

التسويق الرياضي وعلاقته بالاستثمار الرياضي في ظل الاحتراف - دراسة
ميدانية لبعض أندية الرابطة المحترفة الأولى موبيليس-

Sports marketing and its relationship to the Sports investment field under professionalism

Field study at the level of clubs first professional league – Mobilis-

د. عبد الله لوناس⁽¹⁾ * أ.د. نبيل منصور⁽²⁾

⁽¹⁾ جامعة البويرة، مخبر العلوم الحديثة للأنشطة البدنية والرياضية SMAPS،
الجزائر، lounas@univ-bouira.dz

⁽²⁾ جامعة البويرة، مخبر العلوم الحديثة للأنشطة البدنية والرياضية SMAPS،
الجزائر، n.mansouri@univ-bouira.dz

تاريخ الاستلام: 2021/11/11؛ تاريخ القبول: 2022/02/16؛ تاريخ النشر: 2022/06/01

ملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة الإدارة التسويقية والاستثمار لدى النوادي المحترفة الجزائرية خاصة مع بداية نقص التمويل العمومي وطرق البحث عن أساليب الاستثمار والتمويل الخاص في ظل غياب ثقافة تسويقية للنوادي ودعائية للشركات، وفي ضوء ذلك جاءت دراستنا لتوضح العلاقة بين الإدارة التسويقية والاستثمار في النوادي المحترفة الجزائرية في تسيير الأموال من مدخلات ومخرجات وكيف يتصرفون في ظل نقص التمويل الحكومي وما هي استراتيجيات البحث عن مصادر تمويلية استثمارية لذلك من النواحي دعائية وتسويقية، وفي الشق الميداني للدراسة تم استخدام عينة من 04 نوادي جزائرية في القسم الأول الممتاز و04 نوادي في القسم الثاني الممتاز. وتم تصميم استمارة استبيان للإداريين وكذا مقابلة مع رؤساء نوادي عينة الدراسة، وفي ضوء النتائج المتحصل عليها أوصى الباحثون على ما يلي:

- 1- التطبيق الفعلي لمضامين قانون الاحتراف بتحويل النوادي الرياضية إلى مؤسسات تجارية من اجل التقليل من نفقات الدولة على النوادي والاعتماد على الاستثمار.
 - 2- الاعتماد على استراتيجية دعائية وتسويقية للإدارة من اجل جلب الأموال للنوادي.
- الكلمات الدالة: الإدارة التسويقي؛ الاستثمار الرياضي؛ الاحتراف؛ النوادي الرياضية.

Abstract :

The aim of the study is to know the marketing management and investment in the Algerian professional clubs, especially with the beginning of the lack of public funding and methods of searching for investment methods and private financing in the absence of a marketing culture for clubs and companies.

In light of this, our study came to clarify the relationship between marketing management and investment in professional clubs in Algeria in the management of funds from inputs and outputs and how to act in the absence of government funding and what strategies to search for sources of financing investment, In the practical field of study, a sample of 04 Algerian clubs were used in the first excellent section and 04 clubs in the second excellent section.

The questionnaire was designed for administrators as well as an interview with the heads of the sample study clubs. In light of the results obtained, the researchers recommended that:

- 1 - the actual application of the provisions of the law of professional transformation of sports clubs to commercial institutions in order to reduce the expenses of the state clubs and rely on investment.
- 2 - Dependence on marketing strategy and marketing management to bring money to clubs.

Keywords: marketing management; sports investment; sports professionalism; sports clubs.

مقدمة:

ظلت الرياضة لفترة طويلة خارج الاهتمامات الخاصة بالتنمية الاقتصادية إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت أنها إلى جانب الترفيه والهواية علاقتها وثيقة بالقيم

الاستهلاكية والصحة والإنتاج فهي تدخل في إطار الدورة الاقتصادية سواء باعتبارها منتجا وشريكا أو كقيمة مضافة وهناك دراسات متعددة كعلم الاقتصاد الرياضي، علم الاجتماع الرياضي المهتمة بهذا الميدان أثبتت أن الرياضة تمارس من قبل قاعدة عريضة بل في أحيان كثيرة أصبح يخصص لها جزء مهم من الدخل الفردي.

حيث إن الاستثمار في المجال الرياضي أصبح يقدر بـ 20% سنويا، كما أن 90% من الميزانية العائلية المخصصة للرياضة في أوروبا توجه نحو شراء الملابس والمجلات وحضور المباريات الرياضية وبالتالي سيكون للمؤسسات التجارية الرغبة في الاستثمار الرياضي دور بارز خلال الفترة المقبلة في الإسهام في نمو الاقتصاديات الخاصة بوطنها من خلال الاستثمار الرياضي.

لقد برزت العلاقة التلازمية بين الرياضة والاقتصاد ، فالاستثمار الرياضي عملية جديدة لبعض الدول، في الوقت الذي قطع هذا الأمر شوطا كبيرا في دول أخرى، وصل إلى أقصى حد له، بل وأصبح من أساسيات البناء الرياضي، إن الدعم الاقتصادي ضرورة لكل رياضة تخصصية وتنافسية والعالم يشهد تغيرا في الجانب الرياضي من حيث الدعم الاقتصادي، فلم تعد الرياضة عاملا متهككا للاقتصاد بل تمثل أحد الروافد الاقتصادية للعديد من الدول والمؤسسات وهناك علاقة أخذ وعطاء بين الرياضة والاقتصاد.

الإشكالية:

يعتمد التطور في مجال الإدارة الرياضية، واستمرار يته بشكل أساسي، على مدى نجاحها في تقديم الخدمات الأساسية التي ترتبط بحاجات منسوبيها، وإضافة خدمات جديدة، ويتحقق ذلك من خلال دراسة المستفيدين أو العملاء الذين يمثلون سوق العمل بهدف تطوير الأداء وتحقيق توقعاتهم، من خلال نافذة تربط مؤسسات الرياضة الأكاديمية التي تمثلها كليات التربية البدنية والرياضة، بالبيئة الخارجية المحيطة التي تمثلها الحركة الاولمبية والاتحادات الرياضية الدولية، ورصد التغيرات التي تؤثر في أنشطتها ومراقبتها ومتابعتها والمشاركة فيها عبر العلاقات الدولية التي تتيحها مؤسسات، الرياضة الدولية والإقليمية في المجال الأكاديمي، حيث يوفر المعلومات والتغذية الرجعية لمستوى الخدمات التي تبني على أساسها صناعة خدمات الرياضة.

ويعتبر التغير الذي طرأ على النظرة الفلسفية التقليدية للرياضة التي تعتبر، نشاط

ترفيهي اجتماعي يستهدف بناء الإنسان بدنياً ونفسياً واجتماعياً ولا يتعدى كونه خدمة ثقافية واجتماعية، إلى رؤية تعتبره قطاع اقتصادي مستقبلي يمكن الاعتماد عليه في الانتعاش والاندماج في الاقتصاد العالمي، ونشاطاً اقتصادياً يحتمل الربح والخسارة وهذا ما أدركته الدول الصناعية الكبرى فأصبحت تتعامل مع الرياضة كاستثمار تدخل فيه رؤوس أموال ضخمة، بهدف تنميتها وأصبح الهدف الرئيسي للرياضة، هو المنافسة من أجل الاحتراف والربح المادي، وتدخل الرياضة بهذا المفهوم في إطار الدورة الاقتصادية سواء باعتبارها منتجاً أو شريكاً اقتصادياً. وقد أصبحت الدول النامية، تهتم بالاستثمار في المجال الرياضي لما رأته من أموال ضخمة تأتي من الاستثمار في المؤسسات الرياضية المختلفة سواء بالمنشآت الرياضية الضخمة، لاستضافة الفرق الرياضية والمعسكرات أو باستضافة البطولات أو بتحويل الأندية الرياضية إلى شركات مساهمة.

غير أن الأندية ولغاية اليوم لم تستطع الاحتراف رغم وجود ممول حصري يدر أموال طائلة على البطولة ككل ممثل في متعامل الهاتف النقال موبيليس وهو شركة وطنية تابعة للدولة تفردت بالحصرية في رعاية البطولة الوطنية المحترفة والتي أصبحت تسمى البطولة الوطنية المحترفة الأولى والثانية موبيليس، التسمية الجديدة أصبحت رسمية بعد الإمضاء على عقد الرعاية، المبرم يوم 06 مارس 2014 بمقر شركة موبيليس، بحضور رئيس الفيدرالية الجزائرية لكرة القدم السيد محمد راوارة، ورئيس الرابطة الوطنية لكرة القدم المحترفة السيد محفوظ قرياج، والرئيس المدير العام لموبيليس ساعد دامة⁽¹⁾، وحتى ممولين آخرين يمولون الأندية كل على حسابه أي لمدة جد طويلة لم تتمكن من الدخول في عالم الاحتراف، بل أكثر من ذلك هي غير قادرة للتوجه لنظام الاحتراف⁽²⁾. وهذا رغم تصريحات المسؤولين عن القطاع بالوزارة في كل سنة عن ضرورة الاعتماد على الشركات التجارية والممولين في الاستثمار في البطولة الوطنية المحترفة مع مختلف الأندية إلا أن الواقع الاستثماري يشير إلى العكس وهو أن الاستثمار في المجال الرياضي لا يزال يراوح مكانه وهو بحاجة لأخصائيين في المجال لإعطائه دفعة قوية للإنطلاق الحقيقي

(1) - موقع موبيليس: نشر يوم 2014/03/06

https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?atmAction=2&Annee=2014&Id_Communique=102.16:00 الساعة 2021/12/22. تم الاطلاع عليه يوم

(2) - طارق براهيمي: نفس المرجع السابق، ص 276 .

والفعل في عالم الاحتراف إضافة إلى التطور في مجال إدارة الرياضة، بحيث أصبح لدى معاهد التربية البدنية والرياضة دوافع لتعديل لوائحها وتحديث رؤاها في المناهج التي تقدم لخريجها في مجال الإدارة الرياضية، بتخريج أطر متميزة من المتخصصين، في مجال علوم الإدارة الرياضية، حتى يساهموا في تطوير إدارة الرياضة والتعامل بكفاءة وفاعلية، مع متغيرات حديثة وموضوعات معاصرة في الإدارة الرياضية.

وفي الأخير يمكن طرح التساؤل التالي : هل توجد علاقة بين الإدارة التسويقية والاستثمار في المجال الرياضي لبعض أندية الرابطة المحترفة الأولى موبيليس لكرة القدم؟

الفرضية:

- توجد علاقة بين الإدارة التسويقية والاستثمار في المجال الرياضي لبعض أندية الرابطة المحترفة الأولى موبيليس لكرة القدم صنف أكابر.

أهداف البحث : يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين الإدارة التسويقية والاستثمار في المجال الرياضي لبعض أندية الرابطة المحترفة الأولى موبيليس لكرة القدم والتعرف على الإيجابيات وتشخيص المعوقات التي تواجه التطبيق العملي للعلاقة الحقيقية بينهما، فبناء الرياضة يحتاج إلى وقت ليس بالقصير ويقوم على ثلاثة مرتكزات أساسية هي الإنسان، والمرافق الرياضية، والدعم المادي الذي يمثل العصب الرئيسي للنشاط الرياضي والمحرك للإنسان داخل المرافق الرياضية .

أسباب اختيار الموضوع

إن تناول هذا الموضوع كان للأسباب التالية:

- دخول الجزائر في مختلف الأنشطة الرياضية منظومة الاحتراف الرياضي وما يتطلبه من تنظيم متكامل خاصة في الشق المالي والتسويقي .

- المشاكل المالية الكبيرة التي تعاني منها الأندية الجزائرية والاعتماد الحصري على المساعدات المالية المقدمة من طرف الدولة دون المستثمرين.

- إبراز الدور الكبير للإدارة التسويقية في جلب رؤوس الأموال من اجل الاستثمار في النوادي الرياضية.

تحديد المفاهيم والمصطلحات

الاستثمار: لغة: استثمار (فعل) - استثمرَ يستثمر، استثمارًا، فهو مُستثمر، والمفعول مُستثمر - استثمرَ أمواله: استغلَّها وجعلها تُثمرُ عليه أن يستثمرَ جهوده أن يستغلَّها، أن يُوظفها⁽¹⁾.

الاستثمار :

اصطلاحاً : يعرفه أحمد حمدي السمان 1999 الاستثمار بأنه عمل هدفه زيادة راس المال للفرد أو زيادة موارده عن طريق تشغيل ماله أو استغلاله بهدف زيادته أي ان وظيفة الاستثمار هي تشغيل الاصول بهدف زيادتها فالاستثمار من وجهة نظر الفرد يتمثل في تحويل النقود الى اصل يعطي عائدا سواء كان هذا الاصل من انتاج فترات سابقة أو اصلا جديدا.⁽²⁾

التسويق لغة: أن كلمة التسويق هي مشتقة من المصطلح اللاتيني Mercatus والتي يقصد بها السوق كما يمكن اشتقاقه من الكلمة اللاتينية Mercari والتي تعني ايضا المتجر.⁽³⁾

التسويق اصطلاحاً : تعرفه دائرة التسويق في جامعة اوهايو الامريكية انه العملية التي توجد في المجتمع والتي يمكن التنبؤ بواسطتها وزيادة واشباع هيكل الطلب على السلع والخدمات الاقتصادية من خلال التقديم والترويج والتبادل والتوزيع المادي لهذه السلع والخدمات.⁽⁴⁾

التسويق الرياضي: هو مجموعة من الأنشطة الرياضية التي صممت لإنتاج عملية الربح من خلال تحقيق الحاجات والرغبات التي ترضي الافراد وتحفزهم اتجاه السوق.⁽⁵⁾

(1) - قاموس معجم المعاني متعدد اللغات، 2010، تم التصفح يوم 2020/12/12 الساعة 20:30.

<https://www.almaany.com>

(2) - مومن عبد العزيز عبد الحميد وعبدو محمود عبد الحليم، استثمار المنشآت الرياضية في الوطن العربي ، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، . مصر سنة 2015، ص 21.

(3) - اياد عبد الفتاح النصور ادارة التسويق دار صفاء للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2013 : الاردن، ص22

(4) - اياد عبد الفتاح: نفس المرجع،، ص24.

(5) - محمد عبد الفتاح الصبري، التسويق الرياضي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن 2016 ص 49.

الخلفية النظرية

إدارة التسويق: لقد أصبح الاستثمار والتسويق الرياضي من العوامل المشاركة بقوة في تطوير الرياضة في الفترة الأخيرة، ومع التطور التسويقي الرياضي واتساع رقعته أصبحت العلاقة بين الرياضة والاقتصاد علاقة تلازمية وذلك بعد ان أصبحت الرياضة عملية اقتصادية في الأساس وبإطار نمو مجال التسويق الرياضي وانتشاره وتنافس الشركات على رعاية الأحداث الرياضي، غدت المنشآت الانتاجية هي الممول الرئيسي لمعظم الأنشطة الرياضية الصغيرة والكبيرة منها في الدول المتقدمة وكثير من دول العالم الأخرى وفوق ذلك فقد حققت الجهات المنظمة للأحداث الرياضية أرباحاً خيالية بسبب تزايد ما تدفعه هذه المنشآت من أموال لرعاية الحدث الرياضي في سبيل الدعاية لمنتجاتها خاصة مع انتشار القنوات الفضائية التليفزيونية التي تساعد في انتشار اسم المنتجات الشركات عبر دول العالم كله⁽¹⁾.

تعريف التسويق الرياضي: التسويق الرياضي هو تطوير مفاهيم ادارة التسويق للمنظمات التي تعمل في المجال الرياضي، فالمنظمات الرياضية والشركات المنتجة لسلع قريبة من المجال الرياضي تسوق منتجاتها الرياضية للرياضيين المهتمين بالرياضة والمنظمات واخيرا المستهلك الرياضي والممولين⁽²⁾

ومن خلال التعاريف السابقة نرى أن التسويق الرياضي هو عبارة عن علاقة متعددة الجوانب والأبعاد بين احتياجات المستهلك وجهة نظره وميولاته في السوق الرياضي وكذا انتاج المنتج لهذه السلع والخدمات وتلبية هذه الميول بمقابل .

إدارة التسويق وإدارة الشؤون القانونية: يوجد اتصال بين التشريعات القانونية والتسويق وهذا ما يوجد الارتباط بين إدارة التسويق وإدارة 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 لتفادي أي أضرار قانونية قد تقع على المؤسسة⁽³⁾.

(1) - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

(2) - ثامر ناصر العلي، مبادئ التسويق الرياضي، دار امجد للنشر والتوزيع، طبعة الاولى الاذن 2019، ص 74-75.

(3) - محمود صادق بازرة: إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2001، ص 214.

إدارة التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية: هي العملية الادارية والمالية التي تقوم بها المؤسسة الرياضية عن طريق مواردها البشرية تهدف الى عملية تسويق وبيع واشهار المنتجات الرياضية المنتجة أو المستورة عن طريق آلية حصرية البيع والهدف تحقيق الهدف المالي للمؤسسة.

أهمية التسويق الرياضي: تشكل أهمية التسويق الرياضي في طبيعة العملية المراد تطبيقها في المجال الرياضي ومختلف الاطراف المكونين لهذا المجال من اداريين ولاعبين ومدربين وجمهور رياضي يهدف الى تحقيق اشباع رغبات الجمهور الرياضي في الاشهار وجذبهم نحو المنتج .

دور الإعلام في التسويق الرياضي: يلعب الاعلام الرياضي دورا جوهريا في التعريف والإشهار للمؤسسة الرياضية وكذا تسويق مختلف منتوجاتها على الجمهور الرياضي، فالتناول الاعلامي لمختلف التظاهرات والأنشطة الرياضية ذات الاهتمام الجماهيري دفع مختلف رجال الاعلام والشركات التجارية العالمية الى استغلال هذا الشغف الجماهيري للرياضة للاستفادة تجاريا للمنتوجات المسوقة.

تعريف الاستثمار: كثيرا ما يتردد مصطلح الاستثمار وكثيرا ما يستخدم من طرف المختصين في الاقتصاد والمحاسبة والإدارة والمالية ولكن ومهما كان المجال الذي يستخدم فيه هذا المصطلح فإنه كمفهوم لا يخرج عن كونه:

"الإضافة إلى الطاقة الإنتاجية والإضافة إلى رأس المال".⁽¹⁾

الدراسات السابقة والمشابهة

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

(1) - كداوي طلال: تقييم القرارات الاستثمارية، الطبعة العربية، دار الباروري العلمية، الأردن، سنة 2009، ص13.

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

الدراسة الثانية: دراسة حنيش الحاج، سنة 2009 وهي رسالة ماجستير، بجامعة الجزائر 3 بعنوان "استراتيجية التسويق في المؤسسات والمنشآت الرياضية " وتم إسقاط الدراسة النظرية على حالة مؤسسة الونشريس للمنتجات الرياضية، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي والوصفي في دراسته مستخدما المقابلة الشخصية واستبيان وقد أسفرت نتائج دراسته :

إن الإدارة الحديثة تعتمد على تقنيات التسيير العلمية المتجددة لضمان الاستمرارية والمنافسة .

إن قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات ورغبات المستهلك بشكل متميز ومواجهتها للمنافسة يعتمد أساسا على نوعية تبنيها الاستراتيجي يتوقف نجاح هذه المؤسسة في السوق على مدى التحكم في تلك المفاهيم ومرونة التنظيم في التأقلم المستمر مع تغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

الدراسة الثالثة: 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 ناديا رياضيا، مستخدما المنهج الوصفي في دراسته مستخدما 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 مستوى الأندية المحلية الضعيفة مما يسفر عنه الجماهير الضئيلة.

الدراسة الرابعة: 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 مستخدما 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
- 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 الميدانية

الدراسة الاستطلاعية

لكي يكون البحث العلمي موضوعي في الحقائق المسرودة من اجل عرضها وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى نتائج تحمل طابع الدقة والصرامة والواقعية، ارتأينا القيام بدراسة ميدانية في الأقسام والهيئات الإدارية لمجموعة أندية جزائرية لكرة القدم المصنفة في القسم الوطني الأول المحترف وتم ذلك من خلال التنقل إلى مناطق مختلفة عبر القطر الوطني، أين قمنا بإنجاز مقابلات مع المشرفين والأعضاء المديرين، وقمنا بتوزيع استمارات استبيان المعدة وإرسالها إلى الأندية التي لم يتسنى لنا الوصول إليها على مجموعة إلى الأفراد العاملين كذلك في السلك الإداري للنوادي الرياضية . هذا لغرض دراسة نوعية التنظيم هناك والإدارة المالية، وما تشهده الوظيفة من ثغرات

وعراقيل. إضافة إلى ذلك سمحت الدراسة بالقرب من هاته الأندية التطلع على هيكله القسم المالي والحجم النظري للإمكانيات هناك وكذا معرفة المركز المالي ونوعية الموارد وما يقابلها من نفقات وغيرها ومن هذه الدراسة الميدانية استنتجنا عدة ملاحظات منها:

- معرفة الهيكل التنظيمية لتلك المؤسسات الرياضية ووضعها القانوني والوظيفي والبناءات التصميمية فيها وفق التخطيط الاستراتيجي.
- التقرب أكثر من الواقع المعاش في نفس هذه الهيئات، والظروف المعنوية والمادية التي دلتنا إلى سبل طرح الأسئلة المناسبة والمشيرة لجوهر الموضوع.
- إعادة صياغة تساؤلاتنا ضمن الاستبيان، أين تطلب الأمر ذلك وإحداث إضافات مفيدة إن أمكن.

- كذلك سمحت الدراسة الاستطلاعية بمعرفة أهمية ومركز اللجنة المكلفة بقطاع الاستثمار ودورها شبه غائب وغير فعّال ضمن مسيري هذه الأندية، ما أدى بنا اعتماد وسيلتين للبحث التطبيقي كالأستبيان والمقابلة. ويرجع ذلك لعدم إمكانياتنا الحصول على كل التقارير المالية والميزانيات الرسمية المصروفة بالقيم المالية الصحيحة والاستثمارات المتوفرة في الهيئات الرياضية التي أجرينا بها الدراسة.

المنهج المستعمل

في حقيقة الأمر ليس الباحث هو من يختار المنهج الذي يراه مناسباً للدراسة، بقدر ما طبيعة الموضوع المتناول هي التي تحدد نوع المنهج وبما أن الدراسة التي بين أيدينا هي تقييم الإدارة التسويقية وعلاقتها بالاستثمار في المجال الرياضي مما يحتم علينا استعمال المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الإشكال المطروح حيث يعتبر من أكثر مناهج البحث استخداماً وخاصة في مجال البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية والرياضية، ويتم بجمع أوصاف دقيقة علمية للظواهر المدروسة، ووصف الوضع الراهن وتفسيره، وكذلك تحديد الممارسات الشائعة والتعرف على الآراء

والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، وطرائقها في النمو والتطور، كما يهدف أيضا إلى دراسة العلاقة القائمة بين الظواهر المختلفة. ⁽¹⁾

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث هي جميع العناصر أو الأفراد محل الإشكال، وضمن الموضوع المعالج يتجسد مجتمع بحثنا في مجموع الهيئات الإدارية للأندية الرياضية الجزائرية، وخاصة منها الأندية المحترفة حيث يمكن إيجاد الإطار القانوني للقسم الإداري فيها، كما تنشأ على رؤوس أموال وموارد مالية والاستثمارات هامة تسيير من طرف أفراد مختصين بهذا النشاط وهذا يعتبر محل مشكلة البحث.

عينة البحث: تتكون عينة الدراسة من النوادي المحترفة التالية والبالغ عددهم 30 موظفا: مولودية الجزائر MCA- اتحاد العاصمة USMA – نصر حسين داي NAHD – شباب بلوزداد CRB.

أدوات الدراسة: استعان الباحثون بالوسائل البحثية وتتضمن:

-استمارة الاستبيان.

- المقابلة.

وصف الاستبيان : يتكون المقياس من 05 عبارة وفق المحاور التالية:

المحور الأول: يتعلق بالإدارة التسويقية في الأندية الرياضية وفق الخطط الاستراتيجية لجلب الأموال.

المحور الثاني: وهو أساسيات الاستثمار في هذه الأندية الرياضية .

المحور الثالث: العلاقة بين الإدارة التسويقية والاستثمار الرياضي.

المقابلة:

تعد المقابلة إحدى الوسائل المعروفة والمعتمدة للبحث العلمي، والتي تستعمل لاستفسار الأشياء والموضوعات وتمثل حدث اجتماعي يجسد للحصول على المعلومات

(1) - إخلاص محمد، مصطفى حسين باهي: طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي، مركز الكتاب للنشر،

التخصصية قصد تحليلها وتفسيرها. فقد تكون المقابلة مسحية تؤدي إلى دراسة حالة يتم إجرائها في إطار بحثنا مع المشرفين على القسم الإداري في الأندية الرياضية السالفة الذكر ضمن عينة البحث. وتعتبر المقابلة وسيلة هامة وكان الهدف الأسمى من استعمالها في الدراسة التطبيقية شعور الفرد بالحرية وعدم التقيد أثناء الإجابة عن الأسئلة الموجهة شفويا وكونها وسيلة مفتوحة تسمح للشخص بتوسيع مواضيع واتجاهات إجاباته.

الوسائل الإحصائية: 1- النسبة المئوية، 2- قانون كاف تربيع (كا²).

تحليل النتائج المتحصل عليها

المحور الأول: يتعلق التنظيم في الأندية الرياضية وفق الخطط الاستراتيجية لجلب الأموال.

السؤال الأول: هل توجد إدارة تسويقية في ناديكم؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت هناك إدارة تسويقية في ناديكم في الأندية الرياضية.

	المجموع	لا	نعم	الأجوبة
	30	10	20	التكرارات
	100	33.33	66.66	النسبة المئوية
الدلالة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	كا الجدولة	كا المحسوبة
1	0.05	غير دال	3.84	1.36

الجدول رقم (01): يبين إجابات المسيرين حول إدارة تسويقية في عمل النادي.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من الجدول رقم (01) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 1,36 وهي أصغر من قيمة كاف تربيع الجدولة التي تبلغ 3,84، عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 1، إذا ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

و ينظر أنه تنقص إدارة تسويقية التي يعمل بها في النوادي الرياضية هذه، حيث بلغت عدد الإجابات بنعم 20 بنسبة 66.66 ولا ب 10 بنسبة 33.3 بالمئة.

الاستنتاج:

نستنتج بعد عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول أن الأعمال في الأندية الرياضية تنقصها إدارة تسويقية.

السؤال الثاني: هل الهدف الأساسي للأندية الرياضية وفي ظل دخول الاحتراف يتم لغرض تحقيق الربح المادي فقط؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا الهدف إدارة تسويقية هو الربح المالي.

	المجموع	لا	نعم	الأجوبة
	30	22	08	التكرارات
	100	33.33	66.66	النسبة المئوية
الدلالة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	كا الجدولة	كا المحسوبة
1	0.05	دال	3.84	7.52

الجدول رقم 02 يبين إجابات المسيرين حول الأهمية الاقتصادية للإدارة تسويقية

تحليل النتائج

يتضح لنا من الجدول رقم (02) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 7.52 وهي أكبر من قيمة كاف تربيع الجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1، إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

استنتاج: يمكننا استنتاج أن النشاط في الأندية الرياضية المعالجة خلال إدارة تسويقية ينجز بغرض الاحتراف دون النظر إلى هذه المشاريع من الزاوية الاقتصادية، والعمل من أجل تحقيق الربح هناك.

السؤال الثالث: هل استراتيجية الإدارة التسويقية هي الاستثمار؟

الغرض من السؤال : معرفة الغرض من الإدارة التسويقية

	المجموع	لا	نعم	الأجوبة
	30	22	08	التكرارات
	100	33.33	66.66	النسبة المئوية
الدلالة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	كا الجدولة	كا المحسوبة
1	0.05	دال	3.84	7.52

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم 03 تبين أن نسبة كبيرة أجابوا ب"لا" بينما نسبة (9%) أجابوا بنعم

الاستنتاج: نستنتج من خلال النسب المئوية لعينة الدراسة أن استراتيجية الإدارة التسويقية ليست هي الاستثمار بل هناك أشياء أخرى تأخذ طابع الأولوية عوض الاستثمار وهذا ما يجعل الاستثمار الرياضي في آخر أولويات الإدارة التسويقية لمختلف الأندية الرياضية المحترفة التي لازالت تعتمد على دعم الدولة.

السؤال الرابع: هل تتوفر الإمكانيات المادية للإدارة التسويقية في النادي الرياضي بما يناسب تلبية الحاجات الإدارية والفنية.

الغرض من السؤال: معرفة الإمكانيات المادية للإدارة التسويقية التي تتوفر في النادي الرياضي.

	المجموع	لا	نعم	الأجوبة
	30	22	08	التكرارات
	100	33.33	66.66	النسبة المئوية
الدلالة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	كا الجدولة	كا المحسوبة
1	0.05	دال	3.84	7.52

يتضح لنا من الجدول رقم (04) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 7.00 وهي أكبر من قيمة كاف تربيع الجدولة التي تبلغ 3.80، عند مستوى الدلالة 2.20 ودرجة الحرية 1، إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية. وهذا يدل أن حجم الإمكانيات المتوفرة

للإدارة التسويقية فعلا غير كافٍ بصفة غالبية حيث بلغت عدد الإجابات ب لا 02 والتي قدرت بنسبة % 70.03 بينما قابلتها 10 إجابات بنعم والتي % 30.27. توافق نسبة 03.27

الاستنتاج: النتائج المحصلة تسمح لنا باستخلاص نقص الإمكانيات والوسائل المادية للإدارة التسويقية في الأندية التي تسمح بتدعيم النوادي الرياضية المحترفة وتغطية متطلباتها المتزايدة سواء من الناحية الفنية أو الإدارية.

السؤال الخامس: هل التقدير المالي وكذا الموارد المالية يعتبر كافٍ في مؤسستكم الرياضية ويحقق الحاجيات بما رسمته الإدارة التسويقية ؟

الهدف من السؤال: إبراز إذا ما كانت المؤسسة الرياضية تتوفر على إمكانيات مالية كافية ومعتبرة.

	المجموع	لا	نعم	الأجوبة
	30	22	08	التكرارات
	100	66.66	33.33	النسبة المئوية
الدلالة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	كا الجدولة	كا المحسوبة
1	0.05	دال	3.84	7.52

يتضح لنا من الجدول رقم (05) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 7.52 وهي أكبر من قيمة كاف تربيع الجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1، إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية. وهذا يدل أن حجم الإمكانيات المتوفرة للإدارة التسويقية فعلا غير كافٍ بصفة غالبية حيث بلغت عدد الإجابات ب لا 22 والتي قدرت بنسبة % 66.66 بينما قابلتها 08 إجابات بنعم والتي % 33.33. توافق نسبة 03.27

الاستنتاج: النتائج المحصلة تسمح لنا باستخلاص نقص التقدير المالي والإمكانيات والوسائل المادية للإدارة التسويقية في الأندية التي تسمح بتدعيم النوادي الرياضية المحترفة وتغطية متطلباتها المتزايدة سواء من الناحية الفنية أو الإدارية.

تحليل أسئلة المقابلة

السؤال الأول: هل هناك تنظيم مسبق للاستثمار في النادي.

التنظيم ضمن التشريعات القانونية المهتمة غالباً بالأندية المحترفة، والذي يعتبر نظرياً بالنسبة لها. أضف إلى ذلك المساعدات والمنح المادية المقررة لهذه الأندية تعد ضئيلة جداً بالنسبة لنوعية أعمالها حيث لا تسمح بتغطية ودعم نشاطها. وبالتالي يمكن الإشارة إلى أن التنظيم في الهيئات الرياضية الجزائرية يعاني من تشتت، حيث يمارس النشاط الرياضي في الهيئات في معظم الأحيان بصفة عشوائية، لأسباب عدة أهمها عدم تدقيق التشريعات وتخصيصها بكل الجوانب.

استنتاج: نستنتج أن التنظيم في الهيئات الرياضية من حيث التأطير والتشريع القانوني، يشهد ضعفاً مستمراً مقارنة والتنظيم في أندية الدول المتقدمة، يرجع ذلك إلى أسباب متعددة منها قلة الإمكانيات المادية المتاحة له، إلا أنه يمكن القول أن هناك جهود تبذل لدعم هذا القطاع من الناحية التنظيمية مثل ظهور أول محكمة رياضية بشكلها المعنوي أكثر في انتظار دخولها ميدان التطبيق وإصدار قوانين أخرى معدلة أكثر استحداثاً ونفعية للنشاط.

السؤال الثاني: كيف تحللون نوعية الاستثمار الرياضي وهل تستند إلى مفاهيم الاستراتيجية الإدارية التسويقية:

حلل المقابلون طريقة تأدية العمل الإداري على أنها تمارس غالباً بصفة عشوائية وتلقائية، رغم كونها نشاط ليس بالهين، لا توجد فقط على مستوى الميدان، بل تتجاوز ذلك وصولاً إلى كفاءات التحايل والطرق الذاتية للاستثمار التي لا تخلو من أخطاء التسيير. فطريقة التسيير وإن كانت في حالات قليلة فعالة لا تجدي بالنفع عموماً، لأنها تبنى على التجربة لا أكثر ولا تقوم على أسس علمية وتقنيات مستحدثة، هذا الخلل المشهود في سلك تسيير الأندية الرياضية راجع إلى نقص الكفاءات وعدم التخصص العلمي في الإدارة الرياضية وكذا إهمال هذا الجانب.

استنتاج: نستخلص أن الاستثمار في النوادي الرياضية هو وظيفة ذات فعالية لدفع مستوى النشاط ورفع المردود، ولذلك يجب إلقاء الضوء على هذا الأداء وتطويره، وإنجازه وفق مناهج علمية دقيقة وخطوات مرتبة، حيث أنه مشهود أن الخلل متواجد في الأندية الرياضية ويتوضح ذلك من خلال النتائج والوضعية في الساحة الدولية لهذا النشاط.

السؤال الثالث: ما هو تقييمكم لأعمال الإدارة التسويقية والإدارة المالية في الأندية

الرياضية والهيئات الرياضية عامة ووظيفة تصل أهميتها إلى الاستثمار الاستراتيجي؟

أجاب الأفراد المقابلون وهم مدراء النوادي الرياضية، بأن تمويل الأندية الرياضية يعرف صعوبات كبيرة لأن غالب الاهتمام يوجه نحو الفرق الأولى فقط، فالإدارة التسويقية تعاني من ركود سواء من جانب تحصيل تلك الموارد أو أعمال إدارتها، فلاستثمار يجب أن يتم عن طريق شراكة معينة أين نجد في معظم الأحوال للنادي حق أقل بكثير من صلاحية الممول للفريق، فبشكل عام تقييم هذه الأعمال بالنقص والفقير وعدم كفاية الممولين ومناهج التسيير العلمية، حيث تهمل الدولة هذا الجانب أضف إلى ذلك للتمويل يجب استقطاب المؤسسات الاقتصادية الخاصة، ويتوقف ذلك على الثقافة الرياضية السائدة في مجتمعنا والمقيمة بالركود، بعدها يمكن النظر في المشاريع المرتبطة بهذا كتصحيح وعولمة أن التسيير المالي للأندية الرياضية.

السؤال الرابع: ما هي استراتيجيات الاستثمار المعتمدة في النوادي في ظل الاحتراف؟

وكانت إجابة عينة الأفراد أن أصعب الاستثمارات الذاتي بالهيئات الرياضية قد حضت بقبول كبير بين مديري وأعضاء مجالس إدارة الهيئات وأهدافها المسؤولين عن الرياضة بالجهات المعنية وان كان ذلك على المستوى النظري، ولم يتم بعد على الصعيد العملي، وحيث أن البيئة المعاصرة التي تتسم بالتعقيد وسرعة الحركة وتزايد المنافسة، تؤكد على حتمية وضع خطة لزيادة الاستثمار والتمويل الذاتي، وحيث أن الهيئات التي تفشل في أن تخطط لزيادة مواردها غالبا ما تكون عرضة لفقدان فرصها في زيادة وتنوع خدماتها، كما أنها تخاطر بعدم اللحاق بالتطور السريع في الرياضة والمتطلبات والاحتياجات المتغيرة للجماهير، وتواجه بتطورات غير متوقعة، وقد يكون الثمن الذي تدفعه هذه الهيئات لعدم التخطيط لإدارة مواردها هو الركود والتقهقر أو التوقف عن عدم تقديم أنشطتها. والأندية الرياضية الهاوية هي أندية ذات طابع تطوعي يقوم به مجموعة أفراد من المجتمع حيث يتكون أي نادي جماعة من الأفراد يتحملون وحدهم كافة إجراءات إظهاره وكذلك يقومون بعبء إنشائه وتجهيزه بالمرافق والمنشآت اللازمة لمزاولة نشاطاته بالإضافة إلى قيامهم بتوفير الموارد المالية اللازمة للتمويل.

والأندية الخاصة هي أندية تقوم على تقديم الرعاية والأنشطة من الجوانب الرياضية والاجتماعية والصحية للاعبين الفرق الرياضية والأعضاء، ويدير شؤون الأندية الخاصة مجلس إدارة يصدر بتعيينه الوزير المختص بالرياضة بناء على ترشيح الجهة المسئولة عن النادي، ويتولى مجلس الإدارة جميع شؤون النادي .

السؤال الخامس: كيف تقيمون المرحلة الجديدة من الاستثمار الحكومي؟

لقد كانت إجابة الكثيرين من أفراد عينة البحث أن القيمة الحقيقية للدعم لا تعجب مجموعة كبيرة من الرياضيين الذين يطالبون بزيادة الاستثمار الحكومي من أجل زيادة فاعلية تطوير الرياضة وحصد البطولات والألقاب، وهو أمر لا يختلف على أهميته اثنان حينما كانت الموازنة متوافرة والأمور تسير بشكلها الطبيعي. ولكن ما نعرفه ونشاهده ونقرؤه يجعلنا نقول بأن اليوم غير الأمس وما كان في متناول الجميع أصبح صعب المنال. وهذا سيؤثر تدريجياً على المشاركات الخارجية وسيضر بحجم التعاقدات مع اللاعبين المحترفين، وبهذه الصورة هذا تركت الأندية الاهتمام في عملية بناء اللاعب وبعضها هبط لدرجات أدنا واختفت فرق جماهيرية كانت تشكل في يوم من الأيام رقماً صعباً في مسيرة الأندية الجزائرية مثل أندية، فكانت بعض هذه الأندية وبالأعلى كرة القدم الجزائرية عموماً حيث فقد الدوري الجزائري جماهيره الحقيقية وكذلك لم يعد يعتمد على فرق الفئات العمرية التي تنشأ للاعبين منذ صغرهم لأن جميع هذه الأندية تبحث عن اللاعب الجاهز حسب ما يطلقون عليه وإن كان من المفروغ منه أننا لا نملك هذه النوعية من اللاعبين .

مناقشة النتائج المتحصل عليها في ضوء ما تم طرحه

ما هي الإدارة التسويقية لدى النوادي الرياضية ؟ وما هي أهم الاستثمارات من خلال أهم مدا خيل ومصروفات النوادي في ظل تحولها للاعتراف؟ وللبحث أن أعمال التمويل للأنشطة البدنية الرياضية، وتسيير رؤوس أموالها وفق الصيغ العلمية المحددة من طرف الباحثين والمحللين والمنجزة بكفاءة وفعالية والآليات الاستراتيجية من شأنها أن تمنح أحسن الظروف التي يتمكن العمل فيها الرياضي المنتج، ومن هذا المنظور وما سبق الإشارة إليه من مفاهيم وسياسات التسيير المالي في أي مؤسسة كانت من مختلف الوسائل والنظريات المتخصصة في الميدان يرتأى استخدامها من أجل التحسين كوسائل

التقدير المالي للتحكم في تسيير المؤسسة التي تعرض إليها إدوارد دمينغ في نظرياته ووسائل تحدد الأوضاع المالية في المؤسسة كتحليل SWOT لتحليل آليات التسيير المالي للمؤسسات حيث يمكننا إبراز الدور الجوهرى الذي تؤديه هذه الوظيفة الإدارية، فينبغي لتطوير نشاطات المؤسسة إلقاء الضوء على هذا الجانب بالخصوص. بداية باستقطاب أقصى حد من الموارد وتشغيلها أو استثمارها في المناصب التي تدر بأرباح بضغط الخطر، ومحاولة تقليص التكاليف ومدخلات العمل الإنتاجي ورفع مخرجاتها.

فالأندية حالياً تعاني من شح في الموارد المالية وزيادة كبيرة في الصرف، لذلك فإن الأرقام قد تنخفض إذا استمرت مشكلة انخفاض النفط لمدى طويل يؤثر على الخطط الاستراتيجية، أو أن هناك أندية ستواصل على طريقتها نفسها في التعاقدات المالية لكنها قد تجد نفسها تغرق في بحر من الديون.

العلاقة بين الرياضة والاقتصاد وطيدة ولا يمكن أن يعمل القائمون على الرياضة بلا مال، فهو الرقم الأهم في العملية التنظيمية نحو الوصول إلى الأهداف القريبة والبعيدة، وفي الوقت ذاته فإن الاقتصاد الحكومي يؤثر على القطاعات الأخرى كافة، بل إن الانخفاض أو الازدياد له تأثير مباشر على حياة المواطن، لذلك فإن الاقتصاد بشكل عام عملية تكاملية بين القطاعات الحكومية بالتضامن مع القطاع الخاص، وكل تأثير يمس أحد الطرفين يؤثر على الطرف الآخر بشكل كبير لأنهما يتشاركان معا في ذات الهدف، لذلك فإن انخفاض النفط هو المؤثر الأول على الاقتصاد ما سيجعل القطاعات الحكومية والخاصة تتأثر من ذلك سلباً، لأن الصرف الحكومي يعتمد بشكل أساسي على النفط وبالتالي فإن الانخفاض يعني تقليل وترشيد الصرف، وهذا سينعكس على الشركات الكبرى التي تعتمد على العقود الحكومية والاستثمار الذي تجده من القطاع الحكومي.

ومن المفترض أن يكون هناك تعامل مع الجميع بمبدأ الثواب والعقاب وحرمان الاتحادات الفاشلة والتي ليس لها نتائج من المشاركات الخارجية وتحديد ما يصرف لها من أموال بحيث تختصر فقط على النشاطات الداخلية فقط من أجل تشكيل منتخبات قوية ممكن أن تنافس المنتخبات العربية والعالمية ثم المشاركة فيها من أجل تحقيق الانجاز وليس من أجل السفر الترفيهي وبالمقابل تزويد مخصصات الاتحادات المثمرة كحافز لها ولمنتخباتها ليطوروا الانجاز الوطني إلى العربي إلى العالمي واعتقد هذا هو عين المهنية وعين العدالة إذا ما أردنا فعلاً العمل بمهنية وبنزاهة متناهية خدمة للرياضة.

التوصيات

- النظر في مشاريع الاستثمارية في خصخصة الهيئات الرياضية بتبني سياسات معومة تطور أنشطتها وتنشر الثقافات ويتم التصميم فيها وفق الخطط والاستراتيجيات.
- ضرورة ممارسة الفعل الإداري التسويقي في هذه الهيئات بطرق علمية وتنظيم محكم في تولي المهام وبناء كل هذا على تخطيط استراتيجي مفاده التميز.
- إسناد مناصب التسيير في الهيئات الرياضية إلى ذوي القدرة والفعالية والكفاءة وإعادة تكوينهم بصفة دورية.
- الاهتمام بكسب أفضل هيكل للتمويل في المؤسسة باعتبار مصادر الأموال محدودة مقابل ذلك الاعتناء بالنفقات والموازنة المالية والتكاليف.
- العمل بمنهج الإدارة بالأهداف والتسيير المخطط وصولاً إلى تحقيق نجاح وظيفة الإدارة المالية واستعانة بكل الوسائل العلمية الحديثة لما تحتله هاته الأعمال من أهمية في تنمية المركز المالي للهيئات.
- اعتماد سياسة المرونة والمواءمة للتأقلم والأوضاع إلى جانب ذلك الشفافية والتواصل كمبادئ لتطبيق الاستراتيجية وبالتالي تحقيق الغايات المرجوة من وراء الإدارة المالية والتمويل للهيئة.
- تحريك العمل الإداري في المؤسسة وفق مبادئ علمية تخضع للمشاورة وتتبنى من طرف الأعوان في سبيل التخطيط بالمفهوم الاستراتيجي ثم تقييم النتائج ومراجعة أنظمة.

المراجع

- 1- محمود صادق بازعة: إدارة التسويق المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2001.
- 2- الشافعي حسن أحمد: الخصخصة الإدارية والقانونية، الإسكندرية، مطبعة الشعاع، الطبعة الثانية، 2001.
- 3- الغيص منى راشد: مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، منشورات ذات السلاسل، الكويت 2000.
- 4- علية عبد المنعم حجازي وحسن الشافعي: استراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2009.

- 5- حسن أحمد الشافعي: التمويل والتأجير التمويلي في التربية البدنية الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية (مصر) 2006.
- 6- كداوي طلال: تقييم القرارات الاستثمارية، الطبعة العربية، دار الباروري العلمية، الأردن، سنة 2009.
- 7- هوم جمعة: تقنيات المحاسبة المعمقة، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر سنة 2000.
- 8- طارق براهيمي: دور القانون 10/04 في تجسيد الاحتراف الرياضي في الجزائر، مقال منشور مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، العدد 13، جوان 2015.
- 9- إخلاص محمد، مصطفى حسين باهي: طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي، مركز الكتاب للنشر، 2000.
- 10- بقاع اكلي: " دور وأهمية التسويق في عالم كرة القدم الاحترافية "، رسالة ماجستير، بجامعة الجزائر 3، سنة 2001.
- 11- حنيش الحاج: "استراتيجية التسويق في المؤسسات والمنشآت الرياضية" رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، سنة 2009.
- 12- سعد محمد: "التسويق الرياضي في المؤسسات الاقتصادية الخاصة وأثره في تنمية الرياضة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، سنة 2009.
- 13- إبراهيم غراب: " واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير، بجامعة الجزائر (3)، سنة 2010.
- 14- محمد عبد الفتاح الصيرفي "التسويق الرياضي" دار المناهج للنشر للتوزيع عمان الأردن، سنة 2016 .
- 15- ثامر ناصر العلي "مبادئ التسويق الرياضي" دار امجد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن سنة 2019.
- 16- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد وعبد محمد عبد الحليم "استثمار المنشآت الرياضية في الوطن العربي" دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، مصر، سنة 2015.
- المراجع الأجنبية:

1- Charles W. Lamp, Jr. Joseph F. Hair, Jr. Carl McDaniel, "Principles of marketing." 2 nd ed. – South-Western Pub. 1994.

2- Booniel park house, PH.D: **the management of sport its foundation and application** Mosby,1994.

المواقع الإلكترونية:

1- موقع موبليس: نشر يوم 2014/03/06

https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?atmAction=2&Annee=2014&Id_Communique=102, تم الاطلاع عليه يوم 2021/12/22. الساعة 16:00.

2- قاموس معجم المعاني متعدد اللغات، 2010، تم التصفح يوم 2020/12/12

<https://www.almaany.com>. الساعة 20:30

3- نعمان عبد الغاني، مقال حول، دور الإعلام في التسويق الرياضي وتحديات التوجه نحو اقتصاد السوق، على موقع

<http://www.wata.cc/forums/archive/index.php/t-57777.html>

تم الاطلاع عليه 2020/09/22 على الساعة 10:00.