



جامعة اكلى محند اولحاج



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

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

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشأة الرياضية



## الموضوع

التسويق الرياضي و مدى إسهاماته في مداخل الأندية الجزائرية

الرابطة المحترفة الأولى

دراسة حالة نادي شبيبة القبائل

تحت إشراف:

أ.لاوسين سليمان

من إعداد الطلبة:

-جوهرى مهدي

-مرسلي رابح

-حمبلي رابح حمزة

السنة الدراسية : 2019/2018

## شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل

قال عليه الصلاة والسلام: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)، وفي هذا المقام لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل "لاوسين سليمان" والذي لم ييخل علينا بالنصح والإرشاد والتوجيه والتحفيز والذي أفادني بتوجيهاته القيمة خلال مرحلة إعداد الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في تكويني طيلة هذا المسار الدراسي من أساتذة ودكاترة. كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل أصدقائي وزملائي وكل من ترك بصمة أو اثر في هذا البحث ومن أعطاني ذرة علم فتعلمتها أو وقف بجانبني بالنصح والدعم والعون والكلمة حتى إتمام هذا البحث وكل من نسيتهم مذكرتي ولم تتساهم ذاكرتي عرفانا بالجميل أقدم شكري لهم.

كما أتقدم بالشكر للوالدين العزيزين على دعمهما لي.

الإهداء

إلى من كان خلقه القرآن سيدي وحيبي وقرّة عيني،

"رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى الذين أخذوا بيدي ووفوا لي سبيل النجاح والتعلم إلى منبع الحب والحنان،

"أبي وأمي العزيزين"

إلى كل الأساتذة الذين أمدوني بنصائحهم وتوجيهاتهم،

إلى كل أخوتي وأخواتي الكرام.

إلى كل أفراد دفعتي دون استثناء،

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

## محتويات البحث

الصفحة	محتويات البحث
	شكر و عرفان
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
	الجانب التمهيدي: التعريف بالبحث
5	الإشكالية
6	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أسباب اختيار الموضوع
7	أهمية الموضوع
8	تحديد المصطلحات
8	الدراسات السابقة
	الباب الأول: الجانب النظري
	الفصل الأول: التسويق الرياضي
13	تمهيد
13	1-التسويق
13	1-1 سمات التسويق
14	1-2 تحليل مراحل تطور مفهوم التسويق
17	2-التسويق الرياضي
17	1-2 أهمية التسويق الرياضي
17	2-2 دور الإعلام في التسويق الرياضي
18	3 أهمية التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية
18	4 أهداف التسويق الرياضي
19	5 إدارة التسويق
19	1-5 إدارة التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية

## محتويات البحث

19	2-5 إدارة التسويق وإدارة الشؤون القانونية
20	3-5 إدارة الجودة الشاملة لعملية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية
20	6 - المفهوم الشامل للمنتج الرياضي
20	1-6 المنتج البشري بالبطولات و المباريات الرياضية
21	2-6 الخدمات
21	3-6 السلع
22	7 السياسات التسويقية للمنتج الرياضي
22	8 الموقف التسويقي
23	9 السوق الرياضي
26	10 مجالات التسويق الرياضي
27	11 التسويقية الموازنة
28	12 تقويم ومتابعة خطة التسويق
29	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: الأندية الرياضية</b>
31	تمهيد
32	1 مفهوم الأندية الرياضية
32	2 النادي الجزائري لكرة القدم
32	3 الإطار القانوني لكرة القدم
33	4 هيكله النوادي الرياضية
34	5 مشروع النادي
35	6 أهداف النادي
37	7 دور النادي الرياضي ومهامه
39	8 الهياكل المنظمة والمسيرة للنادي الرياضي
41	9 النادي الرياضي كمؤسسة اقتصادية
42	10 ظهور الاحتراف في الأندية الرياضية
42	11 واقع الاحتراف في الأندية الرياضية الجزائرية
44	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: كرة القدم</b>
46	تمهيد

## محتويات البحث

47	1 تعريف كرة القدم
48	2 لمحة تاريخية عن كرة القدم العالمية
50	3 لمحة تاريخية عن كرة القدم في الجزائر
54	4 دور كرة القدم في المجتمع
55	5 قوانين كرة القدم
57	6 المتطلبات البدنية للاعب كرة القدم
57	7 الإعداد البدني لكرة القدم
59	8 الجانب المهاري
59	9 الجانب النفسي
59	10 بعض عناصر الناحية النفسية في كرة القدم
61	خلاصة
الفصل الرابع: التمويل الرياضي	
63	مقدمة
64	1 مفهوم التمويل
64	2 تعريف التمويل
65	3 مجالات التمويل
65	4 اهمية التمويل في المجال الرياضي
66	5 الموارد المالية في المجال الرياضي
67	6 اشكال التمويل
68	7 انواع التمويل الذاتي
68	8 فوائد التمويل
69	9 مشكلات التمويل
70	خلاصة
الباب الثاني: الجانب التطبيقي	
الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة	
73	تمهيد
74	1 دراسة استطلاعية
74	2 منهج الدراسة
75	3 أداة الدراسة

## محتويات البحث

75	4 مجتمع الدراسة
75	5 عينة الدراسة
76	6 متغيرات الدراسة
76	7 الوسائل الإحصائية
	الفصل الثاني: عرض النتائج وتحليلها
79	تمهيد
80	2 عرض النتائج
80	1-2 عرض وتحليل نتائج المحور الأول
87	2-2 عرض وتحليل نتائج المحور الثاني
89	2-3 عرض وتحليل نتائج المحور الثالث
	الفصل الثالث: مناقشة وتحليل النتائج المقابلة
90	تمهيد
91	3 مناقشة نتائج الفرضيات
91	1-3 الفرضية الأولى
91	2-3 الفرضية الثانية
92	3-3 الفرضية الثالثة
93	4-3 استنتاج عام
94	5-3 اقتراحات
96	خاتمة

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
80	المبلغ الإجمالية للتمويلات والإعلان على الملابس الرياضية للاعبين	01
82	قيمة تمويل شركة اووريدو	02
83	قيمة تمويل شركة صومام	03
84	قيمة تمويل شركة سيفيتال	04
85	قيمة تمويل شركة كوسيدار	05
86	قيمة تمويل الولاية	06
87	قيمة مداخيل تذاكر المباريات	07
88	قيمة مداخيل البث التلفزيوني	08
89	جميع مداخيل نادي شبيبة القبائل	09

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	مقارنة بين المفهوم البيعي والتسويقي	01
16	يوضح الأدوات التسويقية للسياسة الناجحة	02
36	أهداف النادي	03
81	المبالغ الإجمالية للتمويلات والإعلان على الألبسة الرياضية للاعبين	04
82	قيمة تمويل شركة اووريدو	05
83	قيمة تمويل شركة صومام	06
84	قيمة تمويل شركة سيفيتال	07
85	قيمة تمويل شركة كوسيدار	08
86	قيمة تمويل الولاية	09
87	قيمة مداخيل تذاكر المباريات	10
88	قيمة مداخيل البث التلفزيوني	11
89	جميع مداخيل نادي شبيبة القبائل	12

مقدمة

## مقدمة

كانت الأنظمة الاقتصادية في الماضي تنظر إلى الرياضة من زاوية محدودة على أنها عملية ترويح عن النفس، وكذا ملئ أوقات الفراغ والراحة فقط، إلا أنه في العصر الحديث تغيرت تلك النظرة من مفهومها التقليدي البسيط إلى مفهوم جديد وشامل ينظر للرياضة أو التربية البدنية على أنها علم قائم بذاته، فهي تركز على عدة عوامل هامة وأساسية أعطت للرياضة الطابع المهني والصحي والترفيهي والثقافي في آن واحد. لهذا بات من الضروري على المجتمعات الراقية تنمية وتطوير الرياضة من كافة جوانبها التقنية والتسييرية. وعلى هذا الأساس كان لزاما على المجتمع الجزائري كغيره من المجتمعات الأخرى أن يعتبر الرياضة أداة رئيسية ومهمة لنجاح معظم المشاريع الاقتصادية، والثقافية والسياحية، والاجتماعية والعلمية.

ولما كانت الرياضة أحد أهم الروافد الاقتصادية للعديد من الدول والمؤسسات من خلال علاقة الأخذ والعطاء بين الرياضة والاقتصاد، فإنه من الضروري على كل دولة إعادة هيكلة المرافق الرياضية الهامة بما يخدم الحركة الرياضية وفقا للقوانين من أجل ضمان عملية التنمية والتطور في هذا المجال. إذن لابد على الشركات الاقتصادية الصناعية والتجارية الجزائرية أن تضع حدا لهذا الركود وتغير الأفكار السائدة وبلورة المفيد منها فقط، والتثقف بثقافة رياضية حديثة وعصرية تأخذ بكل ما هو مفيد لمصلحة الحركة الرياضية الجزائرية ككل، ومن خلال كل هذه المعطيات يمكن اعتماد التسويق الرياضي كأداة أساسية لتنمية وتطوير الأندية الرياضية الجزائرية، وقناة تسويقية لمختلف المؤسسات الخاصة العاملة والنشطة في الميدان.

مما سبق يمكن القول أنه أمام التغيرات الكبرى في دول العالم المتقدم في مجال الاقتصاد، التجارة، التسويق وعلاقة هذه المجالات بالرياضة، كان لزاما على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تغير استراتيجياتها إزاء الجانب الرياضي والأخذ بعين الاعتبار الدور الكبير الذي يلعبه التسويق الرياضي في حياتها الاقتصادية، وكذا مساهمته في تطوير وتنمية الأندية الرياضية بالجزائر. وفي هذا الصدد كان اختيار موضوع بحثنا "التسويق الرياضي وإسهاماته في مداخل النوادي الرياضية الجزائرية الرابطة المحترفة الأولى دراسة حالة نادي شبيبة القبائل".

حيث قمنا بالتعريف بالموضوع من خلال طرح التساؤل العام: هل للتسويق الرياضي دور في مداخل النوادي الرياضية الجزائرية في الرابطة المحترفة الأولى؟

حيث قسمنا بحثنا إلى جانب تمهيدي وهو عبارة عن التعريف بالبحث أين تناولنا فيه الإشكالية والفرضيات، المفاهيم والمصطلحات، أهمية الدراسة والهدف منها، الدراسات السابقة.

كما قسمنا بحثنا إلى بابين، الباب الأول تمثل في الجانب النظري وتضمن أربعة فصول وهي:

**الفصل الأول:** يحتوي على تعريف التسويق والتسويق الرياضي، كذلك نبذة تاريخية عن تطور مفهوم التسويق، إدارة التسويق وأهدافه، الموازنة التسويقية، طرق تحديد الموازنة التسويقية. وهذا باعتبار موضوع بحثنا يدور حول التسويق الرياضي.

**الفصل الثاني:** يحتوي على مفهوم النادي الرياضي، الإطار القانوني للنادي وكذلك هيكله النواحي الرياضية حسب المشرع الجزائري وأهدافه ومراحل تطور نوادي كرة القدم في الجزائر.

**الفصل الثالث:** يحتوي على مفهوم كرة القدم، تاريخ تطور كرة القدم في الجزائر، قواعد لعبة كرة القدم، دور كرة القدم، المتطلبات اللازمة للاعب كرة القدم.

**الفصل الرابع:** يحتوي على مفهوم التمويل، مصادر التمويل للمؤسسات الرياضية، عيوب التمويل.

أما الباب الثاني: في تمثل الجانب التطبيقي فتضمن ثلاثة فصول:

**الفصل الأول:** الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة.

**الفصل الثاني:** عرض النتائج وتحليلها.

**الفصل الثالث:** مناقشة وتفسير النتائج.

وفي الأخير تطرقنا اقتراحات، خاتمة.

التعريف بالبحث: الجانب التمهيدي

### 1 إشكالية الدراسة:

تعد الرياضة ظاهرة اجتماعية حضارية كانت ومازالت تعكس التطور والرقى والقيم في المجتمعات وتعد من ابرز دعائم التنمية الشاملة فيها لأنها تهتم بأهم عناصرها وهو الإنسان فكراً جسداً. وإذا كان ممارسو الرياضة من الهواة يستطيعون تحمل تكاليف ممارسة رياضة فردية فإن تنظيم الأنشطة الرياضية على المستوى المحلي أو الدولي يتطلب الكثير من الأموال، لذا جاءت فكرة التسويق في المجال الرياضي.

إن التسويق في المجال الرياضي أحد الوسائل أو الطرائق التي يجب أن تساهم في حل بعض المعوقات وخاصة المادية التي تتعرض لها الهيئات الرياضية، وتخفيف العبء المادي الذي تقدمه السلطات الرسمية لتلك الهيئات.

وإذا أمكن إدخال التسويق الرياضي للهيئات الرياضية واستخدام إمكانياتها، فإنه يمكن للدولة أن تعيد تنظيم خريطة الدعم المادي لتلك الهيئات مما يكون له اثر كبير في إعادة التوازنات بين تلك الهيئات، يمكن ذلك المساهمة في تحقيق تلك الهيئات لأهدافها المرجوة.

إن نجاح مجال التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية في إطار التغيرات السياسية والاقتصادية، التي يمر بها العالم وعلى وجه التحديد ما يحدث في مجال الاقتصاد من خصخصة الشركات والمؤسسات والبنوك وغيرها.

إن مجال العمل الرياضي مجال مهم وحيوي وأي دولة توليه رعاية تامة ومتميزة ولكن في إطار ما يتاح من إمكانيات، وهذه هي نقطة البداية وهو أن ما هو متاح من إمكانيات لا يفي بالمتطلبات في إطار الأهداف المطروحة والطموحة. إلا أن أساليب ورعاية وتسويق الأنشطة الرياضية قد تطورت كثيراً في وقتنا هذا فبدأت مثلاً باستثمار حقوق الدعاية والإعلان والبت التلفزيوني والأحداث الرياضية تجارياً، على نطاق واسع وهذا أحد المجالات للتسويق الرياضي. وأصبح التسويق علماً يستند إلى أسس وقواعد علمية، وإن التسويق الرياضي هو أحد الأنشطة المصممة لمقابلة احتياجات ورغبات المستهلك الرياضي من خلال عمليات المشاركة.

وفي هذا الإطار ظهرت مفردات وموضوعات لها علاقة بهذا الخصوص، ومنها ما هو أساس للتسويق الرياضي لكي يتحقق النجاح، وقد تمثلت في قيام تجارة الرياضة على أساس وجود سوق رئيسية أيضاً. والهدف التسويقي من صناعة الرياضة واستراتيجيات التسعير وسياسات التوزيع وعمليات النهوض بالصناعة الرياضية، وكذلك المناهج المتقدمة في الرياضة وعلاقات ووسائل الإعلام الرياضية واستخدام التصاريح ورخص الصناعة الرياضية كلها مثلت العمل التسويقي في المجال الرياضي، كما يجب أن لا نغفل العنصر المهم والأساس في عمليات التسويق الرياضي وهو المستهلك فاستراتيجيات التخطيط

للتسويق الرياضي يجب أن تقوم على أساس جعل المستهلكين يعطون أفكارهم الخاصة لتتيح للعاملين في هذا المجال الوصول إلى أفضل الحلول والاستفادة من هذا المجال. من خلال هذا المنظور صيغت الإشكالية لبحثنا على النحو التالي:

هل للتسويق الرياضي دور في مداخل النوادي الرياضية الجزائرية في الرابطة المحترفة الأولى؟

## 2 التساؤلات الجزئية:

❖ هل الإشهار المطبوع على الملابس الرياضية للاعبين دور في رفع مصادر التمويل الخاصة بالنادي؟

❖ هل عائدات بيع التذاكر في المباريات تساهم في رفع رصيد النادي؟

❖ هل للبت التلفزيوني إسهامات في زيادة مداخل النادي الرياضي؟

## 3 فرضيات الدراسة:

### 1-3 الفرضية العامة:

❖ للتسويق الرياضي دور في مداخل النوادي الرياضية الجزائرية في الرابطة المحترفة الأولى.

### 2-3 الفرضيات الجزئية:

❖ الإشهار المطبوع على الملابس الرياضية للاعبين دور في رفع مصادر التمويل الخاصة بالنادي.

❖ إن عائدات بيع التذاكر في المباريات لها إسهامات معتبرة في رفع رصيد النادي.

❖ إن للبت التلفزيوني إسهام في زيادة مداخل النادي الرياضي.

#### 4 أهداف الدراسة:

تكمن أهداف البحث فيما يلي:

- ❖ معرفة مدى إسهام الإشهار المطبوع على الملابس الرياضية في رفع مصادر التمويل الخاصة بنادي شبيبة القبائل.
- ❖ معرفة مدى إسهام بيع تذاكر المباريات في زيادة رصيد نادي شبيبة القبائل.
- ❖ إبراز دور البث التلفزيوني وإسهاماته في زيادة مداخيل نادي شبيبة القبائل.

#### 5 أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة عوامل ودوافع ساهمت في اختيار هذا الموضوع والقيام بهذا البحث وسنحاول حصرها فيما يلي:

- ❖ كون الموضوع يمس حقلًا دراسيًا هامًا يتماشى مع التوجه الأيديولوجي والاقتصادي الجديد لكرة القدم الجزائرية.
- ❖ معاناة النوادي الكروية الجزائرية في الرابطة المحترفة الأولى من مختلف المشاكل المالية.
- ❖ معرفة مصادر مختلف التمويل للنوادي الرياضية الجزائرية في الرابطة المحترفة الأولى.
- ❖ التطرق إلى البدائل التمويلية للنادي في ظل سياسة ترشيد النفقات التي تبنتها الدولة الجزائرية مؤخرًا.

#### 6 أهمية الموضوع:

تتجلى أهمية هذا الموضوع في النقاط الآتية:

- ❖ نحاول أن يساهم هذا البحث في توضيح مدى أهمية التمويل الخاص بالنادي وعائدات بيع التذاكر وكذلك البث التلفزيوني في زيادة مداخيل نادي شبيبة القبائل.
- ❖ الاهتمام المتزايد وخاصة في الآونة الأخيرة من قبل الأندية الرياضية بالتسويق، نظرًا للدور الذي يلعبه في زيادة مداخيل النوادي الرياضية الجزائرية.
- ❖ لفت انتباه رؤساء النوادي إلى أهمية التسويق الرياضي، ومعرفة طرق ووسائل التسويق الرياضي لزيادة مداخيل النوادي الرياضية الجزائرية.

### 7 تحديد المفاهيم والمصطلحات:

**النادي الرياضي:** جمعية أهلية يكونها مجموعة من الأفراد بإرادتهم المنفردة دون تدخل مباشر من الدولة وتهدف لاستثمار وقت فراغ أعضائها عن طريق النشاط الرياضي كنشاط أساسي والنشاط الاجتماعي كنشاط موازي. (كمال درويش، 2004، ص42)

**التسويق الرياضي:** التسويق هو عبارة عن جميع أوجه النشاط والجهود التي تبذل وتعمل على انتقال وتدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مستهلكيها النهائيين. بتعريف التسويق الرياضي بأنه عملية تصميم وتنفيذ الأنشطة قد قام كل من PITS-STATOR الخاصة بإنتاج وتسعير وترويج وتوزيع للمنتجات أو الخدمات الرياضية لإرضاء حاجات المستهلكين أو المشاركين لتحقيق أهداف الهيئة أو المنشأة. (كمال درويش، 2004، ص162)

**التمويل:** هو كل زيادة في الجانب الإيجابي لذمة الممول خلال فترة زمنية معينة، أيا كان مصدر هذه الزيادة وسواء اتصفت هذه الزيادة بالدورية أو الانتظام أو لم تتصف بذلك. (السيد عبد المول، 1977، ص162)

**كرة القدم:** يمكن تعريف لعبة كرة القدم بأنها لعبة يلعب فيها فريقان مكونان من 11 لاعباً، يستخدمون أي جزء من أجسامهم باستثناء أيديهم وأذرعهم لإدخال الكرة في مرمى الفريق المنافس، ويُسمح لحارس المرمى فقط لمس الكرة باليد داخل منطقة الجزاء المحيطة بالهدف فقط، والفريق الذي يسجل العدد الأكبر من الأهداف هو الفريق الفائز. (Richard. 1997. p15)

### 8 الدراسات السابقة والمشابهة:

#### الدراسة رقم: 01

دراسة الطالب بقاع أكلي، سنة 2001 وهي رسالة ماجستير، بجامعة الجزائر 3 بعنوان "دور وأهمية التسويق في عالم كرة القدم الاحترافية"، وطبقت الدراسة على عينة حجمها 40 حكماً للنادي الكروية الجزائرية، والتي عددها 16 نادي، والتي تنشط في بطولة القسم الأول، وقد استخدم الباحث المنهج المسحي في دراسته مستخدماً استمارة استبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لبحثه، وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- ❖ انضمام رياضة كرة القدم الاحترافية للتغيرات الحركية العامة المحتمل وقوعها في المستقبل، خاصة الجانبين الاجتماعي والاقتصادي.
- ❖ محيط المنتج يؤدي إلى رفع بمداخل المالية للنادي وبالتالي تحسين أوضاعه ونتائجه.
- ❖ نوادي كرة القدم الجزائرية المحترفة تستعمل المنظور "توجيه-منتج" من أجل بيع وترقية منتجاتها.

## الدراسة رقم: 02

دراسة إبراهيم غراب، سنة 2010، وهي رسالة ماجستير بجامعة الجزائر 3 بعنوان "واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية" وطبقت الدراسة على عينتين الأولى تم اختيارها بطريقة عشوائية وهم العاملين في مجال الرياضة من وكلاء ومدراء عموميون ومتخذي القرار وكان عددهم 105، والأخرى تخص التقنيين وعددهم 15، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته مستخدماً المقابلة والاستبيان كأدوات لبحثه، وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- ❖ يجب على الوزارة أن توضح أهمية التسويق الرياضي للاتحادات الرياضية العامة.
- ❖ تشجيع التسويق الرياضي من قبل الوزارة يتطلب قوانين جديدة.
- ❖ لا توجد بنود في اللوائح وقوانين الوزارة تنظم سير عملية التسويق الرياضي.
- ❖ من الضروري أن توجد في قوانين الوزارة ما ينص على وجود إدارة للتسويق ويشغلها مختص.
- ❖ كلما زادت فرص التسويق الرياضي ساعد على تقدم وازدهار الرياضة.
- ❖ تعجز الاتحادات على تطبيق خططها كاملة بسبب العجز في الإيرادات التمويلية.
- ❖ عدم فهم التسويق الرياضي بجوانبه العلمية يؤكد أهمية تواجده.
- ❖ يوجد بشكل واضح ضعف في إدراك أهمية التسويق الرياضي من قبل قادة الاتحادات.
- ❖ لا تهتم الاتحادات بإجراء بحوث ودراسات خاصة بتسويق الخدمة الرياضية.

## الدراسة رقم: 03

دراسة سعد محمد، سنة 2009 وهي رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3 بعنوان "التسويق الرياضي في المؤسسات الاقتصادية الخاصة وأثره في تنمية الرياضة" وطبقت الدراسة على عينة حجمها 16 مؤسسة اقتصادية خاصة، واختيرت بشكل عشوائي على مستوى ولاية الجزائر و13 نادي رياضي، مستخدماً المنهج الوصفي في دراسته مستخدماً استبيان والمقابلة الشخصية والملاحظة وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- ❖ الوصول إلى حقيقة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالأندية الرياضية.
- ❖ إن المؤسسات الاقتصادية اعتبروا التسويق الرياضي له دور أساسي في تنمية الرياضة.
- ❖ إقرار جل أفراد العينة على أن السبب الرئيسي في نفور المؤسسات الاقتصادية الخاصة هو المستوى الأنديية المحلية الضعيفة مما يسفر عنه الجماهير الضئيلة.

### 9 التعليق على الدراسات السابقة والمثابفة:

من الملاحظ أن معظم الدراسات التي تعلقت بالتسويق الرياضي اشتركوا تقريبا في بعض النتائج مثل عدم الفهم والوعي بأهمية التسويق الرياضي، وكذلك عدم اهتمام الوزارة بإنشاء قوانين تنظيمية تساعد النوادي والاتحادات وكل الهيئات الرياضية من الاستغلال الأمثل لهذا المورد وسد احتياجات المؤسسة وإشباع رغبات الفرد والمجتمع.

وما لاحظناه في دراستنا هو وجود أوجه التشابه شبه جزئي مع الدراسات السابقة والمثابفة لها قمنا بعملية المقارنة وانحصر التشابه في:

- ❖ أنها ذات علاقة بالتسويق الرياضي.
- ❖ التشابه في المنهج المستخدم (المنهج الوصفي).
- أما أوجه الاختلاف كان في نقاط أساسية وهي كالآتي:

- ❖ إشكالية البحث المراد دراستها.
- ❖ عدد أفراد العينة.
- ❖ النتائج المراد التوصل إليها.

# الجانب النظري

# الفصل الأول: التسويق الرياضي

### تمهيد:

التسويق يعتبر من الوظائف الرئيسية الهامة لكافة المؤسسات، سواء اقتصادية أو اجتماعية أو خدمية أو غيرها، فقد تطورت هذه الوظيفة على مدار السنوات السابقة إلى أن وصلت إلى المفهوم التسويقي المتكامل، والذي يتضمن بدوره عدد من الأنشطة والوظائف الفرعية التي يجب الاهتمام بها جميعاً، والتنسيق فيما بينها في ضوء طبيعة المؤسسة وطبيعة ما تقدمه وطبيعة السوق المستهدف، وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى التسويق والتسويق الرياضي كجال قائم بذاته وإستراتيجيته وفلسفته ووسائله ومجالاته.

### 1 التسويق Marketing:

يعرف هوارد التسويق بأنه يتضمن حاجات ورغبات المستهلكين أو المستفيدين وتفهمها في ضوء طاقات المؤسسة ثم تعريف المختص بتلك الرغبات والحاجات حتى يمكن تشكيل المنتج والخدمة وفقاً لها ثم توصيلها على المستهلك أو المستفيد مرة أخرى. (الغيص منى راشد، 2000، ص104)

أما KOTLER & DUBOIS عرفا التسويق على انه الميكانيزم الاقتصادي والاجتماعي الذي يشبع رغبات ومتطلبات الأفراد والجماعات عن طريق خلق وتبادل المنتجات وتركيبات أخرى للقيم للمستقبل. (p.kotler & b.dubois, 2000, p40)

و بالنسبة ل BENOUN فقد عرف التسويق بأنه المراحل التي تمثل في اكتشاف و تحليل المتطلبات الظاهرية و الباطنية للمجتمع بهدف تصور و تشغيل سياسة متكيفة تستجيب لما يطلبه أو جزء منه. (F- Wzbster, 1974, p13)

### 1-1 سمات التسويق:

- ❖ يقوم على دراسات حاجات ورغبات الناس.
- ❖ يقوم على دراسة الظروف والمتغيرات المحيطة قبل وضع الاستراتيجيات والسياسات التسويقية المناسبة.
- ❖ انه محاولة جادة للمواءمة بين طرفين رئيسيين هما المنتج أو الخدمة والمستهلك وأهداف كل منهما دون اللحاق بالضرر بالمصلحة العامة.
- ❖ التسويق وظيفة مستمرة قبل وأثناء وبعد الإنتاج والبيع.

### 1-2 تحليل مراحل تطور مفهوم التسويق:

من المعروف أن المفهوم التسويقي مر منذ الحرب العالمية الثانية ولغاية الوقت الحالي بمراحل مختلفة من ناحية الرؤية الفكرية للمفهوم والأبعاد التي يتضمنها كل فترة زمنية بالمقارنة مع الفترة الزمنية اللاحقة. ذلك أن كل مرحلة منها تتميز عن الأخرى من ناحية الخصائص والعوامل البيئية المؤثرة من جهة والأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي لكل مرحلة من جهة أخرى. (عبيدات محمد، 2001، ص22)

عموما يمكن إجمال تلك التطورات أو المراحل من خلال مناقشة التوجيهات التسويقية التالية:

### 1-2-1 المفهوم الإنتاجي Product Concept

في البداية كانت تسود صناعة الحرف، وكان الطلب على السلع يزيد على المعروض منها لان الرجل الحرفي مهما كان ماهرا فان إنتاجه محدودا، والطلب على السلع دائما يزيد على المعروض منها وبالتالي لم يكن هناك حاجة للتسويق لأن ما كان ينتج يباع بسهولة وكان الهدف في تلك المرحلة هي زيادة الإنتاج بأقصى قدر ممكن لتلبية الطلب. (أبو عنبة عبد العزيز، 2006، ص179)

### 1-2-2 المفهوم السلعي:

قوم هذا التوجه على الفرضية الأساسية التي تقول إن المستهلكين سيقومون بشراء السلعة التي تتصف بنوعية جيدة وأداء فعال، وقد دفع هذا التوجه المؤسسات والشركات الإنتاجية إلى تحسين نوعية السلع المنتجة الأمر الذي أدى إلى التركيز على نوعية السلع. أما بالنسبة لأهمية عناصر المزيج التسويقي ضمن هذا التوجه، فيمكن تلخيصها على الوجه التالي:

❖ عناية كبيرة بالسلعة من ناحية النوعية.

❖ مشكلة كبيرة ترتبط بقضايا التسعير من ناحية مدى مطابقتها للقدرات الشرائية للمستهلكين المستهدفين أم لا؟

وفي ظل هذا التوجه بدأت مشاكل التوزيع تتفاقم كون المعروض من هذه السلع ذات النوعيات الجيدة يزيد عن المطلوب منها من قبل المستهلكين الذين لم تؤخذ قدراتهم وأذواقهم الشرائية في الاعتبار عند تحديد نوعية أو مستوى جودة تلك السلع والتي كانت تنتم من قبل المنتجين وحدهم.

أما بالنسبة للترويج فقد تم تطوير أدوات ترويج أخرى مثل (وسائل تنشيط المبيعات والإعلان وغيرها) لإقناع المستهلكين المستهدفين بأهمية شراء هذه السلع من هذه النوعية.

### 1-2-3 المفهوم البيعي Selling Concept

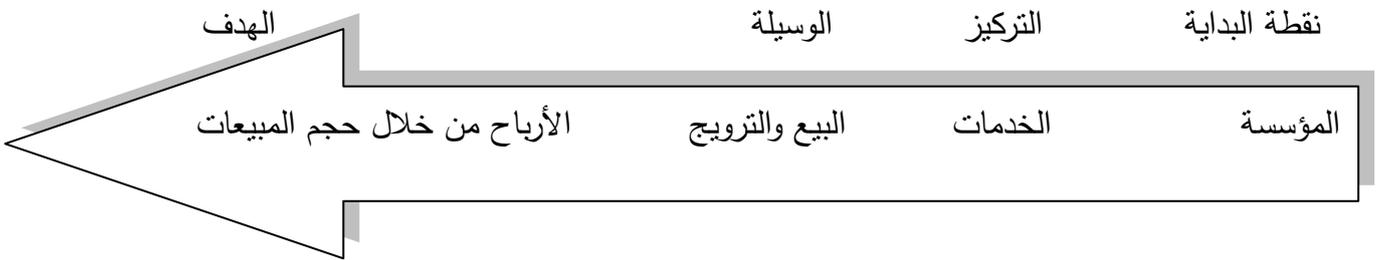
إن التسويق موجه نحو نظام تسييري يهدف إلى:

- ❖ اختيار أفضل المراكز لنقاط البيع أو مناطق البيع.
- ❖ تحديد بيانات البيع لكل منتج.

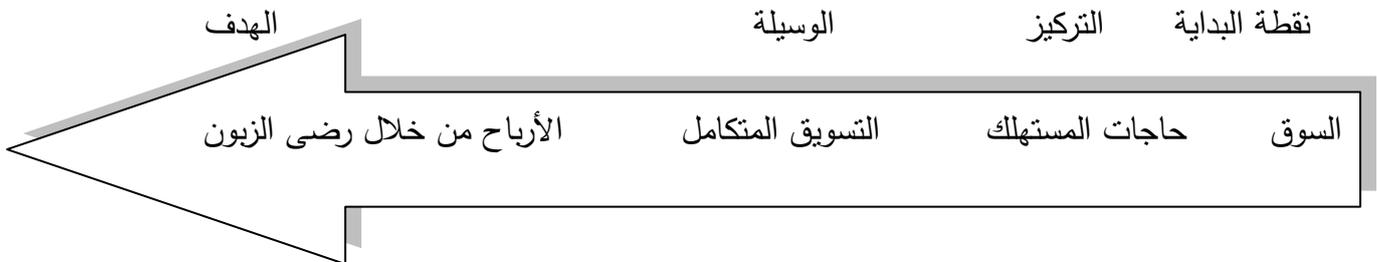
ويرتكز هذا التوجه على بيع ما تم إنتاجه بناء على قرارات مركزية صادرة من إدارات المؤسسات الإنتاجية ومن خلال التركيز على عنصري التوزيع (التوسع في منافذ التوزيع في مختلف المناطق الجغرافية محليا وخارجيا) والترويج (تخصيص مبالغ أكبر باستخدام الوسائل المتاحة ضمن هذا التوجه). كما كان لمندوبي البيع في ظل التوجه أهمية كبيرة لما لديهم من مسؤوليات تم تفويضها إليهم من قبل الإدارة المركزية وصلت إلى الحد الذي يمنح مندوبي المبيعات الخصومات أو التخفيضات لأسعريه الهادفة لحفز قطاعات معينة من المستهلكين للإقبال على سلع تطرحها المؤسسات دون اعتبار لأذواقهم وإمكاناتهم الشرائية. ويمكن إظهار الفرق بين المفهوم التسويقي والمفهوم البيعي القديم من خلال هذا الشكل:

الشكل رقم 01: مقارنة ما بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي. (Booniel park.1994 . p150)

#### أ- المفهوم البيعي:

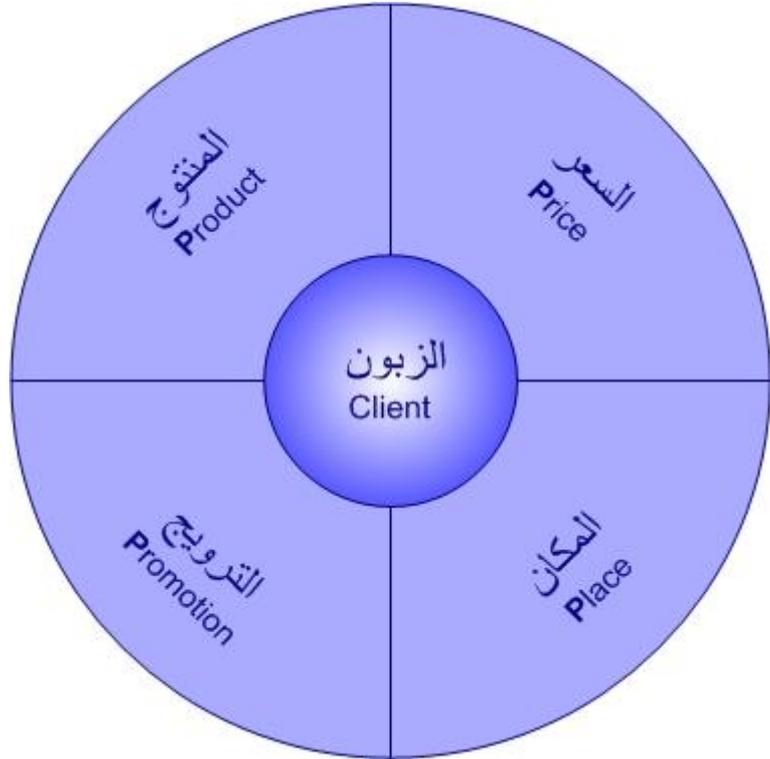


#### ب- المفهوم التسويقي:



بدأ رجال التسويق في بداية الستينات من القرن العشرين في إدراك أهمية تحديد حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين وإمكاناتهم قبل تقرير ما يجب إنتاجه من سلع. كان التركيز ضمن هذا التوجه على إنتاج ما يمكن تسويقه للمستهلكين في الأسواق المستهدفة وحسب ما تحدده نتائج دراسات وبحوث التسويق. وحيث أن المؤسسات المعنية بتقديم السلع والخدمات المطلوبة والمرغوبة، فلقد وقعت على مديري التسويق مهام كبيرة، أبرزها تبني تصميم وتنفيذ ومتابعة كافة الاستراتيجيات التسويقية الممكنة للتنفيذ فعلا. وهنا تجدر الإشارة إلى أن المفتاح الرئيسي لتنفيذ المفهوم الحديث للتسويق يكمن في إقناع الإدارات العليا في تبنيه كفلسفة إدارية تتعامل مع الواقع بما فيه من مستجدات. ويمكن تمثيل أدوات التسويق الناجح بالشكل التالي:

الشكل رقم 02: يبين الأدوات التسويقية لسياسة ناجحة



المصدر : [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/0e/Marketing-Mix\\_arabic.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/0e/Marketing-Mix_arabic.jpg)

### 2 التسويق الرياضي:

التسويق الرياضي ما هو إلا استطلاع الرأي والاتجاهات السائدة في السوق ومن ثم توجيه المنتجات والخدمات الرياضية لتتوافر مع تلك الاتجاهات. (Booniel park. 1994. p150)

ويعرف أيضا بأنه مجموعة من الجهود والأنشطة المستمرة والمتكاملة التي تسهل وتصاحب انتقال السلع والخدمات والأفكار من مصادر إنتاجها إلى مشتريها وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والمنافع الاقتصادية والاجتماعية للمستهلك والمنتج والمجتمع.

كذلك يعرف بأنه النشاط الذي يقوم على تخطيط وتقديم المزيج المتكامل الذي يشبع حاجات ورغبات المستهلكين، محاولاً الموائمة بين أهداف المشتري وأهداف الهيئة وقدرتها في ظل الظروف البيئية المحيطة. (<http://iraqacad.net/Lib/adil/adil5.htm>)

ويرى الباحث أن التسويق الرياضي هو معرفة احتياجات وآراء ووجهة نظر المستهلك في السوق وتوجيه المنتج أو الخدمة مطابقاً لوجهة نظر ورأي وتوجه وذوق المستهلك بما يحدد الأهداف المشتركة للمؤسسة والمستهلك.

### 2-1 أهمية التسويق الرياضي:

إذا قمنا بتوضيح أهمية التسويق الرياضي نجد أنه يسعى إلى الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية ومجالات التربية البدنية والرياضية التعليم، والتدريب والإدارة والترويج وجذب اهتمام الجمهور نحو ممارسة الرياضة مع توضيح قيمتها للإنسان. وتعزيزها وتدعيمها إلى أن تصبح أسلوب حياة، إلى جانب ما يمكن أن يتحقق من ربح وعائد مادي. فعدم فهم التسويق الرياضي وأهميته يؤكد ضرورة تواجده. كذلك عدم وجود جهاز إداري للتسويق بالمؤسسات الرياضية. وعدم وجود متخصصين بالتسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية المختلفة يؤكد أهميته. بالإضافة إلى عدم وضوح أساليب التسويق وتطبيقها في مجالات التربية البدنية والرياضية. (الشافعي حسن احمد، 2006 ص85)

### 2-2 دور الإعلام في التسويق الرياضي:

إن الحضور الجماهيري للمباريات الرياضية سواء من الملاعب أو من خلال التلفاز أو حتى من خلال وسائل الإعلام الأخرى من صحف وإذاعة وغيرها من وسائل الإعلام دفع بالكثير من رجال الأعمال والشركات التجارية الكبرى للاستفادة من الرياضة. وللحقيقة فقد قفزت الرياضة قفزات واسعة خلال العقود الأخيرة في مجال الدعاية والتسويق فتنوعت الأساليب وتطورت الوسائل الإعلامية في الرياضة مما كان له الأثر الكبير في المسيرة الرياضية لقد وجدت الشركات التجارية أن أفضل وسيلة إعلانية هي من خلال الإعلام الرياضي ، حيث وجدت أن ارتباط المنتجات التجارية بالرياضيين المشهورين أو الأندية المشهورة

له تأثير اكبر بكثير من الوسائل الإعلامية التقليدية. فالإعلام الرياضي الصحيح هو الذي يعطي مساحة للشركات الداعمة أو المسوقة و يعطي مصداقية أكبر لتلك الشركات، و ترسخ في عقول الجماهير لمدة أطول. إن الوسائل الإعلامية المحلية المختلفة لا تزال بعيدة عن تشجيع الشركات الراعية، فهي تتحفظ في كثير من الأحيان عن ذكر الشركات الراعية أو الشركات المسوقة، مما أبعد الكثير من الشركات عن السوق الرياضي و أوقفها عن الدعم للاتحادات والأندية واللاعبين (<http://www.wata.cc/forums/archive/index.php/t-57777.html>).

### 3 أهمية التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية بصفة خاصة:

- ❖ ضرورة العمل على زيادة موارد المؤسسة من التسويق للخدمات الرياضية.
- ❖ ضرورة العمل على توفير فرص المنافسة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.
- ❖ الارتقاء بمستوى الخدمة الرياضية المقدمة من طرف المؤسسة.
- ❖ ضرورة العمل على تحديد نوع الخدمة الرياضية التي يمكن أن تقدمها المؤسسة الرياضية.
- ❖ يجب الاهتمام بتوضيح الأهداف التسويقية للمستفيدين والعاملين بإدارة التسويق.
- ❖ الاهتمام بعمل دراسات مسحية عن التسويق المحلي والدولي للخدمة الرياضية.
- ❖ الاهتمام بتدريب الكوادر الإدارية المتخصصة في وضع الخطط التسويقية بالمؤسسات.
- ❖ يجب مراعاة دراسة الظروف البيئية المؤثرة على الخدمات الرياضية. (ناصر عبد القادر، 2007، ص57)

### 4 أهداف التسويق الرياضي في الأندية الرياضية:

إن جميع المنظمات كلاسيكية أو رياضية كانت لها أهداف عامة وعريضة تسعى لتحقيقها فالمنظمات التي تعمل على الربح تسعى لتحقيق قدر معين من الأرباح، والمنظمات التي لا تسعى للربح هدفها العام خدمة أكبر عدد من المستهلكين الحاليين والمحتملين. ومهما تعددت أهداف النشاط التسويقي للأندية فهي تصب في أربع أهداف رئيسية:

#### 4-1 الأهداف الخاصة بالمشاركة:

- ❖ زيادة عدد أعضاء الأندية الرياضية.
- ❖ زيادة عدد الأعضاء من الأندية في الرياضة و المنافسة.
- ❖ زيادة عدد المستهلكين للخدمات.
- ❖ تحسين وزيادة مستوى المشاهدة في المنافسة أو التظاهرة الرياضية بشكل عام.
- ❖ توسيع عدد أعضاء أدارى النادي.
- ❖ العمل على جذب الممولين للهيئة الرياضية.

### 4-2 الأهداف الخاصة بالأداء:

- ❖ زيادة حاملي أسهم الأندية الرياضية.
- ❖ تحسين المنتجات و الخدمات المقدمة للمستهلك الرياضي من طرف الأندية.
- ❖ تحسين جودة الخدمة المقدمة.

### 4-3 الأهداف الخاصة بالترويج:

- ❖ توجيه الرأي العام اتجاه أهمية ممارسة الرياضة للجميع و خاصة الصحية منها.
- ❖ تحسين الصورة العامة للمنظمة الرياضية.

### 4-4 الأهداف الخاصة بالربحية (كمية):

- ❖ زيادة مبيعات المنتج الرياضي سواء سلعة أو خدمة كانت المقدمة من طرف النادي.
- ❖ زيادة هامش الربح العام. (Aaron C.T. Smith, 2008 p84)

## 5 إدارة التسويق Marketing Management

من المتعارف عليه أن التسويق الرياضي الجيد يستلزم إدارة جيدة لتسويقه، ويمكن تفسير مفهوم إدارة التسويق الرياضي بأنها عبارة عن تطبيق عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه على المنتج والتسعير والتوزيع والترويج لتحقيق علاقة متبادلة ايجابية لكل من المستثمرين في المؤسسات الرياضية المختلفة والمتمثلة في الاتحادات الرياضية والأندية ومراكز الشباب والوحدات ذات الطابع الخاص بالمؤسسات الأكاديمية المتخصصة والمستفيدين في هذه المؤسسات.

### 5-1 إدارة التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية:

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. (عليه عبد المنعم حجازي، ص12-ص24)

### 5-2 إدارة التسويق وإدارة الشؤون القانونية:

يوجد اتصال بين التشريعات القانونية والتسويق وهذا ما يوجد الارتباط بين إدارة التسويق إدارة الشؤون القانونية، ولأن أعمال إدارة التسويق تؤدي إلى ارتباط المشروع بعلاقات مع الموزعين والموردين والعملاء ورجال البيع ودور النشر الإعلانات مما يجعل المؤسسة مرتبطة بعدد من العقود والالتزامات الأمر الذي يتطلب مراجعة تلك العقود لتلافي أي أضرار قانونية قد تقع على المؤسسة. (محمود صادق بازرعة، 2001، ص214)

### 3-5 إدارة الجودة الشاملة لعملية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية:

هي فلسفة أو مجموعة من المبادئ والأساليب والوسائل الفنية والجهود والمهارات المتخصصة التي تؤدي إلى التحسن المستمر للأداء على كافة المستويات باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة مع الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات المستهلكين أو العميل وتحقيق رضائه وسعادته. والمبادئ التي يمكن تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة في عملية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية هي:

1. التخطيط وعناصره.
2. التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
3. وسائل الاتصال المناسبة بين المستويات الإدارية.
4. التركيز على المستهلك (اللاعب، الجمهور، الإداري، الفني).
5. توافر القيادة الإدارية الفعالة وبناء الفرق.
6. تطبيق مبادئ التعليم والتدريب المستمر.
7. تحسين الجودة باستمرار.
8. الرقابة بواسطة الإدارة العليا باستمرار.
9. الاستعانة بالأساليب الأخرى في إدارة الجودة الشاملة. (عليه عبد المنعم حجازي، ص30)

### 6 المفهوم الشامل للمنتج الرياضي:

لا يمكن لأي منظمة أن تتجنب النشاط التسويقي مهما كان حجمها أو هدفها التسويقي. وقد اتسع مفهوم المنتجات ولم يعد قاصراً على السلع المادية فقط أو الخدمات وإنما تطرق للأفكار والأشخاص والأماكن. ومن جانب آخر نجد أن مفهوم المنتج قد اتسع وتحول من مجرد اعتبار المنتج مجموعة من الخصائص المادية إلى المنافع والإشباع التي يمكن أن تتحقق من وراء واقتناء هذا المنتج. (محي الدين الأزهرى، 2001، ص97)

يوجد أنواع مختلفة من المنتجات الرياضية طبقاً للمفهوم الشامل كما يلي:

### 6-1 المنتج البشري بالبطولات والمباريات الرياضية:

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

### 6-2 الخدمات:

يمكن أن تحتوي الخدمات المقدمة للمستهلك الرياضي على قسمين هما:

1. الخدمة الرئيسية.

2. الخدمة المضافة.

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

**6-2-1 الخدمة الرئيسية:** وهي مشاهدة المباراة الرياضية.

**6-2-2 الخدمة المضافة:** وهي مجموعات الخدمات التي تتوافر قبل وأثناء وبعد إقامة المباراة مثل:

❖ خدمة الأمن والسلامة.

❖ خدمات فنية.

❖ خدمات تكنولوجية.

❖ خدمات ترويجية.

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

**6-2 السلع:**

السلعة الرياضية هي أي شيء مادي يتم تقديمه للعميل ويحصل على مجموعة من المنافع من استخدامها.

ويمكن تقسيم السلع الرياضية إلى:

❖ البضائع: وتشمل الملابس الرياضية، مثل الحذاء وبدله التدريب وغير ذلك من الملابس التي

تستخدم في الرياضة.

❖ الأدوات: مثل السيارات في سباق السيارات، والدراجات في سباقات الدراجات.

❖ الحدث الرياضي (البطولة والمباراة): وهو يمثل المنتج الجوهري للرياضة والذي يظهر عادة

كشكل من أشكال التسلية أو الترويج. (كمال درويش، 2004، ص42)

❖ الأفكار: وهي خطط اللعب وبرامج التدريب والأبحاث العلمية في مجال الرياضة.

❖ الهيئة الرياضية: تسعى الهيئات الرياضية إلى تحسين وضعها في نظر العميل الرياضي

الذي يتعامل معها ومن أمثلة ذلك الأندية والاتحادات الرياضية ومراكز الشباب. (محمد رجب

احمد جبريل، 2001، ص32)

### 7 السياسات التسويقية للمنتج الرياضي:

تواجه الهيئات الرياضية منافسة جادة سواء في تسويق منتجاتها الرياضية أو المنتجات المضافة، ولمواجهة تلك المنافسة يجب إتباع السياسات التالية:

1. تحسين جودة المنتج الرياضي الأساسي والمضاف.
2. التوسع في استخدام العملاء الرياضيين للمنتج الأساسي والإضافي.
3. إنتاج أصناف جديدة من المنتجات المضافة للمنتج الأساسي.
4. رفع مستوى أداء الجهاز البيعي لتذاكر المباريات.
5. تطوير السياسة الترويجية من خلال برنامج ترويجي للمنتجات وتحسين الخدمة.
6. إدخال نظام الحاسب الآلي بمراكز توزيع تذاكر المباريات.
7. إنشاء إدارات متخصصة لتسويق المنتجات الأساسية والمضافة.

### 8 الموقف التسويقي:

يرى كوتلر أن تحليل الموقف التسويقي يشتمل على أربع عناصر هي:

1. وصف الموقف الحالي.
2. تحليل (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات) أي تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمخاطر.
3. المشكلات الرئيسية التي تقابل الأعمال.
4. الافتراضات الرئيسية على المستقبل. (فليب كوتلر، 2001، ص194)

### 8-1 الموقف الحالي:

تبدأ عملية التخطيط بتقييم موضوعي للموقف الحالي للبطولات والمباريات الرياضية، ويتضح ذلك بالصورة الإحصائية لآخر خمس سنوات أو آخر خمس بطولات وحصص السوق والأسعار والتكاليف والأرباح مع تحليل أداء الهيئات الرياضية المنافسة.

### 8-2 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر:

تبدأ عملية تحليل نقاط القوة والضعف بتحليل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، والتي بدورها تنتهي إلى تحديد جوانب القوة والضعف بالمنظمة، وتحليل البيئة الخارجية والتي بدورها تنتهي إلى تحديد الفرص والمخاطر. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2004، ص194)

**3-8 المشكلات الرئيسية التي تواجه العمل:**

يلخص المدير أهم الموضوعات وتقديم كشفاً بالمشكلات والخيارات التي تواجه الهيئة. (فليب كوتلر، 2001، ص195)

**4-8 الافتراضات الرئيسية:**

توحيد الافتراضات الأساسية الرئيسية عن المستقبل، عن الوضع الاقتصادي عامة احتمالية المبيعات، حصة الهيئة بالسوق، اتجاهات المنافسين، والتشريعات الجديدة المحتملة.

**9 السوق الرياضي:**

**1-9 مفهوم السوق Market Concept**

يعرف كوتلر السوق بأنه مجموعه من كل المشتريين الفعليين والمحتملين لسلعه معينه.

غالبا ما يتوقف حجم السوق على:

عدد الأشخاص الذين تتوافر لديهم الرغبة في الحصول على السلعة والاستعداد لدفع مقابل الحصول على هذه السلعة.

عدد المنافسين الموجودين في السوق. (توفيق محمد عبد المحسن، 2004، ص38)

**2-9 أساليب التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية:**

هي مجموعة الأنشطة المختلفة التي يمكن تطبيقها باستخدام المجالات الرياضية والبطولات والدورات والمنافسات المحلية والدولية والقارية والاولمبية في التسويق الرياضي. وتتعدد وفق الما يلي:

1. تسويق حقوق الدعاية والإعلان.
2. التسويق التلفزيوني.
3. تسويق البطولات والمباريات.
4. تسويق اللاعبين.
5. تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية.
6. تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي.

### 9-2-1 تسويق حقوق الدعاية والإعلان:

- ❖ التعاقد مع شركات الملابس الرياضية مقابل الدعاية له.
- ❖ استخدام صور وأسماء وأرقام اللاعبين.
- ❖ بيع حقوق استغلال العلامة التجارية للمنظمة.
- ❖ إعداد أفلام وصور عن المؤسسة.
- ❖ المؤتمرات الصحفية لإبراز أهم المشروعات.
- ❖ الصحف والقنوات التلفزيونية الخاصة.
- ❖ شعارات وأعلام المؤسسة.

### 9-2-2 التسويق التلفزيوني:

- ❖ وضع شروط تعاقدية للتغطية التلفزيونية.
- ❖ احتكار حقوق بث الأحداث الرياضية.
- ❖ عقد اتفاقيات مع المؤسسات الإعلامية للدعاية للبطولات والأحداث الرياضية بالمؤسسة.
- ❖ الاهتمام بتوقيت الإعلان "وقت الذروة" وكثافة المشاهدة.
- ❖ التعاقد مع المهتمين بعمليات "الرعاة الرسميين".
- ❖ جذب اهتمام المستثمرين الرياضيين وتشجيع الاستثمار الرياضي

### 9-2-3 تسويق البطولات والمباريات:

- ❖ فتح العديد من منافذ بيع التذاكر مما ييسر على الجماهير.
- ❖ دعوة كبار المسؤولين مما يحفز الإقبال الجماهيري.
- ❖ طرح كمية من التذاكر تتناسب مع توقعات الحضور.
- ❖ تحديد أسعار التذاكر بما يتناسب مع أهمية الحدث الرياضي.
- ❖ تقديم هدايا تذكارية للفائزين في عمليات السحب على التذاكر.
- ❖ تسويق حقوق الإعلان للراغبين أثناء إقامة المباراة أو الحدث.
- ❖ التعاقد للبث المباشر أو المسجل للبطولات أو الأحداث.
- ❖ التعاقد لعقد الندوات أو التحليلات أو الأحاديث الرياضية المرتبطة.

([http://www.slidenfinder.net/a/aloum\\_mkt/12830726](http://www.slidenfinder.net/a/aloum_mkt/12830726))

9-2-4 تسويق اللاعبين:

- ❖ الاهتمام بإنشاء مدارس الألعاب الرياضية بالأندية.
  - ❖ الاهتمام بتوسيع قاعدة الناشئين في مختلف الألعاب بالأندية عن طريق عمل اختبارات لاختيار الناشئين.
  - ❖ مراعاة الاستعانة بالمختصين في تسويق اللاعبين احترافهم مما يضمن عائد كبير.
  - ❖ الاهتمام بجذب انتباه رجال الأعمال الرعاة لتبني فريق أو لاعب مع تشكيل لجنة مختصة لاحتراف اللاعبين مع التأمين ضد الإصابات والحوادث.
  - ❖ الاهتمام بتقديم تسهيلات خاصة من الضرائب لرجال الأعمال نظير رعايتهم للاعبين الأبطال.
- (ناصرى عبد القادر، 2007، ص60)

9-2-5 تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية:

- ❖ الاهتمام بالتعاقد مع المؤسسات لممارسة النشاط الرياضي على ملاعب النادي في غير أوقات الممارسة.
- ❖ الاهتمام بالتعاقد مع شركات متخصصة في الدعاية والإعلان لاستغلال الأماكن المناسبة لتسويق الخدمات الرياضية.
- ❖ الاهتمام بتأجير المطاعم والكافيتيريا، وحمّام وصالات السباحة، لإقامة حفلات الأعضاء به.
- ❖ الاهتمام بتطوير المطاعم والكافيتيريا بالأندية وإسناد إدارتها للشركات المتخصصة.
- ❖ الاهتمام بإنشاء محلات تجارية بالأندية وتأجيرها للجمهور.
- ❖ الاهتمام بتوفير الخبراء والمتخصصين الذين يتحدثون اللغة التجارية، مع إنشاء فندق يحمل اسم المؤسسة الرياضية وذلك لزيادة موارده.
- ❖ الاهتمام ببث قناة رياضية تحمل اسم المؤسسة الرياضية، وتدار بطريقة اقتصادية.

9-2-6 تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي:

- ❖ الاهتمام بتوفير الخدمات الاجتماعية للأعضاء مثل (الرحلات الاجتماعية، رحلات الحج والعمرة، المصايف، أماكن انتظار السيارات، الحضانة، الجمعيات الاستهلاكية، الرعاية الصحية، فواتير التلفون).
- ❖ الاهتمام بتشجيع المباريات لزيادة الإقبال الجماهيري على المباريات.
- ❖ الاهتمام بفتح مراكز اللياقة البدنية والرياضية لجميع الممارسين.
- ❖ تسجيل موقع المؤسسة الرياضية على موقع الانترنت.
- ❖ عمل دليل رياضي فيه مختلف الانجازات المحققة.
- ❖ الاهتمام بتقديم الهدايا التذكارية للمشاهدين مثل خرائط الملعب، صور النجوم، جدول المباريات.

- ❖ مراعاة المساهمة في مشروعات صناعية كبرى مثل مصنع الملابس.
- ❖ عمل دراسات دورية تقدمها المؤسسة مع تقديم بعض الخدمات الأمنية للمشاهدين وقنوات فنية وقنوات مفتوحة للجماهير للتعبير عن آراءهم ورغباتهم. (الشافعي حسن احمد، 2006، ص186)

### 10 مجالات التسويق الرياضي:

إن التسويق الرياضي كغيره من أنواع التسويق الأخرى وهو لا يقل أهمية عنها كونه يشمل جوانب فردية وجماعية، ومجالاته أوسع بكثير، وتتمثل مصادر التمويل في الرياضة بما يأتي:

- ❖ الترخيص باستخدام العلامات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات.
- ❖ الإعلان على ملابس وأدوات اللاعبين.
- ❖ الإعلان على المنشآت الرياضية.
- ❖ استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية.
- ❖ عائدات تذاكر الدخول للمباريات والمناسبات الرياضية.
- ❖ الإعانات والتبرعات والهبات
- ❖ عائدات انتقال اللاعبين.
- ❖ اشتراكات الأعضاء ومساهمات الأعضاء.
- ❖ استثمار حقوق الدعاية والإعلان.
- ❖ حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأنشطة والمناسبات الرياضية.
- ❖ الإعلان في المطبوعات والنشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية.
- ❖ تسويق اللاعبين، حيث أصبح الاحتراف عنصرا أساسيا لدى الأندية.
- ❖ تسويق تكنولوجيا المعدات الرياضية وهو مجال من أخصب المجالات التي تحوز على كثير من الهيئات لاستخدام التكنولوجيا للمعدات الرياضية.
- ❖ التسويق في مجال التغذية الرياضية خصوصا فيما يتعلق بطعام وشراب الرياضي.
- ❖ تسويق برامج التدريب الرياضي المبني على أسس علمية وقواعد تربوية هادفة لتحقيق أهدافها. (<http://www.wata.cc/forums/archive/index.php/t-57777.html>)

### 11 التسويقية الموازنة

تعد الموازنات نوع من إعداد الخطة أو الخطط في صورة مالية أو في صورة كمية فبعد تقسيم الأعمال إلى أوجه النشاط والوظائف المختلفة التي يحتويها المشروع يصبح لكل وظيفة أو مجال موضع لميزانية تقديرية للوظائف، وكذلك توجد موازنات تقديرية خاصة بالأقسام، وتعد جزءاً لا يتجزأ عن الموازنات الوظيفية، ويتم تجميع كافة الموازنات الوظيفية في ميزانية موحدة أو رئيسية. (كمال درويش، 2001، ص40)

والموازنات التسويقية هي عبارة عن ترجمة مالية للخطة التسويقية، وتوضح الإيرادات المتوقعة للمبيعات والتوقيت المتوقع للحصول عليها، كما توضح المصروفات المطلوبة لإنجاز الخطة وتوقيت الحاجة إليها، وتوضح الموازنة التسويقية الفائض والعجز المالي المتوقع في الأوقات المختلفة أثناء تنفيذ الخطة، كما توضح الأرباح المتوقعة في نهاية تحقيق الخطة، ويساعد ذلك على تدبير الموارد المالية المطلوبة أثناء تنفيذ الخطة التسويقية بما يضمن حسن سير تنفيذها. (أماني محمد عامر، 1998، ص287)

#### 11-1 طرق تحديد الموازنة التسويقية

##### 11-1-1 طريقة التقدير الجزافي:

وبموجبها تحدد الموازنة بطريقة تقديرية بحتة دون أن يكون هناك أساس منطقي محدد لها سوى المبلغ الذي ستوافق الإدارة عليه.

##### 11-1-2 طريقة الأموال المتوافرة:

تعتمد على تخصيص كل الأموال لديها إلى الإنتاج وبعض العمليات التسويقية، وما يتبقى منها ينفق على التسويق.

##### 11-1-3 طريقة عائد الاستثمار:

وهي طريقة مثالية من الناحية النظرية فهي تبنى على افتراض نفقات التسويق لها صفة الاستثمار، وليست صفة المصروفات الجارية.

##### 11-1-4 طريقة البحث و الأهداف والعمل:

وتعتبر أفضل الطرق في تحديد ميزانية التسويق وتتضمن أربع مراحل:

- ❖ إجراء البحوث: حيث يؤدي تحليل الموقف التسويقي إلى إيضاح الحقائق التي ستساعد في تخطيط العمل التسويقي وفي تحديد الأهداف التسويقية.
- ❖ تحديد الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل للعمل التسويقي.
- ❖ تحديد العمل التسويقي بحيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

- ❖ تحديد تكلفة العمل: فتحديد العمل يسهل التكلفة.
- ❖ ومن الواضح أن الطريقة الأخيرة هي وحدها الطريقة الموضوعية التي يمكن الاستفادة منها في تطبيقها في المجال التسويقي، ورسم الخطط الإستراتيجية. (محمد جبريل، 2008، ص59-ص60)

### 12 تقويم ومتابعة خطة التسويق:

لكي تتحقق الفاعلية المنشودة في الخطة التسويقية لابد من عرض عدة بدائل لها وتقييم ومتابعة كل بديل على حدة وتختار أفضل تلك البدائل ويتم ذلك من خلال تحديد دقيق لمزايا وعيوب كل بديل منها. (يسرى خضر إسماعيل، 2000، ص68)

### 12-1 تقويم وتفسير النتائج الحالية واتخاذ خطوات التصحيح:

إن واحدا من أسوأ الأخطاء التي يمكن أن ترتكبها الهيئة هو وضع ومراجعة الأهداف المالية وصرف النظر عن المعايير الأخرى لقياس صحة وأداء الهيئة.

ويرى كوتلر أن يتم دراسة النتائج السنوية مستخدمة ثلاث علامات هي:

- ❖ علامات النشاطات المالية.
- ❖ علامات التسويق.
- ❖ علامات المتعاملين مع الهيئة والعاملين فيها.

### 12-2 تحسين فعالية التسويق من خلال مراجعة التسويق:

مراجعة التسويق عملية دورية شاملة ومنظمة ومستقلة ودورية لاختيار البيئة التسويقية للهيئة أو وحداتها كبيئة التسويق والأهداف والاستراتيجيات والنشاطات بغرض تحديد أماكن المشكلات والفرص، والتوصية بخطة عمل لتطوير أداء الهيئة التسويقي.

والتسويق هو إحدى تلك الوظائف التي يجب أن تراجع من وقت لآخر بانتظام وفي الأصل شملت مراجعة التسويق مجموعة متفرقة من الأسئلة مصممة لاستنباط صورة عن كيفية تنظيم وتنفيذ نشاطات الهيئة التسويقية، ومدى أثرها وكانت مراجعة التسويق متوفرة وتقدمها بيوت الاستشارات وكانت أشكالها ومحتوياتها متفاوتة. (فليب كوتلر، 2001، ص219)

### خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف التسويق بأنه تنفيذ مختلف أنشطة المؤسسة التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك، وتم التطرق إلى سمات التسويق وتحليل مراحل تطور مفهوم التسويق والتوجهات في فلسفة التسويق والتسويق الرياضي وأهميته وأوضحنا أنماط المؤسسات وتطبيقها على المؤسسات الرياضية كما أوضحنا عمل إدارة التسويق وإدارة الجودة الشاملة لعملية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية وكذلك المفهوم الشامل للمنتج الرياضي، كما تطرقنا إلى أساليب ومجالات التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية، وفي النهاية تطرقنا إلى التمويل والموازنة التسويقية وطرق تحديد الموازنة التسويقية وأخيرا تقويم ومتابعة خطة التسويق.

## الفصل الثاني: الأندية الرياضية

### تمهيد

الأندية الرياضية لم يتسع عملها في ممارسة الرياضة فحسب بل بلغ تأثيرها في تهيئة الشباب وإعدادهم ثقافيا واجتماعيا ونفسيا، أما من ناحية الرياضة فهي تعتبر العمود الفقري للاعب الذي يشترك في البطولات الرياضية التي تقيمها مختلف الاتحادات العالمية.

ولم تنتع رقعة النشاط الرياضي وممارسته على صعيد الاحتراف والهواية فحسب بل تطلب ذلك أموالا لتغطية نفقات أنشطة النادي، إلى أن أصبح النادي الرياضي في الكثير من الدول المتقدمة كشركة أو مؤسسة ذات أسهم، تحتوي على إطارات وإداريين مختلفي الاختصاصات.

وفي كثير من الأحيان نرى أن بعض الأندية تفتقد إلى بعض قواعد الأعمال التنظيمية والإدارية لاتخاذ معالمها ومواقفها، فتعتمد في إصدار قراراتها على العشوائية والارتجالية، والعكس في بعض الأندية التي حذت حذوها نحو الأمام بفعل التنظيم الإداري ووضوح مهام القائمين فيها.

ومما لا شك فيه أن النادي الرياضي يلزمه هيكل أو مركز للتدريب والقيام بمختلف أنشطته الرياضية، أو لإجراء منافسته ولهذا وجب أن تكون له منشآت حديثة.

### 1 مفهوم الأندية الرياضية:

الأندية الرياضية هي العمود الفقري الذي يقوم عليه التكوين الرياضي في أي دولة من دول العالم وأي تنظيم رياضي لا يمكن أن يجني ثماره، إلا إذا نظمت الأندية الرياضية بصورة سليمة تمكنها من تأدية رسالتها الرياضية على أكمل وجه.

### 1-1 تعريف النادي الرياضي:

هو هيئة تكونها جماعة من الأفراد بهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من الناحية الاجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبت روح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مهاراتهم وكذلك تهيئة الوسائل وتيسير السبل لشغل فراغ الأعضاء. (عصام بدوي، 2004، ص414)

هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام، ويتكون من عدد لا يقل عن خمسين عضوا من الأشخاص الطبيعيين الذين لا يستهدفون الكسب المادي. (حسن احمد الشافعي، 2004، ص191)

### 2 النادي الجزائري لكرة القدم:

النادي الجزائري لكرة القدم جمعية تعنى بالاهتمام بالنشاط الرياضي، وتسيير وتنظيم الرياضة في إطار الترقية الخلقية، وكذا تطوير المستوى وجعله يتلاءم مع مستلزمات وتطلعات الجماهير الرياضية، وقد تأسس أول نادي رسمي لكرة القدم بتاريخ 07 أوت 1921م، والمتمثل في عميد الأندية "مولودية الجزائر" مع العلم أن هناك من يقول أن النادي الرياضي لقسنطينة هو الذي تأسس قبل 1921م.

### 3 الإطار القانوني للنادي:

النادي الجزائري لكرة القدم هو جمعية منصوص عليها بموجب القانون رقم : 90-31 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990م المتعلق بالجمعيات، وبموجب الأمر رقم: 95-09 المؤرخ في 23 فيفري 1995م المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها، وخاصة المواد 17-18 منه بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 96-01 المؤرخ في 05 جانفي 1996م المتضمن تعيين أعضاء الحكومة وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90/118 المؤرخ في 30 أفريل 1990م المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 90-284 المؤرخ في 22 ديسمبر 1990م الذي يحدد صلاحيات وزير الشباب والرياضة، وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94/247 المؤرخ في 10 أوت 1994م الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية والجماعية المحلية والبيئة والإصلاح الإداري.

### 4 هيكلة النوادي الرياضية حسب المشرع الجزائري:

تكامل الأنشطة الرياضية والمصالح الاجتماعية والاقتصادية أدى بها إلى الارتقاء، ولأن قيام الأندية الرياضية يعتمد على دعائم اقتصادية مثل الميزانيات المالية والأدوات والتجهيزات وغيرها من عوامل، فضال عن ذلك تزايد عدد ممارسي النشاط البدني الرياضي ما أدى بالمشرع الجزائري البحث المستمر في هذا المجال وتغطية الفجوات المشهودة سابقا في شأن الأندية الرياضية ما تجسد في استمرار تعديل وإصدار القوانين وآخرها قانون الرياضة 2004 المؤطر لنوع الأندية والراسم لحظوظها المالية من ميزانية الدولة والدعم الخاص. فنجد في الفصل السادس من القانون 10-04 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة في مادته 42. والتي تشير إلى النوادي الرياضية كونها هيئات تمارس مهنة تربية وتكوينية للشباب عن طريق تطوير برامج رياضية وبمشاركتها في ترقية الروح الرياضية والوقاية من العنف ومحاربتة، وتخضع لمراقبة الرابطة والاتحادية الرياضية المنظمة إليها.

ولقد صنف هذا الأمر النوادي الرياضية تصنيف أولي يتمثل في نوادي متعددة الرياضيات وأخرى ذات رياضة واحدة وكل منها بدورها فيها حسب نفس الأمر.

### 4-1 نوادي رياضية هاوية:

و يشار إليها حسب المادة 43 من قانون 2004: هو جمعية رياضية ذات نشاط غير مريح، يسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات وكذا قانونه الأساسي.

وتحد المهام في النادي الرياضي الهاوي كما ينظم عن طريق قانونه الأساسي النموذجي الذي تعده الاتحادية الرياضية الوطنية و يوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة.

### 4-2 نوادي رياضية شبه محترفة:

أنت بها المادة 44 من الأمر 10-04 والتي نصت أن النادي الرياضي شبه محترف يمثل جمعية رياضية، يكون جزء من النشاطات المتعلقة بهدفها، ذو طابع تجاري. لاسيما تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر ودفع أجر بعض من لاعبيها ومؤطريها. ويعتمد النادي الرياضي شبه المحترف قانونا أساسيا لاسيما تنظيمه و شروط تعيين أعضاء أجهزته المسيرة و مسؤولياتهم وكيفية مراقبتهم. وتحدد كفيات تطبيق هذه المادة والقانون الأساسي النموذجي للنادي الرياضي شبه المحترف عن طريق التنظيم.

### 4-3 النوادي الرياضية المحترفة:

ضمن المادة 22 من قانون 03-89 سمح المشرع بالجمعية الرياضية بالتفاوض وإبرام عقود مع كل المنظمات، المؤسسات أو الجماعات العمومية من أجل ضمان ودعم الممارسات الرياضية. أما من خلال المادة 23 من نفس القانون فقد شرع إنشاء مؤسسات ذات طابع تجاري وأهداف رياضية، أو في صيغة

هياكل أخرى، هذا ما إذا تطلب كثرة وتنوع النشاطات طرق تنظيم وتسيير ليست بنفس سيم عمل الجمعية إلا أنه لم يأتي تخصيص في صيغة الاحتراف إلا في الأمر 09-95 في مادته 20 والتي تصرح بالآتي: "تعد نوادي رياضية محترفة، النوادي التي تؤسس مهامها على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيين أو معنويون يكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجرة". وبهذا قد خضع إنشاء وتأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى الأحكام المقررة في التشريع الساري مفعولها الخاص ب:"الشركات التجارية"

وحزم الأمر في شأن النادي الرياضي المحترف وفق الأمر 04-10 في المادة 46 الذي يشير إلى إمكانية تحليه أو اتخاذه أحد أشكال الشركات التجارية. مثل أن يكون شركة وحيدة الشخص EURL أو شركة ذات مسؤولية محدودة SARL، أو شركة رياضية ذات أسهم SSPA. وفي هذا السياق تخضع هذه المؤسسات إذا ما اتخذت أحد هذه الصيغ المذكورة، إلى أحكام القانون التجاري وكذا قوانينها الخاصة بها. هنا يتضح لنا أن النادي الرياضي المحترف أصبح يعد مؤسسة اقتصادية يمكن التعامل معها بنفس شأن باقي المؤسسات الاقتصادية. وبحكم النادي الرياضي المحترف يشكل وحدة مؤسساتية تجمع بين مختلف عوامل الإنتاج من مدخلات، كالإشراف والمعدات والتجهيزات واليد العاملة لتندمج في دائرة إنتاج بهدف تحقيق مردود رياضي يتمثل في النتائج الرياضية التي تنعكس مباشرة على تحصيل الربح المادي. أو بالأحرى موازاة مع ذلك تحقيق قيمة مضافة.

فبالرغم من بعض التناقضات، يعتبر الحل الأمثل للاستمرار كما أشار إليه الباحث كلود مارشال: "الاحتراف هو عالم صغير رياضي، ثقافي، اقتصادي واجتماعي"، حيث من خلال هذا حدد الأبعاد من وراء الاحتراف، في النشاط البدني الرياضي. ومن وراء كل هذا يتجسد سبب اتجاهنا نحو دراسة الأندية الرياضية المحترفة كونها تقوم على سياسات تمويل مشروعة وسلك إداري فاعل في تسيير وتطوير نشاطها، وفق منهج موضوعي لدراسة الحقائق ومعالجة مجراها الواقعي.

### 5 مشروع النادي:

إن القوانين الأساسية للنادي تشكل السند الشرعي لعقد كل شخص منخرط، والقانون الداخلي للنادي يدل على الشكل الخاص لعمل الجمعية بتطبيق هذه القوانين الأساسية، فنجد هذه القوانين غير كافية في خلق نشاط، فما هي إلا سوابق ولا يمكن الاستغناء عن السوابق في العمل الذي يأتي من طرف المسيرين والمؤطرين المنتخبين، فعليهم حقا بتأسيس مشروع النادي الذي يمكن تعريفه كوسيلة نظرية التي تسمح بالنشاط.

### 6 أهداف النادي:

يعتبر النادي مؤسسة رياضية تهدف إلى المساهمة بدور إيجابي في التنمية الرياضية والاجتماعية لأفراد المجتمع في إطار احتياجات ورغبات أعضائه ومما يؤدي إلى تحقيق فلسفة الدولة، وبتزايد اهتمام الدول المتحضرة بشغل وقت الفراغ وبنعكس ذلك على ما تقدمه هذه الدول المتحضرة بشغل وقت الفراغ وبنعكس ذلك على ما تقدمه هذه الدول من خدمات وخاصة في المجال الرياضي وذلك بهدف استثمار هذا الوقت فيما يعود على الفرد بالفائدة والنفع.

ويهدف النادي طبقاً للوائح المنظمة إلى تكوين شخصية المواطن بصورة مكتملة من النواحي الاجتماعية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق الأنشطة الرياضية والاجتماعية وتيسير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء. وللنادي أن يتخذ كافة الوسائل لتحقيق هذه الأهداف.

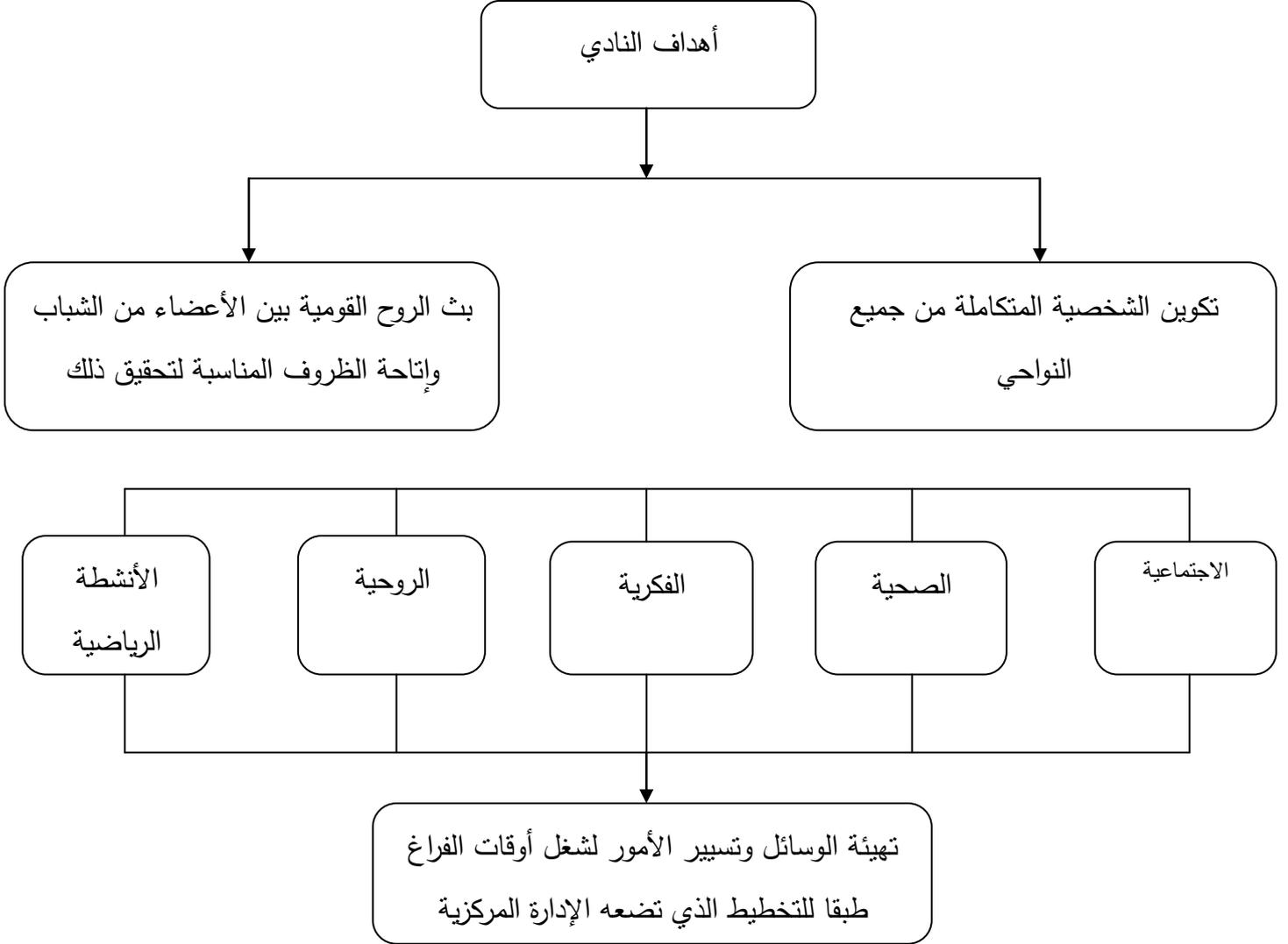
ومن ذلك نجد أن مهمة النادي لا تنحصر في تكوين الفرق الرياضية أو تشجيع النشاط الاجتماعي فقط بل تتسحب على أهمية تمتع العضو بالنشاط الرياضي والذي هو ضمن أهدافه الأساسية.

ويتضح دور النادي في تحقيق الهدف من النشاط الرياضي عن طريق نشر وتوسيع قاعدة الممارسين للأنشطة الرياضية ولا يأتي ذلك إلا عن طريق الإدارة الرشيدة التي تعمل على تحديد الأهداف وتحقيقها باستخدام الجهد البشري والاستعانة بالموارد المالية المتاحة ويتم هذا من خلال عناصرها المختلفة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

فمن خلال عنصر التخطيط يتم وضع الخطط المختلفة لكافة الأنشطة الرياضية ترويجية وتعويضية كانت أو تنافسي، كذلك عنصر التنظيم الذي يوضح الهيكل التنظيمي والأعمال المختلفة لإداري النادي، كما لعنصر التوجيه والرقابة من أهمية قصوى في خلق الحوافز وتنشيط همم الأعضاء لممارسة النشاط الرياضي ثم تقييم العمل ومعرفة العوامل المعوقة لخطة الأنشطة أو عدم تحقيقها الكامل للأهداف الموضوعية. (ابراهيم محمود عبد المقصود، 2001، ص65)

ومن خلال الشكل المقابل توضح فيه أهداف النادي.

الشكل رقم 01: يوضح أهداف النادي



المصدر: حسين احمد الشافعي: الخصخصة الإدارية والقانونية، الإسكندرية مطبعة الشعاع 2001 ص192

### 7 دور النادي الرياضي ومهامه لخدمة الجمهور المحلي:

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

إن النشاطات الرياضية التي يقوم بها النادي الرياضي لكرة القدم تسجل في الإطار البلدي: التجهيزات الرياضية والمحلية المستخدمة من طرف الفريق الرياضي، المنخرطين، المشجعين للنادي، الجمهور الرياضي، الموارد في أغلب الأوقات حتى اسم النادي يعود إلى الحي.

إن سنحاول فيما يلي تحديد مختلف أدوار النادي الرياضي في المجال التربوي الاجتماعي والثقافي.

### 7-1 الدور التربوي للنادي الرياضي:

إن ممارسة رياضة كرة القدم تساهم في تربية الشبان الأطفال والمراهقين وبالخصوص حينما يستفيد النادي بتأطير بيداغوجي ذو كفاءة عالية.

ومن بين المفاهيم المعروفة (المتقبلة بسهولة عندنا مقارنة بالدول الأخرى) نذكر تكوين الطبع والشخصية، تطوير الوظائف التنفسية الكبرى والوعائية الدموية، تعلم الحياة في الجماعة، التنشئة الاجتماعية والتحصير لتسليية الحياة الكهلية.

نحن لسنا بصدد تقريظ الممارسات الرياضية على مستوى نادي كرة القدم لأنها أيضا يمكن أن تكون مرادفة لبعض السلبيات كالعنف، الغش واستهلاك المنشطات.

دور التأطير البيداغوجي في هذه الحالة أن يكون جازما وقاطعا اتجاه هذه الانحرافات، إذن ممارسة رياضة كرة القدم تحمل معها الايجابيات والسلبيات وعلى المربين الرياضيين العمل بطريقة صارمة تجعلهم يتفادون هذه الانحرافات التي تعيق سمعة النادي والحي معا.

إلى جانب المدارس والمؤسسات التربوية الأخرى، فإن النادي الكروي مطالب هو أيضا بالقيام بدوره التربوي، لأن هذا الدور قبل كل شيء يعتبر مهمة كريمة وسامية، فمساهمة النادي الرياضي بتأطيره التقني والبيداغوجي وفي إطاره الجمعي تمثل مكسبا كبيرا ومساندة معتبرة بالنسبة لأولياء الممارسين الرياضيين، وحتى بالنسبة للأطباء الدين يواصلون في الحث والوصاية على ممارسة النشاطات الرياضية بمختلف أشكالها وخاصة لفئات الأطفال والمراهقين.

وأخيرا وزيادة على هذه الوظيفة التربوية التي تساهم في التكوين الأولي والبدائي للفرد فإن النادي يسعى أيضا إلى التكوين المتواصل، فهو يلعب دور منشط التكوين الدائم، بالسماح سواء للشباب أو الكهول للقيام بتكوينات الحكام، المنشطين الرياضيين أو المدربين. فبفضل إدخال بعض هؤلاء الأعضاء إلى حيز "المعرفة" ذات الطابع الخاص والتي تتطلب التحكم في تقنيات المعرفة النادي الكروي إذن يفوق الوظيفة التقليدية البسيطة للتربية الرياضية ليدخل في الوظيفة التربوية الدائمة ومهمة تكوين الرجال. (بقاع اكلي، 2001، ص70)

### 7-2 الدور الاجتماعي للنادي الرياضي

يمنح مجموعة النشاطات الرياضية ذات الأوقات الطويلة والخارجة عن الأوقات الدراسية، فالنادي يمثل نقطة استقبال لعدد كبير من الأطفال والمراهقين الشبان، وخاصة أن بعض الأولياء ليس باستطاعتهم الاحتفاظ والحرص عليهم بسبب الإجباريات المهنية والعائلية.

إن النوادي الرياضية لكرة القدم تتمتع بتجهيزات رياضية ومحلية مقدمة لها من طرف المجموعات المحلية، لكن لاستخدام هذه المنشآت في المنظور "التوظيف الكامل" فإنها تلعب دور هياكل استقباليه وتقدم مهمة اجتماعية قيمة ولا يمكن استنكارها.

وباعتبارها لعبة كرة القدم، الرياضة الأكثر شعبية في العالم، فلها لغة كونية: نجري ونلعب كرة القدم بنفس الطريقة في الجزائر، إنجلترا، الصين وأمريكا. اختلاف الثقافات والعروق الاجتماعية لا يؤثر على ممارسة كرة القدم، بل بالعكس فهو يثري أساليب اللعب والتبادلات الثقافية والاجتماعية بين اللاعبين أو البلدان، وبالتالي يساعد في عملية الإدماج الاجتماعي لهذا نجد عدة لاعبين كرة القدم ذوي جنسيات وثقافات مختلفة يلعبون في نفس النادي الرياضي.

فعلا الإدماج الاجتماعي يتطلب المزيد من الوقت والمزيد من المنشآت الاستقبالية، وكذا عدد كبير ومتزايد من الفاعلين الناشطين (المدارس، المؤسسات، السلطات العمومية والجمعيات) ورغم هذا النادي الرياضي الكروي لا يزال يساهم في إنشاء هذه البنية، يعتبر بناء صعب ولكن مشوق. (بقاع اكلي، 2001، ص71)

### 7-3 الدور الثقافي للنادي

المظاهرات التي تعطي إيقاعا حيويا للحياة في مددنا وأريافنا ما هي إلا نتاجا للعمل والجهود المبذولة من طرف النوادي الرياضية. فهذه الأخيرة تعتبر خلايا للتنشيط، وأقطاب النشاط الاجتماعي والثقافي.

بفضل الآلاف من الحكام المتطوعين للنوادي الرياضية لا زالت هذه النشاطات ذات الطابع الترفيهي والمهرجاني في تطور دائم ومتواصل. فهذه العروض الرياضية الكروية تمثل لها بالنسبة للملايين من الجزائريين، وتمثل أيضا من ثقافتنا.

النشاطات الرياضية تساهم في التقدم الإنساني بقدر ما تساهمه النشاطات الذهنية الأخرى، ولو بطريقة مختلفة. زيادة على هذا فهي تمس الأشخاص اللذين لم يستطيعوا التعبير أو ممارسة النشاطات التقليدية الأخرى، فبالنسبة لهؤلاء الممارسة الرياضية تمثل خطأ للتقدم، وفرصة لتحقيق مشاريعهم الفردية أو الجماعية.

إذن بدوره الثقافي، الاجتماعي، والترفيهي وعمل المستوى المحلي النادي الرياضي لكرة القدم يقوم بتنفيذ مهمة مثالية نستطيع مماثلتها بمهمة المصلحة العامة. (بقاع اكل، 2001، ص72)

### 8 الهياكل المنظمة والمسيرة للنادي الرياضي:

في الرياضة الجزائرية، يختلف التسيير على مستوى الأندية باختلاف وتفاوت مستوى الأندية.

فطريقة التسيير إذن قد تركت لرؤساء الأندية، وذلك باختلاف أهداف وطموحات كل فريق وكذا مستوى كل واحد منهم.

يعتبر النادي الخلية الأساسية لكرة القدم، وتنظم هياكله ووظائفه كالآتي:

### 8-1 الجمعية العامة:

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

- ❖ الأعضاء المؤسسين.
- ❖ الأعضاء المشرفين.
- ❖ أعضاء المكتب المالي للنادي.
- ❖ أعضاء مكاتب الفروع الرياضية المتخصصة.
- ❖ التأطير التقني.
- ❖ التأطير الإداري المكلف بمهام التنظيم والتسيير.
- ❖ التأطير الطبي الرياضي.
- ❖ الأعضاء المنتخبين للرياضيين التابعين لكل فروع رياضي.
- ❖ المدير المنهجي للنادي.
- ❖ المدير التقني للفرع الرياضي.
- ❖ ممثلو المنخرطين المنتخبين من قبل زملائهم.

وتكمن وظيفة هذه الجمعية في توجيه ومراقبة السياسة العامة للنادي. ومن خلالها تحدد الأهداف والانجازات وتسهل على تحقيقها وهذا طبقا للنصوص القانونية المعمول بها، كما تهتم أيضا بما يلي:

- ❖ الموافقة على البرامج المقدمة لها من طرف مكتب النادي.
- ❖ البث في التقرير الأدبي وحصائل أنشطته وتسييره المالي.
- ❖ دراسة الطعون المقدمة.
- ❖ انتخاب الرئيس، أعضاء مكتب النادي وتجديده، لجنة قبول الترشيحات بمناسبة كل تجديد لأجهزة النادي.

### 2-8 مكتب النادي

يسير النادي من طرف المكتب، إضافة إلى الرئيس والمدير المنهجي للنادي والرؤساء المنتخبين للفروع الرياضية، يتشكل المكتب من 05 إلى 08 أعضاء منتخبين من طرف الجمعية العامة من ضمن أعضائها.

فالمكتب هو الهيئة التنفيذية، إذ يضمن التسيير الإداري الفني والمالي للنادي وبموجب هذا فهو مكلف بما يلي:

- ❖ تسيير أملاك الدولة.
- ❖ إعداد مشاريع برامج العمل السنوية أو المتعددة السنوات للنادي.
- ❖ إعداد مشروع النظام الداخلي.
- ❖ دراسة واقتراح العقوبات التأديبية في حق أي عضة من النوادي.
- ❖ ضم النادي لمختلف الرابطات والاتحاديات الرياضية.

### 3-8 الأمانة العامة

يكلف الأمين العام بكل المسائل الإدارية العامة ويتولى في الإطار هذا ما يلي:

- ❖ تحرير مشاريع محاضر المداولات وتدوينها في سجل المداولات.
- ❖ ضبط قائمة المنخرطين.
- ❖ ضبط قائمة الرياضيين الممارسين.
- ❖ ضبط قائمة كل المؤطرين.
- ❖ معالجة البريد وتسيير الأرشيف.

#### 4-8 اللجان المختصة

تقوم هذه اللجان بمساعدة المكتب في تحقيق نشاطات برنامجه، إذ يتوفر النادي في إطار تطبيق برنامجه على:

- ❖ فروع رياضية متخصصة.
- ❖ تأطير رياضي طبي وتقني.
- ❖ لجان متخصصة عند الاقتضاء وأهمها:
  1. اللجنة الطبية.
  2. لجنة الموارد المالية والرعاية.
  3. لجنة التوجيه التقني والتنمية الرياضية.
  4. لجنة التأديب.
  5. لجنة نشاطات الأنصار والروح الرياضية والمبادرات الثقافية والترفيهية.
  6. لجنة العلاقات الخارجية والإعلام والاتصال.

فكل لجنة من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف النادي، وتكف الفروع المتخصصة بتنظيم وتنشيط وتطوير الممارسات الرياضية في مختلف الفروع الرياضية المفتوحة في النادي، وتقوم أيضا بتنظيم وتنسيق نشاطات المنخرطين. (عصام بروي، 2001، ص416-417)

#### 9 النادي الرياضية كمؤسسة اقتصادية:

الأندية الرياضية هيئات اجتماعية بصفقتها تنشأ عن تجمع فئة من الأشخاص لممارسة النشاط البدني الرياضي، كذلك تمثل هيئات اقتصادية كونها أصبحت ذات هدف تجاري ومادي خاصة الأندية المحترفة منها حيث تقوم عن إدماج موارد مادية وأخرى بشرية، هذا أساسا ما يمنحها الطابع الاقتصادي للمؤسسة. وكذا نجد شأن الأندية الرياضية في الدول المتقدمة بالخصوص نفس شأن باقي المؤسسات ضمن الجهاز الاقتصادي للدولة. وعلى مختلف المستويات كجهاز التمويل والتمويل، وجهاز التأمين حيث كلما ازدهر نشاط تلك المؤسسات الرياضية وكان ذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المادية المتاحة والطاقات البشرية، ما يسهم في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني.

وإذا كان الاستثمار في المؤسسة الرياضية يهدف إلى خلق قيمة مضافة، فيجدر بنا إدراك أن الاستثمار لإنعاش الموارد البشرية وترقيتها بهدف الرفع من الإنتاج وتحقيق الأهداف المرجوة. (سمير عبد الحميد، 1999، ص13)

### 10 ظهور الاحتراف في الأندية الرياضية ل كرة القدم من أجل تحقيق الربح المادي:

كان أول ظهور للاحتراف الرسمي و القانوني سنة 1885، حيث بداية من هذا التاريخ مرت رياضة كرة القدم إلى عصر جديد من التطور والاحتراف في الممارسة. هذا عكس ما عاشته سابقا من طابع الممارسة القليلة المرتبطة ببيئة يسودها المستوى الاجتماعي والثقافي الرفيع، حيث سميت آنذاك بلعبة "الجنتل مان". لهذا الغرض يرتبط الاحتراف مباشرة بالوضع المادي أو الاقتصادي عامة، حيث ظهرت متغيرات عدة كفيلة بتشجيع ظهور الاحتراف كسن حقوق المحترفين وكذا برامج وطرق التسويق واستثمار اللاعبين المحترفين وتوفير أحدث الوسائل التقنية لأعمال الأندية الرياضية المحترفة. وخاصة بعد ظهور الرعاية والتأمين على اللاعبين المحترفين، وظهور المنشطات وما إلى غير ذلك من متغيرات مرتبطة بالاحتراف الرياضي. (علاء صادق، ص26)

أما عن أول ظهور للاحتراف لكرة القدم فكان بإنجلترا، وأول محترف لكرة القدم "جيمس لانج" الاسكتلندي الأصل سنة 1876 حيث كان يتلقى مقابلا ماليا كأجرة توضع خفية في حذائه إلى أن أصبح ذلك رسميا. (كمال درويش، 2000، ص137)

وبانت البيانات تسجل في دفاتر رسمية لمكافآت اللاعبين وعينت مراسيم قانونية ووجدت عقود لمواجهة متطلبات اللاعبين. حيث يتلقون أجور تشكل مصدر رزقهم المادي. كما أن شكل المردود في حد ذاته تطور باستمرار من حيث المورد، من مرحلة غلب فيها الإيراد الناتج من عوائد المنافسات والمباريات ومكافآت الفوز وصيانة الميادين الرياضية وبنائها، إلى مرحلة جديدة جعل فيها الاحتراف هدف دوافعه الأساسية التحصيل المادي عملا بالتنظيم المحكم والإدارة الفعالة حيث تحولت الأندية إلى مؤسسات اقتصادية متنوعة كشركات المساهمة، وأروجها تستثمر أموالها في أسواق رؤوس الأموال الدولية وأعطيت الأهمية البالغة للكسب المادي، فجعل النشاط الرياضي حرفة ومهنة تمارس لتحقيق العائد. أما عن التعارف الحديثة للاحتراف فتشير إلى أنه قيام الفرد بالنشاط إما الفني التدريبي أو الإداري أو الممارسة لتحقيق الدخل. كما تقرر مؤتمر اللجنة الأولمبية الدولية المنعقدة في "ستوكهولم" سنة 1947 أن اللاعب المحترف هو اللاعب الذي يتخذ من الرياضة التي يمارسها مهنة أساسية يعيش من دخلها، وتفرض عليه قيود في تأدية واجباته، مقابل ذلك لا يتسنى له ممارسة أي مهنة أخرى إلى جانبها.

### 11 واقع الاحتراف في الأندية الرياضية الجزائرية:

رغم مرور زمن على بداية التجربة الجزائرية في مجال الاحتراف ونجاح بعض التجارب المتعلقة بهذه الظاهرة، إلا أنه لازالت وضعية الاحتراف في الميدان الجزائري محلية و ضعيفة نوعا ما ولاسيما على نطاق الساحة الرياضية الدولية مقارنة وبقية الدول الإفريقية. حيث لا يزال التواجد الجزائري لأندية كرة القدم خصوصا في الاحتراف الخارجي ضعيف، ومحل جدل العديد من المختصين، وإلى يومنا لم نستقد

من هذا المجال ولم يحظى بشعبية كبيرة. ومن هؤلاء الباحثين في هذا الإشكال من يرى سبب ذلك التمسك بالنجاحات الماضية وعدم الاهتمام بالتنمية المستدامة في القطاع الرياضي. إذن هذه من مسببات انحطاط وفشل الاحتراف الجزائري، إلى جانب ذلك عدم ركلة المعارف الفنية وتشتت وتباين الإمكانيات المادية كذلك التي من شأنها الارتقاء بالمستوى الرياضي عامة. ويجب الإدلاء بتوفر بعض المهارات واللاعبين المحترفين بالجزائر، إلا أنها لا توظف محليا وبالتالي يتم استغلالها في الأندية الأجنبية، يعود ذلك لعدم توفر الظروف الميسرة لعملهم. مقابل ذلك نجد سبب آخر هو عدم توجه المشرفين الفنيين للخوض في تجربة الاحتراف الدولية، حيث يمكننا حتى تحديد عدد المحترفين بال عشرة أو العشرين. وفي هذا السياق وجب إلقاء الضوء على هذا الجانب من النشاط لحل المشاكل وإزاحة عراقيل الاحتراف، بوضع مبادئ وأسس علمية موائمة للنظم الدولية، ويجب انتشار فكر احترافي و تربية النشء على أسلوب حياة الاحتراف (كمال درويش، 2006، ص113)

مع ضرورة تغيير الفكر والمنظومة الكروية بأكملها، بحيث ينسب إلى أصحاب الثقافة الاحترافية التي تعمل باللوائح والمعايير الثابتة. وسوف لن يتسنى لنا رؤية الأندية الجزائرية تحتل المناصب العليا إلا بتطبيق الاحتراف بمعاينة متعمقة لمفهومه الشامل. وكما هو بارز تتباين ظروف الأندية المحترفة المحلية والأجنبية في مجال الموارد المتوفرة والإدارة الممارسة فيها، إضافة إلى غياب المفهوم الصحيح لماهية ظاهرة الاحتراف في الأندية. ومن هذه المشاكل نذكر التالية:

- ❖ عدم الالتزام بالنصوص القانونية في إبرام العقود في غالبيتها.
- ❖ عدم وجود نظام دقيق للثوابت والعقوبات والفجوات الكبيرة في التشريع الخاص بالمجال الرياضي ضمن القوانين الجزائرية.
- ❖ غياب المستوى الفني والخبرة للتدريب العلمي للراقي بالمهارات.
- ❖ غياب التحفيز وتشجيع اللاعبين للتفرغ إلى هذه الممارسة فقط والتي تمثل أول شروط الاحتراف.
- ❖ عدم إشراف لجنة إدارية فنية، ومتخصصة حيث أن أغلب مسيري هذه المؤسسات ليس لديهم تكوين في الإدارة الرياضية.
- ❖ ضعف إلى ذلك قلة حجم الإمكانيات المادية ضعف الميزانيات.
- ❖ عدم وجود أنظمة قانونية واقتصادية مدروسة تنطبق إلى إطار التسويق والاستثمار والدعم في هذه الهيئات الرياضية. والمشاكل تتعدد وتظهر باستمرار في جميع الاتجاهات، كالتأمين والمنشآت وغيرها. ما يجعل الأندية الجزائرية تبحث في مشاكل الهيكلة والبناء، عوض تنميتها والوصول بها إلى أعلى المستويات الفنية والمادية. ولهذا تشهد غياب كبير في الساحة الدولية للقصور في الاهتمام بنظم الاحتراف خاصة.

### خلاصة:

لعبت الرياضة دورا في تحقيق التوازن الاجتماعي عن طريق التخفيف من حدة الصراع والتنافس الاجتماعي حيث قدمت للإنسانية مجالا شريفا وإطارا ساميا للمنافسة والصراع النظيف، ومن بين الرياضات الجماعية كرة القدم، التي تعتبر الأكثر شعبية في العالم، وذلك للدور الفعال الذي تلعبه في التخفيف من الأزمات النفسية للشعوب، وبعد مرورها بمختلف مراحلها التاريخية أصبحت لها مكانة مرموقة في السنوات الأخيرة كغيرها من الرياضات.

بحيث تعد أكثر الرياضات استقطابا للجمهور، عبر مختلف دول العالم، الشيء الذي أهلها إلى أن تكون لديها نوادي مختلفة، تقوم بمختلف المهام المفوضة لها من أجل المساهمة في تطويرها، وبذلك أنشأت العديد من الأندية ومراكز التكوين وبنيت المعاهد والمدارس والمرافق الرياضية، وذلك لتأطير اللاعبين والإطارات من أجل تحسين المستوى الفني والبدني للرياضة، وتوعية اللاعبين من أجل تفادي جميع السلوكيات العدوانية والعنيفة أثناء المنافسات الرياضية.

## الفصل الثالث: رياضة كرة القدم

### تمهيد:

تعد رياضة كرة القدم أول رياضة كروية، حيث تعود البذور الأولى لبدايتها إلى زمن بعيد، كما تعد الرياضة الأكثر شعبية في العالم سواء عند الممارسين أو عند المتفرجين مما جعل منها فرصة للتعبير عن الفرح وعيش أوقات السعادة والسرور، كما أنها تتصف بكل خصائص الرياضة.

وفي هذا الفصل سنتحدث عن مفهوم اللعبة ولمحة تاريخية عنها في العالم عامة والجزائر خاصة، وسنحاول الإشارة إلى مميزات كرة القدم والقوانين الرسمية المعمول بها حالياً، وفي الأخير سنتكلم عن أهمية كرة القدم في المجتمع إذ تعتبر وسطاً للاحتكاك الاجتماعي بين أفراد المجتمع.

## 1 تعريف كرة القدم و مكانتها:

### 1-1 التعريف اللغوي:

كرة القدم "Football" هي كلمة لاتينية، وتعني ركل الكرة بالقدم، فالأمريكيون يعتبرون الفوتبول ما يسمى عندهم بالريغبي أو كرة القدم الأمريكية، أما كرة القدم المعروفة والتي سنتحدث عنها تسمى "soccer" (جميل، 1986، ص 4-6)

### 2-1 التعريف الاصطلاحي:

كرة القدم قبل كل شيء هي لعبة جماعية يتكيف معها كل أصناف المجتمع، فبعد أن صارت رياضة جماعية انعدمت المناظر التي ميزت طفولتنا حين كنا نمارس هذه اللعبة، فأصبحت أماكن اللعب أكثر (ندرة الشارع، الأماكن العمومية، الساحات الخضراء...)، هذه الأماكن تعتبر المحيط الساحر لهذه اللعبة الأكثر تلقائية والأكثر جاذبية على السواء. (جميل، 1986، ص 4-6)

### 3-1 التعريف الإجرائي :

إن كرة القدم رياضة تلعب بين فريقين، يتألف كل منهما من إحدى عشر لاعبا، يستعملون كرة منفوخة فوق أرضية ملعب مستطيلة، في نهاية كل طرف من طرفيه مرمى يحاول كلا الفريقين تسجيل أكبر عدد من الأهداف في مرمى خصمه ليكون هو الفائز ويتم تحريك الكرة بالأقدام ولا يسمح إلا لحارس المرمى بإمسك الكرة بيديه داخل منطقة الجزاء.

وأبي خرق للقوانين التي سنذكرها فيما بعد فإنها تعرض لاعبي الفريق المخطئ لعقوبة ويشرف على تحكيم هذه المباراة حكم وسط الميدان وحكمان مساعدان وحكم رابع يشرف على العمل خارج الميدان، توقيت المباراة هو 45 دقيقة لكل شوط، و فترة راحة بينية تقدر بـ 15 دقيقة، وإذا انتهت المباراة بالتعادل (في حالة مقابلات الكأس) فإن الحكم يضطر لإجراء الضربات الترجيحية لتحديد الفائز.

كل ما ذكرناه هو جزء من القوانين التي تمارس ضمنها كرة القدم، وسيكون لنا فيها بعض التوسع فيما بعد.

## 2 لمحة تاريخية عن كرة القدم العالمية:

### 2-1 تاريخ ظهور لعبة كرة القدم في العالم:

إذا رجعنا إلى تاريخ كرة القدم وجدنا في بدايتها أنها تتم بارتجال ولا تقوم على أساس التهذيب أو الفن، وقد اتفق جميع خبراء الرياضة والمؤرخون أن كرة القدم بدأت تمارس بين الجيوش الصينية منذ زمن بعيد وكانوا يعتبرونها مكملا لتدريباتهم العسكرية من حيث الهجوم والدفاع وكذلك الجيوش الرومانية، ثم بعدها نقلها الشعب الإنجليزي ولم تكن هناك قواعد تنظمها كما هو الحال الآن وكانت المباريات تقوم بين بلدين أو مدينتين يحاول كل منهما أن يصل بالكرة إلى وسط البلدة الأخرى ليدخلها مستهزئا.

وكانت المباراة تستمر أياما وأسابيع وربما شهورا حتى يصل أحد الطرفين إلى هدفه ووقعت حوادث كثيرة ذهب ضحيتها الكثير أثناء المباريات، مما حمل بعض الحكومات إلى إصدار قرار يبين اللعب، أما تاريخيا فيؤكد الباحثون بأنها كانت تلعب في القرن الثالث والرابع قبل الميلاد كأسلوب تدريب عسكري في الصين وعلى وجه التحديد في الفترة ما بين 206 قبل الميلاد، وسنة 25 بعد الميلاد كما ورد في أحد مصادر التاريخ الصيني، وكانت اللعبة تذكر باسم صيني (تسو تشو) الأولى بمعنى ركل والثانية بمعنى الكرة وكل ما عرف عن تفاصيلها أنها كانت تتألف من قائمين عظيمين يزيد ارتفاعهما عن 30 قدما مكسوة بالجزائز المزركشة، وبينهما شبكة من الخيوط الحريرية يتوسطها ثقب مستطيل مدار قطره قدم واحد، وكان الهدف يوضع أمام الإمبراطور في الحفلات العامة.

وهناك من قال أن كرة القدم ظهرت باليابان وكان يطلق عليها اسم "كوماري Komari" ذلك منذ 14 قرن مضت، وكانت تلعب في ملعب مساحته 140 مترا مسطحا وفي أوروبا وفي إيطاليا بالتحديد تسمى "الكالسيو Calcio" وكانت تلعب في فلورنسا مرتين في السنة، الأولى في أول يوم الأحد من شهر مايو والثانية في اليوم الرابع والعشرين من شهر يونيو وذلك بمناسبة عيد "سان جون San John" وكذلك في اليونان كانت لديهم لعبة كرة القدم باسم "إبيسكيروس Ibiskyros" وكانت لدى الرومان كرة يلعبونها في كل بلد يحتلوه أثناء غزواتهم تعرف باسم "هاربستوم Herbostom".

ولقد اختلف المؤرخون في طريقة نشر لعبة كرة القدم وفق معالمها التاريخية، إلا أن هناك بعض المؤرخين البريطانيين عارضوا هؤلاء المؤرخين ونسبوا إلى أنفسهم أن كرة القدم من أفكارهم وحدهم واستدلوا على ذلك بواقعة تاريخية والمتمثلة في قطع رأس القائد الدنمركي الذي احتل بلادهم في الفترة ما بين 1016 إلى 1042 بعد الميلاد حيث أنهم داسوا على رأسه بأقدامهم وأخذوا يضربونه مثل الكرة وتدرجيا ظهر بعض الأطفال يتقاذفون بين أقدامهم جسم كروي من جلد البقر فنشأت الكرة واللعب بين الأقدام ثم تطورت إلى كرة قدم وذلك سنة 1075/1050 بعد الميلاد ولم يخصص لعا ملعب أو قانون

وبمرور الوقت بدأت كرة القدم في التطور بحيث في عام 1711 بدأت عناصر من الطبقة المثقفة والغنية تلعب في الملاعب وبدأت قادة اللعب يبحثون عن قوانين لكي لا يتعرضون إلى الحرمان والمطاردة من جديد ففي سنة 1800 تقرر مساواة اللاعبين للفريقين وحدد المرمى بطول يتراوح بين قدمين إلى ثلاثة أقدام.

وفي سنة 1904 تم تأسيس الإتحاد الدولي لكرة القدم "FIFA" التي أصبحت تشرف على شؤون اللعبة بحيث تم تقديم الاقتراحات والتعديلات والتي اتفق على إدخالها في القانون حيث تعتبر كافية جدا لإثبات أن لعبة كرة القدم قد تطورت من الهمجية والخشونة إلى الفن والتقنين وأصبحت تعد رمزا للمحبة والسلام وهذا من خلال ما بذلته الدول من تضحيات لرفاهية الشعب. (سالم، 1998 - ص11-12)

### 1-1-2 كرونولوجيا عن تاريخ لعبة كرة القدم: (الحق، 1997 - ص18)

1845: وضعت جامعة كمبريدج القواعد 13 لكرة القدم.

1855: أسس أول نادي لكرة القدم ببريطانيا "نادي شيفيلد".

1863: أسس الإتحاد البريطاني لكرة القدم (أول إتحاد في العالم).

1904: تأسيس الإتحاد الدولي لكرة القدم.

1930: فازت الأروغواي بكأس العالم أمام الأرجنتين (4-2).

1949: أقيمت أول دورة لكرة القدم بين دول البحر المتوسط.

1950: تقرر إنشاء دورات عسكرية دولية لكرة القدم.

1963: أول دورة باسم كأس العرب، نظمها الإتحاد اللبناني لكرة القدم.

1980: دورة كأس آسيا، فازت بها الكويت.

### 2-2 واقع كرة القدم في العالم:

إن كرة القدم في العالم تمثلها حلقة متجددة كل أربع سنوات وحدث خارق للعادة يجذب إليه الأنظار، هي السيدة الكأس العالمية حيث هذه الأخيرة تثير توترا حادا في الأشهر التي سبقت مبارياتها التي تخفق لها القلوب وتحبس لها الأنفاس فمنذ اليوم الذي عرفت فيه كرة القدم تنظيم منافسة على المستوى العالمي وهذه اللعبة تحتل الصدارة. (الحق، 1997، ص07 - 09)

وبداية القرن العشرين ما هو إلا بداية للتنظيم العالمي لكرة القدم حيث اقتربت كل من فرنسا وبلجيكا وسويسرا والدنمرك في عام 1904 لتشكيل الاتحادية الدولية لكرة القدم شارك فيها ستة فرق عاد فيها الفوز لإنجلترا على الدنمرك (2-0) وفي وقتنا الحالي هناك عدة بطولات على مستوى الأندية فمن أهمها والأكثر تتبعا هي بطولة الأندية الأوروبية التي يرجع تاريخها إلى عام 1955.

أما البطولة وأهم الكؤوس المنظمة على مستوى الدول فهي السيدة الكأس العالم تلك الظاهرة التي تستقطب الآلاف من العيون والذين يتتبعون كل صغيرة وكبيرة من هذه الكأس التي تجمع بين مختلف الدول الموزعة في القارات الخمس وفيها تلتقي الأجناس واللغات المختلفة تحت لغة واحدة هي المنافسة في ظل القوانين العامة لكرة القدم، فيرجع الفوز للأفضل تحضيرا نفسيا وبدنيا .....وفي روح رياضية.

ويرجع فضل إجراء أول بطولة إلى كل من سويسرا، المجر، السويد، إسبانيا، الأوروغواي، التي كانت أول من طرح هذه الفكرة على الإتحاد الدولي لكرة القدم فوافق على الطلب حيث أصبحت الأوروغواي أول بلد منظم لهذه الكأس، فكانت أول من فازت بها سنة 1930 وذلك ضد فريق الأرجنتين (4-2).

شاركت آنذاك 13 دولة فمن تلك الدورة احتلت بها اللعبة صدارة الرياضات وتأتي كل 4 أعوام لتفجر كل قنوات التلفزيون ومختلف وسائل الإعلام ليعبر ويحكي كل واحد بلغته عليها.

أما على المستوى القاري فكل قارة لها كأسها الخاص بها، كأس أوروبا، كأس آسيا كأس أمريكا الجنوبية والتي تهمننا نحن كأفارقة فهي كأس إفريقيا للأمم وذلك لأننا ننتمي لهذه القارة السمراء ففريقنا الوطني هو أحد صانعي حدث هذه الكأس فلذا نتابع كل صغيرة وكبيرة عن هذه الكأس فمن أجل معرفة ما حدث في الكؤوس السابقة التي شارك فيها فريقنا ابتداء من عام 1968 التي أقيمت في أثيوبيا إلى مالي 2002 فهذا يأتي في تاريخ وتطور هذه اللعبة في بلادنا الجزائر.

### 3- لمحة عن تاريخ كرة القدم في الجزائر:

#### 3-1 تاريخ ظهور كرة القدم في الجزائر:

دخلت كرة القدم الجزائر في بداية القرن 20م، وسرعان ما أصبحت أكثر شعبية مثلها مثل رياضة الدراجات والملاكمة اللتان كانتا الرياضتان المشهورتان آنذاك ويعتبر "AGVGA" (L'avant-garde Vie au Grand aire) أول فريق اعتمد صنف كرة القدم في الجزائر وكان هذا عام 1895م بواسطة الشيخ (عمر بن محمود علي رايس) وفتح النادي لكرة القدم في 1917 وبعد أربع سنوات تم تأسيس فريق (مولودية الجزائر) في 1921/08/07 تحت ألوان الأحمر والأخضر تلتها فرق مسلمة في أوروبا وكان أي انتصار له هدف سياسي هذا لتأكيد استقلال الجزائر وخير دليل على التكامل السياسي كان عام

1956 حيث أمر طرف من جبهة التحرير الوطني النوادي الجزائرية من إيقاف النشاطات الرياضية، كما أن هناك فريق جبهة التحرير الوطني الذي يظم نجوم البطولة الفرنسية مثل "زيتوني" الذي ترك المجد والشهرة وفضل حب الوطن. (hamid, 1990 P37)

وفي ظرف أربع سنوات تحول فريق جبهة التحرير الوطني إلى مجموعة ثورية مستعد للتضحيات وإسماع صوت الجزائر إلى أبعد نقطة في العالم والتعريف بكفاح التحرير الوطني (مجلة الوحدة الرياضية 18 جوان 1982).

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

### 3-2-1 المرحلة الأولى (1895-1962):

عرفت انطلاقة جزئية في ظل ظروف محبة، تعتبر رياضة كرة القدم من بين أول الرياضات التي ظهرت واكتسبت شعبية كبيرة لا نظير لها وهذا بفضل الشيخ (عمر بن محمود علي إدريس) الذي أسس عام 1895 أول طليعة الحياة في الهواء الكبير "AGVAG" وظهر أول فريق رسمي لكرة القدم يتمثل في مولودية الجزائر، غير أن هناك من يقول أن النادي الرياضي لقسنطينة "CSC" هو أول فريق تأسس قبل سنة 1921، وبعد تأسيس مولودية الجزائر في أوت 1921 تأسست عدة فرق أخرى منها غالي معسكر، الإتحاد الإسلامي للبلدية، والإتحاد الإسلامي الرياضي الجزائري. (المذكرة الرياضية، الجزائر ص 05-7).

ونظرا لحاجة الشعب الجزائري الماسة إلى كل قوى أبنائه من أجل الانضمام والتكامل لصد الاستعمار، كانت كرة القدم إحدى هذه الوسائل المحققة لذلك، حيث كانت المقابلات تجمع الفرق الجزائرية مع فرق المعمرين وبالتالي أصبحت فرق المعمرين ضعيفة نظرا لتزايد عدد الفرق الجزائرية الإسلامية التي تسعى إلى مضاعفة وزرع الروح الوطنية.

مع هذا لم تتفطن السلطات الفرنسية إلى المقابلات التي تجري وتعطي الفرصة لأبناء الشعب للتجمع والتظاهر بعد كل لقاء، حيث في سنة 1952 وقعت اشتباكات عنيفة بعد المقابلة التي جمعت بين مولودية الجزائر بفريق أورلي من سانت أوجين (بولوغين حاليا) والتي إثرها اعتقل الكثير من الجزائريين مما أدى بقيادة الثورة إلى تجميد النشاطات الرياضية في 11/03/1956 تجنبا للأضرار التي تلحق بالجزائريين.

وقد عرفت الثورة التحريرية تكوين فريق جبهة التحرير الوطني في 18/04/1958 الذي كان مشكلا من أحسن اللاعبين الجزائريين أمثال رشيد مخلوفي الذي كان يلعب آنذاك في فريق أورلي من سانت أوجين، كرمالي، زوبا، كريمو، إيدير..... وكان هذا الفريق يمثل الجزائر في مختلف المنافسات العربية منها والدولية.

### 3-2-2 المرحلة الثانية (1962-1976):

دولة كروية بتاريخ 1962/10/31 وهذا بمناسبة تأسيس مجلس الرياضة تحت إشراف الدكتور (محد معوش) وقد شاركت في هذه الدورة أندية الوداد البيضاء من المغرب، الترجي التونسي من تونس، إتحاد طرابلس الليبي.

ويبلغ حاليا عدد الممارسين لهذه اللعبة في الجزائر حوالي 111000 يشكلون ما يقارب 1410 جمعية رياضية ضمن 48 ولاية و 06 رابطات جهوية (المذكرة الرياضية، الجزائر ص05-07).

وقد نظمت أول بطولة جهوية جزائرية لكرة القدم خلال موسم 1963/1962 إذ فاز بها فريق الإتحاد الإسلامي للجزائر ومثلها أحسن تمثيل في منافسات الكؤوس الإفريقية والأفرو آسيوية، وكانت أول مقابلة للفريق الوطني الجزائري سنة 1963 ضد المنتخب البلغاري (2-1) لصالح المنتخب الجزائري، وفي شهر سبتمبر 1962 كانت أول انطلاقة للبطولة الوطنية، أما على مستوى المنافسات الرسمية فقد لعب المنتخب أول لقاء رسمي له سنة 1964 ضد المنتخب التونسي كما تحصل على أول ميدالية ذهبية سنة 1975 في إطار ألعاب البحر الأبيض المتوسط بفوزه على المنتخب التونسي بنتيجة (3-2).

وفيما يتعلق بالأندية الوطنية، فإننا نسجل أول فوز لفريق مولودية الجزائر بكأس إفريقيا للأندية البطلة سنة 1976.

### 3-2-3 المرحلة الثالثة (1976-1986):

بعد فترة الستينات، جاءت مرحلة الإصلاح الرياضي من 1976 إلى 1986 التي شهدت قفزة نوعية من تاريخ كرة القدم الجزائرية بفضل ما توفر لديها من إمكانيات مادية كالتجهيزات الضرورية وتشبيد الملاعب في مختلف ولايات الوطن كملعب 05 جويلية الذي دشن في جوان 1972، وهو أحدث الملاعب ليس في الجزائر فحسب ، بل حتى في إفريقيا حيث تم بناؤه بطريقة حديثة، كما أنه جهز بتجهيزات حديثة وعصرية.

وفي هذه المرحلة من تاريخ كرة القدم الجزائرية باشر المسؤولون على مستوى الكرة المستديرة سياسة التغيير في أسلوب التأطير الرياضي ، إذ تم إدماج جل الأندية في مؤسسات اقتصادية وطنية كبرى ، و نذكر على سبيل المثال ضم الإتحاد الإسلامي لمدينة الجزائر إلى شركة سونالغاز، حيث تحولت إلى اسم " إتحاد الكهرباء " هذا من ناحية، أما من ناحية أخرى فقد تم إدماج البعض من الأندية الوطنية إلى سلطة المجالس الشعبية البلدية ، و قد كان الهدف من هذا التحول توفير الإمكانيات المادية للرياضة الجزائرية النخبوية (المذكرة الرياضية، الجزائر ص05-07)

### 3-2-4 المرحلة الرابعة (1986-1995):

أشهر ما يميز هاته الفترة ظهور قانون 03-89 الذي جاء لإعادة تنظيم الرياضة وهيكلتها وتحدد الدعم المالي للأندية، وحظها من الأموال العامة للدولة، رغم كل هذه التغييرات فإن النشاط عرف تراجعاً مستمراً في مستوياته.

### 3-2-5 المرحلة الخامسة (1995-2004):

بداية هذه المرحلة ظهر أمر 95-09 الذي جاء ليدخل تعديلات، منها السماح للقطاع الخاص في ميدان الهيئات الرياضية، لكن يتم ذلك في حدود معينة وتحت إشراف وزارة الشبيبة والرياضة، أي اكتفت الدولة بالمساهمة المالية للقطاع الخاص لا غير. رغم تلك المستجدات بقيت الأندية الرياضية ضعيفة والرياضة الوطنية تعاني انحطاط في النطاق القاري والعالمي.

### 3-2-6 المرحلة السادسة (2004-إلى يومنا هذا):

برز قانون 2004 نتيجة تدهور الأوضاع وبغية تطويرها والنهوض بالهيئات الرياضية إلى الساحة الدولية، وتم هذا بنص مواد جديدة مصححة لقانون 95-09 وأشار ضمن نصوصه إلى: ضرورة اكتساب الأندية المحترفة شكل الشركات التجارية - شركة مساهمة أو شركة ذات الشخص الواحد. وقد تم إخضاعها للقانون التجاري بصفتها أصبحت تتحلّى السمة التجارية التي تضع هدفاً أساسياً هو الربح المادي، وما تزال الأندية والتجمعات الرياضية تعمل بالقانون ذاته لعدم مواصلة تجديد القوانين في نفس المجال، إلا أنه يمكننا وصف هاته المؤسسات بالسائرة إلى التنمية حيث تشهد تطوراً طفيفاً، بعدما زودت بالدعم المادي وضرورة الإشراف العلمي من طرف المكونين المتخرجين من سلك التعليم العالي كالمدرّبين المتخصصين والمسيرين. هذا خلاف لما عاشته هذه المؤسسات من أوضاع سابقاً.

### 3-3 مكانة كرة القدم في الجزائر:

تعتبر من أشهر الرياضات على الإطلاق وأحسن دليل على ذلك جمهورها الواسع والذي يضم جميع شرائح المجتمع، كما اهتمت الدولة بهذه الرياضة وجعلت لها منشآت هامة مثل ملعب 05 جويلية ولعب عناية، كما أننا نجد تقريباً في كل الولايات ملعب خاص بكرة القدم، كما نجد تنسيقاً خاصاً ومنظماً في مختلف المنافسات الخاصة بكرة القدم عبر عدة مراحل: ولائي، جهوي، وطني و مع دخول الألفية الثالثة ستدخل البطولة الوطنية سجل الاحتراف (الحق، 1997، ص29).

#### 4- دور كرة القدم في المجتمع:

إن للرياضة دورا كبيرا في المجتمع، إذ تعتبر وسطا جيدا لحدوث التفاعل الاجتماعي بين أفرادها، وكرة القدم باعتبارها رياضة جماهيرية تؤدي بدورها أدوارا عديدة، يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

#### 4-1 الدور الاجتماعي:

كرة القدم هي نظام اجتماعي بحيث تقدم لنا شبكة معتبرة من العلاقات بشتى أنواعها، سواء الخاصة بالفرد ذاته أو بين مختلف أفراد المجتمع كالتعاون، المثابرة، الحب، الصداقة، الأمانة، والتسامح.... الخ، كما تعمل هذه الرياضة كباقي الرياضات الأخرى على تكوين شخصية متزنة اجتماعيا.

#### 4-2 الدور النفسي و التربوي:

تلعب كرة القدم دورا هاما في سد الفراغ القاتل الذي يعاني منه الأفراد، كما تلعب كذلك دورا مهما في ترقية المستوى الخلقى للأفراد ومن أهم هذه المواصفات الأخلاقية الروح الرياضية، تقبل الآخرين، اكتساب المواطنة الصالحة وتقبل القيادة والنظام.

#### 4-3 الدور الاقتصادي:

إن هذا الدور الذي تلعبه كرة القدم في المجتمع لم تزد أهميته إلا مؤخرا حيث ظهرت دراسات متعددة حول اقتصاديات الرياضة، "ستوكفيتش Stokvich" عالم اجتماع الرياضة الهولندية" إن تكامل الأنشطة الرياضية مع المصالح الاقتصادية قد أدى إلى احتلال الرياضة مكانة رفيعة في الحياة الاجتماعية".

وباعتبار كرة القدم إحدى هذه الرياضات فإن دورها الاقتصادي (إشهار، تمويل، المنافسات وأسعار اللاعبين...) قد تعاضم مع مرور الوقت، فبعد الحرب العالمية الثانية فطنت المؤسسات التجارية إلى أن الرياضة تمثل مجال إشهار واسع الانتشار.

وذكرت خبيرة الاقتصاد "ملنفان Malenfant" أن موضوع دراسة اقتصاديات الرياضة لم يتطرق للبحث والدراسة إلا مؤخرا، ذلك لأن الرياضة ظلت فترة طويلة من الزمن ليست أحد اهتمامات علم الاقتصاد، بالرغم من أن الشواهد الحديثة تدل على اتصالها بوقت الفراغ وبالقيم الاستهلاكية وبالصحة والإنتاج ومجابهة البطالة.

#### 4-4 الدور السياسي:

لم تقتصر الرياضة وكرة القدم في المجتمع بالخصوص على الأدوار السالفة الذكر بل تعدتها إلى الدور السياسي، فأصبحت مختلف الهيئات السياسية في العالم تحاول كسب أكبر عدد من الجمعيات الرياضية لصالح أهدافها السياسية، كما تلعب دورا هاما في التقارب بين مختلف جهات النظر والتخفيف من حدة النزاعات، مثلما جرى في "Augsburg" حيث أجريت بين فريق الإتحاد السوفيتي (سابقا) وألمانيا مقابلة في سبيل تقليل التوتر بين البلدين وتركت انطبعا طيبا بين البلدين خاصة لدى الشعب الألماني.

كما ساهمت المبادرة التاريخية بين الولايات المتحدة الأمريكية وإيران في مونديال 1998 الذي جرت أحداثه بفرنسا في التخفيف من حدة الصراع الذي كان قائما بين البلدين، ونالت هذه المباراة جائزة الروح الرياضية للمونديال (أنور أمين الخولي، 1996 ص 86 - 87).

#### 5 قوانين كرة القدم:

إن الجاذبية التي تتمتع بها كرة القدم ترجع أساسا إلى سهولتها الفائقة، فليس ثمة تعقيدات في هذه اللعبة.

حيث إن أولى صيغ للثبات الأول لقوانين كرة القدم اسندوا إلى ثلاث (03) مبادئ رئيسية جعلت من اللعبة مجالا واسعا للممارسة من طرف الجميع دون استثناء، وهذه المبادئ حسب "سامي الصفار" 1982 هي:

**أ المساواة:** إن قانون اللعبة يمنح لممارسي كرة القدم فرص متساوية لكي يقوموا بعرض مهاراتهم الفردية دون أن يتعرض للضرب أو الدفع أو المسك والتي يعاقب عليها القانون.

**ب السلامة:** وهي تعتبر روحا للعبة بخلاف الخطورة التي كانت عليها في العصور الغابرة فقد وضع القانون حدودا للحفاظ على صحة وسلامة اللاعبين أثناء اللعب مثل: تحديد ساحة الملعب وأرضيتها، تجهيز اللاعبين من ملابس وأحذية للتقليل من الإصابات.

**ج التسلية:** هي إفساح المجال للحد الأقصى من التسلية والمتعة التي ينشدها اللاعب لممارسة اللعبة، فقد منع المشرعون لقانون كرة القدم بعض الحالات التي تؤثر على متعة اللعب.

بالإضافة إلى هذه المبادئ الرئيسية هناك (17) قانون يسيّر هذه اللعبة وهذه القوانين مرت بعدة تعديلات لكنها لازالت باقية لحد الساعة وهي كالاتي:

**5-01 ميدان اللعب:** يكون مستطيل الشكل لا يتعدى طوله 130م ولا يقل عن 100م، وعرضه لا يزيد عن 100م ولا يقل عن 60م.

**5-02 الكرة:** كروية الشكل، غطائها من الجلد لا يزيد محيطها عن 71سم ولا يقل عن 68سم، أما وزنها فلا يتعدى 453غ ولا يقل عن 359غ (الصفار، 1982-ص29-30).

**5-03 اللاعبين:** تلعب مباراة كرة القدم بين فريقين يتكون كل فريق من 11لاعب داخل الميدان و7 لاعبين في الاحتياط، لا يسمح لأي لاعب بارتداء أي شيء يكون فيه خطورة على لاعب آخر.

**5-04 الحكم:** يعتبر صاحب السلطة لمزاولة قوانين كرة القدم بتنظيم القانون وتطبيقه.

**5-05 مراقبا الخطوط:** كل واحد منهم لديه راية لإعلان الأخطاء، مهمتهما مراقبة الكرة عند خروجها من الملعب ومراقبة الأخطاء القريبة منهم.

**5-06 مدة اللعب:** شوطان متساويان مدة كل منهما 45د، يضاف إلى كل شوط وقت ضائع حيث توجد فترة راحة بين الشوطين لا تزيد عن 15د.

**5-07 ابتداء اللعب:** تجرى قرعة بقطعة نقدية بين قائدي الفريقين لاختيار إحدى ناحيتي الملعب أو ركلة البداية.

**5-08 الكرة في الملعب أو خارجه:** تكون الكرة خارج الملعب عندما تعبر كلها خط المرمى أو خط التماس وفي جميع الأحوال الأخرى تكون داخل الملعب.

**5-09 احتساب الهدف:** يحتسب الهدف عندما تجتاز الكرة خط المرمى بين القائمين وتحت العارضة.

**5-10 التغييرات:** يسمح لكل فريق إجراء ثلاث (03) تغييرات، فإذا أجرى المدرب كامل التغييرات وأصيب أي لاعب فيكمل المقابلة بـ10 لاعبين.

**5-11 التسلل:** يعتبر اللاعب متسللا إذا كان متقدما على آخر لاعب في دفاع الخصم في نصف ملعبهم لحظة تمرير الكرة إليه. (الصفار، 1982، ص29-30)

**5-12 الأخطاء وسوء السلوك:** يعتبر اللاعب مخطئا إذا تعمد ارتكاب خطأ من الأخطاء الآتية:

- ❖ ركل أو محاولة ركل الخصم.
- ❖ عرقلة الخصم مثل محاولة إيقاعه باستعمال الساقين أو الانحناء أمامه أو خلفه.
- ❖ دفع الخصم بعنف.
- ❖ الوثب على الخصم.
- ❖ ضرب أو محاولة ضرب الخصم باليد.

❖ مسك الخصم باليد.

❖ لمس الكرة باليد ما عدا الحارس.

### 5-13 الضربة الحرة: تنقسم إلى قسمين:

**مباشرة:** يجوز فيها تنفيذ الخطأ مباشرة بتسديد الكرة في المرمى.

**غير مباشرة:** لا يمكن إحراز هدف بواسطتها إلا إذا لمس الكرة لاعب آخر.

5-14 ضربة الجزاء: تحتسب عند عرقلة لاعب داخل منطقة 18م أو لمسها باليد في هذه المنطقة من طرف المدافعين، حيث تسدد الكرة من علامة الجزاء ويكون جميع اللاعبين خارج منطقة الجزاء.

5-15 رمية التماس: تحتسب عند خروج الكرة بالكامل عن خط التماس.

5-16 ضربة المرمى: تحتسب عندما تجتاز الكرة خط المرمى ما عدا الجزء الواقع بين القائمين الذي يعبر عن هدف ويكون آخر من لمس الكرة من الفريق الخصم.

5-17 ضربة الركنية: تحتسب عندما تجتاز الكرة خط المرمى ما عدا الجزء الواقع بين القائمين الذي يعبر عن هدف ويكون آخر من لمس الكرة من الفريق المدافع. (الصفار، 1982، ص 29-30)

### 6 المتطلبات البدنية للاعب كرة القدم:

تعد المتطلبات البدنية للمباراة الركيزة الأساسية التي يبني عليها مفهوم اللياقة البدنية للاعب كرة القدم، والتي تعد احد أساسيات المباراة لما تتطلبه من جري سريع لمحاولة الاستحواذ على الكرة قبل الخصم، والأداء المستمر طوال زمن المباراة وكذا سرعة تبادل المراكز وتغيير الاتجاهات والوثب لضرب الكرة بالرأس وتكرار الجري للاشتراك في الهجوم والدفاع بفعالية. (الحق، 1997، ص 36)

لذا يجب أن يتصف اللاعب بدرجة عالية بكل ما تحتاجه المباراة والعمل على رفع كفاءاته حتى يتمكن من تنفيذ المهام المهارية والخططية المختلفة بفعالية، فقد أصبح حالياً من واجب الهجوم الاشتراك في الدفاع في حالة امتلاك الكرة لدى الخصم، وأيضاً من واجب الدفاع المساعدة في الهجوم عند امتلاك الفريق للكرة.

### 7 الإعداد البدني لكرة القدم:

يعتبر الإعداد البدني احد عناصر الإعداد الرئيسية وأولها في فترة الإعداد أو على وجه الخصوص، ويقصد به كل العمليات الموجهة لتحسين قدرات اللاعب البدنية العامة والخاصة ورفع كفاءة أجهزة الجسم

الوظيفية وتكامل أداتها، وتؤدي تدريبات الإعداد البدني على مدار السنة بكاملها حيث تدخل ضمن محتويات البرامج التدريبية شكل أساسي من خلال وحدات التدريب اليومية، ونجد نوعان من الإعداد البدني:

إعداد بدني عام وإعداد بدني خاص. (البساطي، 1990، ص 70)

### 7-1 الإعداد البدني العام:

هو التطور الجيد للصفات الحركية بدون التوجه إلى رياضة معينة، ويمثل مرحلة بسيطة خاصة بتطوير الصفات البدني الهامة الذي يخضع طيلة هذه المرحلة لتمرينات موجهة إلى تطوير الصفات الحركية مثل المقاومة، القوة، المرونة ... الخ ويسمح لنا هذا النوع من التحضير البدني من دعم وتقوية عمل الأجهزة العضلية والمفصالية وكذا الأجهزة الفيزيولوجية (الجهاز الدموي التنفسي والجهاز العصبي) (PRADET، 1997- p 22)

### 7-2 الإعداد البدني الخاص :

الإعداد البدني الخاص يقصد به تقوية أنظمة وأجهزة الجسم وزيادة الإمكانيات الوظيفية والبدنية طبقا لمتطلبات المباراة في كرة القدم، أي تطوير الصفات المميزة للاعب الكرة مثل العمل الدوري التنفسي والسرعة الحركية وسرعة رد الفعل والمرونة الخاصة والسرعة لمسافات قصيرة والقوة المميزة للسرعة للرجلين والرشاقة وتحمل السرعة .. الخ

هذه الصفات مرتبطة مع بعضها فمثلا العدو لمسافة 30 متر لتحسين السرعة أو الجري لمسافة محدودة بطريقة التناوب أو تبادل الخطوة لتطوير التحمل الدوري التنفسي، وتقل تدريبات الإعداد البدني الخاص في بداية فترة الإعداد مقارنة للإعداد العام، حيث تصل إلى أعلى نسبة لها في مرحلة الإعداد الخاص والاستعداد للمباريات. (البساطي، 1990- ص 63)

### 7-3 عناصر اللياقة البدنية:

أهم العناصر للياقة البدنية هي :

- ❖ التحمل
- ❖ القوة العضلية
- ❖ السرعة
- ❖ تحمل السرعة

❖ الرشاقة

❖ المرونة

### 8 الجانب المهاري:

يتمثل الإعداد المهاري في كرة القدم في تعليم المهارات الأساسية التي يستخدمها اللاعب خلال المباريات والمنافسات ومحاولة إتقانها وتطبيقها حتى يمكن تحقيق أعلى المستويات، كما يلعب الداء المهاري دورا كبيرا في تحقيق نتائج ايجابية لصالح الفريق، ويؤثر تأثيرا مباشرا في عملية إتقان ونجاح الطريقة التي يلعب بها والسيطرة على مجريات اللعب والأداء ... (عبد، 2001 - ص 127).

### 9 الجانب النفسي:

يعتبر الإعداد النفسي احد جوانب الإعداد الهامة للوصول باللاعب إلى تحقيق المستويات الفنية العالية، بما يمتلكه اللاعب من السمات الشخصية مثل الشجاعة والمثابرة والثقة بالنفس والتعاون والإدارة وكذلك القدرة على استخدام العمليات العقلية العليا مثل التفكير، التذكر، الإدراك، التخيل والدافعية تحت ظروف التنافس الصحية، كذلك أصبح الإعداد النفسي احد العوامل المؤثرة في نتائج المباريات ذات المستويات المتقاربة والتي يشهد فيها التنافس في أوقات المباراة الصعبة بين الفرق المتقاربة فنيا وتحسن نتائج اللقاء للفريق الأكثر إعدادا من الناحية النفسية والإدارية .

### 10 بعض عناصر الناحية النفسية في كرة القدم:

هناك عناصر عديدة يجب أن ينتبه إليها المدرب عند تطويره للناحية النفسية للاعب وأهمها:

#### 10-1 حب اللاعب للعبة:

إن أول ما يضعه المدرب في اعتباره هو أن اللاعب يحب اللعبة وهذا الحب هو الذي يدفعه إلى المجئ إلى الملعب وانطلاقا من هذا يجب على المدرب أن يجعل هذا اللاعب يحس بأنه يتطور وان هناك فائدة من حضوره للتدريب

#### 10-2 الثقة بالنفس:

إن بث الثقة في نفسية اللاعب تجعله يؤدي الفعاليات بصورة أدق وبمجهود اقل وفي نفس الوقت فان هذا يؤدي الفعاليات التعاونية بصورة أفضل، ولكن يجب تحشي الثقة الزائدة والتي لا تستند على أسس لأنها تظهر على شكل غرور.

### 10-3 التحمل وتمالك النفس:

إن لعبة كرة القدم تلقي واجبات كبيرة على اللاعب ولذلك فعليه أن يتحمل الضغط النفسي الذي تسببه الفعاليات المتتالية وكثيرا من الأحيان لا يستطيع اللاعب أداء م يرده وأن الخصم يقوم بما لا يرضاه لتسجيل إصابة، ومنه فعلى اللاعب أن يتمالك نفسه بعد كل نشاط جزئي. (الحق، 1997، ص 21-22)

### 10-4 المثابرة:

على لاعب كرة القدم أن لا يتوقف إذا فشلت فعالية من فعالياته، وعليه أن يثابر للحصول على نتيجة أحسن وإذا استطاع أن يسجل إصابة في هدف الخصم فإنه يجب أن يستمر على المثابرة لتسجيل إصابة أخرى. (الحق، 1997، ص 21-22)

### 10-5 الجرأة (الشجاعة وعدم الخوف):

تلعب صفة الجرأة دورا هاما في كرة القدم، ففي هذه الأخيرة تكون الكرة في حيازة اللاعب ويحاول المنافس مهاجمته للحصول عليها، وهذا يقتضي من المدافع جرأة وشجاعة والعكس صحيح، وكلما أحس اللاعب بقوته ومقدرته المهارية ازدادت جرأته ولكن يجب أن يلاحظ المدرب ألا تصل هذه الجرأة إلى الاندفاع والتهور.

### 10-6 الكفاح:

أصبح الآن كفاح اللاعب للاستحواذ على الكرة إحدى الصفات الإرادية الهامة التي يجب أن يتصف بها لاعب الكرة الحديث وخاصة لاعب الدفاع.

### 10-7 التصميم:

وهي صفة أخرى لها قيمتها في أداء الفريق عامة واللاعب خاصة، فالتصميم يعني إصرار اللاعب على أداء واجبه الهجومي والدفاعي في كل لحظة من لحظات المباراة وعدم التأثر بالصعوبات التي تقابله أثناء المباراة وخاصة إن لم تكن نتيجة المباراة في صالح فريقه ففي مثل هذه الحالة يلعب الإصرار والتصميم دورا هاما في رفع الروح المعنوية للفريق. (مختار، 1994-ص 288)

### خلاصة:

وهكذا تبقى كرة القدم تستقطب الكثير من متتبعيها، إذ عرفت هذه اللعبة تطورا ملحوظا في العشرية الأخيرة، حيث جذبت أنظار مختلف الأخصائيين والباحثين لاسيما علم النفس الرياضي الذي به يمكن للمدرب توجيه سلوك لاعبيه.

وبمرور الوقت نلاحظ تطورا في طريقة و نظام اللعب (تقني، تكتيكي) إذ أصبحت تطبق وفق مخططات دقيقة، وكل هذا طبعا لمتطلبات الكرة المستديرة الحديثة والدور الهام والفعال الذي تلعبه في المجتمع سواء من الناحية الاجتماعية أو الاقتصادية وحتى السياسية.

## الفصل الرابع: التمويل الرياضي

### مقدمة

ان إمداد المؤسسة بالأموال اللازمة لإنشائها أو توسيعها يعتبر من أعقد المشكلات التي يواجهها التنمية الاقتصادية في أي بلد كان، وإن الكيفية أو الطريقة التي تحصل بها المؤسسات على ما تحتاجه من أموال للقيام بنشاطها هي أول ما يفكر فيه كل مسير، ويقدر ما يكون حجم التمويل كبيرا ويحسن استثماره بقدر ما يكون العائد أو الربح الذي يعتبر هدف أي نشاط اقتصادي كبيرا.

### مفهوم التمويل:

هو أحد العلوم التطبيقية لعلم الاقتصاد والذي يختص بالبحث عن استخدامات رأس المال إنتاجيته ومصادره ووسائل تنميته، وهو يعنى توفير المال اللازم للاستثمار بغض النظر عن تعدد مصادر هذا التمويل سواء التمويل الذاتي أو الخارجي. أي يختص بدراسة كل ما يتعلق برؤوس الأموال وهو يشكل أحد المقومات الأساسية لتطوير القوى المنتجة وتوسيعها و تدعيم رأس المال خاصة لحظة تمويل رأس المال المنتج.

التمويل تعنى الحصول على الأموال واستخدامها لتشغيل أو تطوير المشاريع و التي تتركز أساسا على تحديد أفضل مصدر للحصول على أموال من عدة مصادر متاحة.

### 2 تعريف التمويل

يعنى التمويل بتحديد احتياجات الأفراد والمنظمات والشركات من الموارد النقدية وتحديد سبل جمعها واستخدامها مع الأخذ في الحسبان المخاطر المرتبطة بمشاريعهم. عليه فإن مصطلح تمويل يجمع بين التالي:

- ❖ دراسة النقود وغيره من الأصول.
- ❖ إدارة هذه الأصول ورقابتها
- ❖ تحديد مخاطر المشاريع وإدارتها
- ❖ علم إدارة المال

في صيغة الفعل فإن كلمة تمويل تعني توفير الاعتماد المالي، للإعمال أو للمشتريات الفردية الضخمة (مثل السيارات والمساكن). يقول (موريس دوب) التمويل وسيلة لتعبئة الموارد الحقيقية القائمة. أما الكاتب (بيش) فيعرفه على أنه الإمداد بالأموال اللازمة في أوقات الحاجة إليها. وكذلك يعرفه على أنه: توفير المبالغ النقدية اللازمة لدفع وتطوير مشروع خاص وعام. (الغيص منى راشد، 2000، ص54)

كما يعرف التمويل على أنه الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد والزاميته لتمكين المؤسسة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد. وبصفة عامة يتمثل التمويل في كافة الأعمال التنفيذية التي يترتب عليها الحصول على النقدية واستثمارها في عمليات مختلفة ساعد على تعظيم القيمة النقدية المتوقع الحصول عليها مستقبلا في ضوء النقدية المتاحة حاليا للاستثمار والعائد المتوقع الحصول تحقيقه منه، والمخاطر المحيطة به، واتجاهات السوق المالية.

وعرف التمويل حسب طبيعته على انه مجال تخصصه وظيفي يدخل ضمن التقسيمات العامة لإدارة الأعمال ويمكن تعريفه بأنه (إدارة التدفقات النقدية في منظمة ما وقد تكون هذه المنظمة منظمة أعمال أو بنك أو نادي أو مركز شباب)، ويهتم التمويل بالتدفقات النقدية الفعلية وكذلك الالتزامات المستحقة علي المنظمة، وفي لغة الاقتصاد، بوصفه تأمين التمويل اللازم من مصادر متنوعة في صورة قيم نقدية أو عينية ذات قيمة نقدية، واستخدامها في تكوين القيم المادية والحفاظ على استمراريتها. ويندرج في تعريف التمويل بمفهومه الواسع جميع المعاملات والصفقات المالية التي يؤدي استخدامها إلى تغييرات في تركيب القيم المادية وعالقات الملكية. وتظهر عادة في إطار معين، مصادر رأس المال ومكوناته والحقوق والالتزامات المالية الأخرى. (أبو عنبة عبد العزيز، 2006، ص22)

### 3 مجالات التمويل:

تتمثل مجالات التمويل في الآتي:

#### 3-1 التمويل العام:

وهو ذلك النوع من التمويل الخاص بالحكومة، ويستهدف تحقيق أهداف غير ربحية. وغالبا ما توجه إيراداته نحو الخدمات.

#### 3-2 المنظمات التمويلية:

وهي مثل البنوك وشركات التأمين، وهذه المنظمات تهتم بتجميع المدخرات بالدرجة الأولى.

#### 3-3 الإدارة المالية:

وهي التي تقوم بدراسة المشاكل المالية في المنظمة، كما أنها تبحث عن الأنشطة المربحة ومصادر الأموال الرخيصة.

### 4 أهمية التمويل في المجال الرياضي:

أن الرياضة ظلت ولفترة طويلة خارج اهتمامات الاقتصاد، لكن الشواهد الحديثة أثبتت انه إلى جانب الترفيه، فاتصالها وثيق بالقيم الاستهلاكية. كالصحة والإنتاج، خاصة بعد أن شهدت صناعة الرياضة تطوراً في نظم الإدارة والتمويل كما وأصبحت تعتمد على فلسفة النظام الرأسمالي الذي يعد مذهباً إلى توفير فرص المنافسة على العرض والطلب، خاصة بعد أن أصبح الاقتصاد الحر الذي يعتمد على بعد انهيار الاتحاد السوفييتي، وأصبح اقتصاد السوق هو الغالب في جميع أنحاء رأس المال الأكثر انتشاراً في العالم وهذا النظام تسعى فيه الدولة إلى السيطرة على وسائل الإنتاج وأصبحت المنافسة حرة وبدأ مضمون

الاحتكار الحكومي للاقتصاد في الاندثار الجزئي. وعلى هذه المبادئ دخلت النظريات الاقتصادية الحديثة إلى مجال الرياضة بتقليص سيطرة الحكومة ونظرتها إلى كون الرياضة للجميع وعلى الحكومة أن توفر كل الاعتمادات المالية وتسيطر على مدخلات الرياضة ومخرجاتها.

لكن إغفال هذا الجانب من طرف الفاعلين في الميدان الرياضي خصوصا بالعالم الثالث، يشكل خطرا على السير الطبيعي للرياضة بل على مقاومتها للمتطلبات الاقتصادية لذا فان لم تكن هناك موازنة بين المداخل والمصاريف بمختلف أنواعها بما فيها مستحقات الرياضيين، يجعل العجز الدائم هو القاعدة وان تراكمه يؤدي إلى غياب الدولة عن الساحة الرياضية العالمية. (الغيص منى راشد، 153، 2000)

وبصبح التمويل الذاتي للأنشطة الرياضية فعالا وذات كفاءة عالية من خلال التدبير المالي والتسويق بطريقة إستراتيجية علمية خارجة عن إطار الارتجالية، فمعاملة النادي على انه مقولة رياضية، يجعل رؤية المنتبعين للأندية، تتغير فمثال أصبح اللاعبون استثمارة لا يمكن الاستغناء عنه، و يتضح ذلك في قيمة الانتقالات التي تشكل خمسة وعشرون في المائة من مدا خيل الأندية الرياضية، حيث بلغ تسجيل العب واحد خمسمائة ألف دولار.

### 5 الموارد المالية في المجال الرياضي:

المورد هو مساعدة أو دعم يمكن أن يخطط لجلبه للمساعدة في تحقيق حاجات عاجلة أو خطط لها، وتحديدتها والتعرف عليها ثم الحصول على الموارد المطلوبة، وتحتاج كل مؤسسة رياضية إلى دعم مالي لتنفيذ برامجها ومشروعاتها، وضمان الدعم المالي الكافي. (p.kotler & b.dubois,2000, p58)

تتلقى معظم المؤسسات الرياضية مواردها المالية من الحكومة مع أموال إضافية واردة من التضامن الاولمبي وجمع الأموال من رسوم العضوية والمنح والتسجيلات وما تمنحه الحكومات القومية والمحلية والهيئات والمؤسسات ورعاية الرياضة والهبات من الاتحادات الدولية وهي من أكثر المهارات أهمية للمدير التنفيذي الإداري.

وقد ارتبط التمويل في المجال الرياضي من ناحية مرحلية هيئة المراهنات الرياضية كمورد يمثل اقل الأعباء على الخزينة العامة وعلى أفراد المجتمع اعتمادا على التجارب الأوروبية كالرهان على نتائج مباريات الدوري المحلي أو منافسات سباق الخيل وصار أوراق اليانصيب والاستفادة منها وتوظيفها لبناء مشروعات الرياضة.

### 6 أشكال التمويل:

هناك عدة أشكال لتمويل و التي نذكر منها: (الغيص منى راشد، 2000، ص227)

**6-1 التمويل المباشر:** هذا النوع من التمويل يعبر عن العالقة المباشرة بين الاتحاد والجهة الممولة دون تدخل أي وسيط مالي مصرفي أو غير مصرفي. وهذا النوع من التمويل يتخذ صور متعددة كما يختلف باختلاف المؤسسة الرياضية فيمكن أن يكون المنح التعليمية للإداريين الرياضيين والاستشارات الإدارية للجنة الاولمبية والمنتديات الإقليمية التي تنظم بالتعاون مع الهيئات العالمية.

**6-2 التمويل الحكومي:** هو الدعم المالي الذي تخصصه الحكومة لكل مؤسسة رياضية. وتلجأ في بعض الأحيان إلى التمويل المباشر عن طريق الاقتراض من الأفراد والمؤسسات من خلال إصدار سندات متعددة الأشكال ذات مدد زمنية مختلفة وأسعار فائدة متباينة ومن أهم هذه السندات نجد أذون الخزينة. وتعتبر الموازنة العامة للدولة والتي تشرف عليها وزارة المالية والاقتصاد الوطني هي مصدر الإنفاق الرئيس ويتم إعداد موازنة الدولة عبر عشر مراحل من خلال تبويب محدد يشمل تعويضات العاملين المرتبات والأجور والمصروفات الجارية وتشمل التسيير والمشاركات الخارجية وهي ميزانية ممرضة لدى وزارة المالية وكذلك ميزانية التنمية التي تشمل البنيات الأساسية والإنشاءات الجديدة. بجانب دعم الولايات وصندوق دعم النشاطات الرياضية الذي ترعاه وزارة الشباب والرياضة والذي تتشكل مصادر إيراداته من عائد إيجار المرافق التي تملكها والتي توصف جملة بأنها إيرادات ضئيلة.

**6-3 التمويل الأهلي:** هو كل التبرعات المالية والعينية التي يقدمها رجال الأعمال أو الأفراد أو الهيئات أو المؤسسات الخاصة. وقد تكون أموال سائلة أو هبات أو أنشاء أو أصالح أو أدوات ومعدات وأجهزة رياضية. و يتمثل في الرعاية من قبل الشركات الكبيرة كشركات الاتصالات، والمشروبات الغازية، ولكنها توصف أيضا بعدم استمرارية التمويل إلى دعم الرياضة يعتمد على عقلية الإداريين لذا فهي عرضة لتغير، وعموما فالاعتماد على هذا عد مجازفةً السياسات بتغير المديرين وأعضاء مجالس أدارتها والأفراد بتطوير الرياضة ودعم الرياضة من القطاعين الاهلي والخاص أيضا يعتبر دعم منقطع ويعانى من ضعف الموارد المالية المستقطبة من القطاع الخاص ومن الجمهور لتمويل الأنشطة المتنوعة، لذا يمكن القول إن واقع تمويل الرياضة في السودان يبين انه من أضخم المشكلات التي تعيق التطور في هذا المجال ، ومواكبة المتغيرات والمؤثرات التكنولوجية.ذلك أن طبيعة ونمط التمويل، يؤثر على مستوى الأداء والتمثيل واستقرار ونجاح المواسم الرياضية ونماذج المشاركة الاقتصادية في الرياضة تجسد اتجاهات سلوكية ومفاهيمه متعددة الأشكال والمضامين وقد تم تناولها على مستوى اللجنة الاولمبية الدولية، وعليه أصبح من السهل الرعاية من قبل الشركات الكبيرة ودعم الرياضة من القطاعين الاهلي والخاص يعتبر

دعم منقطع ويعانى من ضعف الموارد المالية المستقطبة من القطاع الخاص ومن الجمهور لتمويل الأنشطة المتنوعة.

**6-4 التمويل الذاتي:** ويشمل مساهمة صاحب أو أصحاب المنشأة في التمويل، ويعنى استخدام جزء من إيرادات المنشأة في عملية التمويل وفق قرارات إدارة المنشأة وبغية توضيح مفهوم التمويل الذاتي، البدء من المقارنة بين هذا المفهوم ومفهوم رأس المال الخاص.

### 7 أنواع التمويل الذاتي:

**7-1 التمويل الذاتي الحقيقي:** وهو من وجهة نظر صاحب المنشأة زيادة رأس مال المنشأة، باقتطاع حصة من الربح المتحقق، بعد خصم الضريبة المترتبة عليه، وقبل أن تتم عملية توزيع الربح الصافي. إذ يتخلى مالك المنشأة أو المساهم عن هذه الحصة لزيادة رأس مال المنشأة. ويظهر هذا الجزء في حسابات الاحتياطات في شركات الأموال، في حين يدمج مع رأس المال الأساسي في المنشأة الفردية.

**7-2 التمويل غير الحقيقي:** ويختلف عن التمويل الحقيقي الذي ينجم عن تراكم جزء من الربح الصافي، والذي يصبح جزءا جديدة لمدة زمنية من رأس المال الأساسي. في حين يوفر التمويل غير الحقيقي إمكانيات مالية معينة، وجب عندها إعادة تسديدها مقابل التزامات مالية يتوجب على المنشأة الوفاء بها عندما يحين استحقاقها. (أبو عنبه عبد العزيز، 2006، ص121)

### 8 فوائد التمويل الذاتي:

أن للتمويل الذاتي فوائد عديدة، أهمها زيادة قدرة المنشأة التمويلية التي تدعم إمكانية المنشأة على زيادة طاقتها الإنتاجية ودعم مركزها المالي، بحيث تصبح أكثر قدرة على إيجاد موقع ثابت لها في سوق المنافسة مع قابليته للتطور المستمر. ونظرا لتمويل الذاتي وتباين طبيعتها لتعدد مصادر القانونية، فإن الفوائد التي يحققها هذا التمويل ليست ذات طبيعة واحدة، فكما يتبين من تعريف مفهوم التمويل الذاتي، يمكن تصنيف مصادر التمويل الذاتي في نوعين، من وجهة نظر المدة الزمنية لكل من هذه المصادر، فالتمويل الذاتي «الحقيقي» الناجم عن اقتطاع نسبة من الربح الصافي لزيادة رأس مال المنشأة لمدة زمنية غير محددة، من غير أن ينجم عن ذلك أي التزامات مالية تجاه المنشأة نفسها أو تجاه الغير، يندمج كليا على مصادر التمويل الذاتي الأخرى في الدورة النقدية للمنشأة بصورة دائمة، في حين يترتب التزامات واجبة التسديد بعد مدة زمنية معينة، ومن تكون الفوائد المكتسبة منها ذات طبيعة مؤقتة، مثل ثم احتياطي الاهتلاكات التي يتوجب استخدامها في عملية استبدال الموجودات الثابتة، والشيء نفسه ينطبق على احتياطات الضمان الاجتماعي وما شابه ذلك. (عبيدات محمد، 2001، ص58)

### 9 مشكلات التمويل:

من وجهة نظر الفرد تتضمن انخفاض أو ضآلة الدخل الفردي، مما يؤثر على التكوين الرأسمالي اللازم له وبخاصة في ضوء ارتفاع التكاليف الإنتاجية بدرجة أكبر من ارتفاع أسعار السلع والخدمات . المشكلة التمويلية ومن وجهة نظر الدولة: تتمثل في عجز المدخرات المحلية عن الوفاء بالمتطلبات الاستثمارية، وعدم إمكانية تقدير كمية التمويل اللازم وطريقة الاحتفاظ بت وطريقة استخدامه، مما يتطلب من الدولة تقديم تسهيلات ائتمانية كبيرة لتيسير أداء ومهام الإنتاج، وتخفيف حدة العجز في الموارد دائما الرأسمالية والنشاط التمويلي عبارة عن تطبيق مجموعة أساليب يستخدمها الأفراد أو المنظمات (كيانات) إدارة أموالهم، و على وجه الدقة إدارة الفرق بين مداخيلهم و مصاريفهم بالإضافة إلى المخاطر المتعلقة باستثماراتهم فالكيان الذي دخله يفوق عن مصروفاته بإمكانه اقتراض أو استثمار ذلك الفائض. في المقابل فإن الكيان الذي يكون دخله أقل من مصروفاته بإمكانه رفع رأسماله إما بالاقتراض أو من خلال بيع حقوق ملكية أو تخفيض مصاريفه أو زيادة دخله. و يمكن للدائن أن يجد مقترض من خلال وسيط مالي كالمصارف، أو أوراق الدين أو السندات في أسواق السندات. فيجني الدائن فائدة أقل من تلك التي يدفعها المقترض و يذهب الفرق لصالح الوسيط المالي.

### خلاصة

مما سبق ذكره في هذا الفصل تم الاستنتاج بان للمؤسسة الرياضية تتاح أمامها العديد من مصادر التمويل حسب المدة، وذلك من اجل تمويل احتياجاتها، فمن اجل تمويل احتياجات المؤسسة الرياضية التي تتميز بفترة استرجاع طويلة فانه تتاح أمام المؤسسة العديد من طرق التمويل.

## الباب الثاني: الجانب التطبيقي

# الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد

بعد دراستنا للجانب النظري، الذي ضم فصلين في دراسة موضوعنا سنحاول الانتقال إلى الجانب التطبيقي، الذي يحتوي على الإجراءات الميدانية للدراسة، والمتمثلة في الدراسة الاستطلاعية ومنهج وأدوات ومجتمع ومتغيرات ومجالات وعينة الدراسة، وكذا المعالجة الإحصائية ومنها التطرق إلى عرض وتحليل نتائج هذه الدراسة ثم مناقشتها.

## 1 الدراسة الاستطلاعية:

قمنا بدراسة استطلاعية بهدف معرفة إمكانية دراسة موضوعنا على الواقع، وذلك في مقر مكتب شبيبة القبائل بتييزي وزو، وقمنا بعرض مجموعة من مجالات التسويق على رئيس النادي، ليختر منها ثلاث مجالات مطبقة على مستوى النادي وهذا حسب مداخل التسويق الرياضي للسنة الحالية، تم ترتيب المجالات من الأهم إلى المهم والتي قمنا من خلالها صياغة إشكالية بحثنا.

### ❖ مصادر جمع المادة النظرية:

-كتب علمية مختلفة والانترنت.

-مذكرات سابقة "ماستر، ماجستير، دكتوراه"

### ❖ مصادر جمع البيانات الميدانية:

إن أداة البحث هي الوسيلة الوحيدة التي يتمكن الباحث من خلالها حل المشكلة وقد استخدمنا في بحثنا هذا المقابلة.

## 2 منهج الدراسة.

لقد اعتمدنا المنهج الوصفي في موضوع دراستنا باعتباره المنهج الملائم والذي يتناسب مع طبيعة بحثنا، ويعرف المنهج الوصفي بأنه "وصف لأفراد عينة البحث وأدوات الاختبار أو القياس وطريقة تصميم البحث والإجراءات التي سوف يتبعها الباحث في دراسته" (محمد حسن علاوى، 1996، ص83)

كذلك عرفه رشيد زرواتي بأنه "مجموعة العمليات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه" (رشيد زرواتي، 2002، ص119)

وهو يهدف إلى جمع البيانات لمحاولة اختبار الفروض أو الإجابة على التساؤلات الراهنة لأفراد العينة، وذلك بمعنى وصف الشيء كما هو عليه.

### 3 أداة الدراسة:

#### المقابلة:

نوع المقابلة التي اخترناها في هذا البحث هي المقابلة الشخصية، "و تعتبر المقابلة استبياناً شفويًا أي محادثة موجهة بين الباحث الشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة". فصلها في ما يلي:

❖ **المحور الأول:** الإشهار الممول بالملابس الرياضية للاعبين دور في رفع مصادر التمويل الخاصة بالنادي.

❖ **المحور الثاني:** إن عائدات بيع التذاكر في المباريات لها إسهامات معتبرة في رفع رصيد النادي.

❖ **المحور الثالث:** إن للبت الإذاعي والتلفزيوني يساهم في زيادة مداخيل نادي شبيبة القبائل.

### 4 مجتمع الدراسة:

من الناحية الاصطلاحية "هو تلك المجموعة الأصلية التي تؤخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة مدارس، فرق، تلاميذ، سكان أو أي وحدات أخرى". (محمد نصر الدين رضوان، 2003، ص14)

ويعتبر مجتمع الدراسة هنا في مجموع رؤساء الأندية الجزائرية التي تنشط في البطولة الوطنية (القسم الوطني الأول المحترف).

### 5 عينة الدراسة:

تعتبر عملية اختيار العينة من أهم المراحل وأبرزها في عمر البحث العلمي فعليها تتركز اهتمامات الباحث، حيث تعرف العينة بأنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة".

وتعرف أيضا أنها "جزء من الكل أو البعض من الجميع" (موريس أنجرس، 2004، ص67)

وتشمل الدراسة في رئيس نادي شبيبة القبائل لكرة القدم الذي تنشط في البطولة الوطنية للقسم الأول المحترف.

### 6 متغيرات الدراسة:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على الأقل متغيرين أولهما المتغير الثابت (المستقل) والآخر المتغير التابع

#### 6-1 المتغير المستقل:

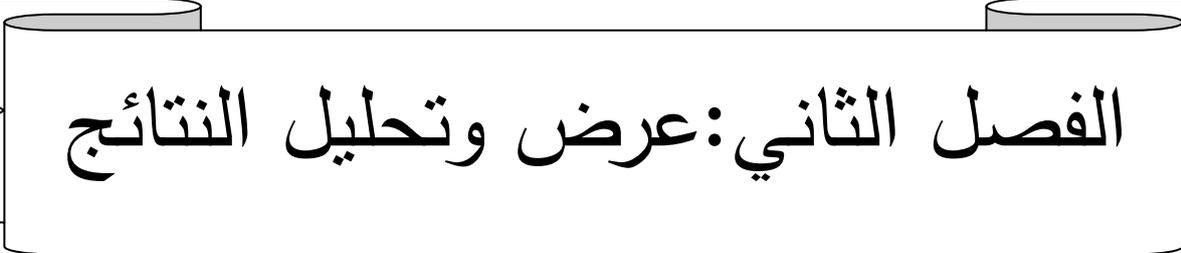
هو ذلك المتغير الذي أحدث التغيرات التي تطرأ على متغير آخر (متغير تابع)، وهو أيضا الذي يتم البحث على أثره في المتغير الآخر، ويمكن للباحث التحكم فيه للكشف عن تباين هذا الأثر باختلاف قيم ذلك المتغير والمتغير المستقل في دراستنا هو التسويق الرياضي.

#### 6-2 المتغير التابع:

هو ذلك المتغير الذي يرغب الباحث في الكشف عن تأثير المتغير المستقل عليه والمتغير التابع في دراستنا هو الأندية الرياضية.

### 7 الوسائل الإحصائية:

في دراستنا للجانب التطبيقي لهذا البحث، اعتمدنا على النسب المئوية. تقنية النسب المئوية لتحويل القيم المالية المحصل عليها من نتائج المقابلة إلى أرقام قابلة للتحليل والتفسير و تم حساب هذه الأخيرة بالطريقة التالية : النسبة المئوية = قيمة الدخل الواحد  $\times 100$  / مج المداخل.



الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

### تمهيد

نتعرض في هذا الفصل الرابع من هذا البحث إلى عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها، بناءً على الأسئلة المطروحة في المقابلة التي أجريناها مع رئيس نادي شبيبة القبائل في جدول ورسومات بيانية لتفسيرها وتحليلها.

2 عرض نتائج المحور الأول:

-المحور الأول:

-الفرضية الأولى:

-الإشهار المطبوع على الألبسة الرياضية للاعبين دور في رفع مصادر التمويل الخاصة بالنادي.

أحد أهم مصادر تمويل فريق شبيبة القبائل هو الإشهار الممول بالملابس الرياضية للاعبين، وقد قدرت قيمته الإجمالية 420700000دج، من إجمالي التمويلات التي تقدر ب 449500000دج، أي بما يعادل نسبة 93.59%

وعند مقابلي لرئيس نادي اتحاد شبيبة القبائل شريف املا صرح:

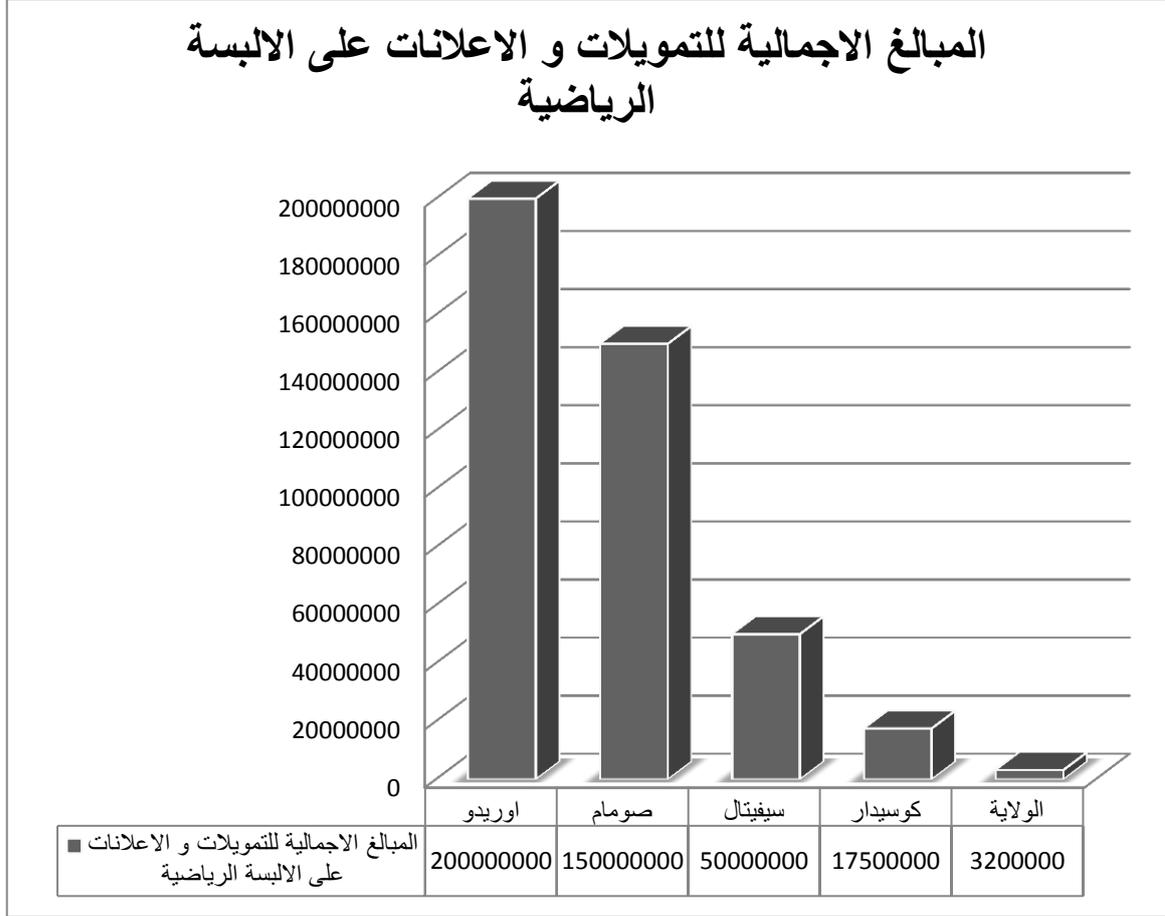
إن شركة Macron للألبسة الرياضية، يمول جميع أصناف الفريق بمختلف الملابس والأدوات الرياضية على مدار السنة

الجدول رقم: 01 يوضح المبالغ الإجمالية للتمويلات والإعلان على الملابس الرياضية للاعبين:

النسبة المئوية	المبلغ المالي	المؤسسات
47.53%	200000000	شركة اوريدو
35.65%	150000000	شركة صومام
11.88%	50000000	شركة سيفيتال
4.15%	17500000	شركة كوسيدار
0.76%	3200000	الولاية
99.99%	420700000	المجموع

المصدر من إعداد الطالب

شكل رقم 01:مدرج تكراري للمبالغ الإجمالية للتمويلات والإعلان على الملابس الرياضية للاعبين



المصدر: مرسوم بناء على معطيات الجدول رقم 01

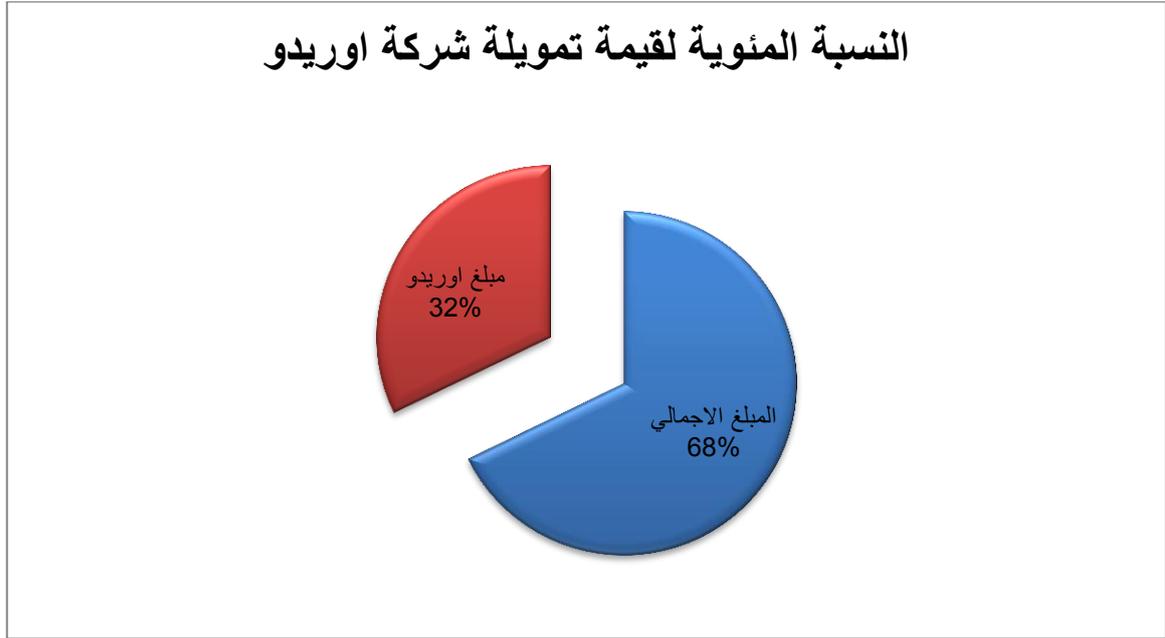
## الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم 02 : قيمة تمويل شركة اوريدو

النسبة المئوية	مبلغ اوريدو	المبلغ الإجمالي	
47.53%	200000000	420700000	المبلغ بالدينار الجزائري

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم 02 : يمثل دائرة نسبية لقيمة تمويل اوريدو



المصدر: مرسوم بناء على معطيات الجدول رقم 02

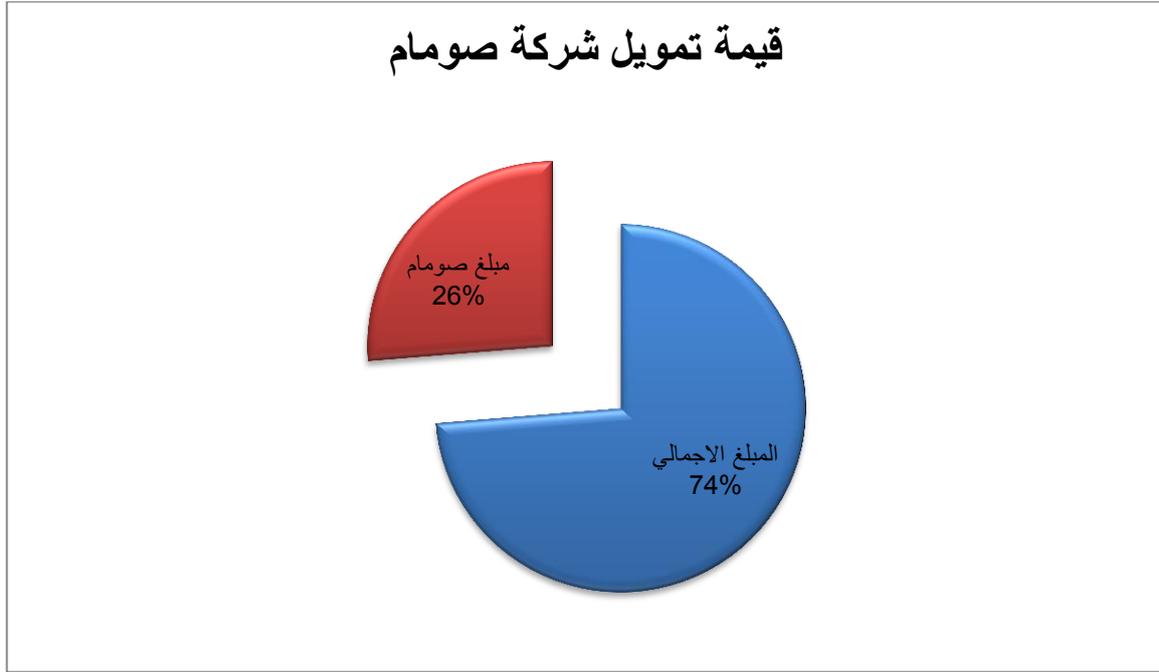
من ملاحظة الجدول رقم 02 نجد أن شركة اوريدو تمويل فريق شبيبة القبائل بقيمة 200000000 دج، أي بنسبة 47.53% وهي أعلى نسبة تقدم للنادي.

جدول رقم 03 قيمة تمويل شركة صومام

النسبة المئوية	مبلغ شركة صومام	المبلغ الإجمالي	
35.36%	150000000	420700000	المبلغ بالدينار الجزائري

المصدر من إعداد الطالب

الشكل رقم 03 : يمثل دائرة نسبية لقيمة تمويل شركة صومام



المصدر : مرسوم بناء على معطيات الجدول رقم 03

تحليل جدول رقم 03 :

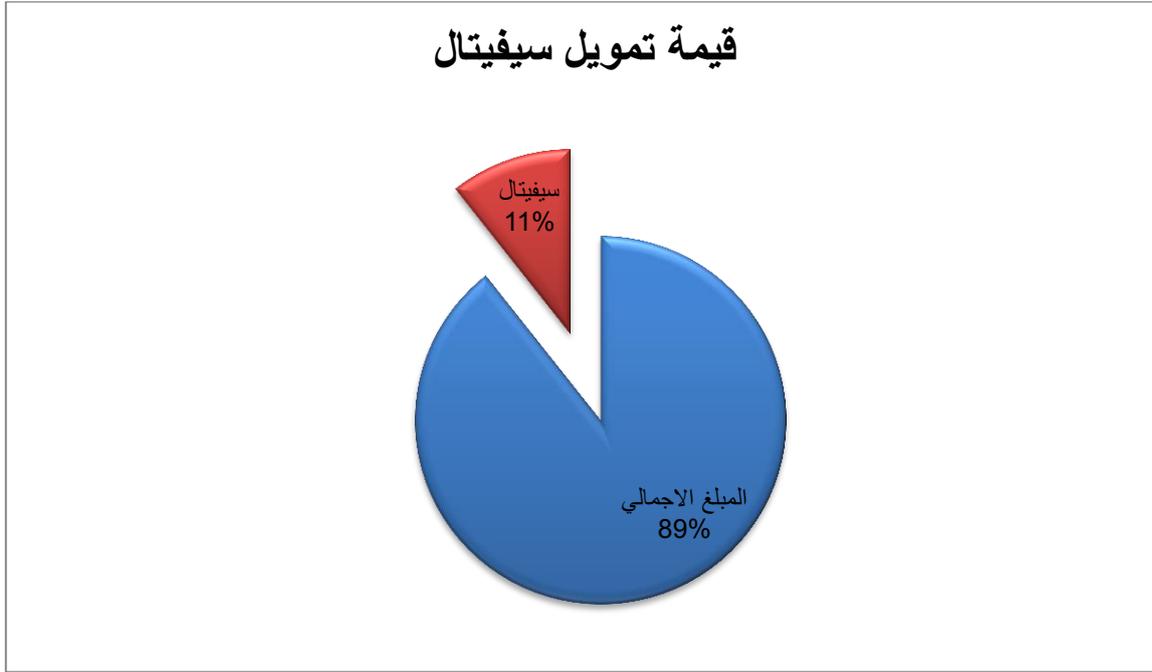
من ملاحظة الجدول رقم 03 نجد أن شركة صومام مولت الفريق ب 150000000 دج إي بنسبة 35.36% من القيمة الإجمالية وهي نسبة معتبرة تحتل المرتبة الثانية من مصادر التمويل.

جدول رقم 04: يمثل قيمة تمويل شركة سيفيتال

النسبة المئوية	مبلغ شركة سيفيتال	المبلغ الإجمالي	المبلغ بالدينار الجزائري
11.88%	50000000	420700000	

المصدر من إعداد الطالب

الشكل رقم 04: يمثل دائرة نسبية لقيمة تمويل شركة سيفيتال



المصدر : مرسوم بناء على معطيات الجدول رقم 04

تحليل جدول رقم 04 :

من ملاحظة الجدول رقم 04 نجد أن شركة سيفيتال مولت الفريق ب 50000000 دج أي بنسبة 11.88% من القيمة الإجمالية وهي نسبة معتبرة من مصادر التمويل.

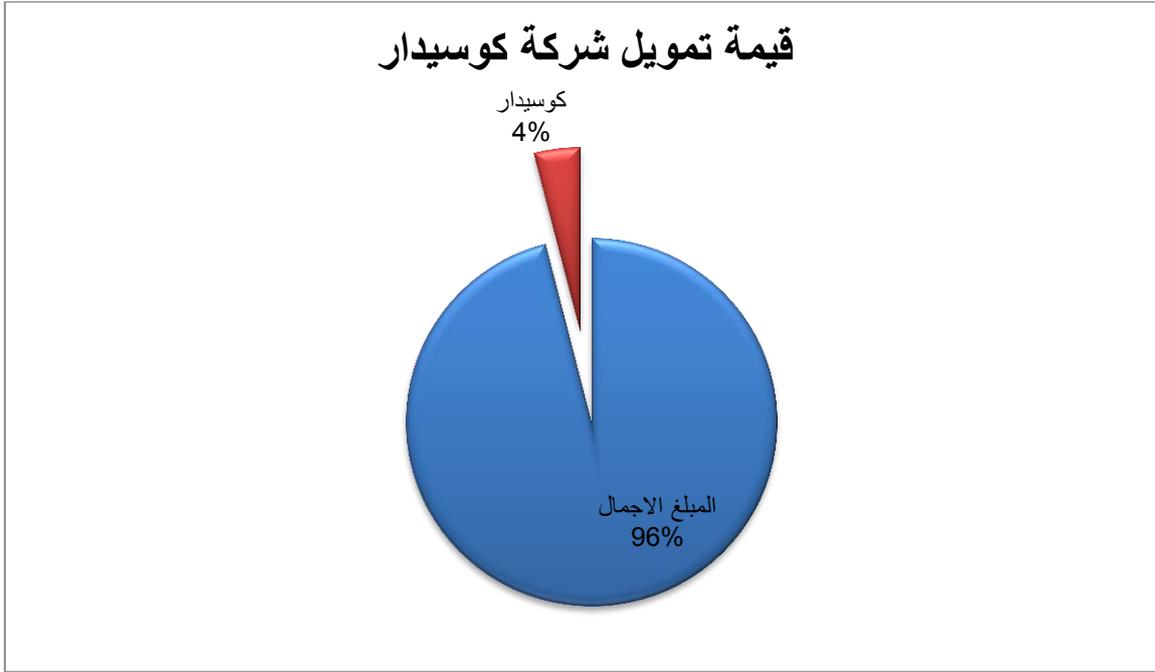
## الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

جدول رقم 05: يمثل قيمة تمويل شركة كوسيدار

النسبة المئوية	مبلغ شركة كوسيدار	المبلغ الإجمالي	
11.88%	17500000	420700000	المبلغ بالدينار الجزائري

المصدر من إعداد الطالب

الشكل رقم 05: يمثل دائرة نسبية لقيمة تمويل شركة كوسيدار



المصدر : مرسوم بناء على معطيات الجدول رقم 05

تحليل جدول رقم 05 :

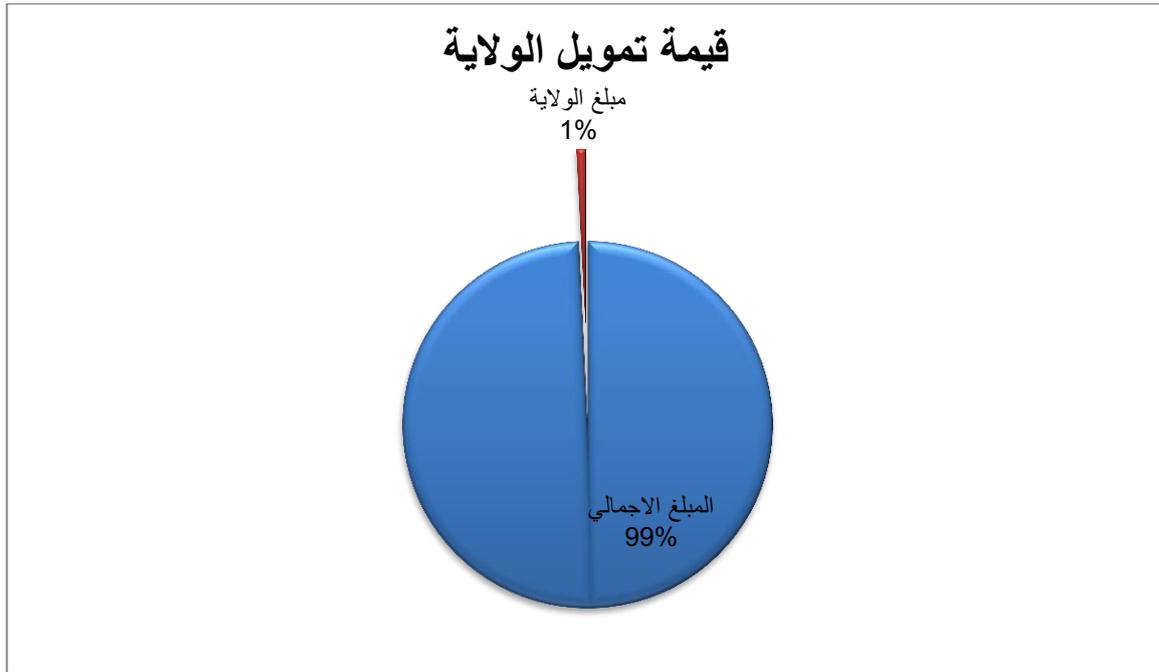
من ملاحظة الجدول رقم 05 نجد إن شركة كوسيدار مولت الفريق ب 17500000 دج أي بنسبة 11.88% من القيمة الإجمالية وهي نسبة معتبرة من مصادر التمويل.

جدول رقم 06: يمثل قيمة تمويل الولاية

النسبة المئوية	مبلغ الولاية	المبلغ الإجمالي	المبلغ بالدينار الجزائري
0.76%	3200000	420700000	

المصدر من إعداد الطالب

الشكل رقم 06: يمثل دائرة نسبية لقيمة تمويل الولاية للفريق



المصدر : مرسوم بناء على معطيات الجدول رقم 06

تحليل جدول رقم 06 :

من ملاحظة الجدول رقم 06 نجد أن الولاية مولت الفريق ب 3200000 دج أي بنسبة 0.76% من القيمة الإجمالية و هي نسبة ضئيلة مقارنة بالدخل الإجمالي إلى أنها تبقى دخل للنادي و هي مصدر من مصادر التمويل الخاصة بالفريق.

المحور الثاني:

الفرضية الثانية:

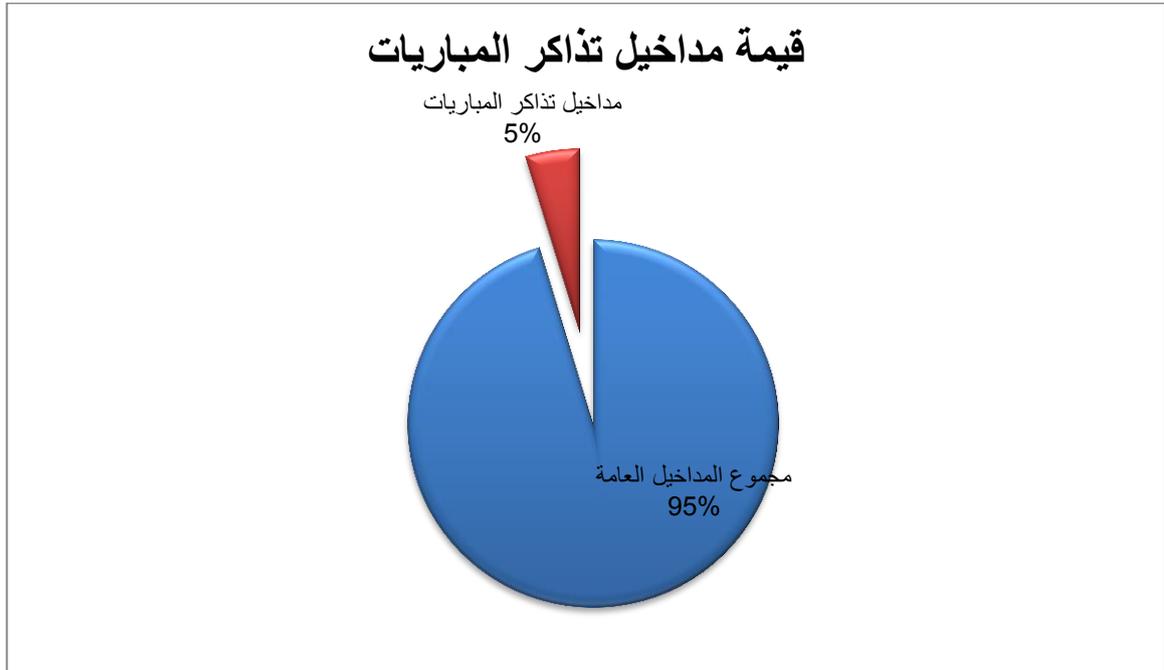
أن عائدات بيع التذاكر في المباريات لها إسهامات معتبرة في رفع رصيد النادي.

الجدول رقم 07 : قيمة مداخيل تذاكر المباريات:

النسبة المئوية	مداخيل تذاكر المباريات	مجموع المداخيل العامة	المبالغ بالدينار الجزائري
4.89%	22000000	449500000	

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم 07 : يمثل دائرة نسبية لمداخيل تذاكر المباريات:



المصدر: مرسوم بناء على معطيات الجدول رقم 07

تحليل جدول رقم 07:

من ملاحظة الجدول رقم 06 نجد إن عائدات بيع التذاكر المباريات تقدر ب 22000000 دج، أي بنسبة 4.89% وهي نسبة ضئيلة جدا.

المحور الثالث:

الفرضية الثالثة:

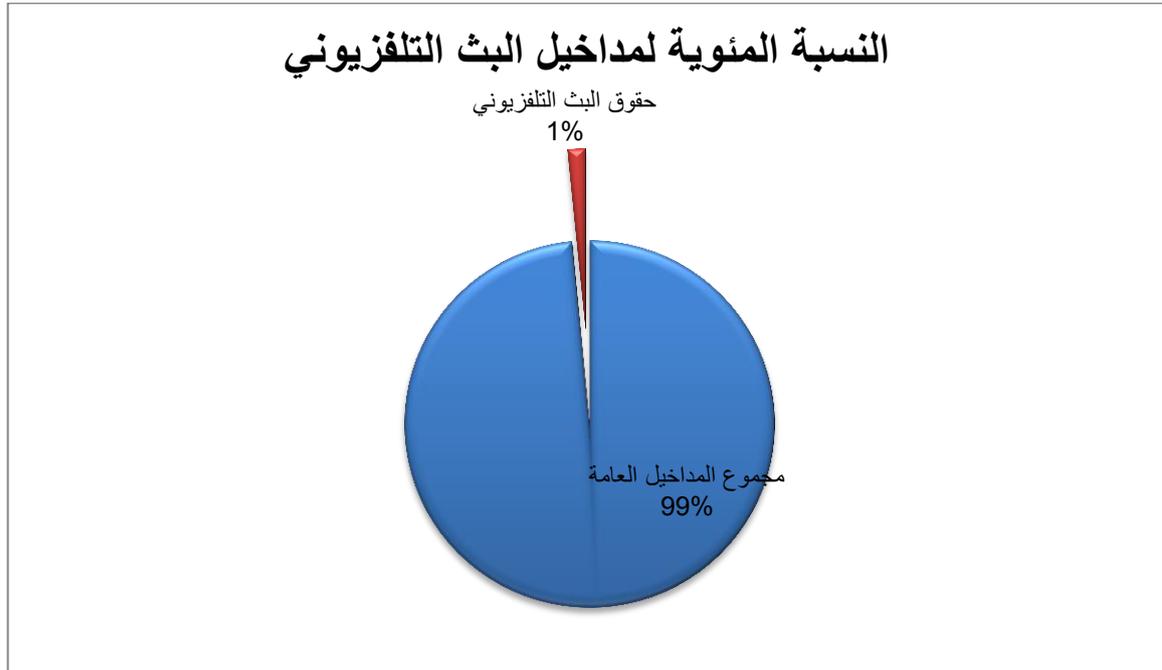
إن للبت الإذاعي والتلفزيوني إسهام في زيادة مداخيل نادي شبيبة القبائل.

جدول رقم 08 : قيمة مداخيل البث التلفزيوني:

النسبة المئوية	حقوق البث التلفزيوني	مجموع المداخيل العامة	المبلغ بالدينار الجزائري
1.51%	6800000	449500000	

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم 08: يمثل دائرة نسبية لمداخيل البث التلفزيوني



المصدر: مرسوم بناء على معطيات الجدول رقم 08

تحليل الجدول رقم 08

من ملاحظة جدول رقم 08 نجد أن حقوق البث التلفزيوني تقدر بـ 6800000 دج أي ما تعادل نسبة 1.51% و هي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالمداخيل الأخرى إلا أنها تبقى مصدر دخل للنادي. مع العلم أن لكل مباراة 2600000 دج تقدمها الرابطة للنادي جراء المباراة المعروضة على التلفزيون

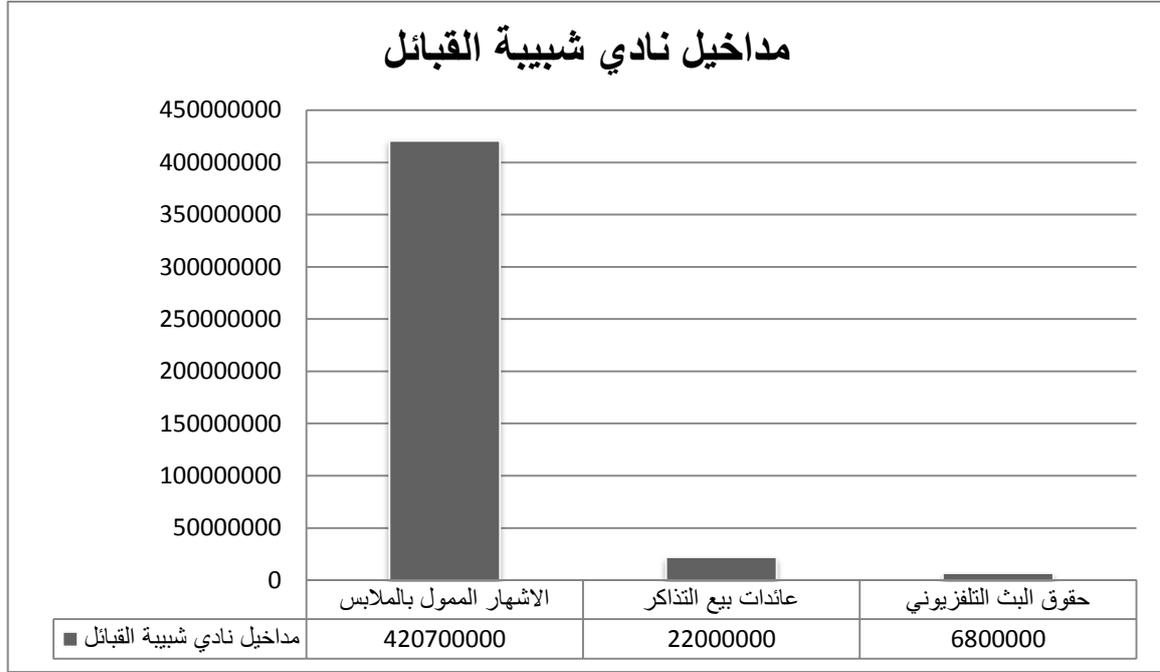
## الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم 09 : يوضح جميع مداخيل نادي شبيبة القبائل.

النسبة المئوية	المبالغ بالدينار الجزائري	
%93.59	420700000	الإشهار الممول بالملابس الرياضية
%4.89	22000000	عائدات بيع التذاكر
%1.52	6800000	حقوق البث التلفزيوني
%100	449500000	المجموع العام

المصدر من إعداد الطالب

الشكل رقم 09: مدرج تكراري لجميع مداخيل نادي شبيبة القبائل



المصدر: مرسوم بناء على معطيات الجدول رقم 09

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج المقابلة

**تمهيد**

في هذا الفصل سيتم تفسير ومناقشة النتائج الفصل الرابع ، وانطلاقا من هذه النتائج يمكن رفض أو قبول الفرضيات المطروحة.

### • الاستنتاج الجزئي الأول:

-الإشهار المطبوع على الملابس الرياضية للاعبين دور في رفع مصادر التمويل الخاصة بالنادي. يمكن اعتبار الجانب الدعائي لاسيما المباشر أو المتمثل في الإعلان على الملابس للاعبين والحامل لشارات المساهمين في الدعم بأنه أحد المصادر الهامة الداعمة للنادي الرياضي. وتتمثل أهمية الشارات المحمولة على قميص اللاعب أحد أكبر وأهم وسائل الدعاية والاستثمار، حيث وجدت الشركات التجارية أن ارتباط المنتجات التجارية بالرياضيين المشهورين أو الأندية المشهورة له تأثير أكبر بكثير من الوسائل الإعلانية التقليدية، وكذلك ترسخ في عقول الجماهير لمدة أطول. وانطلاقاً من دراستنا ندرك أن الدخل الأكبر الذي يتحصل عليه نادي نادي شبيبة القبائل الذي قمنا بدراستنا عليه متمثل في هذا الجانب والذي قدر ب 420700000 دج ويمثل هذا المبلغ ب 93.59% من الدخل الإجمالي للفريق، وهذا مؤشر على ضرورة الاهتمام بهذا الجانب وهذا ما لمسناه من دراستنا، حيث تتفق مع ما أشرنا إليه في الجانب النظري (الصفحة ) للكاتب حسن أحمد الشافعي في عنصر "تسويق حقوق الدعاية والإعلان"، ومن هنا يمكن أن نقول أن فرضيتنا قد تحققت إلى حد بعيد وفق صياغتها.

### • الاستنتاج الجزئي الثاني:

-إن عائدات بيع التذاكر في المباريات لها إسهامات معتبرة في رفع رصيد النادي. يعتبر المناصرين الوعاء الحقيقي لشعبية الفريق ووزنه على مستوى الساحة الوطنية أو الدولية، وهذا ما يجعل المناصرين يتبعون لقاءاته ومبارياته الودية والرسمية مما يؤدي إلى ارتفاع عائدات بيع التذاكر داخل الملعب. يقف عدد المناصرين وراء قوة الفريق المادية والمعنوية التي تجعله في وضعية مستقرة اقتصادياً ومدعمة اجتماعياً بشكل أفقي أمام الجماهير و بشكل عمودي أمام المسؤولين. ولا يمكن أن نتصور بأي شكل من الأشكال وجود فريق بدون مناصرين، وبالتالي أهمية وجود لجنة المناصرين وشعارات الفريق وكل ما يتردد في الوسط الاجتماعي فهو ناتج إلى ثقافة الدعم الاجتماعي للمناصرين. وفي النهاية وفي ما يخص الجمهور، فإن بالرغم من كل الجهود المبذولة من طرف نادي شبيبة القبائل لمحاولة جلب أكبر عدد ممكن من الجماهير الأوفياء للمقابلات الرياضية، إلا أن التوافد إلى الملاعب الرياضية الجزائرية يبقى ضعيفاً وهذا طبعاً له علاقة بالنتائج الرياضية المسجلة.

انطلاقاً من القيمة المالية المحصلة من عائدات التذاكر والمقدرة بـ 22000000 دج،

والتي تمثل نسبة بـ 4.89%، فإنها لا ترقى إلى مستوى تطلعات نادي شبيبة القبائل. وبناءً على ما سبق ذكره حيث يتفق إلى حد ما على ما أشرنا إليه في الجانب النظري في (الصفحة ) للكاتب أحمد حسن الشافعي في عنصر "تسويق البطولات و المباريات"، ومن هنا يمكن القول أن فرضيتنا قد تحققت إلى حد ما.

#### • الاستنتاج الجزئي الثالث:

- إن للبت الإذاعي والتلفزيوني إسهام في زيادة مداخيل نادي شبيبة القبائل.

إن الحضور الجماهيري للمباريات سواء من خلال التلفاز أو حتى من خلال وسائل الإعلام الأخرى، من صحف وإذاعة وغيرها دفع بالكثير من الأندية الرياضية للاستفادة من حقوق بثها لرفع مستوى دخلها المالي.

التلفزة بوسائلها المختلفة وتقنياتها العلمية، والعملية سمحت بالتطوير السريع للإيرادات الشهائية، لكن منظمي العروض والمنافسات الرياضية سرعان ما اكتشفوا الفائدة التي بإمكانهم الحصول عليها من خلال حقوقهم كممتلكين لهذه العروض الرياضية، ففرضوا منحهم مبالغ مقابل تقديم تصريحات للقنوات التلفزيونية التي تسمح لهم القيام بعملية البث التلفزيوني للمنافسات الرياضية.

فالوقت الفضائي المخصص للبت التلفزيوني الرياضي هو في ارتفاع متواصل منذ سنوات عديدة، وهذا ما يبين الاهتمام الكبير للمتفرجين الأوفياء للحصص الرياضية.

انطلاقاً من الدخل المالي المحصل من حقوق البث التلفزيوني المقدرة بـ 6800000 دج، التي تمثل نسبته بـ 1.52%، فإنها لا ترقى إلى مستوى تطلعات فريق بحجم شبيبة القبائل، الذي يلعب على ورقة الصعود من القسم الثاني إلى القسم الأول المحترف.

وبناءً على ما سبق ذكره حيث يتفق إلى حد ما مع ما أشرنا إليه في الجانب النظري في (الصفحة ) للكاتب أحمد حسن الشافعي في عنصر "التسويق التلفزيوني"، ومن هنا يمكن القول أن فرضيتنا قد تحققت إلى حد ما.

### الاستنتاج العام:

من خلال المعطيات النظرية والتطبيقية التي سبقت، وانطلاقاً من المشكلة المطروحة والمعاشة ميدانياً، حول معرفة مدى التسويق الرياضي وإسهاماته في مداخل النوادي الرياضية الجزائرية الرابطة المحترفة الثانية لكرة القدم.

ومن خلال دراستنا للتسويق الرياضي، تبين لنا أن التسويق الرياضي يعتبر أحد الوسائل والطرق التي تساهم في حل بعض المشاكل، وخاصة المادية التي تتعرض لها النوادي الرياضية الجزائرية.

ومن خلال هذا يتضح لنا أن التسويق الرياضي يحتاج إلى دراسة واعية مبنية على أسس وقواعد علمية سليمة، وهو أحد العوامل المهمة التي تستند عليها كل المؤسسة ناجحة وخاصة منها الأندية الكبيرة. ولهذا وجدنا أن التسويق الرياضي يمكن أن يساهم بشكل من الأشكال في توفير التمويل اللازم للأندية الرياضية.

وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا الميدانية، حيث وجدنا أن الإعلان على الملابس الرياضية كان من أهم مصادر تمويل نادي شبيبة القبائل، بالإضافة إلى رفع رصيده من خلال عائدات بيع التذاكر وحقوق البث التلفزيوني.

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

### الاقتراحات والتوصيات:

بعد عرض هذه الدراسة وتحليل نتائجها، يتبين لنا أن للتسويق الرياضي له انعكاسات على الأندية الرياضية، ومن خلال ذلك يمكن إعطاء بعض الاقتراحات كحل لبعض المشاكل المادية التي تقف أمام النوادي الرياضية.

أساليب التسويق المقترحة:

#### 1- تسويق حقوق الدعاية والإعلان:

- التعاقد مع شركات الملابس الرياضية مقابل الدعاية لها.

- استخدام صور وأسماء وأرقام اللاعبين.

- بيع حقوق استغلال العلامة التجارية للمنظمة.

- إعداد أفلام وصور عن النادي الرياضي.

- عقد المؤتمرات الصحفية لإبراز أهم المشروعات.

- نشر شعارات وإعلام النادي الرياضي.

#### 2- التسويق التلفزيوني:

- وضع شروط تعاقدية للتغطية التلفزيونية.

- احتكار حقوق البث الأحداث الرياضية.

- جذب اهتمام المستثمرين الرياضيين وتشجيع الاستثمار الرياضي.

- الاهتمام بالدعاية بالصفحات الرياضية في الصحف والمجلات.

- عمل دعاية خلال النقل التلفزيوني والإذاعي للأحداث الرياضية.

#### 3- تسويق البطولات و المباريات:

- فتح العديد من منافذ بيع التذاكر مما يبسر على الجماهير اقتنائها.

- دعوة كبار المسؤولين مما يحفز الإقبال الجماهيري.

- طرح كمية من التذاكر تتناسب مع الحضور الجماهيري.

- تقديم هدايا تذكارية للفائزين في عمليات السحب على التذاكر.

#### -4 تسويق اللاعبين:

- جذب اهتمام احد الرعاة لتبني احد الفرق أو اللاعبين.

- التأمين على اللاعبين ضد الإصابات أو الأحداث.

- تشجيع ورعاية المواهب الرياضية بالنادي.

#### -5 تسويق المنشآت النادي:

- تأجير الملاعب وصالات النادي في غير أوقات الاستخدام.

- تأجير صالات اللياقة البدنية و ساونا.

- تطوير المطاعم والكافيتريا وإسنادها للمستثمرين.

#### -6 تسوي ق الخدمات بالنادي:

إنشاء شركة تنتج وتسوق الملابس والبضائع التي تحمل شعارات النادي، وتوفير إدارة محترفة لها على أن تكون الشركة تحت إشراف اتحاد كرة القدم وخاضعة لرقابة النادي والحرص على أن تكون الملابس والبضائع التي تحمل شعارات النادي ذات نوعية ممتازة وتصميم مميز، وتستهدف فئات معينة من الجمهور، وطرح هذه البضائع في الأسواق بأسعار تنافسية.

عدم اقتصار البضائع التي تحمل شعارات الأندية في القمصان والأحذية والقبعات والأدوات الرياضية فقط، بل يجب التفكير بإنتاج وتسويق تشكيلة كبيرة من البضائع المتنوعة، وتشمل الأدوات المدرسية والمكتبية وبعض قطع الأثاث المنزلي والأكواب والكرات.

خاتمة

## خاتمة

مما سبق يمكن القول أن التسويق الرياضي يمثل جميع الأنشطة والممارسات التي صممت لتغطية حاجات المستهلكين الرياضيين، من خلال استغلال الرياضة والرياضيين، فالتسويق الرياضي في الأندية الرياضية له أهمية كبيرة لعدة عوامل تعمل على إضافة صفات إيجابية للأندية الرياضية ليس بهدف الربح فقط، بل الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية، إضافة إلى جذب اهتمام الجمهور نحو ممارسة الرياضة، والمنتج الرياضي، وكذا تحقيق العائد المادي والربح الوفير لزيادة مداخيل المؤسسة الرياضية.

ومن خلال هذا نرى أن الأندية الرياضية الجزائرية لها نصيب في ركود التسويق الرياضي لعدم درايتها بأن النادي الرياضي في وقتنا هذا أصبح مؤسسة اقتصادية رياضية منتجة، وهذا راجع لعدم معرفتهم لمفهوم التسويق الرياضي مما ضلوا في نجاحه وعدم تطوره في النادي وعدم مساهمتهم في تسهيل عملية الاستثمار الرياضي في النوادي الجزائرية.

ومن خلال دراستنا للتسويق الرياضي وإسهاماته في مداخيل النوادي الرياضية الجزائرية، يتبين لنا أن الأندية الجزائرية 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.

وفي الأخير نقول بأن كل الأعمال مهما اكتملت فهي ناقصة، ومهما أنجزنا وحرصنا على خلوها من الثغرات والعيوب فهي في النهاية تبدو خلاف ذلك، وهكذا طبيعة البحوث لأن العلم يتطور والرؤى تختلف والمفاهيم تتشعب، وبالتالي لا يدعي الباحث كما لا لعلمه ولا ينفى قصورا في جهده، وهو يأمل أن يكون قد وفق في عرض المادة العلمية للدراسة بالشكل الذي يساعد القارئ على فهمه لها.

# قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية: التنظيم في مجال الرياضة، دار الوفاء، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2003.
2. أبو عنبة عبد العزيز، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجد اللاوي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
3. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الالكترونية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004.
4. رشيد زرواتي : تدريبات في منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار هومة الجزائر، 2002.
5. سمير عبد الحميد، إدارة الهيئات الرياضية، دار المعارف للطباعة والنشر، الإسكندرية 1999.
6. السيد عبد المولى، المالية العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1977.
7. الشافعي حسن أحمد: الخصخصة الإدارية والقانونية، الإسكندرية، مطبعة الشعاع، الطبعة الثانية، 2001.
8. الشافعي حسن أحمد، التشريعات في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء، الجزء الأول، الطبعة الأولى الإسكندرية، مصر، 2006.
9. الصحن محمد فريد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
11. عبيدات محمد، هاني الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للطباعة والنشر الأردن، الطبعة الثانية، 2001.
12. عصام بدوي موسوعة الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، مصر 2004.
13. عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 2001.
14. علاء صادق: الرياضة والاحتراف، دار المعارف للطباعة والنشر، بدون سنة نشر.
15. علية عبد المنعم حجازي، حسن الشافعي، إستراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2009.
16. الغيص منى راشد، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، منشورات ذات السلاسل، الكويت 2000.

17. فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، القاهرة، 2001.
18. كمال درويش وآخرون، الإدارة الرياضية الأسس والتطبيقات، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة 2001.
19. كمال درويش، أشرف عبد المعز: المنظمات الرياضية الأهلية- المفهوم، التاريخ، التطور والتنظيم- كلية التربية البدنية والرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة 2000
20. كمال درويش، السعيداني خليل السعيداني: الاحتراف في كرة القدم، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، طبعة 2 القاهرة 2006.
21. محمد حسن علاوى، أسامة كامل راتب، القياس في التربية الرياضية وعلم القياس الرياضي، الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1996.
22. محمد مصطفى، تاريخ التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي للطباعة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999.
23. محمد نصر الدين رضوان، الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، مصر، 2003.
24. محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2001.
25. محي الدين الأزهرى، وآخرون، مبادئ التسويق، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، جامعة القاهرة، 2001.
26. موريس أنجريس منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمه يزيد صحراوي وآخرون، دارا لقصابة للنشر، الجزائر، 2004.
27. يسرى خضر إسماعيل، إدارة التسويق، القاهرة، 2000.

#### مراجع أجنبية:

1. Benoun, 'marketing, savoir et savoir – faire', Economico, paris, 2ème édition, 1991
2. Christian Michon, marketing), Pearson Education France, Paris, 2003 le marketer (les nouveaux fondements du chiron, paris 1985,
3. Didier machat, Droit fiscal et fiscalité de l'entreprise, 3èmel"hermes, lyon , 1994 édit,
4. F-Wzbster.' 'social asperctsof marketing' .prentice hall , 1974
5. Jean Jaque GOUGOU et Jean François NYS : développement économique régional, Edition Dalloz, France 1986
6. Larousse : dictionnaire de français, imprimée en France, édition, 2001
7. Michael Leblanc : le club de Lan 2000 opcit,
8. p.kotler & b.dubois .''marketing management'' : public union :Paris :10eme :2000

المراجع الالكترونية:

1. <http://iraqacad.net/lib/adil/adil5.htm>-
2. [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/0e/Marketing-Mix\\_arabic.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/0e/Marketing-Mix_arabic.jpg)
3. <http://www.wata.cc/forums/archive/index.php/t-57777.html>
4. [http://www.slidenfinder.net/a/aloum\\_mkt/12830726](http://www.slidenfinder.net/a/aloum_mkt/12830726)

الرسائل والأطروحات:

1. بقاح أكلي: دور وأهمية التسويق في عالم كرة القدم الاحترافية -حالة كرة القدم الجزائرية- رسالة ماجستير غير منشورة معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر، دفعة 2001.
2. محمد جبريل، الخطة الإستراتيجية لتسويق البطولات والمباريات الرياضية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية البدنية، القاهرة 2008.
3. محمد رجب أحمد جبريل، ترويج البطولات والمباريات الرياضية باستخدام المفهوم الحديث للتسويق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة، جامعة حلوان 2001.
4. ناصري عبد القادر، الاستثمار والتسويق باستخدام الأساليب الإدارية المستحدثة في مجال التربية البدنية والرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2007.

الوثائق الرسمية:

- ❖ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الأمر 03-89 المؤرخ في 14 فيفري 1989، المادة 20.
- ❖ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الأمر 09-95 المادة 20.
- ❖ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الأمر 10-04 المادة 42 43.
- ❖ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: القانون 31-90 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990، المتعلق بالجمعيات (الجريدة الرسمية رقم 53 الصادرة بتاريخ 05 ديسمبر 1990).
- ❖ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: وزارة الشباب والرياضة، وزارة الداخلية، قرار وزاري مؤرخ في 04 يونيو 1996.

الملاحق

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

إلى السيد (ة): .....  
السيد / السيدة .....  
القبائل

### الموضوع: تسهيل مهمة.

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة الطالب:

- الطالب (ة): ..... رقم التسجيل: ..... التاريخ ومكان الميلاد: .....  
من أجل القيام بانجاز التريص الميداني لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2018 / 2019 الذي يندرج ضمن التحضير لنيل شهادة الليسانس في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلية

.....

.....

رئيس القسم



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 أوحاج  
- البويرة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

إلى السيد (ة): .....  
السيد / السيدة / .....  
.....

### الموضوع: تسهيل مهمة.

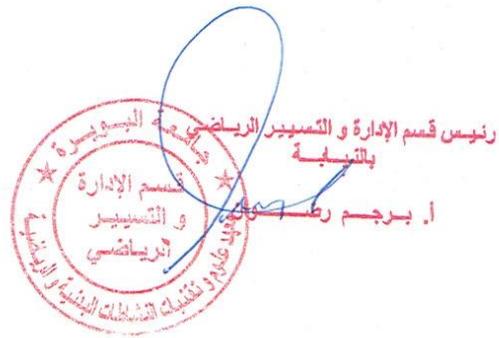
يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة الطالب:

- الطالب (ة): **حوسب علي بن ابراهيم**... رقم التسجيل: **16.16.3328914** تاريخ ومكان الميلاد: **1996/11/01**...  
من أجل القيام بانجاز التريص الميداني لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2019 / 2018 الذي يندرج ضمن التحضير لنيل شهادة الليسانس في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلة  
F. D. Kaci

رئيس القسم



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 Ulhàğ - 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

إلى السيد (ة): السيد / السيدة  
السيد / السيدة

### الموضوع: تسهيل مهمة.

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة الطالب:

- الطالب (ة): تيميلين راجح، رقم التسجيل: 46.16.33.08.1993، تاريخ ومكان الميلاد: 1996.1.01.88.  
من أجل القيام بانجاز التريص الميداني لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2018 / 2019 الذي يندرج ضمن التحضير لنيل شهادة الليسانس في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقلة

D. Kaei

رئيس القسم

رئيس قسم الإدارة و التسيير الرياضي  
للتنشيط  
أ. بـرـجـمـ بـنـسـوان

## الملاحق

أسماء الطلبة: جوهري مهدي، مرسلي رابح، حمبلي رابح حمزة.

اسم المؤسسة: جامعة اكلي محند اولحاج البويرة

رئيس نادي شبيبة القبائل: شريف املال.

نحن الطلبة بصدد انجاز مذكرة تخرج سنة ثالثة ليسانس تحت عنوان "التسويق الرياضي ومدى إسهاماته في مداخل النوادي الرياضية الرابطة المحترفة الأولى" دراسة حالة نادي شبيبة القبائل الذي ينشط في الرابطة المحترفة الأولى، والتي تعرف إدارتها بحسن التسيير تحت إشراف رئيس النادي "شريف املال" و ستعرض دراستنا على المشرف قصد نيل شهادة الليسانس لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة التالية:

الاسئلة:

س1: ماهي مصادر مداخل النادي؟

ج1: .....

س2: هل توجد مصادر مساهمة تزيد من مدخول النادي؟ اذكرها مع تحديد المبالغ.

ج2: .....

س3: ماهي الطرق او الإجراءات للحصول على ممولين؟

ج3: .....

س4: كيف تعود الفائدة من بيع الألبسة الرياضية للنادي؟

ج4: .....

س5: ماذا يستفيد النادي من حقوق البث التلفزيوني؟

ج5: .....

س6: كيف يتم التعاقد وكراء الملعب؟ وكم حقوق الكراء؟

ج6: .....

س8: كم تقدر عائدات بيع التذاكر؟

ج8:.....

س9: في حالة حدوث أعمال شغب في الملعب و حدوث خسائر مادية و بشرية، كيف سيتم تعويض  
الخسائر المادية و البشرية؟

ج9:.....

شكرا جزيلا

نعم بحمد الله