاحترافية وذلك لتنمية الموارد المالية الذاتية دون الاعتماد الكلي على مصادر التمويل العمومي.

2-5- الدراسة الخامسة:

دراسة "بوصلاح النذير" تحت عنوان "مصادر تمويل الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم"، كلية التربية البدنية والرياضية جامعة المسيلة، مقال منشور في مجلة الابداع الرياضي، العدد 05، أفريل 2012، ص 321، 346.

حيث كانت أهداف الدراسة:

- التشخيص والبحث عن مصادر التمويل التي تتبعها اندية الرابطة المحترفة الأولى.
- الوصول الى معرفة ما اذا كان تمويل الدولة يعتبر كأحد المصادر الأساسية التي تعتمد عليها الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في عملية التمويل.
- الوصول الى معرفة ما اذا كان التمويل الذاتي يعتبر كأحد المصادر الأساسية التي تعتمد عليها الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في عملية التمويل.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وكان مجتمع البحث متمثل في رؤساء الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم، رؤساء المجالس الشعبية البلدية مكان تواجد الأندية الرياضية المحترفة، والذين يساهمون في عملية التمويل حسب رؤساء الأندية، واستخدم الباحث عينة الحصر الشامل، واستعمل الاستبيان في عملية جمع البيانات.

ومن النتائج المتوصل إليها:

- الإعانات المقدمة من الدولة جد مهمة للأندية الرياضية المحترفة، فهي تنعكس بشكل إيجابي في دخول عالم الاحتراف، لكنها تبقى مجرد مرحلة انتقالية لان الأندية مجبرة على تنويع مصادر تمويلها.
- بالنسبة للتمويل الذاتي نجد الأندية تعمل على تنويع مواردها ومصادرهما وهو ما ينعكس على مستواها ونتائجها، خاصة في وجود قوانين تساعد على تشجيع التسويق والاستثمار في المجال الرياضي مما يساعدها على التمويل الذاتي.

3-التعليق على الدراسات:

لقد استعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة والتي كانت لها صلة بموضوع الدراسة الحالي، ومن خلال اطلعنا وتفحصنا هذه الدراسات تبين انها تناولت في مجملها نقاط او جانب من جوانب دراستنا، ولا توجد دراسة قد تعرضت لموضوع بحثنا كوحدة واحدة وقد كانت جميع الدراسات التي اعتمدنا عليها هي أطروحات دكتوراه، وقد تبين للباحث أيضا بعد مراجعة الدراسات السابقة ما يأتي:

- أن كل الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي واستعملت نفس الأداة الميدانية ألا وهي الاستبانة والمقابلة.

- معظم الدراسات السابقة ركزت على التمويل المالي ودوره في الاحتراف للأندية الرياضية.

- معظم الدراسات السابقة تم التطرق فيها إلى دور التسيير المالي في الحد من الأزمات المالية للأندية الرياضية.

- معظم الدراسات السابقة تم التطرق فيها الى الدور الذي يلعبه التسويق الرياضي في توفير مصادر مالية جديدة للأندية الرياضية.

- معظم الدراسات السابقة تم التطرق فيه الى الدور الذي تلعبه المنشآت الرياضية في توفير العائد المادي.

- دور الدعاية والإعلام في جذب الشركات لتمويل الأندية والتعريف بمنتجاتها.

- ابراز دور الاستثمار في الأندية الرياضية والمعوقات التي تواجهه.

- معظم الدراسات ابرزت الدور الذي تقوم به المؤسسات الاقتصادية في عملية تمويل الأندية الرياضية.

3-1-1 أوجه التشابه والاختلاف:

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات المثابفة والدراسات المطابقة التي تم عرضها فيما سبق، تم التوصل الى مجموعة من أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وقد تمثلت فيمايلي:

3-1-1-1 العنوان: من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة التي تم عرضها يتضح لنا عدم وجود دراسة مطابقة تماما لموضوع الدراسة الحالية، باستثناء دراسة النذير بوصلاح والتي كانت دراسته حول اقتراح استراتيجية لتفعيل مصادر التمويل للأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية، فيما نجد الدراسات الأخرى قد تناولت متغير من متغيرات الدراسة.

3-1-1-2 أهمية الدراسة: من أهم أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية أنها كلها اهتمت بموضوع التمويل المالي ومصادره من تسويق واستثمار وإشهار ورعاية، وطرق التسيير المالي المتبعة في الأندية الرياضية، وأخذت الأندية الرياضية كعينة أساسية للدراسة، اضافة إلى استخدام نفس الأداة الميدانية إلا وهي الاستبيان .

3-1-1-3 منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي في جميع الدراسات، وهو ما تم استخدامه في الدراسة الحالية.

3-1-1-4 مجتمع البحث والعينة: اتفقت جميع الدراسات تقريبا في مجتمع البحث والذي كان الأندية الرياضية المحترفة للقسم الوطني الأول والثاني، وهو ما توافق مع الدراسة الحالية، فيما كانت دراسة كل من قارح مبروك وعمرو مفتاح والذين كان مجتمع البحث هو موظفي وزارة الشباب والرياضة، والمؤسسات الإعلامية الجزائرية على التوالي.

حيث استعملت هذه الدراسات الطريقة العشوائية والطريقة القصدية، وهو ما يتوافق فيه الباحث في اختيار الطريقة التي تم استعمالها في الدراسة الحالية وهي الطريقة القصدية.

3-1-1-5 الأداة المستخدمة: يعتبر اختيار الأداة التي سوف يتم الاعتماد عليها في الدراسة مترابط بشكل كبير بالمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وقد تم استخدام أداة الاستبيان في معظم الدراسات السابقة، وهو ما يتفق مع دراستنا الحالية التي تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

3-1-6- النتائج: ابرز النتائج المتوصل اليها من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي لها علاقة مباشرة في دراستنا ويمكن الاستفادة منها هي:

- هناك العديد من الفرص التي يمكن للاندية الرياضية استغلالها لتفعيل مصادر تمويلها خاصة فيما يتعلق بالعوامل السياسية وحرص الدولة وسياستها المنتهجة بدعم الرياضة عموما.

- الفرق تبقى دائما تعاني من مشاكل العجز في الميزانية الذي يخلق العديد من المشاكل.

- يعود وجود التسبب الإداري على مستوى الهيئات الرياضية للاتحادية كرة القدم الجزائرية الى عدم وجود المسير المتطوع.

- يرى رؤساء الأندية الرياضية المحترفة وكذا رؤساء المؤسسات الاقتصادية ان مضمون قانون الاستثمار غني بمحتواه الذي يجسد رؤية واضحة لسياسة الدولة وتحرير الاقتصاد، ورغبتها في زيادة فعالية القطاع الخاص

3-2- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية كبيرة في عملية البحث العلمي، اذ انها تكشف جذور الدراسة وتؤدي الى فهم ما تم تناوله بخصوصها، وتوفر الخلفية العلمية للباحث للبدأ في دراسته، فلقد ركزت الدراسات السابقة على واقع التمويل المالي في المؤسسة الرياضية بصفة عامة، في حين ان الدراسة الحالية جاءت لتركز على واقع التمويل المالي في الأندية الرياضية بصفة خاصة .

فقد كانت انطلاقة الباحث على ضوء نتائج هذه الدراسات السابقة وقد ساعدت الباحث في النقاط التالية:

- تحديد وضبط موضوع ومتغيرات الدراسة.
- بناء اشكالية الدراسة من خلال اثرائه بالمعلومات والبيانات اللازمة.
- تحديد وصياغة اهداف الدراسة.

- اثرائنا بكم هائل من المعلومات التي افادتنا في الجانب النظري.
- تحديد المنهج الملائم لطبيعة الدراسة.
- تحديد أدوات جمع البيانات التي سوف يستخدمها الباحث في دراسته.
- تحديد الأسلوب الاحصائي الملائم للدراسة.
- وقد استفاد الباحث كثيرا من الدراسات السابقة في تفسير ومناقشة نتائج دراسته.

الفصل الثاني:

مصادر التمويل

تمهيد:

نظرا للعلاقة الطردية الموجودة بين الرياضة والمال فقد اصبحا وجهان لعملة واحدة، فقد نربط تطور او تفوق أي نادي رياضي من خلال الموارد المالية ومدى تطور الوسائل والإمكانيات المتوفرة لديه، ومنه يمكننا اعتبار التمويل هو المحرك الأساسي للأندية من خلال متابعة هذه الاخيرة لنشاطها وبرامجها ومشاريعها، خاصة ولسوء الحظ أن المشكلات المادية مازالت تلعب دورا كبيرا فهي بالطبع من أهم الصعوبات التي تتلقاها الأندية الرياضية، فأحيانا لا تكفي أساليب التمويل الذاتي خاصة في سبيل انشاء المشاريع والمنشآت وتشغيلها وسد حاجيات اللاعبين والعمال، وهذا ما يدفع الأندية على البحث والسعي لتتويع مصادر التمويل من خلال التسويق والرعاية والترويج والإعلام وتشجيع للاستثمار وعائدات حقوق البث التلفزيوني والتي تساعدها وتساهم في توفير العائد المادي اللازم، والذي تحتاجه هذه الأندية لسد حاجياتها من نفقات وتسديد أجور اللاعبين وبناء المنشآت وغيرها، لكن الأندية الرياضية صدمت بانها هي في حد ذاتها لا تتوفر على شروط او وسائل او المؤهلات التي تساعدها وتساهم معها على استغلال هذه المصادر من جهة، ومن جهة أخرى يمكن القول الغياب التام لبعض المصادر مثل الترويج والدعاية والاستثمار وهو ما وضعها امام واقع مرير يحتم عليها في العمل على الإصلاح الداخلي وخاصة في عملية التسيير والتي تعمل على توفير الشروط اللازمة لاستغلال تلك المصادر.

1 - ماهية التمويل:

1-1- تعريف التمويل:

يعرف التمويل على انه مجموعة من الاسس والحقائق التي تعمل في تدبير الاموال وكيفية استخدامها سواء كانت هذه الاموال الافراد او منشآت الاعمال او الاجهزة الحكومية.¹

والتمويل هو تلك الوظيفة الادارية في أي شركة، التي تختص بعمليات التخطيط للأموال والحصول عليها من مصدر التمويل المناسب، لتوفير الاحتياطات اللازمة لأداء أنشطة الشركة المختلفة مما يساعد على تحقيق الأهداف وتحقيق التوازن بين الرغبات المتعارضة للفئات المؤثرة في نجاح واستمرار الشركة.²

ويعرف التمويل أيضا على انه احد مجالات المعرفة، الذي تختص به الإدارة المالية وهو نابع من رغبة الافراد والمؤسسات ومنظمات الاعمال لتحقيق اقصى حد ممكن من الرفاهية، ومن خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص ان التمويل هو توفير الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الاقتصادية وتطويرها وذلك في أوقات الحاجة اليها ، اذ انه يخض المبالغ النقدية وليس السلع والخدمات وان يكون بالقيمة المطلوبة في الوقت المطلوب.³

1-2- أهمية التمويل:

يعتبر التمويل على انه الدورة الدموية في المؤسسة حيث يجب ان تضع الأموال بدقة في القنوات المختلفة حتى تحقق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية المسطرة من قبل المؤسسة، فالمؤسسة تحتاج الى مصادر التمويل المختلفة خلال المراحل الإنتاجية المختلفة التي تمر بها.⁴

¹ محمد الناشر، التخطيط المالي والنقدي والإدارة المالية، مديرية الكتب والمطبوعات، د ط، حلب، 1998، ص33.

² محمد عثمان اسماعيل حميد، التمويل والإدارة المالية في منظمات الاعمال، دار النهضة، د ط، القاهرة، 1995، ص17.

³ امال محمد ابراهيم بابكر، التمويل/التسويق والاستثمار في المجال الرياضي، عمادة التأليف والبحث العلمي موضوعات معاصرة في الادارة الرياضية، جامعة السودان، 2011، ص8.

⁴ هيثم صاحب عجم، نظرية التمويل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2001، ص31.

وتكمن أهمية التمويل أيضا في ان أي مشروع من المشاريع الاستثمارية يحتاج اليه طيلة فترة حياته ويظهر دوره بصفة خاصة في اثره على السياسة التنموية للبلاد، بحيث يترتب عليه توفير مناصب شغل جديدة، مما يؤدي الى تحسين الوضعية المعيشية، وتحقيق الرفاهية للأفراد ومنه بلوغ الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، كما ان للتمويل أهمية بالغة في تحديد سياسة البلاد التنموية حيث يعتبر العضو المحرك لتنفيذ المشاريع الاستثمارية على النطاق الذي تسطره الإدارة العليا للمؤسسة، وكل مؤسسة منافسة تقوم بوضع وتنفيذ خطط واستراتيجيات من اجل البقاء والاستحواذ على مكانة احسن بين المنافسين.¹

1-3- أهداف التمويل:

يعتبر التمويل من المستلزمات الضرورية للتغلب على التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسة، كحدة المنافسة والرغبة في التوسع لمواجهة الظروف الطارئة، وهو عنصر أساسي لاستمرار المؤسسة في نظامها ونموها، ولهذا لا يمكن لأي مؤسسة او مشروع ان يحقق أهدافه او يطبق خطته دون هذا العنصر الحيوي، ويمكن ان نستخلص الأهداف في النقاط التالية:

- يأتي التمويل ليساعد المؤسسة على تسوية توازنها المالي والخارجي .
- تبرز أهمية التمويل في انه يساعد على تطور النشاط الاقتصادي من خلال خلق مشاريع جديدة.
- مساهمته في تفعيل ميكانزمات الجهاز المصرفي من خلال حركة راس المال.
- له دور كبير في توجيه السياسة الاقتصادية للبلاد.²

1-4- أشكال التمويل:

- يمكن للتمويل ان يأخذ اشكال عديدة والتي سوف نذكر منها ثلاثة أنواع وهي:
- من حيث الملكية.
 - ومن حيث النوع.
 - من حيث المدة أو الفترة الزمنية.

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2007، ص07.

² لحسن تريش، العراقيل القانونية والمادية التي تواجه نجاح منظومة الاعتراف في كرة القدم الجزائرية، رسالة

ماجستير، المسيلة، 2014، ص30.

وفي ما يلي سوف نقوم بالتطرق لكن نوع من هذه الأنواع:

1-4-1- من حيث الملكية: ويمكن ان نقسم هذا النوع الى قسمين وهما:

أ - التمويل من المالكين انفسهم وذلك من خلال عدم توزيع الأرباح، زيادة رأس المال، ويطلق عليها بأموال الملكية (Equity financing).

ب - التمويل من غير المالكين، وقد يكونو موردين للمنشأة او بنوك او مؤسسات مالية.....الخ.

1-4-2- من حيث النوع: ينقسم الى قسمين:

أ - تمويل مصرفي : يتم الحصول عليه من البنوك، والمؤسسات المالية الأخرى.

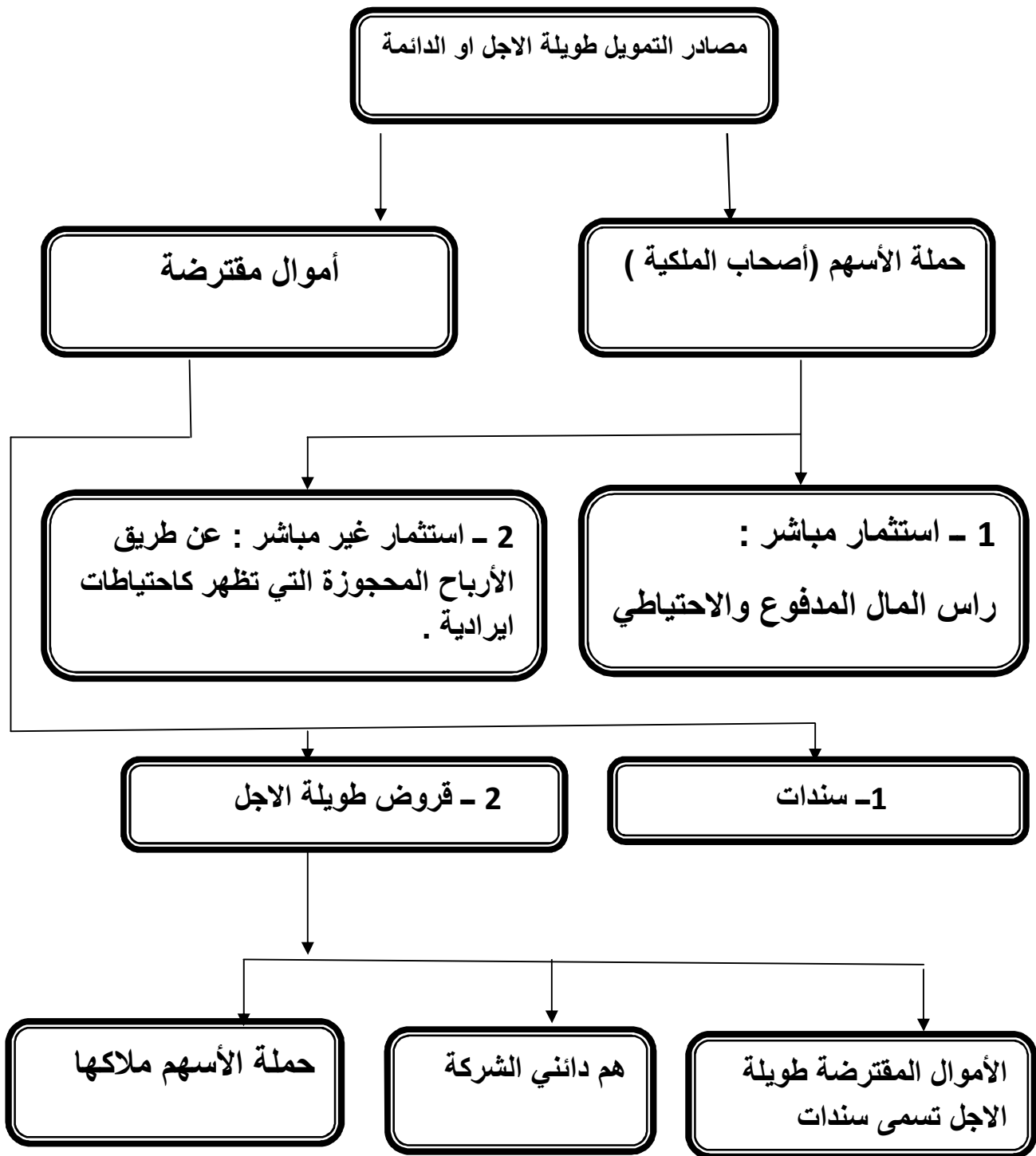
ب - تمويل تجاري : يتم الحصول عليه من التجار.

1-4-3- من حيث المدة (الفترة الزمنية) : وينقسم الى ثلاثة اقسام وهي:

أ - تمويل طويل الأجل: مثل القروض البنكية، السندات..... تكون مدتها اكثر من عشرة (10) سنوات.

ب - التمويل متوسط الاجل: وهو ذلك النوع من التمويل الذي يتم بين السنة والعشرة سنوات مثل القروض المصرفية.....الخ.¹

¹ طارق الحاج، مبادئ التمويل، صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص22.23



الشكل رقم (01) يوضح لنا بشكل واضح مصدر التمويل الطويل الأجل.

المصدر: حسن احمد الشافعي، الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء
لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية(مصر)، 2006، ص62.

ويمكن اعتبار "التمويل بالاستئجار او التأجير التمويلي" من أنواع التمويل طويلة الاجل فهو أسلوب اقتصادي وأداة لترويج المبيعات او الخدمات، ويعتبر وسيلة لاقتناء أصول المشروع دون إعاقة راس مال المشروع او الشركة، حيث تقوم أصول المشروع او الشركة المؤجرة بتغطية تكاليفها وإيرادات تشغيلها اثناء فترة الاستخدام وتتمثل تلك الأصول في كافة أنواع الآلات والمعدات والأجهزة والأراضي والعقارات سواء للاستخدام الخدمي او الإنتاجي، وكذلك "التمويل بالأسهم" والذي له دور كبير للمؤسسة من خلال زيادة موارد الأموال والمتاجرة بالملكية، استعمال أموال الغير دون اشتراكهم في الإدارة.¹

وفيما يتعلق كذلك بالتمويل طويل الاجل او الدائمة فيتمثل في حملة الأسهم(الأموال المملوكة) ويعني بالاستثمار المباشر لراس المال المدفوع والاحتياطي، والاستثمار الغير مباشر ويتم عن طريق الأرباح المحجوزة التي تظهر كاحتياطات ايرادية، وهناك نوع اخر يختص بالاموال المقترضة مثل السندات، وهي الأموال المقترضة طويلة الاجل من قبل دائتي الشركة او حملة الأسهم وملاكها، السندات اما تكون مضمونة برهن أصول معينة او تكون غير مضمونة باصول معينة بالسندات البسيطة.²

ج - التمويل قصير الاجل : وهو الذي تكون مدته اقل من سنة، مثل القروض البنكية، التمويل التجاري، اذونات الخزينة.....الخ،³ والائتمان التجاري والتمويل عن طريق المستحقات، وفي ما يلي سوف نتفصل في بعضها:

أ - الائتمان التجاري: وهو نوع من أنواع التمويل قصير الاجل تحصل عليه الشركة من الموردين ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر بها وتستخدمها في العملية الصناعية، ويعتبر الائتمان التجاري اكبر مصدر للديون قصيرة الاجل ونظرا

¹ حسن احمد الشافعي، التمويل والتمويل التجاري في التربية البنكية والرياضية، دار الوفاء لعنبا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية(مصر)، 2006، ص45.

² علية عبد المنعم الحجازي، د.حسن احمد الشافعي، استراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، دار الوفاء لعنبا الطبع والنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2009، ص78.

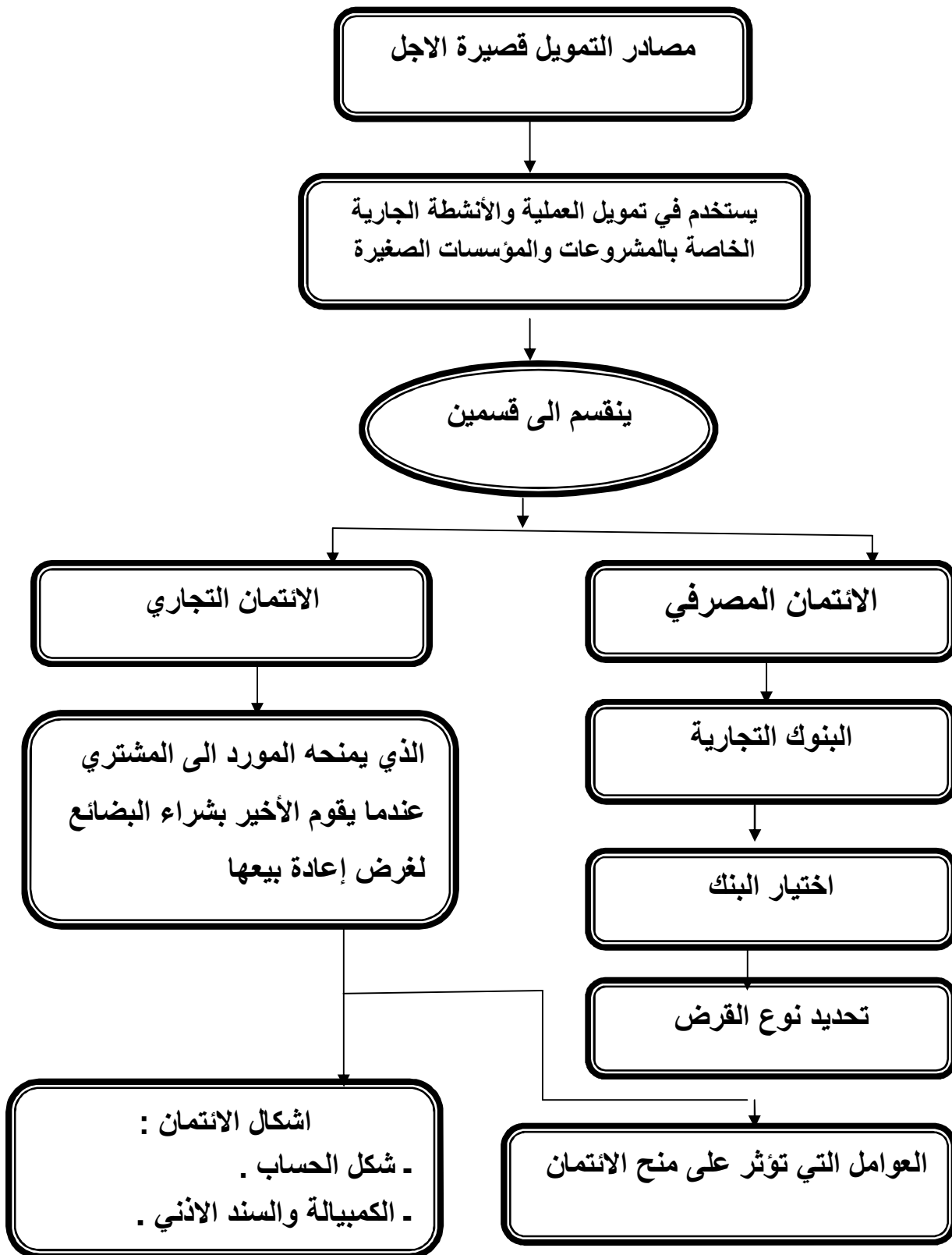
³ طارق الحاج، مبادئ التمويل، مرجع سابق، ص23.

لكون الشركات الصغيرة لا تستطيع الحصول على التمويل من مصادر أخرى فإنها تعتمد عليه اعتمادا كبيرا أكثر مما هو عليه بالنسبة للشركات الكبيرة.¹

ب - التمويل عن طريق المستحقات: ويتمثل التمويل عن طريق المستحقات في تلك المستحقات الإلزامية الناتجة عن الخدمات التي تحصل عليها المنشأة والتي يتم سداد تكلفتها، وعادة ما تتمثل في المستحقات في مبالغ الضرائب المستحقة، اقتطاعات الضمان الاجتماعي، بعض الأجور المستحقة، وعادة ما تلجا منشآت الاعمال الى هذا النوع من التمويلات لأنها تعتبر مجانية وليس لها تكلفة.²

¹ قاسم نايف علوان، ادارة الاستثمار بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2009، ص298.299.

² احمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، دط، عنابة(الجزائر)، 2008، ص40.



الشكل رقم (02) يوضح لنا بشكل واضح مصدر التمويل قصيرة الأجل.

المصدر: حسن احمد الشافعي، الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق،

ص61.

2 - دور التمويل في المجال الرياضي:

2-1- تعريف التمويل الرياضي:

التمويل هو عبارة عن اتفاق بين طرفين، الطرف الاول ويدعى الممول وهو الذي يقدم المال او قروض معتبرة للطرف الثاني، اما الطرف الثاني فهو الممول، يقوم بخدمات تتمثل في امكانيات الاتصال او المقابلة الذي يطلبه الممول والناجح بطريقة مباشرة من ممارسة الرياضة.¹

ويعرف أيضا التمويل الرياضي على انه تلك الأموال اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة الرياضية وتخصيص هذه الأموال لتحقيق أهداف المؤسسة، وفقا لإتباع نظام مالي يحقق افضل النتائج، ومرتبطة بدورة تدفق الأموال داخل المؤسسة الرياضية التي تتمثل في (المساهمون، قروض طويلة وقصيرة الاجل، الاشتراكات، التبرعات والاعلانات) والأنشطة الرياضية الاجتماعية والثقافية والترفيهية بالمؤسسة الرياضية، والناجح المالي من هذه الأنشطة والأصول الثابتة، الناجح المالي عن الحفات والبطولات والدورات الرياضية، الناجح المالي من إدارة التسويق والأنشطة والخدمات، وإدارة تسويق الأنشطة والخدمات المختلفة بالمؤسسة الرياضية.²

ويعرف التمويل الرياضي أيضا في استعمال الاحداث الرياضية بهدف التحسين من شهرة المؤسسة الممولة وتثمين صورة علامتها ومنتجاتها، فمن وراء الدعم المادي الذي يقدمه الممول لتظاهرة او لرياضي او لنادي يريد الحصول على فائدة مباشرة او جني اثار إيجابية على مستوى صورة المؤسسة او علاماتها.³

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 10.04، المتعلق بالتربية البدنية والرياضة، المادة 42،

المطبعة الرسمية البساتين ، بئر مراد رابيس، الجزائر، 2004، ص32.

² علية عبد المنعم حجازي، د.حسن احمد الشافعي، استراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات

الرياضية المختلفة، مرجع سابق، ص26.

³ السعدني خليل السعدي، كمال درويش، الاحتراف في كرة القدم، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2006، ص

2-2-أنواع مصادر التمويل في المجال الرياضي:

هناك مصادر عديدة ومتنوعة يمكن للنادية الرياضة بصفة خاصة او الرياضة بصفة عامة الاعتماد عليها في توفير الأموال اللازمة لتوفير القدر الممكن من الأموال لسد حاجياتها، ونذكر منها:

2-2-1-التمويل الذاتي: في الواقع مصادر التمويل الذاتي في الرياضة عديدة ومجالاتها واسعة ويمكن ان نذكر منها:

- الترخيص باستخدام العلامات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات.
- الإعلان على الأدوات ووسائل اللاعبين .
- عائدات تذاكر الدخول للمباريات والمناسبات الرياضية.
- الإعلانات والتبرعات والهبات.
- عائدات انتقال اللاعبين.
- اشتراكات الأعضاء ومساهمات الأعضاء.
- استثمار حقوق الدعاية والإعلان.
- اصدار الطوابع التذكارية للمناسبات والأحداث الرياضية.
- حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأنشطة والمناسبات الرياضية.
- عائدات نسبة من قيم سلع يعلن انها مخصصة لدعم مجال او هدف رياضي.¹
- استثمار المنشآت الرياضية التي تمتلكها الهيئة.
- عائدات البطولات الكبرى.
- حق استغلال شعار الهيئة.
- عائدات الاحتراف الرياضي المتمثل في بيع اللاعبين داخليا وخارجيا.
- الرعاية الرياضية.
- بيع المنتجات التي تحمل شعار الهيئة.
- المراهنات والتوقعات، الهبات والتبرعات.²

¹ منير ابراهيم هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، منشأة المعارف، دط، الاسكندرية، 199، ص04.

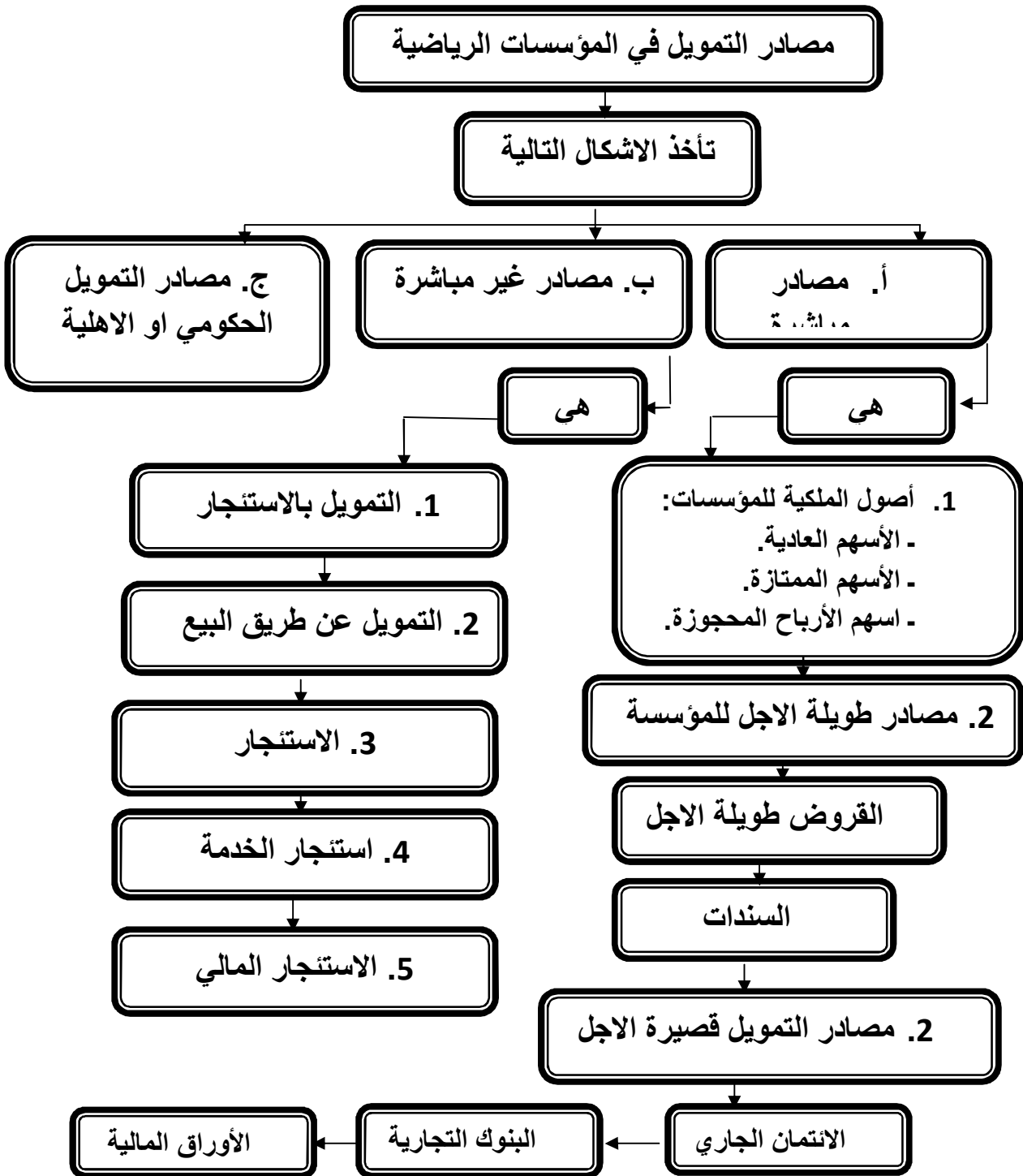
² كمال درويش وآخرون، اقتصاديات الرياضة، مكتبة الانجلو مصرية، ط1، القاهرة، 2013، ص41.40.

2-2-2- التمويل الخارجي: في حين يصبح فيه التمويل الداخلي غير كاف بالنسبة للمؤسسات حاجياتها يصبح التمويل الخارجي حتميا بالنسبة لها، ونجد المؤسسة نفسها امام حلين وهما:

أ. اللجوء الى الاستدانة كمصدر تمويل ذي مدة حياته محدودة والذي لا يعطي عادة للأطراف الممولة من التدخل لتسيير المؤسسة او اللجوء الى الأحوال الخاصة، توزيع راس المال وهذا من شأنه زيادة التكاليف مع زيادة الكفاءات من جهة وإعادة النظر في هيكلية اتخاذ القرارات في المؤسسة من جهة أخرى.

ب - نفس الشيء بالنسبة للنادية الرياضية الاحترافية فقد تجاوزت احتياجات الرياضة الاحترافية كل ما يمكن ان تمده طرق التمويل التقليدية (عائدات الدخول الى المباريات، الإعلان على ملابس وأدوات اللاعبين، حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني)، لمواجهة الحاجيات ولهذا فان المشروع سواء كان في فرنسا او أمريكا فقد سمح للنادية ان تلجا الى سياسة التمويل الخارجي من اجل جذب مستثمرين خواص عن طريق الدخول الى السوق المالية، سوق البورصة وإصدار الأسهم والشبكة المصرفية والتي تعتبر وسائل فعالة في تطوير النوادي خاصة ذات المردود الرياضي الجيد، كوسائل لدعمها فهي تعتبر بالنسبة لها جوهر عملية الاحتراف.¹

¹ خضار خالد، مدى مساهمة الشركات التجارية الرياضية في انجاح الاحتراف في كرة القدم الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2011، ص76.



الشكل رقم (03) يوضح لنا مصادر التمويل في المؤسسات الرياضية.

المصدر: حسن احمد الشافعي، تطبيقات معاصرة في الإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2010، ص49.

وهناك أنواع أخرى ومتمثلة في:

أ - التمويل الحكومي: ويشمل كل الإعلانات المالية والمادية التي تدعم بها الهيئات الرياضية عن طريق المؤسسات الحكومية.

ب - التمويل الأهلي: ويشمل كل التبرعات المالية او العينية التي تاتي للهيئة الرياضية عن طريق الافراد او الشركات او المؤسسات من داخل او خارج البلاد.¹

2-3- العقبات التي تواجه التمويل الرياضي:

التمويل الرياضي داخل الهيئات الرياضية الاهلية يقابله العديد من المشكلات والعقبات في تدبير احتياجاتها المالية ومن هذه العقبات ما يلي:

- القوانين واللوائح والقرارات المنظمة للهيئات الرياضية الاهلية والتي تعرقل عمليات التمويل الذاتي منها والأهلي داخل هذه الهيئات الاهلية.

- عدم وجود المتخصصين ذوي الخبرات في مجال التمويل لحل المشكلات المالية.

- انعدام الحوار بين الجهة الإدارية والهيئات الاهلية من خلال فرض القوانين واللوائح دون المشاركة بين الهيئات الاهلية الرياضية في وضع وصياغة هذه القوانين واللوائح.

- عقبات إعلامية تتمثل في عدم الاهتمام بالأنشطة الرياضية مثل كرة القدم باعتبارها اللعبة الشعبية الأولى مما يترتب على ذلك قلة الوعي الجماهيري بهذه الأنشطة وأيضاً تقليل فرض التسويق الرياضي لتلك الألعاب.²

- عدم وجود قوانين تحمي الممولين وتضمن لهم حقوقهم.

- افتقار غالب الأندية الرياضية لعوامل وحوافز تشجع الشركات او رجال الاعمال لتقديم الدعم المادي.

- عدم انتهاج او غياب استراتيجية او خطة واضحة للأندية الرياضية في عملية اعتماد مصادر التمويل اثر عليا سلبا.

¹ كمال درويش وآخرون، اقتصاديات الرياضة، مرجع سابق، ص40.

² لحسن تروش، العراقيل القانونية والمادية التي تواجه نجاح منظومة الاحتراف في كرة القدم الجزائرية، مرجع سابق، ص36.

3- التمويل الرياضي في الجزائر:

حيث نصت المادة رقم 69 من القانون 89 - 03 والمادة 95 - 09 من القانون الجزائري على أن الدولة هي التي تضمن تمويل النشاطات البدنية والرياضية وذلك عن طريق الجماعات المحلية، المؤسسات، المنشآت والهيئات العمومية، إلى أن جاء المشروع وبعد المصادقة عليه في البرلمان وهو قانون 10-04 المؤرخ في 27 جمادي الثانية عام 1425 الموافق ل14 أوت سنة 2004، المتعلق بالتربية البدنية فألغى قانون 95 - 09 ويحمل هذا القانون الأهداف والقواعد العامة التي تسيّر التربية البدنية الرياضية وكذا وسائل ترقيتها وجاء بمواد جديدة يتحدث فيها عن التمويل ومصادره حسب المواد التالية:

المادة 72 : تتولى الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية والخاصة تمويل أو المساهمة في تمويل الأنشطة التالية:

- تعليم التربية البدنية الرياضية.
- المنافسة الرياضية ورياضة النخبة والمستوى العالي.
- تكوين الرياضيين ومستخدم التآطير.
- عمليات الوقاية والحماية الطبية الرياضية.
- إنجاز منشآت رياضية وتقويمها وظيفيا.
- تطبيق مخططات وبرامج البحث في ميدان علوم الرياضة وتكنولوجياتها.¹
- الرياضة للجميع.
- الممارسة الرياضية الاحترافية وشبه الاحترافية.
- مكافحة تعاطي المنشطات.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 10.04، مرجع سابق، ص. 33 .

- التمثيل الدولي.

المادة 73: يتم تمويل الأنشطة المنصوص عليها في المادة 72، أخذ في الحسبان المعايير والمقاييس الآتية:

- وضع آليات للتخفيف من التباينات الجهوية.
- ضبط معايير التمويل حسب الخريطة الوطنية للتنمية الرياضية.
- ضبط المراقبة والتقييم.
- تحديد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 74: يسند حسب طبيعة المنافسات، إلى اللجنة الوطنية الاولمبية، الاتحادات الرياضية الوطنية، النوادي الرياضية، تسويق الإشهار المختوم به لباس الرياضيين، وخاصة تلك التي تبثها الإذاعة أو التلفزة أو السينما أو عن طريق الانترنت التي تجرى على التراب الوطني أو تعتبره، وكذا على كل المنافسات الدولية التي يشارك فيها الرياضيين الجزائريين، تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 75: يمكن للمتعاملين العموميين أو الخواص، التدخل لتمويل عمليات دعم وترقية ورعاية لفائدة الرياضيين والنوادي الرياضية والرابطات والاتحادات الرياضية الوطنية، وكذا اللجنة الوطنية الأولمبية، يمكن أن تؤخذ عمليات الدعم على الخصوص شكل مساهمات مالية أو تكوين الرياضيين أو دعم وسائل النوادي والرابطات والاتحادات الرياضية الوطنية واللجنة الأولمبية، بضبط الحد الأقصى للمبلغ المخصص للتمويل والرعاية التي يقبل خصمها لتحديد الربح الخاضع للضريبة طبقا للتشريع المعمول به.

المادة 77: يهدف الصندوق الوطني والصناديق الولائية لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية خصوصا إلى تعزيز عمل الدولة في مجال الشباب والرياضة خصوصا ودعم الهيئات الرياضية، وتحفيز النتائج.¹

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 10.04، مرجع سابق، ص 33. 34.

المادة 78: يمول الصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية خاصة بالموارد الآتية:

- قسط عن حاصل أنشطة الهيئات أو المؤسسات المكلفة بتنظيم الرهان الرياضي والألعاب المماثلة والرهان المشترك.

- قسم عن حاصل الإشهار في الملاعب والقاعات الرياضية يحدد عن طريق:

- مساهمة الدولة.
- مساهمة الجماعات المحلية.
- مساهمة المؤسسات والهيئات العمومية والخاصة.
- الحاصل المحقق بمناسبة أنشطة الترقية المرتبطة بموضوعه.
- الهبات والوصايا.
- المداخيل المحققة من طرف مقابل خدماته أو كل عملية تجارية مرتبطة بموضوعه.
- المداخيل المحققة من طرف الصندوق في إطار ترقية الأنشطة الرياضية والإشهار، كل الموارد الأخرى المسموح بها قانونا والمرتبطة بموضوعه.

المادة 79: تحدد الطبيعة القانونية للصندوق الوطن لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية، وكذا طرق تنظيمية وعمله وتسييره وكذا تخصص النفقات وموارده الأخرى عند الاقتضاء، عن طريق التنظيم.

المادة 80: يمول الصندوق الولائي للترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية عن طريق مساهمة مقتطعة من ميزانيات الولايات والبلديات تحدد طبيعتها ومبلغها عن طريق التنظيم وتسيير الصناديق الولائية لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية ميزانية ملحة للولاية.¹

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 10.04، مرجع سابق، ص . 34 .

وبعد القانون 04 . 10 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق ل 14 أوت سنة 2004، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، جاء القانون 05 . 13 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق ل 23 جويلية سنة 2013، والذي يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، وكذلك جاء بمواد جديدة في الباب الخامس في الفصل الثاني والمتعلق بهياكل دعم الأنشطة البدنية والرياضية، حسب المواد التالية:

المادة 117: هياكل دعم الأنشطة البدنية و الرياضية، مؤسسات و هيئات موضوعية تحت وصايا الوزير المكلف بالرياضة، تتمثل مهامها على الخصوص في التكفل بما يلي:

- طب الرياضة.
 - البحث وتطوير العلوم والتكنولوجيات المطبقة في الرياضة.
 - الإعلام والتوثيق في المجال الرياضي.
 - الصيانة والتثمين الوظيفي للمنشآت والتجهيزات الرياضية.
 - الدعم اللوجستي للاتحاديات والرابطات الرياضية.
 - تكوين التأطير الرياضي.
 - تكوين النخبة الرياضية و المواهب الرياضية الشابة و تحضيرها.
 - الدعم المادي خارج موارد الدولة.
 - مراقبة تعاطي المخدرات ومحاربتها.
 - اعتماد استعمال كل التجهيزات و المنتجات المرتبطة بانجاز المنشآت الرياضية.
- وقد جاء في نفس القانون في الباب الثامن و المتعلق بالتمويل في المادة 165 ما يلي:
- يمكن المتعاملين العموميين أو الخواص التدخل في مجال تمويل أعمال الدعم والترقية والتمويل والرعاية ولفائدة الرياضيين والنوادي الرياضية والرابطات والاتحاديات الرياضية الوطنية، وكذا اللجنة الوطنية الاولمبية واللجنة الوطنية الشبه الاولمبية، يمكن ان تأخذ عمليات الدعم على الخصوص، شكل مساهمات مالية او تكوين الرياضيين، او تعزيز¹

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 10.04، مرجع سابق، ص . 35 .

وسائل النوادي الرياضية والرابطات الرياضية والاتحاديات الرياضية الوطنية وكذا اللجنة الوطنية الاولمبية وشبه الأولمبية.

المادة 166: تكون مبالغ أقساط الأرباح الناتجة عن عقود التمويل او الرعاية او تجهيز او تسويق صورة الرياضي او مجموعة الرياضيين العائدة الى الاتحاديات الرياضية الوطنية او النادي الرياضي المعني، محل اتفاقيات تبرم بين الرياضي او مجموعة من الرياضيين وبين الاتحادية الرياضية الوطنية او النادي الرياضي المعنيين.

المادة 168: يسند تسويق فضاءات الإشهار الموجودة داخل المنشآت الرياضية الى الاتحاديات الرياضية الوطنية والرابطات الرياضية والنوادي الرياضية، حسب كفاءات تعاقدية بين الأطراف المعنية.

المادة 169: توزع الأرباح الناتجة عن الإيرادات المرتبطة مباشرة بتسويق التظاهرات والعروض الرياضية بين النوادي الرياضية المعنية والرابطة الرياضية والاتحادية الرياضية الوطنية، وعند الاقتضاء الصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية والهيكل او الهيئة المسيرة للمنشأة الرياضية التي تحتضن التظاهرة.

المادة 171: يمول الصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب والممارسة الرياضية، على الخصوص بالموارد الآتية:

- قسط عن حاصل الأنشطة المنظمة من الهيئة او الهيئات او المؤسسات المكلفة بتنظيم الرهان الرياضي والألعاب المماثلة والرهان المشترك.
- مساهمة الدولة.
- مساهمة الجماعات المحلية.
- مساهمة المؤسسات والهيئات العمومية والخاصة.
- الحاصل المحقق بمناسبة أنشطة الترقية المرتبطة بموضوعه.
- الهبات و الوصايا.
- المداخل المحققة من طرف الصندوق مقابل خدماته او كل عملية تجارية مرتبطة بموضوعه.¹

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 05 . 13 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية، المطبعة الرسمية البساتين، بئر مراد رايس، الجزائر، 2013، ص17.

- المداخل المحققة من طرف الصندوق في إطار ترقية الأنشطة الرياضية والاشتهار.
 - المداخل المحققة والمرتبطة باستغلال المحلات والمنشآت الرياضية.
 - قسط من حاصل الإشهار المحقق في المساحات والملاعب والقاعات والمنشآت الرياضية يحدد عن طريق التنظيم، مع إعفاء إيرادات النوادي والجمعيات الرياضية من هذا الاقتطاع.
 - قسط عن كل مبالغ عقود التمويل والرعاية والإشهار للهيكل الرياضية والرياضيين يحدد عن طريق التنظيم، مع إعفاء إيرادات النوادي والجمعيات الرياضية من هذا الاقتطاع.
 - قسط عن حاصل كل العاب الربح والتسليية المنظمة من طرف كل متعامل او هيئة خاضع للقانون العام او الخاص، يحدد عن طريق التنظيم.
 - إعانات الدولة لتغطية أعباء الخدمة العمومية.
 - كل الموارد الأخرى المنصوص عليها في القوانين أو الأنظمة المعمول بها والمرتبطة بموضوعه.
- المادة 173: يمول الصندوق الولائي لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية عن طريق مساهمة مقتطعة من ميزانيات الولايات والبلديات، تحدد طبيعتها ومبلغها عن طريق التنظيم.
- يسير الصندوق الولائي لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية في شكل ميزانية ملحقة للولاية.
- كما جاء أيضا في الباب التاسع من القانون 05.13 المساعدات والمراقبة في المادة 174 مايلى:¹

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الرياضية، القانون رقم 05.13 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص 23، 24.

يمكن ان تستفيد الاتحاديات الرياضية الوطنية والرابطات والنادي الرياضية من مساعدات الدولة والجماعات المحلية على أساس برنامج سنوي او متعدد السنوات وتقديرات ميزانية توافق عليها السلطات المعنية، ويمكنها أيضا ان تستفيد من مساعدات وهبات ومساهمات مالية من كل شخص طبيعي او معنوي.¹

3-1- الميزانية المالية للأندية الرياضية:

نجد كلمة ميزانية تقابلها في اللغة الانجليزية كلمة (Budget)، معناها حقيبة النقود التي تكون في حوزة المؤسسة، وتطور استعمال كلمة ميزانية، فأصبحت تحوي الوثائق التي تحويها هذه الحقيبة لا سيما نفقات الحكومة خطط التمويل التي تعرض على السلطات التشريعية لسنها بعد الموافقة عليه، والغالب لفظاً هو الموازنة العامة، والتي تعني الصدق بالمشروع، ولأن تعبير الموازنة يعتبر التصاقاً بالدولة، ونظراً لما لهذه الموازنة من آثار اقتصادية واجتماعية ولأنها تعتبر أداة من أدوات بل أن النظام المحاسبي الموحد استحدث استخدام اصطلاح الموازنة التخطيطية لأن هذا الاصطلاح فيه إشارة صريحة التي تكون أداة التخطيط.

وقد تطورت واختلفت تعاريف الميزانية بتحديد آراء العلماء وتطور بحوثهم حيث ارتكزت في الماضي على السمة القانونية، بينما المقاربات الحديثة توجهت من الناحية الاقتصادية والاجتماعية واعتبرت الموازنة المالية أداة للتخطيط فالميزانية محاسبياً تحوي طرفين هما جانب الإيرادات وجانب النفقات.

والموازنة تمثل تقدير مفصل ومعتمد للنفقات والإيرادات لمدة مقبلة محددة من بداية إلى نهاية المدة، وأصبحت في تعد في الحاضر من أنجع الوسائل التي تستخدم في السياسات المالية لتحقيق الرفاهية والنمو الاقتصادي والاجتماعي والميزانية تقوم على ثلاث:

- التوقع أي التقدير الكمي للنفقات والإيرادات.²

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الرياضية، القانون رقم 05.13 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص،24.

² حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية لإدارة و فلسفة التربية البدنية و الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط1، الإسكندرية 2006، صفحة 167

- السلطة التنفيذية التي تسيروها.
 - الأهداف المتمثلة في التوزيع السليم و تحقيق الاستقرار .
 - فعقلانية التسيير والإدارة المالية للميزانية تكمن في ترشيد السياسات الإدارية والاجتماعية وفق المناهج المحاسبية الدقيقة والقانونية وهي تقوم على مبادئ تتمثل في الآتي:
 - مبدأ الوحدة : أي تدرج كل النفقات و الإيرادات ضمن ميزانية واحدة.
 - مبدأ العمومية : أي عدم الخصم لأي نفقة وعدم التخصيص .
 - مبدأ التوازن : وهو مبدأ كلاسيكي يعني توازي حجم الإيرادات والنفقات بينما الفكر المالي الحديث سمح بالتضحية بهذا المبدأ وعمل بمبدأ العجز المنظم.
 - مبدأ السنوية : أي تتحدد النفقات والإيرادات لكل دورة بالسنة المالية .
- إضافة إلى هذه توجد مبادئ أخرى يشترك الأعمال الموازنة في صياغتها إلا أن المحتوى يشتمل دوما على :

- النفقات: والمتمثلة في مخرجات النادي و المبالغ التي تصرفها إلى جانب القوى العاملة لسبيل تحقيق أهدافها.

- الإيرادات: فتشمل الموارد المالية التي تكون عبارة عن مكاسب مادية وبشرية لدى الهيكل البنائي للنادي.¹

3-2- المشاكل المالية التي تواجهها الأندية الرياضية:

يثبت التطلع الميداني لممارسة النشاط البدني الرياضي في مختلف الأندية الرياضية أنها تواجه مشاكل مستمرة أو فجوات في النظام المالي المتبنى في النوادي الرياضية نفسها ما يعرقل السير الحسن لهذه الأنشطة و تلخص في مجملها في الآتي:

- نقص الموارد المالية المخصصة للصيانة لكل من التجهيزات والأدوات حتى المنشآت وهذا ما ينتهي إلى عدم صلاحيتها العمل بعد فترة معينة.

- نقص الموارد الخاصة بتمويل الأنشطة حيث أن هذه الأخيرة تحتاج إلى موارد مالية للصرف عليها وعدم توفر تلك الأموال تلغى البرامج المسطرة وإذا ما غطت بعضها قلت فرص تنوع الأنشطة و كذا كبح قدرات المتفوقين من اللاعبين ما يؤول إلى قصور

¹ حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية لإدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص 167.

القدرات، لذلك وجب خلق توازن في الميزانيات المالية بما يتناسب مع احتياجات النادي الرياضي.

- نقص الموارد المخصصة لتوفير الأجهزة والأدوات الرياضية وضعف قيمتها إن وجدت وهي أهم المشاكل خصوصا مع استحداث الأجهزة و تضارب أثمانها وما يمكن التحقق منه ميدانيا فشل البرامج عائد إلى عدم توفر الأجهزة والأدوات و المنشآت الكافية.

- نقص الموارد المخصصة لاستحداث مجالات نشاط جديدة أو بمعنى مقابل الغطاء المالي غير كاف يقلص من عدد مجالات الأنشطة الممارسة، موازاة مع ذلك يستوجب ضغط التكاليف، ويرى أهمية توفير الاعتمادات المالية التي تكفي استحداث أنشطة جديدة لدفع العمل بغية الرقي و التطور.

- استخدام الموارد المالية للصرف على مستوى القسم الإداري، هذا يعني أن مصاريف الهيئة الإدارية المشرفة على عمل النوادي الرياضية، تبلغ كل الحصة المالية الممنوحة لكل نادي.

وبهذا لن يتسنى تحقيق الأهداف الجوهرية لممارسة النشاط البدني الرياضي، مثل الإعلان وهذا لا يعني إهمال هذه الجوانب وانما النفقة عليها بالصورة التي تستوعبها ميزانيتها، في إطار منظم وقانوني يخضع للرقابة الصارمة.

- إضافة إلى هذا، تبرز مشاكل أخرى كتباين مستويات التمويل، للمشرفين الفنيين والعمالة الكفوءة المتخصصة، وإهمال تمويل جوانب أخرى كالعلاقات العامة، والنشاط التسويقي والخدمات الطبية وغيرها، راجع إلى ضعف موارد التمويل بصفة عامة، وعدم تبني سياسات مالية فاعلة¹.

3-3- تأثير الاحتراف على التمويل الرياضي:

الرياضة لا يمكن ان تزدهر إلا في مناخ اقتصادي صحي وظاهرة الاحتراف للألعاب الرياضية اصبحت مظهرا طبيعيا لأسلوب مادي في مجتمع متحضر تحكمه تطلعات مادية، حيث ان مبدأ الاحتراف في الرياضة هو تطبيق لفلسفة الرأسمالية في الاندية

¹ عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة الرياضية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، الإسكندرية 2002،

الرياضية وفي ظل الاحتراف تتحول الى صناعة، فإدارة أي فريق لكرة القدم لا تختلف عن ادرة أي مشروع مهم.

فنظام الاحتراف يعتمد بصورة اساسية في تطبيقه على توافر مصادر دائمة على التمويل، حيث تعتبر مصادر التمويل هي جوهر عملية الاحتراف وبدونها لا تستطيع تطبيق نظام الاحتراف بصورة صحية وكاملة، لذا نجد ان الدولة التي قامت بتطبيق نظام الاحتراف في العابها الرياضية خاصة كرة القدم قد عملت على ايجاد مصادر دائمة للتمويل أولاً، ويجب ان تتفق هذه المصادر مع الضوابط الاجتماعية والدينية داخل المجتمع حتى تستطيع الايفاء بمتطلبات هذا النظام وضمان استمراريته.¹

4 - أساليب تمويل الأندية الرياضية:

هناك أساليب ومصادر عديدة ومتنوعة لعملية تمويل الأندية الرياضية، والتي سوف نذكر بعضها في ما يلي:

4-1- الترويج:

يمثل الترويج ركنا أساسيا و حيويا في عملية تمويل الأندية الرياضية، فهو المرآة العاكسة التي تحدد مدى تقارب النادي من تحقيق احتياجات وطلبات الجمهور من خلال عرض منتجاته و الترويج لها:

يعد الترويج اكثر أنشطة التسويق رؤية من قبل المستهلكين والأفراد، ويعرف على انه التنسيق بين جهود البائع في اقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو قبول فكرة معينة، ومن خلال التعريف بالترويج يعتبر اداة اتصال تسمح بتعريف المنتج ونقل مجمل المعلومات التي تخص المنتج الى المستهلك قصد اقناعه وتحريك فيه رغبة الشراء²، والترويج يقصد به تلك الخطط والأساليب التي توصل الصور والرسائل إلى المستهلكين بغرض تحفيزه لشراء المنتج. هذه العناصر الأربعة تبرز الخصائص الفريدة للمنتج الرياضي، وتقدم استراتيجيات السعر الترويجي وتحديد قنوات

¹ كمال درويش، إسماعيل حامد، التنظيمات في المجال الرياضي، كلية التربية الرياضية للبنين، ط2، حلوان، 2000، ص125.

² حنيش الحاج، استراتيجية التسويق في المؤسسات والمنشآت الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2014، ص94.

الاتصال لتسهيل وتحقيق أكبر مبيعات ممكنة. لنجاح عملية التسويق يلزم التعامل مع هذه العناصر بطرق وأساليب مختلفة اعتماداً على ظروف وطبيعة المنتج المسوق.¹

4-1-1- أهداف الترويج الرياضي:

ان الهدف الرئيسي للنشاط الترويجي هو المحافظة على استقرار مستوى الاسعار مع محاولة زيادة اقبال الجماهير على المباريات او حتى رفع السعر مع المحافظة على المبيعات كما كانت قبل رفع السعر ويتم ذلك من خلال الاهداف الفرعية التالية:

- التغلب على مشكلة جهل المستهلك بأنواع النشاط الرياضي والخدمة المتاحة وذلك من خلال امداده بالمعلومات التي تخلق المعرفة لديه عن هذه السلعة وتشجعه على تجربتها.

- اثارة اهتمام المستهلك بالرياضة او الخدمة من خلال توضيح مزاياها وأوجه الاختلاف بينها وبين النشاطات المنافسة والاستعمالات المبتكرة للرياضة والتي تتفرد بها عن غيرها.

- تكوين اتجاه ايجابي لدى المستهلك عن الرياضة حتى يتمكن من المقارنة بين البدائل المختلفة منها ومن ثم اتخاذ قرارات الشراء والاستمرار بالشراء بكميات اكبر او حث اصدقائه عن الشراء.

- مساعدة المنظمة على عزل نفسها عن المنافسة بإعطاء سلعته وضع خاص في السوق وجمهور معين من المستهلكين عن طريق خلق ولاء لهؤلاء المستهلكين نحو رياضة بذاتها.²

4-2- الاعلانات والملصقات على ملابس وأدوات اللاعبين:

تتسابق الشركات والمؤسسات التجارية في الاعلان عن نفسها ومنتجاتها على ملابس وأدوات اللاعبين وكذلك الاجهزة الرياضية ومساعدات التدريب اثناء ممارستهم للأنشطة الرياضية، وذلك لكثرة البطولات والدورات المحلية والإقليمية والدولية، وخاصة المذاعة منها تلفزيونياً أو عن طريق الأقمار الصناعية، وهذه الوسيلة أو الأسلوب التسويقي

¹ كمال الدين عبد الرحمان درويش ومحمد صبحي حسانين، موسوعة منتجات إدارة الرياضة في مطلع القرن

الجديد، دار الفكر العربي، المجلد الثالث، القاهرة، 2004، ص39.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، التسويق الرياضي، دار المنهاج للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2016،

ص185.186.

يجد فيه المعلن انها فرصة مثالية لإيصال رسالته الاعلانية لأكبر عدد من المشاهدين عبر الملاعب، أو على شاشات التليفزيوني، كما يعطي ثقة لدى المشاهدين على وجود المنتج الخاص بالمعلن، وهذا التسابق من قبل المعلنين يعطي فرصة كبيرة للهيئات الرياضية المختلفة للحصول على رعاية مختلفين ومتنوعين، والحصول على اقصى مزايا ممكنة من خلال خلق جو تنافسي بين الرعاية للحصول على حق الإعلان ولهذا النوع من الاعلان عدة اشكال منها:

- الاعلان والذي يتمثل في العلامة التجارية للشركات المصنعة للملابس الرياضية والأدوات والأجهزة المستخدمة، والتي يستخدمها اللاعبون اثناء المشاركات الرياضية، كعلامة آديداس أو بوما.....الخ.

- الاعلان عن منتج الشركات الذي يوضع على صدر اللاعبين، وتتنوع أساليب تطبيق هذا النوع من مصادر التمويل، فيمكن اعطاء هذا النوع من الاعلان لأكثر من شركة أو مؤسسة نظرا لتعدد أساليب استخدامه فمن الممكن توزيع نوعية البطولات أو المباريات على عدد من المعلنين وعلى سبيل المثال يحصل معلن على حق الاعلان في المباريات المحلية، بينما يحصل معلن آخر على هذا الحق في المباريات الدولية او الخارجية، وحصول معلن ثالث على هذا الحق في الدورات المجمععة سواء الافريقية أو الاقليمية او المتوسطة أو الاولمبيةالخ.

ويتميز هذا المصدر بسهولة في التنفيذ حيث لا يتطلب بذل مجهود كبير أو الدخول في مخاطر تسويقية بالمقارنة ببعض المصادر الأخرى، اما بالنسبة لعائدات تطبيقه فهناك عائد مادي مباشر من خلال الحصول على مبالغ مالية وعائد مادي غير مباشر من خلال توفير الملابس الرياضية والأدوات والأجهزة للاعبين.¹

¹ محمد صبحي حسنين، عمرو احمد جبر، اقتصاديات الرياضة (الرعاية والتسويق والتمويل)، مركز الكتاب

للنشر، ط1، القاهرة، 2013، ص309.

4-3- الاحتضان:

يعرف الاحتضان على أنه اضافة القيمة على منشأة، مؤسسة، علامة تجارية، منتج أو قضية اجتماعية من خلال حدث رياضي أو أي نوع آخر، يعتبر تقنية اتصالية هدفها تعريف الجمهور المتتبع لحدث رياضي ما بالشركة، منتجاتها وعلاماتها، مع اشتراط وجود رابط بين هذا الحدث والمؤسسة المعينة بالاحتضان .

4-3-1- أهداف الاحتضان:

يعتبر الاحتضان والإشهار كعناصر مكملة لإستراتيجية الاتصال المتكامل اذ يتشاركان نفس الأهداف جزئيا خاصة الشهرة والصورة (علامة و/أو مؤسسة) ويتوافقان عندما يستعمل المحتضن أو الراعي اللوحات الاشهارية أو وسائل مشابهة، ويتوافقان كذلك في الأدوات الترويجية والبصرية المرافقة للأحداث والنشاطات الرياضية، وبين الأهداف المهمة للاحتضان:

- تعريف العلامة لسوق مستهدف او نمط حية خاص .
- التعبير عن التزام المؤسسة بالقضايا ذات الاهتمام الخاص.
- يعطي الاحتضان صورة قوية عن المؤسسة بانها ذات مصداقية ومحترمة وملتزمة بالوعد.¹

4-4- خصخصة الأندية:

ونشير هنا الى انه يجب الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال الاستثمار الرياضي حيث توجد اليوم اتجاه عالمي للخصخصة التي تتعدد اشكالها.

4-4-1- تعريف الخصخصة:

هي عملية تحويل الممتلكات أو أنشطة القطاع العام الى القطاع الخاص، وفي التربية الرياضية والمؤسسات الرياضية تعد كمرفق عام تهدف اولا الى المصلحة العامة ويمكن ان تحقق الربح في مرحلة تالية، وينطبق مفهوم الخصخصة على شركات الاموال

¹ النذير بوصول، اقتراح استراتيجية لتفعيل مصادر التمويل في الاندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 03، 2014، ص103.

الخاصة والعامّة) الامتيازات وعقود الايجار) عقود الادارة وبعض الاتفاقات الخاصة مثل اتفاقات البناء والملكية والتشغيل ونقل الملكية.¹

4-4-2- أهمية الخصخصة في المجال الرياضي:

بدأت الخصخصة في القطاع الرياضي مسألة ضرورية وذلك بتطبيق اساليب متعددة تتراوح ما بين عقود الادارة والتشغيل او الايجار والبيع الكلي او الجزئي لممتلكات الاندية الرياضية للقطاع الخاص اعفاء الدولة من تمويل النوادي الرياضية، ويرجع السبب في اختلاف الآراء وتباين وجهات النظر ازاء تطبيق الخصخصة في القطاع الرياضي الى الآثار المترتبة عليها وكذلك النتائج التي ستتمخض عنها سواء منها التي تمس المجتمع عموما او الفرد على وجه الخصوص، وقد بدأت الجزائر رسميا في اتخاذ تدابير خوصصة النوادي الرياضية بعد سنوات على اتخاذ وزارة الشباب والرياضة قرار الدخول في عالم الاحتراف عام 2006، وتتحول النوادي الرياضية الى كيانات تجارية قائمة بذاتها ماليا بعيدا عن تمويل الدولة متخذة بذلك مثال الاندية الرياضية الاوروبية الكبيرة والتي لها اسمها في البورصة الدولية، وتتجلى اهمية الخصخصة للأندية الرياضية في العناصر التالية:

- اعطاء الفرصة للقطاع الخاص للاشتراك في عملية التنمية الرياضية.
- ايجاد نوع من المنافسة بين مؤسسات القطاع الخاص مما يؤثر على زيادة النمو والرقى بالخدمات والمستويات الرياضية.
- استدراك القواعد الشعبية في عمليات البناء والاستثمار الرياضي.
- تخفيف العبء على كاهل الدولة بخفض الميزانية المالية المقدمة للنوادي.
- الاسراع في تنفيذ واستكمال مشاريع البنية التحتية في المؤسسات والأندية الرياضية.
- الاستفادة من قدرات القطاع الخاص الادارية والفنية والمالية لتطوير القطاع الخاص.²

¹ علية عبد المنعم حجازي، حسن احمد الشافعي، استراتيجية التسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية

المختلفة، مرجع سابق، ص28

² مخلوف منجحي، الجانب القانوني لاستثمار المؤسسات الاقتصادية في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم

بالجزائر، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 03، 2014، ص55.

4-5- الاعلام الرياضي:

يعرف محمد الحماحي "الاعلام في المجال الرياضي يعد تلك المنظومة التي تهتم بنشر الاخبار والمعلومات والمعرفة المرتبطة بهذا المجال الرياضي وبعرض وتفسير القواعد والقوانين والمبادئ التي تنظم الرياضات والألعاب المختلفة وتحكم المنافسات الرياضية، والتي تهتم بتوضيح الرؤى العلمية والرياضية وذلك من خلال وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية بغرض نشر الثقافة المرتبطة بهذا المجال لدى المواطنين وتنمية اتجاهاتهم الايجابية نحو ممارسة اوجه النشاط البدنية والرياضية وتوجيههم نحو استثمار اوقات الفراغ في متابعة الاحداث الرياضية.¹

اذ يعد الاعلام الرياضي فرع من فروع الاعلام وهو من اهم وسائل النشر والترويج والإعلان، اذ ان اهم الاعلام الرياضي هو نشر الثقافة الرياضية المتنوعة وكذلك الترويج لشتى انواع الرياضات،ويمكن القول ان الاعلام الرياضي فرع من فروع الاعلام المتخصص الذي يقصد به تزويد الجمهور المعني والمختص والمهتم بكافة الحقائق والأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة عن القضايا والمعلومات والمشكلات ومجريات الامور على الساحة الرياضية بطريقة موضوعية وبدون تحريف من خلال وسائل الاعلام المقروءة والمسموعة والمرئية مما يؤدي الى خلق اكبر درجة ممكنة من المعرفة والوعي والإدراك والإحاطة الشاملة لدى فئات الجمهور المتلقي للمادة الاعلامية بكافة الحقائق والمعلومات الموضوعية الصحيحة من هذه القضايا والموضوعات بما يسهم في تكوين الرأي العام الرياضي وتكوين الرأي الصائب لدى الجمهور في الوقائع والمشكلات والموضوعات الرياضية المثارة والمطروحة.²

4-6- عائدات تذاكر المباريات:

تلعب عائدات تذاكر الدخول للمباريات والمنافسات الرياضية دورا مهما ومصدرا اساسيا من مصادر التمويل نظرا لما يحققه من عائد مادي مباشر نتيجة بيع تذاكر المباريات كما يمكن زيادة هذا العائد عند دمج وطبع اسم احد الرعاة او منتج احدى الشركات على الوجه الخلفي للتذاكر الرسمية للدخول الى المباريات بغرض الدعاية والإعلان

¹ ابراهيم امام، الاعلام الاداعي والتلفزيوني، دار المعارف، ط1، لبنان، 1990، ص79.

² حسين علي كنبار المحمداوي، الإدارة الرياضية الحديثة استثمار وخصخصة، دار جريب للنشر والتوزيع، ط1،

عمان، 2016، ص261.

عن الراعي او منتجات الشركات، وعلى حسب وضع كل لعبة او بطولة يمكن للمسوق ايجاد افكار جديدة تساعد على زيادة عائدات التذاكر مثل:

- عمل جوائز وسحب عليها من اجل زيادة الاقبال الجماهيري.
- عمل تذاكر موسمية منخفضة.
- دعوة كبار الشخصيات لحضور المباريات.

وغيرها من الافكار التي من شأنها زيادة الاقبال الجماهيري للأحداث الرياضية وبالتالي زيادة عائدات التذاكر، ولذلك اهتمت معظم الاتحاديات الدولية والأهلية بعمل برامج وخطط تسويقية لجذب اكبر عدد من المشاهدين في الملاعب وتحقيق اقصى عائد من بيع تذاكر المباريات.

كما يتميز هذا المصدر ايضا بأنه لا يحتاج الى بذل المزيد من الوقت او الجهد او الى فريق تسويق كما هو الحال في بعض مصادر التمويل الأخر او الدخول في أي مخاطر مالية او تسويقية بمعنى ان العائد المادي من بيعها مضمون بشرط اتباع بعض الطرق والاساليب التي تعمل على استقطاب اكبر عدد من المشاهدين وبيع اكبر عدد من المباريات.¹

4-7- الدعاية:

تطلق كلمة دعاية على كل نشاط من شأنه نشر المعلومات على الجمهور بالوسائل المختلفة ويعتبرونها مرادفة لكلمة الاعلان والترويج والبعض الآخر يطلقها على نشر الاخبار السياسية على الجمهور بقصد التأثير عليه ونحن نقصد بالدعاية في هذا المقام كل اتصال تسويقي جماهيري يستخدم لزيادة الطلب على المنتج او ابراز عمل المنظمة في وسائل النشر والإعلام العامة وذلك دون أجر ومعنى اخر فان الدعاية هي وسيلة مجانية غير شخصية لتقديم السلع او الخدمات او الافكار للجمهور بواسطة جهة معلومة كالصحف والمجلات والراديو والتلفزيون وهي تعتبر اداة فعالة، ومن اشكال الدعاية في المجال الرياضي نذكر:

¹ محمد صبحي حسنين، عمرو احمد جبر، اقتصاديات الرياضة (الرعاية والتسويق والتمويل)، مرجع سابق، ص214.215.

- الدعاية من خلال الاعلام المكتوب وتتضمن جريدة اخبار اليوم وجريدة الجمهورية، ومجلات الاندية المتخصصة.

- الدعاية من خلال الاندية من خلال الاعلان على تذاكر المباريات، واعلانات على ابواب النادي وأسواره ووضع لافتات باسم الراعي بجوار اسم النادي على بطاقات العضوية، واعلانات على اتوبيسات النادي يتم وضع لافتات باسم الراعي على اتوبيسات النادي لتمثيل دعاية متنقلة للراعي اثناء نقل اللاعبين والأشبال لاماكن التدريب.

- الدعاية من خلال الجمهور من خلال اعلام النادي التي تشجع بها الجماهير، يتم انتاج وتوزيع الاعلام التي تشجع بها الجماهير بواسطة الشركة، ويتم منع دخول المباريات أي اعلام من انتاج آخر، ويطلع عليها اسم الراعي، وكذلك قمصان التشجيع التي يرتدونها.

- الدعاية من خلال منتجات الشركات وذلك بالمستلزمات الدراية التي تحمل شعارات الاندية.

- الدعاية من خلال برامج تليفزيونية من خلال المباريات المذاعة، ظهور اسم الراعي مقترنا باسم النادي عند الاجتماعات.

وهناك مصادر اخرى او ايرادات اخرى لتمويل الأندية الرياضية وهي متمثلة في:

- مبيعات التذاكر والمقصورات الخاصة والتي يمكن الحصول على مردود جيد منها بعد ايجاد حلول ناجعة لمشكلة الحضور الجماهيري ومنها على سبيل المثال وإيجاز شديد دراسة اوقات وعدد المباريات، وتسهيل وتنظيم الدخول للملعب، وإعطاء الاندية فرصة اكبر لتسويق التذاكر للجمهور والشركات والبنوك من خلال الانترنت والقنوات الاخرى.

- دخل النقل التلفزيوني ويتطلب تعزيز هذا الدخل معالجة عدد من المشاكل التي تشمل مشكلة التأثير السلبي للنقل التلفزيوني على الحضور الجماهيري للمباريات بطريقة مناسبة لا تؤثر في مردود دخل النقل التلفزيوني، وتعظيم ايرادات هذا البند عن طريق تمكين الاندية من التفاوض مع القنوات الراغبة في شراء العقد في صورة جمالية من خلال اتحاد اللعبة وبمشاركة مندوبيه عن الاندية معروفين بالكفاءة.

- مبيعات الملابس والبضائع التي تحمل شعارات الاندية وتتطلب تنمية هذا المورد المالي المهم تنفيذ عدد من الخطوات الضرورية التي تشمل تكليف دور الاختصاص بإعداد دراسة شاملة عن فرض تطوير هذا النشاط تتضمن تحديد طبيعة الاتجاهات والأنماط الاستهلاكية والشرائح الاجتماعية المستهدفة بعمليات الانتاج والتسويق ومواصفات البضائع وقنوات البيع وغيرها من المعلومات الضرورية للتخطيط لتطوير هذا القطاع، وإنشاء شركة تنتج وتسوق الملابس والبضائع التي تحمل شعارات الأندية وتوفير ادارة محترفة لها على ان تكون الشركة تحت اشراف اتحاد كرة القدم وخاضعة لرقابة الاندية.

- مصادر الدخل الاخرى ومنها انتقالات اللاعبين، والانترنت والتكنولوجيا، والمقصورات الخاصة، وحقوق رعاية البطولات، وحقوق التسمية وحقوق النقل الاذاعي، والمحلات والمطبوعات والكتب الرياضية، وحقوق نقل المباريات عبر الانترنت، والدخل من تأجير قاعات المؤتمرات والاجتماعات، وتقديم خدمات الضيافة في المقصورات وغيرها، فمثلا سيمكن التعامل بالدرجة العالية المطلوبة من المهنية مع عملية انتقال اللاعبين من ناد الى آخر او الى اندية خارج الوطن من تحقيق فوائد كثيرة تشمل توفير دخل مالي جيد للأندية، والعناية بمدارس الكرة والحرص على تخريجها للاعبين متميزين يمكن الاستفادة من بيع عقودهم خصوصا ان المردود المالي من عملية انتقال اللاعبين يمكن ان تصبح من اهم مصادر دخل الاندية.¹

¹ خضار خالد، مدى مساهمة الشركات التجارية الرياضية في نجاح الاحتراف في كرة القدم الجزائرية، مرجع سابق، ص 117.118 .

خلاصة:

حسب ما تطرقنا إليه في هذا الفصل الذي تمحور في مجمله حول التمويل المالي ومصادره، وكذلك السياسات التمويلية المعمول بها في النوادي الرياضية، وأهمية التسيير المالي المعمول به في الأندية وأساليب التمويل والمتمثلة في الترويج بعناصره بالنسبة للنوادي الرياضية بصفة عامة وفي المجال الرياضي بصفة خاصة، الاحتضان الذي يعتبر من اهم المصادر، والإعلان على أدوات وأجهزة اللاعبين، وبيع تذاكر المباريات، والإعلام الرياضي والخصخصة بالنسبة للأندية الرياضية، والدعاية الرياضية وأشكالها، ومن خلال كل هذه المصادر وأساليب التمويل تبين انه للنوادي الرياضة مصادر تمويل عديدة، يمكنها الاعتماد عليها، لكن اغلب تلك النوادي تغفل غالب على هذه المصادر او تقوم بإهمالها وذلك راجع لنقص التوعية او عدم ادراكها لأهميتها الحقيقية ان تم استغلالها احسن استغلال، كما انه هناك تأثير السياسة المتبعة من طرف النادي في تسيير أمواله على هذا الأخرى، اذ يجب على النوادي الرياضة الاعتماد على هذه مصادر التمويل، والبحث على مصادر أخرى لمواجهة التحديات المالية التي قد تواجهها، وخاصة في ظل الاحتراف الذي تشهده الأندية الجزائرية، وسياسة التقشف التابعة من الدولة وزعمها توقيف تقديم الدعم المادي للأندية خاصة في ظل الدخول الى عالم الاحتراف والذي وجدت الأندية الرياضية نفسها غير قادرة على تطبيقه.

الفصل الثالث:

التسويق الرياضي

تمهيد:

التسويق يعتبر من الوظائف الرئيسية الهامة لكافة النوادي الرياضية، سواء في الدعاية أو الإعلام أو البث التلفزيوني أو غيرها، فقد تطورت هذه الوظيفة على مدار السنوات السابقة إلى أن وصلت إلى المفهوم التسويقي المتكامل، والذي يتضمن بدوره عدد من الأنشطة والوظائف الفرعية التي يجب الاهتمام بها جميعاً، والتنسيق فيما بينها في ضوء طبيعة النادي الرياضي وطبيعة ما يقدمه وطبيعة السوق المستهدف فالتسويق هو أحد الأنشطة الرئيسية والمهمة لأي نادي رياضي، وخطة التسويق الرئيسية هي أولى الخطط التي يجب أن يبدأ بها النادي الرياضي التي في ظلها يمكن تخطيط باقي أنشطة النادي، ومن ثم تصبح الحاجة ضرورية إلى قيام هذا النشاط على أسس وقواعد علمية وفنية سليمة وعلى معرفة بأحوال الإدارة السليمة، وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى التسويق والتسويق الرياضي كمجال قائم بذاته واستراتيجيته وفلسفته ووسائله ومجالاته.

1- ماهية التسويق:

1-1- تعريف التسويق:

تعرفه ادارة الاعمال بجامعة أوهايو الامريكية على أن التسويق كعملية اجتماعية وذلك على النحو التالي " التسويق هو العملية الاجتماعية التي بها يتم التنبؤ بالطلب على السلع والخدمات الاقتصادية والتي يتم حث امداد هذا الطلب وذلك بعمليات الترويج والتبادل وتحديد الوسائل اللازمة للتوزيع المادي للسلع والخدمات".

ويتميز هذا التعريف بأنه نظر إلى التسويق على اعتبار انه وظيفة اجتماعية كما حدد صراحة الكثير من الوظائف التي يحتاج إليها المجتمع حتى تتم عملية تبادل السلع والخدمات، حيث أشار إلى الوظائف والعمليات السابقة لعملية تدفق السلع والخدمات، كما أشار إلى عملية التنبؤ بالطلب والتي تسبق قرارات الإنتاج والبيع كما أعطى هذا التعريف اهتماما واضحا لعملية الترويج التي تعتبر من أهم الوظائف التسويقية التي تساعد على حث الطلب.

وقد جاء تعريفه ليؤكد مرة أخرى على أهمية اعتبار التسويق عملية اجتماعية وانه جزء من نظام اقتصادي كلى متكامل حيث أعطى التعريف التالي:

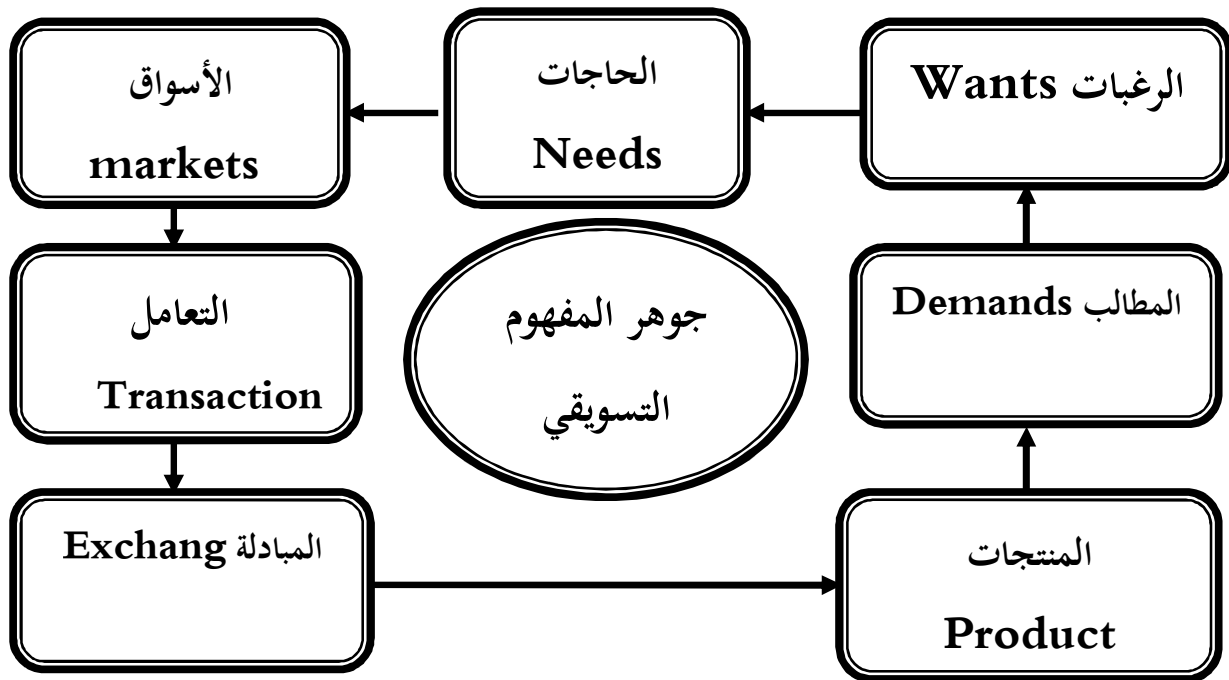
التسويق هو العملية التي بها يتمكن المجتمع من تموين احتياجاته الاستهلاكية حيث يستخدم نظاما للتوزيع يتكون من مساهمة أولئك القادرون على خلق صفقات وتدفقات تؤدي إلى حل مشكلة التباعد بين أطرف السوق وتؤدي إلى التبادل والاستهلاك وذلك في ظل مجموعة القيود الفنية الاقتصادية والأخلاقية، وهذا التعريف قد أكد على أهمية تأثير عوامل البحث الاقتصادية والفنية والاجتماعية والأخلاقية على نشاط مختلف مكونات العملية التسويقية كما أكد على ان الهدف النهائي للتسويق هو تحقيق الأهداف الاستهلاكية التي يسعى إليها.¹

يعرفه الأستاذ الدكتور "محمد عبد الفتاح الصيرفي" بأن التسويق هو مجموعة من الأنشطة اللازمة لإتمام عملية انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك وذلك

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التسويق الرياضي، دار المناهج للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2016، ص44.

بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة في الربحية المادية أو الاجتماعية، وكذلك إشباع حاجات ورغبات المستهلكين بالدرجة التي تحقق لهم الرضا الذي ينشدونه.¹

وعرفه بروفيسور التسويق المشهور "فليب كوتر" (Philip Kotler) بأنه مجموعة من المفاهيم الأساسية التي ترتبط مضمانيها بالحاجات والرغبات الإنسانية والخدمات المتاحة إضافة الي ماتطلبه من مبادلة وتعامل وأسواق.²



الشكل رقم (04) يوضح المكونات الأساسية لجوهر المفهوم التسويقي كما يراها كوتر

المصدر: خالد قاشي، حميد الطائي، التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة، مرجع سابق، ص 25.

¹ خالد قاشي، حميد الطائي، التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة، دار وائل للنشر، ط1، الاردن، 2015، ص 24، 25.

² منذر خضر يعقوب، الاتجاهات الحديثة في التسويق، الدار النموذجية للطباعة والنشر، ط1، بيروت 2011، ص 09.

1-2- لمحة تاريخية عن التسويق:

البداية الأولى لظهور التسويق يعود الي القرن السابع عشر، ففي عام 1650 تقريبا قامت الاسرة اليابانية (ميتسيوي) بإنشاء اول متجر لها في مدينه طوكيو، ومنذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات وتنمية الموارد اللازمة للإنتاج، والإعلانات التي تهدف الى جذب المستهلكين.

في حين ان الغرب لم يعرف شيئاً عن التسويق إلا في منتصف القرن التاسع عشر على يد شركة Harvester العالمية وكان c.m.c Cormick اول من اشار الى ان التسويق يعد محور النشاط الرئيس للمؤسسة، كما ان مصطلح التسويق ظهر لأول مرة كمقرر دراسي بجامعة "بنسلفانيا" في اوائل القرن العشرين، وتم تدريسه تحت عنوان "تسويق المنتجات " في عام 1910 قام Butler بتدريس اساليب التسويق في جامعة Wisconsin.

اما في منظمات الاعمال ظهر اول قسم للتسويق وبحوث التسويق في اوائل القرن العشرين، حيث قامت شركة Curtis بإنشاء قسم لبحوث التسويق فيها عام 1911 وذلك تحت مسمى "البث التجاري"، ومنذ عام 1917 بدأت منظمات الاعمال الصناعية والتجارية الامريكية في ادراك أهمية نشاط التسويق بمجالاته المختلفة واستمر هذا الاهتمام حتى الان.

وفي الوقت الحالي لم يعد نشاط التسويق يشمل المجال الصناعي فقط، بل يشمل معظم مجالات الأقتصاد فهو يشمل الي جانب المجال الصناعي، المجال الزراعي مجال الخدمات المتنوعة التي يحتاجها الاقتصاد الوطني وأفراد المجتمع على حد سواء، كالخدمات الصحية في مجال المستشفيات لرعاية وعلاج المرضى والخدمات المصرفية بأنواعها لجلب العملاء والخدمات السياحية وخدمات التامين.....الخ فالتسويق اصبح شريانا حيويا في حياة الامم وعلما قائما بحد ذاته.¹

¹ خالد قاشي، حميد الطائي، التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة، مرجع سابق، ص22، 23 .

1-3- التوجهات المفاهيمية للتسويق:

التسويق هو المفتاح لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية ويشمل تحديد الاحتياجات والرغبات للسوق المستهدفة والحصول على الرضي المرغوب بفعالية وكفاءة أكثر من المنافسين، وللتسويق الرياضي أربعة عوامل أساسية تحدد مفهومه وهي:

1-3-1- التركيز على السوق: ويشمل ذلك تحديد خصائص السوق الرياضي من أجل تركيز أفضل لتلبية الاحتياجات.

1-3-2- التوجه نحو العميل: هو المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق الرياضي، والتوجه نحو العميل يعني بأن تستثمر المؤسسة الرياضية التي تقدم الخدمة وقتا لمعرفة احتياجات ورغبات العملاء، وهنا نشير مثلا إلى الدراسة الاقتصادية التي قام بها فريق فردر بريمن الألماني لكرة القدم الذي أوضح بأن زيادة 5 دقائق إضافية لفترة الراحة ما بين الشوطين يحقق رضا الجمهور من جهة، ومن جهة أخرى يحقق للنادي فوائد قدرها 300,000 أورو سنويا بحكم ارتفاع مدخول مبيعات المحلات التجارية للنادي. كما أن Michel DESBORDES تطرق في دراسته إلى اختيارات المستهلك الرياضي والدور التكنولوجي للوصول إليه.

1-3-3- التسويق المتناسق: ويعني بأن الأفكار والمجهودات التسويقية يجب أن تشمل كافة الدوائر المؤسساتية ويجب أن تحضي بالدعم الكامل من مستويات الإدارة العليا لضمان نجاحها ويجب أن توفر فهم واضح لدى الدوائر للأهداف المؤسساتية وتطبيق فلسفة التوجه نحو العميل ويشمل هذا التسويق الداخلي والذي يعني المكافئة والتدريب وتحفيز الموظفين للعمل معا لخدمة العميل.

1-3-4- الربحية: يجب على المؤسسة الرياضية التركيز على تحقيق الربحية من خلال النظر إلى تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين حيث يضمن ذلك المحافظة على العملاء واستقطاب عملاء جدد، وهو ما يحدث حاليا في سوق مبيعات الأقمصة الرياضية للنادي الكبرى مثلا حيث نجد أن فريق البيارن لديه أكبر مدخول بـ

17 مليون أورو ثم يليه جوفنتوس بـ 13.5 مليون أورو في حين أن فريق العاصمة ريال مدريد يقارب 12 مليون أورو.¹

ويرى كذلك " روبرت كينغ " ان التسويق تطور حسب المراحل الثلاثة التالية:

أ - المرحلة الاولى المفهوم الانتاجي (غير محدد _1930): قبل هذه المرحلة كان النشاط التسويقي عبارة عن التجارة في شكل مقايضة سلعة بأخرى، اما في ظل المفهوم الإنتاجي، فان المنشأة اساسا تهدف الى زيادة الانتاج وتخفيض تكلفته من خلال التحسينات العلمية اي بتطبيق عناصر الادارة العلمية، وهذا المفهوم يعتمد في نشأته على بداية ظهور الاله البخاريه، وظهور المصانع التي جمعت وظيفة انتاج في مكان محدد بدلا من تشتتها في الورش الصغيرة والمنازل، وعلى الرغم من بدايات التصنيع إلا ان كمية المعروض كانت اقل من الطلب عليها، مما جعل القائمين على ادارة تلك المنشآت الصناعية لا يهتمون إلا بزيادة الكمية المطروحة من منتجاتهم لعلمهم ان كل الكمية سيتم تصريفها.

وكان الشكل السائد للقائمين على ادارة تلك المنشآت الصناعية هو الشكل الفني حيث كانت تلك المنشآت تتألف اغلبية مجالس ادارتها من الفنيين مهندسين مصممين، وهذا التشكيل الفني الصرف يتماشى مع توجهات تلك المرحلة التي تهتم في المقام الاول بالإنتاج والمنتجات.

ب - المرحلة الثانية المفهوم البيعي (1930_1950): نظرا لزيادة المنشآت الصناعية والتوسع في الانتاج، فقد زاد الاهتمام بالناحية الانتاجية (اي زيادة الانتاج)، وفي نفس الوقت بدا اهتمام القائمين على ادارة تلك المنشآت بكيفية تصريف اكبر قدر ممكن من انتاجهم، وذلك من خلال البيع والتحول الى المفهوم البيعي وبداية ظهور بعض الوظائف التسويقية الجديدة مثل فن البيع والإعلان وطرق التوزيع، وكان الهدف منها تعظيم الربح لمالكي تلك المنشآت وذلك في المنافسة المتنامية بتنامي عدد المنشآت الصناعية وتطور ادوات الإنتاج.²

¹ دعاء محمد عابدين محمد، استثمار العلامات التجارية في تسويق الأنشطة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2012، ص 29، 30.

² منذر خضر يعقوب، الاتجاهات الحديثة في التسويق، مرجع سابق، ص 51.

وكان النشاط التسويقي يعتمد في تلك المرحلة على توصيل المنتجات الى مراكز تجمع السكان عن طريق نظام توزيع مكون من صغار التجار الذين يقومون بالتجميع و التقسيم حسب حاجة المستهلكين المحليين.

ج - المرحلة الثالثة المفهوم التسويقي (1995): بعد الحرب العالميه الثانيه تحولت الادارة عن المفهوم البيعي الى المفهوم التسويقي وبدلا من العمل على بيع ما تنتجه المصانع، حاولت الادارة لأول مرة ان تركز على اي الانواع تنتج سواء ان تستمر في انتاج السلع القديمه او تطورها وتحسنها وتهذبها او تقدم سلعا جديدة تضمن ان يطلبها ويقبل عليها المستهلكون.

وتبلور هذا الاتجاه الجديد في الاهتمام ببحوث السوق، دراسة السلعة، دراسة المستهلك، كما بدأت المنشآت في ادارات للتسويق لكي تتولى الدفاع عن المفهوم الجديد للتسويق وتحثذى به، وبذلك اصبح التسويق الوظيفة الاساسية للإدارة.

ولقد اقترح بعض الخبراء الاقتصاديين ان تصدر جميع القرارات التي تتخذها الادارة وفقا للمفهوم التسويقي الحديث مع التركيز على المستهلك كضرورة لنجاح المشروعات، بمعنى اخر ان المدخل التسويقي الحديث يؤكد على مشاركة المستهلك في تشكيل القرارات الاقتصادية.

فمن قبل هذه المرحلة كان المستهلك يستطيع ان يتصرف ردا على قرارات الشرك هاما بالشراء او الامتناع عن الشراء، ولكن في ظل المفهوم التسويقي الحديث فان تفضيل المستهلك له اكبر الاثر في عملية التخطيط.¹

1-4- أهمية التسويق:

يمكن تلخيص أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسات في العصر الحديث من خلال النقاط التالية:

- مساعدة الشركات على إعادة النظر بتوجهاتها التسويقية والتركيز على السوق والمستهلك اكثر من التركيز على المنتج، وهذه الشركات التي اعتمدت هذا المفهوم حققت نجاحا كبيرا من خلال مايسمى ب (CS4)، والتي طبقته بعض الشركات

¹ منذر خضر يعقوب، الاتجاهات الحديثة في التسويق، مرجع سابق، ص52،53.

البريطانية على زبائنها وتعني هذه الأحرف القيمة للعميل، التكفل بالنسبة للعميل، الملائمة، الاتصال.

- مساعدة الشركات في التحول من تسويق التبادل الى تسويق العلاقة وهذا يعني توسيع قواعد العملاء الراضين حيث التقدير للشركة، والسعي لحل مشاكله وتزويده بالمعلومات، مما يحقق له قيمة مضافة مقابل ما يدفعه.

- العمل على رفع المستوى المعيشي للأفراد والجماعات والوصول بهم الى درجات عالية من الرفاهية الاقتصادية.

- العمل على انعاش التجارة الداخلية والخارجية وتسهيل عملية التبادل التجاري وتحقيق النمو الاقتصادي.

- تعريف المستهلك بالمنتجات المتوفرة والمطروحة في السوق فهو يوجه ويرشد سلوك المستهلكين اتجاه السلع والخدمات، ويوجه القوة الشرائية لدى الافراد في اتجاهات تحقيق التوازن بين الإنتاج والاستهلاك، ويساعد على تحقيق الاستقرار الاقتصادي وتنمية اقتصاديات البلدان دون اسراف للموارد، وتزويد المستهلك من خلال وسائل الترويج المختلفة بالحقائق والمعلومات المتعلقة بالأسواق والمنتجات والمستهلكين الآخرين.

- هناك ترابط قائم بين اهداف التسويق واهداف خطط التنمية الاقتصادية وغاياتها، فان كانت التنمية تعني زيادة حقيقية في نصيب الفرد من السلع والخدمات فان التسويق هو الذي يضمن تحقيق ذلك.¹

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

- خلق كثير من فرص التوظيف، حيث ان وجود نشاط تسويقي بالمنظمة يتطلب عمالة في عدة مجالات مختلفة قد لا تقتصر فقط على تلك المجالات الخاصة بإنجاز النشاط التسويقي ذاته (رجال البيع، الإعلان، الدعاية، البحوث... الخ) ويعتمد المستهلكون على التسويق في الحصول على ما يريدونه من السلع ويمكن ادراك أهمية التسويق

¹ خالد قاشي. حميد الطائي، التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة، مرجع سابق، ص 36.35.

بالنسبة لهم اذا تخيلنا مجتمعنا يخلو من متاجر التجزئة ومحلات الجملة ووسائل النقل والتموين والتخزين، ويعتبر التسويق جزءا لا يتجزأ من نشاط عمليات المؤسسة لذلك يجب ان يدرس بعناية ودقة كما ينبغي.¹

ومما لا شك ان رغبات المستهلكين من السلع والخدمات غير محدودة، كما أن حاجات الافراد في المجتمع تعتبر لا نهائية ومتغيرة ومتجددة باستمرار، ولذلك فان رجال الاعمال والمشتغلين بالتسويق يعملون دائبين ليس لإشباع الرغبات الحالية للمستهلكين فحسب وإنما لاكتشاف حاجات وإثارة رغبات جديدة لإشباعها، وهذا بالطبع يضيف على النشاط التسويقي أهمية كبيرة في رفع مستوى المعيشة في الدولة ولذلك فان نظرنا الى التسويق من وجهة نظر المستهلك لمسنا أهميته في اشباع الرغبات الحالية والمرتبقة، وإذا نظرنا اليه من وجهة نظر رجال الاعمال لمسنا ايضا أهميته في نجاح المشروعات وتوسيعها وارتفاع كفايتها الانتاجية وتحقيقها للربح، وذلك بالطبع عن طريق توزيع منتجاتها، وإذا نظرنا الى التسويق، من وجهة نظر المجتمع لمسنا أهميته في زيادة الدخل القومي وارتفاع مستوى المعيشة.

أما عن المنافع التي يخلقها التسويق فهي عديدة، وقد يكون ابرزها المنافع التالية:

1-4-1- المنفعة المكانية أو (التشكيلية): وتخلق المنفعة المكانية عندما يبذل النشاط التسويقي لتوفير السلع والخدمات في المكان المناسب بمعنى نقلها من المكان الذي ليس فيه طلب عليها الى المكان الذي يتوافر فيه الطلب والرغبة لدى المستهلكين، وهو ايضا تحويل وتحويل في شكل المادة أو السلعة بما يتلاءم مع حاجة ورغبة الافراد.

1-4-2- المنفعة الزمنية: وتخلق المنفعة الزمنية عندما توفر السلع في الوقت والزمان المناسبين، بمعنى تخزينها في الوقت الذي ليس فيه طلب عليها الى الوقت الذي يحتاج اليها المستهلك فقد تم انتاج وتكوين السلعة في وقت لا يكون فيه المستهلك في حاجة اليها في وقت اخر.²

¹ محمود صالح الحناوي، ادارة التسويق، دارالنشر، دار الجامعات المصرية، دط، مصر، 1984، ص84.

² محمد صبحي حسنين، عمرو احمد جبر، اقتصاديات الرياضة (الرعاية والتسويق والتمويل)، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2013، ص177.

1-4-3- المنفعة الحيازية (منفعة الملكية): وتخلق المنفعة الحيازية أو التملك عندما تنقل ملكية السلعة عن طريق الشراء أو البيع من المنتج الذي يرغب في استهلاكها أو استخدامها والانتفاع بها.

ومعنى ذلك أن التسويق يضيف قيمة جديدة على السلع والخدمات المنتجة حتى يمكن أن تجد مجالا الى الاستهلاك وإشباع رغبات المستهلكين.

ومعنى ذلك ان التسويق يضيف قيمة جديدة على السلع والخدمات المنتجة حتى يمكن ان تجد مجالا الى الاستهلاك وإشباع رغبات المستهلكين.

ما سبق كان نتاجا طبيعيا لتطور الفكر التسويقي، حيث تطورت النظرة الى التسويق كوظيفة من وظائف المشروع طبقا للفلسفة السائدة والتي تحكم تفكير الإدارة، ففي البداية كل الشغل الشاغل للمنتجين هو العملية الانتاجية دون الاهتمام بالعملية التسويقية، ثم اصبح التسويق وظيفة اساسية من وظائف المشروع تتساوى في الاهمية مع بقية الوظائف الى ان وصلت الى محور نشاط المشروع.¹

1-5- أهداف التسويق:

على كل مشروع ان يحدد أهدافه وان ينظم موارده لكي يحقق تلك الأهداف، ونعرف الأهداف بأنها النتائج النهائية التي يرغب فيها المشروع ويعمل على تحقيقها، ويمكن تقسيم اهداف المشروع الى:

- أهداف الربح.

- أهداف النمو.

- أهداف الاستمرار.

1-5-1- أهداف الربح: ان وظيفة التسويق لا بد ان توجه توجيهها قويا اتجاه تحقيق الأرباح فوظيفة التسويق تبحث عن الحجم الذي يحقق الربح المطلوب، وعن الفرص التسويقية الجديدة التي تحقق الربح المطلوب وعن القطاعات السوقية المربحة وأخيرا فهي تشجع البحث عن سلع جديدة تحقق الربح.

¹ محمد صبحي حسنين، عمرو احمد جبر، اقتصاديات الرياضة (الرعاية والتسويق والتمويل)، مرجع سابق،

من ناحية أخرى فان وظيفة التسويق تخطط للاستراتيجيات وتنفيذ الاعمال عند مستوى تكلفة اقل بغرض تحسين مساهمتها في الربح.¹

وكما يرى الأستاذ محمد الحناوي بانه باستطاعة مدير التسويق تحقيق الزيادة في معدل الربح بمختلف الطرق، وحيث ان النقطة الجوهرية هنا هي تحسين الفرق بين حجم المبيعات المربح والتكلفة فانه في استطاعة مدير التسويق القيام بأحد الامرين:

- زيادة المبيعات بدرجة اكبر من التكلفة.

- تخفيض التكلفة بدرجة اكبر من المبيعات.

وهذا ويوجه الى هذا الهدف مجموعة من الانتقادات كما أوردها جورج رياض سليمان، يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- ان هدف تعظيم الربح قد يؤدي في بعض الحالات الى ارتفاع الأسعار وخلق ما يسمى بالسوق السوداء.

- ان هدف تعظيم الربح قد يدفع المؤسسة الى توجيه استثماراتها الى المجالات ذات المخاطة العالية نظرا لوجود ارتباط ضروري بين المخاطة والربحية.

- ان التركيز على هدف الربحية قد يؤدي الى اغفال الهدف الاجتماعي.²

1-2-5- أهداف النمو: على الرغم من الأهمية الكبرى المعطاة لهدف الربح فان اهداف النمو بالشركة غالبا ما تكون ذات تأثير كبير على تحديد اهداف التسويق، حيث يوجد لدى معظم شركات الاعمال حافز قوي على النمو والتوسع، والواقع فان ترجمة هذا الحافز الى مهام تخصص التسويق، مثل زيادة حجم المبيعات او زيادة حجم السوق او التوسع في السوق تعد من الأمور البسيطة الى حد كبير.

1-3-5- أهداف البقاء والاستمرار: يعتبر هذا الهدف هدفا رئيسيا في التسويق، حيث يقوم التسويق بدور حيوي في تحقيقه ولا بد لإدارة التسويق من تفهم هذه النقطة والافتناع بها، ويمكن لإدارة التسويق ان تساهم بفعالية في تحقيق هذا الهدف اذا بذلت الجهود لتحقيق غرضين أساسيين هما:

أولا: يجب على إدارة التسويق ان تتقرب باستمرار عن فرص تسويقية جديدة.

¹ محمود صالح الحناوي، إدارة التسويق، مرجع سابق، ص 84 .

² خالد قاشي. حميد الطائي، التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة، مرجع سابق، ص 37.

ثانياً: لابد لإدارة التسويق ان تضع كهدف لها تطوير نظم المعلمات التسويقية التي تؤدي بدورها الى المساعدة في تحديد اهداف المشروع وفي عملية التخطيط، وفي عملية اتخاذ القرارات في جميع جوانب المشروع.¹

- تحقيق الأهداف الاجتماعية: تعني الأهداف الاجتماعية ان النظام التسويقي وهو يقوم بجميع الأنظمة التسويقية من اختيار السلع، مواصفاتها واختيار المزيج الترويجي، يجب ان تعنى بتفصيل المصلحة العامة للمجتمع على المصلحة الخاصة للمؤسسة، حيث يجب عليه ان يراعي اخلاقيات وقيم المجتمع والنواحي الصحية له مما يعني ترشيد استخدام الموارد المتاحة للجميع وعدم ضياعها في تقديم سلع ضارة بالمجتمع صحياً ولا تتفق مع اخلاقيات وقيمه من اجل تحقيق أرباح طائلة.²

1-6-6- مبادئ التسويق:

يمكن تلخيص مبادئ التسويق في العناصر التالية:

1-6-6-1- دراسة سلوك المستهلك:

ان دراسة سلوك المستهلك والتنبؤ به ليس بالعملية السهلة ولكنها ليست مستحيلة والا انعدمت الحاجة لمثل هذه الدراسات، فلقد تمكن العلماء السلوكيين من التعرف على الخصائص السلوكية ويجب على رجل التسويق ان ينظر الى السلعة بنظرة المستهلك ويقدم له ما هو بحاجة اليه مع الكشف عن حاجياته ورغباته الغير مشبعة.

1-6-6-2- دراسة السوق:

وهي من المبادئ الرئيسية للدراسة التسويقية فهي عبارة عن نشاطات منظمة لجمع وتحليل المعطيات المرتبطة بالسوق المستهدفة، ومن بين هذه الدراسات التي تقوم بها المؤسسة من خلال دراسة السوق نجد:

- الدراسة النوعية: وهي دراسة الدوافع التي تؤدي بالمستهلك الى شراء منتج معين دون غيره.

- الدراسة الكمية: هي التي تعطي مصداقية اكثر للدراسة النوعية، وتقوم بعمليات سبر الآراء عن استخدام طرق تحليلية واحصائية على العينة.

¹ محمود صالح الحناوي، إدارة التسويق، مرجع سابق، ص 84.

² خالد قاشي. حميد الطائي، التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة، مرجع سابق، ص 38.

1-6-3- دراسة السلعة:

تقوم المؤسسة بدراسة السلعة من اجل معرفة تلك التي هي مطلوبة وتقسيمها الى استهلاكية وصناعية، تفيد في التعرف على نظرة المستهلك لها، وهذا له دور في التخطيط المزيج التسويقي واعداد استراتيجية التسويق.¹

1-7- طرق التسويق:

يقصد بطريقة التسويق السبل الذي تسلكه السلع في انسيابها من المنتج الى المستهلك، ويتكون من الوسائط الذين على أيديهم تمر هذه السلع ويتكون التسويق في اغلب الأحيان من عمليتين او حالتين هما:

- جمع وتركيز السلع من عدد كبير من المصادر المتباعدة او المتفرقة.

- توزيع تفريق السلع من مراكز تجميعها على المستهلكين المتعددين.

وتختلف طرق التسويق اختلافا ملحوظا بين السلع المتنوعة وحتى بين المنتجين لنفس السلعة، فمثلا قد ينطوي طريق تسويق المواد الخام على خمسة وسائط او اكثر كما نجد بعض منتجي سلعة معينة يبيع مباشرة للمستهلك، وفيما يلي بعض الطرق الرئيسية التي تسلكها السلع عند انسيابها من المنتج الى المستهلك:

- طريقة التسويق المباشر: المنتج ← المستهلك

ويعتبر هذا النوع اقصر طرق التسويق، فهو يستعمل غالبا من صغار المنتجين.

- طريقة التسويق الذي يتكون من وسيط واحد: المنتج ← الوسيط ← المنتج
يبيع الكثير من المنتجين الى تجار التجزئة مباشرة ويلاحظ ان جزءا كبيرا من السلع الصناعية تصل مستخدميه عن طريق وسيط واحد قد يكون تاجر جملة او سمسار او وكيل بيع، كما يستخدم نفس الطريق بواسطة الكثير من المنتجين.

- طريق التسويق الذي يتكون من وسيطين:

المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك

وهي الطريقة الأكثر شيوعا بالنسبة لتصريف معظم السلع.

¹ عبيدات محمد ابراهيم، مبادئ التسويق، مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان (الاردن)، 1999،

- طريق التسويق الذي يتكون من ثلاثة وسطاء:

المنتج ← وكيل الشراء ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة المستهلك.¹

2- التسويق الرياضي:

1-2- تعريف التسويق الرياضي:

يعرفه كل من "بيتس" و"ستوتلار" على انه عملية تصميم وتنفيذ أنشطة رياضية (المنتج، السعر والتمن، المكان، التوزيع) للمنتج الرياضي لاستيفاء حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق اهداف الشركة.²

ويعرف أيضا التسويق الرياضي هو عملية متداخلة تهدف الى تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع المنتج او الخدمة او الأنشطة الرياضية التي تشبع حاجات ورغبات المستفيدين او المستهلكين الحاليين والمرقبين.³

ويعتبره "حمدان ساري" على ان المجال الرياضي هو من اهم القطاعات التي يمكن استخدامها في تسويق المنتجات الصناعية، مما يعود بالفائدة في دعم الانشطة الرياضية من خلال عوائد هذا التسويق والذي يعود بالفائدة في زيادة عدد الممارسين للأنشطة الرياضية.⁴

كما انه يمكن تعريفه بأنه نظام يتكون من عدة عناصر تفاعل مع بعضها البعض وهي المنشأة والبيئة الخارجية وعوامل الاتصال فيما بينها، وانه مجموعة من الوظائف يجب القيام بها لانسياب السلع والخدمات من مصادر انتاجها الى اماكن استعمالها ومن هذه الوظائف البحوث التسويقية وتخطيط المنتجات (التميز، التغليف، الضمان، الخدمات) والسعر والتوزيع.⁵

¹ محمد الصيدوني، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر، ط1، الاسكندرية (مصر)، 2005، ص48.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، التسويق الرياضي، مرجع سابق، ص50.

³ علية عبد المنعم حجازي، حسن احمد الشافعي، استراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2009، ص23.

⁴ حمدان ساري وآخرون، اساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية كما يراها رجال الاعمال في الاردن،

المجلة العلمية للتربية الرياضية، جامعة حلوان، المجلد الثاني، 1995، ص74.73.

⁵ كمال الدين عبد الرحمان درويش، التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الاداء البشري في ادارة الرياضة،

دار الفكر العربي، ط1، القاهرة 2004، ص35.

ومن العوامل التي ساعدت على تحديد مفهوم التسويق الرياضي ما يلي:
أ - التركيز على السوق: ويشمل ذلك تحديد خصائص السوق الرياضي من اجل تركيز افضل لتلبية الاحتياجات.

ب - التوجه نحو الملتقى: هو المفتاح الاساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق الرياضي، والتوجه نحو الملتقى يعني ان تستثمر المنظمة الرياضية التي تقدم الخدمة وقتا لمعرفة احتياجات ورغبات المتلقين.

ج - التسويق المتناسق: يعني بان الافكار والمجهودات التسويقية يجب ان تشمل كافة الدوائر التنظيمية، يجب ان يتوفر فهم واضح لأهداف المنظمة، وتطبيق فلسفة التوجه نحو الملتقى ويشمل هذا التسويق الداخلي والذي يعني المكافاة والتدريب وتحفيز الموظفين للعمل معا لخدمة الملتقى.

د - الربحية: يجب على المنظمة الرياضية التركيز على الربحية من خلال النظر الى تلبية احتياجات المتلقين بشكل افضل من المنافسين.¹

2-2- لمحة تاريخية عن التسويق الرياضي:

وترجع بداية العلاقة بين الرياضة والتسويق الى عام 1870م عندما قامت شركات التبغ في الولايات المتحدة الامريكية بطباعة بطاقات لأشهر لاعبي البيسبول وادخلتها في علب السجائر من اجل الترويج الاكبر للسجائر، وفعلا زادت مبيعات السجائر وقد كانت هذه البطاقات بداية الترويج الرياضي لمصلحة الصناعة.

ثم الحقت هذه البطاقات بعلى Bubble الذائعة الصيت، وتطور الامر الى بيع بطاقات للاعبين و صورهم بدون ربطه بسلعه معينه.

ومع تطور التسويق الرياضي واتساع رقعته اصبحت العلاقة بين الرياضة والاقتصاد علاقة تلازمية وذلك بعد ان اصبحت الرياضة عملية اقتصادية في الاساس وباطراد نمو مجال التسويق الرياضي وانتشاره وتنافس الشركات على رعاية الاحداث الرياضية غدت المنشآت الانتاجية هي الممول الرئيسي لمعظم المناشط الرياضية الصغيره منها والكبيرة خاصة في الدول المتقدمة وكثير من الدول العالم الأخرى وفوق ذلك فان الجهات المنظمة للأحداث الرياضية حققت ارباحا خيالية بسبب تزايد ما تدفعه هذه

¹ دعاء محمد عابدين محمد، استثمار العلاقات التجارية في تسويق الانشطة الرياضية، مرجع سابق، ص 29.30.

المنشآت من اموال لرعاية الحدث الرياضي في سبيل الدعاية لمنتجاتها خاصة مع انتشار القنوات الفضائية التلفزيونية التي تساعد في انتشار اسم منتجات الشركات عبر دول العالم كلها.

وبالتالي تأتي المصلحة مشتركة بين المنظمين والراعيين او التلفزيون حيث ان كل منهم يجني ارباح مادية و معنوية من جراء تنظيم الحدث الرياضي.¹

2-3- أهمية التسويق الرياضي:

التسويق الرياضي هو مجموعة من الأنشطة الرياضية التي تقود تدفق السلع والخدمات الرياضية من المنتج الى المستهلك، ومن خلال ظهور المفهوم الحديث للتسويق فقد اصبح من السهل تطبيقه على البطولات والمباريات، نظرا لان البطولات الرياضية هي المجال التربوي السليم الذي يمكن ان يقدم فرصة النشاط التنافسي وتعتبر إمكانية تربوية ذات ابعاد عميقة، ويمكن ان تؤثر إيجابيا اذا احسن تطبيقها وإدارتها ووضعت تحت اشراف قيادة تربوية رشيدة، ونظرا لكثرة احتياجات ومتطلبات الهيئات الرياضية فقد اهتمت هذه الهيئات مجال التسويق ومحاولة ربطه بالمجال الرياضي وذلك للاستفادة من زيادة الدخل الذاتي العائد إليها، وذلك لان مجال التسويق هو المجال الأمثل للاستثمار الجيد لإمكانيات أي مؤسسة، بحيث تكمن أهمية التسويق الرياضي ايضا في الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية ومجالات التربية البدنية والرياضية، وجذب اهتمام الجمهور نحو ممارسة الرياضة مع توضيح قيمتها للإنسان، وتعزيزها وتدعيمها إلى أن تصبح أسلوب الحياة، إلى جانب ما يمكن أن يتحقق من ربح وعائد مادي، فعد فهم التسويق الرياضي وأهميته يؤكد ضرورة تواجده، كذلك عدم وجود جهاز إداري للتسويق النوادي الرياضية. وعدم وجود متخصصين بالتسويق الرياضي بالنوادي الرياضية المختلفة يؤكد أهميته، بالإضافة إلى عدم وضوح أساليب التسويق وتطبيقها في مجالات التربية البدنية والرياضية كما يمكن لبراز أهمية التسويق الرياضي أيضا في النقاط التالية:

- جذب اهتمام الجمهور نحو ممارسة الرياضة والمساهمة في رفع المستويات الرياضية العالمية للدولة.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التسويق الرياضي، مرجع سابق، 2016، ص49.

- مصدر لتنمية موارد المؤسسة الرياضية وزيادة موارد الدولة من الضرائب وترشيد الدعم الحكومي.
 - الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية ومجالات التربية البدنية الرياضية.
 - ارتفاع مستوى الوعي الرياضي واهمية الممارسة الرياضية وتحقيق المنافسة بين المؤسسات الرياضية.¹
 - الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية ومجالات التربية البدنية والرياضية (تعليم، تدريب، إدارة، ترويج رياضي).
 - جذب اهتمام الجمهور نحو ممارسة الرياضة.
 - ضرورة اعتبار التسويق الرياضي وظيفة أساسية ومصدر لدخل النادي الرياضي.
 - يعمل على زيادة موارد النادي من التسويق للخدمة الرياضية.
 - ضرورة العمل توفير فرص المنافسة بين النادي والأندية الأخرى.
 - الارتقاء بمستوى الخدمة الرياضية المقدمة من النادي.
 - ضرورة العمل على تحديد نوع الخدمة الرياضية الي يمكن ان يقدمها النادي الرياضي.
 - يجب الاهتمام بتوضيح الأهداف التسويقية للمستفيدين والعاملين بإدارة التسويق.
 - مساعدة الأندية الرياضة على توفير العائد المادي من التسويق.
 - يساعد على التعريف بالأندية الرياضية ومساعدتها على الترويج لمنتجاتها.²
- 2-4- الأسباب التي أدت الى نشوء التسويق الرياضي:
- انخفاض معدلات المساهمات المالية او صعوبة توفيرها وهذه تمثل المصدر التمويلي الرئيس للمنظمة او الهيئة وذلك بسبب ارتفاع المصروفات بجانب عدم ثبات وانحسار مصادر الأموال.
 - انخفاض معدلات الاقدام من جانب الافراد على تقديم المساهمات الخدمية التطوعية لأسباب قد تكون اجتماعية او معيشية او غيرها .

¹ النذير بصلاح، اقتراح استراتيجية لتفعيل مصادر التمويل في الاندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر، مرجع سابق، ص84.

² حسن احمد الشافعي، الاستثمار والتسويق في التربية والبدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2006، ص171

- ادراك القائمين على ادارة هذه المنشآت ان الكفاءة التسويقية اذا توافرت لديهم فانهم سوف تساعدهم كثيرا على تحقيق أهدافهم.
- ادراك القائمين على ادارة تلك الهيئات انها اصبحت تقابلها عدد من المشاكل ومن ثم تتطلب حولا لضمان نموها و استقرارها.
- زيادة اهمية تلك الهيئات و دورها في المجتمع وأنها تعد من الاركان الاساسية لقيام مجتمعات قوية هادفة.
- ان التسويق في المجال الرياضي احد الوسائل او الطرائق التي يجب ان تساهم في حل بعض المعوقات وخاصة المادية التي تتعرض لها الهيئات الرياضية و تخفيف العبء المادي الذي تقدمه السلطات الرسمية لتلك الهيئات.¹
- وإذا امكن ادخال التسويق الرياضي للهيئات الرياضية واستخدام امكانياتها فانه يمكن للدولة ان تعيد تنظيم خريطة العالم المادي لتلك الهيئات مما يكون له اثر كبير في اعادة التوازنات بين تلك الهيئات يحقق ذلك المساهمة في تحقيق تلك الهيئات لأهدافها المرجوة.
- وعليه يجب ان لا يكون المفهوم التسويقي بالهيئات الرياضية عشوائيا وبدون استخدام الوسائل العلمية حتى لا يفقد الهدف من السعي لإدخاله في هذا المجال، وعليه يجب ان يخضع للنقاط الآتية:
- يجب ان نفهم المدخل والمفهوم التسويقي الحديث بعناصره اذا اردنا اقبالا وتقبلا على ما نقدمه حتى نحقق اهدافنا الحيوية السلمية.
- تفهم ومراعات مكونات الاطار التسويقي الذي يقوم على تحديد استراتيجية الهيئة وخاصة بما يتعلق:
- بتحديد الاهداف الاساسية للهيئة الرياضية.
- تحديد مجال فرص النمو الذي تتجه نحوه.
- ان يقوم بدراسة واضحة لخصائص مفردات السوق من ناحية حاجاتها ورغباتها من ناحية أخرى.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التسويق الرياضي، التسويق الرياضي، مرجع سابق، ص61.

- تحديد شكل وأساليب المنافسة الشريفة في تقديم الخدمات مع بقية الهيئات الأخرى.¹
- 2-5- عناصر التسويق الرياضي:
- هناك أربعة عناصر أساسية في عملية التسويق، يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي وهي:
- 2-5-1- المنتج: قد يكون بضاعة أو خدمة أو منتجاً رياضياً أو يرتبط بالرياضة بشكل أو آخرى، أو أي نوعية ترضي الجمهور ويحتاجها المستهلكون.
- 2-5-2- السعر أو الثمن: يعبر عن قيمة المنتج والتكاليف التي يجب أن يقبلها المستهلك للحصول على المنتج ويحدد المستهلك مدى مناسبة السعر عن طريق موازنة المنافع المتوقعة من شراء المنتج وبالتكاليف المتوقعة للمنتج .
- 2-5-3- المكان: يقصد بالمكان الموقع أو القنوات المتعددة التي من خلالها يستطيع المستهلك الحصول على المنتج .
- 2-5-4- الترويج: استخدام أساليب وخطط معينة لتوصيل الصورة والرسالة من المنتج إلى المستهلك بغرض تحفيزه لشراء المنتج.
- وهذه العناصر الأربعة تبرز الخصائص الفريدة للمنتج الرياضي وتقد استراتيجيات السعر والترويج وتحديد قنوات الاتصال بالعميل لتسهيل بيع المنتج الرياضي، ولنجاح عملية التسويق يلزم التعامل مع هذه العناصر بطرق وأساليب مختلفة اعتماداً على ظروف وطبيعة المنتج والسوق.²
- 2-6- ما يجب مراعاته عن التسويق في مجالات الرياضية:
- ضرورة تواجد عمليات تسويق رياضي بالمؤسسة الرياضية المختلفة.
 - وضع موازنة خاصة بالتسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية.
 - وجود قاعدة أو مركز معلومات عن الشركة والهيئات المسوقة بالمؤسسة الرياضية.
 - وجود دراسات تقييمية لكل بطولة أو منافسة رياضية.
 - وجود قاعدة أو مركز معلومات عن البطولات والمناسبات الرياضية بالمؤسسة الرياضية.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التسويق الرياضي، نفس المرجع السابق، ص 61.

² نوال زهية، سياسة التمويل ودورها في التأثير على المردود الرياضي لرياضة النخبة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3 (سيدي عبد الله)، 2007، ص 165.

- وجود دراسات او بحوث للتسويق الرياضي لتطوير خطته بالمؤسسة الرياضية.
- تحديد او وضع برنامج زمني لانشطة التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية.
- وضع برامج لاعلانات البطولة الرياضية بالمؤسسة الرياضية.
- وضع وسائل تنشيط المبيعات بالنسبة للمستفيدين من المؤسسة الرياضية.
- وضع وسائل تنشيط بالنسبة للتوزيع من المؤسسة الرياضية.
- وضع خطة للتسويق الرياضي ضمن التخطيط العام للمؤسسة الرياضية.
- وضع اهداف التسويق الرياضي ضمن اهداف المؤسسة الرياضية.
- وجود كوارد تسويقية متخصصة.
- وضع تخطيط استراتيجي للتسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية مع مراعاة البدائل الاستراتيجية، المحافظة على الوضع الحالي، التوسع والانكماش، الاستراتيجية المختلطة.¹

2-7- أساليب التسويق الرياضي:

يرى الدكتور "عبد الحميد سمير" أن اساليب تسويق الانشطة الرياضية قد تطورت كثيرا وذلك باستثمار حقوق الرعاية والإعلان والبث التلفزيوني للاحداث الرياضية وهنا تظهر الفائدة المتبادلة بالنسبة لهذه الشركات لتحفيز المستهلكين للإقبال على السلع والخدمات من جهة ووفي فوائد هذه الدعاية على الهيئات والمنظمات الرياضية بصفة عامة من جهة أخرى هذه الدعاية التي تختلف اشكالها من خلال الاعلانات واللوحات الجانبية للملاعب والملصقات والقمصان والأدوات الرياضية وغيرها.²

ان الهيئة الرياضية وهي تمارس النشاط التسويقي الرياضي فإنها يمكن ان تلجا الى اي من المجالات التالية:

2-7-1- تسويق حقوق الدعاية والاعلان عن طريق:

- التعاقد مع شركات الملابس الرياضية مقابل الدعاية لها.
- استخدام صور و اسماء اللاعبين.
- بيع حقوق استغلال العلامة التجارية.

¹ حسن احمد الشافعي، الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص151.154.

² عبد الحميد سمير، إدارة النظريات الحديثة وتطبيقها، منشأة المعارف، القاهرة، 1999، ص174.174.

- اعداد افلام و صور عن الاندية و المنتجات الوطنية.
- المؤتمرات الصحافية لابرز اهم المشروعات.
- الصحف و القنوات التلفزيونية الخاصة.
- شعارات و اعلام الاندية الرياضية و شعارات المنتجات الوطنية
- 2-7-2- تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية بالنادي:
- الاهتمام بتأجير حمامات وصالات السباحة لإقامة حفلات الأعضاء بها.
- الاهتمام بإنشاء المحلات التجارية بالنادي وتأجيرها او بيعها للجمهور.
- الاهتمام بتطوير المطاعم والكافيتيريا بالنادي وإسناد ادارتها للشركات المتخصصة.
- الاهتمام بالتعاقد مع الشركات المتخصصة في الدعاية والإعلان لاستغلال الأماكن المناسبة لتسويق الخدمات الرياضية.¹
- 2-7-3- التسويق التلفزيوني وذلك عن طريق:
- وضع شروط تعاقدية للتغطية التلفزيونية.
- احتكار حقوق بث الاحداث الرياضية.
- عقد اتفاقيات مع المؤسسات الاعلامية للدعاية.
- للبطولات و الاحداث الرياضية في المؤسسة.
- الاهتمام بتوقيت الاعلان لاتاحة الفرصة لأكبر عدد من الجمهور للمشاهدة.
- 2-7-4- تسويق البطولات والمباريات وذلك عن طريق:
- فتح العديد من منافذ بيع التذاكر مما ييسر على الجماهير.
- ايجاد حوافز متنوعة لجذب الجماهير للاقبال على المباريات.
- طرح كمية من التذاكر تتناسب مع توقعات الحضور.
- تحديد فئات مخفضة في التذاكر للتلاميذ و الطلاب.
- تحديد اسعار التذاكر بما يتناسب مع اهمية الحدث الرياضي.
- تقديم هدايا تذكارية للفائزين في عمليات السحب على التذاكر.
- تسويق حقوق الاعلان للراغبين اثناء اقامة المباراة او الحدث.

¹ موساوي امال، النوادي الرياضية المؤهلة للاعتراف ودور التسويق الرياضي في انجاز المشروع، مذكرة ماجيستير، الجزائر3 (سيدي عبد الله)، 2010، ص149.

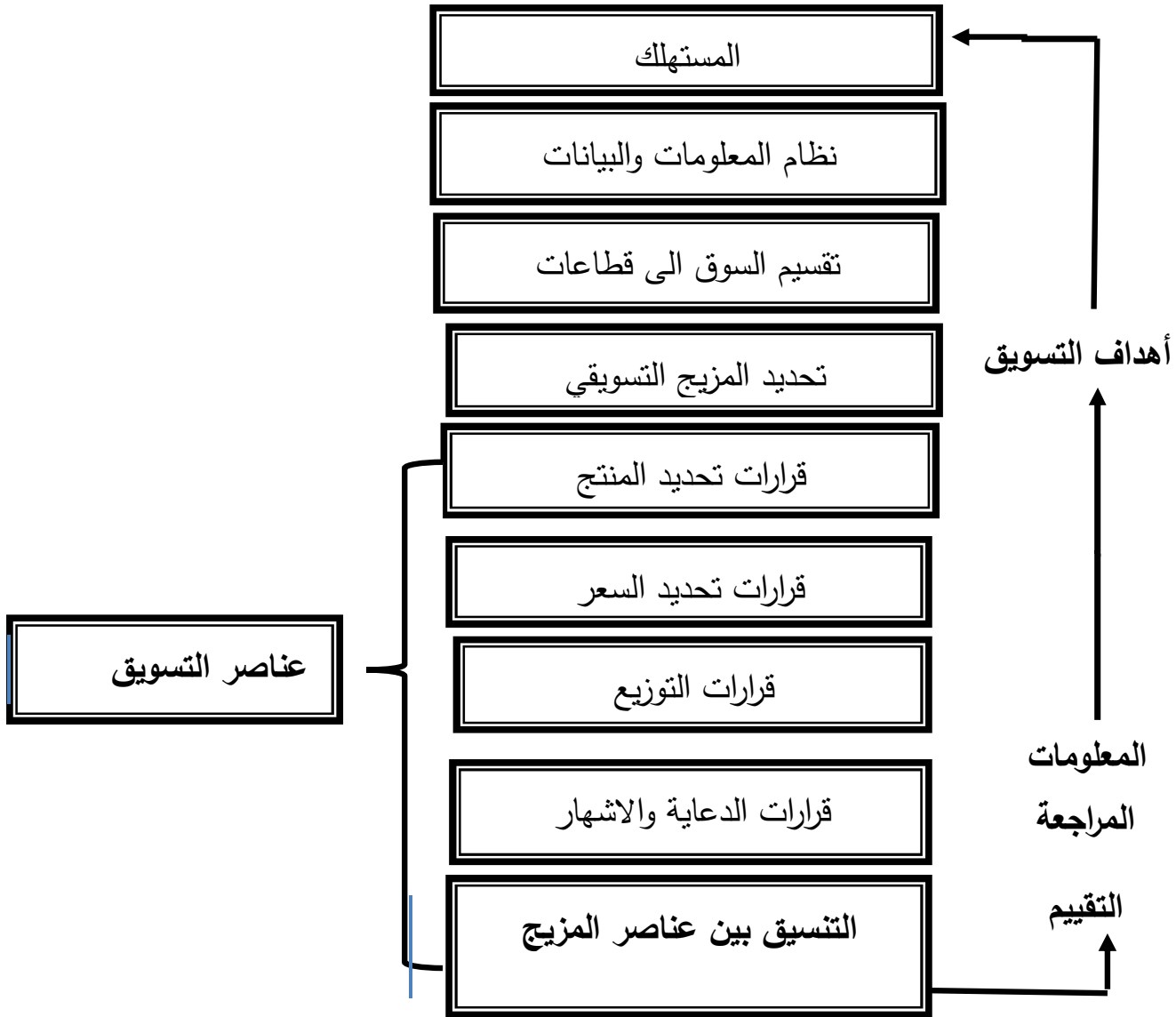
- التعاقد للبت المباشر او المسجل للبطولات او الاحداث.
- التعاقد لعقد الندوات او التحليلات او الاحاديث الرياضية المرتبطة.
- 2-7-5- تسويق اللاعبين وذلك عن طريق:
- تشكيل لجنة متخصصة لعمليات احتراف اللاعبين.
- جذب اهتمام الرعاية لتبنى احد الفرق او اللاعبين.
- التأمين على الاعبين ضد الاصابات او الحوادث.
- الاهتمام ببناء قاعدة جيدة من الناشئين في كرة القدم.
- تشجيع و رعاية المواهب الرياضية.
- الاهتمام بدعم العلاقات مع الوكلاء الرسميين لعمليات الاحتراف الداخلي أو الخارجي.¹
- 2-7-6- تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي:
- الاهتمام بتوفير بعض الخدمات الاجتماعية لاعضائه مثل الرحلات والعمرة، الرعاية الصحية....الخ.
- 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 الملعب، صور النجوم وجدول المباريات.
- مراعاة المساهمة في مشروعات صناعية كبرى مثل مصنع الملابس.²

¹ عبد الفتاح الصيرفي، التسويق الرياضي، مرجع سابق، ص 63.65.

² موساوي امال، النوادي الرياضية المؤهلة للاحتراف ودور التسويق الرياضي في انجاز المشروع، مرجع سابق، ص 159.

8-2- التسويق في المجال الرياضي:

تمر العملية التسويقية في المجال الرياضي عبر مراحل مختلفة وصولاً إلى غاية إرضاء المستهلك، بعد مراجعة الخدمة أو السلعة المقدمة من الهيئة، ويتشكل الهيكل التسويقي في مثل هذه الهيئات على النحو التالي:



الشكل رقم (05): يوضح المراحل التي تمر عليها عملية التسويق.

المصدر: عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص142.

3- التسويق كمورد مالي مهم بالنسبة لأندية الرياضة:

لم يعد الهدف السامي لعمل الهيئة الرياضية هدف معنوي يرمي فقط الى تحقيق المردود الرياضي العالي، بل أصبح هدفا تجاريا محض، يتمثل في تحقيق التطور التقني في التجهيزات والأدوات بغية تحصيل العائد المادي كأبعد غاية. لان التسويق الرياضي أصبح يحظى باهتمام كبر لدى الشعوب، أصبحت هذه الأخيرة تعمل على استضافتها عبر مختلف المناسبات والبطولات. فيصبح ذلك نشاطات تسويقية تتمثل في بيع حقوق البث على سبيل المثال والإعلان والإشهار وبمعنى آخر أصبح النشاط البدني والرياضي سلعة تباع وتشتري، تحت اشراف هيئة مسوقة، مهمتها خلق ورشة للمستهلكين بهدف تحقيق المكاسب المادية، هكذا يتشكل مورد مالي مهم بالنسبة للأندية الرياضية، يتم تحصيله وفق طرق قانونية مشرعة تحكمها مواد ولوائح مختصة في الميدان. وهكذا استطاع ان يظهر المفهوم التسويقي الجديد للأنشطة الرياضية.

والتسويق الرياضي يتكون من جميع الأنشطة التي تنظم لمقابلة احتياجات 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 استخدام مختلف الاحداث الرياضية¹.

4- التسويق والتجارة الرياضية:

ان أكبر المؤسسات التي تعمل لتمويل الرياضة من خلال الهيئات الرياضية وأنواع الاحداث، للدعاية بمنتجاتها السلعية مثل المؤسسات العالمية ل: adida. Nike. Cocacola فهي من أكبر ممولي الرياضة العالمية والتحليل المالية تصنفها الى اعانات وهبات تمنح للأندية في شكل أموال كذلك تجهيز هذه الأندية العالمية بمختلف اللوازم، وإدارة رؤوس الأموال المحصل عليها من طرف الممولين، يتم بدراسة ظرف الأسواق من ناحية الأسعار وامثل طرق الاستغلال والاستثمار هذه الأموال، في

¹ عصام بدوي، نازك مصطفى سنبل، البطولات والدورات الرياضية (استضافتها، تنظيمها، ادارتها)، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2004، ص83.

المناصب ذات المردودية هذه الاعمال كلها أدرجت في صنف واحد هو اعمال التسويق والتجارة الرياضية. التي من ورائها يستطيع القائم بالوظائف التجارية الحصول على أرباح مقابل ذلك، وحديثا اخذت التحليلات الاقتصادية للرياضة مجراها، ولم تؤدي في حقيقة الامر مهامها كاملة الى ومنا هذا كون القطاع خاص في الجزائر لم يعرف ازدهارا معتبرا في المعاملات لوجود فجوات كبرى في التمويل ومن جهة أخرى وأكثر دقة في اعمال تسيير تلك الموارد المتوفرة لدى تلك الهيئات الرياضية.¹

5- التسويق والترويج الرياضي:

التسويق في المجال الرياضي أكثر تعقيدا، في ضوء خصائص الرياضة التي تجعل المنتج الرياضي فريدا من نوعه، فنجاح الحدث الرياضي يتوقف على مدى حيويته وتشويقه وتلبيته لاحتياجات الجماهير، وأول خطوة يسعى التسويق والترويج في المجال الرياضي لتحصيل الدخل المالي منها هي فتح المجال امام الاشتراكات الجديدة لضمان زيادة عدد الأعضاء ومن ثم الحاجة الى خدمات أكثر، بمعنى زيادة دخل الخدمات نتيجة زيادة المستخدمين، بالإضافة الى تقديم خدمات إضافية يحتاجها الأعضاء الجدد في تنوع الاذواق والرغبات، وتأتي عملية بيع وشراء اللاعبين في المقام الثاني كمصدر دخل اذا احسن توظيفها في اطار مصلحة الفريق وحاجته للاعبين في مراكز معينة، ويمكن ان تكون عملية البيع والشراء مصدر ربح اذا احسن استخدامها، ولكن بحيث لا تخل بقوة الفريق اذا تم بيع اللاعبين المتميزين وشراء لاعبين اقل مهارة، مع محاولة الترويج للألعاب غير الشعبية والجديدة بنشر فوائدها ودورهم في دعم الحيوية والنشاط وتقوية المناعة، بجانب اختيار شركات الرعاية ذات القدرة على تسويق الحدث الرياضي بكفاءة المنشأة الرياضية وشهرتها وسعة جمهورها وغيرها من العوامل التي تساعد في زيادة اقبال الشركات الراعية على تسويق الحدث الرياضي، فالهدف العام من التسويق والترويج التجاري هو توفير مصدر دخل إضافي يساعد على نجاح أنشطة الأندية المخصصة.²

¹ شريفي سلمى، اساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للاموال في المؤسسات الرياضية، أطروحة دكتوراه، الجزائر3(سيدي عبد الله)، 2011، ص150.

² حسين علي كبنار المحمداوي، الإدارة الرياضية الحديثة استثمار وخصخصة، دار جريب للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص209.

6- التسويق والرياضة:

6-1- التسويق مع الرياضة: هنا تكون الرياضة او التسويق الرياضي أداة للمؤسسة التي لا تنتج منتجات حيث تكون الرياضة هنا محور وسيط لتحقيق اهداف المؤسسة بشكل عام وتحقيق اهداف مرتبطة بتنشيط المبيعات لمنتج معين بشكل هذا بالإضافة الى بناء الصورة لتلك المؤسسة او المنتج، وبذلك يكون التسويق مع الرياضة جزءا أساسيا من تشكيل وصياغة المزيج التسويقي للمؤسسة بشكل خاص، فالموضوعات الرياضية للاعبين او الأجهزة الرياضية غالبا ما تستخدم على انها وسيلة إعلانية او وسيط اعلائي لنقل الرسالة الإعلامية او تستخدم عندما ينبغي حدوث انتقال الصورة الرياضية الى المؤسسة على الرغم من ان تلك المؤسسات ليس لديها منتج رياضي، ومن ثم فان الأساس في هذا ان اللاعبين يمثلون ان احد اشكال التسويق مع الرياضة.

6-2- التسويق في الرياضة: التسويق في المجال الرياضي هو التطوير لمفاهيم إدارة التسويق للمنظمات الي تعمل في المجال الرياضي، فالمنظمات الرياضية والشركات المنتجة لسلع قريبة من المجال الرياضي، تسويق منتجات رياضية للرياضيين المهتمين بالرياضة والمنظمات وأخيرا المستهلك الرياضي والممولين او المستثمرين من قبل الدولة والرعاة.¹

¹ محمد احمد كمال رمادي، لجنة تسويق مقترحات بالاتحادات الرياضية الأولمبية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2012، ص64.65.

- خلاصة:

حسب ما تطرقنا إليه في هذا الفصل الذي تمحور في مجمله حول التسويق بصفة عامة والتسويق الرياضي بصفة خاصة، ومعرفة عناصر التسويق ووظائفه والدور الكبير الذي يلعبه التسويق في المجال الرياضي، من خلال اعتباره مصدر مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية، إذ أنه من الممكن الوصول إلى المستوى الأمثل لتطوير وتحسين الدعم المادي اللازم للأندية الرياضية من خلال استغلال التسويق الرياضي، من خلال الدعاية والسبونسورينغ والترويج والبتث التلفزيوني، كما تطرقنا أيضا إلى أساليب التسويق والتي تأخذ أشكالا عديدة، ومنه فإنه على أي نادي رياضي وضع خطة تسويقية جيدة تضمن له تحقيق المنافسة والربح والدعم المالي الذي يساعد النوادي في توفير احتياجاته وتطوير نشاطاتها، حيث إن التسويق الرياضي في الجزائر لم يرقى إلى المكانة المطلوبة لأسباب عدة عكس ما نلاحظه من التطور الهائل في هذا الميدان في النوادي الرياضية لبعض الدول المتطورة، من خلال نجاحها في تسويق منتجاتها الرياضية نتيجة لتبني هذه الدول المفهوم الحديث للتسويق، حيث قامت بفهم و تطبيق الفلسفة التسويقية بطريقة شاملة وفعالة حيث تقوم النوادي والمدارس الرياضية بتحديد ذوق الجمهور وإشباع رغبته سواء في أسواقها المحلية أو الدولية، عكس ما نراه في الأندية الجزائرية التي أهملت تماما هذا الجانب ولا تهتم أبدا بمنتجها ومشجعها ولا تهتم بإشباع رغباتهم، بل ذهبت إلى أبعد من ذلك حيث تجد أغلب الأندية لا يتوفر فيه قسم في الإدارة خاص بالتسويق أو غياب المؤهلات والكفاءات، وهو ما جعلها تخسر مصدر من أهم المصادر المالية التي تساعد على سد حاجياتها ومتطلباتها.

الفصل الرابع:

الاستثمار والرعاية الرياضية

تمهيد:

تعتبر الرياضة إحدى أهم المجالات الإستثمارية المثمرة، وهو ما أثبتته السنوات الأخيرة فإلى جانب كونها هواية، فإنها ذات صلة وثيقة بالقطاع الاقتصادي، لكونها تشارك في الدور الاقتصادي سواء كمنتج أو شريك في الإنتاج أو قيمة مضافة، ويمكنها أن تكون مصدر دخل هائل في العالم ككل، وهذا ما أدركته الدول الصناعية الكبرى، فأصبحت تتعامل مع الرياضة كصناعة حقيقية، تستثمر فيها رؤوس أموال ضخمة، بل إنها ترى أن الرياضة إذا لم ترتبط بالاستثمار فإن ذلك سيؤدي إلى زوالها، هذا الأمر إنعكس بصورة إيجابية على أوضاع الرياضة في هذه البلدان، وسمح بتطور مؤسساتها الرياضية وأداء أنديةها وتفوقها، فأصبحت الرياضة فيها من أنجح المشاريع الاستثمارية، في الوقت الذي مازالت فيه دول العالم الثالث تنظر إلى الرياضة على أنها مضيعة للوقت والمال، وهو ما جعل مؤسساتها الرياضية ومعظم أنديةها تقتصر إلى أبسط مقومات التطور والنجاح.¹

¹ المكتبة الرياضية الشاملة، 2017، مأخوذة من موقع الانترنت www.sport.ta4a.us

أولاً: الاستثمار الرياضي:

1 - ماهية الاستثمار:

1-1- تعريف الاستثمار:

هناك تعريفات عديدة للاستثمار من طرف المفكرين والكتاب خاصة في اختصاص الاقتصاد والذين اختلفوا في وضع مفهوم وتعريف واحد له، لكنهم توافقوا في اعتبار الاستثمار ظاهرة اقتصادية يتم من خلالها استغلال رأس المال وتحقيق الربح الذي يعود بالمنفعة على صاحب المستثمر.

وفيما يلي سوف نتناول مجموعة من التعاريف:

1-1-1- لغة: الاستثمار "ثمر" بمعنى الاستغلال والانتقال، يقال استثمر الشيء بمعنى جعله يثمر أي استغله، واستثمر الرجل أي أصاب ثمراً.¹

ومصدر لفعل استثمر يستثمر استثماراً، وهو مشتق من ثمر، والتاء والميم والراء اصل واحد يدل على شيء يتولد من شيء.²

1-1-2- اصطلاحاً: هو مجموعة التوظيفات التي من شأنها زيادة الدخل وتحقيق الإضافة الفعلية الى رأس المال الأصلي عاجلاً او آجلاً كما يتراء للمستثمر، او يتلائم مع حاجاته او رغباته.³

ويعرف الدكتور "محمد مطر" الاستثمار بأنه يقوم على التضحية بإشباع رغبة استهلاكية حاضرة (وليس مجرد تأجيلها فقط كما هو الحال بالنسبة للمدخر)، وذلك املاً في الحصول على اشباع اكبر في المستقبل.⁴

¹ يوسف محمد البقاعي، قاموس الطلاب، سوريا، 2001، ص729.

² ابن فارس معجم مقاييس اللغة، الجزء الأول، ص388.

³ احمد زكرياء، صيام، مبادئ الاستثمار، دار المناهج، ط1، عمان، 1997، ص19.

⁴ محمد مطر، إدارة الاستثمارات (الاطار النظري والتطبيقات العلمية)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2،

الأردن 1999، ص09.08.

ويمكن النظر للاستثمار باعتباره توجيه الموارد المتاحة من اجل تعظيم المنفعة الكامنة في هذه الموارد، وذلك لان الموارد المتاحة تشمل على اشباع الحاجات الأساسية والكمالية للإنسان، وعند تأجيل الانتفاع من هذه الموارد في الوقت الحالي لوقت اخر يسمى فترة الاستثمار، فان من المتوقع ان تتم الحصول على اشباع اكبر لهذه الرغبات، ومن الممكن أيضا تعريف الاستثمار بانه التخلي عن أموال يمتلكها الفرد في لحظة معينة لفترة معينة من الزمن قد تطول او تقصر وربطها بأصل او اكثر من الأصول التي يحتفظ بها لتلك الفترة الزمنية بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوضه عن القيمة الحالية لتلك الأموال التي تخلها عنها في سبيل الحصول على ذلك الأصل او الأصول، والنقص المتوقع في قوة تلك الأموال الشرائية بفعل التضخيم، والمخاطرة الناشئة عن احتمال عدم حصول التدفقات المالية المرغوب فيها كما هو متوقع لها.¹

1-2- أهمية الاستثمار:

- مساهمة الاستثمار في زيادة الدخل القومي وزيادة الثروة الوطنية وذلك لان الاستثمار يمثل نوعا من الإضافة الى الموارد المتاحة او تعظيم هذه الموارد او تعظيم درجة المنفعة التي تتجم عن الموارد المتاحة.

- مساهمة الاستثمار في احداث التطور التكنولوجي وذلك من خلال ادخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، وتكيفها مع الظروف الموضوعية للمجتمع ولا يخفى على أحد مدى أهمية التطورات التكنولوجية في تخفيض التكلفة وتقديم الخدمة بل والمنتج المتطور إضافة الى رفع سوية الذين يتعاملن بالتقنيات الحديثة على اختلاف أنواعها، وكلنا يلمس الآثار التي احدثتها الثورة التكنولوجية في شتى الميادين والمجالات.

- مساهمة الاستثمار في مكافحة البطالة من خلال استخدام العديد من الايدي العاملة ومن ثم، محاربة الفقر والجهل وبعض اشكال التخلف، ذلك لان للعمل انعكاسات هامة على حياة الافراد ومستقبلهم، فكلنا يعلم ان العمل يمكن العامل من الحصول على دخل

¹ مروان شموط، كنجو عبدو كنجو، أسس الاستثمار، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط2، القاهرة،

يستطيع به ان يعيش من ناحية، وان ينفق على التعليم والثقافة وهذه بدورها تشكل الاحتياجات العليا للبشرية التي تساهم بدورها في تطوير أساليب الإنتاج وزيادة الطاقة الإنتاجية.

- مساهمة الاستثمار في دعم البنية التحتية للمجتمع لان الاستثمار في مشروع ما قد يتطلب او يتصاحب بإقامة بناء او شق طريق او إقامة جسر او حديقة... الخ والأمثلة التي تدل على مساهمة المشروعات في ادخال التحسينات المتنوعة الى بيئة المشروع كثيرة ومتعددة.

لاحظ، على سبيل المثال كيف ان إقامة جامعة في منطقة ما يرافقه انتشار مشروعات متممة للجامعات كالمكتبات التي تؤمن الكتب والقرطاسية للطلبة، والمطاعم، ودور سكن للطلبة ووسائل نقلهم... الخ.

- مساهمة الاستثمار في توفير القطع الأجنبي الذي كان سيتم إخراجها من البلاد فيما لم يتم انتاج السلع والخدمات محليا، وهذا يساهم أيضا في دعم ميزان المدفوعات خاصة اذا تمكن المستثمر من انتاج سلعة بنوعية جيدة وتمكن من تصديرها الى الأسواق الخارجية تعطي لها وزنا جيدا على الصعيد الدولي.

- مساهمة الاستثمار في الامن الاقتصادي للمجتمع وهذا امر مرتبط بتلبية احتياجات المواطنين من خلال قيام المجموعات الاستثمارية التي تعنى بتقديم السلع والخدمات الأساسية والكمالية وتنتهي التبعية لمجتمع اخر وتحد أيضا من خروج القطع الأجنبي كما يساهم الاستثمار أيضا في استخدام الموارد المحلية كالمواد الخام والمواد الطبيعية.

- مساهمة الاستثمار في دعم الموارد المالية للدولة وذلك من خلال سداد ما يترتب على المشروع من ضرائب للحكومة لكي تقوم الأخيرة بصرفها باستخدام هذه الموارد وفق مقتضيات المصلحة العامة.

- مساهمة الاستثمار في تنفيذ السياسة الاقتصادية للدولة من خلال التوجه الى انشاء مشروعات التي تحقق هذه السياسة.

- مساهمة الاستثمار في توظيف أموال المدخرين فهناك مدخرون للأموال لكنهم لا يعرفون كيفية تشغيلها هنا يكمن دور الاستثمار في توظيف هذه المدخرات وتقديم الفوائد للمدخرين.¹

1-3- أهداف الاستثمار:

ان اهداف الاستثمار كثيرة وتختلف باختلاف نوع الاستثمار، وفي ما يلي سوف نتطرق لأهم الأهداف:

1-3-1- تحقيق العائد المادي: فهدف المستثمر من من توظيف أمواله هو تحقيق عائد ملائم وربحية مناسبة يعملان على استمرار المشروع، لان أي مستثمر يهدف الى استثماره هو تحقيق الربح، ماعدا الاستثمارات الحكومية او الاجتماعية فإنها لا تهدف الى تحقيق الربح المادي وإنما تهدف الى تحقيق منفعة او خدمة اجتماعية.

1-3-2- المحافظة على رأس المال الأصلي للمشروع: وذلك من خلال المفاضلة بين المشاريع والتركيز على اقلها مخاطرة، والتنويع في مجالات الاستثمار لكي لا تنخفض قيمة موجوداته او ثرواته مع مرور الزمن بحكم ارتفاع الأسعار وتقلبات السوق لان المستثمر يحافظ على راس ماله الأصلي ويجنبه الخسارة.

1-3-2- استمرارية الدخل وزيادته: يخطط المستثمر لدخل ثابت ومستمر بوتيرة معينة بعيدا عم تقلبات السوق، ويقلل المخاطرة ليحافظ على استمرارية النشاط الاستثماري.

1-3-2- ضمان السيولة اللازمة: أي نشاط استثماري او اقتصادي يحتاج الى السيولة والتمويل اللازم لمواجهة المصروفات اليومية للاحتياجات الضرورية لتسيير المشروع لكي لا يتعرض للتوقف او التأخر في تحقيق أهدافه.²

¹ مروان شموط، د.كنجو عبدو كنجو، أسس الاستثمار، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، نفس المرجع السابق، ص11.10.

² الطاهر حيدر حدران، مبادئ الاستثمار، دار المستقبل للنشر والتوزيع، دط، عمان، 1997، ص05.

1-4- أنوع الاستثمار:

يمكن تقسيم الاستثمار الى أربعة (04) أنوع وهي:

1-4-1- الاستثمارات حسب موقعها الجغرافي: وتنقسم الى قسمين هما:

- الاستثمارات المحلية: وهي عملية توظيف الأموال في مختلف المجالات المتاحة للاستثمار في السوق المحلي بغض النظر عن الأداة الاستثمارية التي اختيرت للاستثمار.

- الاستثمارات الخارجية: عرفت الاستثمارات الخارجية كإحدى الوسائل المهمة في تنمية الموارد الوطنية للدولة منذ زمن بعيد، فقد أخذت أساليب وأشكالا مختلفة وتطورت من الاستيراد والتصدير الى تأسيس الشركات المتعددة الجنسيات.

1-4-2- الاستثمارات حسب مدة الاستثمار: تصنف الاستثمارات حسب مدة الاستثمار

الى نوعين وهي على النحو التالي:

- الاستثمارات قصيرة الاجل: وتشمل الاستثمارات قصيرة الاجل كلا من الودائع الزمنية والأوراق المالية (الأسهم والسندات)، والتسهيلات الائتمانية قصيرة الاجل من تمويل رأس المال العامل وتمويل الصادرات والواردات.

- الاستثمارات طويلة الاجل: وتشمل الأصول والمشروعات الاستثمارية التي تؤسس او تقتني بقصد الاحتفاظ بها وتشغيلها لمدة طويلة.

1-4-3- الاستثمارات بحسب مجالات الاستثمار: ونجد ان الطيعة الخاصة لكل استثمار

تفرض منهجية معينة في الدراسة وتحليل المدخلات التي تستخدم في تقييم الاستثمارات، كما هو الحال في المدخلات اللازمة لتحديد التدفق النقدي وحساب معدلات المخاطرة لتحديد معدلات الخصم والتضخم والضرائب.¹

¹ فيصل حبيب حافظ، دور الاستثمار المباشر في تنمية اقتصاد المملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص، 14، 15.

1-4-4- الاستثمار حسب نوعية الاستثمار: وينقسم الاستثمار من زاوية نوع الأصل محل الاستثمار الى استثمارات حقيقية واستثمارات مالية:

- الاستثمارات الحقيقية او الاقتصادية: يعتبر الاستثمار حقيقيا عندما يوفر للمستثمر الحق في حيازة اصل حقيقي مثل العقار او والسلع والذهب، ويترتب في استخدامه منفعة اقتصادية إضافية اما في شكل سلعة او خدمة.

1-4-5- الاستثمارات المالية: وتشمل الاستثمارات فيها حيازة المستثمر لأصل مالي غير حقيقي يتخذ شكل سهم او سند او شهادة إيداع.¹

1-5- مجالات الاستثمار:

يقصد بمجال الاستثمار في هذا الصدد مجتمع الاستثمار او المكان الذي يتم فيه هذا الاستثمار وهنا نميزه في مجالين:

1-5-1- المجال الأول: هو المجال الداخلي للاستثمار الذي يتم بموجبه توظيف الأموال في لقطاعات كافة ووفق الأنواع السابقة الاستثمار ضمن حدود الدولة الواحدة، فهو يشمل جميع الفرص المتاحة للاستثمار بغض النظر عن أداة الاستثمار المستعملة، وعلى هذا إذا قام المستثمر الأردني بتوظيف مدخراته في مشاريع داخل حدود المملكة الأردنية الهاشمية فان استثماره يقع في المجال الداخلي.

1-5-2- المجال الثاني: هو المجال الخارجي للاستثمار ويقصد به الاستثمار الذي يتم خارج حدود الدولة او الفرص المتاحة في الأسواق الأجنبية بغض النظر عن أدوات الاستثمار المستخدمة اما إذا قام المستثمر الأردني بالاستثمار خارج حدود المملكة الأردنية الهاشمية فانه بذلك يقوم بتوظيف أمواله في الاستثمارات الخارجية.²

¹ فيصل حبيب حافظ، دور الاستثمار المباشر في تنمية اقتصاد المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص16.15.

² مروان شموط، كنجو عبدو كنجو، أسس الاستثمار، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مرجع سابق، ص26.

ومن هنا يجدر الإشارة الى ان هذا النوع من الاستثمار يزداد يوم بعد يوم نتيجة للعولمة وما رافقها من نشاط انتاجي ونشاط مالي، واندماج أسواق المال، وتغيير مراكز القوة العالمية، وتغيير هيكل الاقتصاد العالمي وسياسة التنمية بالإضافة الى دور الشركات المتعددة الجنسيات التي تستحوذ على نحو 40 بالمائة من حجم التجارة الدولية وتسيطر على 80 بالمائة من المبيعات في العالم.

كما تجدر الإشارة هنا الى ان معدل استثمارات الأجنبية يتم بمعدل أسرع وأكبر من معدل نمو التجارة العالمية وهنا نريد التأكيد على ان مجال الاستثمار الخارجي يشكل احدى قنوات هروب رؤوس الأموال المحلية للخارج لذلك تقوم العديد من الحكومات في دول مختلفة بإصدار تشريعات التي تشجع على الاستثمار الداخلي بجذب رؤوس الأموال الخارجية للاستثمار داخل دولهم لتحسين علاقات في المجال الداخلي والخارجي للاستثمار.¹

2 - الاستثمار الرياضي:

2-1- تعريف الاستثمار الرياضي:

يعرفه الدكتور "حسين علي كنبار العبودي" على ان الاستثمار الرياضي يكمن في زيادة رأس المال العامل في المجال الرياضي عن طريق اتاحة الفرص للمستثمرين من الدخول الى التسابق والتنافس من اجل الاستفادة من مواردهم المالية وتوظيفها في المجال الرياضي فضلا عن استقدام الشركات العالمية والمحلية لايجاد الربحية في القطاع الرياضي عن طريق استثمار موارد بشرية والاقتصادية وتطويرها مع تطوير البنى التحتية الرياضية، بما يضمن ذلك ادرار الأرباح للمستثمر الرياضي من جانب وتحقيق المؤسسات الرياضية والاقتصادية والتربوية والاجتماعية من جانب آخر.²

¹ مروان شموط، كنجو عبدو كنجو، أسس الاستثمار، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، نفس المرجع السابق، ص26.

² حسين علي كنبار العبودي، أهمية الاستثمار الرياضي في تطوير المنشآت الرياضية العراقية، المجلة العلمية، العدد الثالث عشر، جامعة مستغانم، 2016، ص220.

كما يعرف الاستثمار الرياضي أيضا على انه استغلال الأمتل لتشغيل الأصول الرياضية من اجل إعادة المردود الاقتصادي الى المؤسسة الرياضية للنهوض بواقع أنشطتها الرياضية والتزاماتها المالية وبالتالي تطوير مواردها البشرية وتحقيق أهدافها، حيث يهدف الاستثمار في المؤسسات الرياضية يهدف الى زيادة رأسمالها عن طريق توظيف رأسمالها، في مجال الأنشطة الرياضية المختلفة، فالمستثمر يستثمر أمواله وتستثمر المؤسسات الرياضية إمكاناتها المادية والبشرية اللازمة للأنشطة الرياضية، ويعرف أيضا الاستثمار الرياضي على انه هو زيادة الموارد المالية للمؤسسات الرياضية من خلال تشجيع المستثمرين لزيادة المردود والعائد المادي مما يتيح تبادل المنفعة بين المستثمرين وبين المؤسسة الرياضية.¹

ويعرف الباحث الاستثمار في الاندية الرياضية بأنه يهدف إلى زيادة رأسمالها عن طريق توظيف رأس المال، في المجالات التي تحتاجها ، مما يتيح تبادل المنفعة بين المستثمرين وبين الاندية الرياضية، فالمستثمر يستثمر أمواله وتستثمر الاندية إمكاناتها المادية والبشرية اللازمة لتغطية حاجياتها، وبذلك يكن تبادل المنفعة.

حيث يعتبر الاستثمار نهجا اقتصاديا حديث النشأة يتضمن غالبا التضحية بمجموعة من النفقات الاستثمارية المخططة بهدف الحصول على مجموعة متوقعة اكبر من التدفقات النقدية والتي تتميز بوجه عام بانها غير مؤكدة خلال فترات زمنية مختلفة.²

2-2- أهمية الاستثمار الرياضي:

يمثل الاستثمار في الرياضة للعديد من الدول مصدر دخل أساسي يحسب له ألف حساب ولا يمكن الاستغناء عنه او تجاهله، بل تتكاتف كافة الجهات الرسمية وخاصة الجهات المسؤولة عن الاقتصاد والسياحة لتوفير أكبر دعم له سواء من الناحية التمويلية او من الناحية التسويقية، بجانب المؤسسات الأخرى ومنها المالية والبنوك،

¹ حسين علي كنيار المحمداوي، الإدارة والرياضة الحديثة استثمار وخصبة، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2016، ص92.91.

² الحناوي محمد الصالح، اساسيات الاستثمار في الأوراق المالية، الدار الجامعية، ط2، مصر، 1997، ص20.

التي تتسابق للمشاركة في تمويل النشاطات الرياضية ليس رغبة فالكسب السريع فقط ولكن أيضا للكسب المؤكد كما ان كبرى الشركات العالمية تخصص الجزء الأكبر من ميزانيتها الترويجية والإعلانية لرعاية النشاطات الرياضية، وهذا يدل على ثققتها بان النشاطات الرياضية ستحقق لها ما لا تستطيع الفعاليات والنشاطات الأخرى تحقيقه، كما تتوفر دوافع الاستثمار في توافر فرص الاستثمار المريح وظهور موارد جديدة كما تتوقف على توقعات ارباب الاعمال وعلى السياسة المالية والتشريعية للدولة، واغتنام فرص الاستثمار يتطلب قدرا من المدخرات لتمويل المشروعات حيث ان الادخار هو مصر تمويل الاستثمار، ومن ثم يجب ان تكون السياسة الادخارية والسياسة الاستثمارية في اتجاه واحد.

يعد الاستثمار بمثابة أداة الرئيسية لخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من اجل زيادة الإنتاج واشباع رغبات وحاجات الافراد وزيادة قدرة الاقتصاد القومي ومواجهته للتحديات العالمية وكذلك خلق فرص عمل جديدة تساهم في رفع مستوى المعيشة.

كما ان الرياضة تمثل نوعا من الاستثمار فهي نشاط ذو طابع تجاري بل تعتبر من اهم أرباح الأنشطة التجارية، فمازال مفهوم الرياضة نشاطا ترويجيا وترفيهيا تدعمه الحكومة من اجل الشعب اصبح مفهوما خاطئا ويجب تغييره، لذا يجب تقوية العلاقة بين الرياضة والاستثمار من خلال رعاية رجال الاعمال والقطاع الخاص و شركات البترول والأدوية والبنوك لرعاية الفرق الرياضية، فكلما زادت القوة الاقتصادية للأندية اصبح لدينا لاعبون متميزون مما ينعكس على خلق فريق قومي كما أشار الى انه يجب فصل ملكية فرق كرة القدم عن ملكية النادي، فالنادي كفريق يطرح أسهمه في البورصة لتنمية موارد فريقه والمواطنون يشتررون اسهما للفرق لزيادة التدفق المالي.¹

2-3- أهداف الاستثمار الرياضي:

من بين أهم الأهداف التي يسعى الاستثمار الرياضي لتحقيقه ما يلي:

¹ كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسنين، موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد، دار الفكر العربي، المجلد1، القاهرة، 2004، ص66.

- رفع الكفاءة الاقتصادية (التكنولوجية، التخصصية)، للأندية كمؤسسات اعمال رياضية.
- تحقيق اقصى عائد استثماري متزايد ومستثمر مع الحفاظ على قيمة أصول الأندية.
- توفير مصادر التمويل (الهيكل التمويلي) المتنوعة واللازمة للأندية الرياضية.
- الإصلاح الإداري (التنظيمي) للأندية الرياضية المترشحة للاستثمار.
- تحقيق التنمية البشرية والتكيف التكنولوجي بالأندية الرياضية الاستثمارية.
- استخدام وظائف جديدة للعمالة الرياضية.
- تشجيع المنافسة في الأسواق (المحلية والخارجية) الاستثمارية والرياضية.
- زيادة الوعي والثقافة بالأندية الرياضية لتوسيع قاعدة الملكية الرياضية.
- تدعيم البنية الأساسية والقواعد المعلوماتية للاستثمار في المجال الرياضي عامة والأندية خاصة.
- تخفيف العبء على كاهل الدولة وتخفيض الضياع الاقتصادي.¹
- زيادة وتوسيع قاعدة ممارسي الأنشطة الرياضية وزيادة حوافز الرياضيين الهواة لتحسين أدائهم نتيجة الدعم المقدم لهم وإيصالهم الى حالة الاحتراف.
- احتضان المحترفين بوصفهم قيمة استثمارية تعود بالفائدة على المؤسسة الرياضي المحترف.
- الحصول على المشاريع الرياضية خاصة المشاريع الانشائية والمساعدة في التقليل من حالة الفقر الناجم عن البطالة.²

¹ محمد احمد عبده رزق، استراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2012، ص24.25.

² حسين علي كنبار العبودي، أهمية الاستثمار الرياضي في تطوير المنشآت الرياضية العراقية، مرجع سابق، ص221

- الحصول على مشروعات ثانوية لدعم اهداف التربية الرياضية من خلال الاتفاقيات والعقود المبرمة مع المستثمرين تغطي من صافي الأرباح.
- استمرارية الحصول على الدخل والعمل على زيادته وتطويره.
- المحافظة على قيمة الأصول والمحافظة على قيمة راس المال الأصلي للمستثمر في المشروع.¹

2-4- مجلات الاستثمار الرياضي:

2-4-1- الاستثمار الرياضي بالمؤسسة الرياضية: ويكون ذلك عن طريق رعاية الفرق الرياضية للألعاب الفردية والجماعية، انشاء اندية صحية، حقوق البث التلفزيوني حقوق الرعاية والإعلان، استضافة الفرق الأجنبية العالمية، حقوق بيع تذاكر المباريات والمنافسات وحقوق بيع وشراء اللاعبين وكذلك توفير صالات مغلقة متعددة الأغراض مع انشاء مدارس لتعليم وتدريب الألعاب الرياضية المختلفة.

2-4-2- استثمار عام بالمؤسسة الرياضية: وذلك عن طريق انشاء مراكز علاجية وصالات مناسبة فيها مطاعم للوجبات السريعة، تنظيم حفلات مختلفة وقاعات الإنترنت، وشراء اسهم من الشركات، محطات التزويد بالوقود ودورات تدريبية للتعليم والتدريب والترويج والإدارة الرياضية.²

كما يمكن ذكر مجالات أخرى يمكن للاندية الرياضية استثمارها لتنمية مواردها وهي:

- القيام بانشاء محطة فضائية باسم النادي.
- انشاء منافذ بيع للتوكيلات التجارية للاندية العالمية.
- تسويق العلامات التجارية الخاصة بالنادي باحسن الطرق.
- التعامل مع المؤسسات الخيرية كنوع من زيادة الدعاية للنادي.

¹ حسين علي كنيار العبودي، أهمية الاستثمار الرياضي في تطوير المنشآت الرياضية العراقية، نفس المرجع السابق، ص221.

² علية عبد المنعم حجازي، حسن احمد الشافعي، استراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية 2009، ص15.

- استغلال اسفل النادي بعمل مرآب او موقف للعربات يعود بالدخل للنادي.
- عمل موقع خاص بالنادي على شبكة المعلومات الدولية.
- الاهتمام بقطاع الناشئين بأفضل الطرق العلمية لتخريج لاعبين مميزين يمكن بيعهم لأندية أخرى بأعلى الاثمان.
- انشاء ملاعب النادي بأفضل الطرق الحديثة والتسويق لها عالميا لجذب المعسكرات والبطولات الى النادي.
- كلما زاد المستوى الفني للفرق الرياضية وبالأخص فرق كرة القدم كلما زاد عدد الرعاية الذين يجني النادي من ورائهم أرباح طائلة.
- انشاء إدارة تسويقية محترفة بالنادي مهمتها التسويق لأنشطة النادي بأحدث الوسائل والطرق.¹

2-5- أنواع الاستثمار الرياضي:

إذا تناولنا أنواع الاستثمار في التربية البدنية والرياضية نجد انه يمكن تصنيفها الى أنواع عدة، نذكر منها:

2-5-1- الاستثمار الحقيقي: وهو الذي يهتم بالأصول الحقيقية، كالمباني والمنشآت الرياضية والمشروعات والأراضي وهذا النوع أساس في الدخل القومي.

2-5-2- الاستثمار المالي: والذي يتعلق في الاستثمار في الأوراق المالية.

ومن منظور آخر هناك استثمار طويل الاجل وهو الذي يأخذ شكل الأسهم والسندات ويعنى بالعلاقات التكاملية وليس التنافسية، كما يوجد تصنف آخر للاستثمار ويتمثل في الاستثمار المستقل الذي يعتمد عليه في زيادة الدخل القومي، ويهتم به قطاع الاعمال والقطاع الحكومي والاستثمار الأجنبي، اما الاستثمار المحفز فهو الذي يأتي نتيجة لزيادة الدخل عن طريق استثمار جزء من الادخار، ويجدر الإشارة الى ان

¹ محمد احمد عبده زرق، استراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي، مرجع سابق، ص37.36.

الاستثمار له اتجاهان، الأول يسعى الى الاستثمار المادي والآخر يهتم بالاستثمار البشري الذي الانسان فيه هو هدف التنمية ووسائلها.¹

3 - الاتجاهات الحديثة للاستثمار الرياضي:

استأثرت الرياضة باهتمام الجمهور في الغالبية العظمى من بلدان العال وأصبح لكل نوع من أنواع الرياضة مشجعيه الذين يزحمون لتشجيعه سواء كان ذلك داخل البلاد او خارجها وكان طبيعيا ان يكون التفكير داخل هذه الدول الى العالمي فالاعتماد على المصادر التقليدية لتمويل هذه الرياضات والوصول بها الى المستوى العالمي فالاعتماد على المصادر التقليدية في التمويل والإعانات والتبرعات والاعتمادات من قبل الدول ورجال الاعمار لم يعد كافيا لتمكين الدول من الوصول بالرياضة الى أهدافها المنشودة لذلك كان طبيعيا ان يقوم المستثمرون بالتفكير في كيفية إيجاد مصادر تمويلية غير تقليدية تحقق ما تصبوا اليه وتحقق الربحية والعائد المقبول للمستثمرين.

ويكثر الاتجاه الى تكوين الشركات المساهمة التي تتولى إدارة هذه الرياضات والإشراف عليها بهدف تحقيق أفضل مستويات الربحية والتي بدورها تحقق العائد المناسب على الاستثمار والذي يمكن استغلاله في إعادة تمويل كافة الأنشطة الرياضية والوصول بها الى مستوى العالمية.²

4 - الاستثمار وعلاقته بالجانب الرياضي:

الاستثمار هو عمل هدفه هو زيادة راس مال الفرد او زيادة موارده عن طريق تشغيل ماله او استغلاله بهدف زيادته، فوظيفة الاستثمار هي تشغيل الأصول بهدف زيادتها، وهنا يكثر الاتجاه الى تكوين شركات المساهمة التي تتولى إدارة هذه الرياضات والإشراف عليها بهدف تحقيق أفضل المستويات الربحية والتي بدورها تحقق العائد

¹ علية عبد المنعم حجازي، د.حسن احمد الشافعي، استراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات

الرياضية المختلفة، مرجع سابق، ص14.

² خضار خالد، مدى مساهمة الشركات التجارية الرياضية في إنجاح الاحتراف في كرة القدم الجزائرية، رسالة

ماجستير، الجزائر، 3، 2011، ص144.

المناسب على الاستثمار والذي يمكن استغلاله في إعادة تمويل كافة الأنشطة الرياضية والوصول بها الى مستوى العالمية، وطرقه تتمثل في:

- استثمار المنشأة الرياضية وتأجير صالات النادي لاستفادة المادية منها بالإضافة لإيجار المحلات وغيرها من المشاريع التي تدر عائدا ماديا يدخل ضمن إيرادات الأندية، اما اهم الاستثمارات الحديثة للنوادي فهو التحول نحو التجارة من خلال انشاء شركات تجارية باسم النادي صاحب المنفعة او محاولة التوصل لخصوصية الأنشطة الرياضية التي تستطيع تحقيق الأرباح، بالإضافة للاتجاه نحو تحويل الأندية لشركات مساهمة ضخمة كما هو الحال بالنسبة لعدد من الأندية الأوروبية، كما يمكن انشاء قنوات رياضية تلفزيونية للأندية وذلك من اجل توفير الموارد المالية اللازمة للارتقاء لمستوى الأندية ورعاية اللاعبين المحترفين والتعامل معهم بمفهوم استثماري وفقا لاستراتيجيات اقتصادية في قطاع الاعلام الرياضي.

في الأخير نقول بالرغم من الخدمات الكبيرة التي ما فتئ يقدمها القطاع الاقتصادي للجانب الرياضي الا ان اخر التوجهات المعتمدة من طرف استراتيجي القطاع الصناعي هو دخولهم العالم الرياضي بغية معرفة اسرار النجاح لدى مدربي المستوى العالي وذلك من خلال فهم واكتساب قدراتهم التسييرية والاتصالية حتى يحققوا كل تلك النجاحات المسجلة في اقوى بطولات العالم، لا لشيء سوى لتطبيقها على المستوى الصناعي.¹

5 - الاستثمار الرياضي في الجزائر:

الاستثمارات الرياضية في الجزائر قليلة، مقارنة بالأرقام المسجلة عالميا رغم دخول عالم الاحتراف، وعزوف المؤسسات الاقتصادية عن المخاطرة باستثمارات رياضية،²

¹ كمال درويش، السعيد خليل السعدني، الاحتراف في كرة القدم، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة،

2006، ص80.

² عمرون مفتاح، دور وسائل الاعلام في تشجيع الاستثمار الرياضي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة

الجزائر، 3، 2013، ص88.

بالرغم الربحية المضمونة في هذا المجال، فتشوه الصورة الذهنية لدى المستثمرين سواء كانوا اشخاص طبيعيين او معنويين، بالإضافة الى هشاشة المنظومة القانونية والتنظيمية لقطاع الرياضة والاعلام، الشيء الذي لا يسمح باستقطاب اكبر عدد من المستثمرين في هذا المجال، يضمن حقوق المستثمرين ويعطيه ثقة كبيرة في الدخول الى عالم الرياضة.

وبالرغم من أهمية الاستثمار في المجال الرياضي قيمته في زيادة الموارد المالية للهيئات الرياضية سواء كانت اتحاديات او نوادي او غيرها، الا ان الاستثمار الرياضي في الجزائر لا يزال يواجه معوقات ومشاكل تحول دون مواكبته للتطور العالمي والإقليمي في هذا المجال، ونستخلص الى بعض النقاط ندرجها كالتالي:

- رغم المجهودات المبذولة لتطوير الاستثمارات الرياضية الا انه يضل ضعيفا جدا وغير محفز.

- ما زال التوجه الى قطاع المحروقات ينال النصيب الأكبر من الاستثمارات على غرار الاستثمار الرياضي.

- هناك مجموعة من العوائق التي تحد التدفق في المجال الرياضي كانصراف الدولة في الاستثمار في هذا المجال بالإضافة الى طبيعة القوانين والتنظيمات في هذا المجال.

- لم يحقق الاستثمار الأهداف التي تسعها لها الدولة.

- تعتبر المعوقات الإدارية من اكبر المعوقات في طريق الاستثمار الرياضي.

- لابد من اتخاذ التدابير اللازمة للحد من المعوقات ولا يكون ذلك الا بإرادة سياسة قوية وفعالة.¹

ولقد جاء القانون رقم 13.05 المؤرخ في 23 يوليو 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضي الرياضية وتطويرها في صورته الشاملة الى تحديد المبادئ والأهداف

¹ عمرون مفتاح، دور وسائل الاعلام في تشجيع الاستثمار الرياضي في الجزائر، نفس المرجع السابق، ص 89.

والقواعد العامة التي تنظم وتسير الأنشطة البدنية والرياضية وتطورها وكذا وسائل ترقيتها في الجزائر، حيث يعتبر ان التربية البدنية والرياضية تشكل عنصرا أساسيا للتربية وتساهم في التفتح الفكري للمواطنين وتهيئتهم بدنيا وتحفظ على صحتهم، ولذلك فان ترقية الأنشطة الرياضية وتطويرها تعتبر من الصالح العام، وهذا تأكيد للأهداف العامة للرياضة والمتمثلة في خلق مواطن صالح وسوي من الناحية البدنية والروحية والعقلية، والذي يمكن ان يساهم في شكل فعال في بناء الاقتصاد الوطني، اذ ان الرهان الأول والاستثمار الناجح يكون في استثمار الموارد البشرية، فهي الطاقة المحركة لاقتصاد الدولة المتقدمة.

فقد جاء في نصوص المواد 10.09.08.07 في الباب الأول المتعلق بالاحكام العامة أهمية ترقية التكوين والأنشطة البدنية والرياضية، وكذلك الاستثمار في مجال تكوين الرياضيين والمواهب الشابة لتطوير مؤهلاتهم وقدراتهم البدنية والمعنوية ورفع مستوى أدائهم.

وجاء أيضا في نص المادة 81 في الباب الرابع الفرع الثاني انه يمكن للشركات الأجنبية ان تكون مساهمة او شريكة في النادي الرياضي المحترف طبقا للتشريع المعمول به.¹

6 - العوامل التي تؤثر على الاستثمار في المجال الرياضي:

ان أهمية الرياضة وانتشارها ورواجها على المستوى العالمي، واتساع شعبية الرياضة جعل منها مجالا هاما لجذب المستثمرين لزيادة راس المال، وهذا ما يعكس الدور الحقيقي والحضاري الذي تلبيه الرياضة من خلال المساعدة على تحقيق الهيئة والمؤسسة الرياضة لأهدافها، فكرة القدم لا يمكن الاستمرار والارتقاء بمستواها دون توفر الموارد المالية، والذي يعتبر الاستثمار من اهم الآليات التي تساعد على تحقيقه،² ومن بين العوامل التي تؤثر على الاستثمار في المجال الرياضي ما يلي:

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 13 . 05 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و تطويرها،

المطبعة الرسمية البساتين، بئر مراد رايس، الجزائر، 2013، ص 13، 05.

² مخلوف منجحي، الجانب القانوني للاستثمار المؤسسات الاقتصادية في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر، أطروحة دكتوراه، الجزائر 3 (سيدي عبد الله)، 2014، ص 99 .

- الاستقرار هو مدى الاستقرار في السياسات التي تتبعها الدولة سواء في المجال السياسي، الاقتصادي والمالي للدولة او المجتمع لان الاستقرار داخل المؤسسات ومدى التدخل الحكومي وسيطرته على المجال الرياضي.

- المناخ الاستثماري: يتفرع المناخ الاستثماري الرياضي الى:

❖ اتجاه الراي العام والمجتمعي تجاه الاستثمار الرياضي والثقافة الاستثمارية له.

❖ التشريعات والقوانين الساندة ومدى ملائمتها للاستثمار في المجال الرياضي.¹

- النظام القانوني والتنظيم: السياسات المستقرة سواء بالقواعد والإجراءات تستهدف حماية المستثمر والعقود والمعاملات بين الأطراف، وضع نظام قضائي يساعد على حسم المنازعات بسرعة وعدالة.

- البنية الأساسية (التحتية): من ملاعب والمنشآت والأجهزة الرياضية للاعبين والجهاز التقني والجمهور.

- العاملين (العمالة): الافراد القائمين بالعمل في مجال الاستثمار الرياضي سواء رؤساء او مرؤوسين، لاعب، اداري و جمهور او مدرب.

- التمويل: مصادر التمويل المختلفة، هناك صعوبات لعدم معرفة طبيعة مجال التربية البدنية والرياضية كنظرة تقليدية، أصبحت التربية البدنية والرياضية مصدر للارباح العالية والعائد الاقتصادي للمجتمع.²

7- وسائل وآليات جذب المستثمرين:

تتم وسائل وآليات جذب المستثمرين وتشجيعهم على الاستثمار في المجال الرياضي باتباع الخطوات التالية :

- تحديد المجالا الرياضية والأسواق والمشاريع المستقبلية المحتملة مع البحث المستمر وتحديد وسائل الاقناع للاستثمار في المجال الرياضي.

¹ حسين علي كنبار المحمداوي، الإدارة والرياضة الحديثة استثمار وخصخصة، مرجع سابق، ص110.

² حسن احمد الشافعي، الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص42.41.

- أنشطة الدعم المستمر لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر في المجالات الرياضية عن طريق توفير معلومات عن تدفقات الاستثمار عامة والرياضة بشكل خاص وتوضيح الصورة الإيجابية للدولة في السوق المستهدفة مع تقديم مشروعات لتحسين بيئة العمل.
- اظهار المزايا والفوائد للخدمات ما قبل تأسيس عملية الاستثمار في المجال الرياضي وتقديم الدعم المتواصل للمستثمر بعد اتخاذ قراره بالاستثمار في المجال الرياضي من قبل الدولة مع مواصلة تقديم الدعم الى ما بعد تأسيس الاستثمار.
- قيام الإدارة للترويج الاستثمار بتطوير أنشطة البحث ووسائل الاقناع في أوساط المستثمرين على المستوى المحلي والدولي.¹
- مراجعة وتحديث كافة التشريعات ذات الأثر على الاستثمار الرياضي، وذلك من خلال تكوين فريق عمل من القطاع العام، والقطاع الخاص لمراجعة التشريعات القادرة على جلب المستثمرين في المجال الرياضي، كتقديم تسهيلات للحصول على القروض من البنوك الوطنية وتخفيض معدلات الفائدة عليها، بالإضافة الى تقديم المساعدات المالية لإجراء البحوث والدراسات اللازمة لإقامة المشاريع والتوسعات في مجال التربية البدنية والرياضية.²
- توعية الأندية الرياضية بأهمية توفير شروط ومحفزات تشجع على جذب المستثمرين.
- التحسيس بأهمية الاستثمار الرياضي في الأندية وما يوفر لها من مداخيل مالية لتجنبها الوقوع في المشاكل المالية.
- تقديم الدولة لتسهيلات وامتيازات للمستثمرين سواء كانوا اشخاص او شركات.

¹ حسن احمد الشافعي، الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2006، ص48.4448.44

² عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الاستثمار الدولي، المكتب العربي الحديث، ط2، الإسكندرية، 1991، ص22.

8 - تجارب دولية في الاستثمار الرياضي:

8-1- الاستثمار في النوادي الإنجليزية:

من المعروف ان اندية الكرة الإنجليزية مملوكة لافراد وشركات ولا دخل للحكمة لا من قريب او بعيد في تصريف أمور تلك الأندية، بل ان الامر الذي قد لا يعرفه الكثير من عشاق الكرة الإنجليزية في عالمنا العربي ان بطولة الدوري الإنجليزي خاضعة لسيطر إدارة محترفة لا علاقة لها بالاتحاد الإنجليزي لكرة القدم والذي يتلخص دوره في الاشراف على المنتخبات الإنجليزية وليس الأندية، فضلا عن تدخله في بعض الأحيان لفرض تطبيق قوانين معينة مرتبطة بالانضباط داخل الملاعب، وغيرها من الأمور البعيدة عن الإدارة المالية للبطولة الأقوى والاغنى على مستوى كل دوريات العالم.

وهناك الكثير من المكاسب المالية التي تحققها الشركات او الأشخاص الذين يملكون تلك الأندية من حقوق البث التلفزيوني، والرعاة والاعلانات التجارية التي تحقق عائدات مالية ضخمة لتلك الأندية، فضلا عن الاحترافية في شراء وبيع اللاعبين مما يحقق مكاسب هائلة لتلك الأندية.

حيث اصبح من المسلم به ان لكرة القدم في أوروبا على وجه التحديد وفي دوريات انجلترا وإيطاليا واسبانيا وفرنسا بشكل خاص، اصبح لكرة القدم صناعة كبيرة وليست لعبة رياضية يتعلق بها ملايين البشر، ويكفي للتدليل على هذا الامر متابعة ظاهرة لهث الشركات والمستثمرين الجانب لشراء الأندية الإنجليزية، حيث تم بيع الكثير من الأندية لرجال الاعمال الأجانب بملايين الدولارات، حيث يدرك هؤلاء ان المكاسب سوف تكون اكبر من المبالغ التي انفقوها لشراء تلك الأندية.¹

8-2- تجربة النادي الأهلي المصري في الاستثمار الرياضي:

وعن تجربة النادي الأهلي المصري في الاستثمار الرياضي يذكر عدلي القيعي (مدير التسويق والاستثمار بالنادي الأهلي المصري)، ان النادي الأهلي كان سباقا بحس الريادة التي يمتلكها حيث قام بعمل اول إدارة للتسويق والاستثمار في مجال الرياضة

¹ حسين علي كنبار المحمداوي، الإدارة والرياضة الحديثة استثمار وخصخصة، نفس المرجع السابق، ص147.148.

تدير العملية الاحترافية تمهيدا الى تحويل الامر الى شركة تستثمر حقوق النادي الأهلي، ولكن واجهتنا مشكلة كيفية عمل شركة للنادي وله أعضاء تمتلك عشرات الآلاف فمن سيكون عضو الجمعية العمومية هل المستثمر الذي يضع أمواله ام عضو النادي، فهناك تناقض في مصالح عضو النادي الذي يهتم بالخدمات وليس الأرباح، اما المستثمر فهو يريد أرباحا ولو على حساب الخدمات ولكن تم التغلب عليها من خلال لجنة قامت بوزارة الشباب او المجلس القومي للرياضة وبالتنسيق مع لجنة وزارة الشباب والرياضة بمجلس الشعب خلال الثلاث أعوام السابقة حيث تم التوصل الى صيغة مناسبة، وهي ان من حق الأندية والهيئات عمل شركات او الدخول في شركة مساهمة عن طريق خصخصة بعض الحقوق والأنشطة وهذا هو الحل الوحيد للخروج من هذا التناقض.¹

حيث اتجه النادي الأهلي المصري لعقد صفقات استثمارية لعلها تساهم في حل مشاكله الاقتصادية ففي الآونة الأخيرة تقدمت مجموعة إدارة التميز الكويت بعرض لفتح قنوات استثمار مع النادي تبدأ بإنشاء فرع لأكاديمية الأهلي لكرة القدم في دولة الكويت مقابل 5,3 مليون جنيه مصري وهو ما يعادل نصف مليون دولار على مدار ثلاثة سنوات، وتأتي هذه الاتفاقية ضمن خطة كاملة لدائرة التسويق في النادي كي تعمل على زيادة تنمية موارد النادي، والإنفاق على الأنشطة الاجتماعية والثقافية وخدمات أعضاء النادي بشكل عام، ويوجد لدى النادي اهداف تسويقية أخرى منها طرح المنتج الذي يحمل اسم النادي الأهلي خارج البلاد من اجل خلق روافد مالية جديدة للتمويل والتنمية، وخاصة ان مشروع الاكاديمية سوف يعمل على جلب المواهب الرياضية للنادي حتى ولو كانت من الخارج، وقد تم دراسة هذا المشروع الكبير من كافة جوانبه مما يحقق مصلحة النادي.²

¹ حسين علي كنبار المحمداوي، الإدارة والرياضة الحديثة استثمار وخصخصة، نفس المرجع السابق، ص148.

² كمال جميل الرضي، الاستثمار الرياضي في التنمية الاقتصادية، دار النشر وائل، ط1، عمان، 2015،

ثانيا: الرعاية الرياضية (السبونسورينغ):

1 - تعريف الرعاية الرياضية (السبونسورينغ):

ان كلمة السبونسورينغ هي من أصل لاتيني " sponsor " بمعنى الكفالة والرعاية، تقوم المؤسسة بالدعاية والإعلان لمبيعاتها والإشهار لمؤسساتها مقابل دعم مالي يقدمه الموصى المالي وهو ما يعرف بالسبونسورينغ.¹

ويعرفها "جون مينيغام" الرعاية التجارية بأنها تقديم المساعدة المالية او شابها الى احدى الأنشطة بواسطة مؤسسة تجارية بغرض الحصول على اهداف تجارية.²

وتعرف الرعاية الرياضية أيضا على انها قيام مؤسسات او شركات او جمعيات أهلية او حكومية او افراد او جماعات او مؤسسات تجارية بدعم أنشطة رياضية او اتحادية رياضية او ابطال رياضيين في كافة الأنشطة الرياضية او البطولات او دورات ومنافسات محلية ودولية هذا الدعم يكون ماديا او معنويا.³

وتعتبر الرعاية طريقة غير مباشرة للإعلان وتهدف الى ربط اسم الراعي بماركة معينة فيقوم برعاية المواقع والنشاطات التي تجذب عدد كبير من الجماهير، وبذلك تكون رعاية المؤسسات الاقتصادية للأندية الرياضية هي علاقة اخذ وعطاء بين الرياضة والاقتصاد فالمؤسسة الاقتصادية تعتبر تنظيم اقتصادي مستعمل ماليا في اطار قانوني واجتماعي والهدف منها تحقيق نتائج ملائمة وفق الشروط الاقتصادية وهي تختلف باختلاف الزمان والمكان فهي تسعى الى تجنب العراقيل التي تقف في طريقها من خلال سعيها لرعاية النوادي الرياضية، ففي جميع القطاعات تقريبا من جميع الأسواق توجد منافسة شديدة بين الشركات والعلامات التجارية، وفي الغالب لا يمكن التفريق بينها من حيث الجودة والسعر فتلجا الشركات الى دعم احداث او فرق مشهورة لتبرز من ضمن الشركات المنافسة وتخلق ميزة استثنائية لعلامتها التجارية، حيث تقوم بتقديم

¹ ناصر عبد القادر، الاستثمار والتسويق باستخدام الأساليب الإدارية المستحدثة في مجال التربية البدنية والرياضية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007، ص 67.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، التسويق الرياضي، دار المناهج للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2016، ص 37.

³ حسن احمد الشافعي، الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص 99.

المعدات والأجهزة التي تحتاجها هذه الفرق مقابل الاعتراف بالاسم التجاري للشركة، حيث تقوم الفرق بوضع شعار الشركة الراعية على ملابس اللاعبين أو على الأجهزة الرياضية، وبذلك تحقق المنفعة للطرفين حيث يتم الإعلان بطريقة غير مباشرة عن الشركة الراعية وترويج اسمها ووصولها الى اكبر عدد من الجمهور، بينما في المقابل تستفيد الفرق ماليا من خلال الدعم الذي تحصل عليه.¹

2 - أهمية الرعاية الرياضية (السبونسورينغ):

يمكن تقسيم أهمية السبونسورينغ الرياضي الى الأهمية التي يوليها بالنسبة للمؤسسة الممولة والأهمية التي يوليها بالنسبة للنادي للممول وعليه يمكن تسميتها بالأهمية الاقتصادية والأهمية الاجتماعية.

2-1- الأهمية الاقتصادية: ان الاشهار بصفة عامة يلعب دور مهم في نتائج وريح المؤسسة، حيث اذا تمت العملية الاشهارية لمنتوج بشكل جيد حققت المؤسسة اكبر مبيعات ممكنة وبالتالي اكبر نتيجة ومنه زيادة الدخل القومي اللازم، رغم ان لهذه العملية تكاليف وتخصص لها ميزانية كاملة تسمى ميزانية الإشهار ومما اجمع عليه الاقتصاديون ان الاشهار يؤدي بالزيادة الاستهلاك مما يؤدي الى زيادة الإنتاج والمبيعات وبالتالي يخلق نموا اقتصاديا وحركية على مستوى الاقتصاد الوطني، وكما نعلم في الاقتصاد ان زيادة المبيعات يؤدي الى تخفيض التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة من النتاج، فالسبونسورينغ بصفة عامة عندما يركز الانتباه ويجذب المستهلك الى السلعة يؤدي الى النتيجة السابقة ذكرها.

هذا من جهة ومن جهة أخرى فدخول الإعلان جانب الرياضة كان السبب المباشر في ظهور الاحتراف في كل انحاء العالم، فوجدت الأندية الرياضية وسيلة تمويل كما وجدت المؤسسات الاقتصادية وسيلة للإشهار.

2-2- الأهمية الاجتماعية: ان السبونسورينغ الرياضي يتكون من ثلاثة ابعاد وهي المنتج والمستهلك، الحدث اذ ان نجد تربط علاقة بين نوعين من المجتمع، فمجتمع المنتجين

¹ مخلوفي منجحي، الجانب القانوني للاستثمار المؤسسات الاقتصادية في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر، مرجع سابق، ص 56.

المتمثل في المؤسسات ومجتمع المستهلكين، فهو يناسب ظروف وعادات المجتمع، فعلى سبيل المثال نريد الاشهار بواسطة السبونسورينغ لصورة مخلة بالحياء، ففي مجتمعنا لا يقبل مثل هذه الاشهارات اذ هو يخدم ثقافة وتقاليد الانسان والمجتمع.¹

3 - أشكال الرعاية الرياضي:

3-1- سبونسورينغ الشهرة: تنتهج المؤسسة سبونسورنغ الشهرة للتعريف بها وبمنتجاتها حيث تضع اسمها واضحا في القاعات الرياضية و ألبسة الرياضيين.

3-2- سبونسورينغ الصورة: يقوم على استغلال صورة فريق أو لاعب مقابل مبالغ مالية عن طريق عقود تبرم مع الشركة، حيث تستفيد هذه الأخيرة من تحسين صورتها عند الجمهور. الرياضي

3-3- سبونسورينغ التجربة والمصداقية: يعتمد هذا الشكل من السبونسورنغ على المؤسسة، المنتج و الحدث وهذا الشكل يستعمل من طرف المؤسسات التي لها علاقة بنوع الرياضة ويعتمد على الرياضية المستعمل للمنتج وعلى المنتج نفسه.

3-4- سبونسورينغ الشبكة: في هذا الشكل من السبونسورنغ تقوم المؤسسة بإجراء مسابقات لجلب عدد من الجمهور عن طريق تنشيط شبكة بيعها.²

وفي ضل التدهور الكبير الذي تعرفه الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم من خلال عجزها على توفير واستقطاب مصادر تمويل جديدة والتي تأتي كبديل على ارتكاز الأندية على تمويل الدولة فقط، قد عملت الدولة الجزائر كثيرا على تشجيع هذا الجانب نظرا للدور الكبير الذي تلعبه الرعاية في تمويل الأندية الرياضية، من خلال مساعدتها على ابرام العقود مع الشركات والمؤسسات الراعية او رجال الاعمال وتقديم تسهيلات وتشجيع عملية الرعاية، وذلك من خلال سن القوانين التي تشجع هذه العملية مثلما جاء في الجريدة الرسمية في القانون رقم 13.05 المؤرخ في 14 رمضان عام

¹ جعفر بعروزي، ديسمبر 2012، السبونسورينغ الرياضي وسيلة لتمويل الرياضة، مجلة العلوم الإنسانية والمجتمع، العدد4، ص208.209

² خضار خالد، مدى مساهمة الشركات التجارية الرياضية في انجاح الاحتراف في كرة القدم الجزائرية، مذكرة ماجستير، الجزائر3، ص98.

1434 الموافق ل 23 يوليو 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها.

حيث جاء في المادة 164: يسند حسب طبيعة المنافسة الى اللجنة الوطنية الأولمبية واللجنة الوطنية الشبه الأولمبية والاتحادية الرياضية الوطنية والرابطات والنوادي الرياضية، تسويق الاشهار المختوم به لباس الرياضيين، وملكية كل الحقوق الأخرى الناجمة عن العروض والمنافسات الرياضية، لا سيما تلك التي يتم بثها عن طريق السمعي البصري او الالكتروني، وتجري على التراب الوطني او تعتبره، وكذا كل المنافسات الدولية التي يشارك فيها رياضيون جزائريون.

وجاء ايضا في المادة 165: يمكن للمتعاملين العموميين او الخواص التدخل في مجال تمويل اعمال الدعم والترقية والتمويل والرعاية لفائدة الرياضيين والنوادي الرياضية والرابطات والاتحاديات الرياضية الوطنية، وكذلك اللجنة الوطنية الأولمبية واللجنة الوطنية الشبه الأولمبية، ويمكن ان تأخذ عمليات الدعم بالخصوص عل شكل:

- مساهمات مالية.
- تكوين رياضيين.
- تسويق صورة الرياضي.
- استغلال فضاءات الاشهار الموجودة داخل المنشآت الرياضية.
- تعزيز وسائل النوادي الرياضية والرابطات الرياضية والاتحاديات الرياضية الوطنية وكذا اللجنة الوطنية الأولمبية واللجنة الوطنية الشبه الأولمبية.
- حيث يحدد الحد الأقصى للمبالغ المخصصة للتمويل والرعاية التي يقبل خصمها لتحديد الضريبة على أرباح الشركات طبقا للتشريع المعمول به.¹
- وجاء في المادة 166 من نفس القانون:

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 13 . 05 المتعلق بتنظيم الانشطة البدنية و تطويرها ، مرجع سابق، ص 22.

تكون مبالغ اقساط الأرباح الناتجة عن التمويل او الرعاية او تجهيز او تسويق صورة الرياضي او مجموعة الرياضيين العائدة الى الاتحادية الرياضية الوطنية والنادي الرياضي المعني، محل اتفاقية تبرم بين الرياضي او مجموعة الرياضيين وبين الاتحادية الرياضية الوطنية والنادي الرياضي المعنيين.¹

ولكن رغم كل مساعي الدولة الجزائرية على تشجيع هذا الجانب من خلال سن القوانين والمواد التي تنص على ذلك لمساعدة الأندية على خلق مصادر أخرى للتمويل، فان الأندية الرياضية بحد ذاتها تبقى عاجزة تماما على توفير الشروط اللازمة والتسهيلات لجذب وكسب الرعاية وللإشهار لمنتجاتهم والاستفادة من ذلك ماديا، ونستطيع القول انه غياب تام للشركات والمؤسسات الراعية في الجزائر التي تعتمد على الرياضة بشكل خاص او الأندية للإشهار لمنتجاتها او خدماتها من خلال الملابس او المنشآت التابعة للنادي او التظاهرات الرياضية التي تقوم بها الأندية، مما فوتت على هذه الأخيرة فرصة كبيرة لتوفير عائدات مالية من هذه العملية التي تعتبر من اهم المصادر المالية التي كانت سوف تساعد في سد حاجياتها.

4 - كيفية اختيار الرعاية:

يجب ان يكون هناك ضوابط ومعايير لاختيار وانتقاء الشركات والمؤسسات المتقدمة للحصول على حقوق الرعاية والراغبة في الدعاية لمنتجاتها، حيث ان الهدف الرئيسي للمنظمة الرياضية لاعطاء حقوق الرعاية ليس فقط جمع المال لتحقيق اهداف الرياضة، ولكن أيضا نشر الحركة الرياضية في اسمى صورها، لذلك هناك ضوابط ومعايير يجب اتباعها ومراعاتها عند اختيار الرعاية، وذلك لتحقيق اهداف المنظمة الرياضية واهداف الرعاية الرياضية بالصورة المثلى، وتكمن هذه الضوابط في:

- التعرف على مبادئ واهداف الشركة الراعية.

- ان تكون الشركة لها سمعة طيبة في مجال الاعمال ولا تسيء للحركة الرياضية.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 13 . 05 المتعلق بتنظيم الانشطة البدنية و تطويرها، نفس

المرجع السابق، ص 22.

- ان تكون لها مواردها الداخلية وأسلوبها لتنمية التوزيع والسوق والدعاية.
- التعرف على أنواع المنتج لهذه الشركة فلا يمكن ا خيار شركة تنتج السجائر او الكحول لأنه يتعارض مع الحركة الرياضية.
- التعرف على سنوات الخبرة في مجال الاعمال مما يعطي منتجاتها ثقلا كبيرا في السوق.
- التعرف على أي بيانات بنكية.¹
- لا يكون الهدف الوحيد للشركة هو تحقيق الربح المادي على حساب الرياضة.
- ان تكون منتجات الشركة الراعية ذات اقبال جماهيري معتبر ليساعد النادي للإشهار لها اكثر ولا تكون غير معروفة تماما.

- خلاصة:

¹ أ.د. محمد صبحي حسنين، د. عمرو احمد جبر، اقتصاديات الرياضة (الرعاية والتسويق والتمويل)، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2013، ص 84.

لقد تناولنا في هذا الفصل عرض مفصل للاستثمار بصفة عامة والاستثمار الرياضي بصفة خاصة، حيث تطرقنا أهمية الاستثمار الرياضي وأهدافه وأنواعه وأهم وسائل وآليات جذب المستثمرين والعوائق التي يواجهونها في هذا الجانب، وكذلك الدور الذي تلعبه الرعاية الرياضية أو السبونسورينغ في الاستثمار باعتبارها من احد اهم التجارة الخارجية للبلاد، حيث ان الدولة الجزائرية عملت على تقديم تسهيلات في هذا الجانب من خلال سنها لقوانين لتشجيع عملية جذب واستقطاب رؤوس الأموال، ويفضل ذلك قفزت الجائر قفزة نوعية.

حيث نرى العكس تماما في مجال الاستثمار الرياضي في الأندية الرياضية الجزائرية حيث اكثر مايقال عليه ان الاستثمار الرياضي شبه منعدم، وذلك بسبب النظرة السائدة للدولة الجانب الرياضي باعتباره مضيعة للوقت او الترويج عن النفس فقط، وباعتبار المستثمرين ان الاستثمار في القطاع الرياضي ليس آمنا ومشجع من طرف الدولة بالشكل اللازم، مما يجب على الدولة تكوين إطارات متخصصة في هذا الجانب وتشريع قوانين مرنة تسهل وتشجع المؤسسات او الشركات او الأشخاص على الاستثمار، وتقديم الأندية تسهيلات معتبرة وحوافز وامتيازات للمستثمرين وذلك لخلق جو استثماري يحول الأندية الى شركات والتخلص من المشاكل المالية التي يواجهونها في كل موسم.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية والدراسة

الميدانية

تمهيد:

ان أي بحث علمي يحتاج الى منهجية علمية لضبطه وذلك للوصول الى نتائج جيدة تحقق اضافة للدراسة، اذ انه يجب اتباع مجموعة من الخطوات حيث يعتبر الاطار المنهجي للبحث من أحد أهم جوانب الدراسة، بحيث انه لا يمكن للباحث ان يهمله أو يمر عليه مرور الكرام، وذلك نظرا للعلاقة الكبيرة الموجودة بين الموضوع الذي سوف تتم دراسته والمنهج المتبع ومجتمع البحث والعينة وكذلك الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، وبعد دراستنا للجانب النظري سنحاول أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي تم اتباعها في هذه الدراسة، والمتمثل في مراحل السير الميداني للبحث (الدراسة الاستطلاعية، المنهج المستخدم، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، مجالات الدراسة، والوسائل الاحصائية المستعملة)، وذلك من أجل الحصول على نتائج يمكن الوثوق بها واعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب، كما هو معروف فان ما يميز أي بحث علمي هو مدى قابليته للموضوعية العلمية، هذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا اتبع صاحب الدراسة منهجية علمية دقيقة وموضوعية.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي ولا بد منها، حيث تكون في بداية الدراسة وذلك لمساعدته على ازالة كثير من اللبس والغموض حول الموضوع الذي سوف يتم دراسته، كما أن للدراسة الاستطلاعية دور كبير في عملية التحكم في الدراسة من خلال تحديد المشكلة او اختيار المنهج والأداة المناسبة، كما انها تكشف للباحث الصعوبات او التحديات التي سوف تواجهه، وتفتح له وجهات نظر وأفكار ومعلومات جديدة تفيد في دراسته، وهي من العوامل التي تساعد الباحث على توفير الوقت والجهد من خلال ايجاد حلول للصعوبات التي قد تواجهه قبل الوقوع فيها.

وفي هذه الدراسة قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية وذلك لجمع الدراسات السابقة او المشابهة والتي تناولت نفس الموضوع، كما تم التنقل الى بعض معاهد التربية البدنية للتأكد من توفر المراجع اللازمة التي تفيد في الدراسة، وكذلك تم اجراء مقابلات والاتصال ببعض المسيرين ورؤساء بعض الأندية الرياضية والعمل على محاولة فهم كيفية تمويل هذه الأندية الرياضية وإمكانية استقطاب الممولين والمستثمرين للنادي، وما هي التحديات المالية والمشاكل التي تصادفها الأندية الرياضية، تم بعدها إعداد استبيان خاص برؤساء هذه الأندية الرياضية وذلك للكشف عن كيفية تنويع مصادر التمويل ودورها في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية.

2 - المنهج المستخدم:

المنهج يعرف بأنه "جملة القواعد والمبادئ التي يجب اتباعها من ألف البحث الى يائه، بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية التي تخضع لها ظواهر موضوع الدراسة".¹

¹ بالقاسم سلاطنية، وحسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص24.

ويرتبط استخدام الباحث لمنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة اخترنا "المنهج الوصفي" وهو المنهج الذي يهتم بجمع الحقائق، والبيانات، والمعلومات عن طريق دراسة الوثائق، والسجلات، والمخطوطات، والبيانات الإحصائية، والآثار... الخ¹، والذي لا يقتصر على وصف الظواهر بل يتعدى ذلك إلى تحليلها وتفسيرها والربط بينها والوصول إلى نتائج تفيدنا في الدراسة، ويساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي الميداني الذي تجري فيه قصد تحديدها وصياغتها صياغة علمية دقيقة، بحيث يقوم المنهج الوصفي كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث وتحديدها ووضع الفروض، واختيار الفئة المناسبة، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة.

3 - مجتمع الدراسة:

يمكن تعريف مجتمع الدراسة هو "المجموعة التي يهتم بها الباحث، والتي يريد أن يعمم عليها النتائج التي يصل إليها من العينة"². ويعرف مجتمع الدراسة كذلك على أنه "هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات"³. ويتمثل المجتمع الأصلي للدراسة في الأندية الرياضية الجزائرية للقسم الوطني المحترف الأول والثاني لكرة القدم للموسم الرياضي 2018/2019 وهي كالتالي:

¹ محمد جلال الغندور، البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجواهر للنشر والتوزيع، 2015، القاهرة، ص41.

² صلاح مراد، د. فوزية هادي، طرائق البحث العلمي تصميماتها وإجراءاتها، ط1، دار الكتاب الحديث، 2012، القاهرة، ص 142.

³ موريس أنجريس (ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصبه للنشر، 2004، الجزائر، ص 142.

الجدول رقم (01): يوضح مجتمع الدراسة.

أندية المحترف الأول	أندية المحترف الثاني
- اتحاد الجزائر	- اتحاد بسكرة
- مولودية الجزائر	- نجم مقرة
- شباب بلوزداد	- جمعية الشلف
- نصر حسين داي	- وداد تلمسان
- شباب قسنطينة	- أمل بوسعادة
- اهلي برج بوعرييج	- اتحاد عنابة
- دفاع تاجنانت	- اتحاد البليدة
- جمعية عين مليلة	- سريع غليزان
- مولودية وهران	- رائد القبة
- نادي برادو	- شبيبة بجاية
- شبيبة القبائل	- مولودية العلما
- وفاق سطيف	- جمعية وهران
- شبيبة الساورة	- مولودية سعيدة
- اولمبي المدية	- ترجي مستغانم
- مولودية بجاية	- شبيبة سكيكدة
- اتحاد بلعباس	- اتحاد الحراش

4 - عينة الدراسة:

عينة الدراسة "هي عبارة عن مجموعة من المفردات والعناصر التي يمكن اخذها من المجتمع الذي نريد بحثه، وبتعبير اخر هي جزء من الكل، ويفترض في هذا الجزء ان يكون ممثلا للكل".¹

ويمكن تعريف عينة الدراسة كذلك على أنها " هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة واجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي".²

¹ عدنان حسين الجادري، الأسس المنهجية والاستخدامات الاحصائية، ط2، دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص103.

² محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص84.

ولاختيار العينة نأخذ عدة مفاهيم بعين الاعتبار، حيث يعتبر اختيار العينة من أهم المشكلات التي تواجه الباحث، فالنتائج العلمية تتوقف على تمثيل العينة للمجتمع الأصلي وابتعادها قدر الإمكان عن التحيز، وتستخدم العينة في الأبحاث لكونها:

- توفر التكلفة المادية.
- توفر الجهد في جمع البيانات وتبويبها وتفسيرها.
- توفر قدر من الدقة في الإجراءات الميدانية وفي تفسير النتائج.
- ومن أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة و"المعاينة العشوائية البسيطة هي طريقة اختيار عينة مكونة من وحدة من وحدات المجتمع محل الدراسة، بحيث يكون لكل عينة من العينات الممكن اختيارها فرصة متساوية (احتمال متساوي) في الظهور، أي ان احتمال سحب أية وحدة يكون متساويا عند اختيار كل وحدة من وحدات العينة"¹، والطريقة التي اعتمدنا عليها هي طريقة القرعة في اختيار أفراد العينة، والتي وشملت رؤساء الأندية الرياضية الجزائرية للقسم الوطني المحترف الأول والثاني لكرة القدم،

4-1- خصائص عينة الدراسة:

- نفس مصادر التمويل.
- الجانب التشريعي نفسه.
- نفس الراعي الرسمي للأندية.
- نفس القسم الذي تلعب فيه الأندية.
- وكان حجم عينة الدراسة (13) رئيس من رؤساء الأندية الرياضية للرابطة المحترفة الأولى والثانية، وتم سحب استمارة خاصة برئيس نادي شبيبة سكيكدة، بسبب عدم الإجابة الجيدة وعدم تكملة الأسئلة كلها، وقد كانت عينة الدراسة كالتالي:

¹ محمد جلال الغندور، البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 119.

الجدول رقم(02): يمثل أفراد عينة الدراسة.

أندية المحترف الأول	أندية المحترف الثاني
<ul style="list-style-type: none"> - شباب بلوزداد - شباب قسنطينة - اهلي برج بوعريريج - دفاع تاجنانت - جمعية عين مليلة - وفاق سطيف 	<ul style="list-style-type: none"> - اتحاد بسكرة - نجم مقرة - جمعية الشلف - وداد تلمسان - امل بوسعادة - اتحاد عنابة - شبيبة سكيكدة

5-أدوات جمع بيانات الدراسة:

لكل دراسة بحثية مجموعة من الأدوات التي يعتمد عليها المنهج البحثي للوصول الى نتائج حقيقية وبيانات واقعية بقدر كاف يفيد موضوع الدراسة وتساعد البحث في الاجابة على ما أثاره من تساؤلات، والتحقق من الفروض المصاغة وصولا الى النتائج المتعلقة بمشكلة دراسته وللإجابة عن الأسئلة التي تحددت بها مشكلة البحث.¹ و أداة جمع البيانات التي اعتمدنا عليها في دراستنا هذه هي:

5-1- استمارة الاستبيان:

هي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد من طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، ويكون المستجيب سيد الموقف، بينما في المقابلة الباحث هو سيد الموقف، ويستخدم الاستبيان لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، وكذلك الحقائق التي هم على علم بها، ولهذا تستخدم الاستبيانات بشكل رئيسي في

¹ محمد لخضر بوزاهر، أهمية التربية البدنية والرياضية في تنمية التكيف الاجتماعي المدرسي لدى تلاميذ الطور الثانوي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر (بسكرة) 2016، ص153.

مجال الدراسات التي تهدف الى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي وميول الأفراد.¹

ويأتي تصميم الاستمارة بعد قيام الباحث بتحديد الاطار النظري للدراسة، وكذا وضع الفرضيات الدراسة حيث أن الهدف الذي يحدده الباحث من الاستمارة وهذا يمثل السؤال الخاص بمشكلة البحث، تم تحويله الى مجموعة من الأسئلة الفرعية مع ضرورة أن يرتبط كل سؤال فرعي بأحد جوانب المشكلة، ويحول هذا السؤال بدوره الى عدد آخر من الأسئلة في الاستمارة.²

حيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري من الدراسة، وقد راعينا عند صياغة الأسئلة في الاستمارة الآتي:

- صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة.

- ربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.

- التدرج في وضع الأسئلة من السهل الى الصعب.

5-2- تصحيح استمارة الاستبيان:

تضمنت استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة أربعة محاور موزعة كمايلي:

- المحور الأول: التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية يساعدها في مواجهة التحديات المالية، يتضمن 13 سؤالاً.

- المحور الثاني: امتلاك الاندية لمنشآت وملاعب خاصة بها يساعدها على تغطية حاجياتها من الناحية المالية، يتضمن 13 سؤالاً.

- المحور الثالث: يعد التسويق الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل للاندية الرياضية، يتضمن 14 سؤالاً.

- المحور الرابع: يعد الاستثمار والرعاية الرياضية على مستوى الأندية مصدر مهم من مصادر التمويل، يتضمن 13 سؤالاً، والمجموع الكلي للمحاور هو 53 سؤالاً.

¹ عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1، دار النمير للنشر والطباعة، دمشق (سورية)، 2002، ص172.

² نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دط، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة(الجزائر)، 2017، ص351.

والاجابة على هذه الأسئلة في الاستمارة تكون ثلاثية موزعة كالتالي:

- موافق (03 نقاط).

- محايد (02 نقطتان).

- غير موافق (01 نقطة).

5-3- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

5-3-1- صدق أداة الدراسة:

للتأكد من وضوح الاستمارة ومدى تحقيقها للغرض الذي وضعت من أجله يمكن استخدام الصدق المنطقي، وهو عرض عبارة الاستبيان على مجموعة من الخبراء والأساتذة المتخصصين في مجال الدراسة بفروعها المختلفة، يراعى في اختيارهم أن يكونوا من العاصلين على أعلى المؤهلات العلمية والخبرات الميدانية والتطبيقية.¹ تعتبر درجة الصدق والثبات هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للأداة المستخدمة في الدراسة، وفي الجدول رقم (03) سوف نوضح درجة الصدق والثبات للأداة المستخدمة:

الجدول رقم(03): يوضح مدى صدق أداة الدراسة.

درجات الصدق	عدد العبارات	محاور الدراسة
0,81**	13	المحور الأول: التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية يساعدها في مواجهة التحديات المالية.
0,80**	13	المحور الثاني: امتلاك الأندية الرياضية المنشآت والملاعب يساعدها على تغطية حاجياتها من الناحية المالية.
0,91**	14	المحور الثالث: يعد التسويق الرياضي مصدرا مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية.
0,79**	13	المحور الرابع: يعد الاستثمار والرعاية الرياضية على مستوى الأندية مصدرا مهم من مصادر التمويل.
0,94**	53	صدق أداة الاستبيان ككل

¹ حسن أحمد الشافعي، د.سوزان أحمد علي، مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، ب ط، مطبعة الانتصار لطباعة الأوفست، الإسكندرية(مصر)، 1999، ص207.

يوضح الجدول رقم(03) بأن درجات الصدق بالنسبة للاستبيان عالية حيث قدر ب(0,94) حيث بلغت حدها الأعلى في المحور التسويقي الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية وهو المحور الثالث حيث بلغت(0,91)، وحدها الأدنى نجده في المحور الرابع الاستثمار والرعاية الرياضية على مستوى الأندية مصدر مهم من مصادر التمويل حيث قدر ب(0,79)، وهي درجات عالية تقترب من الواحد مما يؤشر على صدق أداة الدراسة.

5-3-1-1- الصدق المحتوى "الظاهري":

يشير الى المدى الذي تبلغه البنود الموجودة في الاختبار أو أداة القياس في تمثيل المحتوى الذي اختير في الأصل لكي يتضمنه الاختبار، فبعد الانتهاء من تصميم أداة الاختبار (الاستمارة) يعرض الباحث محاورها على الخبراء أو المحكمين، لزيادة الاطمئنان على ترتيب الاسئلة وفقا لأهميتها في المساهمة في العامل أو المحور المراد قياسه، وبعدها يصحح الباحث بعض المحاور أو العبارات أو تعديل صياغة بعض الأسئلة لتوضيحها.¹

ويقصد بالصدق في صورته الظاهرية، لأن اسمه يتعلق بالوظيفة المراد قياسها، وهو أن يحسب الباحث درجة العلاقة بين عينة من المبحوثين طبق عليهم الاختبار أو أداة البحث ودرجاتهم التي تحصلو عليها من مصدر خارجي مستقل عن الأداة، فان كان معامل الارتباط بين نتائج الاختبار ودرجات المحك الخارجي المستقل عاليا كان الاختبار صادقا.²

وبناء على ما تم ذكره سابقا فإنه قد تم بناء أسئلة الاستبيان الذي تم اختيارها في بداية الأمر عن طريق الإطلاع على بعض الدراسات السابقة وبعض المراجع والمقاييس، وجاء ذلك عن طريق اقتباس العبارات التي تناولت هذا الموضوع ومحاولة استخراج ووضع أكبر قدر ممكن من العبارات التي تعالج بصفة مباشرة محاور الدراسة.

¹ نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص362.

² فاطمة عوض صابر، مرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية،

الاسكندرية (مصر)، 2002، ص167.

5-3-1-2- صدق المحكمين:

"وهو عرض الاستمارة على مجموعة من المختصين والخبراء، حيث يطرح عليهم الباحث أسئلة لإبداء آرائهم بصراحو حول أسئلة الاستمارة، إذا كانت صادقة شكلا ومضمونا، ومدى قدرتها على تغطية جميع جوانب الظاهرة المدروسة.¹ ومن خلال ما تم تناوله سابقا فان الباحث قد طلب من المحكمين إبداء آرائهم في مدى وضوح أسئلة أداة الدراسة ومدى ملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله، ومدى كفاية الأسئلة لتغطية متغيرات الدراسة الأساسية، وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمين، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفقوا عليها سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض الأسئلة أو إضافة بعض الأسئلة، حيث أن الاستبيان في المرحلة الأولية احتوى على 60 سؤالا، أي أن كل محور من المحاور الأربعة يتكون من 16 سؤال، ثم قمنا بحذف الأسئلة غير المناسبة حسب رأي الأساتذة المحكمين ليخرج الاستبيان في صيغته النهائية ب53 سؤالا، أي ثلاثة محاور يتكون كل واحد منها من 13 سؤال، إلا محور واحد يتكون من 14 سؤال.

الجدول رقم(04): يوضح أسماء الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان.

اسم الأستاذ	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
عمار رواب	أستاذ	تربية بدنية ورياضية	محمد خيضر-بسكرة
فنوش نصيرا	أستاذ	تربية بدنية ورياضية	محمد خيضر-بسكرة
مزرور السعيد	أستاذ	تربية بدنية ورياضية	محمد خيضر-بسكرة
سليم بزيو	أستاذ	تربية بدنية ورياضية	محمد خيضر-بسكرة
عادل بزيو	أستاذ محاضر " أ "	تربية بدنية ورياضية	محمد خيضر-بسكرة
سليمان بن عميروش	أستاذ محاضر " أ "	تربية بدنية ورياضية	محمد خيضر-بسكرة
فتحي تفيق فتحي	أستاذ محاضر "أ"	التربية الرياضية	جامعة السادات(مصر)

¹ نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص363.

5-3-1-3- الصدق الداخلي:

الجدول رقم (05): يمثل ارتباط فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية للاستبيان.

المحور الأول: التسيير المالي المعمول به في الاندية الرياضية يساعدها في مواجهة التحديات المالية.		
0.336*	معامل الارتباط	تمتلك كل النوادي الرياضية مصادر للتمويل دائمة.
0.333*	معامل الارتباط	هناك لجنة في النادي تعمل على وضع خطط واقتراحات من شأنها توفير التمويل.
0.649*	معامل الارتباط	تقوم الاندية بنشاطات رياضية متنوعة لتتنوع مصادر تمويلها.
0.663*	معامل الارتباط	رؤساء الاندية على دراية بالمراسيم والقرارات التي تشجع الاندية في الاعتماد على نفسها في التمويل .
0,033	معامل الارتباط	تساهم الدولة بنسبة كبيرة في عملية تمويل الاندية الرياضية.
0.824**	معامل الارتباط	هناك استراتيجية متبعة من طرف الاندية للحصول على مصادر تمويل جديدة.
0.679*	معامل الارتباط	يعتمد مسؤولي التسيير المالي في الاندية على خطة مدروسة لتسيير احتياجات النادي .
0,445	معامل الارتباط	الهيكل التمويلي للنوادي يتركز على مصدرين اساسيين فقط هما تمويل الدولة ودعم المؤسسات.
0,116	معامل الارتباط	هناك توجه من طرف الدولة نحو خصصة النوادي .
0,106	معامل الارتباط	تعمل الدولة على تشجيع الاندية الرياضية في الاعتماد على التمويل الذاتي .
0.724**	معامل الارتباط	النادي يقوم بتظاهرات رياضية لجلب الجمهور وزيادة مصدر التمويل من خلال المشاركات.
0,312	معامل الارتباط	غالبا ما تتعرض الاندية الرياضية الى مشاكل مالية خلال الموسم.
0.752**	معامل الارتباط	النادي يعمل على استغلال كل مصادر التمويل من ترويج ودعاية وتسويق واستثمار .

ومن خلال الجدول رقم (05) يتضح لنا معامل ارتباط كل عبارة بمحورها في استمارة الاستبيان جاءت محصورة في المحول الأول بين (0,033-0,824) وهي قيمة مرتفعة تدل على ارتباط وثيق بين العبارة والدرجة الكلية للمحور، وأن جميع العبارات لهم قيمة مرتفعة لمعاملات الارتباط وهي دالة عند مستوى الدلالة 0,05*.

الجدول رقم(06): يمثل ارتباط فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للاستبيان.

المحور الثاني: امتلاك الأندية الرياضة المنشآت والملاعب خاصة بها يساعدها على تغطية حاجياتها من الناحية المالية.		
0,551	معامل الارتباط	تعتبر المنشآت التي تمتلكها الاندية مصدر مهم من مصادر التمويل.
0.673*	معامل الارتباط	تمتلك اغلب الاندية الرياضية ملاعب ومنشآت خاصة بها.
0,186	معامل الارتباط	تتمكن الاندية من استغلال المنشآت والملاحق حسب الاحتياجات.
0,060	معامل الارتباط	تقوم الاندية بالتعاقد ككراء الملاعب لتدريب وخوض المباريات الرسمية.
0,527	معامل الارتباط	يمكن توفير الاموال من خلال كراء المنشآت في وقت الفراغ.
0,288	معامل الارتباط	السيولة المادية التي تحققها الاندية من خلال كراء منشآتها ضعيف جدا.
0,522	معامل الارتباط	المنشآت التي تستعملها الاندية الرياضية تتوفر على شروط الامن والسلامة.
0.641*	معامل الارتباط	تشجع الدولة الاندية على بناء ملاعب ومنشآت خاصة بها للاستفادة منها اكثر.
0.716**	معامل الارتباط	تستثمر الاندية في الامكانيات والأجهزة المتوفرة لديها في تكوين الرياضيين.
0,498	معامل الارتباط	تقوم الاندية بدورات تدريبية وتكوينية للأعضاء وذلك حول الاستغلال الامثل للموارد المتوفرة.
0,358	معامل الارتباط	تواجه الاندية الرياضية صعوبات في صيانة ملاعبها وترميم منشآتها.
0,397	معامل الارتباط	يجب زيادة السيولة المالية للأندية لتتمكن من صيانة الملاعب والمنشآت.
0,098	معامل الارتباط	هناك استراتيجية لتوسيع الانشطة والعمليات للحصول على مصادر تمويل جديدة.

ومن خلال الجدول رقم (06) يتضح لنا معامل ارتباط كل عبارة بمحورها في استمارة الاستبيان جاءت محصورة في المحول الثاني ما بين (0,060-0,716)، وهي قيمة مرتفعة تدل على ارتباط وثيق بين العبارة والدرجة الكلية للمحور، وأن جميع العبارات لهم قيمة مرتفعة للمعاملات الارتباط وهي دالة عند مستوى الدلالة 0,05*.

الجدول رقم(07): يمثل ارتباط فقرات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للاستبيان.

المحور الثالث: يعد التسويق الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية.		
0,483	معامل الارتباط	التسويق الرياضي مصدرا مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية.
0,466	معامل الارتباط	تعتمد الأندية على تطبيق الخطة التسويقية لتسويق منتجاتها.
0,562	معامل الارتباط	تمتلك الأندية إدارة ذات كفاءة تهتم بعملية التسويق.
0,549	معامل الارتباط	تعمل الأندية على تلبية رغبات جمهورها من خلال تسويق منتجاتها.
0.737**	معامل الارتباط	تساعد جماهير النادي في عملية تسويق المنتجات من خلال شراء السلع الخاصة بالفريق.
0,549	معامل الارتباط	تعتمد الأندية على نقاط بيع معتمد لتسويق خدماتها
0.771**	معامل الارتباط	تمتلك الأندية موقع الانترنت لترويج لمنتجاتها.
0.720**	معامل الارتباط	تستغل الأندية الرياضية وسائل الاعلام بكل انواعها لتسويق منتجاتها
0,442	معامل الارتباط	تستثمر الأندية احسن لاعبيها للترويج عن منتجاتها مما يسهل عليها عملية تسويقها.
0,497	معامل الارتباط	تهتم الأندية على عملية تكوين اللاعبين لتسويقهم فيما بعد والاستفادة من العائد المادي.
0.862**	معامل الارتباط	تسويق الأندية الرياضية لمنشأتها وملاعبها في غير أوقات نشاط النادي لزيادة الدخل المادي.
0.846**	معامل الارتباط	هناك تسهيلات من طرف الدولة في عملية التسويق الرياضي.
0,145	معامل الارتباط	القوانين المتعلقة بالتسويق والترويج والإشهار تشجع على الزيادة في التمويل.
0,391	معامل الارتباط	قلة وعي مسيري الأندية بأهمية التسويق جعلها تخسر مصدر مهم من مصادر التمويل.

ومن خلال الجدول رقم (07) يتضح لنا معامل ارتباط كل عبارة بمحورها في استمارة الاستبيان جاءت محصورة في المحول الثالث بين (0,145-0,862) وهي قيمة مرتفعة تدل على ارتباط وثيق بين العبارة والدرجة الكلية للمحور، وأن جميع العبارات لهم قيمة مرتفعة للمعاملات الارتباط وهي دالة عند مستوى الدلالة 0,05*.

الجدول رقم(08): يمثل ارتباط فقرات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للاستبيان.

المحور الرابع: يعد الاستثمار والرعاية الرياضية على مستوى الأندية مصدرا من مصادر التمويل.		
0,351	معامل الارتباط	الاستثمار في المجال الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل بالنسبة للأندية الرياضية.
0,389	معامل الارتباط	تتوفر الأندية الرياضية الشروط والحوافز اللازمة التي تستقطب المستثمرين.
0.863**	معامل الارتباط	تقدم الأندية ضمانات للمستثمرين في الأندية الرياضية.
0,260	معامل الارتباط	تواجه الأندية صعوبات كبيرة في العثور على مستثمرين.
0,162	معامل الارتباط	نقص الوعي لدى المستثمرين بقيمة الاستثمار الرياضي اثر بالسلب على الأندية.
0,538	معامل الارتباط	هناك امتيازات للمستثمرين في المجال الرياضي في الجزائر.
0,530	معامل الارتباط	تعتمد الاندية على وسائل الاعلام بمختلف انواعها لجلب المستثمرين.
0,410	معامل الارتباط	قانون الاستثمار يشجع الاستثمار الاجنبي في الجزائر ويحمي المستثمر.
0.854**	معامل الارتباط	قانون الاستثمار يسهل الاجراءات الادارية للمستثمرين في المجال الرياضي.
0,481	معامل الارتباط	تستثمر الاندية في المنشآت والملاحق الخاصة بها لزيادة العائد المادي.
0,439	معامل الارتباط	القوانين المتعلقة بالمنظومة الرياضية يشجع. على جلب الرعاية .
0.664*	معامل الارتباط	الراعي الرسمي للنادي تستطيع تلبية حاجيات النادي من كل الجوانب.
0,224	معامل الارتباط	تخصص الاندية الرياضية مساحة للرعاة في الملعب والألبسة وذلك للتعريف بهم.

ومن خلال الجدول رقم (08) يتضح لنا معامل ارتباط كل عبارة بمحورها في استمارة الاستبيان جاءت محصورة في المحول الرابع ما بين (0,162-0,863) وهي قيمة مرتفعة تدل على ارتباط وثيق بين العبارة والدرجة الكلية للمحور، وأن جميع العبارات لهم قيمة مرتفعة للمعاملات الارتباط وهي دالة عند مستوى الدلالة $0,05$.*

5-3-2- ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بمفهوم عامل الثبات هو أن تكون الاختبارات وأدوات التقويم على درجة عالية من الدقة والإتقان فيما تزودنا به من معلومات عن سلوك الشخص الرياضي.¹ ويؤكد التعريف الشائع للثبات أنه يشير الى امكانية الاعتماد على أداة القياس أو على استخدام الاختبار وهذا يعني أن ثبات الاختبار هو أنه يعطي نفس النتائج باستمرار اذا ما تم استخدام الاختبار اكثر من مرة تحت ظروف مماثلة.²

ووفقا لمتطلبات دراستنا فقد تم استعمال طريقتين للتأكد من ثبات أداة الدراسة وهما:

5-3-2-1- (ألفا كرونباخ - alpha cronbach)

لمزيد من تحري الدقة في بحث درجات ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول.

¹ حسن أحمد الشافعي، د.سوزان أحمد علي، مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص210.

² فاطمة عوض صابر، أ.د.ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 2002، ص165.

الجدول رقم(09): يمثل درجة الثبات لأداة الدراسة.

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الدراسة
0,66	13	المحور الأول: التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية يساعدها في مواجهة التحديات المالية.
0,65	13	المحور الثاني: امتلاك الأندية الرياضية المنشآت والملاعب يساعدها على تغطية حاجياتها من الناحية المالية.
0,83	14	المحور الثالث: يعد التسويق الرياضي مصدرا مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية.
0,63	13	المحور الرابع: يعد الاستثمار والرعاية الرياضية على مستوى الأندية مصدرا مهم من مصادر التمويل.
0,88	53	ثبات أداة الاستبيان ككل

يوضح الجدول رقم(09) بأن درجات الثبات بالنسبة لأداة الدراسة عالية حيث قدر ب 0,88 وهي أعلى من (0.05) وهي درجة عالية تقترب من الواحد مما يؤشر على صلاحية وثبات أداة الدراسة، حيث بلغت حدها الأعلى في المحور التسويق الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية وهو المحور الثالث حيث بلغت(0,83)، وحدها الأدنى نجده في المحور الرابع الاستثمار والرعاية الرياضية على مستوى الأندية مصدر مهم من مصادر التمويل حيث قدر ب(0,66)، وعليه يمكن القول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان كان عاليا.

5-3-2-2- معامل بيرسون **person product moment correlation coefficient**

ويرمز له بالرمز r والذي يتراوح بين (الصفير الى $1+$ أو الصفير، -1) حيث أن الصفير تدل على أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرين، وكلما اقترب الارتباط الى $1+$ ، -1 كلما كانت العلاقة إيجابيا أو سلبيا، فعلاقة الايجاب أو السلب تدل على اتجاه العلاقة.¹

والجدول التالي يوضح درجات الارتباط.

¹ منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص118.

الجدول رقم(10): يمثل درجات الارتباط بيرسون (r).

معامل الارتباط بيرسون (r)	عدد العبارات	محاور الدراسة
0,80**	13	المحور الأول: التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية يساعدها في مواجهة التحديات المالية.
0,86**	13	المحور الثاني: امتلاك الأندية الرياضية المنشآت والملاعب يساعدها على تغطية حاجياتها من الناحية المالية.
0,84**	14	المحور الثالث: يعد التسويق الرياضي مصدرا مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية.
0,55**	13	المحور الرابع: يعد الاستثمار والرعاية الرياضية على مستوى الأندية مصدرا مهم من مصادر التمويل.

6 - متغيرات الدراسة: إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للبحث وللدراسة يتوفر متغيرات متعددة، وفي دراستنا نجد متغيرين اثنين احدهما مستقل والثاني تابع، "المتغيرات التابعة والمستقلة تلعب دورا هاما في البحوث التجريبية والسببية والبحوث المقارنة، فالمتغيرات المستقلة تؤثر على المتغيرات التابعة.¹

6-1- المتغير المستقل: هو المتغير أو العامل أو المدخل الذي نحاول قياس ومعرفة مدى تأثيره على متغير آخر أو من خلاله نريد معرفة النتيجة وقد يلجأ الباحث الى اعادة تشكيله أو يعدل في مقداره لقياس ومعرفة النتائج المترتبة عليه.² إن المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو "مصادر التمويل".

6-2- المتغير التابع: ان المتغير التابع هو ذلك المتغير الذي يستجيب لتحريك أو استعمال المتغير المستقل، انه المتغير الذي يتوقف عليه تنبؤ الفرضية بحدوث هذه

¹ منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، مرجع سابق، ص53.

² أحمد حمدي شاكرا محمود، البحث التربوي للمعلمين والمعلمات، ط3، دار الأندلس للنشر والتوزيع، السعودية،

2006، ص232.

المتغيرات أو تلك¹، وهو نتيجة المتغير المستقل وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو " الأندية الرياضية".

7 - الوسائل الإحصائية المستعملة في الدراسة:

تمت معالجة البيانات احصائيا بواسطة برنامج **SPSS** النسخة رقم 24 والذي يطلق عليه اسم برنامج الحلول الإحصائية للخدمات والمنتجات.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (**alpha cronbach**) للوقوف على مدى ثبات الأداة.

- معامل الارتباط بيرسون (**person product moment correlati**)
(**coefficient**)

للمطابقة بين المتغيرات.

8 - حدود الدراسة:

8-1- المجال المكاني:

قمنا بدراستنا على مستوى الأندية الرياضية المحترفة الجزائرية للقسم الوطني الأول والثاني لكرة القدم، انظر الملحق رقم (03).

8-2- المجال البشري:

اشتملت دراستنا على عينة من بعض رؤساء الاندية الرياضية المحترفة للقسم الأول والثاني لكرة القدم بالجزائر.

8-3- المجال الزمني:

بدأت دراستنا لموضوع البحث في الموسم الجامعي 2016 الى غاية شهر جويلية 2019.

¹ موريس أنجريس (ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، مرجع سابق، ص 269.

الفصل السادس:

عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل نتائج استمارة الاستبيان الموجهة الى رؤساء الأندية الجزائرية المحترفة للقسم الوطني الأول والثاني:

1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول تحت عنوان:

"التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية يساعدها في مواجهة التحديات المالية"

1-1- عرض نتائج المحور الأول:

والجدول رقم(11) يمثل تحليل عبارات المحور الأول تحت عنوان "التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية يساعدها في مواجهة التحديات المالية".

رقم العبارة	التكرار و النسب المئوية	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		موافق	محايد	غير موافق				
01	التكرار	08	01	03	2,41	0,900	07	متوسط
	%	66,7	8,3	25,0				
02	التكرار	07	01	04	2,25	0,965	09	منخفض
	%	58,3	8,3	33,3				
03	التكرار	03	01	08	1,58	0,900	13	منخفض
	%	25,0	8,3	66,7				
04	التكرار	10	01	01	2,75	0,621	04	متوسط
	%	83,3	8,3	8,3				
05	التكرار	10	02	00	2,83	0,389	02	متوسط
	%	83,3	16,7	0,0				
06	التكرار	04	03	05	1,91	0,900	10	منخفض
	%	33,3	25,0	41,7				
07	التكرار	08	00	04	2,33	0,984	08	متوسط

				33,3	0,0	66,7	%	
متوسط	01	0,674	2,91	00	01	11	التكرار	08
				0,0	8,3	91,7	%	
متوسط	06	0,674	2,50	01	04	07	التكرار	09
				8,3	33,3	58,3	%	
متوسط	05	0,651	2,66	01	02	09	التكرار	10
				8,3	16,7	75,0	%	
منخفض	12	0,965	1,75	07	01	04	التكرار	11
				58,3	8,3	33,3	%	
متوسط	03	0,577	2,83	01	00	11	التكرار	12
				8,3	0,0	91,7	%	
منخفض	11	0,996	1,91	06	01	05	التكرار	13
				50,0	8,3	41,7	%	
/	13	0,351	2,36	الإجمالي				

1-2- تحليل عبارات المحور الأول::

- من خلال الجدول رقم (11) نجد أن اجابات افراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية للعبارة رقم 01: نسبة الاجابة بموافق (66,7%) ونسبة الاجابة بمحايد (8,7%) ونسبة الإجابة بغير موافق (25%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط وجاءت بالمرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,41) وانحراف معياري قدره (0,900) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن كل النوادي الرياضية تمتلك مصادر للتمويل دائمة.

العبارة رقم 02: نسبة الاجابة بموافق (3,58%) ونسبة الاجابة بمحايد (3,08%) ونسبة الإجابة بغير موافق (3,33%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة التاسعة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,25) وانحراف معياري قدره (0,965) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن هناك لجنة في الاندية الرياضية تعمل على وضع خطط واقتراحات من شأنها توفير التمويل.

العبارة رقم 03: نسبة الاجابة بموافق (25%) ونسبة الاجابة بمحايد (3,08%) ونسبة الإجابة بغير موافق (7,66%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة الثالثة عشر من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (1,58) وانحراف معياري قدره (0,900) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بغير موافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الأندية الرياضية لا تقوم بنشاطات رياضية متنوعة لتتويج مصادر تمويلها.

العبارة رقم 04: نسبة الاجابة بموافق (3,83%) ونسبة الاجابة بمحايد (3,08%) ونسبة الإجابة بغير موافق (3,08%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,75) وانحراف معياري قدره (0,621) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن رؤساء الأندية الرياضية على دراية بالمراسيم والقرارات التي تشجع الأندية في الاعتماد على نفسها في التمويل.

العبارة رقم 05: نسبة الاجابة بموافق (3,83%) ونسبة الاجابة بمحايد (7,16%) ونسبة الإجابة بغير موافق (00%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة

الثانية من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,83) وانحراف معياري قدره (0,389) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الدولة تساهم بنسبة كبيرة في عملية تمويل الأندية الرياضية.

العبارة رقم 06: نسبة الاجابة بموافق (33,3%) ونسبة الاجابة بمحايد (25%) ونسبة الإجابة بغير موافق (41,7%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة العاشرة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (1,91) وانحراف معياري قدره (0,900) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بغير موافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه ليس هناك استراتيجية متبعة من طرف الأندية للحصول على مصادر تمويل جديدة.

العبارة رقم 07: نسبة الاجابة بموافق (66,7%) ونسبة الاجابة بمحايد (00%) ونسبة الإجابة بغير موافق (33,3%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة الثامنة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,33) وانحراف معياري قدره (0,984) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن مسؤولي التسير المالي في الاندية الرياضية يعتمدون على خطة مدروسة لتسيير احتياجات النادي.

العبارة رقم 08: نسبة الاجابة بموافق (91,7%) ونسبة الاجابة بمحايد (08,3%) ونسبة الإجابة بغير موافق (00%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,91) وانحراف معياري قدره (0,674) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر

تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الهيكل التمويلي للأندية الرياضية يتمركز على مصدرين اساسيين فقط وهما تمويل الدولة وتدعيم المؤسسات.

العبارة رقم 09: نسبة الاجابة بموافق (58,3%) ونسبة الاجابة بمحايد (33,3%) ونسبة الإجابة بغير موافق (08,3%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,50) وانحراف معياري قدره (0,674) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن هناك توجه من طرف الدولة نحو خصصة النوادي.

العبارة رقم 10: نسبة الاجابة بموافق (75%) ونسبة الاجابة بمحايد (16,7%) ونسبة الإجابة بغير موافق (08,3%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,66) وانحراف معياري قدره (0,651) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الدولة تعمل علة تشجيع الاندية الرياضية في الاعتماد على التمويل الذاتي.

العبارة رقم 11: نسبة الاجابة بموافق (33,3%) ونسبة الاجابة بمحايد (08,3%) ونسبة الإجابة بغير موافق (58,3%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة الثانية عشر من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (1,75) وانحراف معياري قدره (0,965) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بغير موافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الأندية الرياضية لا تقوم بتظاهرات رياضية لجلب الجمهور وزيادة مصدر التمويل من خلال الاشتراكات.

العبارة رقم 12: نسبة الاجابة بموافق (91,7%) ونسبة الاجابة بمحايد (00%) ونسبة الإجابة بغير موافق (08,3%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,83) وانحراف معياري قدره (0,577) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الأندية الرياضية تتعرض دائما الى مشاكل مالية خلال الموسم الرياضي.

العبارة رقم 13: نسبة الاجابة بموافق (41,5%) ونسبة الاجابة بمحايد (08,3%) ونسبة الإجابة بغير موافق (50%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة الحادية عشر من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (1,91) وانحراف معياري قدره (0,996) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بغير موافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الأندية الرياضية لا تقوم ولا تعمل على استغلال كل مصادر التمويل من ترويج ودعاية وتسويق وإشهار.

2 - عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني تحت عنوان:

"امتلاك الأندية الرياضة لمنشآت وملاعب خاصة بها يساعدها على تغطية حاجياتها من الناحية المالية".

2-1 - عرض نتائج المحور الثاني:

والجدول رقم (12) يمثل تحليل عبارات المحور الثاني تحت عنوان "امتلاك الأندية الرياضة المنشآت والملاعب خاصة بها يساعدها على تغطية حاجياتها من الناحية المالية".

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار و النسب المئوية	رقم العبارة
				غير موافق	محايد	موافق		
منخفض	08	0,996	2,08	05	01	06	التكرار	01
				41,7	8,3	50,0	%	
منخفض	13	0,651	1,33	09	02	01	التكرار	02
				75,0	16,7	8,3	%	
متوسط	04	0,793	2,58	02	01	09	التكرار	03
				16,7	8,3	75,0	%	
متوسط	04	0,793	2,58	02	01	09	التكرار	04
				16,7	8,3	75,0	%	
منخفض	12	0,798	1,50	08	02	02	التكرار	05
				66,7	16,7	16,7	%	
منخفض	07	0,965	2,25	04	01	07	التكرار	06
				33,3	8,3	58,3	%	
منخفض	09	0,853	2,00	04	04	04	التكرار	07
				33,3	33,3	33,3	%	
منخفض	09	0,853	2,00	04	04	04	التكرار	08
				33,3	33,3	33,3	%	
متوسط	06	0,888	2,33	03	02	07	التكرار	09
				25,0	16,7	58,3	%	
منخفض	11	0,900	1,91	05	03	04	التكرار	10
				41,7	25,0	33,3	%	

متوسط	02	0,651	2,67	01	02	09	التكرار	11
				8,3	16,7	75,0	%	
متوسط	01	0,289	2,92	00	01	11	التكرار	12
				0,0	8,3	91,7	%	
متوسط	02	0,651	2,67	01	02	09	التكرار	13
				8,3	16,7	75,0	%	
/	13	0,350	2,22	الإجمالي				

2-2- تحليل نتائج المحور الثاني:

- من خلال الجدول رقم (12) نجد أن اجابات افراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية للعبارة رقم 01: نسبة الاجابة بموافق (50%) ونسبة الاجابة بمحايد (8,3%) ونسبة الإجابة بغير موافق (41,7%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة الثامنة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,08) وانحراف معياري قدره (0,996) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن المنشآت التي تمتلكها الأندية الرياضية تعتبر مصدر مهما من مصادر التمويل.

العبارة رقم 02: نسبة الاجابة بموافق (8,3%) ونسبة الاجابة بمحايد (16,7%) ونسبة الإجابة بغير موافق (75%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة الثالثة عشر من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (1,33) وانحراف معياري قدره (0,651) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بغير موافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن أغلب الأندية الرياضية الجزائرية لا تمتلك ملاعب ومنشآت خاصة بها.

العبارة رقم 03: نسبة الاجابة بموافق (75%) ونسبة الاجابة بمحايد (3,08%) ونسبة الإجابة بغير موافق (7,16%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,58) وانحراف معياري قدره (0,793) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الأندية الرياضية تتمكن دائما من استغلال المنشآت والملاحق وفق الاحتياجات.

العبارة رقم 04: نسبة الاجابة بموافق (75%) ونسبة الاجابة بمحايد (3,08%) ونسبة الإجابة بغير موافق (7,16%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,58) وانحراف معياري قدره (0,793) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الأندية الرياضية تقوم بالتعاقد ككراء الملاعب للتدريب وخوض المباريات الرسمية.

- **العبارة رقم 05:** نسبة الاجابة بموافق (7,16%) ونسبة الاجابة بمحايد (7,16%) ونسبة الإجابة بغير موافق (7,66%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة الثانية عشر من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (1,50) وانحراف معياري قدره (0,798) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بغير موافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الأندية الرياضية لا يمكنها توفير الأموال من خلال كراء المنشآت في وقت الفراغ.

العبارة رقم 06: نسبة الاجابة بموافق (3,58%) ونسبة الاجابة بمحايد (3,08%) ونسبة الإجابة بغير موافق (3,33%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,25) وانحراف

معياري قدره (0,965) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن السيولة المادية التي تحققها الأندية الرياضية من خلال كراء منشآتها ضعيف.

العبارة رقم 07: نسبة الاجابة بموافق (33,3%) ونسبة الاجابة بمحايد (33,3%) ونسبة الإجابة بغير موافق (33,3%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة التاسعة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,00) وانحراف معياري قدره (0,853) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية متساوية لجميع التكرارات، ومنه نستنتج أن أفراد العينة متساوون في آرائهم حول أن المنشآت التي تستعملها الأندية الرياضية تتوفر على شروط الأمن والسلامة.

- **العبارة رقم 08:** نسبة الاجابة بموافق (33,3%) ونسبة الاجابة بمحايد (33,3%) ونسبة الإجابة بغير موافق (33,3%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة التاسعة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,00) وانحراف معياري قدره (0,853) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية متساوية لجميع التكرارات، ومنه نستنتج أن أفراد العينة متساوون في آرائهم حول أن الدولة تشجع الأندية الرياضية على بناء ملاعب ومنشآت خاصة بها للاستفادة منها أكثر.

العبارة رقم 09: نسبة الاجابة بموافق (58,3%) ونسبة الاجابة بمحايد (16,7%) ونسبة الإجابة بغير موافق (25%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,33) وانحراف معياري قدره (0,888) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الأندية الرياضية تستثمر في الامكانيات والأجهزة المتوفرة لديها في تكوين الرياضيين.

العبارة رقم 10: نسبة الاجابة بموافق (33,3%) ونسبة الاجابة بمحايد (25%) ونسبة الإجابة بغير موافق (41,7%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة الحادية عشر من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (1,91) وانحراف معياري قدره (0,900) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بغير موافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الأندية الرياضية لا تقوم بدورات تدريبية وتكوينية للأعضاء وذلك حول الاستغلال الأمثل للموارد الموفرة .

العبارة رقم 11: نسبة الاجابة بموافق (75%) ونسبة الاجابة بمحايد (16,7%) ونسبة الإجابة بغير موافق (08,3%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,67) وانحراف معياري قدره (0,651) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الأندية الرياضية صعوبات في صيانة ملاعبها وترميم منشآتها.

العبارة رقم 12: نسبة الاجابة بموافق (91,7%) ونسبة الاجابة بمحايد (08,3%) ونسبة الإجابة بغير موافق (00%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,92) وانحراف معياري قدره (0,289) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أنه يجب زيادة السيولة المالية لتتمكن الأندية الرياضية من صيانة الملاعب والمنشآت.

العبارة رقم 13: نسبة الاجابة بموافق (75%) ونسبة الاجابة بمحايد (16,7%) ونسبة الإجابة بغير موافق (08,3%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,67) وانحراف معياري قدره

(0,651) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن هناك استراتيجية لتوسيع الانشطة والعمليات للحصول على مصادر تمويل جديدة.

3 - عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثالث تحت عنوان:

" التسويق الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية".

3-1- عرض نتائج المحور الثاني:

الجدول رقم (13) يمثل تحليل عبارات المحور الثالث تحت عنوان "التسويق الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية".

رقم العبارة	التكرار والنسب المئوية	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		موافق	محايد	غير موافق				
01	التكرار	11	00	01	2,83	0,577	02	متسط
	%	97,7	0,0	8,3				
02	التكرار	03	02	07	1,67	0,888	12	منخفض
	%	25,0	16,7	58,3				
03	التكرار	03	05	04	1,92	0,793	09	منخفض
	%	25,0	41,7	33,3				
04	التكرار	03	02	07	1,67	0,888	12	منخفض
	%	25,0	16,7	58,3				
05	التكرار	06	02	04	2,17	0,937	07	منخفض
	%	50,0	16,7	33,3				
06	التكرار	03	04	05	1,83	0,835	10	منخفض

				41,7	33,3	25,0	%	
منخفض	08	0,900	2,08	04	03	05	التكرار	07
				33,3	25,0	41,7	%	
منخفض	14	0,793	1,42	09	01	02	التكرار	08
				75,0	8,3	16,7	%	
متوسط	03	0,793	2,58	02	01	09	التكرار	09
				16,7	8,3	75,0	%	
متوسط	03	0,793	2,58	02	01	09	التكرار	10
				16,7	8,3	75,0	%	
منخفض	10	0,996	1,92	06	01	05	التكرار	11
				50,0	8,3	41,7	%	
منخفض	06	0,835	2,17	03	04	05	التكرار	12
				25,0	33,3	41,7	%	
متوسط	05	0,888	2,33	03	02	07	التكرار	13
				25,0	16,7	58,3	%	
متوسط	01	0,389	2,83	00	02	10	التكرار	14
				0,0	16,7	83,3	%	
/	14	0,463	2,14	الاجمالي				

3-2- تحليل نتائج المحور الثالث:

- من خلال الجدول رقم (13) نجد أن اجابات افراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية للعبارة رقم 01: نسبة الاجابة بموافق (97,7%) ونسبة الاجابة بمحايد (00%) ونسبة الإجابة بغير موافق (08,3%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,83) وانحراف معياري قدره

(0,577) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن التسويق مصدر مهم من مصادر التمويل بالنسبة للأندية الرياضية.

العبارة رقم 02: نسبة الاجابة بموافق (25%) ونسبة الاجابة بمحايد (16,7%) ونسبة الإجابة بغير موافق (58,3%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة الثانية عشر من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (1,67) وانحراف معياري قدره (0,888) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بغير موافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الاندية الرياضية لا تعتمد على تطبيق الخطة التسويقية لتسويق منتجاتها.

العبارة رقم 03: نسبة الاجابة بموافق (25%) ونسبة الاجابة بمحايد (41,7%) ونسبة الإجابة بغير موافق (33,3%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة التاسعة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (1,92) وانحراف معياري قدره (0,793) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بمحايد، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن رؤساء الأندية الرياضية في موقف محايد من حيث امتلاك ادارتهم كفاءة تمكنهم من الاهتمام بالتسويق الرياضي.

العبارة رقم 04: نسبة الاجابة بموافق (25%) ونسبة الاجابة بمحايد (16,7%) ونسبة الإجابة بغير موافق (58,3%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة الثانية عشر من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (1,67) وانحراف معياري قدره (0,888) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر

تكرارا وهي الاجابة بغير موافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الأندية الرياضية لا تعمل على تلبية رغبات جماهيرها من خلال تسويق منتجاتها.

العبارة رقم 05: نسبة الاجابة بموافق (50%) ونسبة الاجابة بمحايد (16,7%) ونسبة الإجابة بغير موافق (33,3%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,17) وانحراف معياري قدره (0,937) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الجماهير تساعد في عملية تسويق المنتجات من خلال شراء السلع الخاصة بالفريق.

العبارة رقم 06: نسبة الاجابة بموافق (25%) ونسبة الاجابة بمحايد (33,3%) ونسبة الإجابة بغير موافق (41,7%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة العاشرة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (1,83) وانحراف معياري قدره (0,835) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بغير موافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن أغلب الأندية الرياضية لا تعتمد على نقاط بيع معينة ومعتمدة في عملية تسويق منتجاتها.

العبارة رقم 07: نسبة الاجابة بموافق (41,5%) ونسبة الاجابة بمحايد (25%) ونسبة الإجابة بغير موافق (33,3%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة الثامنة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,08) وانحراف معياري قدره (0,900) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن بعض الأندية الرياضية تمتلك موقع في الانترنت لترويج منتجاتها.

العبارة رقم 08: نسبة الاجابة بموافق (16,7%) ونسبة الاجابة بمحايد (8,3%) ونسبة الإجابة بغير موافق (75%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة

الرابعة عشر من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (1,42) وانحراف معياري قدره (0,793) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بغير موافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن أغلب الأندية الرياضية لا تستغل وسائل الاعلام بمختلف أنواعها لتسويق منتجاتها .

العبارة رقم 09: نسبة الاجابة بموافق (75%) ونسبة الاجابة بمحايد (08,3%) ونسبة الإجابة بغير موافق (16,7%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,58) وانحراف معياري قدره (0,793) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن أغلب الأندية الرياضية تستثمر في احسن لاعبيها للترويج عن منتجاتها مما يسهل عليها عملية التسويق.

العبارة رقم 10: نسبة الاجابة بموافق (75%) ونسبة الاجابة بمحايد (08,3%) ونسبة الإجابة بغير موافق (16,7%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,58) وانحراف معياري قدره (0,793) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن أغلب الأندية الرياضية تهتم بعملية تكوين اللاعبين لتسويقهم فيما بعد والاستفادة من العائد المادي.

العبارة رقم 11: نسبة الاجابة بموافق (41,7%) ونسبة الاجابة بمحايد (08,3%) ونسبة الإجابة بغير موافق (50%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة العاشرة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (1,92) وانحراف معياري قدره

(0,996) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بغير موافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن أغلب الأندية الرياضية لا تقوم بعملية التسويق لمنشأتها وملاعبها في غير أوقات نشاط النادي وذلك لزيادة العائد المادي.

العبارة رقم 12: نسبة الاجابة بموافق (41.7%) ونسبة الاجابة بمحايد (33,3%) ونسبة الإجابة بغير موافق (25%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,17) وانحراف معياري قدره (0,835) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن هناك تسهيلات من طرف الدولة في عملية التسويق الرياضي.

العبارة رقم 13: نسبة الاجابة بموافق (58,3%) ونسبة الاجابة بمحايد (16,7,3%) ونسبة الإجابة بغير موافق (25%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,33) وانحراف معياري قدره (0,888) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن القوانين المتعلقة بالتسويق والترويج والإشهار تشجع على الزيادة في التمويل.

العبارة رقم 14: نسبة الاجابة بموافق (83,3%) ونسبة الاجابة بمحايد (16,7%) ونسبة الإجابة بغير موافق (00%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,83) وانحراف معياري قدره (0,389) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر

تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن قلة وعي مسيري الأندية بأهمية التسويق جعلها تخسر مصدر مهم من مصادر التمويل.

4 - عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الرابع تحت عنوان:

" الاستثمار والرعاية الرياضية على مستوى الأندية مصدرا من مصادر التمويل".

4-1- عرض نتائج المحور الرابع:

والجدول رقم (14) يمثل تحليل عبارات المحور الرابع تحت عنوان "الاستثمار والرعاية الرياضية على مستوى الأندية مصدر مهم من مصادر التمويل".

رقم العبارة	التكرار والنسب المؤوية	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		موافق	محايد	غير موافق				
01	التكرار	11	01	00	2,92	0,289	01	متوسط
	%	97,7	8,3	0,0				
02	التكرار	05	03	04	2,08	0,900	09	منخفض
	%	41,7	25,0	33,3				
03	التكرار	02	04	06	1,67	0,778	13	منخفض
	%	16,7	33,3	50,0				
04	التكرار	10	00	02	2,67	0,778	03	متوسط
	%	83,3	0,0	16,7				
05	التكرار	10	01	01	2,75	0,622	02	متوسط
	%	83,3	8,3	8,3				
06	التكرار	05	06	01	2,33	0,651	07	متوسط
	%	41,7	50,0	8,3				
07	التكرار	06	01	05	2,08	0,996	10	منخفض

				41,7	8,3	50,0	%	
08	منخفض	08	0,793	2,08	03	05	04	التكرار
				25,0	41,7	33,3	%	
09	منخفض	11	0,835	1,83	05	04	03	التكرار
				41,7	33,3	25,0	%	
10	منخفض	12	0,965	1,75	07	01	04	التكرار
				58,3	8,3	33,3	%	
11	متوسط	04	0,669	2,58	01	03	08	التكرار
				8,3	25,0	66,7	%	
12	متوسط	05	0,798	2,50	02	02	08	التكرار
				16,7	16,7	66,7	%	
13	متوسط	06	0,905	2,50	03	00	09	التكرار
				25,0	0,0	75,0	%	
	/	13	0,339	2,29	الاجمالي			

4-2- تحليل نتائج المحور الرابع:

- من خلال الجدول رقم (14) نجد أن اجابات افراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية للعبارة رقم 01: نسبة الاجابة بموافق (91,7%) ونسبة الاجابة بمحايد (08,3%) ونسبة الإجابة بغير موافق (00%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,92) وانحراف معياري قدره (0,289) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الاستثمار في المجال الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل بالنسبة للأندية الرياضية.

العبارة رقم 02: نسبة الاجابة بموافق (41,7%) ونسبة الاجابة بمحايد (25%) ونسبة الإجابة بغير موافق (33,3%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة التاسعة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,08) وانحراف معياري قدره (0,900) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الأندية الرياضية تتوفر على الشروط والحوافز اللازمة التي تستقطب المستثمرين.

العبارة رقم 03: نسبة الاجابة بموافق (16,7%) ونسبة الاجابة بمحايد (33,3%) ونسبة الإجابة بغير موافق (50%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة الثالثة عشر من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (1,67) وانحراف معياري قدره (0,778) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بغير موافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الأندية الرياضية تقدم ضمانات للمستثمرين.

العبارة رقم 04: نسبة الاجابة بموافق (83,3%) ونسبة الاجابة بمحايد (00%) ونسبة الإجابة بغير موافق (16,7%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,67) وانحراف معياري قدره (0,778) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الأندية الرياضية تواجه صعوبات كبيرة في العثور على المستثمرين في المجال الرياضي.

العبارة رقم 05: نسبة الاجابة بموافق (83,3%) ونسبة الاجابة بمحايد (08,3%) ونسبة الإجابة بغير موافق (08,3%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,75) وانحراف معياري قدره (0,622) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى

تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن نقص الوعي لدى المستثمرين بقيمة الاستثمار الرياضي أثر بالسلب على الأندية الرياضية.

العبارة رقم 06: نسبة الاجابة بموافق (41,7%) ونسبة الاجابة بمحايد (50%) ونسبة الإجابة بغير موافق (08,3%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,33) وانحراف معياري قدره (0,651) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بمحايد، ومنه نستنتج أن أفراد العينة محايدون في آرائهم حول أنه هناك امتيازات للمستثمرين في المجال الرياضي في الجزائر.

العبارة رقم 07: نسبة الاجابة بموافق (50%) ونسبة الاجابة بمحايد (08,3%) ونسبة الإجابة بغير موافق (41,7%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة العاشرة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,08) وانحراف معياري قدره (0,996) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الأندية الرياضية تعتمد على وسائل الاعلام بمختلف أنواعها لجلب المستثمرين.

العبارة رقم 08: نسبة الاجابة بموافق (33,3%) ونسبة الاجابة بمحايد (41,7%) ونسبة الإجابة بغير موافق (25%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة الثامنة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,08) وانحراف معياري قدره (0,793) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بمحايد، ومنه نستنتج أن أفراد العينة محايدون في آرائهم حول أنه قانون الاستثمار في الجزائر يشجع الاستثمار الأجنبي ويحمي المستثمرين.

العبارة رقم 09: نسبة الاجابة بموافق (25%) ونسبة الاجابة بمحايد (33,3%) ونسبة الإجابة بغير موافق (41,7%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة الحادية عشر من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (1,83) وانحراف معياري قدره (0,835) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بغير موافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن القانون الخاص بالاستثمار لا يسهل الإجراءات الإدارية للمستثمرين في المجال الرياضي.

العبارة رقم 10: نسبة الاجابة بموافق (33,3%) ونسبة الاجابة بمحايد (8,3%) ونسبة الإجابة بغير موافق (58,3%)، وجاءت بمستوى قبول منخفض، وجاءت بالمرتبة الثانية عشر من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (1,75) وانحراف معياري قدره (0,965) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بغير موافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الأندية الرياضية لا تستثمر في المنشآت والملاحق الخاصة بها لزيادة العائد المادي.

العبارة رقم 11: نسبة الاجابة بموافق (66,7%) ونسبة الاجابة بمحايد (25%) ونسبة الإجابة بغير موافق (8,3%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,58) وانحراف معياري قدره (0,669) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن القوانين المتعلقة بالمنظومة الرياضية تشجع على جلب الرعاية الرياضيين.

العبارة رقم 12: نسبة الاجابة بموافق (66,7%) ونسبة الاجابة بمحايد (16,7%) ونسبة الإجابة بغير موافق (16,7%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة

الخامسة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,50) وانحراف معياري قدره (0,798) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الراعي الرسمي للأندية الرياضية تستطيع تلبية حاجاتها من كل الجوانب.

. العبارة رقم 13: نسبة الاجابة بموافق (75%) ونسبة الاجابة بمحايد (00%) ونسبة الإجابة بغير موافق (25%)، وجاءت بمستوى قبول متوسط، وجاءت بالمرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي قدره (2,50) وانحراف معياري قدره (0,905) وهي قيمة تشير الى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، مما يعني وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الاجابة بموافق، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الأندية الرياضية تخصص مساحة للراعي الرسمي في الملعب والألبسة وذلك للتعريف بهم.

الفصل السابع:

مناقشة وتفسير نتائج

الفرضيات

مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات:

1 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

من خلال عرض نتائج الفرضية الأولى والتي صيغت بأن "التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية يساعدها على مواجهة التحديات المالية".

يتضح أن أغلبية الأندية الرياضية تعتمد على خطة مالية معينة لتسيير شؤونها داخل النادي، وذلك رغم قلة الموارد المالية وعدم وجود مصادر مالية دائمة، وهو ما لحظناه في إجابات أفراد العينة حيث كانت الإجابة الأغلبية بموافق في المحور الأول بنسبة قدرة ب(62,17%) وهي نسبة عالية، وهذا راجع إلى معرفة القيمة المالية التي سوف يتحصل عليها النادي الرياضي من طرف الممولين أو من طرف الدولة ووضع الخطة المناسبة أو رسم طريق لصرف هذه الأموال ومحاولة تغطية أكبر قدر ممكن من احتياجات النادي، وتسعي هذه الأندية دائما إلى جلب رؤساء الذين يعتبرون أكفاء لتحمل مسؤولية هذا المنصب مما يعود بالإيجاب على النادي ككل وتعمل على توظيف مسيرين ذوي خبرة في الميدان وذوي مؤهلات يكونون على دراية بكل كبيرة وصغيرة من قوانين ومراسيم وتشريعات تسمح لهم بضمان السير الحسن والجيد لشؤون النادي من الناحية المالية والإدارة، مما يجنبها من الوقوع في مشاكل مالية خلال الموسم أو محاولة تقادي هذه المشاكل قدر الإمكان، لكن هذا لا يخفي أن بعض من الأندية الرياضية دائما ما تتعرض إلى مشاكل مالية خلال الموسم الرياضي، فأغلبية الأندية الرياضية تفتقر للتسيير المالي الجيد أكثر منها إلى افتقارها إلى المصادر المالية.

ومنه يمكن القول أن الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على أن "التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية يساعدها على مواجهة التحديات المالية" قد تحققت، وهذا ما يتفق مع الدراسة التي قام بها الطالب "النذير بوضوح" تحت عنوان "اقتراح استراتيجية لتفعيل مصادر التمويل في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية" والتي كانت من بين أهم نتائجها:

- هناك العديد من نقاط القوة التي يمكن استغلالها خاصة في العمليات والأنشطة التي تقوم بها الأندية الرياضية للتمويل أو من خلال عمل الإدارة وأعضائها وكذلك الدور الذي تلعبه لجان التمويل والاستثمار والتسويق وكذلك أهمية استغلال الدور المعلومات والاتصالات في جلب المستثمرين، وهو ما يؤكد على أهمية التسيير الجيد للنادي والدور الذي يلعبه المسيرون في جلب واستقطاب وتنويع مصادر التمويل، كما أن الدولة الجزائرية يبذل جهدا كبيرا في تكوين والعمل على اخراج مسيرين ذو كفاءة علمية ومهنية وذلك من خلال عقد دورات ومؤتمرات وهو ما يؤكد درايته بأهمية هذه الوظيفة داخل الأندية والدور الكبير الذي تلعبه في مساعدة الأندية لتسيير شؤونها وهو ما أكدته دراسة الطالب "قارح مبروك" تحت عنوان "الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر" حيث أظهرت الدراسة أن الوزارة تولي اهتماما وتبذل جهدا في مجال الاستثمار في الموارد البشرية ولكن هذا الجهد غير كاف، كما أن عملية التقييم المتبعة من الوزارة تعمل على رفع مستوى العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

كما نجد كذلك التفاوت في الميزانيات الممنوحة للنادي يشكل حاجز كبير لبعض الأندية وذلك بحكم عدة عوامل منها العلاقات العامة وقيمة النادي التسويقية والأدوار التي ينافس عليها يضع بعض الأندية في مشاكل لتسييرها وهو ما أكدته دراسة الطالب "إسماعيل مقران" تحت عنوان "استراتيجية الإدارة الرياضية للاتحاديات ودورها في كيفية تسيير النوادي والمنتخبات في الجزائر" والتي أكدت على أن عدم امتلاك الاتحادية للأجهزة الإدارية الكافية والدائمة يعرقل الإدارة عن تطبيق استراتيجيتها في التسيير وفق متطلبات الإدارة الرياضية الحديثة وهو ما ينعكس بالسلب كذلك على الأندية الرياضية وإدارتها، غياب التجسيد الميداني لممارسة التخطيط والتنظيم عن ضعف عاملي المؤهلين، العلمي والوظيفي للمسيرين، ومما أكده الباحث في دراسته إلى الضعف الملموس في بعض المسيرين داخل النوادي من خلال أداء الوظيفة أو المؤهل العلمي ودرايته بالقوانين والتشريعات، وهو ما تراه كذلك الطالب "شريف سلمي" في دراستها تحت عنوان "أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية" والتي أكدت على أن بعض الأندية الرياضية وبالرغم من جمعها لرؤوس

الأموال إلا أن الاشكال يبقى في إدارتها، حيث أن التسيير المالي في هذه المناصب لا يحضى بالاهتمام الكافي من طرف هذه الأندية، وذلك يبرز من خلال ممارستها لهذه الوظيفة الإدارية دون الاعتماد على الآليات العلمية مثل التقنيات المحاسبية، كما ترى الطالبة "شنوفي خيرة" في دراستها تحت عنوان "تقييم التمويل العمومي للرياضة الجزائرية" بأن تنوع النوادي الرياضية في الجزائر من الناحية الاقتصادية والقانونية له تأثير مباشر على طريقة تسييرها، فالمسير الرياضي يجد نفسه في صلب البحث على الموارد المالية والتنظيم المحكم لكن بالرجوع الى التسيير الاقتصادي، فالمسير والأمين العام من أبرز العناصر المؤثرة في تنظيم وتطوير الجمعية أو النادي.

2 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

من خلال عرض نتائج الفرضية الثانية والتي صيغت بأن "امتلاك الأندية الرياضية لمنشآت وملاعب خاصة بها يساعدها على تغطية حاجياتها من الناحية المالية".

يتضح أن أغلبية رؤساء الأندية يعتبرون بأن امتلاك الأندية الرياضية لمنشآت وملاعب خاصة بها يساعدها على تغطية حاجياتها من الناحية المالية، وهو ما لحظناه في إجابات أفراد العينة حيث كانت الإجابة الأغلبية بموافق في المحور الثاني بنسبة قدرة ب(52,56%) وهي نسبة معتبرة، حيث أن رؤساء الأندية يقررون بضرورة امتلاك الأندية لملاعب ومنشآت خاصة بها للاستفادة منها ومن ملاحظتها أكثر وتخصيص عائداتها المالية لتغطية حاجيات النادي من الناحية المالية، ويبقى هذا الأمر تعاني منه بعض الأندية حيث لا يمكنها الاستفادة من عائدات الملاعب والمنشآت كدخل التذاكر فهي بدورها تقوم ببراء الملعب بعقد سنوي على البلدية أو من طرف مديرية الشباب والرياضة الذي وتخوض فيه المباريات وهذا ما يؤثر عليها ماديا، كما نجد نفس الملعب تنشط فيه عدة أندية محلية أخرى مما يؤثر عليها في عملية التحضير والتدريب والاسترجاع، مما لا يمكنها من استغلال الملعب حسب احتياجات النادي وذلك ما يؤدي إلى تأثير كبير في مردود الأندية في عملية التحضير الجيد للمنافسة أو يؤثر عليها في عملية برمجة المباريات، كما نجد ضعف الموارد المالية للأندية الرياضية يجعلها لا تستطيع تحمل مصاريف صيانة المنشآت الخاصة بالنادي

إذا كانت ملكا لها، كما أن عدد كبير منها لا تستغل المنشآت لإقامة التظاهرات الرياضية لاستقطاب المواهب الشابة للاستفادة منهم ماديا مستقبلا أو للتعريف بالنادي أكثر وذلك لجلب الممولين أو المستثمرين أو المؤسسات الكبرى لتمويلها، وهو ما يتفق مع دراسة الطالب "لعجالي يحي" تحت عنوان "تقويم مصادر الأندية الرياضية الجزائرية المحترفة لكرة القدم" بأن درجة تقويم المنشآت الرياضية كمصدر تمويل الأندية الرياضية متوسط وهذا نتيجة لقلّة وضعف استغلال المنشآت الرياضية وهذا يؤدي بدوره الى عدم وجود عوامل جذب للأفراد الممارسين، كما لا توجد أهداف واضحة لهذه المنشآت من أجل التمويل والاستثمار، ومن الأندية التي نجحت في جذب مؤسسات اقتصادية فريق شباب بلوزداد من خلال جذبها للمؤسسة الاقتصادية مدار (MADARE) والتي ساهمت في شكل كبير بالنهوض بالنادي وانقاص موسمه من شبح الهبوط وفوق ذلك تمكنه من تحقيق كأس الجمهورية لموسم 2018/2019.

ويرى كذلك الطالب "ناصر عبد القادر" في دراسته تحت عنوان "التخطيط الاستراتيجي في عملية التسويق الرياضي وانعكاساته على مصادر التمويل في المؤسسة الرياضية" بأنه على الأندية استغلال كل الفرص المتاحة للتمويل عن طريق اعانات الدولة ومساهمات القطاع الخاص والتبرعات والمساهمات والهدايا بالإضافة الى عائدات التسويق وعائدات حقوق الاعلان والدعاية وبيع تذاكر المباريات، واستثمار اسم الشعار التجاري للأندية الرياضية المحترفة بالإضافة الى استغلال عائدات حقوق البث التلفزيوني والإذاعي وعائدات انتقال بيع اللاعبين، كل هذه تعطي سياسة مالية من أجل استقرار واستمرار التمويل، مما يحتم على الأندية البحث دائما على تنويع مصادرها والعمل على بناء مرافق ومنشآت خاصة بها مثلما قام به النادي الرياضي وفاق سطيف من خلال بناء فندق خاص بالنادي والإقامة فيه بدل الكراء أو تخصيصه للأندية التي تستقبلها والاستفادة من العائد المادي من ذلك، ومما لاشك فيه أن النادي الرياضي يلزمه هيكل ومركز للتدريب والقيام بمختلف أنشطته الرياضية، أو لإجراء منافساته ولهذا يجب أن تكون له منشآت حديثة، وذلك من خلال توفير الأموال اللازمة لبناء هذه المنشآت و الملاعب وهو ما تعمل الدولة على تشجيعه من خلال خصصة الأندية الرياضية منح بعض الأندية لقطعة أرض كبيرة لبناء منشآت وملعب

خاص بها، وهو ما أكدت عليه في الجريدة الرسمية حيث وظفت الدولة جملة من القرارات التي تسعى إلى توفير وإنشاء منشآت رياضية وبمقتضاها يسمح لمعظم ولايات الوطن بإنشاء مركبات ومنشآت رياضية تساهم في تطوير وبناء ثقافة رياضية، وقد سهرت الدولة جاهدة في تحقيق وتشبيد هذه المنشآت وفقا لما جاء في المادة 149 من الباب التاسع للقانون 05 /13 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق ل 23 جويلية 2013، المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، فانه تسهر الدولة والجماعات المحلية بالعلاقات مع الاتحاديات الرياضية الوطنية المعنية، على انجاز وتهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع مختلف أشكال الأنشطة البدنية والرياضية طبقا للخريطة الوطنية للتطوير الرياضي، وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى¹، وهو الأمر الذي قد يلمس الأندية الرياضية في هذه المبادرة التي قامت بها الدولة.

3 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال عرض نتائج الفرضية الثالثة والتي صيغت بأنه "يعد التسويق الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية".

يتضح أن أغلبية رؤساء الأندية الرياضية يقرون بأهمية التسويق الرياضي كمصدر مهم من مصادر التمويل، ويعتبرون أن له دور كبير في عملية توفير الأموال وتغطية حاجيات الأندية وقد يكون بديل لتمويل الدولة اذا ما استغل أحسن استغلال وتم تطبيقه بشكل صحيح وتوظيف لجنة خاص به فقط لتسويق حاجيات النادي والعمل على رفع من مستوى النادي الى الاحترافية، وهو ما لحظناه في إجابات أفراد العينة حيث كانت الإجابة الأغلبية بموافق في المحور الثالث بنسبة قدرة ب(51,92%) وهي نسبة معتبرة.

لكن كل هذا نلمس عكسه تماما في الأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم حيث نراها تهتمش عملية التسويق في النادي من ملابس وأجهزة وغيرها من حاجيات أخرى، وهو

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 05/ 13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و تطويرها، المطبعة الرسمية البساتين، بئر مراد رايس، الجزائر، 2013، ص12.

ما يفسر عدم وجود إدارة أو لجنة متخصصة في التسويق الرياضي وتتكفل بكل ما يخص هذا الجانب في الأندية الرياضية، وما أدى أيضا إلى غياب المتعاملين الخواص الذين تعتمد عليهم الأندية الرياضية في تسويق ألبستها وأجهزتها ومنتجاتها الخاصة، وبذلك فإننا نجد الأندية الرياضية تعتمد على التمويل من طرف الدولة فقط وعدم استغلالها لعناصر التسويق، كما يحسب للأندية الرياضية دور كبير في ركود التسويق الرياضي وذلك لعدم درايتها بان النادي الرياضي في وقتنا هذا أصبح مؤسسة اقتصادية أو شركة تجارية تعمل على تسويق منتجاتها، وعدم إلمام رؤساء الأندية أو عدم فهمهم للجوانب العلمية لقواعد التسويق الرياضي و دوره في الرفع من مستوى الأندية الرياضية فكلما زادت فرص التسويق للرياضة زاد تقدم ازدهار الرياضة، وعليه فإن الأندية الرياضية قد أغفلت مصدر مهم من مصادر التمويل، وقد توافقت نتائج هذه الفرضية مع نتائج مجموعة من الدراسات السابقة والتي منها دراسة "لعجالي يحي" تحت عنوان "تقويم مصادر تمويل الأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم" حيث توصل إلى أن درجة تقويم الاستثمار الرياضي والتسويق الرياضي كمصدر من مصادر تمويل الأندية الرياضية ضعيف جدا وذلك لعدم امتلاك الأندية لمواقع تسويقية وعدم توفر مناخ استثمار خصب مما أدى إلى ضعف التمويل من قِبل المستثمرين.

كما يجب على الدولة مساعدة الأندية في الدخول إلى عالم الاحتراف الحقيقي من خلال تقديمها إلى تسهيلات بخصوصية الملاعب والمنشآت وتسهيل الإجراءات الإدارية للبحث عن مصادر تمويل أخرى والاعتماد على التمويل الذاتي من خلال التسويق والإشهار والدعاية وغيرها من مصادر أخرى، والعمل على حماية الأندية من التقليد لتخصيص نقاط بيع معتمدة من طرف النادي يسوق فيها الألبسة والأجهزة الخاص به والهدايا والصور التذكارية من خلال الجهات الرسمية لحماية المستهلك، والمساهمة على فتح موقع خاص بالنادي ينشر فيه كل ما هو جديد من تعاقدات أو مواعيد مباريات أو تصريحات وغيرها، وهذا ما يتوافق مع الدراسة التي قام بها "صلاح النذير" تحت عنوان "مصادر تمويل الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم" وهي عبارة عن مقالة منشورة توصل فيها الباحث إلى أن هناك العديد من الفرص التي يمكن للأندية الرياضية استغلالها لتفعيل مصادر تمويلها خاصة فيما يتعلق بالعوامل السياسية

وحرص الدولة وسياستها المنتهجة بدعم الرياضة عموماً، كما أنه هناك طرق وأساليب لإستراتيجية تفعيل مصادر التمويل، فبالنسبة للتمويل الذاتي وجب استخدام مصادر تمويل طويلة وقصيرة الأجل وكذلك عن طريق الاستثمار بكل أشكاله وأساليبه وكذلك التسويق واستغلال المنشآت الرياضية بشتى الطرق بالإضافة لمراكز التكوين، وعلى الدولة كذلك اتخاذ واتباع طريق صحيح من خلال العمل على خوصصة الأندية الرياضية وجعلها شركات وتوفير كل التسهيلات التي تضمن ذلك للحد قليلاً من المشاكل المالية وهو ما يراه "شريف بربريس" في دراسته تحت عنوان "التسويق الرياضي كآلية لتحسين المردود الاقتصادي للأندية الجزائرية في إطار نظام القطاع الخاص" وذلك من خلال توفير الامكانيات الفنية والكوادر البشرية والموارد المالية اللازمة لتطبيق برامج الخوصصة، وكذلك تشجيع البنوك والمؤسسات المالية على دعم الأندية الرياضية المخصصة خاصة في بداية تطبيق البرنامج، وإنشاء متاجر رياضية وفنادق ومطاعم عالمية داخل مقر الأندية وعلى أسوارها، تسهيل استعانة الأندية الرياضية المخصصة بشركات عالمية في مجال التسويق الرياضي اللازمة لتوفير الموارد المالية لدعم سياسات الخوصصة، ويرى كذلك "ناصر عبد الحق" في دراسته تحت عنوان "التخطيط الاستراتيجي في عملية التسويق الرياضي وانعكاساته على مصادر التمويل في المؤسسة الرياضية" أنه على الأندية الرياضية العمل على استغلال مداخل عملية الاشهار والرعاية والتسويق الرياضي والاستثمار الرياضي والجاري الخوصصة لهذه المؤسسات كلية كانت او جزئية مع التوجه نحو النظام الحقيقي لظاهرة الاحتراف الفعلية وتكوين شركات رياضية ذات طابع مالي، كل هذا يؤكد بأن الأندية الرياضية الجزائرية قد أغفلت وأهملت أحد أهم مصادر التمويل الذاتي والذي يقر بأهميته رؤساء الأندية لكنهم لا يعملون على تطبيقه مما عاد بالسلب كثيراً على الأندية الرياضية.

4 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:

من خلال عرض نتائج الفرضية الثالثة والتي صيغت بأنه "يعد الاستثمار والرعاية الرياضية على مستوى الأندية مصدر مهم من مصادر التمويل".

يتضح أن أغلبية رؤساء الأندية الرياضية يقرون بأهمية الاستثمار والرعاية الرياضية على مستوى الأندية كمصدر مهم من مصادر التمويل، وهو ما لحظناه في إجابات أفراد العينة حيث كانت الإجابة الأغلبية بموافق في المحور الرابع بنسبة قدرة ب(54,48%) وهي نسبة معتبرة.

حيث أن رؤساء الأندية على دراية بأن الاستثمار والرعاية على مستوى الأندية الرياضية قد أحدثت نقلة وقفزة نوعية في زيادة المداخل المالية والمساهمة بشكل كبير في بناء المنشآت الخاصة بالنادي والاعتماد على التمويل الذاتي، فرغم أن الدولة الجزائرية ساهمت في تشجيع الاستثمار الرياضي بشكل كبير من خلال تقديم تسهيلات وامتيازات للمستثمرين من شركات ورجال أعمال إلا أنه لا نراه يلقي اقبال كما كان متوقع، والخلل يعود الى الأندية في حد ذاتها فالاعتماد على مصادر التمويل التقليدية من اعانات الدولة والتبرعات والهبات ودخل بيع التذاكر لم يعد كافيا لتغطية حاجيات الأندية والخروج بها من المشاكل المالية التي تتخبط فيها كل موسم، فالأندية لا يمكنها الارتقاء بمستواها والدخول الى عالم الاحتراف من دون تنويع مصادر تمويلها من تمويل طويل وقصير الأمد والتي يعتبر الاستثمار والرعاية الرياضية من أحد أهم عناصرها.

ومن العوامل التي أدت بالأندية الرياضية الجزائرية بالفشل في جذب رجال الأعمال وإغراء الشركات الكبرى للاستثمار هو عدم توفر الشروط والحوافز اللازمة وغياب الأهداف المسطرة كالاعتماد على التكوين واستغلال المواهب الشابة وتسويقها والاستفادة منها ماديا، وغياب التخطيط الاستراتيجي طويل المدى للارتقاء بمستوى النادي للعالمية والمنافسة على الألقاب القارية، فمعظم الأندية الجزائرية تخطط الى كيفية انهاء الموسم الجاري فقط ولا تضع خطط طويلة المدى، عكس الأندية الأوروبية التي تنظر نظرة بعيدة وتخطط للمدى البعيد، كما نجد كذلك أن وسائل الاعلام بصفة عامة والإعلام الرياضي بصفة خاصة مساهمته تكاد تكون منعدمة في عملية تشجيع

الشركات ورجال الأعمال وتعريفهم بأهمية الاستثمار الرياضي والمنفعة التي قد يحققها للاقتصاد بصفة عامة وللنوادي بصفة خاصة، وذلك من خلال تقديم برامج وحصص تشجيعية أو اجراء مقابلات مع رجال الأعمال لمعرفة سبب نفورهم من ضخ أموالهم في الرياضة والتي من شأنها المساعدة على التوصل الى حلول، وهو ما أكده "عمرو مفتاح" في دراسته تحت عنوان "دور وسائل الاعلام في تشجيع الاستثمار الرياضي في الجزائر" حيث آلت اليه نتائج دراسته بأن وسائل الاعلام الجزائرية قليلا ما تعطي مساحة في تعريف أصحاب المؤسسات الاقتصادية بمفهوم وأهمية الاستثمار الرياضي وضرورته في برامجها، ولم تعطي الفرصة المطلوبة لأصحاب المؤسسات الاقتصادية للتعرف على النوادي الرياضية من أجل الاستثمار بل حاولت نسبيا، ولم تساهم في كشف المعوقات الإدارية والتشريعية التي تؤثر على قرار أصحاب المؤسسات الاقتصادية في الاستثمار الرياضي، وفتح مجال السمعى البصري من خلال انشاء وسائل الاعلام متعددة ومتخصصة لها القدرة على استقطاب أصحاب المؤسسات الاقتصادية، وهو ما يعطينا صورة واضحة على أن دور وسائل الاعلام الجزائرية لا يزال ضعيف في مجال التحفيز على الاستثمار الرياضي في الأندية الرياضية.

ومن أكبر العوامل التي عرقلت تشجيع الاستثمار الرياضي في الجزائر هم رؤساء بعض الأندية وذلك من خلال تمسكهم بالمنصب وتقديم كل العراقيل لعدم قدوم شركة تقوم برعاية النادي وعلى سبيل المثال ما يحدث الآن لنادي وفاق سطيف ونادي مولودية وهران وما حدث كذلك لنادي شباب بلوزداد بتمسك رئيسه "بوحفص" بالمنصب ورفضه قدوم شركة وطنية وتخطب النادي في مشاكل مالية مع بداية الموسم وتذيله الترتيب لمرحلة الذهاب كلها، وبعدها قدوم شركة مدار (MADARE) التي تقوم برعاية النادي الآن، وعلية فان الأندية الرياضية الجزائرية مجبرة على تقديم تسهيلات و ضمانات وحوافز للمستثمرين من خلال الارتقاء في عملية التخطيط والتسيير وقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة "مخلوف منجحي" تحت عنوان "الجانب القانوني لاستثمار المؤسسات الاقتصادية في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر" حي توصلت دراسته الى أن رؤساء الأندية النوادي الرياضية وكذا المحترفة وكذا رؤساء المؤسسات الاقتصادية يرون أن مضمون قانون الاستثمار غني بمحتواه الذي

يجسد رؤية واضحة لسياسة الدولة وتحرير الاقتصاد، ورغبتها في زيادة القطاع الخاص، وأن القانون 05_13 المؤرخ في 23 يوليو 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية يشجع المؤسسات الاقتصادية للاستثمار في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم ذ يعتبر قفزة نوعية في التشريع الرياضي وفق ما يتطلبه الاحتراف الرياضي، وقد أكد ذلك الدكتور "حسن أحمد الشافعي" أن كرة القدم في ظل الاحتراف أصبحت مشروعاً استثمارياً يجب أن يدار بفكر اقتصادي لتحقيق أرباح مالية، وعلى الأندية الجزائرية أن تتبع سياسة تحويل المشاريع إلى مشروع ومشارك من أجل زيادة رأس المال للمساعدة على تغطية نفقات وحاجات النادي من أجل تحقيق أهدافه ومسايرة نظام الاحتراف الرياضي، كما يجب تشجيع الشركات الكبرى لرعاية فرق كرة القدم بالأندية ورعاية البطولات الرياضية التنافسية.¹

¹ حسن أحمد الشافعي، الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الدنيا للنشر، مصر، 2006، ص42،41.

الخلاصة عامة:

بعد دراستنا لموضوع البحث استخلصنا أن أهمية تنويع مصادر التمويل المالي للأندية الرياضية وماله من أهمية في تطوير وازدهار الرياضة بصفة عامة والأندية بصفة خاصة، ونظرا للعلاقة الطردية بين تطور الأندية الرياضية والمال والوسائل والإمكانات المتوفرة، يجعلنا نعتبر بأن التمويل أو السيولة المالية هي المحرك الأساسي في متابعة الأندية لنشاطها وتحقيق أهدافها والوصول الى الاحتراف الحقيقي، مما يحتم عليها الى البحث دائما على تنويع مصادر تمويلها والاعتماد على التمويل الذاتي والخروج من التمويل التقليدي والاعتماد على اعانات الدولة، اذا ما أرادت تطوير نفسها والرقي بالرياضة وتحقيق أهدافها، وخاصة في خضم المشاكل المالية التي تتخبط فيها الأندية الرياضية ولسوء الحظ أن المشاكل المادية تلعب دورا كبيرا في التأثير على مردودها خلال الموسم وسيرها الحسن، ووضعها في أزمات متكررة في كل موسم و ذلك راجع لعدة أسباب والتي منها عدم اتباع سياسة تسيير جييدة فالنوادي الرياضية تعاني من فجوات كبيرة بخصوص هذا الجانب وخاصة أننا نلاحظ أن الأندية الرياضي تهتمش بشكل كبير الإدارة المالية ولا تعتمد على ذوي الكفاءة، فالتسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية له دور كبير في توفير البدائل والخروج بها من الأزمات والمشاكل المالية التي تقع فيها، فهي تفتقر إلى التسيير الجيد أكثر من افتقارها إلى التمويل، فأغلبية الأندية لا تقوم بوضع خطط إستراتيجية لكيفية تسيير الموسم، ووضع خطط بديلة في حال وقوع أي طارئ، وهذا يكون راجع إلى عدم كفاءة المكلفين بالتسيير المالي داخل الأندية الرياضية، ومن المشاكل التي تعاني منها الأندية الرياضية هو نقص التمويل بالمنشآت الرياضية فنجد أغلبية الأندية تقوم بكراء الملاعب وذلك لخوض مبارياتها وكراء المنشآت التي تتدرب فيها كذلك وهو ما يؤثر عيها ماديا، فعلى الدولة تدعيم الأندية بالمنشآت الرياضية باعتبارها احد المصادر المالية المهمة التي تساعد في الخروج من المشاكل المالية التي تتعرض لها وذلك من خلال تنظيم التظاهرات الرياضية او العائدات من بيع التذاكر أو كراء المنشآت، ومن المصادر الأساسية للتمويل التي أهملتها الأندية الرياضية هو التسويق والاستثمار الرياضي والذان يساعدان كثيرا في توفير الأموال التي تحتاجها، باعتبارها أن الأندية

الرياضية في الوقت الحالي قد أصبحت عبارة عن مؤسسات وشركات كبرى، وذلك من خلال تسويق منتجاتها والسعي لتلبية رغبات جماهيرها، كما نجد أن الأندية الرياضية أهملت مصادر تمويل أخرى مثل الدعاية والإشهار والبث التلفزيوني الذين يعتبرون من أهم المصادر المالية التي يجب على الأندية الاعتماد عليها وكذلك الاعتماد على التمويل الذاتي والبحث عن شركات ورجال الأعمال للاستثمار في الرياضة من خلال توفير المناخ والشروط المساعدة على ذلك.

- الاستنتاجات:

- ✓ يمكن للأندية الرياضية أن تستقطب مصادر تمويل جديدة وذلك لمواجهة التحديات المالية التي تواجهها.
- ✓ التسيير المالي الذي تنتهج معظم الأندية الرياضية لا يساعدها على مواجهة التحديات المالية التي تواجهها.
- ✓ الدولة تعمل على تكوين إطارات ذات كفاءة لمساعدة الأندية على تسيير شؤونها.
- ✓ تعاني الأندية الرياضية من نقص التمويل بالمنشآت الرياضية وهو ما يؤثر عليها ماديا.
- ✓ تغفل معظم الأندية الرياضية أن التسويق له دور وأهمية كبيرة في توفير الدخل المادي للنادي.
- ✓ معظم الأندية الرياضية تعتمد على الدولة في التمويل.
- ✓ كافة الأندية الرياضية تعاني من مشاكل مالية خلال الموسم الرياضي.
- ✓ معظم الأندية الرياضية لا تتبع خطة مالية لتسيير حاجياتها خلال الموسم الرياضي.
- ✓ أغلبية الأندية الرياضية لا تتوفر على الشروط اللازمة للاستثمار.
- ✓ أغلبية الأندية الرياضية لها راع رسمي لكنه لا يوفر لها الدعم المالي اللازم لتغطية احتياجات النادي.
- ✓ إن أغلبية الأندية الرياضية لا تمتلك ملعبا خاص بها بل تقوم بكرائه وهو ما يؤثر فيها ماديا.
- ✓ أغلبية الأندية الرياضية لا تستطيع تحمل مصاريف الصيانة للمنشآت بل تتكفل بها البلدية.
- ✓ نلاحظ مساهمة المنشآت الرياضية في الدخل المادي عند الأندية الرياضية ضعيف جدا.
- ✓ الأندية الرياضية لا تقوم باستغلال المنشآت لتنظيم التظاهرات الرياضية لجذب مستثمرين او ممولين.
- ✓ الأندية الرياضية لا تقوم بتلبية رغبات جماهيرها من خلال تسويق منتجاتها.

الاستنتاجات والاقتراحات المستقبلية

- ✓ الاعلام الرياضي لا يقوم بالمساهمة الجيدة في استقطاب المستثمرين.
- ✓ كافة الأندية الرياضية لا تعتمد على التسويق وتغفل أهميته في توفير الدعم المادي للنادي.
- ✓ بعض الأندية الرياضية فقط من تقوم بتسويق مبارياتها وذلك راجع للمركز الذي تحتله في الدوري .

- ✓ الاستثمار والرعاية لها دور كبير في توفير العائد المادي لكن أغلبية الأندية تغفل ذلك.
- ✓ بعض رؤساء الأندية لهم دور سلبي في عملية قدوم شركات للاستثمار في نواديهم.

الاقتراحات المستقبلية:

- ❖ الكشف عن مشاكل التمويل وممارسة التسيير المالي في الأندية الرياضية و تصحيح الخلل.
- ❖ توضيح العمليات التمويلية و إبراز آليات التسيير المالي من خلال اعتماد خطط إستراتيجية فعالة في الأندية الرياضية .
- ❖ إسناد مناصب التسيير في الأندية الرياضية إلى ذوي الكفاءة و إعادة تأهيلهم دوريا.
- ❖ دعم الأندية الرياضية بالملاعب والمنشآت وذلك لمساعدتها في توفير الدخل المادي.
- ❖ الرفع من المستوى الفني للأندية الرياضية وذلك لجلب الإعلام بكل أنواعه.
- ❖ تخصيص جريدة خاصة للتعرف بكل شؤون النادي تكون أسبوعية.
- ❖ تنظيم تظاهرات رياضية من طرف الأندية الرياضية وذلك لجذب المستثمرين والممولين .
- ❖ يجب على الأندية الرياضية انتهاز طرق جديدة لتوفير الدعم المالي اللازم والاعتماد على التمويل الذاتي.
- ❖ توفير حوافز و ضمانات للشركات أو الأطراف المستثمرة في الأندية الرياضية وذلك لتشجيعهم.
- ❖ زيادة التغطية الإعلامية و فتح قنوات رياضية جديدة وذلك لزيادة الدعم المادي للأندية الرياضية.
- ❖ تفعيل دور الاعلام الرياضي في تشجيع الشركات على الاستثمار.

الاستنتاجات والاقتراحات المستقبلية

- ❖ استغلال التسويق الرياضي وذلك من اجل توفير الدعم المالي للأندية الرياضية.
- ❖ إنشاء أقسام خاصة بدراسة السوق في الأندية الرياضية وذلك لمساعدتها في الاعتماد على التسويق لأنه أهم مصادر التمويل .
- ❖ التوعية بأهمية التسويق بشكل دوري في الوسط الرياضي.
- ❖ تقديم تسهيلات إدارية للشركات ورجال الأعمال المستثمرين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

❖ الكتب:

1. الحناوي محمد الصالح، اساسيات الاستثمار في الأوراق المالية، الدار الجامعية، ط2، مصر، 1997.
2. السعدني خليل السعدي، كمال درويش، الاحتراف في كرة القدم، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2006.
3. الطاهر حيدر حدران، مبادئ الاستثمار، دار المستقبل للنشر والتوزيع، دط، عمان، 1997.
4. أبراهيم امام، الإعلام الإذاعي والتلفزيوني، دار المعارف، ط1، لبنان.
5. أحمد الشافعي، الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الاولى 2006.
6. أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، دط، عنابة(الجزائر).
7. أحمد زكرياء صيام، مبادئ الاستثمار، دار المناهج، ط1، عمان، 1997.
8. أحمد حمدي شاكر محمود، البحث التربوي للمعلمين والمعلمات، ط3، دار الأندلس للنشر والتوزيع، السعودية، 2006.
9. أمين أنور خولي، الرياضة الحضارة الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة(مصر)، دط، 1995.
10. بالقاسم سلاطنية، وحسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
11. بشير عباس العلق، علي محمد رابعة، الترويج و الاعلان، اسس نظريات . تطبيقات . مدخل متكامل، دار اليازور العالمية للنشر والتوزيع، عمان 2007.
12. حسن أحمد الشافعي، الاستثمار والتسويق في التربية والبدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، ط1، الاسكندرية، 2006.
13. حسين علي كنبار المحمداوي، الإدارة الرياضية الحديثة استثمار وخصخصة، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
14. حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية لإدارة و فلسفة التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط1، الإسكندرية 2006.

قائمة المراجع

15. حسن أحمد الشافعي، تطبيقات معاصرة في الإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2010.
16. حسن أحمد الشافعي، التمويل والتمويل التاجيري في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية(مصر)، 2006.
17. حسن أحمد الشافعي، الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية(مصر)، 2006.
18. حسين علي كنبار العبودي، 2016، أهمية الاستثمار الرياضي في تطوير المنشآت الرياضية العراقية، المجلة العلمية العلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية جامعة مستغانم، العدد الثالث عشر، ص222.
19. حمزة الشخي، ابراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 1998.
20. حسن أحمد الشافعي، د.سوزان أحمد علي، مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، ب ط، مطبعة الانتصار لطباعة الأوفست، الإسكندرية(مصر)، 1999.
21. خالد قاشي، أ.د.حميد الطائي، التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة، دار وائل للنشر، ط1، الاردن، 2015.
22. جمال الدين محمد بن منظور الافريقي، قاموس لسان العرب، ج11، دار صادر، بيروت(لبنان)، 1968.
23. دعاء محمد عابدين محمد، استثمار العلامات التجارية في تسويق الأنشطة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2012 .
24. فاطمة عوض صابر، مرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية (مصر)، 2002.
25. قاسم نايف علوان، ادارة الاستثمار بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2009.
26. طارق الحاج، مبادئ التمويل، صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.

قائمة المراجع

27. صلاح مراد، د. فوزية هادي، طرائق البحث العلمي تصميماتها وإجراءاتها، ط1، دار الكتاب الحديث، 2012، القاهرة.
28. عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل و الإدارة الرياضية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، الإسكندرية 2002.
29. عبيدات محمد ابراهيم، مبادئ التسويق . مدخل سلوكي .، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 1999.
30. عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1، دار النمير للنشر والطباعة، دمشق (سورية)، 2002.
31. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الاستثمار الدولي، المكتب العربي الحديث، ط2، الإسكندرية، 1991 .
32. عبد الحميد سمير، ادارة النظريات الحديثة وتطبيقها، منشأة المعارف، القاهرة، 1999.
33. عدنان حسين الجادري، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية، ط2، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
34. عصام بدوي، موسوعة الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط1، مصر، 2004، ص56.
35. عصام بدوي، نازك مصطفى سنبل، البطولات والدورات الرياضية (استضافتها، تنظيمها، ادارتها)، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2004 .
36. علية عبد المنعم حجازي، د.حسن احمد الشافعي، استراتيجية التسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية (مصر) ، 2009، ص13.
37. كمال الدين عبد الرحمان درويش ومحمد صبحي حسانين، موسوعة منتجات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد، دار الفكر العربي، المجلد الثالث، القاهرة، 2004.
38. كمال الدين عبد الرحمان درويش، التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الاداء البشري في ادارة الرياضة، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2004. كمال جميل الرضي، الاستثمار الرياضي في التنمية الاقتصادية، دار النشر وائل، ط1، عمان، 2015 .

قائمة المراجع

39. كمال درويش وآخرون، اقتصاديات الرياضة، مكتبة الانجلو مصرية، ط1، القاهرة، 2013.
40. كمال درويش، إسماعيل حامد، التنظيمات في المجال الرياضي، كلية التربية الرياضية للبنين، ط2، حلوان، 2000.
41. كمال درويش والسعيد خليل السعدني، الاحتراف في كرة القدم، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2006، ص80.
42. محمد عثمان إسماعيل، التمويل والإدارة المالية في منظمات الأعمال، درا النهضة العربية، القاهرة، 1995.
43. محمد حسن الوشاح ومحمد عبد الله الشقارين، المنشآت والملاعب الرياضية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2012، ص14.
44. محمد صبحي حسنين، دعمرو احمد جبر، اقتصاديات الرياضة (الرعاية والتسويق والتمويل)، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الاولى، القاهرة، 2013، ص80.
45. محمد الناشد، التخطيط المالي والنقدي الادارة المالية، مديرية الكتب والمطبوعات، د ط، حلب، 1998.
46. محمود صالح الحناوي، ادارة التسويق، دارالنشر، دار الجامعات المصرية، دط، مصر، 1984.
47. محمد الصيدوني، ادارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر، ط1، الاسكندرية، 2005.
48. محمد احمد كمال رمادي، لجنة تسويق مقترحات بالاتحادات الرياضية الأولمبية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2012.
49. محمد مطر، إدارة الاستثمارات (الاطار النظري والتطبيقات العلمية)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن 1999.
50. محمد احمد عبده رزق، استراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2012.
51. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التسويق الرياضي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

قائمة المراجع

52. محمد جلال الغندور، البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجواهر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015.
53. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999
54. موريس أنجريس (ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصبه للنشر، 2004، الجزائر.
55. منير ابراهيم هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، منشأة المعارف، دط، الاسكندرية، 1998.
56. مروان شموط، د.كنجو عبدو كنجو، أسس الاستثمار، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط2، القاهرة، 2016.
57. منذر خضر يعقوب، الاتجاهات الحديثة في التسويق، الدار النموذجية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 2011.
58. منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
59. نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دط، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة(الجزائر)، 2017.
60. ناصر دادى عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2007.
61. هيثم صاحب عجام، نظرية التمويل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان(الاردن)، 2001.
- ❖ **المجلات والدوريات:**
62. أمال محمد ابراهيم بابكر، التمويل/التسويق والاستثمار في المجال الرياضي، عمادة التأليف والبحث العلمي موضوعات معاصرة في الادارة الرياضية، جامعة السودان، 2011.
63. بوصلاح النذير، مصادر تمويل الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم، مجلة الإبداع الرياضي، العدد05، جامعة لمسييلة، 2012.

قائمة المراجع

64. جعفر بعروزي، السيونسورينغ الرياضي وسيلة لتمويل الرياضة، مجلة العلوم الإنسانية والمجتمع، العدد4، جامعة محمد خيضر بسكرة،2012.
65. حمدان ساري وآخرون، اساليب التسويق من خلال الانشطة الرياضية كما يراها رجال الاعمال في الاردن، المجلة العلمية للتربية الرياضية جامعة حلوان، المجلد الثاني،1995.
66. حسين علي كبنار العبودي، أهمية الاستثمار الرياضي في تطوير المنشآت الرياضية العراقية، المجلة العلمية ، العدد 12، جامعة مستغانم، 2016.
67. شريف بربريس، التسويق الرياضي كآلية لتحسين المردود الاقتصادي للاندية الرياضية الجزائرية في اطار نظام القطاع الخاص، مجلة آفاق فكرية، العدد07، المجلد03، جامعة الجزائر3، 2017.
- ❖ الرسائل والبحوث الجامعية:
68. النذير بوصلاح، اقتراح استراتيجية لتفعيل مصادر التمويل في الاندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر03، 2014.
69. إسماعيل مقران، استراتيجية الإدارة الرياضية للاتحاديات ودورها في كيفية تسيير النوادي والمنتخبات في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية، 2010.
- 70.
71. حنيش الحاج، استراتيجية التسويق في المؤسسات والمنشآت الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2014.
72. خضار خالد، مدى مساهمة الشركات التجارية الرياضية في إنجاح الاحتراف في كرة القدم الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، معهد التربية البدنية والرياضية(سيدي عبد الله)، 2011.
73. قارح مبروك، الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، معهد التربية البدنية والرياضية، 2014.
74. شريفي سلمى، اساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسات الرياضية، أطروحة دكتوراه، الجزائر3، 2011.

قائمة المراجع

75. شنوفي خيرة، تقييم التمويل العمومي للرياضة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان)، 2011.
76. فيصل حبيب حافظ، دور الاستثمار المباشر في تنمية اقتصاد المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004 .
77. عمرون مفتاح، دور وسائل الاعلام في تشجيع الاستثمار الرياضي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2013.
78. لحسن تريش، العراقيل القانونية والمادية التي تواجه نجاح منظومة الاحتراف في كرة القدم الجزائرية، رسالة ماجستير، المسيلة، 2014.
79. لعجال يحي، تقويم مصادر تمويل الأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم " أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 03، 2014.
80. محمد لخضر بوزاهر، أهمية التربية البدنية والرياضية في تنمية التكيف الاجتماعي المدرسي لدى تلاميذ الطور الثانوي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
81. مخلوف منجحي، الجانب القانوني لاستثمار المؤسسات الاقتصادية في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2014.
82. موساوي امال، النوادي الرياضية المؤهلة للاحتراف ودور التسويق الرياضي في انجاز المشروع، رسالة ماجستير، الجزائر 3، سيدي عبد الله، 2010.
83. نوال زهية، سياسة التمويل ودورها في التأثير على المردود الرياضي لرياضة النخبة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، (سيدي عبد الله) 2007.
84. ناصر عبد القادر، الاستثمار والتسويق باستخدام الأساليب الإدارية المستحدثة في مجال التربية البدنية و الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007.
85. ناصري عبد القادر، التخطيط الاستراتيجي في عملية التسويق الرياضي وانعكاساته على مصادر التمويل في المؤسسة الرياضية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، معهد التربية البدنية والرياضية (سيدي عبد الله)، 2014.

قائمة المراجع

❖ الجرائد :

86. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 05 . 13 المتعلق بالتربية البدنية

والرياضية، المطبعة الرسمية البساتين، بئر مراد رايس، الجزائر، 2013.

87. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 04 . 10 المتعلق بالتربية البدنية

والرياضة، المطبعة الرسمية البساتين ، بئر مراد رايس، الجزائر، 2004.

❖ القواميس والمعاجم:

88. ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، الجزء الأول.

89. علي بلهادية، القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرّس، الف بائي، ط1، تونس،

1976

90. يوسف محمد البقاعي، قاموس الطلاب، سوريا، 2001.

91. يوسف محمد البقاعي، قاموس الطلاب، دار المعرفة، المغرب، 2006.

❖ مواقع الانترنت :

92. المكتبة الرياضية الشاملة، 2017، مؤخوذة من موقع الانترنت www.sport.ta4a.us

الملاحق



رقم التسجيل : 09/PG/D/LMD/SPR/16

تقديم تسهيلات رقم : 04 لن.م.ب.ت.ب.ع.ع.خ/2018

إلى السيد المحترم: رؤساء أندية القسم الأول

الموضوع: تقديم تسهيلات

تحية طيبة وبعد

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية ، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطلاب (ة):

اللقب : العابدي

الاسم : ياسين

من خلال تمكنه (ها) من الاستفادة من المرافق و البيانات المتوفرة لديكم ، قصد انجاز الاختبارات الميدانية في إطار الدكتوراه في :

التخصص : الإدارة والتسيير الرياضي

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

سلمت هذه الوثيقة بطلب من المعني (ة) للإدلاء بها في حدود ما يسمح به القانون

بسكرة في : 2018/10/28

نائب المدير بالدراسات لما بعد التدرج

و البحث العلمي والعلاقات الخارجية
نائب المدير المكلف بالدراسات لما بعد التدرج
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية
أ.د. بنزيو سليم



رقم التسجيل : 09/PG/D/LMD/SPR/16

تقديم تسييلات رقم : 05 /ن.م.ب.ت.ب.ع.ع.خ/2018

الى السيد المحترم: رؤساء أندية القسم الثاني

الموضوع: تقديم تسييلات

تحية طيبة وبعد

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية ، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسييلات الممكنة للطلاب (ة):

اللقب : العابدي

الاسم : ياسين

من خلال تمكينه (ها) من الاستفادة من المرافق و البيانات المتوفرة لديكم ، قصد انجاز الاختبارات الميدانية في إطار الدكتوراه في :

التخصص : الإدارة والتسيير الرياضي

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

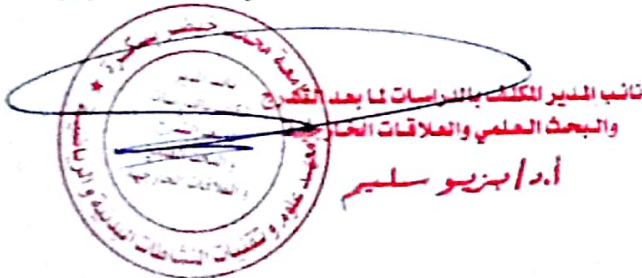
تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

سلمت هذه الوثيقة بطلب من المعني (ة) للإدلاء بها في حدود ما يسمح به القانون

بسكرة في : 2018/10/28

نائب المدير بالدراسات لما بعد التدرج

و البحث العلمي والعلاقات الخارجية





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان البحث الموسوم ب :

"تنوع مصادر التمويل ودورها في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية"

تحت إشراف الدكتور: عبد المالك شتيوي, أستاذ محاضر "أ".

من إعداد الباحث: العابدي ياسين .

الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ	
جامعة بسكرة	أستاذ	عمار رواب	1
جامعة بسكرة	أستاذ	سليم بزيو	2
جامعة بسكرة	أستاذ	السعيد مزروع	3
جامعة بسكرة	أستاذ	فنوش نصيرة	4
جامعة بسكرة	استاذ محاضر أ	سليمان بن عميروش	5
جامعة بسكرة	استاذ محاضر أ	رائد عبد الامير عباس	6
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	عادل بزيو	7



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة وتسيير المنشآت الرياضية

الموضوع: تحكيم استبيان الدراسة

الأستاذة الكرام نرجو من سيادتكم المحترمة استطلاع رأيكم في تحكيم استبيان دراستنا في إطار إنجاز بحث علمي لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، الموسومة "تنويع مصادر التمويل ودورها في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية"، علما أن الاستبيان يهدف لمعرفة المصادر المالية للأندية الرياضية ودورها في مواجهة التحديات، وذلك من حيث:

- مدى ملائمة الاستبيان مع الدراسة.
- مدى ملائمة صياغة الفقرات.
- مدى ملائمة التعليمات للعينة مع العلم أن الأداة الى رؤساء الاندية المحترفة القسم. الاول والثاني.
- وضوح العبارات وخدمتها للموضوع.

الباحث والمشرف يشكرون مسبقا تفضلكم بالتعاون العلمي في بناء القائمة

المنشودة وإثراء البحث في مجال الإدارة والتسيير الرياضي.

- أسئلة الاستبيان :

- المحول الاول : التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية يساعدها في مواجهة التحديات المالية.

لا اوافق	محايد	اوافق	العبارات
			تحتوي كل النوادي الرياضية على مصادر للتمويل دائمة
			هناك لجنة في النادي تعمل على وضع خطط واقتراحات من شأنها توفير التمويل
			تقوم الاندية بنشاطات رياضية متنوعة لتنوع مصادر تمويلها
			رؤساء الاندية على دراية بالمراسيم والقرارات التي تشجع الاندية في الاعتماد على نفسها في التمويل
			تساهم الدولة بنسبة كبيرة في عملية تمويل الاندية الرياضية
			هناك استراتيجية متبعة من طرف الاندية للحصول على مصادر تمويل جديدة
			يعتمد مسؤولي التسيير المالي في الاندية على خطة مدروسة لتسيير احتياجات النادي
			الهيكل التمويلي للنوادي يتركز على مصدرين اساسيين فقط هما تمويل الدولة ودعم المؤسسات
			هناك توجه من طرف الدولة نحو خوصصة النوادي
			تعمل الدولة على تشجيع الاندية الرياضية في الاعتماد على التمويل الذاتي
			النادي يقوم بتظاهرات رياضية لجلب الجمهور وزيادة مصدر التمويل من خلال المشاركات
			غالب ما تتعرض الاندية الرياضية الى مشاكل مالية خلال الموسم
			النادي يعمل على استغلال كل مصادر التمويل من ترويج ودعاية وتسويق واستثمار

- المحور الثاني : امتلاك الأندية الرياضة المنشآت والملاعب خاصة بها يساعدها على تغطية حاجياتها من الناحية المالية.

العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق
تعتبر المنشآت التي تمتلكها الاندية مصدر مهم من مصادر التمويل			
تمتلك اغلب الاندية الرياضية ملاعب ومنشآت خاصة بها			
تتمكن الاندية من استغلال المنشآت والملاحق حسب الاحتياجات			
تقوم الاندية بكراء الملاعب لتدريب وخوض المباريات الرسمية			
يمكن توفير الاموال من خلال كراء المنشآت في وقت الفراغ			
السيولة المادية التي تحققها الاندية من خلال كراء منشآتها ضعيف جدا			
المنشآت التي تستعملها الاندية الرياضية تتوفر على شروط الامن والسلامة			
تشجع الدولة الاندية على بناء ملاعب ومنشآت خاصة بها للاستفادة منها اكثر			
تستثمر الاندية في الامكانيات والأجهزة المتوفرة لديها في تكوين الرياضيين			
تقوم الاندية بدورات تدريبية وتكوينية للأعضاء وذلك حول الاستغلال الامثل للموارد المتوفرة			
تواجه الاندية الرياضية صعوبات في صيانة ملاعبها وترميم منشآتها			
يجب زيادة السيولة المالية للأندية لتتمكن من صيانة الملاعب والمنشآت			
هناك استراتيجية لتوسيع الانشطة والعمليات للحصول على مصادر تمويل جديدة			

- المحور الثالث : يعد التسويق الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية .

لاوافق	محايد	وافق	العبارات
			التسويق الرياضي مصدرا مهم من مصادر التمويل .
			تعتمد الأندية على تطبيق الخطة التسويقية لتسويق منتجاتها
			تمتلك الأندية إدارة ذات كفاءة تهتم بعملية التسويق .
			تعمل الأندية على تلبية رغبات جمهورها من خلال تسويق منتجاتها
			تساعد جماهير النادي في عملية تسويق المنتجات من خلال شراء السلع الخاصة بالفريق .
			تعتمد الأندية على نقاط بيع معتمد لتسويق خدماتها .
			تمتلك الأندية موقع الانترنت لترويج لمنتجاتها.
			تستغل الأندية الرياضية وسائل الاعلام بكل انواعها لتسويق منتجاتها .
			تستثمر الأندية احسن لاعبيها للترويج عن منتجاتها مما يسهل عليها عملية تسويقها .
			تهتم الأندية على عملية تكوين اللاعبين لتسويقهم فيما بعد والاستفادة من العائد المادي .
			تسويق الأندية الرياضية لمنشآتها وملاعبها في غير أوقات نشاط النادي لزيادة الدخل المادي .
			هناك تسهيلات من طرف الدولة في عملية التسويق الرياضي
			القوانين المتعلقة بالتسويق والترويج والإشهار تشجع على الزيادة في التمويل .
			قلة وعي مسيري الأندية بأهمية التسويق جعلها تخسر مصدر مهم من مصادر التمويل .

- المحور الرابع : بعد الاستثمار والرعاية الرياضية على مستوى الأندية مصدرا من مصادر التمويل .

العبارات	اوافق	محايد	لا اوافق
الاستثمار في المجال الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل بالنسبة للأندية الرياضية .			
تتوفر الأندية الرياضية الشروط والحوافز اللازمة التي تستقطب المستثمرين .			
تقدم الأندية ضمانات للمستثمرين في الأندية الرياضية .			
تواجه الأندية صعوبات كبيرة في العثور على مستثمرين.			
نقص الوعي لدى رؤساء الأموال بقيمة الاستثمار الرياضي اثر بالسلب على الأندية .			
هناك امتيازات للمستثمرين في المجال الرياضي في الجزائر.			
تعتمد الأندية على وسائل الاعلام بمختلف انواعها لجلب المستثمرين			
قانون الاستثمار يشجع الاستثمار الاجنبي في الجزائر ويحمي المستثمر			
قانون الاستثمار يسهل الاجراءات الادارية للمستثمرين في المجال الرياضي			
تستثمر الأندية في المنشآت والملاحق الخاصة بها لزيادة العائد المادي			
القوانين المتعلقة بالمنظومة الرياضية يشجع على جلب الرعاية			
الراعي الرسمي للنادي تستطيع تلبية حاجيات النادي من كل الجوانب			
تخصص الأندية الرياضية مساحة للرعاية في الملعب والألبسة وذلك للتعريف بهم			

.....وشكرا على تعاونكم



Université
Mohamed KHIDER, BISKRA

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة و تسيير الرياضي

استبيان موجه إلى: رؤساء الأندية.

في إطار إنجاز بحث علمي نتقدم إلى سيادتكم المحترمة طالبين منكم المساهمة بأرائكم النيرة وخبرتكم بالرد على أسئلتنا المتعلقة بدراستنا التطبيقية, وذلك لإعداد بحث علمي لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص الادارة والتسيير الرياضي الموسومة "استقطاب مصادر تمويل جديدة ودورها في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية", علما أن الاستبيان يهدف لمعرفة المصادر المالية الخاصة بكل من نادي من الأندية الرياضية الجزائرية في القسم الوطني المحترف الاول والثاني ودورها في مواجهة التحديات .

نطلب منكم سادتي الرؤساء ملاء هذه الاستمارة بكل صدق و موضوعية من أجل التوصل إلى نتائج صحيحة تفيدنا في بحثنا العلمي, علما ان المعلومات المصرح بها تبقى سرية و مفادها البحث العلمي لا أكثر و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

ملاحظة:ضع علامة(x) أمام الإجابة المختارة.

- معلومات الشخصية :

السن :

الخبرة في ميدان العمل :

المستوى الدراسي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

- أسئلة الاستبيان :

لا اوافق	محايد	اوافق	العبارات
			تمتلك كل النوادي الرياضية مصادر للتمويل دائمة .
			هناك لجنة في النادي تعمل على وضع خطط واقتراحات من شأنها توفير التمويل .
			تقوم الاندية بنشاطات رياضية متنوعة لتنويع مصادر تمويلها .
			رؤساء الاندية على دراية بالمراسم والقرارات التي تشجع الاندية في الاعتماد على نفسها في التمويل .
			تساهم الدولة بنسبة كبيرة في عملية تمويل الاندية الرياضية .
			هناك استراتيجية متبعة من طرف الاندية للحصول على مصادر تمويل جديدة .
			يعتمد مسؤولي التسيير المالي في الاندية على خطة مدروسة لتسيير احتياجات النادي .
			الهيكل التمويلي للنوادي يتركز على مصدرين اساسيين فقط هما تمويل الدولة ودعم المؤسسات .
			هناك توجه من طرف الدولة نحو خوصصة النوادي .
			تعمل الدولة على تشجيع الاندية الرياضية في الاعتماد على التمويل الذاتي .
			النادي يقوم بتظاهرات رياضية لجلب الجمهور وزيادة مصدر التمويل من خلال المشاركات .
			غالبا ما تتعرض الاندية الرياضية الى مشاكل مالية خلال الموسم .
			النادي يعمل على استغلال كل مصادر التمويل من ترويج ودعاية وتسويق واستثمار .

أوافق	محايد	لا أوافق	العبارات
			تعتبر المنشآت التي تمتلكها الاندية مصدر مهم من مصادر التمويل .
			تمتلك اغلب الاندية الرياضية ملاعب ومنشآت خاصة بها .
			تتمكن الاندية من استغلال المنشآت والملاحق حسب الاحتياجات .
			تقوم الاندية بالتعاقد ككراء الملاعب لتدريب وخوض المباريات الرسمية .
			يمكن توفير الاموال من خلال كراء المنشآت في وقت الفراغ .
			السيولة المادية التي تحققها الاندية من خلال كراء منشآتها ضعيف جدا .
			المنشآت التي تستعملها الاندية الرياضية تتوفر على شروط الامن والسلامة .
			تشجع الدولة الاندية على بناء ملاعب ومنشآت خاصة بها للاستفادة منها اكثر .
			تستثمر الاندية في الامكانيات والأجهزة المتوفرة لديها في تكوين الرياضيين .
			تقوم الاندية بدورات تدريبية وتكوينية للأعضاء وذلك حول الاستغلال الامثل للموارد المتوفرة .
			تواجه الاندية الرياضية صعوبات في صيانة ملاعبها وترميم منشآتها .
			يجب زيادة السيولة المالية للأندية لتمكن من صيانة الملاعب والمنشآت .
			هناك استراتيجية لتوسيع الأنشطة والعمليات للحصول على مصادر تمويل جديدة .

أوافق	محايد	لا أوافق	العبارات
			التسويق الرياضي مصدرا مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية .
			تعتمد الأندية على تطبيق الخطة التسويقية لتسويق منتجاتها .
			تمتلك الأندية إدارة ذات كفاءة تهتم بعملية التسويق .
			تعمل الأندية على تلبية رغبات جمهورها من خلال تسويق منتجاتها .
			تساعد جماهير النادي في عملية تسويق المنتجات من خلال شراء السلع الخاصة بالفريق .
			تعتمد الأندية على نقاط بيع معتمد لتسويق خدماتها .
			تمتلك الأندية موقع الانترنت لترويج لمنتجاتها.
			تستغل الأندية الرياضية وسائل الاعلام بكل انواعها لتسويق منتجاتها .
			تستثمر الأندية احسن لاعبيها للترويج عن منتجاتها مما يسهل عليها عملية تسويقها .
			تهتم الأندية على عملية تكوين اللاعبين لتسويقهم فيما بعد والاستفادة من العائد المادي .
			تسويق الأندية الرياضية لمنشآتها وملاعبها في غير أوقات نشاط النادي لزيادة الدخل المادي .
			هناك تسهيلات من طرف الدولة في عملية التسويق الرياضي
			القوانين المتعلقة بالتسويق والترويج والإشهار تشجع على الزيادة في التمويل .
			قلة وعي مسيري الأندية بأهمية التسويق جعلها تخسر مصدر مهم من مصادر التمويل .

لا اوافق	محايد	اوافق	العبارات
			الاستثمار في المجال الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل بالنسبة للأندية الرياضية .
			تتوفر الأندية الرياضية الشروط والحوافز اللازمة التي تستقطب المستثمرين .
			تقدم الأندية ضمانات للمستثمرين في الأندية الرياضية .
			تواجه الأندية صعوبات كبيرة في العثور على مستثمرين .
			نقص الوعي لدى المستثمرين بقيمة الاستثمار الرياضي اثر بالسلب على الأندية .
			هناك امتيازات للمستثمرين في المجال الرياضي في الجزائر .
			تعتمد الأندية على وسائل الاعلام بمختلف انواعها لجلب المستثمرين .
			قانون الاستثمار يشجع الاستثمار الاجنبي في الجزائر ويحمي المستثمر .
			قانون الاستثمار يسهل الاجراءات الادارية للمستثمرين في المجال الرياضي .
			تستثمر الأندية في المنشآت والملاحق الخاصة بها لزيادة العائد المادي .
			القوانين المتعلقة بالمنظومة الرياضية يشجع على جلب الرعاية .
			الراعي الرسمي للنادي تستطيع تلبية حاجيات النادي من كل الجوانب .
			تخصص الأندية الرياضية مساحة للرعاية في الملعب والألبسة وذلك للتعريف بهم .

.....وشكرا على تعاونكم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ