

دور التسويق الرياضي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمانية –دراسة حالة
متعامل الهاتف النقال موبيليس-

الأستاذ: عبد القادر موزاوي

أستاذ مساعد قسم "أ" جامعة مستغانم

kadirofinance21@yahoo.fr**Summary::**

Today we find ourselves in front of the case of the globalization of the sports market and everything about them through the different perspectives of work, and multiplicity in logical thinking and create a state of complexity and complexity, and it stems from that sport has become a milestone in the life of societies, so that it considers media an ideal tool to expand circle spaced, and do not lose sight of the exploited even politicians, as competing companies show guaranteed by the flags of sport and its heroes and teams that became famous and directly active in this area institutions because the sport has become an impact on society coordinates and given the direct impact on the lives of individuals and communities, mm This study makes it

المخلص:

نجد أنفسنا اليوم أمام حالة عولمة للسوق الرياضية وكل ما يتعلق بها عبر منطلقات عمل مختلفة، و تعدد في منطقية التفكير و خلق حالة من التعقيد و التشعب، وذلك نابع من أن الرياضة أصبحت معلما أساسيا في حياة المجتمعات، بحيث تعتبرها أجهزة الإعلام أداة مثلى في توسيع دائرة متابعة، ولا يغفل عن استغلالها حتى السياسيون، كما تتنافس الشركات في إظهار تكفلها بأعلام الرياضة و أبطالها و الفرق التي ذاع صيتها و بشكل مباشر المؤسسات الناشطة في هذا المجال لكون الرياضة أصبحت تحدث أثرا على إحداثيات المجتمع و ذلك بالنظر إلى تأثيرها المباشر على حياة الأفراد و المجتمعات، مما يحتم دراسة هذا التأثير باستقطاب أكبر عدد ممكن من جمهور المستهلكين. إذن فالتسويق الرياضي بأبعاده يستقطب يوميا أفرادا جدد كمغير يتحرك بشمولية، مما يجعلنا أمام عولمة للرياضة متعددة التوجهات، الأمر الذي يؤدي إلى تواجد الرياضة بشكل واضح من خلال

imperative to influence the largest possible number of consumers to attract an audience. Therefore, sports marketing in its dimensions attracts new individuals every day as a variable that moves in a comprehensive manner, which makes us a globalized sport of multi-orientations, which leads to the presence of sport clearly through the social times of the individual, we take an example of this stop social life in the city at the months of big football meetings.

key words: Sports Marketing - Competitive Advantage - Performance - Sales - Efficiency - Promotion – Customer.

الأوقات الاجتماعية للفرد، نأخذ مثال على ذلك توقف الحياة الاجتماعية في المدينة عند السهرات المتعلقة باللقاءات الكروية الكبيرة. الكلمات المفتاحية: التسويق الرياضي-الميزة التنافسية-الأداء- المبيعات -الكفاءة-الترويج- الزبون

تمهيد:

يهدف التسويق الرياضي إلى الاستثمار المتبادل بين الهيئات المنتجة للسلع من حيث تحقيق الشهرة بسرعة وتداولها على قطاعات واسعة، وبأسعار معقولة وبين وجود ذلك الحجم الكبير من الجمهور على اختلاف قطاعاته الذين يتردون على الملاعب الرياضية ويشكلون نسبة كبيرة من المستهلكين، مما يسهل من نجاح عملية البحث عن ممولين و جذب مراكز الإنتاج أو الهيئات المنتجة لكي تكون البطولات الرياضية مجالا ووسيلة لترويجها، ليصب كل ذلك في مصلحة التطوير الرياضي وتوفر موارد ثابتة ومتطورة للإنفاق على البرامج الرياضية بمختلف ميادينها. ومع تطور التسويق الرياضي واتساع رقعته أصبحت العلاقة بين الرياضة والاقتصاد علاقة تلازمية وذلك بعد أن أصبحت الرياضة عملية اقتصادية في الأساس وباطراد نمو مجال التسويق الرياضي وانتشاره وتنافس الشركات على رعاية الأحداث الرياضية . غدت المنشآت الإنتاجية هي الممول الرئيسي لمعظم النشاطات الرياضية الصغيرة منها والكبيرة خاصة في الدول

المتقدمة وكثير من دول العالم الأخرى. وفوق ذلك فإن الجهات المنظمة للأحداث الرياضية حققت أرباحا خيالية بسبب تزايد ما تدفعه هذه المنشآت من أموال لرعاية الحدث الرياضي في سبيل الدعاية لمنتجاتها خاصة مع انتشار القنوات الفضائية التلفزيونية التي تساعد في انتشار اسم منتجات الشركات عبر دول العالم كلها. وانطلاقا من أهمية التسويق الرياضي ودوره الاستراتيجي في تحقيق العوائد المرجوة، وتحسين مبيعات مؤسسة متعامل الهاتف النقال "موبيليس"، قمنا بطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للتسويق الرياضي أن تحقق الميزة التنافسية لمؤسسة متعامل الهاتف النقال "موبيليس"؟

للإجابة على الإشكالية يمكن طرح الأسئلة التالية:

- 1- هل يمكن اعتبار التسويق الرياضي مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمانية؟
 - 2- ما طبيعة العلاقة بين التسويق الرياضي وتحقيق الميزة التنافسية لمتعامل الهاتف النقال "موبيليس"؟
 - 3- هل يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لاتجاهات إجابات العينة حول التسويق الرياضي تعزى إلى المتغيرات الشخصية.
- 2-فرضيات الدراسة:
- 1- للتسويق الرياضي مصدر هام لتحقيق معدلات بيع عالية للمؤسسات الخدمانية هذا ما يؤدي إلى زيادة تنافسيتها.
 - 2- توجد علاقة تأثير بين التسويق الرياضي و تحقيق التنافسية بالنسبة لمتعامل الهاتف النقال في الجزائر: موبيليس.
 - 3- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لاتجاهات إجابات العينة حول واقع التسويق الرياضي تعزى إلى المتغيرات الشخصية.
- 3- أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة تكمن في الآتي:

- 1- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية تأثير التسويق الرياضي في حصول مؤسسة متعامل الهاتف النقال (موبيليس) على ميزتها التنافسية.
- 2- إشراك التسويق الرياضي في العملية البيعية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 3- بسبب ضعف اهتمام المؤسسات الخدمانية-خاصة في الدول النامية ومنها الجزائر- بأهمية التسويق الرياضي ومدى مساهمتها في ترويج المنتجات ، يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة تحسيس مسيري المؤسسات الإقتصادية بأهمية استعمال التسويق الرياضي ممثلة في الابتكارات والإبداعات الحاصلة في هذا المجال.

4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتحديد وتقييم التسويق الرياضي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة متعامل الهاتف النقال موبيليس. وللإلمام أكثر بهذا الجانب نجد بعض الأهداف:

- 1- محاولة استقراء بعمق وتأصيل منهجي بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال التسويق الرياضي وتحسين التنافسية وتحليلها.
- 2- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحسين التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسويق الرياضي وتفعيلها.
- 3- محاولة اكتشاف بعض نظم التنافسية ذات الصلة بالتسويق الرياضي.
- 4- محاولة التأكيد على الدور المتنامي للتسويق الرياضي ، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد المرتكز على قدرة ترويج المنتجات لتحقيق الميزة التنافسية، وتحليل المكاسب المحتملة للمؤسسة.

5- منهج الدراسة:

للوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكالتنا، وقصد فهم أدق و أفضل، تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك في تحديد ماهية التسويق الرياضي، و تحليل كيفية تحقيق الميزة التنافسية وطرق تحسينها.

أولاً: الجانب النظري:

يهدف التسويق الرياضي إلى الاستثمار المتبادل بين الهيئات المنتجة للسلع من حيث تحقيق الشهرة بسرعة وتداولها على قطاعات واسعة، وبأسعار معقولة وبين وجود ذلك الحجم الكبير من الجمهور على اختلاف قطاعاته الذين يتردون على الملاعب الرياضية ويشكلون نسبة كبيرة من المستهلكين، مما يسهل من نجاح عملية البحث عن ممولين و جذب مراكز الإنتاج أو الهيئات المنتجة لكي تكون البطولات الرياضية مجالاً ووسيلة لترويجها، ليصب كل ذلك في مصلحة التطوير الرياضي وتوفر موارد ثابتة و متطورة للإنفاق على البرامج الرياضية بمختلف ميادينها. ومع تطور التسويق الرياضي واتساع رقعته أصبحت العلاقة بين الرياضة والاقتصاد علاقة تلازمية وذلك بعد أن أصبحت الرياضة عملية اقتصادية في الأساس وبإطراد نمو مجال التسويق الرياضي وانتشاره وتنافس الشركات على رعاية الأحداث الرياضية . غدت المنشآت الإنتاجية هي الممول الرئيسي لمعظم النشاطات الرياضية الصغيرة منها والكبيرة خاصة في الدول المتقدمة وكثير من دول العالم الأخرى . وفوق ذلك فان الجهات المنظمة للأحداث الرياضية حققت أرباحاً خيالية بسبب تزايد ما تدفعه هذه المنشآت من أموال لرعاية الحدث الرياضي في سبيل الدعاية لمنتجاتها خاصة مع انتشار القنوات الفضائية التلفزيونية التي تساعد في انتشار اسم منتجات الشركات عبر دول العالم كلها.

1- مفهوم التسويق الرياضي:

يعتبر التسويق الرياضي مجال جديد نسبياً على المستوى المحلي، مع محاولة الشركات المنتجة توسيع أسواقها في ظل السوق العالمية الحرة وأصبحت الشركات حول العالم تخصص نصيب جيد للتسويق الرياضي من ميزانيتها العامة. وترجع بداية العلاقة بين الرياضة والتسويق إلى عام 1870 م عندما قامت شركات التبغ في الولايات المتحدة الأمريكية بطباعة بطاقات لأشهر لاعبي البيسبول وأدخلتها في علب السجائر من أجل الترويج الأكبر للسجائر، وفعلاً زادت مبيعات السجائر ، وقد كانت هذه البطاقات بداية

الترويج الرياضي لمصلحة الصناعة. ثم ألحقت هذه البطاقات بعلكة Bubble ذائعة الصيت ، وتطور الأمر إلى بيع بطاقات للاعبين وصورهم بدون ربطه بسلعة معينة. وليس أدل على ذلك من شراء الملياردير المصري محمد الفايد صاحب محلات هارودز الشهيرة في لندن غالبية أسهم نادي فولهام وإنفاق أكثر من 50 مليون جنيه إسترليني لتحديث منشآته واستقدام أفضل اللاعبين، وهو يعلم بخبرته التجارية الكبيرة أنه قادر خلال سنوات قليلة على الحصول على أضعاف ما دفعه من خلال حقوق النقل التلفزيوني وصفقات الرعاية وإيرادات دخول المباريات بعد إنجاز الملعب الخاص به على ضفاف نهر التايمز، والذي يعد تحفة معمارية¹.

والتسويق فلسفة وفن، وهو كفلسفة يعني أن توجه كل أنشطة وجهود المؤسسة من جهة نظر الاحتياجات ومتطلبات السوق. وهو كفن يعني إيجاد أفضل السبل التي يمكن بها تلبية وإشباع حاجات الجماهير وهذا يوضح أهمية التعرف على الجماهير وتقييمها وتصميم البرامج التسويقية الملائمة لها.

وهناك عنصران هامان في هذه الفلسفة، وهما أن على المؤسسة الرياضية أن تضع أهداف واقعية للوصول إلى عملائها، وان عليها تحقيق ذلك بشكل أفضل من منافسيها، وهناك أربعة عوامل تحدد مفهوم التسويق هي : التركيز على السوق، التوجه نحو العميل، التسويق المتناسق، والربحية.

وخلاصة القول أن فلسفة التسويق الرياضي تهدف إلى الاستثمار المتبادل بين الهيئات المنتجة للسلع من حيث تحقيق الشهرة بسرعة وتداولها على قطاعات واسعة، وبأسعار معقولة وبين وجود ذلك الحجم الكبير من الجمهور على اختلاف قطاعاته الذين يتردون على الملاعب الرياضية ويشكلون نسبة كبيرة من المستهلكين، مما يسهل من نجاح عملية البحث عن ممولين و جذب مراكز الإنتاج أو الهيئات المنتجة لكي تكون البطولات الرياضية مجالاً ووسيلة لترويجها

¹ عادل فاضل علي، التسويق في المجال الرياضي، بغداد، العراق، 2007، ص.98.

،ليصب كل ذلك في مصلحة التطوير الرياضي وتوفر موارد ثابتة ومتطورة للإنفاق على البرامج الرياضية بمختلف ميادينها.²

ومع تطور التسويق الرياضي واتساع رقعته أصبحت العلاقة بين الرياضة والاقتصاد علاقة تلازمية وذلك بعد أن أصبحت الرياضة عملية اقتصادية في الأساس وباطراد نمو مجال التسويق الرياضي وانتشاره وتنافس الشركات على رعاية الأحداث الرياضية . غدت المنشآت الإنتاجية هي الممول الرئيسي لمعظم النشاطات الرياضية الصغيرة منها والكبيرة خاصة في الدول المتقدمة وكثير من دول العالم الأخرى. وفوق ذلك فان الجهات المنظمة للأحداث الرياضية حققت أرباحا خيالية بسبب تزايد ما تدفعه هذه المنشآت من أموال لرعاية الحدث الرياضي في سبيل الدعاية لمنتجاتها خاصة مع انتشار القنوات الفضائية التلفزيونية التي تساعد في انتشار اسم منتجات الشركات عبر دول العالم كلها.

2-أهمية التسويق الرياضي ودور الإعلام في ذلك

للتسويق الرياضي أهمية كبرى على المستوى المحلي والدولي، بالنسبة للمؤسسات المستثمرة في مجال الرعاية الرياضية، إضافة إلى الدور المهم الذي يلعبه الإعلام في الرفع من القدرات التسويقية لهذه المؤسسات.

أ- أهمية التسويق الرياضي

إذا قمنا بتوضيح أهمية التسويق الرياضي نجد أنه يسعى إلى الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية ومجالات التربية البدنية والرياضية التعليم، والتدريب والإدارة والترويج وجذب اهتمام الجمهور نحو ممارسة الرياضة مع توضيح قيمتها للإنسان . وتعزيزها وتدعيمها إلى ان تصبح أسلوب حياة ، إلى جانب ما يمكن أن يتحقق من ربح وعائد مادي فعدم فهم التسويق الرياضي وأهميته يؤكد ضرورة تواجده .

الجدول رقم (01): التسويق الرياضي لبعض الدول الهامة³

2016		2011		2006		البيان
الواردات	الصادرات	الواردات	الصادرات	الواردات	الصادرات	

² نفس المرجع السابق، ص 107.

³ J.F.bourg j, Jougouet, Economie politique du sport professionnel, vuibert, paris, 2016, p68.

45.2	15	32.1	10.6	34.6	15.3	نافتا
55.8	42.5	44.8	33.1	40.8	34.7	الاتحاد الأوروبي
4.2	5	2.6	3.5	1.3	3.7	الدول الانتقالية
25	60.3	19.7	49.1	22.4	42.4	آسيا
3.1	6.4	0.8	3.8	0.9	0.7	بلدان أخرى متطورة
(الوحدة:مليار دولار)						
الواردات	الصادرات	الواردات	الصادرات	الواردات	الصادرات	البلدان
35.9	11.9	27.2	7.0	29.4	10.2	الولايات المتحدة
14.8	7	8.5	4.8	9.9	5.0	ألمانيا
8.7	9.1	5.2	5.8	3.9	7.0	إيطاليا
1.9	1.8	0.7	0.9	0.5	0.6	جمهورية التشيك
1.7	2.1	0.7	33.6	0.5	21.6	الصين
0.9	4.2	0.2	2.7	0.3	2.3	تونس

كذلك عدم وجود جهاز إداري للتسويق بالمؤسسات الرياضية. وعدم وجود متخصصين بالتسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية يؤكد أهميته . بالإضافة إلى عدم وضوح أساليب التسويق وتطبيقها في مجالات التربية البدنية والرياضية⁴.

ب- دور الإعلام في التسويق الرياضي

إن الحضور الجماهيري للمباريات الرياضية سواء من الملاعب أو من خلال التلفاز أو حتى من خلال وسائل الإعلام الأخرى من صحف وإذاعة وغيرها من وسائل الإعلام دفع بالكثير من رجال الأعمال والشركات التجارية الكبرى للاستفادة من الرياضة ، وللحقيقة فقد قفزت الرياضة

⁴حسن أحمد الشافعي، الاستثمار و التسويق في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر،

الإسكندرية، 2006، ص85.

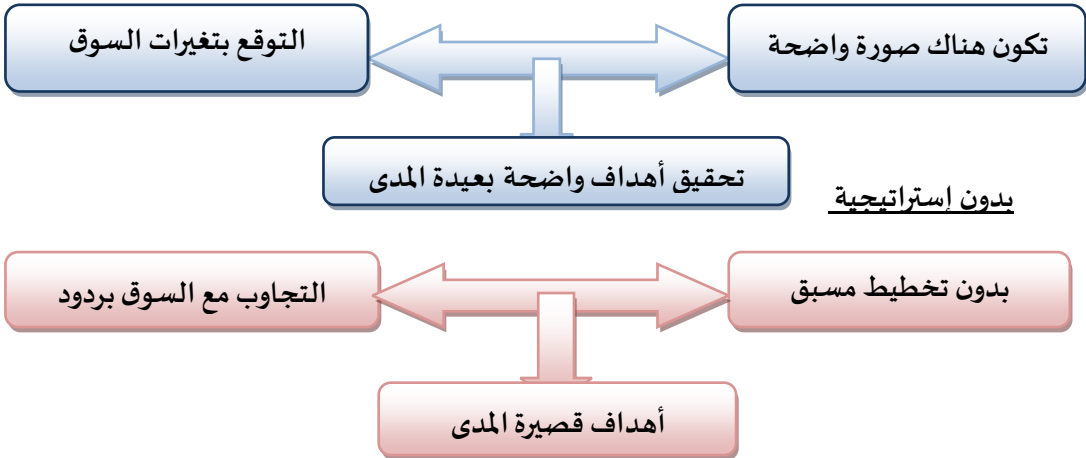
قفزات واسعة خلال العقود الأخيرة في مجال الدعاية والتسويق فتنوعت الأساليب وتطورت الوسائل الإعلامية في الرياضة مما كان له الأثر الكبير في المسيرة الرياضية لقد وجدت الشركات التجارية أن أفضل وسيلة إعلانية هي من خلال الإعلام الرياضي ، حيث وجدت أن ارتباط المنتجات التجارية بالرياضيين المشهورين أو الأندية المشهورة له تأثير أكبر بكثير من الوسائل الإعلامية التقليدية . فالإعلام الرياضي الصحيح هو الذي يعطي مساحة للشركات الداعمة أو المسوقة ويعطي مصداقية أكبر لتلك الشركات ، وترسخ في عقول الجماهير لمدة أطول. إن الوسائل الإعلامية المحلية المختلفة لا تزال بعيدة عن تشجيع الشركات الراعية ، فهي تتحفظ في كثير من الأحيان عن ذكر الشركات الراعية أو الشركات المسوقة . مما أبعد الكثير من الشركات عن السوق الرياضي وأوقفها عن الدعم للاتحادات والأندية واللاعبين⁵.

3-أساليب ومجالات التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية

هي مجموعة الأنشطة المختلفة التي يمكن تطبيقها باستخدام المجالات الرياضية والبطولات والدورات والمنافسات المحلية والدولية والقارية والأولمبية في التسويق الرياضي.

الشكل رقم(01): إستراتيجية التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية⁶

مع الإستراتيجية



⁵ [Http://www.wata.cc/forums/archive/index.php/t-57777.html](http://www.wata.cc/forums/archive/index.php/t-57777.html), Consulté le 09 juin 2016 à 10h10.

⁶ ناشرون، التسويق الفعال سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان، لبنان، 2002، ص55.

أ-أساليب التسويق الرياضي

وتتعدد وفقا لما يلي :

-
- سويق حقوق الدعاية والإعلان.
-
- لتسويق التلفزيوني.
-
- تسويق البطولات والمباريات.
-
- تسويق اللاعبين .
-
- تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية .
-
- تسويق الخدمات للجماهير الداخلي والخارجي.



تسويق حقوق الدعاية والإعلان:

- التعاقد مع شركات الملابس الرياضية مقابل الدعاية لها.

- استخدام صور وأسماء وأرقام اللاعبين.

- بيع حقوق استغلال العلامة التجارية للمنظمة.

- إعداد أفلام وصور عن المؤسسة.

- المؤتمرات الصحفية لإبراز أهم المشروعات.

- الصحف والقنوات التلفزيونية الخاصة.

- شعارات وأعلام المؤسسة.

➤ التسويق التلفزيوني:

- وضع شروط تعاقدية للتغطية التلفزيونية.

- احتكار حقوق بث الأحداث الرياضية.

- عقد اتفاقيات مع المؤسسات الإعلامية للدعاية للبطولات والأحداث الرياضية بالمؤسسة.

- الإهتمام بتوقيت الإعلان (وقت الذروة) وكثافة المشاهدة.

- التعاقد مع المهتمين بعمليات الرعاية الرسميين.

- جذب اهتمام المستثمرين الرياضيين وتشجيع الاستثمار الرياضي.

➤ تسويق البطولات والمباريات:⁷

- فتح العديد من منافذ بيع التذاكر مما ييسر على الجماهير.

⁷ http://www.slidefinder.net/a/alyoum_mkt/12830726, Consulté le 09 Aout 2015 à 16h08.

- دعوة كبار المسؤولين مما يحفز الإقبال الجماهيري.

- طرح كمية من التذاكر تتناسب مع توقعات الحضور.

- تحديد أسعار التذاكر بما يتناسب مع أهمية الحدث الرياضي.

- تقديم هدايا تذكارية للفائزين في عمليات السحب على التذاكر.

- تسويق حقوق الإعلان للراغبين أثناء إقامة المباراة أو الحدث.

- التعاقد للبت المباشر أو المسجل للبطولات أو الأحداث.

- التعاقد لعقد الندوات أو الأحاديث الرياضية المرتبطة.

تسويق اللاعبين:

- الإهتمام بإنشاء مدارس الألعاب الرياضية بالأندية.

- الإهتمام بتوسيع قاعدة الناشئين في مختلف الألعاب بالأندية عن طريق عمل اختبارات لاختيار الناشئين.

- مراعاة الاستعانة بالمختصين في تسويق اللاعبين احترافهم مما يضمن عائد كبير.

- الإهتمام بجذب انتباه رجال الأعمال الرعاة لتبني فريق أو لاعب مع تشكيل لجنة مختصة

لاحتراف اللاعبين مع التأمين ضد الإصابات والحوادث. الاهتمام بتقديم تسهيلات خاصة من الضرائب لرجال الأعمال نظير رعايتهم للاعبين الأبطال⁸.



تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية

- الإهتمام بالتعاقد مع المؤسسات لممارسة النشاط الرياضي على ملاعب النادي في غير أوقات الممارسة.

- الإهتمام بالتعاقد مع شركات متخصصة في الدعاية والإعلان لاستغلال الأماكن المناسبة لتسويق الخدمات الرياضية.

- الإهتمام بتأجير المطاعم والمقاهي ، وحمام وصالات السباحة ، لإقامة حفلات الأعضاء به.

- الإهتمام بتطوير المطاعم والمقاهي بالأندية وإسناد إدارتها للشركات المتخصصة.

- الإهتمام بإنشاء محلات تجارية بالأندية وتأجيرها للجمهور.

- الإهتمام بتوفير الخبراء والمتخصصين الذين يتحدثون اللغة التجارية ، مع إنشاء فندق يحمل إسم المؤسسة الرياضية وذلك لزيادة مواردها.

- الإهتمام ببث قناة رياضية تحمل اسم المؤسسة الرياضية ، وتدار بطريقة اقتصادية.



تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي

⁸ عبد القادر ناصري، الاستثمار والتسويق باستخدام الأساليب الإدارية المستحدثة في مجال التربية البدنية

والرياضية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية، 2007، ص 60.

- الإهتمام بتوفير الخدمات الاجتماعية للأعضاء مثل (الرحلات الاجتماعية – رحلات الحج والعمرة – المصايف- أماكن انتظار السيارات – الحضانة- الجمعيات الاستهلاكية - الرعاية الصحية - فواتير الهاتف)

- الإهتمام بتشجيع المباريات لزيادة الإقبال الجماهيري على المباريات.

- الإهتمام بفتح مراكز اللياقة البدنية والرياضية لجميع الممارسين.

- تسجيل موقع المؤسسة الرياضية على موقع الانترنت.

- عمل دليل رياضي فيه مختلف الإنجازات المحققة.

- الإهتمام بتقديم الهدايا التذكارية للمشاهدين مثل خرائط الملعب ، صور النجوم ، جدول المباريات.

- مراعاة المساهمة في مشروعات صناعية كبرى مثل مصنع الملابس.

- عمل دراسات دورية تقدمها المؤسسة مع تقديم بعض الخدمات الأمنية للمشاهدين وقنوات فنية وقنوات مفتوحة للجماهير للتعبير عن آراءهم ورغباتهم⁹.

أما علية حجازي والشافعي فقد ذكرا أنا أساليب التسويق الرياضي تأخذ شكلان :

الشكل الأول: التسويق مع الرياضة :تكون الرياضة أو التسويق أداة أو وسيلة للمؤسسة التي لا تنتج منتج رياضي . هنا تكون الرياضة وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة التجارية (التسويقية (وأمثلة ذلك الرعاية الرياضية التي تقوم على المنفعة المتبادلة بين المؤسسة والراعي ،

⁹حسن أحمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص186-187.

والتصاريح باستخدام شعار الشركات ، استخدام إعلانات الشركات التجارية ، والإقامات الرياضية.

الشكل الثاني: التسويق في الرياضة هو استخدام المؤسسات الرياضية أساليب إدارة التسويق المتبعة في المؤسسات الاقتصادية مثل (التسويق للخدمات والمنتجات والأنشطة الرياضية وتسويق اللاعبين والفرق والمسابقات والبطولات والمباريات، وتسويق الأجهزة والأدوات والملابس الرياضية والخدمات الطبية والسياحة الرياضية).¹⁰

وقد تناول حسن أحمد الشافعي: أساليب التسويق الرياضي بالتوضيح والتفسير فهو يرى أنها عبارة عن الطرق المستخدمة التي تطبق في مجالات الرياضة باستخدام الأنشطة الرياضية والبطولات والدورات والمنافسات المحلية والدولية في عملية التسويق الرياضي ومن أهمها:

- رعاية الشركات والمؤسسات التجارية ، الهيئات ، الأفراد الجماعات للأحداث والأنشطة والبطولات والدورات والاتحادات الرياضية المختلفة.

- النقل التلفزيوني للأحداث والبطولات محليا ودوليا ، ولهذا يجب مراعاة الآتي : يجب تحديد الميعاد للبطولة بفترة كافية . يتم اختيار الوقت المناسب للبطولة أو المنافسة الرياضية. عدم رعاية عدة أحداث رياضية في وقت واحد.

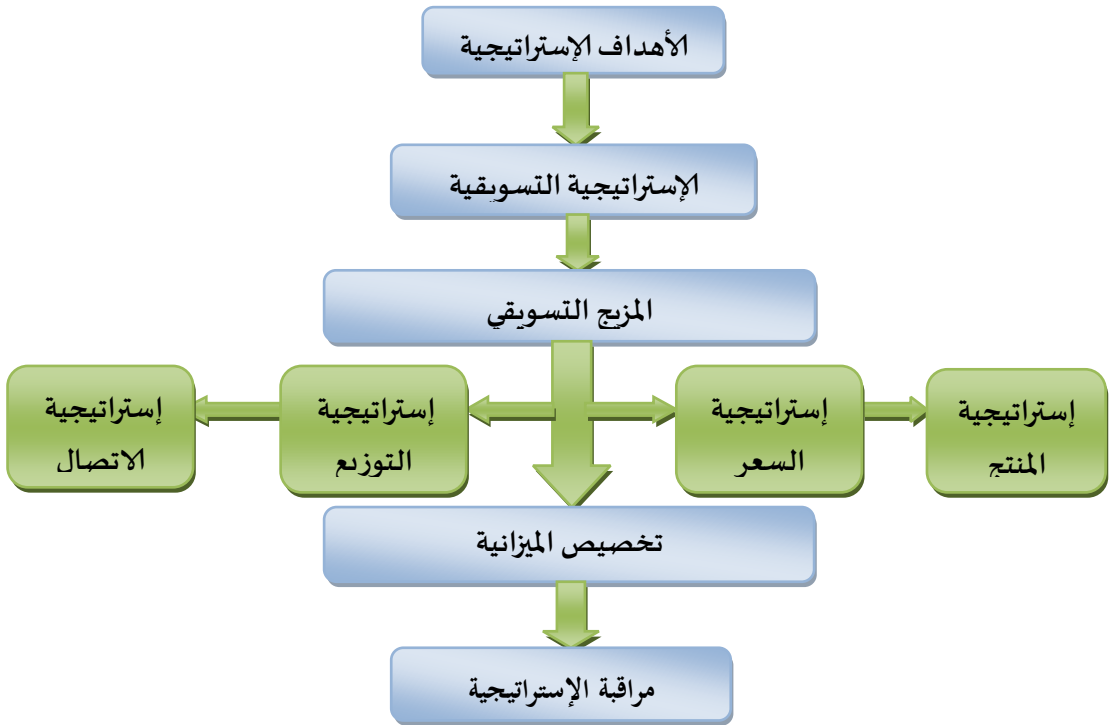
- العلاقات الشخصية (دعوة شخصيات هامة محلية ودولية).

- جذب أكبر عدد من الجماهير بتقديم أشياء مميزة ومسابقات لهم عن طريق وضع شاشات عرض كبيرة في الأماكن العامة والمؤسسات المختلفة، وتقديم مسابقات بجوائز مالية، وعمل تخفيضات للمؤسسات والهيئات والجماعات، والتعاقد مع الشخصيات العامة للاستقبال الجماهيري.

¹⁰ علية عبد المنعم حجازي، حسن الشافعي، إستراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية

المختلفة، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الطبعة 1، الإسكندرية، 2009، ص24.

إعلام الرياضي ووسائله المختلفة(الوسيلة غير الشخصية لتقديم المعلومات والأفكار بواسطة وسائل الإعلام السمعية والبصرية أو السمعية والبصرية معا)¹¹.
شكل رقم (02) : الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة¹²



إن للخطط الإستراتيجية في المؤسسات الرياضية عدة تصنيفات، منها الخطط التي توضع وفقا للأهمية، وهي خطط تسويقية إستراتيجية وفرعية، وتشغيلية، أما التصنيف الثاني فهو يتأسس وفقا للمجال أو القطاع الرياضي ويهتم بالمنتج والسلعة والخدمة والنشاط إلى جانب

¹¹ حسن احمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

¹² طوبال وسيم، أسباب ضعف الرعاية الرياضية في الجزائر- حالة الاتحادات الرياضية الجزائرية، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2009، ص 71.

التسعير والترويج والتوزيع، وهناك نوع من الخطط يتأسس على المدى الزمني سواء كان طويلا أو متوسطا أو قصير الأجل، وتوجد خطط أخرى توضع على أساس دراسة الأسواق وتهتم بالتسويق الخارجي والداخلي المحلي.

ب- مجالات التسويق الرياضي

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

- الترخيص باستخدام العلامات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات.

- الإعلان على ملابس وأدوات اللاعبين.

- الإعلان على المنشآت الرياضية.

- استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية.

- عائدات تذاكر الدخول للمباريات والمناسبات الرياضية.

- الإعلانات والتبرعات والهبات.

- عائدات انتقال اللاعبين.

- شراكات الأعضاء ومساهمات الأعضاء.

- استثمار حقوق الدعاية والإعلان.

- حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأنشطة والمناسبات الرياضية.

- الإعلان في المطبوعات والنشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية.

- تسويق اللاعبين، حيث أصبح الاحتراف عنصرا أساسيا لدى الأندية.

- تسويق تكنولوجيا المعدات الرياضية وهو مجال من أخصب المجالات التي تحوز على كثير من الهيئات لاستخدام التكنولوجيا للمعدات الرياضية.

- التسويق في مجال التغذية الرياضية خصوصا فيما يتعلق بطعام وشراب الرياضي.

- تسويق برامج التدريب الرياضي المبني على أسس علمية وقواعد تربوية هادفة لتحقيق أهدافها¹³.

وقد ذكر محمد سلامة مجالات التسويق الرياضي في الرياضات التنافسية، الرياضات المدرسية والجامعية، الأندية والمنشآت الرياضية سباقات الراليات، المعسكرات والتجمعات الرياضية، الصناعات الرياضية، وسائل الإعلام الرياضي، الطب الرياضي، التغذية الرياضية، برامج التدريب واللياقة البدنية، القياسات والاختبارات المتنوعة، البرامج والأماكن الترويجية، الرياضة للجميع، المنتجعات الرياضية.

4- مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية:

يتضمن هذا المحور على الفقرات الآتية:

أ- مفهوم الميزة التنافسية: إن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق الشركة على المنافسين، أي إن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين¹⁴. إن الشركات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ

¹³ [Http://www.wata.cc/forums/archive/index.php/t-57777.html](http://www.wata.cc/forums/archive/index.php/t-57777.html), Consulté le 09 juin 2014 à, 12h22.

¹⁴ Heizer, Jay and Render, Barry, "Principles of Operations Management". 3rd ed, Prentice Hall, U.S.A, 1999, p 36.

عليها، حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين¹⁵. الميزة التنافسية للشركة هي ميزة الشركة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للشركة. ويعني ذلك بان الميزة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي مُتقدم في السوق¹⁶. تستهدف الميزة التنافسية بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون(*)، بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين¹⁷. تهدف الميزة التنافسية عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من اجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة¹⁸. تتحقق الميزة التنافسية عندما تكون الشركة قادرة على أنجاز أنشطتها بكلفة اقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن استخدام المصادر، أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في انجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة اكبر للزبون نسبةً إلى المنافسين¹⁹.

ب: أبعاد الميزة التنافسية: تعمل الإدارة العليا في الشركة الصناعية على تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات. تساهم وظيفة العمليات في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التنافسية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها والتي

¹⁵ Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen." Strategic Management: Process, Content, and Implementation": Great Britain: Oxford University Press, 2000, p88.

¹⁶ Liu, Tsai-Lung." Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, Capabilities Advantage". www.hicbusiness.org,, 2003, p15.

(*) تعني قيمة الزبون: بان الزبون يشتري منتج الشركة التي يدرك بان منتجها سيحقق له أعلى قيمة مقارنة بالمنافسين.

¹⁷ محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص52.

¹⁸ Stevenson, William, J. "Production / Operations Management". 8th ed, Von Hoffmann Press, 2007, p04.

¹⁹ سليمان. احمد هاشم، التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية دراسة حال في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، غير منشورة، 2004، ص74.

تعكس الأداء الكلي للعمليات²⁰. وقد تطرق الكتاب في مجال إدارة الإنتاج والعمليات إلى أبعاد الميزة التنافسية. ومن خلال استطلاع بعض المصادر في هذا المجال تبين لنا إن هناك نوعاً من التطابق بين آراء عدد من الكتاب حول الأبعاد الأكثر شيوعاً والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وتمثل هذه الأبعاد بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم.

1. **بُعد الكلفة:** إن أية شركة عليها أن تُركز على بُعد الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها²¹. تسعى الشركات إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها²². إن الكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها²³. يُسهم تخفيض سعر المنتجات في زيادة الطلب عليها، فضلاً عن أنه قد يخفض من هامش الربح إذا لم تنتج الشركة منتجاتها بتكاليف منخفضة²⁴. يمكن للشركة بأن تخفض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات

²⁰ اللامي، غسان قاسم، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص19.

²¹ Dilworth, James, B. Production and Operations Management: "4nd ed, Mc GRAW- Hill: New York, 1996, pp 58-60.

²² Aquilano, Nicolas J. and Chase, Richard B. and Daves Mark M, "Fundamentals of Operations 7th ed, Mc GRAW-Irwin, INC, 1996, p24.

²³ Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrston, Alan, and Johnston, Robert. "Operations Management" 4nd ed, Prentice Hall: New York, 2004, p44.

²⁴ Krajewski, Lee, J. and Ritzman, Larry, P. " Operations Management: "7th ed, Prentice Hall: New Jersey, 2005, p62.

وإتقان العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة²⁵.

تأسيساً على ما تقدم نرى بان بُعد الكلفة يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وان عدم اهتمام الشركة بتخفيض كلفتها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة.

2. بُعد الجودة: إن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها²⁶. تعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

3. بُعد المرونة: توصف المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. إن المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبون²⁷. بُعد المرونة يعد من الأبعاد المهمة وتعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرة الشركة من تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة²⁸. وتعني كذلك قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات

²⁵ Evans, and Collier, Operation Management an Integrated Goods and services, Approach, Thomson, South, western, U.S. A international, student edition, www.swlearning.com. 2007, p124.

²⁶ Heizer, Jay and Render, Barry. "Principles of Operations Management". 4rd ed, Prentice Hall: New Jersey, U.S.A, 2001, p36.

²⁷ Russell, Roberta S and Taylor III, Bernard W "Operations Management". 3th ed. ; Prentice Hall, U.S.A, 2000, p32.

²⁸ Chase, Richard, B. and Aquilano, Nicholas, J. and Jacobs, F. Robert. "Operations Management for Competitive Advantage". Mc Graw- Hill Companies, U.S.A, 2001, p26.

وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة الميزج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

إن المرونة تتعلق بعمليات الشركة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة²⁹. وقد أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة بين الشركات، إذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة للاستجابة عموماً إلى حاجات ورغبات الزبون³⁰. و تتضمن المرونة الداخلية للعمليات سرعة الاستجابة لأوقات التسليم المطلوبة، وتوفير الوقت (تقليل الهدر) في عمليات التغيير والتحول والمحافظة على اعتمادية إنتاج وتقديم المنتجات إلى الزبائن³¹. كما أن المرونة يقصد بها قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون.

تأسيساً على ما تقدم نرى بان بُعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي شركة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت ممكن.

4. بُعد التسليم: إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن³². وعندما تريد أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض

²⁹ Krajewsky and Ritzman, Op.cit, p62.

³⁰ العلي، عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص39.

³¹ اللامي، غسان قاسم، مرجع سبق ذكره، ص25.

³² Bragman, Audia H.L.T, Purchase Concept For Reducing Lead Times in Time-Based Competition, Business Horizons, Vol.39.No.4, Janaury, 1990, p05.

الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي³³. هناك ثلاثة أسبقيات لبعث التسليم تتعامل بالوقت هي³⁴:

— سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.

— التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.

— سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

إن الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وإن العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل³⁵. أدى تزايد أهمية الوقت للزبون إلى زيادة المنافسة بين الشركات على أساس

الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق³⁶.

اتساقاً مع ما تقدم نرى بأن بُعد التسليم يعد من أبعاد التنافس المهمة بين الشركات، ويُشير إلى تسليم المنتجات للزبائن حسب الوقت المحدد لهم من قبل الشركة، ويعبر هذا البعد عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها لهم في الوقت المحدد وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

ثانياً: الجانب التطبيقي

1- مجال الدراسة:

أ-المجال المكاني: اقتصرت حدود الدراسة على مجموعة من المديرية والتي يبلغ عددها 07: المديرية العامة، مديرية التسويق، مديرية مراقبة النوعية، مديرية المالية والمحاسبة،

³³ Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrston, Alan, and Johnston, Robert, Op. cit, p64.

³⁴ Krajewski, Lee, J, and Ritzman, Larry, P, Op. cit, p65.

³⁵ Evans, and Collier, Op. cit, p126.

³⁶ اللامي، غسان قاسم، مرجع سبق ذكره، ص26.

مديرية مراقبة الجودة، مديرية الموارد البشرية، مديرية الوسائل العامة. وكذا الخلايا التي تتكون منها مؤسسة موبيليس.

ب-المجال الموضوعي: تناولت هذه الدراسة البحث في مدى اهتمام مؤسسة موبيليس بالرعاية الرياضية والتحسين من المبيعات ، وذلك من خلال البحث في محورين أساسيين وهما:
- واقع التسويق الرياضي. - تحقيق الميزة التنافسية.

2-عينة الدراسة:

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع البحث، وهذا الأخير يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكل الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها.وفي دراستنا هذه، مجتمع البحث يشمل 07 مديريات والتي كان عدد العمال بها(400) كمتوسط بالنسبة للمؤسسة، وقد كان حجم العينة يتمثل في 80 فرد والذين مثلوا نسبة 20% من مجتمع الدراسة. وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي و خاصة الذين لهم علاقة بالإعلان والإشهار والتسويق الرياضي.

3-أدوات وأساليب الدراسة الميدانية:

أ- أدوات الدراسة:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين:المؤسسة المعنية الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي.
الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانة، حيث تضمنت أداة الدراسة 18 فقرة على مقياس ليكرت الخماسي وهي أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لاأوافق بشدة. وهي مقسمة إلى محورين:

*المحور الأول:عبارات تصف واقع الرعاية الرياضية في مؤسسة موبيليس، (الفقرات من 1 إلى 09)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

* المحور الثاني: تحسين المبيعات في هذه المؤسسة، (الفقرات من 10 إلى 18)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

وحتى يمكن قياس الاتجاهات أفراد العينة، تم إعطاء نقاط لهذه الاختبارات، وتم تقسيم السلم إلى ثلاث مجالات لتحديد درجة الموافقة:
-المجال [1- 2.33] منخفضة؛ -المجال [2.34- 3.66]متوسطة؛ -المجال [3.67- 5]مرتفعة.

ب-الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS، وذلك من أجل حساب:
- معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبانة الثلاثة بالإضافة إلى الاستبانة ككل.

-معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداء الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة الثلاثة.

- اختبار الانحدار الخطي لقياس التأثير الإحصائي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

-تحليل التباين الأحادي "ف" ANOVA لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة(الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي)، والتي تكون عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

1-ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بمحورينها والاستبانة ككل بحساب قيمة ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبانة والجدول التالي يوضح معاملات الثبات ألفا / كرونباخ

جدول رقم(02) معاملات ثبات أبعاد الاستبانة

قيمة ألفا كرونباخ	الاستبانة
0.73	المحور الأول
0.75	المحور الثاني
0.88	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالب استنادا من الاستبانة و spss.

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة الثلاثة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول وهي(0.73) حيث أنها قيمة عالية وأكبر من 0,6، وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة. كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني وهي(0.75) هي عالية كذلك مما يؤكد ثبات هذا المحور. ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل وهي(0.88) وهي قيمة عالية، وعليه يمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة والاستفادة من نتائجها في التفسير والمناقشة.

2- الاتساق الداخلي:

بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 58 استبانة، أي بنسبة 72.5%، وتم استبعاد 8 استبانة لعدم استكمالها، حيث جرى فعليا تحليل 50 استبيان. ولحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة تم

حساب معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحاورين مع المحور الذي تنتهي إليه وتبيان الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة.

جدول رقم (03) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف واقع الرعاية الرياضية في مؤسسة موبيليس دال عند مستوى (0.01)

رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0.420*
2	0.180
3	0.518**
4	0.316*
5	0.612**
6	0.620**
7	0.542**
8	0.743**
9	0.617**
10	0.604**

المصدر: من إعداد الطالب استنادا من الاستبانة و spss .

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف واقع الرعاية الرياضية في مؤسسة موبيليس لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، ماعدا العبارة رقم (2) فهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، وان قيم

معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين (0.316) إلى (0.743) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف واقع الرعاية الرياضية في مؤسسة موبيليس.

جدول رقم (04) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف تحسين المبيعات في مؤسسة

موبيليس دال عند مستوى (0.01)

0.305*	11
0.196	12
0.186	13
0.019	14
0.072	15
0.296*	16
0.163	17
0.307*	18
0.523**	19
0.540**	20

المصدر: من إعداد الطالب استنادا من الاستبانة spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف تحسين المبيعات في مؤسسة موبيليس والدرجة الكلية لهذا المحور معظمها دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، ما عدى العبارات (13، 12، 17، 15، 14)، وتتراوح بين (0.296) إلى (0.540) وهذا

يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف مستوى تحسين المبيعات في مؤسسة موبيليس.

عرض نتائج الدراسة:

1-تحليل نتائج الجزء الأول:

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة و تشمل: الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي.

جدول رقم(05): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	28	56
	أنثى	22	44
العمر	أقل من 25 سنة	07	14
	من 25 سنة إلى 29 سنة	13	26
	من 30 سنة إلى 34 سنة	11	22
	من 35 سنة إلى 39 سنة	09	18
	من 40 سنة إلى أقل 44 سنة	06	12
	من 45 سنة فأكثر	04	08
مدة الخدمة	أقل من 05 سنوات	14	28
	من 05 إلى 09 سنوات	15	30
	من 10 إلى 14 سنة	09	18
	من 15 سنة فأكثر	12	24
المستوى	أقل من الثانوي	02	04
	الثانوي أو مايعادله	09	18

62	31	جامعي	الدراسي
16	08	دراسات عليا	

المصدر: من إعداد الطالب استنادا من الاستبانة و spss.

2- تحليل نتائج الجزء الثاني:

وقسمناه إلى محورين:

أولاً: واقع التسويق الرياضي في مؤسسة موبيليس

والجدول التالي يبين النتائج التالية:

جدول رقم (06): يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف واقع التسويق

الرياضي في مؤسسة موبيليس

درجة الموافقة	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة	الرقم
				ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
مرتفعة	1	1.2	3.68	6	3	16	8	8	4	46	23	24	12	01	للتسويق الرياضي أهمية بالغة لدى مؤسس تكم

منخفضة	2	0.95	3.58	2	1	14	7	20	10	52	26	12	6	تقوم المؤسسة بالإبداع والابتكار في هذا المجال	02
متوسطة	4	1.09	3.32	8	4	12	6	26	13	44	22	10	5	للتسويق الرياضي مصلحة تقوم بتقييم أداء أعمالها	03
متوسطة	7	1.16	3.10	6	3	30	15	26	13	24	12	14	7	تسعى المؤسسة لجلب الكفاءات التي تمتلك المهارة والقدرة في مجال التسويق الرياضي	04
متوسطة	7	1.16	3.10	8	4	28	14	24	12	30	15	10	5	استعمال معايير	05

														ومواص فات معينة لاختيار الأندية والفرق واللاعبين ن المعنيين بالإعلان عن منتجات المؤسسة	
منخفضة	8	1.05	2.86	10	5	28	14	32	16	26	13	4	2	يتم نشر المعنيين بالإعلان للمؤس سة في وسائل الإعلام	06
متوسطة	6	1.16	3.14	8	4	24	12	26	13	30	15	12	6	المتعاقد ين مع المؤسسة في مجال التسويق الرياضي	07

														يستحقون المبالغ المقدمة لهم	
متوسطة	5	1.23	3.30	12	6	14	7	20	10	40	20	14	7	هناك بعض المنازعات مع المؤسسات الأخرى في المجال	08
متوسطة	3	1.14	3.52	10	5	6	3	22	11	46	23	16	8	الابتكار في مجال التسويق الرياضي أعطى أثاره الإيجابية لمداخل المؤسسة	09
متوسطة	-	0.596	3.28	المجموع العام										-	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن :

تتبين نتائج المجموع العام: أن المتوسط الحسابي الكلي (3.28) و الذي يقع بين [2.34-3.66]، يعني أن أفراد عينة الدراسة لا يعتقدون أن المؤسسة تهتم بالتسويق الرياضي كوسيلة فعالة لترويج منتجاتها، ولكن بتشتت صغير لإجابات أفراد العينة بانحراف معياري قدره (0.596).

-نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن المؤسسة تعتمد على وسائل الإعلام عي جميع نشاطاتها في مجال التسويق الرياضي

وأنها تسعى لجلب الكفاءات التي تمتلك المهارة والقدرة في مجال التسويق الرياضي، إضافة إلى استعمال معايير ومواصفات معينة لاختيار الأندية والفرق واللاعبين المعنيين بالإعلان عن منتجات المؤسسة، وان الإدارة العليا تراقب أداء المصلحة المكلفة بالتسويق الرياضي من خلال تقديم تقارير شهرية وسنوية.

ثانيا: تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي، والجدول التالي يبين النتائج التالية:

جدول رقم(07) يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف تحقيق الميزة

التنافسية لمؤسسة موبيليس

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لاأوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
10	تلبية رغبات ومتطلبات الزبائن من أولويات	12	24	5	10	7	14	1	2	3.80	1.01	5	مرتفعة

المؤسسة																
1	المنتجات	15	3	23	4	8	1	4	8	4	0	0	3.98	0.89	2	مرتفعة
1	المسوقة لها		0				6	6								
	جودة															
	ومواصفات															
	محددة															
	ومتميزة															
1	تبيع	14	2	30	6	6	1	6	6	2	8	4.16	0.618	1	مرتفعة	
2	المؤسسة						2									
	منتجاتها															
	بطرق علمية															
	ومتطورة															
1	تقديم	8	1	28	5	9	1	9	5	1	6	3.80	0.83	5	مرتفعة	
3	الخدمات						8									
	اللازمة															
	للزبون في															
	وقتها المحدد															
1	لكل عامل	12	2	24	4	7	1	7	4	2	4	3.78	1.05	6	مرتفعة	
4	مسؤولية						4									
	تلمحه															
	بتحسين															
	الجودة															
	وبالتالي															
	الرفع من															
	مبيعات															
	المؤسسة															
1	المنافسة من	13	2	20	4	1	2	1	4	2	6	3.74	1.006	7	مرتفعة	
5	المؤسسات						4									
	الأخرى لها															
	أثر إيجابي															
	على جودة															
	منتجاتكم															

مرتفعة	3	0.85	3.96	0	0	8	4	1	5	5	26	3	15	رضا الزبون هو أهم إستراتيجية تتبعها المؤسسة فيما يخص التسويق الرياضي	1 6
مرتفعة	4	1.11	3.82	6	3	6	3	1	8	3	19	3	17	للمؤسسة منتجات ذات جودة عالية	1 7
متوسطة	8	1.21	3.40	1	5	1	6	2	1	3	18	1	9	هناك ميزات تقديرية للتسويق الرياضي	1 8
مرتفعة	-	0.518	3.82	المجموع العام										-	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن:

نتائج المجموع العام: إلى المتوسط الحسابي الكلي (3.82) والذي يقع بين [3.67- 5]، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للميزة التنافسية مكانة معتبرة بالنسبة لأهداف المؤسسة، ولكن بتشتت صغير لإجابات أفراد العينة بانحراف معياري قدره (0.518)، وقد جاءت درجة الموافقة محصورة بين [1- 2.33]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة. وبالتالي نستنتج أن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يحتل مكانة نوعا ما بالنسبة لمخططات المؤسسة، ولكن هي ليست كمستوى أداء المؤسسات المنافسة، وفي النهاية المؤسسة لا تواجه مشكلة تسويقية كبيرة، ولكن هناك مشكلة تكمن في تطوير منتجاتها وتوسيع إستراتيجيتها في

مجال التسويق الرياضي و ذلك برفع أدائها أكثر خاصة التسويقي، ووضع إستراتيجية أكثر فاعلية لتحقيق أهداف أكبر.

3- اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال الآتي يمكن تحديد صحة أو عدم صحة الفرضيات التي وضعت فيما يخص الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على ما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الرياضي على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة 0,05.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الرياضي على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة 0,05.

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (08): نتائج اختبار الانحدار للتسويق الرياضي وتحقيق الميزة التنافسية

المتغير المستقل: التسويق الرياضي					البيان
Sig مستوى المعنوية	13 المحسوبة	B معامل الانحدار	R2 معامل التحديد	R الارتباط	المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس
0,00	5,490	0,113	0,599	0,789	
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS					

يوضح الجدول أعلاه أثر التسويق الرياضي على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة

موبيليس، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط $R=0.789$ بين التسويق الرياضي وتحقيق الميزة التنافسية مما يوضح قوة العلاقة بين هذين المتغيرين.

- بلغ معامل التحديد $R^2=0.599$ أي أن ما قيمته 0.599 من التغيرات في المبيعات ناتجة عن التغير في التسويق الرياضي، كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B=0.113$ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التسويق الرياضي يؤدي إلى زيادة في تنافسية المؤسسة بقيمة 0.113، كما بلغت قيمة t المحسوبة 0.590 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.00.

ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الرياضي على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة 0,05.

الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على ما يلي:

1- H_0 : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لاتجاهات إجابات العينة حول واقع التسويق الرياضي تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

2- H_1 : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لاتجاهات إجابات العينة حول واقع التسويق الرياضي تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي one-way-anova للتحقق من وجود تباين ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع التسويق الرياضي تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

جدول رقم (09): نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	Sig مستوى المعنوية
الجنس	بين المجموعات	3.653	0.183	0.611	0.872

		0.299	8.667	داخل المجموعات	
0.393	1.107	2.437	48.747	بين المجموعات	السن
		2.201	63.833	داخل المجموعات	
0.547	0.942	1.256	25.113	بين المجموعات	مدة الخدمة
		1.333	38.667	داخل المجموعات	
*0.046	1.028	0.508	10.167	بين المجموعات	المستوى الدراسي
		0.494	14.333	داخل المجموعات	
(*) وجود اختلاف دال معنوياً عند مستوى دلالة $a \geq 0,05$.					
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.					

انطلاقاً من نتائج الجدول يمكن تحليل تباين اتجاهات الإجابات حول واقع التسويق الرياضي وفقاً للخصائص الشخصية لمؤسسة موبيليس التي يتميزون بها كما يلي:

- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع التسويق الرياضي تعزى إلى متغير المستوى الدراسي، وذلك لكون مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة ($\text{sig} = 0.046$) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فإجابات أفراد العينة تختلف باختلاف الفئة العمرية التي ينتمون إليها.

- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع التسويق الرياضي إلى متغيرات الجنس و السن و مدة الخدمة .

الخاتمة:

➤ و بناء على ما سبق فإننا نستنتج النقاط التالية:

- تخصيص مبالغ مالية ضخمة للحملات الإعلانية بما فيها الرعاية لأي خدمة من للخدمات التي تقدمها المؤسسة وهذا نظراً للأهمية البالغة للحملات الإعلانية و الترويجية بصفة عامة خاصة في التسويق الرياضي.

- التعاقد مع نجوم عالميين سواء كانوا رياضيين أو فنانيين عالميين للترويج لمنتجات المؤسسة.
- يمكن أن يحقق التسويق الرياضي نوع من الأثر النفسي على الزبائن. كما يتقارب مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- يمكن للتسويق الرياضي أن يحقق أهدافه من خلال الأحداث ذات الاستقطاب الواسع من ناحية المتابعة .

➤ التوصيات المقدمة:

- بناء على نتائج المتوصل إليها، يمكن اقتراح بعض التوصيات ندرجها كما يلي:
- تكوين فرق استشارية داخل القسم التجاري و التسويق مكلفين بالبحوث الخاصة بالترويج و الرعاية يعملون بالتنسيق مع فريق مكلف بدراسة السوق المستهدفة (بالنسبة للمؤسسة).
- توفير الجو المناسب داخل المؤسسة خاصة بين الأفراد العاملين و خلق بيئة داخلية ملائمة تتماشى مع المكانة التي تحظى بها المؤسسة.
- التنوع في التعاقد مع الشخصيات العالمية في ما يخص القيام بالحملات الإعلانية الجديدة.
- القيام بعمليات تكوين لإطارات في التسويق على المدى البعيد و القصير من المستحسن أن يكونوا عاملين في المؤسسة.
- كذلك إبراز الشهرة التي تتمتع بها المؤسسة و أيضا إنجازاتها المحققة و إسهاماتها في المجال الرياضي على مستوى الرسائل الاشهارية، وهذا لترسيخ و إظهار نوع من القيمة و الخبرة التي أصبحت تتمتع بها المؤسسة.
- تحسين دور العلاقات العامة في العمل الترويجي على مستوى الممارسين لإظهار مدى الانسجام و التفهم الذي تبديه المؤسسة لتحقيق رغباتهم، و بالتالي العمل على إحداث قطب فعال في تنمية الرغبة في اقتناء المنتج، و على مستوى آخر القيام بنفس العملية مع المناصرين و المتتبعين للرياضة.

قائمة المراجع:

1.مراجع باللغة العربية:

- 1- سليمان، احمد هاشم، التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية دراسة حال في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، غير منشورة، 2004.
 - 2- طوبال وسيم، أسباب ضعف الرعاية الرياضية في الجزائر- حالة الاتحاديات الرياضية الجزائرية-، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2009.
 - 3- عادل فاضل علي، التسويق في المجال الرياضي، بغداد، العراق، 2007. ¹ حسن أحمد الشافعي، الاستثمار و التسويق في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006. ¹ ناشرون، التسويق الفعال سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان، لبنان، 2002.
 - 4- عبد القادر ناصري، الاستثمار والتسويق باستخدام الأساليب الإدارية المستحدثة في مجال التربية البدنية والرياضية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية، 2007.
 - 5- العلي، عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
 - 6- علية عبد المنعم حجازي، حسن الشافعي، إستراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الطبعة 1، الإسكندرية، 2009.
 - 7- اللامي، غسان قاسم، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
 - 8- محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.
- II.مراجع باللغة الأجنبية:

- 9- Aquilano, Nicolas J. and Chase, Richard B. and Daves Mark M, "Fundamentals of Operations 7th ed, Mc Graw-Irwin, INC, 1996.
- 10- Bragman, Audia H.L.T, Purchase Concept For Reducing Lead Times in Time-Based Competition, Business Horizons, Vol.39.No.4, Janaury, 1990.
- 11- Chase, Richard, B. and Aquilano, Nicholas, J. and Jacobs, F. Robert. "Operations Management for Competitive Advantage". Mc Graw- Hill Companies, U.S.A, 2001.
- 12- Dilworth, James, B. Production and Operations Management: "4nd ed, Mc GRAW- Hill: New York, 1996.
- 13- Evans, and Collier, Operation Management an Integrated Goods and services, Approach, Thomson, South, western, U.S.A international, student edition, www.swlearning.com. 2007.
- 14- Heizer, Jay and Render, Barry, "Principles of Operations Management". 3rd ed, Prentice Hall, U.S.A, 1999.

- 15-Heizer,Jay and Render,Barry."Principles of Operations Management".4rd ed, Prentice Hall:New Jersey,U.S.A, 2001.
- 16-J.F.bourg j, J gouguet, Economie politique du sport professionnel ,vuibert, paris,2016.
- 17-Krajewski, Lee,J,and Ritzman, Larry,P." Operations Management:".7th ed, Prentice Hall:New Jersey, 2005.
- 18-Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen." Strategic Management:Process, Content, and Implementation":Great Britain: Oxford University Press, 2000.
- 19-Slack,Nigel,Chambers,Stuart,Harland,Christine,Harrston,Alan,and Johnston,Robert."Operations Management".4nded,Prentice Hall:New York, 2004.
- 20-Stevenson,William, J."Production / Operations Management".8th ed, Von Hoffmann Press, 2007.

مواقع إلكترونية:

.III

- 21-Liu, Tsai-Lung."Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, CapabilitiesAdvantage".www.hicbusiness.org, 2003.
- 22-Http://www.wata.cc/forums/archive/index.php/t-57777.html.
- 23-Http://www.slidefinder.net/a/alyoum_mkt/12830726.
- 24-Http://www.wata.cc/forums/archive/index.php/t-57777.html.