

دور المداخل الإستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة على عملية التمويل الرياضي

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر-أوريدو- (نجمة سابقا) في التمويل الرياضي

The role of strategic approaches in developing new products on the process of sports finance A case study of the National Telecommunication Corporation of Algeria - Ooredoo - (formerly star) in sports finance

د. طيبي احمد¹، د. ياسين بوبكر²، جلد محمد³

D.Taibi ahmed¹, D.yacine boubaker², Djalad mohamed³

¹ جامعة زيان عاشور بالجلفة/ مخبر ابحاث ودراسات في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة جامعة بسكرة/

ahmedtaibi41@yahoo.com

² جامعة ميله/ مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بسكرة y.boubakeur@centre-univ-mila.dz

³ جامعة بسكرة/ مخبر ابحاث ودراسات في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة جامعة

djalad.mohamed@univ-biskra.dz بسكرة

تاريخ النشر: 2021/06/03

تاريخ القبول: 2021/04/07

تاريخ الاستلام: 2021/01/10

المخلص:

تسعى المنظمات الحديثة على المحافظة و تنمية حصتها السوقية من خلال عدة أساليب، ومن بين هذه الأساليب هو تفعيل مصفوفة Ansoff المتعلقة بالمداخل الإستراتيجية في تطوير منتجاتها الجديدة، فالتنوع هو خانة من خاناتها الأربع المتعلق بالعمل خارج النشاط، فدخل العالم الرياضي و تمويل لاعبيه أو أنديته (أو غيرهما) هو وسيلة من الوسائل التي تنتهجها المنظمات الحديثة في حماية حصتها السوقية و تنميتها من خلال الدعاية والإعلان للمنتجات التي تعرضها. الكلمات المفتاحية: التنوع داخل مصفوفة أنصوف، التمويل الرياضي، أوريدو.

Abstract :

The new organizations work to protect and develop its market share within plenty ways, one of them is adopting the ANSOFF that takes in consideration the the new product development. So the diversification is the last case of the matrix that contains the working of the organization out of activity, so being inside the sport's field and finance the athletes and clubs ...etc, Is one tool that helps organizations to keep working and

fighting in markets by advertising it's products.

Key words: The diversification in ANSOFF, Sports funding, OOREDOO

مقدمة:

1. الإطار المنهجي للدراسة:

1.1. إشكالية الدراسة:

إن زيادة الاهتمام بالمنافسة في السنوات الأخيرة لم يقتصر على الدول المتقدمة فحسب بل حتى على مستوى الدول المتخلفة، وذلك راجع لمخلفات العولة و انفتاح الأسواق و اعتماد اقتصاد السوق، بل و أصبح الكتاب يميزون ما بين المنافسة المحلية و العالمية، و تعداد طبيعتها وأنواعها و اختلاف العوامل المؤثرة فيها، و دراسة علاقتها بمختلف المتغيرات الاقتصادية، و من بين المظاهر التي تستجيب بها المنظمات في عملية مواجهة المنافسة هي تبني المداخل الإستراتيجية في تطوير منتجاتها الجديدة، وهذه الأخيرة مقسمة إلى أربع أقسام من بينها التنوع والعمل خارج النشاط، و من بين الأنشطة التي يمكن أن تعمل فيها هي التمويل الرياضي؛

و لذلك و بناء على هذا، يمكننا صياغة السؤال الرئيس كالتالي:

ما هو دور المداخل الإستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة خلال عملية التمويل الرياضي للمؤسسات ؟

2.1. الأسئلة الفرعية:

لمعالجة هذه الإشكالية، ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي المنتجات الجديدة، المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة؟؛

- ما يقصد بالتمويل الرياضي وما هي مظاهره؟؛

- ما علاقة المداخل الإستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة بعملية التمويل

الرياضي؟؛

- ما هي تجربة مؤسسة أوريدو في عملية التمويل الرياضي؟.

3.1. فرضيات الدراسة:

للإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة والأسئلة الفرعية المشتقة منه يمكن افتراض ما يلي:

دور المداخل الإستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة على عملية التمويل الرياضي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر-أوريدو- (نجمة سابقا) في التمويل الرياضي

- تؤثر المنافسة داخل الأسواق بعلاقة طردية على تبني المداخل الإستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة و كذا العمل خارج النشاط والتمويل الرياضي.
- أوريدو دخلت مجال التمويل الرياضي بعد احتدام المنافسة في سوق الهاتف النقال.

4.1. أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال دراستنا هذه تحقيق بعض النقاط، نذكر منها:
- تسليط الضوء على العلاقة ما بين المنافسة في الأسواق و كذلك المداخل الإستراتيجية في تطوير المنتجات و كذا العمل خارج النشاط والتمويل الرياضي.
- التعريف بتجربة مؤسسة أوريدو في عملية التمويل الرياضي.

5.1. منهج الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي من خلال حصر العلاقة التي تربط ما بين المنافسة و اضطراب المؤسسات على تبني مصفوفة ANSOFF في المداخل الإستراتيجية وعملية التنوع و كذا في عملية التمويل الرياضي و العمل خارج النشاط من خلال، وكذلك جمع أهم المعلومات المتعلقة بالموضوع وتحليلها وتفسيرها لنتمكن بذلك من الخروج ببعض النتائج.

6.1. هيكلية الدراسة:

تحتوي الدراسة أربع محاور أساسية ونذكر:

- الإطار المنهجي للدراسة: وهو الإطار الذي يوضح إشكالية الدراسة وأهدافها وأهميتها ومنهجها.

- الإطار النظري: الذي سيخصص لأهم الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع.
 - الإطار التطبيقي: والذي يتناول تجربة أوريدو في عملية التمويل الرياضي.
- الخاتمة: و نعرض فيها أهم و توصلنا إليه في هذه الدراسة.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.1. المداخل الإستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة

إن تحديد فيما إذا كان منتج جديد أم لا يعتبر في غاية الصعوبة و انه لغاية الآن من المواضيع التي تدور حولها حلقات جدل و نقاش بين كتاب الإدارة و بشكل عام وكتاب و باحثين في حقل تطوير المنتجات الجديدة بشكل خاص.(مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، 2004، ص 93-94)

لذاك لا يوجد إجماع بين الباحثين في هذا المجال حول ماهية المنتج الجديد نظرا لتعدد وجهات النظر حول هذا الموضوع مثل العاملين في مجال البحث و التطوير أو الإنتاج أو التسويق أو المبيعات أو حتى الإدارة العليا.

1.1.2. تعريف المنتج الجديد:

تشير أدبيات دراسة تطوير المنتجات الجديدة إلى أنه لا يوجد هناك تعريف محدد او متفق عليه بين الباحثين في هذا المجال لتعريف ما هو "المنتج الجديد"، ذلك لأن مفهوم تطوير المنتجات الجديدة هو مصطلح متعدد الأبعاد و إن درجة حداثة أو تقرير إذا كان المنتج جديدا أم لا هو مصطلح نسبي، إضافة إلى ذلك أن الغالبية العظمى من المنتجات التي يتم تطويرها هي تحسينات و عمليات تطوير على منتجات حالية من نواحي متعددة، و عندما نقول أن المنتج الجديد بالنسبة للمنظمة فذلك يعني أنها لم تقم بتسويقه و بيعه في السابق بينما المنظمات الأخرى في نفس القطاع السوقي قد تكون سوقته، أم كون المنتج الجديد جديد بالنسبة على السوق، فهذا يعني أن المنتج لم يتم تسويقه و بيعه في السوق من قبل.

و بناء على هذا الطرح و كذا مساهمة عدد من الباحثين في مجال تطوير المنتجات الجديدة، فإنه يمكن اقتراح التعريف التالي للمنتج الجديد: "أي شيء يتم تقديمه إلى السوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى المستهلك و المؤسسة بهذا المنتج، كما يعتبر منتجا جديدا أي تغيير يطرأ على السلعة الحالية سواء كان هذا في شكل إضافة استخدامات جديدة أو تغيير في نمط التعبئة و التغليف أو تغيير الاسم التجاري. (عبد السلام أبو قحف، 2001، ص 321)

و بصفة أدق، يمكن إعطاء تعريفات متعددة للمنتج الجديد حسب وجهات نظر مختلفة كما يلي:

2.1.2. من وجهة نظر العميل:

يعد المنتج جديدا إذا لم يستعمله المستهلك من قبل، ولكنه يعد قديما لمستهلك آخر قام باستعماله. (1- أحمد اليوسفي وآخرون، 2004، ص228-229).

3.1.2. من وجهة نظر السوق:

يُعد المنتج جديدا إذا لم يتعامل فيه السوق من قبل ويقدم لأول مرة في السوق. أي أن هذا المنتج يمثل اختراع جديد وتوجد حاجة حقيقية له والبدايل المعروضة منها غير قادرة على تحقيق الإشباع الكامل للمستهلكين. ومثال ذلك دواء جديد لعلاج مرضى السكري أو السرطان للشفاء التام منه.

4.1.2. من وجهة نظر المنظمة:

قد لا يكون المنتج جديدا ولكنه تعديل لمنتجات قائمة أو قد يكون المنتج جديداً بالنسبة للمنظمة فقط أي إضافة أصناف جديدة للمنتجات القائمة ولكنها غير جديدة بالنسبة للسوق وذلك كان تقوم إحدى المنظمات بإنتاج سلعة موجودة في السوق بغرض الاستفادة من الفرص البيعية الموجودة في السوق لتحقيق الأرباح الكبيرة. ومثال ذلك قيام شركة فيوشر بإنتاج أقلام ناشف مختلفة الألوان للمنافسة مع شركة "بيك" للأقلام وغيرها.

5.1.2. من وجهة نظر السوق:

يعد السوق المنتجات جديدا إذا لم يتعامل فيها من قبل ولا تعبر جزءا من مزيج منتجاته.

2.2. مبررات وأهداف تطوير المنتجات الجديدة:

هناك أهمية قصوى لتطوير المنتجات الجديدة في منظمات الاعمال، وخاصة أن تطوير منتجات يساعد على البقاء والإستمرار في ممارستها أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة، وكذلك يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المتعلقة بالنمو والتوسع، وتكمن أهمية تطوير منتجات جديدة لمنظمات العمال كونها تمكنها من تحقيق أهدافها طويلة وقصيرة المدى، وكذلك يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق أهداف مالية وغير مالية، إن عملة تطوير المنتجات الجديدة أصبحت من المكونات الأساسية لأي إستراتيجية إدارية للمؤسسات المعاصرة و بناءا عليه، فإن مبررات تطوير المنتجات الجديدة يمكن النظر إليها من خلال الركائز و المهام و الأهداف التالية:

قيام المنافسين بتقليد المنتجات الناجحة في السوق، وبالتالي فإن ضرورات بلوغ الميزة التنافسية المستدامة تستدعي التطويرا لتواصل للمنتج لكي لا يفقد ميزته التنافسية. (وفاء صبحي التميمي وسامر وليد الحلاق، 2011، ص 120)

المنافسة: لأن وجود المنافسة يلقي ضغوطا متبادلة بين جميع المنافسين من أجل التفوق، وأحد الأساليب الأساسية للتفوق هو تطوير المنتجات.

المساءلة القانونية: مسؤولية المالكين وكذلك إدارة المصنع عناية منتجات ذات جودة رديئة يمكن أن تضر بالصحة العامة أو تستخدم مواد أو تركيب مواد كيميائية يحضرها القانون بعد ثبوت خطورة على الإنسان أو البيئة، وإزاء هذه الحالة فإن الإدارة تعمل جادة من أجل تحسن جودة المنتجات وتطوير منتجات جديدة تستخدم فيها طرقا جديدة أكثر أمانا وقبولاً لتجنب المساءلة القانونية. (نجم عبود نجم، 2003، ص 258).

- تجديد كفاءة المؤسسات الإنتاجية و ذلك أن تتبنى إستراتيجية التطوير من قبل إدارة المؤسسات المعنية بالتطوير يعتبر تجاوبا منطقياً مع مقولة أنه "إذا أرادت المؤسسات الاستمرار في أعمالها لابد لها من تجديد و تطوير كفاءاتها الإدارية، الإنتاجية و التسويقية وبما يشبع حاجات المستهلكين أو المستخدمين الحاليين أو المتوقعين وهو الأمر الذي يؤدي بالنتيجة المنطقية إلى تطوير مواز في الموارد المالية والبشرية المتاحة لهذه المؤسسات وهكذا فإن تطوير الموارد بنوعها سيعمل على تطوير كفاءة و مقدرات و أساليب عمل هذه المؤسسات و بما يضمن تقديم الجديد و الممكن و تحت مختلف الظروف البيئية" (إبراهيم عواد المشاقبة ،، 2013، ص 147-148)

- إن تطوير المنتجات الجديدة وإضافة تحسينات عليها يعطي السبب المهم في تعظيم مبيعات المنظمة، فالجزء الأكبر من مبيعات المنظمات متأتي من المنتجات الجديدة، وذلك لارتفاع المبيعات والأرباح المحققة في المراحل الأولى لدورة حياة المنتج، حيث أن 60% أو أكثر من المبيعات التي تحققها المؤسسات الحالية إنما تتمثل في مبيعات منتجات جديدة لم تكن موجودة في السوق من خمسة سنوات سابقة، وهذا يعني بطريقة أخرى أن المؤسسة قد تفقد 60% أو أكثر من مبيعاتها خلال خمس سنوات إذا لم تدعم خطوط منتجاتها باستمرار، وإذا ما استمرت المؤسسة في إتباع هذه السياسة فقد ينتهي بها الأمر إلى الخروج من السوق نهائياً في فترة وجيزة، وهذا يؤكد أن المنظمة التي لا تهتم بتطوير منتجاتها و تدعيم

خطوط منتجاتها يكون من الصعب عليها النجاح والاستمرار والنمو. (عبد الفتاح الشربيني، 2003، ص 106)

- اكتشاف الفرص وتطويرها كما يؤدي مع وجود ذهنية التطوير وتفعيلها على شكل خطط عملية للتطوير إلى اكتشاف عدد من الفرص التسويقية يمكن استغلالها على شكل تقديم سلع معدلة أو جديدة وبما يشبع أو يحل بعض المشاكل التي يعاني منها المستهلكون الحاليون أو المحتملون، وذلك أن إتباع التطور كجزء من منهج عمل المؤسسات سيؤدي إلى تحديد خطط المؤسسات بالشكل الذي يتم التعرف فيه على أية فرص متاحة لتطوير أو تعديل أية منتجات وبما ينسجم و المتغيرات البيئية المحيطة؛

تحسين سمعة وشهرة المنظمة في السوق (نديم عكروش، سهير عكروش، 2004، ص 96-97) وهي ما تسعى اغلب المنظمات الحديثة لتحقيقه وتكوينه لدى أذهان الجماهير، وهي أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المؤسسات الأخرى في خلق سمعة حسنة كذلك، وبالتالي طرح المنتجات الجديدة يعمل على التحسين من سمعة المنظمات وخاصة في ظل المنافسة، لأن العملاء على إطلاع بما يحدث في السوق، ويكمن له أن يميزا بين المنظمات التي تسعى لإرضاء عملاءها من خلال توسيع تشكيلة منتجاتها وتحسينها؛

- التواصل المستمر مع المساهمين، الموردين والمستهلكين كما تؤدي عملية التطوير وتبنيها كإستراتيجية فرعية من قبل المؤسسات إلى التواصل المستمر مع المساهمين (تحريك الأموال و استثمارها حسب المستجدات البيئية) و الموردين الذين يهتمهم تقديم مواد أو سلع نصف مصنعة جديدة او غيرها من وقت لأخر باعتبار أنهم من الجهات المؤثرة على أذواق ومتطلبات المستهلكين أو المستخدمين و المؤسسات سواء بسواء، كما أن عملية التطوير السلعي أو الخدمي تفيد المستهلكين ومن مختلف الشرائح في سد احتياجاتهم و إشباع أذواقهم الشرائية و بما يتفق مع إمكاناتهم المالية؛

- إن تجديد المنتجات و تحسينها باستمرار ضروري على المحافظة للربح، وكما هو معروف فإن أرباح المنتج تختلف عبر مختلف مراحل دورة حياته التي يمر بها في السوق، فبينما تبلغ الأرباح ذروتها مع اقتراب المنتج من مرحلة النضج، فإنها تبلغ أدنى مستوياتها مع دخول المنتج مرحلة الانحدار حيث تبدأ الأرباح في الانخفاض التدريجي وبشكل ملحوظ، إلى أن تبدأ السلعة في تحقيق الخسائر، وعلى ذلك فإن تحقيق التوازن في الأرباح يتطلب من المنظمة أن تعمل وبشكل مستمر على إدخال منتجات جديدة باعتبارها واحدة من أهم

الوسائل للحفاظ على معدلات الإرباح على ما هي عليه، بل وزيادة هذه المعدلات بما يتفق وأهداف المشروع بتحقيق الربحية خاصة في الأجل الطويل؛

- كما أن تطوير المنتجات المستمر في مختلف المجالات السلعية و الخدمية يحتم على المؤسسات ضرورة اللحاق بما يجري من تطورات و إبداعات في هذا المجال أو ذاك، لذا فإن إتباع الاستراتيجيات و السياسات الهادفة لابتكار أفكار يجري تحويلها إلى سلع أو خدمات جديدة أو معدلة يعتبر من الأمور الطبيعية و الأكيدة على استمرارية التفكير الصحيحة في الإدارات الخاصة بالمؤسسات المعنية، و تجدر الإشارة هنا إلى أن مدى أو درجة التطور أو التطوير الممكن لهذا القطاع الصناعي أو الخدمي تختلف باختلاف مجموعة من العوامل الحاكمة لعملية التطوير كالعوامل التنظيمية، حجم المؤسسة، الملكية، المالية، توفر الأموال أو عدم توفرها، و الجغرافية و غيرها؛

- تزيد السلع الجديدة من اختيارات المستهلك، ففي السنوات الأخيرة تحول السوق الذي تخدمه الشركات إلى سوق مشترين حيث تزداد في المنافسة ومن ثم حرية المستهلك في اختيار السلع التي تناسبه وتقابل احتياجاته ويمكن للشركات الاستفادة من ذلك بتقديم المنتجات التي تقابل احتياجات المستهلكين حتى تضمن حصة أكبر من السوق. (محمد فريد الصحن، 1998، ص 258-259)

- إذا تعرضت المنتجات الجديدة للتقادم يجعل تحسين هذه المنتجات وتعديلها أمراً ضرورياً كما أن لكل (زكي خليل ساعد، 1994، ص 136)

منتج دورة حياة تنتهي بوصوله لمرحلة التدهور وهذا معناه انه سيصبح بعد فترة متقادماً ويجب تعديل في بعض الخصائص والمكونات فكلما تقدم المنتج في دورة حياته كلما انخفضت الأرباح المتولدة عنه؛

- تكميل الخط الإنتاجي ، حيث يؤدي تقديم سلع جديدة مكتملة إلى الخط أو الخطوط الإنتاجية الحالية للمشروعات الصناعية إلى زيادة مبيعاتها من مختلف السلع الحالية لتلك المشروعات؛

- تزيد المنتجات الجديدة من اختيارات المستهلك، ففي السنوات الأخيرة تحول السوق الذي تخدمه الشركات إلى سوق مشترين حيث تزداد فيه المنافسة ومن ثم حرية المستهلك في اختيار السلع التي تناسبه وتقابل احتياجاته ويمكن للشركات الاستفادة من ذلك

دور المداخل الإستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة على عملية التمويل الرياضي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر-أوريدو- (نجمة سابقا) في التمويل الرياضي

بتقديم المنتجات التي تقابل احتياجات المستهلكين حتى تضمن حصة أكبر من السوق. (محمد فريد الصحن، 1998، ص 258)

- لتطوير المنتجات اعتبارات بالموارد والبيئة، حيث أنه من المعلوم أن الموارد المتاحة أمام المؤسسة محدودة وغير قابلة للإحلال الأمر الذي يستوجب التخطيط الجيد لعملية ابتكار المنتجات الجديدة، حتى تستخدم هذه الموارد بشكل أمثل وكذلك ضرورة البحث عن أساليب جديدة للتعبئة والتغليف وغيرها من الأساليب التي تساعد على حماية البيئة والتقليل من الأضرار التي تتعرض لها، وهذا يدفع إلى تبني فلسفة التسويق الحديث أثناء تطوير المنتجات.

3.2. المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات (طلعت اسعد عبد الحميد، 2010، ص 313-314) (مصنوفة ANSOFF)

ترتبط إدارة المنتجات بشكل مباشر بقضية النمو في منشآت الأعمال، فعندما يركز الكثير من منشآت الأعمال على النمو الذي يعتمد بطبيعة الحال على الزيادة في ربحية المنشأة، وفي حركة النمو-تتوجه المنشأة إلى تكييف العلاقة بين تطوير المنشآت ونوعية الأسواق المخدومة (Product-marker Growth Matrix) و تفرض هذه العلاقة أن النمو له أربع أشكال أساسية وهي:

أ. اختراق السوق **Market entration**: حيث تتوجه المنشأة إلى دعم السوق الحالية وزيادة المبيعات من المنتجات الحالية في السوق الحالية، من خلال إعادة توزيع للمناطق البيعية والإنفاق على جهود الترويج، والعمل على تسهيل عملية الشراء لدى المستهلك، وتعتبر هذه الإستراتيجية سهلة الاختيار ولا مخاطرة فيها وهي جد ملائمة لتنمية صناعة أو منتج معين في بداية عمر المؤسسة كون أن السوق يستوعب ما يطرح بسبب كبر قاعدة، وتمثل هذه الحالة في المصنوفة بالخانة رقم "02".

ب. تنمية السوق **Market Dvelopment**: وتعني استمرار المنشأة في بيع منتجاتها الحالية، ولكن في أسواق جديدة، مثل قيام إحدى شركات الإنتاج الحربي ببيع طائرات الهليكوبتر للأغراض المدنية، فتحاول هذه الإستراتيجية البحث عن سوق جديد للمؤسسة لتصريف منتجاتها القائمة ولو عن طريق التصدير نحو منطقة جغرافية جديدة بقصد رفع حصتها السوقية، وتمثل هذه الحالة في المصنوفة بالخانة رقم "01". (تقرورت محمد، 2009، ص 05)

ج. تطوير المنتجات **Product Development**: و تعني هذه الإستراتيجية بقيام المنشأة بتقديم منتجات جديدة في أسواقها الحالية، حتى تحافظ المنشأة على وضعها التنافسي في السوق، وتأخذ المنظمات بهذه الإستراتيجية غالباً لما يكون للسوق القائم قاعدة زبائن قوية وواسعة، تستوعب ما يطرح لها من منتجات وخدمات جديدة، هذه الإستراتيجية تتطلب قدراً من تطوير وتنمية المنتجات أو بإمكان المنظمة أن تجلب منتجات جديدة تحمل علامتها التجارية بالرغم من أنها صنعت من قبل منظمات أخرى لفائدتها، وتمثل هذه الحالة في المصفوفة بالخانة رقم "04":

د. التنوع **Diversification**: (Team FME , 2013, P 08) وهو ما يعني قيام المنشأة بتقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة، وهو إستراتيجية خطيرة ولكنها تعتمد على مدى تفوق تلك المنتجات ووجود فرصة تسويقية في السوق الجديدة، ويصلح ذلك بشكل كبير في أسواق التصدير، ويجب أن تأخذ المنشأة في حسابها أن ظروف السوق عرضة للتغيير المستمر، وأن التقدم التكنولوجي أو تشبع السوق يمكن أن يغير شكل الإستراتيجية لتأخذ وضعاً آخر، وتعد هذه الإستراتيجية مجازفة و مخاطرة كبيرة، بسبب طرح منتجات جديدة في سوق جديد، فربما قد لن يكون بالسوق الجديد قاعدة زبائن قوية تطلب هذا المنتج، أو ليس للمنظمة الخبرة الكافية اللازمة لمعرفة السوق واحتياجات زبائنها وتوجهاتهم و تفضيلاتهم، ولذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الانتحار، وتمثل هذه الحالة في المصفوفة بالخانة رقم "03".

دور المداخل الإستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة على عملية التمويل الرياضي
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر-أوريدو- (نجمة سابقا) في التمويل الرياضي

الشكل رقم (01): المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات "مصنوفة ANSOFF"

منتجات جديدة	منتجات حالية
<p><u>تطوير منتجات جديدة لتلبية متطلبات العملاء على نحو أدق والحفاظ على امتياز تنافسي:</u></p> <p>✓ تطوير منتجات؛</p> <p>✓ منتجات جديدة لنفس السوق.</p>	<p><u>اختراق السوق: تنمية حصة السوق عبر بيع منتجات أكثر، وذلك من خلال:</u></p> <p>✓ زيادة استخدامات المنتجات؛</p> <p>✓ زيادة الحملات الترويجية؛</p> <p>✓ تخفيض الأسعار؛</p> <p>✓ تنويع قنوات التوزيع؛</p> <p>✓ زيادة معدل الاستخدام؛</p> <p>✓ زيادة الكمية المستخدمة؛</p>
<p><u>التنويع: تطوير منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة في نفس الوقت من خلال:</u></p> <p>✓ الاندماج في مؤسسات إنتاج وتوزيع؛</p> <p>✓ العمل خارج نوع النشاط.</p>	<p><u>تنمية السوق وإيجاد مجموعات جديدة من العملاء في أسواق أخرى للمنتج الحالي من خلال:</u></p> <p>✓ توسيع جغرافي؛</p> <p>✓ أقسام جديدة من السوق.</p>

أسواق حالية

أسواق جديدة

المصدر: طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال "كيف تواجه تحديات القرن 21"، ص 315
4.2. التمويل الرياضي :

يعتبر التمويل من أقدم فروع علم الاقتصاد إلا أن دراسته لم تحظى بالاهتمام إلا منذ عهد قريب عندما تولد إحساس بضرورة وضع المبادئ الأساسية لنظرية التمويل بعد ثراء النظرية الاقتصادية وما أسفرت عنه الدراسات التحليلية في هذا المجال من نتائج تمثلت في مجموعة من المبادئ أصبح من السهل تكيفها وبلورتها في نظرية التمويل. وفي الاقتصاديات المعاصرة يشكل التمويل أحد الأنشطة الرئيسية لتطوير القوى المنتجة وبالتالي الإنتاج فهو يحدد مسار رأس المال نفسه وبخاصة اللحظة الأساسية في تحويل رأسمال نقدي إلى رأسمال منتج فبدون المال وبدون الوسائل النقدية لا يمكن أن

يحدث هذا التحول فالحصول على مستلزمات الإنتاج لا يتحقق إلا عن طريق المبادلة في أسواقا معينة وهذا تأكيد لمقولة "المال قوام الأعمال" ، فالحاجة إلى رأس المال من أجل التمويل تنبع من كل القطاعات من المؤسسات العامة أو الخاصة ، من العائلات أو الخواص، من الدولة وكذا من الخارج وذلك لتسهيل القيام بجملة من الأنشطة حسب الدور الذي يلعبه كل متعامل اقتصادي من المتعاملين السابقين.

1.4.2. مفهوم التمويل:

هو أحد العلوم التطبيقية لعلم الاقتصاد والذي يختص بالبحث عن استخدامات رأس المال إنتاجيته ومصادره ووسائل تنميته، وهو يعني توفير المال اللازم للاستثمار بغض النظر عن تعدد مصادر هذا التمويل سواء التمويل الخارجي أو الذاتي، أي يختص بدراسة كل ما يتعلق برؤوس الأموال وهو يشكل أحد المقومات الأساسية لتطوير القوى المنتجة وتوسيعها وتدعيم رأس المال خاصة أثناء تمويل رأس مال المنتج، والتمويل كتعريف هو: "الحصول على الأموال واستخدامها لتشغيل أو تطوير المشاريع والتي تتركز أساسا على تحديد أفضل مصدر للحصول على أموال من عدة مصادر متاحة.(حامد عبد المجيد دراز، ص 119)

كما عرف على انه عبارة عن رؤوس الأموال توظف من اجل تدعيم بعض المشاريع التي تحتاج إلى سيولة مالية كالأندية الرياضية. (طاهر ومقراني، 2015، ص 27)

وبصفة عامة يمكن القول بان التمويل هو أحد مجالات المعرفة الذي تختص به الإدارة المالية، وهو توفير الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الاقتصادية وتطويرها وذلك في أوقات الحاجة إليها، إذ انه يخص المبالغ النقدية وليس السلع والخدمات، وأن يكون بالقيمة المطلوبة في الوقت المطلوب، فالهدف منه و تطوير المشروعات منها والخاصة وفي الوقت المناسب (عبد الغفار حنفي ورسمية قري، 2000، ص 20).

2.4.2. التمويل الرياضي:

يعرف هذا المصطلح توسعا تدريجيا، ولقد تعددت مفاهيمه في الأدبيات الرياضية والاقتصادية، ويمكن إعطاء التعريفات التالية عنه كما يلي:

تعريف Raulf: التمويل الرياضي هو عبارة عن اتفاق بين طرفين، الطرف الأول يدعى المُمَوَّل و يقدم المال أو قروض معتبرة للطرف الثاني، أما الطرف الثاني المُمَوَّل، يقوم بخدمات

دور المداخل الإستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة على عملية التمويل الرياضي

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر-أوريدو- (نجمة سابقا) في التمويل الرياضي

تتمثل في إمكانية الاتصال او المقابل الذي يطلبه المُمَوِّل والناتج بطريقة مباشرة عن ممارسة الرياضة(وزارة الشباب والرياضة، 2004، ص 31)

حيث يعتبر التمويل الرياض هو الأساس في نجاح نظام الاحتراف الرياضي كما يجب على الأندية ان تبحث على مصادر جديدة ومتنوعة للإيرادات بجانب المصادر الموجودة لديها (حشوف ولعجال، 2020، ص 267).

3.4.2. طرق التمويل الرياضي:

يخضع اختيار الحدث الرياضي من طرف المؤسسات إلى بعدين رئيسيين هما:

✓ الهدف الذي يسعى رئيس المؤسسة إلى الوصول اليه:

يجب أن يجد في طبعه أحداث الظروف الملائمة لإستيعابه:

✓ اختيار المنتج الذي نريد ربط بالحدث:

أن يكون في انسجام مع جاذبيته أو واقع الحدثوتعدد الأساليب التي من خلالها يمكن أن يحدث هذا النوع من التمويل، و يمكن إعطاء المظاهر التي لها علاقة به كما يلي:

✓ مساعدة مالية أو مادية للاعب:

يقوم الممول بمنح جزءاً من العتاد الرياضي للاعب وهذا الأخير يلتزم كلياً باستعمال عدة المؤسسة خلال تدريباته أو مبارياته التي يشارك فيها ومن جهة أخرى يقوم الرياضي بالدعاية للمؤسسة عن طريق تصريحات شفوية أو كتابية في كل مرة يجد الفرصة لذلك مؤكداً جودة المنتج الذي يدعمه.

✓ مساندة التظاهرة الرياضية:

في هذا الحالة يقوم الممول بتسديد مبلغ من المال لمنظمي التظاهرات الرياضية سواء كانت لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع هذا الممول ليستفيد من جهته من ظهور رمزه على بعض وسائل التظاهرة كالتذاكر، القمصان، اللوحات الاشهارية، ... الخ.

✓ المساهمة في المسابقات الرياضية:

يقوم الممول بتسخير الوسائل المادية والمالية لإجراء منافسة رياضية معينة يكون فيها احد المنافسين يلعب باسم المؤسسة.

5.2. دور المداخل الإستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة على عملية التمويل الرياضي

"تدعيم المنافسين نشاطهم بمنتجات جديدة وفي أسواق جديدة (التنوع)":

يعتبر التنوع آخر خانات المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات ويلعب دورا هاما لمجابهة حدة المنافسة وقد لا يلجأ إليه إلا في حالات نادرة حيث تكون المنافسة فيه شرسة للغاية وكذلك تغير شروط طلب كبير جدا أدى إلى تهديدات كبيرة على المنظمة، ونقول أن سعي المنظمات للنشاط باعتماد سياسة التنوع من خلال النشاط في أسواق جديدة بطرح منتجات جديدة هو آخر حل تتبعه المنظمات لما له من تكاليف إضافية تتحملها وكذلك احتمالية فشل العملية، لكن يبقى كحل استراتيجي تعتمد المنظمات لتهده ضغط تغير شروط الطلب على المنتجات الجديدة، وهذا ما يجعل المؤسسات الرياضية تلجأ الى وضع خطط مناسبة في الأوقات المناسبة من خلال إدارة المؤسسات واتباع المنهج الاستراتيجي في الإدارة ، وهذا لإحداث التأثير بين مختلف المتعاملين مع المؤسسات.(صدراتي، 2014، ص 72)

من المنطقية أن تتبع المنظمات التي تعاني من تغيرات في شروط طلبها الذي خلق منافسة حادة بين المنظمات التسلسل في إتباع المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات مرحلة بمرحلة، فالاستجابة تكون بقدر التغير الكامن في شروط الطلب أصلا، فالمنتجات التي لم تعامى من شروط الطلب فيها، قد لا يلجأ المنافسون فيها إلى ملاءمات أخرى في مصفوفة أنصوف الخاصة بهم، فحدة المنافسة هنا المتعلق بحجم التغير في شروط الطلب وتدني مستويات الطلب بل التراجع أحيانا وتفكير العملاء الانسحاب أحيانا و التوجه نحو منتجات المنافسين والانخفاض، تجبر المنافسين إلى تغيير مداخلهم الإستراتيجية والمتعلقة بتطوير منتجاتهم الحالية و الجديدة وفي أسواقهم الحالية والجديدة كذلك.

وتعمل المنافسة الحادة في بعض الأسواق على فرض اولوية العمل خارج النشاط للمؤسسات، بحيث صار لزاما على المنظمات الحديثة الانتقال من النشاط الأم إلى نشاطات أخرى كقرار منها على مواصلة نشاطها في السوق، فالتنوع الاقتصادي هي خيار إجباري لا اختياري للمنظمات الحديثة، وهو الخانة الأخير من مصفوفة ANSOFF، والتمويل الرياضي و التظاهرات الرياضية و اللاعبين و تدعيمهم بالمعدات اللازمة وكذلك المساهمة في المسابقات الرياضية هو أحد الأوجه البارزة للمنظمات الحديثة بغية العمل خارج النشاط و استثمار جزا من عوائدها على شكل التمويل الرياضي سواء على شكل تدعيم مالي أو دخولها

دور المداخل الإستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة على عملية التمويل الرياضي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر-أوريدو- (نجمة سابقا) في التمويل الرياضي

كلاعب في مسابقة ما من أجل الإشهار والدعاية و التعريف بالمنتج و هذا من اجل امتصاص الفائض من حدة المنافسة المفروض عليها و مجابهتها.

3. تجربة مؤسسة أوريدو في التمويل الرياضي في الجزائر:

1.3. التعريف بمؤسسة: الوطنية للاتصالات أوريدو "نجمة سابقا":

الوطنية للاتصالات هي شركة كويتية تأسست عام 1997 وتحصلت على الرخصة الثانية لاستغلال وتزويد الكويت بشبكة GSM سنة 1999، وتمكنت الوطنية للاتصالات من الحصول على ثاني رخصة للهاتف النقال في الجزائر (بعد مؤسسة اوراصكوم) بمبلغ قدره 421 مليون دولار بتاريخ 02 ديسمبر 2003، (www.Nedjma.dz 12/01/2013) تشكلت بمساهمة مشتركة ما بين شركة الوطنية للاتصالات الكويتية بنسبة 34% و بقية النسبة تخص بنك الخليج (66%) بقيمة إجمالية قدرها 210.5 مليون دولار (ما يعادل 15 مليار دينار جزائري) (utorité de régulation de la poste et des télécommunications, 2004, P 137, بدأت نشاطها الفعلي بتاريخ 24 أوت 2004.

أول (http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algeriepropos (12/08/2016) وتعتبر نجمة أول متعامل MULTIMEDIA لخدمة الهاتف النقال في الجزائر، وتم تغيير تسميتها إلى Ooredoo بتاريخ 21 نوفمبر 2013.

2.3. تجربة أوريدو في التمويل الرياضي في الجزائر:

يشكل التمويل الرياضي حاليا أحد القنوات الهامة التي قد تدخل في ميزان نجاح تجربة الاحتراف في الجزائر التي باشرتها الدولة الجزائرية منذ عامين تقريبا. ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن نتحدث عن السبونسورينغ الرياضي دون التطرق إلى الفاعلين فيه ممثلين في الشركات والمتعاملين الاقتصاديين.

ورغم أن فكرة التمويل الرياضي قد بدأت منذ سنوات، إلا أن النقلة النوعية التي حدثت سنة 2009 بدخول متعامل الهاتف النقال "أوريدو-نجمة سابقا" الساحة أضفى على العملية نوعا من الحركية مع مشاركة منتخبنا الوطني في كأس العالم سنة 2010. ورغبة منها في فتح فضاء النقاش حول علاقة السبونسورينغ الرياضي مع المحيط العام وكذا تجربة بعض المتعاملين في هذا المجال، تطرقت نقاشات "الجزائر نيوز" إلى هذا الموضوع من خلال حضور المتعامل أوريدو للاتصالات ممثلا في مديره العام جوزيف جاد الذي تطرق إلى التجربة وكيف أصبح الرائد في مجال التمويل الرياضي بالجزائر.

وحتى إن كان تواجد هذا المتعامل لم يقتصر فقط على الرياضة وبالتحديد لعبة كرة القدم، بل امتد إلى المجال الاقتصادي والأعمال الخيرية. فإن التجربة تبقى في حد ذاتها جديرة بالاهتمام وتندرج في إطار الاستراتيجية العامة التي انتهجها هذا المتعامل كما جاء على لسان مديرها العام جوزيف جاد عندما أكد أن أوريديو واعية بشخصيتها وصورتها التي تجسدت في مبادراتها ومنها السبونسورينغ: "لا يمكن الدخول في التمويل الرياضي دون أن تكون هناك الرغبة وتركيزنا على لعبة كرة القدم يجد مبرراته في كونها الأكثر شعبية في الجزائر والعالم.

3.3. شراكة غير محددة زمنيا:

يعيش المتعامل حيز فعال في تمويل كرة القدم الجزائرية انطلاقا من سنة 2008 ومرورا بسنة 2009 ومغامرة المنتخب الوطني في التصفيات التأهيلية لمونديال جنوب إفريقيا، والتي انتهت بعودة الكرة الجزائرية إلى الواجهة العالمية بعد غياب دام 24 سنة، وقد تم ذلك بتواجد المتعامل أوريديو كعمول رئيسي ودائم: "لقد كان لنا شرف مرافقة المنتخب الوطني إلى المونديال ونحن مرتاحون لمساهمتنا في ذلك الإنجاز الذي تحقق"، هكذا عبر جوزيف جاد عن الأجواء التي رافقت تأهل منتخبنا إلى المونديال، حيث أكد على أن كل الخطوات والمبادرات التي قدمها المتعامل أوريديو في المنافسات الوطنية والدولية والقارية خضعت للتقييم، مشيرا إلى أن هذه الشراكة الموجودة اليوم مع المنتخب الوطني والاتحاد الجزائري والأندية، غير محددة زمنيا وستواصل خلال الفترة التي تعقب تاريخ 2014.

ولم يتوقف جوزيف جاد عن تبيان وتأكيد هذه الشراكة التي ولدت منذ خمس سنوات، بل أكد أن النتائج الإيجابية أو السلبية التي تسجلها الأندية أو المنتخب الوطني سوف لن تؤثر على هذه الشراكة التي ستستمر بطريقة دائمة، والدليل أن الرياضيين الثلاثة الذين مولتهم أوريديو في أولمبياد لندن وهم صورية حداد، عبد المالك رحو وعبد الحفيظ بن شبله لم يحققوا نتائج إيجابية وما تبعها من انتقادات وجهت لهم.

وانطلاقا من كون المتعامل نجمة يتولى اليوم بالإضافة إلى المنتخب الوطني تمويل 10 أندية محترفة منها تسعة بالقسم الأول، واحد بالقسم الثاني، فإن المقاييس التي اعتمدها هذا المتعامل في اختيار الأندية التي يتولى تمويلها تركز على تاريخ النادي وسمعته وجماهيرته لكن دون نسيان مبدأ التواجد في كل المناطق الجزائرية، بالإضافة إلى أسباب وعوامل أخرى حالت دون تواجد أندية عريقة في أجندة أوريديو، وفي سياق آخر، رفض جاد

فكرة احتكار المتعامل أوريدو لعملية التمويل وهيمنتها خاصة ما تعلق بالمنتخب الوطني والاتحاد الجزائري، الأمر الذي أدى إلى قطع الطريق أمام ممولين آخرين "نحن لسنا الممولين الوحيدين لأن الأندية التي نرعاها تملك ممولين آخرين، وإذا كان الأمر يتعلق بالهاتف النقال، فإن الأمر يتعلق في رأيي بقيمة الاستثمارات ومساهماتنا المالية، إن الأندية اليوم أمام سوق مفتوح بإمكانها اختيار أي ممول، والدليل أن هناك أندية تعاملت في السابق مع أوريدو ثم توقفت ولها كل الحرية في ذلك.

وفي تقييمه للمبادرة الأولى التي دخلت بها نجمة سوق التمويل الرياضي سنة 2008، يرى جوزيف جاد أن الاتحادية هي التي يمكنها معرفة إن كانت العملية عادت بالفائدة على الأندية.

نجمة الأولى إفريقيا في مجال التمويل الرياضي

ما يلاحظ على الأسلوب الذي انتهجه المتعامل أوريدو هو تمويله لعدة أندية في آن واحد، وهذا خلافا لما هو موجود في بقية البلدان، حيث يتكفل متعامل بفريق واحد بطريقة يتم فيها اندماجه كليا، وهي الفكرة التي توقف عندها مطولا جوزيف جاد عندما أشار إلى أن: "القانون لا يسمح لنا إذا اندمجنا تماما مع فريق ما أن نمول أندية أخرى، وعليه أعتقد بأننا دخلنا التمويل سنة 2008 لكن اعتقد أن الأهم كان في 2009 مع المنتخب الوطني والفاف والأندية على مدار خمس سنوات (2009 - 2014) ووصلت استثماراتنا في المجال الرياضي إلى 400 مليار سنتيم، وهو ما يجعل أوريدو الأولى إفريقيا في تمويل الرياضة وتعترم مواصلة العملية وفق استراتيجيتنا القادمة، حيث سواصل خلال الفترة التي تعقب 2014 عملية التمويل، وفيما يتعلق بالأنواع الرياضية الأخرى سبق أوريدو أن مولت منتخب كرة اليد سنة 2010 وخلال بطولة العالم 2011 وللألعاب الإفريقية في نفس السنة.

4.3. أوريدو، مخلوفي والآخرين:

في الوقت الذي احتفل فيه الوسط الرياضي الجزائري رفقة أوريدو بالميدالية الذهبية التي حققها العداء توفيق مخلوفي في أولمبياد لندن، أثيرت نقطة في النقاش تتعلق بإحجام أوريدو أو عدم مساهمتها في تمويل هذا العداء الواعد، وهو ما حاول جوزيف جاد توضيحه عندما تحدث عن إنجاز هذا العداء "أولا إن عمليات التمويل التي تقوم بها أوريدو لا تخضع للنتائج التي يحققها الرياضيون، وكما قلت، فقد قمنا بتمويل ثلاثة رياضيين خارج كرة القدم خلال الألعاب الأولمبية الأخيرة ونحن سعداء لمشاركتهم لأن أوريدو تفضل أن تفوز

وتنهزم مع الرياضيين الجزائريين، وفيما يتعلق بمخلو في أعتقد بأنه حقق نتيجة رائعة ونحن نشكره ونقدم له التهناني لأنه رفع العلم الجزائري في التظاهرة العالمية. وعندما يركن إلى الراحة بإمكاننا الحديث معه حول موضوع التكفل به وتمويله. (http://www.babalweb.net/ar/info/4038 (19/11/2016 19:30))

4. الخاتمة:

بالرغم من أن فكرة التمويل الرياضي قد بدأت منذ سنوات، إلا أن النقلة النوعية التي حدثت سنة 2009 بدخول متعامل الهاتف النقال "أوريدو-نجمة سابقا"، وهذا راجع لفرص المنافسة عليها من قبل المتعاملين موبيليس وجازي، وبالتالي انتهجت ذات المؤسسة طريقا آخر في التعريف بمنتجاتها وحماية حصتها السوقية عن طريق تنوع منتجاتها من خلال العمل خارج نشاطها، وبالتالي توجهت إلى عملية التمويل في المجال الرياضي ولم يقتصر تمويلها على النوادي الرياضية فقط بل حتى اللاعبين، فحدة المنافسة كان لها الأثر البالغ في سياقها نحو التمويل الرياضي بغية الدعاية والإشهار وغيرها من اساليب التسويق الرياضي.

قائمة المراجع :

- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، (2004): تطوير المنتجات الجديدة، ط1؛ الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- عبد السلام أبو قحف، التسويق، (2001): وجهة نظر معاصرة، ط1، مطبعة الإشعاع، مصر، ص 321.
- أحمد اليوسفي وآخرون (2004): إدارة التسويق، سوريا، حلب، منشورات جامعة حلب.
- وفاء صبحي التميمي وسامر وليد الحلاق، (2011): أثر تطوير المنتجات في درجة ولاء المستهلك دراسة ميدانية عن مستهلكي منتجات الألبان في منطقة أمانة عمان الكبرى، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38.
- نجم عبود نجم (2003): إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.
- إبراهيم عواد المشاقبة (2013): أثر الخصخصة على إدارة تطوير المنتجات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الفتاح الشربيني (2004): إدارة المنتجات، مركز جامعة القاهرة المفتوح، القاهرة-مصر، ص 106.
- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش (2003): تطوير المنتجات الجديدة، ط1؛ الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.

دور المداخل الإستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة على عملية التمويل الرياضي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر-أوريدو- (نجمة سابقا) في التمويل الرياضي

- محمد فريد الصحن(1998): التسويق "المفاهيم والإستراتيجيات"، دار الجامعة للطبع والنشر، الإسكندرية-مصر.
- زكي خليل ساعد(1994):التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للطباعة والنشر، عماد-الأردن.
- محمد فريد الصحن (1998):التسويق "المفاهيم والاستراتيجيات"، دار الجامعة للطبع والنشر، الإسكندرية، مصر.
- 1- طلعت اسعد عبد الحميد (2010): التسويق الفعال "كيف تواجه تحديات القرن 21"، تنوير للترجمة والنشر والتوزيع، ط 15، الجيزة-مصر.
- تفرورت محمد(2009):أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير الخدمات السياحية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: "السياحة والتسويق السياحي في الجزائر"الإمكانيات والتحديات التنافسية"، جامعة 08 ماي 1945، 25-26 أكتوبر، قالمة-الجزائر.
- حامد عبد المجيد دراز، السياسة المالية، مركز الإسكندرية للكتاب.
- عبد الغفار حنفي ورسمية قري(2004):أساسيات الاستثمار والتمويل، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية-مصر، 2000، ص 20.
- وزارة الشباب والرياضة،(2004): القانون رقم 10/04 والمتعلق بتربية البدنية والرياضية، المطبعة الرسمية، بير مراد رايس، 2004، ص 31.
- صدراتي حبيب (2014): فعالية التسيير الاستراتيجي للمنشآت الرياضية في تحقيق أهداف التربية البدنية والرياضية للشباب المراهق على مستوى مديريات الرياضة ، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة المسيلة، العدد 15.ص72.
- طاهر طاهر ومقراني جمال(2015): التمويل الرياضي لأندية كرة الطائرة الغربية من وجهة نظر مسيوري القطاع ،مجلة الإبداع الرياضي، جامعة المسيلة، العدد05.ص27.
- حرشوف أسامة ولعجال يحي(2020):الموازنة المالية للأندية الرياضية المحترفة كأحد متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي ، مجلة الإبداع الرياضي ، جامعة المسيلة ن المجلد 11، العدد02.ص267.

.ANSOFF Matrix, Strategy skills :- Team FME, 2013

-www.Nedjma.dz (12/01/2013)

- Autorité de régulation de la poste et des télécommunications 2003, Rapport annuel.

- http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos (12/08/2016)