



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة آكلي محمد اولحاج بالبويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم وتقنيات النشاطات

البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتسيير رياضي

## دور بعض أساليب التسويق الرياضي في جلب الاستثمار للمؤسسات الرياضية لتحقيق الربحية

إشراف الأستاذ:

أ.د. جمال خيري

إعداد الطالب:

إلياس دبيش

أمام لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
1	أ.د/ لاوسين سليمان	أستاذ	جامعة آكلي محمد اولحاج بالبويرة	رئيسا
2	أ.د/ جمال خيري	أستاذ	جامعة آكلي محمد اولحاج بالبويرة	مشرفا ومقررا
3	أ.د/ طراد توفيق	أستاذ	جامعة آكلي محمد اولحاج بالبويرة	ممتحنا
4	د/ برجم رضوان	أستاذ محاضر أ	جامعة آكلي محمد اولحاج بالبويرة	ممتحنا
5	أ.د/ جلال صلاح الدين	أستاذ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	ممتحنا
6	أ.د/ بن دين كمال	أستاذ	المركز الجامعي نور البشير بالبيض	ممتحنا

2024-2023

# شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي  
فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف "خيري جمال" على كل ما قدمه لنا من  
توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة، كما اتقدم بجزيل الشكر  
إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، دون نسيان زملائي واصدقائي داخل الجامعة وخارجها.  
كما اتقدم بالشكر الجزيل لأساتذة وإطارات  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالبويرة  
والشكر لكل من ساعدنا من قريب وبعيد لإتمام هذه المذكرة

الباحث / إلياس دبش

# إهداء

الحمد لله الذي تتم به الصالحات، والحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى  
وأهله ومن وفى أما بعد:  
الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضل  
تعالى مهداة إلى الوالدة رحمها الله، والوالد الكريم حفظه الله  
لكل العائلة الكريمة والاصدقاء والزملاء والاساتذة  
والى كل من ساهم ولو بكلمة في اثراء هذا العمل  
إلى كل اعضاء معهد الرياضة لولاية البويرة من ادارة واساتذة وعمال  
الذين كانوا سند لنا طيلة مسارنا التكويني.  
إلى كل يهتم بالعلم ويسعى لتطويره

الباحث / إلياس دبيش

# المحتويات

---

## المحتويات

ب.....	شكر وتقدير
ج.....	إهداء
ه.....	المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
ك.....	قائمة الملاحق
ل.....	ملخص
ع.....	مقدمة

## مدخل عام للدراسة

1.....	1-الإشكالية:
4.....	2-الفرضيات:
4.....	2-1- الفرضية العامة
4.....	2-2- الفرضيات الجزئية:
4.....	3- أسباب اختيار الموضوع:
5.....	4- أهداف الدراسة:
5.....	5- أهمية البحث:
6.....	6-تحديد المصطلحات والمفاهيم:
6.....	6-1- التسويق الرياضي:
6.....	6-2- الاستثمار:
7.....	6-3- المؤسسة:
7.....	6-4- الربحية الربح:
8.....	7-الدراسات السابقة والمثابرة:
18.....	7-4- التعليق على الدراسات السابقة:
18.....	7-5- الاستفادة من الدراسات السابقة:
20.....	خلاصة:

## الجانب النظري

## الخلفية المعرفية النظرية للبحث

## الفصل الأول

## التسويق الرياضي

23.....	تمهيد:
24.....	1-1- التسويق

24	1-1-1 مفهوم التسويق MARKETING:
25	2-1-1 مصطلحات متعلقة بالتسويق:
29	2-1-2 التسويق الرياضي SPORT MARKETING
29	1-2-1 مفهوم التسويق الرياضي:
31	2-2-1 نشأة التسويق الرياضي:
32	3-2-1 التسويق الرياضي في الوقت الحالي:
32	4-2-1 أهمية التسويق الرياضي
32	أولاً - الأهمية الاجتماعية:
33	ثانياً - الأهمية الاقتصادية للتسويق الرياضي:
34	ثالثاً - الأهمية بالنسبة للأندية:
36	5-2-1 خصائص التسويق الرياضي:
36	6-2-1 العناصر المؤثرة في التسويق الرياضي
37	7-2-1 أساليب التسويق الرياضي
41	8-2-1 التسويق والرياضة:
42	9-2-1 السوق الرياضية:
43	10-2-1 العلاقات العامة في المجال الرياضي:
44	11-2-1 إدارة التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية:
44	12-2-1 أهمية الجوانب القانونية في التسويق الرياضي:
45	13-2-1 التسويق الرياضي في الجزائر:
46	خلاصة:

## الفصل الثاني

### الاستثمار الرياضي

48	تمهيد
49	1-2-1 الاستثمار
49	1-1-2 مفهوم الاستثمار:
49	2-1-2 الاستثمار في الإدارة المالية والمحاسبية:
50	3-1-2 أهمية الاستثمار
51	4-1-2 أنواع الاستثمار:
52	5-1-2 مشاكل الاستثمار ومعوقاته:
55	6-1-2 سياسة الاستثمار في الجزائر:
56	2-2-1 الاستثمار الرياضي
56	1-2-2 مفهوم الاستثمار الرياضي:
56	2-2-2 أهداف الاستثمار في المجال الرياضي:
57	3-2-2 الاستثمار في المؤسسات الرياضية
58	4-2-2 العوامل التي تؤثر على الاستثمار في المجال الرياضي

59	.....مجالات الاستثمار الرياضي
60	.....محددات الاستثمار في المجال الرياضي
60	.....استثمارات الأندية في ظل تطبيق الاحتراف الرياضي
62	.....معوقات تطبيق الاستثمار في المجال الرياضي
64	.....الاتجاهات الحديثة للاستثمار الرياضي
65	.....أهمية الاستثمار الرياضي في الاقتصاد الوطني
66	.....التمويل الرياضي ومصادره
68	.....خلاصة:

## الفصل الثالث

### المؤسسات والنوادي الرياضية

70	.....تمهيد:
71	.....1-3- المؤسسات الرياضية
71	.....1-1-3 ماهية المؤسسات الرياضية SPORTS INSTITUTIONS :
73	.....2-1-3 الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة
74	.....3-1-3 أنواع المؤسسات الرياضية:
75	.....4-1-3 أهداف المؤسسة الرياضية
76	.....5-1-3 التخطيط في المؤسسات الرياضية
77	.....6-1-3 معايير اعتماد المؤسسة الرياضية والشبابية
79	.....7-1-3 التمويل في المؤسسات الرياضية
80	.....8-1-3 استراتيجية التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية:
82	.....9-1-3 المحاور الأساسية للاستثمار في المؤسسات الرياضية
84	.....2-3- النوادي الرياضية
84	.....1-2-3 مفهوم النادي الرياضي
84	.....2-2-3 هيكلية النوادي الرياضية حسب المشرع الجزائري
85	.....3-2-3 أهداف النادي الرياضي
87	.....4-2-3 تاريخ تطور كرة القدم في الجزائر
91	.....خلاصة:

## الجانب التطبيقي

### الدراسة الميدانية

## الفصل الرابع

### منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

94	.....تمهيد
95	.....1-4- الدراسة الاستطلاعية

96	2-4- الخصائص السيكومترية للأداة:
101	3-4- مجتمع الدراسة:
102	4-4- عينة الدراسة:
102	5-4- المنهج المتبع في الدراسة:
104	6-4- أدوات جمع البيانات:
107	7-4- متغيرات الدراسة:
107	8-4- إجراءات التطبيق الميداني:
107	9-4- صعوبات البحث:
108	10-4- الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية:
109	خلاصة:

## الفصل الخامس

### عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات

111	تمهيد:
112	1-5- عرض وتحليل فرضيات البحث:
113	1-1-5- عرض وتحليل فرضية البحث الأولى:
116	2-1-5- عرض وتحليل فرضية البحث الثانية:
119	3-1-5- عرض وتحليل فرضية البحث الثالثة:
122	4-1-5- عرض وتحليل فرضية البحث الرابعة:
125	5-1-5- عرض وتحليل فرضية البحث الخامسة:
128	2-5- مناقشة نتائج الفرضيات:
128	1-2-5- مناقشة نتائج الفرضية العامة:
129	2-2-5- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:
132	3-2-5- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:
135	4-2-5- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:
138	5-2-5- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:
141	6-2-5- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:
143	3-5- استنتاجات عامة:
145	الخاتمة:
146	توصيات واقتراحات:
147	الآفاق المستقبلية:
150	قائمة المصادر والمراجع
158	الملاحق



## قائمة الجداول

الجدول 1: يوضح ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ .....	96
الجدول 2: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور ( الدعاية والإعلان ) مع درجته الكلية.....	97
الجدول 3: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور ( العلاقات العامة ) مع درجته الكلية.....	98
الجدول 4: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور ( إستراتيجية المبيعات ) مع درجته الكلية.....	99
الجدول 5: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور ( التسويق الإلكتروني ) مع درجته الكلية .....	99
الجدول 6: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور ( البيئة التسويقية ) مع درجته الكلية .....	100
الجدول 7: يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور الاستبيان مع درجته الكلية .....	101
الجدول 8: يوضح أندية الرابطة المحترفة الأولى للموسم الرياضي 2023/2022 .....	101
الجدول 9: يوضح توزيع أفراد عينة البحث لأندية الرابطة المحترفة الأولى.....	102
الجدول 10: درجة الاستجابة للفقرات المكونة للاستبيان.....	106
الجدول 11: يوضح قيمة الوزن النسبي ودرجات الموافقة لمحاور الاستبيان.....	106
الجدول 12: يوضح التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة .....	112
الجدول 13: يوضح وصف عبارات المحور الأول (الدعاية والإعلان) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .....	113
الجدول 14: يوضح وصف عبارات المحور الثاني (العلاقات العامة) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .....	116
الجدول 15: يوضح وصف عبارات المحور الثالث (إستراتيجية المبيعات) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .....	119
الجدول 16: يوضح وصف عبارات المحور الرابع (التسويق الإلكتروني) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .....	122
الجدول 17: يوضح وصف عبارات المحور الخامس (البيئة التسويقية) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .....	125
الجدول 18: يوضح مساهمة أساليب التسويق الرياضي في جلب الاستثمار للمؤسسات الرياضية لتحقيق الربحية.....	128
الجدول 19: يوضح مساهمة الدعاية والإعلان في جلب الاستثمارات اللازمة للنادي الرياضي لزيادة الدخل .....	129
الجدول 20: يوضح مساهمة العلاقات العامة للنادي الرياضي في جلب الاستثمارات وزيادة الدخل .....	132
الجدول 21: يوضح مساهمة إستراتيجية المبيعات التي يستند عليها النادي الرياضي في جلب الاستثمارات وزيادة دخله ..	135
الجدول 22: يوضح مساهمة التسويق الإلكتروني في جلب الاستثمارات للنادي الرياضي وزيادة دخله.....	138
الجدول 23: يوضح مدى قيام النادي بالبحث عن بيئة تسويقية مناسبة له قبل جلب الاستثمار وزيادة الدخل .....	141

## قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: العوامل التي تقع وراء التسويق الاجتماعي..... 33
- الشكل رقم 2: التسويق والرياضة..... 42
- الشكل رقم 3: السوق الرياضي..... 43
- الشكل رقم 4: العناصر الرئيسية للإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة..... 73
- الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي للنادي الرياضي ..... 85
- الشكل رقم 6: اهداف النادي الرياضي في عدة جوانب. .... 86
- الشكل رقم 7: يوضح توزيع عبارات المحور الاول (الدعاية والإعلان) من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية..... 115
- الشكل رقم 8: يوضح توزيع عبارات المحور الثاني من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية..... 118
- الشكل رقم 9: يوضح توزيع عبارات المحور الثالث من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية ..... 121
- الشكل رقم 10: يوضح توزيع عبارات المحور الرابع من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية ..... 124
- الشكل رقم 11: يوضح توزيع عبارات المحور الخامس من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية..... 127

## قائمة الملاحق

- الملحق 1: استمارة استبيان موجهة لرؤساء ومسيري النوادي الرياضية.....159
- الملحق 2: الأساتذة المحكمين للاستبيان.....163
- الملحق 3: تسهيل المهمة المؤشر عليها في النوادي الرياضية:.....164
- الملحق 4: مخرجات برنامج SPSS.....171

## ملخص

هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تلعبه أساليب التسويق الرياضي في جلب الاستثمارات نحو المؤسسات الرياضية بغية تحقيق الربحية، بدراسة ميدانية على النوادي الرياضية للرابطة المحترفة الأولى موبيليس في الجزائر، من خلال التركيز على الدعاية والإعلان، العلاقات العامة، إستراتيجية المبيعات، التسويق الإلكتروني والبيئة التسويقية للنادي الرياضي، اعتمدنا على المنهج الوصفي مستعملين أداة الاستبيان على عينة دراسة شملت (45) فردا من رؤساء وأعضاء المجالس الإدارية للنوادي الرياضية الجزائرية للرابطة لمحترفة موبيليس المختارة بطريقة عشوائية، من خلال معالجة إحصائية تمثلت في الأوزان النسبية لوصف العبارات وعدة اختبارات.

توصلت الدراسة إلى أن الدعاية والإعلان، العلاقات العامة، إستراتيجية المبيعات، التسويق الإلكتروني والبيئة التسويقية للنادي الرياضي لها دور هام في جلب الاستثمارات للمؤسسات الرياضية من أجل تحقيق الربحية، وعلى ضوء نتائج الدراسة ارتأينا وضع مجموعة من الاقتراحات أهمها: ضرورة وضع إستراتيجية وطنية لتطوير التسويق والاستثمار الرياضي في الجزائر، وجوب وضع رؤية إستراتيجية واضحة حول تسويق النشاطات واستقطاب الاستثمارات في الأندية الرياضية الجزائرية، وضرورة وجود حوافز كافية لجلب الاستثمار الخاص في القطاع الرياضي، مع غرس ثقافة التسويق الرياضي بالأندية الرياضية من خلال عقد دورات تدريبية وملتقيات في مجال التسويق والاستثمار لجميع الفاعلين بالمؤسسات الرياضية.

**الكلمات الدالة:** التسويق الرياضي، الاستثمار الرياضي، المؤسسات الرياضية، النوادي الرياضية، استراتيجيات الربحية.

## **Abstract**

This study aimed to explore the role that sports marketing strategies play in attracting investments to sports institutions to achieve profitability. A field study was conducted on the professional football clubs of the First Division "Mobilis" in Algeria, focusing on advertising and publicity, public relations, sales strategy, digital marketing, and the club's marketing environment. A descriptive method was adopted, using a questionnaire administered to a randomly selected sample of 45 individuals, including presidents and board members of Algerian professional clubs. The data were statistically analyzed using relative weights to describe the statements, along with several statistical tests.

The study found that advertising and publicity, public relations, sales strategies, digital marketing, and the marketing environment of sports clubs play a significant role in attracting investments to sports institutions in pursuit of profitability. Based on the findings, several recommendations were made, most notably: the necessity of developing a national strategy for the advancement of sports marketing and investment in Algeria; establishing a clear strategic vision for marketing sports activities and attracting investments in Algerian sports clubs; the need for adequate incentives to encourage private investment in the sports sector; and promoting a culture of sports marketing within clubs through training programs and seminars targeting all stakeholders in sports institutions.

**Keywords:** Sports Marketing, Sports Investment, Sports Institutions, Sports Clubs, Profitability Strategies

## Résumé

Cette étude vise à explorer le rôle que jouent les stratégies de marketing sportif dans l'attraction des investissements vers les institutions sportives afin de réaliser la rentabilité. Une étude de terrain a été menée auprès des clubs sportifs professionnels de la première division "Mobilis" en Algérie, en mettant l'accent sur la publicité et la promotion, les relations publiques, la stratégie de vente, le marketing numérique et l'environnement marketing du club sportif. Nous avons adopté une approche descriptive en utilisant le questionnaire comme outil principal, auprès d'un échantillon aléatoire composé de 45 personnes, incluant les présidents et membres des conseils d'administration des clubs sportifs professionnels algériens. L'analyse statistique a été réalisée à l'aide des poids relatifs pour décrire les items ainsi que par plusieurs tests statistiques.

Les résultats de l'étude ont révélé que la publicité, les relations publiques, les stratégies de vente, le marketing numérique et l'environnement marketing des clubs jouent un rôle crucial dans l'attraction des investissements au sein des institutions sportives pour atteindre la rentabilité. À la lumière de ces résultats, nous proposons plusieurs recommandations, notamment : la nécessité d'établir une stratégie nationale de développement du marketing et de l'investissement sportifs en Algérie ; la mise en place d'une vision stratégique claire pour la commercialisation des activités sportives et l'attraction des investissements dans les clubs algériens ; la mise en place d'incitations suffisantes pour attirer l'investissement privé dans le secteur sportif ; et la promotion d'une culture du marketing sportif dans les clubs à travers des formations et des colloques destinés à tous les acteurs des institutions sportives.

**Mots-clés :** Marketing sportif, investissement sportif, institutions sportives, clubs sportifs, stratégies de rentabilité

# مقدمة



في ظل تزايد التنافس بين النوادي والمؤسسات الرياضية، أصبح التسويق الرياضي أداة حاسمة لضمان النجاح والازدهار، الاستثمار في القطاع الرياضي، خصوصاً في مجال كرة القدم، أصبح يحظى بأهمية خاصة نظراً للدور الكبير الذي يلعبه في تحقيق الربحية وتعزيز الوضع المالي للنوادي والمؤسسات الرياضية، فالتسويق الرياضي هو سبيل نمو وازدهار المؤسسات الرياضية وله أهمية كبيرة اقتصادياً واجتماعياً، وأصبح الاستثمار له أهمية كبيرة في الدول المتقدمة في وقتنا الحالي وكذلك الدول النامية التي تحاول الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال الاستثمار الرياضي.

يعد النشاط التسويقي جزءاً من النظام العام للمنشأة الذي يحوي مجموعة من الأنشطة التي يتطلب تنفيذها جهوداً إدارية مكثفة يتم التخطيط لها بشكل منسق مع بعضها البعض، فالجدير بالتأكيد أن نشاط التسويق الرياضي متعلق بمجموعة من المتغيرات التي يمكن التدخل فيها والتحكم بها، كالبنية التسويقية للمنتج، الأسعار، واستراتيجيات الترويج والتوزيع. بينما هناك متغيرات أخرى خارج نطاق السيطرة الداخلية للمؤسسة، والتي لا تستطيع إدارتها أن تتدخل فيها مثل التقلبات الاقتصادية، القضايا الاجتماعية، التشريعات القانونية، التحديات البيئية، والظروف السياسية، بالإضافة إلى غيرها من المتغيرات المماثلة.

وبالتالي، يقوم المفهوم التسويقي على مبدئين رئيسيين: الأول هو أن جميع الاستراتيجيات والسياسات والأنشطة يجب أن تكون موجهة تجاه العميل وتحقيق احتياجاته، والمبدأ الثاني هو السعي لتحقيق عائد مادي من المبيعات. وعند فحصه بشكل أعمق، يمكن اعتبار المفهوم التسويقي كفلسفة عمل تعتبر من خلالها إرضاء احتياجات العميل كالمهدف الرئيسي الذي يبرر وجود واستمرارية المؤسسة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية. (الصيرفي، 2016، ص 57).

يعتقد الكثيرون أن التسويق الخاص بالرياضة يمتاز بتحدياته الخاصة مقارنةً بغيره من المجالات، نظراً للطابع الفريد الذي تمتاز به الرياضة. فالمنتج الرياضي يتميز بخصوصيته ولا يمكن مقارنته مع السلع والخدمات الأخرى. هذا يضع المسوق الرياضي أمام تحديات مثل صعوبة التنبؤ بردود فعل الجمهور أو نتائج الفعاليات الرياضية أو المشاعر التي قد تسود في الجماهير. وزيادةً على ذلك، المنتج الرياضي يُعد غير ملموس، مما يجعله يتميز بتحديات تسويقية محددة. (الصيرفي، 2016، ص 14).



أصبحت الرياضة عاملاً ضارياً في العولمة، فظهرت عوامل وأسباب تجلب المستهلك أكثر نحو المنتج الرياضي بسبب تلك التنافسية الحادة بين المؤسسات التي أخذت تمتهن الرياضة ميداناً لنشاطها، هذا يعطي الأولوية لفهم الإنتاج الرياضي ثم فهم التسويق المتخصص في هذا الميدان كآلية وإستراتيجية لإعطاء المنتج الرياضي أو الخدمة تموقعها في السوق وتمركزاً في الذهن السلوكية للمستهلك (العقامي، 2012، ص20).

أصبح الاستثمار في المجال الرياضي مطلباً ضرورياً في ظل التغيرات العالمية الخاصة بالرياضة سواء دخول الاحتراف على المجال الرياضي أو تحويل الرياضة إلى صناعة تهدف لتحقيق الربح وأيضاً ارتفاع أجور اللاعبين والمدربين وعمليات الإعداد للبطولات والتي تتطلب أموالاً كثيرة، مما يستدعي الاهتمام بالخدمات والمنتجات الرياضية وأهمية التحول إلى اقتصاديات السوق الحرة عن طريق خصخصة الأندية الرياضية والاهتمام بالتسويق الرياضي وجلب المستثمرين للدخول في هذا المجال. الأمر الذي يحتاج إلى بعض المقومات المرتبطة بالنواحي الاقتصادية في المجال الرياضي والتي تقع على عاتق الإدارة مسئولية حصر الإمكانيات والموارد البشرية المتاحة وفرص الاستثمار، كما أن هناك بعض الأمور الواجب مراعاتها لجلب المستثمرين في المجال الرياضي.

وفي هذا الصدد فقد أوصت دراسة ماهر عطية (2005) على ضرورة إتاحة الفرصة للاستثمار بالمجال الرياضي من خلال تشجيع الدولة للمستثمرين لدخول هذا المجال، كما تؤكد دراسة حسن أحمد الشافعي وسماح صلاح الدين (2009) على التعرف على أهداف وأهمية المشروعات الاستثمارية في المؤسسات الرياضية، كما أكدت دراسة حسن أحمد الشافعي وعليه عبد المنعم حجازي (2009) إلى وضع استراتيجية للتسويق والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة في ضوء التحولات الاقتصادية العالمية.

وإن نجاح المؤسسات الرياضية في الدول المتقدمة وما حققته من قدرات فنية وتقنية عالية في الميدان الرياضي أبهرت العالم كله، نظراً لنجاحها في تسويق منتجاتها الرياضية نتيجة لتبنيها المفاهيم الحديثة للتسويق والهادفة إلى الاستثمار في المجال الرياضي، إذ قامت هذه الدول بتطبيق التسويق والاستثمار بطريقة فعالة وناجحة، حيث تقوم المؤسسات الرياضية بكل أنواعها (النوادي، أكاديميات ومدارس رياضية) بمعرفة رغبة المستهلك الرياضي وإشباعها في أسواقها المحلية أو الدولية، وكذلك تطوير المنتج الرياضي مع تصميم المزيج التسويقي الرياضي المناسب له بما يحقق المنفعة المادية والمعنوية للمستهلك، ويتوقف نجاح المؤسسة الرياضية على مدى تبنيها لإستراتيجية تسويقية جيدة تتماشى مع التطورات العالمية.

وتعد الأنشطة التسويقية في المجال الرياضي من ضمن منظومة عالمية مطبقة في أغلب الدول المتقدمة، وتشكل جزءا رئيسيا من المنظومة الاقتصادية العالمية تماشيا مع عصر العولمة وثورة المعلومات، ولم يعد الاستثمار في الرياضة ظاهرة اقتصادية فحسب، وإنما هو خيار إستراتيجي كبير من ضمن خيارات اقتصادية عديدة، مما يؤكد على ضرورة وجود عقلية اقتصادية ومالية تستطيع أن تدير المنظومة الرياضية بشكل يحقق الأهداف المطلوبة، وتعد الأنشطة التسويقية أحد المظاهر الرياضية الحديثة (بازرعة، 2001، ص 12).

وتأتي هذه الأطروحة لتسلط الضوء على دور أساليب التسويق الرياضي في جذب الاستثمارات نحو المؤسسات والنوادي الرياضية، مع تركيز خاص على الأندية الرياضية المحترفة في الجزائر. وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية توظيف بعض أساليب التسويق الرياضي لاستقطاب الاستثمارات وتحقيق الربحية، لا سيما في أندية الرابطة المحترفة الأولى "موبيليس"، وذلك من خلال معالجة محاور متعددة تشمل: مفهوم التسويق الرياضي، آليات الاستثمار في القطاع الرياضي، ودور المؤسسات الرياضية في تفعيل هذه الآليات.

في البداية، ستقدم الدراسة نظرة عامة حول التسويق الرياضي، مركزة على مفاهيمه وأهميته، إلى جانب التحديات والفرص التي يقدمها في السياق الجزائري، مع مناقشة الأساليب الحديثة التي يمكن اعتمادها ضمن هذا المجال. ثم تنتقل الدراسة إلى معالجة موضوع الاستثمار في القطاع الرياضي، من خلال تحليل مفهومه وأهدافه، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه، والسياسات والقوانين المعتمدة في الجزائر التي تنظم هذا النوع من الاستثمار. بعد ذلك، سيتم التطرق إلى دور المؤسسات والنوادي الرياضية في تحقيق الأهداف الاستثمارية، مع التركيز على عناصر التخطيط، التمويل، واستراتيجيات التسويق التي تسهم في بناء منظمات رياضية فعالة وقادرة على المنافسة.

كما تتضمن الدراسة عرضاً للإجراءات المنهجية المعتمدة، حيث سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية تستهدف عينة من الأندية الرياضية المحترفة في الجزائر، باستخدام أدوات البحث العلمي كالمقابلات والاستبيانات، وذلك لجمع البيانات الكمية والنوعية الضرورية للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

ومن خلال معالجة هذه المحاور، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤية تحليلية معمقة حول التحديات والفرص المرتبطة بتفعيل أساليب التسويق الرياضي لجذب الاستثمارات وتحقيق الربحية، في إطار تطوير الاقتصاد الرياضي الوطني.

كما تأمل الدراسة أن تخلص إلى نتائج عملية وتوصيات قابلة للتطبيق تساهم في تحسين وتطوير آليات التسويق الرياضي وتفعيلها ضمن خطط واستراتيجيات المؤسسات الرياضية الجزائرية، بما يدعم تنمية الحركة الرياضية بمختلف مستوياتها.

الأطروحة مقسمة إلى خمسة فصول رئيسية، يقدم كل منها نظرة معمقة على مكونات معينة من هذا البحث:

- **مدخل عام للدراسة:** يقدم هذا الفصل نظرة عامة على البحث، مشتملاً على التساؤلات والفرضيات التي تقود الدراسة. يوضح أيضاً أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والمصطلحات الأساسية التي ستستخدم طوال البحث.
- **الفصل الأول - التسويق الرياضي:** يركز هذا الفصل على التسويق الرياضي، حيث يقدم تعريفاً شاملاً للتسويق الرياضي وأهميته، بالإضافة إلى استعراض لأهمية التسويق الرياضي في الجزائر.
- **الفصل الثاني - الاستثمار الرياضي:** يعمق هذا الفصل في مفهوم الاستثمار الرياضي وسياساته في الجزائر. يناقش أيضاً العوامل التي تؤثر على الاستثمار في المجال الرياضي ومعوقاته.
- **الفصل الثالث - المؤسسات والنوادي الرياضية:** يركز هذا الفصل على تحليل دور المؤسسات والنوادي الرياضية في تحقيق الأهداف الاستثمارية وتطبيق استراتيجيات التسويق الفعالة.
- **الفصل الرابع - منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:** في هذا الفصل، يتم التركيز على الإجراءات والأدوات التي ستستخدم في إجراء البحث العلمي، بما في ذلك الدراسة الاستطلاعية، متغيرات الدراسة، تصميم الدراسة وجمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة لإجراءات التطبيق الميداني والشروط العلمية.

- **الفصل الخامس - عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات:** وفيه مناقشة نتائج الدراسة والتي من خلالها يمكن إثبات أو نفي فرضيات البحث، مع تقديم لأهم الاستنتاجات والاقتراحات، التوصيات وخاتمة عامة لموضوع الدراسة .

# مدخل عام للدراسة

## 1- الإشكالية:

يمكن اعتبار التسويق الرياضي نطاقاً حديثاً الذي لا يملك تعريفاً مستقلاً ودقيقاً، بل يندرج تحت الوصف الشامل للتسويق وكل ما يحمله من معاني. وقد تطور التسويق ليكون مجالاً يعتمد على مبادئ وقوانين علمية. وفي هذا السياق، يُعتبر التسويق الرياضي واحداً من الفعاليات التي تهدف لتلبية تطلعات وحاجات المتعامل الرياضي عبر التفاعلات المختلفة.

في الفترة الأخيرة، شهد مجال التسويق الرياضي تطوراً ملحوظاً في موضوعات البحث العلمي وفحص احتياجات المشتري وبيئة الأسواق الرياضية ونظم المعلومات، بالإضافة إلى صناعة الأحداث الرياضية واستراتيجيات تحديد الأسعار والتوزيع ووسائل الإعلان. وفي هذا السياق، باتت الشركات العالمية تعين جزءاً كبيراً من موازناتها للتركيز على التسويق الرياضي.

تاريخياً، انطلق مفهوم التسويق الرياضي في الولايات المتحدة الأمريكية حوالي عام 1870م، مع التركيز الأولي على لعبة البيسبول. حيث تم استخدام بطاقات تصوير لأبرز لاعبي البيسبول للترويج للسجائر، وتمت مرافقة هذه البطاقات بعلكة "Bubble" الشهيرة في تلك الفترة. ومع مرور الوقت، شهدت وسائل الإعلان والترويج تطوراً ملحوظاً، ما أسهم في توسيع نطاق التسويق الرياضي. وأصبحت الرياضة بمثابة عملية اقتصادية، مما أدى إلى نمو هائل في التسويق الرياضي بوتيرة سريعة. ومع دخول القنوات الفضائية الساحة، ازداد الإقبال على الرعاية الرياضية، نظراً للأعداد الكبيرة من المشاهدين للأحداث الرياضية، مما جعلها فرصة جذابة للشركات للترويج لمنتجاتها. وهكذا، تشكلت شراكة استراتيجية بين شركات التسويق الرياضي والقنوات الفضائية المنتشرة حول العالم. (الصيرفي، 2016، ص 13).

ويعتبر التسويق الرياضي الحديث من أهم التطورات التي طالت ميدان التسويق فلم تبقى المؤسسات الرياضية بمعزل عنه، حيث أخذ المؤسسات الرياضية إلى واقع جديد يختلف عن المفاهيم التقليدية، ويحظى التسويق بأهمية كبيرة في التطبيق كمحدد رئيسي لنجاح العديد من المؤسسات الرياضية في العديد من الدول العالمية، بالإضافة إلى المشكلات التي تواجه المؤسسات اليوم فيما يخص الاستثمار الرياضي .

ويعتمد التسويق الرياضي إلى حد كبير على التسويق الخدمي وليس التسويق المادي، فالمستهلك يشتري قيمة الإشباع الذي يحصل عليه وليس المنتج نفسه ومن هنا أصبح التسويق الرياضي من الخدمات الصعبة فقد يؤدي سوء الخدمة إلى انخفاض عدد المستفيدين ويسبب خسائر فادحة.

ومن خلال فؤاد فاروق النجار 2018 الذي عمل كمدير عام للأنشطة الرياضية بالمديرية العامة للتعليم المهني بجمهورية العراق لاحظ الباحث وجود مشكلة تتعلق في استثمار الإمكانيات المادية والبشرية والطاقات التشغيلية المتوفرة في التعليم المهني بفروعها الأربعة (الصناعي، التجاري، الزراعي، الفنون التطبيقية) وتحويلها إلى منتجات رياضية وتسويقها وهذا ما أكدته الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على عينة شملت الإدارات العليا والوسطى بـ التعليم المهني وبعض العاملين في الهيئات الرياضية (النجار، 2018، ص13-14).

في الأوقات الحديثة، شهد مفهوم الرياضة تطوراً كبيراً، حيث أصبحت لا تقتصر على كونها وسيلة للترفيه والتواصل الاجتماعي وتطوير الفرد نفسياً ورياضياً، بل تحولت إلى قطاع اقتصادي بحد ذاته قادر على دفع عجلة الاقتصاد في الدول. ولقد تعاملت الدول الصناعية الرئيسية مع الرياضة باعتبارها صناعة ذات استثمارات وتمويلات كبيرة. ومع ذلك، يظل الرؤية في بعض الدول، لا تتضح بشكل كافٍ حيال التعامل مع الرياضة كصناعة رئيسية.

ويشير محمد سلامة، حسام حسن (2008م) أنه مع حادثة دراسة مفهوم الاستثمار في المجال الرياضي فليس المقصود به بيع الأندية الرياضية صبح آلياتها قائمة على تحقيق أعلى ربح، وإنما الهدف هو إعادة صياغة أسلوب إدارة الأندية الرياضية والتزامها بأهدافها (تحقيق النهوض الرياضي) مما أوجب إرساء دعائم الاستثمار. (رزق، 2012، ص10).

أشار المهندس حسن صقر، رئيس المجلس القومي للرياضة، إلى أهمية الاستثمار في القطاع الرياضي، معرباً عن حرصه على السير وفقاً للتوجهات العالمية نحو تعزيز حرية الاستثمار في هذا المجال. كما أكد على ضرورة دعم وتحفيز مشاركة القطاع الخاص في استثمار وتطوير الرياضة وإدارة منشآتها. وأوضح أن ذلك سيكون له أثر إيجابي على جودة الخدمات الرياضية وتطوير الكفاءات البشرية. وبالرغم من تشجيع الاستثمار، أكد صقر على أنه لن يتم بيع الأراضي والممتلكات، بل ستكون هناك مشاركة من القطاع الخاص في استغلالها وزيادة الفائدة منها، مع الحفاظ على حقوق الملكية والحفاظ على العاملين الحاليين (رزق، 2012، ص11).

إن أصبح موضوع الاستثمار بمثابة القاسم بكافة المؤسسات الإدارية والاقتصادية بل والتعليمية والتربوية والرياضية لذلك أصبحت قضية الاستثمار أحد الأساليب المتميزة لمواجهة الصعوبات التي تواجه تلك المؤسسات والوصول إلى أعلى معدل في تحقيق الأهداف بصورة متكاملة وشاملة.

المؤسسة تُعرف بأنها هيكل أو وحدة تأسست لتحقيق هدف أو غرض محدد، وتتميز بأن لديها الموارد الضرورية لتحقيق هذا الهدف، وخصوصًا المؤسسة الرياضية، فهي تمثل تكوينًا اجتماعيًا مرتبطًا بالعالم الرياضي سواء كان على شكل مهنة أو صناعة، أهداف المؤسسة الرياضية تُحدد بناءً على الأنشطة التي تقوم بها، وكذلك العلاقات التي تقيمها مع المؤسسات الأخرى في المجتمع. وتأتي هذه المؤسسة كوسيلة يُقام بها المجتمع لتقديم خدمات خاصة بالقطاع الرياضي، مع مراعاة أن يكون لها هيكل تنظيمي يتناسب مع حجمها والأهداف التي تسعى لتحقيقها. ويعد مجال التسويق في المؤسسات الرياضية من المجالات الحديثة، والذي ظهر استجابة لزيادة الطلب على السلع والمستلزمات والخدمات الرياضية.

ومن الجدير بالذكر أن المؤسسات الرياضية قامت بوضع برامج الإدارة الرياضية التي تركز على تعليم مبادئ الإدارة وجوانب عمل المؤسسات بشكل متزايد، فالمؤسسة الرياضية أصبحت أمام مجموعة من التحديات تتطلب مساهمتها من أجل ضمان بقائها واستمرارها.

يعد الاحتراف عامل أساسي في التطور الهائل الذي لا يتوقف عند حدود معينة حيث يجتاز العالم الآن مرحلة انتقالية بالغة الأهمية حيث يشهد الآن تحولات دولية وسياسية واقتصادية انعكست على جميع نواحي الحياة، وقد أصبح الاحتراف من ركائز التقدم فما من اكتشاف أو نشاط أو تطوير أو تغيير أو إنجاز إلا وتحليل أسبابه نجد أن الاحتراف هو حجر الزاوية لهذا التطور المستمر.

كما أصبح الاحتراف ضرورة لتطوير أي قطاع رياضي في العالم كونه النافذة الوحيدة التي يطل من خلالها الإداري أو اللاعب أو المدرب أو المؤسسة الرياضية بأكملها على آخر المستجدات للعلوم الرياضية الحديثة وخصوصًا تطورات أساليب الإدارة والتدريب وتنظيم المنافسات والتظاهرات الرياضية وكيفية التعامل مع مخرجات عملية الاحتراف كونها الغاية والهدف معاً، هذا بالإضافة إلى المميزات السلوكية والتي تتعلق بالمهارة واحترام المواعيد والنظام والاعتماد على تقنين استخدام المدخلات وكيفية تسويق المخرجات الناتجة عن عملية الاحتراف. (عبد العزيز، 2005، ص22).

فكرة القدم في وقتنا هذا بحاجة إلى ثورة إدارية لكي تنهض من كوكبتها وتتطلق نحو العالمية لتصل إلى مستوى المنتخبات الأوروبية والأداء المتميز وذلك عن طريق الدراسة المتأنية للاعتراف الرياضي في كرة القدم بكافة القواعد المنظمة له، من خلال ما يتناسب من أنظمة الاحتراف بالدول العربية والأوروبية مع توفير متطلبات نجاحه من تعديل تشريعي للقوانين واللوائح الرياضية حيث تسمح للأندية بتوفير مصادر تمويل مستمرة لرعاية الاحتراف والتعامل مع الرياضة بفكر اقتصادي واستثماري، وينظر إليها على أنها صناعة

وتجارة وسلعة ترويجية ومجال خصب للاستثمار والتسويق والدعاية والإعلان والرعاية الرياضية مع توفير الإدارة المتخصصة والمحترفة، فجاءت دراستنا لتسليط الضوء على بعض أساليب التسويق الرياضي ودورها في جلب الاستثمارات للمؤسسات الرياضية والنوادي الرياضية بالجزائر ومن خلال هذا المنظور الإشكالية العامة لبحثنا تتمحور أساسا حول :

### ما هو الدور الذي تلعبه بعض أساليب التسويق الرياضي في جلب الاستثمار للمؤسسات الرياضية لتحقيق الربحية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل العام، تساؤلات فرعية كالآتي:

- هل تساهم الدعاية والإعلان في جلب الاستثمارات اللازمة للنادي الرياضي لزيادة الدخل؟
- هل للعلاقات العامة للنادي الرياضي دور في جلب الاستثمارات وزيادة الدخل؟
- هل هناك إستراتيجية مبيعات يستند عليها النادي الرياضي لجلب الاستثمارات وزيادة دخله؟
- ما مدى اعتماد النادي الرياضي للتسويق الإلكتروني في جلب استثماراته وزيادة دخله؟
- هل يتم البحث عن بيئة تسويقية مناسبة للنادي الرياضي قبل جلب الاستثمار وزيادة الدخل؟

## 2-الفرضيات:

### 2-1- الفرضية العامة

لبعض أساليب التسويق الرياضي دور في جلب الاستثمار للمؤسسات الرياضية لتحقيق الربحية.

### 2-2- الفرضيات الجزئية:

- تساهم الدعاية والإعلان في جلب الاستثمارات اللازمة للنادي الرياضي لزيادة الدخل.
- للعلاقات العامة للنادي الرياضي دور في جلب الاستثمارات وزيادة الدخل.
- هناك إستراتيجية مبيعات يستند عليها النادي الرياضي لجلب الاستثمارات وزيادة دخله.
- يعتمد النادي الرياضي بنسبة كبيرة على التسويق الإلكتروني في جلب استثماراته وزيادة دخله.
- يتم البحث عن بيئة تسويقية مناسبة للنادي الرياضي قبل جلب الاستثمار وزيادة الدخل.

## 3- أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الدوافع والأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع ما يلي:

- تم اختيار هذا الموضوع نظرا لأهمية التسويق الرياضي والاستثمار فهو موضوع الساعة في العالم.
- معرفة الأهمية الكبيرة لأساليب التسويق الرياضي في جلب الاستثمارات للمؤسسات الرياضية.



- أصبح التسويق من أهم انشغالات النوادي الرياضية لتحقيق العائد المادي والاستثمار في المجال الرياضي
- ميولي الشخصي في اختيار هذا الموضوع الذي يتماشى مع الأوضاع الراهنة في الجزائر بصفة خاصة والعالم بصفة عامة.
- معرفة المشاكل التي تواجه النوادي الرياضية الجزائرية في مجال التسويق والاستثمار وفيما يخص محاولة إيجاد أساليب لجلب الاستثمارات وتقوية التمويل الذاتي بدلا من الاعتماد على دعم الدولة.
- كون الموضوع يمس حقلا دراسيا هاما يتضمن في التسويق الرياضي والاستثمار.

#### 4- أهداف الدراسة:

- الغرض من هذه الدراسة تحقق ما يلي:
- إبراز أهمية ودور التسويق الرياضي في تعزيز موارد المؤسسات الرياضية وجلب الاستثمارات.
- محاولة إبراز مدى اعتماد المؤسسات الرياضية وخاصة الأندية الرياضية على أساليب التسويق الرياضي الحديثة.
- وضع مجموعة من الحلول التي يمكن للمؤسسات الرياضية العمل عليها من خلال الاستفادة من المؤسسات الرائدة في مجال الاستثمار.
- محاولة الانتقال بالمؤسسات الرياضية الجزائرية إلى عالم الاحترافية في التسيير وجعلها حقل للاستثمار وتحقيق الربحية.
- إبراز أهمية الاستثمار في المجال الرياضي وكيفية جلبه في المؤسسات الرياضية.
- إبراز مدى اعتماد المؤسسات الرياضية وخاصة النوادي الرياضية الجزائرية على بعض أساليب التسويق.
- محاولة الوصول إلى توصيات علمية وعملية دقيقة تساهم في تطوير المؤسسات الرياضية وخدمة القطاع الرياضي.
- تبيان دور بعض أساليب التسويق الرياضي في تدعيم وتنمية الهيئات الرياضية في الجزائر.

#### 5- أهمية البحث:

- تتجلى الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الرياضية " النوادي الرياضية الجزائرية " والتي تستدعي وجوب الاستثمار في ظل المستجدات الاقتصادية الراهنة.

- محاولة لفت انتباه المسؤولين وتبيان مدى أهمية التسويق الرياضي على مستوى المؤسسات الرياضية.
- وجوب تغيير نمط المؤسسة الرياضية إلى مؤسسة اقتصادية تنمي فيها رؤوس الأموال في ظل الاستثمارات.
- وتأتي أهمية الدراسة أيضا من خلال تسليط الضوء على بعض أساليب التسويق الرياضي المهمة في عملية جلب الاستثمارات وتحقيق العوائد المالية ودعم الحركة الرياضية بشكل عام.
- محاولة إيجاد حلول وطرق جديدة لتطوير ميدان التسويق الرياضي والاستثمار داخل المؤسسات الرياضية.

## 6- تحديد المصطلحات والمفاهيم:

### 6-1- التسويق الرياضي:

- التسويق لغة: "التسويق" في اللغة العربية تأتي من الجذر "تسوق"، وهي ترتبط بفكرة الشراء والبيع. وبالتالي، "التسويق" لغة تعني العملية التي يتم من خلالها البيع أو الشراء.
- اصطلاحا: يُعرّف التسويق الرياضي بأنه عملية استطلاع الاتجاهات والرغبات في السوق، ثم توجيه أو تطوير المنتجات والخدمات الرياضية لتلبية تلك الحاجات والاتجاهات. وفقاً لـ (Bonniel, 1994, p.150)، يُعتبر التسويق الرياضي طريقة لفهم ما يرغب فيه الجمهور وتقديم الخدمات والمنتجات الرياضية التي تلبي تلك الرغبات.
- التعريف الإجرائي: التسويق الرياضي هو الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلك، وهو كل الأنشطة المتكاملة من انتقال السلع والخدمات والأفكار من مصادر إنتاجها إلى الجمهور وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

### 6-2- الاستثمار:

- الاستثمار لغة: "الاستثمار" في اللغة العربية تأتي من الفعل "استثمر"، وهي مشتقة من الكلمة "ثمر" الثاء والميم والراء كجذر يشير إلى شيء ينبت أو يتولد من شيء آخر وكما أشار ابن فارس، يمكن أن يُستعار هذا الجذر للدلالة على شيء آخر في سياق الاستثمار، فإن المال أو الوسائل تُستخدم بهدف تحقيق ثمرة أو عائد في المستقبل (ابن فارس، 1991، ص388).
- اصطلاحا: الاستثمار يُعتبر كوسيلة لزيادة الدخل وإضافة قيمة إلى رأس المال الأصلي وفقاً لتعريف أحمد زكريا وصيام في عام 1997، يُعتبر الاستثمار عبارة عن توظيف الموارد المالية أو الفعلية بغرض الحصول

على عوائد في المستقبل هذا يتطلب من الأفراد التضحية ببعض الفوائد الحالية لضمان الحصول على فوائد مستقبلية أكبر الهدف الأساسي من الاستثمار هو الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تتجاوز القيمة التي تم استثمارها أصلاً." (صيام، 1997، ص19).

-إجرائيا: يقصد بالاستثمار الجهود المالية والتنظيمية المبذولة من طرف المؤسسات والنوادي الرياضية لجذب الموارد المالية وتنميتها، من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة وتسويق الخدمات والمنتجات الرياضية، بهدف تحقيق عوائد مالية تساهم في تعزيز استدامتها وتطويرها، ويمثل الاستثمار هنا عملية موجهة نحو زيادة رأس المال الرياضي أو الموارد الاقتصادية للهيئة الرياضية اعتماداً على خطط مدروسة تُوظف فيها أساليب التسويق الرياضي الحديثة لاستقطاب الشركاء والداعمين، مما يعد ركيزة أساسية لتحقيق الاستقلالية المالية وتحفيز التنمية في القطاع الرياضي.

#### 6-3- المؤسسة:

-المؤسسة: المؤسسة، هي مصطلح يحمل معانٍ متعددة من ناحية، يشير إلى الفعل أو العملية نفسها لتأسيس أو خلق شيء، ومن ناحية أخرى، يدل على النتيجة أو الهيكل الذي يتم إنشاؤه من خلال هذا العمل، ويكون عادةً بصفة اجتماعية مميزة وتُستخدم الكلمة عادة للإشارة إلى الهيكل أو الوحدة التي تم تأسيسها، سواء كانت اقتصادية، سياسية، دينية، أو غيرها..(طوبال، 2009، ص29).

-اصطلاحاً: في السياق الرياضي، يركز على الفكرة التي تقوم عليها المؤسسة وهدفها هي وحدات تأسست بغرض خدمة القطاع الرياضي في المجتمع من جميع الزوايا تتميز المؤسسة بوجود هيكل تنظيمي محدد يتناسب مع حجمها وأهدافها والهدف الرئيسي من إنشاء هذه المؤسسات هو خدمة المجتمع والارتقاء به وفقاً لأهدافه الرئيسية، خاصة فيما يتعلق بالقطاع الرياضي.(الحكيم، 2015، ص49)

-إجرائيا: المؤسسات (الهيئات) الرياضية تُعتبر كياناً يضم مواردًا بشرية ومادية تعمل ضمن نطاق النشاط الرياضي الغرض الأساسي من هذه المؤسسات هو تحقيق أهداف ورسالة معينة ذات طابع رياضي تشمل المؤسسات الرياضية مجموعة واسعة من الكيانات التي تعمل في مجال الرياضة، مثل وزارة الشباب والرياضة، اللجنة الأولمبية الوطنية، الاتحادات الرياضية المختلفة، الأندية الرياضية والاجتماعية، مراكز الشباب، وغيرها من المنشآت والهيئات التي تعمل في هذا القطاع ..إلخ.

#### 6-4- الربحية:

-الربحية (الربح) : يقصد بها لغة قدرة العمل التجاري على كسب أرباح مقارنة بالمتنافسين.

وهي القدرة على الكسب، الأرباح التي يمكن أن ينتجها أصل من الأصول في ظروف مثل. تحسب بقسمة الأرباح قبل الفوائد والضرائب على مجموع الموجودات. (معجم المعاني)

-**اصطلاحاً:** يقصد بالربح الإيراد ناقصا التكاليف، وأن المفاهيم المختلفة للربح تتطلب توفر مفاهيم مختلفة للتكاليف، وعلى ذلك يطلق على الإيراد ناقصا التكاليف التامة بالأرباح الصافية وطالما أن التكاليف التامة ترتبط بالأمد الطويل لذلك فإن الأرباح الصافية هي أيضا ترتبط بالأمد الطويل ، ويطلق البعض من الاقتصاديين اسم " الأرباح الاقتصادية " على الأرباح الصافية. (الموسوي، 1998، ص356)

-**إجرائياً:** يقصد بالربحية في هذه الدراسة الفرق بين الإيرادات المحققة من الأنشطة والخدمات الرياضية والتكاليف الكلية المرتبطة بتقديمها، وذلك خلال فترة زمنية محددة. وتشمل التكاليف كافة المصاريف التشغيلية والاستثمارية. وتعكس الربحية مدى كفاءة المؤسسة الرياضية في استخدام مواردها التسويقية لجذب الاستثمارات وتحقيق عوائد مالية مستدامة. وتعتمد "الربحية الصافية" كمؤشر رئيس لقياس النجاح الاقتصادي للأندية الرياضية على المدى الطويل.

## 7-الدراسات السابقة والمثابرة:

### 7-1- الدراسات المحلية:

1(دراسة دبش إلياس وخيري جمال (2022) بعنوان: أساليب التسويق الرياضي الحديث والدور الذي تلعبه في تطوير وتحسين الاحتراف الرياضي في الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الوسائل الحديثة والأكثر استخداما في تطوير الاحتراف الرياضي في الجزائر، معرفة مدى مساهمة الإعلانات والعلاقات العامة في تطوير الاحتراف الرياضي في الجزائر. معرفة دور الوسائل التكنولوجية في تطوير الاحتراف، تضمنت عينة البحث 30 إداري في النوادي الرياضية ( شبيبة القبائل، مولودية الجزائر، وفاق سطيف ).

توصلت الدراسة إلى أن معظم النوادي أكدت أن العلاقات العامة والإعلانات والوسائل التكنولوجية الحديثة تساهم في تطوير الاحتراف، غياب رؤية اقتصادية للرياضة ينعكس بالسلب على الاحتراف الرياضي بالجزائر.

## 2)دراسة عبد القادر مقصود (2020) بعنوان: آليات الاستثمار ودورها في تنويع مصادر التمويل بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى معرفة آليات تشجيع الاستثمار كأداة لتمويل الأندية الرياضية الجزائرية المحترفة لكرة القدم. تسليط الضوء على أهم الآليات التي قد يكون لها الأثر في تدعيم وتنويع مصادر التمويل بالأندية الرياضية في المجال الرياضي بالجزائر من خلال: معرفة مدى نجاعة قانون تطوير الاستثمار في الشق الرياضي في ظل ما نصت عليه التشريعات والضوابط القانونية من خلال تهيئة وتشديد الهياكل والبنى التحتية الخاصة بهذا المجال. الوصول إلى اقتراحات من شأنها تفعيل هذه الآليات بشكل أفضل ومطابقتها للنصوص والتشريعات القانونية الخاصة بمجال الاستثمار في النوادي الرياضية. معرفة الدور الذي يؤديه الإعلام الرياضي في نشر الوعي والثقافة الرياضية ومحاولة جلب أكبر عدد من رؤوس الأموال للاستثمار سواء المحلية أو الأجنبية في المجال الرياضي. التعرف على أهم مصادر تمويل الأندية الرياضية الجزائرية المحترفة لكرة القدم. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة. على عينة تكونت من (50) فرد والمتكونين من رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة لـ (10) أندية محترفة وهي الأندية المحترفة في الدرجة الأولى (اتحاد العاصمة، شباب بلوزداد، وفاق سطيف، نجم شباب مقرة، شبيبة الساورة). الأندية المحترفة في الدرجة الثانية (نصر حسين داي، مولودية العلمة، أمل الأربعاء، دفاع تجنانت، اتحاد الحراش). وتم اختيارها بطريقة عشوائية.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن أغلب النوادي الرياضية الجزائرية المحترفة تفتقر إلى منشآت وهياكل وبنية تحتية لاستغلالها في مختلف أنشطتها والتي تعد مصدر من مصادر التمويل الذاتي. عدم وجود رؤية استثمارية وبيئة متاحة وواضحة المعالم للاستثمار في النوادي الرياضية. غياب الرقابة التشريعية لمختلف الدفاتر والبنود المتعلقة بمنظومة الاحتراف الرياضي. عزوف رجال المال والأعمال والمستثمرين الخواص عن الاستثمار في المنشآت والبنى التحتية للنوادي الرياضية نتيجة تخوفهم أو عدم ثقتهم في مثل هذه الاستثمارات ومقدار الربحية الذي تحققه أو نقص الوعي الثقافي والرياضي لهؤلاء المستثمرين. اتساع فجوة الثقة المفقودة بين وسائل الإعلام الرياضية والمستثمرين. أغلب الأندية لا تتبنى إستراتيجية واضحة المعالم للتكوين في الفئات الشابة والاستثمار في اللاعبين. تعاني جل الأندية من ضائقة مالية وغياب شبه تام لمصادر التمويل الذاتي.

### 3)دراسة سائب عزوهم يونس (2020) بعنوان: آليات التسويق الخدماتي وعلاقتها بتنمية الموارد المالية للمؤسسات الرياضية

هدفت الدراسة إلى محاولة إثارة الوعي للمسؤولين على الرياضة في الجزائر بأهمية التسويق الخدماتي في الوقت الراهن. وابرز دور التسويق الخدماتي في تدعيم وتنمية الهيئات الرياضية في الجزائر اقتصاديا ورياضيا والتعرف على مختلف احتياجات وآليات التسويق الخدماتي وكيفية تمويل ومتابعته في المؤسسة الرياضية، معرفة مدى تفعيل القوانين والتعليمات في مجال التسويق عامة والتسويق الخدماتي خاصة بالمؤسسات الرياضية، وكذا معرفة مدى وعي مديري ومسيري المؤسسات الرياضية بأهمية التسويق الخدماتي. استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية وتكونت من مدراء ديوان مؤسسات المركبات المتعددة الرياضات إضافة إلى رؤساء الوحدات التابعة لها والذين كان مجموع عددهم في الولايات الثلاث (عين الدفلى، الشلف، غليزان) " 58 فرد ".

توصلت الدراسة إلى أن عدم وجود أطر وقوانين واضحة تنظم إدراج تسويق الخدمات في القانون الداخلي للمؤسسات الرياضية. جميع المؤسسات الرياضية في مجتمع بحثنا تتحصل على مصادر تمويل حكومي وهذا التمويل غير كافي لتحقيق أهدافها المسطرة مما يحث عليها البحث عن مصادر تمويل ذاتية. عدم معرفة أهمية تسويق الخدمات من قبل مسيري المؤسسات الرياضية. لا تعمل المؤسسة الرياضية على الترويج الجيد لخدمات النشاط التسويقي. لا تهتم المؤسسات الرياضية بالتنسيق مع الشركات التجارية لرعاية أنشطتها الرياضية. لا يوجد تقييم للأهداف التسويقية داخل المؤسسة الرياضية.

### 4)دراسة إبراهيم علي صالح غراب وبن قناب الحاج (2019) بعنوان: إستراتيجيات التسويق الرياضي في تطوير المؤسسات الرياضية.

هدفت الدراسة إلى معرفة الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الرياضية، افادة مسئولى المؤسسات الرياضية بضرورة التعرف على سوق وعملاء الخدمة الرياضية، ومعرفة المزيج التسويقي المناسب بالمؤسسات الرياضية. على عينة من 60 فردا من مختلف المؤسسات الرياضية باستخدام المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد رؤية تسويقية للمؤسسات الرياضية، ولا يوجد كوادر متخصصة في التسويق الرياضي؛ وأن المؤسسات والاتحادات الرياضية لا تملك عاملين ذوي مؤهلات عالية. وكذا عدم جاهزية الملاعب والمنشآت الرياضية الخاصة بالمؤسسة لاستثمارها وعدم وجود قاعدة بيانات واضحة بالمؤسسة ونشاطها وأهدافها التسويقية والمعلومات الخاصة بحاجات ورغبات المستفيدين الرياضيين ولا يتم تحديد الاهداف التسويقية بوضوح من قبل ادارة المؤسسة.

**5)دراسة محمد زحاف (2018) بعنوان: التسويق الإلكتروني كمدخل لتطوير نظم المعلومات التسويقية في المؤسسات الرياضية الجزائرية.**

هدفت الدراسة إلى محاولة الوقوف على حقيقة واقع التسويق الإلكتروني لدى أندية كرة القدم لرابطة المحترفين. شملت عينة الدراسة 15 إداري لثلاث نوادي ( أهلي البرج، وفاق سطيف، مولودية العلةمة ). توصلت الدراسة إلى أن أندية كرة القدم للرابطة المحترفة تتوفر على تكنولوجيا حديثة فيما يخص التسويق الإلكتروني، وبينت الدراسة نقص في الكفاءة والتخطيط الإستراتيجي فيما يخص التسويق الإلكتروني في المؤسسات الرياضية.

**6)دراسة بلوني عبد الحليم (2018) بعنوان: دور العلاقات العامة في تطوير الشركات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات العامة بالشركات الرياضية الجزائرية. التعرف على طبيعة الوظيفة التصحيحية والعلاجية للعلاقات العامة بالشركات الرياضية وهذا لزيادة تحقيق الاحتراف الرياضي. رصد واقع العلاقات العامة في الشركات الرياضية الجزائرية. تحديد أهم المعوقات والمشاكل التي تعاني منها إدارة العلاقات العامة في الشركات الرياضية. استخدم الباحث المنهج الوصفي. على عينة الدراسة المكونة من بعض مسيري وإطارات الأندية الرياضية بالجزائر.

توصلت الدراسة إلى أن توفر جهاز العلاقات العامة في الشركات الرياضية. هدف إدارة العلاقات العامة هو إعلام الجمهور بأعمال النادي الذي تقدمها لهم الشركة الرياضية والاستفادة منها. إدارة العلاقات العامة تساعد على الترويج لبرامج النادي. أحيانا العلاقات العامة تحسن مكانة الشركة وتحقق السمعة الطيبة في عمليات التسويق الرياضي. يتم الاهتمام بدور العلاقات العامة وأنشطتها المتعلقة بتحسين الصورة الذهنية للنادي. تساعد إدارة العلاقات العامة على تحليل ما ينشر بوسائل الإعلام المتعلقة بالنادي وتوضيح بعض الحقائق للجمهور. العلاقات العامة لا تقوم بالتواصل التسويقي وعرض الخدمات والسلع التي يمارسها النادي.

**7)دراسة موساوي أمال (2017) بعنوان: دور الدعاية والإعلان في تحقيق نمو رأس المال للنادي**

**المحترف من خلال جلب وإعادة استثمار الرصيد " دراسة ميدانية على أندية كرة القدم للرابطة الأولى**  
هدفت الدراسة إلى تسطير وتحديد الدور الذي تكتسبه تقنية الدعاية والإعلان في ميدان كرة القدم الاحترافية بصفة خاصة، وفي ميدان الرياضة الاحترافية بصفة عامة. إبراز العلاقة بين الرياضة والدعاية والإعلان والتعريف بها كشكل من أشكال تمويل الأندية الرياضية في ظل مشروع الاحتراف الرياضي.

الانتقال إلى عالم الاحتراف الرياضي في الجزائر، الآفاق والمعوقات، سياسة تمويل الأندية الرياضية في الجزائر، وضرورة التوجه نحو استخدام الدعاية والإعلان. معرفة مدى تطبيق النوادي الجزائرية المحترفة لكرة القدم لتقنية الدعاية والإعلان من أجل التطوير والترقية التجارية للمنافسة الرياضية الكروية. استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة اشتملت على الأندية الرياضية المحترفة في الرابطة الأولى لكرة القدم توصلت الدراسة إلى أن الدعاية والإعلان يعتبر أحد الوسائل والطرق التي تساهم في حل بعض المعوقات التي تتعرض لها النوادي الرياضية. الأندية الرياضية في الجزائر تعاني من نقص الإيرادات المالية الذاتية، كما أنها تحتاج إلى مصادر متنوعة للتمويل واستثمار ما لدى الأندية من مقومات كفتح المحلات التجارية وتأجيرها، وزيادة الوجود الجماهيري في المباريات من خلال تدابير متنوعة. الدعاية والإعلان يمكن أن تساهم بشكل من الأشكال في توفير التمويل اللازم للأندية الرياضية. للدعاية والإعلان دور هام في تنمية موارد النادي الرياضي المحترف ورفع رصيده من خلال بيع حقوق استغلال العلامة التجارية للمنظمة وكذا دور الصحف والقنوات التلفزيونية في رفع مستوى الدخل المالي للنادي وعليه يجب على الأندية تطبيق مختلف مجالات التسويق التي يمكن أن تحقق لها المزيد من الإيرادات.

#### 8)دراسة حمبلي صليحة (2016) بعنوان: دور إدارة العلاقات العامة في دفع الرياضة نحو الاحترافية

##### اقترح برنامج تكويني لإدارة العلاقات العامة لأندية كرة القدم الجزائرية.

هدفت الدراسة الى الاطلاع على دور وأهمية إدارة العلاقات العامة للرقى بالمؤسسة الرياضية والقائمين عليها. المكانة الإدارية للعلاقات العامة في توجيه الرياضة كأداة احترافية ترفيهية. طرق اختيار القائمين على إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الرياضية أو الفرق والنوادي الرياضية الاحترافية والترفيهية. الأساليب الاتصالية المتبعة لتنظيم العلاقات العامة في المجال الرياضي. العلاقة الحديثة بين إدارة العلاقات العامة وإدارة اقتصاد السوق. التعرف على وسائل الإعلام والنشر الضخمة التي ظهرت نتيجة التقدم الفكري والتقني والرقمي. استخدم الباحث المنهج الوصفي لعينة من إداري الأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية القسم الوطني الأول وكذا الأعضاء الموجودين على مستوى النوادي الرياضية لكرة القدم الجزائرية القسم الوطني الأول .

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: تكتسب العلاقات العامة في المجال الرياضي أهميتها من خلال الوظيفة الحيوية التي تمثلها داخل وخارج الإدارة. تساهم المعلومات والعوامل الداخلية والخارجية للإدارة الرياضية على تنشيط العلاقات العامة. تساعد العلاقات العامة على تسهيل العملية الإدارية وربح الجهود والاقتصاد في التكاليف، تساهم العلاقات العامة في توجيه الأفراد والتعريف بالفريق الرياضي والتأثير على الآخرين تعتبر العلاقات العامة أحد الوسائل الاتصالية الهادفة إلى إحداث التأثير الإيجابي في سلوك طرفي



الإدارة والجمهور. برنامج العلاقات العامة بمراحل قبل إعداده للتنفيذ وتوجيهه لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها الإدارة. تستخدم العلاقات العامة في المجال الرياضي وسائل اتصالية متعددة للوصول إلى الجماهير. تؤثر العلاقات العامة تأثيرا غير مباشر على الرأي العام من خلال مساهمتها في تحسين صورة الإدارة، كما أنها تؤثر مباشرة على مختلف مراحل التأثير النفسي للأفراد، وعلى المكونات الأساسية لاتجاهاته المعرفية والوجدانية والسلوكية. تمارس العلاقات العامة مهامها في مختلف فروع الإدارة من خلال الاتصال، التسويق، الإعلام.

**9)دراسة ناصري عبد القادر (2015) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في التسويق الرياضي وتأثيره على موارد التمويل للمؤسسات الرياضية: تحقيق ميداني في البيئة الرياضية الجزائرية.**

هدفت الدراسة إلى تطوير الاستراتيجيات التنظيمية والتخطيطية المتعلقة بالأنشطة الرياضية لتحسين عملية التسويق، وأن المراقبة والتنظيم للأنشطة الرياضية وتسويق منتجاتها لتحقيق الفائدة المجتمعية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة شملت 50 مسير، 20 من قادة الأندية المحترفة، 5 مسيرين لاتحاد كرة القدم، 5 من قيادة اللجنة الأولمبية و10 من وزارة الشباب والرياضة، بالإضافة إلى 10 من المسؤولين بالشركات والاتصالات.

توصلت الدراسة إلى أن ضرورة اعتماد التخطيط الاستراتيجي في جميع برامج المؤسسة الرياضية ، استغلال الوسائل الإعلامية المتاحة لتحقيق أقصى فائدة في عملية التسويق الرياضي من أجل جذب المستهلك بأقل فترة زمنية ممكنة وأقل تكلفة عن طريق الانترنت والتلفزيون والإذاعة، الهاتف والرسائل النصية (sms)، الصحف اليومية، المجلات والبريد الإلكتروني وأنظمة التواصل الاجتماعي.

**10)دراسة بوطالبي يحي (2014) بعنوان: علاقة التسويق الرياضي بإدارة المنشآت الرياضية في الجزائر: رؤية حول أهمية تبني استراتيجيات التسويق لتعزيز المنتج الرياضي.**

هدفت الدراسة إلى فحص الرابط بين التسويق وإدارة المنشآت الرياضية والتعرف على فعالية استراتيجيات التسويق المطبقة في المؤسسات الرياضية. تم الاعتماد على المنهج الوصفي على عينة شملت 60 فردا من المسؤولين والموظفين في المرافق الرياضية الجزائرية.

توصلت الدراسة إلى ضرورة وجود وظيفة تسويقية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الرياضية، الحاجة لاعتماد استراتيجيات تسويقية شاملة لتطوير المنتج الرياضي. وأن إدراج وظيفة للتسويق الرياضي في هيكلها التنظيمي لتبني وتطبيق إستراتيجيات للتسويق بهدف تطوير منتجاتها وخدماتها المقدمة للمستفيدين من

الأنشطة البدنية والرياضية إلا أنها تجد صعوبة في تجسيدها ميدانيا نظرا لغياب المتخصصين في مجال التسويق الرياضي، والخطط التسويقية الغير الكافية. تقوم إدارة المنشأة الرياضية بدراسة سوق الرياضة ولكن اعتمادا على قسم المالية في جمع المعلومات حول متطلبات السوق الرياضية مستقبلا أو تعليمات من الجهات التابعة لها لإبراز الأحداث الرياضية التي سيتم تنظيمها، وهذا لا يكفي بل يجب عليها أن تدرس السوق من خلال جمع المعلومات والبيانات حول رغبات وحاجات المستهلكين وعوامل نجاح المنافسين في مجال الرياضة. لا بد من تبني وتوظيف الموارد البشرية المختصة أو تكوينهم في مجال التسويق لإعداد خطط وإستراتيجيات تسويقية فعالة. وأن الإستراتيجية التسويقية الأنسب لإدارة الأنشطة المختلفة للمنشأة وتطوير منتجاتها وخدماتها في مجال الرياضة هي إستراتيجية شاملة ومتكاملة لكل عناصر مزيج التسويق الرياضي "المنتج والسعر والترويج والتوزيع" وهذا يمكن تحقيقه انطلاقا من أخذ العوائق بعين الاعتبار أي معرفة الجمهور المستهدف والعوامل المؤثرة على عملية التطوير والنتائج المتوقعة وتقييمها.

#### 11)دراسة مترات محمد (2010) بعنوان: مساهمة لدراسة واقع أساليب التسويق الرياضي بالشرق الجزائري.

هدفت الدراسة إلى وضع خطة للتسويق الرياضي في الشرق الجزائري ودراسة الواقع الراهن للتسويق الرياضي بالشرق الجزائري من خلال دراسة عملية منهجية. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة على عينة دراسة مقصودة (عمدية) عددها (160) موزعة كآلاتي: (57) من المسؤولين والموظفين بالرابطات الجهوية وكذا الولائية للولايات المعنية و(67) من المسؤولين في الأندية " رئيس نادي، عضو مجلس إدارة، إداري مدرب أو لاعبو (36) من مسئولي الشركات عن الإدارة والتسويق " شركات اتصالات، وبعض المؤسسات الإنتاجية.

توصلت الدراسة إلى أن ضعف التشريعات والقوانين التي تخدم تطور الرياضة. قلة المختصين في مجال التسويق الرياضي على مستوى الرابطات الجهوية والولائية. المؤسسات لا تقوم بالدعاية الإعلامية اللازمة أثناء المنافسات المنظمة. المؤسسات لا تستغل الإقبال الجماهيري أثناء المباريات لتسويق صورتها. - الفرق لم ولا تستغل اللاعبين بشكل حسن كأسلوب للتسويق. الفرق تسعى للربحية المادية السريعة دون اعتبارات أخرى.

7-2- الدراسات العربية:

**1) دراسة حسين علي كنبار العبودي (2016) بعنوان: أهمية استثمار الرياضة في تطوير المرافق الرياضية بالعراق.**

هدفت الدراسة الى ابراز أهمية الاستثمار الرياضي في التطوير حسب المعايير العالمية والتقييم لاستخدام قانون الاستثمار رقم (13) لعام 2006 لتطوير المنشآت الرياضية وتضمنت عينة البحث 219 فرد من مختلف المؤسسات والأندية الرياضية استخدم فيها المنهج الوصفي المسحي. وتوصلت إلى أن قانون الاستثمار الحالي يعتبر الأمثل لتطوير المنشآت الرياضية وأنه هناك ضعف في ثقافة الاستثمار الرياضي بالعراق وأهمية توفير الأراضي للمشاريع الرياضية وتطبيق نظام الخصخصة.

**2) دراسة عمر نصر الله قشطة (2014) بعنوان: أساليب التسويق الرياضي لبطولات الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة.**

هدفت الدراسة إلى فهم كيفية التسويق لبطولات كرة السلة الفلسطينية وإلى معرفة آراء أعضاء الاتحاد حول التسويق لبطولات كرة السلة. تضمنت عينة البحث 60 عضوًا من الاتحاد الفلسطيني ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. توصل الباحث فيها إلى أن الدعاية والإعلان، البث التلفزيوني من خلالها يمكن التسويق الرياضي لبطولات كرة السلة، واقتراح مشاريع لزيادة تفعيل التسويق الرياضي لكرة السلة، وأنه توجد فروق في آراء أفراد عينة البحث حول أساليب تسويق بطولات كرة السلة في فلسطين وكذا التعاقد مع الشركات الرياضية المختلفة للتغطية مقابل الإعلان عن بطولة كرة السلة.

**3) دراسة مثنى علي عبود (2010) بعنوان: استراتيجيات تطوير التسويق الرياضي في الكويت.**

هدفت الدراسة إلى تقديم استراتيجية تسويقية للنشاط الرياضي الكويتي وتطوير السياسة التنفيذية للتسويق الرياضي في الكويت. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي على عينة شملت 71 نادي رياضي، 50 اتحاد رياضي، 25 هيئة للشباب والرياضة، 8 من اللجنة الأولمبية، و7 من مجلس الأمة. وتوصلت إلى وجوب استغلال اللاعبين المميزين في الاحتراف لجذب الاستثمارات وتطوير سياسة إعلامية تكنولوجية للأندية الرياضية.

#### 4) يحيى بدر مبارك (2010) بعنوان: اقتراح استراتيجي لاستقطاب رؤوس الأموال لتمويل الأندية الرياضية في الكويت.

هدفت الدراسة إلى تقديم اقتراح واستراتيجية لاستقطاب رؤوس الأموال لتمويل الأندية الرياضية بدولة الكويت وتم التوجه نحو استخدام المنهج الوصفي مع الأسلوب المسحي على عينة بحث تم التركيز فيها على كل الأندية الرياضية في الكويت (14 نادي)، بالإضافة إلى 5 من أعضاء مجلس الأمة و28 من العاملين في قسم التسويق الرياضي بالأندية و23 من رؤساء الأقسام ومديري الهيئة العامة للشباب والرياضة. توصلت الدراسة إلى أن ضرورة استثمار المنشآت الرياضية بالأندية الكويتية. والتأكيد على تنظيم البطولات المحلية والدولية بهدف تسويق المنشآت الرياضية وتحقيق توازن بين توقعات الشركات الراعية وأهداف الأندية.

#### 5) دراسة احمد رشاد محمد (2007) بعنوان: استراتيجية مقترحة لتسويق بطولات المباراة

هدفت الدراسة إلى تصميم استراتيجية لتسويق بطولات المباراة. استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة اشتملت على أعضاء مجلس إدارة الاتحاد ومدير الاتحاد وشئون التسويق الرياضي بالاتحاد وخبراء التسويق الرياضي في مصر توصلت الدراسة إلى أن ضرورة عمل وحدة إدارية للبحوث التسويقية بالمؤسسات الرياضية. وضع كوادر مؤهلة مهنية وأكاديمية للعمل في مجال التسويق. إتباع مفهوم المؤسسات الاقتصادية داخل مؤسساتنا الرياضية حتى لو كانت تحت قائمة القطاع الاهلي والقطاع الحكومي.

#### 6) دراسة حسن أحمد الشافعي (2006) بعنوان: الاستثمار ودوره في التسويق في مجال التربية البدنية والرياضية.

هدفت الدراسة إلى الغوص في مفهوم الاستثمار الرياضي وتسليط الضوء على أسس جذب المستثمرين ومعوقات الاستثمار.

من أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أنه يجب ضرورة تحديد الأهداف الاستثمارية للمؤسسات الرياضية وعلى كل مؤسسة رياضية أن تكون لها أهداف استثمارية مثل تحقيق العائد والربح المادي نتيجة الاستثمار في المشروعات المختلفة، حيث أن هذه المشروعات تحافظ على قيمة الأصول وقيمة رأس المال الأصلي المستثمر للمشروع، كما توصلت أيضا أن الاستثمار في الرياضة يمر بمعايير يجب مراعاتها ومصادر تمويل

يجب توافرها، إجراءات إدارية محفزة ووسائل وأليات جذب المستثمرين. وأهمية الاستثمار الرياضي وضرورة الاهتمام بمعايير ومصادر تمويله.

(7) دراسة سأري احمد حمدان وسهى عيسى (1996) بعنوان: أساليب التسويق عبر الأنشطة الرياضية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى فهم آراء رجال الأعمال في التسويق عبر الأنشطة الرياضية ومعرفة الرياضات التي يرونها أكثر فعالية في التسويق. وتضمنت عينة البحث 30 مديرًا للعلاقات العامة. استُخدم فيها المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى أن الرغبة في التسويق عبر دعم لقاءات المنتخب الوطني والحاجة لتقديم الدعم للأنشطة الرياضية المحلية والإقليمية من خلال استقطاب الشركات التي لها دور في الدعاية والإعلان محاولة جلب رجال الأعمال لدعم الرياضة.

(8) دراسة سوزان أحمد علي مرسى (1990) بعنوان: وضع تصور مقترح لتخطيط جهاز إداري للعلاقات العامة للتربية البدنية بالإسكندرية.

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتخطيط جهاز إداري للعلاقات العامة في التربية الرياضية لنشر الوعي الرياضي لمراحل التعليم المختلفة بالمنطقة التعليمية بمحافظة الإسكندرية. استخدم الباحث فيها المنهج الوصفي المسحي. على عينة عشوائية قدر عددها ب 250 عضو من أندية مختلفة للتعرف على آرائهم نحو إدارة العلاقات العامة في الرياضة.

توصلت الدراسة إلى أن من الأفضل لإدارة العلاقات العامة في الأندية الرياضية أن تستند إلى إدارة متخصصة في النشاط الرياضي. أن يكون المدير المكلف بالعلاقات العامة مسئولاً عن كل العلاقات الداخلية والخارجية للنادي. أن تنظم العلاقات العامة وجميع المسؤوليات في الإدارة يساعد على اقتصاد الجهود والسرعة في العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

### 7-3- الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة نايجل بوب "Nigel pope" (2005) بعنوان: التسويق عبر الأنترنت دراسة استطلاعية

عن مواقع كرة القدم في استراليا ونيوزيلندا وانجلترا وحساب الهوامش والتخطيط للتسويق.

استخدم الباحثان المنهج المسحي على عينة من مسؤولي مواقع الأنترنت والخبراء وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الأنترنت يعتبر وسيلة لتسويق الرياضة والرفع من الفعالية الإدارية. وأن مكونات الإدارة

الإستراتيجية التسويقية هي تحديد الأهداف بدقة، تنمية المبيعات، وجود تكنولوجيا جديدة في الاتصال وفي العلاقات العامة.

#### 7-4- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة التي تناولت في معظمها التسويق الرياضي والاستثمار الرياضي فمنها ما أجريت محليا ومنها ما هي عربية ومن خلال دراسة هذه البحوث سجلنا الملاحظات التالية:

- أغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي وأساليب إحصائية متعددة.
- استخدمت جلها الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومنها ما استخدمت المقابلة.
- في معظم الدراسات التي تناولت التسويق أو الاستثمار اختلف مجتمع الدراسة فمنها ما كان على مؤسسات رياضية مختلفة وأندية رياضية مختلفة واتحاديات.
- ساعدت هذه الدراسات في تحديد مشكلة البحث والتعرف عليها.
- تعتبر هذه الدراسات مهمة جدا لأنها لمحت إلى موضوع دراستنا والمتمثل في أساليب التسويق وجلب الاستثمار في المؤسسات الرياضية.
- تحديد تساؤلات وأهداف الدراسة بدقة.
- تحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات.
- الاستفادة من هذه الدراسات في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية.

#### 7-5- الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن أن يستفيد الباحث من نتائج الدراسات السابقة بعدة طرق، بما في ذلك:

- **تحديد الفجوات في البحوث السابقة:** من خلال مراجعة نتائج الدراسات السابقة، يمكن للباحث تحديد الفجوات أو الأمور التي لم تتناولها الدراسات السابقة وتحديد مجالات البحث الجديدة.
- **توجيه التصميم والمنهجية:** الدراسات السابقة قد تقدم نماذج أو منهجيات مثبتة يمكن للباحث استخدامها أو تطويرها في دراسته.
- **إثراء النقاش والتحليل:** الباحث يمكن أن يستخدم نتائج الدراسات السابقة في نقاش وتحليل النتائج التي يحصل عليها في دراسته، مما يساعد على تقديم تحليل أعمق وأغنى.
- **توفير مراجع ومصادر:** الدراسات السابقة توفر مراجع ومصادر يمكن الاستشهاد بها في الدراسة الحالية، مما يساعد على دعم النتائج والاستنتاجات.

- **تقوية الأساس النظري للدراسة:** الدراسات السابقة يمكن أن تساعد في بناء أو تقوية الأساس النظري للدراسة الحالية، عن طريق توضيح النظريات أو النماذج التي استخدمت في البحوث السابقة.
  - **مقارنة النتائج:** يمكن للباحث مقارنة نتائج دراسته مع نتائج الدراسات السابقة، لرؤية إذا كان هناك توافق أو اختلافات، وتحليل الأسباب المحتملة لذلك.
  - **فهم أهمية التسويق الرياضي:** عبر الدراسات السابقة، أصبح من الواضح أن التسويق الرياضي يلعب دوراً حيوياً في تعزيز الوعي بالأحداث والأنشطة الرياضية وجذب الرعاية والمستثمرين.
  - **الاستراتيجيات المختلفة للتسويق الرياضي:** العديد من الدراسات قدمت نماذج واستراتيجيات مختلفة لكيفية تسويق الأحداث والأنشطة الرياضية بفعالية.
  - **التحديات والعقبات:** من خلال مراجعة الدراسات، يمكن للباحث تحديد التحديات التي قد تواجهه في عملية التسويق والبحث عن حلول فعالة لتلك التحديات.
  - **أهمية التخطيط الاستراتيجي:** أكدت العديد من الدراسات على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف التسويق الرياضي.
  - **فهم رأي الجمهور والمستثمرين:** الاطلاع على الدراسات السابقة يساعد في فهم توجهات وتفضيلات الجمهور والمستثمرين في مجال الرياضة، مما يساعد في توجيه استراتيجيات التسويق.
  - **أهمية الإعلام في التسويق الرياضي:** توضح الدراسات السابقة الدور الحيوي الذي تلعبه وسائل الإعلام، مثل التلفزيون، الراديو، ووسائل التواصل الاجتماعي، في نجاح أو فشل حملة تسويقية.
  - **التأثير المالي للتسويق الرياضي:** من خلال دراسة الأبحاث السابقة، يمكن فهم كيف يمكن أن يؤدي التسويق الرياضي الناجح إلى جلب استثمارات جديدة وزيادة العائد المالي للأندية والمنظمات الرياضية.
- باختصار تقدم الدراسات السابقة إطاراً قيماً للباحث، حيث تساعد على فهم الجوانب المختلفة للتسويق الرياضي وكيفية تطبيقها بشكل فعال في بيئات مختلفة ويمكن للباحث أن يقدم مساهمة فعالة ومعنوية في الحقل الذي يبحث فيه، مع توفير فهم أعمق وأغنى للموضوع الذي يتم دراسته.

## خلاصة:

في العصر الحديث، أصبح التسويق الرياضي أحد العناصر الأساسية في تطوير وتعزيز الرياضة على مستوى العالم. الدراسات السابقة التي تم استعراضها تسلط الضوء على أهمية هذا النوع من التسويق وكيفية تطبيقه بشكل فعال لتحقيق أقصى استفادة من الأحداث والأنشطة الرياضية. تظهر هذه الدراسات أهمية فهم توجهات وتفضيلات الجمهور والمستثمرين في مجال الرياضة وكيف يمكن استخدام هذه المعلومات لتوجيه استراتيجيات التسويق الرياضي. وبالإضافة إلى ذلك، تسلط الدراسات الضوء على أهمية استخدام وسائل الإعلام المختلفة، مثل التلفزيون ووسائل التواصل الاجتماعي، في تعزيز الوعي بالأحداث الرياضية وجلب الرعاية والمستثمرين. وفي الختام، يمكن القول إن التسويق الرياضي هو العامل المحوري الذي يمكن أن يحدد نجاح أو فشل حملة ترويجية أو حدث رياضي وبالتالي، فإن فهم أفضل الممارسات والاستراتيجيات في هذا المجال هو أمر ضروري لأي شخص يرغب في النجاح في مجال الرياضة في العصر الحديث.



# الجانب النظري

الخلفية المعرفية النظرية للبحث

# الفصل الأول

---

التسويق الرياضي

### تمهيد:

أصبح التسويق الرياضي من ضروريات نجاح أي مؤسسة رياضية في الدول المتقدمة حيث تقوم بالتسويق الجيد لمنتجاتها الرياضية نتيجة لتبنيها المفاهيم الحديثة للتسويق الرياضي واعتمادها على أساليب جديدة تتماشى والتطور الحاصل في العالم، حيث تقدم هذه المؤسسات الرياضية بإشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتتبنى فلسفة تسويقية فعالة.

يعتبر التسويق الرياضي جزءا من الإدارة لأنه يلعب دورا رئيسيا في جميع العمليات والخطط التي تضعها المؤسسة الرياضية من أجل تحقيق أهدافها، لذلك ازدادت أهمية مفهوم التسويق في الوقت الحاضر كواحد من أهم الجوانب التي تعتمد عليها المنظمة.

## 1-1- التسويق

طوال الوقت، طُرحت العديد من تعريفات التسويق. واحد من أبرز هذه التعريفات هو الذي قدمته جمعية التسويق الأمريكية في عام 1960، حيث وصفت التسويق بأنه "المجموعة من العمليات التي تسعى لتوجيه تدفق المنتجات والخدمات من الصانع إلى النهائي أو المستخدم". هذا التعريف يبرز التسويق كنشاط مؤسسي ويشير إلى الأنشطة التقليدية المتعلقة بالتسويق، مثل التعبئة، التغليف، الترويج، والبيع الشخصي، إلى جانب الأدوار التي تلعبها المؤسسات المتخصصة في مجال التسويق (الصيرفي، 2016، ص 43).

### 1-1-1- مفهوم التسويق Marketing:

- يعرفه معهد التسويق البريطاني: "على أنه نشاط إيداعي متداخل مع نشاطات مؤسسات الأعمال بدليل أن المفهوم الحديث للتسويق يقول إن التسويق يبدأ قبل الإنتاج وخلال وبعد إيصال السلعة أو المنتج أو الخدمة إلى المستفيد أو المستهلك " (حسانين، عبد الرحمن، 2004، ص41)

-وفقاً لتعريف سمير عبد الحميد: "التسويق هو العملية التي تعتمد على التخطيط وتقديم مجموعة متكاملة تلبي احتياجات وتطلعات المستهلك، مع التوازن بين أغراض الشاري وأمانى المنظمة، مع الأخذ في الاعتبار البيئة المحيطة" (عبد الحميد، 1999، ص100).

- توصلت الجمعية الأمريكية للتسويق إلى تعريف التسويق على النحو التالي: " التسويق هو عملية تنطوي على تحقيق وتنفيذ ومتابعة تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار اللازمة لإتمام عملية التبادل التي تحقق أهداف الأفراد والمنشآت." (1985.P01 (Américain marketing assation (AMA).

-تعريف كوتلر kotler: عرف التسويق على أنه «نشاط اقتصادي واجتماعي موجه لإشباع حاجات ورغبات الأفراد والجماعات، عن طريق خلق وتبادل السلع والخدمات وغيرها." (أبو قحف، 2002، ص50).

- يُعرّف التسويق بأنه "مجموعة من العمليات المبرمجة والمنظمة التي تهدف إلى توجيه السلع والخدمات والأفكار من المنتج أو البائع إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، وذلك من خلال عملية تبادل تستهدف ربح الجانب الأول وتلبية احتياجات وتطلعات الجانب الثاني." (درويش، الكتبي، 2008، ص70).

-ويعرف التسويق من قبل كريغر: "على أنه يتضمن الأنشطة التجارية المتعلقة بتدفق السلع أو الخدمات من المنتج إلى المستهلك، كما عرف (McCarthy) التسويق بأنه عبارة عن "أداء أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل من أجل إشباع رغبات المستهلكين وتحقيق أهداف المنظمة " (طلحة، مطر، 1997، ص55).

## 1-1-2- مصطلحات متعلقة بالتسويق:

### أ- البيئة التسويقية:

إن البيئة التسويقية Marketing Environnent هي مجموعة القوى والمتغيرات الخارجية المؤثرة على كفاءة الإدارة التسويقية التي تستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات اللازمة لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين. ويرى البعض أن البيئة التسويقية هي القوى الفاعلة داخل وخارج المنظمة التي تؤثر على قدرة إدارة التسويق لإجراء التبادلات مع المستهلك.

فالبيئة التسويقية إذا هي المحيط أو المكان (الداخلي/ الخارجي) المؤثر في كفاءة وقدرة الإدارة العليا وإدارة التسويق في توجيهها وجهودها صوت المستهلك والمجتمع. (البرواري، البزرنجي، 2018، ص 87-88).

### ب- الإعلان Advertising:

يمثل أي رسالة مدفوعة الثمن بواسطة وسائل الاتصال المعروفة، فهو إذا وسيلة اتصال غير شخصي وغير مباشر لا تحتاج إلى توفير أعداد كبيرة من الأفراد كما هو الحال مع البيع الشخصي، فالإعلان يتضمن رسائل نمطية إلى عدد كبير من الأفراد ويهدف إلى تزويد الجمهور بفكرة ما أو إرشاد عن منتج ما للتأثير عليهم وإقناعهم بالشراء مع الإفصاح عن شخصية المعلن وبأمل المعلن زيادة المبيعات دون اللجوء إلى تخفيض ثمن المنتج وقد يكون المردود من الإعلان لحظيا عاجلا أو أجلا بعد حين والإعلان يبقى دائما هو الطريق الأقصر بين المنتج والمستهلك، وأحد الأشكال الرئيسية لترويج المبيعات.

والإعلان هو أي شكل مدفوع من العرض والترويج للأفكار والخدمات أو المنتجات المادية من قبل ممول محدد والإعلان لا تستخدمه فقط المنظمات الهادفة إلى الربح وإنما غير الهادفة للربح أيضا كالمتاحف والوكالات الحكومية لإيصال الرسائل المباشرة إلى الجمهور المستهدف.. (البرواري، البزرنجي، 2018، ص 218-219).

### ج- البيع الشخصي: Personal selling

يعتبر من أكثر الطرائق فاعلية وكلفة ويكون بواسطة مندوبي البيع ومهنتهم البحث عن المستهلكين المناسبين، ويتم البيع الشخصي بكونه أداة أكثر فاعلية من الإعلان في مواقف عديدة حيث يمكن الاتصال الشخصي بعدا إنسانيا إلى العلاقة المنظمة بالمستهلك. ويعد البيع الشخصي واحدا من أقدم الحرف في التاريخ، والعاملين فيه يطلق عليهم: رجال بيع/ ممثلي وكلاء/ مدراء الناطق/ ممثلي التسويق. ويعرف البيع لا شخصي بأنه عملية اتصال مباشر بالمستهلك لتعريفه بالمنتج وإقناعه بالشراء، ويعرف أيضا بأنه التقديم الشخصي والشفهي لمنتج أو خدمة أو فكرة لإقناع المستهلك بالشراء، وتوفر هذه العملية للمنظمة نقل المعلومات لطرفي التسويق الرئيسيين المنتج والمستهلك، كما وينجم عن هذه العملية بناء علاقات مع

مستهلكين دائمين، يعد البيع الشخصي أداة فعالة في استراتيجية المبيعات، خصوصاً عند إطلاق منتجات جديدة في السوق. فالمنتج، مهما كانت جودته عالية، يحتاج إلى تقديم ودعم من خلال فريق المبيعات. يسمح البيع الشخصي بالتفاعل المباشر مع المستهلك، وتقديم التوضيحات اللازمة والرد على استفساراته، وذلك بهدف التأثير في قرار الشراء وتحقيق مبيعات ناجحة. (البرواري، البررنجي، 2018، ص 219)

#### د- تنشيط المبيعات: Sales Incentive

يعد البيع الشخصي أداة فعالة في استراتيجية المبيعات، خصوصاً عند إطلاق منتجات جديدة في السوق. فالمنتج، مهما كانت جودته عالية، يحتاج إلى تقديم ودعم من خلال فريق المبيعات. يسمح البيع الشخصي بالتفاعل المباشر مع المستهلك، وتقديم التوضيحات اللازمة والرد على استفساراته، وذلك بهدف التأثير في قرار الشراء وتحقيق مبيعات ناجحة، كما ويعرف تنشيط المبيعات بأنه شيء ماله قيمة مادية أو معنوية تضاف الى العرض لتشجيع استجابة سلوكية للمستهلك، ومن هذه الأساليب البيع بالأجل أو بالأقساط والهدف اثارة الطلب على المنتج والاقناع والتذكير به. (البرواري، البررنجي، 2018، ص 220-219)

#### هـ- النشر: Publishing

يعتبر النشر نشاط ترويجي يتم خلال الانباء وحسب صياغة المحرر ولا يخضع لسيطرة ورقابة المنظمة ومن شأنه (النشر) تدعيم ثقة المجتمع بالمنظمة ومنتجاتها وجاذبية النشر كونه اعلانا مجانيا وله ثلاث صفات تجعله نشاطا ترويجيا ناجحا:

- أكثر عمقا من الإعلان لأنه يبدو كأخبار عادي.
- له إمكانية جلب الانتباه لكونه متخفيا كحدث والنشر يستخدم بصورة مستمرة من قبل المنظمات خاصة غير الهادفة للربح بسبب محدودية مواردها.
- ويعرف النشر بأنه (عرض المعلومات بشكل اخبار لا يسدد عنه أجر ولا يخضع لرقابة المنظمة بالرغم من كونه تصريح مكتوب من قبلها، وتحاول محلات النشر جمع الاخبار وترويجها حول منتج مادي أو خدمة أو منظمة أو شخص أ مكان أ فكرة) حيث تصاغ الرسالة المنشورة بشكل مقنع نظرا لوجود حدث ينطلق منه وبعرض بشكل محايد وغير متحيز عبر وسيلة اعلام معينة، وعلى المنظمة عند قيامها بالنشر تحديد الهدف من النشر والبحث عن فكرة للنشر تحقق التأثير المطلوب ثم تخطيط النشر حتى يمكن أن يعطي أثرا فعالا فالنشر اذا له دور بارز في الترويج عن المنظمة ومنتجاتها بما يسهم بتشكيل ميول او تكوين انطباع إيجابي عن المنتج او المنظمة وقد لا تستخدم في النشر الوسائل المعروفة كالإذاعة والتلفاز والصحف دائما وانما بوسائل أخرى كالشرطة السينمائية والمحاضرات فالنشر اذا مجموعة الاخبار والمواد

الإعلامية التي او تعرض او تضاع في صورة إعلامية ذات خصائص غير تجارية فهو اذا عملية اتصال غير مباشر وغير شخصية.. (البرواري، البرزنجي، 2018، ص 202-221)

### و- العلاقات العامة: Public Relations

تعتبر واحدة من أدوات التسويق التي تركز على بناء وصيانة علاقة إيجابية بين المنظمة وأطرافها المختلفة. تسعى العلاقات العامة إلى تحسين صورة المنظمة وتعزيز سمعتها من خلال التواصل المستمر والفعال مع المستهلكين والمجتمع والشركاء. وذلك من خلال تقديم المعلومات الصحيحة والشفافية في التعامل، والاستماع لاحتياجات وتوقعات الجمهور. تعمل العلاقات العامة على تقديم نظرة إيجابية للمنظمة ومنتجاتها وخدماتها وتعزيز الثقة بينها وبين جميع أطرافها المعنية، كما تعرف بانها "وظيفة إدارية تعمل على تقييم الاتجاهات العامة وتحديد ووضع السياسات والإجراءات التنظيمية بخصوص اهتمامات الجماهير والمستهلكين وتنفيذ البرامج العملية التي تقود الى كسب رضاهم"، وهي تعتمد أدوات كثيرة لأداة وظيفتها بما ينسجم مع الأهداف التسويقية كالنشر والأنشطة الاجتماعية والبرامج الإذاعية والتلفازية وغيرها. وعليه فالعلاقات العامة في جوهرها تشكيلة البرامج الترويجية المصممة للمنتج الذي تقدمه المنظمة والموجه إلى أي مجموعة ذات اهتمام حقيقي حالي او محتمل بذلك المنتج.

وتؤدي أنشطة العلاقات العامة في المنظمات خمسة وظائف رئيسية هي:

- علاقات الاخبار والمعلومات عن المنظمة في الجوانب الإيجابية والمضيئة.
- تدعيم شعبية المنتج.
- الاتصال العام بترويج الفهم للمنظمة داخليا وخارجيا.
- الاستشارات للإدارة العليا حول ما يمكن ان يهز ثقة المجتمع بالمنتج.
- مد الجسور مع الجماعات الضاغطة في المجتمع.. (البرواري، البرزنجي، 2018، ص 221).

### ز- التسويق الإلكتروني

التسويق الإلكتروني يُعتبر استغلالاً لتكنولوجيا المعلومات لتعديل وتحسين استراتيجيات التسويق، بهدف تحقيق فوائد أكبر للمستهلك. يركز على التجزئة الدقيقة، وتوجيه الرسائل الإعلانية بشكل محدد، وتمييز العروض، واستراتيجيات موقعه فعالة. يهدف إلى تنفيذ خطط تسويقية أكثر كفاءة فيما يتعلق بالترويج، وتسعير المنتجات والخدمات، وخلق تبادل يلبي احتياجات الزبائن الفردية وأهداف المنظمات.. (نصير، 2005، ص 29).

التسويق الإلكتروني يتعامل مع إدارة العلاقات بين المنظمة والمستهلك في العالم الرقمي، مع التركيز على تحقيق فوائد متبادلة. البيئة الرقمية لهذا النوع من التسويق تستند بشكل أساسي إلى تكنولوجيا الإنترنت.

وليس الهدف من التسويق الإلكتروني مجرد بيع المنتجات، بل يشمل أيضًا إدارة العلاقات مع مختلف الجهات المعنية، سواء كانت داخلية أو خارجية. (أبو فارة، 2007 ص135).

هناك عدة طرق للتسويق الإلكتروني نذكر منها ما يلي:

#### ❖ التسويق عن طريق شبكة الأنترنت:

- **التسويق بواسطة البريد الإلكتروني E-mail Marketing:** يعد البريد الإلكتروني وسيلة فعالة لنقل المستندات، الصور، الفيديو، والبيانات المتنوعة مع الرسائل. في كثير من الأحيان، قد تكون هذه المرفقات هي الجزء الأكثر قيمة من الرسالة. فرسالة البريد الإلكتروني قد تحمل فاتورة أو كتالوج مكون من 200 صفحة أو حتى مجموعة من صفحات الويب التي تعرض منتجات معينة. تعتمد العديد من المواقع التجارية على البريد الإلكتروني لتأكيد استقبال طلبات العملاء وحث تأكيد شحن الطلبات. وفي سياق آخر، يمكن للبائعين في مجال برمجيات الكمبيوتر استخدام البريد الإلكتروني لإرسال تفاصيل الشراء إلى العملاء. (شنايدر، 2008، ص446).

- **التسويق من خلال مواقع الدخول:** مواقع الويب المعروفة بمواقع الدخول هي بوابات رئيسية للإنترنت وتعمل كنقاط وصول مركزية تحتوي على العديد من الروابط التي تؤدي إلى مواقع ويب متعددة. مثل مواقع البحث google, bing, Yahoo وغيرها.. حيث توفر آليات بحث ودلائل للويب بجانب قسم خاص بالتسويق يحتوي على روابط لعدة مواقع تجارية إلكترونية. عند ترويج منتج معين، يجب أن تحتوي رسالة التسويق على تفاصيل المنتج والمعلومات الأساسية التي تود تقديمها للعميل المستهدف. (الصيرفي، 2009، ص253).

- **التسويق بواسطة برامج الانتماء Affiliate Programs:** برامج الانتماء هي إحدى الأساليب المبتكرة في مجال التسويق، حيث تقوم الشركات بدفع عمولة للمواقع الشريكة مقابل تحويل الزبائن إلى الموقع الرئيسي للشركة. يتم ذلك عندما ينقر الزبون على إعلان معين في الموقع الشريك ويتم توجيهه إلى الموقع الأصلي ويتم الشراء من خلاله. (الطيبي، 2017، ص84).

#### ❖ التسويق عن طريق الهاتف:

يصف Leiderman التسويق عبر الهاتف بأنه عملية تستند إلى استخدام الهاتف بهدف جذب والحفاظ على العملاء وتطويرهم. من هذا المنظور، يمكن اعتبار التسويق باستخدام خدمة الرسائل القصيرة عبر الهواتف المحمولة كجزء من التسويق الهاتفي. (أبو النجا، 2010، ص244).



## ❖ التسويق بواسطة التلفزيون التفاعلي Interactive Television:

التلفزيون الرقمي يقدم مزايا ترفيهية يصعب على الإنترنت تقديمها، مما يجعل الكثير من الأشخاص يلجؤون إليه. البعض يعتقد أن هذا التقنية ستزيد من شعبية التسوق من المنزل، حيث لا يحتاج الفرد للخروج من منزله للتسوق. وبينما سيكون للتلفزيون الرقمي تأثير على التسوق المنزلي، لكنه قد لا يكون بالقدر الذي يتوقعه البعض، حيث قد يحل مكان الطلبات التقليدية التي تتم عبر البريد. (العلاق، 2010، ص125)

## 1-2- التسويق الرياضي Sport Marketing

### 1-2-1- مفهوم التسويق الرياضي

- عرفه بيتش PITSE وستوتلار STOTLAR في عام 1966 « على أنه عملية تصميم وتنفيذ أنشطة رباعية الاتجاه (المنتج السعر أو المنتج السعر) للمنتج الرياضي لاستقاء رغبات المستهلكين وتحقيق أهداف الشركة. (درويش، صبحي، 2004، ص36)

- يُعرف Grant و. (1995) Bashom التسويق الرياضي بأنه "عملية استكشاف الآراء والتوجهات المتجذرة في السوق، ثم توجيه المنتجات والخدمات الرياضية لتتطابق تلك التوجهات." (Bashom, 1995. Grant) (p150)

- يعرفه علي عبد المنعم حجازي وحسن أحمد الشافعي بأنه "عملية متداخلة تهدف إلى تخطيط وتسعير وتوزيع المنتج أو الخدمة أو الأنشطة الرياضية التي تشبع حاجات ورغبات المستفيدين أو المستهلكين في المجال الرياضي الحاليين والمرقبين «.(الشافعي، حجازي، 2009، ص23)

- كما يعرف التسويق الرياضي بأنه جميع الأنشطة والممارسات التي صممت لتغطية حاجات المستهلكين الرياضيين أو خدمة غيرهم من خلال استغلال الرياضة والرياضيين".(الباحوت، 2002، ع10817).

### ويعرف أيضا:

- تعريف (باتشيروف- 1999) للتسويق بأنه " نشاط جماعي - إنساني - حياتي، هدفه إشباع وتحقيق الحاجات والرغبات التي يحتاجها الفرد من خلال القيام بعمليات تبادلية تتمثل في بيع المنتج للعميل وتحقيق رغبته".

- تعريف (ستيبنفا- 2005) للتسويق بأنه "عبارة عن مجموعة من الأفكار والرؤى والاستراتيجيات والخطط لبيع أفكار أو خدمات أو منتجات".

- تعريف (أرتيموف - 2001) للتسويق بأنه "يعرض لحزمة من الأنشطة والخدمات والجهود التي تقدم للمستهدفين، فهي مجموعة من الأفكار والأنشطة والخدمات التي تنتقل من مصادر إنتاجها إلى الراغبين في اقتنائها وشراؤها".

- تعريف (أبراموفا - 2006) للتسويق بأنه "ليس أداة أو وسيلة وإنما هو طريقة ومنهج للتفكير تضع المستقبل والعمل في المقام الأول فله كل الأهمية والأولوية، وبدونه لا يتحقق أي إنتاج أو تقدم أي خدمة" (الكاشف، 2005، ص 50-51).

- التسويق الرياضي يتمثل في مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالرياضة، التي تستهدف تحقيق الأرباح من خلال تلبية حاجات ورغبات الجمهور وتشجيع اتجاههم نحو السوق.

- يُعرّف التسويق الرياضي بأنه مجموعة من الإجراءات المتعلقة بالرياضة، التي تسعى لتوجيه السلع والخدمات الرياضية من المنتج لتلبية حاجات ورغبات الجمهور، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية. وأحياناً يُرى التسويق الرياضي كمجموعة من الأنشطة المُركزة على المنتج، السعر، المكان، والترويج بهدف إشباع المستهلكين في القطاع الرياضي، مع الحفاظ على القيم التربوية المرتبطة بالرياضة.

بالرغم من ذلك، لدى العديد من الأشخاص تصورات محددة للتسويق الرياضي استناداً إلى تجاربهم الشخصية. فقد يرى بعض المسؤولين التسويق الرياضي فقط كوسيلة لبيع السلع والخدمات. بينما قد يراه المتخصصون في الإعلان والعلاقات العامة كبيع التذاكر أو تقديم ترويج في الملاعب. وهناك من يرى أن التسويق الرياضي يتمثل في تنظيم مباريات بين لاعبين مشهورين. ولكن في الحقيقة، التسويق الرياضي يتجاوز هذه المفاهيم المحددة والمحدودة..

في عام 1996م، قام "بيتس" و"ستوتلار" بتعريف التسويق الرياضي كعملية تتضمن التصميم وتنفيذ أربعة عناصر أساسية: المنتج، السعر، المكان، والتوزيع، وذلك بهدف تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهداف الشركة. من جهة أخرى، يشير "روبرت كينغ" و"جيريون ميكارتي" إلى أن مفهوم التسويق لم يظهر في الإدارة الاقتصادية إلا في الخمسينات من القرن الماضي، حيث كان المفهوم المعروف قبل هذا التوقيت يركز على فكرة البيع فقط. (الصيرفي، 2016، ص 49-51).

ومن خلال سردنا لمختلف التعاريف للتسويق فكل كاتب ينظر إليه من وجهة نظر معينة، ونحن نقوم بتعريف التسويق على أنه "عملية ديناميكية ومتعددة الأوجه تجمع بين مجموعة متنوعة من الأنشطة والاستراتيجيات التي تهدف إلى خلق قيمة مستدامة للمستهلكين والمؤسسات الرياضية على حد سواء، مع التركيز الدائم على تحقيق التميز والابتكار في تقديم الخدمات والمنتجات الرياضية".

## 1-2-2- نشأة التسويق الرياضي

- تُعَدّ المنظمات والهيئات الرياضية من أهم المؤسسات في المجتمع، وقد تأثرت بمجموعة من العوامل التي أسهمت في بروز مفهوم التسويق الرياضي. ومن أبرز هذه العوامل:
- تقلب معدلات المساهمات المالية وصعوبة تأمينها، الأمر الذي يُعَدّ المصدر الأساسي للتمويل، خصوصًا في ظل تزايد المصروفات وعدم استقرار مصادر الدخل.
  - تقليل الاعتماد على المساهمات الخدمية الطوعية من الأفراد بسبب مجموعة من العوائق الاجتماعية والاقتصادية.
  - توصل المديرين والمسؤولين في هذه المنشآت إلى أهمية الكفاءة التسويقية، حيث يمكنها المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.
  - ازدياد التحديات التي تواجه المنظمات الرياضية، مما يجعل البحث عن حلول استراتيجية ضروريًا لضمان استدامتها.
  - الاعتراف بالدور الحيوي الذي تلعبه هذه الهيئات في المجتمع، حيث تُعتبر جزءًا أساسيًا من بنية المجتمع القوية والمتطورة.
- التسويق الرياضي يُعدّ أداة فعالة لمواجهة التحديات المالية التي تواجه الهيئات الرياضية. من خلاله، يمكن التخفيف من العبء المالي الذي تتحمله الجهات الرسمية لدعم هذه الهيئات. عند تبني استراتيجيات التسويق الرياضي الصحيحة، تتاح للدولة الفرصة لإعادة هيكلة الدعم المالي لهذه الهيئات، مما يساهم في تحقيق توازن مالي أفضل، وبالتالي تحقيق أهداف الهيئات بشكل أكثر فعالية.
- يتطلب تبني التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية نهجًا منظمًا واستراتيجيًا، وليس فقط تطبيقًا عشوائيًا. لضمان فعالية التسويق في هذا المجال، يجب مراعاة ما يلي:
- فهم وتبني المفهوم التسويقي الحديث بكل مكوناته لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من التسويق الرياضي.
  - مراجعة وتقييم الاستراتيجية التسويقية، خصوصًا فيما يتعلق بتحديد الأهداف الرئيسية للهيئة.
  - التعرف على الفرص المتاحة للنمو وتحديد الاتجاه الذي تسعى الهيئة للتوجه نحوه.
  - إجراء دراسة دقيقة لخصائص السوق، معرفة ما تحتاجه وما ترغب فيه.
  - وضع استراتيجيات للتنافس بطريقة فعالة وشريفة مع الهيئات الرياضية الأخرى، لضمان تقديم خدمات تتفوق على المنافسين. (الصيرفي، 2016، ص 61-62)

### 1-2-3- التسويق الرياضي في الوقت الحالي:

الفلسفة التي يقوم عليها التسويق الرياضي في وقتنا الحالي مبنية على ثلاث نقاط أساسية وهي:

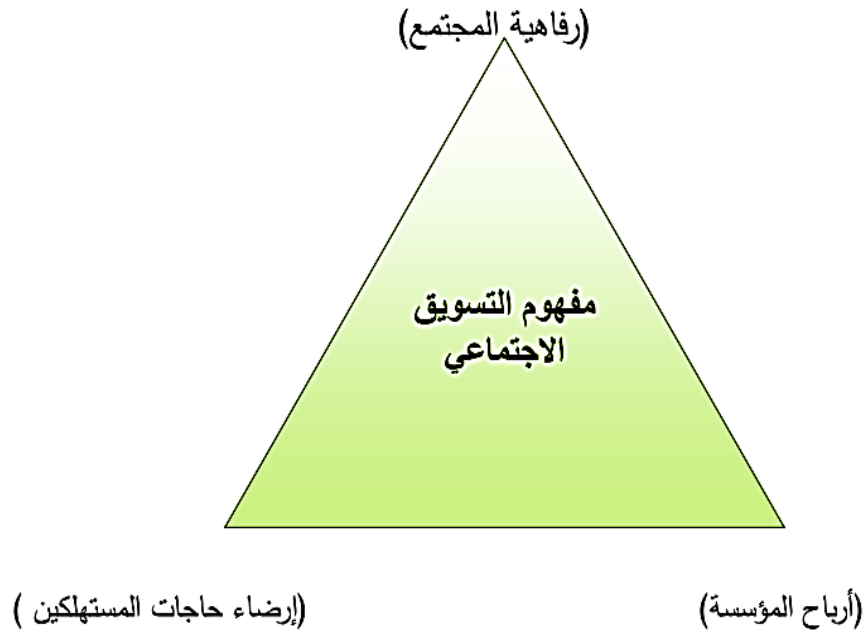
- زيادة أوقات الفراغ لدى الجماهير والشعوب والذي زاد في الزمن الراهن بصورة كبيرة وهو ما لم يتوفر في السنوات السابقة.
- هناك ثورة كبيرة في الاتصالات والبث التلفزيوني وهذه الثورة الكبيرة أدت إلى إمكانية مشاهدة الملايين من الأشخاص للرياضة إن زيادة أعداد المشاهدين مهم جدا في عمليات التسويق الرياضي، فمثلا في نهائيات كأس العالم لكرة القدم الأخيرة وجدوا أن جميع المشاهدين في العالم يمكن أن يشاهدوها من خلال التلفزيون حيث أصبح التلفزيون اليوم جهازا شعبيا وفي متناول الجميع، وهذه الحقيقة يجب إدراكها والاستفادة منها في المجال الرياضي.
- القطاع التجاري أو قطاع الشركات ورجال الأعمال عليهم الاهتمام جيدا بقضية التسويق الرياضي نظرا لأن الجماهير حاليا تهتم بالرياضة، أصبحت الرياضة جزءا كبيرا من محل اهتمامهم، وإن القطاع التجاري وقطاع الأعمال ينشد في الجماهير فرصة لترويج منتجاته، وحاليا بدأ اهتمام قطاع الأعمال يزداد بعملية التسويق الرياضي. (حسانين، جبر، 2013، ص182).

### 1-2-4- أهمية التسويق الرياضي

#### أولا- الأهمية الاجتماعية:

التسويق الرياضي يلعب دورا مهما في تعزيز الوازع الاجتماعي وخدمة المجتمع، وتشمل أهميته الاجتماعية النقاط التالية:

- التركيز على توفير خدمات اجتماعية للمستفيدين من النشاط الرياضي.
- استجابة لاحتياجات أعضاء النادي من خلال تقديم الخدمات الرياضية المناسبة.
- ضمان توفير فرص للأعضاء للمشاركة في الأنشطة الرياضية المتنوعة.
- السعي لتعزيز الوعي الرياضي للجمهور وإطلاعهم على ما يقدمه النادي من خدمات.
- التأكيد على تحقيق مستوى عال من الرضا للأعضاء والمستفيدين من خدمات النادي.
- الالتزام بإجراء دراسات دورية وتحليلات لمعرفة احتياجات وتوجهات المستفيدين.
- تأسيس لجان متخصصة لمراقبة وتقييم جودة الخدمات الرياضية المقدمة.
- تطوير وتوفير نظام معلومات موثوق يدعم الأبحاث والدراسات التسويقية في المجال الرياضي. (الصيرفي، 2016، ص79).



الشكل رقم 1: العوامل التي تقع وراء التسويق الاجتماعي

المصدر: كوتلر، ارسترونج (د س). ص 75

#### ثانياً - الأهمية الاقتصادية للتسويق الرياضي:

- **زيادة موارد الدولة من الضرائب والرسوم المحصل:** بالنسبة لهذا السبب فهو يعتبر ميزه للدولة حيث ستزداد حصيلتها من الضرائب نتيجة زيادة نشاط المؤسسات والمنشآت الرياضية. وأشارت بعض الدراسات أنه لا بد من وضع مجموعه من التشريعات الضريبية التي تتميز بالوضوح حتى لا يفاجأ المستثمرين (سواء كانوا كبار المستثمرين أو صغار المستثمرين) (بعدم وجود جدوى من امتلاكهم وتشغيلهم للأندية الرياضية).
- **زيادة الاتجاه إلى تشفير المباريات:** وهذا الأثر وهو زيادة الاتجاه إلى تشفير المباريات من أقوى الآثار المتوقعة نتيجة وجود التسويق الرياضي وذلك لما يدره من عائد مادي ضخم على القنوات التلفزيونية وهو ما ينعكس بالأعجاب على النشاط الرياضي (المؤسسات والمنشآت الرياضية).
- **فتح المجال للمنتجات الرياضية والتي تحمل العلامات التجارية (فتح المجال أمام الصناعة الرياضية):** بالنسبة لفتح المجال أمام الصناعة الرياضية فإنه من المتوقع أن تنظم الصناعة الرياضية بحيث تعطى الفرصة للمصانع الكبيرة وكذلك المؤسسات والمنشآت الرياضية بالحصول على حقها فلن يعقل أن نجد العديد من المنتجات الرياضية والمرتبطة بالمؤسسات الرياضية مثل الأعلام والملابس الرياضية التي تمثل أسم وشعار المؤسسات الرياضية يتاح دون الحصول على ثمن بيع هذه المنتجات.

- **المساهمة في التنشيط السياحي:** التسويق الرياضي يمكن أن يساهم في التنشيط السياحي وذلك من خلال الارتفاع في المستوى الرياضي الذي بدوره يساهم في نقل صورة جديدة عن مجتمعنا (الصيرفي، 2016، ص80).

وفقاً لعبد الفتاح الصيرفي، تتجلى الأهمية الاقتصادية للتسويق الرياضي في النقاط التالية:

- زيادة الإيرادات الحكومية: التسويق الرياضي يساهم في زيادة الضرائب التي تحصلها الدولة من المؤسسات والشركات الرياضية.
- التنشيط الرياضي: يساعد في تحقيق الدخل عن طريق بث المباريات والأحداث الرياضية المشفرة.
- استغلال العلامة التجارية للنادي: يتم استخدام اسم النادي وشعاره في المنتجات الرياضية مثل الملابس، الأدوات، والمرافق الرياضية، مما يساهم في تحقيق الربح
- تعزيز السياحة: التسويق الرياضي يجلب السياح لحضور الأحداث الرياضية مما يزيد من إيرادات الدولة.
- تقليل الاعتماد على الدعم الحكومي: يساهم التسويق الرياضي في تقليل الحاجة إلى الدعم المالي من الحكومة للمؤسسات الرياضية.
- خلق فرص عمل: يوفر التسويق الرياضي فرص عمل جديدة في مجالات مختلفة مثل الإعلان والترويج والبيع، مما يساهم في تخفيض معدلات البطالة. (الصيرفي، 2016، ص81).

### ثالثاً - الأهمية بالنسبة للأندية:

وفقاً لمحمد عبد الفتاح الصيرفي، تتجلى أهمية التسويق الرياضي في النواحي التالية:

- **زيادة الموارد المالية:** التسويق الرياضي يساهم في زيادة إيرادات النادي من خلال تسويق خدماته ومنتجاته.
- **تعزيز المنافسة:** يساعد التسويق الرياضي في تقديم فرصة للنادي للمنافسة مع الأندية الأخرى على أعلى مستوى.
- **تحسين جودة الخدمة:** التسويق يساعد النادي في الارتفاع بمستوى الخدمات الرياضية المقدمة لأعضائه وجمهوره.
- **تحديد الخدمات المقدمة:** التسويق يساعد النادي في تحديد وتقديم الخدمات الرياضية المطلوبة وفقاً لحاجات المستفيدين.
- **وضوح الأهداف التسويقية:** من خلال التسويق، يمكن التوضيح والتأكيد على الأهداف التسويقية للمستفيدين والموظفين.

- إجراء الدراسات: العمل على إجراء دراسات مسحية لفهم السوق المحلي والدولي وتحديد الفرص والتحديات.
- تدريب الكوادر: التسويق الرياضي يشجع على تدريب وتطوير الكوادر الإدارية المتخصصة في التسويق.
- دراسة البيئة: التسويق يساعد النادي في فهم الظروف البيئية التي قد تؤثر على الخدمات الرياضية والتكيف معها. (الصيرفي، 2016، ص82).

وفقاً لما أشار إليه عبد المنعم حجازي وحسن الشافعي في عام 2009 بشأن التسويق الرياضي في الأندية، يُظهر الأمر أهمية إيقاع الإدارة بأهمية التسويق وتأكيدها على أهمية جلب المستفيدين. يجب التركيز على تقديم الخدمات الرياضية المعنية، والسعي للاستفادة القصوى من الموارد المتاحة وتطويرها، والبحث عن مصادر تمويل جديدة من خلال استراتيجيات التسويق لتحقيق أهداف النادي.

في إدارة التسويق الرياضي بالأندية، هناك مجموعة من المعايير التي يجب أن تأخذ في الاعتبار. من أبرز هذه المعايير أهمية وجود تخطيط دقيق لتسويق الخدمات الرياضية، وضرورة وجود ميزانيات محددة مسبقاً من الإدارة العليا وقسم التسويق الرياضي. كما يجب أن تكون هناك إدارة متخصصة تتعهد بإجراء الأبحاث والدراسات المتعلقة بتسويق الخدمات الرياضية. ويُفضل تنظيم الخدمات الرياضية بطريقة تضمن تنوع الاستراتيجيات للأجل الطويل والمتوسط والقصير، وذلك لتحقيق أهداف التسويق ولتلبية توقعات وحاجات المستفيدين..

لضمان فعالية عناصر المزيج التسويقي، من الضروري تقديم تقارير متكررة لإدارة النادي حول تقدم الاستراتيجيات التسويقية، ووضع خطط بديلة عند الحاجة. بالإضافة إلى ذلك، يجب التأكيد على أهمية النظر في التسويق على قدم المساواة مع الجوانب الفنية، وضمان أن المستفيد هو محور التخطيط التسويقي. من الضروري الحرص على مستوى عالي من جودة الخدمات الرياضية وتقديمها بطريقة مبتكرة وجذابة. عند تحديد أسعار الخدمات، يجب ضمان أن الأسعار معقولة وتعبّر عن قيمة الخدمة، مع الحفاظ على استدامتها. بالنسبة لترويج الخدمات الرياضية، من الضروري التأكيد على التنسيق بين عناصر المزيج الترويجي، وتخصيص ميزانية ترويجية مناسبة، والاستعانة بوسائل متخصصة للترويج للفعاليات والمباريات عبر وسائل الإعلام الأكثر شهرة.

يُظهر التسويق الرياضي أهميته من خلال التأكيد على الفوائد المترتبة للمستخدمين. فيما يخص عنصر التوزيع، الهدف هو زيادة نقاط بيع تذاكر الأحداث الرياضية لتلبية توقعات ورغبات الجمهور. يجب

أيضاً فحص العوامل البيئية التي قد تؤثر في إقبال الجماهير على الأحداث. استخدام التكنولوجيا لقياس ردود فعل المستخدمين ومستوى رضاهم عن الخدمة يكون له أهمية خاصة. هناك العديد من الأساليب في التسويق الرياضي، من بينها تسويق حقوق الإعلان، والبت التلفزيوني للأحداث، وتسويق الرياضيين والمرافق والمعدات، بالإضافة إلى تسويق الخدمات للجمهور المحلي والدولي. يجدر بالذكر أن نجاح أي استراتيجية تسويقية في المؤسسات الرياضية يعتمد على فهم واضح للمفاهيم والموضوعات الرئيسية المرتبطة بتلك الاستراتيجية. (الشافعي، حجازي، 2009، ص180).

### 1-2-5- خصائص التسويق الرياضي

يمكن تلخيص خصائص التسويق الرياضي في نقاط أهمها ما يلي:

- يمكن أن تكون الرياضة سلعا أو خدمات للمستهلك، والرياضة هي منتج نهائي للمستهلك سواء كانوا متفرجين ومتابعين أو مشاركين كاللاعبين.
- عادة ما يكون المنتج الرياضي غير ملموس ولا يمكننا قياسه، ويكون شخصي ودائم التغيير وعملية إرضاء العملاء صعبة على المسوق الرياضي والنتائج الرياضية لا يمكن التنبؤ بها.
- تمتاز السوق الرياضية بالاتساع وبالتالي وجب تنوع المنتجات من أجل إرضاء الزبائن.
- الرياضة تستهلك بشكل علني ويتأثر رضى المستهلك بالبيئة الخارجية والانتماء.
- المستهلك الرياضي يؤمن بأنه هو الخبير في معرفة المنتج عكس القطاعات الأخرى أين يثق المستهلكين في الخبراء حيث هم الأدرى بمكوناته وخباياها. (Eric & Jason, 2008, p18)

### 1-2-6- العناصر المؤثرة في التسويق الرياضي

حدد (جردين في كتابه السياسة والتسويق الصادر بموسكو عام 2002) مجموعة من العناصر التي تؤثر في عملية التسويق الرياضي على النحو التالي:

- درجة التقدم والتحضر التكنولوجي وخدمات الاتصالات وشبكة الانترنت فمن خلالها يمكن الحصول على معلومات دقيقة عن اللاعبين والمباريات وهذا يساعد إيجابيا.
- الخدمات التليفزيونية المتاحة للنقل والبت التلفزيوني، فمن المعلوم أن مباراة كرة القدم تسوق بعدد (8) كاميرات كحد أدنى وبحيث تسمح بكافة الخدمات مثل: العرض البطيء وإعادة العرض وإظهار أرقام اللاعبين ووجوههم، بينما إذا تم النقل والبت التلفزيوني بكاميرا واحدة أو اميرتان فإن ذلك سيزرّب عليه الانصراف عن المتابعة والمشاهدة وبالتالي هذا ينعكس على الانطباع العام لإمكانيات الدولة الاقتصادية.



- نوع الرياضة ومدى ودرجة شعبيتها و جماهيريتها فعلى المسؤول أن يأخذ ذلك بعين الاعتبار فرياضة مثل الكرة بالبرازيل لها شعبية طاغية بينما كرة القدم الأمريكية فهي طاغية بأمريكا وكذلك رياضة مصارعة الثيران بإسبانيا وهكذا...
- النظام السياسي والاقتصادي للدول، فهناك فرق بين دولة نامية وأخرى متقدمة، ودولة تأخذ بنظام الاقتصاد الحر وأخرى بنظام الاقتصاد الموجة مثل الصين وهكذا.
- الديانة والمعتقدات والعادات والتقاليد: إذ نجد بعض الدول تحظر على المرأة ممارسة الرياضة بينما دول أوروبا قاطبة لا ترى في ذلك داعيا، كذلك بعض الدول لا تسمح بتداول الكحوليات (علانية) بينما بعض الدول لا ترى في ذلك عيبا وهكذا..(الكاشف، 2005، ص61-62)

### 1-2-7- أساليب التسويق الرياضي

يشير (الكاشف، 2013) في مقاله المنشور بمجلة الرياضة النظرية والتطبيقية بموسكو عام 2013. وعقب الانتهاء من بطولة أوروبا لكرة القدم التي أقيمت بدولتي (أوكرانيا - بولندا) والمنشور في المجلة ذاتها بعنوان " خبرات وتجارب من بطولة أوروبا لكرة القدم 2012، أن هناك وعلى ضوء ملاحظاته ومعايشته عن قرب لعملية تسويق البطولة ذاتها تتحدد، بعض الأساليب التسويقية لأي خدمة أو منتج رياضي وتتحصر في الآتي:

- البيع الشخصي للمنتج الرياضي.
- عملية النشر والإعلام عن المنتج الرياضي.
- تنشيط المبيعات.
- العلاقات العامة ودورها في عملية التعريف والتسويق للمنتج الرياضي.
- وسنتناول بالتركيز والإيجاز الشديان كلا من هذه الأساليب على النحو التالي:
- البيع الشخصي للمنتج الرياضي، حيث يشير (كوييتوف - 2010) أن عملية التسويق تتم من خلال عدة خطوات منها البيع الشخص لهذا المنتج مثل بيع لاعب أو بيع حقوق البث التلفزيوني وهكذا، وهي تلك العملية التي تقدم للمستهدف وهو مشتري الخدمة أو المنتج سواء أكان فدا أو هيئة.
- عملية النشر والإعلام عن المنتج الرياضي، إذ يقول (لي بون - 2007) أن عملية النشر أو الإعلام قد تكون مدفوعة الأجر مقدما، وتهدف لتهيئة عقل ونفسية المشتري لقبول المنتج، ومن ذلك يتضح أن النشر والإعلام يلعبان دورا لا يستهان به في تسويق المنتج.

- تنشيط المبيعات، حيث يعد يعبر ويشير (نازاكين- 2008) أن أساليب التسويق الرياضي تهدف لعملية التنشيط، حيث توجه العميل لشراء سلعة أو منتج معين وما يصاحب ذلك من منح العميل بعض المزايا كتخفيض للسعر وذلك بشراء جهازا (مالتى جيم -Mualti Gym) بسعر معين وجهاز آخر يباع مجانا.

- العلاقات العامة ودورها في عملية التعريف والتسويق للمنتج الرياضي، ويؤكد أهميتها ما أشار إليه (بانكروخين- 2010) من أن للعلاقات العامة دورا في ذلك، حيث تعتبر بمثابة المرآة للمؤسسة أو المنظمة، فدورها لا يقل عند تنظيم المعارض وإقامة المؤتمرات التي تحفز لبيع المنتج أو الخدمة (الكاشف، 2005، ص64-65-66).

ان الهيئة الرياضية وهي تمارس النشاط التسويقي الرياضي فإنها يمكن أن تلجأ إلى اي من الحالات التالية:

### 1) تسويق حقوق الدعاية والإعلان: وذلك عن طريق:

- تسويق حقوق الإعلان والترويج يتضمن الأنشطة التالية :
- التوقيع على اتفاقيات مع شركات الملابس الرياضية للترويج لمنتجاتها.
- استغلال شهرة اللاعبين من خلال استخدام صورهم وأسماءهم.
- بيع حقوق استخدام العلامات التجارية للأندية.
- إنتاج فيلم أو مواد مرئية تروج للأندية والمنتخبات الوطنية.
- تنظيم مؤتمرات صحفية لعرض أبرز المشاريع والإنجازات.
- التعاون مع وسائل الإعلام المتخصصة مثل القنوات التلفزيونية والصحف.
- استخدام شعارات الأندية والمنتخبات الوطنية في أعلام ومواد ترويجية.

### 2) التسويق التلفزيوني وذلك عن طريق

- تحديد شروط واضحة للتغطية التلفزيونية للأحداث الرياضية.
- الحصول على حقوق حصرية لبث المناسبات الرياضية.
- التعاقد مع القنوات التلفزيونية للترويج للبطولات والفعاليات الرياضية.
- التأكيد على اختيار أوقات مثلى للبث التلفزيوني لضمان مشاهدة واسعة من الجمهور.

### 3) تسويق البطولات والمباريات: ترويج البطولات والمواجهات الرياضية يمكن تنفيذه من خلال:

- توسيع نقاط بيع التذاكر لتسهيل الوصول للجماهير.
- تقديم حوافز لجلب أكبر عدد من الجماهير للمشاركة وحضور المباريات.

- تقديم تذاكر بأسعار خاصة لفئات معينة مثل الطلاب.
- ضبط أسعار التذاكر بناءً على أهمية الحدث الرياضي.
- منح جوائز تذكارية للمشاركين في السحوبات المتعلقة بالتذاكر.
- بيع حقوق الإعلان خلال المباريات أو الأحداث الرياضية.
- الاتفاق على بث مباشر أو مُسجل للأحداث الرياضية.
- التعاقد لإقامة ندوات أو تحليلات أو جلسات حوارية متعلقة بالحدث.

#### 4) تسويق اللاعبين

- تسويق الرياضيين يتضمن الخطوات التالية:
- تأسيس لجان خاصة بمسيرة الاحتراف للرياضيين.
- جلب الرعاية لدعم فرق معينة أو لاعبين محددين.
- التأمين ضد الإصابات لضمان حماية اللاعبين.
- تقديم الدعم للمواهب الشابة وتنميتها.
- بناء شراكات مع وكلاء محترفين لتسويق اللاعبين داخليًا وخارجيًا.
- توطيد العلاقات مع وكلاء اللاعبين العالميين لضمان تسويق اللاعبين بشكل احترافي.
- توثيق أداء اللاعبين من خلال السجلات والملفات الشخصية.
- أما بخصوص تسويق المنشآت الرياضية:
- استغلال المنشآت الرياضية كالملاعب والصالات في أوقات فراغها.
- تأجير مرافق النوادي كحمامات السباحة وصالات الجيم.
- التعاون مع المتاجر والمحال التجارية داخل المنشآت الرياضية.
- استخدام جدران الملاعب ووسائل النقل للإعلانات.
- تشغيل المطاعم وتأجيرها للمستثمرين.
- تخصيص أماكن لاستضافة الاجتماعات والندوات داخل المرافق الرياضية.
- تقديم خدمات متنوعة تستهدف الأطفال والأسر، وجعل المرافق الرياضية مكانًا متعدد الأغراض يخدم جميع أفراد العائلة.

## (5) تسويق السياحة الرياضية

السياحة الرياضية تمثل تقاطعاً بين الجوانب السياحية والرياضية. من الناحية السياحية، تُعدّ طريقة مبتكرة لتنظيم الرحلات مع تركيز على الجانب الرياضي. تتمثل السياحة الرياضية في السفر إلى دولة لممارسة نشاط رياضي محدد، قد يكون حصرياً لتلك الدولة أو يُمارس بشكل أفضل هناك. على سبيل المثال، الذهاب إلى مناطق ذات ثلوج لممارسة التزلج. ومن أبرز الأمثلة على هذا النوع من السياحة:

- **سياحة الجولف** سياحة الجولف تُعد تجربة فريدة في عالم السياحة، وتجلب متابعين وهواة هذه الرياضة لمتابعة المباريات والمشاركة فيها. هذا النوع من السياحة يُعتبر جديداً ويُضاف كعنصر جذب إضافي. وتشهد مصر نمواً في هذا المجال، حيث تُقام حالياً سبع ملاعب جولف حديثة ومطابقة للمعايير العالمية في مناطق مختلفة من القاهرة والمدن الجديدة، بالإضافة إلى شرم الشيخ والأقصر والغردقة. وقد بدأت بعض هذه الملاعب بالفعل في استضافة اللاعبين وعشاق هذه الرياضة.

- **سياحة اليخوت** تم تدشين أول مارينا خاصة باليخوت في خليج نعمة بشرم الشيخ، وقد تم بناؤها باستخدام أحدث التقنيات. هذا المشروع يُمثل خطوة جوهرية في تطوير سياحة اليخوت في مصر، مما يُعزز من مكانتها كوجهة سياحية جديدة ويجلب دخلاً معتبراً. وتم التخطيط لـ 24 موقعاً في المناطق السياحية المتنوعة لإنشاء منشآت بحرية متعددة القدرات، مُجهزة بكافة الخدمات الرفيعة والترفيهية الضرورية لليخوت. (الصيرفي، 2016، ص 66).

- **رالي الفراعنة الشهير**: رالي الفراعنة يُعتبر من الفعاليات الرياضية الدولية المرموقة التي ضمتها المنظمة الدولية للرايات إلى جدولها بداية من عام 2000. وكان لرالي الفراعنة الشرف في الترشيح للتنافس على كأس العالم للرايات في 2005. هذا الحدث، الذي يحمل اسم "فراعنة مصر العظام"، يُشكل جزءاً مهماً من الجدول السياحي المصري، وهو يُسهم في تعزيز الجاذبية السياحية لمصر من خلال تقديم فعاليات ثقافية، فنية ورياضية تُقام سنوياً في نفس التوقيت والمكان.

## (6) تسويق خدمات الطب الرياضي

تغطي العلوم الطبية المتعلقة بطب الرياضة جميع التخصصات الفسيولوجية، البيولوجية، العلاجية، والوقائية. يُعنى الطب الرياضي بتشخيص وعلاج الإصابات التي تحدث نتيجة النشاط الرياضي، مثل التواءات الأربطة أو تمزق العضلات، التي قد تنشأ من الحركات المتنوعة للجسم أثناء الرياضة.

يشمل التسويق الرياضي العديد من المجالات والنواحي، منها:

- الترويج للكتب، المجالات، شرائط الفيديو، الأقراص المرنة وغيرها من وسائط العرض.

- التركيز على برامج الإعداد والتدريب الرياضي التي تعتمد على أسس علمية ومبادئ تربوية.
- التسويق للتغذية الرياضية، وهي تتمحور حول الأغذية والمشروبات المخصصة للرياضيين.
- الترويج لتكنولوجيا المعدات الرياضية، حيث يعتبر تطبيق التكنولوجيا في المعدات الرياضية أمراً أساسياً.
- ترويج المسابقات الرياضية.
- التسويق للخدمات المقدمة في المؤسسات، مثل الرحلات، الحج والعمرة، والخدمات الأخرى.

ويتضمن مصادر التمويل في الرياضة ما يلي:

- التراخيص باستخدام العلامات والشعارات.
- الإعلان على ملابس وأدوات الرياضيين.
- الإعلان داخل المنشآت الرياضية.
- استغلال المرافق والخدمات الرياضية.
- عائدات بيع تذاكر المباريات والفعاليات الرياضية.
- الإعلانات، التبرعات والمساهمات.
- عائدات نقل اللاعبين بين الأندية.
- إيرادات الأعضاء والمساهمات الخاصة بهم.
- استثمار حقوق الإعلان.
- حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني.
- الإعلان في المطبوعات والبرامج الرياضية. (الصيرفي، 2016، ص 68-69)

### 1-2-8- التسويق والرياضة

التسويق في الرياضة هو مجموعة من الأنشطة التي تركز على ترويج الرياضة نفسها أو أي منتجات أو خدمات مرتبطة بها. هذا النوع من التسويق يمكن أن يكون متميزاً ويعتمد على الجذب العاطفي للجماهير والمشجعين يلعب التسويق دوراً حيوياً في تقديم الرياضة لجمهور أوسع وتحقيق الدخل للأندية واللاعبين. مع زيادة شعبية الرياضة حول العالم، أصبح التسويق الرياضي مجالاً مهماً ومتنامياً في عالم الأعمال.

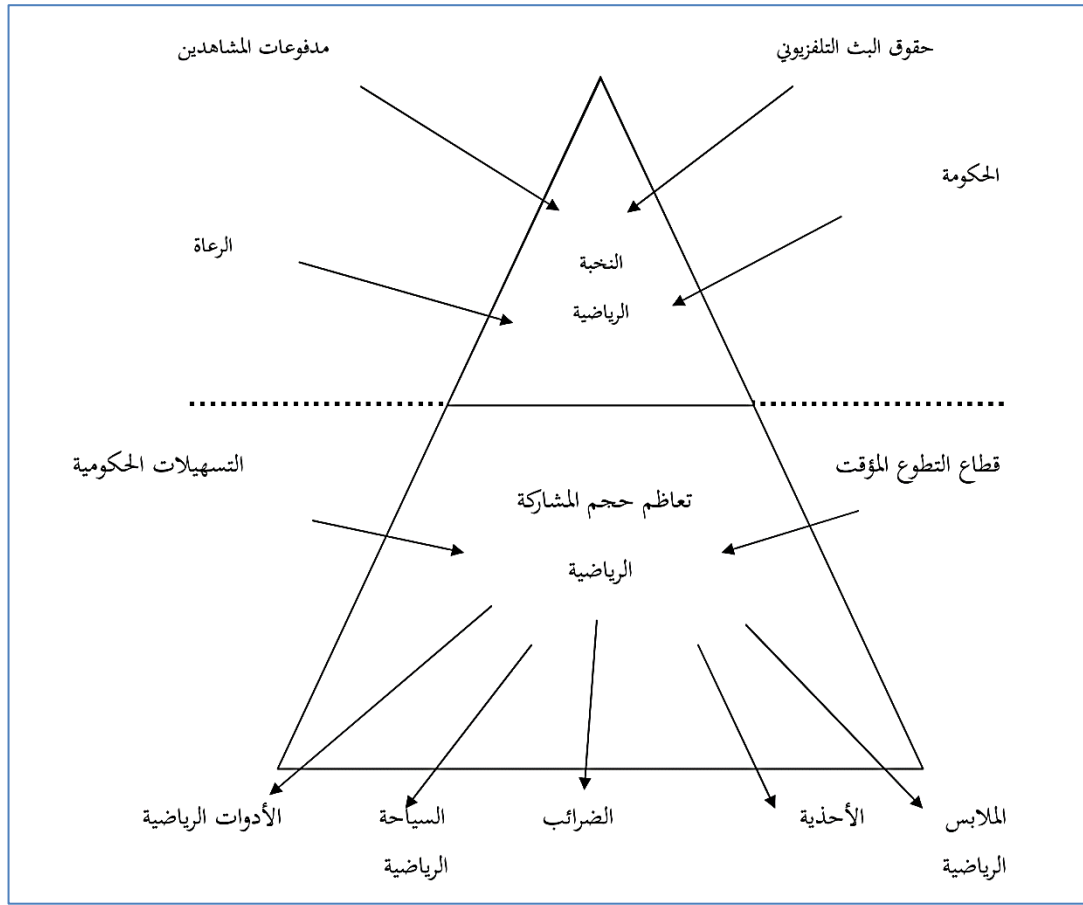


الشكل رقم 2: التسويق والرياضة.

المصدر: رمادي، 2012، ص.6

## 1-2-9- السوق الرياضية

السوق الرياضي هو مكان يجتمع فيه المشتريين والبائعين للتفاوض حول البضائع والخدمات الرياضية. يشمل السوق الرياضي مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات، بدءاً من المعدات والملابس الرياضية وصولاً إلى البث التلفزيوني للمباريات وحقوق الرعاية والإعلان. كما يوضح الشكل 2



الشكل رقم 3: السوق الرياضي

المصدر: العلقامي وآخرون، 2012 ص 88.

### 1-2-10- العلاقات العامة في المجال الرياضي:

تشير حمبلي صليحة 2016/2015 أنه تعد العلاقات العامة من أهم المواضيع المنتمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية التطبيقية فهي كل نشاط إنساني تقوم به المؤسسة الرياضية في إطار المبادئ التي يرسمها العلم، فهذا المجال يهدف إلى كسب ثقة الناس داخل وخارج النادي أو الفريق الرياضي، وهي أهم أحد الوظائف التي بدأت تأخذ مكانها في التنظيم الإداري الجديد، وتعتبر نشاطاً قديماً متبادلاً بين مختلف الأطراف، لكن الجديد فيه هو التطور المعلوماتي الذي طرأ على العلاقات عن طريق تسليط الضوء عليها واهتمام وسائل الإعلام والاتصال والإشهار بها وبضرورة وضع جميع الإمكانيات لخدمتها وتوسيع مجالاتها وتفعيل أدوارها المترابطة.

وترى " حمبلي صليحة " أنه يمكن حصر مفهوم العلاقات العامة في التربية البدنية والرياضية في

مفهومين هما:

- العلاقات العامة علم اجتماعي سلوكي وتطبيقي.
- العلاقات العامة هي علم وفن.
- ويتبلور المضمون من المفهومين في:
- قياس وتقويم وتفسير اتجاهات الجماهير.
- مساعدة الإدارة الرياضية في تحديد الأهداف الرامية لتوطيد العلاقة مع جماهيرها.
- تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة الرياضية ومصالح الجماهير.
- تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج الرياضية.
- نشر أهداف المؤسسة ودورها مع جماهيرها. (حمبلي، 2016، ص 18-19).

### 1-2-11- إدارة التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية

يرى علي حجازي أن تسويق الأنشطة الرياضية في المؤسسات يجب أن يتم من خلال استراتيجية محددة ومدرسة. هذه الاستراتيجية تعتمد على تخطيط وتنظيم الخدمات الرياضية باستخدام عناصر المزيج التسويقي. وشدد حجازي على أهمية وجود فريق من المتخصصين لإدارة هذا التسويق لضمان تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية..

حيث يعرفها كما يلي «هي العملية الإدارية التي تتم بواسطة العنصر البشري للتخطيط للخدمة الرياضية وهو المنتج أو النشاط الرياضي وتنظيم هذه الخدمات عن طريق عناصر المزيج التسويقي ويجب أن يقوم بإدارة التسويق الرياضي لجان متخصصة في هذا الشأن حتى تقوم بتحقيق أهداف المؤسسة والعائد الاقتصادي المطلوب" (الشافعي، حجازي، 2009، ص 12).

### 1-2-12- أهمية الجوانب القانونية في التسويق الرياضي:

تشكل الجوانب القانونية للتسويق الرياضي عموداً أساسياً في تطوير وتقوية الاستثمار في المجال الرياضي. النقاط الرئيسية لهذه الأهمية تتضمن:

- توفير تشريعات خاصة بالتسويق في الاستثمار الرياضي.
- تقديم نصوص تنظم التسويق الرياضي.
- تحديد إطار لاتخاذ القرارات التسويقية في البيئة الرياضية.
- توضيح مصادر التمويل بالأندية.
- وجود أنظمة تنظم التسويق بالمؤسسات الرياضية.
- دعم الاستثمار في التسويق الرياضي من خلال قرارات وزارية.



- زيادة الوعي لدى إدارات الأندية حول الأطر القانونية للتسويق.
- تخصيص جزء من الاستثمار لتطوير الرياضة.
- إدراج بنود قانونية لتنظيم وتحسين التسويق الرياضي.
- ضمان حماية المستثمرين في القطاع الرياضي.
- تمكين المؤسسات الرياضية من استغلال إمكانياتها بشكل أمثل لتغطية التكاليف.
- استفادة من القوانين الموجودة في قطاع الأعمال والاستثمار لضمان تطبيق أفضل لتسويق الرياضة.
- تحفيز المستثمرين لدعم المشروعات التي تدعم النمو الاقتصادي مثل السياحة الرياضية. (الشافعي، 2003، ص24).

### 1-2-13- التسويق الرياضي في الجزائر

أصبحت ممارسة الرياضة ومنافساتها والتسويق الرياضي أكثر أهمية في مجتمعنا المعاصر مع تطور وسائل الإعلام واهتمام الناس بالرياضة والبطولات الرياضية وما تحقّقه من مكاسب اقتصادية، يعتبر التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة رياضية، في الفترة الأخيرة، شهدت الجزائر تزايداً في الرغبة بدراسة وتنفيذ المفهوم التسويقي، وذلك نتيجة لتوجه الدولة نحو الإصلاحات الاقتصادية وفتح السوق. هذا السياق الجديد يدفع المؤسسات للتنافس بشكل أكبر وتبني استراتيجيات تسويقية فعالة للبقاء في السوق.

رغم التوجه الذي تسلكه الدولة، لاحظنا أن التطبيق الفعلي لأساليب التسويق الرياضي لم يكن على الوجه الأمثل حتى الآن. وهذا راجع إلى عدة عوامل، منها النقص في التمويل وعدم فعالية إدارة الموارد المتاحة للهيئات الرياضية. إضافة إلى ذلك، يوجد نقص في اللوائح والقوانين التي تدعم وتسهل العمل التسويقي في الساحة الرياضية (رعاش، 2010، ص70).

## خلاصة:

إن تبني المؤسسات الرياضية لسياسة تسويقية عقلانية وجيدة يفيدها حتما ويظهر أهمية التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية في زيادة حجم مبيعاتها وتحسين صورة منتجاتها، ويعتبر التسويق الرياضي أساسا لاستمرار نشاط المؤسسة الرياضية، والتسويق الرياضي الجيد يستلزم إدارة جيدة لتسويقه وإستراتيجية فعالة من أجل تحقيق تنافس تسويقي جيد في القطاع الرياضي ومواكبة التطورات العالمية ولقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق الرياضي على مستوى المؤسسات الرياضية، حيث قمنا بعرض وإبراز مختلف التعاريف للتسويق وكذا أساليب التسويق الرياضي بالإضافة إلى التسويق الإلكتروني.

# الفصل الثاني

## الاستثمار الرياضي

**تمهيد**

يعد الاستثمار من أهم العوامل الاقتصادية التي تؤدي إلى التقدم الاقتصادي في مختلف الدول، وتعتمد التنمية أيضا بشكل أساسي عليه، ولقد أصبح موضوع الاستثمار من الموضوعات التي تحتل مكانة مهمة في أولويات الدراسات الاقتصادية والمالية والإدارية وغيرها من التخصصات التي تهتم بالتنمية والتقدم ورافق هذا التطور تقدم مماثل في دراسة الاستثمار والتعرف على أنواعه ومجالاته المختلفة.

يعتبر الاستثمار الرياضي عاملا أساسيا للنهوض بالنظام الرياضي الاحترافي ووسيلة موحدة لدعمه حتى يلعب دوره في رفع مستوى الداء الرياضي في المؤسسات الرياضية بشكل عام والأندية الرياضية الاحترافية لكرة القدم بشكل خاص والاستثمار الرياضي إذا تم تنفيذه وتخطيطه بشكل جيد هو حجر الأساس في نجاح الاحتراف الرياضي وبالتالي نجاح المنظومة الرياضية ككل، وسنقوم في هذا الفصل بعرض أهم التعريفات والمفاهيم المتعلقة بالاستثمار الرياضي.

## 2-1- الاستثمار

### 2-1-1- مفهوم الاستثمار:

- لغة: يشير حسن الشافعي (2006) نقلاً عن مجمع اللغة العربية أن الاستثمار مشتق من الثمر أي حمل الشجر والثمر هو المال والولد والثمر هو الذهب والفضة والمال المثمر، ويقال ثمر ماله أي نماء، ويقال ثمر الله مالك أ كثره، وثمر الرجل أي ثمر ماله والعقل المثمر عقل المسلم والعقل العقيم عقل الكافر، واستثمار مصدر الفعل استثمر الدال على الطلب، أي أن الاستثمار هو استخدام المال أو تشغيله بقصد تحقيق هذا الاستخدام في كثر المال وينمو.

- الاستثمار اصطلاحاً: يذكر منصورى الزين (2013) ان مفهوم الاستثمار عموماً يقصد به معنى اكتساب الموجودات المادية والمالية، لكن هذا المفهوم للاستثمار يختلف في الاقتصاد عنه في الإدارة المالية حيث أن مفهوم الاستثمار بالمعنى الاقتصادي: وهو استخدام المدخرات في تكوين الاستثمارات أو الطاقة الإنتاجية الجديدة الأزمة لعمليات إنتاج السلع والخدمات والمحافظة عليه أو تجديدها (النجار، 2018، ص65)

يعرف منصورى الزين (2013) ان الاستثمار يعني التضحية بإنفاق مالي معين الآن في مقابل عائد متوقع حدوثه في المستقبل وبذلك يصبح العائد المتوقع ممثلاً بثمن التضحية والحرمان والانتظار طيلة فترة الاستثمار.

ويعرف حسن الشافعي، علياً حجازي (2009) أن الاستثمار هو عمل هدفه زيادة رأس مال الفرد أو زيادة الموارد عن طريق تشغيل المال أو استغلاله بهدف زيادته أي وظيفة الاستثمار تشغيل الأصول، وهو أحد الوسائل الأساسية لتنفيذ برامج التنمية بصفة عامة أو البرامج الرياضية بصفة خاصة". (النجار، 2018، ص66)

ويعرفه محمد الجرواني (2002) الاستثمار بصفة عامة بأنه تلك يقوم بها العمليات التي أحد أطراف النشاط الاقتصادي والتي تتمثل في خلق رأس مال أو زيادة حجم الموجود منه بهدف الحصول على مزيد من الإشباع في المستقبل.

ويرى الباحث ان الاستثمار هو توظيف المال بهدف تحقيق العائد أو الربح والمال ويكون الاستثمار على شكل مادي ملموس أو غير مادي.

### 2-1-2- الاستثمار في الإدارة المالية والمحاسبية:

وهو التوظيف المالي في الأوراق والأدوات المالية المختلفة من أسهم وودائع.

بينما يرى علي لطفي (2007) أنه إضافة طاقات إنتاجية جديدة إلى الأصول الإنتاجية الموجودة في المجتمع بإنشاء مشروعات جديدة أو التوسع في المشروعات القائمة أو إحلال أو تجديد مشروعات انتهى عمرها الافتراضي وكذلك شراء الأوراق المالية المصدرة لإنشاء مشروعات جديدة الأمر الذي يترتب عليه زيادة الناتج القومي من السلع والخدمات.

أما ثانياً فيري (2001) أنه ذلك الجزء من الناتج القومي الذي لم يستخدم في الاستهلاك الجاري لسنة معينة وإنما استخدم في الإضافة إلى رصيد المجتمع من الأصول الرأس مالية لزيادة قدرة البلد المعني على إنتاج السلع والخدمات (فضلاً عن الاستثمار في رأس المال البشري وكذلك الاستثمار في البحث العلمي).

### 2-1-3- أهمية الاستثمار

يرى قاسم دايف علوان (2009) أنه أهمية الاستثمار تظهر على المستوى الوطني وكذا على مستوى الفرد.

**أ- الأهمية على مستوى الفرد:** حيث يمكن تحديد أهمية الاستثمار على مستوى الفرد كالآتي:

- يساعد الفرد (المستثمر) في معرفة العائد المتوقع على الاستثمار.
- يُمكن الاستثمار من تعزيز الحماية المالية للمستثمر ضد التقلبات والمخاطر المحتملة، سواء كانت هذه المخاطر متوقعة أو غير متوقعة.
- تعتبر عملية الاستثمار وسيلة فعالة لتعظيم عائدات الأموال، حيث يمكن أن يتمكن المستثمر من تحقيق أرباح مضافة على أساس رأس المال الأصلي من خلال الفوائد المترتبة على استثماراته.

**ب- الأهمية على المستوى الوطني:**

يمكن تحديد أهمية الاستثمار على المستوى الوطني كالآتي:

- زيادة الدخل الوطني للبلاد.
- خلق فرص عمل جديدة في الاقتصاد الوطني.
- دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تعتبر الزيادة في الإنتاج وتحسين الموقف التجاري ونظام المدفوعات من الأهداف الرئيسية لأي اقتصاد. لقد ركزت الدول المتقدمة بشكل خاص على تعزيز الاستثمار من خلال تطوير التشريعات والقوانين التي تحفز على جلب الاستثمارات وتسهيل انتقال الأموال. وفي المقابل، لم تولي الدول النامية الاهتمام المطلوب لهذا الجانب، رغم شح رأس المال فيها. يمكن تفسير هذه الندرة في رأس المال بعدة عوامل:

- تباطؤ وتيرة نمو الدخل القومي.
- زيادة معدلات الاستهلاك.

- زيادة المستمرة في معدل النمو السكاني.
- عدم وجود بيئة استثمارية مشجعة.
- نقص الوعي بأهمية الادخار والاستثمار.
- استغلال غير فعال للموارد المتاحة. (علوان، 2009، ص33).

## 2-1-4- أنواع الاستثمار:

حسب عقيل جاسم عبد الله "1999" أنه تتعدد أنواع الاستثمار تبعاً لظروف ومتطلبات المشروع، ونتيجة لذلك فهناك عدة تصنيفات للاستثمار هي:

- **الاستثمار المادي:** يُعرف الاستثمار المادي بأنه نوع من أنواع الاستثمارات التي تركز على الموارد الفعلية والملموسة. وهو يشمل الاستثمار في الأملاك مثل المعدات، المباني، العقارات وغيرها من الأصول التي يمكن مشاهدتها ولمسها.
- **الاستثمار البشري:** يتمثل في الاعتماد على فرد ذو مهارات وخبرات محددة في مشروع أو منشأة معينة. تأتي أهمية هذا النوع من الاستثمار من المساهمة المباشرة لهذا الفرد في تعزيز الأرباح والأداء الإنتاجي للمنشأة. وتشمل الاستثمارات في الكفاءات البشرية أيضاً النفقات المتعلقة بتطوير وتدريب العاملين لزيادة مهاراتهم وكفاءاتهم العملية. ومع ذلك، يحتمل هذا النوع من الاستثمار وجود مخاطر متعلقة بتقييم أداء الأفراد ومدى مساهمتهم الفعلية في تحسين أداء المشروع.
- **الاستثمار المالي:** هو عبارة عن توظيف الأموال الزائدة من أرباح المنشأة في شراء وحيازة الأوراق المالية مثل الأسهم والسندات. يساهم هذا النوع من الاستثمار في تعزيز الموقف المالي للمنشأة وقد يساهم أيضاً في تعزيز أداءها وإنتاجيتها.
- **الاستثمار التجاري أو الدعائي:** تُعد الحملات الترويجية والإعلانية استثماراً بمعنى خاص، حيث لا تتضمن تكلفة مادية فقط بل تهدف إلى تحقيق عائد غير ملموس على الفور. العوائد المتوقعة من هذه النوعية من الاستثمار قد تظهر فوراً أو قد تأخذ وقتاً طويلاً. وتشكل التحدي في قياس تأثيرها المباشر على زيادة المبيعات أو في تعزيز صورة المؤسسة في أذهان المستهلكين.
- **الاستثمار الرياضي:** تمثل الرياضة واحدة من أبرز المناطق الاستثمارية الواعدة، كما أظهرت التجارب الحديثة. بالإضافة إلى كونها نشاطاً ترفيهياً، تلعب الرياضة دوراً حيوياً في الحياة الاقتصادية، سواء كانت منتجاً أو شريكاً في الإنتاج أو كقيمة مضافة. وقد أصبحت مصدراً للعائدات الضخمة عالمياً. الدول المتقدمة تعتبر الرياضة صناعة حقيقية تستثمر فيها أموالاً ضخمة، معتبرة أنه إذا لم تتوافق الرياضة مع الاستثمار، فقد تتلاشى. هذا الأمر أسهم في تعزيز الوضع الرياضي في هذه الدول، وساعد في تطوير

مؤسساتها الرياضية وتحسين أداء أنديةها. بينما تستمر بعض الدول النامية في النظر إلى الرياضة على أنها نشاط يستهلك الوقت والموارد، مما يجعل معظم مؤسساتها الرياضية تقتصر إلى ما تحتاجه للنجاح والتطور. (جاسم، 1999، ص 13).

ويمكن تقسيم الاستثمارات حسب الموضوع، بحسب الطبيعة أو نوع النشاط كما يلي:

- **من حيث الموضوع:** نميز بين الاستثمارات التالية:

- **الاستثمارات المنتجة:** وهي تلك الاستثمارات التي تتكون في مجموعها من استثمارات مادية وتهدف إلى الحفاظ على الطاقة الإنتاجية وزيادتها، وتضم استثمارات التجديد وهي تهدف إلى تعويض استثمارات قديمة بأخرى جديدة أكثر فعالية، واستثمارات التوسع وهدفها زيادة طاقة الإنتاج والتوسع في نفس النشاط، وأخيرا استثمارات التحديث وهي استعمال وسائل وتقنيات أكثر تطورا وأحدث من تلك المستعملة وتهدف إلى تحسين الإنتاج. (شاكر، 1998، ص 71)

- **الاستثمارات غير المنتجة:** وهي استثمارات تقوم بتقديم خدمات اجتماعية ذات طبيعة استهلاكية كبناء المدارس وتشمل استثمارات إستراتيجية وهي المشاريع التي تهيئ شروط النجاح المستقبلي كالإشهار على المدى الطويل، واستثمارات اجتماعية وهي الاستثمارات التي تسمح بتحسين الظروف العملية للعمال مثل تشييد مساكن اجتماعية ومطاعم. (جاسم، 1999، ص 13).

- **من حيث الطبيعة:** حيث تختلف أنواعها فيمكن أ، يكون الاستثمار مادي كما يمكن أن يكون غير مادي كما يلي:

- **الاستثمارات المادية:** وهي تلك الاستثمارات التي تتعلق بالثروة المالية للمؤسسة وهي تشمل كل الأصول الثابتة وكالأسلات والمعدات.

- **الاستثمارات الغير مادية:** وهي استثمارات تتعلق بالثروة المالية الملموسة ومنها الاستثمارات في المجال الفني المتعلق بالإنتاج كالأغلفة والعلب إلى غيرها، استثمارات في المجال البشري وهي استغلال الطاقات المتاحة من الموارد البشرية ويشمل عملية التوظيف والتكوين وتحسين ظروف العمل. (جاسم، 1999، ص 14).

## 2-1-5- مشاكل الاستثمار ومعوقاته

من خلال دراسة قام بها خلف محمد في عام 2005، تم التوصل إلى أن هناك مجموعة من التحديات التي قد تقف أمام تدفق الاستثمارات تتضمن هذه التحديات:



### ❖ المشاكل الاقتصادية:

- عدم وضوح الموقف الحكومي تجاه الاستثمارات الخارجية، مما يؤدي إلى عدم الاستقرار الاقتصادي.
  - النقائص في البنية التحتية، مثل مشكلات في الطاقة والمواصلات والمياه.
  - قصور أسواق رأس المال المطلوبة لتمويل المشروعات.
  - حجم سوق داخلي محدود نتيجة لانخفاض دخل الأفراد.
  - تميز القطاع العام وسيطرته على العديد من القطاعات الاقتصادية.
  - تدخل الدولة في تحديد أسعار بعض المنتجات، مما يعترض مصالح المستثمرين.
  - اعتماد الإنتاج على المواد الخام والغذائية فقط بدون تنوع.
  - تأثير تقلبات أسعار السوق العالمية على الاقتصاديات المحلية.
  - الصعوبات التي قد يواجهها المستثمرين بسبب النظام الضريبي والإعفاءات المقدمة.
  - بعض المعوقات الجمركية التي قد تؤخر وصول المعدات المستوردة.
- وفي الجانب الرياضي، يواجه المشاريع الرياضية تحديات خاصة تتعلق بتمويلها وميزانيتها، خصوصاً عندما لا تكون الأموال المقدمة من الدعم الحكومي كافية.

### ❖ المشاكل القانونية

- غياب تشريعات واضحة تنظم الأنشطة الاستثمارية، مما يجعل من الصعب للمستثمرين فهم واستيعاب التشريعات المطبقة.
- التقلب في القوانين التي تحكم الاستثمار، وهو ما يمكن أن يثير القلق وينقص من الثقة.
- قصور في التشريعات التي تحمي مال المستثمر، والتزامات غير واضحة تجاه المستثمرين.
- القيود المتعلقة بملكية الأملاك وحركة الأموال، وكذلك الالتزامات المتعلقة بالشاركة المحلية، مما يحد من حقوق المستثمرين وسيطرتهم على مشروعاتهم.
- وجود العديد من الهيئات التنظيمية التي يتعين على المستثمر التعامل معها، مما يمكن أن يؤدي إلى تضارب في الأمور بسبب عدم التنسيق بين مهام هذه الهيئات.
- بعض القيود القانونية المفروضة التي تقلل من الثقة في القوانين الخاصة بالاستثمار.

### ❖ المشاكل الإدارية والتنظيمية

- غياب التواصل المنسق بين الأطر التنظيمية والقوانين الاقتصادية المحلية التي تنظم النشاط الاستثماري، خصوصاً فيما يتعلق بالتشريعات المتعلقة بالضرائب والإعفاءات والتكاليف الجمركية.

- وجود عدة هيئات تشرف على الاستثمار، مما يصعب الوصول إلى التصاريح اللازمة بفعالية.
- القصور في الخبرة والتمويل لبعض الموظفين المعنيين بالاستثمار.
- ضعف الفعالية في الإدارة والتكنولوجيا المطبقة في إدارة المشروعات.
- تواجد إجراءات بيروقراطية معقدة وغياب نظام فعال لتداول المعلومات.

ويرى الباحث أن هذا العنصر يتمثل في المجال الرياضي في المعوقات اللازمة للحصول على التصاريح والموافقات الخاصة بالاستثمار الرياضي، وكذلك وجود التعقيدات الروتينية عند القيام بمشروع استثماري وعدم وجود جهاز إداري داخل المؤسسات الرياضية للاستثمار أو التسويق في المجال الرياضي.

#### ❖ المشاكل السياسية والاجتماعية

- تقلبات الوضع السياسي والتوترات الأمنية في العديد من الدول النامية، ما يقلل من الثقة ويضعف من مشاعر الأمان بين المستثمرين.
- تراجع معايير المعيشة، بالإضافة إلى بعض العادات والتقاليد وانخفاض المستوى الثقافي، مما يؤثر سلباً على جاذبية الاستثمار في تلك الدول.
- فرض معايير محددة للأنواع المختلفة من الاستثمار، بهدف التصدي لمشكلة البطالة، قد يقيد حرية التحرك للمستثمر.

ويرى الباحث أن هذا العنصر يتمثل في المجال الرياضي في عدم تنمية الوعي نحو الاستثمار الرياضي، وكذلك عدم جلب المستثمرين للدخول في المجال الرياضي نتيجة لقصور الجانب الإعلامي للتوعية لهذا الجانب من الاستثمار. (رزق، 2012، ص44)

ويشير أشرف العجيلي (1999م) أن معوقات الاستثمار الرياضي تتخلص في:

- معوقات قانونية.
- معوقات إدارية.
- معوقات فنية.
- معوقات الوعي بالاستثمار.
- معوقات تمويلية.
- معوقات متعلقة بالقرارات التشجيعية
- معوقات متعلقة بالسياسة الرياضية. (رزق، 2012، ص45).

## 2-1-6- سياسة الاستثمار في الجزائر

بدأت الجزائر تبني سياسات استثمارية متنوعة في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي تقودها، والتي تسعى في الأساس إلى تحقيق نمو اقتصادي مستدام. في سياق تطبيق سياسة الانفتاح الاقتصادي، حرصت الدولة على تعزيز الاستثمارات المحلية بالإضافة إلى جلب الاستثمارات الأجنبية. وفي هذا السياق، أطلقت الحكومة عدة مبادرات وتدابير لتصحيح التشوهات الهيكلية، وتعزيز قدرات المؤسسات الاقتصادية. كما عملت على تقديم ضمانات إضافية للمستثمرين، سواء كانوا محليين أو أجانب، مع تسهيل الإجراءات الإدارية المرتبطة بالاستثمار.

كما أن الجزائر بعد انتهاج سياسة الإصلاحات الاقتصادية الهيكلية لتحسين مناخها الاستثماري وبغية تعظيم فوائد الاستثمارات الأجنبية المباشرة في جميع البلدان المتقدمة والنامية من خلال مجموعات التنمية في منافسة لبعضها البعض لتحسين الجوانب الرئيسية والتي تؤثر على خيارات التسول للمستثمرين الأجانب المباشرين.

تتمتع الجزائر بخبرة كبيرة في تشريع وتنظيم الاستثمار. في البداية، كان التركيز الأساسي في التشريعات المتعلقة بالاستثمار على قيمة رؤوس الأموال المستثمرة من أجل تقديم التسهيلات للمستثمرين، خاصةً في ظل نقص رؤوس الأموال الملحوظ في البداية. ولكن مع مرور الوقت، تبنت الدولة محاور استثمارية جديدة:

- **التركيز على خلق فرص العمل:** هناك توجه نحو دعم المشاريع التي تخلق فرص عمل جديدة، مع التركيز بشكل خاص على القطاعات التي توفر فرص عمل بتكلفة معتدلة، مثل الصناعات المتوسطة والصغيرة، والصناعات التقليدية والحرفية.
- **تعزيز التوازن الإقليمي:** لمواجهة التحديات المتعلقة بالتوازن الإقليمي، اتخذت الجزائر إجراءات جريئة لتشجيع الاستثمار في المناطق التي تحتاج إلى تطوير.
- **تشجيع الأنشطة التصديرية:** بسبب الحاجة الماسة للموارد الأجنبية، تم تقديم تحفيزات كبيرة للأنشطة التصديرية، التي تُعد المصدر الرئيسي للعملاء الصعبة، وذلك من خلال قوانين المالية السنوية وقوانين الاستثمار المختلفة. (مقصود، 2020، ص 35-36).

## 2-2- الاستثمار الرياضي

## 2-2-1- مفهوم الاستثمار الرياضي

في كل ركن من أركان العالم، يُظهر الاستثمار الرياضي كونه وسيلة فعالة لتحقيق الرقي الاقتصادي. هذا النوع من الاستثمار يحدث تأثيرًا إيجابيًا في تعزيز الرياضة ويُعد من أبرز الأنشطة التي تجلب العوائد المادية الكبيرة. إذ تسعى الإستراتيجيات الاقتصادية الرياضية المستقبلية إلى استغلال هذا الاستثمار، خصوصًا في ميدان كرة القدم التي تُعد من أشهر الرياضات عالميًا. فالاستثمارات الرياضية تُسرّع من وتيرة الحصول على المكاسب وتُسهم في تطوير الكفاءات البشرية، مما يجعلها بمثابة عامل اقتصادي رئيسي. يذكر كمال درويش وآخرون (2013) أن مفهوم الاستثمار هو توظيف الأموال وتخصيصها في المجال الرياضي أو الفرص الاستثمارية المتاحة.

يعتبر المستثمرون الاستثمار الرياضي كفرصة جذابة تحقق لهم العوائد المرجوة مع مخاطر محدودة. تسلط الرياضة الضوء على قوة اقتصاد الدول نظرًا لتزايد أعداد الشباب. بالتالي، تسعى الدول إلى توظيف الاهتمام الرياضي في تعزيز اقتصادها، مستغلة المراكز والأندية الرياضية كوسيلة لحماية الشبان والشابات من الانزلاق نحو المشكلات الناتجة عن الفراغ والروتين.

ويشير حسام حسن شحاتة (2008) أن الاستثمار في المجال الرياضي منظومة للقرارات الاستراتيجية بتشغيل أصول المؤسسات الرياضية (المالية، المادية، البشرية) بهدف المحافظة عليها وتنميتها وفقًا للأيديولوجية السائدة وفي ظل درجة مخاطرة محسوبة لتحقيق عوائد مستقبلية مناسبة تساعد تلك المؤسسات على تحقيق الأهداف الرياضية والاقتصادية والاجتماعية بتوازن ديناميكي.

ويبين حسن الشافعي (2006) أن تحويل الاقتصاد المركزي في اليات السوق الحر والاتجاه بقوة نحو خصخصة الشركات والمشاريع التي تشجع المستثمرين على المستوى المحلي والدولي بهدف زيادة رأس المال للمؤسسات الرياضية عن طريق توظيفه في هذه المؤسسات من خلال الأنشطة الرياضية المختلفة وإتاحة تبادل المنفعة بين هؤلاء المستثمرين والمؤسسات الرياضية في استثمار إمكانياتهم المادية والبشرية اللازمة للأنشطة الرياضية المختلفة. (النجار، 2018، ص70، 71).

## 2-2-2- أهداف الاستثمار في المجال الرياضي:

- السعي نحو التنمية المجتمعية المتوازنة عبر استعمال المشروعات الرياضية كوسيلة لتسريع نمو بعض المناطق.

- ضمان الاستقرار الاجتماعي وخفض حالات الاضطراب، من خلال تلبية احتياجات المجتمع في الخدمات والسلع الأساسية.
- حفظ قيمة الاستثمارات وحماية رأس المال الأصلي للمستثمرين في مشروعات التربية البدنية والرياضة. يتطلع المستثمرين في هذا المجال لتحقيق أرباح، وفي حالة عدم تحقيقها، يبقى الهدف الأساسي هو الحفاظ على القيمة الأصلية للاستثمار. (الشافعي، 2006، ص22).
- زيادة واستدامة الدخل: تهدف المشروعات الرياضية إلى توفير مصدر دخل ثابت والتركيز على تعزيزه بصفة مستمرة. (حامد، 1998، ص175).
- حسب ما ذكر الطاهر حيدر حردان (حردان، 1997، ص 05).
- تحقيق عوائد مادية من خلال النشاطات الرياضية المتنوعة.
- تعزيز الإنتاج والخدمات الرياضية التي يمكن ترويجها بكفاءة.
- تعظيم الاقتصاد الوطني بتوظيف مكونات الإنتاج، مع التركيز على إيجاد فرص عمل وتقليل البطالة.
- تحقيق أقصى قدر من الأرباح، كهدف رئيسي للمستثمرين، مع تنمية رأس المال.
- تحقيق توازن اجتماعي عبر المشروعات الرياضية كوسيلة لتطوير مناطق معينة.
- المساهمة في الحد من البطالة والمشكلات الاجتماعية المرتبطة بها.
- تعزيز الاستقرار الاجتماعي وتقليل التوترات من خلال تلبية احتياجات المجتمع.
- تحويل أساليب الناس وتوجيههم نحو المشاركة الفعالة في المجتمع لضمان الأمان الوطني.

## 2-2-3- الاستثمار في المؤسسات الرياضية

إن النظام الاقتصادي في المجتمع عبارة عن مجموعة من المبادئ التي تنظم العلاقات الاقتصادية بين الأفراد وهي التي تحكم سلوكهم في ممارسة النشاط الاقتصادي، ومفهوم اقتصاديات الرياضة يتحدد بأنه دراسة الإنسان في أعماله التجارية اليومية، وهو علم الثروة، ويركز هذا التعريف على أن الاقتصاد يتعامل ظاهرة الثروة التي تحكمها، وبهذا المعنى فهو يعد العلم مع الذي يبحث في مكوناته الأنظمة الاقتصادية المختلفة لإشباع الرغبات المتعددة للأفراد المجتمع.

تتجه النظرة الحديثة إلى الاستثمار في المؤسسات الرياضية كوسيلة لتعزيز الاقتصاد وتحقيق التنمية. وفقاً لـ "حسن أحمد الشافعي" (2006)، يعتبر الاستثمار وسيلة لتعزيز رأس المال وموارد الفرد عبر توظيف أمواله واستثمارها بشكل فعال. الهدف الرئيسي من الاستثمار هو التوظيف الأمثل للأصول ويمثل عنصراً حيوياً في برامج التنمية. يقوم نجاح سياسات التنمية على مدى قدرة الاقتصاد على استقطاب الاستثمارات

وتوجيهها بشكل فعال. الاتجاه الحالي يميل إلى التحول من الاقتصاد المركزي إلى الاقتصاد القائم على آليات السوق وتشجيع الخصخصة، مما يساعد في جلب المستثمرين على الصعيدين المحلي والدولي.

الاستثمار يُعرف بأنه الوسيلة التي من خلالها يتم تضخيم رأس المال وموارده، وذلك بتوظيف الأموال والأصول بطرق فعالة، كما أشار إليه عديد من العلماء مثل "علية عبد المنعم حجازي" و"د.حسن أحمد الشافعي" (2009). في سياق المؤسسات الرياضية، يتجسد الاستثمار في السعي لرفع قيمة رأس المال لهذه المؤسسات من خلال الاستفادة القصوى من الأموال والموارد المتاحة. وهذا الاستثمار يسهم في خلق علاقة متبادلة الفائدة بين المستثمرين وبين الموارد البشرية والمادية التي تتوفر للمؤسسات الرياضية..

عند الحديث عن مصادر تمويل المؤسسات الرياضية، يمكن تقسيمها بشكل أساسي إلى مصدرين رئيسيين: الممتلكات (أو الأموال المملوكة) والأموال المقترضة. الممتلكات تمثل الأموال التي تأتي من المساهمين وتُعتبر مصدراً ثابتاً لتمويل المؤسسة. بينما الأموال المقترضة تمثل القروض التي تحتاج إلى سداد في أوقات محددة في المستقبل. الفوائد المترتبة على هذه القروض تُعتبر متطلبات قانونية وتُصبح جزءاً من التكاليف قبل الضرائب، وهي تُشكل جزءاً من الالتزامات التي يجب تسديدها من الأرباح قبل إجراء أي توزيعات. عادةً ما تكون هذه القروض طويلة الأمد وبنسبة ثابتة حتى يتم سدادها بالكامل. من المهم التنويه أن المقرضين ليسوا جزءاً من هيكل المؤسسة أو المشروع، وبالتالي ليس لديهم حق في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة به.

ومن أهم العوامل المؤثرة على الاستثمار. الاستقرار في السياسات التي تتبعها الدولة في المجالات السياسية والاقتصادية والمالية، والنظام القانوني والتنظيم بحيث تكون السياسات مستقرة من خلال القواعد والإجراءات التي تستهدف حماية المستثمر والعقود والمعاملات بين الأطراف من خلال وضع نظام قضائي لفض المنازعات بسرعة وعدالة إلى جانب البنية التحتية سواء كانت ملاعب أو منشآت أو أجهزة رياضية أو كانت للاعبين أو جهاز فني وإداري وجمهور والعاملين القائمين بالعمل في مجال الاستثمار الرياضي (رؤساء ومرؤوسين) مع توفير مصادر التمويل المختلفة. وأن موقف أو اتجاه الرأي العام (مناخ الاستثمار) يؤثر بصورة مباشرة على الاستثمار حيث يعتمد في المؤسسات الرياضية على اتجاهين، الأول يعنى بتدعيم معرفة أهمية الدور الحقيقي والحضاري الذي تلعبه الرياضة في التنمية العامة والثاني يهتم بتدعيم الوعي بأهمية الاستثمار وتأثيره في جميع مجالات الحياة. (الشافعي، حجازي، 2009، ص 72-73).

## 2-2-4- العوامل التي تؤثر على الاستثمار في المجال الرياضي

تأثيرات متعددة تشكل الأساس في تقدير الاستثمار في المجال الرياضي، ومن أبرز هذه العوامل:

- **الاستقرار العام:** يتعلق بمدى ثبات السياسات والقرارات في الدولة سواء كانت سياسية أو اقتصادية. فالاستقرار يعزز من ثقة المستثمرين ويقلل من المخاطر المحتملة.
- **القوانين والتنظيمات:** يجب أن تكون مواتية لحماية المستثمرين وتعزز من الشفافية والنزاهة في التعاملات، مع وجود آليات فعالة لحل النزاعات.
- **البنية التحتية:** تشمل الملاعب والمرافق والمعدات الرياضية التي تحتاجها الفرق واللاعبين والجمهور لإقامة الأحداث الرياضية.
- **الموارد البشرية:** تشمل العاملين في المجال الرياضي من لاعبين ومدربين وإداريين وغيرهم. يجب أن يكون لديهم المهارات والخبرة المطلوبة لتحقيق النجاح.
- **التمويل:** وهو أحد أبرز التحديات في المجال الرياضي، خصوصاً في ظل تغير وجهة نظر التقليدية حول الرياضة. فقد أصبحت الرياضة اليوم مصدرًا مهمًا للإيرادات والعوائد الاقتصادية. وفقًا (الكاشف 1996، ص 41).

## 2-2-5- مجالات الاستثمار الرياضي

في المجال الرياضي، تعتبر الاستثمارات من أهم الوسائل لتحقيق النجاح والتطور. وقد قسم حسن أحمد الشافعي الاستثمار في المؤسسات الرياضية إلى نوعين: استثمار رياضي واستثمار عمومي.

### ❖ الاستثمار الرياضي:

- دعم وتمويل الفرق الرياضية، سواء كانت فرقاً فردية أو جماعية.
- استغلال حقوق البث والإعلانات والرعاية الرياضية.
- تنظيم مباريات مع فرق عالمية والاستفادة من بيع تذاكر المباريات وكذلك التعاقدات مع اللاعبين.
- تأسيس صالات متعددة الاستخدامات ومدارس لتعليم وتدريب الألعاب الرياضية.

### ❖ الاستثمار العام:

- تأسيس مراكز طبية ومطاعم للوجبات الخفيفة.
- تقديم خدمات إنترنت وتنظيم فعاليات متنوعة.
- الاستثمار في الأسهم وتأسيس محطات وقود.
- تنظيم دورات تعليمية وتدريبية وترفيهية في المجال الرياضي.
- استخدام المنشآت الرياضية في أحداث غير رياضية وجعلها نقاط جذب سياحية من خلال الخدمات المقدمة.

ويظهر من خلال هذا التصنيف أن الاستثمار في المؤسسات الرياضية ليس مقتصرًا فقط على النشاط الرياضي نفسه، ولكن يتجاوز ذلك ليشمل مجموعة واسعة من الأنشطة التي تدعم وتقوي مكانة المؤسسة وتسهم في تحقيق عوائد مالية أكبر).

## 2-2-6- محددات الاستثمار في المجال الرياضي

حسب " أمال محمد إبراهيم وآخرون «، 2018، أن محددات الاستثمار في المجال الرياضي تتمثل في محددات اقتصادية وهي العوائد والنتائج المرتبطة بالمجال الرياضي ومعدلات الاستهلاك واحتياجات السوق ومدى توافر الوكلاء الرياضيين والسماسرة والمسوقون ومدى سماح النظام الاقتصادي بدعم الاستثمار، ونظم الإنتاج للبطولات والبرامج الرياضية ودرجة حدة المشكلات الاقتصادية في المجال الرياضي ومدى بساطة الإجراءات ومدى وعي رجال الأعمال.

وهناك محددات سياسية وهي النظام السياسي السائد ومساحة الديمقراطية الموجودة داخل النظام ومعدلات الأمن والعدالة الاجتماعية وشفافية التشريعات، كما توجد محددات اجتماعية أي مدى التقارب الطبقي للعاملين في المجال الرياضي والمستوى التعليمي والتسويقي والمستوى الصحي للعاملين والوعي الإعلامي لديهم وكذلك المستفيدين.

ومحددات تتعلق بالسكان وتتمثل في عدد السكان في المحيط المرتبط بالمنظمات الرياضية المعنية بالاستثمار ومدى الوعي بالرياضة والاهتمامات ومستقبل عدد السكان المرتبط بالنمو السكاني، وكذلك محددات عالمية وهي مدى الاتفاق والاختلاف بين التنظيم الرياضي بين البلد ونظيره العالمي ومدى حجم الاستثمار العالمي في المجال الرياضي، ومدى قدرة التنظيم الرياضي على الاستثمار على المستوى العالمي، سواء من تسويق واحتراف وتشفير وتنظيم بطولات وغيره، بالاعتماد على الأساليب العالمية الحديثة والتكنولوجيا المعاصرة، وفي الأخير محددات بيئية وهي مدى استطاعة التنظيم الرياضي في إيتار منظماته الرياضية باختلاف أنواعها وخاصة الأندية المساعدة في القضاء على التلوث البيئي من خلال دعم الروح الرياضية وزيادة المساحات الخضراء ( أمال، 2018، ص 241).

## 2-2-7- استثمارات الأندية في ظل تطبيق الاحتراف الرياضي

يرى خضار خالد " 2012 " أنه يمكن توضيح طرق الاستثمارات في الأندية الرياضية في ظل الاحتراف كالآتي:

- في عصر الاحتراف، تحولت كرة القدم إلى مشروع استثماري يتطلب إدارة اقتصادية حكيمة لضمان العائد المالي.



- وتقديم الدعم المادي واللوجستي.
- من خلال تحويل المشجعين إلى مشاركين فعليين، يمكن زيادة التفاعل والانخراط في أنشطة النادي وبالتالي تحقيق إيرادات أكبر.
- الشراكات بين الأندية والشركات الكبرى يمكن أن توفر للأندية فرصاً استثمارية وموارد مالية تساعد على التطور والتمويل.
- يسهم دعم الهيئات الحكومية الكبرى في تعزيز البيئة الرياضية وتقديم الدعم للأندية لتحقيق أهدافها.
- من خلال الرعاية، يمكن للشركات الكبرى أن تكسب ترويجاً وزيادة الوعي بعلامتها التجارية من خلال التعاون مع الأندية.

يجب على الأندية الرياضية إنشاء ملاعب ومنشآت خاصة بها تكون مصممة بفكر استثماري يحتوي على منافذ لبيع منتجات النادي وغيرها، مطاعم متنوعة بأسعار متناولة للجمهور، جرار للعربات مصمم إلكترونيا طبقاً لعدد الساعات، قاعة عرض سينمائية للجمهور والأعضاء، تجهيز المدرجات بكل الاحتياجات اللازمة للجمهور من أجل توفير الراحة اللازمة لهم، تجهيز بعض الغرف لرجال الأعمال لمشاهدة المباريات ومجهزة بكل الوسائل ومنها خدمات البريد الإلكتروني، شاشات عرض، فاكس، تليفون، كمبيوتر، معروضات رياضية تشمل شرائط فيديو و CD للمباريات الهامة للنادي واللاعبين المشهورين، تاريخ النادي ومنشآته الرياضية من خلال كتب، ملصقات تاريخ اللاعبين القدامى والجدد للنادي، المجلات والأخبار والنشرات الخاصة للنادي، صور فوتوغرافية للاعبين.

- يجب أن تستفيد الأندية من التجارة الاقتصادية والاستثمارية للأندية الأوروبية في كرة القدم من أجل زيادة مواردها المالية.
- يجب السماح للأندية الرياضية بإنشاء مصانع إنتاجية بالتعاون مع توكيلات رياضية لإنتاج الملابس الرياضية ومستلزماتها والأدوات والأجهزة الرياضية ومنتجات أخرى يطبع عليها شعار وألوان النادي.
- يجب إنشاء منافذ بيع داخلية للنادي للمنتجات بالأماكن التي يتردد عليها الجمهور والأعضاء ومنافذ بيع تجارية خارجية على مستوى الجمهورية.
- يجب طبع شعار النادي وألوانه على المنتجات وبيعها في شكل " ميداليات، قاعات، وأدوات.... إلخ " من خلال منافذ البيع الداخلية والخارجية للنادي.
- يجب عمل موقع خاص للأندية على الأنترنت وشبكة معلومات وللدخول عليهم يكون برقم خاص للنادي حيث تشمل أخبار النادي واللاعبين في جميع الأقسطة وتاريخ وإنجازات النادي باستمرار.
- إنشاء قنوات فضائية خاصة للأندية الرياضية.

- عمل مسابقات رياضية تلفزيونية برقم خاص أرضي أو محمول لصالح الأندية.
- تقديم خدمات ومرافق إضافية داخل المركز التجاري الاستثماري، مثل المطاعم والمقاهي ومحلات بيع الملابس الرياضية، لزيادة الإقبال وتحقيق أرباح إضافية للنادي.
- تنظيم فعاليات وأنشطة خاصة في القاعات المخصصة للقاء الجمهور مع اللاعبين لتعزيز الروابط والانتماء بين الجمهور وأعضاء الفريق.
- تحديد زمن ومكان اللقاءات مع اللاعبين لضمان تنظيم أفضل ومشاركة أكبر من الجمهور.
- الاستفادة من حقوق البث التلفزيوني كمصدر مهم للتمويل، وذلك بتسويق البطولات والمباريات بطرق جذابة للجمهور والشركات المعلنه.
- تعزيز التعاون مع شركات البث ووسائل الإعلام لتقديم تغطية واسعة ومتميزة للبطولات التي يشارك فيها النادي.

## 2-2-8- معوقات تطبيق الاستثمار في المجال الرياضي

يعتبر الاستثمار في المجال الرياضي من الاستثمارات المهمة، ولكنه يواجه عديد من التحديات والصعوبات. وفقاً لما أشار إليه برزامة رابح وبرزامة جمال في 2009، توجد فجوة بين الإيرادات والمصروفات للمؤسسات الرياضية، مما يؤدي إلى انعدام التوازن المالي. هذا الوضع يجعل المؤسسات الرياضية في موقف صعب ويعرقل قدرتها على تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها.

ومن الأسباب التي تؤدي إلى هذا الوضع قصور في الجوانب التمويلية والإدارية والتسويقية. وهناك أيضاً متغيرات خارجية لا تقع ضمن إطار سيطرة المؤسسة الرياضية، كتغيرات في البيئة السياسية والتشريعية. وعلاوة على ذلك، فإن عدم انتظام التدفقات النقدية، نتيجة للتغيرات الاقتصادية، يشكل عبء إضافياً على المؤسسات الرياضية ويعرقل قدرتها على تمويل مشروعاتها.

ويرى «حسام كامل» أنه لتهيئة البيئة الاقتصادية الأندية الرياضية بحيث يجب علاج العقبات لتتناسب مع نشاط ونمط القطاع الرياضي ويرتبط ذلك بالإجراءات التمهيدية للاستثمار على مستوى الاقتصاد الكلي وضرورة التخطيط للسوق الحر والإصلاح الهيكلي والاستقرار الاقتصادي.

وانحصرت معوقات الاستثمار بالنادي الرياضي وفقاً لكل من حسام حسن وأشرف العجيلي فجمايلي:

- المعوقات الاقتصادية والسياسية.
- المعوقات الإدارية والتشريعية.
- المعوقات الإعلامية والاجتماعية.

## أ- المعوقات الاقتصادية والسياسية:

عدم توافر المناخ الاستثماري الملائم للاستثمار في الأندية الرياضية ويعرفه كل من " كاظم العيسوي " و " دنيا راضي " " بأنه مجموعة الظروف السياسية والمؤسسات الاقتصادية والمستوى العام للاستثمار وحدود الضرائب وضمانات وحوافز للاستثمار وتحويل الأموال ورأس المال التي تؤثر على ثقة المستثمر وتقنعه بتوجيه استثماره لبلده أو مجال معين " حيث نجد ضعف الوعي الاستثماري - الرياضي - وانخفاض معدلات نمو الدخل القومي والفردى مما يؤدي إلى انخفاض المدخرات التي تسعى للاستثمار وارتفاع معدلات النمو السكاني، ضعف السوق المالية المحلية لذلك يجب التدرج في التنفيذ ووضع القدرة الاستيعابية في الاعتبار .

عدم توافر البيئة اللازمة للاستثمار في معظم الأندية والمؤسسات الرياضية والتي يحصرها كل من " حسام حسن " و " حسام كمال " في عدد اللاعبين والملاعب والمنشآت والمستوى الفني والنظام الإداري والأدوات والإمكانيات والوعي والإقبال الجماهيري حيث يحتاج الاستثمار الناجح لبنية أساسية كافية في نوعيتها وتكاليف استخدامها ومدى توافقها مع احتياجات المستثمر كمحدد أساسي لاتخاذ قرار الاستثمار في الأندية الرياضية.

## ب- المعوقات الإدارية والتشريعية:

تعاني الأندية من عدم توفر الإدارة المتخصصة والمحترفة للمهارات التمويلية والتسويقية والاستثمارية الرياضية وصعوبة حصر مراقبي الحسابات للأصول الثابتة والمتداولة واتساع الفجوة بين القوائم وحقيقة الأصول لعدم وجود سجلات لها وتنافي وجود التوصيف الوظيفي للعاملين بالنادي وجدول المرتبات ومحدداتها وكذلك خضوعها للتقديرات الجزافية، فتعددت الأخطاء الإدارية والمحاسبية والقوائم المالية، فضلاً عن أحجام بيوت الخبرة عن مراقبة الحسابات بالأندية لضعف العائد المادي وكذلك ضعف التأهيل العلمي للعاملين بالتفتيش المالي والإداري بالمجلس.

وكذلك القصور في النظم التشريعية والتي يلخصها " خالد طلعت " في تعقد الإجراءات والهيئات والجهات للحصول على التراخيص للاستثمار وكذلك تعقد الأوراق المطلوبة لكل جهة والتعقيدات الروتينية التي تواجه المستثمر نتيجة عدم إدراك نصوص قوانين ولوائح الاستثمار أو تنافي وجود تشريعات تشجيعية للاستثمار الرياضي والبيروقراطية والمركزية في القطاع الرياضي وتدني المستوى الرياضي الاعتماد على الدعم الحكومي الغير الكافي لأنشطة الرياضة مما يعوق التنفيذ وإنشاء المشروعات لعدم وضوح اللوائح.

## ج- العوائق الإعلامية والاجتماعية:

عدم توفير أو تسهيل المعلومات الكافية للمستثمرين عن المناخ الاستثماري واللازمة لدراسات جدوى للمشروع الاستثماري نتيجة عدم الاهتمام بالإعلان عن الفرص الاستثمارية الرياضية المتاحة بالداخل والخارج والمزايا الاستثمارية التي تمنحها الدولة والتي تهم المستثمر ويحتاج لها في اتخاذ قراره الاستثماري واهتمام وسائل الإعلام برياضات دون غيرها.

غياب الوعي بأهمية الاستثمار " موقف الرأي العام " أي بمعنى غياب الثقافة الاستثمارية بالأندية الرياضية في المجتمع كنتيجة لأزمة الثقة في السياسات الاقتصادية والاستثمارية الرياضية حيث تعتبر ثقافة المجتمع من قيم وأفكار ومبادئ معيار هام فكلما ابتعدت الثقافة الشخصية للأفراد عن روح المبادرات الخاصة تعددت مصاعب تطبيق الاستثمار الرياضي والعكس كلما اتسعت الثقافة بذيوخ روح المبادرات والاستقلال عن الحكومة كان ذلك دافع لتطبيق الاستثمار الرياضي مع إبراز دور الحكومة بإجراء حوار قومي حول جدوى الاستثمار الرياضي وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية، فأى تصرف سلبي يتركه أحد أفراد المجتمع عن دراية أو بدون وعي يؤدي إلى فقدان الدولة لمشروع كان يمكن أن يسد فراغ إنتاجي أو يتيح فرص عمل متعددة، وهناك بعض الجهات المعنية، التعليم، الثقافة والإعلام والرياضة والسياحة بصنع ثقافة الاستثمار. (بورزامة، 2009، ص351).

## 2-2-9- الاتجاهات الحديثة للاستثمار الرياضي

في العصر الحديث، أصبحت الرياضة مجالاً يستهوي الجميع حول العالم، وتحل مكانة مركزية في حياة الكثيرين. مع تزايد هذا الاهتمام، نشأت حاجة ماسة لتوجيه البحث نحو مصادر تمويل جديدة ومبتكرة لدعم هذا القطاع.

بالرغم من أن التمويل التقليدي للأنشطة الرياضية كان يعتمد بشكل أساسي على الدعم والتبرعات والمساعدات من الحكومات وأصحاب الأعمال، فإن الحاجة المتزايدة للتطوير والتمويل جعلت من الضروري البحث عن بدائل مالية أخرى.

وهنا دخل دور المستثمرين، الذين بدأوا في رؤية الرياضة كفرصة استثمارية ذات عائدات مالية مربحة. وبهذا، أصبحت الرياضة تعتبر منصة استثمارية مغرية، سواء من خلال الاستثمار في الأندية والفرق الرياضية، حقوق البث التلفزيوني، أو إنشاء تحتيات رياضية جديدة.

وعلى هذا النحو، أصبح الأسلوب الاقتصادي يشكل جزءاً أساسياً في إدارة الشؤون الرياضية، مراعاةً لرغبات الجماهير وتوجهات المستثمرين من ناحية، واحتياجات وأهداف الرياضة من ناحية أخرى. (فضل الله، 2012، ص54).

## 2-2-10- أهمية الاستثمار الرياضي في الاقتصاد الوطني

يعد الاستثمار في مجال الرياضة من الاستثمارات التي تركز عليها معظم الدول المتقدمة لما للرياضة من مدخلات مهمة تساهم في الاقتصاد بشكل كبير.

يعتقد "عبد الغني نعمان" أن الاستثمار يشكل عاملاً رئيسياً في نمو وتقدم المجتمعات والدول، حيث يتميز بفوائد اقتصادية عديدة ويضع الأسس لاستراتيجية اقتصادية مستدامة للأجيال القادمة. من ناحية أخرى، يرى الدكتور "سين علي كنبار" أن الاستثمار في القطاع الرياضي يعد واحداً من أكثر الوسائل فعالية لتحقيق نجاحات اقتصادية. حيث استفادت مجتمعات عديدة من استثمارات في هذا القطاع، وخصوصاً في كرة القدم التي تتمتع بشهرة عالمية. لذلك، عند الترويج للفرص الاستثمارية، يجب علينا أن نبرز أهمية القطاع الرياضي باعتباره من أسرع القطاعات في تحقيق الأرباح وتعزيز التنمية البشرية، فضلاً عن أنه يمكن أن يكون مصدراً مالياً مهماً للدولة.

تمتعت الرياضة بتطور كبير في الآونة الأخيرة، حيث لم تعد مقتصرة على كونها نشاطاً ترفيهياً أو اجتماعياً يهدف فقط لتطوير الإنسان. بل أصبحت الآن قطاعاً اقتصادياً بحد ذاته يتسم بالازدهار والتوسع، ويمكن من خلاله تحقيق الأرباح أو التكبد في الخسائر. وقد أدركت الدول المتقدمة هذا التغير في مفهوم الرياضة، مما جعلها تنظر إليها كصناعة تستحق الاستثمار وتحرك فيها أموال ضخمة.

الرياضة، بوصفها قطاع استثماري، تتمتع بأهمية كبيرة تشبه أو تفوق بعض القطاعات الأخرى، حيث يشير وجود هذه الاستثمارات إلى الاستقرار والأمان والنمو الاقتصادي للدول. وفقاً لدراسة نشرت في مجلة "اقتصاديات الرياضة" عام 2005، فإن الدخل السنوي لقطاع الرياضة في الولايات المتحدة وصل إلى 212.5 مليار دولار، متجاوزاً بذلك دخل قطاع الصناعة بضعفين والإنتاج السينمائي بسبعة أضعاف. وتقدر الإيرادات الرياضية الأمريكية بـ 75.1 مليار دولار، مع مشاركة حوالي 4000 شركة في رعاية الأنشطة الرياضية بمساهمات تبلغ قيمتها 2 مليار دولار، وتوظيف حوالي 275 ألف شخص سنوياً. في اليابان وإيطاليا، تعتبر الرياضة من أكبر القطاعات الاقتصادية. وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الدول العربية، مثل الإمارات وقطر والبحرين، جلبت استثمارات أجنبية في قطاع الرياضة، مما أسهم في تعزيز مكانتها الرياضية على الساحة الدولية وجعلتها وجهة مفضلة للمستثمرين.

إن الأهمية الملحة والضرورية للاستثمار تجعلنا نهتم بشكل كبير بكافة القطاعات والمجالات ولكننا في بعض الأحيان نغفل عن القطاع الرياضي الذي هو الحجر الأساس في بناء الشباب وجيل من الرجال يمكن الاعتماد عليهم لبناء العراق الجديد، لاسيما وأب، من أ.م أهداف التربية الرياضية والبدنية هي إعداد ذلك الجيل، ولهذا يتوجب علينا الإسراع في وضع آليات الاستثمار الرياضي إذ أننا مقبلون على أول بطولة عربية ستقام على أرض الرافدين في محافظة البصرة عام (2013) بطولة الخليج العربي لكرة القدم وعليه لابد من استغلال واستثمار هذه النقطة بشكل صحيح يؤدي إلى إنجاح هذه البطولة بكل معايير النجاح (الأممية، السياسية، التنظيمية، الاجتماعية، الإعلامية، والاقتصادية) من جانب وكسب استثمارات رياضية سواء في بناء المنشآت الرياضية أو إقامة المصانع الرياضية المتخصصة أ، عقود المحترفين وغيرها من أنب آخر.

تجسد الرياضة حاليًا مصدرًا ماليًا هامًا عالميًا، خاصة كرة القدم التي شهدت تطورًا ملحوظًا ماليًا. في 1928، أعلن "هيشر"، أمين صندوق الفيفا، عن وجود عجز في الميزانية بقيمة 6 آلاف فرنك سويسري. اليوم، يمنح الفيفا لكل دولة عضو فيه مساعدات سنوية تتجاوز 1.5 مليون دولار، مع العلم أن عدد الأعضاء يزيد عن 200 دولة، مما يجعل الإجمالي يصل إلى ما بين 250 و300 مليون دولار سنويًا لتطوير كرة القدم. هذا التطور الكبير يظهر في أسعار اللاعبين؛ فأصبحت الرياضة تعد من أهم وأنجح المجالات الاستثمارية. الدليل على ذلك هو تزايد عدد القنوات الرياضية، وتنافس الدول الكبرى لاستضافة الألعاب الأولمبية 2012. ومن هنا، إذا لم يكن هناك استثمار في الرياضة، فإنها قد تتراجع، ولكن عندما يتم استثمارها بشكل صحيح، فإنها تصبح مصدرًا للأرباح الهائلة. (نعمان، 2017، ص 65-66).

## 2-2-11- التمويل الرياضي ومصادره

يعتقد كمال درويش بالتعاون مع آخرين أن البحث عن التمويل في المجال الرياضي يتمثل في البحث عن الموارد المالية المطلوبة لتغطية الأنشطة الرياضية. وقد باتت هذه المشكلة بارزة في ضوء تزايد احتياجات النظام الاحترافي الذي أصبح من العناصر المؤثرة في الساحة الرياضية. يلعب التمويل دورًا حاسمًا في معالجة التحديات التي تواجه الهيئات الرياضية، سواء كانت تتعلق بعمليات الشراء، البيع، الانتقالات أو حتى التبادل. وهذا قد يترتب عليه تأثيرات سلبية على تنفيذ أهداف الهيئة الرياضية. لذا، أصبح البحث عن مصادر التمويل قضية أساسية تقف أمام الكثير من الهيئات والمؤسسات الرياضية.

هو التمويل الذي يأتي من خلال شراكات بين مؤسسات أو هيئات مختلفة، سواء كانت حكومية أو خاصة. وفي هذا النوع من التمويل، تشارك الجهات المختلفة في توفير الموارد المالية أو المادية لتحقيق هدف مشترك. ومن أمثلة التمويل المشترك: الرعايات المشتركة بين الشركات الكبرى والأندية الرياضية، أو

الشراكات بين الحكومة والقطاع الخاص في تمويل المشروعات الرياضية الكبرى ومن المصادر الرئيسية للدخل للهيئات الرياضية في هذا السياق: بيع حقوق البث، الإعلانات داخل الملاعب، بيع التذاكر، والمشتريات الترويجية:

- حق استغلال شعار الهيئة.
- تذاكر المباريات ومساهمات الجماهير.
- حقوق البث التلفزيوني وحقوق الصورة.
- عائدات البطولات الكبرى.
- استثمار المنشآت الرياضية التي تمتلكها الهيئة.
- استثمار المهرجانات والأحداث الرياضية.
- عائدات الاحتراف الرياضي المتمثل في بيع اللاعبين داخليا وخارجيا.
- الرعاية الرياضية.
- الإعلانات.
- بيع المنتجات التي تحمل شعار الهيئة.
- المراهنات والتوقعات.
- الهبات والتبرعات.
- التمويل الحكومي (المنشآت \_ تمويل مباشر \_ إعفاءات حكومية).
- الأدوات الرياضية. (درويش وآخرون، 2013، ص 40-41)

## خلاصة:

يهدف الاستثمار في المؤسسات الرياضية والأندية الرياضية إلى خلق قيمة مضافة، والاستثمار في غاية الأهمية في المجال الرياضي من خلال المؤسسة الرياضية على تحقيق أهدافها، على الرغم من أهمية الاستثمار في المجال الرياضي وقيمتها الكبيرة في زيادة الموارد المالية للهيئات الرياضية سواء كانت أندية رياضية أو غيرها لابد من إيجاد السبل والإستراتيجيات المناسبة في الجزائر من أجل الاستثمار الحقيقي في الرياضة، وعملية الاستثمار في مجال الرياضة يتم فيها توظيف رؤوس أموال ضخمة أو الفرص الاستثمارية المتاحة التي يعتقد المستثمر أنها فرص مناسبة وتحقق له العائد المرغوب فيه بأقل مستوى من المخاطرة ويحتل الاستثمار الرياضي في دول العالم مرتبة قوية في الاقتصاد، أما في الجزائر فنجد أن الاستثمار خطى خطوة كبيرة في النظام الاقتصادي الجديد من خلال مختلف القوانين الخاصة التي عملت على تشجيع الاستثمار بينما يبقى مرهون بتطبيق هذه القوانين وتغيير الساسة الاستثمارية المنتهجة والوعي بالاستثمار في المجال الرياضي ووضع خطط إستراتيجية للأندية الرياضية وكذا تكوين إطارات متخصصة في التسويق والاستثمار الرياضي ن وقمنا في هذا الفصل بعرض مختلف النقاط المتعلقة بالاستثمار والاستثمار الرياضي في المؤسسات الرياضية.



# الفصل الثالث

المؤسسات والنوادي الرياضية

**تمهيد:**

المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني الرياضي، باعتبار أن هذا النشاط أصبح مكانة اجتماعية مهمة بسبب ثقافة العولمة السائدة في العالم، لذلك هناك ما يسمى بصناعة الرياضة من خلال النوادي والجمعيات الرياضية المختلفة، وتعتبر الأندية الرياضية هيئات اجتماعية لأنها تنشأ من تجمع مجموعة من الأفراد لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية، وتمثل هذه المؤسسات أيضاً هيئات اقتصادية، حيث أصبحت أهدافها تجارية ومادية وخاصة الأندية المحترفة، وإن نجاح هذه المؤسسات الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها وفعالية الإستراتيجية التسويقية والاستثمارية بها.

### 3-1- المؤسسات الرياضية

#### 3-1-1- ماهية المؤسسات الرياضية Sports institutions:

المؤسسات الرياضية هي هياكل تم تأسيسها بواسطة المجتمع لتقديم خدمات في المجال الرياضي. تتميز بوجود بنية تنظيمية محددة تتناسب مع حجمها والغرض الذي تم إنشاؤها من أجله. وفقًا لأشرف صبحي، تُعتبر المؤسسة الرياضية كونها مجتمعًا اجتماعيًا متخصصًا في المجال الرياضي كمهنة وصناعة. ويتم تحديد أهدافها بناءً على الأنشطة التي تُقدمها. ومن هذه المنظور، يمكن تقسيم المؤسسات الرياضية إلى منظورين هما وظيفي وهيكل، حيث يركز الأول على الوظائف والأدوار، بينما يركز الثاني على البنية التنظيمية والترتيبات الداخلية للمؤسسة. وأيضًا يمكن تقسيمها وبناء هياكل لها من خلال منظورين:

#### (7) فلسفة المؤسسة ونظريتها:

تمثل في الرؤية المتكاملة التي توجه أهداف المؤسسة ومسؤولياتها نحو المجتمع، وكيف يؤثر ذلك على بنيتها التنظيمية. من هذا المنظور، نجد أن الرؤية الأساسية للمؤسسة تستمد جذورها من الرؤية الوطنية للدولة. هذا يعني أنها تتأثر بشكل مباشر بالأطر السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدولة. على سبيل المثال، في المجتمعات الرأسمالية، تسعى المؤسسات الرياضية لتحقيق الربح وتحقيق أقصى الأهداف الرياضية، بينما في الدول ذات النظام المركزي، تتبع المؤسسات التوجيهات والتمويل من الحكومة وتعمل على تحقيق الأهداف التي تحددها الدولة، مما يؤثر في هيكل وتنظيم المؤسسة.

#### (8) السلوك التنظيمي:

يتعلق السلوك التنظيمي بالجانب الداخلي للمؤسسة، مركزًا على الأشخاص والفرق الصغيرة داخلها وكيفية تنظيمها وبنيتها. هذا السلوك يحدد الهيكل التنظيمي وتصميمه بما يشمل جميع الأقسام التي تسعى لتحقيق رؤية المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد آليات العمل والأداء داخل المؤسسة. (صبحي، 2000، ص 25-27).

هي هيئات تأسست من قبل المجتمع لتلبية احتياجات القطاع الرياضي، وتمتاز بوجود بنية تنظيمية متناسقة مع أحجامها وأهدافها، بهدف خدمة المجتمع وتحقيق التوجهات والرؤى المرجوة منها. (الحكيم، 2015، ص 49)

هي نظام تفاعلي به مدخلات ومخرجات يسعى لتحقيق نتائج معينة، وتتألف من عدة عناصر أساسية وهي:

-المهام : التي توكل إلى المنظمة لتنفيذها.

-البنية التنظيمية : التي تحدد كيفية تنظيم وتنسيق الأنشطة لتحقيق الهدف.

-الوسائل: تشمل الأدوات والتقنيات والمعلومات المستخدمة لتنفيذ الأنشطة.

- الأشخاص: العاملين الذين يملكون المهارات والخبرات لأداء الوظائف والمهام المعينة..

فالمؤسسات الرياضية تلعب دورًا حيويًا في تطوير وتعزيز الرياضة بجميع جوانبها. الأبعاد المذكورة توضح كيفية تنظيم وتشغيل المؤسسات بكفاءة. وعلى الرغم من التحديات التي قد تواجه الرياضة في الدول النامية، فإن الإدارة الفعالة والكفاءة تعد العنصر الأكثر أهمية لضمان نجاح واستدامة هذه المؤسسات. النقد الذي يوجه للعمليات الإدارية لا يجب أن يُظلل الدور الهام الذي تلعبه المؤسسات الرياضية في تقديم الدعم والتطوير للرياضة على مستوى محلي ووطني.

تعد المؤسسة الرياضية جزءًا من البنية الاجتماعية، حيث تهدف إلى تحقيق أغراض محددة من خلال تنظيم وتطوير الأنشطة الرياضية. لديها هيكل تنظيمي محدد يسمح بتنفيذ مهامها بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، تمتلك المؤسسة الرياضية علاقات مع الجهات والمؤسسات الأخرى، سواء كانت ذات طابع رياضي أو لا، لضمان تحقيق أهدافها وتعزيز تواجدها في المجتمع.

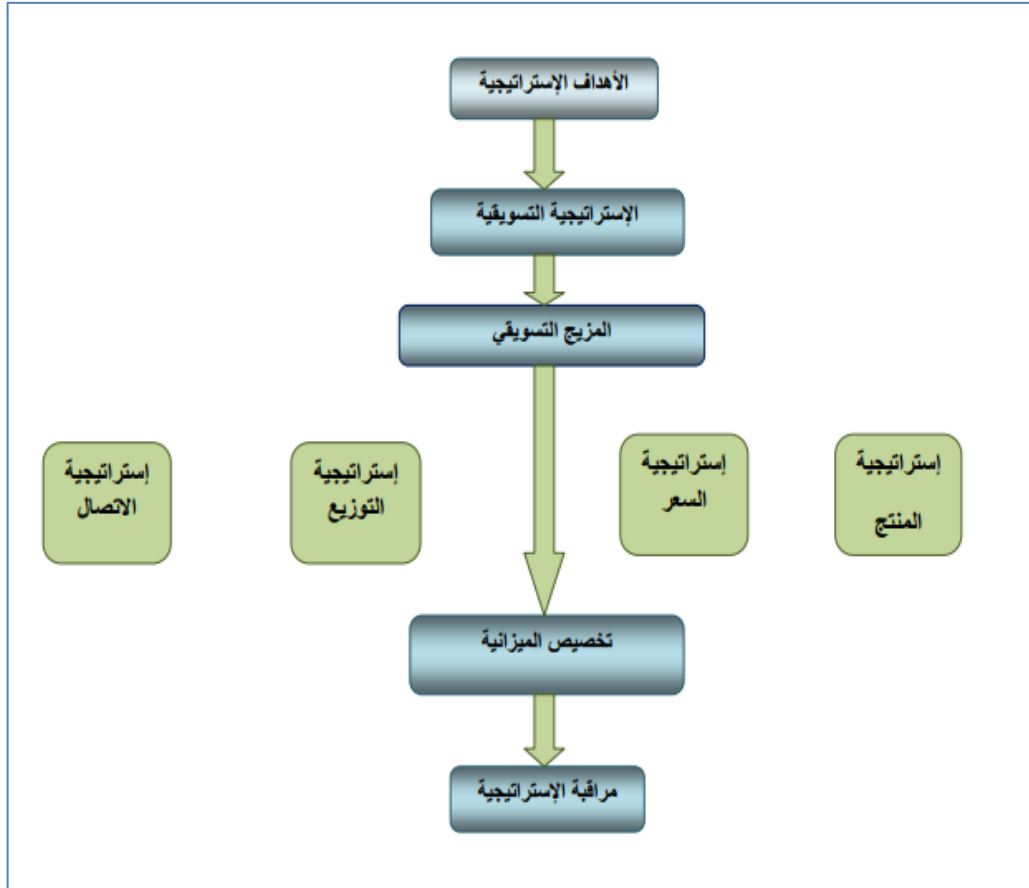
يعتقد الكثيرون أن الهيئة أو المؤسسة الرياضية تتميز بوجود هيكل إداري وتنظيمي يتناسب مع حجمها والمهام التي تقوم بها. وتسعى الدراسات المتخصصة في إدارة الرياضة إلى تطوير هيكل منظم يتناسب مع حجم هذه المؤسسات والهيئات، لضمان فهم أفضل لكيفية تنظيمها بشكل فعال. ويسهم هذا التوجيه في الكشف عن الأقسام والمستويات الإدارية التي يجب أن تتواجد داخل المؤسسة الرياضية بحسب طبيعة وحجم عملها.(الحكيم، 2015، ص50).

كما يشير كل من "حسن أحمد الشافعي" و"عبد الرحمن أحمد سیدار" 2009 ان المؤسسات الرياضية تتمثل في المجلس القومي للرياضة، الرئاسة العامة لرعاية الشباب، وزارة الشباب، اللجنة الوطنية الأولمبية، الاتحادات الرياضية للألعاب المختلفة فردية وجماعية أولمبية وغير أولمبية، الأندية الرياضية والاجتماعية، مراكز الشباب " القرى والمدن " الاتحادات الرياضية الفرعية " القوات المسلحة، الشرطة، العمال والشركات "، المؤسسات التعليمية المختلفة لجميع مراحل العمر، الجمعيات الأهلية والمؤسسات الخاصة لذوي الاحتياجات الخاصة، مؤسسات وسائل الإعلام والاتصال، الجمعيات الأهلية العاملة بالمجال الكشفي والترفيحي، المؤسسات الإنتاجية والصناعية ن المؤسسات السياحية والرياضية السياحية.(الشافعي، سيار، 2009، ص 52).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المؤسسة الرياضية هي عبارة عن هيئة تتكون من مجموعة من الأفراد أو الموارد البشرية والمادية وهي ذات رسالة ذات طابع رياضي ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي.

### 3-1-2- الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة

الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة تعد جزءاً أساسياً من الخطط التسويقية والإدارية. هي عبارة عن خطة منظمة تهدف إلى تحديد وتوجيه كيفية تواصل المؤسسة مع مختلف الأطراف المعنية، سواء كانوا عملاء، موظفين، شركاء أو حتى المجتمع العام. تسعى الإستراتيجية الاتصالية إلى تعزيز صورة المؤسسة وقيمها ورسالتها.



الشكل رقم 4: العناصر الرئيسية للإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة

المصدر: طوبال، 2009، ص 71.

### 3-1-3- أنواع المؤسسات الرياضية:

ان التنظيمات التي تتولى مسؤولية ادارة الحركة الرياضية في معظم دول العالم هي منظمات رياضية تنقسم الى ثلاثة انواع:

#### أ- القطاع الحكومي:

هي وحدات تأسست بواسطة الدولة ضمن إطارها الحكومي على مستويات متعددة ضمن الوزارات أو الجهات المسؤولة عن النشاط الرياضي كجزء من واجباتها التي تم تحديدها عند إنشائها. وتدير هذه الوحدات الحكومية مجموعة من الموظفين العموميين الذين يتبعون لنظام الدولة من حيث الشروط والمرتبات والترقيات. تقوم هذه الهيئات والمؤسسات الرياضية بتطوير خططها وأنشطتها وفقاً للسياسات العامة للدولة، وداخل الحدود المالية المخصصة لها من الميزانية الحكومية. وتخضع هذه الهيئات لرقابة الجهات الحكومية المعنية مثل باقي المؤسسات الحكومية. (الحكيم، 2015، ص51).

ومن امثلة هذه المؤسسات والهيئات الرياضية وزارة الشباب والرياضة.

#### ب- القطاع الاهلي:

هي مجموعة من المؤسسات التي تعتمد على المبادرات الشخصية بعيداً عن التدخل الحكومي، وتتألف من جماعات مُنظمة مكونة من أشخاص طبيعيين أو مؤسسات، ولا تهدف أساساً للربح المادي. تسعى هذه المؤسسات لتقديم الرعاية للشباب وتحقيق التطور لقدراتهم من خلال تقديم خدمات رياضية، اجتماعية، ثقافية، دينية، وصحية. وتعمل هذه المؤسسات وفقاً للسياسات العامة المحددة من قبل الدولة. تدير هذه المؤسسات مجالس إدارات تُنتخب أعضاؤها من قبل الأعضاء المساهمين الذين يمثلون الجمعية العامة للمؤسسة. ومن امثلة الهيئات الاهلية اللجنة الاولمبية الوطنية، الاتحادات الرياضية الوطنية الاندية الرياضية المركبات الرياضية دور الشباب.

#### ج- القطاع النوعي:

يوجد عدة هيئات حيوية وهامة مسؤولة عن الحركة الرياضية في الجزائر في غير القطاعين الحكومي والأهلي، وهي القوات المسلحة والشرطة والشكاات والموظفين والجامعات والمؤسسات التربوية والعمال، وهذه القطاعات تهتم بالرياضة من خلال رئاستها العليا سواء كانت إحدى الوزارات او إحدى الجهات الرسمية، إلا أننا لا نستطيع ان نطلق عليها قطاع حكومي أو قطاع أهلي، ولذلك أطلقنا ليها القطاع النوعي الذي يشتمل على النشاط الرياضي كأساس للعمل مع الرياضة الجزائرية.. (الحكيم، 2015، ص55).

كما تشير شريفي سلمى 2012 أن المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني الرياضي والهادف، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا، فأصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات الآتية:

- رياضة الفرق المحترفة.
- الرياضة الجامعية والمدرسية.
- المنشآت الرياضية.
- الأندية الرياضية.
- مضمرات السباق.
- الرياضات التجارية (البولينغ..).
- أندية الصحة.
- الأندية الترويحية.
- المعسكرات الرياضية.

هذه تمثل قلوب مؤسساتي تتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون بين مجموعة من الأفراد وكذا تتشأ على تركيبات وتظم أدوات تجهيزات مختلفة، ذات صفة اعتبارية مستقلة ومركز معين كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني وتهدف إلى الاستمرارية في النشاط الراقى والرقي بالمنتوج المادي والخدمات بناء على برامج وخطط واضحة تحت إشراف قادة معينين، هذا ما يؤتيها طابع مؤسسات صناعية رياضية.(شريفي، 2012، ص50).

### 3-1-4- أهداف المؤسسة الرياضية

تتنوع أغراض المؤسسات بناءً على نوع الخدمة التي تقدمها والتوجيهات التي تقودها. ورغم التحدي في تعريف جميع هذه الأغراض، فإن معظم المؤسسات تهدف بشكل أساسي إلى:

- أهداف اقتصادية: مثل تحقيق الأرباح، استجابة لتوقعات العملاء، واستخدام الموارد بكفاءة.
- أهداف اجتماعية: تشمل تقديم أجور مناسبة، تعزيز مستوى حياة الموظفين، تحديد نماذج الاستهلاك، تعزيز التواصل بين العاملين، دعم التسويق الرياضي، وتقديم تأمينات للموظفين.
- أهداف ثقافية ورياضية: مثل توفير الوسائل للمشاركة في الأنشطة الرياضية، دعم الفعاليات الرياضية، وتقديم برامج خاصة بالرياضيين القدامى.

- **أهداف تكنولوجية:** تشمل إقامة وحدات بحث وتطوير، استخدام تقنيات حديثة لتحسين الكفاءة، والحصول على بيانات موثوقة، كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية وخارجية اتجاه خمسة ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم:
- (9 الملاك:** أصحاب المصلحة لا يسعون فقط لزيادة الأرباح، بل يتجاوز ذلك لتحقيق أهداف تخدم المجتمع وتعزز من ممارسات النشاط الرياضي.
- (10 الزبائن:** المستهلكون يُعتبرون من أبرز الجهات المهتمة بالمؤسسة، حيث تعتمد قيمة المنتجات على مدى قبولهم للأسعار. وتُحدد المؤسسة أهدافها نحو المستهلكين بناءً على عدة عوامل مثل: النشاط، الجودة، مدة التسليم، والخدمة بعد البيع.
- (11 السلطات العمومية:** تتضمن المؤسسة بعض الالتزامات القانونية والتي تؤثر في تحقيق أهدافها، مثل الالتزام بالقوانين الوطنية والدولية، حقوق العمال، والرد على متطلبات المجتمع المحيط.
- (12 العمال:** نجاح المؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بشكل كبير على مهارات وخبرات العاملين فيها. فالعامل ذو الخبرة الطويلة لا يمكن استبداله بسهولة. إذ تُعتبر معرفة العاملين رأسماً لا غير ملموس يُساهم في نجاح المؤسسة، وأي تعامل إيجابي مع العمال يساهم في تحسين الإنتاجية والجودة، مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء أساسي من المؤسسة.
- (13 الموردون:** هم مصدر الإمدادات الخارجية للمؤسسة، وتشمل هذه الإمدادات الموارد المادية، المالية، والبشرية. الموارد المادية تكون عبارة عن استثمارات وسلع يمكن للمؤسسة شراءها واستخدامها قبل دفع قيمتها، مما يمكنها من تحقيق عوائد. بينما الموارد المالية تشمل القروض المتاحة للمؤسسة سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل. وبالنسبة للموارد البشرية، فهي تعبر عن العقود التي تقوم المؤسسة بإبرامها مع أطراف خارجية لزيادة حجم أعمالها وبالتالي زيادة الأرباح. (طبيبي، 2015، ص142-143).

### 3-1-5- التخطيط في المؤسسات الرياضية

التخطيط ضمن المؤسسات الرياضية يعني التوقع والتحضير لما هو آت في المستقبل، من خلال تنسيق وتحديد عناصر التخطيط والعمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة على المدى القصير والطويل). والتخطيط عنصر من عناصر إدارة المؤسسة الرياضية، لتحقيق أهدافها وتظهر أهمية التخطيط في الأسباب الآتية:



- **عنصر جوهري من عناصر الإدارة:** عندما يتم تجاهل التخطيط في الأنشطة الرياضية، تصبح الإدارة ناقصة وغير قادرة على تنفيذ مهامها بكفاءة. العملية الإدارية تحتاج إلى جميع عناصرها لتعمل بفعالية، وبدون التخطيط، تصبح هذه الإدارة غير فعالة ولا تحقق الأهداف المرجوة.
- **وجود سياسات واضحة:** السياسات تعني وجود مجموعة من الاتجاهات العامة في ترسيم الحدود التي لا يجوز إغفالها أو الخروج عنها، فالكامل يعمل في إطار هذه السياسة من أجل تحقيق الأهداف.
- **وجود الإجراءات لتسهيل الأعمال:** في وجود الإجراءات تتم الأعمال المطلوبة والتي يشملها التخطيط بالسرعة والدقة اللازمين وفي غياب الإجراءات يفقد التخطيط الدقة في التنفيذ والسرعة في الإنجاز.
- **الدقة في تقدير الإمكانيات:** يرتبط التخطيط بالواقع حيث أن تقدير الإمكانيات كما ونوعا يساعد على نجاح عملية التخطيط.
- **الدقة في التنفيذ:** الدقة في التنفيذ تعتمد على التخطيط الجيد ووضوح البرامج. من خلال تحديد المهام والمسؤوليات والأوقات المحددة، يمكن ضمان سير العمل بسلاسة وفعالية، بدءًا من البداية وحتى النهاية.
- **الاستفادة الكاملة في الوقت المتيسر:** بفضل التخطيط الجيد، يمكن تحقيق الكفاءة الزمنية بأقصى قدر. يضمن التخطيط الدقيق ألا يضيع الوقت وأن تتم المهام في الأوقات المحددة، مما يسمح بتحقيق الأهداف في الفترة المقررة دون تأخير.
- **المساهمة في نجاح الخطط:** عندما يتم التخطيط بشكل كامل ودقيق، فإن الإدارة تصبح أكثر فعالية واكتمالاً، مما يسهل تحقيق الأهداف المرسومة ويضمن تنفيذ الخطط بنجاح وكفاءة.
- **المحافظة على الأهداف:** التخطيط هو الحارس الأمين لأهداف أي خطة حيث يتم التركيز على الأهداف.
- **تسهيل المتابعة:** عن طريق برامج التخطيط تتحدد المهام وأسلوب العمل ونظامه كما أنه يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويمكن استخدام كل هذه العوامل كموجهات للقياس بطريقة موضوعية للحكم على أداء المرؤوسين والوصول إلى نقاط القوة لزيادتها وتعميمها ونقاط الضعف والعمل على إزالتها. (الشافعي، 2012، ص 12-13).

### 3-1-6- معايير اعتماد المؤسسة الرياضية والشبابية

يرى " نبيه عبد الحميد العلقامي وآخرون " 2012 أنه من أهم المعايير التي يتضمنها اعتماد المؤسسة الرياضية والشبابية ما يلي:

- التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الرياضية.
- المصداقية والأخلاقيات.
- الإشراف على المؤسسة.
- الإدارة العليا.
- الشؤون المالية والإدارية.
- العاملون في المؤسسة الرياضية.
- التجهيزات. 8- شؤون المتدربين. 9- التنظيم المؤسسي. (العلقامي وآخرون، 2012، ص151).

### برامج المؤسسات الرياضية وتشمل

ويشير أيضا " نبيه عبد الحميد العلقامي وآخرون " 2012 أنه من أهم برامج المؤسسة الرياضية ما يلي:

- موثاق المصداقية والأخلاقيات للمؤسسات الرياضية.
- الهيكل التنظيمي والإداري.
- تحديد آليات المراجعة الداخلية والخارجية.
- القيادة والحوكمة داخل المؤسسات الرياضية.
- الجهاز الإداري للمؤسسة الرياضية.
- الموارد المالية.
- الجمعيات العمومية للمؤسسات الرياضية. (العلقامي وآخرون، 2012، ص151).

### تحقيق الأهداف والأغراض في المؤسسة الرياضية:

يجب أن يكون لمؤسسة خطة موحدة يمكن استخدامها في تنفيذ القرارات اليومية وتتضمن مثل هذه

الخطة الفئات التالية:

- السياسات.
- الإجراءات.
- الطرق.
- القواعد.

تحدد أي مساحة في العادة حدود تصرف الأفراد، كما تضمن سياسات إثبات عملية اتخاذ القرارات في جميع إدارات المؤسسة، ويمكن إعداد السياسات للمؤسسة كلها أو قد يتم تطبيقها على إدارة واحدة فقط، وتقوم

أعلى المستويات في الإدارة في العادة بوضع سياسات في جميع إدارات المؤسسة حيث يقوم بهذه العملية مشرف على الإدارة.

يجب أن تسهم جميع السياسات في تحقيق الهدف الرئيسي والأهداف المساعدة للمؤسسة، ويتعين استعراض السياسات بصفة دورية لمعرفة ما إذا كانت تساهم بالفعل في تدعيم أهدافها.

يراعى أن تكون كافة السياسات أجزاء من إحدى الكتيبات الإدارية الموجودة، ولهذا فإن كلا من المشرف والموظف يستطيع الحصول على السياسات المكتوبة بسهولة للمساعدة في القرارات. (سعدة، 2018، ص91)

### 3-1-7- التمويل في المؤسسات الرياضية

تتركز استفسارات المؤسسات الرياضية المالية على النقاط التالية:

- كم هو حجم الأموال التي قد تحتاجها المؤسسة الرياضية في الفترة المقبلة؟
- بأي طريقة سيتم جمع هذه الأموال، هل من الحكومة أو عبر التمويل الخاص أو التبرعات؟
- بأي طريقة تضمن المؤسسة الرياضية أملاكها من المفاجآت وخطورة التقلبات المالية عندما تصبح شركة عامة؟
- كيف تتم عملية نقل ممتلكات المؤسسة الرياضية بين الأجيال من خلال الوراثة والترك؟
- هل الضرائب (كالإعفاءات والغرامات) تؤثر في قرارات المؤسسة الرياضية المالية عند تحويلها إلى كيان تجاري ربحي؟

تتمثل القرارات المالية في الغالب في مواضيع مثل تكاليف التشغيل، تمويل الصيانة للأصول كالعقارات أو وسائل النقل، بالإضافة إلى شراء أنواع التأمين مثل التأمين الصحي أو التأمين على الممتلكات. كما تشمل الاستثمارات وتراكم الأموال استعدادًا للتقاعد، وأحيانًا تتعلق بتسوية الديون.

أما وظيفة الجانب المالي في المؤسسة الرياضية، فهي تقديم الدعم المالي لتغطية أنشطة المؤسسة. تشمل هذه العملية التوازن بين المخاطر والعوائد عند السعي نحو الاستثمار أو القيمة المضافة. تتم معالجة الاحتياجات المالية طويلة الأجل عن طريق رأس المال الخاص أو القروض طويلة الأجل، والتي قد تكون في شكل سندات. هذه العناصر تشكل هيكل رأس المال. بينما يتم تأمين الاحتياجات المالية قصيرة الأجل، مثل رأس المال العامل، عادة من خلال التمويل البنكي المؤقت..

الاستثمار، أو ما يُعرف بإدارة المحفظة الاستثمارية، يمثل جزءًا أساسيًا من القرارات المالية للمؤسسة الرياضية. يتمثل الاستثمار في اقتناء الأصول بتوقعات بأن تحتفظ بقيمتها أو تزداد. عندما يتعلق الأمر

بإدارة الاستثمار وتكوين المحفظة، تظهر الحاجة إلى اتخاذ قرارات حول نوع الأصول التي يجب استثمارها ومكانها وحجمها. ولضمان تحقيق الأمور بشكل صحيح، يجب على المؤسسة القيام بالأمور التالية:

- تحديد الأهداف والقيود: سواء كانت تلك الأهداف تخص الأفراد أو المؤسسات، وكذلك الإطار الزمني للاستثمار، ومستوى المخاطرة المقبولة، بالإضافة إلى الجوانب الضريبية.
- الاختيار بين الاستراتيجيات المختلفة: مثل الاستراتيجية النشطة أو السلبية للتحوط.
- تقييم أداء المحفظة الاستثمارية لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة.
- الإدارة المالية: وهي مطابقة للوظيفة المالية لمهنة المحاسبة، مع ذلك فإن المحاسبة المالية تعني أكثر بتقرير البيانات المالية عن ماضي الشركة بينما القرار المالي يختص بمستقبل المؤسسة. (سايب عزوهم، 2020، ص182-183).

ولإنشاء منظمات رياضية متميزة وناجحة، هناك عدة عوامل مهمة يجب مراعاتها، وهي كالتالي:

- تقييم ودراسة أي نظرية قبل تطبيقها بعمق، مع التأكيد على الفهم الكامل لها.
- ضمان فهم جميع الموظفين للقوانين والأنظمة المطبقة داخل المنظمة.
- تحديد مهام وواجبات العاملين بوضوح للتأكد من وجود الشخص المناسب في المكان المناسب، دون التركيز فقط على الخبرة.
- الالتزام بتوفير التدريب اللازم للموظفين حسب متطلبات المؤسسة، وتقديم برامج لتطوير مهاراتهم الإدارية.
- تقديم مكافآت وتقدير للأفراد الذين يحققون نجاحات وتحفيزهم باستمرار.
- دعم وتحفيز الموظفين على القيام بالأنشطة التي يبرعون فيها. (الحكيم، 2015، ص55).

### 3-1-8- استراتيجية التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية :

الاستراتيجية المتبعة في التسويق الرياضي للمؤسسات تعتمد بشكل أساسي على تنفيذ خطوات معينة تبدأ بوضع الأهداف والتوجيهات. هذا يشمل تحديد الغايات المرجوة والموارد المادية والبشرية المتاحة. ثم يتم تصميم البرامج التنفيذية مع تحديد الأوقات المناسبة لتنفيذ كل خطوة.

لضمان نجاح الاستراتيجية، من الأساسي وجود هيكل إداري قوي يتمتع بالقدرة على جمع المعلومات من مختلف المصادر، سواء كانت داخلية من داخل المؤسسة الرياضية أو خارجية تتعلق بالمستثمرين والمستفيدين. وباستخدام هذه المعلومات، يمكن للمؤسسة اتخاذ قرارات استراتيجية موجهة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.. (الشافعي، 2006، ص172).

تعد الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الرياضية متنوعة ومتعددة الأبعاد. من أبرزها الاستراتيجيات التي تُصمم استنادًا إلى الأولوية، وتشمل استراتيجيات تسويقية رئيسية، فرعية، وتشغيلية. وفيما يتعلق بالتصنيف المستند إلى المجال أو القطاع الرياضي، فتتمثل في الاهتمام بالمنتجات، السلع، الخدمات، الأنشطة، التسعير، الترويج، والتوزيع. ومن ناحية الوقت، يوجد تصنيف يركز على المدى الزمني للخطّة، ما إذا كانت طويلة، متوسطة، أو قصيرة المدى.

وهناك أيضًا استراتيجيات تتركز حول دراسة الأسواق وتشمل التسويق الخارجي والداخلي المحلي. ولفهم التسويق الرياضي بشكل أكبر، يتم التركيز على جانبه الاقتصادي، حيث يُعتبر التسويق وظيفة رئيسية ومصدر رئيسي للإيرادات. وتهدف الاستراتيجيات إلى تأهيل المختصين في هذا المجال، وتعزيز القدرات التسويقية للأشخاص العاملين في إدارة التسويق الرياضي، بالإضافة إلى تعزيز الوعي بأهمية التسويق في مجال الرياضة بين رجال الأعمال والمستثمرين. (الشافعي، حجازي، 2009، ص 61-62).

#### إضافة كلا من الشافعي وحجازي 2009 أن استراتيجية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية

تسعى الحكومات والهيئات الرسمية وغير الرسمية لتجديد وتطوير أساليبها الإدارية لمواجهة التحديات والمستجدات الإدارية المستقبلية. هذه التغييرات ستعيد تشكيل النظام العالمي وتأثيره على طرق التفاعل والنتائج المترتبة على ذلك. واجهت مؤسسات الأعمال التغيير في جميع جوانبها، مع التوجه نحو اعتماد التكنولوجيا المتطورة للبقاء في السوق العالمية المنافسة، والتي تقبل فقط بالتميز. وتشدد الأبحاث والدراسات المختلفة على أهمية التركيز على المنتج وجودته لتلبية توقعات العميل، وهو ما يبرز أهمية الدور الذي يلعبه الحكومات والمؤسسات في اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع هذه التحديات وتعزيز قدرتها على المنافسة على الساحة العالمية. (الشافعي، حجازي، 2009، ص 63).

تشهد المؤسسات الرياضية تداخلًا بين التسويق والاستثمار، حيث يمثل الاستثمار البيئة المثلى لإبراز تسويق رياضي فعال. وفي الوقت نفسه، يعتبر التسويق الحديث واحدًا من أبرز الوسائل التي تساعد في تنشيط وتعزيز الفرص الاستثمارية في القطاع الرياضي.

تتنوع الخطط الاستراتيجية في الهيئات الرياضية وتنقسم إلى عدة فئات. من هذه الفئات الخطط التي تُعد بناءً على درجة الأهمية، وهي تشمل الخطط الاستراتيجية للتسويق والخطط الفرعية والخطط التشغيلية. بينما يتم تصنيف الخطط الأخرى استنادًا إلى المجال أو النوع الرياضي، وتركز على المنتج والخدمة والأنشطة، بالإضافة إلى الأسعار والترويج ووسائل التوزيع. وبالنسبة للمدى الزمني، يمكن تصنيف الخطط حسب المدى الطويل أو المتوسط أو القصير. وهناك أيضًا خطط تُعد استنادًا إلى دراسات السوق، وهي تُركز

على التسويق على الصعيدين الداخلي والخارجي على النطاق المحلي. (الشافعي، حجازي، 2009، ص179).

يعتبر فحص الواقع التسويقي في الهيئات الرياضية وخصوصاً الأندية الرياضية من الأمور الهامة. التسويق الرياضي يركز بشكل رئيسي على الجانب الاقتصادي، ويعتبر التسويق وظيفة رئيسية ومصدراً مهماً للإيرادات. الهدف من هذا هو تأهيل المختصين في هذا المجال، وتعزيز القدرات التسويقية للأشخاص العاملين في إدارة التسويق الرياضي. ويهدف أيضاً إلى زيادة الوعي بأهمية الاستثمار في القطاع الرياضي بين رجال الأعمال والمستثمرين. (الشافعي، حجازي، 2009، ص180).

#### أبرز الغايات للاستثمار في الهيئات الرياضية وفقاً لحسن الشافعي (2006م) تتمثل في:

- تحقيق عوائد مادية عبر الأنشطة المتنوعة المتعلقة بالتربية البدنية والألعاب الرياضية.
- الحفاظ على قيمة الاستثمار أو الجزء الرئيسي من رأس المال المستثمر في النشاط.
- ضمان استمرار الإيرادات والسعي نحو تعزيزها وتطويرها باستمرار.
- تأمين السيولة النقدية المطلوبة لتلبية احتياجات العمل، وتوفير الموارد للحالات العاجلة. (رزق، 2012، ص 23-24).

#### 3-1-9- المحاور الأساسية للاستثمار في المؤسسات الرياضية

يذكر حسن الشافعي (2006م) المحاور الأساسية للاستثمار في المؤسسات الرياضية وهي:

- **المحور القانوني:** وهو ضرورة توافر المناخ القانوني للاستثمار في المؤسسات الرياضية، وكذلك ضرورة وجود تشريعات خاصة تنظم العمل بالاستثمار الرياضي بالمؤسسات الرياضية، ووجود حوافز تشجيعية للاستثمار الرياضي بإصدار قوانين ولوائح لهذا الغرض.
- **محور الوعي بالاستثمار:** يجب ضرورة تنمية الوعي بأهمية الاستثمار الرياضي من خلال المؤسسات الرياضية للمستثمرين والمسؤولين في مجالات التربية البدنية والرياضة.
- **السياسة المتبعة بالمؤسسات الرياضية:** ضرورة وضوح أهداف المؤسسات الرياضية بالنسبة لكل من الهواية والاحتراف ضرورة تحديد سياسة واضحة للاستثمار بالمؤسسات الرياضية من قبل وزارة الشباب والتوافق بين أهداف المؤسسات الرياضية من قبل وزارة الشباب والأهداف الواقعية الحالية لهذه المؤسسات الرياضية.
- **المحور الفني:** ضرورة وجود مركز معلومات لإجراء دراسات الجدوى للمشروعات الخاصة بالاستثمار الرياضي بالمؤسسات الرياضية، تحديد أشكال وأنواع الاستثمار الرياضي بالمؤسسات

- الرياضية للتعرف على دور كل من الجماهير والمستفيدين على نوع النشاط الرياضي والاستقرار الإداري والنتائج.
- **الإجراءات الإدارية:** ضرورة وجود جهاز إداري للاستثمار الرياضي والتسويق بالمؤسسات الرياضية والحد من التدخل الحكومي في سياسة المؤسسات الرياضية.
  - **القرارات التشجيعية والتحفيزية للاستثمار الرياضي:** ضرورة وجود القوانين واللوائح والقرارات التي تشجع وتحفز الاستثمار الرياضي بالمؤسسات الرياضية توافر الأساليب المختلفة لتحفيز وتشجيع المستثمرين في مجالات التربية البدنية والرياضة، وضع استراتيجية لتشجيع الاستثمار الرياضي بالمؤسسات الرياضية.
  - **محور التمويل:** توافر مصادر التمويل المختلفة، وجود نظام مالي للاستثمار الرياضي للمؤسسات الرياضية زيادة الموازنة المخصصة للاستثمار الرياضي بالمؤسسات الرياضية.
  - **محور البنية الأساسية (التحتية):** من الأساسي تقديم المرافق والمعدات والأجهزة الملائمة لتحفيز الاستثمار الرياضي في الهيئات الرياضية المتنوعة..(رزق، 2012، ص39-40).

## 3-2- النوادي الرياضية

## 3-2-1- مفهوم النادي الرياضي

يُعرف النادي الرياضي، حسب محمد سليمان الأحمد وآخرون، على أنه جمعية تضم مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في فكرة رياضية واجتماعية. وهي منظمة قانونية ذات شخصية معترف بها، تعمل بشكل مستمر ولا تسعى لتحقيق أرباح. ورغم أنها قد تتبنى الاحتراف في مجال الرياضة، إلا أن الهدف الرئيسي لها ليس الربح المادي. (الأحمد وآخرون، 2005، ص73).

ويرى أشرف عبد المعز بأنه " جمعية أهلية يكونها مجموعة من الأفراد بإرادتهم المنفردة دون التدخل المباشر للدولة بهدف استثمار وقت الفراغ لأعضائها عن طريق النشاط الرياضي كنشاط أساسي والنشاط الاجتماعي كنشاط موازي (السباعي، 2012، ص34)

صحيح، فالنادي الرياضي يمثل منبراً للأفراد للانخراط في أنشطة رياضية منظمة ومستدامة. وليس فقط يركز على الجانب الرياضي، بل يحمل أيضاً رسالة تربية واجتماعية. النوادي الرياضية تعمل كوسيلة لتعزيز قيم وأخلاقيات الرياضة، وتحقيق التواصل والتفاعل الاجتماعي من خلال النشاط الرياضي.

## 3-2-2- هيكله النواادي الرياضية حسب المشرع الجزائري

حسب القانون 05/13 الصادر سنة 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية الرياضية وتطويرها، ولقد صنف هذا القانون النوادي الرياضية إلى صنفين هما:

- النوادي الرياضية الهاوية: حسب المادة 75: " النادي الرياضي الهاوي جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح، تسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات وأحكام هذا القانون، وكذا قانونه الأساسي ".
- النوادي الرياضية المحترفة: حسب المادة 78: يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن تأخذ أحد أشكال الشركات التجارية الآتية:

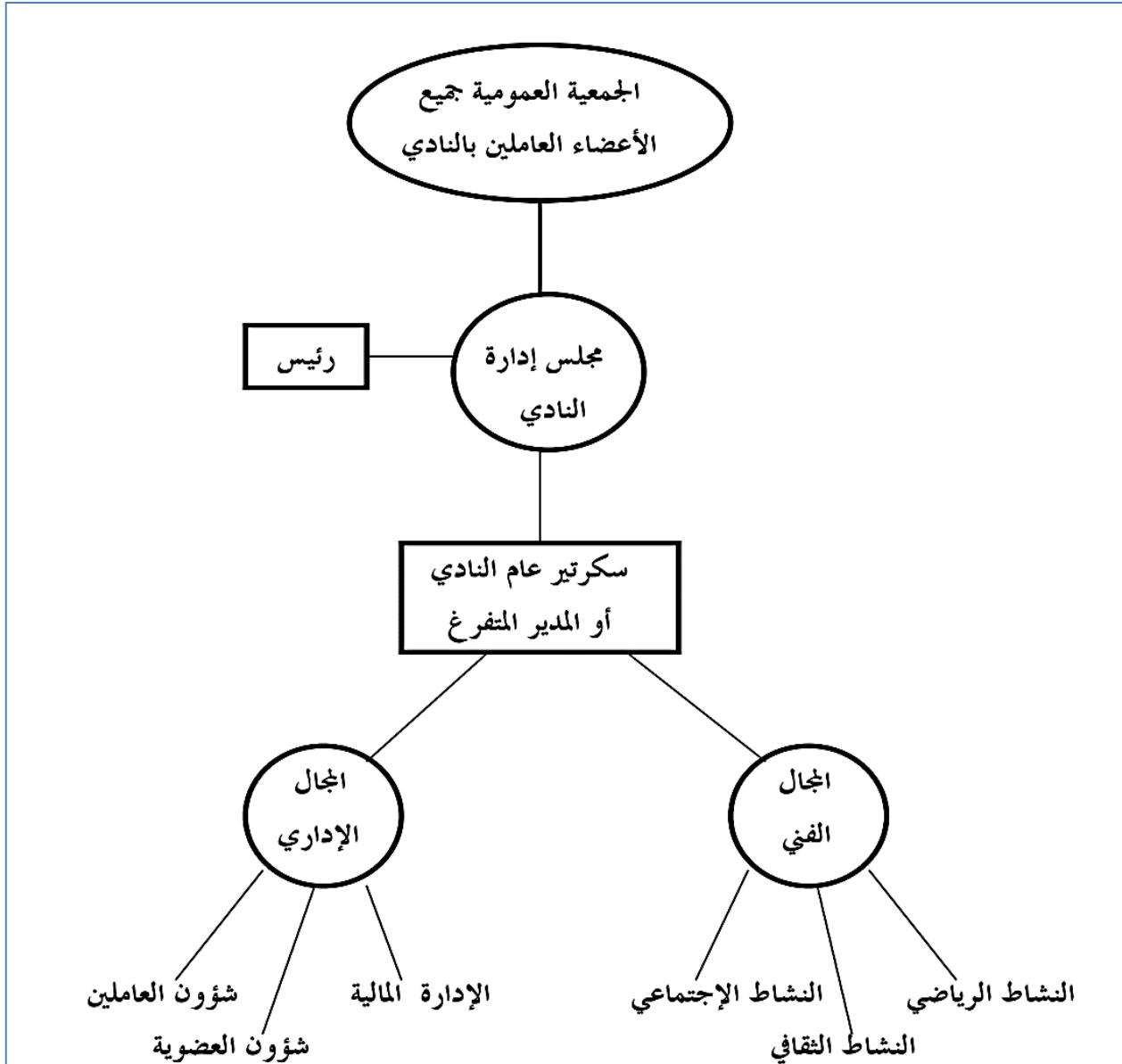
- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

- الشركة الرياضية ذات الأسهم.

تسير الشركات المنصوص عليها أعلاه، بأحكام القانون التجاري وأحكام هذا القانون، وكذا قوانينها الأساسية الخاصة التي يجب أن تحدد، لاسيما كليات تنظيمها وطبيعة المساهمات، تحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه، عن طريق التنظيم. (قانون 05-13، 2023، م75-م78).



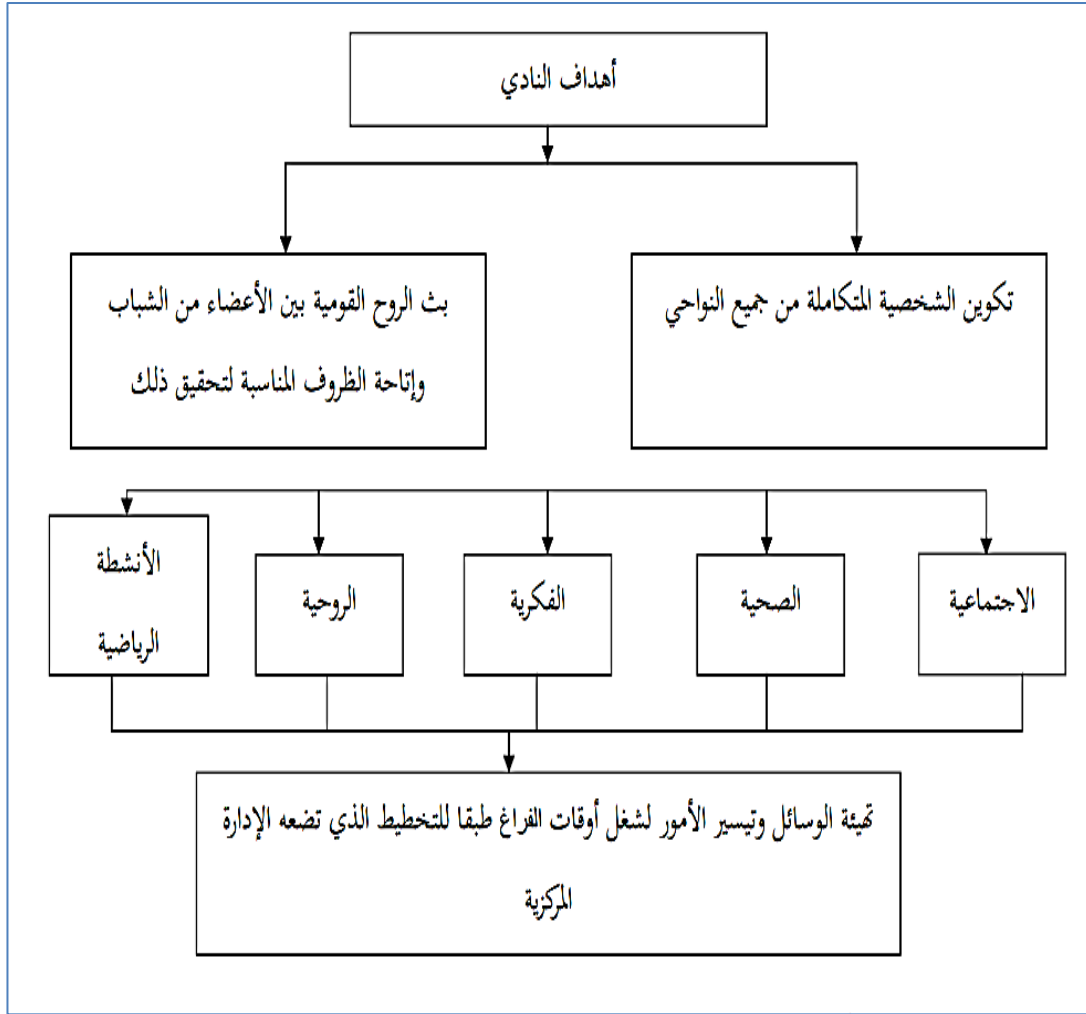


الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي للنادي الرياضي

المصدر: طلحة، مطر، 1996، ص 8.

### 3-2-3- أهداف النادي الرياضي

يشير حسن أحمد حسن الشافعي 2010، أن النادي يهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الاجتماعية والصحية، والدينية والنفسية والفكرية، والترويحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية، وبث رو الوطنية بين الأعضاء وتنمية ملكاتهم المختلفة، وتهيئة الوسائل اللازمة لشغل أوقات فراغهم، وتكوين الفرق الرياضية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.(الشافعي، 2010، ص16).



الشكل رقم 6: اهداف النادي الرياضي في عدة جوانب.

المصدر: الشافعي، 2006، ص48.

كما يرى كل من عصام الدين محمد بدوي وكمال أميري 1992، أنه أصبح للنادي في عصرنا الحديث الذي نعيش فيه رسالة أعمق، عليه تحقيقها، وهدف أكبر يجب أن يصل إليه، وهو بمثابة مدرسة لها برامجها ونظمها، وتشارك مع مختلف أجهزة الدولة في تعليم النشء ورعاية الشباب، فالأندية الرياضية الحقبة هي الوسيلة العلمية لتطبيق الفلسفة الرياضية الحديثة المبنية على مبادئ اجتماعية سليمة وفق أصول ونظريات تربوية نفسية وهذا لا يتحقق إلا إذا رسمت وخططت برامجها، وابتاع الطرق العلمية والمناهج السليمة، يستطيع النادي أن يجعل من شبابه شخصيات متزنة متكاملة متفاعلة مع المجتمع الذي يعيش فيه، عن طريق النشاط الرياضي الحر المنظم الذي تحكمه شروط وقواعد تساعد أعضائه على إبراز الكفاءة، ولذلك فحق العضو على قاداته توفير كل الوصال لممارسة الأنشطة المختلفة. (بدوي، أميري، 1992، ص222).

### 3-2-4- تاريخ تطور كرة القدم في الجزائر

يرى تريش لحسن 2018، أنه مرت رياضة كرة القدم في الجزائر بعدة مراحل أساسية يمكن ذكرها كما يلي:

#### ❖ المرحلة الأولى: 1895 - 1962:

لقد كانت أول انطلاقة مع تأسيس أول فريق سنة 1985 تحت اسم طليعة الحياة في الهواء الكبير وبعده تم ظهور الفرق الرسمية كمولودية الجزائر والنادي الرياضي لقسنطينة ونادي معسكر ن وظهرت الفرق الجزائرية لخلق تكتل لمواجهة الاستعمار وكانت كرة القدم وسيلة لزرع روح النضال والتضحية لرفض الاستعمار وكان خير دليل على ذلك المقابلة التي جمعت مولودية الجزائر بفريق أوروبي ( سانت أوجين ) بولوغين حاليا والتي على إثرها تم اعتقال الكثير من الجزائريين بسبب الاشتباكات العنيفة التي وقعت آنذاك في سنة 1956 وفي هذه الحالة أمر القادة الثوريون بإعلان تجميد هذا النشاط الرياضي في 11 مارس 1956 تجنباً للخسائر البشرية وفي 18 أبريل 1958 تم تأسيس فريق جبهة التحرير الوطني والذي مثل الجزائر أحسن تمثيل في مختلف المنافسات العربية منها والدولية ودافع عن القضية وحق الشعب الجزائري.

#### ❖ المرحلة الثانية: 1962 - 1976:

لقد عرفت كرة القدم الجزائرية مرحلة جديدة مباشرة بعد استرجاع السيادة والاستقلال سنة 1962، والمناسبة كانت تأسيس مجلس الرياضة تحت إشراف الدكتور محند معوش الدورة التي شارك فيها 04 أندية وهي: مولودية الجزائر، الوداد البيضاوي ( المغرب )، الترجي الرياضي (1962 - 1963)، الاتحاد الرياضي الإسلامي للجزائر، الذي فاز بالدورة وأول كأس للجزائر نظمت سنة 1963 م وفاز بها وفاق سطيف وأجريت أول مقابلة للفريق الوطني سنة 1963 م ضد المنتخب البلغاري وانتهت ب (02-01) لصالح المنتخب الجزائري وأول انطلاقة للبطولة الوطنية كانت شهر سبتمبر 1964 م.

وأما فيما يتعلق بالمنافسات الرسمية فقد شارك المنتخب الوطني وتحصل على الميدالية الذهبية سنة 1975 في إطار ألعاب البحر الأبيض المتوسط التي نظمت بالجزائر، وكان ذلك أمام المنتخب الفرنسي (03-02) وفي سنة 1976 م بفوز مولودية الجزائر بكأس إفريقيا للأندية البطلة.

وأهم ما يمكن قوله إن كرة القدم الجزائرية خلال هذه الفترة تنفست الصعداء بفضل النتائج التي تحصلت عليها على جميع الأصعدة القارية والدولية (تريش، 2018، ص81).

### ❖ المرحلة الثالثة: 1976 - 1990:

في هذه المرحلة عرفت كرة القدم الجزائرية فترة نوعية منذ تاريخ ظهورها واعتبرت بمثابة الفترة الذهبية، وهذا بفضل تطور التجهيزات الرياضية المخصصة لها وتوفير الإمكانيات التي تساعد على النهوض والرفع من مستواها، فلقد تم تشييد ملاعب عديدة على مستوى القطر الوطني منها ملعب 05 جويلية وكان ذلك في جوان 1972 م ن وكان يعد هذا الملعب من أحدث الملاعب في إفريقيا وعرفت هذه المرحلة إدماج معظم الأندية الوطنية في مؤسسات اقتصادية وطنية كبرى مثل ضم فريق مولودية نفط العاصمة (MAB) وفريق مولودية نفط وهران (MAP).

وفي هذه الفترة عرفت المنتجات الوطنية والأندية الرياضية قفزات نوعية في مجال النتائج حيث تحصل المنتخب الوطني على الميدالية الذهبية في اللاب الإفريقية التي نظمت بالجزائر 1978 م والميدالية البرونزية في ألعاب البحر الأبيض المتوسط وتحقيق التأهل إلى نهائيات كأس العالم 1982 م بإسبانيا والفوز التاريخي على المنتخب الألماني بنتيجة (2-1).

أما على صعيد الأندية ومن خلال الدعم الكبير الذي عرفته من قبل المؤسسات الوطنية الكبرى، حيث فازت شبيبة القبائل بكأس الأندية البطة الإفريقية سنة 1981 م والكأس الممتازة سنة 1983 م وفوز المنتخب الوطني بكأس إفريقيا في دورة الجزائر سنة 1990 م.

وأهم ما ميز هذه المرحلة هو أن كرة القدم الجزائرية استطاعت فرض وجودها في مختلف المحافل القارية والدولية واعتبرت بمثابة المرحلة المثالية والذهبية في تاريخ كرة القدم الجزائرية منذ ظهورها. (تريش، 2018، ص82)

### ❖ المرحلة الرابعة: 1991 - 2008:

في الفترة ما بين 1991 و2008، مرت كرة القدم الجزائرية بمرحلة صعبة وشهدت تراجعًا ملحوظًا في أداء المنتخب الوطني، في بطولة كأس إفريقيا 1992 بالسنغال، لم يتمكن المنتخب الجزائري من تقديم الأداء المتوقع رغم وجود مجموعة من اللاعبين المميزين، ونتج عن ذلك خروجه من الدور الأول. وتوالت الأحداث السلبية، حيث تم استبعاد المنتخب الوطني من المشاركة في بطولة تونس 1994 بسبب قضية إدارية تتعلق باللاعب في مواجهة ضد السنغال، والذي كان موقوفًا من قبل الكاف في 10/01/1993 بسبب قضية "كاروف".

في السنوات التالية، أكدت النتائج المتواضعة للمنتخب الوطني الجزائري على التراجع في مستوى الأداء. بالرغم من وصول المنتخب لدور الربع النهائي في دورة جنوب إفريقيا 1996، فإنه تلقى ضربات

متتالية في البطولات التي تلت ذلك. في دورة بوركينا فاسو 1998، تلقى الخضر ثلاث هزائم موجعة، وتكررت النتائج السلبية في الدورات التي أقيمت في غانا ونيجيريا 2000 والكاميرون 2002. ورغم الأمل الذي كان معقودا على المنتخب في دورة تونس 2004، فقد انتهت المشاركة بالإقصاء في دور الربع نهائي أمام المغرب. وازدادت معاناة الجمهور الجزائري عندما فشل المنتخب في التأهل لنهائيات كأس العالم 2002 بكوريا واليابان، ولم يستطع أيضاً التأهل لنهائيات كأس إفريقيا 2008 بغانا.

أما فيما يخص الأندية فقد عرفت هي الأخرى إقصاءات عديدة منها على الخصوص إقصاء مولودية وهران من كأس الأندية العربية سنة 1998 م وفريق شباب قسنطينة وشباب بلوزداد من كأس إفريقيا للأندية البطلة سنة 1998 م و2001 م على التوالي، بالإضافة إلى فريق اتحاد العاصمة الذي أقصي من كأس الكؤوس الإفريقية سنة 2002 م.

وما يلاحظ في هذه الفترة النوعية لفريق شبيبة القبائل الذي شرف الجزائر حقيقة في منافسة كأس الكاف بفوزه بها 03 مرات على التوالي 2000 م، 2001 م، 2002 م.

ولكن على العموم يمكن القول إن معظم النتائج التي سجلت سواء على مستوى الفريق الوطني أو الأندية الجزائرية على حد سواء تعتبر جد سلبية خلال هذه الفترة التي إن دل على شيء وإنما يدل على أن كرة القدم تعاني من مشاكل بالجملة.

#### ❖ المرحلة الخامسة: 2009 - إلى يومنا هذا:

في هذه الفترة شهدت الكرة الجزائرية قفزة نوعية وتقدما ملحوظا يشهد به ففي سنة 2009 م أين تأهلت لنهائيات كأس إفريقيا التي أقيمت بأنغولا سنة 2010 م حيث احتل المنتخب الجزائري المركز الرابع، أما الحدث الأبرز فهو تأهله لنهائيات كأس العالم سنة 2010 م بعد مباراة فاصلة ضد المنتخب المصري والتي انتهت بنتيجة ( 01-00 ) لصالح الجزائر بتوقيع عنتر يحيى، وكذا الوصول إلى الدور الربع نهائي لكأس إفريقيا التي أقيمت في أنغولا سنة 2010 م بقيادة المدرب " رابح سعدان " وتشكيلة شابة، وشاركت الجزائر في بطولة إفريقيا المنظمة بدولة جنوب إفريقيا سنة 2013 م وأقصيت من الدور الأول رغم الأداء المميز الذي قدمه أشبال المدرب " حاليوزيتش " ن كما شهد عام 2014 إنجازات غير مسبوقة للرياضة الأكثر شعبية في الجزائر بلوغ المنتخب الوطني الدور الثاني لنهائيات كأس العالم بالبرازيل وتتويج وفاق سطيف بدوري أبطال إفريقيا، وشاركت الجزائر في نهائيات كأس الأمم الإفريقية لكرة القدم 2015 م التي جرت في غينيا الاستوائية، كان أبرز المرشحين للكأس، تأهل عن دوري المجموعات بعد تحقيقه انتصارين ضد كل من منتخب جنوب إفريقيا ومنتخب السنغال إلا أنه أقصي في الدور الربع نهائي بعد هزيمته أمام المنتخب

الإيفواري ب (03-01)، هذا وقد كان للمنتخب الجزائري تأهل لهذه الدورة بعد مشوار ممتاز في التصنيفات بفوزه ب 05 مباريات متتالية (تريش، 2018، ص 84).

-في المرحلة الأخيرة عرفت تتويج المنتخب الجزائري بقيادة المدرب " جمال بلماضي " بكأس إفريقيا سنة 2019 م بعد تحقيق دورة استثنائية بفوزه في النهائي أمام المنتخب السنغالي ب (01-00) من توقيع اللاعب " بغداد بونجاح " بالإضافة إلى تتويج المنتخب الوطني المحلي بكأس العرب المقامة في دولة قطر سنة 2021 م بقيادة المدرب «مجيد بوقرة " وذلك بتغلبه على المنتخب التونسي في النهائي ب (02-00)، في حين أخفق المنتخب الوطني في كأس إفريقيا سنة 2021 المقامة في دولة الكاميرون بعد خروجه من الدور الأول وكذلك أخفق في التأهل إلى كأس العالم قطر 2022 م بعد الإقصاء المر أمام المنتخب الكاميروني، أما على مستوى الأندية تمكن فريق اتحاد العاصمة من التتويج بكأس الكونفدرالية الإفريقية لكرة القدم سنة 2023م.

## خلاصة:

تعتبر المؤسسات أساسا للعمل في مختلف المجالات الحياتية وتشكل حجر الأساس في اقتصاد البلدان المتقدمة وكذلك اقتصاد الدول النامية ومنها المؤسسات الرياضية بمختلف أنواعها، ولنجاح المؤسسة الرياضية وجب عليها مراعاة بعض الشروط والعوامل التي تساعد في تطويرها وتنمية استثماراتها في قطاع الرياضة وكذلك تعظيم ربحيتها، كما تولي المؤسسة الرياضية أهمية كبيرة من خلال الأدوار التي تلعبها من أجل تحقيق الربحية والاستثمار الرياضي بشكل خاص في النوادي الرياضية خاصة في الرياضة الأكثر شعبية في العالم وهي كرة القدم، وتعتبر الأندية الرياضية من أهم المجالات للاستثمار الفعلي في الرياضة لما لها من مداخل ضخمة في معظم دول العالم، وقمنا في هذا الفصل بعرض لمحة عن المؤسسات عامة والمؤسسات الرياضية خاصة بالإضافة إلى تطرقنا للأندية الرياضية وكرة القدم في الجزائر.

# الجانب التطبيقي

الدراسة الميدانية



# الفصل الرابع

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

## تمهيد

تتوجه الأبحاث العلمية نحو استنتاج الحقائق والمعلومات، وتقوم قوة وجودية هذه الأبحاث على الاعتماد على منهجية ثابتة ومدرسة. ودون شك، يعد الجانب العملي أو الميداني المحور الرئيسي لأي دراسة أو تقصي حقائق، حيث يشكل الأساس الذي تركز عليه معظم البحوث العلمية. كما يعتمد الباحث في أبحاثه على أسس ومعايير منهجية، التي تقوده نحو تحقيق الدقة والموضوعية في نتائجه.

وبعد تطرقنا في الخلفية النظرية إلى عدة مفاهيم ذات صلة بمتغيرات البحث وقمنا بترتيبها على شكل مطالب بحيث صنفناها إلى ثلاثة فصول فصل حول التسويق الرياضي وفصل حول الاستثمار الرياضي وأخيرا فصل حول المؤسسات الرياضية والنوادي الرياضية، وسنحاول في هذا الفصل تبين مختلف الإجراءات التي يجب علينا الاعتماد عليها من أجل الوصول إلى حل مشكلة البحث، والحصول على نتائج علمية دقيقة يمكننا تعميمها على بقية مجتمع البحث هذا الفصل يشتمل على الخطوات المنهجية المتبعة في البحث، متناولا منهج الدراسة وطرق الاستقصاء المستخدمة. كما تناول المجتمع الذي استهدفه البحث والعينة المختارة مع تسليط الضوء على خصائصها. وقد تم الإشارة أيضًا إلى أدوات البحث والإطار الزمني والمكاني الذي تم فيه إجراء الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة.

## 4-1- الدراسة الاستطلاعية

تعتبر أدوات البحث العلمي هي أساس الجانب التطبيقي الذي يعطي أكثر مصداقية للإشكالية المطروحة وتعد الدراسة الاستطلاعية أحد أهم الأدوات المستعملة في البحث العلمي فهي تفصح لنا عن خبايا المكان الذي نستفسر فيه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة للبحث، وكذا التعرف على أهمية البحث، وتحديد فروضه والبدء في وضع النقاط الأولى لتخطيط البحث (الأهداف، الإطار وطرق البحث). (دليو، 1995، ص 47-46).

وتعرف كذلك التجارب الاستطلاعية أو ما تسمى بالدارسات الاستطلاعية، بأنها من أهم الإجراءات البحثية التي يقوم بها الباحث لكي لا يقع في الأخطاء أو الصعوبات أو المشاكل أثناء التجربة الرئيسية. وتعد التجربة الاستطلاعية هي تجربة مصغرة من التجربة الرئيسية الغرض منها أما الكشف عن بعض الحقائق العلمية أو تجريب العمل لكشف المعوقات والسلبيات التي تواجه تطبيق التجربة الرئيسية أو لغرض تدريب بعض الكوادر المساعدة على العمل. (العبادي، 2015، ص 128)

فالدراسة الاستطلاعية هي عبارة عن دراسة أولية يقوم بها الباحث على عينة صغيرة قبل قيامه ببحثه بهدف اختبار أساليب البحث وأدواته، كما تعتبر بمثابة الأساس الجوهري لبناء البحث كله وخطوة أساسية ومهمة في البحث العلمية تسبق هذه الدراسة العمل الميداني، وتهدف لقياس مستوى الصدق والثبات الذي تتمتع به الأداة المستخدمة في الدراسة الميدانية، كما تساعد الباحث على معرفة مختلف الظروف المحيطة بعملية التطبيق.

وبناء على هذا قمنا بزيارة ميدانية لبعض النوادي الرياضية ( نادي شبيبة القبائل، شباب بلوزداد، شباب قسنطينة ) قصد إلقاء نظرة عامة حول تسيير النوادي الرياضية المحترفة في الجزائر، وقمنا بمقابلة بعض المسيرين حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الإداريين العاملين بها (21) إداري بمعدل (7) إداريين من كل نادي وذلك من أجل معرفة الأخطاء والثغرات الموجودة في الاستبيان وأفادت هذه الدراسة فيما يلي:

- التحقق من إشكالية وفرضيات الموضوع، وكذلك التعرف على مدى وضوح الأسئلة بصفة عامة وقياسها للشئ المطلوب قياسه.
- التعرف على الأسئلة التي يمكن أن تسبب إحراج للمستجوبين، أو يحاولون تفاديها وهذا لإعادة صياغتها من جديد كي لا تؤثر على مصداقية الأجوبة.
- التعرف على الميدان والتأكد من إمكانية إجراء الدراسة فيه.

- إجراء مقابلات مع رؤساء الأندية والحصول على معلومات وبيانات تخدم الدراسة.
- التعرف على الإجراءات الإدارية والتنظيمية لتطبيق استمارة الاستبيان.
- التأكد من مدى فهم عبارات الاستبيان من طرف عينة البحث.
- معرفة حجم المجتمع الأصلي ومميزاته وخصائصه.
- إعداد جو ملائم للعمل والتنبؤ بالمشاكل المحتمل وقوعها لتجنبها.
- إعداد أدوات البحث وتجريبها والوقوف على خصائصها السيكمترية من حيث صدقها وثباتها وقدرتها على قياس متغيرات البحث.
- اختيار المعادلات الإحصائية اللازمة.

#### 4-2- الخصائص السيكمترية للأداة:

##### الثبات وصدق أداة الدراسة:

أ/ **الثبات:** ويعني الثبات أي الاستقرار، بمعنى أنه لو كرر تطبيق الاختبار لعدة مرات يعطي نفس النتيجة كما أن الثبات يعني الموضوعية بمعنى أن الفرد يحصل على نفس الدرجة مهما اختلف الباحث الذي يطبق الاختبار أو الذي يصححه، وفي هذه الحالة يكون الاختبار الثابت اختبار يقدر الفرد تقديراً لا يختلف في حسابه اثنان (العبادي، 2015، ص124).

ولقد تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا الاستبيان والذي أفرز النتائج التالية:

##### • التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها ككل كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول 1: يوضح ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	
9	0.866	المحور الأول (الدعاية والإعلان)
9	0.823	المحور الثاني (العلاقات العامة)
9	0.649	المحور الثالث (إستراتيجية المبيعات)
9	0.883	المحور الرابع (التسويق الإلكتروني)
9	0.799	المحور الخامس (البيئة التسويقية)
45	0.875	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل ألفا كرونباخ والذي قدر بالنسبة للمحور الأول (الدعاية والإعلان) بـ (0.86)، وبالنسبة للمحور الثاني (العلاقات العامة) (0.82)، أما بالنسبة للمحور الثالث (إستراتيجية المبيعات) فقد قدر بـ (0.64)، وبالنسبة للمحور الرابع (التسويق الإلكتروني) (0.88)، وبالنسبة للمحور الخامس (البيئة التسويقية) (0.79)، في حين قدر للاستبيان ككل (0.87)، يمكن القول بأنها قيم تدل على أن هذا الاستبيان يتمتع بالثبات مقبول، حيث نلاحظ أن القيم جاءت موجبة وأن هناك انسجام وترابط بين عبارات هذا الاستبيان يتعدى (0.50).

#### ب/ الصدق:

##### • الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ثم بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل، كما يلي:

##### ❖ الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (الدعاية والإعلان) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور (الدعاية والإعلان) مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0.624**	العبارة 6	0.804**
العبارة 2	0.824**	العبارة 7	0.812**
العبارة 3	0.827**	العبارة 8	0.778**
العبارة 4	0.486*	العبارة 9	0.820**
العبارة 5	0.769**	الارتباط دال عند (0.01)**	
الارتباط دال عند (0.05)*			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً، فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (8) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,82) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (3) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,62) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (1) والدرجة الكلية لمحور ككل، ومنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) وعددها (1) وهي العبارة (4) حيث كانت قيمة الارتباط فيها (0,48) بينها وبين الدرجة الكلية

للمحور ككل، وعموما يمكن القول بأن المحور الأول ( الدعاية والإعلان ) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

#### ❖ الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور ( العلاقات العامة ):

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور ( العلاقات العامة ) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 3: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور ( العلاقات العامة ) مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 10	0.530*	العبارة 15	0.772**
العبارة 11	0.628**	العبارة 16	0.736**
العبارة 12	0.568**	العبارة 17	0.665**
العبارة 13	0.454*	العبارة 18	0.711**
العبارة 14	0.510*	الارتباط دال عند (0.01)**	
الارتباط دال عند (0.05)*			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً، فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (6) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,77) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (15) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,56) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (12) والدرجة الكلية لمحور ككل، ومنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) وعددها (3) وهي العبارات (10-13-14) حيث كانت قيمة الارتباط فيها (0,30-0,45-0,51) على التوالي بينها وبين الدرجة الكلية للمحور ككل، وعموما يمكن القول بأن المحور الثاني (العلاقات العامة ) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

#### ❖ الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور ( إستراتيجية المبيعات ):

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور ( إستراتيجية المبيعات ) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 4: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور ( إستراتيجية المبيعات ) مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 19	0.689**	العبارة 24	0.724**
العبارة 20	0.742**	العبارة 25	0.702**
العبارة 21	0.566**	العبارة 26	0.559*
العبارة 22	0.699**	العبارة 27	0.593**
العبارة 23	0.771**	الارتباط دال عند (0.01)**	
الارتباط دال عند (0.05)*			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً، فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (8) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,77) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (23) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,56) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (21) والدرجة الكلية لمحور ككل، ومنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) وعددها (1) وهي العبارة (26) حيث كانت قيمة الارتباط فيها (0,55) بينها وبين الدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثالث ( إستراتيجية المبيعات ) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

#### ❖ الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور ( التسويق الإلكتروني ):

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور ( التسويق الإلكتروني ) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 5: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور ( التسويق الإلكتروني ) مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 28	0.769**	العبارة 33	0.861**
العبارة 29	0.723**	العبارة 34	0.846**
العبارة 30	0.683**	العبارة 35	0.756**
العبارة 31	0.740**	العبارة 36	0.525*
العبارة 32	0.634**	الارتباط دال عند (0.01)**	
الارتباط دال عند (0.05)*			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً، فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (8) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,86) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (33) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,63)

كأدنى ارتباط كان بين العبارة (32) والدرجة الكلية لمحور ككل، ومنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) وعددها (1) وهي العبارة (36) حيث كانت قيمة الارتباط فيها (0,52) بينها وبين الدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الرابع (التسويق الإلكتروني) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

#### ❖ الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور (البيئة التسويقية):

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (البيئة التسويقية) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 6: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور (البيئة التسويقية) مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 37	0.652**	العبارة 42	0.781**
العبارة 38	0.589**	العبارة 43	0.782**
العبارة 39	0.451*	العبارة 44	0.781**
العبارة 40	0.762**	العبارة 45	0.631**
العبارة 41	0.721**	الارتباط دال عند (0.01)**	
الارتباط دال عند (0.05)*			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً، فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (8) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,78) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (43) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,58) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (38) والدرجة الكلية لمحور ككل، ومنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) وعددها (1) وهي العبارة (39) حيث كانت قيمة الارتباط فيها (0,45) بينها وبين الدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الخامس (البيئة التسويقية) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

#### ❖ صدق الاتساق الداخلي: الارتباط بين الدرجات الكلية للأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائياً فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد الأول (الدعاية والإعلان) والدرجة الكلية للاستبيان ككل (0,78)، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني (العلاقات العامة) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0,91)، وبالنسبة لارتباط المحور الثالث (إستراتيجية المبيعات) بالدرجة الكلية



للاستبيان ككل (0.78)، وبالنسبة لارتباط المحور الرابع (التسويق الإلكتروني) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.89)، وبالنسبة لارتباط المحور الخامس (البيئة التسويقية) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.87)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 7: يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور الاستبيان مع درجته الكلية

المحور	الدرجة الكلية للاستبيان	المحور	الدرجة الكلية للاستبيان
المحور الأول (الدعاية والإعلان)	0.783**	المحور الرابع (التسويق الإلكتروني)	0.981**
المحور الثاني (العلاقات العامة)	0.918**	المحور الخامس (البيئة التسويقية)	0.878**
المحور الثالث (إستراتيجية المبيعات)	0.780**	** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

### 4-3- مجتمع الدراسة

هو المجموعة أو الفئة التي تهدف الدراسة إلى فحصها واستقراء خصائصها وسلوكياتها. وفي سياق البحث العلمي، يُعتبر مجتمع البحث الإطار الرئيسي الذي يتم من خلاله جمع البيانات والمعلومات. وهو مكون من جميع الأفراد أو الوحدات التي تحمل الخصائص المعينة التي يرغب الباحث في دراستها وتحليلها. وبناءً على مجتمع البحث، يتم اختيار عينة مناسبة للدراسة لتحقيق أهداف البحث المحددة. هو جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث (الشافعي، مرسى، 1999، ص45).

وهو جميع الافراد الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها. (ابو علام، 2006، ص154) وفي دراستنا هذه بناءا على مشكلة الدراسة وأهدافها يتكون مجتمع البحث من 138 مسير إداري (رؤساء وأعضاء المجالس الإدارية) المتواجدة على مستوى الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم الرابطة الأولى المحترفة و البالغ عددهم 16 ناديا محترفا لكرة القدم للموسم الرياضي 2022/2023.

الجدول 8: يوضح أندية الرابطة المحترفة الاولى للموسم الرياضي 2022/2023

أندية الرابطة المحترفة الأولى		
1- اتحاد الجزائر	2- مولودية الجزائر	3- وفاق سطيف
4- نجم مقرة	5- اتحاد خنشلة	6- نادي بارادو
7- النادي الرياضي القسنطيني	8- اولمبي الشلف	9- شباب بلوزداد
10- امل الاربعاء	11- اتحاد بسكرة	12- شبيبة الساورة
13- مولودية البيض	14- شبيبة القبائل	15- مولودية وهران
		16- هلال شلفوم العيد

المصدر: من إعداد الطالب.

#### 4-4- عينة الدراسة:

تعتبر العينة في البحوث الوصفية أساس عمل الباحث، وهي مأخوذة من المجتمع الأصلي، وتكون ممثلة له تمثيلاً صادقاً، كما تعتبر عنصر هام في المرحلة التطبيقية هذا مما جعل عملية تحديدها عملية حساسة ودقيقة، يتوقف عليها نجاح البحث العلمي وصدقه.

وتعرف بأنها هي جزء من الكل، نقوم باختيارها بطريقة معينة لدراستها من أجل التحقق من الظاهرة في هذا الكل، كما تعرف بأنها مجموعة من الأفراد تختار بطرق مختلفة من مجتمع كبير لدراسة ظاهرة فيه، وبشكل عام فإن العينة نعرفها بأنها مجموعة من الأفراد تأخذ من المجتمع الأصل بحيث تكون ممثلة له تمثيلاً صادقاً. (بوداود، عطاء الله، 2009، ص 68)

وبلغت عينة الدراسة خمسة وأربعون (45) فرداً من رؤساء وأعضاء المجالس الإدارية لسبعة (07) نوادي من الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، كما هي موضحة العينة في الجدول التالي:

الجدول 9: يوضح توزيع أفراد عينة البحث لأندية الرابطة المحترفة الأولى

أندية الرابطة المحترفة الأولى	عدد العينة
1- وفاق سطيف	(07) (تم استرجاع كل الاستثمارات)
2- النادي الرياضي القسنطيني	(07) (تم استرجاع كل الاستثمارات)
3- نجم مقرة	(07) (تم استرجاع 06 استثمارات)
4- شباب بلوزداد	(07) (تم استرجاع كل الاستثمارات)
5- اتحاد بسكرة	(07) (تم استرجاع 06 استثمارات)
6- شبيبة القبائل	(07) (تم استرجاع كل الاستثمارات)
7- أمل الأربعاء	(07) (تم استرجاع 05 استثمارات)
مجموع عينة البحث	45

#### 4-5- المنهج المتبع في الدراسة:

يعتبر المنهج في الأبحاث العلمية كوسيلة تضم مجموعة من المعايير والأساليب المُرسَّخة التي تهدف لاكتشاف الحقائق، وفي هذا الإطار يمكن القول أن الحقيقة ليست حكرًا على أحد، وبالتالي فهي تكوين مستمر وثابت. وفقًا لما ذكره (بوحوش، ذنبيات، 1995، ص 89)، فإن المنهج هو "الوسيلة التي يعتمد عليها الباحث لتناول مشكلة البحث بهدف الوصول إلى الحقيقة".

المنهج يعتبر بأنه الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في دراسته أوفي تتبعه لظاهرة معينة، من أجل تحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها، ويتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها

والأشكال التي تتخذها والعوامل التي أثرت فيها أو تأثرت بها، وقياس هذا الأثر أو التنبؤ به بشكل موضوعي دقيق يفسر العلاقات التي تربط عواملها الداخلية والخارجية، بهدف الوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن تطبيقها أو تعميمها. (غربي، 2019، ص 37)

تتمثل إحدى المكونات الأساسية في البحث العلمي في المنهج المتبع، حيث يتغير هذا المنهج باختلاف طبيعة الموضوع الذي يُبحث. وهناك العديد من المناهج العلمية المتاحة للباحث. لهذه الدراسة، تم اختيار المنهج الوصفي الذي يركز على جمع وصف دقيق وعلمي للظاهرة المدروسة. يهدف هذا المنهج إلى وصف وتفسير الحالة الحالية للظاهرة والتعرف على الرؤى والمعتقدات والتوجهات لدى الأشخاص والجماعات. ولا يقتصر الباحث الوصفي على مجرد توثيق البيانات، بل يشمل أيضًا تفسيرها، والتعرف على العلاقات بينها وبين ظواهر أخرى مشابهة، ومقارنتها لتحديد أسباب وجود المشكلات والطرق الممكنة لحلها، بالإضافة إلى تقدير الأحداث المستقبلية المتوقعة (بوداود ، عطا الله، 2009، ص 123).

انطلاقاً من موضوع دراستنا: " دور بعض أساليب التسويق الرياضي في جلب الاستثمار للمؤسسات الرياضية لتحقيق الربحية "

فإن المنهج الوصفي التحليلي هو الأكثر ملائمة للإجابة على التساؤلات المطروحة حول موضوع البحث، وهي دراسة ميدانية في بعض النوادي الرياضية الجزائرية، حيث نتطرق في دراستنا إلى بعض أساليب التسويق الرياضي المهمة في عملية جلب الاستثمارات للنوادي الرياضية للوصول بها إلى مستويات عالية في تحقيق الربحية.

المنهج الوصفي يعتبر من أبرز المناهج المستخدمة في البحوث العلمية، حيث يركز هذا المنهج على فحص ودراسة الظاهرة أو الواقع كما هو دون التدخل أو التغيير. وتقوم فكرته على توضيح وتوصيف هذه الظاهرة بأقصى قدر من الدقة والتفصيل، بهدف الوصول إلى نتائج قد تساعد في تطوير أو تحسين الواقع الحالي. ومن هذا المنطلق، يُمكن للباحثين الاعتماد على هذا المنهج لتحليل وفهم موضوع البحث بشكل أعمق. (العمrani، 2013، ص 66).

ويعرف أيضا " هو عبارة عن وصف ما هو كائن حي فنجد أن البحوث الوصفية تهتم بالظروف والعلاقات القائمة والمعتقدات ووجهات النظر والقيم والاتجاهات عند الناس وفي بعض الأحيان يهتم البحث الوصفي بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وبين بعض الأحداث السابقة والتي تكون قد أثرت أو تحكمت في هذه الأحداث والظروف القائمة، فالبحوث الوصفية تحدد الطريقة التي توجد بها الأشياء وتعتبر الدراسات

المسحية والاتجاهات والرأي العام أمثلة من البحوث الوصفية حيث يتم غالبا جمع بيانات البحوث الوصفية عن طريق الاستفتاء أو المقابلة أو الملاحظة (عويس، 1997، ص 86).

#### 4-6- أدوات جمع البيانات:

لكي يتمكن الباحث من الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه، عليه أن يختار الأدوات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتوافق معه.

حيث استخدم الباحث مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات التي تقيد في الوصول إلى أهداف هذا البحث، وقد اعتمد الباحث في جمع المادة العلمية على ما يلي:

**أدوات الجانب النظري:** هي البيانات الأساسية والثانوية التي تمثل الخلفية النظرية التي بنيت عليها هذه الدراسة وتمثلت في ما يلي:

- الكتب، المعاجم، أطروحات الدكتوراه، رسائل الماجستير، والدراسات السابقة والمشابها لموضوع الدراسة.
- الوثائق الرسمية واللوائح التنفيذية المتعلقة بالدراسة والجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- البحوث العلمية والدراسات العلمية التي دارت مواضيعها حول موضوع الدراسة المنشورة في المجالات العلمية المتخصصة.

#### أدوات الجانب التطبيقي:

وقد تم جمعها عن طريق الاستبيان لخدمة أغراض البحث وقد صمم الباحث الأداة وفق ما تتطلبه الدراسة.

#### ❖ استمارة الاستبيان:

هو «مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة الأشخاص المعنيين وتسلم باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من معلومات متعارف عليها ولكنها غير مدعومة بحقائق (العكس، 1986، ص 210).

"يعتبر الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس وميولهم أو اتجاهاتهم، ودوافعهم أو معتقداتهم، وتأتي أهمية الاستبيان كأداة لجمع المعلومات بالرغم مما يتعرض له من انتقادات من أنه اقتصادي في الجهد والوقت" (عريفج وآخرون، 1999، ص 67 68).

ويعتبر الاستبيان احد الوسائل لجمع المعلومات عن مشكلة البحث، والذي يكون على شكل أسئلة مختارة لكي يجيب عليها العينة.(العبادي، 2015، ص103).

قام الباحث بالاتصال مع أساتذة مختصين في مجال الإدارة والتسيير الرياضي من أجل معرفة كيفية البحث في هكذا موضوع والتحكم في جوانبه، وهذا بالإضافة الى بعض المراجع العلمية المتخصصة والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث قبل الشروع في الدراسة.

وعلى ضوء هذا اهتدى الباحث إلى ضرورة إعداد استمارة استبيان خاصة بالدراسة، حيث تم تصميم استمارة استبيان في صورتها الأولية مرت بعدة مراحل من أجل أن تكون قابلة للتطبيق وتتوفر فيها مواصفات الأداة التي تسمح بجمع البيانات يمكن على ضوء تحليلها الوصول إلى نتائج موضوعية وصادقة، ومن أجل اختبار فرضيات بحثها تم إعداد استمارة استبيان موجهة لأعضاء مجلس إدارة الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الرابطة الأولى.

#### ❖ تصميم الاستبيان :

من أسباب استعمال الباحث للاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي له الأثر البارز والكبير كون المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي والذي دائما ما يعتمد في الغالب على الاستبيانات كأداة في جمع البيانات، فالاستبيان يعتبر الأداة الملائمة لطبيعة الدراسة.

#### ❖ مراحل بناء الاستبيان :

قام الباحث بتصميم استبيان خاص بالدراسة في صورته الابتدائية بعد الاطلاع على كم من الدراسات السابقة والأدب التربوي، اتبع من خلاله قواعد البحث العلمي وخطوات بناء الاستبيان من خلال ما يلي :

- مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة المرتبطة، والمقاييس الخاصة بالتسويق الرياضي والاستثمار والأندية الرياضية والمحترفة.
- تحديد المحاور الخاصة بالاستبيان ووضعها جميعا في استمارة استبيان في صورتها الأولية وهي تحتوي على خمسة محاور وعرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال الإدارة الرياضية لتحديد المحاور والعبارات الخاصة بالاستبيان وبعد أخذ رأي المحكمين توصل الباحث إلى تصميم نهائي لأداة الدراسة حيث تكونت من خمسة محاور بهدف معرفة الدور الذي تلعبه بعض أساليب التسويق الرياضي في جلب الاستثمارات للأندية الجزائرية المحترفة ومدى المساهمة في زيادة ربحيتها إنجاح.

وكانت استمارة الاستبيان كالآتي :

- المحور الأول: الدعاية والإعلان (09 عبارات).
  - المحور الثاني: العلاقات العامة (09 عبارات).
  - المحور الثالث: إستراتيجية المبيعات (09 عبارات).
  - المحور الرابع: التسويق الإلكتروني (09 عبارات).
  - المحور الخامس: البيئة التسويقية (09 عبارات).
- مجموع أسئلة الاستبيان: (45 عبارة)

واعتمد الباحث في استمارة الاستبيان على الشكل المغلق الذي حدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال.

#### ❖ مفتاح أدوات الدراسة:

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة الاستجابة لعبارات الاستبيان، وصنفت الدرجات على الشكل التالي:

الجدول 10: درجة الاستجابة لل فقرات المكونة للاستبيان.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ولتحديد أوزان فقرات محاور الاستبيان (الأهمية النسبية)، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تحديد المدى 1-5 يساوي 4، وبتقسيمه على مستويات الأداة والبالغة خمسة يتم تحديد طول الفئة والمقدرة ب: 4/5 يساوي 0.80 وعليه تكون قيمة طول الخلية للوزن النسبي كما يلي:

الجدول 11: يوضح قيمة الوزن النسبي ودرجات الموافقة لمحاور الاستبيان

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1- أقل من 1.80	من 0.20- أقل من 0.36	ضعيفة جدا
أكبر من 1.80- أقل من 2.60	أكبر من 0.36- أقل من 0.52	ضعيفة
أكبر من 2.60- أقل من 3.40	أكبر من 0.52- أقل من 0.68	متوسطة
أكبر من 3.40- أقل من 4.20	أكبر من 0.68- أقل من 0.84	عالية
أكبر من 4.20- أقل من 5	أكبر من 0.84- أقل من 100	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

#### 4-7- متغيرات الدراسة :

- المتغير المستقل: هو المتغير الذي يرغب الباحث التعرف على أثره في متغير آخر أي هو المتغير الذي يؤدي التغير في قيمته إلى إحداث التغير في متغيرات أخرى.
- وفي بحثنا تمثل المتغير المستقل في "بعض أساليب التسويق الرياضي".
- المتغير التابع: هو النتيجة التي تنشأ نتيجة تأثير المتغير المستقل.
- وفي بحثنا تمثل المتغير التابع في " الاستثمار للمؤسسات الرياضية".

#### 4-8- إجراءات التطبيق الميداني:

ونعني بها مجالات الدراسة والتي تم تقسيمها إلى ثلاث مجالات

- المجال المكاني: انحصر المجال المكاني لبحثنا على مستوى النوادي الرياضية الجزائرية للرابطة المحترفة الأولى حيث تم التنقل وإجراء الدراسة الميدانية في كل من نادي شبيبة القبائل، ونادي وفاق سطيف ونادي نجم مقرة، النادي الرياضي القسنطيني، شباب بلوزداد، أمل الأربعاء، اتحاد بسكرة). حيث تم لقاء رؤساء هذه النوادي وأعضاء مجلس إدارة كل نادي.
- المجال الزمني: وتم تقسيمه إلى:
  - المرحلة الأولى: بعد تلقي الموافقة من طرف المشرف على عنوان الدراسة والإشكالية التي نسعى للبحث فيها ودراستها قمنا باختيار العينة في شهر سبتمبر 2021. ومن 08 جانفي 2022 إلى غاية 28 جانفي 2022 قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية على مستوى النوادي الرياضية. وقمنا جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري والذي شرع فيه الباحث بداية من 10 فيفري 2022 إلى غاية 12 سبتمبر 2022.
  - المرحلة الثانية: وهي المرحلة التي تخص الجانب التطبيقي حيث شرع الباحث في الدراسة الميدانية ابتداء من 05 جانفي 2023 إلى غاية 15 جوان 2023.
- المجال البشري: تمت الدراسة على مسيري بعض أندية كرة القدم للرابطة المحترفة الأولى.

#### 4-9- صعوبات البحث:

- لا يوجد بحث يخلو من الصعوبات والعراقيل التي تعيق طريق الباحث، وهي عديدة ومتنوعة نذكر منها ما يلي:
- صعوبة لقاء بعض المسيرين للنوادي خاصة رؤساء الأندية نظرا للالتزامات.
- صعوبة كبيرة في استرجاع الإجابات عن الاسئلة حيث استغرقنا وقتا طويلا في استرجاع الاستمارات،

- صعوبة فهم الأسئلة من طرف بعض المسيرين مما أدى إلى توضيح هذه الأسئلة لهم وإعادة الاستمارات مرة أخرى.
- صعوبة كبيرة في بعض الأندية للحصول على المعلومات إلى درجة صعوبة الدخول إلى مقر النادي.

#### 4-10- الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية:

لا يمكن لأي باحث أن يستغني عن الطرق والأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم به، فالباث لا يمكنه الاعتماد على الملاحظات ولكن الاعتماد على الإحصاء يؤدي إلى الوصول إلى النتائج السليمة والدقيقة، أو نقصد بها الوسائل المعالجة للبيانات التي تم الحصول عليها في تجارب البحث المختلفة الاستطلاعية والرئيسية، لأن البيانات والأرقام التي تم الحصول عليها من الاختبارات والمقاييس تكون مبهمة ولا تعطي معنا لها إلى من خلال معالجتها إحصائياً ومحاولة الحصول على مؤشرات ذات دلالة تساعد على التحليل والتفسير والحكم على مدى صحة الفرضيات.

وتمت معالجة البيانات عن طريق استخدام الحاسوب ونظام spss الذي يحتوي على جميع الوسائل الإحصائية المطلوبة، ويتطلب من الباحث فقط ذكر الوسيلة الإحصائية المستخدمة في البحث دون عرض كيفية استخدامها أو شكل القانون المستخدم على اعتبار أنها ستستخدم نظام spss. (العبادي، 2015، ص131).

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار رقم 26 عن طريق الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون للكشف عن صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- اختبار كولموغوروف سميرونوف واختبار شيبورو ويلك.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- الأوزان النسبية لوصف العبارات.
- المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الاجابات.
- الانحراف المعياري لقياس مدى الاتفاق وعدم التشتت.



### خلاصة :

لا يمكن لأي باحث أن يستغني على منهجية البحث خلال إنجازه لدراسة حول ظاهرة، حيث من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل فـمنهجية البحث تزوده بأساليب وطرق البحث التي تسهل له عملية جمع المعلومات والبيانات ومعالجتها بمجموعة من الأدوات الإحصائية والتي بدورها تساعد في عملية التفسير والتحليل وبالتالي يستطيع الباحث الحكم على فرضيات الدراسة وإثباتها أو نفيها.

# الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات

**تمهيد:**

يهدف هذا الفصل إلى تحليل وتفسير النتائج واختبار فرضيات الدراسة الموضوعية من قبل الباحث، من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق أدوات الدراسة، وباستخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة، وسيتم في هذا الفصل تحليل فقرات الاستبانة ومتغيرات الدراسة والوقوف على الدلالات الإحصائية، لأن الخلفية النظرية والدراسات السابقة وحدها غير كافية للخروج بنتيجة ذات دلالة علمية، وإنما يجب على الباحث أن يقوم بعملية تحليل ومناقشة هذه النتائج حتى تصبح لها قيمة علمية وتعود بالفائدة على البحث بصفة عامة، ومن خلال هذا الفصل سنقوم بعرض النتائج ومناقشتها والتي تم جمعها والحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على بعض الأندية الرياضية للرابطة المحترفة الأولى، وسنحاول من خلال هذا الفصل إعطاء بعض التحاليل والاستنتاجات لإزالة الغموض المطروح خلال الدراسة.

## 5-1- عرض وتحليل فرضيات البحث:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الاحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 12: يوضح التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.932	45	0.989	0.200	45	0.053	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيمة اختبار كولموغوروف سميرونوف واختبار شبيرو ويلك في درجات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي يمكن الحكم على أن التوزيع البيانات اعتدالي ومنه فإن كل الأساليب الاحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب بارامترية.

### 5-1-1- عرض وتحليل فرضية البحث الأولى:

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول من الاستبيان (الدعاية والإعلان) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول 13: يوضح وصف عبارات المحور الأول (الدعاية والإعلان) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات المحور الأول (الدعاية والإعلان)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الترتيب
01	يمتلك النادي الرياضي موقع إلكتروني معروف وسهل الولوج له معتمدا على التسويق الرياضي الإلكتروني	45	3.35	1.416	متوسطة	67%	9
02	يستغل النادي الرياضي أفضل لاعبيه بطريقة تسويقية للدعاية والإعلان لجلب الاستثمارات وزيادة الدخل	45	3.93	1.303	عالية	78.6%	4
03	ينشر النادي الرياضي مختلف الإعلانات الدعائية بطريقة دورية في وسائل الإعلام لهدف جلب رؤوس الأموال للاستثمار ورعايته	45	3.84	1.491	عالية	76.8%	5
04	يجتهد النادي الرياضي للتعاقد مع الشركات الاقتصادية من أجل تغطية احتياجاته المالية مقابل الدعاية والإعلان لها	45	3.40	1.388	متوسطة	68%	7
05	النادي الرياضي دائم التخطيط والبرمجة لحملات إعلانية من أجل تسويق خدماته الدعائية في أفضل الأوقات والفترات	45	3.37	1.072	متوسطة	67.4%	8
06	تساهم عائدات الدعاية والإعلان في تقوية التمويل الذاتي للنادي الرياضي ويشجع على الاستثمارات لزيادة الدخل بدلا من الاعتماد الأساسي على دعم الدولة	45	4.11	1.152	عالية	82.2%	2
07	النادي الرياضي دائم التفكير في توفر قنوات ومواقع إعلامية وتواصلية للمساهمة في الترويج لمشاريعه الاستثمارية التي تضمن له الربح المتواصل	45	4.08	1.258	عالية	81.6%	3
08	توجد قنوات إعلامية ووسائل اتصال تساهم في الترويج للمشروعات الاستثمارية المزمع إقامتها بالنادي	45	3.77	1.346	عالية	75.4%	6
09	تتوفر النوادي الرياضية على كفاءات وأطر متخصصة في مجال الدعاية والإعلان الرياضي	45	4.20	1.289	عالية	84%	1
	المحور ككل	45	34.11	7.568			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول (الدعاية والإعلان) نلاحظ أنه:

- جاءت الفقرة (1) " يمتلك النادي الرياضي موقع إلكتروني معروف وسهل الولوج له معتمدا على التسويق الرياضي الإلكتروني " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (3.35)، وبانحراف معياري (1.416) وبوزن نسبي 67% بدرجة موافقة متوسطة، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة أن النوادي

الجزائرية لا تملك كلها مواقع إلكترونية معروفة وسهل الولوج إليها معتمدة على التسويق الرياضي الإلكتروني وهذا ربما بسبب غياب مختصين في التسويق الإلكتروني.

- جاءت الفقرة (2) " يستغل النادي الرياضي أفضل لاعبيه بطريقة تسويقية للدعاية والإعلان لجلب الاستثمارات وزيادة الدخل " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وبانحراف معياري (1.303) وبوزن نسبي 78.6% بدرجة موافقة عالية، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة على أن النادي الرياضي فعلا يستغل اللاعبين بطريقة تسويقية من أجل الدعاية والإعلان للمساهمة في جلب الاستثمارات وزيادة الدخل.

- جاءت الفقرة (3) " ينشر النادي الرياضي مختلف الإعلانات الدعائية بطريقة دورية في وسائل الإعلام لهدف جلب رؤوس الأموال للاستثمار ورعايته " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وبانحراف معياري (1.491) وبوزن نسبي 76.8% بدرجة موافقة عالية، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة أن النادي الرياضي ينشر مختلف المنشورات والإعلانات بشكل مستمر ودوري في وسائل الإعلام بهدف التشهير بالنادي وجلب رأس المال للاستثمار بشكل أكبر.

- جاءت الفقرة (4) " يجتهد النادي الرياضي للتعاقد مع الشركات الاقتصادية من أجل تغطية احتياجاته المالية مقابل الدعاية والإعلان لها " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، وبانحراف معياري (1.388) وبوزن نسبي 68% بدرجة موافقة متوسطة مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة على أنه هناك نقص في اجتهد النوادي في التعاقد مع الشركات الاقتصادية إلا الشركات الموجودة فقط أي ليس هناك سعي من أغلب النوادي للتعاقد أكثر مع مختلف الشركات الاقتصادية.

- جاءت الفقرة (5) " النادي الرياضي دائم التخطيط والبرمجة لحملات إعلانية من أجل تسويق خدماته الدعائية في أفضل الأوقات والفترات " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وبانحراف معياري (1.072) وبوزن نسبي 67.4% بدرجة موافقة متوسطة، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة على أن النادي الرياضي يخطط ويولي أهمية لبرمجة حملات إعلانية بدرجة متوسطة من أجل تسويق خدماته الدعائية في أفضل الأوقات والفترات أي بعض النوادي فقط.

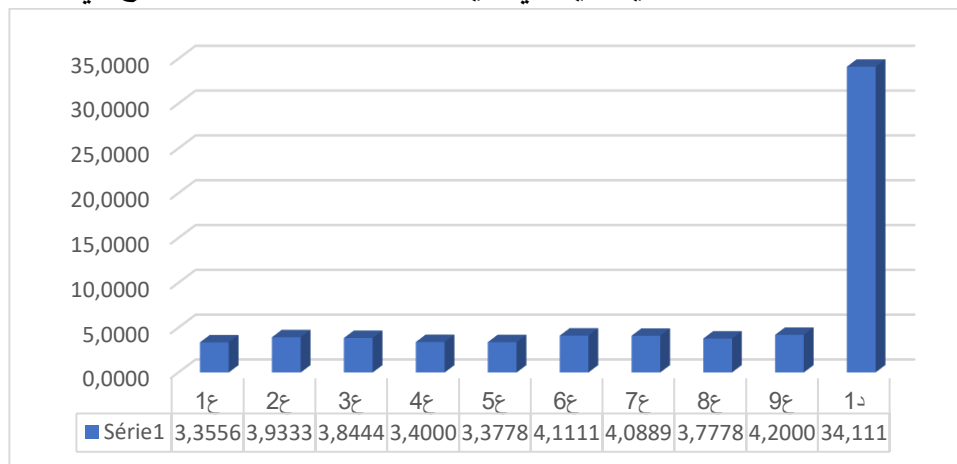
- جاءت الفقرة (6) " تساهم عائدات الدعاية والإعلان في تقوية التمويل الذاتي للنادي الرياضي ويشجع على الاستثمارات لزيادة الدخل بدلا من الاعتماد الأساسي على دعم الدولة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، وبانحراف معياري (1.152) وبوزن نسبي 82.2% بدرجة موافقة عالية، مما يدل وحسب إجابات أفراد عينة الدراسة أن عائدات ومداخل الدعاية والإعلان تساهم بشكل كبير في تقوية التمويل الذاتي للنوادي الرياضية وتشجع على الاستثمارات لزيادة الدخل بدلا من الاعتماد الأساسي على تدعيم الدولة.

- جاءت الفقرة (7) " النادي الرياضي دائم التفكير في توفر قنوات ومواقع إعلامية وتواصلية للمساهمة في الترويج لمشاريعه الاستثمارية التي تضمن له الربح المتواصل " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وبانحراف معياري (1.258) وبوزن نسبي 81.6% بدرجة موافقة عالية، مما يدل وحسب إجابات افراد العينة أن أغلبية النوادي الرياضية تفكر دائما في توفير قنوات ومواقع إعلامية وتواصلية للمساهمة في الترويج للمشاريع الاستثمارية لضمان الربح المتواصل.

- جاءت الفقرة (8) " توجد قنوات إعلامية ووسائل اتصال تساهم في الترويج للمشروعات الاستثمارية المزمع إقامتها بالنادي " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، وبانحراف معياري (1.346) وبوزن نسبي 75.4% بدرجة موافقة عالية، مما يدل وحسب إجابات افراد العينة أنه توجد قنوات إعلامية ووسائل اتصال تساهم في الترويج للمشروعات الاستثمارية التي ستقام في النادي الرياضي.

- جاءت الفقرة (9) " تتوفر النوادي الرياضية على كفاءات وأطر متخصصة في مجال الدعاية والإعلان الرياضي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وبانحراف معياري (1.289) وبوزن نسبي 84% بدرجة موافقة عالية، مما يدل وحسب إجابات افراد العينة أن أغلب النوادي الرياضية توجد بها كفاءات وأطر متخصصة في مجال الدعاية والإعلان الرياضي.

من خلال ما سبق ذكره فإن العبارات (2-3-6-7-8-9) تنتمي إلى المجال المرتفع (3.41-4.20)، أما العبارات (1-4-5) فتتنتمي إلى المجال المتوسط (2.61-3.40)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول والذي بلغ (34.11) فهو ينتمي إلى المجال المرتفع (31-38) ومنه يمكن القول أن المحور الأول (الدعاية والإعلان) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفع أي أنه تساهم الدعاية والإعلان في جلب الاستثمارات اللازمة للنادي الرياضي لزيادة الدخل، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم 7: يوضح توزيع عبارات المحور الاول (الدعاية والإعلان) من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

### 5-1-2- عرض وتحليل فرضية البحث الثانية:

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني من الاستبيان (العلاقات العامة) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول 14: يوضح وصف عبارات المحور الثاني (العلاقات العامة) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات المحور الثاني (العلاقات العامة)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الترتيب
10	يتوفر النادي الرياضي على قسم خاص بالعلاقات العامة يعمل بطريقة محترفة ومنظمة	45	4.28	1.217	عالية جدا	85.6 %	6
11	تساهم العلاقات العامة في تحقيق أهداف النادي الرياضي	45	3.68	1.328	عالية	73.6 %	7
12	أعضاء مجلس إدارة النادي الرياضي على إطلاع تام بحالة علاقاته العامة	45	3.44	1.178	عالية	68.8 %	8
13	الموضوعات التي تتناولها العلاقات العامة للنادي الرياضي تساهم في تحسين صورته الذهنية	45	3.28	1.236	متوسطة	65.6 %	9
14	يعتمد النادي الرياضي على إستراتيجية اتصالية معينة تساهم في التسيير الناجح للنادي	45	4.71	0.726	عالية جدا	94.2 %	1
15	تساهم العلاقات العامة في تسهيل العملية الإدارية داخل النادي الرياضي	45	4.62	0.886	عالية جدا	92.4 %	2
16	تساعد العلاقات العامة في وضع التصور المستقبلي لنشاط النادي الرياضي من أجل جلبه للاستثمارات	45	4.33	1.128	عالية جدا	86.6 %	4
17	ترسم إدارة العلاقات العامة للنادي الرياضي أهدافه المتعلقة بمشروع الاحتراف من أجل الولوج الصحيح للتسويق والاستثمار	45	4.31	0.848	عالية جدا	86.2 %	5
18	تساعد العلاقات العامة للنادي الرياضي في نشر الوعي الاستثماري والتسويقي	45	4.37	1.153	عالية جدا	87.4 %	3
المحور ككل		45	37.06	5.042			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني (العلاقات العامة) نلاحظ أن:

- جاءت الفقرة (10) " يتوفر النادي الرياضي على قسم خاص بالعلاقات العامة يعمل بطريقة محترفة ومنظمة " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وبانحراف معياري (1.217) وبوزن نسبي 85.6% بدرجة موافقة عالية جدا، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة أن النوادي الجزائرية تملك وتتوفر على قسم خاص بالعلاقات العامة يقوم بعمله بطريقة محترفة ومنظمة.

- جاءت الفقرة (11) " تساهم العلاقات العامة في تحقيق أهداف النادي الرياضي " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وبانحراف معياري (1.328) وبوزن نسبي 73.6% بدرجة موافقة



عالية، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة على أن العلاقات العامة تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف النادي الرياضي.

- جاءت الفقرة (12) " أعضاء مجلس إدارة النادي الرياضي على إطلاع تام بحالة علاقاته العامة " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وبانحراف معياري (1.178) وبنسبة وبوزن نسبي 68.8% بدرجة موافقة عالية، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة أن أعضاء مجلس إدارة النادي الرياضي على دراية تامة بحالة العلاقات العامة داخل النادي.

- جاءت الفقرة (13) " الموضوعات التي تتناولها العلاقات العامة للنادي الرياضي تساهم في تحسين صورته الذهنية " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وبانحراف معياري (1.236) وبوزن نسبي 65.6% بدرجة موافقة متوسطة مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة على أن الموضوعات التي تتناولها العلاقات العامة للنادي الرياضي تساهم في تحسين صورته الذهنية بدرجة متوسطة.

- جاءت الفقرة (14) " يعتمد النادي الرياضي على إستراتيجية اتصالية معينة تساهم في التسيير الناجح للنادي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.71)، وبانحراف معياري (0.726) وبوزن نسبي 94.2% بدرجة موافقة عالية جداً، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة على أن النادي الرياضي يعتمد على إستراتيجية اتصالية معينة تساهم في التسيير الناجح للنادي الرياضي.

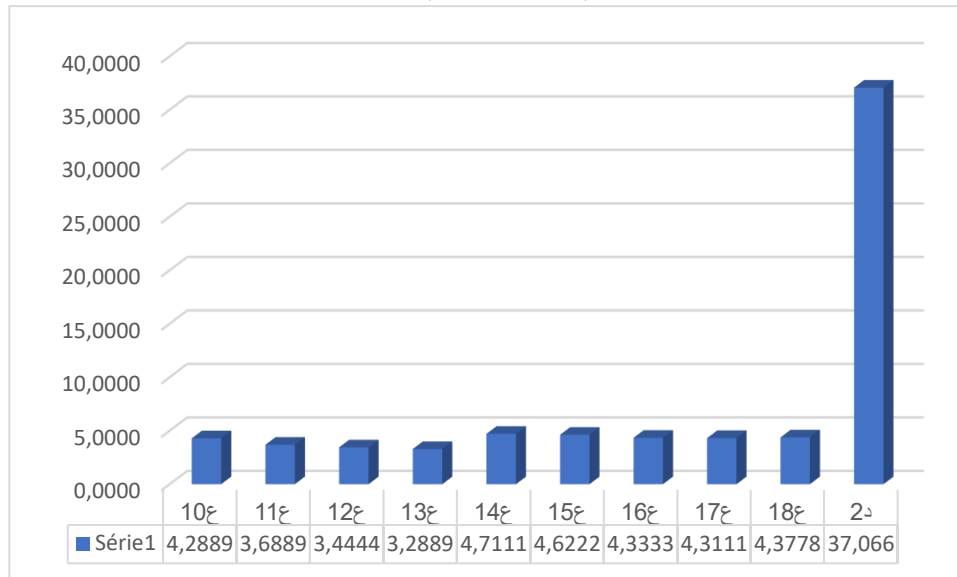
- جاءت الفقرة (15) " تساهم العلاقات العامة في تسهيل العملية الإدارية داخل النادي الرياضي " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.62)، وبانحراف معياري (0.886) وبوزن نسبي 92.4% بدرجة موافقة عالية جداً، مما يدل وحسب إجابات أفراد عينة الدراسة أن العلاقات العامة تساهم في تسهيل العملية الإدارية داخل النادي الرياضي.

- جاءت الفقرة (16) " تساعد العلاقات العامة في وضع التصور المستقبلي لنشاط النادي الرياضي من أجل جلبه للاستثمارات " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وبانحراف معياري (1.128) وبوزن نسبي 86.6% بدرجة موافقة عالية جداً، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة أن العلاقات العامة تساعد في وضع التصور المستقبلي لنشاط النادي الرياضي من أجل جلبه للاستثمارات.

- جاءت الفقرة (17) " ترسم إدارة العلاقات العامة للنادي الرياضي أهدافه المتعلقة بمشروع الاحتراف من أجل الولوج الصحيح للتسويق والاستثمار " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، وبانحراف معياري (0.848) وبوزن نسبي 86.2% بدرجة موافقة عالية جداً، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة أن إدارة العلاقات العامة للنادي الرياضي ترسم الأهداف المتعلقة بمشروع الاحتراف من أجل الولوج الصحيح للتسويق والاستثمار.

- جاءت الفقرة (18) " تساعد العلاقات العامة للنادي الرياضي في نشر الوعي الاستثماري والتسويقي " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.37)، وبانحراف معياري (1.153) وبوزن نسبي 87.4% بدرجة موافقة عالية جدا، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة أن العلاقات العامة للنادي الرياضي تساعد في نشر الوعي الاستثماري والتسويقي.

من خلال ما سبق ذكره فإن العبارات (11-12) تنتمي إلى المجال المرتفع (3.41- 4.20)، أما العبارات (10-14-15-16-17-18) فتتنتمي إلى المجال المرتفع جدا (4.21- 5)، في حين أن العبارة (13) تنتمي إلى المجال المتوسط (2.61- 3.40)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني والذي بلغ (37.06) فهو ينتمي إلى المجال المرتفع (31-38) ومنه يمكن القول أن المحور الثاني (العلاقات العامة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفع أي للعلاقات العامة للنادي الرياضي دور في جلب الاستثمارات وزيادة الدخل، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم 8: يوضح توزيع عبارات المحور الثاني من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

### 5-1-3- عرض وتحليل فرضية البحث الثالثة:

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث من الاستبيان (إستراتيجية المبيعات) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول 15: يوضح وصف عبارات المحور الثالث (إستراتيجية المبيعات) عن طريق المتوسطات الحسابية

#### والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات المحور الثالث (إستراتيجية المبيعات)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الترتيب
19	تحدد الأهداف التسويقية للنادي الرياضي بوضوح ومصادقية	45	2.17	1.450	منخفضة	43.4%	9
20	يضع النادي الرياضي إستراتيجية للمبيعات لزيادة الدخل وجلب الاستثمار	45	2.06	1.303	منخفضة	41.2%	8
21	توجد رقابة جيدة من طرف إدارة النادي الرياضي على العملية التسويقية	45	4.28	1.120	عالية جدا	85.6%	1
22	تقوم إدارة النادي الرياضي بالإشراف ومتابعة سير الإستراتيجية التسويقية	45	2.86	1.455	متوسطة	57.2%	6
23	يقوم النادي الرياضي بالتحليل الداخلي والتحليل الخارجي لعملية التسويق والأسلوب الأنسب لجلب الاستثمارات	45	3.97	1.322	عالية	79.4%	3
24	حجم مبيعات النادي الرياضي في تحسن وتطور مستمر	45	4.26	1.095	عالية جدا	85.2%	2
25	يوفر النادي الرياضي برامج مستقبلية لترويج المبيعات والمنتجات	45	2.28	1.501	منخفضة	45.6%	7
26	يقدم النادي الرياضي عروض مناسبة ومغرية لجلب المستثمرين والممولين	45	3.48	1.561	عالية	69.6%	5
27	تقوم إدارة النادي الرياضي بوضع تقارير دورية عن مدى تطبيق الخطط التسويقية وخطط بديلة لمواجهة الظروف الطارئة	45	3.57	1.389	عالية	71.4%	4
المحور ككل		45	29.00	4.810			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث (إستراتيجية المبيعات) نلاحظ أن:

- جاءت الفقرة (19) " تحدد الأهداف التسويقية للنادي الرياضي بوضوح ومصادقية " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (2.17)، وبانحراف معياري (1.450) وبوزن نسبي 43.4% بدرجة موافقة منخفضة، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة أنه لا تحدد الأهداف التسويقية للنادي الرياضي بوضوح ومصادقية.

- جاءت الفقرة (20) يضع النادي الرياضي إستراتيجية للمبيعات لزيادة الدخل وجلب الاستثمار " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (2.06) وبانحراف معياري (1.303) وبنسبة وبوزن نسبي 41.2%

بدرجة موافقة منخفضة، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة على أن النادي لا يضع إستراتيجية للمبيعات من أجل جلب الاستثمارات وزيادة الدخل.

- جاءت الفقرة (21) " توجد رقابة جيدة من طرف إدارة النادي الرياضي على العملية التسويقية "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وبانحراف معياري (1.120) وبوزن نسبي 85.6% بدرجة موافقة عالية جداً، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة أنه توجد رقابة جيدة من طرف إدارة النادي الرياضي على العملية التسويقية.

- جاءت الفقرة (22) " تقوم إدارة النادي الرياضي بالإشراف ومتابعة سير الإستراتيجية التسويقية " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (2.86)، وبانحراف معياري (1.455) وبوزن نسبي 57.2% بدرجة موافقة متوسطة مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة على أن إدارة النادي الرياضي تقوم بالإشراف ومتابعة والرقابة على سير الإستراتيجية التسويقية بدرجة متوسطة أي في بعض النوادي فقط.

- جاءت الفقرة (23) " يقوم النادي الرياضي بالتحليل الداخلي والتحليل الخارجي لعملية التسويق والأسلوب الأنسب لجلب الاستثمارات "في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.97)، وبانحراف معياري (1.322) وبوزن نسبي 79.4% بدرجة موافقة عالية، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة على أن النادي الرياضي يقوم بعملية التحليل الداخلي والتحليل الخارجي لعملية التسويق ويبحث عن الأسلوب الأمثل والأسلوب لجلب الاستثمارات.

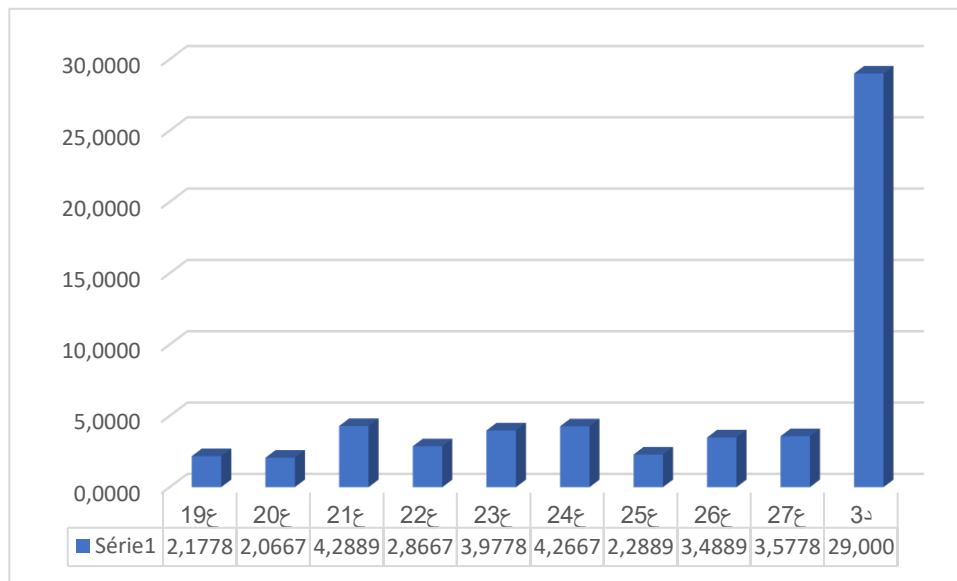
- جاءت الفقرة (24) " حجم مبيعات النادي الرياضي في تحسن وتطور مستمر " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، وبانحراف معياري (1.095) وبوزن نسبي 85.2% بدرجة موافقة عالية جداً، مما يدل وحسب إجابات أفراد عينة الدراسة أن حجم مبيعات النادي الرياضي في تحسن وتطور مستمر.

- جاءت الفقرة (25) " يوفر النادي الرياضي برامج مستقبلية لترويج المبيعات والمنتجات " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.28)، وبانحراف معياري (1.501) وبوزن نسبي 45.6% بدرجة موافقة منخفضة، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة أن أغلبية النوادي الرياضية لا توفر برامج مستقبلية لترويج المبيعات والمنتجات.

- جاءت الفقرة (26) " يقدم النادي الرياضي عروض مناسبة ومغرية لجلب المستثمرين والممولين " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وبانحراف معياري (1.561) وبوزن نسبي 69.6% بدرجة موافقة عالية، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة أنه توجد عروض مناسبة ومغرية يقدمها النادي الرياضي لجلب المستثمرين والممولين.

- جاءت الفقرة (27) " تقوم إدارة النادي الرياضي بوضع تقارير دورية عن مدى تطبيق الخطط التسويقية وخطط بديلة لمواجهة الظروف الطارئة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وبانحراف معياري (1.389) وبوزن نسبي 71.4% بدرجة موافقة عالية، مما يدل وحسب إجابات افراد العينة أن إدارة النادي الرياضي تقوم بوضع تقارير دورية عن مدى تطبيق الخطط التسويقية وخطط بديلة لمواجهة الظروف الطارئة.

من خلال ما سبق ذكره فإن العبارات (19-20-25) تنتمي إلى المجال المنخفض (1.81 - 2.40)، أما العبارة (22) تنتمي إلى المجال المتوسط (2.61 - 3.40)، بينما العبارات (23-26-27) تنتمي إلى المجال المرتفع (3.41 - 4.20)، في حين أن العبارات (21-24) تنتمي إلى المجال المرتفع جدا (4.21 - 5)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الثالث والذي بلغ (29.00) فهو ينتمي إلى المجال المتوسط (23-30) ومنه يمكن القول أن المحور الثالث (إستراتيجية المبيعات) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة متوسط أي إستراتيجية مبيعات النادي تساهم في جلب الاستثمار للنادي الرياضية لزيادة الدخل بدرجة متوسطة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم 9: يوضح توزيع عبارات المحور الثالث من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

#### 5-1-4- عرض وتحليل فرضية البحث الرابعة:

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع من الاستبيان (التسويق الإلكتروني) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول 16: يوضح وصف عبارات المحور الرابع (التسويق الإلكتروني) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات المحور الرابع (التسويق الإلكتروني)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الترتيب
28	يستعين النادي الرياضي في إعلاناته بوسائل التواصل الاجتماعي للتسويق وجلب الاستثمارات	45	3.28	1.618	متوسطة	65.6%	8
29	يستخدم النادي الرياضي البريد الإلكتروني لمختلف مراسلاته الخاصة بالتسويق الرياضي لجلب الاستثمار.	45	3.93	1.338	عالية	78.6%	4
30	يستخدم النادي الرياضي صفحات الإعلانات الإلكترونية وصفحات الويب	45	3.66	1.609	عالية	73.2%	6
31	يعمل التسويق الإلكتروني على زيادة الحصة السوقية للنادي الرياضي وتوسيع قاعدة العملاء لديه	45	3.62	1.541	عالية	72.4%	7
32	يتوفر النادي الرياضي على شبكة اتصال فعالة وقوية ووسائل تكنولوجية حديثة	45	3.13	1.035	متوسطة	62.6%	9
33	يقوم النادي الرياضي باستعمال التسويق الإلكتروني للتواصل مع كافة الشرائح لجلب الاستثمارات وزيادة الدخل	45	3.88	1.352	عالية	77.6%	5
34	الإداريون المكلفون بالتسويق لدى النادي الرياضي يخضعون إلى برامج تكوينية خاصة بالتسويق الإلكتروني	45	4.24	1.131	عالية جدا	84.8%	2
35	النادي الرياضي قادر على جلب مشاريع استثمارية هامة تدر عوائد مالية عن طريق التسويق الإلكتروني	45	4.08	1.427	عالية	81.6%	3
36	يتوفر النادي الرياضي على مختلف البرمجيات والتطبيقات الخاصة بأنشطة التسويق	45	4.28	1.290	عالية جدا	85.6%	1
المحور ككل		45	34.15	8.070			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

- جاءت الفقرة (28) " يستعين النادي الرياضي في إعلاناته بوسائل التواصل الاجتماعي للتسويق وجلب الاستثمارات " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وبانحراف معياري (1.618) وبوزن نسبي 65.6% بدرجة موافقة متوسطة، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة أن النوادي الجزائرية تستعين في إعلاناتها بوسائل التواصل الاجتماعي للتسويق وجلب الاستثمارات بدرجة متوسطة.

- جاءت الفقرة (29) " يستخدم النادي الرياضي البريد الإلكتروني لمختلف مراسلاته الخاصة بالتسويق الرياضي لجلب الاستثمار. " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وبانحراف معياري

(1.338) وبوزن نسبي 78.6% بدرجة موافقة عالية، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة على أن النادي الرياضي يستخدم البريد الإلكتروني لمختلف مراسلاته الخاصة بالتسويق الرياضي لجلب الاستثمار.

- جاءت الفقرة (30) " يستخدم النادي الرياضي صفحات الإعلانات الإلكترونية وصفحات الويب " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وبانحراف معياري (1.609) وبوزن نسبي 73.2% بدرجة موافقة عالية، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة أن النادي الرياضي يستخدم صفحات الإعلانات الإلكترونية وصفحات الويب.

- جاءت الفقرة (31) " يعمل التسويق الإلكتروني على زيادة الحصة السوقية للنادي الرياضي وتوسيع قاعدة العملاء لديه " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وبانحراف معياري (1.541) وبوزن نسبي 72.4% بدرجة موافقة عالية مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة على أن التسويق الإلكتروني يعمل على زيادة الحصة السوقية للنادي الرياضي وتوسيع قاعدة العملاء لديه.

- جاءت الفقرة (32) " يتوفر النادي الرياضي على شبكة اتصال فعالة وقوية ووسائل تكنولوجية حديثة " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (3.13)، وبانحراف معياري (1.035) وبوزن نسبي 62.6% بدرجة موافقة متوسطة، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة على أن بعض النوادي الرياضية تتوفر على شبكة اتصال فعالة وقوية ووسائل تكنولوجية حديثة.

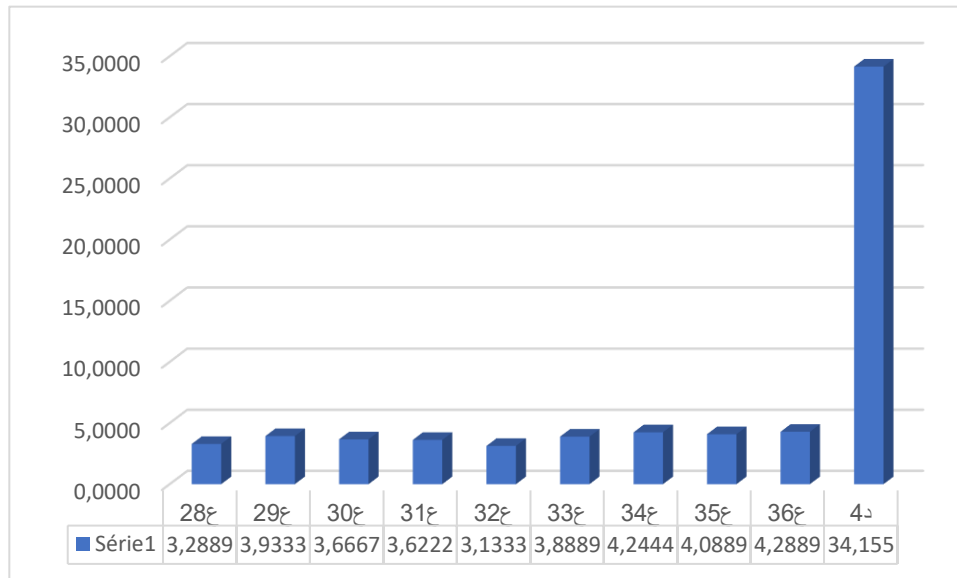
- جاءت الفقرة (33) " يقوم النادي الرياضي باستعمال التسويق الإلكتروني للتواصل مع كافة الشرائح لجلب الاستثمارات وزيادة الدخل " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وبانحراف معياري (1.352) وبوزن نسبي 77.6% بدرجة موافقة عالية، مما يدل وحسب إجابات أفراد عينة الدراسة أن النادي الرياضي يقوم باستعمال التسويق الإلكتروني للتواصل مع كافة الشرائح لجلب الاستثمارات وزيادة الدخل.

- جاءت الفقرة (34) " الإداريون المكلفون بالتسويق لدى النادي الرياضي يخضعون إلى برامج تكوينية خاصة بالتسويق الإلكتروني " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، وبانحراف معياري (1.131) وبوزن نسبي 84.8% بدرجة موافقة عالية جداً، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة أن أغلبية الإداريون المكلفون بالتسويق لدى النوادي الرياضية يخضعون إلى برامج تكوينية خاصة بالتسويق الإلكتروني.

- جاءت الفقرة (35) " النادي الرياضي قادر على جلب مشاريع استثمارية هامة تدر عوائد مالية عن طريق التسويق الإلكتروني " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وبانحراف معياري (1.427) وبوزن نسبي 81.6% بدرجة موافقة عالية، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة أن النادي الرياضي قادر على جلب مشاريع استثمارية هامة تدر عوائد مالية عن طريق التسويق الإلكتروني.

- جاءت الفقرة (36) " يتوفر النادي الرياضي على مختلف البرمجيات والتطبيقات الخاصة بأنشطة التسويق " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وبانحراف معياري (1.290) وبوزن نسبي 85.6% بدرجة موافقة عالية جداً، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة أن أغلبية النوادي الرياضية تتوفر على مختلف البرمجيات والتطبيقات الخاصة بأنشطة التسويق.

من خلال ما سبق ذكره من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الرابع (التسويق الإلكتروني) نلاحظ أن أغلب العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (3.41- 4.20) وعددها (05) وهي العبارات (29-30-31-33-35)، في حين أن العبارات (34-36) تنتمي إلى المجال المرتفع جداً (4.21- 4.28)، بينما تنتمي العبارات (28-32) إلى المجال المتوسط (2.61- 3.40)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الرابع والذي بلغ (34.15) فهو ينتمي إلى المجال المرتفع (31-38) ومنه يمكن القول أن المحور الرابع (التسويق الإلكتروني) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفع، أي التسويق الإلكتروني يساهم في جلب الاستثمار للنوادي الرياضية لزيادة الدخل وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم 10: يوضح توزيع عبارات المحور الرابع من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26



### 5-1-5- عرض وتحليل فرضية البحث الخامسة:

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس من الاستبيان (البيئة التسويقية) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول 17: يوضح وصف عبارات المحور الخامس (البيئة التسويقية) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات المحور الخامس (البيئة التسويقية)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الترتيب
37	يقوم النادي الرياضي بدراسة البيئة التسويقية الداخلية بوضوح	45	4.42	1.373	عالية جدا	88.4%	4
38	يقوم النادي الرياضي بتحديد الأهداف التسويقية قبل جلب الاستثمارات	45	4.11	1.335	عالية	82.2%	5
39	يقوم النادي الرياضي بإتباع الإجراءات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية	45	3.46	1.516	عالية	69.2%	8
40	يقوم النادي الرياضي بدراسة البيئة الخارجية أو المحيط	45	3.42	1.356	عالية	68.4%	9
41	توجد العديد من المتغيرات السوقية تحفز النادي الرياضي على الاستثمار	45	4.62	1.028	عالية جدا	92.4%	1
42	يعتمد النادي الرياضي على خطط تسويقية مناسبة ومتكيفة حسب السوق	45	4.55	0.893	عالية جدا	91%	2
43	يعمل النادي الرياضي على استعمال طرق وأساليب التسويق الرياضي الحديثة التي تتناسب مع المستجدات والتطورات العالمية في هذا المجال	45	4.46	1.057	عالية جدا	89.2%	3
44	يعمل النادي الرياضي على معرفة الأخطار التسويقية المحتملة وتفاديها	45	4.33	1.087	عالية جدا	86.6%	7
45	يمتلك النادي الرياضي كفاءات بشرية تقوم بالتخطيط الإستراتيجي للتسويق الرياضي	45	4.37	1.093	عالية جدا	87.4%	6
	المحور ككل	45	37.77	7.006			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

- جاءت الفقرة (37) " يقوم النادي الرياضي بدراسة البيئة التسويقية الداخلية بوضوح " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.42)، وانحراف معياري (1.373) وبوزن نسبي 88.4% بدرجة موافقة عالية جدا، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة أن النادي الرياضي يقوم بدراسة البيئة التسويقية الداخلية بدقة ووضوح.

- جاءت الفقرة (38) " يقوم النادي الرياضي بتحديد الأهداف التسويقية قبل جلب الاستثمارات." في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري (1.335) وبوزن نسبي 82.2% بدرجة

موافقة عالية، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة على أن النادي الرياضي يقوم بتحديد الأهداف التسويقية قبل جلب الاستثمارات.

- جاءت الفقرة (39) " يقوم النادي الرياضي بإتباع الإجراءات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (3.46)، وبانحراف معياري (1.516) وبوزن نسبي 69.2% بدرجة موافقة عالية، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة أن النادي الرياضي يقوم باتتباع الإجراءات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية.

- جاءت الفقرة (40) " يقوم النادي الرياضي بدراسة البيئة الخارجية أو المحيط " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، وبانحراف معياري (1.356) وبوزن نسبي 68.4% بدرجة موافقة عالية مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة على أن النادي يقوم بدراسة البيئة الخارجية أو المحيط.

- جاءت الفقرة (41) " توجد العديد من المتغيرات السوقية تحفز النادي الرياضي على الاستثمار " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.62)، وبانحراف معياري (1.028) وبوزن نسبي 92.4% بدرجة موافقة عالية جداً، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة على أن أنه توجد العديد من المتغيرات السوقية تحفز النادي الرياضي على الاستثمار.

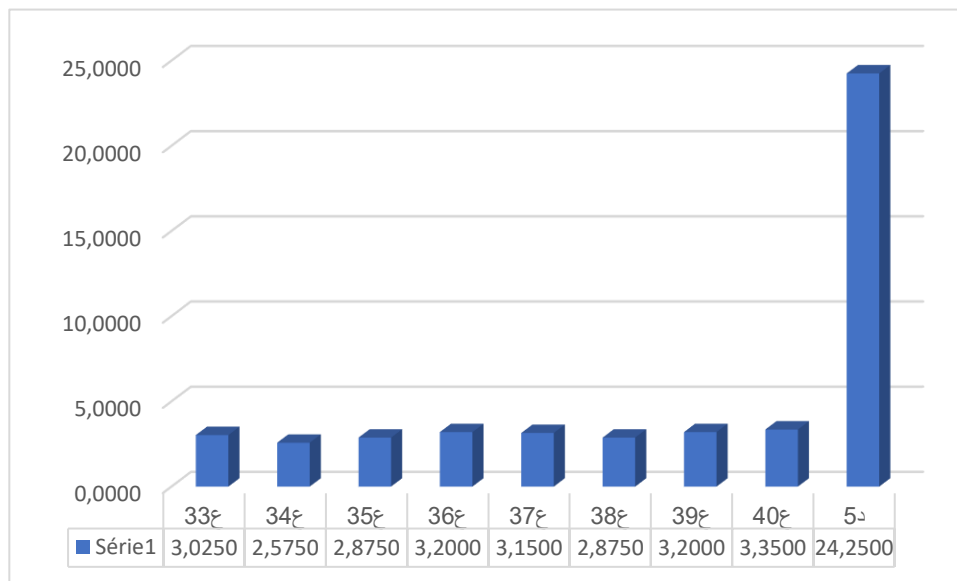
- جاءت الفقرة (42) " يعتمد النادي الرياضي على خطط تسويقية مناسبة ومتكيفة حسب السوق " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.55)، وبانحراف معياري (0.893) وبوزن نسبي 91% بدرجة موافقة عالية جداً، مما يدل وحسب إجابات أفراد عينة الدراسة أن النادي الرياضي يعتمد على خطط تسويقية مناسبة ومتكيفة حسب السوق.

- جاءت الفقرة (43) " يعمل النادي الرياضي على استعمال طرق وأساليب التسويق الرياضي الحديثة التي تتناسب مع المستجدات والتطورات العالمية في هذا المجال " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.46)، وبانحراف معياري (1.057) وبوزن نسبي 89.2% بدرجة موافقة عالية جداً، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة أن النادي الرياضي يعمل على استعمال طرق وأساليب التسويق الرياضي الحديثة التي تتناسب مع المستجدات والتطورات العالمية في هذا المجال.

- جاءت الفقرة (44) " يعمل النادي الرياضي على معرفة الأخطار التسويقية المحتملة وتفاديها " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وبانحراف معياري (1.087) وبوزن نسبي 86.6% بدرجة موافقة عالية جداً، مما يدل وحسب إجابات أفراد العينة أن النادي الرياضي يعمل على معرفة الأخطار التسويقية المحتملة وتفاديها.

- جاءت الفقرة (45) " يمتلك النادي الرياضي كفاءات بشرية تقوم بالتخطيط الإستراتيجي للتسويق الرياضي " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (4.37)، وبانحراف معياري (1.093) وبوزن نسبي 87.4% بدرجة موافقة عالية جدا، مما يدل وحسب إجابات افراد العينة أن النوادي الرياضية تمتلك كفاءات بشرية تقوم بالتخطيط الإستراتيجي للتسويق.

من خلال ما سبق ذكره ومن خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الخامس (البيئة التسويقية) نلاحظ أن أغلب العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع جدا (4.21- 5) وعددها (06) وهي العبارات (37-41-42-43-44-45)، في حين أن العبارات (38-39-40) تنتمي إلى المجال المرتفع (3.41- 4.20)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الخامس والذي بلغ (37.77) فهو ينتمي إلى المجال المرتفع (31-38) ومنه يمكن القول أن المحور الخامس (البيئة التسويقية) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفع، أي يتم البحث عن بيئة تسويقية مناسبة للنادي الرياضي قبل جلب الاستثمار وزيادة الدخل وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم 11: يوضح توزيع عبارات المحور الخامس من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

## 5-2- مناقشة نتائج الفرضيات:

### 5-2-1- مناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على: "تساهم أساليب التسويق الرياضي في جلب الاستثمار للمؤسسات الرياضية لتحقيق الربحية" وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (ت) للعينات الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول 18: يوضح مساهمة أساليب التسويق الرياضي في جلب الاستثمار للمؤسسات الرياضية لتحقيق الربحية

المقياس ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	45	135	172.11	17.901	44	13.907	0.000	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المقياس ككل والذي بلغ (172.11) أنه أعلى تماماً من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـ 135، بناء عليه فإن درجة مساهمة بعض أساليب التسويق الرياضي في جلب الاستثمار للمؤسسات الرياضية لتحقيق الربحية عالية، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (13.90) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم قبول فرضية البحث العامة والقائلة "تساهم بعض أساليب التسويق الرياضي في جلب الاستثمار للمؤسسات الرياضية لتحقيق الربحية بدرجة كبيرة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

### 5-2-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على: "تساهم الدعاية والإعلان في جلب الاستثمارات اللازمة للنادي الرياضي لزيادة الدخل " وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول 19: يوضح مساهمة الدعاية والإعلان في جلب الاستثمارات اللازمة للنادي الرياضي لزيادة الدخل

المقياس	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
ككل	45	27	34.11	7.568	44	6.303	0.000	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول والذي بلغ (34.11) والذي ينتمي إلى المجال المرتفع (31-38) أنه أعلى تماماً من المتوسط النظري له والمقدر بـ 27، بناء عليه فإن درجة مساهمة الدعاية والإعلان في جلب الاستثمارات اللازمة للنادي الرياضي لزيادة الدخل عالية، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (6.30) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الأولى والفائدة "تساهم الدعاية والإعلان في جلب الاستثمارات اللازمة للنادي الرياضي لزيادة الدخل بدرجة كبيرة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%،

من خلال إجابات مسيري الأندية الرياضية بالنسبة للعبارات الموجهة لهم حول الفرضية الأولى التي مفادها ( تساهم الدعاية والإعلان في جلب الاستثمارات اللازمة للنادي الرياضي لزيادة الدخل )، نجد أنه

ومن خلال نتائج عبارات الاستبيان يظهر لنا أن أغلبية الأندية الرياضية يهتمون بالدعاية والإعلان من أجل جلب الاستثمارات للنادي وزيادة ونمو رأس مالها حيث تبين أن أغلبهم يقومون باستغلال اللاعبين بطريقة تسويقية للدعاية والإعلان، بينما تشير دراسة مرتات محمد (جوان 2010) بعنوان " مساهمة لدراسة واقع أساليب التسويق الرياضي بالشرق الجزائري " أن الفرق لم ولا تستغل اللاعبين بشكل حسن كأسلوب للتسويق والفرق تسعى للربحية المادية السريعة دون اعتبارات أخرى وكذلك المؤسسات لا تقوم بالدعاية الإعلامية اللازمة أثناء المنافسات المنظمة ولا تستغل الإقبال الجماهيري أثناء المباريات لتسويق صورتها، ومعظم الأندية تقوم بنشر مختلف الإعلانات الدعاية وكذلك التخطيط والبرمجة الجيدة للحملات الإعلانية

لتحقيق العائد المادي، كما تبين أن معظم الأندية تقوم بالتفكير في فتح قنوات ومواقع إعلامية وتواصلية للمساهمة في الترويج للمشاريع الاستثمارية التي تضمن زيادة الدخل باستمرار، وهذا ما يتفق مع دراسة موساوي أمال " دور الدعاية والإعلان في تحقيق نمو رأس المال للنادي المحترف من خلال جلب وإعادة استثمار الرصيد " دراسة ميدانية على أندية كرة القدم للرابطة الأولى، حيث أشارت أن الدعاية والإعلان يعتبر أحد الوسائل والطرق التي تساهم في حل بعض المعوقات التي تتعرض لها النوادي الرياضية والأندية الرياضية في الجزائر تعاني من نقص الإيرادات المالية الذاتية، كما أنها تحتاج إلى مصادر متنوعة للتمويل واستثمار ما لدى الأندية من مقومات كفتح المحلات التجارية وتأجيرها، وزيادة الوجود الجماهيري في المباريات من خلال تدابير متنوعة وكذلك الدعاية والإعلان يمكن أن تساهم بشكل من الأشكال في توفير التمويل اللازم للأندية الرياضية كما أن للدعاية والإعلان دور هام في تنمية موارد النادي الرياضي المحترف ورفع رصيده من خلال بيع حقوق استغلال العلامة التجارية للمنظمة وكذا دور الصحف والقنوات التلفزيونية في رفع مستوى الدخل المالي للنادي وعليه يجب على الأندية تطبيق مختلف مجالات التسويق التي يمكن أن تحقق لها المزيد من الإيرادات، وكذلك ما دعمته دراسة ديبش إلياس وخيري جمال 2022، بعنوان " أساليب التسويق الرياضي الحديث ومساهماتها في تطوير الاحتراف الرياضي بالجزائر " حيث توصلت الدراسة إلى أنه أغلبية النوادي الرياضية ترى أن الإعلانات تساهم بشكل كبير في تطوير الاحتراف الرياضي.

كما أشارت إليه دراسة " عمر نصر الله قشطة (2014) بعنوان " أساليب التسويق الرياضي لبطولات الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة " حيث توصلت الدراسة إلى أنه يمكن تسويق لبطولات كرة السلة من خلال محاور الدعاية والإعلان، البث التلفزيوني والترويج للبطولة وتم اقتراح مشاريع لزيادة تفعيل التسويق الرياضي لكرة السلة وتم التوصل إلى اقتراح تفعيل التسويق الرياضي للعبة كرة السلة مما يؤدي إلى زيادة الإقبال والمشاركة، كما أشارت دراسة " ساري احمد حمدان وسهي عيسى (1996) بعنوان " أساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية كما يراها رجال الأعمال في الأردن " حيث توصلت الدراسة إلى الرغبة في التسويق عبر دعم لقاءات المنتخب الوطني والحاجة لتقديم الدعم للأنشطة الرياضية المحلية والإقليمية من خلال استقطاب الشركات التي لها دور في الدعاية والإعلان ومحاولة جلب رجال الأعمال لدعم الرياضة.

وكذلك دراسة ناصري عبد القادر (2015) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في عملية التسويق الرياضي وانعكاساته على مصادر التمويل في المؤسسة الرياضية - دراسة ميدانية في المؤسسات الرياضية الجزائرية " أنه استعمال اهم وسائل الاعلام والاتصال الاكثر شيوعا في عملية التسويق الرياضي لجلب

المستهلك بأقل فترة زمنية ممكنه وأقل تكلفة عن طريق الانترنت والتلفزيون والإذاعة، الهاتف والرسائل النصية (sms)، الصحف اليومية، المجلات والبريد الإلكتروني وأنظمة التواصل الاجتماعي.

كما تبين أن بعض الأندية فقط من تمتلك مواقع إلكترونية فعالة حيث أن إنشاء موقع إلكتروني للنادي الرياضي يجب الحرص على أن يكون سهل الاستخدام حتى يجده العملاء المحتملون للنأي وتجدر الإشارة إلى أن الموقع الإلكتروني يمثل أهمية كبيرة للنادي الرياضي حيث يتيح له التواجد القوي على الأنترنت، وبعض الأندية فقط من تجتهد للتعاقد مع شركات اقتصادية من أجل تغطية احتياجاتها المالية مقابل الدعاية والإعلان لها، وهذا ما دعمته وتوصلت إليه دراسة سايب عزوهم يونس (2020) بعنوان " آليات التسويق الخدماتي وعلاقتها بتنمية الموارد المالية للمؤسسات الرياضية "أنه لا تعمل المؤسسة الرياضية على الترويج الجيد لخدمات النشاط التسويقي ولا تهتم المؤسسات الرياضية بالتنسيق مع الشركات التجارية لرعاية أنشطتها الرياضية.

وقد كانت أغلبية عبارات هذا المحور دالة إحصائياً، وتساهم الدعاية والإعلان بدرجة عالية في جلب الاستثمارات اللازمة للنادي الرياضي لزيادة الدخل، وهذا ما يبين أن الفرضية الأولى ( تساهم الدعاية والإعلان في جلب الاستثمارات اللازمة للنادي الرياضي لزيادة الدخل ) محققة..

### 5-2-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على: للعلاقات العامة للنادي الرياضي دور في جلب الاستثمارات وزيادة الدخل" وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول 20: يوضح مساهمة العلاقات العامة للنادي الرياضي في جلب الاستثمارات وزيادة الدخل

المقياس ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	45	27	37.06	5.042	44	13.392	0.000	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني والذي بلغ (37.06) والذي ينتمي إلى المجال المرتفع (31-38) أنه أعلى تماماً من المتوسط النظري له والمقدر بـ 27، بناء عليه فإن درجة مساهمة العلاقات العامة للنادي الرياضي في جلب الاستثمارات وزيادة الدخل عالية، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (13.39) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الثانية والقائلة " للعلاقات العامة للنادي الرياضي دور في جلب الاستثمارات وزيادة الدخل بدرجة كبيرة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

من خلال إجابات مسيري النوادي الرياضية عن العبارات الموجهة لهم حول الفرضية الثانية التي مفادها ( للعلاقات العامة للنادي الرياضي دور في جلب الاستثمارات وزيادة الدخل ) نجد أنه:

أغلب الأندية الرياضية تتوفر على قسم خاص بالعلاقات العامة يتولى كافة الجوانب المتعلقة بجلب الاستثمارات ومعظمهم يرون أن العلاقات العامة تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من إدارة النادي، وكذلك أغلب المسيرين على دراية تامة بحالة العلاقات العامة داخل النادي، كما يتبين أن العلاقات العامة في معظم الأندية لها أهمية كبيرة في تسهيل العملية الإدارية، وذلك من خلال تغذيتها بالمعلومات الدقيقة، ويتبين أن أغلب الأندية تعتمد على العلاقات العامة حيث تقوم بوضع تصور للأنشطة التي يقوم بها النادي الرياضي في المستقبل، وهذا ما دعمته دراسة ديبش إلياس وخيري جمال 2022، بعنوان " أساليب التسويق الرياضي



**الحديث ومساهمتها في تطوير الاحتراف الرياضي بالجزائر** " حيث توصلت الدراسة إلى أن أغلبية النوادي الرياضية ترى أن العلاقات العامة لها دور فعال في تطوير الاحتراف الرياضي.

وأغلب أفراد العينة يرون أن إدارة العلاقات العامة تقوم برسم أهداف النادي فيما يتعلق بمشروع الاحتراف الرياضي من خلال التسويق والاستثمار الجيد، كما يتبين أن العلاقات العامة تلعب دورا رئيسيا في نشر الوعي الاستثماري حيث أن طاقم التسويق في النادي يقوم بتصميم برامج تعمل على تحسين صورة النادي الرياضي، فالتسويق يركز على الترويج لمنتجات النادي وخدماته وتحسين إيراداته ودخله، وهذا ما أشارت إليه دراسة " حمبلي صليحة (2016/2015) / دور إدارة العلاقات العامة في دفع الرياضة نحو الاحترافية - اقتراح برنامج تكويني لإدارة العلاقات العامة لأندية كرة القدم الجزائرية " حيث توصلت إلى أنه تكتسب العلاقات العامة في المجال الرياضي أهميتها من خلال الوظيفة الحيوية التي تمثلها داخل وخارج الإدارة، وتساعد العلاقات العامة على تسهيل العملية الإدارية وربح الجهود والاقتصاد في التكاليف، وتساهم العلاقات العامة في توجيه الأفراد والتعريف بالفريق الرياضي والتأثير على الآخرين، وكذلك تعتبر العلاقات العامة أحد الوسائل الاتصالية الهادفة إلى إحداث التأثير الإيجابي في سلوك طرفي الإدارة والجمهور.

كما يظهر من خلال الإجابات أن الموضوعات التي تتناولها العلاقات العامة للنادي الرياضي تساهم بدرجة متوسطة في تحسين الصورة الذهنية للنادي وهذا راجع لطبيعة الموضوعات التي تتناولها العلاقات العامة، وأشارت أيضا دراسة حمبلي صليحة على أنه تؤثر العلاقات العامة تأثيرا غير مباشر على الرأي العام من خلال مساهمتها في تحسين صورة الإدارة، كما أنها تؤثر مباشرة على مختلف مراحل التأثير النفسي للأفراد، وعلى المكونات الأساسية لاتجاهاته المعرفية والوجدانية والسلوكية.

ولذلك وجب تقوية وتدعيم العلاقة بين الأندية الرياضية وكافة المتعاملين معها والمشاركين وال جماهير من خلال وظائفها وأنشطتها، كما تبين أن معظم الأندية الرياضية تعتمد على إستراتيجية اتصالية معينة تساهم في التسيير الناجح للنادي وتقوم عن طريق هذه الإستراتيجية بالتسويق وجلب الاستثمارات الناجحة التي توفر زيادة الدخل.

كما أشارت دراسة سوزان أحمد علي مرسى (1990) بعنوان " وضع تصور مقترح لتخطيط جهاز إداري للعلاقات العامة للتربية البدنية بالإسكندرية " حيث توصلت إلى أنه من الأفضل لإدارة العلاقات العامة في الأندية الرياضية أن تستند إلى إدارة متخصصة في النشاط الرياضي وأن يكون المدير المكلف

بالعلاقات العامة مسئولاً عن كل العلاقات الداخلية والخارجية للنادي وكذلك أن تنظيم العلاقات العامة وجميع المسئوليات في الإدارة يساعد على اقتصاد الجهود والسرعة في العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

وهذا ما أشارت إليه دراسة بلوني عبد الحليم (2018/2017) بعنوان "دور العلاقات العامة في تطوير الشركات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي " حيث توصلت أن إدارة العلاقات العامة تساعد على الترويج لبرامج النادي وأحياناً العلاقات العامة تحسن مكانة الشركة وتحقق السمعة الطيبة في عمليات التسويق الرياضي ويتم الاهتمام بدور العلاقات العامة وأنشطتها المتعلقة بتحسين الصورة الذهنية للنادي في حين توصلت إلى أن العلاقات العامة لا تقوم بالتواصل التسويقي وعرض الخدمات والسلع التي يمارسها النادي.

وقد كانت أغلبية عبارات هذا المحور دالة إحصائياً، وتساهم العلاقات العامة بدرجة عالية في جلب الاستثمارات للنادي الرياضي وزيادة دخله، وهذا ما يبين أن الفرضية الثانية ( للعلاقات العامة للنادي الرياضي دور في جلب الاستثمارات وزيادة الدخل ) محققة.

#### 5-2-4- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على: "هناك استراتيجية مبيعات يستند عليها النادي الرياضي لجلب الاستثمارات وزيادة دخله" وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول 21: يوضح مساهمة استراتيجية المبيعات التي يستند عليها النادي الرياضي في جلب الاستثمارات وزيادة دخله

المقياس ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
	45	27	29.00	4.810	44	2.789	0.008	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثالث والذي بلغ (29.00) والذي ينتمي إلى المجال المرتفع (31-38) أنه أعلى تماماً من المتوسط النظري له والمقدر بـ 27، بناء عليه فإن درجة مساهمة استراتيجية المبيعات التي يستند عليها النادي الرياضي في جلب الاستثمارات وزيادة دخله متوسطة، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (2.78) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الثالثة والقائلة "هناك استراتيجية مبيعات يستند عليها النادي الرياضي في جلب الاستثمارات وزيادة دخله بدرجة كبيرة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

من خلال النتائج المعبرة عن العبارات الموجهة لمسيري النوادي الرياضية حول الفرضية الثالثة التي مفادها (هناك إستراتيجية مبيعات يستند عليها النادي الرياضي لجلب الاستثمارات وزيادة دخله) نجد أنه:

يتبين من خلال عبارات هذا المحور أن بعض الأندية فقط من تحدد الأهداف التسويقية بوضوح ومصادقية وتضع إستراتيجية للمبيعات لزيادة الدخل وجلب الاستثمارات للنادي الرياضي، في حين أن أغلب الأندية لا تقوم بتحديد الأهداف التسويقية ولا تضع إستراتيجيات للمبيعات وهذا راجع لعدم التخطيط الجيد من قبل المسيرين القائمين على العملية التسويقية في النادي وكذلك عدم الدراية بأساليب التسويق الحديثة وأفضل الإستراتيجيات التسويقية من أجل جلب الاستثمارات وزيادة الدخل وهذا ما يتفق مع دراسة إبراهيم علي صالح غراب، بن قناب الحاج بعنوان "إستراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية

حالة الاتحادات الرياضية اليمنية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم وتقنيات الأنشطة البدنية، جامعة مستغانم 2019/2018 حيث توصلت الدراسة إلى أنه لا يتم تحديد الاهداف التسويقية بوضوح من قبل ادارة المؤسسة.

كما تبين أن أغلب الأندية تتوفر إدارة تقوم بالرقابة الجيدة على العملية التسويقية والإشراف على سيرها ومتابعتها بشكل دوري ومستمر، وتبين أن معظم الأندية المحترفة تقوم بالتحليل الداخلي والخارجي لعملية التسويق وتبحث عن الأساليب اللازمة والمناسبة من أجل جلب الاستثمارات وذلك عن طريق دراسة السوق ومعرفة كيفية جلب الجمهور مباشرة أي التسويق الداخلي والخارجي وهو يعتمد على وسائل الإعلان المختلفة كما أشارت دراسة بوطالبي يحي(2013/2014) بعنوان " التسويق الرياضي وعلاقته بإدارة المنشآت الرياضية الجزائرية- دراسة متمحورة حول أهمية تطبيق إستراتيجيات التسويق لتطوير المنتج الرياضي حيث توصلت إلى أنه تقوم إدارة المنشأة الرياضية بدراسة سوق الرياضة ولكن اعتمادا على قسم المالية في جمع المعلومات حول متطلبات السوق الرياضية مستقبلا أو تعليمات من الجهات التابعة لها لإبراز الأحداث الرياضية التي سيتم تنظيمها، وهذا لا يكفي بل يجب عليها أن تدرس السوق من خلال جمع المعلومات والبيانات حول رغبات وحاجات المستهلكين وعوامل نجاح المنافسين في مجال الرياضة وإدراج وظيفة للتسويق الرياضي في هيكلها التنظيمي لتبني وتطبيق إستراتيجيات للتسويق بهدف تطوير منتجاتها وخدماتها المقدمة للمستفيدين من الأنشطة البدنية والرياضية، إلا أنها تجد صعوبة في تجسيدها ميدانيا نظرا لغياب المتخصصين في مجال التسويق الرياضي، والخطط التسويقية الغير كافية.

كما يتبين من خلال النتائج أن معظم الأندية تتوفر على مبيعات وهي في تطور وتحسن مستمر وتقوم الإدارة بتقديم عروض مناسبة ومغرية لجلب المستثمرين كما تقوم الإدارة بوضع تقارير عن مدى تطبيق الخطط التسويقية كما أشارت دراسة نصري عبدالقادر (2015) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في عملية التسويق الرياضي وانعكاساته على مصادر التمويل في المؤسسة الرياضية- دراسة ميدانية في المؤسسات الرياضية الجزائرية" إلى أنه يجب على كل مؤسسة رياضية أن تكون لها أهداف استثمارية مثل تحقيق العائد والربح المادي نتيجة الاستثمار في المشروعات المختلفة، حيث أن هذه المشروعات تحافظ على قيمة الأصول وقيمة رأس المال الأصلي المستثمر للمشروع، كما توصلت أيضا أن الاستثمار في الرياضة يمر بمعايير يجب مراعاتها ومصادر تمويل يجب توافرها، إجراءات إدارية محفزة ووسائل وآليات جلب المستثمرين.

ويتبين أن بعض الأندية فقط من توفر برامج مستقبلية لترويج المبيعات والمنتجات في حين أن أغلبية الأندية ليس لديها برامج ترويجية مستقبلية ن وهذا راجع إلى عدم تقديم عروض جديدة وعدم بناء خطة تسويق شاملة وكذلك عدم اختيار قنوات التسويق الفعالة وعدم وجود إستراتيجية تسويقية واضحة لدى أغلبية النوادي وعدم تناسب الأهداف التسويقية مع الواقع وإهمال البحوث التسويقية وهذا ما أشارت إليه دراسة إبراهيم علي صالح غراب، بن قناب الحاج حيث توصلت إلى أنه لا يوجد رؤية تسويقية للمؤسسات الرياضية، وكذلك عدم وجود قاعدة بيانات واضحة بالمؤسسة ونشاطها وأهدافها التسويقية والمعلومات الخاصة بحاجات ورغبات المستفيدين الرياضيين.

وقد كانت أغلبية عبارات هذا المحور دالة إحصائياً، وتساهم استراتيجية المبيعات التي يستند عليها النادي الرياضي بدرجة متوسطة في جلب الاستثمارات وزيادة دخله، وهذا ما يبين أن الفرضية الثالثة (هناك استراتيجية مبيعات يستند عليها النادي الرياضي في جلب الاستثمارات وزيادة دخله) محققة.

### 5-2-5- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على: "يعتمد النادي الرياضي بنسبة كبيرة على التسويق الإلكتروني في جلب استثماراته وزيادة دخله" وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول 22: يوضح مساهمة التسويق الإلكتروني في جلب الاستثمارات للنادي الرياضي وزيادة دخله

المقياس ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	45	27	34.15	8.070	44	5.948	0.000	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الرابع والذي بلغ (34.15) والذي ينتمي إلى المجال المرتفع (31-38) أنه أعلى تماماً من المتوسط النظري له والمقدر بـ 27، بناء عليه فإن درجة مساهمة التسويق الإلكتروني في جلب الاستثمارات للنادي الرياضي وزيادة دخله عالية، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (5.94) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الرابعة والقائلة "يعتمد النادي الرياضي بنسبة كبيرة على التسويق الإلكتروني في جلب استثماراته وزيادة دخله بدرجة كبيرة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

من خلال النتائج المعبرة عن العبارات الموجهة لمسيري الأندية الرياضية حول الفرضية الرابعة التي مفادها (يعتمد النادي الرياضي بنسبة كبيرة على التسويق الإلكتروني في جلب استثماراته وزيادة دخله) نجد أنه:

يتبين من خلال عبارات هذا المحور أن أغلبية الأندية الرياضية تسعين في إعلاناتها بوسائل التواصل الاجتماعي المختلفة (الفيس بوك، تويتر، انستغرام.... إلخ) من أجل التسويق وجلب الاستثمارات لما لها من أهمية كبيرة في وقتنا الحالي وتعد من إستراتيجيات التسويق الجيدة وواحدة من أفضل للتفاعل مع الجمهور وجلب انتباههم، من خلال إنشاء محتوى قيم ومفيد عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي، وتبين أن أغلب الأندية تقوم باستخدام البريد الإلكتروني وصفحات الإعلانات الإلكترونية المختلفة من أجل التسويق، ويرى

أغلبية أفراد العينة أن التسويق الإلكتروني يعمل على زيادة الحصة السوقية وتوسيع قاعدة العملاء وذلك عن طريق تحسين جودة المنتجات والخدمات وتحسين استراتيجيات التسويق والعلامة التجارية وتطوير عروض جديدة أو مبتكرة، وتحسين خدمة العملاء من أجل زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة الدخل للنادي الرياضي.

ويتبين أن معظم الأندية تتوفر على شبكة اتصال فعالة وقوية ووسائل تكنولوجيا حديثة، حيث يقوم النادي عن طريق التسويق الإلكتروني بالتواصل مع كافة الشرائح لجلب الاستثمارات وزيادة الدخل، وهذا ما أشارت إليه دراسة دببش إلياس وخيري جمال 2022، بعنوان "أساليب التسويق الرياضي الحديث ومساهماتها في تطوير الاحتراف الرياضي بالجزائر" حيث توصلت الدراسة إلى أن أغلبية النوادي الرياضية ترى أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد في تحسين الاحتراف الرياضي، وكذلك ما تدعمه دراسة محمد زحاف، 2018 بعنوان "التسويق الإلكتروني كمدخل لتطوير نظم المعلومات التسويقية في المؤسسات الرياضية الجزائرية" حيث توصلت الدراسة إلى أنه تتوفر أندية كرة القدم للرابطة المحترفة على تكنولوجيات الاتصال الحديثة في تطبيق التسويق الإلكتروني.

وتبين أن أغلبية المسيرين في الأندية الرياضية يخضعون إلى برامج تكوينية خاصة بالتسويق الإلكتروني من خلال تدريبهم على استراتيجيات التسويق الإلكتروني الناجحة مثل إنشاء موقع إلكتروني بسيط غير معقد، وكيفية إنشاء فيديوهات تسويقية، كيفية تصميم إعلانات بسيطة تعبر عن المنتجات والخدمة بالإضافة إلى كيفية إنشاء صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي وكتابة مقالات عن المنتج والخدمة وكذلك طريقة عمل حملات إعلانية مدفوعة احترافية عبر الأنترنت، وهذا ما يتفق مع دراسة "نايجل بوب 2005" التسويق عبر الأنترنت دراسة استطلاعية عن مواقع كرة القدم في استراليا ونيوزيلندا وانجلترا وحساب الهوامش والتخطيط للتسويق حيث توصلت الدراسة إلى أنه استخدام الأنترنت يعتبر وسيلة لتسويق الرياضة والرفع من الفعالية الإدارية وأن مكونات الإدارة الإستراتيجية التسويقية هي تحديد الأهداف بدقة، تنمية المبيعات، وجود تكنولوجيا جديدة في الاتصال وفي العلاقات العامة، بينما دراسة "محمد زحاف 2018" بينت أنه هناك ضعف في الكفاءة والتخطيط الإستراتيجي في تطبيق التسويق الإلكتروني للمؤسسات الرياضية.

كما يتبين من خلال النتائج أن أغلبية الأندية الرياضية قادرة على جلب المشاريع الاستثمارية عن طريق التسويق الإلكتروني لما له من دور فعال في زيادة الدخل للنادي الرياضي، كما توصلت دراسة ناصري

عبدالقادر (2015) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في عملية التسويق الرياضي وانعكاساته على مصادر التمويل في المؤسسة الرياضية - دراسة ميدانية في المؤسسات الرياضية الجزائرية " حيث من أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أنه ضرورة اعتماد التخطيط الاستراتيجي في جميع برامج المؤسسة الرياضية واستغلال الوسائل الإعلامية المتاحة لتحقيق أقصى فائدة في عملية التسويق الرياضي من أجل جلب المستهلك بأقل فترة زمنية ممكنة وأقل تكلفة عن طريق الانترنت والتلفزيون والإذاعة، الهاتف والرسائل النصية (sms)، الصحف اليومية، المجالات والبريد الإلكتروني وأنظمة التواصل الاجتماعي، كما توصلت أيضا دراسة قام حسن أحمد الشافعي في 2006 حول "الاستثمار ودوره في التسويق في مجال التربية البدنية والرياضية حيث من أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أنه يجب ضرورة تحديد الأهداف الاستثمارية للمؤسسات الرياضية وعلى كل مؤسسة رياضية أن تكون لها أهداف استثمارية مثل تحقيق العائد والربح المادي نتيجة الاستثمار في المشروعات المختلفة، حيث أن هذه المشروعات تحافظ على قيمة الأصول وقيمة رأس المال الأصلي المستثمر للمشروع، كما توصلت أيضا أن الاستثمار في الرياضة يمر بمعايير يجب مراعاتها ومصادر تمويل يجب توافرها، إجراءات إدارية محفزة ووسائل وأليات جلب المستثمرين وأهمية الاستثمار الرياضي وضرورة الاهتمام بمعايير ومصادر تمويله.

وقد كانت أغلبية عبارات هذا المحور دالة إحصائيا، ويساهم التسويق الإلكتروني في جلب الاستثمارات للنادي الرياضي وزيادة دخله بدرجة عالية، وهذا ما يبين أن الفرضية الرابعة (يعتمد النادي الرياضي بنسبة كبيرة على التسويق الإلكتروني في جلب استثماراته وزيادة دخله) محققة.



### 5-2-6- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

نصت الفرضية الفرعية الخامسة على: "يتم البحث عن بيئة تسويقية مناسبة للنادي الرياضي قبل جلب الاستثمار وزيادة الدخل" وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول 23: يوضح مدى قيام النادي بالبحث عن بيئة تسويقية مناسبة له قبل جلب الاستثمار وزيادة الدخل

المقياس ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
	45	27	37.77	7.006	44	10.319	0.000	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الخامس والذي بلغ (37.77) والذي ينتمي إلى المجال المرتفع (31-38) أنه أعلى تماماً من المتوسط النظري له والمقدر بـ 27، بناء عليه فإن النادي يقوم بالبحث عن بيئة تسويقية مناسبة له قبل جلب الاستثمار وزيادة الدخل، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (10.31) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الخامسة والقائلة " يتم البحث عن بيئة تسويقية مناسبة للنادي الرياضي قبل جلب الاستثمار وزيادة الدخل بدرجة كبيرة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

من خلال النتائج المعبرة عن العبارات الموجهة لمسيري الأندية الرياضية حول الفرضية الخامسة التي مفادها ( يتم البحث عن بيئة تسويقية مناسبة للنادي الرياضي قبل جلب الاستثمار وزيادة الدخل ) نجد أنه:

يتبين من خلال عبارات هذا المحور أن أغلب الأندية الرياضية تقوم دائماً بدراسة ومعرفة البيئة التسويقية الداخلية من خلال تحديد الأهداف التسويقية بوضوح من قبل مسيري المؤسسات الرياضية وكذا معرفة المتغيرات الداخلية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية وتقوم بدراسة كل من الشركات المحتملة للاستثمار وقنوات التوزيع ودراسة السوق والجمهور وبالتالي توفير مصادر لتنمية موارد النادي الرياضي وزيادة دخله، وتبين أيضاً أن النوادي الرياضية تقوم بدراسة البيئة الخارجية أي كافة المتغيرات المحيطة بالنادي، وهذا ما يتفق مع دراسة بوطالبي يحيى (2013/2014) بعنوان " التسويق الرياضي وعلاقته بإدارة المنشآت الرياضية الجزائرية - دراسة متمحورة حول أهمية تطبيق إستراتيجيات التسويق لتطوير المنتج الرياضي حيث توصلت إلى أنه تقوم إدارة المنشأة الرياضية بدراسة سوق الرياضة ولكن اعتماداً على قسم

المالية في جمع المعلومات حول متطلبات السوق الرياضية مستقبلا أو تعليمات من الجهات التابعة لها لإبراز الأحداث الرياضية التي سيتم تنظيمها، وهذا لا يكفي بل يجب عليها أن تدرس السوق من خلال جمع المعلومات والبيانات حول رغبات وحاجات المستهلكين وعوامل نجاح المنافسين في مجال الرياضة، كما يظهر أن كل الأندية تقوم باتباع الإجراءات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية بنجاح من خلال رسم أهداف النادي في ما يخص التسويق والاستثمار، ما يتفق مع دراسة بوطالبي يحي 2014/2013 حيث توصلت يمكن تحقيق إستراتيجية تسويقية شاملة انطلاقا من أخذ العوائق بعين الاعتبار أي معرفة الجمهور المستهدف والعوامل المؤثرة على عملية التطوير والنتائج المتوقعة وتقييمها

كما أن معظم الأندية تقوم وتعتمد على خطط تسويقية مناسبة حسب طبيعة السوق، كما يظهر أيضا من خلال النتائج أن الأندية الرياضية تقوم باستعمال طرق وأساليب حديثة فيما يخص التسويق الرياضي والاستثمار حيث تتماشى مع التطور الحاصل في هذا المجال مثل وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني، وهذا ما توصلت إليه دراسة نايجل بوب "Nigel pope" 2005، أنه أن مكونات الإدارة الإستراتيجية التسويقية هي تحديد الأهداف بدقة، تنمية المبيعات، وجود تكنولوجيا جديدة في الاتصال وفي العلاقات العامة، كما يظهر أن أغلبية النوادي الرياضية تمتلك موارد بشرية تقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي للتسويق الرياضي وتسهر على القيام بخطط تسويقية من أجل جلب المستثمرين للنادي الرياضي وبالتالي توفير مصدر التمويل له وزيادة دخله، وهذا ما توصلت إليه دراسة بوطالبي يحي 2014/2013 أنه لا بد من تبني وتوظيف الموارد البشرية المختصة أو تكوينهم في مجال التسويق لإعداد خطط وإستراتيجيات تسويقية فعالة، ودراسة احمد رشاد محمد (2007) بعنوان "استراتيجية مقترحة لتسويق بطولات المباراة" توصلت إلى أنه وجب وضع كوادر مؤهلة مهنيا وأكاديميا للعمل في مجال التسويق، في حين توصلت دراسة إبراهيم علي صالح غراب وبن قناب الحاج في 2019/2018 بعنوان "إستراتيجيات التسويق الرياضي في تطوير المؤسسات الرياضية" أنه لا يوجد كوادر متخصصة في التسويق الرياضي ولا يوجد رؤية تسويقية للمؤسسات الرياضية ولا تمتلك المؤسسات والاتحادات الرياضية عاملين ذوي مؤهلات عالية

وقد كانت أغلبية عبارات هذا المحور دالة إحصائيا، والنادي الرياضي يقوم بالبحث عن بيئة تسويقية مناسبة له قبل جلب الاستثمار وزيادة الدخل بنسبة عالية، وهذا ما يبين أن الفرضية الخامسة (يتم البحث عن بيئة تسويقية مناسبة للنادي الرياضي قبل جلب الاستثمار وزيادة الدخل) محققة.

### 5-3- استنتاجات عامة:

- ❖ على مستوى الفرضية الأولى التي نصت على " تساهم الدعاية والإعلان في جلب الاستثمارات اللازمة للنادي الرياضي لزيادة الدخل"، وبناء على النتائج الموضحة في الجداول السابقة فقد تبين موافقة أفراد عينة البحث على الفرضية المطروحة بدرجة عالية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى المدرجة ضمن المحور الأول من الاستبيان الموزع.
  - ❖ على مستوى الفرضية الثانية التي نصت " للعلاقات العامة للنادي الرياضي دور في جلب الاستثمارات وزيادة الدخل"، وبناء على النتائج الموضحة في الجداول السابقة فقد تبين موافقة أفراد عينة البحث على الفرضية المطروحة بدرجة عالية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية المدرجة ضمن المحور الثاني من الاستبيان الموزع.
  - ❖ على مستوى الفرضية الثالثة التي نصت على " هناك إستراتيجية مبيعات يستند عليها النادي الرياضي لجلب الاستثمارات وزيادة دخله"، وبناء على النتائج الموضحة في الجداول السابقة فقد تبين موافقة أفراد عينة البحث على الفرضية المطروحة بدرجة متوسطة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة المدرجة ضمن المحور الثالث من الاستبيان الموزع.
  - ❖ على مستوى الفرضية الرابعة التي نصت على " يعتمد النادي الرياضي بنسبة كبيرة على التسويق الإلكتروني في جلب استثماراته وزيادة دخله"، وبناء على النتائج الموضحة في الجداول السابقة فقد تبين موافقة أفراد عينة البحث على الفرضية المطروحة بدرجة عالية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة المدرجة ضمن المحور الرابع من الاستبيان الموزع.
  - ❖ على مستوى الفرضية الخامسة التي نصت على " يتم البحث عن بيئة تسويقية مناسبة للنادي الرياضي قبل جلب الاستثمار وزيادة الدخل"، وبناء على النتائج الموضحة في الجداول السابقة فقد تبين موافقة أفراد عينة البحث على الفرضية المطروحة بدرجة عالية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الخامسة المدرجة ضمن المحور الخامس من الاستبيان الموزع.
- ومن خلال نتائج الفرضيات السابقة يمكن القول أن لبعض أساليب التسويق الرياضي دور في جلب الاستثمار للمؤسسات الرياضية لتحقيق الربحية.

# الخاتمة



## الخاتمة:

في ظل التطورات السريعة التي تشهدها مجالات الحياة المختلفة، تأتي أهمية دراسة وتقييم مختلف الجوانب المتعلقة بالرياضة والتسويق الرياضي. فقد أبرزت هذه الدراسة أهمية التسويق الرياضي وكيف يسهم في تطوير الأندية والاتحادات الرياضية، مع التركيز على الأهداف المرجوة منه.

ويمكن القول أن بعض أساليب التسويق الرياضي تعد من الطرق السريعة للوصول إلى التطور الاقتصادي في جميع أنحاء العالم خاصة في مجال كرة القدم ذات الشهرة الأوسع عالمياً، فالتسويق في المجال الرياضي من بين العمليات الأسرع في تحقيق المكاسب المادية وتطوير الموارد المختلفة وكسب أعلى درجات ولاء للمستهلك الرياضي بالإضافة إلى أنه سيشكل مصدراً اقتصادياً آخر، ويلعب دور مهم في تطور الرياضة والوصول بها إلى مستويات عالية، عن طريق تطوير الاحتراف الرياضي، هذا ما يؤدي إلى تطور المؤسسات الرياضية وأداء أندية وتفوقها، وإن الرهان الحقيقي للمؤسسة الرياضية اليوم يتمثل في إستراتيجية التسويق الرياضي التي تمكنها من مواجهة التغيرات الوظيفية للمؤسسة والتكيف مع المستجدات الاقتصادية، ويعد التسويق عبر أساليبه المتطورة مثل التسويق عن طريق الإنترنت أحد معالم التطور التكنولوجي، كونه يسمح من خلال تسويق منتجات وخدمات المؤسسة إلكترونياً بتنشيط وزيادة مبيعات المؤسسة، ويعد التسويق عبر الإنترنت من أهم الابتكارات الحديثة التي تساهم في نجاح ورفع أداء المؤسسات.

وقد تناول البحث في الفصل الأول مفهوم التسويق الرياضي وأهميته وأساليبه وخصائصه، كما تطرق إلى التسويق الإلكتروني الحديث في المجال الرياضي. أما الفصل الثاني فتناول مفهوم الاستثمار الرياضي وأهميته ومجالاته ومعوقاته وكذلك أهميته في الاقتصاد الوطني. وركز الفصل الثالث على المؤسسات والأندية الرياضية من حيث المفهوم والأهداف والتخطيط والتمويل، مع إعطاء لمحة تاريخية عن تطور كرة القدم في الجزائر. أما الفصل الرابع فخصص للإجراءات المنهجية للبحث والفصل الخامس تحليل وتفسير النتائج وفي الفصل السادس مناقشة النتائج وفي الأخير تناول في الفصل السابع تطرق الباحث إلى نتائج الدراسة وتوصيات واقتراحات.

لقد بينا من خلال العرض السابق لمحة عامة عن التسويق الرياضي في الأندية الجزائرية ومعرفة مختلف المشاكل التي تعرقل الاستثمار في المجال الرياضي، كما أوضحنا بعض المفاهيم المرتبطة بكيفية

جلب الاستثمارات للمؤسسات الرياضية عامة والنوادي الرياضية خاصة، وكيفية التسويق والاستثمار في النادي الرياضي بقصد زيادة موارده ومواكبة التطور الحاصل في الرياضة.

تناولنا في الفصول المختلفة مفاهيم أساسية مثل التخطيط الاستراتيجي، وأهمية الاستثمار الرياضي، وكيفية إدارة المؤسسات الرياضية بفعالية. وقد أظهرت الدراسات المشار إليها في الأطروحة أهمية التمويل والاستثمار في تطوير الهياكل الرياضية وتحقيق الأهداف المرجوة وكذلك بينت الأهمية البالغة للتسويق الرياضي.

كما ناقشنا دور المؤسسات والنوادي الرياضية، وكيف يمكن لهذه الهياكل المساهمة في تعزيز الثقافة الرياضية وتطوير الرياضة على مستوى الوطن. وقد أظهرت النتائج المستخلصة من الاستطلاعات والمقابلات أهمية التسويق والاستثمار في المؤسسات الرياضية لتحقيق التقدم في هذا المجال، وضرورة معرفة أن الرياضة أصبحت صناعة ونشاط تجاري تسويقي للمنتجات والخدمات الرياضية، وأصبحت مجال استثماري يساهم في الاقتصاد الوطني في جميع أنحاء العالم، وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج.

وفي الختام، يأمل الباحث أن يكون هذا البحث قد أثرى المكتبة العلمية بجانب من جوانب التسويق والاستثمار الرياضي، والمساهمة في إثراء معارف وخبرات العاملين في الوسط الرياضي بالمجالين الاقتصادي والتسويقي وأن يُشكل إضافة معرفية ذات فائدة للمهتمين والمختصين في هذا المجال الحيوي.

### توصيات واقتراحات:

- ضرورة وضع استراتيجية وطنية لتطوير التسويق والاستثمار الرياضي في الجزائر.
- تبني مفهوم الاحترافية في إدارة الأندية والمؤسسات الرياضية والعمل على تطوير الأساليب الإدارية والاعتماد على الإدارة الإلكترونية.
- تفعيل دور الاتحادات الرياضية في تسويق المنتج الرياضي المحلي.
- تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في المجال الرياضي من خلال حزمة من الحوافز.
- الاستفادة من التجارب الناجحة لدول أخرى في مجالي التسويق والاستثمار الرياضي.
- ضرورة التعرف على النظام العالمي لصناعة الرياضة ودراسة تجارب الدول المتقدمة في الرياضة كصناعة.
- وجب وضع رؤية استراتيجية واضحة حول تسويق النشاطات واستقطاب الاستثمارات في الأندية الرياضية الجزائرية، وضرورة وجود حوافز كافية لجلب الاستثمار الخاص في القطاع الرياضي.

- تشجيع الاستثمار الرياضي في الجزائر وضرورة قيام الدولة بتوضيح التشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للاستثمار والتسويق مع تقديم جملة من التسهيلات للهيئات الرياضية.
- وجوب تطبيق مبادئ الاحتراف فيما يتعلق بالتسويق والاستثمار ومسايرة الدول المتقدمة والرائدة في هذا المجال والاستفادة من نماذج هذه الدول في تطبيق التسويق الرياضي بالهيئات والنوادي الرياضية.
- غرس ثقافة التسويق الرياضي بالأندية الرياضية من خلال عقد دورات تدريبية وملتقيات في مجال التسويق والاستثمار لجميع العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- جلب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال التسويق الرياضي من مدربين واستشاريين وخبراء البرامج ومواكبة مختلف التطورات التكنولوجية.
- العمل على تطوير التسويق الإلكتروني في المؤسسات الرياضية بحيث يتماشى مع التطورات الحديثة.
- جلب اهتمام المستثمرين في المجال الرياضي عن طريق تفعيل عملية الإعلان والدعاية.
- ضرورة الاهتمام بالتسويق الإلكتروني عن طريق تكوين وتدريب العاملين في المجال الرياضي في هذا المجال.
- العمل على دراسات دقيقة ومقننة لتفعيل التسويق الرياضي في الجزائر من أجل مواكبة المستجدات والتطورات والأوضاع العالمية الجديدة في التسويق.
- اقتراح توأمة بين المؤسسات الرياضية الجزائرية ونظرائها من المؤسسات الرياضية العالمية التي تشهد مداخل وعمليات تسويقية كبيرة لنقل خبراتها المتعلقة بالتسويق الرياضي للعنصر البشري المختص في الجزائر.
- ضرورة الاهتمام بالأساليب الحديثة للتسويق الرياضي ومواكبة كل التطورات التكنولوجية من أجل نجاح المؤسسات الرياضية
- معرفة العراقيل التي تواجه المؤسسات الرياضية وتحول دون تطبيق عملية التسويق الرياضي والاستثمار والعمل على تجاوزها من أجل تطوير الرياضة.

### الآفاق المستقبلية:

- في ضوء ما توصل إليه هذا البحث من نتائج فإننا نرى ضرورة القيام ببحوث ودراسات أخرى في هذا المجال لها مساهمة جوهريّة في التطوير والنجاح ، ونذكر منها:
- إجراء دراسات وبحوث حول دور الدعاية والإعلان في النوادي الرياضية في استقطاب الاستثمارات.

- إجراء دراسات وبحوث حول العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية وعلاقتها بنجاح المؤسسات الرياضية.
- إجراء بحوث ودراسات حول التسويق الإلكتروني ودوره في تفعيل الاستثمارات في المجال الرياضي.
- إجراء بحوث ودراسات حول مبيعات النوادي الرياضية ودور التسويق الرياضي في زيادة الدخل.
- إجراء دراسات حول التسويق الرياضي الحديث وأساليب استعمال التكنولوجيا في النوادي الرياضية.



# قائمة المصادر والمراجع

---

## قائمة المصادر والمراجع

### -المراجع باللغة العربية:

- ابن فارس(1991) أحمد بن زكريا أبو الحسين ، معجم مقاييس اللغة، المحقق: عبد السلام هارون (ج1). عمان: دار الجيل.
- أبو النجا. محمد عبد العظيم(2010). قضايا معاصرة (ط1)، الدار الجامعية للنشر.
- أبو علام. رجاء محمود (2006). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية (د ط). القاهرة: دار النشر للجامعات.
- أبو فارة. يوسف أحمد (2007). التسويق الإلكتروني (ط2) الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أبو قحف. عبد السلام (2002). أساسيات التسويق (د ط). مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- الأحمد. محمد سليمان، التكريتي. وديع ياسين ، الصميدعي. لؤي غانم (2005). الثقافة بين القانون والرياضة (ط1). العراق: دار وائل.
- أمال. محمد ( 2018). إعادة هيكلة الأندية الرياضية المحترفة في الوطن العربي (ط1). الإسكندرية، مصر: مؤسسة عالم الرياضة للنشر.
- بازرعة. صادق محمود (2001). إدارة التسويق، ط2، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- بدوي. عصام الدين محمد ، أميري. كمال (1992). التطور العلمي لمفهوم الرياضة (د ط). القاهرة: دار الشباب للطباعة.
- البرواري. نزار عبد المجيد، البرزنجي. أحمد محمد فهمي (2018). استراتيجيات التسويق، المفاهيم- الأسس- الوظائف (ط1). عمان: دار وائل للنشر.
- بوحوش. عمار، ذنيبات. محمد (1955). منهجية البحث العلمي (د ط). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- بوداود. عبد اليمين، عطاء الله . أحمد (2009). المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- جاسم. عقيل عبد الله (1999). مدخل في تقييم المشروعات (ط2). عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حامد. إسماعيل عثمان ( 1998 ). إدارة الأزمات الرياضية (د ط). القاهرة : مركز الكتاب للنشر.
- حردان. الطاهر حيدر ( 1997 ). مبادئ الاستثمار (د ط). عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.

- حسانين. محمد صبحي ، جبر. عمرو أحمد (2013). اقتصاديات الرياضة: "الرياضة والتسويق والتمويل" (ط1). القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- حسانين. محمد صبحي، عبد الرحمن. كمال الدين (2004). موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد (ط1). القاهرة: دار الفكر العربي للطبع والنشر.
- الحكيم كريم محمد محمود (2015). إدارة المؤسسات الرياضية (ط1). مصر الإسكندرية: مؤسسة عالم الرياضة دار الوفاء لدنيا الطباعة.
- درويش. عبد الرحمن، صبحي. حسن (2004). التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشري في إدارة الرياضة (ط1). القاهرة، مصر: دار الفكر العربي للنشر.
- درويش. كمال ، مرسى. وليد الصغير، أحمد. عبد الفتاح أحمد، مغاوري. محمد إبراهيم (2013). اقتصاديات الرياضة (ط1). القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- درويش. مرعي، الكتبي. محسن علي (2008). إدارة التسويق (ط1). الإسماعيلية مصر: مطبعة العشري.
- دليو. فضيل (1995). دراسات في المنهجية (د ط). بن عكنون، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- رزق. محمد أحمد عبده (2012). إستراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي في المؤسسات الرياضية (ط1). الإسكندرية مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- رمادي. محمد أحمد محمد كمال (2012). لجنة تسويق مقترحة بالاتحادات الرياضية الأولمبية (ط1). الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- السباعي. رأفت سعيد هنداوي (2012). برمجة الأهداف وتطبيقها في تحليل الوظائف بالأندية الرياضية (ط1). الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الشافعي. حسن أحمد (2003). التشريعات في التربية البدنية والرياضية القوانين واللوائح التنظيمية والإدارية للنقابة والمؤسسات الرياضية (ج1). الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الشافعي. حسن أحمد (2006). الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية (ط1). الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الشافعي. حسن أحمد (2010). تطبيقات معاصرة في الإدارة في التربية البدنية والرياضية (ط1). الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الشافعي. حسن أحمد (2012). الموسوعة العلمية الاقتصادية الرياضية، الخصخصة الإدارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية (ط1). الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

- الشافعي. حسن أحمد ، حجازي. علي عبد المنعم (2009). استراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة (ط1). الإسكندرية مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الشافعي. حسن أحمد، سيار. عبد الرحمان أحمد (2009). إستراتيجية الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية(ط1). الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الشافعي. حسن أحمد، مرسى. سوزان علي أحمد (1999). ميدان البحث العلمي(د ط). الإسكندرية: منشأ المعارف.
- شاكر. نبيل (1998). إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات الجديدة، القاهرة : جامعة عين شمس.
- شنايدر. جاري (2008). التجارة الإلكترونية، ترجمة: سرور علي ابراهيم، محمد يحي عبد الرحمن(ط1). مصر: دار المريخ للنشر.
- صيام. أحمد زكرياء (1997). مبادئ الاستثمار(ط1). عمان: دار المناهج.
- الصيرفي. محمد عبد الفتاح (2009). البيع عبر الأنترنت (د ط). مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- الصيرفي. محمد عبد الفتاح (2016) التسويق الرياضي (د ط). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الموسوي. ضياء مجيد (1998). النظرية الاقتصادية الجزئية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- طلحة. حسام الدين، مطر. عدلة عيسى (1997). مقدمة في الإدارة الرياضية (ط1). القاهرة، مصر: مركز الكتاب للنشر.
- الطيطي. خضر مصباح (2017). التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية من منظور تقني وتجاري وإداري (ط1). الأردن: دار الامد للنشر والتوزيع.
- العبادي. حيدر عبد الرزاق كاظم (2015). أساسيات كتابة البحث العلمي في التربية البدنية وعلوم الرياضة (ط1). البصرة، العراق: شركة الغدير للطباعة والنشر.
- عبد الحميد. سمير(1999). إدارة الهيئات الرياضية (ط1). الإسكندرية، مصر: منشأة المعارف للنشر.
- عبد العزيز. محمد (2005). طريقي الاحتراف الرياضي في كرة القدم (د ط). مصر: دار الفاروق.
- عريفج. سامي ، حسني. خالد ، حواشني. مفيد نجيب (1999). مناهج البحث العلمي وأساليبه (ط2). عمان: دار مجدلاوي للنشر.
- العكس. فوزي عبد الله (1986). البحث العلمي، المناهج والإجراءات العينة (ط1). الإمارات العربية المتحدة مطبعة العين الحديث.

- العلاق. بشير (2010). الإستراتيجيات التسويقية في الانترنت (ط1)، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- العلقامي. نبيل عبد الحميد، درويش. كمال الدين عبد الرحمان، فرغلي. ماجد محمد مسعد ، فضل الله. محمد أحمد علي، عزام. مصطفى أحمد سيد ، مغاوري. محمد إبراهيم (2012). اقتصاديات الرياضة وقومية الدولة (التشريعات الدولية، التنظيمات الدولية، العولمة الرياضية، الجودة الرياضية، الاحتراف الرياضي) (ط1). القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- علوان. قاسم دايف (2009). إدارة الاستثمار (د ط). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العمراني. عبد الغني محمد (2013). مناهج البحث العلمي (ط2). صنعاء: مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- عويس. خير الدين علي أحمد (1997). العالم الاجتماعي الرياضي (ط1). القاهرة: دار الفكر العربي.
- غربي. عبد الحليم عمار (2019). منهجية البحث العلمي في العلوم المالية والمصرفية الإسلامية، الرياض: مطبوعات جامعة الاقتصاد الإسلامي.
- فضل الله. محمد (2012). اقتصاديات الرياضة وقومية الدولة (ط1). القاهرة، مصر: مركز الكتاب للنشر.
- الكاشف. عزت محمود (1996). اقتصاديات التربية البدنية والرياضية (د ط)، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- الكاشف. عزت محمود (2005). مبادئ الاقتصاد والتسويق الرياضي (ط 1). القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- الكاشف. عزت محمود (2013). خبرات وتجارب من بطولة أوروبا لكرة القدم 2012، موسكو: مجلة الرياضة النظرية والتطبيقية.
- كوتلر. ديسلر ، ارمسترونج. جاري (د س). أساسيات التسويق. الكتاب الأول. الرياض السعودية: دار المريخ للنشر.
- النجار. فؤاد فاروق (2018). الاستثمار في المجال الرياضي (ط1). مصر: مؤسسة عالم الرياضة، الإسكندرية.
- نصير. محمد طاهر (2005). التسويق الإلكتروني (ط1). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نعمان. عبد الغني (2017). الاستثمار والتسويق الرياضي (د ط). ألمانيا: دار النشر نور.

-الأطروحات والرسائل والمذكرات:

- بلوني. عبد الحليم (2018). دور العلاقات العامة في تطوير الشركات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي دراسة على بعض الأندية المحترفة في كرة القدم الجزائرية. أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
- بوطالبي. يحي (2014). التسويق الرياضي وعلاقته بإدارة المنشآت الرياضية الجزائرية- دراسة حول أهمية تطبيق إستراتيجيات التسويق لتطوير المنتج الرياضي أطروحة دكتوراه علوم نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، الجزائر: جامعة الجزائر 03 .
- تريش. لحسن (2018)، المتطلبات القانونية والمادية لنجاح منظومة الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، الجزائر: جامعة المسيلة.
- حملي. صليحة (2016). دور إدارة العلاقات العامة في دفع الرياضة نحو الاحترافية اقتراح برنامج تكويني لإدارة العلاقات العامة لأندية كرة القدم الجزائرية. أطروحة دكتوراه .معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03.
- خضار. خالد (2012). مدى مساهمة الشركات التجارية الرياضية في إنجاح الاحتراف في كرة القدم الجزائرية، رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
- رعاش. كمال (2010) الاحتراف الرياضي ومدى فاعليته في الارتقاء بمستوى كرة القدم، رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية - سيدي عبد الله -، جامعة الجزائر 03.
- سايب عزوهم. يونس(2020). آليات التسويق الخدماتي وعلاقتها بتنمية الموارد المالية للمؤسسات الرياضية، أطروحة دكتوراه. قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- سعدة. محمد(2018). التسويق الرياضي في المؤسسات الاقتصادية الخاصة وأثره على تنمية الرياضة، أطروحة دكتوراه. معهد التربية البدنية والرياضية دالي إبراهيم، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
- شريفي. سلمى(2012). أساسيات التمويل والإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسات الرياضية، أطروحة دكتوراه. معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله، الجزائر: جامعة الجزائر 03،

- صبحي. اشرف محمد (2000). نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المجال الرياضي. رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية البدنية للبنين. القاهرة: جامعة حلوان.
- طوبال. وسيم (2009). أسباب ضعف الرعاية الرياضية في الجزائر حالة الاتحادات الرياضية الجزائرية. رسالة ماجستير، الجزائر: معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر 3.
- طيبي. أحمد (2015). دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي وإبراز مفهوم الربح لدى المؤسسة الرياضية - دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الرياضية بولاية بسكرة - أطروحة دكتوراه. معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
- عثمان. أحمد رشاد محمد (2007). استراتيجية مقترحة لتسويق بطولات المبارزة، رسالة ماجستير في التربية الرياضية، جامعة بنها، كلية التربية الرياضية، مصر: المنازلات والرياضة المائية.
- مبارك. يحيى بدر (2010) استراتيجية مقترحة لجذب رؤوس الاموال للاستثمار في الاندية الرياضية الكويتية. رسالة ماجستير. كلية التربية الرياضية. مصر: جامعة بنها.
- مثني. على عبود (2010). استراتيجية مقترحة لتطوير التسويق الرياضي بدولة الكويت. رسالة ماجستير. كلية لتربية الرياضية للبنين مصر: جامعة طنطا.
- مرسي. سوزان أحمد علي (1990). وضع تصور مقترح لتخطيط جهاز إداري للعلاقات العامة للتربية البدنية بالإسكندرية. أطروحة دكتوراه . الإسكندرية: كلية التربية الرياضية للبنات.
- مقصود. عبد القادر (2020). آليات الاستثمار ودورها في تنويع مصادر التمويل بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية، أطروحة دكتوراه في ميدان علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- موساوي. أمال (2017). دور الدعاية والإعلان في تحقيق نمو رأس المال للنادي المحترف من خلال جلب وإعادة استثمار الرصيد. دراسة ميدانية على أندية كرة القدم للرابطة الأولى، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- ناصري. عبد القادر (2015). التخطيط الاستراتيجي في عملية التسويق الرياضي وانعكاساته على مصادر التمويل في المؤسسة الرياضية - دراسة ميدانية في المؤسسات الرياضية. أطروحة دكتوراه. معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

-المجلات العلمية والدوريات والملتقيات:

- الباحوت خالد عبد الله ( 2002).الجهل العميق في أبجديات التسويق. جريدة الجزيرة. السعودية: العدد 10817.
- بورزامة. رابح، بورزامة. جمال (جانفي 2009). معوقات الاستثمار في الأندية الرياضية، مجلة الدراسات العلمية (الملتقى الدولي الثالث : رؤية مستقبلية حول الاحتراف الرياضي في الجزائر)، مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي جامعة الجزائر.
- حمدان. سآرى احمد، عيسى. سهى أديب (1996). أساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية كما يراها رجال الأعمال في الأردن. المؤتمر العلمي التقني البشرية والأساليب الرياضية التعميمات والطموحات. القاهرة: كلية التربية البدنية جامعة حلوان.
- دبش إلياس., & خيرى جمال. (2022). أساليب التسويق الرياضي الحديث ومساهماتها في تطوير الاحتراف الرياضي بالجزائر. مجلة المنظومة الرياضية, 9(3), 1069-1055.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/200122>
- زحاف، محمد. (2016). التسويق الإلكتروني كمدخل لتطوير نظم المعلومات التسويقية في المؤسسات الرياضية الجزائرية. مجلة علوم الرياضة،مج. 8، ع. 24، ص. 41-27.  
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-802128>
- العبودي، حسين علي كنبار. (2016). أهمية الاستثمار الرياضي في تطوير المنشآت الرياضية العراقية. المجلة العلمية لعلوم و التكنولوجيا للنشاطات البدنية و الرياضية،مج. 2016، ع. 13، ص. 216-  
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-863459.239>
- قشطة، عمر نصر الله. (2014). أساليب التسويق الرياضي لبطولات الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث و الدراسات،مج. 2014، ع. 6، ص. 173-151.  
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-363915>
- غراب، ابراهيم علي صالح (2018). استراتيجيات التسويق الرياضي واثرها في تطوير اداء المؤسسات الرياضية حالة الاتحادات الرياضية اليمنية. مجلة العلوم و التكنولوجيا للنشاطات البدنية و الرياضية, 15(4), 52-35.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/52309>
- مرتات. محمد. (2010). مساهمة لدراسة واقع أساليب التسويق الرياضي بالشرق الجزائري. مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي, 2(1), 75-69.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/112062>



-القوانين والمراسيم والأوامر:

- القانون رقم 13- 05 المؤرخ في 23 جويلية 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المطبعة الرسمية، العدد 39، حي البساتين، بئر مراد رايس، الجزائر محطة.

-المراجع باللغة الأجنبية:

- American marketing assiation (AMA).1985
- Booniel park house, PH.D.( 1994).the management of sport its foundation and application Mosby.
- Eric C.Schwarz & Jason D.Hunter , (2018). Advanced Thery and practice in Sport marketing ,1 st ,edition , published by Elsevier Inc ,oxford.
- Grant E, S, and, Bashom ,R,E, (1995). Collegiate, Football ,program Confronts a Sports marketing crises. Sport marketing Quarterly.
- Nigel Pop And Other.(2005).Sport Marketing in Internet. [WWW.CBPP-UAA.Alaska.edu/Him](http://WWW.CBPP-UAA.Alaska.edu/Him).

الملاحق



الملحق 1: استمارة استبيان موجهة لرؤساء ومسيري النوادي الرياضية

جامعة محند آكلي أولحاج بالبويرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان موجهة لرؤساء ومسيري النوادي الرياضية

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه في ميدان علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية شعبة الإدارة والتسيير الرياضي تخصص الإدارة والتسيير الرياضي تحت عنوان:

دور بعض أساليب التسويق الرياضي في جلب الاستثمار للمؤسسات الرياضية لتحقيق الربحية

-دراسة ميدانية في النوادي الرياضية الجزائرية للرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم موبيليس-

وهذا سعيا للحصول على نتائج خاصة بموضوع الدراسة والتي قد تثري البحث وتساهم في نجاحته، مع العلم أن إجاباتكم ستستعمل في حدود البحث العلمي فقط.

لهذا نرجو من سيادتكم التفضل والإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع العلامة (x) في المكان المناسب لكل عبارة، آمليين منكم إجابات دقيقة وهذا من أجل مصداقية البحث مقدرين تعاونكم وتفهمكم وكذا مساهمتكم في إثراء البحث.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير

إشراف الأستاذ:

أ.د.خيري جمال

إعداد الطالب:

دبيش إلياس

السنة الجامعية: 2022-2023

## الملاحق

### المعلومات الشخصية:

- اسم النادي الرياضي: .....

رئيس النادي	رئيس مجلس الإدارة	نائب الرئيس	عضو مجلس الإدارة
أقل من ثانوي	ثانوي	جامعي	
من 1-5 سنوات	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	

- المنصب الحالي

- المؤهل العلمي

- سنوات الخبرة

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
<b>المحور الأول: الدعاية والإعلان.</b>						
1	يملك النادي الرياضي موقع إلكتروني معروف وسهل الولوج له معتمدا على التسويق الرياضي الإلكتروني					
2	يستغل النادي الرياضي أفضل لاعبيه بطريقة تسويقية للدعاية والإعلان لجلب الاستثمارات وزيادة الدخل					
3	ينشر النادي الرياضي مختلف الإعلانات الدعائية بطريقة دورية في وسائل الإعلام بهدف جلب رؤوس الأموال للاستثمار ورعايته					
4	يجتهد النادي الرياضي للتعاقد مع الشركات الاقتصادية من أجل تغطية احتياجاته المالية مقابل الدعاية والإعلان لها					
5	النادي الرياضي دائم التخطيط والبرمجة لحملات إعلانية من أجل تسويق خدماته الدعائية في أفضل الأوقات والفترات					
6	تساهم عائدات الدعاية والإعلان في تقوية التمويل الذاتي للنادي الرياضي ويشجع على الاستثمارات لزيادة الدخل بدلا من الاعتماد الأساسي على دعم الدولة					
7	النادي الرياضي دائم التفكير في توفر قنوات ومواقع إعلامية وتواصلية للمساهمة في الترويج لمشاريعه الاستثمارية التي تضمن له الربح المتواصل					
8	توجد قنوات إعلامية ووسائل اتصال تساهم في الترويج للمشروعات الاستثمارية المزمع إقامتها بالنادي					
9	تتوفر النوادي الرياضية على كفاءات وأطر متخصصة في مجال الدعاية والإعلان الرياضي					
<b>المحور الثاني: العلاقات العامة</b>						
10	يتوفر النادي الرياضي على قسم خاص بالعلاقات العامة يعمل بطريقة محترفة ومنظمة					
11	تساهم العلاقات العامة في تحقيق أهداف النادي الرياضي					

12	أعضاء مجلس إدارة النادي الرياضي على إطلاع تام بحالة علاقاته العامة				
13	الموضوعات التي تتناولها العلاقات العامة للنادي الرياضي تساهم في تحسين صورته الذهنية				
14	يعتمد النادي الرياضي على إستراتيجية اتصالية معينة تساهم في التسيير الناجح للنادي				
15	تساهم العلاقات العامة في تسهيل العملية الإدارية داخل النادي الرياضي				
16	تساعد العلاقات العامة في وضع التصور المستقبلي لنشاط النادي الرياضي من أجل جلبه للاستثمارات				
17	ترسم إدارة العلاقات العامة للنادي الرياضي أهدافه المتعلقة بمشروع الاحتراف من أجل الولوج الصحيح للتسويق والاستثمار				
18	تساعد العلاقات العامة للنادي الرياضي في نشر الوعي الاستثماري والتسويقي				
المحور الثالث: إستراتيجية المبيعات					
19	تحدد الأهداف التسويقية للنادي الرياضي بوضوح ومصداقية				
20	يضع النادي الرياضي إستراتيجية للمبيعات لزيادة الدخل وجلب الاستثمار				
21	توجد رقابة جيدة من طرف إدارة النادي الرياضي على العملية التسويقية				
22	تقوم إدارة النادي الرياضي بالإشراف ومتابعة سير الإستراتيجية التسويقية				
23	يقوم النادي الرياضي بالتحليل الداخلي والتحليل الخارجي لعملية التسويق والأسلوب الأنسب لجلب الاستثمارات				
24	حجم مبيعات النادي الرياضي في تحسن وتطور مستمر				
25	يوفر النادي الرياضي برامج مستقبلية لترويج المبيعات والمنتجات				
26	يقدم النادي الرياضي عروض مناسبة ومغرية لجلب المستثمرين والممولين				
27	تقوم إدارة النادي الرياضي بوضع تقارير دورية عن مدى تطبيق الخطط التسويقية وخطط بديلة لمواجهة الظروف الطارئة				
المحور الرابع: التسويق الإلكتروني					
28	يستعين النادي الرياضي في إعلاناته وسائل التواصل الاجتماعي للتسويق وجلب الاستثمارات				
29	يستخدم النادي الرياضي البريد الإلكتروني لمختلف مراسلاته الخاصة بالتسويق الرياضي لجلب الاستثمار.				
30	يستخدم النادي الرياضي صفحات الإعلانات الإلكترونية وصفحات الويب				
31	يعمل التسويق الإلكتروني على زيادة الحصة السوقية للنادي الرياضي وتوسيع قاعدة العملاء لديه				
32	يتوفر النادي الرياضي على شبكة اتصال فعالة وقوية ووسائل تكنولوجية حديثة				
33	يقوم النادي الرياضي باستعمال التسويق الإلكتروني للتواصل مع كافة الشرائح لجلب الاستثمارات وزيادة الدخل				

					الإداريون المكلفون بالتسويق لدى النادي الرياضي يخضعون إلى برامج تكوينية خاصة بالتسويق الإلكتروني	34
					النادي الرياضي قادر على جلب مشاريع استثمارية هامة تدر عوائد مالية عن طريق التسويق الإلكتروني	35
					يتوفر النادي الرياضي على مختلف البرمجيات والتطبيقات الخاصة بأنشطة التسويق	36
المحور الخامس: البيئة التسويقية						
					يقوم النادي الرياضي بدراسة البيئة التسويقية الداخلية بوضوح	37
					يقوم النادي الرياضي بتحديد الأهداف التسويقية قبل جلب الاستثمارات	38
					يقوم النادي الرياضي بإتباع الإجراءات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية	39
					يقوم النادي الرياضي بدراسة البيئة الخارجية أو المحيط	40
					توجد العديد من المتغيرات السوقية تحفز النادي الرياضي على الاستثمار	41
					يعتمد النادي الرياضي على خطط تسويقية مناسبة ومتكيفة حسب السوق	42
					يعمل النادي الرياضي على استعمال طرق وأساليب التسويق الرياضي الحديثة التي تتناسب مع المستجدات والتطورات العالمية في هذا المجال	43
					يعمل النادي الرياضي على معرفة الأخطار التسويقية المحتملة وتفاديها	44
					يملك النادي الرياضي كفاءات بشرية تقوم بالتخطيط الإستراتيجي للتسويق الرياضي	45

الملحق 2: الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة / الدولة
01	سليمان لاوسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة محند أكلي أولحاج - البويرة - الجزائر
02	عمرون فاتح	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر
03	قرماش وهيبة	أستاذ التعليم العالي	جامعة دالي ابراهيم الجزائر -3-
04	عياد صالح	أستاذ التعليم العالي	جامعة أحمد درارية -أدرار- الجزائر
05	حسين علي كنبار المحمداوي	مدرس دكتور	الجامعة المستنصرية - بغداد - العراق
06	محمد زرمبة	أستاذ مساعد	كلية التربية الرياضية جامعة بورسعيد - مصر -

الملحق 3: تسهيل المهمة المؤشر عليها في النوادي الرياضية:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muhend Ulhag - Tibirett -  
Institut des Sciences et Techniques  
des Activités Physiques et Sportives

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية



البويرة في: 2023/03/14

الرقم: 013/م ع ت ن ب ر / 2023

إلى السادة: رؤساء الأندية المحترفة لكرة  
القدم الرابطة المحترفة الأولى

الموضوع: تسهيل مهمة

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والمتمثل في تسهيل مهمة:

الطالب(ة) الباحث(ة): ديش إلباس .....

رقم التسجيل: MAN012 .....

تاريخ ومكان الميلاد: 1988/01/13.. بـ: برج بوعريرج .....

وذلك في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه خلال الموسم الجامعي 2023/2022، الذي يندرج ضمن  
التحضير لأطروحة الدكتوراه في ميدان علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة  
وتسيير رياضي.

تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير

نيابة ما بعد التدرج





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Mùhend Ulhag - Tubirett -  
Institut des Sciences et Techniques  
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أوحاج  
- البويرة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

البويرة في: 2023/03/14

الرقم: 013/م ع ت ن ب ر / 2023

إلى السادة: رؤساء الأندية المحترفة لكرة  
القدم الرابطة المحترفة الأولى

### الموضوع: تسهيل مهمة

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والمتمثل في تسهيل مهمة:

الطالب(ة) الباحث(ة): ديش إياس .....

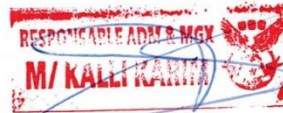
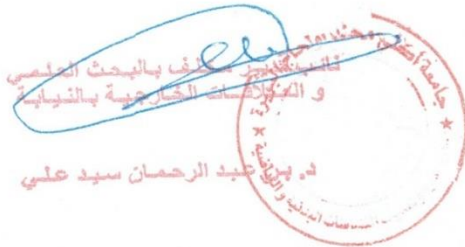
رقم التسجيل: MAN012.....

تاريخ ومكان الميلاد: 1988/01/13 .. بـ: برج بوعرييج .....

وذلك في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه خلال الموسم الجامعي 2023/2022، الذي يندرج ضمن  
التحضير لأطروحة الدكتوراه في ميدان علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة  
وتسيير رياضي.

تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير

نيابة ما بعد التدرج



- 3 AVR. 2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -  
Institut des Sciences et Techniques  
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

البويرة في: 2023/03/14

الرقم: 013/م ع ت ن ب ر / 2023

إلى السادة: رؤساء الأندية المحترفة لكرة

القدم الرابطة المحترفة الأولى

### الموضوع: تسهيل مهمة

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم احترمة بهذا الطلب والمتمثل في تسهيل مهمة:

الطالب (ة) الباحث (ة): ديش إياس .....

رقم التسجيل: MAN012 .....

تاريخ ومكان الميلاد: 1988/01/13 .. بـ: برج بوعرييج .....

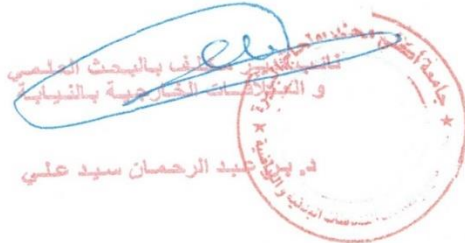
وذلك في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه خلال الموسم الجامعي 2023/2022، الذي يندرج ضمن

التحضير لأطروحة الدكتوراه في ميدان علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة

وتسيير رياضي.

تقبلوا مني فائق عبارات الاحترام والتقدير

نيابة ما بعد التدرج



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -  
Institut des Sciences et Techniques  
des Activités Physiques et Sportives

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولوجاج  
- البويرة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

البويرة في: 2023/03/14

الرقم: 013/م ع ت ن ب ر / 2023

إلى السادة: رؤساء الأندية المحترفة لكرة

القدم الرابطة المحترفة الأولى

### الموضوع: تسهيل مهمة

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والمتمثل في تسهيل مهمة:

الطالب(ة) الباحث(ة): ديش إياس .....

رقم التسجيل: MAN012.....

تاريخ ومكان الميلاد: 1988/01/13 .. بـ: برج بوعريج .....

وذلك في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه خلال الموسم الجامعي 2023/2022، الذي يندرج ضمن

التحضير لأطروحة الدكتوراه في ميدان علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة

وتسيير رياضي.

تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير

نيابة ما بعد التدرج



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muhend Ulhağ - Tubirett -  
Institut des Sciences et Techniques  
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

البويرة في: 2023/03/14

الرقم: 013/م ع ت ن ب ر / 2023

إلى السادة: رؤساء الأندية المحترفة لكرة

القدم الرابطة المحترفة الأولى

### الموضوع: تسهيل مهمة

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم احتراماً بهذا الطلب والمتمثل في تسهيل مهمة:

الطالب (ة) الباحث (ة): ديش إياس .....

رقم التسجيل: MAN012 .....

تاريخ ومكان الميلاد: 1988/01/13 .. ب: برج بوعرييج .....

وذلك في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه خلال الموسم الجامعي 2023/2022، الذي يندرج ضمن  
التحضير لأطروحة الدكتوراه في ميدان علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة  
وتسيير رياضي.

تقبلوا مني فائق عبارات الاحترام والتقدير

نيابة ما بعد التدرج



Le Président du Conseil d'Administration  
de la SSPA/A.R.B.A  
AHMED BOUKHALFA



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tibirett -  
Institut des Sciences et Techniques  
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

البويرة في: 2023/03/14

الرقم: 013/م ع ت ن ب ر / 2023

إلى السادة: رؤساء الأندية المحترفة لكرة  
القدم الرابطة المحترفة الأولى

### الموضوع: تسهيل مهمة

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والمتمثل في تسهيل مهمة:

الطالب(ة) الباحث(ة): ديش إياس .....

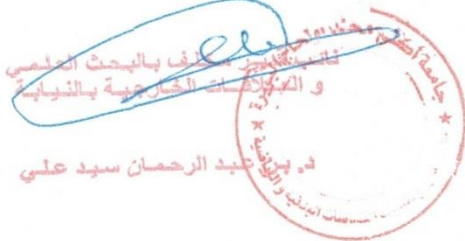
رقم التسجيل: MAN012 .....

تاريخ ومكان الميلاد: 1988/01/13 .. بـ: برج بوعرييج .....

وذلك في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه خلال الموسم الجامعي 2023/2022، الذي يندرج ضمن  
التحضير لأطروحة الدكتوراه في ميدان علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة  
وتسيير رياضي.

تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير

نيابة ما بعد التدرج



أشرف بن دوي وعناة إياس  
SSPA BLACK EAGLES ESS  
Le Secrétaire Général  
Djamel Saad Hellal

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Mùhend Ulhag - Tubirett -  
Institut des Sciences et Techniques  
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أوحاج  
- البويرة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

البويرة في: 2023/03/14

الرقم: 013/م ع ت ن ب ر / 2023

إلى السادة: رؤساء الأندية المحترفة لكرة  
القدم الرابطة المحترفة الأولى

### الموضوع: تسهيل مهمة

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم محترمة بهذا الطلب والمتمثل في تسهيل مهمة:

الطالب(ة) الباحث(ة): ديش إلباس .....

رقم التسجيل: ..... MAN012 .....

تاريخ ومكان الميلاد: 1988/01/13 .. بـ: برج بوعريج .....

وذلك في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه خلال الموسم الجامعي 2023/2022، الذي يندرج ضمن  
التحضير لأطروحة الدكتوراه في ميدان علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة  
وتسيير رياضي.

تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير

نيابة ما بعد التدرج



الملحق 4: مخرجات برنامج SPSS

1- ثبات وصدق الاستبيان:

أ- الثبات:

Fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.866	9
0.823	9
0.649	9
0.883	9
0.799	9
0.875	45

ب- الصدق:

Corrélations

Corrélations					
		دك 1			دك 1
ب1	Corrélation de Pearson	0,624**	ب6	Corrélation de Pearson	0,804**
	Sig. (bilatérale)	0,003		Sig. (bilatérale)	0,000
	N	20		N	20
ب2	Corrélation de Pearson	0,824**	ب7	Corrélation de Pearson	0,812**
	Sig. (bilatérale)	0,000		Sig. (bilatérale)	0,000
	N	20		N	20
ب3	Corrélation de Pearson	0,827**	ب8	Corrélation de Pearson	0,778**
	Sig. (bilatérale)	0,000		Sig. (bilatérale)	0,000
	N	20		N	20
ب4	Corrélation de Pearson	0,486*	ب9	Corrélation de Pearson	0,820**
	Sig. (bilatérale)	0,030		Sig. (bilatérale)	0,000
	N	20		N	20
ب5	Corrélation de Pearson	0,769**	** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).		
	Sig. (bilatérale)	0,000			
	N	20	* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).		

## Corrélations

Corrélations					
دك 2			دك 2		
10ب	Corrélation de Pearson	0,530*	15ب	Corrélation de Pearson	0,772**
	Sig. (bilatérale)	0,016		Sig. (bilatérale)	0,000
	N	20		N	20
11ب	Corrélation de Pearson	0,628**	16ب	Corrélation de Pearson	0,736**
	Sig. (bilatérale)	0,003		Sig. (bilatérale)	0,000
	N	20		N	20
12ب	Corrélation de Pearson	0,568**	17ب	Corrélation de Pearson	0,665**
	Sig. (bilatérale)	0,009		Sig. (bilatérale)	0,001
	N	20		N	20
13ب	Corrélation de Pearson	0,454*	18ب	Corrélation de Pearson	0,711**
	Sig. (bilatérale)	0,045		Sig. (bilatérale)	0,000
	N	20		N	20
14ب	Corrélation de Pearson	0,510*	**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).		
	Sig. (bilatérale)	0,021			
	N	20	*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).		

## Corrélations

Corrélations					
دك 3			دك 3		
19ب	Corrélation de Pearson	0,689**	24ب	Corrélation de Pearson	0,724**
	Sig. (bilatérale)	0,001		Sig. (bilatérale)	0,000
	N	20		N	20
20ب	Corrélation de Pearson	0,742**	25ب	Corrélation de Pearson	0,702**
	Sig. (bilatérale)	0,000		Sig. (bilatérale)	0,001
	N	20		N	20
21ب	Corrélation de Pearson	0,566**	26ب	Corrélation de Pearson	0,559*
	Sig. (bilatérale)	0,009		Sig. (bilatérale)	0,010
	N	20		N	20
22ب	Corrélation de Pearson	0,699**	27ب	Corrélation de Pearson	0,593**
	Sig. (bilatérale)	0,001		Sig. (bilatérale)	0,009
	N	20		N	20
23ب	Corrélation de Pearson	0,771**	**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).		
	Sig. (bilatérale)	0,000			
	N	20	*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).		



## Corrélations

Corrélations					
دك4			دك4		
28ب	Corrélation de Pearson	0,769**	33ب	Corrélation de Pearson	0,861**
	Sig. (bilatérale)	0,000		Sig. (bilatérale)	0,000
	N	20		N	20
29ب	Corrélation de Pearson	0,723**	34ب	Corrélation de Pearson	0,846**
	Sig. (bilatérale)	0,000		Sig. (bilatérale)	0,000
	N	20		N	20
30ب	Corrélation de Pearson	0,683**	35ب	Corrélation de Pearson	0,756**
	Sig. (bilatérale)	0,001		Sig. (bilatérale)	0,000
	N	20		N	20
31ب	Corrélation de Pearson	0,740**	36ب	Corrélation de Pearson	0,525*
	Sig. (bilatérale)	0,000		Sig. (bilatérale)	0,017
	N	20		N	20
32ب	Corrélation de Pearson	0,634**	**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).		
	Sig. (bilatérale)	0,003			
	N	20	*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).		

## Corrélations

Corrélations					
دك5			دك5		
37ب	Corrélation de Pearson	0,652**	42ب	Corrélation de Pearson	0,781**
	Sig. (bilatérale)	0,002		Sig. (bilatérale)	0,000
	N	20		N	20
38ب	Corrélation de Pearson	0,589**	43ب	Corrélation de Pearson	0,782**
	Sig. (bilatérale)	0,006		Sig. (bilatérale)	0,000
	N	20		N	20
39ب	Corrélation de Pearson	0,451*	44ب	Corrélation de Pearson	0,781**
	Sig. (bilatérale)	0,046		Sig. (bilatérale)	0,000
	N	20		N	20
40ب	Corrélation de Pearson	0,762**	45ب	Corrélation de Pearson	0,631**
	Sig. (bilatérale)	0,000		Sig. (bilatérale)	0,003
	N	20		N	20
41ب	Corrélation de Pearson	0,721**	**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).		
	Sig. (bilatérale)	0,000			
	N	20	*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).		

## Corrélations

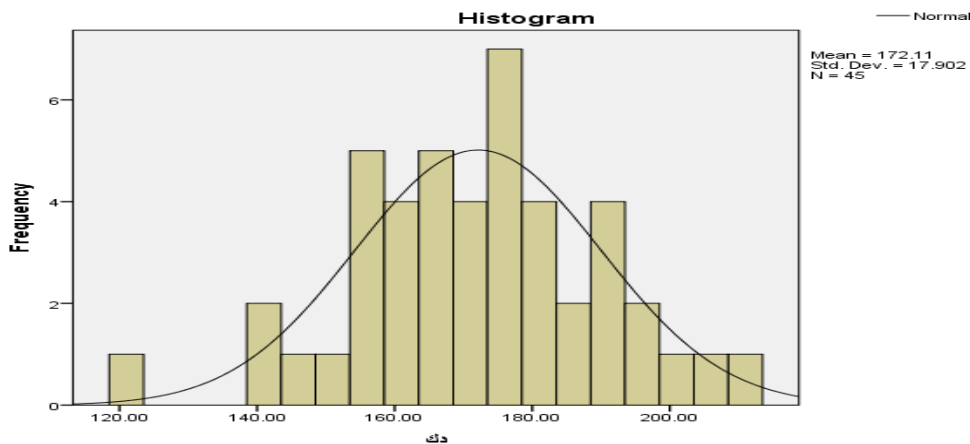
Corrélations					
		الكلبي			الكلبي
دك 1	Corrélation de Pearson	0,783**	دك 4	Corrélation de Pearson	0,981**
	Sig. (bilatérale)	0,000		Sig. (bilatérale)	0,000
	N	20		N	20
دك 2	Corrélation de Pearson	0,918**	دك 5	Corrélation de Pearson	0,878**
	Sig. (bilatérale)	0,000		Sig. (bilatérale)	0,000
	N	20		N	20
دك 3	Corrélation de Pearson	0,780**	**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).		
	Sig. (bilatérale)	0,000			
	N	20			

## 2-ملحق نتائج الدراسة

أ- التحقق من طبيعة التوزيع:

## Explore

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الاستبيان ككل	.053	45	.200*	.989	45	.932
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						



ب - عرض نتائج استبيان الدراسة:

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1ع	45	1.00	5.00	3.3556	1.41671
2ع	45	1.00	5.00	3.9333	1.30384
3ع	45	1.00	5.00	3.8444	1.49173
4ع	45	1.00	5.00	3.4000	1.38826
5ع	45	1.00	5.00	3.3778	1.07215
6ع	45	1.00	5.00	4.1111	1.15251
7ع	45	1.00	5.00	4.0889	1.25811
8ع	45	1.00	5.00	3.7778	1.34653
9ع	45	1.00	5.00	4.2000	1.28982
1د	45	13.00	45.00	34.1111	7.56854
Valid N (listwise)	45				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
10ع	45	1.00	5.00	4.2889	1.21771
11ع	45	1.00	5.00	3.6889	1.32840
12ع	45	1.00	5.00	3.4444	1.17851
13ع	45	1.00	5.00	3.2889	1.23624
14ع	45	2.00	5.00	4.7111	.72683
15ع	45	2.00	5.00	4.6222	.88649
16ع	45	1.00	5.00	4.3333	1.12815
17ع	45	2.00	5.00	4.3111	.84805
18ع	45	1.00	5.00	4.3778	1.15383
2د	45	23.00	45.00	37.0667	5.04255
Valid N (listwise)	45				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
19ع	45	1.00	5.00	2.1778	1.45053
20ع	45	1.00	5.00	2.0667	1.30384
21ع	45	1.00	5.00	4.2889	1.12052
22ع	45	1.00	5.00	2.8667	1.45540
23ع	45	1.00	5.00	3.9778	1.32268
24ع	45	1.00	5.00	4.2667	1.09545
25ع	45	1.00	5.00	2.2889	1.50185
26ع	45	1.00	5.00	3.4889	1.56121
27ع	45	1.00	5.00	3.5778	1.38972
3د	45	20.00	41.00	29.0000	4.81003
Valid N (listwise)	45				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
28ع	45	1.00	5.00	3.2889	1.61839
29ع	45	1.00	5.00	3.9333	1.33825
30ع	45	1.00	5.00	3.6667	1.60963
31ع	45	1.00	5.00	3.6222	1.54168
32ع	45	1.00	5.00	3.1333	1.03573
33ع	45	1.00	5.00	3.8889	1.35214
34ع	45	1.00	5.00	4.2444	1.13128
35ع	45	1.00	5.00	4.0889	1.42737
36ع	45	1.00	5.00	4.2889	1.29021
4د	45	13.00	45.00	34.1556	8.07059
Valid N (listwise)	45				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
37ع	45	1.00	5.00	4.4222	1.37327
38ع	45	1.00	5.00	4.1111	1.33523
39ع	45	1.00	5.00	3.4667	1.51658
40ع	45	1.00	5.00	3.4222	1.35661
41ع	45	1.00	5.00	4.6222	1.02888
42ع	45	1.00	5.00	4.5556	.89330
43ع	45	1.00	5.00	4.4667	1.05744
44ع	45	1.00	5.00	4.3333	1.08711
45ع	45	1.00	5.00	4.3778	1.09314
5د	45	9.00	45.00	37.7778	7.00613
Valid N (listwise)	45				

ج- التحقق من فروض الدراسة:

الفرضية العامة:

#### T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
دك	45	172.1111	17.90153	2.66860
One-Sample Test				
Test Value = 135				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
دك	13.907	44	.000	37.11111

الفرضية الأولى:

#### T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1د	45	34.1111	7.56854	1.12825
One-Sample Test				
Test Value = 27				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
1د	6.303	44	.000	7.11111

الفرضية الثانية:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
د2	45	37.0667	5.04255	.75170
One-Sample Test				
	Test Value = 27			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
د2	13.392	44	.000	10.06667

الفرضية الثالثة:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
د3	45	29.0000	4.81003	.71704
One-Sample Test				
	Test Value = 27			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
د3	2.789	44	.008	2.00000

الفرضية الرابعة:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
د4	45	34.1556	8.07059	1.20309
One-Sample Test				
	Test Value = 27			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
د4	5.948	44	.000	7.15556

الفرضية الخامسة:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
د5	45	37.7778	7.00613	1.04441
One-Sample Test				
	Test Value = 27			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
د5	10.319	44	.000	10.77778

## ملخص

هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تلعبه أساليب التسويق الرياضي في جلب الاستثمارات نحو المؤسسات الرياضية بغية تحقيق الربحية، بدراسة ميدانية على النوادي الرياضية للرابطة المحترفة الأولى موبيليس في الجزائر، من خلال التركيز على الدعاية والإعلان، العلاقات العامة، إستراتيجية المبيعات، التسويق الإلكتروني والبيئة التسويقية للنادي الرياضي، اعتمدنا على المنهج الوصفي مستعملين أداة الاستبيان على عينة دراسة شملت (45) فردا من رؤساء وأعضاء المجالس الإدارية للنوادي الرياضية الجزائرية للرابطة المحترفة موبيليس المختارة بطريقة عشوائية، من خلال معالجة إحصائية تمثلت في الأوزان النسبية لوصف العبارات وعدة اختبارات.

توصلت الدراسة إلى أن الدعاية والإعلان، العلاقات العامة، إستراتيجية المبيعات، التسويق الإلكتروني والبيئة التسويقية للنادي الرياضي لها دور هام في جلب الاستثمارات للمؤسسات الرياضية من أجل تحقيق الربحية، وعلى ضوء نتائج الدراسة ارتأينا وضع مجموعة من الاقتراحات أهمها: ضرورة وضع إستراتيجية وطنية لتطوير التسويق والاستثمار الرياضي في الجزائر، وجوب وضع رؤية إستراتيجية واضحة حول تسويق النشاطات واستقطاب الاستثمارات في الأندية الرياضية الجزائرية، وضرورة وجود حوافز كافية لجلب الاستثمار الخاص في القطاع الرياضي، مع غرس ثقافة التسويق الرياضي بالأندية الرياضية من خلال عقد دورات تدريبية وملتقيات في مجال التسويق والاستثمار لجميع الفاعلين بالمؤسسات الرياضية.

**الكلمات الدالة:** التسويق الرياضي، الاستثمار الرياضي، المؤسسات الرياضية، النوادي الرياضية، استراتيجيات الربحية.

## Abstract

This study aimed to explore the role that sports marketing strategies play in attracting investments to sports institutions to achieve profitability. A field study was conducted on the professional football clubs of the First Division "Mobilis" in Algeria, focusing on advertising and publicity, public relations, sales strategy, digital marketing, and the club's marketing environment. A descriptive method was adopted, using a questionnaire administered to a randomly selected sample of 45 individuals, including presidents and board members of Algerian professional clubs. The data were statistically analyzed using relative weights to describe the statements, along with several statistical tests.

The study found that advertising and publicity, public relations, sales strategies, digital marketing, and the marketing environment of sports clubs play a significant role in attracting investments to sports institutions in pursuit of profitability. Based on the findings, several recommendations were made, most notably: the necessity of developing a national strategy for the advancement of sports marketing and investment in Algeria; establishing a clear strategic vision for marketing sports activities and attracting investments in Algerian sports clubs; the need for adequate incentives to encourage private investment in the sports sector; and promoting a culture of sports marketing within clubs through training programs and seminars targeting all stakeholders in sports institutions.

**Keywords:** Sports Marketing, Sports Investment, Sports Institutions, Sports Clubs, Profitability Strategies

## Résumé

Cette étude vise à explorer le rôle que jouent les stratégies de marketing sportif dans l'attraction des investissements vers les institutions sportives afin de réaliser la rentabilité. Une étude de terrain a été menée auprès des clubs sportifs professionnels de la première division "Mobilis" en Algérie, en mettant l'accent sur la publicité et la promotion, les relations publiques, la stratégie de vente, le marketing numérique et l'environnement marketing du club sportif.

Nous avons adopté une approche descriptive en utilisant le questionnaire comme outil principal, auprès d'un échantillon aléatoire composé de 45 personnes, incluant les présidents et membres des conseils d'administration des clubs sportifs professionnels algériens. L'analyse statistique a été réalisée à l'aide des poids relatifs pour décrire les items ainsi que par plusieurs tests statistiques.

Les résultats de l'étude ont révélé que la publicité, les relations publiques, les stratégies de vente, le marketing numérique et l'environnement marketing des clubs jouent un rôle crucial dans l'attraction des investissements au sein des institutions sportives pour atteindre la rentabilité. À la lumière de ces résultats, nous proposons plusieurs recommandations, notamment : la nécessité d'établir une stratégie nationale de développement du marketing et de l'investissement sportifs en Algérie ; la mise en place d'une vision stratégique claire pour la commercialisation des activités sportives et l'attraction des investissements dans les clubs algériens ; la mise en place d'incitations suffisantes pour attirer l'investissement privé dans le secteur sportif ; et la promotion d'une culture du marketing sportif dans les clubs à travers des formations et des colloques destinés à tous les acteurs des institutions sportives.

**Mots-clés :** Marketing sportif, investissement sportif, institutions sportives, clubs sportifs, stratégies de rentabilité.