

استراتيجية التسويق الرياضي للاستثمار بالمؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية بالمؤسسات الرياضية

Sports Marketing Strategy for Investing in a Sports

Field study at sports institutions

ناصرى عبد القادر^{1*}

1 جامعة الجزائر 3 ، naceri.abdelkader@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2022/09/15

تاريخ القبول: 2022/09/11

تاريخ الإرسال: 2022/-06/-06

الملخص:

استهدفت هذه الدراسة وضع استراتيجية للتسويق الرياضي و الاستثمار بالمؤسسات الرياضية في ضوء التحولات الاقتصادية العالمية المعاصرة من خلال اهداف التسويق الخطط الاستراتيجية و البدائل الاستراتيجية المناسبة.التسويق للمشروعات الاستثمارية الاقتصادية في المؤسسات الرياضية من خلال نظام التسويق (B.O.O.T) أي التسويق للمشروعات «البناء-الملكية-التشغيل-ونقل الملكية(التحويل)» وفتح مجال للخواص للاستثمار و الخوصصة في القطاع الرياضي حيث تمت الدراسة على مستوى الهيئات الرياضية الجزائرية و شملت العينة الدراسة كل الاتحاديات الرياضية الجزائرية وكذا مسيري اللجنة الأولمبي الجزائرية و بعض مسيري وزارة الشباب و الرياضة حيث شملت الدراسة 100 عينة من المجتمع الاحصائي بحيث تناولت الفرضيات الإحصائية البحثية حول أهمية الخطة التسويقية في الإدارة الاستراتيجية الحديثة وكذا الفرضية المبنية على الاستراتيجية للتسويق الرياضي من اجل جلب المستثمرين الخواص كانوا او القطاع العام في الظروف التي تعيشها هذه المؤسسات النوعية الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية؛ التسويق الرياضي؛ الاستثمار بالمؤسسة الرياضية؛

Abstract:

This study aimed at developing a strategy for sports marketing and investment in sports institutions in light of contemporary global economic transformations through marketing objectives, strategic plans and appropriate strategic alternatives .The sample included all Algerian sports federations as well as the marchers of the Algerian Olympic Committee and some of the marchers of the Ministry of Youth and Sports The study included 100 samples of the statistical community , which addressed the statistical and research hypotheses about the importance of the marketing plan in modern strategic management As well as the hypothesis based on the strategy of sports marketing in order to bring private investors whether or public sector in the circumstances of these quality institutions.

Key words: Strategy; sports marketing; investment in the sports institution;

1- مقدمة ومشكلة البحث:

نظرا للسياسات الاقتصادية التي مرت بها الجزائر مؤخرا و التي أثرت على جميع المجالات الأخرى، الاجتماعية و الثقافية و حتى الرياضية لم تسلك هي الأخرى من عدة تغيرات في البنية التحتية والتشريعات و التنظيمات خاصة التي تحدد سياسة تمويل الهيئات الرياضية و هذا ما نصت عليه مواد قانون 09/89 لدعم الأندية الرياضية عن طريق القطاع العام و إحتكار الدولة لمدة طويلة في تمويل وتسيير النشاطات الرياضية و استقطاب الخواص و الشركات العامة للاستثمار في هذا المجال مما نتج عنه اختلال في المركز المالي للأندية و ضعف مستواها على المستوى المحلي و الدولي.

حيث المشرع الجزائري دائما لم يبين مصادر تمويل القطاع الرياضي بما فيها الأندية الرياضية المحترفة رغم التشريعات منها أمر رقم 09/95، حتى جاء قانون 10/04 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية الذي دعم الأنشطة و التظاهرات الرياضية و الدفع بالعمل لتمويل الرياضة عن طريق "السبونسورينغ الرياضي، الإشهار، الدعاية، الخصوصية، الاستثمار... الخ، حيث تتمثل مصادر التمويل في ثلاث موارد رئيسية تشمل دعم الدولة و دعم الخواص و المؤسسات الاقتصادية الخاصة و كذلك العائدات من وراء أعمال هذه المؤسسات و مختلف الأحداث الرياضية ثم جاء قانون 05/13 المتضمن تنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها الصادر بتاريخ 23 جويلية 2013 الذي اعطى بعض الصلاحيات للمؤسسات الرياضية لبحث عن مواردها من خلال تبني بعض الاستراتيجيات الإدارية الحديثة في عدة مجالات لتتواءم مع متطلبات السوق و آليات الاقتصاد الحر فأصبحت الهيئات الرياضية في شكلها الاقتصادي (مؤسسة تجارية ربحية SSPA) على الجمع بين العديد من عوامل الإنتاج من أجل التحصيل العائد المادي.

يعتبر التسويق من أهم الوظائف الإدارية التي تقوم بها المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي التجاري وهو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتفاعلة في مجالات التربية البدنية والرياضية تعليم، تدريب، إدارة، ترويج رياضي وترتبط بعملية خلق وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار المتعلقة بمجالات التربية البدنية والرياضية.و ذلك لخدمة احتياجات المستفيدين و التي تحقق أهداف المؤسسات الرياضية المختلفة و العاملين في مجالات التربية البدنية و الرياضية عن طريق استخدام الأنشطة الرياضية، و البطولات و الدورات والمنافسات المحلية و الدولية مع تطبيق عمليات الإدارة من تخطيط إستراتيجي، تنظيم و توجيه الرقابة في عملية التسويق الرياضي (المنتج، التسعير، التوزيع و الترويج) من أجل تحقيق علاقة متبادلة ايجابية لكل المستثمرين أو الشركات أو المؤسسات الرياضية و المستفيدين على العائد الذي يساهم ايجابيا في النهوض والارتقاء بالمستوى الرياضي.

إن المؤسسات تسعى إلى التوسع المباشر في السوق المحلي و الدولي سواء لمنتجاتها أو لخدماتها و ذلك من خلال رعاية و تمويل التنظيمات و الدورات الرياضية الهامة، و على المستوى العلمي الأمور لا تؤخذ من هذا المنظور البسيط فقط، فالدراسات التي تناولت أثر الدعاية و علاقتها برفع مستوى التسويق

أظهرت عدم وجود علاقة مباشرة تؤثر في إيجاد أسواق جديدة، إنما مثل هذه العلاقة تعمل بشكل كبير على حماية السوق القائم من المنافسة من قبل الشركات المماثلة إضافة إلى أنها تعزز مكانة الشركة Image Promotion و المنتج، إنها علاقة عقلانية و الدوافع السياسية للتسويق الرياضي لذلك تسابقت شركات البث التلفزيوني للحصول على حق البث التلفزيوني لما يحققه ذلك لها من شهرة على مستوى العالم و أيضا ما يحققه من مكاسب مادية، و لم تقف الهيئات الرياضية أمام ذلك مكتوفة الأيدي. فبدأت في البحث عن الشركات التي تتعاقد معها لبث بطولاتها نظير مبالغ ارتفعت كثيرا في الوقت الحالي حتى تستطيع أن توفر المبالغ اللازمة للصرف على البطولة و إخراجها بأحسن مستوى، وفي بعض الأحيان تحقق مكاسب مادية من ذلك و منذ ذلك الوقت ظهر التسويق الرياضي بمفهومه الحديث و ذلك من خلال الأنشطة التي تنظم لمقابلة احتياجات و رغبات المستهلكين الرياضيين و غير الرياضيين من خلال عمليات متبادلة ووضع الاستراتيجية لعملية التسويق من خلال ترويج المنتجات الرياضية والخدمات المباشرة للمستهلكين الرياضيين و تسويق المنتجات الأخرى و الخدمات من أجل إنجاح التظاهرات و الأحداث الرياضية و من هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى انتهاج سياسة الاستراتيجية الحديثة في مختلف المؤسسات الرياضية الجزائرية عند قيامها بعملية التسويق الرياضي للاستثمار بالمؤسسة الرياضية في ضوء التحولات الاقتصادية المعاصرة

(الراهنة)؟

وعليه نطرح التساؤلات التالية:

1- هل توجد خطة استراتيجية واضحة للتسويق والترويج الرياضي للاستثمار بالمؤسسة الرياضية؟

2- هل للسياسة التسويقية الرياضية المنتهجة من طرف الهيئات الرياضية الجزائرية والمعتمدة في عملياتها التجارية الاستراتيجية من أجل المساهمة الفعالة في تغطية حاجات المؤسسة الرياضية؟

3- هل يتم التسويق للاستثمار الرياضي من خلال نظام (BOOT) وفقا للتسويق للمشروعات "البناء-الملكية-التشغيل-نقل الملكية (تحويل الملكية)؟

الفرضيات:

الفرضية العامة للبحث:

ضرورة المؤسسة الرياضية انتهاج سياسة الاستراتيجية الحديثة في مختلف اعمالها الإدارية والاقتصادية عند قيامها بعملية التسويق الرياضي للاستثمار بالمؤسسة الرياضية في ضوء التحولات الاقتصادية المعاصرة (الراهنة).

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى: طبيعة السوق في المجالات الرياضية بناء على خطة استراتيجية واضحة للتسويق والترويج الرياضي للاستثمار بالمؤسسة الرياضية.

الفرضية الجزئية الثانية: للسياسة التسويقية الرياضية المنتهجة من طرف الهيئات الرياضية الجزائرية والمعتمدة في عملياتها التجارية الاستراتيجية من اجل المساهمة الفعالة في تغطية حاجات المؤسسة الرياضية.

الفرضية الجزئية الثالثة: التسويق للاستثمار الرياضي من خلال نظام (BOOT) وفقا للتسويق للمشروعات "البناء-الملكية-التشغيل-نقل الملكية (تحويل الملكية).

1- الدراسات السابقة والمثابرة:

إن مظاهر و نتائج المشاركة و تسويق المنتجات الرياضية و الإنفاق في الرياضة التنافسية، والبحث عن مصادر التمويل انطلاقا من الموارد المتاحة للهيئات الرياضية التجارية، بالإضافة إلى الاستثمار، التسويق، عقود السبونسورينغ، الدعاية، الرعاية و بيع حقوق البث التلفزيوني، و تذاكر، وصفقات بيع و تحويل اللاعبين و بناء و كراء المنشآت الرياضية القاعدية، حيث تاريخيا لم ترتبط هذه المؤسسات بعوائد تجارية أو اقتصادية بحتة في الغالب، إلا أنه بازياد درجة التنافس و مضاربة على احتضان التظاهرات الرياضية العالمية في القطاع الخاص و حتى على مستوى الدول و الحكومات، مع تنوع أساليب الممارسات التسويقية دفعت مؤخرا بعض المؤسسات و الشركات في القطاع الخاص نحو ظاهرة الاستثمار و الخصخصة و تمويل الرياضة من خلال تبني الأندية و تمثيل هذه المؤسسات في التظاهرات و البطولات العالمية و دعمها للاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين و البحث عن الأسواق العالمية لترويج هذه المنتجات خارج موطن المؤسسة، مع انتهاج سياسة استراتيجية ذات بعد سياسي اقتصادي و تجاري، و هذه الظاهرة مثيرة حقا نظرا لأهميتها رغم عدم نضج عقلانيتها بعد (بن سالم صلاح الدين ،بوطالبي يحي 2021 618).

حيث جاءت هذه الدراسة هادفة لإلقاء الضوء عليها ولفت نظر المؤسسات الخاصة وحتى المؤسسات التابعة للدولة إلى دور وأهمية التسويق الرياضي ووفقا للاستراتيجية مبنية على الربحية وسياسة البقاء والديمومة والاستمرارية في ظل الصراع من اجل البقاء.

الدراسات الأجنبية:

أ-دراسة: Gary TRIBOU و BERNARD Augé حول الإدارة الرياضية في موضوع Marketing et Gestion des Clubs Sportifs بفرنسا سنة 2006، حيث تكلم المؤلفان عن المكانة ووزن الاقتصاد الرياضي و الصعوبات التي تواجهها و تتخطب فيها الأندية الرياضية المحترفة الفرنسية، و تطرقا إلى النقاط التالية:

• نفقات فرنسا في سنة 2002 على الرياضة بصفة عامة تجاوزت 13.3 مليار أورو حيث كان نصيب منها حول الاستهلاك للخدمات الرياضية قدر ب 5.5 مليار أورو (لإنشاء الهياكل القاعدية

الرياضية، دعم الأندية الرياضية المحترفة، التظاهرات الرياضية) بالمقابل 7.8 مليار أورو خصصت لشراء الأدوات الرياضية (الملابس، الأحذية، أجهزة ومعدات).

• حيث الشركات الرياضية أنفقت على الرياضة 2.3 مليار أورو في عقود السبونسورينغ حيث يقر الباحث أن الحقيقة صعبة في وجود حلول التي تمر عن طريق مقارنة التسويق التي من خلالها فهم وتحليل السوق لمعرفة المكانة الاجتماعية مع العلم أن نسبة 3/2 من الملابس تستخدم من أجل الاستعمال الغير الرياضي هذه حقيقة المشاكل لدى المصنعين للملابس الرياضية إلا أنها تستعمل من أجل تقييم السوق، حيث تغيير استعمال شراء الملابس الرياضية إلى الرمز الرياضي للعلامة التجارية من طرف أشخاص غير الرياضيين. تغيير مفهوم الرياضة الهاوية المقننة عن طريق الدورات الأولمبية وأصبحت ظاهرة اجتماعية وترفيهية عن طريق ممثلها: الأندية الجموعية، الدورات الفيدرالية، الفراغ الدولي، الإدارة العمومية، الشركات المتعددة الجنسيات الخاصة، المتوسطة والصغيرة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

• النتائج الرياضية يحققها النادي الرياضي المنافس على المراتب الأولى في غالب الأحيان معدل عقود السبونسورينغ.

• إن النادي الرياضي المحترف يعتمد على عقلنة في نوع الآليات والميكانيزمات في تقليل من حجم الأعباء بعدما يتخلى عن كثرة المصاريف.

• تمتاز الأندية المحترفة بالمقارنة مع الأندية الهاوية لإحتكارها وسائل الإعلام، الشهرة، عقود السبونسورينغ، بالإضافة السلطة العمومية، التسويق والإشهار، الموارد البشرية، الأموال.

• حيث الأندية المحترفة تجاوزت قيادة وتسيير الملاعب بل تجاوز ذلك إلى البحث عن مشاريع الاستثمار، البحث عن مصادر وموارد التمويل، بالإضافة إلى تسيير مخاطر الأندية.

- الدراسات العربية:

قدم كل من سهى أديب، سارة أحمد حمدان دراسة حول أساليب التسويق من خلال

الأنشطة الرياضية، كما يراه رجال الأعمال في الأردن من خلال:

1- الإعداد والتنظيم للأنشطة الرياضية ومستوياتها.

2- الألعاب الرياضية التي يرغبون بالتسويق من خلالها.

3- أساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية التي يفضلونها.

وكانت نتيجة الدراسة كالتالي:

إن آراء رجال الأعمال إيجابية نحو الإعداد والتنظيم للأنشطة الرياضية خاصة لقاءات المنتخب الوطني وكذلك اللقاءات الدولية تحضى باهتمام وسائل الإعلام المختلفة خاصة التلفزيون والنقل المباشر عبر محطات الأقمار الصناعية بانتشار المحطات الفضائية خاصة اللقاءات الآسيوية ثم العربية من خلال التنظيمات الرياضية.

كانت آرائهم من حيث أنواع الرياضات و الأنشطة التي يرونها أكثر فعالية في تسويق مؤسساتهم احتلت لعبة كرة القدم الأكثر جماهيرية و عشقا في الأردن بنسبة 98 % من خلال نقل المباريات كرة القدم على الشاشات التلفزيون و متابعة من قبل رجال الصحافة و الإعلام و جاءت رياضة التايكواندو في المرتبة الثانية لأن هذه الرياضة أصبحت من الرياضات التي تشارك بها الأردن على المستوى الدولي وتحقق من خلالها مراكز متقدمة و يتمتع اللاعبون بمستوى دولي تنافسي ثم جاءت بعد ذلك رياضة ألعاب القوى، كرة السلة و تنس الأرض و هذا يدل على رغبة رجال الأعمال في دعم هذه الرياضات ولا بد من السعي نحو الارتقاء في مستوى المنافسة من اجل الحصول على دعم الشركات لهذه الرياضات.

و كانت آرائهم إيجابية إزاء التسويق من خلال الأنشطة الرياضية من حيث التنوع في تسويق منتجات شركاتهم حيث كانت الدعاية من خلال نقل المباريات والمجلة الرياضية في التلفزيون الأكثر رغبة لديهم ثم تلتها الدعاية في الملاعب و في الصفحات الرياضية و كتابة أسم الشركة على الأجهزة الرياضية في الصالات و الملاعب ثم المؤتمرات الصحفية لإعلان رعاية الشركات للبطولات الرياضية ورعاية اللقاءات قبل من شخصيات سياسية هامة و تقديم الكؤوس و الميداليات باسم الشركة و رعاية الشركة اللقاءات الرياضية و جميع هذه الأساليب تبرز اسم الشركات في وسائل الإعلام المختلفة و من الملاحظ أن التلفزيون له الدور الكبير في دعم الأنشطة الرياضية نظرا لانتشاره و دوره في الدعاية والإعلان وكذلك ارتفاع أسعار الإعلانات من خلال شاشات التلفزيون، و لا ننسى دور الأساليب الأخرى لاستقطاب الشركات لدعم الأنشطة الرياضية مثلا وضع شعار و اسم الشركة على قمصان اللاعبين، كثرة البطولات الفعالة التي تعمل على زيادة الدعم المالي للأندية و الاتحادات الرياضية، الدعاية من خلال تذاكر دخول المباريات و عرض منتجات الشركة خلال المباريات مع وضع اسم على برامج الاحتفال في المناسبات، كما يقوم رجال الأعمال بتقديم (توزيع) نشرات على منتجات الشركة و تقديم جوائز من منتجات الشركة مع منح خصم خاص على منتجات الشركة و رعاية مدير الشركة للقاءات الرياضية مقابل دعم الأنشطة الرياضية(نور الدين شارف 139 2020) أما الأساليب الأقل فعالية وهي اليانصيب على منتجات الشركة مع وضع دعاية للشركة بالإذاعة و توزيع عينات من منتجات الشركة و كذلك دور الصحافة و التلفزيون في التسويق و هذا ما سجل في البطولات و الدورات العربية، الآسيوية و الدولية و الاولمبية، كما تم التقديم في الأخير التوصيات لهذه الدراسة.

- تزويد الشركات والمؤسسات التي تدعم النشاط الرياضي للبرامج والبطولات الرياضية بوقت كاف لتمكن من وضعها على ميزانيتها والتخطيط لدعم الأنشطة.
- استقطاب الشركات من خلال إقامة البطولات العربية والآسيوية والدولية والتي لها دور في الترويج والدعاية والإعلان للشركات.
- السعي لرفع مستوى الأداء الفني للفرق الرياضية على مختلف مستوياتها للاستقطاب رجال الأعمال لدعم الأنشطة الرياضية.

• تعميم نتائج الدراسة والأساليب المقترحة على الاتحاديات والأندية الرياضية والاستفادة من الأساليب الأكثر فعالية في استقطاب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية.

2-الهدف العام من الدراسة: ان وضع استراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسة الرياضية في ضوء التحولات الاقتصادية العالمية المعاصرة من خلال فهم المؤسسة رسالة التسويق بالمؤسسة الرياضية "اهداف التسويق-الخطط الاستراتيجية-البدايل الاستراتيجية المناسبة " معرفة طبيعة السوق للسلع والخدمات التي يطلبها الجمهور وكذا التسويق للمشروعات الاستثمارية في المؤسسات الرياضية وفقا لنام المشروعات ال BOOT

التمويل ومصادره والتأجير التمويلي للمشروعات حسب طبيعة المؤسسة الرياضية
أساليب التسويق الرياضي والاستثمار في المؤسسات الرياضية هذا العنصر ذكر أهداف الدراسة على اللجان التسويقية المتخصصة في جلب مداخيل كثيرة من مختلف المصادر المتاحة
إدارة والتخطيط الاستراتيجي للتسويق الرياضي للاستثمار بالمؤسسة الرياضية
دور الاعلام الرياضي ومختلف وسائله المكتوبة والمسموعة للترويج التسويقي في المؤسسات الرياضية
التشريعات للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عملية التسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية
- **الأهمية العملية:** وضع السياسة التنظيمية والتخطيطية التي ترتبط بها الهيئات الرياضية لتحقيق عملية التسويق من خلال العمل على توفير مجالات الرعاية، الدعاية والترويج للأنشطة الرياضية، الثقافية والاجتماعية والفنية للعاملين بالشركات والمصانع الرياضية.
- تنظيم المسابقات والبطولات بين الهيئات الأعضاء للتنافس فيما بينها بهدف توسيع أنشطتها في المجالات السابقة ورفع كفاءتها فنيا وإداريا.

- التنسيق بين برامج وأنشطة الهيئات الأعضاء والعمل على تكاملها واستكمال أوجه النقص فيها وتنظيم عمليات التمويل المشترك لأنشطة الهيئات وبحث وسائل تدعيم ميزانيتها مع العمل على إنشاء ملاعب ومنشآت رياضية في المواقع المناسبة لخدمة أغراض الشباب والرياضة للعاملين بالشركات والمصانع وإدارتها وصيانتها مع توفير إمكانيات مزاوله الأنشطة المختلفة في مجال الشباب والرياضة بالهيئات الأعضاء وذلك بعد أخذ موافقة الجهة الإدارية المختصة واعتمادها جهاز الرياضة.

- متابعة نشاط الهيئات الرياضية وتنظيم جهودها فيما يخص تسويق المنتج الرياضي الذي يعود بالنفع على المجتمع وإعداد برامج الاستفادة المتبادلة بإمكانيات الهيئات الرياضية.

- تقديم المعونات والإرشادات الفنية للهيئات الرياضية والعمل على رفع مستوى القيادات الرياضية لها والتصريح للهيئات الرياضية بالإشراك بفرقها مع الفرق الأجنبية في المباريات التي تقام في الجزائر بعد الحصول على موافقة الجهة الإدارية المختصة واعتمادها جهاز الرياضة.

- العمل على توفير الأدوات والمنشآت الرياضية للهيئات الرياضية لعملية التسويق الرياضي والترويج لمنتجاتها للبحث عن أسواق خارجية أخرى لجلب التمويل لها.

- تزويد الجهة الإدارية وجهاز الرياضة بالتقارير والمقترحات الكفيلة برفع مستوى الخدمات التي تقدمها الهيئات الأعضاء وتباشر مختلف الهيئات اختصاصاتها في إطار السياسة العامة لجهاز الرياضة مما يحقق التنسيق بين نشاط التسويق ونشاط الاتحادات المعنية باللعبات الرياضية لترويج منتجاتها عبر مختلف وسائل الإعلام.

الأهمية العلمية: محاولة رفع مستوى كفاءتها منهجيا وموضوعيا على أساس أن الممارسة العلمية للبحث من شأنها تثري معارفنا وتمرننا على التحكم في الأدوات والأساليب المنهجية العلمية.

- إثراء المكتبة العلمية بمرجع جيد قد يكون في يوم ما في متناول باحثين آخرين لإنجاز دراسات أخرى مكتملة.

- البحث الحقيقي مع إتباع خطة ومنهجية استراتيجية لمعرفة دوافع نجاح الحدث الرياضي.

3-التحديد الإجرائي للمفاهيم:

3-1-الاستراتيجية: يعرفه (السيد اسماعيل، 2000 6)

ان الاستراتيجية ما هي الا وسيلة لتحقيق غاية محددة، تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية داخل المؤسسة، ويؤكد على انه لا يمكن لأي مؤسسة ان تستخدم مفهوم الاستراتيجية الا إذا كانت رسالتها في المجتمع واضحة ومحددة تحديدا دقيقا.

ونستنتج ان الاستراتيجية هي تلك العملية اللازمة لوضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها كما انها مجموعة من الخطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التناظر بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

3-2-التسويق الرياضي: وقد ذكر (الشافعي حسن احمد، 2005 55)

وبنظرة تحليلية لكيفية وضع استراتيجية للتسويق الرياضي نرى انها عبارة عن تطبيق عناصر الخطة من تحديد الأهداف ورسم السياسات وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية وإقرار الإجراءات ووضع البرامج التنفيذية والزمنية لتحقيق اهداف عملية التسويق ويستلزم تحقيق ذلك وجود جهاز اداري مستقل يقوم بتجميع المعلومات الداخلية والخارجية للمؤسسة الرياضية والمتعلقة بالمستثمر والمستفيد واستخدامها في اتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق الأهداف

ويمكن تفسير مفهوم إدارة التسويق الرياضي بانها عبارة عن تطبيق عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على المنتج والتسعير والترويج والتوزيع لتحقيق علاقة متبادلة إيجابية لكل من المستثمرين في المؤسسات الرياضية والمتمثلة في الاتحادات الرياضية والأندية ومراكز الشباب والهيئات ذات الطابع الخاص بالمؤسسات الأكاديمية المتخصصة والمستفيدين من هذه المؤسسات

3-3-الاستثمار بالمؤسسات الرياضية: عرفه (الشافعي حسن احمد 2006 37)

عبارة عن مجالات عدة يمكن تناولها من منظورين، أولهما استثمار رياضي بالمؤسسات الرياضية والمتمثل في رعاية الفرق الرياضية الفردية والجماعية، انشاء مدارس رياضية، حقوق البث التلفزيوني، حقوق الدعاية والاعلان، استضافة الفرق الأجنبية العالمية، حق بيع التذاكر المباريات والمنافسات، حق بيع وشراء اللاعبين، صالات مغلقة متعددة الأغراض، انشاء مدارس ووحدات ذات طابع خاص بالمؤسسة الرياضية الأكاديمية لتعليم وتدريب فئات المجتمع أنشطة رياضية وترويجية

اما المنظور الثاني فهو استثمار عام بالمؤسسة الرياضية، ويهتم انشاء مركز علاجي طبيعي، صالات المناسبات والاحتفالات، مطاعم للوجبات السريعة، تنظيم الحفلات، صالات للألعاب الأطفال، مجمع تجاري، روضة الأطفال، محطة تزويد بالوقود، استضافة فرق فنية، فصول لتعليم اللغات والحاسوب الآلي، دورات تدريبية في مجالات التعليم والتدريب والإدارة والترويج.

يمكن إعطاء أكثر موضوعية للاستثمار الرياضي من خلال تحديد اهداف الاستثمار في المؤسسات الرياضية في نقاط عديدة،

من أهمها التغيير البنائي للاقتصاد الوطني وتحقيق العائد او الربح المادي مع ضمان استمرارية الحصول على الدخل والعمل على زيادته وتنميته باستمرار الى جانب المحافظة على قيمة الاصول او رأسمال الأصلي للمستثمر في المشروع مع ضمان السيولة النقدية اللازمة لتغطية العمل والإنتاج.

3-4- مؤسسات التربية البدنية والرياضية: (حسن احمد الشافعي 2000)

المؤسسات الرياضية المختلفة تحقق أهداف فلسفة المجتمع في مجال التربية البدنية و الرياضية وتتخلص هذه الفلسفة الرياضية في تدعيم مبدأ الهواية الرياضية، و الرياضة للجميع كحق لكل فرد في المجتمع و لذلك تقيم و تنشأ المؤسسات الرياضية لتحقيق هذا و حتى تدعم المواطن، تساعد في إعداده تربويا بصورة شاملة متكاملة في الجوانب البدنية، الاجتماعية و الثقافية، الاقتصادية، البدنية، و لهذا كأن الحكومة تريد أن تسعى لتحقيق الهدف التربوي و تربية المواطن تربية متكاملة بدون النظر إلى هدف الربح كهدف أساسي، و لكن هذا الهدف يأتي في مرحلة تالية متقدمة مع بدأ الاحتراف الرياضي.

وهذا ما ركزت عليه الدولة في إنشاء المؤسسات الرياضية المختلفة من اللجنة الأولمبية إلى الاتحاديات الرياضية المختلفة الأولمبية والغير أولمبية للألعاب الفردية والجماعية، والاتحاديات الرياضية النوعية لمختلف الأنواع الرياضية المدنية والعسكرية والأندية ومراكز الشباب بالإضافة إلى الجمعيات والنوادي المحلية.

فالمؤسسات الرياضية بهذا المفهوم هي مرافق عامة كما حددها القانون 04/10، فهي مشروعات تهدف إلى تحقيق النفع عن طريق إشباع حاجات عامة وأداء خدمة معينة مع توفير السلع التتموية، تعليم، صحة، كما يمكن للحكومة الحق في إنشائها وإدارتها وإلغائها.

4- الإجراءات المنهجية

4-1 الطريقة والأدوات: ويتم فيها ذكر العناصر التالية:

- **المنهج المتبع.** إن طبيعة الموضوع المعالج هو الذي في هذا البحث و الذي نقوم من خلاله بوصف الظواهر التي تتمحور عموما حول أساليب الإدارة التي تنتهجها في تسيير الموارد البشرية و المنشآت القاعدية من خلال الخطة الاستراتيجية كمرحلة أساسية في الإدارة الاستراتيجية الحديثة و استعمالها في سياسة التسويق الرياضي لمختلف منتوجاتها المتاحة ضمن العمليات التجارية التي تقوم بها و سبل الإدارة المالية في الرياضية الهيئات الرياضية مع التركيز على الجانب الاقتصادي و التجاري لهذه المؤسسات و المركز المالي الواقعي من خلال مختلف المصادر وتعدد الفرص المتاحة لجمع المدخرات المالية من خلال عملية التسويق، مداخل البث الإذاعي و التلفزيوني، الإشهار، عقود السبونسورينغ، مداخل التذاكر... الخ. لهذا استخدمنا لسرد الحقائق المنهج الوصفي التحليلي حيث

يهدف هذا المنهج إلى جمع البيانات لتقرير الحالات الفعلية للظواهر و اختبار الفروض للإجابة عن الإشكالات المطروحة وفق معايير علمية دقيقة، حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه "المنهج الوصفي هو طريقة يهتم بها الباحثون في الحصول على معلومات وافية و دقيقة تصور الواقع الاجتماعي و يهدف المنهج الوصفي إلى تحقيق عدد من الأهداف نذكر منها:

- جمع معلومات دقيقة ووافية حول ظاهرة ما.
- صياغة عدد من التعليمات التي يمكن أن تكون أساسا يقوم عليه تصور نظري.
- الخروج بمجموعة من المقترحات والتوصيات العملية التي تسترشد بها السياسات الاجتماعية
- **الدراسة الاستطلاعية** إن الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، ومدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات حول موضوع البحث. ليكون البحث موضوعي في الحقائق، و محاولة الوصول إلى نتائج تحمل طابع الدقة و الصرامة و الواقعية، ارتأينا القيام بدراسة ميدانية في المقرات الإدارية للهيئات الرياضية الجزائرية، منها الاتحادات الرياضية و عددها 28 اتحادا رياضيا، الأندية الرياضية المحترفة للقسم الوطني الأول و القسم الوطني الثاني، و الرابطة الوطنية لكرة القدم بالإضافة إلى وزارة الشباب و وزارة الرياضة و اللجنة الأولمبية الجزائرية (COA) و لا ننسى المركب الاولمبي الجزائري محمد بوضياف و كذلك الجمعيات الرياضية الحكومية و غير الحكومية، و نظرا لصعوبة التنقل الى المراكز الإدارية لمختلف الهيئات الرياضية بظهور وتفشي ظاهرة COVID-19 قمنا بإعداد الاستبيان عن طريق تطبيق google forme و توزيع هذه الوثيقة عن طريق المنصات الالكترونية الشخصية و المهنية لهاته الهيئات، هذا لغرض دراسة نوعية الاستراتيجية التسويق الرياضي للاستثمار بالمؤسسة الرياضية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة و نقاط القوة لمعرفة الثغرات و العراقيل، زيادة على ذلك سمحت لنا هذه الدراسة بالاطلاع عن مختلف الطرق تسيير النوادي المحترفة و الاقتراب من المسيرين هذه النوادي و هي الفئة المستهدفة للدراسة (عينة البحث)، كما أخذنا فكرة عامة عن أهم النقاط التي اعتمدنا عليها في بناء استمارة الاستبيان الموافقة لموضوع البحث، و الحصول على المعلومات و البيانات التي تخدم الدراسة من حيث نوع الخطة الاستراتيجية، طرق التسويق الحديثة كذا معرفة المركز المالي، نوعية الموارد و المداخل من خلال التسويق، سبونسورينغ، الرعاية، البث التلفزيوني، و ما يقابلها من نفقات و احتياجات هذه الهيئات.

ومن هذه الدراسة الميدانية استنتجنا عدة ملاحظات منها:

- إعادة صياغة التساؤلات ضمن الاستبيان مع إحداث إضافات وحذف بعض المفاهيم التي لا تخدم الدراسة.

• معرفة الواقع الإداري والاستراتيجية التسويقية لهذه الهيئات والإمكانيات المتاحة لتغطية حاجياتها ضمن الاستراتيجيات المطبقة من الناحية الاستثمار الرياضي والاستراتيجية التجارية (الاقتصادية).

معرفة الهياكل التنظيمية لتلك المؤسسات الرياضية ومكانتها القانونية والوظيفية ضمن ظاهرة الاحتراف الرياضي والرهانات المستقبلية ضمن التخطيط الاستراتيجي الإداري لعملية التسويق الرياضي والبحث عن مصادر التمويل الأخرى لتغطية حاجيات هذه الهيئات.

- **العينة وطرق اختيارها.** إن العينة التي يجب أن تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا حقيقيا، و أخذنا بعين الاعتبار كل الأندية الرياضية الجزائرية للقسم الوطني الأول والقسم الوطني الثاني لكرة القدم و بعض المسيرين في اللجنة الأولمبية الجزائرية و جل مسيري الاتحاديات الجزائرية و الرابطات الوطنية الجزائرية و بعض مسيري في وزارة الشباب و الرياضة، حيث تضم فئة من عناصر المجتمع لهذا فيمكن اعتبارها عينة طبقية من حيث الانتماء، و هذا تم بطريقة عشوائية و بكل موضوعية ابتعدا عن الدوافع الذاتية للحصول على نتائج ذات مصداقية و ثبات، فقدم العدد الأكبر من الأعضاء المشكلة في الإدارة خاصة من جانب التسيير المالي و التسيير الإداري مع معاينة الوضع الإداري الحالي و الوضع المالي لدراسة المشاكل المطروحة خلال كل سنة رياضية مع استخلاص واستيعاب النتائج المحققة، نهاية إلى طرح الاقتراحات وصولا إلى التوصيات المراد إتباعها أو الأخص بها من أجل معالجة المشاكل المطروحة أو العالقة.

بلغت عينة الدراسة 15 فرق من الرابطة الوطنية الأولى المحترفة و 15 نوادي من الرابطة الوطنية الثانية المحترفة بمعدل مسيرين لكل ناد بالإضافة إلى 10 مسيري من وزارة الشباب والرياضة و 10 عناصر من اللجنة الوطنية الأولمبية الجزائرية و 20 مسير من كل الاتحاديات الجزائرية و عليه فعينة الدراسة عشوائية عنقودية قوامها 100 مسيرا ما يمثل 20 % من المجتمع الأصلي - **مجالات الدراسة.**

المجال المكاني: انحصر المجال المكاني في هذا البحث على مستوى الإدارة المسيرة أو القائمة على العمل الإداري الاستراتيجي في الهيئات الرياضية الجزائرية بالدرجة الأولى على الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم المحترفة القسم الوطني الأول و وزارة الشباب و الرياضة، الاتحاديات الرياضية الجزائرية للجنة الأولمبية الجزائرية حيث تركزت الدراسة خصوصا على الأقسام الإدارية لهذه الهيئات الرياضية مع مختلف المسيرين و رؤسائها عن طريق تطبيق google forme و توزيع هذه الوثيقة عن طريق المنصات الالكترونية.

المجال الزمني: تم العمل عن طريق تطبيق google forme للموسم الرياضي 2013 - 2014 والموسم الرياضي 2020 - 2021 موازاة مع السنة المالية لهذه الهيئات الرياضية، إلا أن أغلب الأسئلة تركزت فيما يخص كمية و نوعية الأعمال المنجزة في إطار العمل الاستراتيجية التسويق الرياضي لهذه

الهيئات الرياضية، حيث تم إنجاز هذا العمل بالجانب التطبيقي، قمنا بخطوات البحث التطبيقي بتوزيع استثمارات الاستبيان توزيع هذه الوثيقة عن طريق المنصات الالكترونية الشخصية و المهنية لهاته الهيئات، هذا لغرض دراسة نوعية الاستراتيجية التسويق الرياضي للاستثمار بالمؤسسة الرياضية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

المجال البشري: قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على (100 مسير) من مسيري مختلف

الهيئات الرياضية بمعدل (02) مسيرين لكل الأندية الرياضية الجزائرية المحترفة لكرة القدم القسمين المحترفين الأول والثاني بمعدل (60 مسير) و (10) مسيرين لكل من وزارة الرياضة، (10) من أعضاء اللجنة الأولمبية الجزائرية، (20) من الاتحادات الرياضية الجزائرية بعد حذف الاستبيانات الناقصة والتي لم ترد لنا إلى هذا اليوم لتصل إلى 100 استبيان التي قمنا عليها هذه الدراسة.

- **إجراءات الدراسة: تحديد المتغيرات** اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: هو المتغير الذي يتحكم فيه الباحث لدراسة مدى تأثيره على متغير آخر أو هو الذي يؤدي التغير في قيمته إلى التأثير في قيم المتغيرات الأخرى التي لها علاقة به وفي بحثنا هذا المتغير المستقل هو استراتيجية التسويق الرياضي بالهيئات الرياضية الجزائرية.

المتغير التابع: هو المتغير الذي يراد معرفة تأثير المتغير المستقل عليه أو هو الذي تتوقف قيمته على قيمة المتغيرات الأخرى ومعنى ذلك أن الباحث حينما يحدث تعديلات على قيمة المتغير المستقل، تظهر نتائج تلك التعديلات على قيم المتغير التابع في هذا البحث يشمل على الاستثمار بالهيئات الرياضية.

الأداة: هي وسيلة الربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي في هذا البحث تتمثل في عملية الخطة الاستراتيجية من خلالها إدراج الإدارة الإستراتيجية في العمل التجاري (التسويق الرياضي) من اجل جذب وخلق الاستثمار في المجال الرياضي لهذه الهيئات لتغطية حاجياتها.

- **الأدوات لجمع البيانات.** استخدم لجمع المعلومات والبيانات الأدوات الآتية:

- تحليل اللوائح والقوانين المنظمة للمؤسسات الرياضية

-المقابلات الشخصية لبعض الخبراء المتخصصين في مجالات وموضوعات الدراسة قيد البحث

-الدراسات الاستطلاعية عن طريق توزيع هذه الوثيقة الاستبيان عن طريق المنصات الالكترونية

الشخصية والمهنية لمسيري الهيئات الرياضية

- استمارة الاستبيان من تصميم الباحث تحت اشراف الخبراء والمختصين في هذا الموضوع

- **الاختبار** (طريقة الأداء والتنفيذ-الظروف-الإجراءات-صيغة التنفيذ).

تهدف الدراسة الميدانية للحصول على المعطيات الكمية من خلال جمع المعلومات حول الظاهرة المراد الإبحار في خباياها أما المعلومات الكيفية من خلال الطرق والوسائل المنتهجة التي تؤدي إلى صياغة مؤشرات إحصائية ذات دلالة إحصائية تساعدنا على التحليل والتفسير بطريقة علمية لنتائج

المفرزة من استمارات الاستبيان، وللقيام بالدراسة قمنا بانتقاء مؤشرات النسب المئوية للإشارة النوعية وجمع المعلومات. كما أنه استخدمنا اختبار إحصائي علمي يتمثل في اختبار كاف تربيع χ^2 الذي يختبر الدلالة الإحصائية و الفروق الفردية بين المتغيرات لدى المجتمع.

- الأسس العلمية للأداة: استخدم الباحث عدة أنواع لحساب صدق الأداة منها:

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض الاستمارة بصورتها الأولية على الأساتذة المحكمين المختصين في مجال الإدارة والتسيير الرياضي من الناحية الإدارية، التجارية وحتى الاقتصادية من حاملي شهادة الدكتوراه والأساتذة وكان ذلك بالمقابل الشخصية التي أجراها الباحث للاستطلاع آرائهم حول ما يدور في الاستبيان من حيث: مدى وضوح الفقرات وهل هي مناسبة لكل محور؟ هل توجد فقرات تحت محور معين يمكن نقلها إلى محور آخر؟ هل توجد فقرات تحتاج إلى إعادة الصياغة؟ مدى ارتباط كل فقرة بالمحور نفسه؟ هل أفكار الاستبيان منظمة ومنسقة ومتسلسلة؟ هل الأسئلة الواردة في الاستبيان متصلة بموضوع الدراسة؟

الجدول 1: يمثل قائمة بأسماء أساتذة محكمين لأداة القياس.

الرقم	الاسم واللقب. الدرجة العلمية	الجامعة	مكان العمل	مجال التحكيم
01	أ.د/ بن مكّي محمد أكلّي	جامعة الجزائر 3	معهد التربية البدنية و	أداة القياس ككل
02	د/ بورازدة مصطفى	جامعة الجزائر 2	قسم علم الاجتماع	أداة القياس ككل
03	د/ دراجي كريمو	جامعة الجزائر 3	كلية العلوم الاقتصادية	أداة القياس ككل
04	د/ يخلف عثمان	جامعة الجزائر 3	كلية العلوم الاقتصادية	أداة القياس ككل
05	د/ كواش خالد	جامعة الجزائر 3	كلية العلوم التجارية Commerce	أداة القياس ككل

المصدر: من اعداد الباحث (نتائج 25 ssps)

2- ثبات أداة القياس:

تم حساب درجة ثبات القياس باللجوء إلى طريقة التطبيق و إعادة التطبيق (Test-Retest) حيث طبقنا أداة القياس على عينة 100 مسيرا خلال (2020 - 2021) حيث طبق هذا الاختبار على مجموعة ثم نعيد تطبيق نفس الاختبار مع نفس المجموعة و نقوم بدراسة العلاقة الارتباطية بين المجموعتين و بعد أسبوعين من التطبيق الأول و ترميز الاستمارات أعدنا التطبيق على نفس أفراد المجموعة و في نفس ظروف التطبيق الأول من حيث المكان و التوقيت، هذا بعد معالجة النتائج المتحصل عليها بحساب معامل الارتباط البسيط الذي يعرف باسم ارتباط بيرسون العزومي، وبالنظر للقيم المجدولة عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 تحصلنا على مايلي :

الجدول 2: يمثل معامل الارتباط بيرسون بين الاختيار الأول والثاني لمحاور أداة القياس (ن=100).

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		المحاور
		إعادة الاختبار	الاختبار	إعادة الاختبار	الاختبار	
0.05	0.537	1.53	1.59	21.35	22.30	الخطة الاستراتيجية للهيئات الرياضية الجزائرية
0.01	0.725	1.88	1.07	25.25	27	عملية التسويق الرياضي في مؤسسة الرياضية
0.01	0.639	1.77	1.27	26.25	26.5	الاستثمار الرياضي في المؤسسات الرياضية
0.01	0.662	4.20	8.17	138.70	145.80	أداة القياس ككل

المصدر: من اعداد الباحث (نتائج 25 ssps)

يبين الجدول رقم (02) أن قيمة معامل الارتباط للأداة القياس ككل قد بلغ (0.66) و هذه القيمة أعلى من القيمة المحددة لمعامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05 و درجة الحرية المساوية لـ 99 أن $n-h=1$ ، هذا و تجدر الإشارة إلى أن كل المحاور كانت ثابتة حيث تراوحت معاملات ارتباطها بين (0.537 - 0.725) و عليه في جميع المعلومات و تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية. مع العلم أن معامل الارتباط بيرسون الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 و درجة الحرية المساوية لـ 100 هو (0.54 - 0.84).

3- صدق ثبات أداة القياس: استخدم الباحث الصدق المنطقي بحساب الجذر التربيعي لمعامل

الثبات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 3: يمثل معامل الارتباط لحساب ثبات أداة الدراسة ككل بمحاورها الثلاث والصدق المنطقي.

الصدق المنطقي	معامل الارتباط	الإحصاءات المحاور
0.73	0.737	المحور الأول
0.85	0.725	المحور الثاني
0.79	0.639	المحور الثالث
0.81	0.662	أداة القياس ككل

المصدر: من اعداد الباحث (نتائج 25 ssps)

تراوح الصدق المنطقي لمحاور أداة القياس بين (0.73 - 0.85) أما الصدق المنطقي للأداة ككل فبلغ 0.81 مما يدل على أن أداة القياس تتمتع بصدق منطقي عال في جميع محاورها الثلاث.

إن ما يمكن فهمه حول الخصائص السيكومترية للأداة القياس، أنها كانت أداة واضحة ومفهومة لدى أفراد العينة الاستطلاعية سهلة الإجابة وتتمتع بثبات وصدق عاليين مما يؤكد لنا على فاعلية ونجاعة قياس بأهمية الخطة الإستراتيجية في عملية التسويق الرياضي للاستثمار بالهيئات الرياضية العملية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

- الأدوات الإحصائية (ذكر للمعادلات المستخدمة والبرامج).

1- قانون النسب المئوية:

قانون النسب المئوية هو مؤشر لدلالة الشكلية عن فرضيات البحث والتحليل نتائج إجابات المسيرين ورؤساء الأندية على المقترحات الموجودة ضمن الأسئلة ويمكن حساب النسب المئوية على النحو الآتي:

$$\text{النسب المئوية : } \left(\frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{للعينة الكلي العدد}} \right) \times 100$$

2- قانون كا² (x²) كاف تربيع:

يسمح هذا الاختبار في معرفة مدى وجود فروق فردية في إجابات المسيرين ورؤساء الأندية على الأسئلة الاستبيان الموجه لهم و يتم حسابه كالتالي:

$$\text{كا}^2 = \frac{\sum (ت م - ت ن)^2}{ت ن}$$

ت م : التكرارات المشاهدة أو التجريبي.

ت ن : التكرارات النظرية أو المتوقع.

∑ : مجموع .

بعدما نبحت عن الاحتمال المتحصل عليه من خلال القراءة لجداول كا² درجة الحرية = 03 أي

(ن - 3) عند نقطة أو درجة الخطأ المعياري α = 0.05.

درجة الحرية ن = ه - 1 (حيث ه هو عدد الفئات أو الأعمدة).

قانون ياتس: إذا كانت عدد التكرارات أقل من 05 نستعمل قانون ياتس (YATTES)

$$\text{كا}^2 (x^2) = \frac{(ت م - [ت ن - 0.05])^2}{ت ن}$$

تحسب التكرارات النظرية كما يلي: ت ن = $\frac{\text{(مجموع الأعمدة} \times \text{مجموع الصفوف)}}{\text{المجموع الكلي للعينة}}$

- إذا كان كا² المقروء أكبر من كا² النظري فالفرق معنوي.

- إذا كان كا² المقروء أصغر من كا² النظري فالفرق ليس معنوي.

2-4 عرض وتحليل النتائج:

المحور الأول: سياسة انتهاج الخطة الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة الرياضية من الاستثمار الرياضي بالمؤسسة الرياضية.

-السؤال الاول: ما هي أهم خصائص الخطة الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية؟

الهدف من السؤال: هو معرفة مختلف الوسائل التي تنتهجها المؤسسة الرياضية في خرق الأسواق التنافسية لاكتساب أكبر قدر ممكن من العملاء والشركاء وتلبية حاجياتهم ضمن التظاهرات الرياضية.

الجدول 4: يمثل نتائج الخصائص التي تتطلبها الخطة الإستراتيجية في المؤسسة الرياضية.

المجموع		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		موافق جدا		المقترحات
%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	
100%	50	18%	9	28%	14	24%	12	30%	15	1-عملية الخطة الاستراتيجية هي هجومية مفتوحة وليست دفاعية مغلقة
100%	50	30%	15	16%	8	28%	14	26%	13	2-هي عمليات تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة
100%	50	20%	10	10%	5	30%	15	40%	20	3-أن تكون فعالة باتجاه الفرص المتاحة والمغامرة.
100%	50	10%	5	16%	8	24%	12	50%	25	4-عمليات الخطة الاستراتيجية موجهة للعملاء وحاجات السوق ومتطلبات المؤسسة.
100%	50	6%	3	20%	10	30%	15	44%	22	5-عملية الخطة الاستراتيجية أن تتفاعل مع الأحداث المحيطة بها داخل المنظمة.
100%	50	16%	8	18%	9	36%	18	30%	15	6-عملية الخطة الاستراتيجية قادرة على الاستجابة والمعطيات بعيدة عن المساومات السياسية.
100%	50	24%	12	16%	8	20%	10	40%	20	7-عملية الخطة الاستراتيجية هي عملية مستمرة لا تقبل التأجيل أو التمهّل.

المصدر: من اعداد الباحث (نتائج 25 ssps)

من خلال نتائج أجوبة رؤساء المؤسسات الرياضية حول موضوع أهم خصائص الخطة الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية من خلال المقترحات راجع الى الأهمية الإدارية التي توليها المؤسسة الرياضية على مجموعة من الاعتبارات ودور الخطة التسويقية لجلب المستثمرين في القطاع الرياضي بحكم خصوصية هذه الهيئة وطبيعة الاقتصادية(التجارية).

الجدول 5: يمثل نتائج الاختبار اللابارومتري ك²(كاف تربيع)

كا ² (x ²)	المجموع		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		موافق جدا	
	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر
26.66	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر

										خصائص الخطة الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية
	100%	350	17.71%	62	16.57%	58	27.43%	96	37.14%	130

المصدر: من اعداد الباحث (نتائج 25 ssps)

التحليل الإحصائي: حسب النتائج المحصل عليها كما هو مبين في الجدول رقم "04" يتضح لنا أن هناك دلالة إحصائية من خلال تباين في الفروق الفردية بين موافقة رؤساء المؤسسات الرياضية حول موضوع خصائص الخطة الاستراتيجية ضمن الإدارة الإستراتيجية الحديثة التي تتطلب مجموعة من هذه العناصر بحكم تطور المؤسسة الرياضية من سياسة خدمتية و تجارية فقط إلى سياسة إنتاجية و ترويجها عبر مختلف مناطق الوطن، و هذا عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية: $n=6-1=5$ ، و $\chi^2(2) = 26.66$ و هي القيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة التي تساوي 12.59.

تفسير الإحصائي:

من خلال التحليل الإحصائي السابق يظهر أن نسبة رؤساء المؤسسات الرياضية الموافقين بنسبة كبيرة بالموافقة الكبيرة التي تقدر بـ 37.14% + 24.43%، موافقين على إدراج عدة خصائص ضمن التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسة الرياضية على العكس عدم الموافقة التي قدرت بـ 17.71%، أما الموافقة نوعاً ما قدرت بـ 16.75%.

ومن خلال كل هذه المعطيات الإحصائية تبين لنا أن رؤساء المؤسسات الرياضية يختلفون في درجة موافقتهم حول عمليات التخطيط الاستراتيجي والخصائص التي تتمتع بها ضمن إدارة المؤسسة الرياضية وألا تتخلى عنها الإدارة بعيدة عن كل المساومات من خلال الاستجابة لجميع المعطيات المتاحة للإدارة المؤسسة مع خلق جميع الفرص المتاحة والمنافسة في ظل سياسة السوق الحرة وأن تتفاعل مع أحداث السوق لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء وتلبية حاجياتهم الاجتماعية، الاقتصادية.

المحور الثاني: عملية التسويق الرياضي ذات أهمية تجارية من أجل المساهمة الفعالة في إنجاز

تظاهرة رياضية أو حدث رياضي لدى المؤسسات الرياضية.

السؤال الثاني: فيما تكمن أهمية تحديد الاستراتيجيات التسويق الرياضي المختلفة كأسلوب تقديم

الخدمة أو المنتج أو النشاط الرياضي للمستفيد؟

الهدف من السؤال: هو أن المؤسسات الرياضية تنتهج عملية التسويق الرياضي وذلك راجع إلى

عدوة اعتبارات منها ما هو إداري والأخر تجاري، وكذلك ما هو متعلق بالإنتاج، فلا يمكن أن نتصور تسويق بدون إنتاج والعكس صحيح وقد تجاوز ذلك توسيع السوق المنافسة وزيادة وتطوير منتجات وخدمات السلع لهذه المؤسسات.

الجدول 6: يمثل أهمية تحديد الاستراتيجيات التسويقية الرياضية المختلفة

المجموع		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		موافق جدا		المقترحات
%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	
%100	50	%16	8	%20	10	%34	17	%30	15	1- إستراتيجية الاختراق، زيادة في المنتج، الخدمة، النشاط الرياضي.
%100	50	%12	6	%24	12	%40	20	%24	12	2- استراتيجية تطوير السوق مع بيع المنتج القديم في منطقة جديدة لمستفيدين جدد
%100	50	%20	10	%30	15	%30	15	%20	10	3- استراتيجية تطوير المنتج، الخدمة، النشاط الرياضي عن طريق البحث العلمي.
%100	50	%6	3	%20	10	%40	20	%34	17	4- استراتيجية المنافسة في الاستقرار أو انكماش السوق.
%100	50	%18	9	%28	14	%34	17	%20	10	5- استراتيجية توسيع السوق تستخدم في مرحلة النمو وتطوير المنتج أو الخدمة أو النشاط الرياضي.

المصدر: من اعداد الباحث (نتائج 25 ssps)

من خلال نتائج أجوبة رؤساء المؤسسات الرياضية من خلال آرائهم وتوجهاتهم من خلال عملية الاستراتيجيات التسويق الرياضي راجع إلى عدة اعتبارات إدارية وأخرى تجارية وكذلك منها المتعلقة بالإنتاج بحيث لا يمكن تصور الإنتاج بدون تسويقه إلى العملاء من أجل توسيع سياسة الإنتاج ثم اكتساب قدر ممكن من العملاء لزيادة رأس مال المؤسسة مع توسيع السوق.

الجدول 7: يمثل نتائج الاختبار اللابارومتري ك²(كاف تريبع)

كا ² (χ^2)	المجموع		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		موافق جدا		
	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	
21.07	%100	300	%14.4	36	%24.4	61	%35.6	89	%25.6	64	أهمية تحديد الاستراتيجيات التسويق الرياضي و اختيار هذه الاستراتيجيات من اجل خلق الاستثمارات للمستفيد.

المصدر: من اعداد الباحث (نتائج 25 ssps)

التحليل الإحصائي: حسب النتائج المحصل عليها كما هو مسجل الجدول أعلاه رقم "08" يتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين موافقة رؤساء و مسيري المؤسسات الرياضية حول موضوع الأهمية التي يوليها هؤلاء الإطارات قبل سياسة الإدارية عليهم اتخاذ تدابير و استراتيجيات تسويقية من

أجل تقديم الخدمة، المنتج، النشاط الرياضي للمستفيدين من هذه الأعمال و هذا عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية: ن=ه-1=5-1=4، و $كا(2 \times)^2 = 21.07$ عبرت عن آرائهم المتمثلة في القيمة المحسوبة التي كانت أكبر من القيمة المجدولة التي تساوي 9.49.

تفسير الإحصائي : من خلال التحليل الإحصائي يظهر أن نسبة رؤساء و مسيري المؤسسات الرياضية هناك اختلاف كبير بين توجهاتهم و آرائهم حول موضوع أهمية و دور الاستراتيجيات التسويقية من أجل تقديم الخدمة، المنتج، النشاط الرياضي للمستفيد، حيث بلغت نسبة الموافقة الجدية 25.6 % و هي نسبة أقل من درجة الموافقة التي تجاوزت 35.6 %، و هناك فئة مترددة بقيمة 24.4%، إلا أنه هناك فئة أخرى ترى عكس ذلك تقدر بـ 14.4% حيث بلغت الإستراتيجية الاختراق عن طريق زيادة المنتج، الخدمة، النشاط الرياضي التي تتماشى مع إستراتيجية المنافسة مع تطوير السوق و بيع المنتج في منطقة جديدة مع إستراتيجية تطوير المنتج، الخدمة، النشاط الرياضي بعد إخضاعه للبحث العلمي لينتهي في الأخير بسياسة الإستراتيجية لتوسيعه السوق.

- المحور الثالث: ضرورة البحث عن مختلف الصيغ الاستثمار بالمؤسسة الرياضية انطلاقا من استراتيجية التسويق الرياضي وبيع، السلع، الخدمات، النشاطات الرياضية المتاحة من أجل تلبية حاجيات المؤسسة الرياضية.

السؤال الثالث: ما هي أهم أنواع الصيغ الاستثمارية بالمؤسسة الرياضية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة التي تحدد ثروة المؤسسة الرياضية وتحديد قيمتها اقتصاديا؟
الهدف من السؤال: هو معرفة مختلف الأنواع والصيغ المتاحة من اجل الاستثمار بالمؤسسات الرياضية من خلال تطبيق مبادئ الاستراتيجية التسويقية للاستثمار بالمؤسسة الرياضية والعمل على إعطاء مكانة اقتصادية في الاقتصاد الوطني وبالتالي زيادة شركة اقتصادية جديدة.

الجدول 8: يمثل طرح نتائج أنواع الصيغ الاستثمارية بالمؤسسة الرياضية

المقترحات	موافق جدا		موافق		موافق نوعا ما		غير موافق		المجموع	
	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر
1-الخصخصة الكلية (عقود التملك).	30%	15	36%	18	20%	10	14%	7	100%	50
2-الخصخصة الجزئية (شراء الأسهم).	36%	18	36%	18	20%	10	8%	4	100%	50
3-التأجير التمويلي وعقود نظام ال Boot.	40%	20	50%	25	8%	4	2%	1	100%	50
4-تأسيس شركة رياضية (SSPA).	50%	25	40%	20	8%	4	2%	1	100%	50
5-بيع الأندية لرجال الأعمال.	40%	20	20%	10	20%	10	20%	10	100%	50

25	50%	10	20%	12	24%	3	6%	50	100%	6- الانخراط في أحد المؤسسات الكبرى لتمويل جميع أنشطتها.
15	30%	20	40%	10	20%	5	10%	50	100%	7- التابع لأحد البنوك عن طريق Leasing أو Crédit bay

المصدر: من اعداد الباحث (نتائج 25 ssps)

من خلال نتائج أجوبة آراء وتوجهات مسيري ورؤساء المؤسسات الرياضية حول معرفة أهم العوامل التي تحدد ثروة المؤسسة الرياضية وتحديد القيمة الاقتصادية من خلال تغيير نوع النظام أو إنتهاج طرق الخوصصة عامة او خاصة أو البحث عن أساليب التمويل وفقا للمقترحات اعلاه

الجدول 9: يمثل نتائج الاختبار اللابارومتري ك²(كاف تربيع)

كا ² (χ^2)	المجموع		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		موافق جدا		العوامل التي تحدد قيمة المؤسسة الرياضية الاقتصادية في ظل تطبيق نظام الاحتراف الرياضي.
	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	
38.64	100%	400	8.86%	31	17.14%	60	34.57%	121	39.43%	138	

المصدر: من اعداد الباحث (نتائج 25 ssps)

التحليل الإحصائي: حسب النتائج المحصل عليها كما هو مبين في الجدول أعلاه رقم "12"

يتضح لنا أن هناك فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين موافقة رؤساء و مسيري المؤسسات الرياضية و توجهات نظرهم و آرائهم حول موضوع يعتبر من أهم مواضيع حديث الرأي العام و الخاص و هو تطبيق نظام اقتصادي على المؤسسات الرياضية لها نفس النظام التأسيسي و الهيكلي للهياكل و الموارد البشرية لنفس المؤسسة الاقتصادية أو البنكية التي تلعب دور كبير في حصاد ثروة من خلال استثمار في هذه المؤسسات بحيث عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية: ن=ه-1=6، بحيث كانت قيمة كا²(χ^2) المحسوبة تقدر ب 38.64 و هي تجاوزت قيمة كا²(χ^2) الجدولة و التي قدرت ب 12.59.

التفسير الإحصائي: تبين في النتائج المحصل عليها لرؤساء ومسيري المؤسسات الرياضية في

التعبير عن آرائهم وأفكارهم حول منظومة الاحتراف الرياضي الجزائري كنظام اقتصادي بحت بحيث يبحث عن موارد التمويل لهذه المؤسسات بحيث كانت قيمة الموافقة الجدية تقدر ب 39.43% وحيث كانت الموافقة ب34.57%، والتردد في الموافقة بنسبة 17.14% إلا أن هناك فئة ترى عكس ذلك بقيمة 8.86%.

من خلال تحليل النتائج المحصل عليها نجد أن النسب الأكثر تعبيراً على مصداقية تعبير عن

مدخرات المؤسسة من خلال تأسيسه شركة مساهمة رياضية (SSPA) مع الانخراط مع إحدى المؤسسات الكبرى لتمويل جميع أنشطتها و هذا يدل على أن المؤسسات الرياضية بحاجة إلى شركات مرافقة لها أو

بيع الأندية إلى رجال الأعمال و التأجير التمويلي بالإضافة إلى خصخصة المؤسسات الرياضية عن طريق الأشخاص أو المؤسسات، كما يمكن أن تكون تابعة لأحد البنوك عن طريق Lesing أو Crédit .bay

3-4 مناقشة النتائج وتفسيرها:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى: إن المؤسسات الرياضية من خلال الدراسة التي تطرقنا إليها في سياسة انتهاج الخطة الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية و العمل على تطوير و تحسين العمل الإداري أي قيام الإدارة العليا في المؤسسة بإعداد و تعديل و تطبيق بعض التصرفات اللازمة لتحقيق بعض النتائج المرغوب في تحقيقها، و هذه النتائج يمكن بلورتها في ثلاث مصطلحات أساسية و هي الربحية و النمو و البقاء، إذا كانت الخطة الإستراتيجية تقاس على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الوحدات الإستراتيجية التابعة لها أو على مستوى الوحدات الإدارية الوظيفية داخل المؤسسة عليها أن تتصف بالعمومية و الشمول والواقع إن معدل النجاح أو الفشل يتوقف على ما تتبعه هذه المؤسسات من الاستراتيجيات.

1- عليها تحديد أهم العناصر الخطة الإستراتيجية في المؤسسة كتحديد الغايات، السياسات، البرامج و اختيار و تطبيق الإستراتيجية المناسبة بتخصيص فئة مختصة في هذا المجال لتحليل و تحديد نوع الرسالة المقدمة و إدارة التغيير الاستراتيجي إن أمكن ذلك.

2- عليها التمتع بجملة من الخصائص كالاستجابة لجميع المعطيات المتاحة للإدارة بعيدة عن كل المساومات مع خلق الفرص المتاحة في ظل سياسة السوق وأن تتفاعل مع هذه الأحداث من أجل جذب العملاء وتلبية حاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية وهذا ما أكدته دراسة (القيوتي محمد قاسم 1993).

3- أن تمس الخطة الإستراتيجية جميع البرامج الإنتاجية، التظاهرات والترويج لجميع السلع والخدمات لتلبية جميع حاجياتها مع أخذ بعين الاعتبار الشؤون الإدارية والفنية و التقنية لتنفيذ الأعمال والخطة المسطرة.

4- تحديد الأهداف (الإدارية، الإنتاجية، التجارية) والأهداف العامة للتسويق الرياضي ضمن صياغة إستراتيجية الخدمات الرياضية، الإنتاج، المستهلك و التمويل مع النوعية و الأداء.

5- مراعاة عمليات التسويق الرياضي (الأسواق، المنافسة، المستهلك و ترويج الخدمات الرياضية مع إستراتيجيات التنافس، تحديد الفرص و المخاطر و نقاط القوة و نقاط الضعف.

6- تتعدى الإستراتيجية التخطيط الإداري في المؤسسة إلى إستراتيجيات وظيفية منها إستراتيجية التسويق، إستراتيجية الإنتاج والتصنيع، و كذلك الإستراتيجية المالية و المحاسبة و التمويل بالإضافة إلى الإستراتيجيات (البحوث و التكنولوجيا، تصميم الهيكل التنظيمي، و الموارد البشرية) (العتيبي صبحي جبر 2005).

7- الاستثمار في هذا القطاع، التنسيق مع القطاع الخاص للإدارة وتنظيم وتسويق التظاهرات الرياضية لضمان موارد مستقرة والبحث عن مصادر التمويل وإدارة المخاطر لضمان الفعالية و الكفاءة مع البحث عن الخطط، التدفقات المالية المتوقعة من أجل تحقيق أقصى ربح ممكن مع ضمان رضا العملاء.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: إدارة التسويق الرياضي لعمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على المنتج والتسعير والتوزيع والترويج للخدمات والأفكار المتعلقة بهذا المجال من أجل احتياجات المستفيدين التي تحقق بدورها أهداف المؤسسة لكن لا بد الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

1. التسويق الرياضي له أهمية تجارية بالدرجة الأولى من أجل المساهمة الفعالة في إنجاح تظاهرة رياضية أو حدث رياضي من أجل تحقيق عائدات وأرباح بإدارة جميع الأعمال الإدارية والتجارية والتنبؤ بالمستقبل والتكيف مع الظروف الجديدة الذي يضمن لها البقاء وتوفير الموارد المالية.

2. أهم المتوجات الرياضية التي لا بد أن تسوق إلى الجمهور من أجل جلب المستثمرين في هذا المجال، وجلب الموارد المالية، تسويق الحقوق الدعائية والإعلان، تسويق البطولات والمباريات، تسويق حقوق البث التلفزيوني والإذاعي، تسويق اللاعبين وإعلانات اللاعبين، تسويق المنشآت والخدمات الرياضية للمستفيدين (الغيص منى راشد. 2000).

3. على المسوق الرياضي أن يوجه رسالة مباشرة من أجل زيادة رأس المال والحصول على الأرباح من خلال الخدمات والأنشطة لأن التسويق يعتبر مصدرا رئيسيا للتمويل.

4. تحديد استراتيجيات المنتج والسوق كسياسات اختراق الأسواق عن طريق زيادة المنتج، الخدمة النشاط الرياضي، إستراتيجية المنافسة لتنتهي باستراتيجية لتوسيع السوق عن طريق نمو و تطوير المنتج، الخدمة، النشاط الرياضي عن طريق البحث العلمي.

5. الوسائل المعتمدة لعملية الخطة الاستراتيجية تحديد الهدف العام من عملية التسويق، اختبار الإستراتيجية المناسبة، اقتراح خطط العمليات مع تحديد نوع وسائل الإعلام أو توضيح نقد

القوة- الضعف للمنتج مع تحديد أسلوب التسويق لتنتهي بالتحليل الأداء المالي (جدول الحسابات المالية).

6. نقد وتحليل الخطة الاستراتيجية في عملية التسويق الرياضي للمنتجات الرياضية من خلال الاهتمام برغبات وحاجات المستهلك، مع وضع تقارير دورية لتنفيذ الخطة التسويقية و إن أمكن وضع خطط بديلة لمواجهة الظروف الطارئة و وضع تقارير دورية من خلال تحليل السوق مع إدراج خطة مالية.

7. استعمال أهم وسائل الإعلام أكثر شيوعا لجلب المستهلك بأقل فترة زمنية ممكنة و أقل تكلفة ومن أهمها الانترنت، التلفزيون، الإذاعة و الهاتف عن طريق رسائل نصية (SMS)، الصحف اليومية، المجلات، البريد الإلكتروني و كذلك أنظمة التواصل الاجتماعي هذا ما اثبتته دراسة (عبد العزيز دنيا محمد عادل 2006).

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: توضيح مفهوم نظام الB.O.O.T هو قيام شركة او تجمع شركات لبناء اصل رأسمالي و تدبير التمويل الازم لذلك ثم تقوم بتشغيل ذلك الأصل لمدة زمنية بتعين ان تكون كافية لسداد الدين الذي استلزمه المشروع و الحصول على عائد لصالح من قام ا بتوفير حصص التمويل و تختص هذه المشروعات في مجالات التربية البدنية و الرياضة (منتج-خدمة-نشاط رياضي) للمؤسسة الرياضية.

التسويق وإمكانية ميزانية المؤسسات الرياضية أن تلاحق التطور السريع وتكنولوجيا الرياضة ووسائل التسويق والتمويل في ظل نظام الاحتراف الرياضي بالإضافة إلى معرفة مختلف المعوقات التي تقابل التمويل قطاع الخاص لتمويل الأنشطة الرياضية والتشريعات واللوائح الداخلية المنظمة لتمويل الأندية المحترفة وذلك راجع إلى عدة اعتبارات:

1. تبني الرعاة والممولين لمختلف البطولات والتظاهرات الرياضية يتسم بالطابع التجاري أكثر في أعمالهم وتحديد فرص حقيقية للتكيف مع برامج التمويل للمساهمة في تحقيق أهداف التسويق المشتركة (الممول، ممثل لهذه الشركة).

2. اعتبار مدى مشروعية العقد المركب في هذا النظام مرتبط بمشروعية عناصره "التشغيل و المشاركة" في العائد او اعتبار المشروع مؤجرا لاحد طرفيه و الوعد بنقل الملكية الطرفية في نهاية المدة"كل من هذه العقود جائز شرعا" و الدعم الحكومي والتمويل الذاتي لا يوجد في أغلب الأندية والاتحادات الرياضية وعدم الاهتمام بالتسويق الرياضي عن طريق وسائله المختلفة.

3. استغلال كل الفرص المتاحة للتسويق كل المنتجات المتاحة، وإعانات الدولة (وزارات، الاتحادية، السلطات المحلية) و مساهمات القطاع الخاص، وكذا عقود الرعاية من خلال الاعتماد على عائدات حقوق الإعلان و الدعاية، بيع تذاكر المباريات، استثمار اسم و شعار التجاري للأندية الرياضية عائدات حقوق البث الإذاعي و التلفزيون، عائدات انتقال و بيع اللاعبين.

4. تتأسس المؤسسة الرياضية في شكل المؤسسات ذات طابع مالي تجاري تعرف بالشركة الرياضية التجارية ذات اسم SSPA طبقاً لأحكام قانون 05/13 المتضمن تنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها الصادر في 23 جويلية 2013 و كذا احكام المرسوم التنفيذي 73/15 الصادر في 2015/02/16 المتعلق بتنظيم الشركة الرياضية التجارية ذات اسم.

5. هناك عدة طرق لجلب الموارد المالية لهذه المؤسسات عن طريق الخصخصة العامة او الخصخصة للخاصة بإصدار سندات (أذونات الخزينة) إعانات واستثمارات. مع الانخراط مع إحدى المؤسسات الكبرى لتمويل جميع أنشطتها و هذا يدل على أن المؤسسات الرياضية بحاجة إلى شركات مرافقة لها أو بيع الأندية إلى رجال الأعمال و التآجير التمويلي بالإضافة إلى خصخصة المؤسسات الرياضية عن طريق الأشخاص أو المؤسسات، كما يمكن أن تكون تابعة لأحد البنوك عن طريق LESING أو CREDIT BAY (ماهر نادبة حسين احمد 1991). (107).

6. الاعتماد على الأساليب الأكثر نجاعة للاستثمار في مصادر التمويل مثل عقود السبونسورينغ، التسويق الرياضي، الاستثمار التجاري، الخصخصة، الاحتراف، تكوين شركات رياضية مساهمة.

7. فلسفة الاستثمار الرياضي في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة من خلال صناعة الرياضة و وضع خطة استراتيجية لتسويق المنتجات الرياضية للإثبات قدرتها على تغطية كل التكاليف و بالتالي تطبيق نظام الرأسمالية (نصر الله نظمي 1995 29).

8. محاولة فهم مختلف مشاكل الاستثمار في هذا المجال، الحاجة إلى الأنماط المالية الناجمة في سياسة المالية لهذه المؤسسات ونقص المتخصصين في وسائل و أساليب التمويل، بالإضافة إلى نقص وعي الأفراد و المؤسسات لأهمية الاحتراف من الناحية الاقتصادية، تطبيق نظام اقتصادي يتماشى مع التطور التكنولوجي الرياضي و السياسة و الميزانية لهذه المؤسسات.

الخاتمة: أصبحت الرياضة في عصرنا الحديث أحد فروع الاقتصاد الحديث، حيث أن ممارسة النشاط الرياضي ذات أهمية اقتصادية ثنائية بالنسبة للفرد و الدولة، و تعد اقتصاديات الهيئة الرياضية هي طريقة توزيع الموارد و إمكانيات الهيئات الرياضية لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات و رغبات

أعضائه بما يحقق أهداف تكوينية و إنشائية و أهداف أعضائه من الاشتراك فيه، كما يؤثر النظام الاقتصادي الذي تنتهجه الدولة الموجودة بها المؤسسة الرياضية على اقتصادها سواء كان هذا النظام اقتصاد السوق أو اقتصاد

من خلال التحليل الإحصائي لنتائج أجوبة آراء و توجهات رؤساء و مسيري المؤسسات الرياضية حول موضوع المحاور الثلاثة حيث توصلنا إلى النقاط التالية بعد جهد جهيد إلى مايلي:

فيما يخص الخطة الاستراتيجية:

1. تحديد عناصر الخطة الاستراتيجية في المؤسسة الرياضية (الغايات، السياسات،

البرامج)، أن تكون رسالة واضحة و هادفة و اختبار تطبيق الإستراتيجية المناسبة.

2. الهيكل التنظيمي و الإداري للمؤسسات الرياضية بحث تكون ذات طابع إداري تجاري و

تخضع للقانون التجاري العمل على لإنشاء شركات تجارية المساهمة (SSPA).

3. تحديد الأهداف (الإدارية، الإنتاجية، التجارية) ضمن صياغة الإستراتيجية الخدمات،

الرياضة، الإنتاج، المستهلك والتمويل مع نوعية الأداء.

4. العمل على تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية منها إستراتيجيات التسويق - إستراتيجية

الإنتاج والتصنيع وكذلك الاستراتيجيات المتعلقة بالجانب المالي والمحاسبية والتمويل،

وتسيير الموارد البشرية واستراتيجيات التكنولوجيا و البحث العلمي.

5. أن تمس الخطة الإستراتيجية جميع البرامج الإنتاجية، التظاهرات، الترويج لسلع و

الخدمات لتلبية جميع حاجياتها مع مراعاة جوانب الشؤون الإدارية و الفنية و التقنية

لتنفيذ الأعمال و الخطط المسطرة و خلق الفرص المتاحة في ظل سياسة السوق و أن

تتفاعل مع أحداث السوق من أجل جلب العملاء و تلبية جميع حاجياتهم.

فيما يخص استراتيجية التسويق:

1. استغلال كل الفرص المتاحة لجلب الموارد المالية عن طرق إعانات الدولة، مساهمة القطاع

الخاص وعائدات التسويق لكل من عائدات حقوق الإعلان والدعاية، بيع تذاكر المباريات،

استثمار اسم الشعار التجاري للأندية الرياضية، عائدات حقوق البث التلفزيوني والإذاعي، عائدات

انتقال و بيع اللاعبين.

2. العمل على جلب مصادر التمويل عن طريق، عقود السبونسورينغ، التسويق الرياضي، الاستثمار

الرياضي والتجاري، الخصوصية لهذه المؤسسات (كلية أو جزئية)، نظام الاحتراف الرياضي،

تكوين شركات رياضية ذات طابع مالي (SSPA أو SARL أو EURL).

3. نقد وتحليل الخطة الاستراتيجية في عملية التسويق الرياضي للمنتجات الرياضية من خلال الاهتمام برغبات وحاجات المستفيد، مع وضع تقارير دورية لتنفيذ الخطة التسويقية و إن أمكن وضع خطط بديلة لمواجهة الظروف الطارئة و وضع تقارير دورية من خلال تحليل السوق مع إدراج خطة مالية.

4. تبني الرعاة والممولين لمختلف التظاهرات الرياضية من أجل التسويق والاستثمار والخصوصة في هذا المجال من اجل الحصول على مصادر التمويل المباشرة عن طريق الأفراد والمؤسسات والحكومة ومصادر التمويل غير المباشرة عن طريق التمويل المحلي (المؤسسات والأسواق المالية).

فيما يخص الاستثمار الرياضي:

1. تبني الرعاة والممولين لمختلف البطولات والتظاهرات الرياضية يتسم بالطابع التجاري أكثر في أعمالهم وتحديد فرص حقيقية للتكيف مع برامج التمويل للمساهمة في تحقيق أهداف التسويق المشتركة (الممول، ممثل لهذه الشركة).

2. اعتبار مدى مشروعية العقد المركب في هذا النظام مرتبط بمشروعية عناصره "التشغيل و المشاركة" في العائد او اعتبار المشروع مؤجرا لاحد طرفيه و الوعد بنقل الملكية الطرفية في نهاية المدة"كل من هذه العقود جائز شرعا" و الدعم الحكومي والتمويل الذاتي لا يوجد في أغلب الأندية والاتحادات الرياضية وعدم الاهتمام بالتسويق الرياضي عن طريق وسائله المختلفة.

3. استغلال كل الفرص المتاحة للتسويق كل المنتوجات المتاحة ، وإعانات الدولة (وزارات، الاتحادية، السلطات المحلية) و مساهمات القطاع الخاص، وكذا عقود الرعاية من خلال الاعتماد على عائدات حقوق الإعلان و الدعاية، بيع تذاكر المباريات، استثمار اسم و شعار التجاري للأندية الرياضية عائدات حقوق البث الإذاعي و التلفزيون، عائدات انتقال و بيع اللاعبين.

4. تتأسس المؤسسة الرياضية في شكل المؤسسات ذات طابع مالي تجاري تعرف بالشركة الرياضية التجارية ذات اسهم SSPA طبقا لأحكام قانون 05/13 المتضمن تنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها الصادر في 23 جويلية 2013 و كذا احكام المرسوم التنفيذي 73/15 الصادر في 2015/02/16 المتعلق بتنظيم الشركة الرياضية التجارية ذات اسهم.

5. هناك عدة طرق لجلب الموارد المالية لهذه المؤسسات عن طريق الخصوصية العامة او الخصوصية للخاصة بإصدار سندات (أذونات الخزينة) إعانات واستثمارات. مع الانخراط مع إحدى المؤسسات الكبرى لتمويل جميع أنشطتها و هذا يدل على أن المؤسسات الرياضية بحاجة

إلى شركات مرافقة لها أو بيع الأندية إلى رجال الأعمال و التأجير التمويلي بالإضافة إلى خصصة المؤسسات الرياضية عن طريق الأشخاص أو المؤسسات، كما يمكن أن تكون تابعة لأحد البنوك عن طريق LESING أو CREDIT BAY.

6. الاعتماد على الأساليب الأكثر نجاعة للاستثمار في مصادر التمويل مثل عقود السبونسورينغ، التسويق الرياضي، الاستثمار التجاري، الخصصة، الاحتراف، تكوين شركات رياضية مساهمة.

7. فلسفة الاستثمار الرياضي في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة من خلال صناعة الرياضة و وضع خطة استراتيجية لتسويق المنتجات الرياضية للإثبات قدرتها على تغطية كل التكاليف و بالتالي تطبيق نظام الرأسمالية.

الاقتراحات والتوصيات:

إن المؤسسة الرياضية تسعى إلى تطوير و ترقية أهدافها في تحقيق الأرباح و العائدات من خلال التسويق و الاستثمار لمختلف منتجات هذه المؤسسات الرياضية مداخل عمليات الإشهار و الرعاية السبونسورينغ، التسويق الرياضي و الإستثمار الرياضي والتجاري و الخصصة لهذه المؤسسات كالية كانت أم جزئية مع التوجه نحو النظام الحقيقي لظاهرة الاحتراف الفعلية وتكوين شركات رياضية ذات طابع مالي في صيغة SSPA أو SSARL أو SEURL.

- العمل على جلب الرعاية والممولين من أجل التسويق، الاستثمار، الخصصة في هذا المجال للحصول على مصادر التمويل المباشرة أو الغير مباشرة عن طريق الأفراد أو المؤسسات أو الحكومة.

- صناعة الرياضة هي تطبيق نظام الاحتراف الرياضي هو سياسة اقتصادية رأسمالية تتماشى مع التطور التكنولوجي والجوانب الاقتصادية والمالية لهذه المؤسسات.

- استغلال كل الفرص المتاحة لتمويل هذه المؤسسات الرياضية عن طريق إعانات الدولة ومساهمات القطاع الخاص عن طريق التبرعات والمساهمات والهدايا بالإضافة إلى عائدات التسويق وعائدات حقوق الإعلان والدعاية و بيع تذاكر المباريات و استثمار اسم و الشعار التجاري للأندية الرياضية الجزائرية بالإضافة إلى استغلال عائدات حقوق البث التلفزيوني و الإذاعي و عائدات انتقال وبيع اللاعبين، كل هذه المدخرات تعطي سياسة مالية من أجل استقرار و استمرارية التمويل من أجل فرض سياساتها في منظومة الاقتصاد الوطني.

- على المؤسسات الرياضية أن تنتهج سياسة التخطيط الاستراتيجي لجميع برامجها الإنتاجية، التظاهرات الرياضية، الترويج للسلع والخدمات لتلبية جميع حاجياتها مع مراعاة الجوانب والشؤون الإدارية، الفنية والتقنية لتنفيذ الأعمال وإتباع الخطط المسطرة وخلق الفرص المتاحة في ظل سياسة السوق.

- استعمال أهم وسائل الإعلام والاتصال الأكثر شيوعاً في عملية التسويق الرياضي لجلب المستهلك بأقل فترة زمنية ممكنة وأقل تكلفة عن طريق الانترنت، التلفزيون، الإذاعة، الهاتف رسائل نصية (SMS)، الصحف اليومية والمجلات، البريد الإلكتروني وكذلك أنظمة التواصل الاجتماعي.

تحديد نقاط القوة والضعف لعملية الإنتاج باستعمال أساليب الاستراتيجيات الوظيفية مع تحليل الأداء المالي أي جدول الحسابات المالية من أجل إنجاز رسالة التسويق والعمل على إنجاز تظاهرة رياضية أو حدث رياض

المراجع المستخدمة في البحث:

الكتب:

- 1- الشافعي_حسن احمد (2008) -نظام مشروعات البناء-الملكية -التشغيل -نقل الملكية في التربية البدنية و الرياضة-ال- B.o.o.T- دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر - الإسكندرية
- 2- الشافعي_حسن احمد (2005) -التمويل والتأجير التمويلي في التربية البدنية والرياضة--دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر - الإسكندرية
- 3- الشافعي_حسن احمد (2006) -الاستثمار والتسويق الرياضي في التربية البدنية والرياضة--دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر - الإسكندرية
- 4- الصحن محمد فريد، و السيد اسماعيل (2000) -التسويق-الدار الجامعية-الشاطبي-الإسكندرية
- 5- الصحن محمد فريد (1998)-قراءات في إدارة التسويق-الدار الجامعية-الشاطبي-الإسكندرية
- 6- حسن أحمد شافعي،2000-الخصخصة الإدارية القانونية في التربية البدنية والرياضية، الطبعة الأولى دار لدنيا الطباعة والنشر، مصر، ص13
- 7- عامر إبراهيم الفنجيلي، (1993) البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات، بغداد: المستنصرية، ص 75.
- 8- القريوتي محمد قاسم (1993) المفاهيم الحديثة للإدارة-الطبع الأولى-القاهرة-دار النهضة المصرية
- 9- العتيبي صبحي جبر (2005) تطور الفكر والأساليب في الإدارة-دار حامد للنشر-عمان-الأردن
- 10- الغيص منى راشد (2000) مبادئ التسويق-مفاهيم أساسية-الطبعة الأولى -دار الفكر للطباعة و التوزيع-الأردن
- 11- نصر الله نظمي (1995) ايزو 9000 القاهرة-الشركة العربية للنشر و التوزيع

المجلات والدوريات والصحف:

- بن سالم صلاح الدين ،بوطالبي يحي (2021)، الاستثمار الرياضي كآلية لتحقيق الاستقلالية المالية لدواوين المركبات المتعددة الرياضات دون اللجوء لتمويل الدولة، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 06، العدد 02، المركز الجامعي نور البشير البيض، الجزائر، الصفحات 615..636.
- نور الدين شارف (2020)، الرعاية الرياضية و دورها في تحسين صورة المؤسسة، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 06، العدد 02، المركز الجامعي نور البشير البيض، الجزائر، الصفحات 137_150.

رسائل الماجستير والدكتوراه:

- ماهر نادية حسين احمد (1991)تقييم الكفاءة التسويقية في قطاع-السياحة بالتطبيق على محافظة الاسماعيلية-رسالة ماجستير كلية التجارة جامعة قناة السويس مصر

- عبد العزيز دنيا (2006) دور الاتحاد المصري للجمباز في مواكبة عولمة الاعلام الرياضي -رسالة دكتوراه-جامعة الإسكندرية