



جامعة ابن خلدون – تيارت –  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم تجارية



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم

التجارية

تخصص: تسويق خدمات

## التسويق الرياضي في الجزائر بين الواقع والآفاق دراسة حالة بعض الاندية الجزائرية

من إشراف الأستاذ:  
- خاشعي محمد

من إعداد الطالبين:  
- قلته أحمد  
- حمدي محمد صلاح الدين

### لجنة المناقشة

رئيسا	استاذ مساعد قسم أ	سعيداني سعيد
مشرفا	استاذ مساعد قسم أ	خاشعي محمد
مناقشا	استاذة محاضرة قسم ب	زقير نصيرة
مناقشا	استاذ مساعد قسم أ	بخوش أحمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 19 / 10 / 2020

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر و تقدير

إن الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ الدكتور "خاشعي محمد "

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة

والذي ساهم بشكل كبير في انجاز هذا العمل المتواضع

وكل الأساتذة الذين تدرسنا على أيديهم

كما لا يفوتنا أن نتقدم بشكرنا الخالص إلى كل عمال وعاملات قسم علوم التجارية وإلى

كل من ساهم في إتمام هذا العمل بالكثير أو بالقليل

إلى كل هؤلاء نقول لهم

بارك الله لكم وجعلها في ميزان حسناتكم وجعل الجنة مثواكم

أمين

# إهداء

إلى الشمعة التي أضاءت لي شمس الأمنيات، إلى التي علمتني معنى الحياة وسهرت  
معني الليالي ساعية في إيصالني لأعلى المرتبات إلى أمي العزيزة أطل الله في عمرها.

إلى سندي في الحياة ومرجعي في كل الأوقات، إلى من لم يبخل على ماديا ومعنويا  
إليك يا معلم الصبر والعزيمة إلى أغلى ما يمتلكه المرء ويفتخر به أبي العزيز أدامه الله  
فوق رؤوسنا .

إليكم إخوتي الأحباء رعاكم الله ومدد طريقكم بالنجاح دائما كل الخير والسعادة في هذه  
الحياة كل باسمه وإلى كافة الأصدقاء والأحباب في قسم علوم التجارية.

إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة  
المتربصين المقبلين على التخرج .

أحمد

# إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد :

أقدم عملي المتواضع هذا إلى من أحمل اسمه والذي رباني على الفضيلة والأخلاق وتحمل عبء الحياة قدوتي ومثلي الأعلى أبي العزيز حفظه الله إلى من تغمرني بعطفها وحنانها من جعل الله الجنة تحت أقدامها أغلى

ما أملك في الوجود أُمي الحنونة رعاها الله

إلى أخي وأخواتي الأعزاء

إلى زملاء الدراسة وكل من يعرفني من بعيد أو قريب

محمد صلاح الدين

## المخلص :

يتطرق هذا موضوع إلى التسويق الرياضي على مستوى المنظمات الرياضية حيث تتجلى أهميته في إبراز الدور الفعال الذي يلعبه التسويق الرياضي بمختلف أساليبه ومكوناته وتأثيره داخل المنظمات الرياضية وخاصة في الأندية الرياضية، إذ يعتبر أحد الوسائل التي يجب أن تساهم في حل بعض المشاكل خاصة المادية التي تتعرض لها المؤسسات الرياضية من خلال تطبيقها لإستراتيجيات التسويق الرياضي في الجزائر. ومن خلال هذه الدراسة يمكن التعرف على التسويق الرياضي و استراتيجيات خاصة به داخل المؤسسات الرياضية وتعرف على أهميته في تعزيز مواردها المالية والتخفيف من العبء المالي، وكذا اعتماده كآلية لتحقيق أهدافها عن طريق رفع أدائها.

**الكلمات المفتاحية :** التسويق، الهيئات الرياضية ، التسويق الرياضي.

## Summary :

This topic deals with sports marketing at the level of sports organizations, where its importance is evident in highlighting the effective role that sports marketing plays in its various methods, components and influence within sports organizations, especially in sports clubs, as it is considered one of the means that must contribute to solving some of the obstacles, especially the material they are exposed to. Sports institutions through their application of sports marketing strategies in Algeria. Through this study, one can learn about sports marketing and its own strategies within sports institutions and know its importance in enhancing their financial resources and reducing the financial burden, as well as adopting it as a mechanism to achieve its goals by raising its performance.

**Key words:** marketing, sports organizations, sports marketing.

الفهرس

الصفحة	الفهرس
	الجداول والأشكال
	الشكر و تقدير
	الإهداء
أ-ز	مقدمة

## الفصل الأول : الاطار المفاهيمي للتسويق الرياضي

3	المبحث الأول: ماهية التسويق
3	المطلب الاول: مفهوم وخصائص التسويق و مراحل تطوره.
8	المطلب الثاني: إدارة التسويق مجالاته و وظائفه.
12	المطلب الثالث: أهمية التسويق وعلاقته بالرياضية.
15	المبحث الثاني: المنتج الرياضي
15	المطلب الاول: تعريف الخدمات الرياضية وخصائصها.
17	المطلب الثاني: دورة حياة المنتج الرياضي.
22	المطلب الثالث: سوق الرياضية وخصائصها.
25	المبحث الثالث: ماهية التسويق الرياضي.
25	المطلب الأول: مفهوم و خصائص التسويق الرياضي.
28	المطلب الثاني: التطور التاريخي للتسويق الرياضي و أساليبه.
31	المطلب الثالث: التسويق الرياضي وعلاقته بالمفاهيم الاقتصادية والإدارية

## الفصل الثاني : الهيئات الرياضية واستراتيجيات التسويق الرياضي في الجزائر



37	المبحث الأول : استراتيجيات التسويق الرياضي.
37	المطلب الأول : مفهوم استراتيجيات التسويق الرياضي.
39	المطلب الثاني: عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق الرياضي.
45	المطلب الثالث: أهم الاستراتيجيات الفعالة في مجال التسويق الرياضي.
50	المبحث الثاني: ماهية الهيئات الرياضية.
50	المطلب الأول: مفهوم الهيئات الرياضية.
58	المطلب الثاني: التمويل في الهيئات الرياضية.
59	المطلب الثالث : الإدارة الرياضية.
64	المبحث الثالث: استراتيجية التسويق في الهيئات الرياضية
64	المطلب الأول: مفهوم استراتيجية التسويق.
66	المطلب الثاني: أنواع استراتيجيات التسويق.
68	المطلب الثالث : إجراءات التخطيط الاستراتيجي.
71	خاتمة.
75	قائمة المصادر والمراجع.



## قائمة الجداول والأشكال

---

أولاً: قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	وظائف التسويق	جدول (1-1)

## قائمة الجداول والأشكال

ثانياً: قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	مراحل تطور مفهوم التسويق.	الشكل (1-1)
9	تطور إدارة التسويق في المؤسسة.	الشكل (2-1)
18	منحنى دورة حياة المنتج الرياضي.	الشكل (3-1)
23	هرم السوق الرياضية.	الشكل (4-1)
40	نموذج لتطور استراتيجيات التسويق الرياضي	الشكل (1-2)
70	عملية استراتيجيات التسويق.	الشكل (2-2)

# المقدمة

## مقدمة

انتقلت الرياضة من كونها هواية للهواة إلى صناعة مهمة في اقتصاديات الدول، حيث أدى نمو الرياضة وإضفاء الطابع المهني عليها إلى تغييرات في استهلاك والمنتجات الرياضة في إدارة المنظمات الرياضية على جميع مستوياتها، الأمر الذي أدى إلى ظهور عوامل وأسباب تجذب المستهلك إليها بسبب تلك التنافسية الحادة بين المؤسسات التي أخذت تمتهن الرياضة ميدانا لنشاطها؛ هذا يعطي الأولوية لفهم الإنتاج الرياضي ثم فهم التسويق المتخصص في هذا الميدان كآلية واستراتيجية لإعطاء المنتج الرياضي أو الخدمة موقعا في السوق.

إن سلوك المستهلك تجاه المنتج الرياضي سلعة أو خدمة أدى إلى ظهور ما يسمى بالتسويق الرياضي، والذي أصبح علما قائما بذاته يدرس بعناية كبيرة من قبل المؤسسات الرياضية الساعية إلى تحقيق أكبر العوائد، فالتسويق الرياضي يقوم بعملية تصميم وتنفيذ الأنشطة الخاصة بإنتاج و تشهير وترويج و توزيع المنتجات أو الخدمات لإرضاء حاجات المستهلكين أو المشاركين لتحقيق الأهداف البيئية، وقد شهد التسويق الرياضي تطور كبير، حيث أصبحت الشركات الرياضية في جميع أنحاء العالم تخصص نصيبا للتسويق الرياضي من ميزانياتها العامة للتسويق.

إن التسويق الرياضي أحد الوسائل أو الطرق التي يمكن أن تسهم في حل الكثير من المعوقات، وخاصة المادية التي تتعرض لها الهيئات الرياضية في كل أنحاء العالم خاصة في أوروبا وأمريكا التي تعمل الأندية فيها كمؤسسات اقتصادية هدفها هو مصالحها التجارية الربحية، وبالتالي التسويق هو المفتاح لتحقيق أهدافها، والذي يشمل تحديد الاحتياجات والرغبات للسوق المستهدفة.

## 1- اشكالية البحث:

سنحاول من خلال هذه الدراسة إلى القاء نظرة على صورة التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية من أجل معرفة واقعه الفعلي وآفاقه المستقبلية في هذه الهيئات، وضرورة إظهار كل الجوانب المتعلقة به مثل مكانة المنتج الرياضي في السوق و إقبال المستهلك عليه، وطرق أو

أساليب التمويل المتبعة التي قد تسمح للوصول إلى هدف التمويل الذاتي وحتى إلى توليد القيمة المضافة، وهذا باستعمال بدائل أخرى كمصادر للتمويل كالعنصر البشري أو المنتج الرياضي إلى جانب الرياضة في حد ذاتها بكل وسائلها، منشآتها كمورد لهذا التسويق.

من اجل معرفة أهمية وضرورة التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية، ومن خلال الدراسة الميدانية لأندية رياضية لكرة القدم، تتبلور اشكالتنا التي سنحاول الإجابة عليها من خلال هذه الدراسة على النحو التالي:

**ما هو الواقع الفعلي والآفاق المستقبلية للتسويق الرياضي في الهيئات الرياضية**

**الجزائرية لكرة القدم ؟**

وللإلمام بالجوانب المتعددة لهذا التساؤل يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هي أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق الرياضي و الهيئات الرياضية؟
2. هل للتسويق الرياضي وجود في هيئات الرياضة الجزائرية؟
3. ما هي أفاق التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية في المدى البعيد؟
4. ماهي أهم الاستراتيجيات الفعالة في مجال التسويق الرياضي؟

**2- فرضيات الدراسة :**

وللإجابة على الاشكالية العامة للدراسة والأسئلة السابقة نقترح الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** توجد بعض الممارسات للتسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية لكرة القدم محل الدراسة.

**الفرضية الثانية:** تتبنى أندية كرة القدم في المدى القصير و المتوسط أحسن أساليب التسويق الرياضي لتطوير نفسها.

**الفرضية الثالثة:** تسعى أندية كرة القدم في المدى البعيد لتطبيق فعال لإستراتيجية التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية لكرة القدم لأجل تحقيق أهدافها.

**3- أسباب اختيار الموضوع:**

يعود اختيار هذا الموضوع للأسباب الآتية:

- المساهمة في إثراء المعارف ومحاولة تبسيط والتطرق لمختلف المفاهيم المرتبطة بالتسويق الرياضي.

- موضوع التسويق الرياضي مهم جدا لم يستوفي حقه نظر لقلّة دراسات في هذا المجال في الجزائر.

#### 4- أهمية الدراسة :

تكمّن أهمية هذه الدراسة في الكشف عن كل المفاهيم المرتبطة بالتسويق الرياضي مع تحديد مجالاته وأدوات تفعيله في أرض الواقع، وأخذ موقع في السوق الجزائرية إضافة بيان أهميته في الوقت الحالي بسبب حاجة نوادي كرة القدم التي تعاني الكثير من المشاكل إلى موارد مالية.

#### 5- أهداف الدراسة :

إن الغرض الاساسي من هذه الدراسة هو بيان واقع ومكانة التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية لكرة القدم إلى جانب الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على رؤوس الأموال والفوائد الكبيرة المتواجدة في المجال الرياضي من أجل استغلال الموارد بشكل افضل للحصول على حصة منها.

- محاولة معرفة واقع التسويق الرياضي في الجزائر.

- محاولة الوصول الى استراتيجيات تكون مناسبة وفعالة في مجال التسويق الرياضي في الجزائر .

#### 6- منهج الدراسة :

للإجابة على الاشكالية المطروحة وتحليل أبعادها ونتائجها واثبات صحة الفرضيات السابقة من عدمها، قمنا باستخدام الأسلوب الوصفي في جمع البيانات والمعلومات .

- الأسلوب الوصفي: من خلال هذا الأسلوب تم الاعتماد على الكتب العلمية، الرسائل الجامعية (الماجستير، الدكتوراه)، الملتقيات والندوات، المجالات العلمية المحكمة، بغرض توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.



## 7- صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا هي:

- عدم توفر المراجع بكثرة الخاصة بالتسويق الرياضي على مستوى جامعتنا.
- عدم القدرة على التنقل للجامعات أخرى من أجل حصول على مراجع بسبب ظروف جائحة كورونا.
- صعوبة انجاز الجانب التطبيقي في ظل الظروف التي تمر بيها البلاد.

## 8- الدراسات السابقة :

- دراسة بن بوزيان محمد "التسويق الرياضي والسبونسورينغ" سنة 2010، رسالة ماجستير جامعة تلمسان أجريت الدراسة في ولاية تلمسان عن طريق دراسة استطلاعية للمؤسسات الممولة للنوادي الرياضية حيث كانت نتائج فيها كما يلي بحيث يتضح أن المؤسسة الجزائرية لها موقف ايجابي اتجاه السبونسورينغ ، حيث ينقسم إلى موقف عملي (البحث عن تقليل الضرائب ...الخ) ، وموقف استراتيجي (البحث عن خلق العلاقات العامة ...الخ ) وتوصل الباحث إلى انه مزال هناك قصور في الميدان الاستراتيجي حيث لا يدمج السبونسورينغ في إستراتيجية الإبداع و الابتكار.
- دراسة غراب إبراهيم على " واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية، حالة المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمينية"، سنة 2010، مذكرة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 3، حيث تمحورت حول مواكبة المستجدات والتطورات والأوضاع العالمية الجديدة في التسويق وتحديد الاستراتيجيات والسياسات الواضحة من قبل الوزارة من أجل التسويق الرياضي ويجب تأهيل الكوادر في مجال التسويق الرياضي و التوعية بأهمية التسويق في الوسط الرياضي.
- دراسة هرباجي عبد الغني " واقع وأفاق التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية دراسة حالة أندية رياضية لكرة القدم" سنة 2017، مذكرة الماجستير جامعة سطيف، حيث أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية: تمارس وظيفة التسويق من طرف أشخاص غير

مختصين في التسويق في الأندية الرياضية وكذلك لا تستغل جميع أساليب التسويق الرياضي في الأندية الرياضية لكرة القدم بطريقة أمثل وأيضا عدم وجود وعي بالتسويق الرياضي من قبل القطاع الخاص والشركات أدى إلى عدم تطوير البرامج التسويقية للهيئات الرياضية.

ومقارنة بالدراسات السابقة والمذكورة سلفا كانت الإضافات أو الاختلاف بيننا وبينهم المتعلق بدراستنا كالاتي :

- تعتمد دراستنا علي فصلين فقط عكس دارسات سابقة التي تحتوي على ثلاثة فصول هو أمر سلبي لدرستنا بحيث عدم القدرة علي تنفيذ دراسة الميدانية انقص من شمولية تغطية الموضوع.

- في درستنا ركزنا على الواقع و أفاق التسويق الرياضي عكس دارسات سابقة التي ركزت في اغلبها على واقع التسويق الرياضي فقط.

## 9- هيكل الدراسة :

لمعالجة بحثنا هذا قمنا بتقسيمه إلى فصلين كالاتي:

جاء الفصل الأول بعنوان "الاطار المفاهيمي للتسويق الرياضي " بحيث نتطرق في المبحث الأول الى: ماهية التسويق من خلال تسليط الضوء على مفهوم وخصائص التسويق و مراحل تطوره، وكذلك إدارة التسويق مجالاته و وظائفه بالإضافة إلى أهمية التسويق وعلاقته بالرياضية. أما في المبحث الثاني تكلمنا عن المنتج الرياضي من خلال تسليط الضوء على مفهوم المنتج الخدمة والسلعة ودورة حياته وكذلك السوق الرياضي وفي الاخير تحدثنا عن التسويق الرياضي مفهومه وخصائصه وعنصر تطور التاريخي لتسويق الرياضي وأساليب التسويق الرياضي وفي أخير تطرقنا إلى علاقة التسويق الرياضي بمفاهيم الإدارية والاقتصادية كمبحث ثالث.

أما الفصل الثاني بعنوان: الهيئات الرياضية واستراتيجيات التسويق الرياضي في الجزائر، في المبحث الأول: استراتيجيات التسويق الرياضي نتطرق إلى مفهوم استراتيجيات التسويق

الرياضي وكذلك تطرقنا إلى خطوات استراتيجية التسويق الرياضي، وفي الأخير إلى الاستراتيجيات الفعالة في المجال التسويق الرياضي كاستراتيجية تحليل السوق، تحليل العملاء. اما المبحث الثاني: ماهية الهيئات الرياضية فتطرقنا فيه الى مفهوم هيئات الرياضية وكذلك تحدثنا عن النادي الرياضي في الجزائر وعن احتراف فيه، أما في المطلب الثاني نتطرق إلى تمويل في الهيئات الرياضية وفي المطلب الثالث تطرقنا إلى إدارة الرياضية من حيث مفهومها و أهميتها وأيضاً عنصر مستويات الإدارة الرياضية. أما المبحث الثالث: استراتيجية التسويق في الهيئات الرياضية تحدثنا فيه عن استراتيجيات التسويق من حيث مفهومها أنواعها بحيث هناك عدة انواع نذكر منها استراتيجيات المدافع التسويقية وكذلك استراتيجيات الهجومية في التسويق وصول الي الاستراتيجيات التي يستخدمها متحدي السوق وفي الاخير نتطرق الي إجراءات التخطيط الاستراتيجي.

وخاتمة جمعنا فيها حوصلة ما توصلنا إليه من نتائج.

# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي

### التسويق الرياضي

## تمهيد

التسويق في المجال الرياضي هو التطوير لمفاهيم إدارة التسويق في المنظمات التي تعمل في الرياضة، فالهيئات الرياضية والشركات المنتجة لسلع القريبة من المجال الرياضي تسوق المنتجات الرياضية للرياضيين المهتمين بالرياضة والمنظمات. إن نطاق انتشار نمو وتطور التسويق في الرياضة في الوقت الحاضر يختلف من رياضة إلي أخرى حيث يرتبط هذا النمو والتطور ببعض العوامل الأخرى علاوة علي ذلك يرتبط بوجهة النظر والإدراك من قبل الرياضيين لأهمية الأساليب والوسائل الخاصة المجال الاقتصادي بالنسبة للمجال الرياضي، إن التسويق الرياضي كمفهوم أو مصطلح جديد في عالم الاقتصاد المعاصر يعتبر إلى وقت قريب كمفهوم مبهم وغير واضح بالنسبة للبلدان العربية و منها الجزائر، لذا وجب التطرق إلى عدة جوانب تخصه حتى يزال الغموض وتتضح الرؤية ويسهل فهم دوره، أهدافه، أشكاله، أساليبه، استراتيجياته وكل ما يرتبط به من قريب أو من بعيد كالمفاهيم الاقتصادية المعاصرة، العولمة والصناعة الرياضية.

و يتم تطرق في هذا الفصل على ثلاثة مباحث هي :

- المبحث الأول: ماهية التسويق.
- المبحث الثاني: ماهية المنتج الرياضي.
- المبحث الثالث: ماهية التسويق الرياضي.

## المبحث الأول: ماهية التسويق:

سنتناول في هذا المبحث مختلف التعريف الواردة عن التسويق باعتباره من أهم الوظائف الأساسية بالنسبة لمنظمات الأعمال بما فيها الهيئات الرياضية الساعية إلى النمو والاستمرارية واشباع الحاجات، ثم التطرق لمراحل تطور مفهومه وأخير التعرف إلى عناصر المزيج التسويقي مجالاته ووظائفه.

### المطلب الأول: مفهوم التسويق، خصائصه ومراحل تطوره:

سننظر في هذا العنصر إلى مختلف التعاريف التي وردت في التسويق ومختلف الخصائص التي يتميز بها إلى جانب مراحل تطور مفهومه عبر الزمن.

#### أولاً: مفهوم التسويق:

التسويق هو مجموعة من الأنشطة يقوم بها الأفراد والمنظمات بغرض تسهيل وتسريع المعاملات والمبادلات في إطار البيئة وظروف السوق، حيث يركز التسويق على دراسة احتياجات ورغبات العملاء والتوقع لما يرغب فيه المستهلك للسلع والخدمات، والبحث في كيفية تحقيقها لإرضاء حاجات المستهلكين.

كما عرفته الجمعية الأمريكية عام 1990 م، بأنه عملية تخطيط وتنفيذ التصور الكلي لتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات لخلق عملية التبادل التي تشبع حاجات الأفراد ومنتجات<sup>1</sup>.

أما الباحث كوتلر يرى أن النشاط التسويقي يعمل على اكتشاف مطالب المستهلكين من حاجات ورغبات وترجمتها إلى مواصفات خاصة للسلع والخدمات وجعلها في متناول أكبر عدد ممكن من المستهلكين<sup>2</sup>.

ومن هذه تعاريف وبشكل عام يمكن قول أن التسويق هو العمل الإداري الخاص بالتخطيط الاستراتيجي لجهود المشروع وتوجيهها والرقابة على استخدامها في برامج تستهدف

<sup>1</sup> رائد محمد سطري، الإدارة الرياضية، دار جليس الزمان لنشر و التوزيع، عمان، الاردان، ص 163.

<sup>2</sup> سمية حداد، أساسيات و مفاهيم ، مطبعة الصفحات الزرقاء العالمية ، الجزائر، 2009، ص9.

الربح للمنظمة وإشباع حاجات المستهلكين، ذلك العمل الذي يتضمن توحيد كل أنشطة المنظمة (بما فيها إنتاج والتمويل والبيع) في نظام عمل موحد<sup>1</sup>.

### ثانياً: خصائص التسويق:

يتسم التسويق ببعض السمات أو الخصائص المتميزة والتي منها<sup>2</sup>:

1. أنه يعد عملية متطورة متجددة وليس هناك أدلة على هذه السمة بالنظر إلى أنواع معينة من السلع والخدمات وكيف كانت تسوق في الماضي وما أضحت عليه، وهذه السمة في التغيير والتطور والتجديد لعملية التسويق نتجت لمواجهة الظروف المتغيرة والمتطورة في الأسواق وتحسين وتطور أشكال السلع والخدمات وأنواعها وضرورة توجدها في مختلف الأماكن أو لضرورة التقيد بقوانين الدولة وأنظمتها.
2. ومن سمات التسويق أيضاً، تميز أنظمة التوزيع فيه بالتنافسية إذ يتم باستمرار استخدام أساليب متجددة أفضل لتقديم وترويج أنواع معينة من السلع والخدمات وإظهار أفضليتها على غيرها من السلع والخدمات البديلة الأخرى. ولتأثير السعر في قرار المشتري لحيازة نوع دون آخر فإن البائع يلجأ غالباً إلى زيادة معدل دوران المخزون وتخفيض هامش الربح بقصد زيادة المبيعات ومواجهة المنافسة، كما تعد وتائر التغيير في ملكية المؤسسات التسويقية مرتفعة وتتطلب ممارسة عمليات التسويق فيها مهارات وقدرات ومن خصائص التسويق المتميزة أيضاً سمة التركيز على الأشخاص أو الناس في تأدية وظائفه.
3. يجب أن تلبي حاجات ورغبات العملاء وتسوق بأساليب و طرائق مفهومة ومقبولة لهم، ولكن على الرغم من أهمية العملاء في العملية التسويقية إلا أنها غير محكومة بشكل تلقائي بمعايير أخلاقية، فما يريده العملاء من السلع والخدمات أو يظنون أنهم يريدونه يتم توريده بوسائل تسويقية جيدة أو سيئة في نظر المشتري الذي يتحكم شخصياً بها حسب قيمه واتجاهاته وأنظمة الدول التي تمثل مصالح العملاء .

<sup>1</sup> وائل رفعت خليل، إدارة التسويق، دار النشر المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 15.

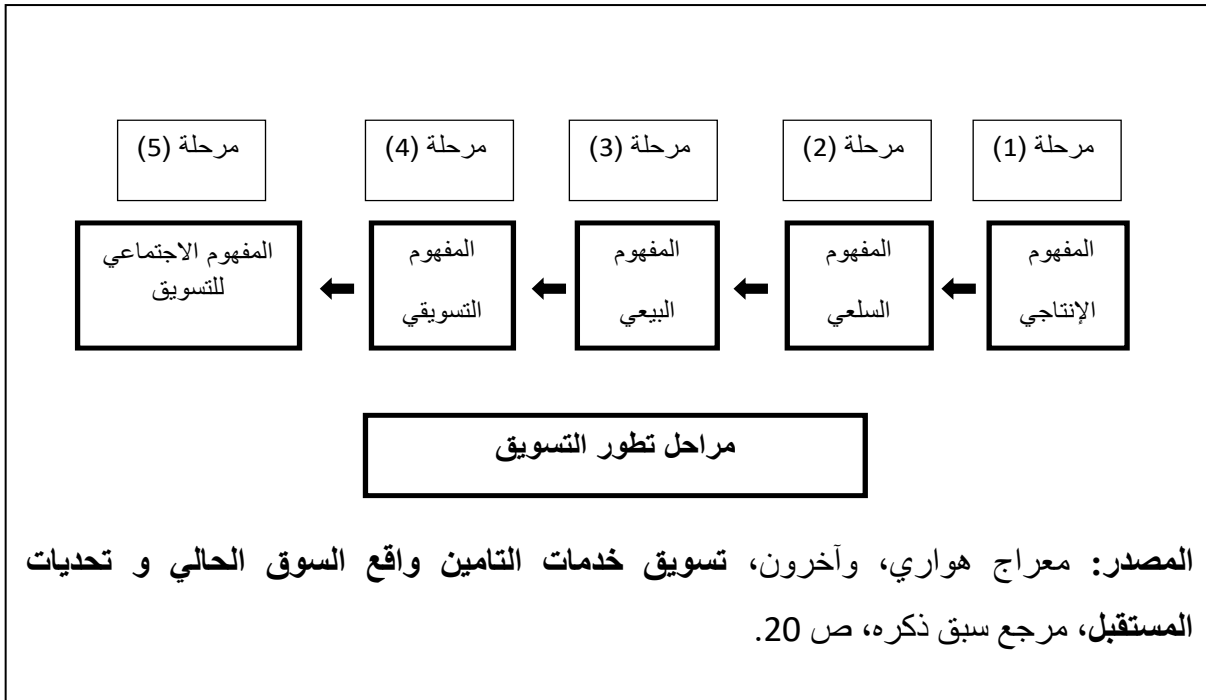
<sup>2</sup> نجلاء محمد مرسى، الإعلام التجاري، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 7.

4. ومن خصائص التسويق المهمة أيضا هيمنة المؤسسات التسويقية ذات الحجم الصغير، فأغلب المؤسسات التسويقية وخاصة لدى تجار التجزئة والجملة توظف الواحدة منها عددا قليلاً من العاملين، وحتى في الدول المتقدمة لا يتجاوز عدد العاملين في كل منها خمسة أفراد وأكثرهم من مالكيها أو أصحابها، أما من حيث كمية المبيعات بالمبالغ النقدية فيبدو أنها متركزة أكثر في المؤسسات الكبيرة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً عدد قليل من المؤسسات نحو 3% مسؤولة عن نسبة عالية من المبيعات نحو 30%.

### ثالثاً: مراحل تطور مفهوم التسويق:

عرف مفهوم التسويق عبر الزمن مراحل عديدة، انطلاقاً من اهتمام أغلب منظمات الأعمال بالمفهوم الإنتاجي، ثم حولت اهتمامها إلى المفهوم السلعي (المنتج)، ثم انتقلت إلى الأخذ بمفهوم آخر وهو المفهوم البيعي، ومن ثم إلى الأخذ بالمفهوم التسويقي، وأخيراً إلى الأخذ بالمفهوم الاجتماعي للتسويق، كما هو مبين في الشكل الآتي:

### الشكل (1-1): مراحل تطور مفهوم التسويق :





وفيما يلي نستعرض باختصار المراحل التي مر بها مفهوم التسويق:

**- المرحلة الأولى ( المفهوم الإنتاجي):** تقوم المنظمة في ظل تطبيق هذا المفهوم بإنتاج أكبر كمية ممكنة من السلع المطلوبة من قبل المستهلكين وبأقل تكلفة ممكنة وقد كان لتطبيق هذا المفهوم مبرراته المنطقية حيث أن ما كان يتم إنتاجه كان مطلوباً من قبل المستهلكين في السوق، وقد كانت وظيفة الوحدة التنظيمية المتخصصة بمجال البيع في ذلك الوقت لا تتعدى سوى بيع منتجات المنظمة أياً كان كمها ونوعها. وكانت الفرضية السائدة حول التسويق في هذه المرحلة هي أنه لا حاجة لحث المستهلكين لشراء سلع كان الطلب عليها أكبر من العرض، وقد ساد تطبيق هذا المفهوم في الثلاثينات والأربعينات من القرن المنصرم.

**- المرحلة الثانية (المفهوم السلعي):** في هذه المرحلة ارتفعت حدة المنافسة وتحرك المنافسين من المفهوم الإنتاجي إلى مفهوم آخر وهو التوجه نحو الاهتمام بالمنتج والذي يقوم على افتراض أن المستهلكين سيفضلون المنتج الذي يوفر لهم الجودة الأعلى والأداء الأفضل، وبالتالي هذا التوجه يقوم على أساس التركيز على المنتج أكثر من التركيز على حاجات المستهلكين ومحاولة إشباعها، فهو يقود المؤسسة إلى العمل بجهد أكبر من أجل تحسين نوعية منتجاتها باستمرار، من خلال التركيز على التصميم، التغليف، السعر الجذاب، والعرض من خلال قنوات توزيع متناسبة وذلك لجذب انتباه المستهلك وإظهار المنتج على أنه الأفضل .

ووفق هذا التوجه فإن المديرون يركزون على منتجاتهم أكثر من تركيزهم على احتياجات السوق، وهناك الكثير من الشعارات المطروحة في السوق منها أن السلعة الجيدة تباع نفسها دون تسويق، إلا أن هذا المفهوم يؤدي إلى قصر النظر التسويقي وخير مثال على ذلك شركة سكة الحديد اعتقده أن المستهلكين يريدون القطارات وليس خدمة النقل ولهذا لم يأخذوا في الاعتبار نمو وتزايد أهمية الصناعات المختلفة مثل الطيران والنقل البري والسيارات.<sup>1</sup>

**المرحلة الثالثة (المفهوم البيعي):** يرى الكثير من المنتجين أنهم ينتجون أكثر مما يستطيع المستهلك شراؤه واستخدامه، كما أصبحت المنافسة قوية بشكل لا يمكن معه تجاهلها وأصبح

<sup>1</sup> علي محمد حسن بني مصطفى، التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات، الأردن، عمان، 2007 م، ص 111 .

الوصول إلى الأسواق شيء معقد هذا ما جعل الكثير من المؤسسات تفكر في كيفية الحصول على أسواق جديدة وكسب زبائن جدد . الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى تركيز الاهتمام على وظيفة الترويج عموماً والبيع الشخصي على وجه الخصوص، ومن ثم فإن معيار النجاح في هذه الحالة هو زيادة المبيعات من فترة زمنية لأخرى وكان المنتجون يضمنون أنهم يعرفون ماذا يجب أن ينتج ويسعون إلى فرض سلعهم ومنتجاتهم في السوق مستخدمين طرق الإعلان المكثف وأساليب الضغط في البيع وقد أدى هذا إلى الاعتقاد أن التسويق ما هو إلا إعلان أو بيع ضاغط.<sup>1</sup>

- المرحلة الرابعة ( المفهوم التسويقي): يمثل المفهوم التسويقي فلسفة عمل حديثة نسبياً حيث يوجد هذا المفهوم وتطبيقه بشكل واضح في الصناعات الخدمية، وبالأخص صناعة الضيافة ومن المؤسسات الخدمية الرائدة في مجال تبني هذه الفلسفة التسويقية تذكر على سبيل المثال الفنادق ومطاعم السلسلة المنتشرة في العالم.

يتحيز هذا المفهوم للزبون باعتباره محور العملية التسويقية ومحركها الأساسي أي أن هذا المفهوم يقر بأهمية أن تقوم الشركة بتحديد حاجات ورغبات السوق المستهدفة، وتكييف أوضاعها لتقديم الإشباع المطلوب للحاجات والرغبات بكفاءة أكبر من الشركات المنافسة.<sup>2</sup>

- المرحلة الخامسة ( المفهوم الاجتماعي): طبقاً لهذا المفهوم فإنه يضاف إلى عناصر المفهوم الحديث الأربعة السابقة عنصراً خامساً يتمثل في مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند اتخاذ القرارات بصفة عامة والقرارات التسويقية بصفة خاصة، ويقوم المفهوم الاجتماعي للتسويق على ثلاثة محاور رئيسية هي:<sup>3</sup>

أ. التركيز على احتياجات المجتمع بدلاً من التركيز على حاجات ورغبات الأفراد فقط.

<sup>1</sup> فريد كورتل، درمان سليمان صادق، تسويق الخدمات الصحية، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع عمان، الاردن، 2012 م، ص21.

<sup>2</sup> حميد عبد النبي الطائي، التسويق السياحي/ مدخل استراتيجي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004 ص 43.

<sup>3</sup> وصفي عبد الرحمن أحمد النعسة، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، الاردن، 2010، ص 17.

ب. التركيز على التكامل بين جميع عناصر النظام التسويقي، وليس التركيز فقط على التكامل بين أنشطة المؤسسة فقط، أي أن المؤسسة لا بد أن تتأثر وتتأثر على كافة العناصر البيئية الخارجية، سواء كانت مباشرة تخضع لسيطرتها أو غير مباشرة لا تخضع لسيطرتها.  
ت. التركيز على تحقيق أهداف المجتمع ككل بدلا من التركيز فقط على أهداف الربحية.

### المطلب الثاني: إدارة التسويق مجالاته ووظائفه :

سننظر في هذا المطلب لسيرورة التسويق في المؤسسات ومجالات تطبيقه ووظائفه الأساسية.

#### أولا. إدارة التسويق :

##### 1- مفهوم إدارة التسويق :

لإدارة التسويق عدة تعاريف نذكر منها :

يمكن تعريف إدارة التسويق على أنها عملية تخطيط، تهيئة وإعداد المنتجات والتسعير والترويج وتوزيع السلع والخدمات من أجل خلق عمليات تبادل تشبع حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهداف المؤسسة.

ومنهم من عرفها بأنها عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة الأنشطة المختلفة لتخطيط المنتجات والتسعير والترويج والتوزيع للسلع والخدمات والأفكار، لخلق التبادل القادر على إشباع أهداف كل من الأفراد والمنظمات ويلاحظ من هذا المفهوم أن مهام إدارة التسويق والمبيعات في شركة الأعمال مرتبطة ارتباطا كاملاً مع استراتيجيات الشركة وتخطيطها الاستراتيجي<sup>1</sup>.

وعرفت أيضا إدارة التسويق على أنها تحليل وتنفيذ ومراقبة البرامج التي تصمم من أجل إتمام عمليات التبادل المطلوبة مع الأسواق المستهدفة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، ويعتمد

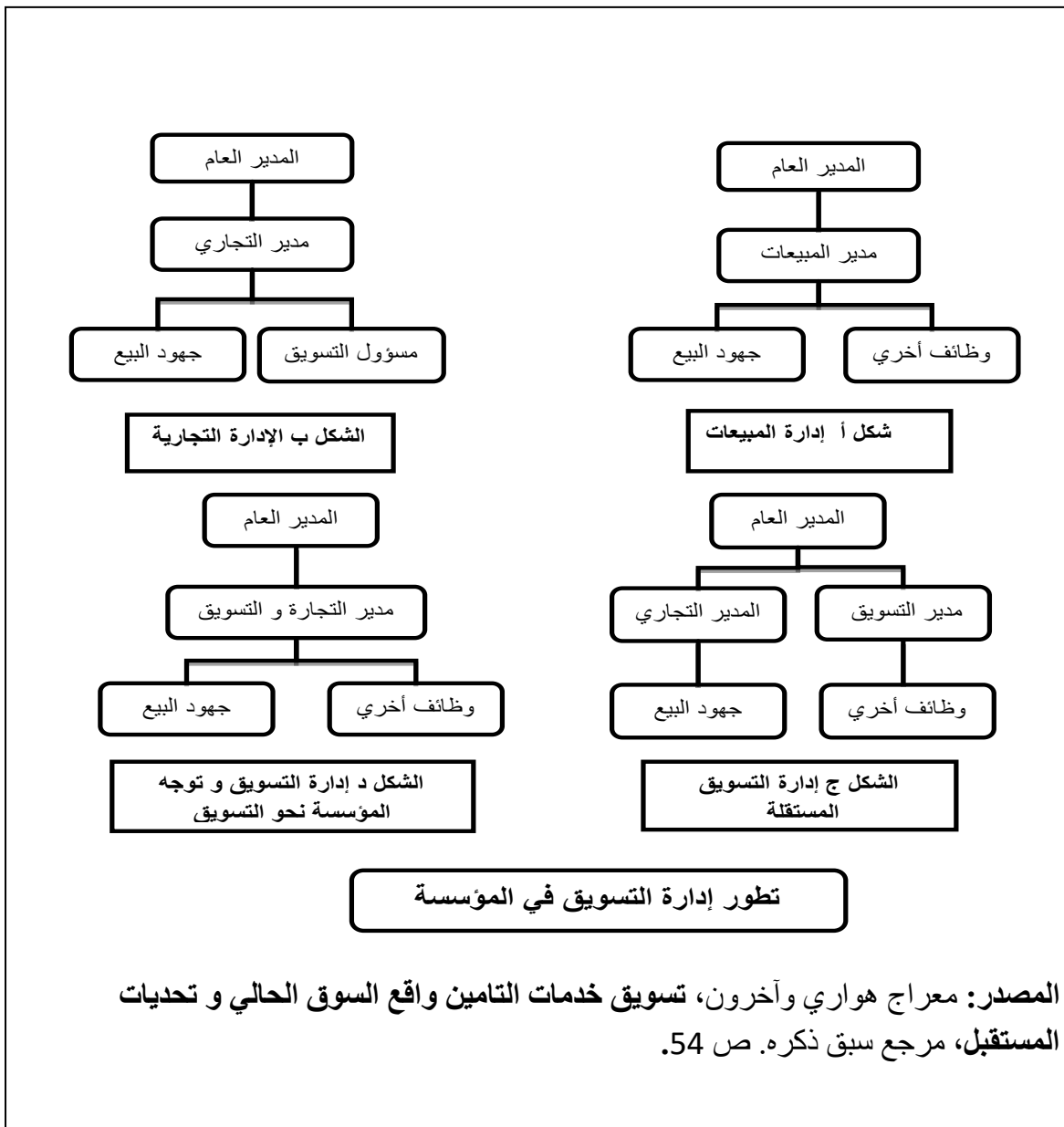
<sup>1</sup> علي فلاح الزغبي، احمد دودين، الاسس والاصول العلمية في الادارة الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 108 .

هذا التوافق في المؤسسة ورغبات السوق المستهدف على استخدام المزيج التسويقي من أجل إعلام السوق وإيجاد الدافع لديه وخدمته.

## 2- تطور إدارة التسويق :

ان إدارة التسويق الحالية في معظم المؤسسات هي نتيجة لتطور مفهوم التسويق الذي استمر لفترة زمنية طويلة<sup>1</sup>، نذكرها بإيجاز في شكل التالي:

### الشكل (2-1): تطور إدارة التسويق في المؤسسة



<sup>1</sup> معراج هواري وآخرون، تسويق خدمات التأمين واقع السوق الحالي و تحديات المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص 54.

ثانياً. مجالات التسويق :

يجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة على أن وظيفة التسويق لها أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسات مهما اختلفت طبيعة نشاطها أو حجمها أو ملكيتها، حيث أن النشاط التسويقي بمبادئه ومنهجه يساهم في خلق الثروة ومعالجة المشكلات التسويقية التي تواجه المؤسسة، لذا نجد علم التسويق حاضراً في مجالات عديدة أهمها<sup>1</sup>:

- **تسويق الخدمات**: هو منظومة من الأنشطة المتكاملة والبحوث المستمرة التي يشترك فيها كل العاملين في المنشأة وتخص إدارة مزيج تسويقي متكامل للخدمات بتدعيم علاقات دائمة قوية ومربحة مع العملاء تهدف إلى تحقيق انطباع إيجابي في الأجل الطويل وتحقيق منافع مشتركة لأطراف تلك العلاقة. من بين الخدمات التي يمكن تطبيق نظام التسويق و مبادئه عليها هي إنتاج منفعة غير مادية في جوهرها، أما في

**2- التسويق الاجتماعي**: التسويق الاجتماعي يعرض بديلاً سلوكياً تنافسياً وفق استراتيجية تم تصميمها وتطويرها بالارتكاز على رصد وتحديد أو توقع متطلبات السوق لسلوك بديل مفيد اجتماعياً، من شأنه إشباع حاجات إنسانية من خلال استهلاك أو استخدام سلعة، خدمة، أو فكرة (قد تكون غير معروفة، أو تحظى بدرجة أقل من القبول الاجتماعي). وهنا يكون معيار نجاح التسويق الاجتماعي في ضوء زيادة المردود الاجتماعي عن قيمة تكلفته المالية وغير المالية<sup>2</sup>.

- **التسويق السياحي**: وهو النشاط الإداري الذي يشمل الاستشعار وتوقع وإشباع الرغبات الآنية والمستقبلية للسائح بكفاءة أكبر وأفضل من الشركات أو المناطق السياحية المنافسة ويوضح أن إدارات التسويق غير ملزمة بمعرفة إشباع حاجات ورغبات الزبائن فقط وإنما التأكد من عدم تأثير هذه العملية سلباً على المجتمع والبيئة<sup>3</sup>

- **التسويق الدولي والإلكتروني**: ويمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد غيرت الكيفية التي يدار بها التسويق، كما أصبحت المعلومات سلاحاً استراتيجياً، ومن أبرز وأهم

<sup>1</sup> ادريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، طبعة، مجموعة النيل المصرية، مدينة نصر القاهرة، مصر، 2009، ص 37.

<sup>2</sup> سامي السيد عبدالعزيز مصطفى، التسويق الاجتماعي والسياسي. دار نهضة، مصر، 2013، ص 39.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، صناعة السياحة و الأمن السياحي، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2016، ص

التطورات في هذا المجال التوسع والانتشار الهائل في نشاط التسويق الدولي عبر الوب وما رافقه من توسع أكبر في مضمار شبكات المعلوماتية الهائلة والواقع أن الاستخدامات التجارية للوب قد أصبحت الجزء الأسرع نمواً في الوب (www).<sup>1</sup>

- **التسويق الفندقية:** يشير التسويق الفندقية إلى مجموعة الأنشطة الإدارية والاجتماعية التي تتعلق بصفة أساسية بتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع خدمات الفندق، وذلك بغرض إتمام العملية التبادلية بين العميل والفندق.<sup>2</sup>

- **التسويق الابتكاري:** يقصد بالتسويق الابتكاري وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية ويهدف إلى استغلال الأفكار الجديدة بشكل ناجح و فعال ومن أمثلة ذلك ابتكار أجهزة رياضية لمعالجة الإصابات المختلفة أو تقوية العضلات، حيث تمر عبر مراحل وهي توليد الأفكار ثم غربلتها ثم تقييمها واختبارها ثم تطبيقها في المجال العملي وتسويقها.<sup>3</sup>

- **التسويق الرياضي:** التسويق الرياضي هو المفتاح لتحقيق أهداف المنظمة الرياضية ويشمل تحديد الاحتياجات والرغبات للسوق المستهدفة والحصول على الرضا المرغوب بفعالية وكفاءة أكثر من المنافسين.<sup>4</sup> وهو موضوع دراستنا.

### ثالثاً. وظائف التسويق

إن الوظائف الأساسية للتسويق تتصل مباشرة بتدفق السلع والخدمات إلى الأسواق المختلفة والمستهلكين النهائيين، فعند تحديد هذه الوظائف تظهر لنا الخطوات اللازمة لتمويل السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك. والجدول الآتي يحدد أهم الوظائف التسويقية التي يؤديها رجال التسويق من منتجين وتجار الجملة والتجزئة والوسطاء التجاريين.

<sup>1</sup> بشير العلق، التسويق الإلكتروني، دار اليازوري العلمية، مصر، 2019، ص72.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، إدارة المكاتب الأمامية الفندقية، 2016، دار المعترف للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص71.

<sup>3</sup> نعيم أبي حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الأزهر القاهرة، مصر، 2011، ص50.

<sup>4</sup> دعاء محمد عابدين محمد، استثمار العلامات التجارية في تسويق الأنشطة الرياضية، دار الوفاء دنيا لطباعة و النشر، مصر، ص

الجدول (1-1): وظائف التسويق

وظائف الأساسية	وصفها
وظائف تبادلية • الشراء • البيع	- التأكد من أن المنتجات متوفرة بكميات مناسبة لإشباع الحاجات. - استخدام الترويج لتوافق المنتجات مع رغبات وحاجات الزبائن.
وظائف التوزيع المادي • النقل • التخزين	- اختيار الموقع المناسب للتوزيع ثم نقلها . - تخزين المنتجات بشكل جيد يحفظها إلى حين بيعها.
الوظائف التسهيلية • متابعة الجودة والترويج • التمويل • تحمل المخاطر • معلومات التسويق	- التأكد من جودة المنتجات والخدمات والوفرة الكافية لها. - تسهيلات البيع وخدمات ما بعد البيع . - دراسة المخاطر المحتملة وتقديرها بشكل دقيق . - جمع المعلومات التسويقية حول المستهلكين والمنافسين والأسواق وقنوات التوزيع الهامة لاستخدامها في اتخاذ القرار التسويقي.

المصدر: من إعداد الطالبان بالتصرف سليم سعداوي ، المنافسة في سوق الهاتف، دار الحديث للكتاب، برج الكيفان الجزائر، 2008، ص21

المطلب الثالث: أهمية التسويق وعلاقته بالرياضة :

سنتناول في هذا العنصر أهمية التسويق بالنسبة للهيئات الرياضية وعلاقته بالرياضة.

أولاً. أهمية التسويق :

ان أهمية التسويق لا تقتصر فقط على توصيل السلع والخدمات إلى المستهلكين، فالتسويق في أي مجتمع يعتبر مهماً وأساسياً، وتكمن هذه الأهمية في مساهمته في خلق المنفعة الاستعمالية للسلع المنتجة وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج برغبات الزبائن من حيث الشكل، الجودة، الاستخدامات وحتى أساليب التغليف<sup>1</sup>.

ويمكن إيجاز أهمية التسويق في الآتي:

<sup>1</sup> معراج هواري وآخرون، تسويق خدمات التامين واقع السوق الحالي و تحديات المستقبل ،مرجع سبق ذكره ، ص 35 .

### 1. على مستوى المؤسسة<sup>1</sup>

من خلال ما يلي:

- ساهم المفهوم الحديث للتسويق في مساعدة المؤسسات على اختلاف أنواعها على إعادة النظر بتوجهاتها التسويقية أكثر من مجرد التركيز على المنتج أو الإنتاج إلى التركيز على السوق والزبون، وبالتالي دخل الزبون كعنصر أساسي من عناصر العملية التسويقية، فتحققت الفائدة المتبادلة لطرفي التبادل.

- ساهم التحول الجذري في التفكير التسويقي وممارسته من تسويق التبادل إلى تسويق العلاقة في توسيع قواعد الزبائن الراضيين بنسب كبيرة.

### 2- على مستوى المجتمع

من خلال ما يلي:

- رفع المستوى المعيشي للأفراد والوصول بهم إلى درجات عالية من الرفاهية الاقتصادية.
- الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات عن طريق القيام بالبحوث التسويقية.
- معرفة البدائل للسلع والخدمات من خلال إجراء العرض والطلب في الأماكن المناسبة.

### 1- على مستوى الزبون

من خلال ما يلي:

- تنوير الزبون بالحقائق والمعلومات المتعلقة بالأسواق والمنتجات والزبائن الآخرين.
- توفير المنتج للزبون في الوقت المناسب والمكان الملائم، وبالشكل المرغوب فيه سواء من حيث النوعية، الجودة، الاستخدامات وحتى طرق التغليف.

### ثانياً: التسويق وعلاقته بالرياضة

للتسويق علاقة مع مختلف العلوم الاقتصادية والسياسية، ومختلف مجالات وترجع بداية العلاقة بين الرياضة والتسويق إلى عام 1870م عندما قامت شركات التبغ في الولايات المتحدة الأمريكية بطباعة بطاقات الإشهار لاعبي البيسبول وأدخلتها في علب السجائر من أجل الترويج

<sup>1</sup> خديجة عتيق، واقع التسويق المصرفي في البنوك وأثرها على رضا العملاء، دار خلد اللحياني للنشر والتوزيع، مملكة العربية السعودية، ص 27 .



الأكبر للسجائر، وفعلا زادت مبيعات السجائر، وقد كانت هذه البطاقات بداية الترويج الرياضي لمصلحة الصناعة ثم ألحقت هذه البطاقات بعلكة (Bubble) الذائعة الصيت، وتطور الامر إلى بيع بطاقات للاعبين وصورهم بدون ربطه بسلعه معينه ومع تطور التسويق الرياضي واتساع رقعة أصبحت العلاقة بين الرياضة والاقتصاد علاقة تلازميه وذلك بعد أن أصبحت الرياضة عملية اقتصادية في الأساس ونمو مجال التسويق الرياضي وانتشاره وتنافس الشركات على رعاية الأحداث الرياضية، المنشآت الإنتاجية هي الممول الرئيسي لمعظم أنشطة الرياضية الصغيرة منها والكبيرة خاصة في الدول المتقدمة وكثير من دول العالم الأخرى وفوق ذلك فان الجهات المنظمة للأحداث الرياضية حققت أرباحا خياليه بسبب تزايد ما تدفعه هذه المنشآت من أموال الرعاية الحدث الرياضي في سبيل الدعاية لمنتجاتها خاصة مع أنتشار القنوات الفضائية التلفزيونية التي تساعد في أنتشار اسم منتجات الشركات عبر دول العالم كلها وبالتالي تأتي المصلحة مشتركة بين المنظمين والراعيين أو التلفزيون حيث أن كل منهم يجني أرباح مادية ومعنوية من جراء تنظيم الحدث الرياضي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي عبد الفتاح كنعان، الإعلام الرياضي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص27.

## المبحث الثاني: المنتج (الخدمة) الرياضي:

لم يعد المنتج الرياضي يقتصر على المنتجات الملموسة فقط بحيث أصبح يشمل أيضا على المنتجات غير الملموسة كالخدمات التي تقوم بتوفير عمل بمعيار الجودة التي يتوقعها المستهلك، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمختلف المفاهيم المرتبطة بالمنتج (الخدمة) الرياضي وكذلك خصائصها ودورة حياتها.

### المطلب الأول: تعريف الخدمات الرياضية وخصائصها:

يعتبر قطاع الخدمات من القطاعات الاقتصادية الأساسية، إذ عرف هذا القطاع نموا وتطورا كبيرا، ويعود هذا التقدم في قطاع الخدمات إلى الازدهار الذي عرفه النظام الاقتصادي العالمي، وكذلك إلى التحولات الجذرية في أنماط المعيشة والحياة، ولهذا اتجه الباحثون إلى موضوع تسويق الخدمات<sup>1</sup>.

#### أولا : مفهوم الخدمة

رغم أنه ليس من السهل تقديم تعريف خدمة بسبب طبيعتها الا أن هناك بعض الباحثين في مجال التسويق قاموا بتقديم بعض التعريفات نذكر منها<sup>2</sup>:

- قدمت الجمعية الأمريكية للتسويق في سنة 1990 تعريفا للخدمة على أنها: تقدم الخدمة علي شكل نشاط، امتياز أو نوع من الرضا معروض بتلك الصفة أو تابعا للمنتج المباع . بناء علي هذا التعريف نخلص إلى أن الخدمة عبارة عن نشاط الهدف منها تحقيق أرباح أو الرضا لدى المستفيد منها، كما يمكن تقديم تلك الخدمة على صفة الموجودة بها أو تكون غير مستقلة وتابعة لمنتج مباع.
- أما (P Kotler) و (B Dubois) فيعرفانها كما يلي: هي كل نشاط أو أداء يخضع للتبادل، بحيث أن التبادل غير ملموس، والذي لا يسمح بأي تحويل الملكية ويمكن أن تكون الخدمة مرتبطة بمنتج مادي كما يمكن أن لا تكون كذلك.

<sup>1</sup> معراج هواري وآخرون، تسويق خدمات التأمين واقع السوق الحالي و تحديات المستقبل، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2013، ص 24 .

<sup>2</sup> معراج هواري وآخرون، تسويق خدمات التأمين واقع السوق الحالي و تحديات المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص25.

ثانيا : المنتج الرياضي، مفهومه، خصائصه :

### 1. مفهوم المنتج الرياضي :

عادة ما يُنظر إلى المنتج على أنه سلعة بدنية تم تصنيعها يمكن حمله ولمسه، مثل حذاء رياضي أو كرة قدم أو قبعة بيسبول، ومع ذلك يمكن أن يشير مصطلح المنتج أيضا إلى الخدمات والأفكار في الواقع، ويتم استخدام كلمة "منتج" في التسويق الرياضي بعدة طرق.

#### أ. مفهوم الخدمات الرياضية :

يتم اشارة إلى المنتج الرياضي على أنه هو شيء يتم إنتاجه ويتم شراؤه أو بيعه في صناعة السلع الرياضية ويشار إلى المنتجات الملموسة عادةً باسم "السلع" ، بينما تسمى المنتجات غير الملموسة "الخدمات".<sup>1</sup>

والخدمة الرياضية هي عملية توفير الجودة والقيمة والرضا للمستهلك الرياضي وتشتمل المنتجات غير الملموسة أيضا على "السلع غير المباشرة" مثلا تتاح للعميل فرصة تصميم المنتجات الملموسة كما يحلو له وتتضمن الخدمات غير الملموسة توفير عمل بمعيار الجودة، عرض، واجبات التي يتوقعها المستهلك الرياضي بشكل عام ويتم توفير هذه الخدمات غير التقليدية لتعزيز قيمة المنتج الخدمي.<sup>2</sup>

وكما هو متفق عليه في غالب الخدمات الرياضية، من ناحية أخرى تكون غير ملموسة، بحيث يتلقى مستهلكين الخدمات الرياضية مزايا في شكل تجربة غير ملموسة، على سبيل المثال يتم تقديم الخدمات في شكل فرص لياقة وترفيه، أو الترفيه من خلال المباريات الحية أو المتلفزة، أو العلاج الطبيعي أو التدريب، فهذه الخدمات ليست أشياء مادية يمكن شراؤها، لا تستطيع المؤسسات الرياضية تقديم خدمات إضافية وتخزينها بعيداً للمستهلكين الذين قد يرغبون

<sup>1</sup> Aaron C.T. Smith, **Introduction to Sport Marketing** ,Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier,uk, p104.

<sup>2</sup> Eric C Schwarz and .Jason D. Hunter, **ADVANCED THEORY AND PRACTICE IN SPORT MARKETING**, Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier ,2008,p135.

في شرائها لاحقاً وهناك أربعة اختلافات مهمة بين السلع والخدمات الرياضية ذات الصلة الوثيقة بالتسويق الرياضي وهي الملموسة والاتساق والقابلية للتلف والانفصال<sup>1</sup>.

ويمكن إيضاح أكثر لمنتجات الرياضية غير الملموسة أيضاً من خلال أمثلة التالية: فعلى سبيل المثال قد تكون المنتجات الرياضية غير الملموسة هي مظهر ملعب الكرة، وشخص الذي ساعدك في العثور على مقعدك بابتسامة ودودة، والمشاهد والاصوات والروائح والشعور بالابتهاج بفوز فريقك، ويمكن أن تكون الخدمات الرياضية غير الملموسة هي خدمة العملاء التي يتلقونها عندما يشتررون البضائع في ملعب الكرة، مثل التذاكر أو الطعام أو التذكارات في بعض النواحي، فإن المنتجات والخدمات الرياضية غير الملموسة عندما تكون سلبية يكون لها تأثير طويل الأمد مقارنة بالمنتجات الملموسة ويتذكر العملاء كيف تم تدمير لعبة لهم بسبب اللغة البذيئة، أو سوء الأحوال الجوية، أو الوصول إلى الحديقة في وقت متأخر لأنه كان من الصعب العثور على موقف للسيارات على مسافة معقولة.

### ب. خصائص المنتج (الخدمة) الرياضي:

- توفير الجودة والقيمة والرضا للمستهلك الرياضي.
- تكون المنتجات الرياضية غير الملموسة.
- تتيح للعميل فرصة تصميم المنتجات الملموسة كما يحلو له .
- تتضمن الخدمات غير الملموسة توفير العمل بمعيار الجودة التي يتوقعها المستهلك الرياضي بشكل عام .
- يتم توفير الخدمات الرياضية لتعزيز قيمة المنتج الخدمي.

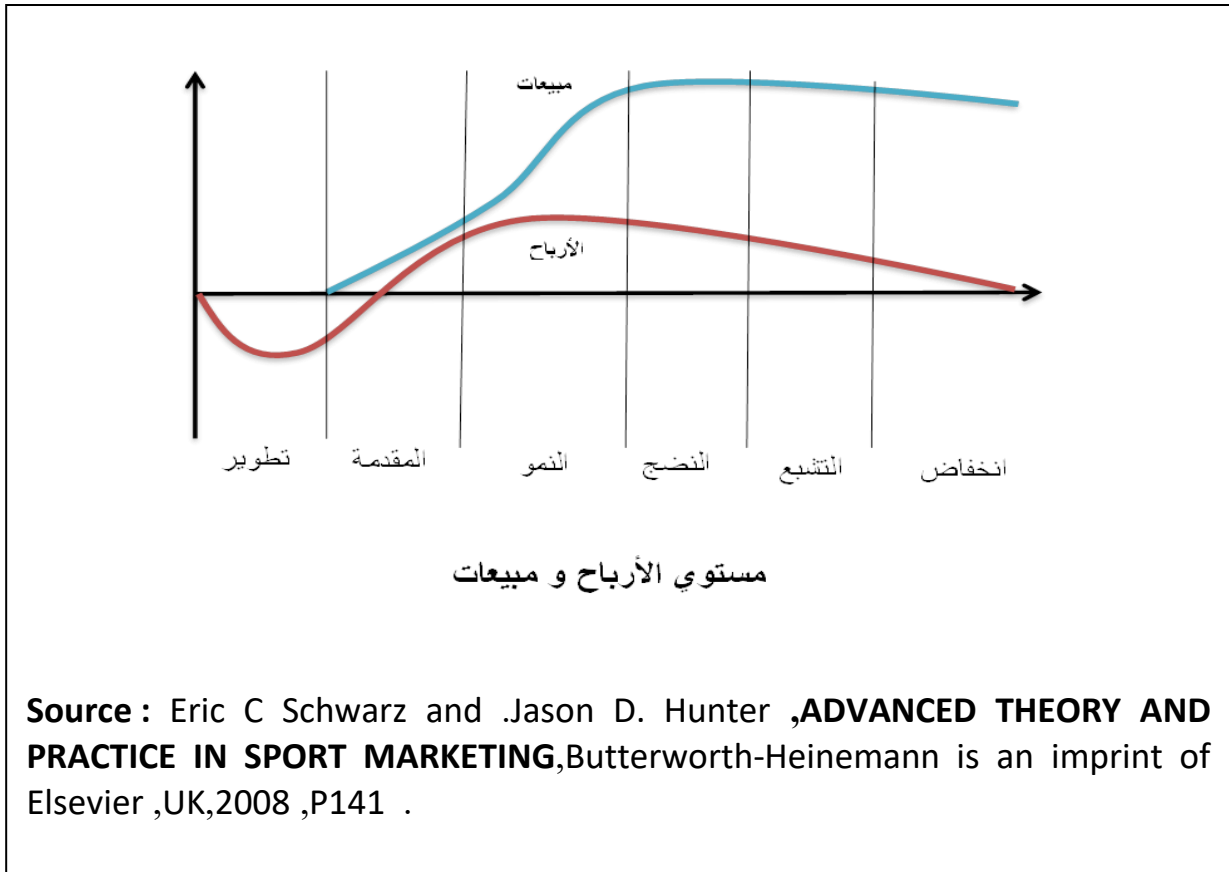
### المطلب الثاني : دورة حياة المنتج الرياضي :

يقصد بدورة حياة المنتج المراحل الإنتاجية والتجارية والاستهلاكية التي يمر بيها المنتج. وتستغرق هذه الدورة فترة زمنية، وبالتالي تشمل دورة حياة المنتج الرياضي والخدمة 6

<sup>1</sup> Simon Chadwick - *The Marketing of Sport - Financial Times Management* . Pearson Education. 2007 p 161 .

مراحل: التطوير الداخلي، التقديم، النمو، النضج، التشبع، والانحدار. كل المراحل ملزمة بواقع المنافسة، التشبع والتغيير وتشبه دورة الحياة النموذجية منحني الجرس كما هو موضح في الشكل<sup>1</sup>:

الشكل(1-3): دورة حياة المنتج الرياضي



وفيما يلي شرح مختصر للمراحل السابقة:

أولاً. **مرحلة التنمية الداخلية:** تبدأ مرحلة التطوير الداخلي بفكرة منتج أو خدمة جديدة أو تطور جديد على منتج أو خدمة حالية حيث تقدم هذه المرحلة بعض أكبر حواجز كالمادة التي يجب أن تستخدمها الشركة للاختراع؟ هل يمكن تقديم خدمات الشركة لأي شخص؟ ما هي الاحتياجات التكنولوجية؟ هل يجب أن يكون لهذا المنتج أو الخدمة براءة اختراع أو علامة تجارية أو ترخيصاً أو نسخة مكتوبة؟ من الذي سيقترض رأس المال من أجل إنتاج المنتج

<sup>1</sup> Stephen Hardy, William Anthony Sutton , Bernard James Mullin, **Sport Marketing** - Volume 13, Page 169

بكميات كبيرة؟ في هذه المرحلة تضع الشركة خطة تسويق حيث يتم معرفة ما إذا أنتجت أي شركة نفس نوع المنتج وما هي بعض المشاكل التي واجهوها<sup>1</sup>؟

**ثانياً. مرحلة التقديم للسوق<sup>2</sup>:** في هذه المرحلة تقوم بوضع الخطة موضع التنفيذ، فمن خلال أبحاث السوق تحدد الشركة السعر الذي ستكون قادرة على المنافسة من خلاله ويجب أن تعرف الشركة قطاع السوق الذي تريد أن تدخله بحيث يكون من الأفضل أن يكون فيه عدد قليل من المنافسين أو على الأقل طلب كبير بما فيه الكفاية يمكن أن يؤدي إلى حصة في السوق، يشير وجود عدد قليل من المنافسين اما إلى دورة مبكرة أو متأخرة من الناحية المثالية يجب أن تدخل الشركة في السوق قبل مرحلة النمو.

وتدفق المنافسين هو مؤشر عام للانتقال من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية، عندما تبدأ هذه المرحلة الثانية من دخول السوق، فقد حان الوقت للمؤسسة لوضع منتجها أو خدمتها موضع التنفيذ والبدء في الحصول على حصة في السوق. عندما يبدأ المنافسون في الخروج من السوق، يكون المنتج اما في مرحلة النضج أو يمر بالنضج ويتجه إلى مرحلتى التوطيد والانخفاض وهذا هو الوقت المناسب للشركة لإطلاق منتجات أو خدمات إضافية من أجل إعادة وضع المنتج أو الخدمة، أو حان الوقت لتقليل المخزون من خلال خفض الأسعار والمضي قدماً .

**ثالثاً. مرحلة النمو:** في هذه المرحلة تفضل المؤسسة أفضل منتج وسعر وخدمة وترفعها إلى القمة ويؤدي إنشاء المنتج أو الخدمة الرياضية في السوق إلى زيادة المبيعات والحاجة إلى إنفاق الأموال علي بناء العلامة التجارية بشكل عام، تميل الخدمات الرياضية إلى فترة أطول من النمو مقارنة بالمنتجات الرياضية وذلك لأنه من السهل على المنافسين التفاعل مع المنتجات الرياضية. ونتيجة لذلك ستبلغ الزيادة في المبيعات و الأرباح ذروتها في نهاية المطاف نتيجة لزيادة المنافسة، مثال عن ذلك كانت شركة ( Rollerblades ) هكذا عندما تم إطلاقها لأول

<sup>1</sup> Eric C Schwarz and Jason D. Hunter ,**ADVANCED THEORY AND PRACTICE IN SPORT MARKETING** , reference already mentioned ,P 141.

<sup>2</sup> Cornwell, T. B., G. E. Relyea, R. L. Irwin, and I. Maignan (2000). **Understanding long-term effects of sports sponsorship: Role of experience, involvement, enthusiasm and clutter** p 143.

مرة، بحيث إرتفع الطلب على السلع الاستهلاكية و كان على الجميع الحصول على منتج والملحقات التي ذهبت معهم والمبيعات وأرباح ارتفعت. بمجرد دخول المزيد من المنافسين إلى السوق، بدأت مبيعات في التباطؤ والأرباح، وبالتالي استقرت الأسعار<sup>1</sup>.

**رابعاً. مرحلة النضج:** يشير النضج إلى الوقت الذي زادت فيه المنتجات أو الخدمات الرياضية الأرباح إلى أقصى حد وتوسعى منظمة إلى الحفاظ على مكان مستقر في السوق. يتمتع المنافسون بتأثير مباشر على ممارسات التسعير الخاصة بالمنظمة الرياضية، وذلك بسبب دخول المنتجات الرياضية الجديدة والخدمات الرياضية إلى السوق، والمنتجات والخدمات الرياضية البديلة أكثر شيوعاً وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة أن تقرر ما إذا كانت ستسحب منتجها أو خدمتها من السوق، أو إجراء تعديلات تستمر في الحفاظ على المنتج أو الخدمة داخل السوق<sup>2</sup>.

إذا كانت الشركة ترغب في الحفاظ على وجودها في السوق المختارة، فيجب على مدراء التسويق الرياضي الاشتراك مع المنظمة الرياضية في تحديد ما إذا كان أمر يستحق المخاطرة في مرحلة النضج من دورة الحياة ويقوم المسوق بإعادة تقييم الاستراتيجية التسويقية باستمرار ويسعى إلى تحديد مقدار السوق الذي يمكن للشركة أن تتوقع السيطرة عليه بشكل معقول. هذا التحدي المناسب لاختيار ما إذا كانت المنظمة الرياضية يجب أن تبقى في السوق على المدى الطويل وسيحدد في نهاية المطاف مصير المنتج أو الخدمة الرياضية.

**خامساً. مرحلة التشبع:** في نهاية المطاف قد تدرك المنظمة الرياضية أنها بحاجة إلى إعادة تقييم المنتج الرياضي أو دورة حياة الخدمة عندما يبدأ اكتساب حصة السوق في التباطؤ وعادة ما يكون علامة على تشبع السوق. في المقابل فان تشبع السوق هو العلامة الأولى على دخول المنتج أو الخدمة الرياضية في مرحلة التراجع وفي هذه المرحلة لا يوجد أمل كبير للمنتج أو الخدمة في تحقيق أرباح مستقبلية إما بسبب وجود عدد كبير من المنافسين أو بسبب انخفاض

<sup>1</sup> Eric C Schwarz and Jason D. Hunter ,**ADVANCED THEORY AND PRACTICE IN SPORT MARKETING**, reference already mentioned, P 143

<sup>2</sup> Clark, J. T. Lachowetz, R. L. Irwin, and K. Schimmel (2003), **Business-to-business relationships and sport: Using sponsorship as a critical sales event**, p 129

شعبية المنتج أو الخدمة بشكل كبير، وكمثال جيد على ذلك (ESPN) لعديد من السنوات كانت المزود الوحيد للخدمات من نوعها (قنوات رياضية) الآن على الرغم من ذلك هناك عدد من المنافسين لحصة (ESPN) في السوق مثل (Fox Sports Net) و (NESN) و (CNNSI) وكان على (ESPN) محاولة استعادة السوق من خلال إنشاء قنوات أخرى بما في ذلك (ESPN2) (ESPN News) و (ESPNU) من أجل الحفاظ على مكانها في الأخبار والتغطية الرياضية<sup>1</sup>.

سادسا. **مرحلة الانخفاض والتراجع:** مرحلة التراجع هي المرحلة الأخيرة قبل التقادم وفي هذه المرحلة من الدورة كان يجب على الشركة تقديم خدمات جديدة أو جيل جديد من المنتج. والأعمال التي تنتهي بأكثر حصة في السوق تعطي اسم للشركة والعلامة التجارية مع هذا الاعتراف، من الأسهل تنفيذ منتج أو خدمة الجيل التالي والشركة التي تحصل على أكبر حصة في السوق يجب أن يكون لديها مخزون لقطع الغيار للمنتج إذا كانت هناك حاجة إلى قطع غيار وهذا السبب الأخير يمكن أن يزيد بشكل كبير من طول هذه المرحلة.

كلما طالت دورة الحياة، زادت فترة اكتساب المؤسسة لحصتها في السوق، وكسب المال، ومواصلة البحث والتطوير. تتطلب دورة الحياة المزيد من الدعاية لوضع المنتج أو الخدمة في السوق بسرعة وتختلف المنتجات والخدمات الرياضية في السرعة التي تكتمل بها دورة حياتها، ومع ذلك وفي كل حالة ليس هناك مجال للأخطاء وتسمح دورات الحياة البطيئة بالإعلان والترويج التقليديين مثل الوسائط المطبوعة وتحتاج دورات الحياة الأسرع إلى نهج مثل التجارة الإلكترونية أو الأعمال الإلكترونية، والإعلان عن السلع والخدمات وشرائها وبيعها عبر الإنترنت<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Cornwell, T. B., G. E. Relyea, R. L. Irwin, and I. Maignan (2000). **Understanding long-term effects of sports sponsorship: Role of experience, involvement, enthusiasm and clutter** p.145

<sup>2</sup> Eric C Schwarz and Jason D. Hunter, **ADVANCED THEORY AND PRACTICE IN SPORT MARKETING**, reference already mentioned , P 140



### المطلب الثالث: السوق الرياضي وخصائصه:

يتم تواجد السوق عندما يكون الاتصال بين قوى العرض والطلب، وتتنوع الأسواق بتنوع السلع التي تتداول فيها ويمكن تعريف السوق على انه المكان الذي يستطيع المشترون لسلعة ما، أو خدمة ما، الاتصال ببائعي السلعة أو الخدمة بأي وسيلة من وسائل الاتصال، بمعنى آخر التقاء العرض والطلب ولتوضيح ذلك سنتطرق في هذا العنصر للسوق الرياضي وخصائصه<sup>1</sup>.

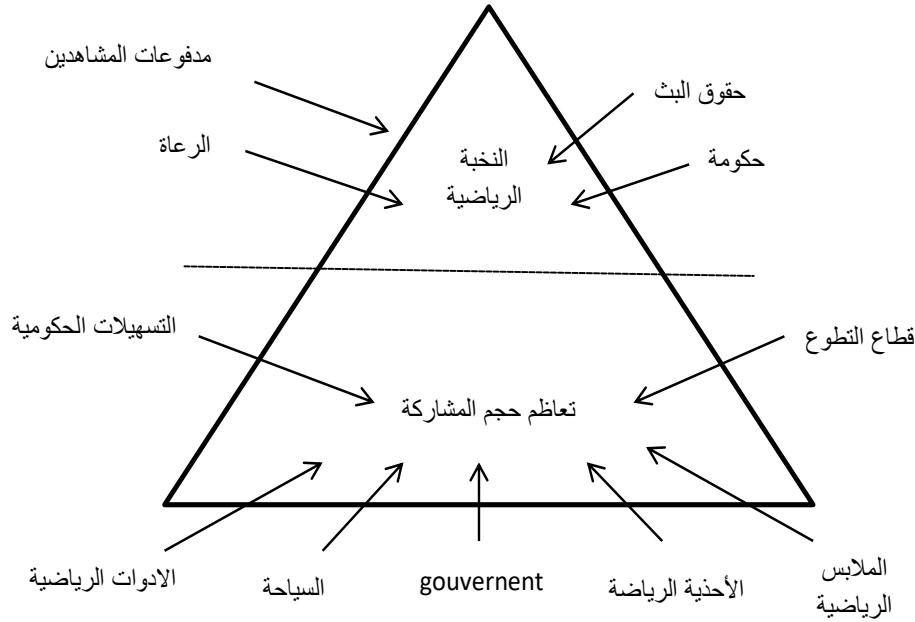
#### أولاً: سوق الرياضية

للرياضة جاذبية عالمية، ولا تقتصر على ميدان معين بل تشمل جميع انواع الرياضات، كما أن معظم الرياضات أكثر شعبية في العالم لها تقاليد خاصة بها، والشكل التالي يوضح الطبيعة الهرمية لسوق الرياضة مع مجموعة صغيرة من اللاعبين في قمة الهرم، وفي هذه القمة تتدفق الأموال على الرياضة من الرعاية وأموال المشاهدين وحقوق البث التلفزيوني والحكومة وتعاضم حجم المشاركة في السوق الرياضية في قاعدة الهرم من خلال شركات الأحذية الرياضية والملابس، والضرائب والسياحة والسفر والأدوات الرياضية والتطوع والتسهيلات الحكومية والشكل يوضح أنه في الوقت الذي تساند فيه الحكومات الرياضة لتحقيق المشاركة الجماعية والتفوق الرياضي إلا أنها أيضا تفرض الضرائب على الرياضة التي تحد من انطلاقها خاصة في مجال الأدوات والمنشآت الرياضية فالعاملون في الإعلانات والعلاقات العامة ربما يعتبرون التسويق الرياضي هو بيع التذاكر أكثر تميزاً للعملاء أو ضمان التسلية والترويج في الملاعب الرياضية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ولد مصطفى شاويش، السياسية النقدية بين الفقه الإسلامي والاقتصاد الوضعي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 2011، بيروت لبنان، ص 378.

<sup>2</sup> وليد مرسي الصغير، كمال الدين عبد الرحمن درويش، اقتصاديات الرياضة، دار المريخ للنشر، مصر، 2013، ص 64.

الشكل : (2-1) : هرم السوق الرياضية



المصدر: John Beech & Simon Chadwick, **The Marketing of Sport**, Pearson Education Limited, Harlow ,England,2007, p103.

ثانياً: خصائص السوق الرياضية

نذكر منها:

- تتنافس العديد من المنظمات الرياضية وتتعاون في نفس الوقت للحصول على منافسة ذات مغزى بحيث تتطلب الرياضات الاحترافية والهواة ومنافسة بين الكليات والجامعات ومدارس أخرى، وينطبق الشيء نفسه على الأندية الرياضية الخاصة.
- بروز المنتج وتحديد الهوية الشخصية القوية يدفع العديد من المستهلكين للرياضة إلى اعتبار أنفسهم خبراء، حيث كانت استجابة لأسئلة خبراء التالية "هل تعتقد أنه يمكنك اللعب لفريق محترف إذا كنت تمارس رياضة؟"، "هل تعتقد أنه يمكنك القيام بعمل إدارة أفضل من معظم

المسؤولين؟ ، "هل تعتقد أنه يمكنك القيام بعمل تدريب أفضل من المدرب العادي؟" و كانت اجابات كلها بنعم.

- يميل الطلب إلى التذبذب على نطاق واسع وكذلك يميل كل نموذج رياضي إلى أن يكون له دورة حياة سنوية ، كما أن المشجعين الرياضيين المتفرجين عرضة بشكل خاص للتغيرات السريعة في الاتصال، بحيث بداية الموسم تجلب الآمال الكبيرة والطلب العالي، لكن الركود في منتصف الموسم أو الاصابات أو ضعف المنافسة قد يقتل مبيعات التذاكر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Bernard J Mullin, Stephen Hardy, William A. Sutton, **Sport Marketing Fourth Edition** ,Printed Human Kinetics ,United States ,P 53

**المبحث الثالث: ماهية التسويق الرياضي :**

يقوم مسوقي الخدمات باستخدام الرياضة بشكل متزايد كوسيلة ترويجية من خلال مبادئ وأدوات التسويق الرياضي من أجل وضع الرياضة أو الاتحاد أو النادي أو الفريق أو اللاعب أو الحدث في سوق الرياضة شديدة التنافسية، وتقديم الفلسفة الأساسية لي عملية التسويق الرياضي.

**المطلب الأول: مفهوم وخصائص التسويق الرياضي:**

التسويق الرياضي ما هو إلا استطلاع الرأي والاتجاهات السائدة في السوق ومن ثم توجيه المنتجات والخدمات الرياضية لتتوافر مع تلك الاتجاهات. وللتوضيح أكثر سنتطرق في هذا المطلب لكل من مفهومه وخصائصه.

**أولاً : مفهوم التسويق الرياضي**

يعتبر التسويق الرياضي مجال جديد نسبياً على المستوى المحلي وليس له تعريف مستقل إنما يقع ضمن التعريف العام للتسويق بكل ما يتضمنه من معاني ودلالات، والتسويق الرياضي يشهد خلال السنوات الأخيرة ثمراً مضطرباً ومتناسباً مع محاولة المنظمات المنتجة توسيع أسواقها في ظل السوق العالمية الحرة وأصبحت المنظمات حول العالم تخصص نصيب جيد التسويق الرياضي من ميزانيتها العامة.

عرف (بيتس وستوتلار، 1996) التسويق الرياضي على أنه عملية تصميم وتنفيذ أنشطة رباعية الاتجاه (المنتج، السعر أو الثمن، المكان، التوزيع) للمنتج الرياضي لاستيفاء حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهداف الشراكة<sup>1</sup>.

أما كل من ( Shilbury , et al., 2003 ) عرفاه على أنه عملية إدارية واجتماعية تحصل من خلالها الأندية الرياضية والهيئات على احتياجاتها من خلال عملية تبادل المنتجات والقيم مع الآخرين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وليد مرسي الصغير، كمال الدين عبد الرحمن الدرويش، اقتصاديات رياضية، مرجع سبق ذكره، ص65.

ويذكر سعد شلبي (2005) " أن الفكرة الجوهرية للمفهوم الحديث للتسويق في المجال الرياضي تقوم على أساس تطبيق الطرق والأساليب العامة المتعددة والمتنوعة والشائعة الاستخدام في مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، ولقبول المرء لهذه الرؤية العامة لا يحتاج هنا إلى حيثيات تفصيلية من أجل نقل أو إدخال الأفكار التسويقية إلى المجال الرياضي، كما يعرفه على أنه الجزء الديناميكي المعقد في كل عمل تجارى رياضي، وعملية تصميم وتنفيذ أنشطة لإنتاج وتسعير وترويج والتوزيع للسلع والخدمات والأفكار الرياضية لإشباع احتياجات أو رغبات المستفيدين مع تحقيق أهداف المنظمات الرياضية بما لا يتعارض مع القيم التربوية للرياضة<sup>2</sup>.

وبالنظر إلى وجهات النظر المختلفة والمعلومات المتعلقة بالتسويق بشكل عام، يمكن تعرف التسويق الرياضي على أنه عملية اجتماعية وإدارية يتم من خلالها مدير الرياضة الحصول على ما تحتاجه المنظمات الرياضية وتريده من خلال إنشاء منتجات تبادل المنتجات والقيمة مع الآخرين<sup>3</sup>.

وبالتالي التسويق الرياضي هو المفتاح لتحقيق أهداف المنظمة الرياضية، الذي يقوم بتحديد الاحتياجات والرغبات للسوق المستهدفة والحصول على الرضا المرغوب بفعالية وكفاءة أكثر من المنافسين، وللتسويق الرياضي أربعة عوامل أساسية تحدد مفهومه وهي:

**1. التركيز على السوق:** ويشمل ذلك تحديد خصائص السوق الرياضي المستهدف من أجل تركيز أفضل لتلبية الاحتياجات.

**2. التوجه نحو المتلقي:** هو المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق الرياضي، والتوجه نحو المتلقي يعني بأن تستثمر المنظمة الرياضية التي تقدم الخدمة وقتا لمعرفة احتياجات ورغبات المتلقين، وفي هذا الصدد أجريت الدراسة

<sup>1</sup> بودي عبد القادر، طاهري محمد، أثر تطبيق أساليب التسويق الرياضي على مستوى المؤسسات الرياضية - إشارة إلى حالة نادي شبيبة الساورة لكرة القدم بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 04 الجزائر، ص172.

<sup>2</sup> دعاء محمد عابدين محمد، استثمار العلامات التجارية في تسويق أنشطة الرياضية، دار الوفاء دنيا لطباعة و النشر، مصر، ص 31 .

<sup>3</sup> David Shilbury, Shayne Quick ,**Strategic Sport Marketing**, 3rd Edition, allin et unwin, Ausralia, 2009.

الاقتصادية التي قام بها فريق بريمن(.....) الألماني لكرة القدم حيث أوضحت نتائجها بأن زيادة 5 دقائق إضافية لفترة الراحة ما بين الشوطين يحقق رضا الجمهور من جهة، ومن جهة أخرى يحقق للنادي فوائد قدرها 300000 يورو سنويا بحكم ارتفاع مدخول مبيعات المحلات التجارية للنادي<sup>1</sup>.

**3. التسويق المتناسق:** ويعني بأن الأفكار والمجهودات التسويقية يجب أن تشمل كافة الدوائر التنظيمية، والتي يجب أن تحظى بالدعم الكامل من مستويات الإدارة العليا لضمان نجاحها، وفهم واضح لأهداف المنظمة، وتطبيق فلسفة التوجه نحو المتلقي ويشمل التسويق الداخلي والذي يعني المكافئة والتدريب وتحفيز الموظفين للعمل معا لخدمة المتلقي.

**4. الربحية:** يجب على المنظمة الرياضية التركيز على تحقيق الربحية من خلال النظر إلى تلبية احتياجات متلقين بشكل أفضل من المنافسين حيث يضمن ذلك المحافظة على المتلقين واستقطاب متلقين جدد هو ما يحدث حاليا في سوق مبيعات الأقمصة الرياضية للنادي الكبرى مثلا نجد أن فريق البيارن (.....) لديه أكبر مدخول بـ 17 مليون يورو ثم يليه جوفنتوس (.....) بـ 13.5 مليون يورو في حين أن ريال مدريد (.....) يقارب 12 مليون يورو.

### ثانيا : خصائص التسويق الرياضي

حسب M. Desbordes هناك عدة أسباب جعلت خصائص التسويق الرياضي متعددة ولقد جمعها في نقطتين أساسيين هما:

**1- على حسب طبيعة المنظمات الرياضية وأهدافها:** حيث أن هذه الخاصية مرتبطة أساسا بطبيعة النشاط الرياضي وأنه ليس كباقي النشاطات الاقتصادية الأخرى هذا من جهة، ومن

<sup>1</sup> دعاء محمد عابدين محمد، استثمار العلامات التجارية في تسويق أنشطة الرياضية، مرجع سبق ذكره، ص 31.

جهة أخرى الجهات المشرفة على القطاع الرياضي أو بعبارة أخرى منظمي الرياضة (التنظيم الرياضي).<sup>1</sup>

2- على حسب طبيعة ونوعية وتعدد (المنتج/الخدمة) الرياضية: هناك وجهين لإدراك هذه الخاصية: الأولى من وجهة نظر المنتج الملموس وبدون شك أن هذه النقطة أقل وزنا بالنسبة للخصائص وذلك راجع لكون المعدات والتجهيزات الرياضية تحتاج لقدر مماثل من الجودة كباقي المنتجات الأخرى، أما الثانية من وجهة نظر الخدمة فهذه النقطة تعتبر غنية ومعقدة بالنسبة لسابقته أو نظرا لكون الخدمة الرياضية سواء الأساسية أو المرفقة تتميز بالتعقيد، إضافة إلى ذلك هناك بعض المنظمات التي تقدم هذه الخدمات منها من يهدف إلى الربح من عدمه.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للتسويق الرياضي و أساليبه

بعد التعرض لتعريف ومفهوم التسويق الرياضي سوف نتعرض إلى التطور التاريخي للتسويق الرياضي منذ بداية ظهوره في صور مختلفة مع أوائل القرن العشرين.

#### أولا : التطور التاريخي للتسويق الرياضي

معظم الأدبيات والأبحاث التي اطلعنا عليها ترجح البدايات الأولى لظهور التسويق الرياضي إلى سنوات الثمانينات<sup>3</sup> وذلك تزامنا مع ظهور القنوات الخاصة للتلفزيون واهتمامها بالرياضية كأداة لجلب المشاهدين وبذلك حصولها على التمويل اللازم لسيرها الحسن، ويؤكد

<sup>1</sup> Michel Desbordes, les spécificités du marketing du sport en France vue sous l'angle d'une revue de la littérature anglo- saxonne, colloque « société et consommateur » Rouen. Mars2004. P2-3

<sup>2</sup> بن بوزيان محمد ،التسويق الرياضي والسببسونينغ في الجزائر عن طريق دراسة إستطلاعية للمؤسسات الممولة للنوادي الرياضية ، مذكرة ماجستير، التسويق الدولي ، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010 ، ص 22.

<sup>3</sup> Didier primault, dès le 19 siècle ,le sport devient une activité lucrative ,problème économique mars 2008 p 43.

الباحث (Michel desbordes) بأن التسويق الرياضي هو مجال بحث حديث النشأة سواء في مجال علوم التسيير أو علوم وتقنيات النشاطات الفيزيائية والرياضية (STAPS) <sup>1</sup> .  
وكما هو متفق عليه فإن الأبحاث العلمية هي عبارة عن استجابة للمحيط الذي يعيش فيه الباحث، فكانت مساهمات الدول الناطقة بالإنجليزية ولاسيما أمريكا الشمالية أكثر من نظيراتها الناطقة بالفرنسية، حيث يعود تطور النظام الرياضي الأمريكي إلى الستينيات، وذلك عن طريق إدماج برنامج البحث والتعليم في الجامعات، وهذا الإدماج كان في كليات الرياضية، الإدارة والمعاهد التجارية وعلى هذا الأساس:

- ما هي الأسباب التي جعلت أمريكا الشمالية تهتم بإدارة الرياضة؟ و كإجابة على هذا السؤال المنطقي أن هذه الحركية كانت ترافق التحولات التي كان يعتمدها النظام الرياضي الذي كان يتجه شيئاً فشيئاً إلى الاحترافية، وبذلك تحتاج إلى كفاءات خاصة ولاسيما بعدما أصبحت الرياضة كآلة لتصنيع الدولارات.

وشهدت هذه الفترة سيطرت الفرق على البطولات في الرياضة الجماعية ك: (كرة المضرب كرة القدم، كرة السلة... الخ) بذلك أصبح الشغل الشاغل لفكر الإداريين هو تعديل هذا النظام وبتعديله ارتكز على ثلاثة مبادئ أساسية:

**1- المبدأ الأول:** كتلة الأجور أي محددة من طرف الرابطة لكي لا تدفع الفرق الغنية أكثر من نظيراتها الفقيرة.

**2- المبدأ الثاني:** ويرتكز على أن الفرق ضعيفة الترتيب في الموسم السابق لها الحق في اختيار أحسن اللاعبين الوافدين من النظام الرياضي الجامعي وذلك بهدف التوازن.

**3- المبدأ الثالث:** يرتكز على مبدأ مركزية حقوق البث التلفزيوني حيث تقوم الرابطات بالتفاوض حول مستحقات البث وإعادة توزيعها توزيعاً عادلاً على الفرق، بهدف الحصول الجماعي على الأموال اللازمة.

<sup>1</sup> Michel Desbordes, les spécificités du marketing du sport en France vue sous l'angle d'une revue de la littérature anglo- saxonne, reference already mentioned, 162 .



وانطلاقاً من هذه المبادئ في النظام الأمريكي تبدو أهمية تنظيم التسويق للفرق وللتفاوض حول حقوق البث التلفزيوني، وكذلك من أجل تنظيم الاقتصاد الرياضي بمجمله. أما مساهمات الدول الناطقة بالفرنسية تعود إلى سنوات التسعينات وأول من كتب في هذا المجال Alain Lorat في 1993 بمشاركة مجموعة من الباحثين من مختلف الاختصاصات، وتعتبر بلجيكا كأول دولة مساهمة في مجال التسويق الرياضي من حيث الأبحاث والمقالات المنشورة وتتمحور أساساً الأبحاث حول تعديل الرياضة والأخلاق بعد الأوضاع السلبية إلى آلت إليها الرياضة كنتيجة للنظام منتهج من قبل أوروبا<sup>1</sup>.

و في الأخير مساهمات العرب وعلى حسب المواقع التي اطلعنا عليها نجد:

- أحمد عبد العزيز قدم مقال من خلاله العلاقة ما بين الرياضة والتسويق وأرجعها إلى سنة 1870 في الو.م.أ إلى شركة التبغ.
  - عادل فاضل الذي قدم مقال حول التسويق في المجال الرياضي وركز على أهمية التسويق بالنسبة للمنظمات الرياضية لمواجهة الصعوبات الناتجة عن البيئة التي يعمل فيها.
  - إبراهيم الحسيني قدم مقالا مركزا على مصادر التمويل للرياضية.
  - عبد الأمير علوان ورفقاؤه قدم نموذجا لتسويق الرياضية للجميع.
  - محمد عبد العزيز تقدم بمقال فلسفة التسويق الرياضي حيث أبرز أهمية تبني الفلسفة التسويقية في المنظمات الرياضية لتقديم أحسن خدمة وكسب ولاء العملاء
- أما عن مساهمة الجزائر فقد نظمت أول ملتقى دولي حول أهمية التسويق الرياضي في تحسين صورة المؤسسة لدى المستهلك (المشاهد) وذلك في سنة 2008 لكي يتسنى لنا أن نفهم الحقل النظري المكون للتسويق الرياضي أو بعبارة أخرى مجموعة العلوم والاختصاصات المساهمة والمساعدة على فهم ظاهرة التسويق الرياضي.

<sup>1</sup> Wladimir Andreff, **organiser les sports professionnels** : socialisme américain versus libéralisme européen, Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs, n° 1. 2007.p 271.

## ثانياً. أساليب التسويق الرياضي

نذكر منها ما يلي:

**1. الشكل الأول: التسويق مع الرياضة:** وتكون الرياضة أو التسويق الرياضي أداة أو وسيلة للمؤسسة التي لا تنتج منتج رياضي ومن هنا تكون الرياضة وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة التجارية (التسويقية) وأمثلة ذلك:<sup>1</sup>

أ. الرعاية الرياضية التي تقوم على المنفعة المتبادلة بين المؤسسة والراعي.

ب. التصاريح باستخدام شعار الشركات مثل: شركة كوكاكولا.

ت. استخدام اعلانات الشركات التجارية.

**2. الشكل الثاني: التسويق في الرياضي:** هو استخدام المؤسسات الرياضية أساليب إدارة

التسويق المتبعة في المؤسسات الاقتصادية مثل التسويق للخدمات والمنتجات والأنشطة

الرياضية وتسويق اللاعبين والفرق والمسابقات والبطولات والمباريات وتسويق الأجهزة

والأدوات والملابس الرياضية والخدمات الطبية والسياحة الرياضية.

يوجد تداخل كبير بين الشكلين السابقين وأحيانا لا يمكن الفصل بينهما في نجاح وفاعلية عملية

التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية.

### المطلب الثالث: التسويق الرياضي وعلاقته بالمفاهيم الاقتصادية والإدارية :

ارتبط التسويق الرياضي ارتباطا وثيقا في السنوات الأخيرة بعدة مفاهيم معاصرة، ولفهم

طبيعة سوق الرياضة يجب التعرف على أهم العناصر التي تحكم أو تؤثر في هذه السوق،

وبالمفهوم الاقتصادي المبسط محاولة التعمق في المتغيرات الأساسية لكل من: الاستثمار،

الاستهلاك، الجودة الشاملة والمرتبطة أساسا بالتسويق الرياضي.

### أولا : التسويق الرياضي والاستثمار:

#### 1. الاستثمار الرياضي :

<sup>1</sup> علية عبد المنعم حجازي، أحمد حسين الشافعي، إستراتيجية التسويق الرياضي والإستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، ط1، دار الوفاء، مصر، 2009، ص24.

يعرف الاستثمار الرياضي على أنه محاولة لزيادة رأس المال عن طريق استخدامه في نوعية نشاط يدر دخلاً في مجال الرياضي. كما أن الاستثمار في المؤسسات الرياضية هو توظيف رأس المال من خلال المؤسسات الرياضية عن طريق الأنشطة بهدف زيادته، وهذا ما يتيح تبادل المنفعة بين المستثمرين لاستثمار أموالهم وبين المؤسسات الرياضية المختلفة لاستثمار إمكاناتهم المادية والبشرية اللازمة للأنشطة الرياضية (اللاعب، الإداري، الجمهور).<sup>1</sup>

## 2. أهداف الاستثمار في الهيئات الرياضية :

- يرى حسن الشافعي أن أهداف الاستثمار في المؤسسات الرياضية تكمن فيما يلي:
- تحقيق العائد أو الربح المادي عن طريق المشروعات المختلفة في مجالات التربية البدنية والرياضة.
  - المحافظة على قيمة الأصول أو المحافظة على قيمة رأس المال الأصلي للمستثمر في المشروع.
  - استمرارية الحصول على الدخل والعمل على زيادته وتنميته باستمرار.
  - ضمان سيولة النقدية اللازمة من الأهداف الأخرى للمستثمر لتغطية متطلبات العمل وعملية الإنتاج وتغطية حالات الطوارئ.

## 3. مجالات الاستثمار في الأندية الرياضية :

مجالات الاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة يمكن تناولها من منظورين:

أ. أولهما استثمار رياضي بالمؤسسات الرياضية المختلفة والمتمثل في رعاية الفرق الرياضية الفردية والجماعية، إنشاء أندية صحية، حقوق البث التلفزيوني، حقوق الدعاية والإعلان، استضافة الفرق الأجنبية العالمية، حق بيع تذاكر المباريات والمنافسات، حق بيع وشراء اللاعبين، صالات مغلقة متعددة الأغراض، إنشاء مدارس ووحدات ذات طابع خاص بالمؤسسات الرياضية الأكاديمية لتعليم وتدريب فئات المجتمع، أنشطة رياضية وترويحية.

<sup>1</sup> علية عبد المنعم حجازي، حسن أحمد الشافعي، إستراتيجية التسويق الرياضي والإستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

ب. أما المنظور الثاني فهو استثمار عام بالمؤسسة الرياضية، ويهتم بإنشاء مركز علاج طبيعي، صالة مناسبات، مطاعم الوجبات السريعة، تنظيم حفلات، صالات الألعاب الأطفال، مجمع تجاري، محطة تزويد بالوقود، استضافة فرق فنية، فصول لتعليم اللغات والحاسب الألى، دورات تدريبية في مجالات والتعليم والتدريب والإدارة<sup>1</sup>.

وإذا تناولنا العلاقة بين التسويق الرياضي والاستثمار نجد أنه من المهم التعريف بمفهوم اقتصاديات الرياضة حيث يقصد بها الموازنة الاقتصادية بين رغبات كل المستفيدين من الخدمات والمنتجات المرتبطة بالأنشطة الرياضية المختلفة في إطار منهج علمي منظم، ولتوضيح هذا المفهوم يجب التطرق لتفسير علاقة الاقتصاد بالرياضة، فالرياضة تعتمد على الاقتصاد لتمويل مختلف الأنشطة .

وتعتبر اقتصاديات الرياضة وسيلة دعاية وإشهار وانتشار، كما تعد سوقا رابحا في مجال الإنتاج والتسويق للمنتج والخدمة الرياضية، حيث تهتم بزيادة قاعدة الممارسين كحق من حقوق الإنسان ( ميثاق اليونسكو ) 1978 وكمجال للبطولة والمنافسة سواء في مجالات الهواية أو الاحتراف أو كوظيفة أو مهنة.

ثانيا. التسويق الرياضي والاستهلاك:

### 1. الاستهلاك الرياضي :

لفهم أفضل لمنطق سلوك المستهلك، وفهم مبادئ عمل الاستهلاك لابد من مراقبتهم في الوجبات، الترفيه، وحتى الأحاسيس، ومراقبة العادات الشرائية والاستهلاك. والملاحظة التشاركية تبدو كوسيلة تسويق مهمة والمسوقين أجمعوا على أن الملاحظة هي أكثر مصداقية من المقابلة كتقنية لتحقيق مبتغى نموذج سلوك المستهلك الرياضي.<sup>2</sup>

استخدم سلوك المستهلك الرياضي نظريات من التسويق، علم النفس، علم الاجتماع، والاتصال لدراسة الاستهلاك الرياضي في سياقات وأشكال عديدة تشمل هذه الدراسة مجموعة

<sup>1</sup> علية عبد المنعم حجازي، أحمد حسين الشافعي، إستراتيجية التسويق الرياضي والإستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> Jean Corneloup, **Pour une autre approche en management du sport**, Gestion 2000 : Recherches et Publications en Management A.S.B.L, v 16 , no 03, 20 Avril 2009, p 18.

واسعة من العوامل الشخصية، النفسية، والبيئية التي تؤثر على سلوك المستهلك الرياضي مع زيادة الاتصال في الدراسات المتعلقة بالتسويق الرياضي وبحوث سلوك المستهلك الرياضي أنشأت تقاليد لاختبار النظريات في مجتمع طبيعي وهذا لتطوير أفضل لممارسات التسويق الرياضي من أجل زيادة واستدامة الطلب على السلع الاستهلاكية للمنتجات والخدمات الرياضية، ونظرا للفوائد الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية من الرياضة، فالتحدي الذي يواجهه المسوقين في الرياضة هو فهم تعقيد السلوك البشري لتحديد العناصر الرئيسية لعملية صنع القرار مع تطوير الإجراءات التسويقية لتعزيز تجربة الاستهلاك الرياضي<sup>1</sup>.

## 2. طبيعة علاقة التسويق الرياضي بالاستهلاك :

أمام التصورات الاستهلاكية وتشعبها وفق عدة متغيرات تفل معها فرص التغاضي عن الأخطاء فيما يخص التسويق الاستراتيجي للسلع والخدمات فعلى الهيئات المهتمة تحديد أولويات بعناية ودقة، حيث أن تسويق المنتجات الرياضية يركز على تقديم منتجات للمستهلك بشكل كبير، رغم أنه لا يستطيع استغلال كل الخصائص المشار إليها في المنتج، فعامل كالإعلان يعمل على إعطاء الأفضلية لهذا المنتج وحتى وأن لوحظت النقائص فالاستفادة من المنتج واردة ومنه يقضي المستهلك حاجته، وعليه يجب وضع سياسات لتنمية وتطوير جودة المنتج حسب مستوى السوق ومستوى الهيئة مع العمل على بيئة محيط ملائم لتفعيل جودة التنظيم حسب متطلبات القطاع، فشركة Nike تعتبر من الرواد في تفعيل النظام الشبكي بهدف التحكم في التكاليف<sup>2</sup>.

وتركز وظيفة التسويق على الاتصال بالزبون لذا يجب التحرك لاستهداف الزبون بالدرجة الأولى في كل خطوة من خطوات المسيرة التسويقية.

## ثالثا: التسويق الرياضي والجودة الشاملة :

### 1. الرياضة والجودة الشاملة :

<sup>1</sup> David Shilbury, **Strategic Sport Marketing**, reference already mentioned, p 44

<sup>2</sup> بن عبد الهادي محمد منير، كلود سوبري، الاستهلاك الرياضي كمدخل لبناء الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسات الناشطة في السوق الرياضية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 30، الجزائر، 2013، ص 23.

أصبح الاتصال بإدارة الجودة من السمات الرئيسية لهيئات الرياضة المعاصرة وذلك في سعيها نحو تأكيد تفوقها وتميزها بجودة كل العمليات ومنتجات تحقيقاً لرضاء العملاء.

يعرف أحمد الشافعي مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي بأنها تحقيق احتياجات، رغبات وتوقعات المستفيد أو العميل في الهيئات الرياضية والأنشطة الرياضية المختلفة (اللاعب، الإداري) كما يرى التفوق، أي تحقيق المستوى الرياضي أو الإنجاز الرقمي المطلوب أو مستوى إداري فعال للهيئات الرياضية، وأن أداء الجودة بكفاءة يكون نتيجة الإعداد المهني والعلمي للعاملين بالأنشطة والمؤسسات المختلفة<sup>1</sup>.

## 2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة لعملية التسويق الرياضي :

إدارة الجودة الشاملة لعملية التسويق الرياضي بالهيئات الرياضية هي فلسفة أو مجموعة مبادئ والأساليب والوسائل الفنية والجهود والمهارات المتخصصة التي تؤدي إلى التحسن المستمر للأداء على كافة المستويات، باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة مع الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات المستفيد أو العميل وتحقيق رضائه وسعادته.

ومن المبادئ التي يمكن تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة لعملية التسويق الرياضي بالهيئات الرياضية هي<sup>2</sup>:

- التخطيط وعناصره.
- التنظيم الرسمي والغير الرسمي.
- وسائل الاتصال المناسبة بين المستويات الإدارية.
- التركيز على المستفيد (اللاعب، الجمهور، الإداري والفني).
- توافر القيادة الإدارية الفعالة و بناء الفرق .
- تطبيق مبادئ التعليم و التدريب المستمر.

<sup>1</sup> علية عبد المنعم حجازي، حسن أحمد الشافعي، إستراتيجية التسويق الرياضي والإستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة ، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>2</sup> حسن أحمد الشافعي، عبد الرحمان أحمد سيار، إستراتيجية للاعتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية، ط 1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2009، ص 58.

- تحسين الجودة باستمرار.
- الرقابة بواسطة الإدارة العليا باستمرار.
- الاستعانة بالأساليب الأخرى في إدارة الجودة الشاملة.

**خلاصة الفصل :**

تطرقنا في هذا الفصل لمفهوم التسويق على أنه العمل الإداري الخاص بالتخطيط الاستراتيجي لجهود المشروع وتوجيهها والرقابة على استخدامها في برامج تستهدف الربح للمنظمة، وإشباع حاجات المستهلكين وتطرقنا أيضا إلى مجالات، إدارة وأهمية التسويق ومراحل تطوره وأوضحنا مفهوم وخصائص التسويق الرياضي فقد أصبح مفهومه يميل حاليا إلى النشاط التجاري أكثر منه للمفهوم الرياضي وقد تم تركيز على المنتج الرياضي ودوره حياته خصوصا من ناحية الخدمة الرياضية التي أصبحت عنصر مهم جدا لمنافسة.



# الفصل الثاني:

الهيئات الرياضية و

استراتيجيات التسويق الرياضي

## تمهيد

تسعى أي هيئة رياضية في العالم لتحقيق هدف وجدت من أجله و يكون ذلك الهدف في غالب هو تحقيق البقاء والإستمرارية وكذلك تحقيق الأرباح وهذا الأمر لا يختلف بالنسبة للهيئات الرياضية، ويساعد التسويق بشكل مؤثر وكبير في تحقيق تلك الأهداف، فأفضل الهيئات هي التي تجمع بين التسويق والاستراتيجية وكذلك ليس من المنطقي أو المعقول أن تناقش الشركة تسويقها واستراتيجياتها دون الأخذ بعين الاعتبار كل من المنظور المحلي والعالمي، وتكون العناصر المناسبة لاستراتيجية التسويق هي التكامل والتنسيق من جهة والاستجابة المحلية والعالمية من جهة أخرى، واستراتيجية التسويق تحتاج إلى عمل متوازن. أما في إطار التسويق الرياضي فان اتجاه التسويق الرياضي الاستراتيجي يتضمن إرشادات حول عملية تحديد أهداف التسويق ومقاييس الأداء، ولتوضيح ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى العناصر الآتية:

- المبحث الأول: استراتيجية التسويق الرياضي.
- المبحث الثاني: ماهية الهيئات الرياضية.
- المبحث الثالث: استراتيجية التسويق في الهيئات الرياضية.

## المبحث الأول: استراتيجيات التسويق الرياضي :

المنظمات الرياضية تشرع في استراتيجية تسويق مصممة لتحقيق عدد من الأهداف المتعلقة بالتسويق ولا يقصد أن يؤخذ هذا النموذج على أنه نهائي، بل هو دليل تستخدمه منظمة رياضية كأساس لبناء مجموعة من الاستراتيجيات المبتكرة والديناميكية التي ستمكنها من المنافسة في السوق الذي استند إلى التطابق مع الرؤية الشاملة للمنظمة الرياضية.

## المطلب الأول: مفهوم استراتيجيات التسويق الرياضي :

يمكن تعريف استراتيجية التسويق الرياضي على أنها عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة جهود التسويق لتلبية أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تلبية احتياجات المستهلك الرياضي، كما حذر (Mullin , Hardy , Sutton,2000) بالمثل من القول أن كل عنصر من عناصر التسويق يتطلب نهجًا مختلفًا عند تطبيقه على مجموعات المشاركين والمتفرجين في الرياضة<sup>1</sup>. ووفقًا لـ Summers , Johnson (2000) تتعلق هذه الجوانب الفريدة بما يلي<sup>2</sup>:

- سوق المنتجات والخدمات الرياضية.
- المنتج الرياضي نفسه.
- سعر الرياضة.
- الترويج للرياضة.
- نظام توزيع رياضي.

ونسنتج من خلال ما سبق بان استراتيجية التسويق الرياضي هي العملية التي تقوم بها الهيئة الرياضية بتجميع جميع مواردها معًا لتحقيق مهمتها وأهدافها الشاملة، وقدم ألن، أوتول، هاريس وماكدونيل (2005) عددًا من النقاط الرئيسية حول هذه الاستراتيجية:

- أنها طويلة مدى وليست قصيرة.

<sup>1</sup> Matthew D. Shank and Mark R, **Sports Marketing A Strategic Perspective**,. Lyberger Routledge, New York p 39.

<sup>2</sup> Aaron C.T. Smith ، **Introduction to Sport Marketing**، Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier ،uk p 87.

- أنها ليست كلمة أخرى للتكتيكات.
  - تستند إلى تحليل دقيق لكل من الموارد الداخلية والبيئات الخارجية.
  - ضرورة من أجل البقاء.
- وتشير نتائج دراستهم إلى أن مساهمة التسويق في جميع أبعاد تشكيل الاستراتيجية أكبر بشكل ملحوظ بين المنظمات ذات الأداء العالي للأعمال والتي تختلف عن المنظمات ذات الأداء المنخفض، وبالتالي ينصحون بأنه يجب النظر في مساعدي القرار الذين يستخدمهم المديرون لتحليل وتفسير أوضاع السوق والمواقف التنافسية، كما لاحظوا أن المديرين يجب أن يدركوا أن الإدارة القائمة على السوق متعددة الأبعاد وأن عناصرها المكونة يجب تقديرها<sup>1</sup>.
- تصف استراتيجية التسويق الخاصة بالمنظمة كيف ستفي المنظمة باحتياجات ورغبات عملائها (Ferrell and Hartli2005) وقد يشمل أيضا الأنشطة المرتبطة بالحفاظ على العلاقات مع أصحاب المصلحة الآخرين (الموظفين وشركاء سلسلة التوريد). استراتيجية التسويق هي ببساطة ما تفعله المنظمة لتحقيق أهدافها وتختلف الأهداف حسب قطاع الأعمال حيث تم تحديد أهداف UMBRO في مراجعة الرئيس التنفيذي (تقرير UMBRO السنوي، 2004) على النحو التالي:
- أن تكون العلامة التجارية الثالثة على الأقل في كل سوق تعمل فيها على النحو المحدد في منتج الأداء الميداني.
  - تنمية أعمالها ذات العلامات التجارية بنسبة 10٪ سنويًا.
  - تطوير اتجاه تجاري (كرة القدم / نمط الحياة والموضة) يمثل بشكل مباشر 5٪ من إجمالي مبيعات المكافئ العالمية بالجملة.
- من ناحية أخرى حدد مجلس الرجبي الدولي (IRB) أهدافه على النحو التالي<sup>2</sup>:
- أ. زيادة عدد النقابات وقدرتها التنافسية على مختلف المستويات مثل مستوى الأداء العالي، الاحترافية اللعبة.

<sup>1</sup> John Beech & Simon Chadwick, **The Marketing of Sport**, Pearson Education Limited, Harlow ,England,2007 , p 425 .

<sup>2</sup> <http://www.irb.ie>

ب. زيادة المشاركة في لعبة الركبي في جميع أنحاء العالم.

ت. عودة الرجبي للألعاب الأولمبية.

ويتطلب تحقيق هذه الأهداف أو أهداف التخطيط مراعاة العوامل الداخلية والخارجية التي لها تأثير على ثروات المنظمات ويمكن أن تتكون استراتيجية التسويق من برنامج تسويق وأحد أو أكثر (2005 Ferrell and Hartline)، يتكون كل برنامج من عنصرين سوق، أو أسواق مستهدفة موارد وإمكانات المؤسسة وشدة المنافسة، والبيئة التسويقية المحيطة اجتماعيا و اقتصاديا ثقافيا ونفسيا وقانونيا.

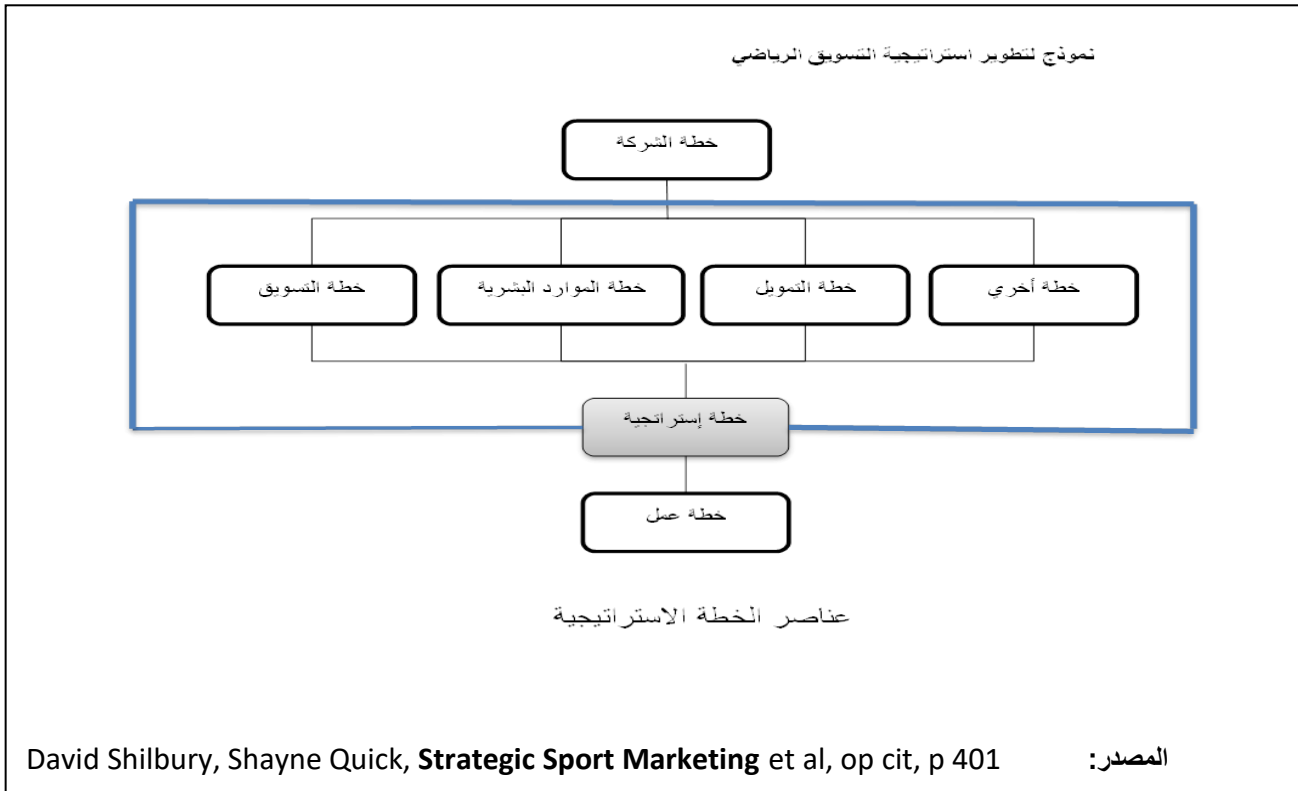
### المطلب الثاني: عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق الرياضي:

ليس هناك شك في أن الاتجاه التسويقي لمنظمة رياضية يجب أن يأخذ اتجاهه من الفلسفة الشاملة لتلك المنظمة نفسها. ويتم الإبلاغ عن التسويق الرياضي عادة من خلال وضع خطة له ومع ذلك، فمن الجدير بالذكر أنه من الضروري دمج أي خطة مهما كان تركيزها في التخطيط الاستراتيجي الاوسع للمنظمة الرياضية، من حيث التسويق يرى دان (2004) أن "استراتيجية التسويق الفعالة تعتمد على الدمج الكامل لأهداف الشركة والاستراتيجية والخطط التجارية والتسويقية للمؤسسة." في مصطلحات التسويق الرياضي، وستريك (2003) يدرك أن التمييز بين التخطيط الاستراتيجي الشامل وتخطيط التسويق الاستراتيجي في المنظمات الرياضية غالبًا لا يمكن تمييزه<sup>1</sup>.

كما يوضح الشكل العناصر الأخرى لخطة العمل جوانب مثل التمويل وإدارة الموارد البشرية وإدارة الأصول مثل هذا التكامل، لن يكون هناك سوى القليل من التشكل بين الوظائف التنظيمية المسؤولة وقليل من التماسك بين الخطط، بالنظر إلى هذه المعلومات، يوضح الشكل نموذجًا من خمس مراحل للتسويق الرياضي الاستراتيجي:

<sup>1</sup> Simon Chadwick - **The Marketing of Sport** -Financial Times Management. . Pearson Education .2007. page 400

الشكل (1-2): نموذج لتطور استراتيجية التسويق الرياضي



كما أشرنا سابقاً يجب أن يكون هناك إدراك بأن جميع القرارات الاستراتيجية تنبع من المهمة الشاملة للمنظمة المعنية ويعتقد ناش (Nash، 1988) أن بيان المهمة يجب أن يكون بياناً مركزياً يحدد ما هو العمل وما الذي سيصبح عليه وعلى سبيل المثال أهداف الشركة الرئيسية.<sup>1</sup> كالحصول على التاج القاري.

وفقاً لـ Reed (1997)، يمكن تقسيم الأهداف التسويقية لمنظمة ما إلى أهداف موقف التسويق وأهداف أداء التسويق.

- الموقف التسويقي هو خلاصة لبيان المهمة مع التركيز على الأجزاء التي تؤثر على جهود التسويق الشاملة.

- بينما أداء التسويق يرتبط بالمنتج النهائي لجهود التسويق وحجم المبيعات وحصصة السوق والأرباح، ولكي تكون فعالة يجب أن يتوفر في الهدف العناصر التالية:

أ. محدد: يحدد النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها.

<sup>1</sup> David Shilbury, Shayne Quick, **Strategic Sport Marketing**, reference already mentioned , p 401.

- ب. قابل للقياس: يجب أن تعرف متى تم تحقيقه.
- ت. قابل للتحقيق: الهدف قابل للتحقيق ولكن يجب أن يتطلب جهداً.
- ث. ذو صلة: يجب أن يساهم في أهداف المنظمة.
- ج. قابلة للتتبع: يجب أن توفر "مقياساً" لإنجازه في فترات زمنية معينة.

### المرحلة الثانية: تحليل الوضع

يقترح كل من (Dann and Dann 2004) أن المرحلة الثانية يجب أن تتضمن تحليلاً لظروف التسويق الحالية من حيث صلتها بالحالات التالية:

- حالة السوق.
- حالة المنتج.
- الوضع التنافسي.
- حالة التوزيع.
- حالة البيئة الكلية.

على الرغم من أن هذا يمثل نهجاً مثالياً لأغراض عملية يمكن تقسيمه إلى جانبين مختلفين : تحليل المشكلات وتحليل SWOT<sup>1</sup>.

**أولاً. تحليل المشكلات:** لا ينبغي أبداً اعتبار المنظمات الرياضية على أنها تعمل في نوع من الفراغ، ويجب أن يتضمن التخطيط التسويقي دائماً تحليلاً قوياً للبيئة الأوسع كما يجب أن يعمل نظام تسويق المؤسسة الرياضية بفعالية في إطار هذه القوى الواسعة على الرغم من حقيقة أنه لا يمكن التحكم فيها إلى حد كبير من قبل الإدارة، مثل هذه القضايا واسعة النطاق ومتغيرة باستمرار، ولكن البعض الذي يجب مراعاته فيما يتعلق بالرياضة يشمل التكنولوجيا والمنافسة الأجنبية وشيوخ السكان والنساء في الرياضة.

**ثانياً. تحليل SWOT:** يوجد إطار الفهم في الجزأين الأولين من تحليل SWOT نقاط القوة والضعف الداخلية، والتي تتعلق بمواردها وقدراتها التي يمكن استخدامها لتطوير ميزة تنافسية

<sup>1</sup> David Shilbury, Shayne Quick, **Strategic Sport Marketing** , reference already mentioned , p 403

مع البحث عن طرق لتحسين نقاط الضعف والقضاء عليها<sup>1</sup> والجانب الآخر يتعلق بالفرص والتهديدات الخارجية التي قد تصادفها الهيئة الرياضية.

وفكرة تحليل **SWOT** تعتبر فكرة جيدة تقوم بتطوير مجموعة محددة من المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم منطمتك الرياضية في السوق وهي بالضرورة ذاتية تماماً لأنها تتضمن بعض طرق التنبؤ أو الرؤية ويجب توخي الحذر من جميع الجوانب وهذا ما يؤكد بروكس (1994) بقوله "خارج الهيكل التنظيمي الخاص بك لا يقل أهمية عما يحدث في الداخل".

### المرحلة الثالثة: تجزئة السوق :

تتضمن هذه المرحلة الاستخدام العملي لأساليب أبحاث السوق السابقة لتحديد ووصف وتبرير قطاعات السوق المستهدفة المختارة ويسمح التقسيم بتخصيص مزيج تسويقي يسمح للمسوق الرياضي بتصميم مزايا المنتج وتحديد الأسعار ووضع استراتيجيات ترويجية وتوزيعية لخدمة احتياجات السوق (الأسواق المستهدفة)، هذا يعني أنه بدلاً من وجود نمط أو تصميم منتج واحد، وسعر واحد، وبرنامج ترويجي واحد، واستراتيجية توزيع واحدة لجميع العملاء، يمكن أن يكون لدى المسوق الرياضي مزيج تسويقي منفصل لكل شريحة أو مزيج تسويقي واحد لقطاع معين وهناك ثلاث استراتيجيات تسويقية أساسية يمكن استخدامها في الرياضة:<sup>2</sup>

- يركز التسويق غير المتميز على استهداف ما يشترك فيه جميع المستهلكين أو معظمهم ويتجاهل وجود التجزئة داخل السوق.
- يركز التجزئة المركزة على سوق هدف واحد مع مزيج تسويقي واحد.
- يركز التقسيم المتعدد على العديد من الأسواق المستهدفة ويطور مزيجاً تسويقياً منفصلاً لكل من الأسواق التي يرغب في الوصول إليها.

كما يجب تأكيد على سيولة القطاعات وأن المسوقين الرياضيين يستخدمون عادةً المقاطع العرضية لوصف قطاعات معينة على سبيل المثال بدلاً من وصف شريحة ما على أنها تعيش

<sup>1</sup> Eric C. Schwarz, Jason D. Hunter , **ADVANCED THEORY AND PRACTICE IN SPORT MARKETING I**, reference already mentioned, p 9

<sup>2</sup> David Shilbury, Shayne Quick, **Strategic Sport Marketing**, reference already mentioned , p 406.



على بعد 5 كيلومترات من منشأة ما، فمن المرجح أن يتم وصفهم بأنهم رجال محترفون يتمتعون بدخل مرتفع يمكن إنفاقه وقد حضروا خمس مباريات لكرة الشبكة مع شركائهم للنشاط الاجتماعي، بمزيد من التفصيل فإن التصنيفات العامة هي ديموغرافية وجغرافية ونفسية وسلوكية.

### المرحلة الرابعة: تطوير مزيج تسويقي متكامل :

في هذه المرحلة يتم تطوير مزيج تسويقي مناسب لكل من الأسواق المستهدفة المحددة مسبقاً، حيث يقترح (ريد سنة 1997) أن هناك فئتين من استراتيجيات التسويق المتاحة: استراتيجيات تحديد المواقع التنافسية على مستوى الصناعة، واستراتيجيات مزيج التسويق<sup>1</sup>.

- الأول هو "الاستراتيجيات الكبرى" التي ترغب المنظمة في اتباعها من أجل تحقيق أهداف أعمالها الشاملة ويعلق ريد (1997) قائلاً "أنهم مهتمون بإيجاد طرق لوضع المنظمة بشكل فعال في مواجهة منافسيها لخلق ميزة تنافسية مستدامة والحفاظ عليها".

- أما الثاني فيتم التعامل فيه مع استراتيجيات مستوى التسويق المتعلقة بالمنتج والسعر والتوزيع والترويج:

أ. **استراتيجيات المنتج:** وفقاً (لسامرز وجونسون، 2000) يتميز المنتج الرياضي عن غيره المنتجات من خلال الجاذبية العالمية والطبيعة التجريبية وكذلك المنافسة والتعاون في وقت واحد وعدم السيطرة على المنتج الأساسي والتصنيف كمنتج صناعي وأساسي. كل هذه العوامل تجلب تحديات كبيرة لمسوقي الرياضة وهو ما أشار إليه ريد (1997) كعنصر منتج أو قرارات العلامة التجارية، فيما يتعلق بالسلع الرياضية وتمتلك معظم الشركات المصنعة للأحذية الرياضية مجموعة من المنتجات التي تؤدي وظيفة مماثلة ظاهرياً ويشار إلى هذا باسم خط الإنتاج بالإضافة إلى ذلك، ينتج هؤلاء المصنعون أنفسهم مجموعة من المنتجات ليس فقط الأحذية الرياضية ولكن أيضاً القمصان ومضارب التنس والقبعات والسراويل القصيرة ويشار إلى هذا باسم مزيج المنتج. وبصفتك مالغاً لمتجر رياضي على

<sup>1</sup> David Shilbury, Shayne Quick, **Strategic Sport Marketing**, reference already mentioned, p 407.

سبيل المثال فأنتك تواجه قرارات مستمرة فيما يتعلق بخطوط الإنتاج التي يجب تخزينها وأي منتجات فردية (من مجموعة من الموردين) تشكل جزءاً من هذه الخطوط. ونخلص بالقول أن لتطوير استراتيجية منتج رياضي بشكل فعال لابد من واضح لفهم الاحتياجات والرغبات والتصورات والمواقف تجاه منتج. يقترح كل من ( Kotler (1997) (and Armstrong, 2004) أربع استراتيجيات بديلة للسوق: اختراق السوق وتطوير السوق وتطوير المنتجات والتنويع.

ب. استراتيجيات التسعير: السعر هو العامل الأكثر وضوحاً ومرونة خاصة نتيجة المبيعات والخصومات والتخفيضات والقسائم و يعد إنشاء استراتيجية للتسعير جزءاً لا يتجزأ من نجاح المنظمة الرياضية لأن لها تأثيراً كبيراً على نجاح خطة التسويق الرياضي الشاملة. لذا يجب أن يأخذ مسوقو الرياضة في الاعتبار العناصر الثلاثة التي تم وصفها في التسويق الرياضي هي الشركة نفسها ومستهلك الرياضة والمنافسة. بالإضافة إلى ذلك يتأثر التسعير بشكل مباشر بالعوامل الخارجية بما في ذلك اللوائح الحكومية والمناخ الاقتصادي والسياسة<sup>1</sup>.

ت. استراتيجيات الترويج: في التسويق الرياضي يغطي الترويج مجموعة من الأنشطة المترابطة تم تصميم كل هذه الأنشطة لجذب الانتباه وتحفيز اهتمام المستهلكين ووعيمهم، وبالطبع تشجيعهم على شراء منتج رياضي ويتعلق الترويج بالتواصل مع المستهلكين وتثقيفهم وعلى سبيل المثال قد يتضمن الترويج إخبار المستهلكين المحتملين عن منتج ما، أو تذكيرهم بفوائده أو إقناعهم بأنه يستحق المحاولة ويشمل الترويج جميع أشكال التواصل مع المستهلكين، وليس الإعلان فقط ويُنظر إلى الترويج على أنه الطريقة التي يتواصل بها المسوقون الرياضيون مع المستهلكين لإبلاغهم وإقناعهم وتذكيرهم بمنتج والهدف من الترويج هو تشجيع المستهلكين على تكوين رأي إيجابي حول منتج رياضي يتماشى مع

<sup>1</sup> Eric C. Schwarz, Jason D. Hunter ,ADVANCED THEORY AND PRACTICE IN SPORT MARKETING, reference already mentioned, p 28

استراتيجية تحديد المواقع المحددة مسبقاً، ثم تحفيز المستهلكين على تجربة المنتج الرياضي والترويج يركز على بيع المنتج<sup>1</sup>.

أ. **استراتيجيات التوزيع:** الاستراتيجيات المتعلقة بالمكان الذي يمكن فيه شراء منتج رياضي معين أو استهلاكه وتسمى استراتيجيات التوزيع ببساطة، فالأمر كله يتعلق بإيصال المنتج المناسب للعميل المناسب في المكان المناسب وبالسعر المناسب وهو مهم للغاية لأنه يمكن تحقيق ميزة تنافسية كبيرة من خلال استراتيجية توزيع فعالة. يقترح (شيلبري وآخرون، 2000) أربعة متغيرات مرتبطة بالمكان: تخطيط المنشأة، الأدلة المادية، العملية، والأشخاص.

**المرحلة الخامسة: التنفيذ والرقابة والتقييم:** هي المرحلة النهائية التي يتم فيها وضع استراتيجيات المنتج والسعر والتوزيع والترويج التي تم تحديدها كجزء من المرحلة الرابعة موضع التنفيذ بطريقة منسقة وفي هذه المرحلة من المهم النظر في الآثار المالية لاستراتيجيات التخطيط التسويقي التي تم تحديدها في المرحلة 4، ويقترح ريد (1997) أن "تكون نظرة عامة واسعة لاستراتيجيات التسويق المقترحة هي كل ما هو مطلوب ومفصل" ويتم تحديد معلومات الميزانية بشكل أكثر ملائمة في خطط التسويق (التشغيلية) السنوية ومع ذلك من الحكمة أيضاً النظر إلى مجموعات التحديد المستهدفة وتحديد أولوياتها إذا لم يتم القيام بذلك من قبل، وذلك لأنه قد يلزم تخصيص التكاليف لضمان الوصول إلى جميع الفئات المستهدفة كما أنه يسمح لمسوق الرياضة باتخاذ قرارات اعتماداً على الموارد المتاحة في النهاية<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: أهم الاستراتيجيات الفعالة في مجال التسويق الرياضي :

ان مهمة الإدارة في المؤسسة الرياضية لا يجب أن تقف عند مجرد تحقيق رغبات وحاجات المستفيدين من الأنشطة البدنية والرياضية وتحقيق الربح فحسب، بل يجب أن تبحث عن الاستراتيجيات التسويقية التي تمكنها من تحقيق الريادة في السوق الرياضية المحلية والعالمية، ومواجهة منافسيها بثتى الأساليب الأكثر نجاعة والأقل تكلفة والأسرع وبجهد أقل

<sup>1</sup> Aaron ct smith. **introduction sport marketing**, reference already mentioned, p 170.

<sup>2</sup> David Shilbury, **ADVANCED THEORY AND PRACTICE IN SPORT MARKETING**, reference already mentioned , p 413.

وبشكل يتماشى مع إمكانات المؤسسة والفرص المتاحة، لذا تعد عملية اختيار أو تبني المؤسسة الرياضية للاستراتيجيات التسويقية من أصعب العمليات الإدارية، نظرا لأهميتها وحساسيتها في نفس الوقت، وأي خطأ سيجعل المؤسسة في موقف صعب، وأهم هذه الاستراتيجيات ما يلي<sup>1</sup>:

### أولاً: استراتيجية تحليل الحصة السوقية للمؤسسة الرياضية :

تعد الحصة السوقية أحد المؤشرات التسويقية الاستراتيجية في ظل التنافس، كما تعد الاداة المتطورة التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد موقف المؤسسة الرياضية " قيمتها وسمعتها وقوتها" في السوق الرياضية بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، كما يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية على المنتجات والخدمات في المجال الرياضي وكل منطقة تشمل السوق الرياضية<sup>2</sup>.

ومن متطلبات إجراء تحليل الحصة السوقية ما يلي:

- توفر بيانات تاريخية للسنوات السابقة أو حالية عن مبيعات المؤسسة الرياضية ومؤسسات الصناعة الرياضية ككل.
- معرفة عدد المنافسين للمؤسسة الرياضية في السوق.
- تحديد حجم الاستهلاك أو الإنفاق الكلي في سوق الرياضة.
- معرفة عدد العملاء أو المستهلكين للمنتجات والخدمات في المجال الرياضي الذي تعمل في إطاره المؤسسة.

من فوائد استخدام هذا النوع من التحليل و الجوانب الأساسية في تحليل السوق :

إن عملية تحليل الأسواق التي تعمل فيها المؤسسة الرياضية تساهم في إعطاء الإدارة الرياضية كل المعطيات والمعلومات حول المنافسين والعملاء والحاجات والمتطلبات وقنوات التوزيع والمحيط والعوامل المؤثرة في الاستهلاك، وهذا ما يساعد رجال التسويق في تصميم

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، إدارة المبيعات ، ط1، دار الفكر الجامعي ، مصر ، 2008، ص 318.

<sup>2</sup> بوطالبي يحي ، التسويق الرياضي وعلاقته بإدارة المنشآت الرياضية الجزائرية دراسة متمحورة حول أهمية تطبيق إستراتيجيات التسويق وتطوير المنتج الرياضي، مذكرة دكتوراه، الإدارة والتسيير الرياضي ، جامعة سطيف، الجزائر، 2013 ، ص 87.

وضع البرامج والاستراتيجيات المناسبة للتعامل الجيد مع السوق رياضية وتحقيق النجاح المرغوب وهناك ثلاثة أنواع تحليل العملاء المستهلكين، تحليل المنافسين، الدراسة المحيط التسويقي " التحولات التكنولوجية والاقتصادية والقانونية والسياسية".

### 1. تحليل العملاء " المستهلكين " في المجال الرياضي : تعد عملية تحليل العملاء في المجال

الرياضي حتمية وذات أهمية بالغة لتحقيق حاجات ورغبات المستفيدين من الأنشطة البدنية والرياضية وفي كافة مجالاته الإنتاجية أو الخدماتية نظرا لعدة أسباب منها<sup>1</sup>:

- اختلاف نظر العملاء للمنتوج من حيث اللون والشكل والمنفعة التي يقدمها .
- الفروق الفردية بين العملاء في مستويات الفهم والمعرفة والدخل الفردي.
- اختلاف العوامل المؤثرة في قرار الشراء والاستهلاك لدى العملاء.
- اختلاف دوافع الاستهلاك من شخص إلى آخر ومن فئة عمرية إلى مرحلة أخرى.

إن اختلاف أفكار وآراء ودوافع العملاء حول الاستهلاك والاستفادة من النشاط البدني والرياضي ومنتجاته وخدماته يفتح مجال البحث بشكل واسع لرجال التسويق الرياضي لدراسة سلوك المستهلكين وتقديمهم إلى مجموعات متجانسة لكل منها حاجات ورغبات مماثلة لتحقيق هدف العملاء والمؤسسة الرياضية معا.

### 2. تحليل المنافسين للمؤسسة الرياضية: تركز هذه العملية على تقييم الممارسات التي تقوم

بها المؤسسات الرياضية المنافسة ومعرفة نقاط قوتها وضعفها، ثم تحديد قيمة المؤسسة في السوق واستغلال الفرص التسويقية المتاحة والممكنة، وبالتالي دراسة كل العوامل التي من شأنها تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة وتعظيم أرباحها مقارنة مع المنافسين.

ويجب أن تتم عملية تحليل المنافسين من خلال الإجابة على سؤالين رئيسيين هما<sup>2</sup>:

- ماهي المؤسسات المنافسة الحالية أو محتمل أن تدخل السوق الرياضية ؟
- ماهي المجالات الأساسية للمنافسة ؟

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة المبيعات، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة المبيعات، مرجع سبق ذكره، ص 76.

تحديد المؤسسات المنافسة الحالية والجديدة: وتنقسم المؤسسات الموجودة حاليا في السوق الرياضية إلى مجموعتين هما:

**1. المؤسسات المنافسة الحالية:** المؤسسات الرياضية التي تؤدي نفس النشاط الذي تقوم به المؤسسة كالفندقة في مجال الرياضة أو منافسات دوري المحترفين لكرة القدم، فهي تقريبا تستعمل نفس الوسائل والتقنيات والأساليب التدريبية وتستهدف نفس مجموعات العملاء من الجمهور الرياضي أو تسويق معدات التدريب لصالات الرياضية.

المؤسسات الرياضية التي تنافس المؤسسة بأنشطة تختلف نوعا ما عن الأنشطة التي تقوم به المؤسسة الرياضية فمثلا ما تقدمه صالات التدريب من خدمات رياضية للممارسين بشتى مستوياتهم وبين ما تقدمه مؤسسات رياضية خاصة بتكوين لاعبين محترفين كالمدارس الرياضية الخاصة.

**2. المؤسسات الجديدة أو المحتمل دخولها إلى السوق:** وهي مؤسسات قد تكون لها ميزة تنافسية جديدة كإضافة بعض خصائص الجديدة لنفس السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتتعامل مع نفس العملاء أو مؤسسات تعمل على تسويق منتجات بديلة ويمكن أن تقوم مقام ما تنتجه المؤسسة الرياضية أي تقدم نفس المنافع ولكن بمنتجات مختلفة، فمثلا تقديم خدمات الإطعام والإيواء للأندية مع إضافة النشاط السياحي في الخدمات بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسين.

تحديد مجالات التنافس: لتحديد مجالات التنافس و التعرف على الجوانب التالية:

- الاستراتيجية البيعية الحالية للمؤسسات المنافسة.
- مستويات الأداء البيعي للمؤسسات المنافسة.
- نقاط القوة والضعف للمنافسين.
- أساليب التصرف المحتملة للمنافسين في كل مجالات التنافس.

ثانيا. استراتيجية التحالف بين الأندية و المؤسسات المختلفة :

### 1. التعريف باستراتيجية التحالف :

نعني باستراتيجية التحالف بين المؤسسات الرياضية المختلفة أن توقع مؤسستين رياضيتين أو أكثر اتفاقيات تحالف تهدف إلى العمل المشترك وتقاسم الأرباح وتحقيق الأهداف المشتركة، في عدة ميادين تخص تبادل المعلومات الخاصة بالتسويق وتفعيل البرامج التلفزيونية أو تبادل المعلومات في مجال التدريب والصحة والإعداد والتمويل من خلال التعاقد مع المؤسسات الراعية، ومن الأمثلة اتفاق النادي الرياضي " بانكيز " يتكفل بالاتصال باللاعبين الشباب في أمريكا الشمالية لضمهم إلى " مانشستر والنتيجة ارتفاع أسهم نادي "مانشستر" في بورصة لندن، حيث زاد سهمه بنسبة 4.8 % وهذا ما يحقق قدرة التمويل الذاتي الجيدة مما يسمح له بتحقيق الريادة والتفوق<sup>1</sup>.

### 2. أهداف استراتيجية التحالف :

من هذه الاهداف ما يلي<sup>2</sup>:

- تبادل معلومات الخاصة بالتسويق الرياضي كتحويل لاعبين وتسويق المنتجات الرياضية المختلفة.
- التخصص وتقسيم العمل الرياضي حيث المدارس الرياضية تعمل على اكتشاف المواهب تم تدريبها وإعدادها بالشكل الجيد وصناعة البطل ثم تسويقه للنادي الرياضي المستفيد من التعاقد والتحالف، تفعيل البرامج الإعلانية والترويجية حيث النادي يستفيد من التمويل والمؤسسة الراعية تستفيد من عمليات الترويج لمنتجاتها وتحسين صورتها و سمعتها.
- تبادل المعلومات في مجال التدريب والتكوين والصحية.

<sup>1</sup> كمال الدين عبد الرحمن درويش محمد صبحي حسانين، التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الاداء البشري في ادارة الرياضية، ط3، دار الفكر العربي، مصر، ص 58 .

<sup>2</sup> علية عبد المنعم حجازي، أحمد حسين الشافعي، استراتيجية التسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، مرجع سبق ذكره ، ص 76.

- تحقيق قدرة التمويل الذاتي من خلال عائدات نشاط التسويق الرياضي على كافة الأصعدة، حيث استراتيجية جذب الجماهير الرياضية بشكل كبير تقتضي تعليق شعارات المؤسسة أو النادي المتحالف مع مؤسسة الرياضية مثلا.

### المبحث الثاني: ماهية الهيئات الرياضية :

من الطبيعي أن المؤسسات الرياضية التي تهدف للربح تحصل على دخل من مجموعة متنوعة من المصادر، بحيث يمكن للمنظمات الرياضية جذب تمويل حكومي كبير ويجب على المؤسسات الرياضية التي تهدف للربح أن تسوّق بنشاط لكل العملاء المحتملين و حالين من أجل الاستمرار في النجاح في البيئة الرياضية، وتؤدي الإدارة الرياضية دور مهم في تحقيق أهداف الهيئات الرياضية حيث أصبحت هي المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل وتفعيل طاقات والقوى التي من شأنها تمكين وتطوير وتنمية الهيئات الرياضية.

### المطلب الأول: مفهوم الهيئات (المؤسسات) الرياضية:

سنحاول في هذا المطلب التعرض لمختلف التعاريف الواردة في الهيئات الرياضية، انواعها  
أولا. تعريف الهيئات (المؤسسات) الرياضية:

يمكن تعريفها من خلال ما يلي:

هي هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت من أجله ويشير الباحث "أشرف صبحي" نقلا عن **دافت**، أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة<sup>1</sup>.

أما كل من Slack and Parent وصفا الهيئة الرياضية بأنها كيان اجتماعي في صناعة الرياضة، أي أنها موجهة نحو الهدف مع نظام نشاط منظم بوعي وحدود محددة نسبياً. ويغطي هذا الوصف نطاق أوسع، أي مجموعة من الأشخاص ذات شخصية اعتبارية تشارك بشكل

<sup>1</sup> إبراهيم علي غراب، واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية حالة المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية، مذكرة ماجستير، الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر، سنة 2010. ص 52.



مباشر في قطاع أو أكثر من قطاعات صناعة الرياضة، وبالتالي يمكن اعتبار الشركات المختلفة تماما مثل Nike، والرابطة الدولية لاتحادات ألعاب القوى، بمثابة هيئات رياضية. وبالتالي الهيئة الرياضية هي مجموعة من الناس يعملون في الرياضة أو من خلالها لتحقيق هدف واحد أو أكثر وهذا التعريف هو نسخة معدلة من تعريف لوسير (2005) للهيئة. وكتعريف آخر هي عمل مجموعة من أصحاب المصلحة على سبيل المثال الموظفون، المسوقون، المعلنون، المحامون بغرض تحقيق الأهداف، فهم يعتبرون جزء من الهيئة الرياضية، ويمكن أن تكون هذه الهيئة الرياضية غير ربحية أو ربحية.<sup>1</sup> اقترح روبنسون سنة (2007) تصنيفاً عاماً للهيئات الرياضية بناءً على أربع خصائص<sup>2</sup>:

- الأشخاص الذين يشكلون الهيئة والعلاقات بين هؤلاء الناس.
- القواعد التي تحكم الهيئة.
- الأهداف والغايات النهائية التي تسعى الهيئة لتحقيقها.
- الموارد الموجودة تحت تصرف الهيئة.

### ثانياً : أنواع الهيئات (المؤسسات) الرياضية<sup>3</sup> :

المؤسسة أو الهيئة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني الرياضي والهادف، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظراً لثقافة العولمة السائدة في أيامنا. فأصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات الآتية:

- رياضة الفرق المحترفة.
- الرياضة الجامعية والمدرسية.

<sup>1</sup>Paul Mark Pedersen, Kimberly S. Miloch, Pamela C. Laucella, **Strategic Sport Communication**, 2007, p122.

<sup>2</sup> Alain Ferrand , Scott McCarthy, **Marketing the Sports Organisation Building networks and relationships** 'This edition published in the Taylor & Francis e-Library, 2008.p 05.

<sup>3</sup> شريفي سلمى، أساسيات التمويل و الإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية، دراسة حالة في مجموعة أندية احترافية لكرة القدم في القسم الوطني الأول، أطروحة دكتوراه في العلوم النظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، فرع الادارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص 50.

- المنشآت الرياضية.
- الأندية الرياضية.
- مضمرات السباق.
- الرياضات التجارية (البولينغ.....).
- أندية الصحة.
- الأندية الترويحية.
- المعسكرات الرياضية

وكل هذه الأنواع تتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون بين مجموعة من الأفراد وكذا تقوم على تركيبات وتضم مختلف الأدوات والتجهيزات، ذات صفة الاعتبارية المستقلة ومركز معين، كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني بهدف تحقيق العوائد وضمان الاستمرارية في النشاط والرقي بالمنتج الرياضي المادي والخدمي المبني على برامج وخطط واستراتيجيات واضحة المعالم يشرف عليها قادة متميزين. اما في دراستنا هذه سنركز اهتمامنا على النوادي الرياضية لكرة القدم.

### 1. النادي الرياضي، تعريفه، تصنيفه، اطاره القانوني :

سنحاول من خلال هذا العنصر ابراز مختلف التعريف التي وردت في الاندية الرياضية وكذلك تصنيفها وأطرها القانوني وفق القانون الجزائري.

#### 1.1 تعريف النادي الرياضي :

النادي الرياضي هو الهيكل القاعدي للحركة الرياضية الذي يضمن تربية وتحسين مستوى الرياضي من أجل تحقيق الأداء الرياضي المتميز<sup>1</sup>.

النادي الرياضي هو هيئة تكونها جماعة من الأفراد يهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من الناحية الاجتماعية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية

<sup>1</sup> الطاهر رحمون، بلقاسم شاربي ، اسهام الاحتراف الرياضي في دعم عجلة التنمية الاقتصادية للنادي المحترف لكرة القدم ،مجلة البديل الاقتصادي، الجزائر، 2018 ص 182.

الرياضية والاجتماعية وبث روح القومية بين الاعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لبناء مهاراتهم وتهيئة الوسائل وتيسير السبل لشغل أوقات فراغ.

ويعرفه أشرف عبد المعز بأنه جمعية أهلية يكونها مجموعة من الأفراد بأرادهم المنفردة دون التدخل المباشر للدولة بهدف استثمار وقت الفراغ لأعضائها عن طريق النشاط الرياضي كنشاط أساسي والنشاط الاجتماعي كنشاط موازي.<sup>1</sup>

### 2.1 الإطار القانوني للنادي الرياضي:

ان القوانين التي يسير بها النادي الرياضي هي القوانين المتعلقة بالجمعيات، التي جاء النص بها في قانون رقم 06/12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 المتعلق بالجمعيات، قانون رقم 13/05 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، كذا المرسوم التنفيذي رقم 118/90 المؤرخ في 30 أفريل 1990 متم بالمرسوم التنفيذي رقم 284/90 المؤرخ في 22 سبتمبر 1990 الذي يحدد صلاحيات وزير الشباب والرياضة، المرسوم التنفيذي رقم 94/237 المؤرخ في 10 أوت 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية والجماعات المحلية والبيئية و الإصلاح الإداري.

### 3.1 تصنيف النوادي الرياضية الجزائرية :

تصنف النوادي الرياضية في الجزائر إلى صنفين، ذلك حسب المواد 75، 78 من قانون 13/05 نذكرها فيما يلي : النادي الرياضي الهاوي والنادي الرياضي المحترف.

أ. **النادي الرياضي الهاوي:** تنص المادة 75 على أن النادي الرياضي الهاوي جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح، تسير بقانون متعلق بالجمعيات وأحكام قانون رقم 13/05 المؤرخ في سبتمبر 2006، وكذا القانون الأساسي، المعد من طرف الاتحادية الرياضية الوطنية، والذي يحدد مهامه .

ب. **النادي الرياضي المحترف:** من خلال المادة 78 من قانون 13/ 05 فإن النادي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن يتخذ أحد الأشكال التالية:

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

<sup>1</sup> النذير بوصول، إدارة الموارد البشرية بالنادي الرياضية المحترفة كإحدى متطلبات النجاح الاحتراف في الجزائر، مجلة الابداع الرياضي، المجلد رقم 09، العدد رقم 01، 2018 ص 108.

- الشركة الرياضية ذات مسؤولية المحدودة.

- الشركة ذات الأسهم.

### الاحتراف الرياضي :

يقصد بالاحتراف بصفة عامة "توجيه النشاط الإنساني بصفة منظمة ومستمرة لمزولة عمل معين بغرض إشباع حاجاته"<sup>1</sup>

كما يمكن تعرف الاحتراف الرياضي علي انه ممارسة النشاط الرياضي كمهنة او حرفة يباشرها اللعب بصفة منتظمة بهدف تحقيق عائد مادي وفق عقود يتم الإتفاق علي شروطها مسبقا و قد يكون الإحتراف كليا او جزئيا<sup>2</sup>.

و يمكن تعريفه كذلك بأنه مهنة يباشرها الشخص الرياضي في النادي الرياضي متخصص بصفة منتظمة ومستمرة بغرض تحقيق عائد مادي يعتمد عليه مع التفرغ تام و الإلتزام بتنفيذ بنود العقد المتفق عليه و المحدد المدة<sup>3</sup>.

### 1.2 تطبيق نظام الاحتراف "فلسفة الاحتراف :

تستخدم أمريكا الرياضة كدعاية لمشروعاتها التجارية وتحقيق الربح عن طريقها أي استغلال الرياضة من أجل المكسب المادي، فتطبيق نظام الاحتراف جعل من الرياضة ظاهرة من ظواهر الحياة الاجتماعية لا ترتبط بالثقافة فقط ولكن بالاتصالات الاجتماعية والاقتصادية أيضا، كما تعتبر ظاهرة مظهرا طبيعيا للأسلوب الامريكي المادي، فاللاعب لا يستطيع أن يحقق مستوى معيشة لائق عن طريق استثمار واجب الرياضة، وبالرغم من اهتمام أمريكا بالاحتراف إلا أنها تهتم بالهواية أيضا للعمل على توسيع القاعدة لممارسة النشاط الرياضي ولاختياره العناصر الممتازة والزج بها للاحتراف وحتى تكون على قدم المساواة مع الدول الاشرائية والنامية لتحقيق سياستها الرأسمالية من خلال الهواية، فالرياضة في أمريكا أصبحت

<sup>1</sup> هواري عامر، رحابلية سيف الدين، التسويق الرياضي في أندية كرة القدم الجزائرية ضمن متطلبات الاحتراف :الواقع و التحديات، مجلة المنظومة الرياضية، ص77 .

<sup>2</sup> النذير بوصلح، إدارة الموارد البشرية بالنادي الرياضية محترفة كإحدى متطلبات نجاح الإحتراف الرياضي بالجزائر، مرجع سبق ذكره، ص109 .

<sup>3</sup> عبد الحليم بلوني، عز الدين رامي، تناول الإعلام الرياضي لمشروع الإحتراف في كرة القدم الجزائرية لسنة 2010 ،دراسة تحليلية لصحفية الشروق اليومي الجزائرية، الجزائر. 2010 ص 6.

واقعا حقيقيا لكل فرد، وذلك لا يدل إلا على الاتصال بالقاعدة الوسيطة وهي أساس لأي تطور وتقدم للرياضة وخاصة على مستوى البطولة العالمية<sup>1</sup>.

## 2.2 العناصر المكونة للاحتراف الرياضي :

لكي يتحقق الاحتراف الرياضي يجب أن يتصف النشاط الرياضي بالانتظام والاستمرارية، وأن يكون النشاط الرياضي المتخصص هو مصدر رزق الرئيسي للاعب، بل يستلزم فوق ذلك أن يكون هناك عقد احتراف مبرم بين اللاعب والنادي وهذا ما تنص عليه دائما لوائح الاحتراف التي في الغالب تكون تتضمن العناصر الثلاثة التالية<sup>2</sup>:

- **الانتظام والاستمرارية في ممارسة اللعبة:** يشترط من لاعب كرة القدم أن يتخذ من لعبة مهنة يباشرها بصفة منتظمة ومستمرة أي أنه يكرس كل وقته وبطريقة منظمة ودورية لممارسة هذه اللعبة ومن ثم لا يتوفر لديه أي وقت آخر لممارسة نشاط مهني آخر وهذا ما تنص عليه لوائح الاحتراف. كما أن هذا اللاعب يمارس نشاطا مهنيا عاديا في الفترة الصباحية وفي الفترة المسائية يمارس كرة القدم وذلك نظير أجر معلوم فإنه يعد من اللاعبين النصف محترفين.

- **اللعبة هي مصدر رزق رئيسي:** لا يكفي الاحتراف للقول أن اللاعب يمارس النشاط الرياضي بانتظام واستمرار بل يلزم فوق ذلك أن يكون الأجر الذي يحصل عليه اللاعب نظير ممارسته للعبة كرة القدم هو المصدر رزق رئيسي، يعتمد عليه اللاعب وبصفة أساسية في معيشته، ويؤكد على أنه لا يعد لاعبا محترفا اللاعب الذي يعتمد في معيشته على عائد يحققه من ملكيته لبعض الأموال مادام هذا العائد لم يترتب على نشاط رياضي ينشغل به اللاعب على أنه مهنته الرئيسية.

يحصل اللاعب على نسبة معينة من مقابل الامتثال وذلك في حالة انتقاله من نادي إلى نادي آخر، ومجموع هذه المبالغ يكفي مما لا يدعو مجالا للشك أن يكون مصدر رئيسي بل

<sup>1</sup> لغرور عبد الحميد وآخرون، أهم متطلبات تجسيد نظام الاحتراف الرياضي في البيئة الجزائرية، مجلة علوم وممارسات الأنشطة الرياضية البدنية والفنية، الجزائر، 2020، ص 15.

<sup>2</sup> الطاهر رحمون، بلقاسم شارببي، اسهام الاحتراف الرياضي في دعم عجلة التنمية الاقتصادية للنادي المحترف لكرة القدم، مجلة البديل الاقتصادي، الجزائر، 2018، ص 183 ص 185.

ومصدر الوحيد في أغلب الأحيان ولا يشترط في اللاعب المحترف أن تكون الرياضة مصدر رزقه الوحيد بل يكفي أن يكون المصدر الرئيسي في معيشته.

- **وجود عقد الاحتراف بين اللاعب والنادي الرياضي:** لاعب كرة القدم المحترف لا يستطيع المشاركة في المباريات أو المسابقات إلا اذا كان مرخصا له بذلك من الاتحاد الرياضي، هذا الترخيص يلزم أن يكون اللاعب مقيدا كلاعب محترف في أحد الأندية المرخص له بممارسة الاحتراف وهذا الأخير لا تسمح بقيد اللاعب في قائمة اللاعبين المحترفين إلا إذا كان اللاعب قد أبرم عقد احتراف، وعلى هذا فإنه يلزم اعتبار اللاعب لاعبا محترفا أن يكون مرتبطا بناديه بعقد احتراف وهذا هو العنصر الأساسي والجوهري الذي يميز اللاعب المحترف عن اللاعب الهاوي. وبالتالي اللاعب الذي يرغب في الاشتراك في المسابقات الرسمية، يلزم أن يكون عضوا في الاتحاد الرياضي الذي ينظم هذه اللعبة والا لم يتمتع بالحماية التي يقرها الاتحاد لأعضائه.

## 2. أطراف الاحتراف:

تتمثل أطراف الاحتراف فيما يلي:

- **الطرف الأول "النادي الرياضي":** "يعتبر النادي الرياضي أحد أطراف عقد الاحتراف لا يمكن أن يكون إلا إذا كان شخصا اعتباريا وذلك على خلاف صاحب العمل في عقود العمل الأخرى فهو قد يكون شخصا طبيعيا أو اعتباريا.

- **الطرف الثاني "لاعب كرة القدم":** هو شخص طبيعي يتعهد بممارسة لعبة كرة القدم لحساب النادي وتحت إدارته وإشرافه، فاللاعب المحترف بالضرورة يجب أن يكون شخصا طبيعيا ذلك أن علاقته بالنادي تفترض أداء مجهودات بدنية وذهنية، ومن ثم يمكن أن يتعهد عقد الاحتراف أول بين شخص طبيعي ونادي، أما الشخص الاعتباري فلا يمكن أن يتعهد بممارسة لعبة كرة القدم، وان كان من الممكن أن يبرم عقد مقاوله، ويقوم بتنفيذ الأداء الرياضي عمالة وأن كان ذلك نادرا من الناحية العلمية.

<sup>1</sup> لغرور عبد الحميد وآخرون، أهم متطلبات تجسيد نظام الاحتراف الرياضي في البيئة الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ص 17 .

وتستلزم بعض لوائح الاحتراف لتسجيل اللاعب المحترف في الاتحاد الرياضي كلاعب محترف إتباع الإجراءات ومنها<sup>1</sup>:

أ. الحصول على موافقة الاتحاد المبدئية حيث يجب أن يقدم النادي طلبا مرفقا به مشروع العقد الذي سيبرم مع اللاعب على أن تحدد قيمة المدة المتفق عليها لسريان العقد.

ب. خطاب من نادي اللاعب الحالي يتضمن موافقة مبدئية على انتقال اللاعب إلى نادي آخر ويلزم لتسجيل اللاعب في كشف النادي المنتقل إليه بعد موافقة الاتحاد أن يتقدم النادي للاتحاد بالوثائق التالية:

- صورة العقد المنتهية بين اللاعب والنادي.
- تعهد خطي من اللاعب مصدقا عليه من إدارة النادي يوضح أن العقد هو الأساس والمعتمد من قبل إدارة النادي.
- شهادة انتقال دولية في حال الاحتراف الخارجي، وهي شهادة تفيد بأن الاتحاد الدولي قد وافق على الانتقال للاعب الالتزامات والواجبات الناتجة عن عقد الاحتراف.
- عقد العمل ل لاعب كرة القدم المحترف ينتج عنه واجبات والالتزامات بالنسبة للنادي الرياضي واللاعب والحقوق التي تترتب عن أحد طرفيه هي في نفس الوقت واجب والتزام على الطرف الآخر.

### 3. التسيير الرياضي للنادي الرياضية المحترفة :

يختلف تسيير النادي الرياضي المحترف حسب نوع الشركة التجارية المختارة لتسيير هذا النادي من التسيير البسيط المعتمد على المدير والشريك الوحيد في الشركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة، إلى التسيير الأكثر تعقيدا من خلال رئيس مجلس الإدارة كخيار أول ومجلس المديرين ومجلس المراقبة كخيار ثاني في شركة المساهمة مرورا بالتسيير عن طريق المدير وجمعية الشركاء في الشركة ذات المسؤولية المحدودة، كما يوفر التنظيم والتسيير الخاص المعتمد على شركات تجارية مبدئيا ونظريا استقلالية مالية وإدارية للنادي الرياضية

<sup>1</sup> الطاهر رحمون ، بلقاسم شاري ، اسهام الإحتراف الرياضي في دعم عجلة التنمية الاقتصادية للنادي المحترف لكرة القدم ، مرجع سبق ذكره، ص 185.

وهي ضرورية لحسن أدائها، غير أن ارتباطها بما توفره الدولة من دعم مالي ومادي ومنشآت يجعل النوادي في تبعية لهذه الأخيرة، ويقلل من استقلالها ناهيك عن الإجراءات المعقدة والطويلة التي يتطلبها منح التمويل لهذه الأندية، مما يؤثر سلباً على فعالية أدائها حيث تكون النوادي في الوقت الراهن بحاجة ماسة إلى هذا الدعم بالنظر لما تعانيه من نقص الموارد المالية، ولعل الطريق للاعتراف الرياضي يتطلب توفير أموال ضخمة لأن الهدف من الاعتراف الرياضي هو تحقيق الأرباح وليس الاعتماد على مساعدات الدولة.

### المطلب الثاني: التمويل في الهيئات الرياضية :

التمويل الرياضي هو عملية البحث عن موارد مادية للإنفاق على الأنشطة المرتبطة بالمجال الرياضي، حيث أصبحت مشكلة رئيسية لمواجهة متطلبات الاعتراف كنظام مؤثر فرض نفسه في المجال الرياضي، وللتمول في المجال الرياضي دور مهم لحل المشاكل الموجودة على مستوى الهيئات الرياضية بمختلف أنواعها سواء تعلق الأمر بالبيع أو الشراء أو الانتقالات والتبادل. وهو ما قد يؤثر سلباً على تحقيق وتنفيذ برامج الهيئة الرياضية، ومن هنا أصبحت مشكلة البحث عن مورد مالي قضية رئيسية تواجه غالبية الهيئات الرياضية.

#### أولاً: المصادر الأساسية للتمويل الرياضي :

للتمول الرياضي أربعة مصادر أساسية هي<sup>1</sup> :

- **التمويل الحكومي:** ويشمل كل الإعانات المالية والمادية التي ندعم بها الهيئات الرياضية عن طريق المؤسسات الحكومية.
- **التمويل الأهلي:** ويشمل كل التبرعات المالية أو العينية التي تأتي للهيئة الرياضية عن طريق الأفراد أو الشركات أو المؤسسات من داخل أو خارج البلاد.
- **التمويل الذاتي:** هو كل الإيرادات التي تحققها الهيئة الرياضية عن طريق استثمار مرافقها أو منشآتها أو نشاطاتها وأهم صور التمويل الذاتي هي التسويق الرياضي والاستثمار الرياضي.
- **التمويل المشترك:** قد يمزج بين نوعين أو أكثر من أنواع التمويل.

<sup>1</sup> وليد مرسي الصغير، كمال الدين عبد الرحمن درويش، اقتصاديات الرياضة، مرجع سبق ذكره، ص 40.



ثانيا: مصادر الدخل الأكثر شيوعا للهيئات الرياضية:

وتتمثل أهم مصادر الدخل الأكثر شيوعا للهيئات الرياضية كالتالي<sup>1</sup>:

- الترخيص باستخدام العلاقات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات الإعلان على ملابس وأدوات اللاعبين.
- الإعلان على المنشآت الرياضية.
- استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية.
- عائدات تذاكر الدخول للمباريات والمناسبات الرياضية.
- الإعانات والتبرعات والهبات.
- عائدات انتقال اللاعبين.
- اشتراكات الأعضاء ومساهمات الأعضاء.
- استثمار حقوق الدعاية والإعلان.
- حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأنشطة والمناسبات الرياضية.
- الإعلان في المطبوعات والنشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية
- تسويق اللاعبين حيث أصبح الاحتراف عنصرا أساسيا لدى الأندية.
- تسويق تكنولوجيا المعدات الرياضية وهو مجال من أخصب المجالات التي تحوز على كثير من الهيئات لاستخدام التكنولوجيا للمعدات الرياضية.
- التسويق في مجال التغذية الرياضية خصوصا فيما يتعلق بطعام وشراب الرياضي.
- تسويق برامج التدريب الرياضي المبني على أسس علمية وقواعد تربوية هادفة لتحقيق أهدافها.

**المطلب الثالث: الإدارة الرياضية:**

عرفت الإدارة تطورات عديدة حيث أصبحت اليوم تمثل مجموعة كاملة ومتكاملة من المنظور العلمي مع العلوم الأخرى مثل العلوم الاجتماعية والطبيعية وحتى الدراسات الأكاديمية

<sup>1</sup> علي عبد الفتاح ، علي عبد الفتاح كنعان ،الإعلام الرياضي ،مرجع سبق ذكره، ص 28 .

التي اهتمت بمختلف المجالات بوجه عام والإدارة الرياضية بوجه خاص، ومن ثم أصبح لها كيان خاص بها له نظريات وأسس علمية تقوم عليها.

### أولاً. مفهوم الإدارة الرياضية :

ان علم الإدارة الحديث أصبح وسيلة مهمة لتحقيق أهداف المنظمات والمجتمعات كافة، وهذا عن طريق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية والإمكانات المتاحة بتأثير التخطيط والتنظيم والتنسيق المعتمد والجيد<sup>1</sup>.

ولا تختلف المفاهيم الإدارية عن مفهوم الإدارة الرياضية بل أنها تتفق اتفاقاً صريحاً ومهماً لكون الأخيرة تستمد أسسها من طبيعة العملية التربوية والتعليمية لتحقيق أهدافها، وبالتالي عرفت الإدارة الرياضية من قبل كل من ( blanten and beitel 1990 ) على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات، القيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية<sup>2</sup>.

وعرفها "حماد " بأنها: فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية<sup>3</sup>، فالإدارة الرياضية هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات.

كما تعرف أيضا بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها<sup>4</sup>.

وعرفها كل من: "blanten "et "beitel" على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> سامرة السعدون، الرياضة في الإدارة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2019، ص25.

<sup>2</sup> خالد راغب الخطيب، رماح ، مجلة للدراسات والبحوث ،تصدر عن مركز البحث و التطوير الموارد البشرية ، الاردن، عدد26،

2018،ص263.

<sup>3</sup> عصام بدوي، حليم المنيري، الإدارة في الميدان الرياضي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 200.

<sup>4</sup> مفتي إبراهيم حماد ، تطبيقات الإدارة الرياضية، ط 3 ، مركز الكتاب للنشر ،مصر، 1999 ، ص17.

<sup>5</sup> عصام بدوي ، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ، ط 1، دار الفكر العربي ،مصر 2003، ص 17 .

نستنتج من خلال ما سبق ان الدارة الرياضية عبر عنها بعدة جهات نظر العديد من العلماء والباحثين إلا أنه مازال غير واضح المعالم، فمنهم من يرى أنها صنع القرارات ومنهم من يرى أنها تنظيم الموارد واستخدامها لتحقيق أهداف محددة سابقا، ويمكن أن نخرج بتعريفيهما<sup>1</sup>:

- التعريف الأول: الادارة الرياضية هي نشاط لمضمون يحتوي على مكونات رئيسية يقوم به أفراد قادرين على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة.
- التعريف الثاني: أن الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

### ثانيا. أهمية الإدارة الرياضية<sup>2</sup> :

مما يبرز أهمية دراسة الإدارة الرياضية كعلم، أن العمل الإداري بطبيعته لا ينفصل عن مضمونه الفني ورفع مستوى الأداء الإداري والرياضي على كافة المستويات، وتحقيق الأهداف الموضوعية رهن بالكفاءة الإدارية العالية للعاملين في المجال الرياضي.

ويعنى هذا أن الإدارة الرياضية تتفق مع الإدارة العامة في الإطار العام للعملية الإدارية فقط، أما فيما يتعلق بالتفاصيل فان الإدارة الرياضية تستقيها من طبيعة مجالات التربية الرياضية التي تقوم الإدارة بتحقيق أهدافها. فالعمل داخل الاتحادات والهيئات الرياضية يختلف دون شك عن طبيعة العمل في المؤسسات الصناعية والتجارية أو في بعض المصالح والمؤسسات الحكومية وفقا لاختلاف الأهداف العمل في كل منها.

### ثالثا. مستويات الإدارة الرياضية:

تتشكل الادارة الرياضية من المستويات التالية<sup>3</sup>:

- الإدارة العليا: والتي تقوم على رسم السياسات والخطط العامة للمنظمة ويتم تحقيق الهدف من خلالها وتشمل هذه الإدارة ما يلي:

<sup>1</sup> فهد سيف الدين ، غازي ساعتي، الادارة الرياضية: منهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية ، ط1 ، العربي للنشر وتوزيع، مصر 2014، ص57.

<sup>2</sup> مفتي إبراهيم حماد ، تطبيقات الإدارة الرياضية، ط 3، مركز الكتاب للنشر ، مصر، 1999 ، ص 17.

<sup>3</sup> عصام بدوي، حليم المنيري، الإدارة في الميدان الرياضي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 209.

- ب. تحديد الأهداف العامة للمشروع.
- ت. التنبؤ بالإحداث المستقبلية.
- ث. تخطيط الهيكل التنظيمي للمشروع.
- ج. وضع الخطط طويلة المدى.
- ح. رسم السياسات والقواعد والقوانين.
- خ. التأكد على أهمية المسؤولية الجماعية.
- **الإدارة الوسطى:** وتلعب دور الوطاء بين الإدارة العليا والدارة المباشرة، فمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة وتشمل ما يلي:
- أ. وضع الخطط الفرعية قصيرة المدى .
- ب. رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية.
- ت. وضع نظم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية.
- ث. تدريب وتنمية الإدارة المباشرة.
- ج. توجيه وتنسيق العمال.
- ح. بث روح الفريق.
- خ. الرقابة ومراجعة النتائج.
- د. وضع معايير الإداء.
- ذ. رفع تقارير دورية الإدارة العليا.
- ر. المساهمة الإيجابية في وضع خطط المشروع عن طريق المعلومات والبيانات والمقترحات المرفوعة الإدارة العليا.
- **الإدارة المباشرة (المنفذون):** وتمثل مختلف أفراد المؤسسة أو الهيئة الرياضية والذين يشغلون وظائف التنفيذ الوظائف الخمس الادارية:

- التخطيط الرياضي: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.
  - التنظيم الرياضي: يعرف التنظيم الرياضي على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.
  - التوظيف الرياضي: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الهيئة الرياضية.
  - التوجيه الرياضي: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف الهيئة الرياضية.
  - الرقابة الرياضية: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء الهيئة الرياضية وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.
- هنري فايول (1841 – 1925) مؤلف كتاب النظرية الكلاسيكية عرف الوظائف الأساسية الخمس الإدارة (الإدارة التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). وطور الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة، والتي تتضمن كل المهام الإدارية كمشرف أو مدير، سيكون عمالك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية.
- استخدام هذه الأصول الإدارية سيساعدك لتكون مشرفاً أكثر فعالية وكفاءة وهذه الأصول تعرف بـ (أصول الإدارة) وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا و الوسطى والعليا على حد سواء.

### المبحث الثالث: استراتيجية التسويق في الهيئات الرياضية:

يمكننا القول في صياغة استراتيجية التسويق بأنها تعبر بشكل دقيق عن العلاقة المشتركة مع جميع الوظائف الأخرى في المنظمة، وبالتالي فإنها لا تنصب على إنجاز أو تحقيق أهداف التسويق فحسب بل أيضا على أهداف المنظمة ككل والتي تبرز في جانبها التسويقي وخاصة فيما يتعلق بالأرباح والحصة السوقية ومواجهة المنافسين أكثر مما هو عليه في الوظائف الأخرى بالمنظمة.

#### المطلب الأول: مفهوم استراتيجية التسويق :

##### أولاً: تعريف استراتيجية التسويق:

تسعى استراتيجيات التسويق إلى تحقيق الغايات والأهداف سواء كانت هذه الأهداف على المستوى الوظيفي أم على المستوى الرئيسي، وهذه الأهداف يتم تحديدها معاً لمجالات التسويق وعلى أساس نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SOWT) التسويقية المؤثرة على المنظمة.

لقد وردت تعاريف مختلفة لإستراتيجية التسويق وأن كل تعريف يعكس وجهة نظر الكاتب أو الباحث، فقد عرف (Dipp) استراتيجية التسويق على أنها "اتجاهات أسواق معينة تتواجه نحوها الأنشطة وأنواع المزايا التنافسية والتي يجب أن تطور وتستثمر" وتحتاج الاستراتيجية عادة إلى وجود أهداف واضحة تشير وتركز على نمط واحد وبنفس الاتجاه أهداف المنظمة الكلية وعلى المستهلكين الحقيقيين أن يستهدفوا بفاعلية أكبر مما يفعله المنافسون كما يجب تطوير عناصر المزيج التسويقي ضمن البرنامج التسويقي التي تؤدي تنفيذها بنجاح إلى اتجاه استراتيجية التسويق<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصمدي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007 ص 21.

ويعرف Philip kotler الاستراتيجية التسويقية على أنها: " السيرورة التي تحتوي على تحليل الفرص الموجودة في السوق واختيار الهدف، التموضع، مخططات العمل ونظام الرقابة"<sup>1</sup>

وهدف الاستراتيجية كما تناولها (Baron) بأنها (نمط متناغم من الأفعال التي تتخذ في بيئة السوق لخلق القيمة وذلك بتحسين الاداء) وحتى الاستراتيجيات التسويقية هي بؤرة أو مركز الإدارة الاستراتيجية الحديثة<sup>2</sup>.

في حين اعتبرت الاستراتيجية غير التسويقية بأنها (نمط متناغم من الأفعال أو الإجراءات التي تتخذ في بيئة غير تسويقية لخلق قيمة لتحسين أداءها الكلي) ويقول (Baron) أنه من أجل أن تكون استراتيجية الأعمال مؤثرة فلا بد من توحيد هذين المكونتين وفصلهما بما يلائم البيئات التسويقية وغير التسويقية للمنظمة، ويتطرق (Baron) أن البيئة غير التسويقية وبوصفها على أنها هي (تلك التفاعلات التي يتوقعها أصحاب الأسهم والسندات والحكومة و وسائل الإعلام والمؤسسات العامة كما أنه يسهل بتعريفه للبيئة غير التسويقية بحيث أنها تتألف من الترتيبات الاجتماعية والسياسية والقانونية التي تشكل هيكل تفاعلات الشركة الواقعة خارجها ومع الأسواق الأخرى .

في حين أشار ( parry, 2001 ) إلى أن التسويق الاستراتيجي يعرف من الأعمال المسؤولة عن التميز توقع وإرضاء متطلبات الزبون و ثم الربحية وبالتالي فإنه يمثل فلسفة ومجموعة من التقنيات التي تخاطب تلك الأمور من خلال تطوير المزيج التسويقي ( تصميم وتطوير المنتجات التسعير والتوزيع، الترويج، كالإعلان وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة وكذلك التغليف وخدمات ما بعد البيع) وهذه الأنشطة تمثل المجال الواسع للتسويق الذي يجب أن يتكامل ويتوازن في الخطة الاستراتيجية التسويقية ويصنف هذا الكاتب بأن أي تعريف للتسويق الاستراتيجي يشير إلى أن العملية الإدارية التي تهدف لزيادة العائدات إلى حملة

<sup>1</sup> أحمد بن مويظة، إعداد استراتيجية التسويق وعملياتها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردان، 2019، ص16.

<sup>2</sup> علية عبد المنعم حجازي، أحمد حسين الشافعي، استراتيجية التسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، مرجع سبق ذكره، ص18.

الاسهم من خلال خلق الميزة التنافسية في أساليب تقديم، تسليم والاتصال بالزبائن من أجل خلق علاقة طويلة المدى معهم.<sup>1</sup>

وبالتالي انطلاقاً مما سبق فإن استراتيجية التسويق لا بد أن تكون منبثقة وفقاً لمتغيرات أساسية يسعى واضعها من تحقيق غايات وأهداف يعتمد نجاح الاستراتيجية على مدى وعي وإدراك الأشخاص المعنيين بها بالأهداف العامة والخاصة، فيجب أن تحقق الاستراتيجية الغرض المنشود وفقاً لاعتبارات عامة وخاصة فعندما تكون الاستراتيجية خاصة للمنتج معين، فيجب أن تكون هذه الاستراتيجية موضوعاً لأغراض تحقق الغرض المنشود من هذا المنتج ولكن في نفس الوقت أن تعمل الاستراتيجية بخطة تسعى أيضاً لتحقيق الاستراتيجية الرئيسية التي هي في الأصل مستمدة منها وهذا يتطلب من المدراء وعياً استراتيجياً والمقصود بالوعي الاستراتيجي هنا وكما عرفه (Proctor) بأنه إدراك المدراء وتفهمهم في المنظمة لما يلي:

- الاستراتيجية المتبعة في المنظمة والمنظمات المنافسة.
- كيف يمكن زيادة فاعلية هذه الاستراتيجيات.
- الحاجة إلى الاستقرار، والغرض من التغيير.

### المطلب الثاني: أنواع استراتيجيات التسويق :

نتيجة للتطورات الهائلة في الفكر الاستراتيجي التسويقي والذي ينتج عنها طرح العديد من الاستراتيجيات التسويقية ووفقاً للظروف البيئية، طبيعة المنافسة، طبيعة الزبائن والسوق، حالة التمييز، التفرد والريادة في الأنشطة التسويقية، الأمر الذي أدى إلى تعدد تلك الاستراتيجيات بشكل عام.

وبالتالي هناك أربعة خيارات تسويقية رئيسية حسب تقسيم (Rize & Troot) وهي 6 خيارات رئيسية كالآتي:

**1. استراتيجيات المدافع التسويقية:** ان استراتيجيات المدافع التسويقية تستخدم تكتيك الدفاع عن حصتها السوقية في الأسواق المختلفة وذلك باستخدام كل الوسائل الدفاعية عن تلك

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدغي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، عمان، 2011، ص 88.



الحصة السوقية وان هذه الاستراتيجية تمثل الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات القائمة في مجال أنشطتها الخدمية أو في الأسواق التي تعمل فيها، وتكون على درجة عالية من الإمكانيات المادية والبشرية التي تتفوق على المنافسين الذين يحاولون اللحاق بها<sup>1</sup>.

**2. استراتيجيات الهجومية في التسويق:** ان هذا النوع من الاستراتيجيات يكون الأفضل للمنظمات التي ترغب بالحصول على ميزة تنافسية في السوق لكونها ليست الرائدة في مجال عملها لذلك تقوم هذه المنظمات بمهاجمة المنظمات المنافسة في أسواق محددة أو أجزاء من الأسواق بهدف توسيع حصتها السوقية على حساب المنافسين في نفس مجال المنظمات التي تقدمها وهذا يحدث في كثير من القطاعات المنافسة.

**3. الاستراتيجيات التسويقية للإتباع:** وتعتبر هذه الاستراتيجيات هي الأفضل للشركات الصغيرة والتي لا تستطيع منافسة الشركات العالمية، وتكون جهودها مركزة على السوق حيث تقتصر على جزء واحد في السوق، وإن استراتيجية تقليد المنتج تعتبر مربحة مثل استراتيجية تجديد المنتج تماماً فالمبدع أو المبتكر يتحمل قبل كل شيء نفقات ضخمة لقاء تطوير المنتج الجديد ويعمل على توزيعه ويزود السوق بمعلومات عنه وإعلامه فتكون مكافآته هي قيادة السوق، وبوسع شركة أخرى أن تدخل السوق وتقوم بتقليد المنتج الجديد أو تجديده وطرحه في السوق وكثير من الشركات تحدد اتباع قائد السوق على تحديه.

**4. استراتيجية المنقب / المكتشف التسويقية:** تستخدم هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تسعى إلى المخاطرة والمغامرة باكتشاف سلع جديدة وتعريف السوق بها وبالتالي تحقيق أرباح عالية وتكون قدرتها في السيطرة مرتفعة جداً على السوق.

**5. استراتيجيات تسويقية لقيادة الأسواق الصغيرة:** ان البديل أن تكون تابعا في سوق كبيرة هو أن تكون قائداً في سوق صغيرة وفي العادة تتحاشى الشركات الأصغر المنافسة مع الشركات الكبيرة، باستهدافها أسواق الصغيرة ذات الأهمية القليلة أو تنعدم أهميته بالنسبة

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدغي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره ص 281.

للشركات الكبيرة تعتبر هذه الأسواق منافذ Niches بالنسبة للشركات الكبيرة وكثير من الشركات التي مارست استراتيجيات المنافذ مثل جونسون وشركة EGBG<sup>1</sup>.

**6. الاستراتيجيات التي يستخدمها متحدو السوق:** تعتبر الشركات التي تحتل المرتبة الثانية والثالثة ومراتب متدنية في الصناعة شركات متسابقة لأجل اللحاق بركاب الشركات المنهجية أو شركات المقصورة ( وهي استعادة لمقصورات القطار)، وبوسع هذه الشركات المتسابقة الأجل اللحاق وبالمنهجية أن تتبنى موقف من أصل موقفين مهاجمة القائد وغيرهم من المنافسين بروح عدوانية من أجل الحصول على حصة إضافية من أسواق، أو أن تلعب الكرة في زورق دون أن تهزه أو تخرقه وسوف يتعين فيها يأتي استراتيجيات الهجومية للمنافسين المتيسرة لدي متحدي السوق.

### المطلب الثالث: إجراءات التخطيط الاستراتيجي :

عرف Me Carthy التخطيط الاستراتيجي للتسويقي على أنه الفرص الحقيقية في السوق، وتطوير استراتيجية التسويقية لتكون مربحة و ثم التخطيط الاستراتيجي للتسويق له جانبان هما<sup>2</sup>:

- الأول سوق مستهدف والذي يتضمن مجموعة متجانسة من المستهلكين ترغب المنظمة في الوصول إليهم نظر لوجود حاجات ورغبات مشتركة لديهم،
  - أما الثاني مزيج تسويقي والذي تشكله إدارة التسويق لإشباع حاجات السوق المستهدف
- في حين يرى كلا من Kerin & Beterson أن التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي يعبر عن: مجموعة من النواحي أو الجوانب الرئيسية المرتبطة بالنشاط التسويقي والتي يجب أن تتبعها الإدارة العليا للمنظمة وتقوم بدراستها واتخاذ قرارات رئيسية مستقبلية بشأنها لإكمال وسلامة الخطة التسويقية الرئيسية والتنفيذية وضمان الاستقرار ومن ثم سلامة تنفيذ وتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصمدي ، استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي، مرجع سبق ذكره ص 128.  
<sup>2</sup> محمد الصيرفي ، التسويق الاستراتيجي ، دار النشر المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2009 ، ص 123.

أما (lake, 2010) فإنه يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يمثل الإجراءات اللازمة لوضع خطة تسويقية شاملة من خلال دراسة كافة القضايا الاستراتيجية، كالحاجات والرغبات، الأسواق، المنافسة، وبيئة العمل،.... الخ.

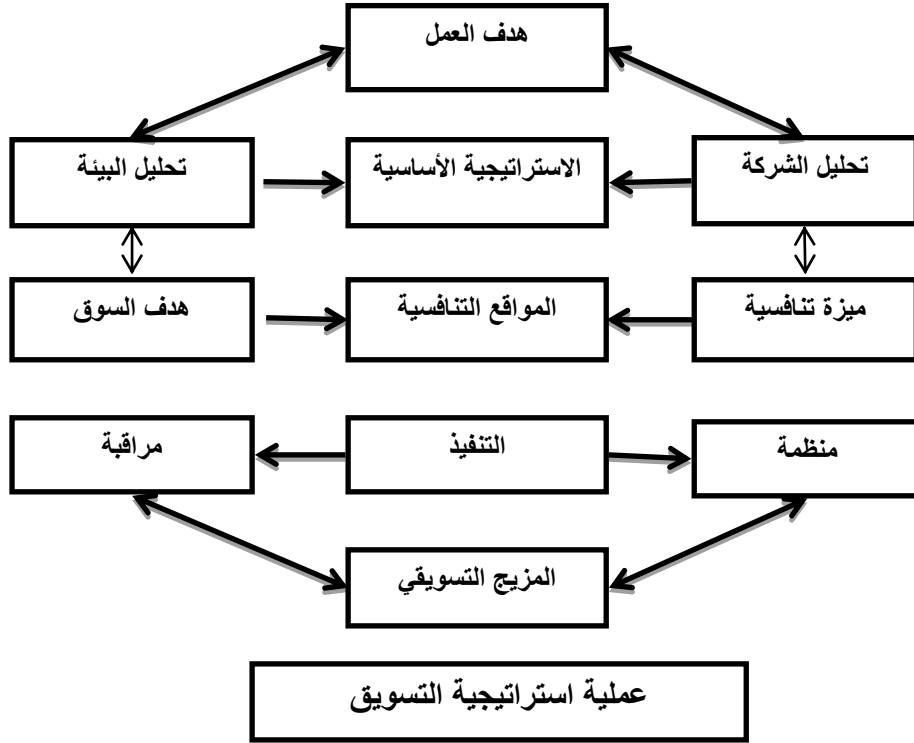
ومن خلال التعريفات السابقة يمكن الاستدلال إلى أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق هو ما يلي:<sup>1</sup> هو تلك الطريقة الأكثر انتظاماً لإدارة فاعلة وكفوءة للأنشطة التسويقية الذي يقوم بتحديد وتحليل ما يلي:

- الفرص التسويقية البديلة من أجل تحقيق الاستغلال الأمثل لها.
  - جوانب القوة والضعف في إمكانيات المنظمة.
  - التهديدات الخارجية المحيطة.
  - تحديد الأولويات الواجب العمل على ضوئها في معالجة جميع ما يعيق عمل إدارة التسويق.
  - تحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة للمنظمة.
  - عملية إدارية للتطوير والمحافظة على المواءمة الجديدة بين الأهداف والموارد وبين التغيير في الفرص المتاحة.
  - العمل على تسليم قيمة عالية للزبون.
  - التفوق على المنافسين من خلال التركيز على الحصول على الميزة التنافسية والذي يضمن للمنظمة أن تكون في أعلى السلم التنافسي.
- وبمجرد تحديد الغرض من المؤسسة، يمكن صياغة استراتيجية التسويق للمساعدة في تحقيق هذا الغرض ويمكننا عرض تطوير استراتيجية التسويق على ثلاثة مستويات رئيسية:
- إنشاء استراتيجية أساسية،
  - وإنشاء موقع تنافسي للشركة،
  - وتنفيذ الاستراتيجية

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدغي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي مرجع سبق ذكره ص 281

والشكل (2-2) يوضح ذلك.

الشكل (2-2) : عملية استراتيجية التسويق:



المصدر: محمود جاسم الصميدغي ، ردينة عثمان يوسف ، التسويق الاستراتيجي مرجع سبق ذكره ص 283

**خلاصة الفصل:**

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الهيئات الرياضية وكذلك إلى استراتيجيات التسويق التي أصبحت عامل مهم وضروري لهيئات الرياضة خصوصا لتحقيق استمرار ونمو وتحقيق أهداف المنظمة، أما بخصوص استراتيجية التسويق الرياضي فهي تعتبر مفهوم الحديث لكنها مهمة جدا للهيئة الرياضية فهي تساعد بشكل كبير في وصول منتجات الهيئة الرياضية إلى اسواق العالمية وبالتالي تعظيم الأرباح وتوفير سيولة مالية تساعد على تحقيق أهداف الهيئة بسهولة.

الخاتمة

يعتبر التسويق من أهم الوظائف الإدارية التي تقوم بها المؤسسة الرياضية فهو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتفاعلة في مجالات التربية البدنية الرياضية والتعليم، التدريب، ترويج رياضي وترتبط بعملية خلق وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار المتعلقة بمجالات الرياضة.

أما بالنسبة لتسويق الرياضي فقد شهد خلال السنوات الأخيرة نمواً سريعاً، فزيادة الملاعب والتجهيزات الرياضية أصبح موضوعاً وهدفاً لتسويق المنتجات الرياضية بمختلف أنواعها وأشكالها، إذ أصبحت الرياضة مجالاً للربح المادي وللدعاية والإشهار فالملاعب والألعاب الرياضية لم تعد ترتبط بنشاط تنافسي محض بل أصبحت عاملاً كبيراً لدفع المؤسسات للاستثمار فيها، لذا نجد أن جل دول العالم المتحضر أولت أهمية بالغة وعناية قصوى بالرياضة.

أما التسويق الرياضي ما يزال حتى الآن يفتقر إلى بنية ملموسة وحقيقية للمعرفة عند مقارنته بميادين التسويق الأخرى ومع ذلك فهذه البنية تتطور وتنمو، وأخيراً فقد بدأ اعتبار التسويق الرياضي نظاماً أكاديمياً إضافياً يمثل أحد أهم المقررات لتأهيل واعداد الإداريين في المنظمات الرياضية.

حظيت استراتيجيات التسويق الرياضي باهتمامات كبيرة كحقل معاصر في مجال التسويق، ليس فقط لدورها في إسناد المزايا التنافسية وتحسين الأداء بل كذلك في قدرتها على تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة والزبون، وإن الإدارة الاستراتيجية تسعى إلى تطوير المحطات للتوجيه الاستراتيجي للمؤسسة الرياضية في ضوء تصور وإدراك المستقبل، وتساعد الاستراتيجية المؤسسة الرياضية في سهولة اتخاذ القرار وتضم عنصرين أولهما تحديد الأغراض الاستراتيجية والثاني تحديد مصادر الميزة التنافسية كما تصاغ الاستراتيجيات في ضوء مداخل عدة نذكر منها كمثال الاستثمار.

### 1- اختبار صحة الفرضيات:

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع ومن خلال الدراسة النظرية توصلنا أثناء اختبار الفرضيات للنتائج التالية:

- **الفرضية الأولى:** التي جاءت على النحو التالي: توجد بعض الممارسات للتسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية لكرة القدم محل الدراسة.

جاءت نتائج فرضيتنا مُثَبِّتة لهذه الفرضية بحيث تبين انه من خلال تطلعنا للدراسات السابقة يوجد التسويق الرياضي في هيئات الرياضية الجزائرية بشكل مقبول إلى حد ما حيث انه لا يطبق بمفاهيم عصرية وحديثة لكنه موجود حتى و لو كان ذلك بطرق تقاليدية.

- **الفرضية الثانية:** التي جاءت على النحو التالي: تتبنى أندية كرة القدم في المدى القصير و المتوسط أحسن أساليب التسويق الرياضي لتطوير نفسها.

جاءت نتائج فرضيتنا مُثَبِّتة لهذه الفرضية بحيث تسعى الهيئات الرياضية إلى اعتماد على التسويق الرياضي بشكل أكبر في المدى البعيد وذلك من خلال تبني أحسن الأساليب التسويقية وتخصيص موارد مالية أكبر لتسويق الرياضي في المدى البعيد.

- **الفرضية الثالثة:** التي جاءت على النحو التالي: تسعى أندية كرة القدم في المدى البعيد لتطبيق فعال لإستراتيجية التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية لكرة القدم لأجل تحقيق أهدافها. "تطبيق استراتيجيات التسويق الرياضي في الهيئة الرياضية".

جاءت نتائج فرضيتنا مُثَبِّتة لهذه الفرضية بحيث تسعى الهيئة الرياضية إلى تطبيق استراتيجيات التسويق الرياضي فنظرا لزيادة المنافسة بشكل كبير في مجال الرياضي يفرض على الهيئة استخدام استراتيجيات التسويق الرياضي من أجل رفع مستواها وتطوير نفسها.

### 2- نتائج البحث:

أهم النتائج المستخلصة من الدراسة هي:

- غياب التسويق الرياضي يؤثر على قلة الإيرادات المالية مما يؤثر سلبا على أداء ونشاط المؤسسات الرياضية.
- يجب أن تعمل الهيئات الرياضية على الترخيص باستخدام علاماتها و شعراتها على منتجاتها بأفضل طرق.
- يعمل التسويق الرياضي على تقوية اعتماد الأندية الرياضية على التمويل الذاتي بدلا من التمويل الحكومي.



- عملية التسويق الرياضي تساهم بالارتقاء بمستوى المؤسسات الرياضية.
- غياب إدارة للتسويق ومختصين وكوادر في مجال التسويق الرياضي يؤثر على أهداف المؤسسات الرياضية.
- عدم تحقيق النوادي لنتائج جيدة يصرف نظر المؤسسات الراعية عنها.
- غياب الاهتمام الإعلامي للتسويق الرياضي يؤثر على صورة المؤسسات الرياضية.
- التسويق الرياضي يعمل على خلق بيئة تنافسية بين الأندية الرياضية مما يؤدي إلى تحسين مستواها.
- للاستراتيجيات دور مهم وفعال و جد كبير في التسويق الرياضي فهو أداة جد مهمة ونشطة في انجابه.

### 3- الاقتراحات والتوصيات:

نوصي في هذا البحث بما يلي:

- يجب دراسة ومعرفة التسويق الرياضي وتحديد الاهداف التسويقية بوضوح من قبل قيادة المؤسسات الرياضية.
- دراسة محيط البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية والعمل وفق رؤية واضحة.
- وضع الاستراتيجيات الابتكارية للتخطيط الاستراتيجي للأنشطة الرياضية المختلفة وذلك من أجل تحسين وضع المؤسسات الرياضية وتحسين صورتها.
- الاهتمام بتأهيل الكوادر المتخصصة في مجال التسويق الرياضي.
- اجراء الدراسات والبحوث التسويقية الخاصة بنشاط المؤسسة الرياضية.
- ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي للنادي مع وضع تصور مستقبلي للتطوير.
- ضرورة أن يكون الكادر الإداري بالنادي مؤهل فهو عصب العمل الإداري وترتبط به الكثير من المسؤوليات والمهام من أجل إنجاح التسويق الرياضي.
- ضرورة توظيف إطارات ذو خبرة وتحمل شهادات عليا في تسيير النوادي الرياضية وذلك من أجل ضمان منظومة تعمل باحتراف.

- تزويد الشركات التي تدعم الأنشطة الرياضية بالمناهج والبطولات الرياضية بوقت كافي لتمكن من وضع الخطط الكفيلة وترتيب ميزانيتها.
- ضرورة تبني قادة إدارة النوادي استراتيجيات التسويق الرياضي والخروج من دائرة الترميمات الجزئية التي لا تستطيع من خلالها مواجهة مخاطر المستقبل.

#### 4- آفاق البحث :

- في ضوء دراستنا توصلنا إلى أهمية التسويق الرياضي على أداء المؤسسات الرياضية عامة والجزائرية خاصة، وإضافة إلى ذلك جعلتنا نكتشف أن هناك جوانب يجب مناقشتها ودراستها وهي لا تندرج ضمن إشكاليتنا بل تمثل تساؤلات نود أن يهتم بها الطلبة في الدفعات الموالية وهي:
- دور التسويق الرياضي في تطوير الهيئات الرياضية.
  - فعالية استراتيجيات التسويق في عملية اتخاذ القرار داخل الهيئة الرياضية.
- أخيرا ونظرا لأهمية واتساع الموضوع فإنه من غير الممكن الإحاطة بكل جوانبه فنسأل الله تعالى أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ومعالجته بالقدر الذي ندعم به إخواننا الطلبة وغيرهم من المهتمين.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

• المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب:

1. أحمد بن مويزة، إعداد استراتيجية التسويق وعملياتها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2019.
2. ادريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ط 1، مجموعة النيل المصرية، مصر 2009.
3. بشير العلق، التسويق الإلكتروني، للنشر والتوزيع، الاردن، 2019.
4. حسن أحمد الشافعي، عبد الرحمان أحمد سيار، استراتيجية للاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2009.
5. حميد عبد النبي الطائي، التسويق السياحي/ مدخل استراتيجي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004.
6. خديجة عتيق، واقع التسويق المصرفي في البنوك وأثرها على رضا العملاء، دار خلد اللحياني للنشر والتوزيع، مملكة العربية السعودية.
7. دعاء محمد عابدين محمد، استثمار العلامات التجارية في تسويق أنشطة الرياضية، دار الوفاء دنيا لطباعة والنشر، مصر.
8. رائد محمد سطري، الإدارة الرياضية، دار جليس الزمان لنشر والتوزيع، الاردن.
9. زيد منير عبوي، إدارة المكاتب الأمامية الفندقية، دار المعنز للنشر والتوزيع، الأردن، 2016 .
10. سامرة السعدون، الرياضة في الادارة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2019.
11. سامي السيد عبدالعزيز مصطفى، التسويق الاجتماعي والسياسي، دار النهضة، مصر، 2013.
12. سليم سعداوي، المنافسة في سوق الهاتف، دار الحديث للكتاب، الجزائر، 2008.

13. سمية حداد، أساسيات و مفاهيم، مطبعة الصفحات الزرقاء العالمية، الجزائر، 2009.
14. عصام بدوي، حليم المنيري، الإدارة في الميدان الرياضي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
15. عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط 1، دار الفكر العربي، مصر 2003.
16. على عبد الفتاح كنعان، الإعلام الرياضي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2014.
17. على فلاح الزغبى، احمد دودين، الاسس والاصول العلمية في الادارة الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
18. على محمد حسن بني مصطفى، التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات، الاردن، 2007.
19. عالية عبد المنعم حجازي، أحمد حسين الشافعي، استراتيجية التسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، ط1، دار الوفاء، مصر، 2009.
20. فريد كورتل، درمان سليمان صادق، تسويق الخدمات الصحية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2012م.
21. فهد سيف الدين ، غازي ساعاتي ، الادارة الرياضية: منهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية ، ط1 ، العربي للنشر وتوزيع، مصر 2014.
22. كمال الدين عبد الرحمن درويش محمد صبحي حسائين، التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الاداء البشري في ادارة الرياضية، ط3، دار الفكر العربي ،مصر.
23. محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، دار النشر المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
24. محمد الصيرفي، إدارة المبيعات، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008.

25. محمود جاسم الصميدغي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2011.
26. محمود جاسم محمد الصمدي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، 2007.
27. مصطفى يوسف كافي، صناعة السياحة و الامن السياحي، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2016.
28. معراج هوارى الدكتور جهاد بوعزوز، أحمد مجدل، تسويق خدمات التأمين واقع السوق الحالي وتحديات المستقبل، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الاردن، 2013.
29. مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، ط3، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1999 .
30. نجلاء محمد مرسي، الإعلام التجاري، دار المعترف للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
31. نعيم أبى حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الأزهر، مصر ، 2011.
32. وائل رفعت خليل، إدارة التسويق، دار النشر المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
33. وصفي عبد الرحمن أحمد النعسة، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة للنشر، الاردن، 2010.
34. ولد مصطفى شاويش، السياسية النقدية بين الفقه الإسلامي والاقتصاد الوضعي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، بيروت، لبنان، 2011.
35. وليد مرسي الصغير، كمال الدين عبد الرحمن درويش، اقتصاديات الرياضة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016.

ثانيا. الأطروحات والمذكرات العلمية :

1. إبراهيم علي غراب، واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية حالة المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمينية، مذكرة ماجستير، الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر، سنة 2010.
2. بن بوزيان محمد، التسويق الرياضي والسبسنورينغ في الجزائر عن طريق دراسة إستطلاعية للمؤسسات الممولة للنوادي الرياضية، مذكرة ماجستير، التسويق الدولي، جامعة تلمسان، الجزائر، سنة 2010.
3. بوطالبي يحي، التسويق الرياضي وعلاقته بإدارة المنشآت الرياضية الجزائرية دراسة متمحورة حول أهمية تطبيق إستراتيجيات التسويق وتطوير المنتج الرياضي، مذكرة دكتوراه، الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة سطيف، الجزائر، 2013.

ثالثا : مقالات و المجلات العلمية :

1. بن عبد الهادي محمد منير، كلود سوبري، الاستهلاك الرياضي كمدخل لبناء الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسات الناشطة في السوق الرياضية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 30، الجزائر، 2013
2. بودي عبد القادر، طاهري محمد، أثر تطبيق أساليب التسويق الرياضي على مستوى المؤسسات الرياضية - إشارة إلى حالة نادي شبيبة الساورة لكرة القدم بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 04 الجزائر.
3. خالد راغب الخطيب، مجلة رماح للدراسات والبحوث، تصدر عن مركز البحث والتطوير الموارد البشرية، الاردان، عدد 26، 2018.
4. الطاهر رحمون، بلقاسم شاربي، اسهام الإحتراف الرياضي في دعم عجلة التنمية الاقتصادية للنادي المحترف لكرة القدم، مجلة البديل الاقتصادي، الجزائر، 2018.

5. عبد الحليم بلوني، عز الدين رامي، تناول الإعلام الرياضي لمشروع الإحتراف في كرة القدم الجزائرية لسنة 2010 ،دراسة تحليلية لصحفية الشروق اليومي الجزائرية، الجزائر. 2010 .

6. لغرور عبد الحميد، شنوف خالد، نقاز محمد، أهم متطلبات تجسيد نظام الاحتراف الرياضي في البيئة الجزائرية، مجلة علوم وممارسات الأنشطة الرياضية البدنية والفنية، الجزائر، 2020.

7. النذير بوصول، إدارة الموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة كإحدى متطلبات النجاح الاحتراف في الجزائر، مجلة الابداع الرياضي ،المجلد رقم 09، العدد رقم 01، 2018.

8. هواري عامر، رحايلية سيف الدين، التسويق الرياضي في أندية كرة القدم الجزائرية ضمن متطلبات الاحتراف :الواقع و التحديات ،مجلة المنظومة الرياضية .

• المراجع باللغة الأجنبية :

1. Aaron C.T. Smith, **Introduction to Sport Marketing**, Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier, uk .
2. Alain Ferrand, Scott McCarthy, **Marketing the Sports Organisation Building networks and relationships**, This edition published in the Taylor & Francis e-Library, 2008.
3. Bernard J Mullin, Stephen Hardy, William A. Sutton, **Sport Marketing Fourth Edition**, Printed Human Kinetics, United States.
4. Clark, J., T. Lachowetz, R. L. Irwin, and K. Schimmel (2003). **Business-to-business relationships and sport: Using sponsorship as a critical sales event.**



5. Cornwell, T. B., G. E. Relyea, R. L. Irwin, and I. Maignan (2000). **Understanding long-term effects of sports sponsorship: Role of experience, involvement, enthusiasm and clutter.**
6. David Shilbury, Shayne Quick, **Strategic Sport Marketing**, 3rd Edition, allin et unwin, Ausralia, 2009.
7. Eric C Schwarz and .Jason D. Hunter, **ADVANCED THEORY AND PRACTICE IN SPORT MARKETING** ,Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier,2008.
8. Graham Hooley & Nigel F. Piercy , Brigitte Nicoulaud , John M. Rudd, **MARKETING STRATEGY & COMPETITIVE. POSITIONING** , Pearson Education Limited, United Kingdom p33.
9. John Beech & Simon Chadwick, **The Marketing of Sport**, Pearson **Education Limited**, Harlow, England,2007.
10. Matthew D. Shank and Mark R, **Sports Marketing A Strategic Perspective**,. Lyberger Routledge, New York
11. Paul Mark Pedersen, Kimberly S. Miloch, Pamela C. Laucella, **Strategic Sport Communication**,2007.
12. Simon Chadwick - **The Marketing of Sport- Financial Times Management** . Pearson Education. 2007.
13. Stephen Hardy, William Anthony Sutton, Bernard James Mullin, **Sport Marketing** - Volume 13,

14. Wladimir Andreff, **organiser les sports professionnels : socialisme américain versus libéralisme européen**, Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs, n° 1. 2007.

• المواقع الإلكترونية:

.1 <http://www.irb.ie>