



جامعة محمد خيضر بسكرة  
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية  
تخصص الإدارة و التسيير الرياضي

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

بعنوان :

استقطاب مصادر تمويل جديدة لمواجهة التحديات  
المالية للأندية الرياضية.

دراسة ميدانية لبعض أندية القسم الوطني الثاني لكرة القدم

تحت إشراف الأستاذ:

دحية خالد

إعداد الطالب :

العابدي ياسين

**السنة الجامعية**

2016/2015

# تَشْكُرَات

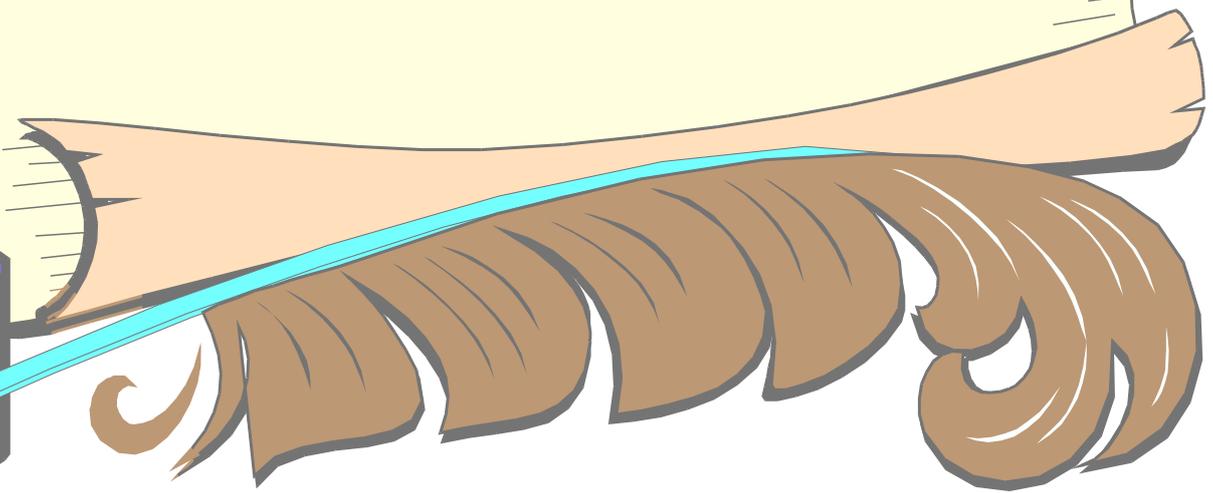
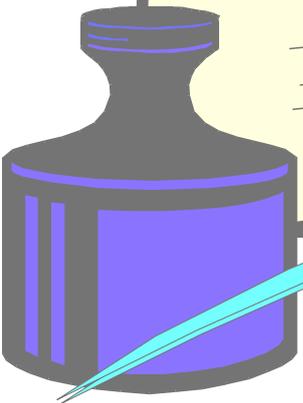
قال تعالى: { رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ  
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } {19} "

سورة النمل الآية 19.

و قال تعالى: [ من لم يشكر الناس لم يشكر الله ]

في البداية أشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع  
كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث  
سواء من قريب أو من بعيد ، كما يسعدني أن أتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر  
إلى الأستاذ المشرف \* دحية خالد \* الذي لم يبخل عليا بنصائحه القيمة  
التي مهدت لي الطريق لإتمام هذا البحث ، و لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان  
إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة  
دون نسيان أساتذة وطلاب وعمال معهد التربية البدنية والرياضية.

لتعاونهم و إشرافهم على إخراج هذا العمل



# إهداء

إلى التي أطوف بها بقاع مكة حافية فلن أعوضها عن ساعة سهرتها لأجلي

إلى أطيب قلب في الدنيا قلب أمي الحنونة أطل الله في عمرها.

إليك يا شبيه البدر وليس لي على بعدك اضطراب أبي الغالي

إلى من كان لي عوناً في حياتي الدراسية وحثني على الدراسة والمثابرة.

إلى إخوتي وأخواتي أطل الله في أعمارهم

إلى من تعلمت معهم معنى الحياة والصدقة: وليد ، بدر الدين، سفيان ، صابر، محمد ، يحيى.

إلى أخواتي سمية، أية

إلى إخوتي حفظهم الله لي: هاني ، سيف الدين، حاتم، زياد

إلى رئيس القسم شتيوي عبد المالك الذي كان معي طوال العمل و قدم لي كل التسهيلات التي كنت بحاجة

لها , وكل رضا ، حسين، صالح، مراد ،فتححي، يوسف، عقبة، رمزي، أسامة، عصام، فريد، رضوان، صابر...

إلى الأستاذ المشرف المشكور على عطائه " دحية خالد".

إلى كل من عرفني من قريب أو بعيد

الفهرس

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
	شكر و تقدير	❖
	الإهداء	❖
	الفهرس	❖
	قائمة الجداول و الأشكال	❖
أ. ب	مقدمة	❖
الجانب التمهيدي الإطار العام للدراسة		
15	الإشكالية	01
16	الفرضيات	02
17	أهمية البحث	03
17	أهداف البحث	04
17	أسباب اختيار البحث	05
18	المفاهيم و المصطلحات	06
22	الدراسات السابقة	07
24	التعليق على الدراسات السابقة	08
الجانب النظري الفصل الأول: التمويل و مصادره		
27	تمهيد	❖
28	مفاهيم أساسية للتمويل	.01
28	مفهوم التمويل	1.1
28	تعريف التمويل	2.1
28	تعريف التمويل الرياضي	3.1
29	نظرية التمويل	.2
30	الأهداف الأساسية لنظرية التمويل	1.2
32	احتياجات التمويل	1.1.2
33	موارد التمويل	2.2

## قائمة المحتويات

33	أهمية التمويل	3.2
33	أهداف التمويل	4.2
33	لمحة عن السيولة و الربحية	5.2
34	سياسات التمويل	.03
34	التمويل الذاتي	1.3
35	التمويل الخارجي	2.3
36	التمويل في المنافسات الرياضية	3.3
36	تصنيف أعمال الرياضة	04
36	الإيراد المباشر	1.4
36	الإيراد المدعم	2.4
36	الإيراد الغير مباشر	3.4
37	المحاسبة المالية	05
37	مختلف التعريف الهامة للتسيير المالي	1.5
38	الميزانية المالية للأندية الرياضية	2.5
39	أهداف التسيير المالي للنادي الرياضي	3.5
39	التمويل المالي في الجزائر	.06
44	مصادر تمويل الأندية الرياضية	.07
44	الرعاية الرياضية (السيونسورينغ)	1.7
45	أشكال السيونسورينغ الرياضي	1.1.7
45	الرعاية الرياضية كمصدر مهم من مصادر التمويل	2.1.7
45	أهداف و فعاليات الرعاية الرياضية	3.1.7
46	الترويج	2.7
46	مختلف التعريف للترويج	1.2.7
47	أهمية الترويج	2.2.7
47	أهداف الترويج	3.2.7
47	عناصر المزيج الترويجي	4.2.7
48	المشاكل المالية التي تواجهها الأندية الرياضية	.08
49	❖ خلاصة	

# قائمة المحتويات

الفصل الثاني: هيكله النوادي و المنشآت الرياضية		
51	تمهيد	❖
52	الاندية الرياضية	.01
52	مفهومها	1.1
52	تعريفها	2.1
53	انواع الاندية الرياضية	3.1
54	النوادي الرياضية الهاوية	1.3.1
55	النوادي الرياضية المحترفة	2.3.1
56	مجلس ادارة النادي	4.1
57	اهداف النادي الرياضي	5.1
58	اختصاص مجلس الادارة للاندية	6.1
58	الهياكل المسيرة و المنظمة للنادي	7.1
59	الموارد المالية للنادي	8.1
59	متطلبات النادي الرياضي	9.1
60	المنشآت الرياضية	.02
60	تعريف المنشأة الرياضية	2.1
60	لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية	2.2
60	المنشآت الرياضية قديما	1.2.2
64	المنشآت الرياضية و كثافة السكان	3.2
64	اسس تخطيط المنشآت الرياضية	4.2
65	لوائح قانونية للمنشآت الرياضية	5.2
65	رئيس لجنة المنشآت و الملاعب	6.2
65	نمط تسيير المنشآت	7.2
66	نظام تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر	.03
66	نمط تسيير المنشآت و الوضعية التي آلت اليها	1.3
67	اهمية الفعالية و الكفاءات في تسيير المنشآت العمومية	2.3
68	الجهود الجزائرية في بناء و تنظيم المنشآت الرياضية	3.3
69	خلاصة	❖

# قائمة المحتويات

الفصل الثالث: التسويق الرياضي		
71	تمهيد	❖
72	مختلف التعريف للتسويق	.01
72	تعريف التسويق	1.1
72	مفهوم التسويق	2.1
72	التسويق وظيفة من وظائف الإدارة	3.1
73	عناصر التسويق	4.1
73	التوجهات في فلسفة التسويق	5.1
74	التسويق في المجال الرياضي	.02
76	أهمية التسويق الرياضي	1.2
76	أساليب التسويق في الأندية الرياضية	2.2
77	تسويق حقوق الدعاية و الإعلام	1.2.2
77	التسويق التلفزيوني	2.2.2
77	تسويق البطولات و المباريات	3.2.2
78	تسويق اللاعبين	4.2.2
78	تسويق المنشآت الرياضية	5.2.2
78	تسويق الخدمات للجمهور الداخلي و الخارجي	6.2.2
80	مجالات التسويق الرياضي	4.2
81	التسويق الرياضي احد أهم المصادر المالية	5.2
82	دور الإعلام في التسويق الرياضي	6.2
83	التسويق و التجارة الرياضية	.03
83	الرياضة و الاقتصاد	.04
84	صناعة الرياضة	.05
85	خلاصة	❖
الجاناب التطبيقي		
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث		
89	تمهيد	❖
90	المنهج المستخدم	.01

## قائمة المحتويات

90	الدراسة الاستطلاعية	.02
90	المجتمع الأصلي للبحث	.03
91	عينة البحث	.04
91	كيفية اختيارها	.05
91	خصائص العينة	.06
92	أدوات الدراسة	.07
92	ضبط متغيرات الدراسة	.08
92	الوسائل الإحصائية	.09
93	إجراءات التطبيق الميداني	.10
93	صدق و ثبات الاختبار	.11
94	حدود الدراسة	.12
95	خلاصة	❖
الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج		
97	عرض و تحليل النتائج	.01
97	عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى	1.1
109	عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية	2.1
120	عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة	3.1
126	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات	.02
126	مناقشة نتائج الفرضية الأولى	1.2
126	مناقشة نتائج الفرضية الثانية	2.2
127	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة	3.2
127	مقارنة النتائج بالفرضية العامة	.03
128	الاستنتاجات	.04
130	خاتمة	❖
132	الاقتراحات و التوصيات	❖
	قائمة المصادر و المراجع	❖
	الملاحق	❖

قائمة الجداول والأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	ترتيب الجدول
97	يمثل المصادر المالية للأندية الرياضية .	01
98	يمثل نسب المساهمة من طرف الدولة و المؤسسات الأخرى.	02
99	يمثل نسب ما إذا كانت الأموال المتحصل عليها من طرف الأندية الرياضية تكفي لتغطية موسم رياضي	03
100	يوضح ما إذا كان هناك مسير مالي يقوم بتسيير الشؤون المالية في الأندية الرياضية.	04
101	يوضح ما إذا كانت الأندية الرياضية تنتهج خطة مالية معينة لتسيير احتياجات النادي.	05
102	يوضح ما إذا كانت الأندية الرياضية تتعرضون إلى مشاكل مالية خلال الموسم الرياضي.	06
103	يوضح ما إذا كانت الأندية الرياضية جاذبة للتمويل و الاستثمار .	07
104	يوضح ما إذا كانت الأندية في بحث عن ممولين لتدعيم خزائنها .	08
105	يوضح ما إذا كانت الأندية الرياضية تتلقى عروض جديدة في حال التأهل الى نهائيات إحدى البطولات .	09
106	يوضح ما إذا كان هناك مستثمرين خواص يعملون على تدعيم الأندية الرياضية.	10
107	يوضح ما إذا كانت الأندية الرياضية تمتلك راعي رسمي يمول النادي .	11
108	يوضح ما إذا كان الراعي الرسمي للأندية الرياضية يوفر لهم الدعم المالي اللازم.	12
109	يوضح ما إذا كان أفراد العينة يملكون منشأة خاص بهم.	13
110	يوضح نسب الأندية الرياضية التي تقوم بكرة الملعب لخوض المباريات .	14
111	يوضح نسب الأندية الرياضية التي يؤثر فيها كراء الملعب ماديا	15
112	يوضح ما إذا كانت الأندية لديها شروط الأمن و السلامة في المنشآت التي يستعملونها .	16
113	يوضح ما إذا كانت الأندية تتمكن من استغلال المنشأة حسب الاحتياجات.	17
114	يوضح ما إذا كانت الأندية تتدرب في ملعب مجهز بأرضية مناسبة لإجراء منافسة رياضية رسمية.	18
115	يوضح ما إذا كانت الموارد المالية الخاصة بالأندية تسمح لها بتحمل مصاريف صيانة المنشآت الخاصة بهم.	19

## قائمة الجداول والأشكال

116	يوضح ما إذا كانت الأندية تملك منشآت رياضية تسمح لهم بتنظيم تظاهرة رياضية رسمية .	20
117	يوضح ما إذا كانت الأندية تقومون باستغلال المنشآت الخاصة بها لتحقيق الربح المادي .	21
118	يوضح ما إذا كانت تساهم المنشآت التي تملكها الأندية الرياضية في الدخل المادي .	22
119	يوضح ما إذا كانت الأندية تستغل التظاهرات الرياضية في المنشآت لجذب مستثمرين	23
120	يوضح ما إذا كانت الأندية الرياضية تعتمد على التسويق الرياضي.	24
121	يوضح ما إذا كانت الأندية تعمل على تلبية رغبات جماهيرها من خلال تسويق منتجاته.	25
122	يوضح ما إذا كانت قلة وعي الأندية الرياضية بالتسويق يؤثر عليهم ماديا	26
123	يوضح ما إذا كانت الأندية تعتمد على متعاملين خواص في تسويق منتجاتهم.	27
124	يوضح ما إذا كانت الأندية تعتمد على تسويق المباريات الخاصة بالنادي .	28
125	يوضح ما إذا كانت الأندية الرياضية تفكر في فتح قناة خاصة بالنادي .	29

قائمة الجداول والأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
97	دائرة نسبية تمثل المصادر المالية للأندية الرياضية.	01
98	دائرة نسبية تمثل المساهمة في التمويل من طرف الدولة و المؤسسات الأخرى	02
99	دائرة نسبية تمثل يمثل الأموال المتحصل عليها من طرف الأندية الرياضية تكفي لتغطية موسم رياضي .	03
100	دائرة نسبية تمثل ما إذا كان هناك مسير مالي يقوم بتسيير الشؤون المالية في الأندية الرياضية.	04
101	دائرة نسبية تمثل الأندية الرياضية التي تنتهج خطة مالية معينة لتسيير احتياجاتها .	05
102	دائرة نسبية تمثل الأندية تتعرض إلى مشاكل مالية خلال الموسم الرياضي .	06
103	دائرة نسبية تمثل الأندية الرياضية الجاذبة للتمويل و الاستثمار.	07
104	دائرة نسبية تمثل الأندية التي تبحث عن ممولين لتدعيم خزائنها.	08
105	دائرة نسبية تمثل الأندية الرياضية التي تتلقى عروض جديدة في حال التأهل إلى نهائيات إحدى البطولات .	09
106	دائرة نسبية تمثل اذا كان هناك مستثمرين خواص يعملون على تدعيم الأندية الرياضية.	10
107	دائرة نسبية تمثل الأندية الرياضية التي تمتلك راعي رسمي يمول النادي.	11
108	دائرة نسبية تمثل ما اذا كان الراعي الرسمي للأندية الرياضية يوفر لهم الدعم المالي اللازم.	12
109	دائرة نسبية تمثل الأندية الرياضية التي تملك منشأة خاص بهم .	13
110	دائرة نسبية تمثل الأندية الرياضية التي تقوم بكرة الملعب لخوض المباريات .	14
111	دائرة نسبية تمثل الأندية الرياضية التي يؤثر فيها كراء الملعب ماديا.	15
112	دائرة نسبية تمثل الأندية التي لديهم شروط الأمن و السلامة في المنشآت التي يستعملونها .	16
113	دائرة نسبية تمثل ما إذا كانت الأندية تتمكن من استغلال المنشأة حسب الاحتياجات.	17

## قائمة الجداول والأشكال

114	دائرة نسبية تمثل الأندية التي تتدرب في ملعب مجهز بأرضية مناسبة لإجراء منافسة رياضية رسمية.	18
115	دائرة نسبية تمثل الأندية التي تسمح لها مواردها المالية بتحمل المصاريف الخاصة بصيانة المنشآت .	19
116	دائرة نسبية تمثل الأندية التي تملك منشآت رياضية تسمح لها بتنظيم تظاهرة رياضية رسمية.	20
117	دائرة نسبية تمثل الأندية الرياضية التي تقوم باستغلال المنشآت لتحقيق الربح المادي .	21
118	دائرة نسبية تمثل مساهمة المنشآت التي يملكها الأندية في الدخل المادي .	22
119	دائرة نسبية تمثل الأندية التي تستغل التظاهرات الرياضية في المنشآت لجذب مستثمرين .	23
120	دائرة نسبية تمثل الأندية الرياضية التي تعتمد على التسويق الرياضي.	24
121	دائرة نسبية تمثل الأندية التي تعمل على تلبية رغبات جماهيرهم من خلال تسويق منتجاته.	25
122	دائرة نسبية تمثل ما إذا كانت قلة وعي الأندية بالتسويق يؤثر عليهم ماديا.	26
123	دائرة نسبية تمثل الأندية التي تعتمد على متعاملين خواص في تسويق منتجاتهم.	27
124	دائرة نسبية تمثل الأندية الرياضية التي تعتمد على تسويق المباريات الخاصة بالنادي .	28
125	دائرة نسبية تمثل الأندية الرياضية التي تفكر في فتح قناة خاصة بالنادي.	29

# مقدمة عامة

# مقدمة

## مقدمة:

الرياضة ممارسة حضارية واجتماعية وصحية كانت ومازالت تعكس التطور والتقدم للأمم والشعوب كونها تخصص أهم مكونات المجتمع والحياة وهو الإنسان فكراً وجسداً وللأندية الرياضة دور مهم وكبير في نشر وتطوير الرياضة بين أفراد المجتمع كونها هي الممثل القانوني في منافسات الاتحادات الرياضية على مستوى القطر والمنافسات الرياضية الخارجية من جهة وكونها أندية رياضية تخصصية ترعى الرياضة وتسعى إلى تطويرها من خلال إيجاد الأرضية المناسبة لذلك , ويعد المال عصب الحياة بصورة عامة وله الدور الأكبر في تطوير الجانب الرياضي وكون الرياضة مفصل من مفاصل الحياة حيث يمثل المال دوراً حيوياً في بناء وتطوير وانتشار الجانب الرياضي ، فبدون المال لا يمكن ان تزاو الأندية نشاطها, و لا يمكن بناء المنشآت الرياضية والملاعب ولا اقامة التظاهرات الرياضية وكذلك لا يمكن استقطاب اللاعبين والكوادر التدريبية والفنية والعناصر الأخرى التي تسهم في بناء وتطوير الألعاب الرياضية , فلهذا الغرض عملت الدول في شتى أنحاء العالم على توفير الوسائل و الإمكانيات المساعدة على تطوير الرياضة بصفة عامة و تطوير كرة القدم بصفة خاصة نظرا لشعبيتها و تأثيرها في المجتمعات بما تملكه من تنافس و أخلاق و روح رياضية .

و الجزائر من بين الدول التي اهتمت بالرياضة و سعت الى تطويرها ، و خاصة كرة القدم، بعدما كانت الكرة الجزائرية ليست لها مكانة على المستوى الإفريقي و العالمي، فقد عاشت تحلفا ملحوظا مقارنة بفرق الدول الأخرى، وذلك لتخبط الدولة في عدة أزمت و لنقص الإمكانيات المادية, لكن سهرت الدولة الجزائرية على تدعيم الأندية الرياضية بكافة الجوانب المادية و توفير الإمكانيات و التجهيزات و المنشآت اللازمة التي تحتاجها الأندية الرياضية في النهوض بالرياضة في الجزائر , و هو ما نجحت في القيام به من خلال تدعيم الأندية الرياضية بالموارد المالية, و بناء الملاعب و المنشآت الرياضية, إقامة التظاهرات الرياضية, و إصدار قوانين و تشريعات تدعم بها الأندية الرياضية, و مما لاشك فيه أن تمويل الأندية و توفير الإمكانيات و التجهيزات اللازمة لها هو أساس نجاحها وتطويرها, لكن دعم الدولة لا يكفي و لن يستمر و الأندية الرياضية يجد نفسها في وضعية دائمة للبحث عن المصادر و الموارد المالية جديدة، لان الدعم المالي الذي تقدمه الدولة غير كافي لتغطية احتياجات الأندية الرياضية، و هو ما يستوجب عليها البحث انتهاز طرق جديدة في التمويل من خلال إتباع طرق تسيير مدروسة, و الاعتماد على الرعاية و الإشهار و التسويق الرياضي, الذين يعتبرون من أهم المصادر المالية للأندية الرياضية في الوقت الحالي, وذلك للرفع من مكتسباتها المالية بهدف تطويرها و تلبية حاجياتها و تسيير شؤونها و الخروج من المشاكل المالية التي تتعرض لها في كل موسم .



# مقدمة

حيث تم تقسيم العمل إلى ثلاثة جوانب ( الجانب التمهيدي , الجانب النظري , الجانب التطبيقي ) و ذلك وفق ما تتطلبه دراستنا .

أما الجانب التمهيدي فقد تم التطرق إلى الإشكالية و الفرضيات و أسباب و أهداف هذه الدراسة إضافة إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع .

أما الجانب النظري و الذي خصص للدراسة النظرية و ما خلفته من مصادر و مراجع خدمة للموضوع , اقترح من ثلاثة فصول و جاءت معنونة كآآتي :

. الفصل الأول: خصص للتمويل المالي و مصادره .

. الفصل الثاني : فقد خصص لهيكله النوادي و المنشآت .

. الفصل الثالث : فقد خصص للتسويق الرياضي .

أما الجانب التطبيقي الذي خصص للميدان فقد تم تقسيمه إلى فصلين أساسيين :

. الفصل الأول : فقد تناول الإجراءات المنهجية للبحث من خلال توضيح منهج الدراسة و عينة البحث و أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث .

. الفصل الثاني : حيث تم فيه عرض و تحليل نتائج الاستبيان الموجه لرؤساء الأندية الرياضية , ثم تأويل النتائج المحصل عليها ومدى ملائمتها للفرضيات الدراسة، وبعد ذلك إبراز أهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى التوصيات التي ارتنا إليها الباحث من خلال المعطيات التي خلفتها هذه الدراسة و التي كانت في مجملها تنص على ضرورة استقطاب مصادر تمويل جديدة للأندية الرياضية لمواجهة التحديات المالية و عدم الاعتماد على الدولة وحدها .

الجانب

التمهيد

## 1- الإشكالية :

إن تقدم الأندية و الفرق الرياضية و اعتبار مرد وديتها موضوع أو ناتج يتطلب اهتمام كبير، و توفير الأندية إمكانيات مادية كبيرة و منشآت رياضية لازمة حتى تتمكن الأندية الرياضية من ممارسة نشاطاته في أحسن الظروف و ذلك بتمويلها و تقديم مساعدات مالية لها ، لذلك فإن استقطاب مصادر تمويل جديدة للأندية الرياضية يلعب دورا هاما في مساعدة الأندية في الخروج و مواجهة التحديات المالية و تحقيق إنجازات معتبرة ، حتى إن نقص الإمكانيات يؤثر سلبا على الأندية الرياضية و يؤدي بها الى الدخول في مشاكل و أزمات مالية و ذلك يعود بالسلب على مستويات اللاعبين و ينتج عنه تدهور الأندية الرياضية ، إلا أن تدهور الأندية الرياضية لا يعود الى عدم تمويله فقط ، بل يمكن للنادي أن لا يحقق نتائج معتبرة إذا ما لم تحسن الإدارة تسيير أموالها لذا قمنا بطرح التساؤلات التالية:

### ❖ كيف يمكن استقطاب مصادر تمويل جديدة لمواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية ؟

أو بعبارة أخرى ، تهدف هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

- هل التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية يساعدها في مواجهة التحديات المالية ؟
- هل نقص التمويل بالمنشآت يؤثر على الأندية الرياضية ؟
- هل يعد التسويق الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية ؟

## 2. الفرضيات:

الفرضية العامة:

❖ يمكن استقطاب مصادر تمويل جديدة لمواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية .

الفرضية الجزئية الأولى:

- التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية يساعدها في مواجهة التحديات المالية.

الفرضية الجزئية الثانية:

- نقص التمويل بالمنشآت يؤثر على الأندية الرياضية .

الفرضية الجزئية الثالثة:

- يعد التسويق الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية .

## 3. أهمية البحث:

ان اهتمامنا بهذا البحث او الموضوع لم يكن صدفة, و لكن كان لأسباب موضوعية و التي منها إمكانية توقف الدولة عن تقديم الدعم المالي للأندية الرياضية سنة 2018 حسب تصريح وزير الرياضة محمد تهمي<sup>1</sup>, مما أدى بنا لإثارة هذا الموضوع او بالأحرى هذا التحدي الذي سوف تكون الأندية الرياضية ملزمة على توفير حلول أخرى او مصادر تمويل جديدة لتغطية هذا الفراغ, و ذلك لتسيير شؤونها و تجنب الوقوع في أزمات مالية .

## 4. أهداف البحث:

باعتبار عامل التمويل من أكثر العوامل إثارة و أهمية في ميدان الرياضة فالأندية تسعى بشكل مستمر إلى استقطاب مصادر تمويل تغطي حاجياتها, فمن خلال بحثنا هذا نحاول تحقيق:

- (1) إيجاد تخطيطات و سياسات مالية فعالة لتمويل الأندية الرياضية، وتحسين طرق تسيير و استغلال المنشآت و تطوير أساليب الإدارة الرياضية.
- (2) - إبراز أهمية الكفاءات المهنية في مجال التسيير المالي و مواجهة التحديات.
- (3) إيجاد فرصة لتوظيف الأموال و الإمكانيات اللازمة لحل أزمات النوادي.

## 5. أسباب اختيار البحث:

- (1) الواقع الحالي للأندية الرياضية في ضل سياسة التقشف المرتقبة.
- (2) معرفة تأثير توقف الدولة عن تمويل الأندية الرياضية.
- (3) البدائل التي قد تلجا لها الأندية الرياضية لتسيير شؤونها.
- (4) كيف يمكن للأندية الرياضية أن تستقطب مصادر التمويل.

## 6. المفاهيم و المصطلحات:

## 1.6. تعريف التمويل:

- ✓ **التعريف الأول:** يعرف على أنه أحد مجالات المعرفة وهو يتكون من مجموعة من الحقائق والأسس العلمية والنظريات التي تتعلق بالحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وحسن استخدامها من جانب الأفراد ومنشآت الأعمال والحكومات.<sup>1</sup>
- ✓ **التعريف الثاني:** ويعرف التمويل أيضا بأنه البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقييم تلك الطرائق والحصول على المزيج الأفضل بينها بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات والتزامات المنشأة المالية.<sup>2</sup>
- ✓ **التعريف الثالث:** التمويل هو تلك الوظيفة الإدارية في أي شركة التي تختص بعمليات التخطيط للأموال، والحصول عليها من مصدر التمويل المناسب، لتوفير الاحتياطات اللازمة لأداء أنشطة الشركة المختلفة بما يساعد على تحقيق أهدافها، وتحقيق التوازن بين الرغبات المتعارضة للفئات المؤثرة في نجاح واستمرار الشركة، والتي تشمل المستثمرين، العمال، المدربين، المجتمع والمستهلكين.<sup>3</sup>
- ✓ **التعريف الإجرائي:** التمويل هو الحصول على الاموال من مصادر مختلفة لإنشاء المشاريع, و تحقيق الأهداف.
- 2.6. تعريف الترويج:
- ✓ **التعريف الأول:** عرفه ستانتو (stanton) بأنه عملية إخبار وإقناع و اتصال , كما يردف الترويج بالاتصال , و يقصد به عملية التأثير في سلوك الآخرين.<sup>4</sup>
- ✓ **التعريف الثاني:** عرفه كيرنان (kirenan) الترويج هو الجهد المبذول من البائع لإقناع الزبون بقبول المعلومات حول المنتج و حفظها في ذهنه بصورة أكثر تحديد ( بعد اتخاذ قرار الشراء).<sup>5</sup>
- ✓ **التعريف الثالث:** عرفه كوتلر (kotler) الترويج هو نشاط يتم ضمن إطار الجهود التسويقية و ينطوي على عملية اتصال إقناعي.<sup>6</sup>
- ✓ **التعريف الإجرائي:** الترويج نشاط يتم ضمن الجهد التسويقي و ينطوي عليه الجهد الإقناعي بين البائع و الزبون, كما انه عملية اتصالية.

<sup>1</sup> مبارك لسوس, التسيير المالي , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر, 2004, ص 32.

<sup>2</sup> د. طارق الحاج, مبادئ التمويل, دار الصفاء للنشر, عمان, 2002, ص 65.

<sup>3</sup> محمد عثمان إسماعيل, التمويل و الإدارة المالية في منظمات الأعمال, القاهرة, دار النهضة العربية, 1995 ص 17

<sup>4</sup> نظام موسي سويوان , د. فيق إبراهيم مداد , التسويق مفاهيم معاصرة, دار الحامد للنشر و التوزيع, عمان 2003, ص 332.

<sup>5</sup> علي فلاح الزعبي, إدارة الترويج و الاتصالات التسويقية (مدخل تطبيقي . استراتيجي ) دار الصفاء للنشر و التوزيع , عمان 2003, ص 33.

<sup>6</sup> نفس المرجع ( علي فلاح الزعبي), ص 33.

### 3.6. تعريف الرعاية :

- ✓ **التعريف الاول :** إن كلمة السبونسورنج هي من أصل لاتيني " sponsor " بمعنى الكفالة و الرعاية،تقوم المؤسسة بالدعاية والإعلان لمبيعاتها والإشهار لمؤسساتها مقابل دعم مالي يقدمه الموصى المالي وهو ما يعرف بالسبونسورنج او الرعاية <sup>1</sup>.
- ✓ **التعريف الثاني:** عندما تقوم منظمات او شركات او افراد بدعم نشاط ما سواءا دعما ماديا او نوعيا،بهدف انجاز غاية تجارية فهي بذلك تقوم بالرعاية،و يشار الى الراعي على انه عميل و مشارك في الأعمال و ليس على انه رئيس.<sup>2</sup>
- ✓ **التعريف الثالث:** ونلاحظ أن عملية السبونسورنج تمنح للأشخاص الذين يعملون في المجال الرياضي، فهو عبارة عن عقد بيع بين نادي رياضي الذي يقوم بالإشهار باستخدام أساليب وخطط معينة عن المنتج إلى المستهلك بغرض تحفيزه لشراء المنتج و المؤسسة الممولة و الجمهور.<sup>3</sup>
- ✓ **التعريف الاجرائي:** هي عملية إبرام عقد بين المؤسسة او النادي و الراعي و ذلك للتعريف بمنتجاته او نشاطاته مقابل عائد مادي.

### 4.6. تعريف التسويق:

- ✓ **التعريف الأول:** عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق بأنه عملية تخطيط و تنفيذ كل ما يتعلق بوضع تصور و تسعير و ترويج و توزيع للأفكار و السلع و الخدمات لخلق تبادلات تشبع أهداف الأفراد و المنظمات.<sup>4</sup>
- ✓ **التعريف الثاني:** التسويق وضع على أسس عملية كل النشاطات التي تساعد المؤسسة على خلق وتطوير و توزيع السلع و الخدمات بطريقة مريحة لإشباع الطلب الحالي أو المستقبلي للمستهلكين.<sup>5</sup>
- ✓ **التعريف الثالث:** التسويق هو الغزو العلمي والمربح للأسواق و هو حالة من الاستعداد الذهني التي تحدد خصائص السلع التي سيتم تسويقها و كذا الطريقة المعتمدة في ذلك.<sup>6</sup>
- ✓ **التعريف الرابع:** التسويق سلسلة من التقنيات مسبقة بحالة فكرية خاصة و التي تهدف للإشباع في أحسن الظروف النفسية للزبائن والمالية للموزعين.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> ناصر عبد القادر،الاستثمار و التسويق باستخدام الاساليب الادارية المستحدثة في مجال التربية البدنية و الرياضية،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الجزائر،معهد التربية البدنية و الرياضية 2007،ص67.

<sup>2</sup> أ.د محمد صبحي حسنين ، د. عمرو احمد جبر، اقتصاديات الرياضة(الرعاية و التسويق و التمويل،مركز الكتاب للنشر 2013،ص80.

<sup>3</sup> بشير عباس العلاق ،علي محمد رابعة، الترويج و الاعلان، اسس نظريات . تطبيقات . مدخل متكامل،دار البازور العالمية للنشر و التوزيع، عمان 2007،ص36.

<sup>4</sup> أ.د محمد صبحي حسنين،د.د عمرو احمد جبر ،اقتصاد الرياضة (الرعاية و التسويق و التمويل)، مركز الكتاب للنشر 2013،ص183.

<sup>5</sup> ابوبكر مصطفى محمود، فن و مهارات التسويق و البيع، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2005، ص 65.

<sup>6</sup> توفيق محمد عبد المحسن، التسويق و تحديات التجارة الالكترونية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، ص 121.

<sup>7</sup> المساعد زكري خليل، تسويق الخدمات و تطبيقاته، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان . الاردن ، الطبعة الاولى، 2006، ص 76 .

✓ **التعريف الاجرائي:** التسويق هو عملية تحديد سعر السلع ثم توزيعها و ترويجها و ايصالها للمستهلك لاشباع حاجاته.

### 5.6. تعريف النادي الرياضي:

✓ **التعريف الأول:** هي في الأصل جمعية مؤلفة من أشخاص طبيعيين تربطهم فكرة رياضية واجتماعية مجازة قانونا، في عملها بصفة دائمة ولها شخصية قانونية ولا تقصد الربح المادي وإذا كان يجوز لها أن تكون محترفة لنشاط الرياضية.<sup>1</sup>

✓ **التعريف الثاني:** نجد في الفصل الأول من الباب الرابع من القانون 05. 13 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق ل 23 جويلية سنة 2013، و الذي يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها، في المادة 72، و التي تشير الى ان النادي الرياضي هو الهيكل القاعدي للحركة الرياضية الذي يضمن تربية و تحسين مستوى الرياضي من اجل تحقيق الاداءات الرياضية.<sup>2</sup>

✓ **التعريف الثالث:** نجد في الفصل السادس من القانون 10.04 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية في مادته 42، و التي تشير الى النوادي الرياضية كونها هيئات تمارس مهنة تربية و تكوينية للشباب عن طريق تطوير برامج رياضية و بمشاركتها في ترقية الروح الرياضية و الوقاية من العنف و محاربتة، و تخضع لمراقبة الرابطة و الاتحادية الرياضية المنظمة إليها.<sup>3</sup>

✓ **التعريف الاجرائي:** النادي الرياضي هو مجموعة من الافراد طبيعيين يسعون الى تعميم النشاط الرياضي، و نشر الروح الرياضية، و هدفهم ليس الربح المادي.

### 6.6. المنشأة الرياضية: هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين، و

يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والاجتماعية والروحية والصحية والترفيهية في إطار السياسة العامة للدولة.<sup>4</sup>

✓ **التعريف الإجرائي:** هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية او الجماعية و لها إدارة تسيرها وفق برنامج معين.

<sup>1</sup> محمد سليمان الأحمد، وديع ياسين التكريتي و لوئي غانم الصمدي، الثقافة بين القانون و الرياضة، العراق، دار وائل، 2005، ص73.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 1305 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها، المطبعة الرسمية البساتين، بئر مراد رايس، الجزائر، 2013، ص12.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 10.04، المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية، المطبعة الرسمية البساتين، بئر مراد رايس، الجزائر، 2004، ص11.

<sup>4</sup> عصام بدوي، موسوعة الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001، ص17.

## 7. الدراسات السابقة:

إن موضوع بحثنا تمحور حول استقطاب مصادر تمويل جديدة لمواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية و الدراسة السابقة تعني البدء من النقطة التي انتهى فيها باحث آخر, و فيها خصص هذا الموضوع في البدا من النقطة التي انتهت منها الدراسات السابقة التي استعنا بها, قد انتقينا بعض المذكرات من جامعات و معاهد الجزائر.

## ✓ الدراسة الأولى :

من اعداد الطالبة " بن عكي نادية " تحت عنوان " سياسة التمويل المالي و الانعكاسات على المردود الرياضي " لنيل شهادة الماجستير في علوم و نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية, جامعة الجزائر 3 معهد التربية البدنية و الرياضية و أثناء الموسم الدراسي 2007/ 2008.

و تهدف هذه الدراسة الى إظهار فعاليات التمويل المالي باعتباره المحرك الأساسي في متابعة النادي الرياضي لنشاطه و تطوره و ازدهاره , و تشجيع الأندية الرياضية لانتهاج طرق جديدة للتمويل الرياضي , كالاتماد على الخصوصية و الرعاية الرياضية و التسويق الرياضي, وكذلك إبراز الكفاءات المهنية في مجال التسيير المالي .

و قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي, و اعتمد على أدوات البحث على استمارة الاستبيان الموجه إلى رؤساء الأندية الرياضية, و الاعتماد على النسب المئوية و اختبار كاف تربيع في التحليل الإحصائي.

و أجريت الدراسة على عينة تضم (18) نادي لكرة القدم من أصل الأندية التي تنشط في البطولة الوطنية للقسم الممتاز.

و من اهم نتائج البحث التي توصل إلى الباحث :

- التمويل الذي تمنحه الدولة للأندية الرياضية منتظم و غير كافي مقارنة بنشاط النادي .
- عدم وجود إطار قانوني يوطر العملية للحصول على التمويل لغير الدائم .
- عدم وجود حوافز للجهات المانحة للدعم المالي و كانت مؤسسات اقتصادية او غيرها .
- المصادر الدائمة التي تمنحها الدولة, الجماعات المحلية و وزارة الشباب و الرياضة, كلها لا تكفي لتغطية احتياجات النادي الرفيع المستوى.
- الأندية الرياضية تفتقر الى التسيير أكثر من التحصيل المادي .

## ✓ الدراسة الثانية:

من إعداد الطالبة "شريفى سلمى" تحت عنوان "أساسيات التمويل و الإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية" لنيل شهادة الدكتوراه في علوم نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية, جامعة الجزائر 3 معهد التربية البدنية و الرياضية, فرع الإدارة و التسيير الرياضي, أثناء الموسم الجامعي 2011,2012 .

و من أهداف البحث كانت كما يلي:

- توضيح فضاءات العمليات التمويلية و إبراز الإطار المفاهيمي للموارد المالية و آليات التسيير المالي من خلال اعتماد التقنيات الإستراتيجية و الفعالة في الأندية الرياضية.
  - وضع منهج و إعطاء صيفه للتصميم الفعال و التنظيم في اطار الهيئة الرياضية الحديثة.
  - استحداث الوسائل التخطيطية و تصميم و توجيه العمليات الإدارية للأموال في الأندية و الهيئات الرياضية و بهذا خلق إستراتيجية وظيفية إدارية و نشاط بدني رياضي.
  - الكشف عن مشاكل التمويل و ممارسة التسيير المالي في الأندية الرياضية و تصحيح الخلل بإعطاء حلول موضوعية و اقتراحات و توصيات نافعة.
  - التوعية و إحياء الضمير المعنوي لاستقطاب المسيرين ذوي الخبرة و المهارات و ترقية المؤسسة الرياضية دخولاً بها في السياسات الاقتصادية المستجدة كالمخصصة و الاستثمار في الأسواق المالية.
  - إضافة إلى ذلك هدفنا إلى رفع مستوى كفاءتنا المنهجية و الموضوعية و إثراء معارفنا بعد إنجاز وسيلة و مرجع علمي جديد قد يكون ذو منفعة للباحثين و الممارسين للنشاط الإداري في الميدان الرياضي.
- و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في عملية بحثه, و كانت عينة الدراسة التي استخدمها الباحث هي مجموعة اندية احترافية لكرة القدم في القسم الوطني الاول, و من نتائج هذه الدراسة كالتالي:
- ما يتعلق بنطاق التمويل و تسيير الموارد المالية في المؤسسة الرياضية فقد تمكنا من استنتاج، أن الإمكانيات ضعيفة نسبة و المتطلبات المتزايدة للقيام بالنشاط البدني الرياضي، حيث أن الميزانيات تعرف عجزا مستمرا في معظم الأندية ولا تسجل أرباحا إلا في حالات جد قليلة, كما أن الهدف الأسمى الذي أصبح يرمى إليه في الهيئات الرياضية هو تحصيل الربح المادي و الأموال اللازمة لتحقيق الاكتفاء، في هذا السياق تركز الموارد المالية على دعم الحكومة و المؤسسات الاقتصادية العمومية و الخاصة، و كذا عائداتها من المنافسات و المبيعات إلا أنه بنسبة كبيرة يعتمد على تمويل المؤسسات الاقتصادية . لكن رغم التمكّن من جمع رؤوس الأموال لا يزال الإشكال لا يشمل إلى هذا الأمر بإهمال عنصر جد مهم لاستخدام رؤوس الأموال هذه ألا و هو الإدارة المالية، حيث أن التسيير المالي في هذه المناصب لا يحظى بالاهتمام الكافي، يبرز من خلال ممارسة هذه الوظيفة الإدارية دون الاعتماد على الآليات العلمية المستحدثة مثل التقنيات المحاسبية و تبني مختلف السياسات المالية المدرة بالأرباح للمؤسسة و عدم انتهاج تحاليل علمية، لهذا تقيم وظيفة الإدارة المالية في الهيئات الرياضية في معظمها على أنها لا

تتم بدرجة عالية من الكفاءة و الفعالية و يمكن أن نقول أن السياسات الإستراتيجية في تسيير الإمكانيات قد تكون غائبة تماما خلال القيام بالنشاط الإداري.

### ✓ الدراسة الثالثة:

كما تطلعنا ايضا لدراسة مذكرة من إعداد الطالبة " شنوفي خيرة" تحت عنوان " تقييم التمويل العمومي للرياضة الجزائرية " لنيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المالية العامة, جامعة أبو بكر بلقايد . تلمسان . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , إثناء الموسم الجامعي 2011 / 2012 .

و من أهداف هذه الدراسة:

- معرفة التغيير الجذري الذي شهدته الرياضة العالمية منذ بداية الخمسينيات.
- معرفة المعادلة الجديدة للرياضة " اقتصاد الرياضة.
- الاطلاع على الواقع التمويلي للرياضة في الجزائر.
- المقارنة بين التغييرات الحاصلة في ميدان الرياضة العالمية و ما تشهده الرياضة الجزائرية.
- و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طريقة استعراض البحث باعتباره يتضمن الشق النظري و التطبيقي لتحليل البيانات المتوفرة , و كانت عينة الدراسة التي استخدمها الباحث هو (دراسة حالة) فريق و داد آمال تلمسان.

و قد توصل صاحب الدراسة الى عدة نتائج منها:

- إيجاد إن الفريق يبقى دائما يعاني من مشاكل العجز في الميزانية الذي يخلق العديد من المشاكل كمثل الحد الان لازال النادي في نزاعات مالية لعدم سداد أجور بعض اللاعبين و يرجع دائما السبب الى نقص التمويل الذي أصبح اسطوانة يرددها الجميع دون البحث عن الأسباب الأخرى فتنوع النوادي الرياضية في الجزائر من الناحية الاقتصادية و القانونية له تأثير المباشر على طريق تسييرها, فالمسير الرياضي يجد نفسه في صلب البحث عن الموارد المالية و التنظيم المحكم لكن بالرجوع الى التسيير الاقتصادي, فالمسير و الأمين العام من ابرز العناصر المؤثرة على تنظيم و تطوير الجمعية او النادي.

- ان الاتجاهات المختلفة عن إدارة و تسيير الإدارة الرياضية في ظل اقتصاد السوق و المشكلات الناجمة عن ممارسة الأنشطة الرياضية تفرض إعادة النظر في عدة نقاط باعتبار ان زيادة النفقات العمومية ليست المخرج الوحيد للالزمة الرياضية في الجزائر.

- دراسة المشروع الاحترافي بمقاييس فعالة حل للخروج من أزمة الديون المتراكمة لمعظم أندية كرة القدم الجزائرية , بمعنى كيفية التعامل الإداري مع الأندية الرياضية خلال الانتقال إلى الاحترافية و ذلك لتنمية الموارد المالية الذاتية دون الاعتماد الكلي على مصادر التمويل العمومي.

## ✓ الدراسة الرابعة :

دراسة من إعداد الطالب " إبراهيم علي غراب " تحت عنوان " واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية " لنيل درجة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية, تخصص الادارة و التسيير الرياضي, للموسم الجامعي 2010/2009.

و من أهداف الدراسة مايلي :

- معرفة مدى وجود السياسات و القوانين في مجال التسويق الرياضي بالمؤسسات و الاتحاديات الرياضية .
  - معرفة مدى وجود الاستراتيجيات و اللوائح المستخدمة للتسويق الرياضي بالمؤسسات و الاتحاديات الرياضية العامة.
  - معرفة مدى إدراك قيادة المؤسسات و الاتحاديات الرياضية العامة بأهمية التسويق الرياضي .
  - معرفة مدى وجود إدارة التسويق الرياضي في المؤسسات و الاتحاديات الرياضية .
  - معرفة مدى وجود الكفاءة المتخصصة في جانب التسويق الرياضي بالمؤسسات و الاتحاديات الرياضية.
- و قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ( الدراسة المسحية) في عملية بحثه, و كان مجتمع البحث هو جميع الخبراء في المجال الرياضي و مجال التسويق و من قيادات و وزارة الشباب و الرياضة و رؤساء و أمناء الاتحادية الرياضية, و كانت عينة البحث تم اختيار العاملين في المجال الرياضي بالطريقة العمدية الطبقية( القصدية ).
- و من النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي :
- يجب على الوزارة توضيح أهمية التسويق الرياضي للاتحادية الرياضية بشكل عام و الأندية الرياضية بشكل خاص .
  - تشجيع التسويق من طرف الوزارة و الاتحادية الرياضية يتطلب وضع قانون جديد .
  - من الضروري ان يوجد في قوانين و لوائح الوزارة ما ينص على وجود إدارة لتسويق و يشغلها مختص في التسويق داخل هيكلة المؤسسات الرياضية .
  - يعمل التسويق على تقوية اعتماد الاتحادية الرياضية العامة على التمويل الذاتي بدلا من التمويل الحكومي
  - التسويق الرياضي يعمل على خلق بيئة تنافسية بين الاتحاديات الرياضية العامة مما يؤدي الى تحسين مستوى الاندية الرياضية .

## ✓ التعليق على الدراسات :

و قد تبين للباحث بعد مراجعة الدراسات السابقة ما يأتي :

- إن كل الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي و استعملت نفس الأداة الميدانية ألا و هي الاستلانة .
- معظم الدراسات السابقة ركزت على التمويل المالي للأندية الرياضية .
- معظم الدراسات السابقة تم التطرق فيها إلى دور التسيير المالي في الحد من الأزمات المالية للأندية الرياضية .
- معظم الدراسات السابقة تم التطرق فيها الى الدور الذي يلعبه التسويق الرياضي في توفير مصادر مالية جديدة للأندية الرياضية .

## ❖ أوجه التشابه :

من أهم أوجه التشابه بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية أنها كلها اهتمت بموضوع التمويل المالي و مصادره, و طرق التسيير المالي في الأندية الرياضية , و أخذت الأندية الرياضية كعينة أساسية للدراسة , اضافة إلى استخدام نفس الأداة الميدانية .

## ❖ أوجه الاختلاف :

لقد ركزت الدراسات السابقة على واقع التمويل المالي في المؤسسة الرياضية بصفة عامة , في حين ان الدراسة الحالية ركزت على واقع التمويل المالي في الأندية الرياضية بصفة خاصة .

الجانب

النظري

# الفصل الأول

(التمويل و مصادرہ)

### تمهيد:

نظرا للعلاقة الطردية الموجودة بين تطور الأندية الرياضية والوسائل والإمكانيات المتوفرة مكننا اعتبار التمويل، المحرك الأساسي في متابعة الأندية لنشاطها. خاصة ولسوء الحظ أن المشكلات المادية مازالت تلعب دورها . وهي بالطبع من أهم الصعوبات التي تتلقاها الأندية الرياضية. فمن خلال أساليب التمويل الذاتي ، وبعض مجالات صناعة الرياضة التي يمكن أن توظيف من خلال الهيئات الرياضية باختلاط تنظيما فمناها برامج تصلح للجنة الأولمبية، الاتحاديات الرياضية، الأندية، كليات التربية الرياضية والأكاديميات العلمية. فهذه المجالات ممكن أن تحدث سوقا رياضيا الذي بدوره يساهم أولا في دعم تلك الأندية بعائد مادي يمكنها من استمرار مسيرتها بتحقيق أهدافها وكذلك المساهمة في دفع المستوى الرياضي للاعب والمستوى العام للرياضة إلى النحو الأمام سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

### 1- مفاهيم أساسية للتمويل:

اهتم الباحثين والمفكرين في النظرية الاقتصادية بفروع علم الاقتصاد لكن لم يهتموا كثيرا بالتمويل رغم كونه أحد فروع علم الاقتصاد فنشأ إحساس بضرورة وضع المبادئ الكلية اللازمة لنظرية التمويل. قصد بالتمويل الحاجة إلى الأموال أو الحاجة الاقتصادية إلى السلع والخدمات التي تؤدي إلى إشباع الحاجة.

**1.1 . مفهوم التمويل:** تعني كلمة التمويل مجموع وسائل الاقتراض أو العمليات التي تستطيع المؤسسة من خلالها تلبية حاجياتها من رؤوس أموال لدفع أو تطوير مشروع ما، حيث تضمن التمويل جميع القرارات التي تتخذها الإدارة المالية لجعل استخدام الأموال استخداما اقتصاديا بما في ذلك الاستخدامات البديلة ودراسة تكلفة المصادر المتاحة والنظر إلى القضايا المالية على أنها غير منفصلة عن الأعمال الأخرى كالإنتاج والتسويق<sup>1</sup>

### 2.1 . تعريف التمويل: للتمويل عدة تعاريف منها:

التمويل هو تلك الوظيفة الإدارية في أي شركة التي تختص بعمليات التخطيط للأموال، والحصول عليها من مصدر التمويل المناسب، لتوفير الاحتياطات اللازمة لأداء أنشطة الشركة المختلفة بما يساعد على تحقيق أهدافها، وتحقيق التوازن بين الرغبات المتعارضة للفئات المؤثرة في نجاح واستمرار الشركة، والتي تشمل المستثمرين، العمال، المدربين، المجتمع والمستهلكين.<sup>2</sup>

يعرف كذلك التمويل على أنه أحد مجالات المعرفة وهو يتكون من مجموعة من الحقائق والأسس العلمية والنظريات التي تتعلق بالحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وحسن استخدامها من جانب الأفراد ومنشآت الأعمال والحكومات.<sup>3</sup>

و يعرف التمويل أيضا بأنه البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقييم تلك الطرائق والحصول على المزيج الأفضل بينها بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات والتزامات المنشأة المالية.<sup>4</sup>

**3.1 تعريف التمويل الرياضي:** التمويل هو عبارة عن اتفاق بين طرفين، الطرف الأول و يدعى الممول و هو الذي يقدم المال او قروض معتبرة للطرف الثاني، اما الطرف الثاني فهو الممول، يقوم بخدمات تتمثل في امكانيات الاتصال او المقابلة الذي يطلبه الممول و الناتج بطريقة مباشرة من ممارسة الرياضة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد الناشد، التخطيط المالي والنقدي للإدارة المالية، حلب، مديرية الكتب و المطبوعات المدرسية، 1998 ص 34

<sup>2</sup> محمد عثمان إسماعيل، التمويل و الإدارة المالية في منظمات الأعمال، القاهرة، دار النهضة العربية، 1995 ص 17

<sup>3</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 32.

<sup>4</sup> د. طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002، ص 65.

<sup>5</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 10.04، المتعلق بالتربية البدنية و الرياضة، المادة 42، المطبعة الرسمية البساتين، بئر مراد رايس، الجزائر، 2004، ص 32.

## 2- نظرية التمويل:

على الرغم من أن التمويل أحد فروع علم الاقتصاد، فقد بقيت دراسته حتى عهد قريب خارج نطاق هذا العلم، حيث أن دراسة الاقتصاد قد تطورت تطورا كبيرا، و خلفت بالكثير من أساليب التحليل الاقتصادي الجزئي و الكلي، فإن دراسة التمويل لم تشهد تطورا مماثلا إلى أن أدرك الباحثون أنه لا بد من وضع المبادئ اللازمة لنظرية التمويل، لاسيما بعد أن لاحظوا ثراء النظرية الاقتصادية وما أسفرت عنه الدراسات التحليلية في هذا العلم من نتائج تمثلت في مجموعة مبادئ أصبح من السهل تطويرها وبلورتها في نظرية التمويل، ولهذا يمكننا القول أن التحليل الاقتصادي قد ساهم في وضع الإطار العام لنظرية التمويل وساعد على تكامل هذه النظرية.

**1.2. الأهداف الأساسية لنظرية التمويل:** ترتبط الوظيفة التمويلية بأهداف المؤسسة عامة، بالنهايات التي تسعى إلى تحقيقها من خلال استراتيجياتها العامة التي تتفرع إلى استراتيجيات فرعية، منها الإستراتيجية المالية و السياسات التي تم تحديدها كموجهات لتلك الإستراتيجية و يمكن أن نذكر باختصار الأهداف الخاصة بهذه الوظيفة: دراسة الحاجة المالية المرتبطة بالنشاط طبقا للخطط الإستراتيجية والعملية، وذلك لتحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية هذا النشاط.

دراسة الإمكانيات المتوفرة للحصول على الأموال المطلوبة، بحيث تعمل على المقارنة بين مختلف الاختيارات الممكنة، واقتراح أحسن مردودية، أي أقلها تكلفة وهنا تراعى فيه مختلف طرق التمويل والعوامل المؤثرة فيها من خلال السوق النقدية و السوق المالية.

اختيار أحسن طرق للتمويل، حيث تكون عادة في شكل مزيج بين مختلف المصادر، وتحقيق أحسن مردودية مالية.<sup>1</sup>

. إن الأهداف المالية الشاملة للمشروع تم تحقيقها عن طريق مبدأ المردودية المالية التي تسمح لنا باختيار وانتقاء المشاريع الناجحة بهذا يصبح التمويل عاملا هادفا. وتصبح الوظيفة التمويلية من أهم الوظائف في المؤسسة، لكي تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق أو غيرها من الوظائف الأخرى، فالاستخدام العقلاني للأموال يعني الموازنة بين الاستخدامات المتوقعة وبين تكلفة المصادر البديلة المحتملة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة الجزائرية، دار المحمدية العامة، ط1، 1998، ص 264

1.1.2. احتياجات التمويل:

تمثل احتياجات التمويل بالنسبة للأعوان الاقتصادية في ما يلي:

أ- **المؤسسات:** تحتاج المؤسسة في نشأتها وتطورها إلى موارد مالية وإلى رؤوس أموال لتجهيزاتها و تسييرها تقوم المؤسسة ببيع إنتاجها وليس من الضروري أن يكون توازن بين المداخل و المصاريف في كل عملية، فأحيانا نلاحظ مجموع المداخل فوق مجموع المصاريف ما يؤدي إلى تزويد الخزينة وقد يحدث العكس أحيانا فتتدهور الخزينة فنلاحظ أن المؤسسة تعجز عن دفع ديونها عند آجال الاستحقاق فتلجأ المؤسسة إلى طلب دعم خارجي أو الاقتراض.

ب- **الأفراد:** يتلقى الفرد في بعض الأحيان صعوبات على أساس الفرق بين مستوى الدخل ومستوى النفقات التي يواجهها وذلك حين اضطراره إلى بعض النفقات الاستثنائية والطارئة التي تتطلب مدخولا استثنائيا فيلجأ الفرد إلى الاقتراض و يتم تحمل هذه النفقة بتوزيعها خلال الزمن و تغطيتها تدريجيا عن طريق الدخل، وهذا بعد الادخار من إمكانية الادخار من الدخل ومنه التسديد.

ج- **الدولة:** تحتاج الدولة إلى تمويل خارجي لتغطية عجز الميزانية العامة للدولة و تدعيم الجماعات المحلية للقيام بالتجهيز العمومي وتمويل المشاريع الاستثمارية.

2.2. موارد التمويل:

إن وجود نظام مالي، يرجع اساسا إلى إمكان المؤسسات على استثمار رؤوس أموال أكبر من ادخارها، في حين أن العائلات تستهلك أقل مما تملك خلال فترة معينة. هذا التكامل في الحاجات والقدرات شرح نشأة أسواق رؤوس الأموال التي تسمح بتلاق المقرضين بالمقترضين الماليين و التي تعمل على تعديل الاستثمارات حسب الادخار.<sup>1</sup>

3.2. أهمية التمويل:

للت تمويل أهمية بالغة في تحديد سياسة البلاد التنموية . كونه العضو المحرك للمشاريع الاستثمارية.تحتاج جميع المشاريع الاستثمارية إلى التمويل بصفة عامة وتحتاج إليه السياسة التنموية للبلاد بصفة خاصة حيث ترتب عليه توفير مناصب شغل جديدة و تحسين الوضعية المعيشية لأفراد المجتمع ومنه بلوغ الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد. و تجدر الإشارة إلى أن دور التمويل يكون أكثر فعالية في البلدان التي لا تعاني عدم الاستقرار في جميع المجالات.

<sup>1</sup> عبد الله شوقي حسين، التمويل و الإدارة المالية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1993، ص29

#### 4.2. أهداف التمويل:

تتجلى أهدافه أساسا في بعض النقاط منها:

- 1 . يساهم في تطوير النشاط الاقتصادي من خلال خلق مشاريع جديدة.
- 2 . يساعد التمويل في تسوية التوازن المالي والخارجي للمؤسسة.
- 3 . تبرز أهميته في توجيه السياسة الاقتصادية للبلاد.
- 4 . يساهم في تفعيل ميكانيزمات الجهاز المصرفي من خلال حركة رأس المال.

#### 5.2. لمحة عن السيولة والربحية:

إن من أهم واجبات المدير أن يوازن بين السيولة وأن يحافظ على هذا التوازن باستمرار والحقيقة فإن هذا الواجب ينطوي على صعوبة بالغة لأن توفير السيولة قد يناقض هدف الربحية، ولهذا فإن المدير المالي يجد نفسه أمام معادلة صعبة الحل في بعض الأحيان فإذا كانت هدف الربحية يستلزم استثمار الموارد المالية استثمارا يكاد يكون كاملا، فإن مواجهة مخاطر السير المالي، وخاصة السير الفني يتطلب الاحتفاظ بمقدار من هذه الموارد في شكل سائل نقدي لمواجهة المخاطر وهنا تبرز صعوبة تتجلى في السيولة، وفي تحديد مقدار الرصيد الذي يتوجب الاحتفاظ به لمواجهة الالتزامات، ولاشك أن هذا الرصيد النقدي الذي يحتفظ به كاحتياطي، فإنه يمثل رصيذا لا يستثمر في أعمال المشروع، وبالتالي لا يحقق عائدا مما إثر في الربحية ولهذا فإنه على الرغم من أن السيولة والربحية هدفان توأمان فإنهما متناقضان أيضا.<sup>1</sup>

#### 3. سياسات التمويل:

إذا قارنا شقي الميزانية لأحد النوادي فنجد أن التكاليف أكثر من المداخيل حيث أن الأندية لها نفقات مالية معتبرة على الفنادق مثلا، تحويل اللاعبين و كراء الملاعب و غيرها من النفقات. مما جعل الأندية تعاني من العجز من ممارسة أنشطتها فتجد نفسها أمام اختيارين للتمويل. اختيار بين الداخلي (الذاتي) الذي يتمثل في عائدات تذاكر الدخول للمباراة وعائدات تحويل اللاعبين... الخ. والتمويل الخارجي الذي يتمثل في الدخول إلى السوق المالية وذلك عن طريق إصدار الأسهم والسندات أو إلى الشبكة المصرفية أو إلى السبونسورينغ التسويق الرياضي والخصخصة.

<sup>1</sup> محمد الناشد، مرجع سابق، ص 51.

### 1.3. التمويل الذاتي:

إن قدرة التمويل الذاتي للمؤسسة إمكانية المؤسسة لتمويل نفسها من خلال نشاطها.<sup>1</sup>

إلا أن مصادر التمويل الذاتي للرياضة أو النادي عديدة منها:

- الإعلان على ملابس وأدوات اللاعبين.
  - الإعلان على المنشآت الرياضية.
  - الترخيص باستخدام العلامات و الشعارات على المنتجات و وسائل الخدمات.
  - استثمار المرافق و الخدمات في الهيئات الرياضية.
  - الإعانات و التبرعات و الهبات.
  - عائدات انتقال اللاعبين.
  - استثمار حقوق الدعاية والإعلان.
  - الإعلان في المطبوعات والنشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية.
  - حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأنشطة والمناسبات الرياضية.<sup>2</sup>
- وكل ما سبق ذكره هو أسلوب من أساليب تنمية الموارد الذاتية بعيدا عن مجالات صناعة الرياضة.

### 2.3. التمويل الخارجي:

في الحين الذي يصبح فيه التمويل الداخلي غير كاف بالنسبة للمؤسسة لمواجهة حاجياتها يصبح التمويل الخارجي حتميا بالنسبة لها. وتجد المؤسسة نفسها أمام حلين:

الاستناد مصدر تمويل مدة حياته محدودة تلجأ إليه المؤسسة بحيث لا تعط المؤسسة عادة للإطراف الممولة حق التدخل في تسيير المؤسسة أو اللجوء إلى الأموال الخاص توزيع رأس المال- وهذا من شأنه زيادة التكاليف مع زيادة الكفاءات من جهة، وإعادة النظر في هيكلية اتخاذ القرارات في المؤسسة من جهة أخرى.

ونلاحظ نفس الشيء بالنسبة للأندية الرياضية الاحترافية حيث أن مواجهة حاجياتها لا تمده فقط طرق التمويل التقليدية عائدات الدخول إلى المباريات، الإعلان على ملابس وأدوات الرياضيين، حقوق البث الإذاعي و

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، تقنية مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، ط2000، ص83.

<sup>2</sup> سمير عبد الحميد علي، إدارة الهيئات الرياضية، الإسكندرية، منشأ المعارف، 1999، ص104

التلفزيوني... الخ ( بل تعدى ذلك وفي كل البلدان إلى سياسة التمويل الخارجي من أجل جذب مستثمرين خواص عن طريق الدخول إلى السوق المالية، سوق البورصة و إصدار الأسهم أو الشبكة المصرفية والتي تعتبر وسائل فعالة في تطوير النوادي خاصة ذات المردود الرياضي الجيد، كوسائل لدعمها فهي تعتبر بالنسبة لها جوهر عملية الاحتراف.<sup>1</sup>

### 3.3. التمويل في المنافسات الرياضية:

للتموليل مصادر متعددة والتي تأخذ أشكالاً مختلفة:

الحكومية منها و الغير حكومية. سبق وأن قلنا أن التمويل الرياضي ومصادره المختلفة يعتبر جوهر عملية الاحتراف و إلى جانب تطبيقات علم الاقتصاد في المجال الرياض لاعتماده أحد الوسائل الرئيسية للتمويل خاصة في كرة القدم، التي أصبحت يعتمد عليها في كثير من الأندية الأوروبية و الأمريكية في دعم ميزانيتها و تغطية تكاليف أنشطتها، حيث أن التطبيقات التي تدخل في تمويل المنافسات الرياضية تتمثل في التسويق، صناعة الرياضة، الإنتاج الرياضي، التخصص و السبونسورينغ الرياضي، حيث تستخدمها الأندية كوسائل لدعمها لاعتماده جوهر عملية الاحتراف في الرياضة وفضل الاحتراف الرياضي تتحول إلى صناعة، منه يمكن القول أن الإحتراف الرياضي يخدم الأندية القادرة فقط دون بقية الأندية. فالقائمون على شؤون كرة القدم العالمية آمنوا بأهمية جوانب اللعبة المختلفة وقدموا كل الجهد و الفكر لتدعيم ومساندة كل جانب مؤمن بيبين أهمية الارتفاع بمستوى كل جانب إنما هو إضافة وعلامة بارزة على الطريق للارتقاء بمستوى اللعبة ككل.

### 4. تصنيف أعمال الرياضة:

كيف أن العمل ينتج داخلاً أو إيراداً، وهي الطريقة الأكثر اعتماداً عليها لتصنيف أعمال الرياضة.

فوجد ثلاثة أنواع في هذا الشأن:

**1.4. الإيراد المباشر:** تعتمد بعض المنظمات و الهيئات و المؤسسات الرياضية في دخلها على الأحداث الرياضية الخاصة بها، و هذا ما يسمى بالإيراد أو الدخل المباشر. نجد العديد من المنظمات الكبيرة في أمريكا تعتمد على هذا النوع من الدخل منها: كرة القدم القومية، منظمة الكرة الرئيسية، منظمة الهوكي القومية، منظمة كرة القدم القومية، الجمعية الأطلنطية القومية...، كذلك بالنسبة لكل الفرق الرياضية التي تتبع هذه الهيئات، وأيضاً في جميع المؤتمرات التي تنظمها هذه الهيئات. والمعيار هنا هو أن الفريق أو الهيئة الرياضية، تبيع التذاكر أو تبيع حق الحدث الرياضي لأي جهة من الجهات وفي جميع الأحوال فإن الدخل الوارد من هذه الإجراءات يدخل تحت الإيرادات المباشرة، و يجب ملاحظة أن بعض الوحدات الضرورية لا تعتبر ذات إيراد مباشر لأنها لا تستخدم هذه المعايير،

<sup>1</sup> منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، الإسكندرية، منشأ المعارف، 1998ص47.

ونظرا لأن بعض الهيئات الرياضية تقع تحت ضغط قلة الإيرادات فإن الإيراد الكبير الذي ينتج عن الإعلان المطلق يعتبر من أكثر طرق زيادة الدخل المباشر لهذه الهيئات.

**2.4. الإيراد المدعم:** بعض الأعمال المرتبطة بالرياضة مثل الدخل الوارد من شركات التأمين و يكون كذلك مرتبط بالحدث الرياضي نفسه، و يسمى ذلك إيرادا مدعما و يربط بوجود الحدث الرياضي لذلك فإن نجاح الإيراد المباشر يؤثر على التدعيم التابع وهو الإيراد المدعم، ففي عام 1995 بلغ حجم مبيعات التجارة المرخصة 3.15 بليون دولار، قامت بما الشركات التي نجحت في تدعيم دورات رياضية كبيرة و أحداث رياضية شهيرة، ومن أمثلة هذه الشركات:

(دالاس كادبوري) (لوس أنجلس دون جرز) (شيكاغوبالن) هذه الشركات قد قامت بدعم دخل آلاف من الأعمال الأضرار المتعلقة بالرياضة .

**3.4. الإيراد الغير المباشر:** هذا هو الأسلوب الثالث لإنتاج دخل، و يطلق عليه الدعم غير المباشر، وجميع الهيئات و المؤسسات التي تتولام مع الدخل المباشر (النوع الأول) أو الدخل المدعم (النوع الثاني) تستخدم وتقع تحت طائلة هذا النوع، وهذه الأعمال لا تعتمد بشكل مباشر على العمل ولكن على شعبية الرياضة و على شعبية الفريق الرياضي واللاعبين، وهذه الأعمال تشتمل على مبيعات الرياضة، والأجهزة الرياضية و هؤلاء هم الذين ينتجون الإيراد لأحداث الرياضة، وبالنسبة لهذه الأعمال فإن الحضور لا يعد هاما كما في أعمال إيرادات الدعم، ولكن الأهم هو شعبية الرياضة أو شعبية الفريق. الكثير من اللاعبين يتقاضون أجورا عالية في تعاملاتهم مع بعض الشركات التي حققت نجاحا متميزا من خلال هؤلاء اللاعبين المشهورين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. كمال درويش، اشرف عبد المعز، المنظمات الرياضية الأهلية، كلية التربية البدنية، جامعة حلوان، القاهرة 2000، ص 18. 19.

## 5. المحاسبات المالية:

إن من أهم الصعوبات التي تتلقاها الهيئات سوء التسيير المالي أو تتطلب النفقات على المداخيل وهذا ما توضحه العديد من تقارير المنظمات، المؤسسات والهيئات الرياضية، فمثلا بعض الأندية تشير إلى أنها تواجه ضائقة مالية أو بعض الهيئات تلوح إلى أن المصروفات تفوق الإيرادات، وتشكوا بعض المنظمات أن الإعانات الحكومية غير كافية ، و مصادر التمويل الذاتي محدودة، و يقول الخبراء أن الأمر يتطلب إدارة جيدة تعمل على تقليل الإنفاق وترشيده وزيادة الموارد.

## 1.5.1. مختلف التعاريف الهامة للتسيير المالي:

عرف التسيير المالي بأنه عبارة عن عملية معالجة للبيانات المالية المتاحة عن المؤسسة لأجل الحصول منها على المعلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات، وفي تقوم أداء المؤسسات التجارية والصناعية و في الماضي و الحاضر، و كذلك في تشخص مشكلة موجودة (مالية أو تشغيلية) وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل.<sup>1</sup>

يعتبر التسيير المالي أهم المجالات المعرفة التي تنير الطريق أمام كل طائفة من الطوائف المستخدمة للقوائم المالية المهتمة بالمنشآت الخاصة و العامة، و كل من يعنيه المال العام أو الخاص وترشيد استخدامه، حيث أن للتسيير المالي من الوسائل والأدوات والطاقت ما يمكنه من الإسهام الفعال في ترشيد القرارات و السياسات والخطط إضافة إلى تقييم المنشآت تقييما شاملا أو جزئيا.<sup>2</sup>

## 2.5. الميزانية المالية للأندية الرياضية:

نجد كلمة ميزانية تقابلها في اللغة الانجليزية كلمة (Budget)، و معناها حقيبة النقود التي تكون في حوزة المؤسسة . و تطور استعمال كلمة ميزانية، فأصبحت تحوي الوثائق التي تحويها هذه الحقيبة لا سيما نفقات الحكومة و خطط التمويل التي تعرض على السلطات التشريعية لسنها بعد الموافقة عليها . و الغالب لفظاً هو الموازنة العامة، و التي تعني الصديق بالمشروع . و لأن تعبير الموازنة يعتبر التصاقا بالدولة، ونظرا لما لهذه الموازنة من آثار اقتصادية و اجتماعية و لأنها تعتبر أداة من أدوات بل أن النظام المحاسبي الموحد استحدث استخدام اصطلاح الموازنة التخطيطية لأن هذا الاصطلاح فيه إشارة صريحة التي تكون أداة التخطيط . و قد تطورت و اختلفت تعاريف الميزانية بتحدد آراء العلماء و تطور بحوثهم . حيث ارتكزت في الماضي على السمة القانونية، بينما المقاربات الحديثة توجهت من الناحية الاقتصادية و الاجتماعية و اعتبرت الموازنة المالية أداة للتخطيط . فالميزانية محاسبا تحوي طرفين : جانب الإيرادات و جانب النفقات .

<sup>1</sup> عبد الحليم كراجه، الإدارة والتحليل المالي (أسس و مفاهيم تطبيقية)، عمان، دار الصفاء للطباعة و النشر التوزيع، 2004 ص 141.

<sup>2</sup> صادق الحسيني، التحليل المالي و المحاسبي، الأردن، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 1998 ص 73.

و الموازنة تمثل تقدير مفصل و معتمد للنفقات و الإيرادات لمدة مقبلة - محددة من بداية إلى نهاية المدة، و أصبحت في تعدد في الحاضر من أنجع الوسائل التي تستخدم في السياسات المالية لتحقيق الرفاهية و النمو الاقتصادي والاجتماعي. والميزانية تقوم على ثلاث:

- ✓ التوقع أي التقدير الكمي للنفقات و الإيرادات.
- ✓ السلطة التنفيذية التي تسيروها.
- ✓ الأهداف المتمثلة في التوزيع السليم و تحقيق الاستقرار.

فعقلانية التسيير و الإدارة المالية للميزانية تكمن في ترشيد السياسات الإدارية و الاجتماعية وفق المناهج المحاسبية الدقيقة و القانونية. و هي تقوم على مبادئ تتمثل في الآتي:

- مبدأ الوحدة: أي تدرج كل النفقات و ال إيرادات ضمن ميزانية واحدة.
- مبدأ العمومية: أي عدم الخصم لأي نفقة و عدم التخصيص .
- مبدأ التوازن: و هو مبدأ كلاسيكي يعني توازي حجم الإيرادات و النفقات بينما الفكر المالي الحديث سمح بالتضحية بهذا المبدأ و عمل بمبدأ العجز المنظم.
- مبدأ السنوية: أي تتحدد النفقات و الإيرادات لكل دورة بالسنة المالية .

إضافة إلى هذه توجد مبادئ أخرى يشترك الأعمال الموازنة في صياغتها إلا أن المحتوى يشتمل دوما على :

- النفقات: و المتمثلة في مخرجات النادي و المبالغ التي تصرفها إلى جانب القوى العاملة لسبيل تحقيق أهدافها.
- الإيرادات: فتشمل الموارد المالية التي تكون عبارة عن مكاسب مادية و بشرية لدى الهيكل البنائي للنادي<sup>1</sup>.

### 3.5 . أهداف التسيير المالي للنادي الرياضي:

يهدف التسيير المالي في الهيئة الرياضية إلى :

- ضمان عدم الخروج عن الحدود المرسومة من قبل السلطة التشريعية عند التصرف في الميزانية.
- ضمان التنفيذ دون إسراف و لا تبذير للأموال.
- الدقة في التقدير لتحقيق التوازن .
- سلامة محيط ممارسة النشاط الرياضي و تحقيق وسط يعمل فيه " الرياضي المنتج".

<sup>1</sup> حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة و فلسفة التربية البدنية و الرياضة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط1، الإسكندرية 2006، صفحة 167.

6. التمويل الرياضي في الجزائر:

نصت المادة رقم 69 من القانون 89 - 03 و المادة 95 - 09 من القانون الجزائري على أن الدولة هي التي تضمن تمويل النشاطات البدنية و الرياضية و ذلك عن طريق الجماعات المحلية، المؤسسات، المنشآت و الهيئات العمومية، إلى أن جاء المشروع و بعد المصادقة عليه في البرلمان و هو قانون 04 - 10 المؤرخ في 27 جمادي الثانية عام 1425 الموافق ل14 أوت سنة 2004 ، المتعلق بالتربية البدنية فألغى قانون 95 - 09 و يحمل هذا القانون الأهداف و القواعد العامة التي تسيّر التربية البدنية الرياضية و كذا وسائل ترقيتها و جاء بمواد جديدة يتحدث فيها عن التمويل و مصادره حسب المواد التالية:

**المادة 72 :** تتولى الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية و الخاصة تمويل أو المساهمة في تمويل الأنشطة التالية:

- تعليم التربية البدنية الرياضية.
- المنافسة الرياضية ورياضة النخبة والمستوى العالي.
- تكوين الرياضيين و مستخدم التآطير.
- عمليات الوقاية و الحماية الطبية الرياضية.
- إنجاز منشآت رياضية و تقويمها وظيفيا.
- تطبيق مخططات و برامج البحث في ميدان علوم الرياضة و تكنولوجياتها.<sup>1</sup>
- الرياضة للجميع.
- الممارسة الرياضية الاحترافية و شبه الاحترافية.
- مكافحة تعاطي المنشطات.
- التمثيل الدولي .

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 10.04، مرجع سابق، ص. 33.

**المادة 73 :** يتم تمويل الأنشطة المنصوص عليها في المادة 72 ، أخذ في الحسبان المعايير و المقاييس الآتية:

- وضع آليات للتخفيف من التباينات الجهوية.
- ضبط معايير التمويل حسب الخريطة الوطنية للتنمية الرياضية.
- ضبط المراقبة و التقييم.
- تحديد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 74 :** يسند حسب طبيعة المنافسات، إلى اللجنة الوطنية الاولمبية، الاتحادات الرياضية الوطنية، النوادي الرياضية، تسويق الإشهار المختوم به لباس الرياضيين، و خاصة تلك التي تبثها الإذاعة أو التلفزة أو السينما أو عن طريق الانترنت التي تجرى على التراب الوطني أو تعتبره، وكذا على كل المنافسات الدولية التي يشارك فيها الرياضيين الجزائريين.تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 75 :** يمكن للمتعاملين العموميين أو الخواص، التدخل لتمويل عمليات دعم وترقية و رعاية لفائدة الرياضيين و النوادي الرياضية والرابطات والاتحادات الرياضية الوطنية،وكذا اللجنة الوطنية الأولمبية. يمكن أن تؤخذ عمليات الدعم على الخصوص شكل مساهمات مالية أو تكوين الرياضيين أو دعم وسائل النوادي والرابطات والاتحادات الرياضية الوطنية و اللجنة الأولمبية، بضبط الحد الأقصى للمبلغ المخصص للتمويل والرعاية التي يقبل خصمها لتحديد الربح الخاضع للضريبة طبقا للتشريع المعمول به.

**المادة 77 :** يهدف الصندوق الوطني و الصناديق الولائية لترقية مبادرات الشباب و الممارسات الرياضية خصوصا إلى تعزيز عمل الدولة في مجال الشباب و الرياضة خصوصا ودعم الهيئات الرياضية، وتحفيز النتائج.

**المادة 78 :** يمول الصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية خاصة بالموارد الآتية:<sup>1</sup>

- قسط عن حاصل أنشطة الهيئات أو المؤسسات المكلفة بتنظيم الرهان الرياضي والألعاب المماثلة و الرهان المشترك.

- قسم عن حاصل الإشهار في الملاعب والقاعات الرياضية يحدد عن طريق:

- مساهمة الدولة.
- مساهمة الجماعات المحلية.
- مساهمة المؤسسات والهيئات العمومية والخاصة.
- الحاصل المحقق بمناسبة أنشطة الترقية المرتبطة بموضوعه.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 10.04 ، مرجع سابق، ص. 33. 34.

- الهبات والوصايا.
- المداخل المحققة من طرف مقابل خدماته أو كل عملية تجارية مرتبطة بموضوعه.
- المداخل المحققة من طرف الصندوق في إطار ترقية الأنشطة الرياضية و الإشهار. كل الموارد الأخرى المسموح بها قانونا والمرتبطة بموضوعه.

**المادة 79 :** تحدد الطبيعة القانونية للصندوق الوطن لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية، وكذا طرق تنظيمية وعمله وتسييره و كذا تخصص النفقات وموارده الأخرى عند الاقتضاء، عن طريق التنظيم.

**المادة 80 :** يمول الصندوق الولائي للترقية مبادرات الشباب و الممارسات الرياضية عن طريق مساهمة مقتطعة من ميزانيات الولايات و البلديات تحدد طبيعتها ومبلغها عن طريق التنظيم و تسيير الصناديق الولائية لترقية مبادرات الشباب و الممارسات الرياضية ميزانية ملحقة للولاية.<sup>1</sup>

و بعد القانون 04 . 10 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق ل 14 أوت سنة 2004، المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية، جاء القانون 05 . 13 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق ل 23 جويلية سنة 2013، و الذي يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها، و كذلك جاء بمواد جديدة في الباب الخامس في الفصل الثاني و المتعلق بمياكل دعم الأنشطة البدنية و الرياضية، حسب المواد التالية:

**المادة 117:** هياكل دعم الأنشطة البدنية و الرياضية، مؤسسات و هيئات موضوعية تحت وصايا الوزير المكلف بالرياضة، تتمثل مهامها على الخصوص في التكفل بما يلي:

- طب الرياضة.
- البحث و تطوير العلوم و التكنولوجيات المطبقة في الرياضة.
- الإعلام و التوثيق في المجال الرياضي.
- الصيانة و التثمين الوظيفي للمنشآت و التجهيزات الرياضية.
- الدعم اللوجستي للاتحاديات و الرابطات الرياضية.
- تكوين التأطير الرياضي.
- تكوين النخبة الرياضية و المواهب الرياضية الشابة و تحضيرها.
- الدعم المادي خارج موارد الدولة.
- مراقبة تعاطي المخدرات و محاربتها.
- اعتماد استعمال كل التجهيزات و المنتجات المرتبطة بانجاز المنشآت الرياضية.

و قد جاء في نفس القانون في الباب الثامن و المتعلق بالتمويل في المادة 165 ما يلي:

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 10.04، مرجع سابق، ص. 34 .

يمكن المتعاملين العموميين او الخواص التدخل في مجال تمويل أعمال الدعم و الترقية و التمويل و الرعاية و لفائدة الرياضيين و النوادي الرياضية و الرابطات و الاتحاديات الرياضية الوطنية, وكذا اللجنة الوطنية الاولمبية و اللجنة الوطنية الشبه الاولمبية, يمكن ان تأخذ عمليات الدعم على الخصوص, شكل مساهمات مالية او تكوين الرياضيين, او تعزيز وسائل النوادي الرياضية و الرابطات الرياضية و الاتحاديات الرياضية الوطنية و وكذا اللجنة الوطنية الاولمبية و شبه الاولمبية.

المادة 166: تكون مبالغ أقساط الأرباح الناتجة عن عقود التمويل او الرعاية او تجهيز او تسويق صورة الرياضي او مجموعة الرياضيين العائدة الى الاتحاديات الرياضية الوطنية او النادي الرياضي المعني, محل اتفاقيات تبرم بين الرياضي او مجموعة من الرياضيين و بين الاتحادية الرياضية الوطنية او النادي الرياضي المعنيين.

المادة 168: يسند تسويق فضاءات الإشهار الموجودة داخل المنشآت الرياضية الى الاتحاديات الرياضية الوطنية و الرابطات الرياضية و النوادي الرياضية, حسب كفاءات تعاقدية بين الأطراف المعنية.<sup>1</sup>

المادة 169: توزع الأرباح الناتجة عن الإيرادات المرتبطة مباشرة بتسويق التظاهرات و العروض الرياضية بين النوادي الرياضية المعنية و الرابطة الرياضية و الاتحادية الرياضية الوطنية, و عند الاقتضاء, الصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب و الممارسات الرياضية و الهيكل او الهيئة المسيرة للمنشأة الرياضية التي تحتضن التظاهرة.

المادة 171: يمول الصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب و الممارسة الرياضية, على الخصوص بالموارد الآتية:

- قسط عن حاصل الأنشطة المنظمة من الهيئة او الهيئات او المؤسسات المكلفة بتنظيم الرهان الرياضي و الألعاب المماثلة و الرهان المشترك.
- مساهمة الدولة .
- مساهمة الجماعات المحلية .
- مساهمة المؤسسات و الهيئات العمومية و الخاصة .
- الحاصل المحقق بمناسبة أنشطة الترقية المرتبطة بموضوعه .
- الهبات و الوصايا .
- المداخيل المحققة من طرف الصندوق مقابل خدماته او كل عملية تجارية مرتبطة بموضوعه .
- المداخيل المحققة من طرف الصندوق في إطار ترقية الأنشطة الرياضية و الاشتهار .
- المداخيل المحققة و المرتبطة باستغلال المحلات و المنشآت الرياضية .
- قسط من حاصل الإشهار المحقق في المساحات و الملاعب و القاعات و المنشآت الرياضية يحدد عن طريق التنظيم, مع إعفاء إيرادات النوادي و الجمعيات الرياضية من هذا الاقتطاع .
- قسط عن كل مبالغ عقود التمويل و الرعاية و الإشهار للهياكل الرياضية و الرياضيين, يحدد عن طريق التنظيم, مع إعفاء إيرادات النوادي و الجمعيات الرياضية من هذا الاقتطاع.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية, القانون رقم 05 . 13 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية, المطبعة الرسمية البساتين, بئر مراد رابيس, الجزائر, 2013, ص17.

- قسط عن حاصل كل العاب الربح و التسلية المنظمة من طرف كل متعامل او هيئة خاضع للقانون العام او الخاص ,يحدد عن طريق التنظيم.
- إعانات الدولة لتغطية أعباء الخدمة العمومية .
- كل الموارد الأخرى المنصوص عليها في القوانين او الأنظمة المعمول بها و المرتبطة بموضوعه.<sup>1</sup>

المادة 173 : يمول الصندوق الولائي لترقية مبادرات الشباب و الممارسات الرياضية عن طريق مساهمة مقتطعة من ميزانيات الولايات و البلديات ,تحدد طبيعتها و مبلغها عن طريق التنظيم.

يسير الصندوق الولائي لترقية مبادرات الشباب و الممارسات الرياضية في شكل ميزانية ملحقة للولاية.

كما جاء أيضا في الباب التاسع من القانون 05.13 المساعدات و المراقبة في المادة 174 ما يلي :

يمكن ان تستفيد الاتحاديات الرياضية الوطنية و الرابطات و النوادي الرياضية من مساعدات الدولة و الجماعات المحلية على أساس برنامج سنوي او متعدد السنوات و تقديرات ميزانية توافق عليها السلطات المعنية, و يمكنها أيضا ان تستفيد من مساعدات و هبات و مساهمات مالية من كل شخص طبيعي او معنوي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية, القانون رقم 05 . 13 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية, مرجع سابق, ص23.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الرياضية, نفس المرجع, ص 23, 24 .

**7. مصادر تمويل الأندية الرياضية:** إن الأندية الرياضية و باعتبارها في وقتنا الحالي مؤسسة فهي تحتاج إلى مصادر تمويل و ذلك لتسيير شؤونها و تغطية حاجياتها, و كذلك دفع أجور اللاعبين و غيرها, و من مصادر تمويل الأندية الرياضية نذكر :

**1.7. الرعاية الرياضية (السبونسورينغ) :**

إن كلمة السبونسورينغ هي من أصل لاتيني " sponsor " بمعنى الكفالة و الرعاية,تقوم المؤسسة بالدعاية والإعلان لمبيعاتها والإشهار لمؤسساتها مقابل دعم مالي يقدمه الموصى المالي وهو ما يعرف بالسبونسورينغ.<sup>1</sup>

عندما تقوم منظمات او شركات او افراد بدعم نشاط ما سواء دعما ماديا او نوعيا,بهدف انجاز غاية تجارية فهي بذلك تقوم بالرعاية,و يشار الى الراعي على انه عميل و مشارك في الأعمال و ليس على انه رئيس.<sup>2</sup>

ونلاحظ أن عملية السبونسورينغ تمنح للأشخاص الذين يعملون في المجال الرياضي، فهو عبارة عن عقد بيع بين نادي رياضي الذي يقوم بالإشهار باستخدام أساليب وخطط معينة عن المنتج إلى المستهلك بغرض تحفيزه لشراء المنتج و المؤسسة الممولة و الجمهور.<sup>3</sup>

**1.1.7. أشكال السبونسورينغ الرياضي:**

أ. سبونسورينغ الشهرة: تنتهج المؤسسة سبونسورينغ الشهرة للتعريف بها و بمنتجاتها حيث تضع اسمها واضحا في القاعات الرياضية و ألبسة الرياضيين.

ب. سبونسورينغ الصورة: يقوم على استغلال صورة فريق أو لاعب مقابل مبالغ مالية عن طريق عقود تبرم مع الشركة، حيث تستفيد هذه الأخيرة من تحسين صورتها عند الجمهور.الرياضي

ت . سبونسورينغ التجربة والمصادقية: يعتمد هذا الشكل من السبونسورينغ على المؤسسة، المنتج و الحدث وهذا الشكل يستعمل من طرف المؤسسات التي لها علاقة بنوع الرياضة و يعتمد على الرياضية المستعمل للمنتج وعلى المنتج نفسه.

ث. سبونسورينغ الشبكة: في هذا الشكل من السبونسورينغ تقوم المؤسسة بإجراء مسابقات لجلب عدد من الجمهور عن طريق تنشيط شبكة بيعها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ناصر عبد القادر,الاستثمار و التسويق باستخدام الأساليب الإدارية المستحدثة في مجال التربية البدنية و الرياضية,رسالة ماجستير غير منشورة,جامعة الجزائر,معهد التربية البدنية و الرياضية 2007,ص67.

<sup>2</sup> أ.د محمد صبحي حسنين , د. عمرو احمد جبر, اقتصاديات الرياضة(الرعاية والتسويق والتمويل,مركز الكتاب للنشر 2013,ص80.

<sup>3</sup> بشير عباس العلاق ,علي محمد رابعة, الترويج و الاعلان, اسس نظريات . تطبيقات . مدخل متكامل,دار البازوري العالمية للنشر و التوزيع, عمان 2007,ص36.

<sup>4</sup> أ.د محمد صبحي حسنين,د.عمرو احمد جبر, مرجع سابق,ص84.

**2.1.7. الرعاية الرياضية كمصدر مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية:**

يعتبر المال عصب الحياة وبالتالي فهو عصب الرياضة المعاصرة، هذا أمر مفروغ منه، فمن دون مال كاف يصعب توفير المنشآت والتجهيزات الرياضية والملابس و الأدوات وحتى المدربين و التبرعات، علاوة على نفقات اللاعبين خصوصاً في ظل دعوات متزايدة في الجزائر لتطبيق الاحتراف بشكل أو بآخر. و لكن من أين تكون مصادر المال؟.

الجواب أنه لم تعد النوادي تعتمد فقط على المساعدات الحكومية وتذاكر حضور المباريات فقط و إنما سعت جاهدت الى اكتشاف منافذ دعم أخرى من طرف المؤسسات العاملة بالمجال الاقتصادي من خلال تمويل هذه المؤسسات بالاختلاف جنسياتها للأندية الجزائرية و ما يعرف بالتمويل في النشاط الرياضي الرعاية الرياضية . و عليه فالرعاية الرياضية هي دعم مالي ومادي أو تقدي للخدمات من قبل المؤسسة لتظاهرة أو شخص بهدف الحصول على فائدة مباشرة، و الهدف من وراء هذه العملية هو التعريف بالمؤسسة، و بمنتجاتها أو علامتها وجني آثار ايجابية على مستوى المتبعين (الجمهور)، و بهذا فالنادي الرياضي يبحث عن استقطاب مصادر تمويل جديدة لتغطية حاجاته.

**3.1.7. أهداف و فعالية الرعاية الرياضية:**

إن أهداف الرعاية الرياضية قد تكون مرجعية أي ذات اصل الشهرة التي تؤثر على الصورة، فالتمويل يتبع الأهداف نفسها الموجودة في الاتصال الإعلاني ولكن تهدف الى فعالية بثلاث إضعاف بفضل القيم الرياضية التي على أساسها يبني رسالته، الرسالة الإعلانية تسجل في المخيلة بينما الحدث الرياضي هو مشهد حقيقي و مجسد فيه نجد صحة و صدق التفاعل و الخلاصة والجزء الغير متوقع الذي لا يستطيع الإعلان تحقيقه.

حيث توجد هناك 05 قيم أساسية للرياضة يهتم بها الممول وهي:

- أ- قيم المنافسة الحقيقية والصحيحة: منافسة عالمية وعادلة على خط الانطلاق في ذهن النزاهة و مناهضة التحيز والخداع والرشوة.
- ب- الأخوة الرياضية في الجهود الجماعي: هذه القيمة مناهضة للأناية والروح الفردية وهي مفيدة جدا للمؤسسة من اجل تحفيز العمال و خلق الولاء للمستهلكين الهواة.
- ت- الهواية والجهود المجاني، الغير مهتم به.
- ث- قيم النجاعة الرياضية: الذهاب بعيدا هو أكثر شئ جيد في منافسة رياضية.
- ج- قيم المجازفة و المخاطرة: و هي تمثل الصيغة الحالية للنجاعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تامر البكري، الاتصالات التسويقية و الترويجية، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان 2008، ص157، 158.

2.7 . الترويج : يمثل الترويج ركنا أساسيا و حيويا في عملية تمويل الأندية الرياضية , فهو المرآة العاكسة التي تحدد مدى تقارب النادي من تحقيق احتياجات و طلبات الجمهور من خلال عرض منتجاته و الترويج لها :

1.2.7 مختلف التعاريف للترويج : الترويج يقصد به تلك الخطط والأساليب التي توصل الصور و الرسائل إلى المستهلكين بغرض تحفيزه لشراء المنتج. هذه العناصر الأربعة تبرز الخصائص الفريدة للمنتج الرياضي، وتقدم استراتيجيات السعر الترويجي وتحديد قنوات الاتصال لتسهيل وتحقيق أكبر مبيعات ممكنة. لنجاح عملية التسويق يلزم التعامل مع هذه العناصر بطرق وأساليب مختلفة اعتمادا على ظروف وطبيعة المنتج المسوق.<sup>1</sup>

عرفه ستانتو ( stanton ) بأنه عملية أخبار و إقناع و اتصال , كما يردف الترويج بالاتصال , و يقصد به عملية التأثير في سلوك الآخرين.<sup>2</sup>

كما عرفه كيرنان ( kirenan ) أيضا ان الترويج هو الجهد المبذول من البائع لإقناع الزبون بقبول المعلومات حول المنتج و حفظها في ذهنه بصورة أكثر تحديد ( بعد اتخاذ قرار الشراء).<sup>3</sup>

و من خلال تحليلنا لمضامين التعاريف السابقة تبرز ثلاثة ابعاد رئيسية للترويج :

1. الترويج تمثل عملية اتصال اقناعي.
2. الترويج يعتمد على أساليب الإقناع الذهني .
3. الترويج عملية نقل المعلومات و استلامها .

2.2.7 أهمية الترويج : تتمثل أهمية الترويج فيما يلي :

- بعد المسافة بين البائع و المشتري , مما يتطلب وسائل أخرى تساهم في تحقيق الاتصال و التفاهم بين الطرفين.
- اشتداد حالة المنافسة بين المنتجين في السوق مما يتطلب القيام بالجهود الترويجية لكسب المعركة الترويجية و تثبيت الاقدام في السوق التجاري.
- يساهم الترويج في الحفاظ على مستوى الوعي و التطور و ذلك من خلال ما يقدمه من معلومات عن كل ما يتعلق بالنادي الرياضي.
- للترويج دور كبير في تحقيق موارد مالية بديلة للنادي الرياضي من خلال ترك اثر في نفوس الجمهور.
- يمثل القوة الدافعة لعملية تسويق منتجات و نشاطات النادي الرياضي.

<sup>1</sup> كمال الدين عبد الرحمان درويش و محمد صبحي حسانين ، موسوعة منتجات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد، المجلد الثالث، القاهرة، دار الفكر العربي، 2004، ص39.

<sup>2</sup> تامر البكري، مرجع سابق، ص123.

<sup>3</sup> د.علي فلاح الزعبي، الاتصالات التسويقية (مدخل منهجي تطبيقي) دار المسيرة للنشر و التوزيع ط1، عمان 2010، ص 204.

### 3.2.7 اهداف الترويج :

- امداد الجمهور الحالي و المرتقب بكل ماهو جديد و مفيد لهم عن المعلومات و نشاطات النادي الرياضي.
- مواجهة المنافسة القائمة في السوق و السعي على الحصول على حصة تسويقية افضل.
- تغيير الميول و الاتجاهات و الرغبات الاستهلاكية حول الخدمات .
- تغيير التفضيلات الاستهلاكية و الاقناع و الوصول الى قرار الشراء و تكرار الشراء الخدمي .
- التذكير المستمر بالمنتج و عدم نسيانه من قبل الجمهور الرياضي.
- بناء صورة ايجابية و حسنة عن النادي الرياضي في ذهن الجمهور الرياضي.
- جذب الانتباه و اثاره الاهتمام بالمنتجات الخاصة بالنادي الرياضي.
- تمييز خدمات و سلع و بضائع النادي الرياضي عن غيره .<sup>1</sup>

### 4.2.7 عناصر المزيج الترويجي :

يعرف المزيج الترويجي بأنه مجموعة من الأدوات المختارة و المستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة الترويجية المحددة, يذكر ثلاثة أدوات من المزيج الترويجي و هي الإعلان, البيع الشخصي و تنشيط المبيعات لكنهم اختلفوا في الأدوات الأخرى.

فقد حدد بينتل (pintel) المزيج الترويجي بالعناصر المذكورة سابقا و هي الإعلان, البيع الشخصي و تنشيط المبيعات فقط, و أضاف ايلانوف ( ulaoff) الدعاية, و يضيف اخر العلاقات العامة, اما كوتلر ( kotler) فيجعلها خمس أدوات وهي الإعلان, البيع الشخصي, تنشيط المبيعات, العلاقات العامة و التسويق.

أ.الإعلان: يمثل الإعلان احد الأنشطة الرئيسية في ميدان تسويق السلع و الخدمات في العصر الحديث, كما هو شكل من أشكال الاتصال الغر شخصي و يتم عبر أجهزة الإعلام في التلفزيون, راديو , صحف....الخ.

#### ☒ خصائص الإعلان:

- الإعلان عبارة عن جهود غير شخصية , بمعنى الاتصال بين المعلن و الجمهور يتم عبر وسائل و طرق غير مباشرة ( صحف, مجلات, راديو او تلفزيون....الخ).
- يدفع مقابله اجر, و هذا عكس الدعاية التي لا تدفع عنها مقابل.
- لا يقتصر على عرض السلع فقط بل عرض الخدمات و الأفكار.
- يسعى لإقناع الجمهور لشراء خدمة و تقبلها و عليه فهو يستخدم أساليب فنية و نفسية .
- انه شكل من أشكال المنافسة له فوائد مثل الأسعار, الجودة و هي تؤثر على قرار الشراء.

<sup>1</sup> تامر البكري, مرجع سابق, ص135.

☒ أهداف الإعلان:

- إعادة و تهيئة و إثارة الانتباه للمنتج ( الخدمات).
- تذكير المشترين و المستنفدين بالمنتج .
- تقوية صورة النادي الرياضي.
- تمثيل صفات غير ملموسة للمنتجات.<sup>1</sup>

☒ أنواع الإعلان: هناك أنواع كثيرة للإعلان و نذكر منها: إعلان المنتج, إعلان مؤسسي, إعلان اقناعي, و إعلان تذكيري.....الخ.

ب. البيع الشخصي: يعتبر البيع الشخصي الاداة الاكثر تأثيرا في مراحل معينة عن عملية الشراء خاصة مرحلة بناء التفضيلات و القناعات و اتخاذ القرار.

و يمكن تعريفه بأنه عملية اخبار المستهلكين او المستفدين و المستعملين و اقناعهم بشراء المنتج ( الخدمي) من خلال البيع الشخصي.

☒ صفات البيع الشخصي: في حالة مقارنته بالإعلان:

- المواجهة الشخصية : يتضمن علاقة حية تبادلية تفاعلية بين شخصين او اكثر لاتمام عملية البيع.
- الحصاد : يعمل مندوب المبيعات الفاعل جاهدا على تحقيق رغبات المشتري اذا رغب ان تستمر هذه العلاقة لمدة طويلة.

- الاستجابة : يحصل البيع الشخصي المشتري على الاستماع الى حديث البائع.

☒ اهمية البيع الشخصي : تبرز اهميته في النقاط التالية:

- يمثل رجل البيع الشخصي حلقة اتصال مباشر بين المنظمة و زبائنها.
- يساهم رجال البيع الشخصي في تكوين الانطباع الذهني و الصورة الطيبة للمنظمة بالنسبة لعملائها.
- يمثل البيع الشخصي الدور الرئيسي في البرنامج الترويجي لخطة تسويق المنظمة.

☒ اهداف البيع الشخصي: هناك أهداف كمية و أهداف نوعية :

✓ اهداف نوعية:

- خدمة المستهلكين.
- البحث عن عملاء جدد .
- تدريب رجال البيع.
- جمع معلومات عن الزبائن.
- البيع الكامل و الإعلان عن وجود تغيرات في المنتج.
- الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات.

<sup>1</sup> نظام موسى سويدان, د. شفيق ابراهيم حداد, التسويق مفاهيم معاصرة, دار حامد للنشر و التوزيع, ط1, عمان 2003, ص 132.

ج. تنشيط المبيعات: هي إحدى وسائل الاتصال التسويقي التي تضيف قيمة للطرف الآخر عند عملية الاتصال و قد يكون هذا الطرف المستهلك النهائي او الموزع او الوسيط او جميعهم في وقت واحد, لذلك تعد هذه الوسيلة من الأساليب التي تحقق تفاعل و منافع مشتركة لجميع المتعاملين. فهو يمثل الاداة الفعالة لتسريع العملية البيعية لانه يستخدم لتعظيم الأرباح و لانه أسلوب ذو حافز إضافي لاستمالة الزبون لشراء كمية كبيرة من السلع و الخدمات و لانه يهدف الى تحقيق بيع فوري.

☒ اهداف تنشيط المبيعات:

- زيادة حجم المبيعات الحالية.
- دعم و تعزيز جهود رجال البيع.
- استمالة دعم و تعاون الموزعين من اجل تسويق المنتجات المباعة.
- و تتمتع تنشيط المبيعات بخصوصيات فريدة, فهي تجذب انتباه المستهلك, و تحفز عملية الشراء, و تقوم بتنشيط المبيعات بالنسبة للمنتجات بطيئة التصريف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حميد الطائي, احمد شاكر العسكري, مرجع سابق, ص 69.

## 8. المشاكل المالية التي تواجهها الأندية الرياضية:

يثبت التطلع الميداني لممارسة النشاط البدني الرياضي في مختلف الأندية الرياضية أنها تواجه مشاكل مستمرة أو فجوات في النظام المالي المتبنى في النوادي الرياضية نفسها ما يعرقل السير الحسن لهذه الأنشطة و تلخص في مجملها في الآتي:

- ✓ نقص الموارد المالية المخصصة للصيانة لكل من التجهيزات و الأدوات و حتى المنشآت و هذا ما ينتهي إلى عدم صلاحيتها العمل بعد فترة معينة.
- ✓ نقص الموارد الخاصة بتمويل الأنشطة حيث أن هذه الأخيرة تحتاج إلى موارد مالية للصرف عليها و بعدم توفر تلك الأموال تلغى البرامج المسطرة و إذا ما غطت بعضها قلت فرص تنوع الأنشطة و كذا كبح قدرات المتفوقين من اللاعبين ما يؤول إلى قصور القدرات، لذلك و جب خلق توازن في الميزانيات المالية بما يتناسب مع احتياجات النادي الرياضي.
- ✓ نقص الموارد المخصصة لتوفير الأجهزة و الأدوات الرياضية و ضعف قيمتها إن وجدت و هي أهم المشاكل خصوصا مع استحداث الأجهزة و تضارب أثمانها و ما يمكن التحقق منه ميدانيا فشل البرامج عائد إلى عدم توفر الأجهزة و الأدوات و المنشآت الكافية.
- ✓ نقص الموارد المخصصة لاستحداث مجالات نشاط جديدة أو بمعنى مقابل الغطاء المالي غير كاف يقلص من عدد مجالات الأنشطة الممارسة، موازاة مع ذلك يستوجب ضغط التكاليف، و يرى أهمية توفير الاعتمادات المالية التي تكفي استحداث أنشطة جديدة لدفع العمل بغية الرقي و التطور.
- ✓ استخدام الموارد المالية للصرف على مستوى القسم الإداري، هذا يعني أن مصاريف الهيئة الإدارية المشرفة على عمل النوادي الرياضية، تبلغ كل الحصة المالية الممنوحة لكل نادي، و بهذا لن يتسنى تحقيق الأهداف الجوهرية لممارسة النشاط البدني الرياضي، مثل الإعلان و هذا لا يعني إهمال هذه الجوانب و إنما النفقة عليها بالصورة التي تستوعبها ميزانيتها، في إطار منظم و قانوني يخضع للرقابة الصارمة.
- ✓ إضافة إلى هذا، تبرز مشاكل أخرى كتباين مستويات التمويل، للمشرفين الفنيين و العمالة الكفوءة المتخصصة، و إهمال تمويل جوانب أخرى كالعلاقات العامة، و النشاط التسويقي و الخدمات الطبية و غيرها. ١. رجوع إلى ضعف موارد التمويل بصفة عامة، و عدم تبني سياسات مالية فاعلة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل و الإدارة الرياضية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، الإسكندرية 2002، ص123

### خلاصة:

حسب ما تطرقنا إليه في هذا الفصل الذي تمحور في مجمله حول التمويل المالي و مصادره,و كذلك السياسات التمويلية المعمول بها في النوادي الرياضية, و أهمية التسيير المالي و أهدافه ، و الرعاية الرياضية (السبونسورينغ) و أشكالها, و الترويج بعناصره بالنسبة للنوادي الرياضية بصفة عامة و في المجال الرياضي بصفة خاصة. و من خلال ذلك تبين انه للنوادي الرياضة مصادر تمويل عديدة, كما انه هناك تأثير السياسة المتبعة من طرف النادي في تسيير أمواله على هذا الأخير, اذ يجب على النوادي الرياضة الاعتماد على مصادر تمويلية كالرعاية و الترويج و كذلك البحث على مصادر أخرى لمواجهة التحديات المالية التي قد تواجهها و خاصة في ضل الاحتراف الذي تشهده الأندية الجزائرية .

# الفصل الثاني

(هيكله النوادي و المنشآت)

## مقدمة:

الأندية الرياضية لم يتسع عملها في ممارسة الرياضة فحسب بل بلغ تأثيرها في تهيئة الشباب وإعدادهم ثقافيا واجتماعيا، أما من ناحية الرياضة فهي تعتبر العمود الفقري للاعب الذي يشترك في البطولات الرياضية التي تقيمها مختلف الاتحادات العالمية. و لم تتسع رقعة النشاط الرياضي وممارسته على صعيد الاحتراف والهواية فحسب بل تطلب ذلك أموالا لتغطية نفقات أنشطة النادي، إلى إن أصبح النادي الرياضي في بعض الدول العالمية كشركة أو مؤسسة، تحتوي على إطارات وإداريين مختلف الاختصاصات و في كثير من الأحيان نرى أن بعض الأندية تفتقد إلى بعض قواعد الأعمال التنظيمية و الإدارية لاتخاذ معاملها و مواقفها، فتعتمد في إصدار قراراتها على العشوائية و الارتجالية، والعكس في بعض الأندية التي حذت حذوها نحو الأمام بفعل التنظيم الإداري و وضوح مهام القائمين فيها. و مما لاشك فيه أن النادي الرياضي يلزمه هيكل و مركز للتدريب والقيام بمختلف أنشطته الرياضية، أو لإجراء منافساته ولهذا وجب أن تكون له منشآت حديثة، وذلك من خلال توفير الأموال الأزمة لبناء هذه المنشآت و الملاعب، وهذا ما تسعى الأندية على توفيره من خلال البحث على مصادر تمويل جديدة، و البحث على ممولين و مستثمرين، لمساعدة النوادي على توفير احتياجاتها.

1. الأندية الرياضية:

**1.1 مفهوم النادي:** هي جمعية تمارس نشاطا رياضيا على المستوى الوطني و توفر فرص الانخراط لكل شرائح المجتمع دون تمييز ولا تفریق، وهي جمعية منصوص عليها بموجب قانون 31 - 90 المؤرخ في 17 جمادى الأول عام 1411 الموافق ل 4 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالجمعيات.<sup>1</sup>

**2.1 تعريف النادي:** نجد في الفصل الأول من الباب الرابع من القانون 13 . 05 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق ل 23 جويلية سنة 2013، و الذي يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها، في المادة 72، و التي تشير الى ان النادي الرياضي هو الهيكل القاعدي للحركة الرياضية الذي يضمن تربية و تحسين مستوى الرياضي من اجل تحقيق الاداءات الرياضية.<sup>2</sup>

او هي في الأصل جمعية مؤلفة من أشخاص طبيعيين تربطهم فكرة رياضية واجتماعية مجازة قانونا، في عملها بصفة دائمة ولها شخصية قانونية ولا تقصد الربح المادي وإذا كان يجوز لها أن تكون محترفة لنشاط الرياضية.<sup>3</sup>

و نجد كذلك في الفصل السادس من القانون 10.04 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية في مادته 42 ، و التي تشير الى النوادي الرياضية كونها هيئات تمارس مهنة تربوية و تكوينية للشباب عن طريق تطوير برامج رياضية و بمشاركتها في ترقية الروح الرياضية و الوقاية من العنف و محاربتة، و تخضع لمراقبة الرابطة و الاتحادية الرياضية المنظمة اليها.<sup>4</sup>

و يعرف النادي كذلك حسب قانون 31/90 المؤرخ في 1990/12/04 فان الجمعية (النادي) هو اتفاق بين عدة اطراف طبيعيين او معنويين على اساس تعاقدية و لغرض غير مريح، كما يشتركون في تسخير معارفهم و وسائلهم لمدة محددة او غير محددة من اجل ترقية الانشطة ذات طابع مهني او اجتماعي، علمي، ديني، تربوي، ثقافي و رياضي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، قانون رقم 10.04 ، المتعلق بالتربية البدنية و الرياضة، المطبعة الرسمية البساتين ، بئر مراد رايس، الجزائر، 2004، ص11

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، قانون رقم 13 . 05 المتعلق بتنظيم الانشطة البدنية و تطويرها، المطبعة الرسمية البساتين، بئر مراد رايس، الجزائر، 2013، ص12.

<sup>3</sup> محمد سليمان الأحمد، ودبيع ياسين التكريتي و لؤي غانم الصمدي، الثقافة بين القانون و الرياضة، العراق، دار وائل، 2005، ص73

<sup>4</sup> الجريدة الرسمية، قانون رقم 10.04، نفس المرجع ، ص15

<sup>5</sup> الجريدة الرسمية، قانون رقم 10 . 04 ، نفس المرجع، ص8.

**1.2.1 الإطار القانوني:** تؤسس النوادي الرياضية بموجب قانون 31 - 90 المتعلق بالجمعيات وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 01 - 86 المؤرخ في 5 جانفي سنة 1986 و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 118 المؤرخ 30 أفريل 199.

**3.1 أنواع الأندية الرياضية:** تمارس النوادي الرياضية مهمة تربية وتكوين الشباب على طريق تطوير برامج رياضية وبمشاركتها في ترقية الروح الرياضية والوقاية من العنف ومحاربهه ,وهي تخضع لمراقبة الرابطة والاتحادية الرياضية الوطنية المنظمة إليها, و قد صنف الأمر 13 . 05 من المادة 72 في الفصل الأول من الباب الرابع ان النوادي الرياضية يمكن ان تكون النوادي الرياضية متعددة الرياضية أو أحادية الرياضة وتصنف إلى فئتين :

✓ النوادي الرياضية الهاوية

✓ النوادي الرياضية المحترفة.

عكس ما كان في القانون 04 . 10 و الذي كان يصنف الأندية الرياضية الى ثلاثة أصناف:

✓ النوادي الرياضية الهاوية.

✓ النوادي الرياضية الشبه محترفة.

✓ النوادي الرياضية المحترفة.

جاء القانون 13 . 05 ليلغي النوادي الشبه محترفة , و تصبح نوادي هاوية و نوادي محترفة فقط.<sup>1</sup>

**1.3.1 نوادي الرياضية الهاوية :** و يشار إليها حسب المادة 75 من قانون 13 . 05 : هو جمعية رياضية ذات

نشاط غير مريح، يسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات و أحكام هذا القانون وكذا قانونه الأساسي .

**المادة 76:** يخضع تأسيس النادي الرياضي الهاوي قبل اعتماده الى الرأي المطبق للإدارة المكلفة بالرياضة, تحدد مهامه و تنظيمه و تسييره بموجب قانون أساسي نموذجي يحدد عن طريق التنظيم.

**المادة 77:** يمكن للنادي الرياضي الهاوي ان ينشأ مركز للتكوين ما قبل التحضير او مركز لتكوين المواهب الرياضية, و يجب عليه إنشاء فروع رياضية عديدة متخصصة ضمن هياكله لا سيما لفائدة الأصناف الشابة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية, قانون 05.13 مرجع سابق ص12.

<sup>2</sup> نفس المرجع, ص12.

**2.3.1 النوادي الرياضية المحترفة:** جاء في المادة 78 من القانون 13 . 05 انه يعد النادي الرياضي المحترف شركة

تجارية ذات هدف رياضي يمكن ان يتخذ احد أشكال الشركات التجارية الآتية :

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركات الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركات الرياضية ذات الأسهم.

تسير الشركات المنصوص إليها أعلاه بأحكام القانون التجاري و أحكام هذا القانون, و كذا قوانينها الأساسية الخاصة التي يجب ان تحدد, لا سيما كفاءات تنظيمها و طبيعة المساهمات.

**المادة 79:** يهدف النادي الرياضي المحترف, لا سيما الى تحسين مستواه التنافسي الاقتصادي و و الرياضي, وكذا لرياضيه عبر مشاركته في التظاهرات و المنافسات الرياضية المدفوعة الأجر و توظيف مؤطرين و رياضيين مقابل أجرة و كذا ممارسة كل الأنشطة التجارية المرتبطة بهدفه.<sup>1</sup>

**المادة 80:** تشجع الدولة من خلال تدابير تحفيزية و تدابير مرافقة, كل نادي محترف مؤسس قانونا ينشئ مركزا لتكوين المواهب الرياضية الشابة طبقا للقوانين و الأنظمة سارية المفعول.

**المادة 81:** يمكن كل نادي رياضي محترف و كل شخص طبيعي او معنوي ان يؤسس ناديا رياضيا محترفا او يكون مساهما او شريكا فيه .

يمكن للشركات الاجنبية ان تكون مساهمة او شريكة في النادي الرياضي المحترف. طبقا للتشريع المعمول به.

**المادة 82 :** يمكن لكل نادي رياضي محترف ان يشارك بصفة معتادة في تنظيم التظاهرات و الاحداث الرياضية المدفوعة الاجر, الذي تكون ايراداته و كذا اجور المؤطرين و الرياضيين الذين يشغلهم قد بلغت بعنوان السنة المنصرمة, مبلغا يفوق سقفا يحدد عن طريق التنظيم, تاسيس شركة رياضية تجارية كما هو منصوص عليه في هذا القانون.

**المادة 83 :** عندما يملك النادي الرياضي المحترف راسمال المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة, تخصص مجمل الارباح المحققة في هذه الشركة الى تشكيل صندوق الاحتياط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية, قانون 13- 05 مرجع سابق, ص12.

<sup>2</sup> نفس المرجع, ص13.

4.1. مجلس إدارة النادي:

أ/ مهام الرئيس:

- تمثيل النادي أمام السلطات الرسمية و القضائية.
- الإشراف على جميع أعمال الإتحاد النادي و توقيع العقود و الالتزامات بعد موافقة الهيئة الإدارية.
- ترأس جلسات الهيئة العامة و الإدارية.
- التوقيع على الجوانب المالية على أمين الصندوق.
- في حالة غياب الرئيس يتولى نائب الرئيس أعماله.

ب/ مهام أمين الصندوق:

- التوقيع على الجوانب المالية مع الرئيس أو نائبه.
- إعداد الموازنة المالية عن السنة المالية المنتهية و مشروع الميزانية للسنة المقبلة.
- استلام الإيرادات حسب القواعد المالية و إيداعها في البنك المعين من قبل هيئة الإدارة.
- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة من الناحية المالية و التحقيق من مطابقتها لبنود الميزانية و اللائحة المالية.
- وضع الحساب الختامي للسنة المالية المنتهية و الاشتراك مع الأمين العام في مشروع ميزانية السنة المقبلة.
- بالإضافة إلى خمسة أعضاء ممن يتجاوز سن الثلاثين عاما عند فتح باب الترشيح زائد عضوين من الشباب لا يزيد عمرهما عن الثلاثين عاما عند فتح باب الترشيح. تم انتخابهم بمعرفة الجمعية العمومية بالطريقة السرية المباشرة.<sup>1</sup>

5.1 أهداف النادي الرياضي :

اتسعت أهداف الأندية الرياضية و التي تهتم بخلق المواطن الإيجابي الواعي و تهيئة الوسائل و تسيير السبل للشغل أوقات فراغ الأعضاء بعد أن كانت تهتم فقط بالنواحي الرياضية, الى ان أصبحت النوادي الرياضية عبارة عن شركات تجارية تسعى الى التوسع قدر الإمكان و نشر سياستها, و يجب أن يكون للنادي بجانب الدفاتر والسجلات اللازمة لتنظيم أعماله المالية و الإدارية سجلات ودفاتر أخرى لبيان و تنظيم نشاطه الرياضي و الاجتماعي و على الأخص السجلات التالية:

- سجل لقيد اللاعبين و يتضمن أسماء اللاعبين و عمل كل منهم و سنه و حالته الصحية و الاجتماعية و ملاحظات المسؤولين على نشاطه الرياضي و الاجتماعي و تطور هذا النشاط.

<sup>1</sup> فائق حسيني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل، عمان، ط1، 2003، ص234

- سجل لقيد النشاط و يتضمن المباريات و المسابقات الرسمية و الودية و نتائجها وأسماء من مثلوا النادي في كل منها و ملاحظة المسؤولين عنها.
- سجل التدريب و يتضمن أسماء المدربين و مواعيد التدريب للفرق المختلفة أو الأفراد و مدى مواظبتهم و ملاحظة المدربين عليهم. إدارة شؤون النادي.
- تحريم تعاطي المنشطات و توقيع الجزاء الرادع.
- وضع الأسس و البرامج التي تساعد على النهوض بالمستوى الفني للفرق في حدود السياسة العامة لإتحاد اللعبة.<sup>1</sup>

### 6.1. اختصاص مجلس الإدارة للأندية:

- بحث شكاوي الأعضاء والفصل فيها.
- وضع اللوائح و النظم اللازمة لتنظيم شؤون النادي من النواحي المالية و الإدارية.
- تكوين اللجان الدائمة أو المؤقتة لبحث شؤون النادي.
- الموافقة على العقود والاتفاقيات التي تبرم باسم النادي.
- اختيار المصدر الذي توضع فيه أموال النادي.
- تعيين العاملين بالنادي وتحديد مرتباتهم و مكافآتهم و اتخاذ الإجراءات التأديبية قبلهم طبقاً لأحكام اللائحة التي تعد لهذا الغرض.

### 7.1. الهياكل المنظمة والمسيرة للنادي:

- يُحتوي على الجمعية وهي الجهاز المداول للنادي الذي يجمع كل أعضاء النادي وهي صاحبة القرارات.
- المكتب التنفيذي الذي يدير، يسير و ينفذ خطط النادي.
- رئيس النادي وهو المسؤول الأول عن النادي و يكون تحت مسؤولية الجمعية العامة المباشرة.
- الموظفين التقنيين الموضوعين تحت تصرف النادي طبقاً للتنظيم الساري المفعول. (عند الاقتضاء لجنة أو عدة لجان مختصة) اللجان المتخصصة هي عند الاقتضاء التالية:
  - أ- لجنة التوجيه التقني والتنمية الرياضية.
  - ب- لجنة الشؤون الاجتماعية.
  - ت- لجنة طبية.
  - ث- لجنة نشاطات الأنصار والروح الرياضية والمبادلات.

<sup>1</sup> حسين أحمد الشافعي، المتخصصة الإدارية و الرياضية في التربية البدنية و الرياضية، الإسكندرية، مطبعة الإشعاع، ط1، 2002، ص159.

ج- لجنة الموارد المالية والرعاية.

ح- لجنة العلاقات الخارجية والإعلام والاتصال.

وكل لجنة من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف النادي.<sup>1</sup>

### 8.1. الموارد المالية للنادي:

- رسوم الالتحاق والاشتراكات حسب الفئات التي تحددها اللائحة المالية.
- حصيلة إيرادات الحفلات والمباريات ومنتجات الهيئات التي توافق عليها الجهة الإدارية المختصة.
- الإعانات.
- التبرعات والهبات والوصايا بشرط موافقة الجهة الإدارية المختصة.
- فوائد الودائع بالبنوك إن وجدت.
- رسوم انتقال البعثات للمشاركة الخارجية
- إعفاء أدوات وملابس المنتخب من الرسوم الجمركية.
- حصيلة 1 / 2 % على الأقل من الأرباح السنوية للشركة أو المصنع.
- ضرورة إذاعة المباريات في أوقاتها وفي هذه الحالة يزداد إقبال الجماهير و يتحول دخل النادي إلى دخل قيمة كبيرة أما عن أهمية تقديم الخدمة من لم يحضر المباراة فيمكن أن يقوم التلفزيون بإعداد برامج تتضمن أهم أحداث اللقاءات أو إعادة إذاعة المباراة في أوقات أخرى.<sup>2</sup>

### 9.1. متطلبات النادي الرياضي:

أشار الدكتور عفاف عبد المنعم في كتابه الإمكانيات في التربية البدنية والرياضية أن النادي لديه ثلاثة أنواع من المتطلبات:

أ/متطلبات مالية: وهي السيولة النقدية التي تتحصل عليها الأندية من الدولة و الجماعات المحلية والمؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى المداخيل الأخرى.

ب/متطلبات مادية: يمكن الحصول عليها من طرف الدولة و الهيئات المختصة كما يمكن الحصول عليها من المؤسسات الاقتصادية.

ج/متطلبات معلوماتية: وهي معلومات داخلية و خارجية يحتاج إليها النادي الرياضي .

<sup>1</sup> فائق حسيني ابو حليلة, مرجع سابق, ص187.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي, الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية, الإسكندرية, دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر, ط1, 2004, ص124

## 2. المنشآت الرياضية:

1.2. تعريف المنشأة الرياضية: هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين، و يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والاجتماعية والروحية والصحية والترويحية في إطار السياسة العامة للدولة.<sup>1</sup>

## 2.2 . لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية:

1.2.2. المنشآت الرياضية قديما : لقد ارتبط ظهور المنشآت منذ القديم بظهور بعض الرياضات القديمة التي تحتاج إلى مثل هذه الأماكن فعند الإغريق والتي تعتبر المصدر الأساسي لأغلب الحضارات الأوربية والغربية المعاصرة , وقد ذكر بعض المؤرخين أن أول ظهور المنشآت الرياضية أو ما شابهها كان عند الإغريق سنة 605 قبل الميلاد وقيل أن قبل الميلاد لم توجد أمة تحترم الرياضة مثلما فعل الإغريق, فبلاد الإغريق كانت تمتاز بتضاريس طبيعية معتدلة وكانت وسيلتهم آن ذاك للتقرب من الآلهة , إقامة التماثيل والتي يقومون بعبادتها والرقص تضرعا لها .

وكانت هذه الطقوس عبارة عن أنشطة رياضية، فقد كانوا يمارسون أنواع عديدة من الرياضات في أوقات كثيرة كالصيد،السباحة،الفروسية... إلخ , غير أنه لكل مدينة لعبها الخاص؛ أي منشآت لإقامة هذه الألعاب بطقوس دينية.<sup>2</sup>

ومن الملاحظ أنه وجد عند دويلة من دويلات الإغريق منشآت سميت بالمعسكر التدريبي، كان اتجاهه عسكريا بحتا، حيث ينخرط الأطفال فيه منذ السن السادسة، وذلك حتى يتسنى لهم الحصول على حقوقهم المدنية، وكان يشمل هذا المعسكر الألعاب التالية : الجري، القفز، رمي القرص، رمي الرمح، ركوب الخيل .

أ. المنشآت الرياضية عند الرومان : لقد كانت غنية فكانت العمارة الرومانية مثلا للتعبير عن القوة الضاربة والجمال ونتيجة لازدياد الاهتمام برياضة المشاهدة والعروض الترويحية ومسابقة المحترفين.

اهتم الرومان بإنشاء المدرجات والمسارح والميادين والحلبات , ويمكن تمييز اثنين من هذه المنشآت الرياضية الرومانية هما :

❖ الكولوزيوم : هو مدرج كبير مساحته أفدنة وارتفاع أوصاره 160 قدم يتسع لتسعة آلاف 9000 مشاهد، وهو أكبر ما شيد من المنشآت الرياضية، وكان تصميمه يتيح سهولة دخول وخروج آلاف المشاهدين منه وإلى الحلبة .

<sup>1</sup> عصام بدوي, موسوعة الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001، ص17.

<sup>2</sup> امين انور خولي, مقومات النظام في الاسلام مؤتمر التربية الرياضية, جامعة المنيا, 1986, ص35.

وقد بينت في أسفله حضّار للعبيد والمذنبين والأسرى وأخرى كما عد في أسفله نظام بحفظ المياه في خزانات يمكن فتحها لتناسب وتملاً الحلبة إذا دعت ضرورة الاستعراض إلى ذلك (كتمثيل المعارك البحرية) ، وتتكون الواجهة من أربعة طوابق مستمرة الدوران حول المبني، وقد عمد الرومان على تخصيص جزء خاص في قلب المبني على شكل مدرجات متميزة للإمبراطور، يطلق عليها اسم (بوديوم)، حيث تتكون مجموعة هذه الحلبات في شكل بيضوي تبلغ أبعاده 136م طولاً و107م عرضاً، وفي الداخل ترتفع المدرجات المخصصة (نيم) عرضاً، وهي محاصرة بحلبات (نيم) لكبار الشخصيات وتسمى بالمنصة الرئيسية، وتحيط بهم مدرجات أخرى للمتفرجين تبعاً لمراكزهم، ويأتي المواطنون الأحرار ثم يليهم الرجال الأحرار ثم العبيد.<sup>1</sup>

❖ **مدرج مكسيموس** : كان مكسيموس مستطيل الشكل، وكانت تتم فيه سباقات المركبات، وكان على الرومان وقتئذ الوقوف أو الجلوس على الأرضية العالية ، بينما تقع المقصورة في قلب الميدان ، أما مجلس الشيوخ فكانت لهم مقاعد حجرية، وفي النهاية أخذ المدرج في اتساع حتى استوعبت 285 ألف شخص وهو أكثر مما يتسع له أي ملعب كبير.<sup>2</sup>

ب. المنشآت الرياضية الإسلامية: ميز العرب عبر تاريخهم الطويل بأجسامهم ومارسوا الرياضة فاكتملت قوتهم وتعودوا على النزال والعراك والمسابقة بالأقدام والخيول حتى عظم احتمالهم وقويت عضلاتهم وشكمتهم وعودتهم على الجد والمثابرة، كما اعتنوا عناية خاصة بأدوات القتال كالسيوف والخناجر والرماح والسهام، واقتنوا الأصيل من الخيول، فكل الدلائل تشير إلى اعتبار الرياضة الإسلامية نظام اجتماعي موحد ومعتدل له أسندة قوية من القرآن والسنة وسيرة الصحابة والتابعين والعلماء.<sup>3</sup>

❖ **الملاعب والحلبات** : في عصر الخلفاء الراشدين روى الفاكهي عن عمر ابن الخطاب لما قدم مكة فرأى الكركة يلعب به فأقره، فهو لعبٌ قديم كان أهلوا مكة يلعبون به في كل عيد والمناسبات، وكان لكل حارة من حارات (محة كرك) يعرف به ويجتمعون فيه ويلعبون به ويذهب الناس فينتظرون في تلك المواضع، وقد ذكر الفاكهي : "قدم رجل من أهل مكة فقال، فتیان قريش يلعبون بالكرك بين الصفا والمروة".<sup>4</sup>

ولعل أقدم المنشآت الرياضية والترويحية في العصور الإسلامية الأولى هي قصور البداية التي أنشأت عهد الخلفاء الأمويين، ومع أنهم كانوا يحنون على قضاء فترات متقطعة في الصحراء التي نشؤوا في ربوعها وذلك سبيل التبرص، فبنوا عدد من القصور في بادية الأردن وسوريا على مرابع للصيد والقنص حيث يقضون فيها بضعة

<sup>1</sup> فتيحة حسن سليمان ، التربية في المجتمعين اليوناني والروماني ، دار النهضة ، القاهرة ، ط1، 1999، ص167.

<sup>2</sup> ويلد يوزانت ، ترجمة محمد بدران ، قصر الحضارة ، المجلد الأول والثاني، جامعة الدول العربية ، ط2، القاهرة، مصر، 2000، ص93.

<sup>3</sup> أمين أنور خولي : مرجع سابق ، ص240

<sup>4</sup> أمين أنور خولي أصول التربية البدنية ، ملتزم الطبع والنشر، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط2، 1991 ، ص 241.

أسابيع من كل عام للاستمتاع لما تتيحه البادية من وسائل اللهو والرياضة والفروسية والألعاب، بالإضافة إلى ما توفره الحمامات من مسارات .

وكان الإمام الشافعي المتوفى سنة 205 هجري كان شغوف بالرياضة الفروسية والرمي بالقوس لما كان في عاصمة مصر بعد الفتح الإسلامي مر بمكان الرمي فرأى رجل يرمي بالقوس وكان ماهرا فشجعه الإمام الشافعي وأثنى عليه وكافئه بمبلغ بسيط هو ما كان معه , ويبدو من صياغ الرواية أنه كانت بمصر أماكن خاصة للرمية يرتادها أبناء الشعب فلم تكن مقصورة على الأمراء أو الفرسان وإلا لما كافئه الشافعي .

وفي الربع الأول من القرن الثالث للهجرة بلغت العناية لإقامته المنشآت الرياضية حدا بعيدا متمثلا في حلقات السباق وساحات اللعب , وكان ذلك في عهد الخلفاء العباسيين كالمعتصم وابنه المتوكل فغالبيه جيشه من الفرسان, وقد أقام لهم إسطبلات للخيول وثكنات وميادين للقتال وحلقات واسعة حتى يمكن لهم التدريب فيه , وفي مدينة سمراء على نهر الدجلة بالعراق بنا المعتصم قصرا سمي بالجوسق الخاقاني يعرف بيت الخليفة، جعله يطل على ساحة كبيرة يلعب فيها لصوالج، وهو ميدان عظيم للسباق .

وفي العصر العباسي الثاني كانت الملاعب والساحات الرياضية أحد المكونات الإسلامية في القصور، ولقد اشتهر في ذلك احمد ابن طولون فقد بنا لنفسه قصرا عظيما في شمال القطائع، كان يسمى القصر بقصر الميدان وقد جعل فيه الحدائق والبساتين العامرة وأحاطه بالملاعب والساحات الرياضية فظل قائما حتى أواخر عهد الملك الناصر محمد <sup>1</sup> .

❖ **ساحات التدريب الرياضي** : عرف المسلمون التدريب الرياضي عبر حضارتهم الممتدة مئات السنين , وقد ذكرت الكتابات التاريخية أن التدريب الرياضي كان عملا منظما له أماكنه المخصصة فكانت هناك منشآت وساحات للتدريب الرياضي، بعضها مخصص للجند والآخر مخصص لعامة الشعب .

وكانت منشآت التدريب الرياضي وساحاته وأجهزته وأدواته تعبر في مجملها عن مدى تقدير المسلمين للرياضة وحبهم للمنافسة وكذا تطلعهم لمستويات أعلى في الأداء الرياضي, وكان ( النارود ) أو تدريب الدائرة أحد منشآت التدريب الرياضي للأعمال ومهارات الفروسية, ويعتقد أن الأصل في تدريب الدائرة ( النارود ) إنما أصل فارسي وكان النارود منشأة رياضية متكاملة للتدريب على إتقان المهارات وهو ميدان دائري به خطوط دائرية متداخلة تضيق كلما اتجه نحو مركز الدائرة، وتتراوح سعته ما بين 70 إلى 80 ذراع، وكلما ضاقت الدوائر لدى ( النارود ) صعبت الحركة على الفارس والفرس معا , وهو يهدف إلى التدريب على التحكم، والقدرة على المناورة والانعطاف.

<sup>1</sup> أمين أنور خولي : الرياضة والحضارة الإسلامية , دراسة تاريخية , دار الفكر العربي , ط1 ، القاهرة , مصر، 1995. ص55.

وقد أخذت منشآت التدريب على الفروسية أشكالاً متعددة كانت آخر ما توصلت إليه في هذا الفن أنهم أنشؤوا دائرة متسعة القطر يلامس محيطها من الخارج دائرتان أصغر منها على كل جانب من الدائر الكبرى، ويبدو أن هاتين الدائرتين الصغيرتين قد أعدتا للتدريب على واجبات حركية معينة . كما كان بداخل (الناورد) جانب معين لمساعدة التدريب على قدر كبير من الفاعلية والملائمة بطبيعة رياضة الفروسية، فيدرك ابن تغري أن الفارس كان يتدرب على الركوب والنزول من الفرس وكان يرتقي بمهارته عن طريق أداء حركات تتميز بالصعوبة كملاحقة الفرس أثناء ركضه والوثب فوقه، أو التقاط الأسلحة من على الأرض وهو ممتطي لجواد مسرع، فإذا انتهى من ذلك دخل البيرجاس وهو هدف خشبي عبارة عن سبع قطع خشبية مركبة فوق بعضها البعض حتى تطاول رأس الفرس وتنتهي من أعلاها حلقة معدنية تستخدم كههدف يصوب عليها الفارس رحمه.<sup>1</sup>

### ت . نظام التسيير للمنشآت القديمة :

لم يذكر التاريخ نمط موحد تسييري بالمعنى المتعارف عليه ، ولكن كانت هنالك عدة أنماط تسييرية بسيطة حسب طبيعة المنشآت كان هناك نمط تسييري، فمثلا عند الإغريق أو الرومان كان التسيير مباشر مباشرة من بيت الحكم، أي بمعنى القيصر أو الملك أو الإمبراطور، عند الرومان مثلا كان جل العمليات تعطى على شكل أوامر من طرف القيصر ،وهنا يجدر أن نذكر شكل المنشآت طبقا لتصورات أو تخيلات الإمبراطور أو للتجهيز أو إعادة البناء أو الصيانة.

أما عند المسلمين قديما فكانت المنشآت تُسير تسييرا عشوائيا أو بمعنى آخر تلقائي من طرف الملك أو الأمير أو حتى الخليفة ، حيث كانت تعطي الأوامر إلى العاملين أو عن طريق الولاة المنتشرين عبر حدود المملكة، و أما من جانب الإنشاء والتجهيز فقد كانت تقطع من بيت المال أو كما يقال حديثا الخزينة، وأغلب المنشآت كانت خارج المدن والإقامات الحضارية .

**2.2.2. المنشآت الرياضية في العصر الحديث:** ظهر في العصر الحديث فكرة النظر في مختلف سبل الراحة و الرضا الذي توفرها الدول للمسؤولين على الرياضة فأصبحوا قيمون من الرياضة التي تظهر أهميتها في مدى استيعاب أكبر عدد ممكن من الرياضيين مع توفير جميع فرص الراحة لهم.

أ . **المدن الرياضية:** إن إمكانية تنظيم دورات أو بطولات دولية، يظهر أهمية المدن الرياضية بالإضافة إلى دورها الهام في إعداد و تجهيز الفرق و المنتجات القومية، و للمدن الرياضية مواصفات ومنشآت خاصة بها منها:

❖ **الملعب الرئيسي:** بما فيه ملعب قانون لكرة القدم، مضمار للعدو ذو مسافة 400متر، والتجهيزات الخاصة لميدان ألعاب القوى، مدرجات المتفرجين المتسعة لأكثر من 6500 متفرج و أماكن الإعلاميين...

<sup>1</sup> أمين انور خولي ، الرياضة و الحضارة الاسلامية ,مرجع سابق, ص 56.

- حمام السباحة و الغطس: يجب توفير حوض سباحة أولمبي ذو (21x50) متر بعمق 2.10 متر وحوض غطس ذو (12x15) متر بعمق 3.5 متر مزود بسلاالم للقفز، مع توفير مدرجات حول حوض السباحة الأولمبي و تستعمل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف تبديل الملابس، دورات المياه و غرف التدليك... الخ.
- الملاعب المفتوحة: هي تلك الملاعب المفتوحة التي من الضروري توفيرها داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء لممارسة كرة القدم، كرة الطائرة، كرة اليد، كرة السلة، التنس وكذا توفير المدرجات.
- مراكز الشباب والساحات الخضراء: تبرز هذه المراكز مدى الاهتمام بفئة الشباب، فتوفرها في كل حي أو منطقة أمر في غاية الأهمية، فهو بمثابة استثمار طاقات الشباب والكشف عن قدراتهم ثم تطويرها.
- إن مواصفات المنشآت التي ذكرناها ليست ككل، بل هناك منشآت أخرى مثل: مناطق الإقامة، الخدمات المركزية... الخ.<sup>1</sup>

### 3.2. المنشآت الرياضية وكثافة السكان:

تختلف مساحة المنشآت الرياضية تبعا لكثافة السكان وعلى ذلك هناك ثلاثة أنواع من المنشآت الرياضية:

1. منشآت صغيرة: هي التي تتسع لحوال 4000 نسمة.
2. منشآت متوسطة: هي التي تتسع لحوال 7000 نسمة.
3. منشآت كبيرة: هي ما يطلق عليها إستاد وتتسع لحوال ما بين 6000 إلى 100000 نسمة.

وهناك مبدأ عام لإقامة المنشآت الرياضية بحيث تتناسب مع الكثافة السكانية، باعتبار  $\frac{1}{2}$  من مساحة المنشآت الكلية يجب أن تخصص لإقامة الملاعب والصالات وحمام السباحة.

### 4.2. أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

من أجل تحقيق هدف تأسيس المنشآت الرياضية يجب مراعاة عدة مبادئ أساسية عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب من أجل الاستغلال الأمثل و منها:

- اختيار الموقع وإمكانية الوصول.
- يفضل اختيار الموقع القريب عن المناطق السكنية خاصة للأطفال.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع.

<sup>1</sup> أمين انور الخولي، الرياضة و الحضارة الاسلامية، مرجع سابق، ص 62.

- الأخذ بعين الاعتبار الخدمات العامة للجماهير (الأماكن الموصلة إلى ملحقات المباني والملاعب ودورات المياه للسيدات والرجال، المطاعم، الإسعافات... الخ).<sup>1</sup>

5.2. لوائح قانونية للمنشآت الرياضية: وظفت الدولة جملة من القرارات التي تسعى إلى توفير وإنشاء منشآت رياضية وبمقتضاها يسمح لمعظم ولايات الوطن بإنشاء مركبات ومنشآت رياضية تساهم في تطوير و بناء ثقافة رياضية، وقد سهرت الدولة جاهدة في تحقيق وتشيد هذه المنشآت وفقا لما جاء في المادة 149 من الباب التاسع للقانون 05 . 13 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق ل 23 جويلية 2013, المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها, فانه تسهر الدولة و الجماعات المحلية بالعلاقات مع الاتحاديات الرياضية الوطنية المعنية, على انجاز و تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة و المكيفة مع مختلف أشكال الأنشطة البدنية و الرياضية طبقا للخريطة الوطنية للتطوير الرياضي, و في إطار المخطط التوجيهي للرياضة و التجهيزات الرياضية الكبرى.<sup>2</sup>

المادة 151: تسهر الدولة و الجماعات المحلية على صيانة الممتلكات و المنشآت الرياضية العمومية و تميمها وظيفيا و جعلها مطابقة للمواصفات التقنية, عن طريق منح إعانات في شكل تبعات خدمة عمومية لفائدة المؤسسات المكلفة بتسيير هذه الممتلكات.

المادة 152: تشجع الدولة إنتاج التجهيزات و العتاد الرياضي عن طريق تدابير تحفيزية و المرافق في إطار التشريع و التنظيم المعمول به.

المادة 156: يمكن منح امتياز استغلال المنشآت الرياضية العمومية المنجزة, بالمساهمة المالية للدولة و الجماعات المحلية لفائدة كل شخص طبيعي او معنوي شريطة الحفاظ على طابعها الرياضي. يتم منح امتياز استغلال المنشآت الرياضية على اساس دفتر شروط.

المادة 157: يجب على الدولة و الجماعات المحلية تزويد المنشآت الرياضية العمومية عند الانتهاء من انجازها, بالوسائل البشرية و المالية و المادية الأزمة لتأطيرها و تسييرها و تأطيرها.

المادة 159: تسهر الدولة و الجماعات المحلية بالعلاقات مع الاتحاديات الرياضية الوطنية على المصادقة التقنية و الامنية للمنشآت الرياضية المفتوحة للجمهور.

وبالتالي فالمنشآت الرياضية تعتبر منظمات ذات طابع إداري تساهم في رفع التحدي على جميع الجهات، أي أنها تهتم بالفرد كشخص وعامل مهني وتسعى لتلبية حقوقه وتهتم بالفرد كرياضي، وذلك باستغلال المنشآت

<sup>1</sup> إبراهيم عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية و التخطيط في المجال الرياضي، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، 1999، ص 41.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون 05 . 13، ص 21.

الرياضية الموجهة واتصالات مع الأندية والمؤسسات الاقتصادية الأخرى و يكون هذا بتدعيم مادي ومعنوي لأقسام الرياضة من خلال التكفل ب:

( التأطير - الإيواء والإطعام - التجهيز والعتاد - التأمين - النقل - التمويل - الطب... )

و جاء ايضا في المادة 83 من الأمر رقم 04 - 10 تسهر الدولة والجماعات والمحلية على صيانة المنشآت القاعدية الرياضية العمومية، واستثمارها وظيفيا وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية، عن طريق منح مساعدات على شكل خدمة عامة لفائدة المؤسسات المكلفة بتسيير هذه المنشآت.

المادة 84 من نفس الأمر تشجع الدولة على إنشاء صناعة للتجهيزات والعتاد الرياضي .

ودائما من أجل نفس الهدف تخضع كل التجهيزات والمنتجات المتصلة بإنجاز المنشآت القاعدية الرياضية إلى مصادقة تمنحها الهيئات المؤهلة لذلك المادة 85 من الأمر رقم 04 - 10.<sup>1</sup>

أما في المادتين 86 / 87 من نفس الأمر فالدولة تحث على إنشاء منشآت قاعدية رياضية و مساحات للعب في المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم وأن تحتوي العمرانية و مخططات شغل الأراضي المرصحة على مساحات مخصصة لإقامة منشآت قاعدية رياضية.

المادة 90 : يخضع الإلغاء الكلي أو الجزئي للتجهيزات والمنشآت القاعدية الرياضية العمومية، وكذا تسيير تخصيصها، لرخصة الوزير المكلف بالرياضة الذي يمكنه أن يشترط تعويضها بمنشآت قاعدية معادلة لها في نفس الناحية.

المادة 92 : توزع الأرباح الناتجة عن الإيرادات المرتبطة مباشرة بتسويق العروض الرياضية بين النوادي الرياضية المعينة والرابطة والاتحادية الرياضية الوطنية وعند الاقتضاء، والصندوق الوطني للترقية ومبادرات الشباب والممارسات الرياضية والهئمة المسيرة للمنشآت القاعدية التي تحتضن التظاهرات، تحديد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون 1004، ص35.

المادة 93 : من نفس الأمر جاءت بالجديد فهي تعتبر كتبعة خدمة عمومية تسجل في ميزانية الهيئة المسيرة للمنشآت القاعدية الرياضية، الخدمات الناجمة عن وضع المنشآت الرياضية العمومية تحت التصرف لفائدة:

- الرياضيين المعوقين وذوي العاهات.
- الرياضيين المدرسين والجامعيين.
- التأطير الرياضي وتكوينه.<sup>1</sup>

## 6.2 . رئيس لجنة المنشآت و الملاعب:

فيما يلي توظيف لمجموعة الوظائف الأساسية في أحد الأندية الرياضية و يلاحظ في هذا التوظيف،اقتصاره على مجموعة المهام و المسؤوليات الرئيسية التي يعهد لها إلى شاغل هذه الوظائف دون أن يتضمن ذلك شروط التأهيل و الخبرة الواجب توفرها فيه :

- القيام بالاتصالات مع الجهات الخارجية و الداخلية بناء على توجيهات مدير الداخلية.
- القيام ببعض أعمال المدير الداخلي بتفويض خطي منه.
- إعداد كشف احتياجات النادي من أدوات الصيانة و النظافة و رفعها للمدير الداخلي .
- تسليم مستلزمات الصالات و الإشراف على استعمالها.التفتيش المستمر للصالات و للملاعب للمدير الداخلي .
- الإشراف على عمال النادي و الأعمال التي يقومون بها و ذلك إما مباشرة أو من خلال مساعده.<sup>2</sup>

## 7.2 . نمط تسيير المنشآت :

من المعروف كما جاء في الموثيق والنصوص القانونية التي تتحدث عن توفير وتهيئة المنشآت الرياضية، وضرورة نشرها عبر كافة مناطق سكنية وهذا من أجل مساعدة أكبر لعدد من شباب المجتمع الجزائري على ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية ،لذا فإننا نرمي من هذا الجانب أن الدولة الجزائرية قامت بعمل جيد لكن هل توفير هذه المنشآت يعكس حقيقة عملها وتسيير شؤونها بأحسن الأحوال ؟ فنظرا لطريقة التسيير المطبقة غالبا ما يواجه وعراقيل تؤول دون الوصول إلى الأهداف الموجودة، كل هذه المشاكل والعراقيل أدت بالسلطات إلى البحث على النظام البديل لتسيير به المنشآت ،وهو النظام الذي يشجع على استقلالية التسيير بما فيه من مبادئ وأسس تشجع على العمل في إطار مستقل بعيد عن كل المضغوطات والمراقبة من طرف الدولة في حدود المتفق عليها،ومن أجل سير ناجح تكون مثلا لكل التنظيمات الفاشلة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون 1004، ص36.

<sup>2</sup> فائق حسيني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، عمان، دار وائل، 2003، ص 306.

<sup>3</sup> ابراهيم عبد المقصود و حسن احمد الشافعي، مرجع سابق، ص46.

### 3. نظام تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر:

لقد مر نظام التسيير في الجزائر بعدة مراحل أهمها التحولات الاقتصادية والسياسية التي عاشتها الجزائر بعد الاستقلال ,وقد تنوع منطق التسيير وفقا لما تمليه الحالة السياسية ولقد أثر رحيل المعمرين من الجزائر بعد نيل الحرية إلى إبراز عدة مشاكل صعبة ناجمة عن شغور عدة مؤسسات صناعية وزراعية، خدماتية دون وجود شهادات تتكفل بها.

الجهاز الإداري خال من الكفاءات اللازمة لقيادة النظام، وأمام كل هذه المشاكل قام العمال بإدارة المؤسسة تلقائيا لأنه لم يوجد هناك خيارا أو تردد ممكن .

ومن خلال ما ذكرناه يمكننا أن نقسم نظام التسيير في الجزائر إلى مرحلة التسيير في الجزائر إلى مرحلة التسيير الذاتي والبيروقراطي والاشتراكي والاستقلالي ( المرحلة الحالية )<sup>1</sup>.

أ. مرحلة التسيير الذاتي : وهو التنظيم الذي عقب بعد الاستقلال مباشرة وامتد إلى سنة 1965 مؤسسة المسير ذاتيا.

ب - مرحلة التسيير البيروقراطي: والملاحظ في تقلص المشاركة العالمية والتي كانت تسمى حينذاك مؤسسات مشروع العالم.

ج - مرحلة التسيير الإشتراكي:إبتداءا من سنة 1971 وذلك كمحاولة البعث ولإنجاز الديمقراطية المؤسسة الاشتراكية .

د - فشل نظام التسيير المركزي : لم يختلف التسيير المركزي للمنشآت الرياضية عن نظيره في المؤسسات الأخرى وإن كان هذا النظام قد فشل،فإننا نلخص عوامل فشله في شكل عناصر نذكر منها :

- التدعيم المستمر من طرق الدولة لهذه المؤسسات أو المنشآت مع غض نظر نجاحها أو فشلها .
- مراعاة الجانب الخدماتي والاجتماعي أكثر من الجانب التجاري لهذه المنشآت.
- سواء أو عدم وجود صيانة روتينية ومستمرة لهذه الأخيرة .

ونظرا لهذه العوامل وعوامل أخرى فقد خلّفت نتائج وخيمة على الاقتصاد الوطني أولا ثم على هذه المنشآت،ونذكر بعض النتائج :

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير أساسيات وظائف التقنيات ، الجزء الأول ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،1992،ص15.

- الأعباء الكبيرة لهذه المنشآت وعجز الدولة على تحمل أعبائها .
- ضعف الاقتصاد الوطني .
- تأخر عدة إنجاز مشاريع إنشاء منشآت رياضية وإلغاء بعضها .
- الدخول في نمط تسيير جيد عقب فشل النظام المتبع والأنماط التسييرية السابقة .

**1.3. نمط تسيير المنشآت الرياضية والوضعية التي آلت إليها :** من خلال نمط التسيير الذي يشتمل على مساعدات الدولة، فإن ناحية وجود التجهيزات، وعامل الصيانة يعرف صعوبات كبيرة وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها:

- تقلص الإيرادات و المداخيل جراء النقص الملحوظ للمتدربين على المنشآت.
- تهاون المسيرين في الجد للعمل .
- ارتفاع تكاليف استعمال الأجهزة ( كهرباء، ماء ) نتجه لنقص مساعدات الدولة.
- ارتفاع نسبة الضرائب.
- الصفقات المشبوهة للمتعاملين والإدارة .

ولهذه الأسباب وعدة أسباب أخرى تدهورت المنشآت بشكل كبير دون أن ننسى جانب التجهيزات جراء غياب الصيانة لها .

**2.3. أهمية الفعالية والكفاءات في تسيير المنشآت العمومية :** يقوم المسير بأعمال في إطار من الفعالية والكفاءات ونعني بالفعالية إنجاز أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها على وجه المثال مدى تقديم المنشآت الرياضية لخدماتها للرياضيين، أما الكفاءات فنقصد بها إنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة سليمة، كتحقيق تكلفة واحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية .

إن الفعالية تشير إلى القيام بالعمل المناسب بينما تشير الكفاءة للقيام بالعمل بالطريقة المناسبة، وهكذا فإنه يمكننا القول عن التسيير أنه فعال وغير كفؤ أو مسير غير فعال من حيث نتيجة عمله، ويمكننا أيضا أن نقول أن الأول أفضل من الثاني من حيث أن الأول على الأقل يقوم باستعمال أو استغلال الموارد في مكانها ويلاحظ أن فشل أغلب التنظيمات يرجع إلى عدم وجود الفعالية أكثر من عدم وجود الكفاءات، والخلاصة المستنتجة مما سبق أن عدم الفعالية وعدم الكفاءة في تسيير المنشآت ينعكس سلبا على الخدمات المنتجة فتظهر رداءة الخدمات ويقابلها ارتفاع في التكاليف.

ومن خلال كل ما ذكرنا فإننا نلح على ضرورة التحلي بالكفاءة في التسيير الخاص للمنشآت الرياضية، وذلك للحفاظ على تقديم الخدمات لتكاليف معقولة.<sup>1</sup>

**3.3. الجهود الجزائرية في بناء وتنظيم المنشآت الرياضية :** من المعروف وكما جاء في المواثيق والنصوص القانونية التي تتحدث عن توفير وتهيئة المنشآت الرياضية وضرورة نشرها عبر كافة المناطق السكنية، وهذا من أجل مساعدة أكبر عدد من شباب المجتمع الجزائري على مختلف النشاطات الرياضية، لذا فإننا نرى من هذا الجانب أن الدولة قامت بعمل جبار ومشجع .

فنظرا لطريقة التسيير المطبقة غالبا تواجه بمشاكل وعراقيل تؤول دون الوصول إلى الأهداف المرجوة، كل هذه المشاكل أدت بالسلطات إلى التفكير في نظام جديد تسيير به المنشآت الرياضية وهو النظام الذي يشجع على استقلالية التسيير بما فيه من مبادئ وأسس تشجيع على العمل في إطار المستقبل بعيدا عن كل الضغوطات والمراقبة من طرف الدولة في حدود المتفقة عليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مرجع سابق ، ص 34 .

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 34

### خلاصة:

إن المنشآت الرياضية هي تلك الهياكل والبنائات والمساحات التي تم إنشاءها بغرض الممارسة الرياضية ولقد تطورت الألعاب حتى أصبحت ما هي عليه اليوم، فأصبحت شريكا أساسيا لا يمكن الاستغناء عنه ومقياس هاما لمستوى حجم الثقافة الرياضية و البدنية لدى البلدان والدول , لكن لا بد من القول أن وجود هذه المنشآت الرياضية دون تسيير فعال وعاقل ينعكس بالسلب تماما على الرياضيين والرياضة بصفة عامة يصبح وجودها منعدم والجزائر وكغيرها من البلدان أدركت أن بناء المنشآت الرياضية والعناية بها سياسة ضرورية يجب انتهاجها، كون أن قطاع الرياضة لا يقل أهمية عن باقي القطاعات الأخرى، فالرياضة هي من تصنع لنا المجتمع التسليم والحيوي ولذلك سعت الدولة والمشروع الجزائري إلى وضع قوانين ولوائح التي تضبط وتنظم عمل ودور هذه المنشآت.

و قد حاولنا من خلال هذا الفصل الذي تناولنا فيه هيكله النوادي و المنشآت الرياضية، بكل إطاراتها و فروعها لما رأينا فيه من أهمية حيث لكل فرع اختصاص خاص به.

فإن للاحترافية دور هام في توزيع النشاطات على مختلف هياكل النادي لما جاء به من إستراتيجيات مثل التسويق الرياضي و الرعاية و الإشهار و استغلال منشآت النوادي لتوفير الدخل المادي و اعتبارها مصدر مهم من مصادر تمويل الأندية الرياضية.

# الفصل الثالث

(التسويق الرياضي)

## مقدمة :

التسويق يعتبر من الوظائف الرئيسية الهامة لكافة النوادي الرياضية ، سواء في الدعاية أو الإعلام أو البث التلفزيوني أو غيرها، فقد تطورت هذه الوظيفة على مدار السنوات السابقة إلى أن وصلت إلى المفهوم التسويقي المتكامل، والذي يتضمن بدوره عدد من الأنشطة و الوظائف الفرعية التي يجب الاهتمام بها جميعا، والتنسيق فيما بينها في ضوء طبيعة النادي الرياضي وطبيعة ما يقدمه وطبيعة السوق المستهدف ، فالتسويق هو أحد الأنشطة الرئيسية والمهمة لأي نادي رياضي، و خطة التسويق الرئيسية هي أولى الخطط التي يجب أن يبدأ بها النادي الرياضي التي في ظلها يمكن تخطيط باقي أنشطة النادي ، ومن ثم تصبح الحاجة ضرورية إلى قيام هذا النشاط على أسس وقواعد علمية وفنية سليمة وعلى معرفة بأحوال الإدارة السليمة ، و في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى التسويق والتسويق الرياضي كمجال قائم بذاته واستراتيجيته وفلسفته ووسائله ومجالاته.

**1. مختلف التعريف للتسويق :****1.1. تعريف التسويق:**

عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق بأنه عملية تخطيط و تنفيذ كل ما يتعلق بوضع تصور و تسعير و ترويج و توزيع للأفكار و السلع و الخدمات لخلق تبادلات تشبع أهداف الأفراد و المنظمات.<sup>1</sup>

و يعرف التسويق أيضا انه وضع على أسس عملية كل النشاطات التي تساعد المؤسسة على خلق وتطوير و توزيع السلع و الخدمات بطريقة مريحة لإشباع الطلب الحالي أو المستقبلي للمستهلكين.<sup>2</sup>

التسويق هو الغزو العلمي والمريح للأسواق و هو حالة من الاستعداد الذهني التي تحدد خصائص السلع التي سيتم تسويقها و كذا الطريقة المعتمدة في ذلك.<sup>3</sup>

التسويق سلسلة من التقنيات مسبقة بحالة فكرية خاصة و التي تهدف للإشباع في أحسن الظروف النفسية للزبائن والمالية للموزعين.<sup>4</sup>

**2.1. مفهوم التسويق:**

التسويق هو أحد أهم أنشطة أي منظمة، إذ يهدف إلى دراسة و تخطيط لمتطلبات الزبائن و بالتالي يتم تلبية حاجاتهم من سلع أو خدمات من جهة و من جهة أخرى زيادة الإنتاجية والربح لهذه الهيئات. إذن التسويق أولى من مرحلة الإنتاج، لذا وجب إتباع أسس و قواعد علمية وفنية سليمة لتطوير التسويق.<sup>5</sup>

**3.1. التسويق ووظيفة من وظائف الإدارة:**

يحتل التسويق مكانة مهمة في إدارة المؤسسات والمنظمات سواء الخاصة أو العمومية لما له من أهمية، وخاصة في النظام الرأسمالي لما جاء به من تعدد السلع و الخدمات. و اعتمادا على المنافسة، و جب على المؤسسات والشركات دراسة السوق قبل، أثناء و بعد إنتاج مختلف سلعها وخدماتها. أدت أهمية التسويق إلى إنشاء إدارة التسويق بغية تحقيق استثمارات تتلقى أكبر مدى ممكن وتلي رغبة أكبر عدد ممكن من الزبائن، حيث هكذا أصبح للتسويق وظيفة أساسية في الإدارة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> أ.د محمد صبحي حسنين، د. عمرو احمد جبر، اقتصاد الرياضة (الرعاية و التسويق و التمويل)، مركز الكتاب للنشر 2013، ص183.

<sup>2</sup> ابوبكر مصطفى محمود، فن و مهارات التسويق و البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 65.

<sup>3</sup> توفيق محمد عبد المحسن، التسويق و تحديات التجارة الالكترونية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، ص 121.

<sup>4</sup> المساعد زكي خليل، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان. الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 76.

<sup>5</sup> أ.د محمد صبحي حسنين، د. عمرو حمد جبر، مرجع سابق، ص185.

<sup>6</sup> المساعد زكي خليل، مرجع سابق، ص83.

## 4.1. عناصر التسويق:

يعتمد التسويق على أربعة عناصر أساسية وهي باللغة الفرنسية (Produit, Prix, Place, Promotion) و باللغة العربية المنتج، السعر، المكان، والترويج ، ويطلق عليها البعض عناصر المزيج التسويقي:

أ. المنتج (Produit): قد يكون بضاعة أو خدمة، منتج رياضي مباشر أو غير مباشر، أو نوعية ترضي الجمهور و يحتاجها المستهلكون.

ب. السعر (Prix) : أو الثمن و يعبر عن قيمة المنتج و التكاليف التي يلزم أن يقبلها المستهلك للحصول على المنتج و يحدد المستهلك مناسبة السعر عن طريق موازنة المنافع المتوقعة من شراء المنتج، أو عن طريق علاقة الجودة و السعر، وعندما تكون الفوائد المستخلصة من المنتج أكبر من التكلفة الإنتاجية يكون المنتج ذا قيمة.

ت. المكان (Place): يقصد به الموقع أو القنوات المتعددة التي يستطيع من خلالها المستهلكين الحصول على المنتج.

ث. الترويج (Promotion): يقصد به تلك الخطط و الأساليب التي توصل الصور و الرسائل إلى المستهلكين بغرض تحفيزه لشراء المنتج. هذه العناصر الأربعة تبرز الخصائص الفريدة للمنتج الرياضي، وتقدم استراتيجيات السعر الترويجي وتحديد قنوات الاتصال لتسهيل و تحقيق أكبر مبيعات ممكنة. لنجاح عملية التسويق يلزم التعامل مع هذه العناصر بطرق و أساليب مختلفة اعتمادا على ظروف وطبيعة المنتج المسوق.<sup>1</sup>

## 5.1 التوجهات في فلسفة التسويق:

- أ- التوجه بالمنتجات.
- ب- التوجه بالبيع .
- ت- التوجه بالتسويق.
- أ- التوجه بالمنتجات: حيث كان التركيز على جودة المنتج على أساس أن المنتج الجيد يبيع نفسه وتميزت هذه الفترة بزيادة الطلب عند الإنتاج.
- ب- التوجه بالبيع: الاهتمام بتحقيق أكبر قدر من المبيعات محليا وخارجيا وذلك بزيادة الانفاق على الإعلان والبيع الشخصي حيث اعتمدت المؤسسات على إنتاج ما تستطيع وتترك لرجال البيع تحقيق الطلب على المنتج.

<sup>1</sup> كمال لدين عبد الرحمان درويش و محمد صبحي حسانين، موسوعة منتجات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد، المجلد الثالث، القاهرة، دار الفكر العربي،

- ت- التوجه بالتسويق: ويتطلب ذلك:
- ❖ المشتري الأخير هو نقطة البدء في تخطيط أوجه نشاط المنظمة.
- ❖ التكامل بين التسويق والوظائف الأخرى في المنظمة.
- ❖ التكامل بين عناصر المزيج التسويقي.
- ❖ تحقيق الأرباح في الأجل الطويل.<sup>1</sup>

## 2. التسويق في المجال الرياضي :

إن التطور التاريخي للتسويق الرياضي منذ بداية ظهوره في صور مختلفة مع أوائل القرن العشرين، فعند النظر في الماضي نستطيع أن نلاحظ أن التسويق نشأ وتطور تدريجياً وليس فجائياً وفي خلال الخمسون عاماً الماضية، شارك عدد كبير من رجال الأعمال وعلى وجه الخصوص في الولايات المتحدة الأمريكية في وضع مفاهيم معينة لتطوير الممارسات و الفلسفات المتعلقة بالتسويق الرياضي بدءاً من الأسطورة شومان (shoman) و مروراً ببارنيم (banum) وتكررت مساهمات بارنيم في التسويق الرياضي على المجال الإعلامي والرياضي ثم بيل فيك (Billveek) وهذه الجهود ساهمت في تطوير ممارسات التسويق ، الرياضي كما يلي:

أ . بيع التذاكر ومواد الدعاية حيث كان بيل فيك (Billveek) 1914, لبيع التذاكر هي استغلال التجمعات الجماهيرية (السيرك، التجمعات الطلابية، الكشافة), و هي إحدى أهم الأشياء التي اشتهر بها هي قدرته على تحويل الأدوات العادية إلى أشياء هامة تجذب الانتباه، و كذا اهتمامه بالعلاقات العامة لما تلعبه من دور هام في العملية التسويقية.

ب . ترويج المنتجات الرياضية والرعاية اشتهر سبالدنغ (Spalding) 1915, كلاعب بيسبول محترف و كابتن الفريق الوطني وعلى الرغم من ذلك تعد انجازاته الرئيسية في مجال الأعمال وصناعة المنتجات الرياضية . حيث لعب وعي سبالدنغ بالتغيرات الاجتماعية والصناعية دوراً هاماً و رئيسياً في طريقة عرضة للرياضة و استفاد من المناصب التي تولاهها بصوره جيده في تسويق المنتجات الخاصة برياضة البيسبول وتتركز مساهمات سبالدنغ في تطوير التسويق الرياضي في مجال توقيع العقود حيث يحصل على توقيع الشركات لتصبح راعية للبطولات , و من هنا جاءت فكرة الرعاية الرياضية .

ج . بحوث التسويق دافيد سون (Davidson) و هو رجل الأعمال الذي أسس او لعب دوراً في تأسيس الجمعية الأمريكية للعبة كرة السلة , و فريق الهوكي، وفريق كرة القدم، إسهامات دافيد سون في مجال التسويق الرياضي ببساطة انه أعاد اختبار محتويات المنتج الرياضي وتقديمه وقد نتج عن إعادة الاختبار وتغيير القوانين والتي قدمها واتبعها مسوقو الألعاب ذات الاحتراف في المدن و استخدم الانتشار كمغريات وهمية من شأن هذه

<sup>1</sup> كمال الدين عبد الرحمان درويش و محمد صبحي حسنين , مرجع سابق, ص 44.

الجماعة أن تشكل موقف المنافس لمجموعات اللاعبين أي أن الهدف هو خلق مناخ لتسويق المنتج وأيضا أسهم في تقديمه نموذجاً عملياً لمسوقي الرياضة بأنه يجب البقاء على التوافق مع

الأزمنة المختلفة والتعرف على الاحتياجات المتغيرة والاهتمامات لدى المستهلكين.<sup>1</sup>

و التسويق في المجال الرياضي حديث بطبعه، ولكنه لا يختلف كثيراً عن المجالات الأخرى، إذ أنه عبارة عن تخطيط ودراسة في الأنشطة المصممة لتلبية رغبات واحتياجات المستهلك الرياضي من خلال عمليات المشاركة. إن التسويق الجيد أو المحكم هو الذي يساهم في حل بعض مشاكل ومعوقات الهيئات الرياضية خاصة المادية منها.

جاء الدكتور إبراهيم في دراسة له بعنوان "مشاكل تمويل وتسويق الرياضة بالولايات المتحدة" بصدد توضيح طبيعة الدور الاقتصادي الذي يلعبه المجتمع الأمريكي في تقديم برامج الرياضة و كيفية تمويلها وتسويقها إلى أن هناك مشاكل تقوم على استخدام تمويل وطرق تسويق على أساس تجاري قد لا يتفق مع الفلسفة التربوية للبرامج الرياضية أو الفلسفة الاجتماعية للبرامج الترويجية. و مما سبق يتبين أهمية استخدام المفهوم التسويقي بالهيئات الرياضية لأنه يجب أن لا يكون عشوائياً، و يجب إتباع النظم و الأساليب العلمية حيث لا يفقد السعي لإدخاله في هذا المجال الحيوي و لهذا يجب أن يخضع للنقاط التالية:

1 . تحقيق الأهداف الحيوية السامية يجب تفهم المدخل و المفهوم التسويق الحديث بعناصره.

2 . أن يقوم بدراسة واضحة لخصائص مفردات السوق من ناحية حاجاتها و رغباتها من ناحية أخرى.

3 . ضرورة مراعاة المتطلبات الداخلية والخارجية لأعضاء الأندية.

4 . تحديد شكل وأساليب المنافسة الشريفة في تقديم الخدمات مع بقية الهيئات الأخرى. للمجال الرياض أهمية اقتصادية وسياسية لا تقل أهميته عن باقي المجالات الأخرى لماله من شعبية و حيوية، هذا ما جعل الدولة توليه رعاية وأهمية ولكن ما يتاح له من إمكانيات لا يكف المتطلبات في إطار الأهداف و الطموحات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المساعد زكي خليل، مرجع سابق، ص115.

<sup>2</sup> د. ابراهيم عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، مرجع سابق، ص70

## 1.2 أهمية التسويق الرياضي :

إذا قمنا بتوضيح أهمية التسويق الرياضي نجد أنه يسعى إلى الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية و مجالات التربية البدنية و الرياضية التعليم، و التدريب والإدارة و الترويج و جذب اهتمام الجمهور نحو ممارسة الرياضة مع توضيح قيمتها للإنسان .وتعزيزها وتدعيمها إلى أن تصبح أسلوب حياة، إلى جانب ما يمكن أن يتحقق من ربح وعائد مادي , فعد فهم التسويق الرياضي وأهميته يؤكد ضرورة تواجده , كذلك عدم وجود جهاز إداري للتسويق النوادي الرياضية .وعدم وجود متخصصين بالتسويق الرياضي بالنوادي الرياضية المختلفة يؤكد أهميته , بالإضافة إلى عدم وضوح أساليب التسويق وتطبيقها في مجالات التربية البدنية والرياضية و ذلك من خلال :

- ✓ ضرورة العمل على زيادة موارد الأندية الرياضية من التسويق للخدمات الرياضية .
- ✓ ضرورة العمل على توفير فرص المنافسة بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى .
- ✓ الارتقاء بمستوى الخدمة الرياضية المقدمة من طرف النادي الرياضي.
- ✓ ضرورة العمل على تحديد نوع الخدمة الرياضية التي يمكن أن تقدمها الأندية الرياضية .
- ✓ يجب الاهتمام بتوضيح الأهداف التسويقية للمستفيدين والعاملين بإدارة التسويق .
- ✓ الاهتمام بعمل دراسات مسحية عن التسويق المحلي والدولي للخدمة الرياضية .
- ✓ الاهتمام بتدريب الكوادر الإدارية المتخصصة في وضع الخطط التسويقية بالنوادي الرياضية .
- ✓ يجب مراعاة دراسة الظروف البيئية المؤثرة على الخدمات الرياضية .<sup>1</sup>

## 2.2 أساليب التسويق في الأندية الرياضية :

هي مجموعة الأنشطة المختلفة التي يمكن تطبيقها باستخدام المجالات الرياضية و البطولات والدورات و المنافسات المحلية و الدولية و القارية و الاولمبية في التسويق الرياضي , وتتعدد وفقا لما يلي :

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

<sup>1</sup> الشافعي حسن احمد, الاستثمار و التسويق في التربية البدنية و الرياضية, دار الوفاء لدنيا النشر و الطباعة , الاسكندرية, ط1, 2006, ص85

**1.2.2. 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 و أعلام النادي الرياضي.

**2.2.2. التسويق التلفزيوني:**

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

**3.2.2. تسويق البطولات والمباريات:**

- فتح العديد من منافذ بيع التذاكر مما ييسر على الجماهير.
- دعوة كبار المسؤولين مما يحفز الإقبال الجماهيري.
- طرح كمية من التذاكر تتناسب مع توقعات الجمهور.
- تحديد أسعار التذاكر بما يتناسب مع أهمية الحدث الرياضي.
- تقديم هدايا تذكارية للفائزين في عمليات السحب على التذاكر.
- تسويق حقوق الإعلان للراغبين أثناء إقامة المباريات أو الحدث الرياضي .
- التعاقد للبث المباشر أو المسجل للبطولات أو الأحداث.
- التعاقد لعقد الندوات أو التحليلات أو الأحاديث الرياضية المرتبطة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علية عبد المنعم حجازي , حسن الشافعي, إستراتيجية التسويق الرياضي و الاستثمار في المؤسسات الرياضية المختلفة , دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر, الإسكندرية, ط1, 2009, ص 143

## 4.2.2. تسويق اللاعبين :

- الاهتمام بإنشاء مدارس الألعاب الرياضية بالأندية.
- الاهتمام بتوسيع قاعدة الناشئين في مختلف الألعاب بالأندية عن طريق عمل اختبارات لاختيار الناشئين.
- مراعاة الاستعانة بالمختصين في تسويق اللاعبين و احترافهم مما يضمن عائد كبير.
- الاهتمام بجذب انتباه رجال الأعمال الرعاة لتبني فريق أو لاعب مع تشكيل لجنة مختصة لاحتراق اللاعبين مع التامين ضد الإصابات و الحوادث الاهتمام بتقديم تسهيلات خاصة من الضرائب لرجال الأعمال نظير رعايتهم للاعبين الأبطال.

## 5.2.2. تسويق المنشآت الرياضية :

- الاهتمام بالتعاقد مع المؤسسات لممارسة النشاط الرياضي على ملاعب النادي في غير أوقات الممارسة.
- الاهتمام بالتعاقد مع شركات متخصصة في الدعاية والإعلان لاستغلال الأماكن المناسبة لتسويق الخدمات الرياضية.
- الاهتمام بتأجير المطاعم و الكافتيريا، و حمامات وصالات السباحة، لإقامة حفلات الأعضاء به .
- الاهتمام بتطوير المطاعم و الكافتيريا بالأندية و إسناد إدارتها للشركات المتخصصة.
- الاهتمام بإنشاء محلات تجارية بالأندية و تأجيرها للجمهور.
- الاهتمام بتوفير الخبراء و المتخصصين الذين يتحدثون اللغة التجارية، مع إنشاء فندق يحمل اسم النادي الرياضي و ذلك لزيادة مواردها.
- الاهتمام ببيت قناة رياضية تحمل اسم النادي الرياضي، و تدار بطريقة اقتصادية.<sup>1</sup>

## 6.2.2. تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي :

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

<sup>1</sup> ناصري عبد القادر، الاستثمار والتسويق باستخدام الأساليب الإدارية المستحدثة في مجال التربية البدنية والرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية، 2007، ص60

- مراعاة المساهمة في مشروعات صناعية كبرى مثل مصنع الملابس.
- عمل دراسات دورية تقدمها ادارة النادي الرياضي مع تقديم بعض الخدمات الأمنية للمشاهدين وقنوات فنية وقنوات مفتوحة للجماهير للتعبير عن ارائهم ورغباتهم.<sup>1</sup>

أما علية حجازي و الشافعي فقد ذكرا أن أساليب التسويق الرياضي تأخذ شكلان:

✓ الشكل الأول: التسويق مع الرياضة: وتكون الرياضة أو التسويق الرياضي أداة أو وسيلة الاندية التي لا تنتج منتج رياضي , هنا تكون الرياضة وسيلة لتحقيق أهداف الاندية و أمثلة ذلك الرعاية الرياضية التي تقوم على المنفعة المتبادلة بين النادي والراعي ، والتصاريح باستخدام شعار الشركات، استخدام إعلانات الشركات التجارية، و الإقامات الرياضية.

✓ الشكل الثاني: التسويق في الرياضة: هو استخدام المؤسسات الرياضية أساليب إدارة التسويق المتبعة في المؤسسات الاقتصادية مثل لتسويق للخدمات والمنتجات والأنشطة الرياضية وتسويق للاعبين والفرق والمسابقات والبطولات والمباريات وتسويق الأجهزة والأدوات والملابس الرياضية والخدمات الطبية والسياحة الرياضية.<sup>2</sup>

وقد تناول الشافعي حسن احمد : ( 2004 ) 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:

- الرعاية الرياضية: رعاية الشركات المؤسسات 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.
- اجتذاب أكبر عدد من الجماهير بتقديم ميزات 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.

<sup>1</sup> الشافعي حسن احمد, مرجع سابق, ص 186-187

<sup>2</sup> علية عبد المنعم حجازي, حسن الشافعي, مرجع سابق, ص 24

- الإعلام الرياضي و وسائله المختلفة : الوسيلة غير الشخصية لتقديم المعلومات والأفكار بواسطة وسائل الإعلام السمعية والبصرية أو السمعية والبصرية معا.<sup>1</sup>

#### 4.2 مجالات التسويق الرياضي :

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

- ⊗ الترخيص باستخدام العلامات و الشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات.
- ⊗ الإعلان على ملابس وأدوات اللاعبين.
- ⊗ الإعلان على المنشآت الرياضية.
- ⊗ استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية.
- ⊗ عائدات تذاكر الدخول للمباريات والمناسبات الرياضية.
- ⊗ الإعانات والتبرعات والهبات.
- ⊗ عائدات انتقال اللاعبين.
- ⊗ اشتراكات الأعضاء ومساهمات الأعضاء.
- ⊗ استثمار حقوق الدعاية والإعلان.
- ⊗ حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأنشطة والمناسبات الرياضية.
- ⊗ الإعلان في المطبوعات و النشرات و البرامج 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 و شراب الرياضي.
- ⊗ تسويق برامج التدريب الرياضي المبني على أسس علمية وقواعد تربوية هادفة لتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الشافعي حسن احمد، مرجع سابق، ص 147 .

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 160 .

## 5.2. التسويق الرياضي احد أهم المصادر المالية :

لم يعد الهدف السامي لعمل النادي الرياضية هدف معنوي يرمي فقط إلى تحقيق المردود الرياضي العالي، بل أصبح هدفها تجاري محض، يتمثل في تحقيق التطور التقني في التجهيزات و الأدوات بغية تحصيل العائد المادي كأبعد غاية.

لان التسويق الرياضي أصبح يحظى باهتمام كبير لدى الشعوب، أصبحت هذه الأخيرة تعمل على استضافتها عبر مختلف المنافسات و البطولات. فيصحب ذلك نشاطات تسويقية تتمثل في بيع حقوق البث على سبيل المثال و الإعلان و الإشهار، وبمعنى آخر أصبح النشاط البدني الرياضي سلعة تباع و تشتري، تحت إشراف هيئة مسوقة، مهمتها خلق ورشة للمستهلكين بهدف تحقيق المكاسب المادية. هكذا يتشكل مورد مالي مهمة بالنسبة للأندية الرياضية، يتم تحصيله وفق طرق قانونية مشرعة، تحكمها مواد و لوائح مختصة في الميدان. و هكذا استطاع أن يظهر المفهوم التسويقي الجديد للأنشطة الرياضية.

و التسويق الرياضي يتكون من جميع الأنشطة التي تنظم لمقابلة احتياجات و رغبات المستهلكين الرياضيين، من خلال عمليات متبادلة، و قد تطور هذا النشاط ليشمل جناحين أساسيين هما: تسويق المنتجات الرياضية و الخدمات مباشرة للمستهلكين الرياضيين، و تسويق المنتجات الأخرى و الخدمات من خلال استخدام مختلف الأحداث الرياضية.<sup>1</sup>

و في هذا السياق يتم خلق انسجام بين برامج التسويق و خطط ممارسة النشاط البدني الرياضي، و إعداد نماذج توافق بين العاملين في آن واحد. فقد وضع " فيليب كوتلر".<sup>2</sup> و المختص في التسويق، نموذجاً هاماً عملية الإدارة التسويقية و سن في ذلك تتبع الخطوات العملية التالية:

⊗ تحليل السوق و الهيئة أو المؤسسة.

⊗ تحديد المهام و الأغراض و الأهداف.

⊗ تطوير خطة التسويق.

⊗ اختيار الهيكل الوظيفي.

⊗ متابعة و تقييم تنفيذ الخطط.

<sup>1</sup> عبد الله أمين محمود جماعة، إدارة نظم التسويق ومهارات البيع، مركز الطنجي، للطباعة والنشر، القاهرة، 1997، ص 83 .

<sup>2</sup> فيليب كوتلر، جاري ارسترونج، تعريب سرور علي سرور، أساسيات التسويق، الكتاب الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، بدون سنة نشر، ص 43.

حيث أشار فيليب كوتلر P. Kotler إلى التسويق كمفهوم أنه يجب أن يأخذ أربعة نقاط في الحسبان و هي:

- محيط الأعمال : بوظيفتي الترويج و التوزيع.
- مهمة الدراسات و البحوث التسويقية : في المؤسسة الإنتاجية .
- فلسفة داخل المؤسسة : مفادها أن أعضاء المؤسسة إذا ما فكروا في الزبائن فإنهم لا يفكرون.
- التسويق نشاط يبحث السوق : و تعريف القطاع المستهدف أي ورشة المستهلكين بمنهج علمية و برامج دقيقة.

كما يشير إليه أحد الباحثين إلى التسويق بالغزو العلمي و المزيج للأسواق و هو استعداد ذهني يستحضر المعرفة السابقة بوضع السوق، لتحديد الخصائص للسلع و الخدمات المطلوبة، و الطريقة المعتمدة لتسويقها.<sup>1</sup>

## 6.2. دور الإعلام في التسويق الرياضي :

إن الحضور الجماهيري للمباريات الرياضية سواء من الملاعب أو من خلال التلفاز أو حتى من خلال وسائل الإعلام الأخرى من صحف وإذاعة وغيرها من وسائل الإعلام دفع بالكثير من رجال الأعمال والشركات التجارية الكبرى للاستفادة من الرياضة و للحقيقة فقد قفزت الرياضة قفزات واسعة خلال العقود الأخيرة في مجال الدعاية والتسويق فتنوعت الأساليب وتطورت الوسائل الإعلامية في الرياضة مما كان له الأثر الكبير في المسيرة الرياضية لقد وجدت الشركات التجارية أن أفضل وسيلة إعلانية هي من خلال الإعلام الرياضي، حيث وجدت أن ارتباط المنتجات التجارية بالرياضيين المشهورين أو الأندية الرياضية 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 لاتزال بعيدة عن تشجيع الشركات الرعاية، فهي تتحفظ في كثير من الأحيان عن ذكر الشركات الراعية أو الشركات المسوقة، مما أبعد الكثير من الشركات عن السوق الرياضي و أوقفها عن الدعم للاتحادات والأندية واللاعبين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فيليب كوتلر، جاري ارسترونج، مرجع سابق، ص48.

<sup>2</sup> الشافعي حسن احمد، مرجع سابق، ص105

## 3. التسويق و التجارة الرياضية :

أكبر المؤسسات التي تعمل لتمويل الرياضة من خلال استغلالها الهيئات الرياضية و انواع الاحداث للدعاية بمنتجاتها السلعية مثل المؤسسات العالمية ل: Adidas, Nike, CocaCola فهي من أكبر ممولي الرياضة العالمية و التحاليل المالية تصنفها الى إعانات و هبات تمنح للاندية في شكل اموال, كذلك تجهيز هذه الاندية العالمية بمختلف اللوازم, و ادارة رؤوس الأموال المحصل عليها من طرف الممولين يتم بدراسة الاسواق من ناحية الاسعار و امثل طرق الاستغلال و استثمار هذه الأموال في المناصب ذات المردودية, هذه الأعمال كلها أدرجت في صنف واحد هو اعمال التسويق و التجارة الرياضية , و التي من ورائها يستطيع القائم بالوظائف التجارية الحصول على ارباح مقابل ذلك.

و حديثا اخذت التحاليل الاقتصادية للرياضة مجراها, و لم تؤدي في حقيقة الامر مهامها كاملة الى يومنا هذا, كون القطاع الخاص في الجزائر لم يعرف ازدهارا معتبرا في المعاملات لوجود فجوات كبرى في التمويل, و من جهة اخرى و اكثر دقة في اعمال تسيير تلك الموارد المتوفرة لدى تلك الهيئات الرياضي.<sup>1</sup>

## 4. الرياضة و الاقتصاد:

للرياضة علاقة وثيقة بالاقتصاد منذ القدم نظرا للإمكانيات المتوفرة للرياضيين و المدربين، فكل هذا كانت له اعتبارات اقتصادية، ففي اليونان مثلا الساحات القديمة و ما يتطلبه مصارعو الثيران من أحذية مصنوعة بعناية، أربطة وجلد للبد، وقاية عظام الفخذ و كل ذلك دليل على المال الذي كان ينفق عندما كانت تقام استعراضات والحضارة اليونانية، إلا أن ازدياد حاجات الرياضيين والتي كان يجب الوفاء بها، أدى إلى ازدياد النفقات وهذا ما أدى إلى تطور الحضارة اليونانية فأصبحت لها صالات، ميادين سباق الخيل و بيت تركيب رياضي معقد.

ساعدت الثورة التكنولوجية في القرن التاسع عشر في زيادة الاعتبارات الاقتصادية و زادت مكات معلومات على الاقتصاد والرياضة في إنجلترا في هذه الفترة. أصبحت الرياضة في النصف الأخير من القرن التاسع عشر أحد المؤسسات التي أحست بصدمة كاملة وذلك بفضل التطور التكنولوجي، وهناك من يؤكد أن الرياضة رد فعل مباشر ضد الميكنة وتقسيم العمل ولكن الرياضة في أمريكا في القرن التاسع عشر كانت نتيجة للتصنيع بقدر ما كانت دواء له. فكل هذه التغيرات الحديثة على الرياضة و كان هناك تغييرات ظاهرية في كلا التسهيلات ومعدات الرياضة لأن الرياضة أصبحت عملا كبيرا له صناعات على مستوى عالي من التخصص و قد برزت لمقابلة متطلبات كرة القدم، الهوكي، السلة، ألعاب القوى، والألعاب الأخرى. و يؤخذ في اعتبار قيمة الرياضة الاقتصادية

<sup>1</sup> د. ابراهيم عبد المقصود، الشافعي حسن احمد، مرجع سابق، ص 90 .

للعامل المميزين بواسطة عدد من المدن و الافتراض هو أن الناس الأحسن جسمانيا وصحيا هم أكثر العمال كفاءة و يزيد العمل المثمر للأمة.<sup>1</sup>

### 5. صناعة الرياضة:

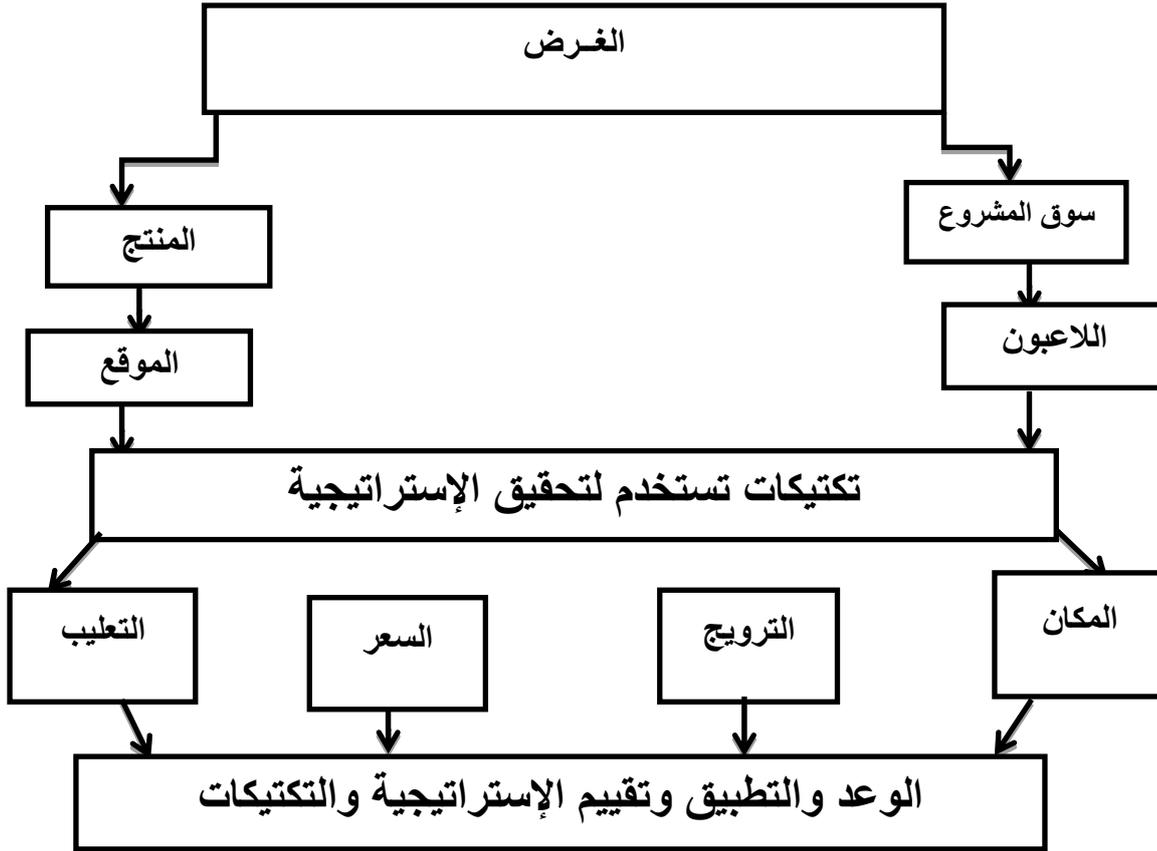
لعل أهم أسباب نمو الأعمال في صناعة الرياضة هو الشعبية الكبيرة للألعاب الرياضية، فشعبية كرة القدم في العالم وشعبية كرة السلة في الولايات المتحدة الأمريكية، قد جعل من الصناعة في هذه الأنشطة نشاطا متميزا قد فاق الكثير من الصناعات الأخرى فمثلا، مقارنة صناعة الرياضة مع صناعة السيارات نجد أن الأولى قد وضعت الثانية في موقف لا يحسد فقد بلغت مبيعات المنتجات الرياضية المرخصة في الولايات المتحدة الأمريكية 3.15 بليون دولار بالنسبة لمنتجات منظمة كرة القدم القومية، حققت صناعة الرياضة تطورا كبيرا خلال الثلاثين عاما الماضية مقارنة بأنواع الصناعات الأخرى، وقد ارتبطت بالعديد من المفردات، مثل: الشركات، المصانع، المعدات، شبكات الأعمال، وسائل الإعلام، الساحات، الاستوديوهات، المساحات التجارية للاعبين، الفرق و النوادي الرياضية. والمجدير بالذكر أن الأحداث الرياضية التي يشاهدها العالم كله تعتبر أحد الوسائل الناجمة لتطوير صناعة الرياضة بطولات العالم و الألعاب الأولمبية و البطولات القارية و الإقليمية و المحلية، تعتبر في حد ذاتها أكبر دعاية لترويج المنتجات الرياضية و تطوير صناعة الرياضة في جميع المجالات (ملابس، أدوات، أجهزة، تقنيات... الخ). سنعرض بعض مجالات صناعة الرياضة:<sup>2</sup>

- 1 . تسويق اللاعبين (صناعة البطل) الاحترافية، أصبح أساس لدى الأندية حيث توقع عقود الاحتراف مقابل مبالغ مالية أصبحت خيالية و أصبح اللاعبون المحترفون بورصة عالية تحدد قيمة عقود اللاعبين.
- 2 . تسويق برامج الإعداد و التدريب الرياضي، من المعروف أن التدريب الرياضي يبني على أسس علمية و قواعد تربوية و لم يصبح عشوائيا بل أصبح مجالا هاما يستطيع الرياضية العلمية أن تخوض هذا المجال لتحقيق أهدافها.
- 3 . التسويق في مجال التغذية الرياضية فيما يتعلق بطعام وشراب الرياضيين.
- 4 . تسويق أماكن ممارسة الرياضة.
- 5 . تسويق المعدات الرياضية.
- 6 . تسويق الثقافة الرياضية الخاصة ببيكولوجية الرياضة والتدريبات

<sup>1</sup> الشافعي حسن احمد، مرجع سابق ، ص 67.

<sup>2</sup> كمال الدين عبد الرحمان درويش و محمد صبحي حسانين، مرجع سابق، ص 65.

خلال عرض بعض مجالات الصناعات الرياضية التي يمكن أن توظف من خلالها الأندية يمكن أن تجد سوقا رياضيا يساهم أولا في دعم تلك النوادي لمواصلة مسيرتها لتحقيق أهدافها و رفع مستواها الرياضي (اللاعب و المستوى العامل لرياضة)، وان يكونا لتسويق من أجل التطوير و ليس ان المكسب التجاري فقط حتى لا ينقلب حال الأندية إلى شركات يشتريها البعض لتحقيق الربح، دون استبعاد الهدف الأسمى و هي رفع بالمستوى الرياضي سواء على المستوى المحلي او الدولي إن الإنفاق على القيم الجوهرية للمؤسسة سيؤدي إلى مضاعفة خطط التسويق الرياضي ونجاحه ومن خلال الشكل نوضح خطط التسويق الرياضي<sup>1</sup>:



الشكل رقم (1): يمثل مجالات التسويق الرياضي

المصدر: كمال الدين عبد الرحمان درويش ومحمد صبحي حسانين، موسوعة الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد، المجلد الثالث، 2004، ص 41.

<sup>1</sup> كمال الدين عبد الرحمان درويش ومحمد صبحي حسانين، مرجع سابق، ص 65.

## خلاصة:

حسب ما تطرقنا إليه في هذا الفصل الذي تمحور في مجمله حول التسويق بصفة عامة و التسويق الرياضي بصفة خاصة, و معرفة عناصر التسويق و وظائفه, و الدور الكبير الذي يلعبه التسويق في المجال الرياضي, من خلال اعتباره مصدر مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية, اذ انه من الممكن الوصول الى المستوى الأمثل لتطوير و تحسي الدعم المادي اللازم للأندية الرياضية من خلال استغلال التسويق الرياضي, من خلال الدعاية و الترويج و البث التلفزيوني, كما تطرقنا أيضا الى أساليب التسويق و التي تأخذ أشكالا عديدة, و منه فانه على أي نادي رياضي وضع خطة تسويقية جيدة تضمن له تحقيق المنافسة و الربح الدعم المالي الذي يساعد النادي الرياضي في توفير احتياجاته و تطوير نشاطاته.

الجانب

التطبيقي

# الفصل الرابع

(الإجراءات المنهجية للبحث)

### تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري سنحاول في هذا الفصل أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في هذه الدراسة، ومن أجل الحصول على نتائج يمكن الوثوق بها واعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى، وبالتالي الحصول على نفس النتائج الأولى، كما هو معروف فإن ما يميز أي بحث علمي هو مدى قابليته للموضوعية العلمية، هذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا اتبع صاحب الدراسة منهجية علمية دقيقة وموضوعية.

### 1. المنهج المستخدم:

يرتبط استخدام الباحث لمنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة اخترنا المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لها, كونه يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تجري فيه قصد تحديدها , وصياغتها صياغة علمية دقيقة.

(ويقوم المنهج الوصفي كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث وتحديدها , ووضع الفروض, واختيار الفئة المناسبة, واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها, ووضع قواعد لتصنيف البيانات , ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة, ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة).<sup>1</sup>

### 2. الدراسة الاستطلاعية:

تم الاتصال ببعض المسيرين و رؤساء بعض الأندية الرياضية و العمل على محاولة فهم كيفية تمويل هذه الأندية الرياضية و إمكانية استقطاب الممولين و المستثمرين للنادي , و ما هي التحديات المالية و المشاكل التي تصادفها الأندية الرياضية, تم بعدها إعداد استبيان خاص برؤساء هذه الأندية الرياضية وذلك للكشف عن كيفية استقطاب مصادر تمويل جديدة لمواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية.

### 3. المجتمع الأصلي للبحث :

يتمثل المجتمع الأصلي للبحث في الأندية الرياضية للقسم الوطني الثاني لكرة القدم, و هي الأتي :

اسم النادي	اسم النادي
شباب باتنة	جمعية الخروب
اتحاد بلعباس	برادو
شبيبة بجاية	أهلي برج بوعريريج
اتحاد الشاوية	أمل بوسعادة
شبيبة سكيكدة	مولودية سعيدة
اولمي الشلف	مولودية العلمة
شباب عين فكرون	اولمبيك المدية
الحجوط	اولمي ارزيو

<sup>1</sup> - ديولد فان دالين(تأليف) محمد نبيل نوفل وآخرون: "مناهج البحث في التربية وعلم النفس", ط2, 1984, ص: 313.

4. **عينة البحث:** هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل.<sup>1</sup>

من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة عشوائية، وشملت رؤساء الأندية الرياضية للقسم الوطني الثاني لكرة القدم، و كان حجم العينة (06) أندية رياضية، و هي التالي :

\* شباب باتنة .

\* أمل بوسعادة.

\* شباب عين فكرون .

\* شبيبة سكيكدة .

\* اتحاد حجوط .

\* مولودية العلمة .

5. **كيفية اختيارها:** لاختيار العينة أخذ عدة مفاهيم بعين الاعتبار، حيث يعتبر اختيار العينة من أهم المشكلات التي تواجه الباحث، فالنتائج العلمية تتوقف على تمثيل العينة للمجتمع الأصلي وابتعادها قدر الإمكان عن التحيز، وتستخدم العينة في الأبحاث لكونها:

✓ توفر التكلفة المادية.

✓ توفر الجهد في جمع البيانات وتبويبها وتفسيرها.

✓ توفر قدر من الدقة في الإجراءات الميدانية وفي تفسير النتائج.

- **العينة العشوائية:** تعتمد هذه الطريقة على ان جميع أفراد مجتمع البحث لهم فرص متساوية و مستقلة لكي يدخلوا العينة، أي أن لكل فرد في المجتمع نفس الاحتمال في الاختيار و إن اختيار أي فرد لا يؤثر في اختيار الفرد الآخر .

6. **خصائص العينة:**

- نفس مصادر التمويل .

- الجانب التشريعي نفسه .

- نفس الراعي الرسمي للأندية.

- نفس القسم الذي تلعب فيه الأندية .

<sup>1</sup> محمد حسن علاوي وأسامة كمال راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، مرجع سابق، ص 134.

7. أدوات الدراسة:

- استمارة الاستبيان: هي وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلم إلي الأشخاص الذين تم اختيارهم من موضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة فيه وإعادتها ثانية كما تعرف أيضا أنها مجموعة الأسئلة المطروحة والمرتبطة بأهداف الدراسة , توجه لأفراد العينة بغية الحصول على إجابات مختلفة تعكس آرائهم ومواقفهم<sup>1</sup>.

و أداة البحث التي اعتمدنا عليها , حيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري وقد راعينا عند صياغة الأسئلة في الاستمارة الآتي:

- صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة.
- ربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.
- احتواء هذه الاستمارة على أسئلة مغلقة يجب عليها أفراد العينة ب: نعم أو لا , وأسئلة شبه مفتوحة تتحدد لها إجابات يختار المستقضي منه إحداها .

8. ضبط متغيرات الدراسة: إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين أولهما متغير

مستقل والآخر متغير تابع:

✓ المتغير المستقل: إن المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو "مصادر التمويل"

✓ المتغير التابع: هو نتيجة المتغير المستقل وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو "الأندية الرياضية".

9. الوسائل الإحصائية: استجابة لطبيعة البحث استعنا في هذه الدراسة بوسيلة إحصائية واحدة لحساب نسب

التكرارات في الإجابات وهذا من أجل تحويل المعلومات الكيفية إلي معلومات كمية لتصبح أكثر دقة ومصداقية

وهذه الوسيلة هي :

$$\text{النسب المئوية} = \text{عدد التكرارات} \times 100 / \text{مجموع أفراد العينة}$$

<sup>1</sup> - معروف أحلام وآخرون: " أهمية الاتصال في رفع كفاءة المؤسسة " , مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس إدارة أعمال , المسيلة , 2005/2004, ص: 65.

### 10. إجراءات التطبيق الميداني:

القيام بتصميم أسئلة الاستبيان حسب (التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة) وهذا انطلاقاً تعرضنا إليه في الجانب النظري بعد ذلك تم توزيع هذه الاستمارات إلى رؤساء الأندية الرياضية المختارة للقسم الوطني الثاني لكرة القدم، وعند إعطاء كل نسخة لكل رئيس نقوم بشرح ما نود أن نتوصل إليه، وقمنا بجمع استمارات الاستبيان وقراءة الإجابات، ثم تطرقنا إلى عملية جمع و فرز الإجابات وتحليل نتائج الأسئلة التي طرحناها في هذه الاستمارة، بحيث قمنا بوضع جدول لكل سؤال والتي يتضمن العدد والنسبة، والغرض من كل سؤال وتوضيح ذلك دوائر نسبية. وفي الأخير قمنا بعرض الاستنتاج والذي نوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

### 11. صدق وثبات الاختبار:

#### أ. الاستبيان:

. **الصدق الظاهري:** إن أسئلة الاستبيان الذي تم اختيارها قد تم بناؤها في بداية الأمر عن طريق الإطلاع على بعض الدراسات السابقة وبعض المراجع والمقاييس، وجاء ذلك عن طريق اقتباس العبارات التي تناولت هذا الموضوع ومحاولة استخراج و وضع أكبر قدر ممكن من العبارات التي تدرس الاتصال التربوي التي نحن بصدد، دراسته .

. **صدق المحكمين:** من الطرائق التي يمكن أن يلجأ إليها الباحث للحصول على صدق المحتوى في اللجوء إلى عدد من المحكمين ذوي العلم والخبرة في مجالات البحث العلمي و من المسؤولين المؤهلين للحكم عليها. و طلب الباحث من المحكمين إبداء الرأي في مدى وضوح الأسئلة أداة الدراسة و مدى ملائمتها لقياس ما و وضعت لأجلها ، و مدى كفاية الأسئلة لتغطية متغيرات الدراسة الأساسية، وكذلك حذف و إضافة أو تعديل. و في ضوء التوجيهات التي أبداها المحكومون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض الأسئلة أو إضافة بعض الأسئلة حيث أن الاستبيان في المرحلة الأولى احتوى على 34 سؤالاً ، ثم قمنا بحذف الأسئلة غير المناسبة حسب رأي الأساتذة المحكمين ليخرج الاستبيان في صيغتهما النهائية 29 سؤالاً. **الجدول رقم يمثل : أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان .**

اسم الأستاذ	الرتبة العلمية	التخصص
براهيمي عيسى	أستاذ محاضر " أ "	تربية بدنية ورياضية
شتيوي عبد المالك	أستاذ محاضر " أ "	تربية بدنية ورياضية
فنوش نصير	أستاذ محاضر " أ "	تربية بدنية ورياضية
طبي احمد	أستاذ محاضر	تربية بدنية ورياضية

12. حدود الدراسة:

قمنا بدراستنا على مستوى بعض الأندية الرياضية للقسم الوطني الثاني, وقد كانت فكرة هي المشاكل المالية التي تعاني منها الأندية الرياضية على المستوى الوطني و إلزامية البحث عن مصادر تمويل جديدة .

- المجال المكاني : شملت الدراسة بعض الأندية الرياضية في القسم الوطني الثاني لكرة القدم.

- المجال الزمني: دامت مدة الدراسة (مارس و أبريل ) للسنة الدراسية 2016/2015.

### الخلاصة:

نظرا لطبيعة مشكلة بحثنا الحالي قمنا بالتعريف بالبحث والمنهج المتبع وهو المنهج الوصفي وإجراءاته في هذا الفصل فطرحنا من خلال مشكلتنا معتمدين في ذلك على المعاينة الميدانية لأجل تثمينها قمنا بدراسة استطلاعية للتأكد من أن المشكلة موجودة فعلا كذا عرجنا على المجال المكاني و الزماني وبيننا المجتمع الأصلي للبحث وعينة البحث وخصائصها وكيفية اختيارها وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة ، كما تطرقنا لصدق وثبات الاختبار ويعتبر هذا الفصل بمثابة الدليل والمرشد الذي يحاول الوقوف معنا على أرض الواقع مع بحثنا هذا.

# الفصل الخامس

(عرض و تحليل)

(النتائج)

## 1. عرض وتحليل النتائج:

## 1.1. عرض و تحليل الفرضية الأولى : و التي صيغت على النحو التالي :

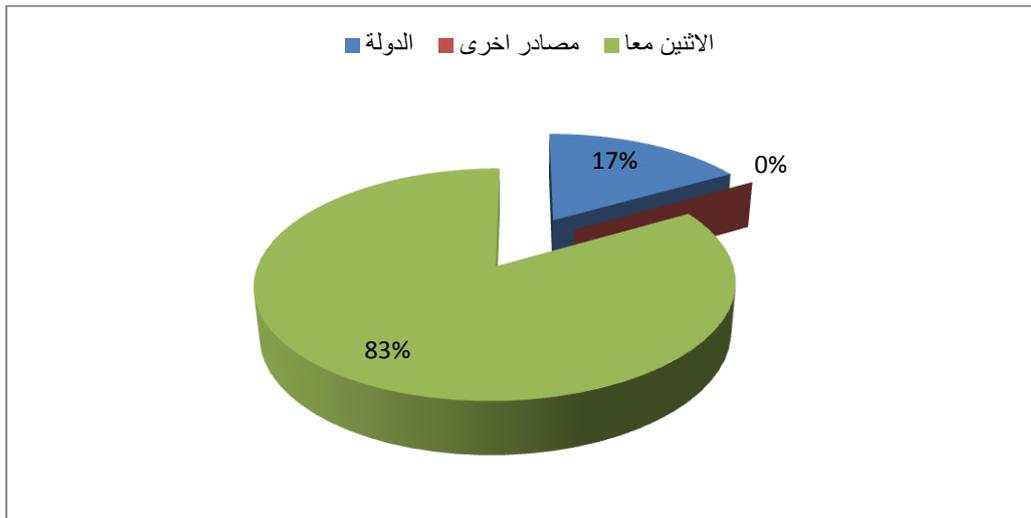
– التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية يساعدها في مواجهة التحديات المالية .

السؤال(01): ما هي المصادر المالية لناديكم ؟.

الغرض من السؤال : معرفة المصادر المالية للأندية الرياضية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
16.66	01	الدولة
00	00	مصادر أخرى
83.33	05	الاثنين معا
100	06	المجموع

جدول رقم (01): يوضح ما هي المصادر المالية للأندية الرياضية .



## تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها من نلاحظ أن نسبة 17% فقط أجابت بان مصدر التمويل هو الدولة، في حين نجد ان نسبة 00% أجابت بالمصادر الأخرى، و نجد أن نسبة 83% أجابت للاثنين معا.

أي أن عدد قليل من الأندية الرياضية من يكون مصدر تمويلها الدولة وحدها و التي كانت نسبته 17% ، في حين نجد أن نسبة تمويل المصادر الأخرى وحدها للأندية الرياضية منعدم تماما و التي كانت نسبته 00% ، اما أغلبية الأندية الرياضية تتمثل مصادر تمويلها في الاثنين معا، و المتمثلة في الممولين

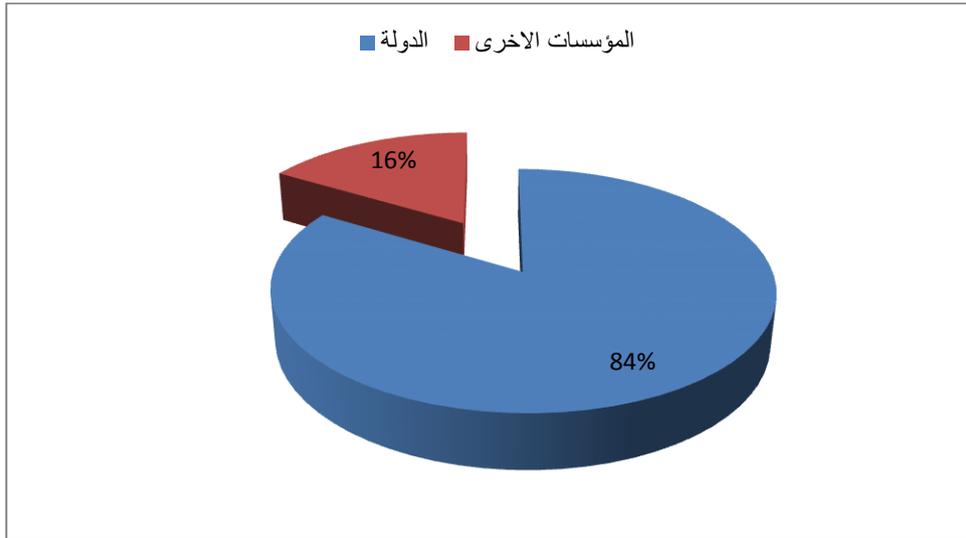
الخواص الذين يمولون الأندية الرياضية, و كذلك نجد شركة موبيليس و شركة اوريدو و سونلغاز الذين يمولون الأندية الرياضية كذلك .

السؤال 02: ما هي نسب المساهمة في التمويل من طرف الدولة و المؤسسات الأخرى ؟.

الغرض من السؤال: معرفة من الأكثر مساهمة في تمويل الأندية الرياضية الدولة او المؤسسات الأخرى. .

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
83.33	05	الدولة
16.66	01	المؤسسات الأخرى
100	06	المجموع

جدول رقم (02): يوضح نسب المساهمة في التمويل من طرف الدولة و المؤسسات الأخرى.



### تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة مساهمة الدولة في تمويل الأندية الرياضية هو 84 %، أما نسبة مساهمة المؤسسات الأخرى في تمويل الأندية الرياضية هو 16% فقط.

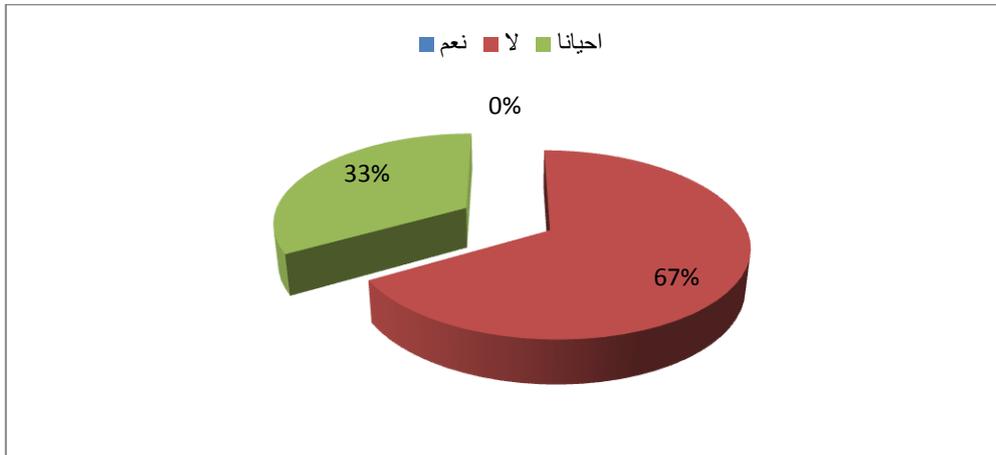
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن مساهمة الدولة في تمويل الأندية الرياضية كبير جدا أو تكاد تعتبر هي المصدر الوحيد في تمويل الأندية الرياضية و دليل ذلك نسبة الاجابة التي كانت 84 %، أما المؤسسات الأخرى فان تمويلها للأندية الرياضية ضعيف جدا و التي كانت نسبته 16 %.

السؤال 03: هل الأموال المتوفرة تغطي احتياجات الموسم الرياضي.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الأموال التي تتحصل عليها الأندية الرياضية من الممولين تكفي احتياجات موسم رياضي .

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
00	00	نعم
66,66	04	لا
33,33	02	أحيانا
100	06	المجموع

جدول رقم (03): يوضح نسب ما إذا كانت الأموال المتحصل عليها من طرف الأندية الرياضية تكفي لتغطية موسم رياضي ..



تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 00% أجابت بنعم، في حين نجد أن نسبة 67 % أجابت بلا، و نسبة 13% أجابت بأحيانا .

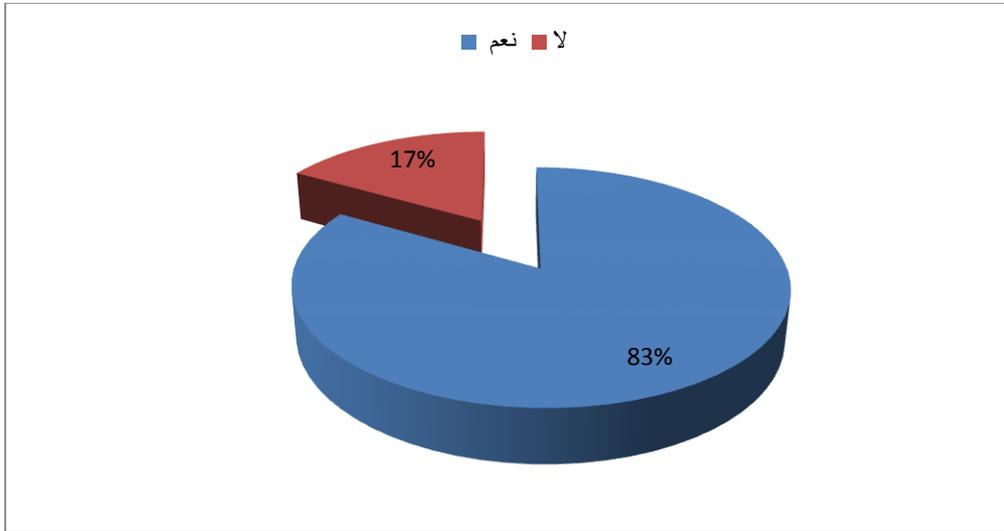
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج ان جميع الأندية الرياضية لا تكفيها الأموال التي تتحصل عليها من طرف الممولين لتغطية احتياجات الموسم الرياضي و ذلك من خلال نسبة الإجابة التي كانت 00% , مقابل 67 % التي أجابت بلا, في حين نجد انه نادرا ما نجد بعض الأندية الرياضية التي أحيانا ما تكفيهم الأموال التي يتحصلون عليها من طرف الممولين في تغطية احتياجات الموسم الرياضي و التي كانت نسبتهم 13 %، و هذا كله راجع الى طريقة التسيير .

السؤال 04: هل يوجد مسير يقوم بتسيير الشؤون المالية لناديكم .

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان هناك مسير يقوم بتسيير الشؤون المالية داخل الأندية الرياضية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
83.33	05	نعم
16.66	01	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (04): يوضح نسب ما إذا كان هناك مسير مالي يقوم بتسيير الشؤون المالية في الأندية الرياضية.



#### تحليل النتائج:

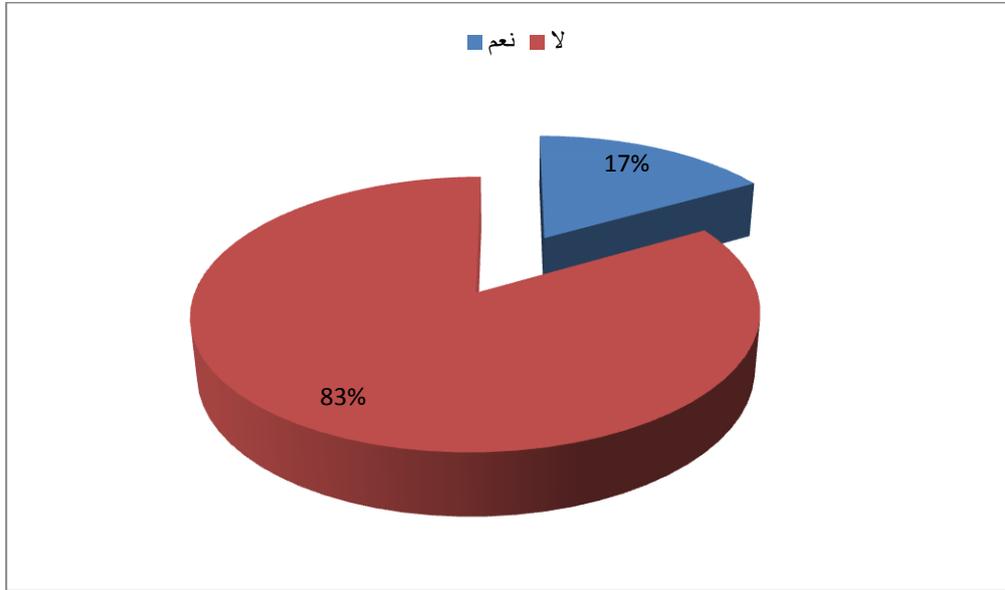
من خلال النتائج المحصل عليها من الدوائر النسبية نلاحظ أن نسبة 83% أجابت بنعم، أما نسبة 17% أجابت بلا.

ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن أغلبية الأندية الرياضية تملك مسير مالي داخل النادي يقوم بتسيير الشؤون المالية و التي كانت نسبتهم 83% , في حين نجد أن قلة من الأندية فقط لا تملك مسير مالي يقوم بتسيير الشؤون المالية للنادي و التي كانت نسبتهم 17%.

السؤال 05: هل يعتمد مسؤولي التسيير المالي لناديكم على خطة مالية لتسيير احتياجات النادي؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الأندية الرياضية تعتمد على خطة مالية معينة لتسيير احتياجات النادي.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
16,66	01	نعم
83,33	05	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (05): يوضح نسب ما إذا كانت الأندية الرياضية تنتهج خطة مالية معينة لتسيير احتياجات النادي.



#### تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها من الدوائر النسبية نلاحظ أن نسبة 17% فقط أجابت بنعم ، أما نسبة 83% أجابت بلا.

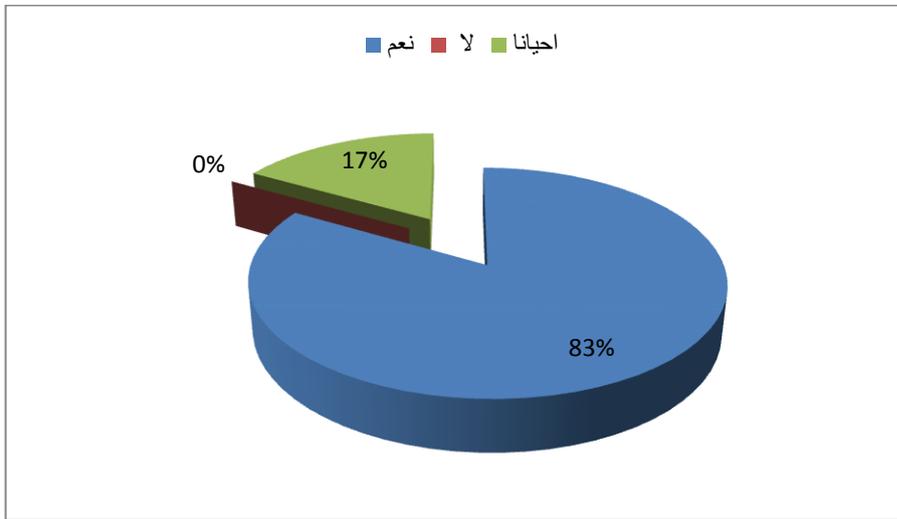
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن عدد قليل من الأندية الرياضية تنتهج أو تعتمد على خطة مالية لتسيير الشؤون المالية للنادي و التي كانت نسبتهم 17% , في حين نجد ان معظم الاندية الرياضية لا تنتهج خطة مالية لتسيير الشؤون المالية للنادي و التي كانت نسبتهم 83% , و ذلك راجع لعدم معرفة القيمة المالية التي سوف تحصل عليها الأندية الرياضية من طرف الممولين للنادي سواء كان من الدولة او ممولين خواص, و كذلك نقص التخطيط الاستراتيجي لمعظم الأندية الرياضية.

السؤال (06): هل يتعرض النادي الرياضي إلى مشاكل مالية خلال الموسم الرياضي.

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت الأندية الرياضية تتعرض الى مشاكل مالية خلال الموسم الرياضي.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
83.33	05	نعم
00	00	لا
16.66	01	أحيانا
100	06	المجموع

جدول رقم (06): يوضح نسب ما إذا كان أفراد العينة يتعرضون إلى مشاكل مالية خلال الموسم الرياضي .



#### تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 83% أجابت بنعم، أما نسبة 00% أجابت بلا، في حين نجد أن نسبة 17% أجابت بأحيانا.

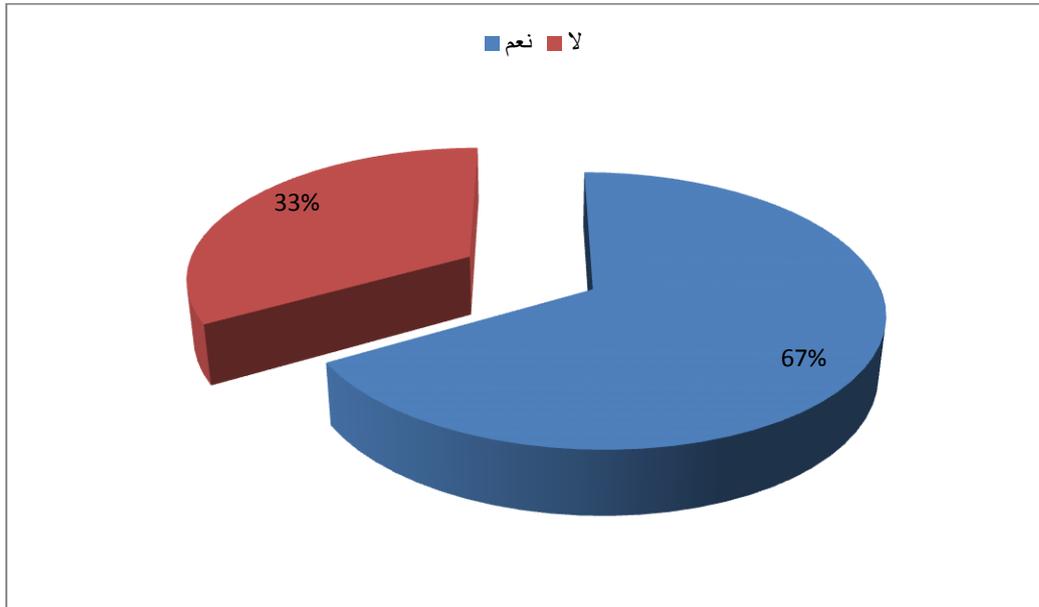
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن أغلبية الأندية الرياضية تتعرض الى مشاكل مالية خلال الموسم الرياضي و التي كانت نسبتهم 67% , في حين نجد ان بعض الأندية أحيانا ما تتعرض الى مشاكل مالية خلال الموسم الرياضي و التي كانت نسبتهم 33%.

السؤال (07): هل يعتبر ناديتكم جاذبا للتمويل و الاستثمار ؟ .

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت الأندية الرياضية جاذبة للتمويل و الاستثمار.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
66.66	04	نعم
33.33	02	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (07): يوضح نسب ما إذا كانت الأندية الرياضية جاذبة للتمويل و الاستثمار.



### تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 66,66% أجابت بنعم، أما نسبة 33,33% فقد أجابت بلا.

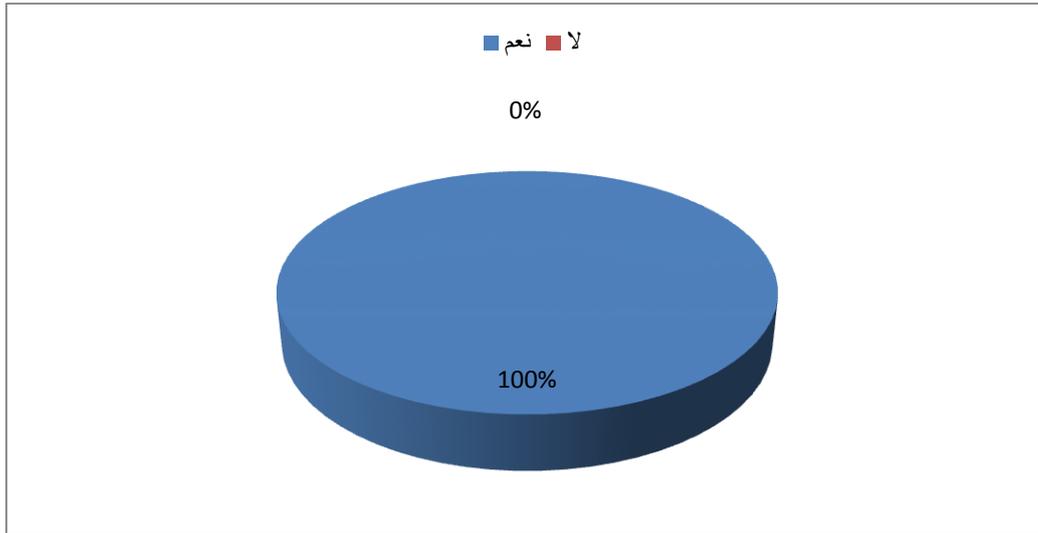
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن معظم الأندية الرياضية جاذبة للتمويل و الاستثمار و التي كانت نسبتها 67%، في حين نجد ان بعض الأندية الرياضية غير جاذبة للتمويل و الاستثمار و التي كانت نسبتها 33%، وذلك راجع الى ثقافة المنطقة و كذلك النتائج التي يحصلها النادي خلال الموسم الرياضي، و كذلك المراكز التي يحتلها في ترتيب الدوري له دور في جذب الممولين و المستثمرين و كذلك مشاركته في المنافسات القارية من عدمها.

السؤال (08) : هل النادي يبحث عن الممولين ؟.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الأندية الرياضية تبحث عن ممولين .

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
100	06	نعم
00	00	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (08): يوضح نسب ما إذا كانت الأندية في بحث عن ممولين لتدعيم خزائنها.



تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 100% أجابت بنعم، في حين نجد أن نسبة 00

% أجابت بلا.

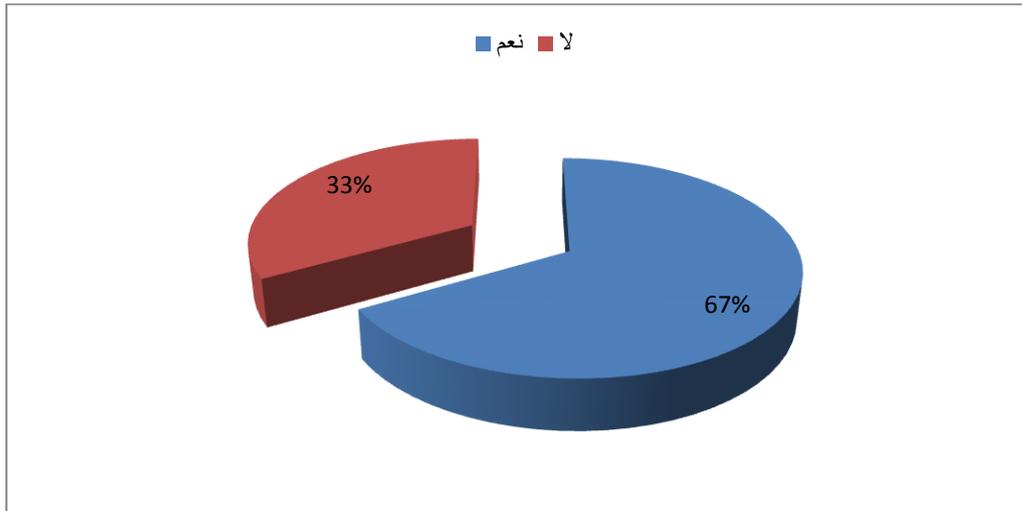
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن كافة الأندية الرياضية تبحث عن ممولين .

السؤال (09) : حسب خبرتكم المهنية إذا تأهل فريقكم إلى نهائيات احد البطولات, هل تتلقون عروض في التمويل جديدة ؟.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الأندية الرياضية تتلقى عروض جديدة في حالة التأهل الى نهائيات إحدى البطولات .

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
66.66	04	نعم
33.33	02	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (09): يوضح نسب ما إذا كانت الأندية الرياضية تتلقى عروض جديدة في حال التأهل إلى نهائيات إحدى البطولات .



#### تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها من الدوائر النسبية نلاحظ أن نسبة 67 % أجابت بنعم، في حين نجد أن نسبة 33 % أجابت بلا.

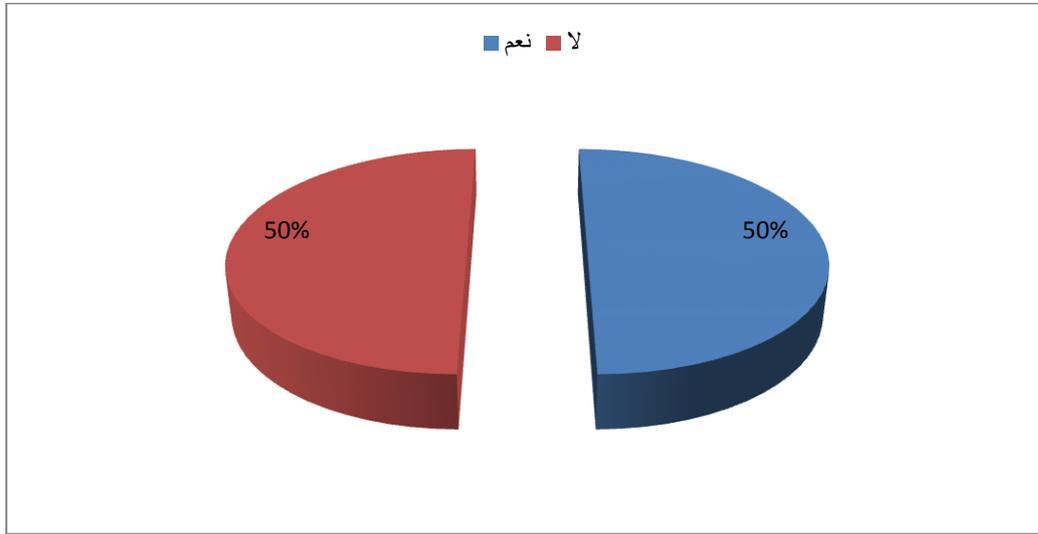
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن معظم الأندية الرياضية تتلقى عروض جديدة في التمويل في حالة تأهلها الى نهائيات إحدى البطولات, و التي كانت نسبتهم 67 % , في حين نجد ان بعض الأندية الرياضية لا تتلقى عروض جديدة في التمويل في حالة تأهلها الى نهائيات إحدى البطولات , وذلك راجع الى حجم الفريق في الساحة الكروية, وكذلك و قدرته على المنافسة في البطولة و في الأعوام المقبلة, و كذلك استقرار الفريق .

السؤال (10): هل هناك مستثمرين خواص يعملون على تدعيم ناديكم؟.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان هناك مستثمرين خواص يعملون على تدعيم الأندية الرياضية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
50	03	نعم
50	03	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (10): يوضح نسب ما إذا كان هناك مستثمرين خواص يعملون على تدعيم الأندية الرياضية.



تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها من الدوائر النسبية نلاحظ أن نسبة 50% أجابت بنعم، و كذلك نجد أن نسبة 50% أجابت بلا.

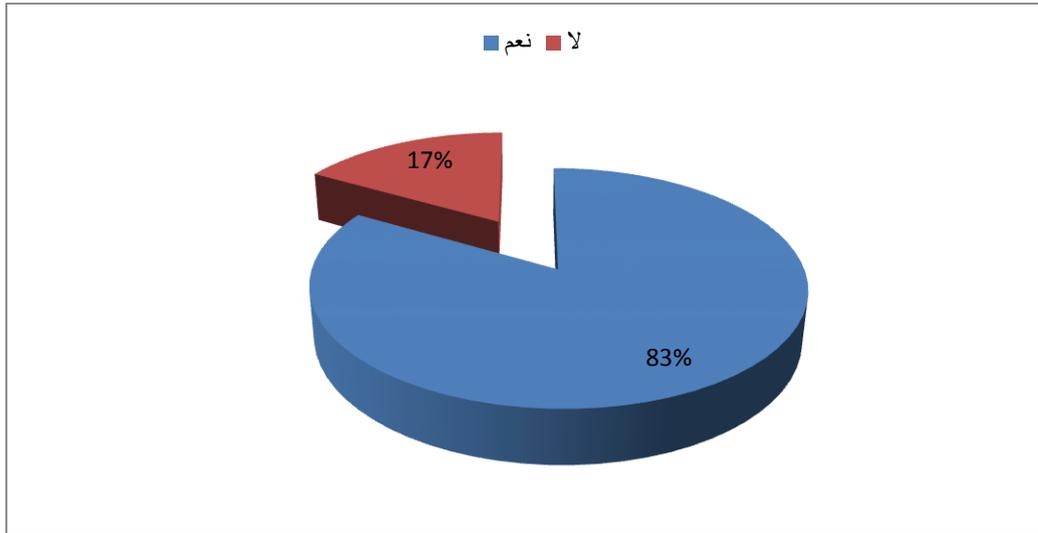
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن نصف الأندية الرياضية تمتلك مستثمرين خواص يعملون على تمويل أنديةهم، في حين نجد النصف الآخر لا يملك مستثمرين خواص يمولون أنديةهم.

السؤال (11) : هل هناك راع رسمي يمول ناديكم ؟.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الأندية الرياضية تمتلك راعي رسمي يمول النادي .

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
83.33	05	نعم
16.66	01	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (11): يوضح نسب ما إذا كانت الأندية الرياضية تمتلك راعي رسمي يمول النادي.



تحليل النتائج:

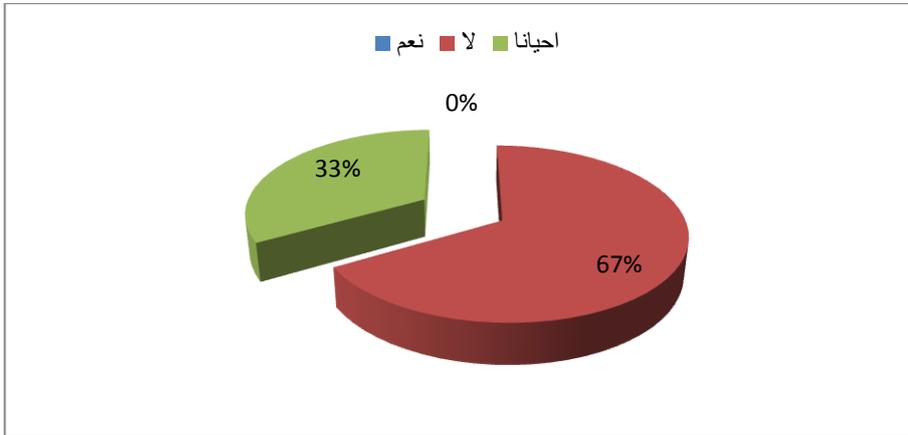
من خلال النتائج المحصل نلاحظ أن نسبة 83% أجابت بنعم، في حين نجد أن نسبة 17% أجابت بلا.

ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن أغلبية الأندية الرياضية تمتلك راعي رسمي يمول أنديةهم و التي كانت نسبتهم 83%، و الراعي الرسمي متمثل في نسبة كبير في شركة سونلغاز، و شركة الاتصالات موبيليس، كما نجد كذلك شركة اوريدو التي تمول بعض الأندية الرياضية، في حين نجد ان بعض الأندية الرياضية لا تمتلك راعي رسمي يمول أنديةهم و التي كانت نسبتهم 17%.

السؤال (12) : هل الراعي الرسمي لناديكم يوفر لكم الدعم المالي اللازم لتغطية احتياجات النادي ؟ .  
الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان الراعي الرسمي للأندية الرياضية يوفر لهم الدعم المالي اللازم لتغطية احتياجات النادي .

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
00	00	نعم
66.66	04	لا
33.33	02	احيانا
100	06	المجموع

جدول رقم (12): يوضح نسب ما إذا كان الراعي الرسمي للأندية الرياضية يوفر لهم الدعم المالي اللازم.



#### تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 00% أجابت بنعم، و نسبة 67% أجابت بلا، في حين نجد ان نسبة 13% أجابت بأحيانا .  
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن أغلبية الأندية الرياضية لا يوفر لها الراعي الرسمي للنادي الدعم المالي اللازم لتغطية احتياجات النادي، و التي كانت نسبتهم 67%، في حين نجد ان بعض الأندية الرياضية أحيانا ما يكفيها الدعم المالي الذي تتلقاه من طرف الراعي الرسمي لتغطية احتياجات النادي، و التي كانت نسبتهم 13%.

2.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: و التي صيغة على النحو التالي :

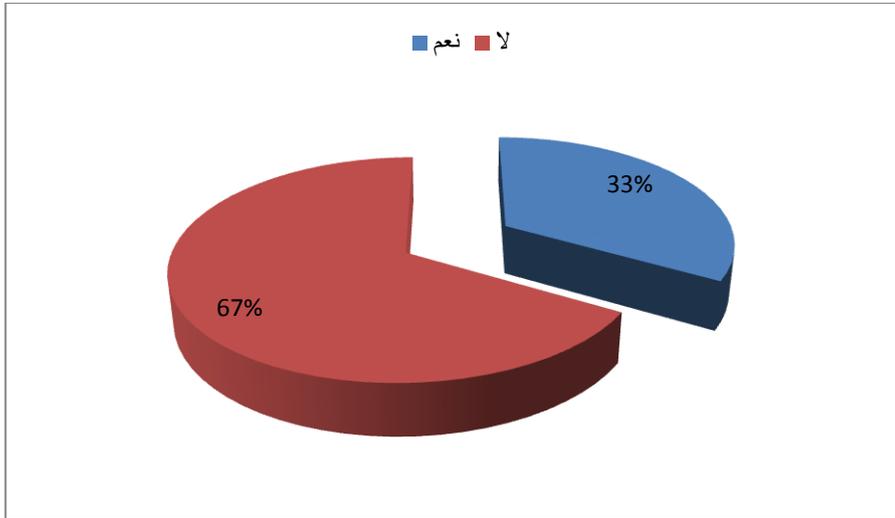
. نقص التمويل بالمنشآت يؤثر على الأندية الرياضية.

السؤال(13): هل تملكون منشأة خاصة بالنادي ؟.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الأندية الرياضية تملك منشأة خاصة بالنادي.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
33.33	02	نعم
66.66	04	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (13): يوضح نسب ما إذا كان أفراد العينة يملكون منشأة خاص بهم.



تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 33% أجابت بنعم، أما نسبة 67% أجابت بلا.

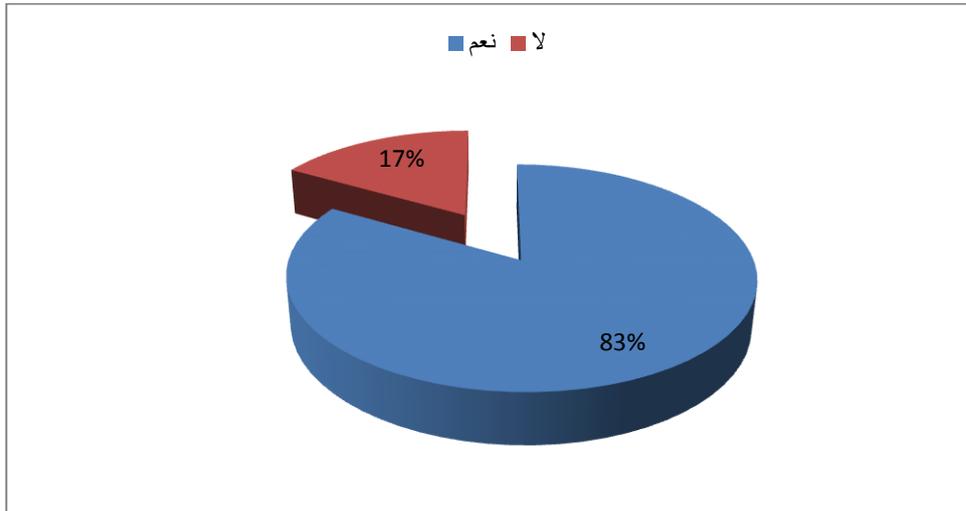
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن عدد قليل من الأندية الرياضية التي تمتلك منشأة رياضية خاصة بها , و التي كانت نسبتهم 33% , اما أغلبية الأندية الرياضية لا تمتلك منشأة رياضية فلا تمتلك منشأة رياضية خاصة بالنادي, و ذلك راجع الى ان بعض الأندية الرياضية جديدة في مجال الاحتراف , و بعض الأندية صغير تتكفل بها البلدية, و كذلك نقص النظرة الإستراتيجية للرياضة .

السؤال(14): هل الملعب الذي يخوض فيه النادي مبارياته يقوم بكرائه ؟ .

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت الأندية الرياضية تقوم بكراء الملعب لخوض المباريات.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
15	05	نعم
60	01	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (14): يوضح نسب أفراد العينة الذين يقومون بكراء الملعب لخوض المباريات.



#### تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 83% أجابت بنعم، في حين نجد أن نسبة 17% فقط أجابت بلا.

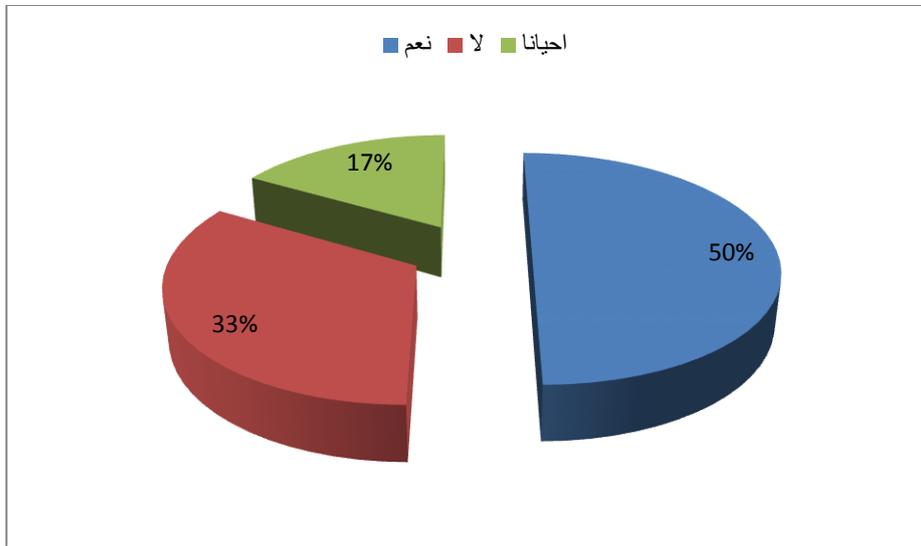
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن عدد كبير من الأندية الرياضية تقوم بكراء الملعب و ذلك لخوض المباريات، و التي كانت نسبتهم 83%، في حين نجد أن عدد قليل جدا من الأندية الرياضية التي لا تقوم بكراء الملعب الذي يخوضون في المباريات الخاصة بالنادي، و التي كانت نسبتهم 17%.

السؤال(15): اذا كانت الإجابة بنعم, هل يؤثر فيه ذلك ماديا ؟.

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان كراء الملعب يؤثر في الأندية الرياضية ماديا.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
50	03	نعم
33.33	02	لا
16.66	01	احيانا
100	06	المجموع

جدول رقم (15): يوضح نسب الأندية التي يؤثر فيها كراء الملعب ماديا .



### تحليل النتائج:

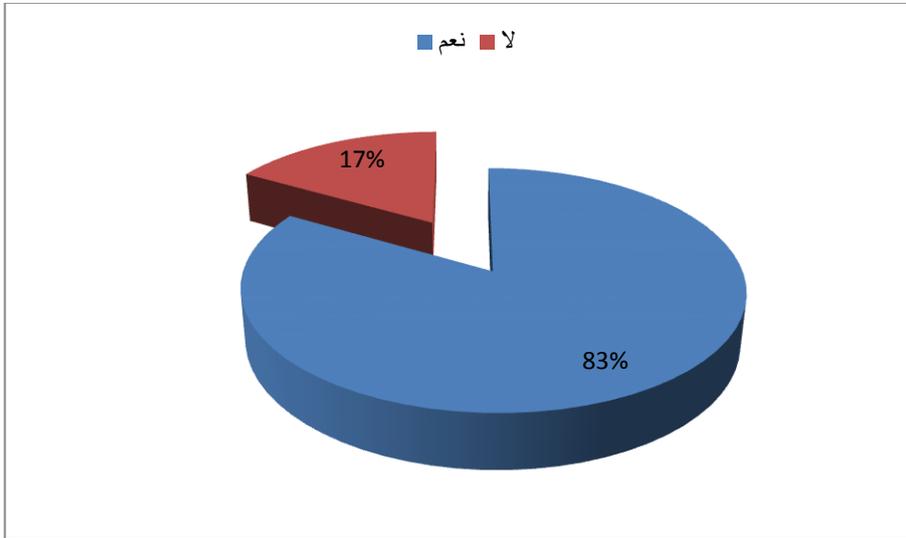
من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 50% أجابت بنعم، أما نسبة 33% أجابت بلا، في حين نجد أن نسبة 17% أجابت باحيانا.

ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن نصف الأندية الرياضية يؤثر فيها ماديا كراء الملعب لخوض المباريات الخاصة بالنادي, و التي كانت نسبتهم 50%, في حين نجد ان نسبة معتبرة من الاندية الرياضية لا يؤثر فيها ماديا كراء الملعب لخوض المباريات, و التي كانت نسبتهم 33%, و نجد ان عدد قليل من الاندية الرياضية احيانا ما يؤثر فيهم ماديا كراء الملعب لخوض المباريات, و التي كانت نسبتهم 17%.

السؤال(16): هل المنشآت التي يستعملها ناديكم تتوفر على شروط الأمن و السلامة ؟ .  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الأندية الرياضية المنشآت التي تستعملها تتوفر على شروط الأمن و السلامة .

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
83.33	05	نعم
16.66	01	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (16): يوضح نسب ما إذا كان أفراد العينة لديهم شروط الأمن و السلامة في المنشآت التي يستعملونها .



#### تحليل النتائج:

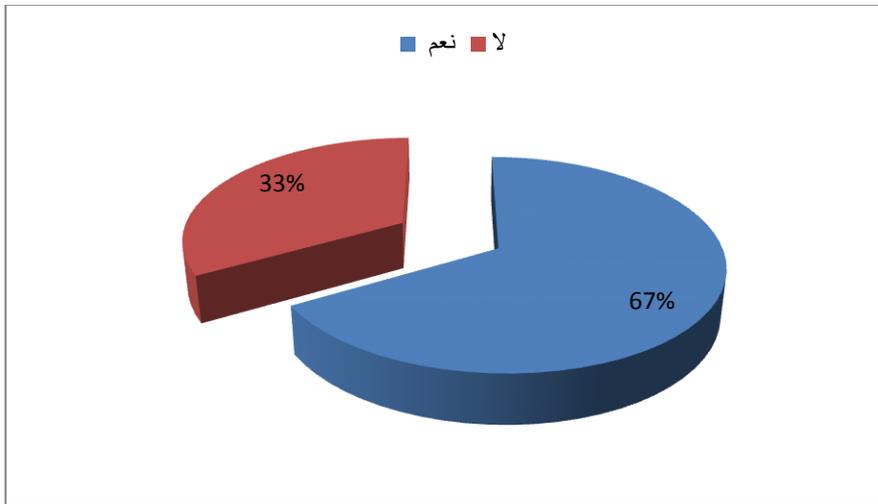
من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 83% أجابت بنعم، في حين نجد ان نسبة 17% فقط أجابت بلا.  
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن أغلبية الأندية الرياضية تتوفر على شروط الأمن و السلامة المنشآت الخاصة بالنادي التي يملكونها، و التي كانت نسبتهم 83%، في حين نجد ان عدد قليل من الأندية فقط من لا تتوفر المنشآت الرياضية التي يملكونها على شروط الأمن و السلامة، و التي كانت نسبتهم 17%.

السؤال (17): هل تتمكنون من استغلال المنشأة حسب الاحتياجات ؟.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الأندية الرياضية تتمكن من استغلال المنشأة حسب الاحتياجات.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
66.66	04	نعم
33.33	02	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (17): يوضح نسب ما إذا كان أفراد العينة يتمكنون من استغلال المنشأة حسب الاحتياجات.



#### تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 67% أجابت بنعم، في حين نجد أن نسبة 33% فقد أجابت بلا.

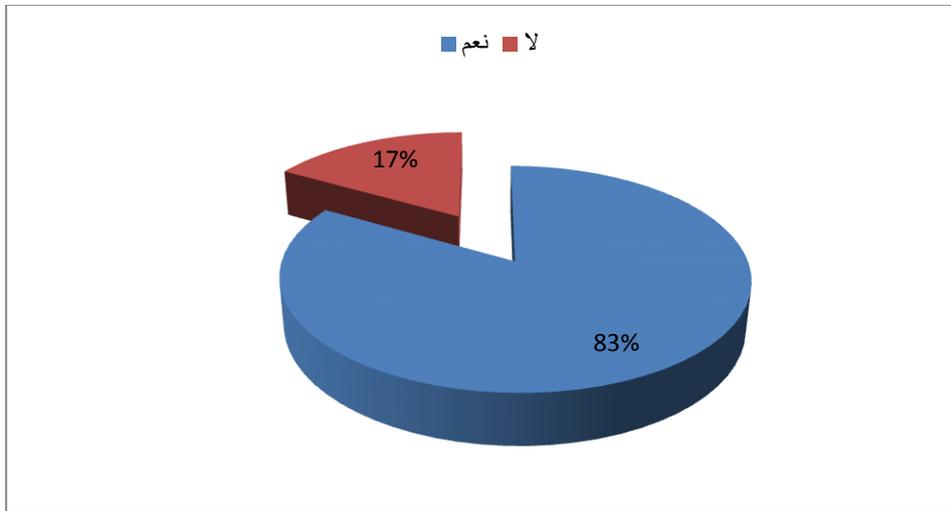
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن أغلبية الأندية الرياضية تتمكن من استغلال المنشأة الرياضية حسب الاحتياجات , و التي كانت نسبتهم 67% , في حين نجد ان بعض الأندية فقط من لا تتمكن من استغلال المنشأة حسب الاحتياجات, و التي كانت نسبتهم 33% .

السؤال (18): هل الملعب الذي تتدربون فيه مجهز بأرضية و تجهيزات مناسبة لإجراء منافسة رياضية رسمية.

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت الأندية الرياضية يتدربون في ملعب مجهز بأرضية مناسبة لإجراء منافسة رياضية رسمية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
83.33	05	نعم
16.66	01	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (18): يوضح نسب ما إذا كان أفراد العينة يدربون في ملعب مجهز بأرضية مناسبة لإجراء منافسة رياضية رسمية.



#### تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 83% أجابت بنعم، في حين نجد أن نسبة 25% فقد أجابت بأحيانا، في حين نجد أن نسبة 35% لأبدا.

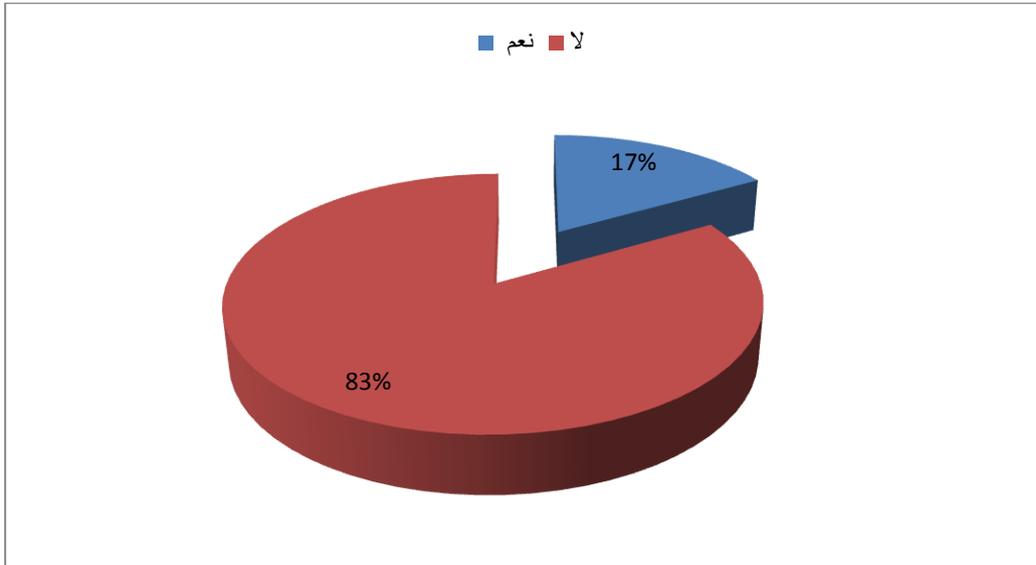
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن أغلبية الأندية الرياضية يتدربون في ملاعب مجهزة بأرضية مناسبة لإجراء منافسة رياضية رسمية، و التي كانت نسبتهم 83% ، في حين نجد أن بعض الأندية الرياضية فقط من يتدربون في ملاعب غير مجهزة بأرضية مناسبة لإجراء منافسة رياضية رسمية و التي كانت نسبتهم 17%.

السؤال (19): هل الموارد المالية للنادي تسمح له بتحمل مصاريف الصيانة الخاصة بمنشآت النادي .؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الموارد المالية للأندية الرياضية تسمح له بتحمل المصاريف الخاصة بصيانة المنشآت الخاصة به.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
16.66	01	نعم
83.33	05	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (19): يوضح نسب ما إذا كانت الموارد المالية الخاصة بأفراد العينة تسمح لهم بتحمل المصاريف الخاصة بصيانة المنشآت.



#### تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 17% فقط أجابت بنعم، في حين نجد ان نسبة 83% أجابت بلا.

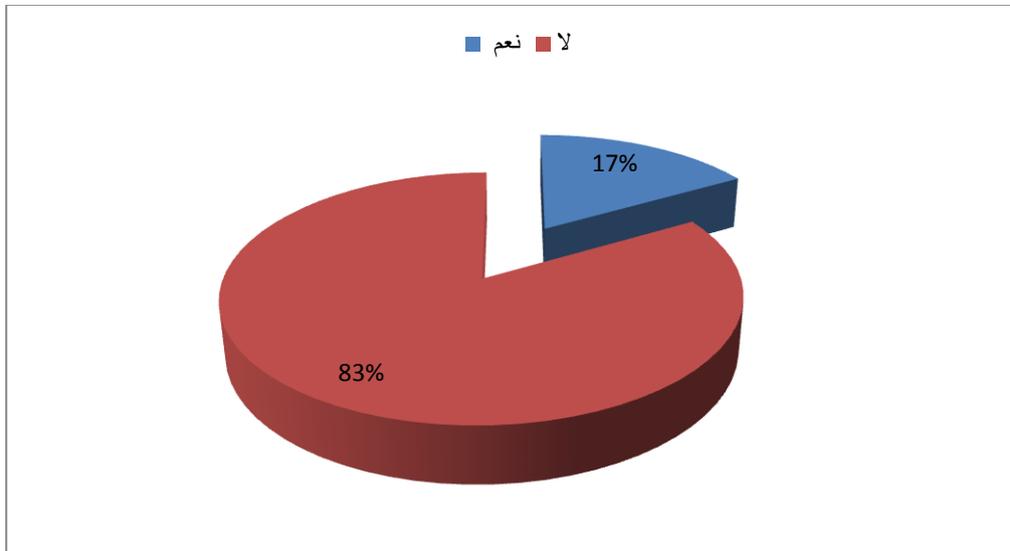
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن عدد قليل من الاندية الرياضية من لها القدر الكافي من الموارد المالية لتحمل مصاريف الصيانة الخاصة بالمنشآت الرياضية التي يملكها النادي، و التي كانت نسبتهم 17% فقط، في حين نجد ان اغلبية الاندية الرياضية لا تسمح لها الموارد المالية الخاصة بالنادي بتحمل مصاريف الصيانة الخاصة بالمنشآت التي يملكونها، و التي كانت نسبتهم 83% .

السؤال (20) : هل يملك ناديكم منشآت رياضية تسمح له بتنظيم تظاهرة رياضية رسمية ؟.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الأندية الرياضية تملك منشآت رياضية تسمح لها بتنظيم تظاهرة رياضية رسمية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
16.66	01	نعم
83.33	05	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (20): يوضح نسب ما إذا كان أفراد العينة يملكون منشآت رياضية تسمح لهم بتنظيم تظاهرة رياضية رسمية.



#### تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 17% فقط أجابت بنعم، في حين نجد أن نسبة 83% أجابت بلا.

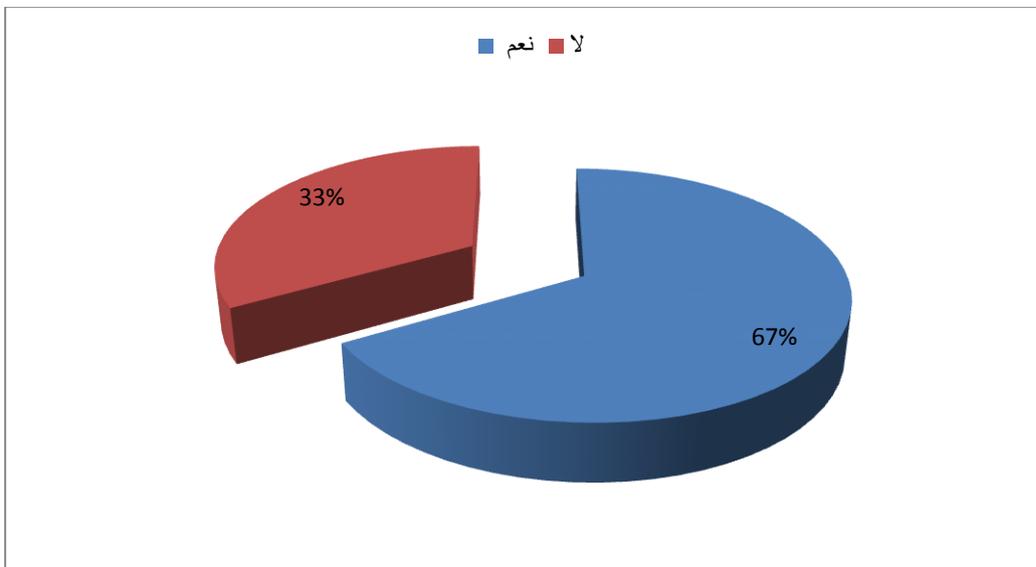
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن عدد قليل من الأندية الرياضية من تملك منشآت رياضية تسمح لها بتنظيم تظاهرة رياضية رسمية ، و التي كانت نسبتهم 17% فقط، في حين نجد أن أغلبية الأندية الرياضية لا تملك منشآت رياضية تسمح لها بتنظيم تظاهرة رياضية رسمية، و التي كانت نسبتهم 83% .

السؤال (21) : هل يستغل ناديكُم المنشآت في تحقيق الربح المادي ؟.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الأندية الرياضية تستغل المنشآت المتوفرة لديهم في تحقيق الربح المادي.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
66.66	04	نعم
33.33	02	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (21): يوضح نسب ما إذا كان أفراد العينة يقومون باستغلال المنشآت لتحقيق الربح المادي .



#### تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 33% أجابت بنعم، في حين نجد أن نسبة 67% أجابت بلا.

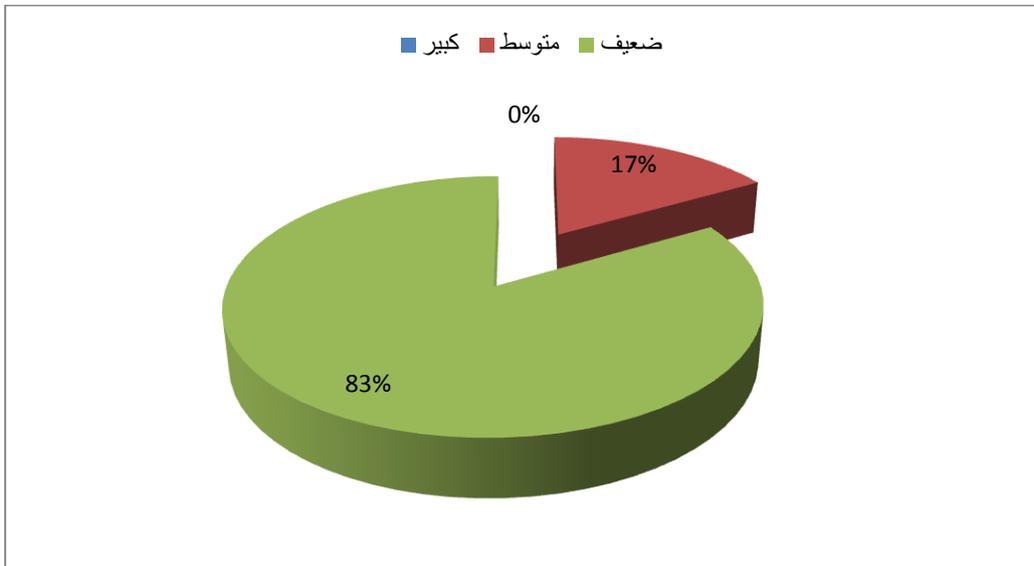
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن عدد قليل من الأندية الرياضية فقط من تقوم باستغلال المنشآت الرياضية الخاصة بالنادي لتحقيق الربح المادي، و التي كانت نسبتهم 33% فقط، في حين نجد أن أغلبية الأندية الرياضية لا تقوم باستغلال المنشآت الرياضية الخاصة بالنادي لتحقيق الربح المادي، و التي كانت نسبتهم 67% .

السؤال (22) : ما مدى مساهمة المنشآت التي يملكها النادي في الدخل المادي ؟.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت تساهم المنشآت التي تملكها الأندية الرياضية في الدخل المادي.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
00	00	كبير
16.66	01	متوسط
83.33	05	ضعيف
100	06	المجموع

جدول رقم (22): يوضح نسب ما إذا كان تساهم المنشآت التي يملكها افراد العينة في الدخل المادي



### تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 00% أجابت بكبير، و نسبة 17% فقط أجابت بمتوسط ، في حين نجد أن نسبة 83% أجابت بضعيف.

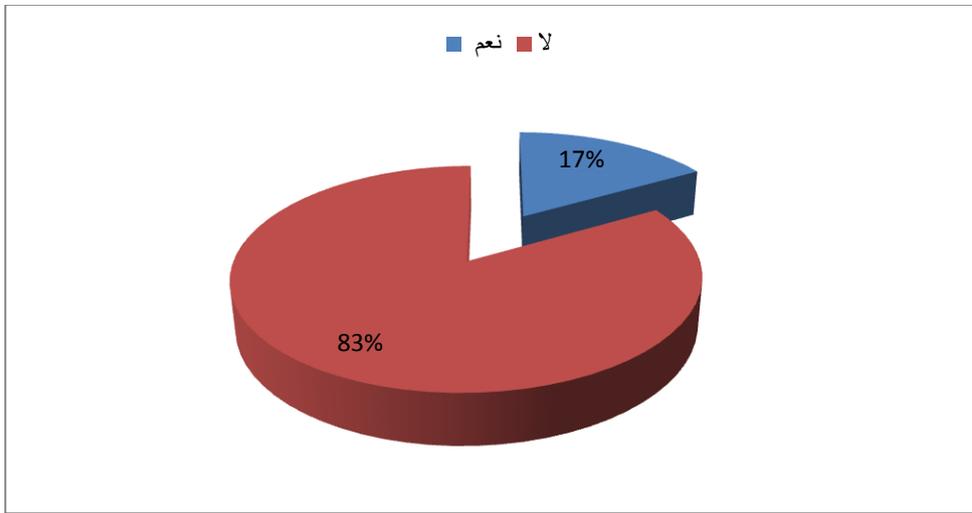
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أنه ليس هناك نادي رياضي توفر له المنشآت التي يملكها الدخل المادي الكبير ، و ذلك من خلال نسبة الإجابات التي كانت 00%، و نجد ان عدد قليل فقط من الأندية الرياضية من توفر لهم المنشآت الرياضية الدخل المادي بشكل متوسط، و التي كانت نسبتهم 17% ، في حين نجد ان نسبة 67% من الأندية الرياضية توفر لهم المنشآت التي يملكونها الدخل المادي بشكل ضعيف.

السؤال (23) : هل يتم استغلال التظاهرات الرياضية في المنشآت لجلب مستثمرين ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الأندية الرياضية تستغل التظاهرات الرياضية في المنشآت الخاصة بالنادي لجذب مستثمرين.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
16.66	01	نعم
83.33	04	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (23): يوضح نسب ما إذا كان أفراد العينة يستغلون التظاهرات الرياضية في المنشآت لجذب مستثمرين .



#### تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 17% أجابت بنعم، في حين نجد ان نسبة 83% أجابت بلا.

ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن عدد قليل من الأندية الرياضية من تقوم باستغلال التظاهرات الرياضية في المنشآت الخاصة بالنادي لجلب مستثمرين, و التي كانت نسبتهم 17% فقط, في حين نجد ان أغلبية الأندية الرياضية لا تقوم باستغلال التظاهرات الرياضية في المنشآت الخاصة بالنادي لجذب مستثمرين, و التي كانت نسبتهم 83% .

## 3.1. عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة: والتي صيغة على النحو التالي:

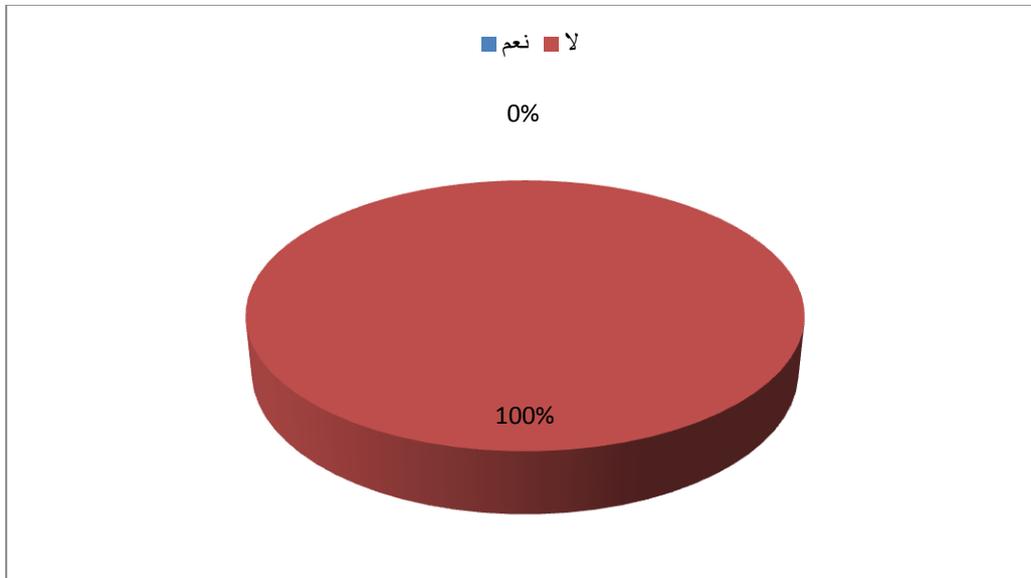
- يعد التسويق الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية.

السؤال (24): هل يعتمد ناديكم على التسويق الرياضي؟.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الاندية الرياضية تعتمد على التسويق الرياضي.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
00	00	نعم
100	06	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (24): يوضح نسب ما إذا كان أفراد العينة يعتمدون على التسويق الرياضي.



## تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 00 % أجابت بنعم، في حين نجد أن نسبة 100 % بلا.

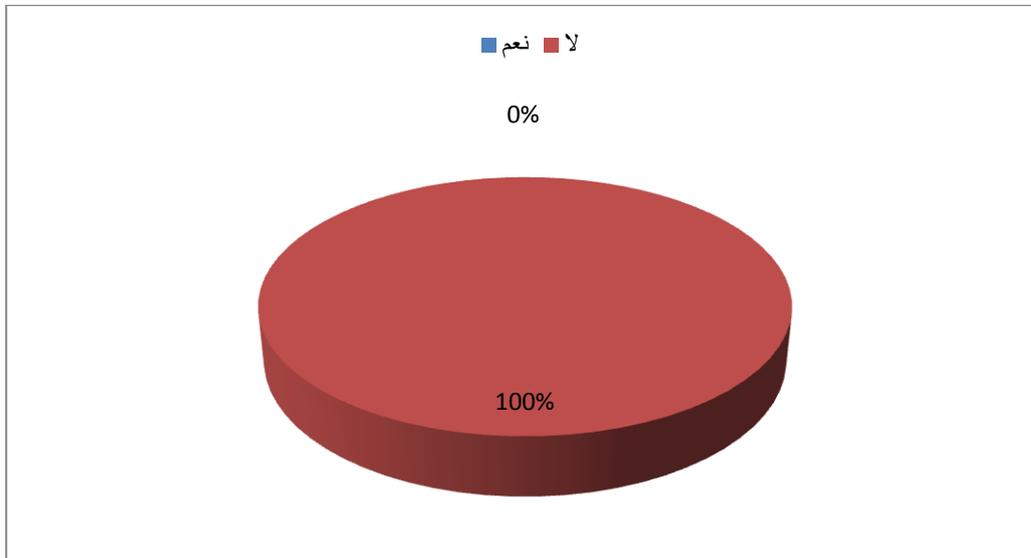
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج انه لا يوجد أي من الأندية الرياضية الذي يعتمد على التسويق الرياضي، وذلك من خلال الإجابات التي كانت 00 %، و نجد ان نسبة 100 % من الإجابات كانت في عدم اعتماد الأندية الرياضية على التسويق الرياضي.

السؤال (25): هل يعمل ناديكم على تلبية رغبات جماهيره من خلال تسويق منتجاته ؟.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الأندية الرياضية تعمل على تلبية رغبات جماهيرها من خلال تسويق منتجاته .

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
00	00	نعم
100	06	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (25): يوضح نسب ما إذا كان أفراد العينة يعملون على تلبية رغبات جماهيرهم من خلال تسويق منتجاته.



#### تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 00% أجابت بنعم، في حين نجد أن نسبة 100% أجابت بلا.

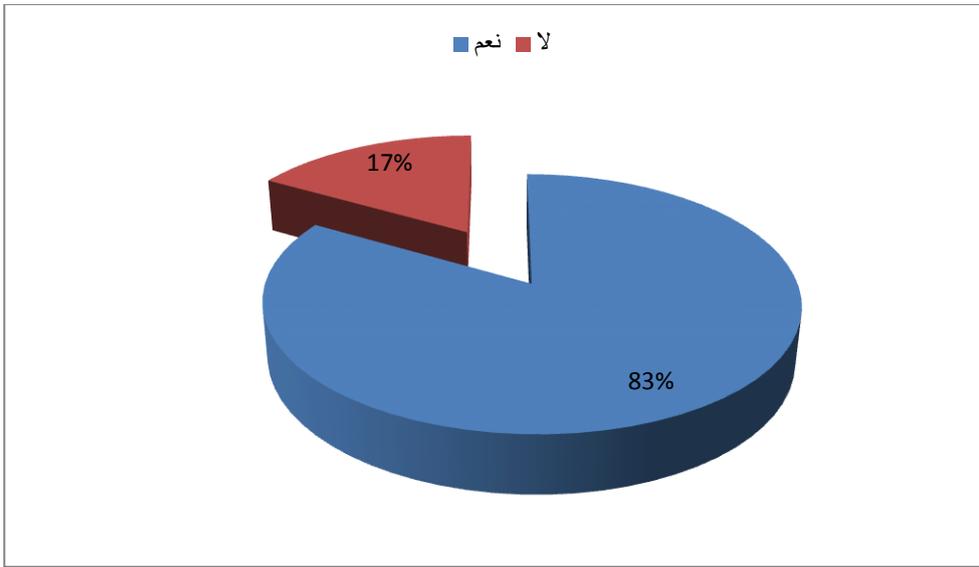
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن جميع الأندية الرياضية لا تعمل على تلبية رغبات جماهيرها من خلال تسويق منتجاتها، وذلك من خلال الاجابات التي كانت بنسبة 00% بنعم، في حين نجد ان نسبة 100% بلا .

السؤال (26): هل قلة وعي النادي بالتسويق يؤثر عليه ماديا ؟.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت قلة وعي الأندية الرياضية بالتسويق يؤثر عليها ماديا .

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
83.33	05	نعم
16.66	01	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (26): يوضح نسب ما إذا كانت قلة وعي أفراد العينة بالتسويق يؤثر عليهم ماديا.



#### تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 83% أجابت بنعم، في حين نجد أن نسبة 17% فقط أجابت بلا.

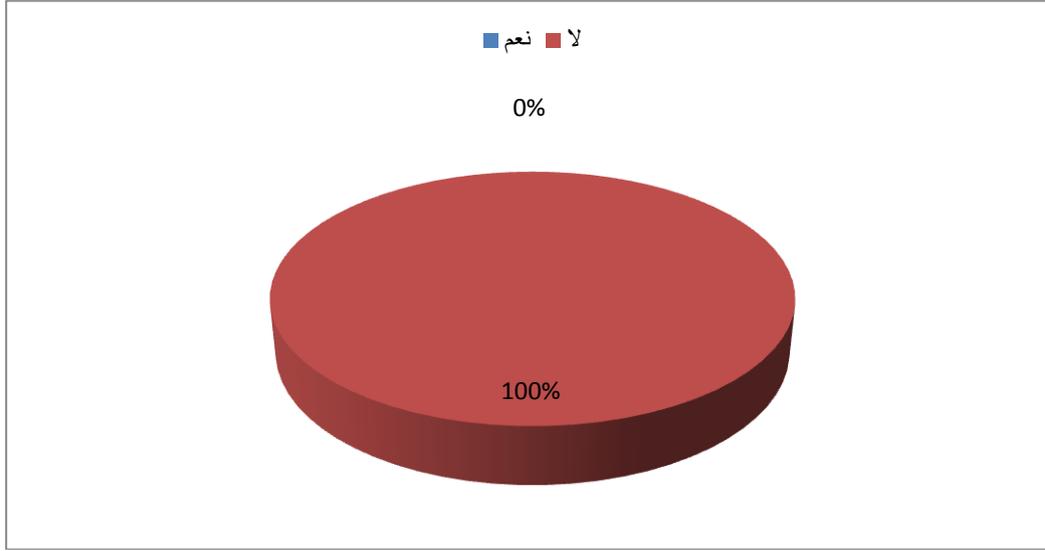
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن أغلبية الأندية الرياضية أدى بها قلت وعيها بأهمية التسويق الرياضي إلى تأثرها ماديا , و التي كانت نسبتهم 83% , و ذلك عائد الى انه لا توجد نظرة اقتصادية واضحة للرياضة , وكذلك نقص التسيير الرياضي للأندية, و عدم إقبال الأنصار على شراء منتوجات الأندية الرياضية المحلية الا نادرا, في حين نجد ان عدد قليل من الأندية الرياضية من لا يتأثرون ماديا بسبب قلة وعيهم بأهمية التسويق الرياضي , و التي كانت نسبتهم 17% .

السؤال(27): هل هناك متعاملين خواص يعتمد عليهم النادي في تسويق منتجاته ؟.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الأندية الرياضية تعتمد على متعاملين خواص في تسويق منتجاتها.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
100	00	نعم
00	06	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (27): يوضح نسب ما إذا كان أفراد العينة يعتمدون على متعاملين خواص في تسويق منتجاتهم.



### تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 00 % أجابت بنعم ، في حين نجد أن نسبة 100 % أجابت بلا.

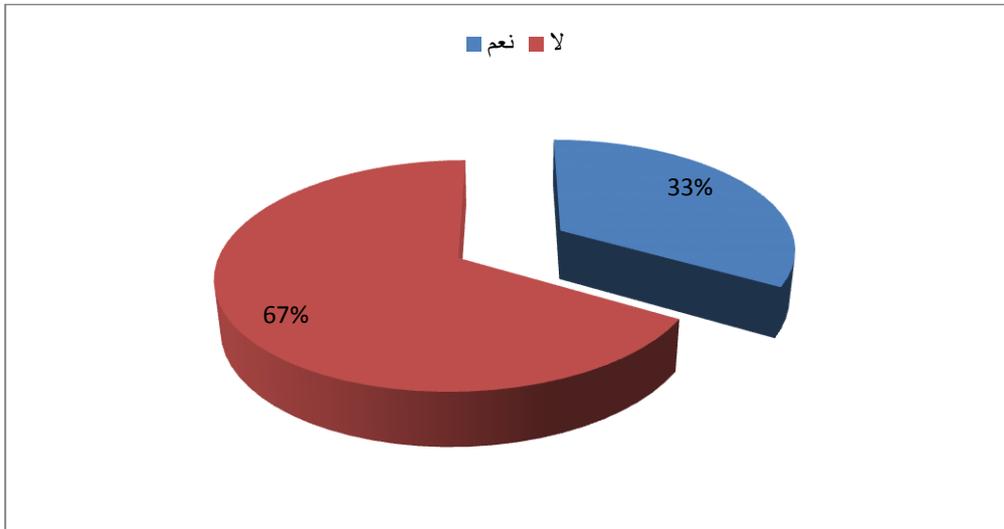
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن كافة الأندية الرياضية لا تعتمد على متعاملين خواص في تسويق منتجاتها , وذلك حسب الإجابات التي كانت بنسبة 100% أجابت بلا.

السؤال (28) : هل يعتمد ناديتكم على تسويق المباريات الخاصة به .

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت الأندية الرياضية تعتمد على تسويق المباريات الخاصة به .

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
33.33	02	نعم
66.66	04	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (28): يوضح نسب ما إذا كان أفراد العينة يعتمدون على تسويق المباريات الخاصة بالنادي .



#### تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 33% فقط أجابت بنعم، في حين نجد أن نسبة 67% أجابت بلا.

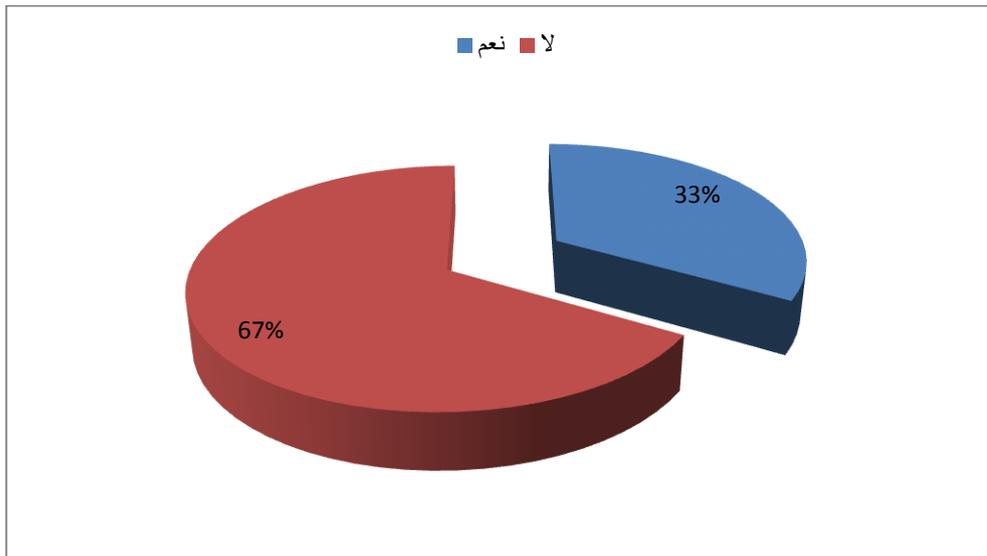
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن عدد قليل من الأندية الرياضية فقط من تعتمد على تسويق المباريات الخاصة بالنادي، و التي كانت نسبتهم 33%، في حين نجد ان أغلبية الأندية الرياضية لا تعتمد على تسويق المباريات الخاصة بالنادي، و التي كانت نسبتهم 67%.

السؤال (29) : هل يفكر ناديكم بفتح قناة خاصة بالنادي .

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الأندية الرياضية تفكر في فتح قناة خاصة بالنادي .

النسبة المئوية %	التكرارات	الجواب
33.33	02	نعم
66.66	04	لا
100	06	المجموع

جدول رقم (29): يوضح نسب ما إذا كان أفراد العينة يفكرون في فتح قناة خاصة بالنادي.



#### تحليل النتائج:

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة 33 % فقط أجابت بنعم، في حين نجد أن نسبة 67 % أجابت بلا.

ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج ان عدد قليل من الأندية الرياضية من تفكر في فتح قناة خاصة بالنادي , و التي كانت نسبتهم 33 % في حين نجد أن أغلبية الأندية الرياضية لا تفكر في فتح قناة خاصة بالنادي, و التي كانت نسبتهم 67 %.

## 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

## 2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال عرض نتائج الفرضية الأولى والتي صيغت بان التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية يساعدها على مواجهة التحديات المالية .

يتضح أن أغلبية الأندية الرياضية لا تعتمد على خطة مالية معينة لتسيير النادي, و ذلك راجع إلى قلة الموارد المالية و عدم وجود مصادر مالية دائمة, و هذا يؤدي إلى عدم معرفة القيمة المالية التي سوف يتحصل عليها من طرف الممولين , كما نلاحظ ان عدد كبير من الأندية الرياضية دائما ما يتعرض إلى مشاكل مالية خلال الموسم الرياضي, وذلك راجع الى التسيير الغير الجيد , و هناك نقص في الممولين الخواص او المستثمرين في الأندية الرياضية, و هذا ما أدى بالأندية إلى الاعتماد كلياً على تمويل الدولة, فأغلبية الأندية الرياضية تفتقر لتسيير المالي الجيد أكثر منها إلى افتقارها إلى المصادر المالية, و هذا ما يتفق مع الدراسة التي قامت بها الطالبة " بن عكي نادية " تحت عنوان " سياسة التمويل المالي و الانعكاسات على المردود الرياضي", و كذلك دراسة الطالبة " شريفى سلمى " تحت عنوان " أساسيات التمويل و الإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية", و كذلك تتفق مع الدراسة التي قامت بها الطالبة " شنوفي خيرة " تحت عنوان " تقييم التمويل العمومي للرياضة الجزائرية".

## 2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال عرض نتائج الفرضية الثانية والتي صيغت بان نقص التمويل بالمنشآت يؤثر على الأندية الرياضية .

يتضح أن أغلبية الأندية الرياضية تقوم بكراء الملعب الذي تخوض فيه المباريات و هذا ما يؤثر عليها مادياً , كما أن بعض الأندية الرياضية لا تتمكن من استغلال الملعب حسب احتياجات النادي و ذلك ما يؤدي إلى تأثير كبير في مردود الأندية الرياضية, كما نجد ضعف الموارد المالية للأندية الرياضية يجعلها لا تستطيع تحمل مصاريف صيانة المنشآت الخاصة بالنادي إذا كانت ملكاً لها , كما نجد إن عدد كبير من الأندية الرياضية لا تستغل المنشآت لإقامة التظاهرات الرياضية و ذلك لجلب ممولين أو مستثمرين, و السبب وراء ذلك ان هذه المنشآت ليست ملكاً لها , و هذا ما يفسر الضعف الكبير في مساهمة المنشآت الرياضية في تمويل الأندية الرياضية, و ذلك من خلال عدم تمكنها من استغلال عائدات بيع التذاكر خلال المباريات, فهي تقوم بتسديد حق إقامة المباريات في الملعب من عائدات التذاكر و زيادة على ذلك, و هذا ما يتفق مع الدراسة التي قامت بها الطالبة " بن عكي نادية " تحت عنوان " سياسة التمويل المالي و الانعكاسات على المردود الرياضي".

## 2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال عرض نتائج الفرضية الثالثة والتي صيغت بأنه يعد التسويق الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية .

يتضح أن الأندية الرياضية لا تعتمد على تسويق منتجاتها أبداً, و هو ما يفسر عدم وجود إدارة متخصصة في التسويق الرياضي في الأندية الرياضية, و ما أدى أيضا الى غياب المتعاملين الخواص الذين تعتمد عليهم الأندية الرياضية في تسويق منتجاتها, و بذلك فإن الأندية الرياضية تعتمد على التمويل من طرف الدولة فقط و عدم استغلالها لعناصر التسويق, كما يحسب للأندية الرياضية دور كبير في ركود التسويق الرياضي و ذلك لعدم درايتها بان النادي الرياضي في وقتنا هذا أصبح مؤسسة اقتصادية, و عدم إلمام بعض الأندية الرياضية او عدم فهمها للجوانب العلمية لقواعد التسويق الرياضي و دوره في الرفع من مستوى الأندية الرياضية, فكلما زادت فرص التسويق للرياضة زاد تقدم و الرياضة , و عليه فإن الأندية الرياضية قد أغفلت مصدر مهم من مصادر التمويل و هو التسويق, و هذا ما يتوافق مع الدراسة التي قام بها الطالب " إبراهيم علي غراب" تحت عنوان " واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية".

## 2-4- مقارنة النتائج بالفرضية العامة:

الجدول رقم ( 31 ) يبين مقارنة النتائج بالفرضية العامة :

النتيجة	صياغتها	الفرضية
لم تتحقق	التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية يساعدها في مواجهة التحديات المالية .	الفرضية الجزئية الأولى
تحققت	نقص التمويل بالمنشآت يؤثر على الأندية الرياضية .	الفرضية الجزئية الثانية
تحققت	يعد التسويق الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية .	الفرضية الجزئية الثالثة
تحققت	يمكن استقطاب مصادر تمويل جديدة لمواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية .	الفرضية العامة

## 3- الاستنتاجات :

- ✓ يمكن للأندية الرياضية أن تستقطب مصادر تمويل جديدة و ذلك لمواجهة التحديات المالية التي تواجهها .
- ✓ التسيير المالي الذي تنتهج معظم الأندية الرياضية لا يساعدها على مواجهة التحديات المالية التي تواجهها .
- ✓ تعاني الأندية الرياضية من نقص التمويل بالمنشآت الرياضية و هو ما يؤثر عليها ماديا .
- ✓ تغفل معظم الأندية الرياضية أن التسويق له دور و أهمية كبيرة في توفير الدخل المادي للنادي .
- ✓ معظم الأندية الرياضية تعتمد على الدولة في التمويل .
- ✓ كافة الأندية الرياضية تعاني من مشاكل مالية خلال الموسم الرياضي .
- ✓ معظم الأندية الرياضية لا تتبع خطة مالية لتسيير حاجياتها خلال الموسم الرياضي .
- ✓ كافة الأندية الرياضية تعتبر جاذبة للتمويل لكنها لا تنجح في استقطاب ممولين .
- ✓ أغلبية الأندية الرياضية لها راع رسمي لكنه لا يوفر لها الدعم المالي اللازم لتغطية احتياجات النادي .
- ✓ إن أغلبية الأندية الرياضية لا تمتلك ملعبا خاص بها بل تقوم بكرائه و هو ما يؤثر فيها ماديا .
- ✓ أغلبية الأندية الرياضية لا تستطيع تحمل مصاريف الصيانة للمنشآت بل تتكفل بها البلدية .
- ✓ نلاحظ مساهمة المنشآت الرياضية في الدخل المادي عند الأندية الرياضية ضعيف .
- ✓ الأندية الرياضية لا تقوم باستغلال المنشآت لتنظيم التظاهرات الرياضية لجذب مستثمرين او ممولين .
- ✓ الأندية الرياضية لا تقوم بتلبية رغبات جماهيرها من خلال تسويق منتجاتها .
- ✓ كافة الأندية الرياضية لا تعتمد على التسويق و تغفل أهميته في توفير الدعم المادي للنادي .
- ✓ بعض الأندية الرياضية فقط من تقوم بتسويق مبارياتها و ذلك راجع للمركز الذي تحتله في الدوري .

خاتمة

# خاتمة

## خاتمة :

إن إبراز دور التمويل المالي للأندية الرياضية و ماله من أهمية في تطوير الرياضة, و نظرا للعلاقة الطردية بين تطور الأندية الرياضية والوسائل و الإمكانيات المتوفرة يمكننا اعتبار التمويل المحرك الأساسي في متابعة الأندية لنشاطها, وخاصة في خضم المشاكل المالية التي تتخبط فيها الأندية, ولسوء الحظ أن المشكلات المادية مازالت تلعب دورا كبير في التأثير على مردودها, و وضع الأندية في أزمات متكررة في كل موسم و ذلك راجع لعدة أسباب.

فالتسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية له دور كبير في توفير البدائل و الخروج بها من الأزمات و المشاكل المالية التي تقع فيها , فالأندية الرياضية تفتقر إلى التسيير الجيد و المخطط أكثر من افتقارها إلى التمويل, فأغلبية الأندية لا تقوم بوضع خطط إستراتيجية لكيفية تسيير الموسم, و وضع خطط بديلة في حال وقوع أي طارئ, و هذا يكون راجع إلى عدم كفاءة المكلفين بالتسيير المالي داخل الأندية الرياضية.

و من المشاكل التي تعاني منها الأندية الرياضية هو نقص التمويل بالمنشآت الرياضية, فنجد أغلبية الأندية تقوم بكراء الملاعب و ذلك لخوض مبارياتها, و كراء المنشآت التي تتدرب فيها كذلك, و هو ما يؤثر فيها ماديا, فعلى الدولة تدعيم الأندية بالمنشآت الرياضية باعتبارها احد المصادر المالية المهمة التي تساعد الأندية في الخروج من المشاكل المالية التي تتعرض لها , وذلك من خلال تنظيم التظاهرات الرياضية او العائدات من بيع التذاكر أو كراء المنشآت, و من المصادر الأساسية للتمويل التي أهملتها الأندية الرياضية, التسويق الرياضي و الذي يساعد كثيرا في توفير الأموال التي تحتاجها الأندية, باعتبارها قد أصبحت مؤسسات تجارية و اقتصادية كبيرة, و ذلك من خلال تسويق منتجاتها و السعي لتلبية رغبات الجماهير, كما نجد أن الأندية الرياضية أهملت مصادر تمويل أخرى مثل الدعاية و الإشهار و البث التلفزيوني الذين يعتبرون من أهم المصادر المالية التي يجب على الأندية الاعتماد عليها ,و كذلك الاعتماد على التمويل الذاتي, و حسن التسيير المالي و وضع خطط إستراتيجية لكيفية تسيير الموسم الرياضي.

الاقتراحات

و

التوصيات

## الاقتراحات و التوصيات

### الاقتراحات و التوصيات :

- ❖ الكشف عن مشاكل التمويل و ممارسة التسيير المالي في الأندية الرياضية و تصحيح الخلل .
- ❖ توضيح العمليات التمويلية و إبراز آليات التسيير المالي من خلال اعتماد خطط إستراتيجية فعالة في الأندية الرياضية .
- ❖ إسناد مناصب التسيير في الأندية الرياضية إلى ذوي الكفاءة و إعادة تأهيلهم دوريا .
- ❖ دعم الأندية الرياضية بالملاعب و المنشآت و ذلك لمساعدتها في توفير الدخل المادي و عدم الاعتماد على الدولة وحدها .
- ❖ الرفع من المستوى الفني للأندية الرياضية و ذلك لجلب الإعلام بكل أنواعه .
- ❖ تنظيم تظاهرات رياضية من طرف الأندية الرياضية و ذلك لجذب المستثمرين و الممولين .
- ❖ يجب على الأندية الرياضية انتهاج طرق جديدة لتوفير الدعم المالي اللازم و ذلك من خلال الرعاية الرياضية او بث المباريات .
- ❖ توفير حوافز للشركات أو الأطراف الممولة للأندية الرياضية و ذلك لتشجيعهم .
- ❖ زيادة التغطية الإعلامية و فتح قنوات رياضية جديدة و ذلك لزيادة الدعم المادي للأندية الرياضية .
- ❖ استغلال التسويق الرياضي و ذلك من اجل توفير الدعم المالي للأندية الرياضية .
- ❖ إنشاء أقسام خاصة بدراسة السوق في الأندية الرياضية و ذلك لمساعدتها في الاعتماد على التسويق لأنه أهم مصادر التمويل .
- ❖ التوعية بأهمية التسويق بشكل دوري في الوسط الرياضي .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

- (1) أمين أنور خولي , الرياضة والحضارة الإسلامية ( دراسة تاريخية ) , دار الفكر العربي , القاهرة , ط1, 1995.
- (2) أمين أنور خولي , أصول التربية البدنية , ملتزم الطبع والنشر, دار الفكر العربي , القاهرة , ط2, 1991 .
- (3) إبراهيم عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي, الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية, الإسكندرية, دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر, ط1, 2004 .
- (4) أبوبكر مصطفى محمود, فن و مهارات التسويق و البيع, الدار الجامعية , الإسكندرية , 2005.
- (5) إبراهيم عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي, الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية و التخطيط في المجال الرياضي, الإسكندرية, دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر, 1999 .
- (6) الشافعي حسن احمد, الاستثمار والتسويق في التربية البدنية و الرياضية, دار الوفاء لدنيا النشر و الطباعة, الإسكندرية, ط1, 2006.
- (7) المساعد زكي خليل, تسويق الخدمات وتطبيقاته, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان. الأردن, ط1, 2006.
- (8) الدكتور علي فلاح الزعبي, الاتصالات التسويقية (مدخل منهجي تطبيقي) , دار المسيرة للنشر و التوزيع , ط1, عمان 2010.
- (9) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية , القانون رقم 05 . 13 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية, المطبعة الرسمية البساتين, بئر مراد رايس , الجزائر , 2013 .
- (10) الدكتور طارق الحاج , مبادئ التمويل, دار الصفاء للنشر, عمان , 2002 .
- (11) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية , قانون رقم 04 . 10 , المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية, المطبعة الرسمية البساتين , بئر مراد رايس, الجزائر, 2004 .
- (12) بشير عباس العلاق , علي محمد ربابعة, الترويج و الإعلان (أسس نظريات . تطبيقات . مدخل متكامل), دار اليازوري العالمية للنشر و التوزيع, عمان 2007.
- (13) تامر البكري, الاتصالات التسويقية و الترويجية, دار حامد للنشر و التوزيع, ط1, عمان 2008.
- (14) توفيق محمد عبد المحسن , التسويق و تحديات التجارة الالكترونية, دار الفكر العربي, القاهرة, 2004.
- (15) حسن أحمد الشافعي, الموسوعة العلمية لإدارة و فلسفة التربية البدنية و الرياضية, دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر, الإسكندرية, ط1, 2006.

## قائمة المراجع

- (16) حميد الطائي, احمد شاكر العسكري, الاتصالات التسويقية المتكاملة (سجل استراتيجي), دار البازوري للنشر, ط1, القاهرة 2011.
- (17) حسين أحمد الشافعي, الخصخصة الإدارية و الرياضية في التربية البدنية و الرياضية, الإسكندرية, مطبعة الإشعاع, ط1, 2002.
- (18) سمير عبد الحميد علي, إدارة الهيئات الرياضية, الإسكندرية, منشأ المعارف, ط1, 1999.
- (19) صادق الحسيني, التحليل المالي و المحاسبي, الأردن, دار مجدلاوي للنشر و التوزيع, ط1, 1998.
- (20) عبد الله أمين محمود جماعة, إدارة نظم التسويق ومهارات البيع, مركز الكاهنة للطباعة والنشر, القاهرة, 1997.
- (21) علية عبد المنعم حجازي, حسن الشافعي, إستراتيجية التسويق الرياضي و الاستثمار في المؤسسات الرياضية المختلفة, دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر, الإسكندرية, ط1, 2009.
- (22) عصام بدوي, موسوعة الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية, دار الفكر العربي, ط1, القاهرة, 2001.
- (23) عبد الغفار حنفي, أساسيات التمويل و الإدارة الرياضية, دار الجامعة الجديدة للنشر, ط1, الإسكندرية, 2002.
- (24) عبد الحلیم كراجه, الإدارة والتحليل المالي (أسس و مفاهيم تطبيقية), دار الصفاء للطباعة و النشر التوزيع, عمان, ط1, 2004.
- (25) عبد الله شوقي حسين, التمويل و الإدارة المالية, القاهرة, دار النهضة العربية, ط1, 1993.
- (26) فائق حسيني أبو حلیمة, الحديث في الإدارة الرياضية, دار وائل, عمان, ط1, 2003.
- (27) فتیحة حسن سلیمان, التربية في المجتمعين اليوناني والروماني, دار النهضة, القاهرة, ط1, 1999.
- (28) فليب كولتر, جاري ارسترونج, تعريب سرور علي سرور, أساسيات التسويق, الكتاب الأول, دار المريخ للنشر, الرياض, السعودية, بدون سنة نشر.
- (29) كمال درويش, اشرف عبد المعز, المنظمات الرياضية الأهلية, كلية التربية البدنية, جامعة حلوان, القاهرة, 2000.
- (30) كمال الدين عبد الرحمان درويش و محمد صبحي حسانين, موسوعة منتجات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد, المجلد الثالث, القاهرة, دار الفكر العربي, 2004.

## قائمة المراجع

- (31) محمد الناشد، التخطيط المالي والنقدي للإدارة المالية، مديرية الكتب و المطبوعات المدرسية، حلب، 1998.
- (32) محمد عثمان إسماعيل، التمويل و الإدارة المالية في منظمات الأعمال، القاهرة، دار النهضة العربية، 1995 .
- (33) مبارك لسلوس، التسيير المالي , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر، ط1, 2004.
- (34) منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، الإسكندرية، منشأ المعارف، ط1، 1998.
- (35) محمد صبحي حسنين , د. عمرو احمد جبر, اقتصاديات الرياضة (الرعاية والتسويق والتمويل)، مركز الكتاب للنشر 2013.
- (36) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات وظائف التقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- (37) محمد سليمان الأحمد، وديع ياسين التكريتي و لؤي غانم الصمدي، الثقافة بين القانون و الرياضة، العراق، دار وائل، 2005.
- (38) ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة الجزائرية، دار الحمدي العامة، ط1، 1998.
- (39) ناصر دادي عدون، تقنية مراقبة التسيير، دار الحمدي العامة، ط1، 2000 .
- (40) ناصر عبد القادر، الاستثمار و التسويق باستخدام الأساليب الإدارية المستحدثة في مجال التربية البدنية و الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية و الرياضية 2007.
- (41) نظام موسى سويدلن، د. شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان 2003.
- (42) ويلد يوزانت , ترجمة محمد بدران ، قصر الحضارة , المجلد الأول والثاني، جامعة الدول العربية ، ط2، القاهرة، 2000 .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و تسيير المنشآت الرياضية

✓ استبيان موجه إلى: رؤساء الأندية.

في إطار إنجاز بحث علمي , نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم المساهمة بأرائكم النيرة بالرد على أسئلتنا المتعلقة بدراستنا التطبيقية , و ذلك لإعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية و الرياضية تخصص الإدارة و التسيير ، تحت عنوان "استقطاب مصادر تمويل جديدة لمواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية" , نطلب منكم سادتي الرؤساء ملاً هذه الاستمارة بكل صدق و موضوعية من أجل التوصل إلى نتائج تفيدنا في دراستنا. علما ان المعلومات المصرح بها تبقى سرية و مفادها البحث العلمي لا أكثر , و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

ملاحظة: ضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة.

• معلومات الشخصية :

السن : .....

الخبرة في ميدان العمل : .....

المستوى الدراسي :

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

(1) ما هي المصادر المالية لناديكم ؟.

الدولة  مصادر أخرى  الاثنين

- إذا كانت هناك مصادر أخرى أذكرها.....

.....

(2) ما هي نسب المساهمة في التمويل من طرف :

الدولة  المؤسسات الأخرى

(3) هل الأموال المتوفرة تغطي احتياجات الموسم الرياضي ؟.

نعم  لا  أحيانا

(4) هل يوجد مسير يقوم بتسيير الشؤون المالية للنادي ؟.

نعم  لا

(5) هل يعتمد مسؤولي التسيير المالي لناديكم على خطة مالية لتسيير احتياجات النادي ؟ .

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب بلا فما هي الأسباب.....

.....

(6) هل يتعرض النادي إلى مشاكل مالية خلال الموسم الرياضي ؟ .

نعم  لا  أحيانا

7 هل يعتبر ناديتكم جاذبا للتمويل و الاستثمار ؟ .

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بلا ما هي الأسباب .....

.....

8 هل النادي يبحث عن الممولين ؟ .

نعم  لا

9 حسب خبرتكم المهنية, إذا تأهل فريقكم إلى نهائيات أحد البطولات ، هل تتلقون عروض في التمويل جديدة ؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بلا ما هي الأسباب .....

.....

10 هل هناك مستثمرين خواص يعملون على تدعيم ناديتكم ؟ .

نعم  لا

11 هل هناك راع رسمي يمول ناديتكم ؟ .

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب نعم اذكر اسم الراعي

.....

.....

12 هل الراعي الرسمي لناديتكم يوفر لكم الدعم المالي الازم لتغطية احتياجات النادي ؟ .

نعم  لا  أحيانا

13 هل تملكون منشأة خاصة بالنادي ؟ .

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب لا ما هي الأسباب .....

.....

- 14) هل الملعب الذي يخوض فيه النادي مبارياته يقوم بكرائه ؟ .  
نعم  لا  أحيانا
- 15) إذا كانت الإجابة ب نعم هل يؤثر فيه ذلك ماديا ؟ .  
نعم  لا
- 16) هل المنشآت التي يستعملها ناديتكم تتوفر على شروط الأمن و السلامة ؟  
نعم  لا
- 17) هل تتمكنون من استغلال المنشأة حسب الاحتياجات ؟  
نعم  لا
- 18) هل الملعب الذي تتدربون فيه مجهز بأرضية و تجهيزات مناسبة لإجراء منافسات رسمية ؟  
نعم  لا
- 19) هل الموارد المالية للنادي تسمح له بتحمل مصاريف صيانة المنشآت ؟  
نعم  لا
- 20) هل يملك ناديتكم منشآت رياضية تسمح له بتنظيم تظاهرة رياضية رسمية ؟  
نعم  لا
- 21) هل يستغل ناديتكم المنشآت في تحقيق الربح المادي ؟  
نعم  لا
- 22) ما مدى مساهمة المنشآت التي يملكها النادي في الدخل المادي ؟  
كبير  متو  ض
- 23) هل يتم استغلال تنظيم التظاهرات الرياضية في المنشآت لجلب مستثمرين ؟  
نعم  لا
- 24) هل يعتمد ناديتكم على التسويق الرياضي ؟.  
نعم  لا
- 25) هل يعمل ناديتكم على تلبية رغبات جمهوره من خلال تسويق منتجاته ؟.  
نعم  لا

26 هل قللة وعي النوادي الرياضية بأهمية التسويق يؤثر عليها ماديا؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة ب نعم ما هي الأسباب: .....

.....

27 هل هناك متعاملين خواص يعتمد عليهم النادي في تسويق خدماته؟

لا

نعم

28 هل يعتمد ناديتكم على تسويق المباريات الخاصة به؟

لا

نعم

29 هل يفكر ناديتكم بفتح قناة خاصة بالنادي؟

لا

نعم

و شكرا .....

## ❖ ملخص الدراسة :

"عنوان الدراسة: استقطاب مصادر تمويل جديدة لمواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية"

### مقدمة:

#### الجانِب التمهيدِي:

مشكلة البحث : كيف يمكن استقطاب مصادر تمويل جديدة لمواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية ؟  
ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

- 1- هل التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية يساعدها في مواجهة التحديات المالية ؟
- 2- هل نقص التمويل بالمنشآت يؤثر على الأندية الرياضية ؟
- 3- هل يعد التسويق الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية ؟

#### فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة: يمكن استقطاب مصادر تمويل جديدة لمواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية .

#### الفرضيات الجزئية :

- 1- التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية يساعدها في مواجهة التحديات المالية.
- 2- نقص التمويل بالمنشآت يؤثر على الأندية الرياضية.
- 3- يعد التسويق الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية.

#### أهمية الموضوع:

إن اهتمامنا بهذا البحث او الموضوع لم يكن صدفة , و لكن كان لأسباب موضوعية و التي منها إمكانية توقف الدولة عن تقديم الدعم المالي للأندية الرياضية سنة 2018 حسب تصريح وزير الرياضة محمد تهمي<sup>1</sup> , مما أدى بنا لإثارة هذا الموضوع او بالأحرى هذا التحدي الذي سوف تكون الأندية الرياضية ملزمة على توفير حلول أخرى او مصادر تمويل جديدة لتغطية هذا الفراغ , و ذلك لتسيير شؤونها و تجنب الوقوع في أزمات مالية .

## أهداف الدراسة:

باعتبار عامل التمويل من أكثر العوامل إثارة و أهمية في ميدان الرياضة فالأندية تسعى بشكل مستمر الى استقطاب مصادر تمويل تغطي حاجياتها ,فمن خلال بحثنا هذا نحاول تحقيق:

- (1) إيجاد تخطيطات و سياسات مالية فعالة لتمويل الأندية الرياضية، وتحسين طرق تسيير و استغلال المنشآت و تطوير أساليب الإدارة الرياضية.
- (2) إبراز أهمية الكفاءات المهنية في مجال التسيير المالي و مواجهة التحديات.
- (3) إيجاد فرصة لتوظيف الأموال و الإمكانيات اللازمة لحل أزمات النوادي.

## أسباب إختيار الموضوع:

- (1) الواقع الحالي للأندية الرياضية في ضل سياسة التقشف المرتقبة.
- (2) معرفة تأثير توقف الدولة عن تمويل الأندية الرياضية.
- (3) البدائل التي قد تلجا لها الأندية الرياضية لتسيير شؤونها.
- (4) كيف يمكن للأندية الرياضية أن تستقطب مصادر التمويل.

## شرح المفاهيم والمصطلحات:

- 1- تعريف التمويل .
- 2- تعريف الترويج .
- 3- تعريف الرعاية .
- 4- تعريف التسويق .
- 5- تعريف النادي الرياضي .
- 6- المنشأة الرياضية .

الدراسات السابقة: و من هذه الدراسات نذكر "الدراسات الآتية ":

- الدراسات التي تتناول المتغيرين"التمويل" وجدنا 03 دراسات.
- الدراسات التي تتناول المتغير"الاندية الرياضية"وجدنا دراسة واحدة.

## الجانب النظري :

- الفصل الأول: التمويل المالي و مصادره .
- الفصل الثاني: هيكله النوادي و المنشآت الرياضية .
- الفصل الثالث: التسويق الرياضي .

## الجانب التطبيقي:

### - الفصل الرابع:

1. المنهج المستخدم : إتبعنا المنهج الوصفي الذي يلائم هذا النوع من البحوث.
  2. الدراسة الاستطلاعية .
  3. تحديد المجتمع الأصلي للبحث: تمثل مجتمع البحث في الأندية الرياضية من القسم الوطني الثاني لكرة القدم
  4. عينة البحث: تمثلت في ستة (06) أندية رياضية, من القسم الوطني الثاني, (استخدام 37% من مجموع النوادي )
  5. طريقة اختيار العينة: عشوائية .
  6. خصائص العينة : - نفس مصادر التمويل .  
- الجانب التشريعي نفسه .  
- نفس الراعي الرسمي للأندية .  
- نفس القسم الذي تلعب فيه الأندية .
  7. أدوات الدراسة: - الاستبيان موجه لرؤساء الأندية ويضم 3 محاور لكل محور 10 أسئلة.
  8. تحديد متغيرات الدراسة:
    - 1.8. المتغير المستقل: الأندية الرياضية.
    - 2.8. المتغير التابع: مصادر التمويل.
  9. الأساليب والتقنيات الإحصائية المستخدمة في الدراسة: النسبة المئوية .
  10. إجراءات التطبيق الميداني : تصميم استمارة الاستبيان, و توزيعها على رؤساء الأندية .
  11. صدق وثبات الاختبار: تم استخدام صدق المحكمين وتم الاعتماد على 4 أساتذة من داخل معهد التربية البدنية .
  12. حدود الدراسة:
- المجال المكاني : شملت الدراسة بعض الأندية الرياضية في القسم الوطني الثاني لكرة القدم.
- المجال الزمني: دامت مدة الدراسة شهرين (مارس و أبريل ) للسنة الدراسية 2016/2015.

### الفصل الخامس:

1. عرض وتحليل ومناقشة النتائج: حيث حللنا نتائج كل من المحاور الثلاثة للدراسة ومناقشة الأسئلة والتي بلغ عددها 30 سؤالاً. ثم قمنا بمناقشة كل فرضية ثم تطرقنا إلى الاستنتاج العام في الأخير.

## 2. الاستنتاجات الجزئية:

- ❖ معظم الأندية الرياضية تعتمد على الدولة في التمويل .
- ❖ كافة الأندية الرياضية تعاني من مشاكل مالية خلال الموسم الرياضي.
- ❖ أغلبية الأندية الرياضية لها راع رسمي لكنه لا يوفر لها الدعم المالي اللازم لتغطية احتياجات النادي .
- ❖ إن أغلبية الأندية الرياضية لا تمتلك ملعباً خاصاً بها بل تقوم بكرائه و هو ما يؤثر فيها مادياً.
- ❖ أغلبية الأندية الرياضية لا تستطيع تحمل مصاريف الصيانة للمنشآت بل تتكفل بها البلدية.
- ❖ كافة الأندية الرياضية لا تعتمد على التسويق و تغفل أهميته في توفير الدعم المادي للنادي.

## 3. الاستنتاج العام:

- ❖ يمكن للأندية الرياضية أن تستقطب مصادر تمويل جديدة و ذلك لمواجهة التحديات المالية التي تواجهها
- ❖ التسيير المالي الذي تنتهج معظم الأندية الرياضية لا يساعدها على مواجهة التحديات المالية التي تواجهها
- ❖ تعاني الأندية الرياضية من نقص التمويل بالمنشآت الرياضية و هو ما يؤثر عليها مادياً .
- ❖ تغفل معظم الأندية الرياضية أن التسويق له دور و أهمية كبيرة في توفير الدخل المادي للنادي .

## 4. الاقتراحات والتوصيات: أهم التوصيات:

- ❖ الكشف عن مشاكل التمويل و ممارسة التسيير المالي في الأندية الرياضية و تصحيح الخلل .
- ❖ إسناد مناصب التسيير في الأندية الرياضية الى ذوي الكفاءة و إعادة تأهيلهم دورياً .
- ❖ دعم الأندية الرياضية بالملاعب و المنشآت و ذلك لمساعدتها في توفير الدخل المادي و عدم الاعتماد على الدولة وحدها .
- ❖ يجب على الأندية الرياضية انتهاج طرق جديدة لتوفير الدعم المالي اللازم و ذلك من خلال الرعاية الرياضية او بث المباريات .
- ❖ زيادة التغطية الإعلامية و فتح قنوات رياضية جديدة و ذلك لزيادة الدعم المادي للأندية الرياضية .
- ❖ استغلال التسويق الرياضي و ذلك من اجل توفير الدعم المالي للأندية الرياضية .
- ❖ إنشاء أقسام خاصة بدراسة السوق في الأندية الرياضية و ذلك لمساعدتها في الاعتماد على التسويق لأنه أهم مصادر التمويل .

الله اعلم

عنوان الدراسة: استقطاب مصادر تمويل جديدة لمواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية . .

**مشكلة البحث :** كيف يمكن استقطاب مصادر تمويل جديدة لمواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية ؟

**الفرضية العامة:** يمكن استقطاب مصادر تمويل جديدة لمواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية.

**الفرضيات الجزئية :** - التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية يساعدها في مواجهة التحديات المالية.

- نقص التمويل بالمنشآت يؤثر على الأندية الرياضية.

- يعد التسويق الرياضي مصدر مهم من مصادر التمويل للأندية الرياضية.

**أهمية البحث:** ان اهتمامنا بهذا البحث او الموضوع لم يكن صدفة, و لكن كان لأسباب موضوعية و التي منها إمكانية توقف الدولة عن تقديم الدعم المالي للأندية الرياضية سنة 2018 حسب تصريح وزير الرياضة محمد حمي<sup>1</sup>, مما أدى بنا لإثارة هذا الموضوع او بالأحرى هذا التحدي الذي سوف تكون الأندية الرياضية ملزمة على توفير حلول أخرى او مصادر تمويل جديدة لتغطية هذا الفراغ, و ذلك لتسيير شؤونها و تجنب الوقوع في أزمات مالية .

**أهداف الدراسة:** - إيجاد تخطيطات و سياسات مالية فعالة لتمويل الأندية الرياضية، وتحسين طرق تسيير و استغلال المنشآت و تطوير أساليب الإدارة الرياضية.

- إبراز أهمية الكفاءات المهنية في مجال التسيير المالي و مواجهة التحديات .

- إيجاد فرصة لتوظيف الأموال و الإمكانات اللازمة لحل أزمات النوادي.

**المنهج :** إتبعنا المنهج الوصفي الذي يلائم هذا النوع من البحوث.

**تحديد المجتمع الأصلي للبحث:** تمثل مجتمع البحث في الأندية الرياضية للقسم الوطني الثاني لكرة القدم.

**عينة البحث :** حجم العينة: 06 أندية رياضية .(استخدام 37 % من مجموع الأندية).

**طريقة اختيار العينة:** العينة عشوائية. **خصائص العينة:** نفس المصادر المالية, و الجانب التشريعي نفسه.

**أدوات الدراسة:** - الاستبيان موجه لرؤساء الأندية و يضم 3 محاور .

**الأساليب والتقنيات الإحصائية المستخدمة في الدراسة :** النسبة المئوية .

**مجالات الدراسة:** **المجال الزمني:** بدأنا في جانفي 2016 و أكملنا في 15 ماي 2016،

**المجال المكاني :** أجري البحث في ستة ( 06 ) أندية رياضية في القسم الوطني الثاني .

**الاستنتاج العام :** - يمكن للأندية الرياضية ان تستقطب مصادر تمويل جديدة و ذلك لمواجهة التحديات المالية التي تواجهها

- التسيير المالي الذي تنتهج معظم الأندية الرياضية لا يساعدها على مواجهة التحديات المالية التي تواجهها .

- تعاني الأندية الرياضية من نقص التمويل بالمنشآت الرياضية و هو ما يؤثر عليها ماديا .

- تغفل معظم الأندية الرياضية ان التسويق له دور و أهمية كبيرة في توفير الدخل المادي للنادي .

**الاقتراحات والتوصيات :** أهم التوصيات:

- ❖ الكشف عن مشاكل التمويل و ممارسة التسيير المالي في الأندية الرياضية و تصحيح الخلل .
- ❖ إسناد مناصب التسيير في الأندية الرياضية الى ذوي الكفاءة و إعادة تأهيلهم دوريا .
- ❖ زيادة التغطية الإعلامية و فتح قنوات رياضية جديدة و ذلك لزيادة الدعم المادي للأندية الرياضية .
- ❖ دعم الأندية الرياضية بالملاعب و المنشآت و ذلك لمساعدتها في توفير الدخل المادي و عدم الاعتماد على الدولة وحدها .
- ❖ يجب على الأندية الرياضية انتهاج طرق جديدة لتوفير الدعم المالي اللازم و ذلك من خلال الرعاية الرياضية او بث المباريات .
- ❖ استغلال التسويق الرياضي و ذلك من اجل توفير الدعم المالي للأندية الرياضية .
- ❖ إنشاء أقسام خاصة بدراسة السوق في الأندية الرياضية و ذلك لمساعدتها في الاعتماد على التسويق لأنه أهم مصادر التمويل .