

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلی الشلف
معهد التربية البدنية و الرياضية
قسم الادارة و التسيير الرياضي



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: الإدارة و التسيير الرياضي
التخصص: الإدارة و الرياضة من الأخلاق إلى الممارسة

العنوان

آليات التسويق الخدماتي و علاقتها بتنمية الموارد المالية للمؤسسات الرياضية

من إعداد الطالب:
سايب عزوهم يونس

المناقشة بتاريخ 2020/10/28 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة حسيبة بن بوعلی بالشلف	أستاذ التعليم العالي	يحياوي محمد
مقررا	جامعة حسيبة بن بوعلی بالشلف	أستاذ التعليم العالي	حفصاوي بن يوسف
ممتحنا	جامعة حسيبة بن بوعلی بالشلف	أستاذ التعليم العالي	عكوش كمال
ممتحنا	جامعة الجزائر 03	أستاذ التعليم العالي	بلغول فتحي
ممتحنا	جامعة حسيبة بن بوعلی بالشلف	أستاذ محاضر أ	مخلفي رضا
ممتحنا	المركز الجامعي تيسمسيلت	أستاذ التعليم العالي	نحال حميد

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلی الشلف
معهد التربية البدنية و الرياضية
قسم الادارة و التسيير الرياضي



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: الإدارة و التسيير الرياضي
التخصص: الإدارة و الرياضة من الأخلاق إلى الممارسة

العنوان

آليات التسويق الخدماتي و علاقتها بتنمية الموارد المالية للمؤسسات الرياضية

من إعداد الطالب:
سايب عزوهم يونس

المناقشة بتاريخ 2020/10/28 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة حسيبة بن بوعلی بالشلف	أستاذ التعليم العالي	يحياوي محمد
مقررا	جامعة حسيبة بن بوعلی بالشلف	أستاذ التعليم العالي	حفصاوي بن يوسف
ممتحنا	جامعة حسيبة بن بوعلی بالشلف	أستاذ التعليم العالي	عكوش كمال
ممتحنا	جامعة الجزائر 03	أستاذ التعليم العالي	بلغول فتحي
ممتحنا	جامعة حسيبة بن بوعلی بالشلف	أستاذ محاضر أ	مخلفي رضا
ممتحنا	المركز الجامعي تيسمسيلت	أستاذ التعليم العالي	نحال حميد

كلمة شكر

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الأخرة إلا بعفوك

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة

ونصح الأمة إلى نبي الرحمة والنور سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام

إلى الذين حملوا قدس الرسالة في هذه الحياة وإلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

إلى جميع أساتذتنا الكرام إلى كل من ساهم في إرشادنا ولو بكلمة بسيطة بكل الشكر

والاحترام والتقدير

كما نتوجه بالشكر الخاص إلى المشرف الأستاذ الدكتور حفصاوي بن يوسف

إلى الأستاذ الدكتور عكوش كمال

إلى الأستاذ الدكتور يحياوي محمد

إلى الأستاذ قندوز الغول خليفة

إلى الأستاذ مخلفي رضا

إلى كل أساتذة المعهد الذين لم يبخلوا علينا بمد يد المساعدة في إنجاز هذا البحث

المتواضع.

الإهداء

نشكر الله العلي القدير الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي كان نجاحنا بيده

وأهذي ثمرة جهدي هذا إلى من:

خلد الله ذكرها في القرآن يتلى إلى يوم الدين، وجعل الجنة تحت قدميها حملتني وهنا على
وهن إلى والدتي حفظها الله.

إلى طيب القلب الذي علمني بمثاليته وبساطته وتواضع صفاته إلى والدي العزيز أطال الله
في عمره.

إلى التي من كدت وجدت من أجل نجاحي واسعادي، إلى من علمتني كيف أعيش لأحيا
وأحيا لأعيش إلى جدتي رحهما الله.

إلى التي جمعني بها القدر زوجتي العزيزة

إلى أخي وأولاده

إلى شموع البيت المنيرة إلى أخواتي وأبنائهن كل باسمه

إلى عمتي وأولادها، إلى خالتي وزوجها

إلى الحاج محمد وأولاده

إلى أخي وصديقي ورفيق دربي " حميد "

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث المتواضع من قريب وبعيد.

آليات التسويق الخدماتي وعلاقتها بتنمية الموارد المالية للمؤسسات الرياضية

من خلال بحثنا هذا فإننا نحاول إبراز آليات التسويق الخدماتي و علاقتها بتنمية الموارد المالية للمؤسسات الرياضية وذلك بدراسة مجموعة من المحاور، وهذا بإبراز أهمية التسويق الخدماتي وآلياته في تمويل المؤسسة الرياضية وتنمية مواردها المالية، وذلك في ظل الأزمة الاقتصادية التي يعيشها العالم حاليا والتنوع في مصادر مداخيل المؤسسات الرياضية بالاعتماد على التسويق الخدماتي وتتمثل أهداف دراستنا في إبراز دور التسويق الخدماتي في تدعيم وتنمية الهيئات الرياضية في الجزائر، اقتصاديا ورياضيا ومحاولة إثارة وعي المسؤولين على الرياضة في الجزائر بأهمية التسويق الخدماتي في الوقت الراهن، وكذلك معرفة مدى تفعيل القوانين والتعليمات في مجال التسويق عامة والتسويق الخدماتي خاصة بالمؤسسات الرياضية، وقد قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- لا تعتمد المؤسسات الرياضية على آليات تسويق خدماتي لتنمية مواردها المالية.
- لا يتضمن القانون الداخلي للمؤسسات الرياضية على آليات للتسويق الخدماتي.
- لا تعتمد المؤسسات الرياضية على وسائل التواصل الاجتماعي من أجل الترويج لخدماتها الرياضية، للدفع بتنمية مواردها المالية.
- لا تساهم سياسة التسويق الحالية المنتهجة من طرف المؤسسة الرياضية في تنمية الموارد المالية.
- وقد اعتمدنا على استبيان لمعرفة آليات التسويق الخدماتي وعلاقتها بتنمية الموارد المالية على عينة قوامها 58 مدير ومسير مؤسسة رياضية وأسفرت نتائج الدراسة على ما يلي:
- لا تعتمد المؤسسات الرياضية على آليات التسويق الخدماتي.
- لا يتضمن القانون الداخلي للمؤسسات الرياضية على آليات التسويق الخدماتي.

Summary of the research in English

- Services marketing and their relation with the development of financial resources for sports institutions.

Through this research we are trying to highlight the mechanisms of service marketing and its relationship to the development of financial resources for sports institutions by studying a set of axes , and by highlighting the importance of service marketing and the mechanism of financing the sports institutions and the development of its financial resources, in light of the economic crises that the world is currently experiencing and diversification into the income sources of sports institutions by relying on service marketing.

Our study aims to highlight the role of service marketing in strengthening and development of sports organizations in Algeria economically and sportive, and try to raise awareness of sports officials in Algeria of the importance of service marketing at the present time, as well as knowing the extent to which laws and instructions are activated in field of marketing in general and services marketing in special for sport institutions, and we have formulated the following hypotheses:

- Sports institutions do not rely on the mechanisms of marketing services to develop their financial resources.
- The internal law of sports establishment does not include mechanisms for services marketing.
- Sports institutions do not rely on social media to promote their sports services, in order to advance the development of their financial resources.
- The current marketing policy adopted by sports establishment does not contribute to the development of financial resources.

And we have relied on a questionnaire to know the mechanisms of service marketing and its relationship to the development of financial resources on a sample of 58 managers from different sports institutions.

The results of this study are the following:

- Sports institutions do not rely on the mechanisms of services marketing.
- The internal law of sports establishment does not include mechanisms for services marketing.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و تقدير
	إهداء
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل التمهيدي: " التعريف بالبحث "	
04	1- إشكالية البحث
05	2- الفرضيات
06	3- أهداف البحث
06	4- أسباب اختيار الموضوع
06	5- أهمية البحث
07	6- تحديد المصطلحات
08	7- الدراسات السابقة و المشابهة
الباب الأول: الدراسة النظرية	
الفصل الأول: آليات التسويق الخدماتي	
23	لمحة تاريخية عن التسويق
26	1- بعض التعاريف الخاصة بالتسويق
33	2- المفهوم الحديث للتسويق
36	3- أهمية التسويق

40	4- إدارة التسويق
42	5- وظائف التسويق
45	6- مجالات التسويق الرياضي
48	7- آليات وأسس التسويق
49	8- التسويق الخدماتي
51	9- تعريف الخدمات
52	10- مفهوم الخدمات
65	11- بيئة تسويق الخدمات
71	12- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
76	13- دور الاعلام في الترويج للخدمات الرياضية
80	14- استراتيجية تسعير الخدمات
84	15- التسويق التجاري للخدمات الرياضية
86	الخلاصة
الفصل الثاني: تنمية الموارد المالية	
88	تمهيد
89	1- تعريف التنمية
91	2- مقومات التنمية في النظام المالي الوضعي
100	3- تعريف الموارد المالية (رأس مال المؤسسة)
102	4- رأس المال في المؤسسة الرياضية
103	5- ماهية التمويل
103	6- تعريف التمويل
106	7- تمويل المؤسسات الرياضية
106	8- استراتيجيات تنمية الموارد المالية للمؤسسة

109	9-الرقابة المالية
109	10- التمويل الذاتي للمؤسسة
111	11-أهمية التمويل
115	12-مرحلة تمويل التسويق
116	13- مصادر تمويل المؤسسات
118	14-أشكال التمويل في المجال الرياضي
124	15- التمويل في المجال الرياضي
133	16-أهمية التمويل في المجال الرياضي
137	17-التمويل حسب المشرع الجزائري
138	18-مراحل تطور المصادر التشريعية لمصادر التمويل العمومي للرياضة في الجزائر:
143	خلاصة
الفصل الثالث: المؤسسات الرياضية	
145	تمهيد
146	1-مفهوم المؤسسة
155	2-مفهوم المؤسسة الرياضية
156	3-النشأة التشريعية للمؤسسة الرياضية وفق قانون 1901
157	4-أنواع المؤسسات الرياضية
158	5-خصائص المؤسسة الرياضية
159	6-استراتيجية المؤسسة الرياضية
163	7-الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية
166	8-سياسة المؤسسات الرياضية
170	9-المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة
171	10-التخطيط في المؤسسات الرياضية

182	11- التمويل في المؤسسات الرياضية
183	12- الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية
186	13- إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية
193	14- أهداف وغايات المؤسسة الرياضية
197	الخلاصة
الباب الثاني: الدراسة الميدانية	
الفصل الاول: منهج البحث واجراءاته الميدانية	
200	تمهيد
200	1- منهج البحث المتبع
201	2- مجتمع وعينة البحث
202	3- مجالات البحث
	-المجال المكاني
	-المجال الرماني
203	4- أدوات البحث ووسائل جمع البيانات
205	5- الدراسة الاستطلاعية
205	6- الدراسة الاساسية
206	7- الاساليب الإحصائية ومعالجة البيانات
206	8- صعوبات البحث
207	الخلاصة
الفصل الثاني: عرض, تحليل ومناقشة النتائج	
209	1- عرض, تحليل ومناقشة نتائج أسئلة المحور الاول
222	1-1- مناقشة الفرضية الاولى
223	2- عرض, تحليل ومناقشة نتائج أسئلة المحور الثاني

236	1-2- مناقشة الفرضية الثانية
239	3- عرض ,تحليل ومناقشة نتائج أسئلة المحور الثالث
252	3-1-مناقشة الفرضية الثالثة
256	الاستنتاج العام
258	التوصيات والاقتراحات
259	الخاتمة
262	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

الصفحة	العنوان
30	جدول رقم 01: الوظائف الرئيسية للتسويق
79	الجدول رقم «02»: التلفزيون وعصوره الخمسة.
204	*الجدول رقم (03) : الجدول رقم 03 يبين ثبات الاستبيان.
209	الجدول رقم (04): يمثل التكرارات، النسب المئوية و كا^2 للعبارة رقم "01"
210	الجدول رقم (05): يمثل التكرارات، النسب المئوية و كا^2 للعبارة رقم "02"
211	الجدول رقم (06): يمثل التكرارات، النسب المئوية و كا^2 للعبارة رقم "03"
212	الجدول رقم (07): يمثل التكرارات، النسب المئوية و كا^2 للعبارة رقم "04"
213	الجدول رقم (08): يمثل التكرارات، النسب المئوية و كا^2 للعبارة رقم "05"
214	الجدول رقم (09): يمثل التكرارات، النسب المئوية و كا^2 للعبارة رقم "06"
215	الجدول رقم (10): يمثل التكرارات، النسب المئوية و كا^2 للعبارة رقم "07"
216	الجدول رقم (11): يمثل التكرارات، النسب المئوية و كا^2 للعبارة رقم "08"
218	الجدول رقم (12): يمثل التكرارات، النسب المئوية و كا^2 للعبارة رقم "09"
219	الجدول رقم (13): يمثل التكرارات، النسب المئوية و كا^2 للعبارة رقم "10"
220	الجدول رقم (14): يمثل التكرارات، النسب المئوية و كا^2 للعبارة رقم "11"
223	الجدول رقم (15): يمثل التكرارات، النسب المئوية و كا^2 للعبارة رقم "12"
225	الجدول رقم (16): يمثل التكرارات، النسب المئوية و كا^2 للعبارة رقم "13"
226	الجدول رقم (17): يمثل التكرارات، النسب المئوية و كا^2 للعبارة رقم "14"
227	الجدول رقم (18): يمثل التكرارات، النسب المئوية و كا^2 للعبارة رقم "15"
228	الجدول رقم (19) يمثل التكرارات، النسب المئوية و كا^2 للعبارة رقم "16"
229	الجدول رقم (20): يمثل التكرارات، النسب المئوية و كا^2 للعبارة رقم "17"
231	الجدول رقم (21): يمثل التكرارات، النسب المئوية و كا^2 للعبارة رقم "18"

233	الجدول رقم (22): يمثل التكرارات، النسب المئوية و $كا^2$ للعبارة رقم "20"
234	الجدول رقم (23): يمثل التكرارات، النسب المئوية و $كا^2$ للعبارة رقم "21"
235	الجدول رقم (24): يمثل التكرارات، النسب المئوية و $كا^2$ للعبارة رقم "22"
239	الجدول رقم (25): يمثل التكرارات، النسب المئوية و $كا^2$ للعبارة رقم "23"
240	الجدول رقم (26): يمثل التكرارات، النسب المئوية و $كا^2$ للعبارة رقم "24"
241	الجدول رقم (27): يمثل التكرارات، النسب المئوية و $كا^2$ للعبارة رقم "25"
242	الجدول رقم (28): يمثل التكرارات، النسب المئوية و $كا^2$ للعبارة رقم "26"
244	الجدول رقم (29): يمثل التكرارات، النسب المئوية و $كا^2$ للعبارة رقم "27"
245	الجدول رقم (30): يمثل التكرارات، النسب المئوية و $كا^2$ للعبارة رقم "28"
246	الجدول رقم (31): يمثل التكرارات، النسب المئوية و $كا^2$ للعبارة رقم "29"
247	الجدول رقم (32): يمثل التكرارات، النسب المئوية و $كا^2$ للعبارة رقم "30"
248	الجدول رقم (33): يمثل التكرارات، النسب المئوية و $كا^2$ للعبارة رقم "31"
249	الجدول رقم (34): يمثل التكرارات، النسب المئوية و $كا^2$ للعبارة رقم "32"
250	الجدول رقم (35): يمثل التكرارات، النسب المئوية و $كا^2$ للعبارة رقم "33"
251	الجدول رقم (36): يمثل التكرارات، النسب المئوية و $كا^2$ للعبارة رقم "34"

الصفحة	العنوان
51	شكل رقم 01: المنتجات التجارية
53	الشكل رقم "02": تصنيف المنتجات الرياضية.
55	شكل 03: بعض الآثار اللامادية للخدمات
57	شكل رقم "04": مضامين سمّة اللاملموسية.
144	الشكل 05: أهمية التمويل في المؤسسات الرياضية:
150	الشكل "06" المؤسسة وحدة تحويل المدخلات الى مخرجات:
151	الشكل رقم (07) المؤسسة وحدة توزيع وإنفاق:
163	الشكل رقم "08" يبين الأهداف المبتغاة لدى الإدارة:
165	الشكل 09: سياسة المؤسسات الرياضية:
179	شكل رقم "10" دور الرقابة في المؤسسات الرياضية
185	الشكل رقم "11" الإدارة الاستراتيجية:
190	الشكل 12: إدارة الجودة الشاملة لعملية التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية
191	الشكل 13: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
209	الشكل رقم (14): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "01"
210	الشكل رقم (15): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "02"
211	الشكل رقم (16): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "03"
212	الشكل رقم (17) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "04"
213	الشكل رقم (18) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "05"

214	الشكل رقم (19) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "06"
215	الشكل رقم (20) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "07"
216	الشكل رقم (21) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "08"
218	الشكل رقم (22) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "09"
219	الشكل رقم (23) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "10"
220	الشكل رقم (24) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "11"
224	الشكل رقم (25) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "12"
225	الشكل رقم (26) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "13"
226	الشكل رقم (27) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "14"
227	الشكل رقم (28) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "15"
228	الشكل رقم (29) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "16"
230	الشكل رقم (30) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "17"
231	الشكل رقم (31) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "18"
232	الشكل رقم (32) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "19"
233	الشكل رقم (33) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "20"
234	الشكل رقم (34) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "21"
235	الشكل رقم (35) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "22"
239	الشكل رقم (36) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "23"

240	الشكل رقم (37) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "24"
241	الشكل رقم (38) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "25"
243	الشكل رقم (39) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "26"
244	الشكل رقم (40) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "27"
245	الشكل رقم (41) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "28"
246	الشكل رقم (42) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "29"
247	الشكل رقم (43) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "30"
248	الشكل رقم (44) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "31"
249	الشكل رقم (45) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "32"
250	الشكل رقم (46) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "33"
251	الشكل رقم (47) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "34"

لم يعد هناك بديل أمام أي مؤسسة تهدف إلى الاستقرار والنمو وتتحرك اتجاه التمييز والزيادة غير كفاء وفعالية وظيفة التسويق ونشاطه، وأصبح من الحقائق الواضحة والمتفق عليها هيمنة وظيفة التسويق ونشاطه، على اهتمامات المؤسسات المعاصرة واعتبارها التحدي الحقيقي الذي يتوقف عليه استقرار المؤسسة و نموها.¹

إن النشاط التسويقي هو المجال الرئيسي لزيادة الموارد المالية لأي مؤسسة، فالمستهلكون وحدهم هم الذين يستطيعون تحقيق ذلك من خلال ما تقدمه المؤسسة من عناصر إشباع المستهلكين بقدر ما تزيد قدرتها على البقاء والمنافسة في السوق، إن المبرر الاقتصادي لوجود أي منظمة في السوق ليست مجرد تنمية وتطور مجموعة من منتجاتها وتقديمها إلى السوق بقدر ما تضيف إلى المستهلك من إشباع فهو أيضا يتمسك بالتعامل مع المنظمة ويدعم أرباحها.²

فقد أصبح التسويق في فكرة الشامل ووظيفة شائعة التطبيق في جميع المنظمات تصرف النظر عن أهدافها ونوعية إنتاجها، وقد استهدف خدمة المستفيد والمؤسسة وركز على رفاهية المستفيد والمجتمع في الأجل القريب والبعيد والمساهمة في تحقيق مصالح المجتمع، وكذلك المنظمة التي يفترض أنها توحد لخدمة أسواقها لأنها تستمد كيانها من المجموعات التي تخدمها وتؤثر فيها، فينبغي احساسها بالجماهير والبحث عن المنافع للمجتمع و إشباع حاجاته، وذلك يتم رفاهية المجتمع، ومن هذا المنطق فإن التركيز على المنتجات غير الملموسة ومنها الخدمات أمر ضروري لهذا الإشباع.³

فالتسويق الجيد المؤسس على دراسة علمية سليمة وفقا لاحتياجات السوق وسوف يؤدي بالضرورة إلى ترويج المنتج بشكل جيد، وبالإسقاط على المؤسسات الرياضية فيمكن من خلال ذلك الوصول إلى المستوى الأمثل لتطوير وتحسين دعم النشاطات الرياضية من خلال استغلال التسويق الخدمي، وكذلك بتعاون القائمين على النشاط وجهود المسؤولين الخبراء ووجود الكفاءات وكل من له صلة بدعم النشاط الرياضي من المستثمرين والمؤسسة.

¹ أبو بكر محمود، 2005 ص 09

² عبد الغاني نعمان 2017 ص 5

³ المساعد خليل 2006 ص 19

إن نجاح مجال التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضي في المؤسسات الرياضية أصبح مهماً لأن مجال العمل الرياضي مجال مهم وحيوي ويجد الرعاية التامة والتميز من جميع الجهات ذات الصلة وتحتاج المؤسسات الرياضية في ادارتها الى اقتصاديات واضحة ومحددة، حيث أن لكل مؤسسة أهدافاً تريد تحقيقها ولكن في إطار ما تباح من إمكانيات، وهذه هي نقطة البداية، وهو أن ما هو متاح من إمكانيات لا يفني بالمتطلبات في إطار الأهداف المطروحة والطموحة.⁴

فديون مؤسسات لها مدخلات ومخرجات مالية وبحثنا عن الاستقرار المالي ترمي الى تحقيق أرباح وتنمية مواردها المالية كغيرها من المؤسسات الرياضية والمنشآت الرياضية الأخرى. ولبلوغ هذه الغاية فان غالبية المؤسسات تبنت التوجه التسويقي باعتباره الوسيلة الى تحقيق لها البقاء والاستمرار في مزاولة نشاطها من خلال أنشطته التسويقية التي تمكن من تحديد حاجات ورغبات الزبائن وتقديم المنتجات التي تقابلها.

⁴ عبد الغاني هرباجي، رسالة ماجستير دراسات وبحوث تسويقية 2017 ص 1

الفصل التمهيدي

التعريف بالبحث

1. الإشكالية:

نظرا للواقع الذي تعاني منه المؤسسات الرياضية المختلفة من قصور مالي كبير والذي يعتبر من المشاكل التي تستحوذ على اهتمام كبير من طرف المسؤولين والمسيرين، خاصة وأن التمويل الحكومي غير كاف ولا يحقق طموحاتها كان لزاما على هؤلاء مسيرين البحث عن بدائل اخرى كمصادر التمويل كالتسويق الخدمي.

فلقد جاء تطور الاهتمام بالنشاط التسويقي، كانعكاس للتطور الكبير الذي شهده العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمواصلات وقد زادت تلك العوامل من درجة عولمة الأسواق وتقاربها مع بعضها البعض، وجعلها أكثر حدة ومنافسة فيما بينها، وهذا ما أدى لظهور الكثير من التطبيقات والقضايا التسويقية التي لم تكن موجودة في السابق، وقد اصبح التسويق وما يحتويها من مفاهيم وآليات وتطبيقات أساسا للتمايز بين المؤسسات والتي ان احسنت استخدامه بالشكل المناسب فإنه مفتاح النمو والتطور ليس لمؤسسات، الأعمال فقط، وإنما للمساهمة بشكل فعال في تنمية الاقتصادات الكلية نفسها بل وأصبح البقاء والنمو والاستقرار في السوق، السمة الأساسية للمؤسسات التي تعتمد على التسويق كجزء من خططها الاستراتيجية¹.

حتى يمكن للمؤسسة تحقيق النجاح والاستمرار، فإن التسويق يجب ان يسعى الى تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل وهذا يتم من خلال تحقيق الإشباع الجيد لحاجات ورغبات قطاعات التي يتعامل معها او يرغب التعامل بها، وذلك بصورة أفضل من المنافسين، إن التسويق يمثل عملية موجهة ومصممة مسبقا وهو ما يتطلب قدرا من التخطيط والإعداد واخضاع العملية التسويقية الى التخطيط العلمي². ولقد اصبحت الرياضة عاملا ضاربا في العولمة، فظهرت عوامل وأسباب تجذب المستهلك أكثر نحو المنتج الرياضي بسبب تلك التنافسية الحادة بين المؤسسات أخذت تمتهن الرياضة ميدانا لنشاطها، وهذا ما يعطي

¹ اياد عبد الفتاح السنور، كتاب قضايا وتطبيقات وتطبيقات تسويقية معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان سنة 2014 ص 15

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط3 سنة 2005 ص 55

لإعطاء المنتج الرياضي أو الخدمة الرياضية توقعاً في السوق وتمركزاً في الذهنية السلوكية للرياضي الذي يعتبر كمستهلك.¹

وباعتبار التسويق الخدماتي أحد الوسائل الأساسية الضرورية للتعريف بعمل المؤسسات الرياضية وخدماتها، وذلك يجعل الرياضي محورا لاهتماماتها قصد إرضائه وإشباعاً لحاجاته كتوفير الرفاهية والمتعة الرياضية والراحة، وذلك عن طريق آليات وأسس مدروسة على المدى الطويل والقصير، تحقيق أهدافها الاقتصادية والمالية. من هذا الطرح تحدد مشكلة بحثاً في التساؤل التالي:

2. التساؤل العام:

هل تعتمد المؤسسات الرياضية على آليات التسويق الخدماتي لتنمية مواردها المالية؟
يمكن تبسيط هذا التساؤل بالأسئلة الفرعية التالي:

- 1- هل يتضمن القانون الداخلي للمؤسسة الرياضية على آليات التسويق الخدماتي.
- 2- هل تعتمد المؤسسات الرياضية على وسائل التواصل الاجتماعي من أجل الترويج لخدماتها الرياضية للدفع بتسمية مواردها المالية؟
- 3- هل تساهم سياسة التسويق الحالية المنتهجة من طرف المؤسسة الرياضية في تنمية الموارد المالية؟

3. الفرضية العامة:

لا تعتمد المؤسسات الرياضية على آليات السوق الخدماتي لتنمية مواردها المالية.

3.1. الفرضيات الجزئية:

- 1- لا يتضمن القانون الداخلي للمؤسسات الرياضية على آليات للتسويق الخدماتي..
- 2- لا تعتمد المؤسسات الرياضية على وسائل التواصل الاجتماعي من أجل الترويج لخدماتها الرياضية للدفع بتنمية مواردها المالية..

¹ عبد الغاني هرباجي، أطروحة ماجستير، بعنوان واقع وآفاق التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية، جامعة سطيف 2016، ص 1

3- لا تساهم سياسة التسويق الحالية المنتهجة من طرف المؤسسة الرياضية في تنمية الموارد المالية

4. أهداف البحث:

الغرض من هذه الدراسة تحقق ما يلي:

- 1- محاولة اثاره الوعي للمسؤولين على الرياضة في الجزائر بأهمية التسويق الخدماتي في الوقت الراهن.
- 2- دور التسويق الخدماتي في تدعيم وتنمية الهيئات الرياضية في الجزائر اقتصاديا ورياضيا.
- 3- التعرف على مختلف احتياجات وآليات التسويق الخدماتي وكيفية تمويل ومتابعته في المؤسسة الرياضية.
- 4- معرفة مدى تفعيل القوانين والتعليمات في مجال التسويق عامة والتسويق الخدماتي خاصة بالمؤسسات الرياضية.
- 5- عرفة مدى وعي مديري ومسيري المؤسسات الرياضية بأهمية التسويق الخدماتي.

5. دوافع اختيار الموضوع:

- 1- التسويق الخدماتي في مجال الرياضة من المواضيع الحديثة والمهمة في دعم وتطوير الرياضة عامة والمؤسسات الرياضية خاصة.
- 2- محاولة التأكيد على اشتراك التسويق الخدماتي في العملية الإدارية للمؤسسة الرياضية.
- 3- معرفة المشاكل المتعلقة بتسويق الخدمات الرياضية مما يمكن تقديم طرق عملية لحلها.

6. أهمية البحث:

- 1- قلة الدراسات التسويقية لموضوع تسويق الخدمات في المجال الرياضي على حسب علم الباحث.
 - 2- يساعد البحث على ترقية وتطوير الخدمات وتحسينها في المؤسسات الرياضية.
 - 3- يساعد البحث على إيجاد استراتيجية للتسويق الخدماتي واضحة المعالم في المؤسسات الرياضية
- تسليط الضوء على واقع التسويق الخدماتي في المؤسسات الرياضية
- 5- اهتمامنا لمستقبل المؤسسات الرياضية.

6-دراسة دور المسيرين والمدراء في تحقق أهداف المؤسسات الرياضية.

7.تحديد المصطلحات:

1-تسويق الخدمات:

تعتبر الخدمات من المنتجات التي تلبى حاجات المستهلكين بحيث تكون بأشكال محددة، لذا فقد تزايدت نسبة الاهتمام بتسويقها، معتبرين هذه الخدمات كمنتجات مادية استهلاكية، لكن بالرغم من التشابه الشديد بين كلا النوعين، فإن للخدمات خصوصيات مميزة أهمها كونها مجردة وغير محسوسة، والمعنى الصحيح لهذا هو أنه لا يمكن تغليف أو تخزين أو نقل هاته الخدمات.

كما لا يخفى علينا أن الاحساس بالخدمة يختلف من مستهلك لآخر حتى ولو كان هناك تشابه في الشروط.

فقد أخذ التسويق يترجم خصوصيات هذه الخدمات التي تتميز بها الى سياسات تسويقية تعنى بتوزيعها والإعلان عنها وعن المؤسسات أو الشركات التي تقدمها.

مفهوم تسويق الخدمات: يعتبر تسويق الخدمات كأداء لأنشطة الأعمال التي تختص بانسياب السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك، وقد عرفه ستانتون 1981على أنه نظام كلي لتكامل أنشطة الأعمال المصممة لتخطيط وتسعير وترويج الخدمات المشبعة لرغبات المستهلكين.¹

2- تنمية الموارد المالية (التمويل):

تعريف اصطلاحي: يعتبر التمويل المالي وظيفة ترتبط بتنوع رغبات وحاجات أفراد المجتمع وانتشار مبدأ التخصص وتقسيم العمل، والسبب الرئيسي الذي يعد كوسيط للتبادل التجاري بين الأفراد والدول المختلفة هو الحاجة الى المال، ويقوم بأدائها أفراد مختصين مهنيا ووظيفيا وذلك تحت نظام إداري يعرف بالإدارة المالية.

¹محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق ط1 الإصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع عمان 2002

تعريف إجرائي: يعتبر التمويل المالي عملية مهمة و أساسية تعتمد عليه المؤسسة أو المنشأة للوصول الى اهدافها، وتغطية احتياجاتها ونفقاتها المختلفة على المدى القصير، المتوسط والطويل.¹

3-المؤسسات الرياضية " Sport institution ":

التعريف الإصطلاحي: هي عبارة عن مجموعة من الأفراد (تجمع انسانية متدرج) تستعمل آليات ووسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراج تحويل نقل وتوزيع السلع أو الخدمات وذلك لتحقيق أهداف معينة، محددة من طرف الإدارة، بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية.

التعريف الإجرائي: هي مؤسسات مؤسسة من طرف أفراد المجتمع وذلك لخدمة المجال أو القطاع الرياضي من جميع الجوانب، حيث لها هيكل تنظيمي يتناسب مع حجم المؤسسة ومخططاتها وأهدافها بما يعود بالنفع على أفراد المجتمع رياضيا متماشيا مع أهدافه.²

8.الدراسات السابقة والمشابهة:

تلعب الدراسات السابقة والمشابهة دورا هاما في عملية البحث، فهي تعتبر أداة توجيه وذلك لإثراء المواضيع وتوسيع مجال البحث فيه، وعليه فإن الباحث قد اجتهد في الحصول على البعض من هذه الدراسات التي لها علاقة بموضوع بحثنا، و تمكن أهميتها في أنها تعرفنا على:

- القيمة العلمية لهذه الدراسات.
- أهمية الدراسات المقترحة وذلك بمقارنتها مع سابقتها.
- استنتاج واستقراء ما يمكن استنتاجه من هذه الدراسات والذي من شأنه ان يخدم أهداف الدراسة ومن الدراسات السابقة والمشابهة لنفس منول بحثنا نجد:

¹ نابت إبراهيم محمد، آليات تمويل المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير جامعة الجزائر -03-

معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله 2011/2012

² طيبي أحمد، دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي وإبراز مفهوم الربح لدى المؤسسة الرياضية أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه جامعة الجزائر-03- معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله 2015/2014

01-دراسة الباحث شريقي سلمى تحت عنوان اساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية الأموال في المؤسسة الرياضية 2012

وقد جاءت هذه الدراسة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه بجامعة الجزائر-03- معهد التربية البدنية والرياضية-سيدي عبد الله -وكانت إشكالية البحث كالاتي :

هل تتم اضافة الموارد المالية في المؤسسة الرياضية الجزائرية وفق سياسات استراتيجية و بكفاءة، وماهي آليات تحصيل و تسيير رؤوس الأموال يرشد لتنمية نتائج المؤسسة الرياضية.

الفرضية العامة:

وظيفة الإدارة على أساس تحريك المؤسسة الرياضية وتنمية مستواها المادي وبذلك مردودها الرياضي هذا إن كانت مبنية

لإطار المفاهيمي للموارد المالية وآليات التسيير المالي، وذلك باعتماد تقنيات استراتيجية فعالة في المؤسسات الرياضية.

- استخدام الوسائل الحديثة في عملية التخطيط والتنظيم وكذا توجيه العملية الإدارية للأموال في الهيئات والمؤسسات الرياضية وهذا بهدف خلق استراتيجية وظيفة إدارية ونشاط بدني رياضي.

مجالات الدراسة:

المجال المكاني:

انحصر المجال المكاني لبحثنا على مستوى الإدارات المشرفة على مجموعة من الأندية الرياضية ، المصنفة في القسم الوطني الأول وتم ذلك بالانتقال الى مناطق مختلفة، فتم البحث الميداني في الجزائر العاصمة ومنطقة الشلف والقبائل وبجاية، وكذا منطقة وهران على حسب سهولة انتقالنا الى هذه المناطق .وتركزت الدراسة خصوصا في الفروع الإدارية لهذه الأندية في مختلف المسيرين ورؤسائها حيث تم لقاءهم في ميدان العمل.

المجال الزماني:

موازاة مع السنة المالية 2012 لهذه الفرق الرياضية إلا أن اغلب التساؤلات تركزت في نهاية الموسم الأول لربطها والنتائج المحصلة وكذا كمية ونوعية الأعمال المنجزة في إطار النشاط الإداري بهذه الأندية.

مجتمع البحث:

مجتمع البحث في جميع العناصر او الأفراد محل الإشكال، وضمن الموضوع المعالج يتجسد مجتمع بحثنا في مجموع الهيئات الإدارية للأندية الرياضية الجزائرية، وخاصة منها الأندية المحترفة حيث يمكن إيجاد الإطار القانوني للقسم الإداري فيها كما تنشأ على رؤوس الأموال و الموارد المالية الهامة تسير من طرف الأفراد المختصين بهذا النشاط وهذا يعتبر محل مشكلة البحث، ولأخذ بمقياس العينة المصغرة التي يجب ان تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا حقيقيا راعيا انتقاء مجموعة أندية رياضية لكرة القدم تضم فئة من عناصر المجتمع لهذا فيمكن اعتبارها عينة طبقية من حيث الانتماء أما عن عناصر العينة فقد شملت أندية كرة القدم للجزائر بالقسم الوطني الأول.

الاستنتاجات:

ومن أهم النتائج التي تحصلت عليها الباحثة في دراستها، عن طريق اختبار كلا من الاستبيان والمقابلة فقد استنتجت الباحثة أنه بالرغم من أن النوادي الرياضية أصبحت تعتبر مؤسسة اقتصادية هدفها ربحي بمعنى أنها تسعى لتحقيق الربح المادي والأموال اللازمة لتحقيق الاكتفاء، غير أنها تعرف عجزا مستمرا ولا تسجل ارباحا إلا في حالات قليلة حيث تتركز الموارد المالية على تدعيم الحكومة والمؤسسات العمومية والخاصة، وكذا عائدات المنافسات والمبيعات.

ويرجع السبب وراء ذلك حسب الباحثة الى التسيير المالي الذي لا يسعى بالاهتمام الكافي، ويكون بطرق عشوائية، فباستخدام طرق علمية وتقنية لوظيفة الإدارة المالية في الهيئات الرياضية تتحسن مداخيل هذه الهيئات.

دراسة الباحث ناصري عبد القادر، تحت عنوان التخطيط الاستراتيجي في عملية التسويق الرياضي وانعكاساته على مصادر التمويل في المؤسسة الرياضية -دراسة ميدانية في المؤسسات الرياضية الجزائرية-

أهداف البحث:

- وضع السياسة التنظيمية والتخطيطية التي ترتبط بها الهيئات الرياضية لتحقيق عملية التسويق من خلال العمل على توفير مجالات الرعاية، الدعاية والترويج الأنشطة الرياضية والثقافية و الاجتماعية والفنية للعاملين في الشركات والمصانع الرياضية.

- متابعة نشاط الهيئات الرياضية وتنظيم جهودها فيما يخص تسويق المنتج الذي يعود بالنفع على المنتج وإعداد برامج الاستفادة المتبادلة بإمكانيات الهيئات الرياضية.

2- دراسة الباحث سعدة محمد (2009) تحت عنوان: "التسويق الرياضي في للمؤسسات الاقتصادية الخاصة وأثره في تنمية الرياضة".

أهداف البحث:

تتمثل أهداف الباحث من خلال هذه الدراسات في تحديد آثار التسويق الرياضي في المؤسسات الاقتصادية الخاصة على تنمية الرياضة.

قياس درجة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالتسويق الرياضي.

عينة البحث :

اجريت الدراسة على:

- عينة تشمل (16) مؤسسة اقتصادية خاصة على مستوى ولاية المسيلة.

- عينة تشمل (13) نادي رياضي على مستوى ولاية المسيلة.

الاستنتاجات :

- اعتماد الأندية على التمويل فقط ودعم استغلال عناصر تسويقية أخرى.

- اهتمام المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالأندية الرياضية.

- استنتاج ان السبب الرئيسي وراء نفور لمؤسسات الاقتصادية الخاصة هو مستوى الأندية المحلية.

الأندية الرياضية لها نصيب في ركود التسويق الرياضي لدعم درايتها بأن النادي الرياضي في وقتنا هذا أصبح مؤسسة اقتصادية رياضية فعالة.

03-دراسة الباحث ابراهيم علي غراب (2010) بعنوان : "واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات

الرياضية -حالة المؤسسات و الاتحادات الرياضية اليمنية"

أهداف البحث :هدفت الدراسة الى :

- معرفة مدى وجود السياسات والقوانين في مجال التسويق بالمؤسسات والاتحادات الرياضية.
- مدى إدراك قيادة المؤسسات والاتحادات الرياضية العامة بأهمية التسويق الرياضي وإجراء الدراسات والبحوث التسويقية.
- معرفة مدى وجود إدارة التسويق الرياضي ووجود الكفاءات المتخصصة في المؤسسات والاتحادات الرياضية.

أدوات البحث :استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي .

عينة البحث :

- عينة من 105 من العاملين في المجال الرياضي بطريقة عشوائية وتضمنت العينة على:
- (10) خبراء في مجال التسويق.
- (10) خبراء في المجال الرياضي.
- (20) قيادة وزارات الشباب والرياضة.
- (05) قيادة اللجنة الأولمبية.
- (06) المسؤولين بالاتحادات الرياضية.

الاستنتاجات :

ومن أهم النتائج التي توصل اليها الباحث :

- لا يوجد لبنود في لوائح وقوانين الوزارة تنظم سير عملية التسويق الرياضي.
 - وجود ضعف واضح في إدراك أهمية التسويق الرياضي من قبل قادة الاتحادات.
 - عدم وجود نهج ووعي للتسويق الرياضي من قبل القطاع الخاص والشركات مما أدى إلى عدم تطوير البرامج التسويقية للاتحادات.
 - عدم اجراء البحوث التسويق وغياب ادارة التسويق والمتخصصين في التسويق الرياضي في المؤسسات والاتحادات الرياضية.
- 4- وفي دراسة المدينة واستراتيجية التسويق الرياضي أثينا (دراسة حالة) 2004 قام جورج كارلوس Ge Karlis بدراسة تحت عنوان: المدينة واستراتيجية التسويق الرياضي، أثينا 2004 (دراسة حالة)**

أهداف البحث :

وقد هدفت الدراسة الى:

- تأثير استضافة الألعاب الأولمبية على السياحة.
- مناقشة بعض استراتيجيات التسويق التي يجب على أثينا اتباعها لكي تعظم الآثار الإيجابية للسياحة.
- وقد حددت الدراسة الفوائد من تنظيم مثل هذه الأحداث وهي:
 - 1- تحقيق اعلى دخل من السائحين.
 - 2- اعطاء سورة جيدة للسائح عن البلد.
 - 3- تجديد، ابتكار وتحديث هيكل السياحة.
 - 4- استخدام وسائل الإعلام الدولية هي فرصة فريدة للدولة المضيفة لإرسال رسائل متنوعة لجميع دول العالم.

5-زيادة استضافة الأحداث الرياضية بعد إقامة الألعاب الأولمبية.

الاستنتاجات :

وتتمثل اهم النتائج التي توصل إليها الباحث في:

-استضافة الألعاب الأولمبية في عام 2004 نتج عنه آثار اقتصادية هامة اليونان.

- زيادة معدل النمو في الناتج المحلي وإتاحة وظائف جديدة والترويج للمنطقة.

- مصدر زيادة الأنشطة الاقتصادية هو المال القادم من السائحين الأجانب.

5- دراسة طارق علي داهم (2015) تحت عنوان : "خطة مقترحة لتسويق خدمات الأندية

الرياضية في المملكة العربية السعودية بالمنطقة الغربية كمدخل لتمويل الذات".

أهداف البحث

وقد هدفت الدراسة الى:

- التعرف على الواقع الخالي لتسويق خدمات الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية بالمنطقة الغربية

كمدخل للتمويل الذاتي.

-وضع خطة مقترحة لتسويق خدمات الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية بالمنطقة الغربية

كمدخل للتمويل الذاتي.

أدوات البحث :

اعتمد الباحث في دراسته على :

-المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)

عينة البحث :تكونت عينة البحث من:

- (500) من الجمهور و المستفيدين من خدمات الأندية والإداريين.

الاستنتاجات :

وأهم النتائج التي توصل اليها الباحث هي:

- لا توجد ادارة تسويق وفريق تسويق في الهيكل الإداري بغالبية الأندية الرياضية السعودية.

- لا توجد قاعدة بيانات عن جمهور ومرتادي الأندية.

6- دراسة حسن احمد الشافعي (2006) تحت عنوان: "الاستثمار والتسويق في التربية البدنية

والرياضية"

أهداف البحث : هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على مفهوم الاستثمار الرياضي

- الاستقرار ووسائل جذب المستثمر وأنشطة الدعم.

- المعوقات الاستثمارية .

الاستنتاجات:

وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- يجب على كل مؤسسة رياضية ان تكون لها أهداف استثمارية مثل تحقيق العائد والربح المادي، نتيجة

الاستثمار في المشروعات المختلفة، حيث ان هذه المشروعات تحافظ على قيمة الأصول وقيمة رأس المال

الأصلي المستثمر للمشروع

- وعلى الاستثمار في الرياضة ان يمر ب:

- معايير يجب مراعاتها.

- مصادر تمويل يجب توافرها

- اجراءات ادارية محفزة

- وسائل وآليات جذب المستثمرين

7- دراسة ابراهيم محمود عبد المقصود (2004) تحت عنوان " الإدارة الرياضية"

أهداف البحث:

وقد هدفت الدراسة الى كيفية وضع استراتيجيات مستقبلية للإدارة الرياضية في تسييرها للمنشآت الرياضية بكل أنواعها.

العلاقة بين الإدارة ووظيفة التنظيم في التربية البدنية التي تسوقنا الى الإدارة الناجحة للمؤسسة في ظل المتغيرات الجديدة.

الاستنتاجات:

توصلت الدراسة الى النتائج الآتية :

- ضرورة توفير الوسائل الحديثة المواكبة للاستراتيجيات المرسومة داخل المنشأة

- ضرورة فتح فضاء اتصال مستمر بين العاملين والمسيرين داخل المنشأة

8-دراسة الطالب رفاع التوفيق لإعداد مذكرة ماجستير تحت عنوان : "محددات اختيار الهيكل

التمويلي للمؤسسة) ، الذي قام بدراسة حالة مؤسسة الأوراس تحت اشراف الدكتور قدي عبد

المجيد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2001/2002

أدوات البحث :المنهج الوصفي التحليلي

الاستنتاجات:

ومن أهم النتائج التي توصل اليها الطالب من خلال هذه المذكرة هي :

- اختيار آلية لتمويل معين يتوقف على عدة محددات، منها الخاصة بالمؤسسة، والأخرى تتوقف على تطور

السوق المالي وامكانيات التمويل المتاحة في السوق الجزائرية.

- وكذا فإن الجهاز المصرفي يبقى من أهم الوسائل التمويلية للمؤسسات، وذلك بسبب عدم نضج وتطور السوق المالي الجزائري.

9- دراسة استراتيجيات التسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة في ظل التحولات الاقتصادية العالمية المعاصرة، دراسة البحوث العربية، الجامعة المصرية كلية التربية الرياضية 2009

أهداف البحث:

وكان الهدف من الدراسة هو:

التعرف الاستراتيجية الموضوعة للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة على ضوء التحولات الاقتصادية العالمية المعاصرة وذلك من خلال التعرف على رسالة التسويق.

-أهداف التسويق والخطط الاستراتيجية والبدائل الاستراتيجية المناسبة.

أدوات البحث:

- في الجانب التطبيقي اعتمد الباحث على تطبيق المنهج الوصفي المسحي والتحليل الارتباطي المقارن الذي ساعد على:

- تطبيق 389 فردا.

-عينة تتكون من 50 فردا من المسؤولين في تسيير الاتحادات وعدد من المستثمرين.

-توزيع استمارة مكونة من 12 محور يخدم موضوع الحراسة وله علاقة بالإدارة والتسويق والاستثمار.

-اجراء مقابلة شخصية لبعض الخبراء والمتخصصين في مجال التسويق الرياضي والاستثمار والإدارة الرياضية والمستثمرين.

النتائج

:وكانت النتائج على النحو التالي:

- مدى تحديد ووضوح رسالة التسويق الرياضي والاستثمار بالمنظمات الرياضية.
- التسويق للمشاريع الصغيرة في المنظمات الرياضية عن طريق دراسات الجودة وإعادة التأهيل.
- دراسة السوق في مجالات التربية البدنية والرياضية وتحدد أدوات التسويق للخدمات والأنشطة الرياضية.
- التمويل ومصادره والتأجير التمويلي للمشروعات الصغيرة بالمؤسسات الرياضية.
- اساليب التسويق الرياضي في المنظمات الرياضية.
- التسويق المشروعات الاستثمارية الاقتصادية في المنظمات الرياضية وتعريفه وتحديد رأس المال وعدد العمال وتحديد المسؤولية على المشروع.
- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عملية التسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة

10- دراسة بن عكي نادية (2007) تحت عنوان: "سياسة التمويل المالي والانعكاسات على

المردود الرياضي حالة نادي رياضي رفيع المستوى"

أهداف البحث:

- تهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة:
- إظهار فعالية التمويل المالي وذلك باعتباره المحرك الأساسي في متابعة النادي الرياضي ونشاطه وتطوره وازدهاره.
- تشجيع الأندية لانتهاج طرق جديدة للتمويل الرياضي.
- إبراز أهمية الكفاءات المهنية في مجال التسيير المالي.

عينة البحث:

عينة تشمل على (18) نادي لكرة القدم من أصل الأندية التي تنشط في البطولة الوطنية للقسم الممتاز.

أدوات البحث: اعتمدت الباحثة في ادوات البحث على:

- اتباع المنهج الوصفي.
- استمارة الاستبيان موجهة لرؤساء النوادي.
- الاعتماد على النسبة المئوية واختبار كاف تريبع في التحليل الإحصائي.

الاستنتاجات:

وقد توصلت الباحثة على النتائج الآتية:

- التمويل التي تمنحه الدولة الأندية منتظم وغير كاف مقارنة بنشاط النادي.
- عدم وجود إطار قانوني يؤطر العملية للحصول على التمويل غير الدائم.
- عدم وجود حوافز الجهات المانحة للدعم المالي سواءا كانت مؤسسات اقتصادية أو غيرها.
- الأندية تفتقر التسيير أكثر من التحصيل المالي.
- مسؤولو التسيير المالي غير مؤهلين لتسيير المصادر المالية المتاحة.

9. التعليق على الدراسات السابقة:

للاستنتاجات السابقة أهمية بالغة بحيث يجب الاطلاع عليها وذلك لما تمثله من أداة مساعدة للباحث، لأنها تساعده على التعرف على المناهج المتبعة، أدوات جمع المعلومات، وكيفية اختيار العينات وما الى ذلك من منافع، ويمكننا تصنيف هذه المنافع كالتالي :

- 1- تحديد الأسئلة المتعلقة بمشكلة البحث التي نحن بصدد دراستها.
- 2- تحديد وتعريف المصطلحات المهمة المستخدمة في البحث.
- 3- وقد ساعدتنا هذه الدراسات في اختيار المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات المستخدمة وكيفية اختيار عينة ومجتمع البحث.

4- كما ساعدتنا في التعليق على النتائج وتفسيرها بصورة علمية سلمية.

الباب الأول

الدراسة النظرية

الفصل الأول

آليات التسويق الخدماتي

❖ لمحة تاريخية عن التسويق:

في التسويق الرياضي هناك قصص وأفكار رائعة لا بد من التوقف عندها لإثبات ان العقل البشري لا يتوقف عند حدود معينة من الإبداع.

تمتلى جمعية المسوقين الرياضيين بمئات الأفكار الناجحة والتي كانت حديث العالم ليست بالقصيرة، أفكار مبتكرة نقلت أصحابها أو منفذيها الى صفوف المبدعين، وهذه احداها:

-**سبورتينج لشبونة**: قطب الكرة البرتغالية الذي أخرج لنالويس بيجو وكريستيانو رونالدو الى عالم كرة القدم في موسم 2007 طبق مثل كثير من الأندية فكرة بث مبارياته تلفزيونيا على أكثر من فضائية وبيع حقوق البث والإستفادة منها.

أصبح الفريق يلعب بدون مساندة حقيقية في الملعب فساءت النتائج وتراجعت مبيعات النادي من التذاكر بشكل كبير مما ادى الى قلة الأرباح، منها ابداع الفكر البشري العجيب لعب لعبته، تبنت إدارة التسويق الرياضي للنادي فكرة عبقرية ورائعة، أطلقت موقعا صغيرا على الأنترنت لبيع تذاكر المباريات تم عمل دعاية اعلامية له وتعريف عشاق النادي به، تدخل على الموقع فتجد رسالة تحدثك شخصا وتقول لك ان مدرب سبورتينج في غاية الخوف والقلق هذا الموسم لماذا؟ لأن نجاح الفريق يعتمد عليك... نعم عليك انت ثم هناك اختيار يقول لم أن تدخل إسمك ورقم هاتفك، اذا كنت تريد مساعدة المدرب وعندما تدخل اسمك وهاتفك تجد فيديو يعرض لك بشكل رائع كأنك مع الفريق داخل الملعب النجوم الذين تعشقهم في غرفة الملابس خائفون، والمدرب وقتها " باولوينتو " وهو بالمناسبة مدرب منتخب البرتغال في كأس العالم الماضية بالبرازيل، يدور حولهم في قلق واضح، الكاميرا تدخل للملعب الفريق ثم تدور على المدرجات وفيها الجماهير التي يظهر عليها أنها تنتظر شخصا ما، وهناك عامل مهمته ان يحصر أعداد الجماهير بأسمائهم، ثم يذهب للمدرب الفريق ويقول له ان الجماهير حضرت إلا شخصا واحدا.... ثم يظهر على الشاشة اسمك انت (الإسم الذي أدخلته قبل قليل)

تتوالى المفاجآت .يمسك"بينتو "الهاتف النقال ويطلب رقماها، فتجد جوالك انت يرن !!نعم!... تستجيب للمكالمة فتجد صوته يقول لك " آلو "معك" باولوبينتو "مدرب فريقك، ماذا تنتظر الموسم سيبدأ وانت لم تأت بسرعة، نحن نحتاجك لارتداء قميص سبورتينج، ثم تنتهي المكالمة!!! تنظرالى الشاشة مذهولا، لاتجد" باولوبينتو « يدخل غرفة اللاعبين وهو سعيد ويقول :انه قادم، وتنتقل السعادة الى وجوه اللاعبين ويتبادلون صبيحات حماسية، ثم ينطلقون الى المستطيل الأخضر وسط هدر الآلاف من الجماهير تعليق.... وهذه الفكر أقل ما يقال مايقال عليها أنها :مبدع - رائع - مؤثر.

كانت نتيجة هذه الفكرة 2000ألف مكالمة على الجوال خلال أول يومين من تدشين الموقع 610 آلاف زيارة للموقع في أسبوعين لا حديث وفيها وسائلالإعلام غير هذه الفكرة وتحطيم الرقم القياسي لبيع تذاكر الفريق في أول أيام الموسم.

معظم الأدبيات والأبحاث التي اطلعنا إليها ترجع الى البدايات الأولى لظهور التسويق الرياضي الى سنوات الثمانينات وذلك تزامنا مع ظهور القنوات الخاصة التلفزيوني واهتمامها بالرياضة كأداة لجلب المشاهدين وبذلك حصولها على التمويل اللازم لسيرها الحسن، ويؤكد الباحث "Michel Dosbordes" بأن التسويق هو مجال بحث حديث النشأة سواء في مجال علوم التسيير او علوم تقنيات النشاطات الفيزيائية والرياضية "Staps".

وفي سنة 1999 قام الباحثون Fabian Ohl, Gray Tribou Michel Desbourde بنشر كتاب حاولوا من خلاله الإجابة على سؤال يتعلق بالإشكالية التالية:

✓ هل التسويق الرياضي خاص او عبارة أخرى هل التسويق الرياضي له مميزات خاصة به تميزه عن باقي الأنواع الأخرى للتسويق؟.

وكانت اجابتهم بالتأكيد على أنه خاص ويعود ذلك الى عدة أسباب مرتبطة أساسا بالمنظمة الرياضية بالدرجة الأولى، اضافة الى ان الرياضة ليست كباقي النشاطات الإقتصادية الأخرى، حيث تحتوي على عناصر تجارية وغير تجارية، وتعتمد على منتجات ملموسة و خدمات متعددة الأبعاد (أبعاد عاطفية وحسية، بعد بيئي وبعد رمزي...الخ).

وكما هو متفق عليه فإن الأبحاث العلمية هي عبارة عن استجابة للمحيط الذي يعيش فيها الباحث، الباحث، فكانت مساهمات الدول الناطقة بالإنجليزية ولاسيما أمريكا الشمالية أكثر من نظيراتها الناطقة بالفرنسية، حيث يعود تطور النظام الرياضي الأمريكي الى الستينات، وذلك عن طريق ادماج برامج البحث والتعليم في الجامعات، وهذا الإدماج كان في كليات الرياضة، الإدارة والمعاهد التجارية وعلى هذا الأساس ماهي الأسباب التي جعلت امريكا الشمالية تهتم بإدارة الرياضة؟ وكإجابة على هذا السؤال، منطقي ان هذه الحركية كانت ترافق التحولات التي كان يعتمدها النظام الرياضي الذي كان يتجه شيئا فشيئا الى الإحترافية، وبذلك تحتاج الى كفاءات خاصة ولاسيما بعد ما أصبحت الرياضة كآلة لتصنيع الدولارات شهدت هذه الفترة(60) سيطرة الفرق على البطولات في الرياضة الجماعية ك (كرة القدم ، كرة المضرب، كرة السلة... الخ) وبذلك أصبح الشغل الشاغل لفكرة الإداريين هو تعديل هذا النظام وبتعديله تركز على ثلاث مبادئ أساسية:

المبدأ الأول: كتلة الأجور (Salay Cap) أي محددة من طرف الرابطة لكي لاتدفع الفرق الغنية أكثر من نظيراتها الفقيرة.

المبدأ الثاني: (Craft) ويتركز على ان الفرق الضعيفة الترتيب في الموسم السابق لها في اختيار احسن اللاعبين الوافدين من النظام الرياضي الجامعي وذلك بهدف التوازن.

المبدأ الثالث: يتركز على مبدأ مركزية حقوق البث التلفزيوني حيث تقوم الرابطات بالتفاوض حول مستحقات البث وإعادة توزيعها عادلا على الفرق، بهدف الحصول على الجماعي على الأموال اللازم.

وانطلاقا من هذه المبادئ في النظام الأمريكي تبدو أهمية التسويق للفرق والتفاوض حول حقوق البث التلفزيوني وكذلك من أجل تنظيم الإقتصاد الرياضي بمجمله.

مساهمات الدول الناطقة بالفرنسية تعود الى سنوات التسعينات وأول من كتب في هذا المجال "Alain Loret" في 1993 بالمشاركة مع مجموعة من الباحثين من مختلف الإختصاصات وتعتبر بلجيكا كأول دولة مساهمة في مجال التسويق الرياضي من حيث الأبعاد والمقالات المنشورة، وتتمحور أساسا الأبحاث حول تعديل الرياضة والأخلاق بعد الأوضاع السلبية التي آلت إليها الرياضة كنتيجة للنظام المنتهج من قبل أوروبا.

وفي الأخير مساهمات العرب وعلى حسب الواقع الذي اطلعنا عليه نحد:

- أحمد عبد العزيم: قدم المقال من خلاله العلاقة بين الرياضة والتسويق وأرجعها الى سنة 1870 في الولايات المتحدة الأمريكية الى شركة التبغ.

- عادل فاضل علي: قدم مقال حول التسويق في المجال الرياضي وركز على أهمية التسويق بالنسبة الرياضية لمواجهة الصعوبات الناجمة عن البيئة التي تعمل فيها.

- ابراهيم الحسين: قدم مقالا مركزا على مصادر التمويل للرياضة.

- عبد الأمير علوان ورفقائه: نموذجاً لتسويق الرياضة للجميع.

- محمد عبد العزيز: تقدم مقال 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

1- بعض التعاريف الخاصة بالتسويق:

1-2- مفهوم التسويق:

ان مفهوم التسويق وجد اصلا لخلق زبائن مستعدين لتبني فعل الشراء، وهو كل ما يجسد حاجة المنتج الذي تبقى مسؤوليته الوحيدة هي جعل منتوجات متوفرة أمام الزبون من خلال طبعا التعرف على حاجات هذا الأخير وكذا الإمتداد الجغرافي لهؤلاء وحتى تخصيص شبكة التوزيع المناسبة للجنة الأمريكية للتسويق تحدد مفهوم التسويق بأنه مفهوم يستوجب التخطيط ووضع قيد التنفيذ والدراسة مجموعة من العوامل: خلق المنتج، التسعيرة، التوزيع لفكرة، منتوج او خدمة تسعى الى إرضاء رغبات الجماعات وكذا الأفراد.

هذه المفاهيم تبين بشكل واضح الإهتمام البالغ للباحثين بهذا المفهوم الذي يضمن التسيير الرشيد للمؤسسة للحصول على أحسن النتائج والوصول الى الأهداف المطلوبة.

1-3- ماهو التسويق:

التسويق في اللغة هو طلب السوق البضائع والخدمات، واسم المكان والسوق ويعني موضع بيع وشراء البضائع، اي مختلف المواد التجارية وهو ايضا الموضع الذي تباع فيه الحاجات والسلع وغيره، وأما الفعل "سوق البضاعة" فمعناه صدرها، أي طلب لها سوقا.

على ان تعريف التسويق في أذهان الكثير من الناس هو واحد من اثنين:

هو كل ما يجعل عملية البيع تتم بنجاح، او الدعاية والإعلان بالطبع تعريف التسويق يشمل هذين المعنيين ، لكنه تشمل من ذلك وأوسع بكثير، في تبسيط كبير، التسويق هو جميع النشاطات المتعلقة لتلبية رغبات الزبائن والعملاء، مع تحقيق ربح أثناء ذلك.

اذا وضعنا التعريف على شكل نقاط توضح المعنى لقلنا أن التسويق يشمل :

- معرفة وتحديد جماعات المستهلكين والأسواق المحتملة.
- تحديد اي فئات المستهلكين يجب أن استهدفها بخدماتك، أي تحديد الأسواق التي يجب ان تتعامل معها.
- تحديد حاجات ورغبات اولئك المستهلكين الذين ستهدفهم بخدماتك، وماهي المنتجات التي يمكنك تقديمها لتلبي هذه الرغبات و الحاجات.
- معرفة كيف يفضل فالمستهلكون استخدام منتجاتك.
- تحديد المنافسين ومالذي يقدمونه من خدمات منافسة.
- تحديد السياسة التسعيرية المناسبة وتحديد الطريقة المناسبة لعرض منتجاتك على الزبائن المحتملين.
- تحديد الطريقة التي يفضل العملاء المحتملين التعامل بها مه ماتبيعه لهم.
- كيفية تصميم المنتج ، أي تحديد القيمة المضافة التي ستقدمها للعملاء ان هم تعاملو معك انت.
- كيف يجب تعريف شركتك أو منتجاتك في السوق ورسم السياسة العامة بخصوص شهرة وسمعة الإسم التجاري والعلامة التجارية.

- التفكير في تصميم وتطوير، اطلاق ومتابعة الحملات الدعائية، والتي تتضمن الدعايات والإعلانات والعلاقات العامة وفريق المبيعات وفريق خدمة العملاء.
- هذه القائمة لا تنتهي ودائما التجدد والزيادة¹

1-4-تعريف التسويق The Definition Marketing:

وردت في أوعية الفكر التسويقي تعريفات متعددة التسويق، ومن المحاولات التي استهدفت وضع تعريف التسويق تلك التي قدمها المعهد القانوني للتسويق في ابريطانيا في 2000 The Chartered institute of marketing (CIM)، الذي عرف التسويق بأنه: العملية الإدارية التي تعرف، تتوقع، وتشبع حاجات ورغبات العملاء بطريقة فعالة و مريحة .

نلاحظ منها أن هذا التعريف بالإضافة الى تأكيده ان التسويق هو عملية إدارية ، اي تتضمن وظائف وأنشطة التحليل، التخطيط، التنفيذ والرقابة فإنه يلقي الأضواء على حقيقة العميل هو محور الارتكاز على هذه العملية والتي هدفها اشباع حاجاته ورغباته بكفاءة وفعالية وذلك من أجل تحقيق هدف المنشأة في الربحية، إلا ان هذا التعريف يبدو ضيقا في احدى جوانبه، مثلا ليس جميع المنظمات تهدف الى تحقيق الربح ،حيث ان النشاط التسويقي يمكن ان يطبق من قبل منظمات حكومية ذات طابع خدمي، ومنظمات اخرى غير هادئة للربح كالجمعيات الخيرية والتطوعية والمقالات و الإتحادات على الرغم من ذلك فإن معظم تعريفات التسويق تكاد تكون متشابهة، كما سنلاحظ عند استعراضنا لبعض التعريفات الأخرى.

بناء على دراسة شاملة ومعمقة، وبعد مناقشة وتحليل أكثر من 25 تعريفا تم اختيارها من بين العشرات، توصلت الجمعية الأمريكية للتسويق² الى تعريف التسويق على النحو التالي: "التسويق هو عملية تنطوي على تحقيق وتنفيذ ومتابعة تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار اللازمة لاتمام عملية التبادل التي تحقق أهداف الأفراد والمنشآت.

¹ سمر توفيق صبرة، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن 2013، 1434هـ

² American marketing assiation (AMA) 1985 p 01

أما كوتلر وآرمسترونغ¹ فقد عرفنا التسويق بأنه: "العملية الإجتماعية والإدارية التي يستطيع الأفراد والجماعات من خلالها الحصول على ما يحتاجونه ويرغبون فيه من خلال خلق وتبادل المنتجات والقيمة المقابلة لها".

يمكن ان نستكشف من هذه التعريفات الملاحظات التالية:

- ✓ التسويق نظام دينيماكي متكامل ومتفاعل الأجزاء يتحرك في إطار عملية متطورة ومستمرة.
- ✓ التسويق يعتمد في جوهره على التخطيط لاشباع حاجات ورغبات العميل، وتحقيق أهداف المنشأة بأقصى درجة من التفاعلية والكفاءة.
- ✓ التسويق عملية ادارية تتطلب بالإضافة الى التخطيط، التنفيذ والمتابعة والرقابة على الجهود والأنشطة التسويقية المختلفة.
- ✓ التسويق عملية تبادل المنافع.
- ✓ التسويق يسعى الى تحقيق كل من العملاء والمنشآت.
- ✓ التسويق لا يقتصر دوره على السلع وانما يتعدى ذلك الى الخدمات والأفكار والأماكن والأشخاص، وعليه، فهو يمارس من قبل منظمات الأعمال التي تهدف الى الربح، والمنظمات التي لا تهدف الى تحقيق الربح مثل المنظمات الحكومية والجمعيات الخيرية وغيرها.
- ✓ التسويق يعتمد في تحقيق أهدافه على نظام المزيج التسويقي يتكون من أربعة عناصر رئيسية هي: المنتج، التسعيرة، التوزيع، الترويج بالإضافة الى القيام بعدد من الأنشطة الأخرى كما هي موضحة في الجدول رقم "1"

¹ Kotler and armstrong 1999 p 03

جدول رقم 01: الوظائف الرئيسية للتسويق

• دراسة سلوك واتجاهات العملاء، ومحاولة تجزئة هؤلاء العملاء الى قطاعات متجانسة.
• القيام ببحوث التسويق التي يتطلب تجميع البيانات لمعالجة المشاكل التسويقية المختلفة وذلك للمشاركة في تحقيق أهداف منشأة الأعمال.
• تخطيط وتصميم وتطوير وإدارة المنتجات والخدمات.
• الترويج ويشمل مزيج من الإعلان والدعاية وأساليب تنشيط المبيعات والبيع الشخصي والعلاقات العامة.
• التسعير ويتضمن من تحديد مستويات الأسعار وأساليب التسعير والخصم.
• تحديد استراتيجيات التسويق وإدارة النشاط التسويقي الذي يتضمن التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة على الأنشطة التسويقية المختلفة.

ان الدرس الذي تستنتجه من كل هذا هو ان التسويق بالإضافة الى كونه عملية ادارية، فهو أيضا عملية الربط والملاءمة بين امكانيات المؤسسة المالية ورغبات واحتياجات العملاء وذلك لتحقيق أهداف كلا الطرفين للمؤسسة المالية والعملاء.¹

1-5-تعريف التسويق :

يتحدث كثيرون عن التسويق دون فهم واضح لدلالته ومعانيه فالمدير من موقعه وصاحب العمل من منظمته والمزارع من مزرعته وربما الشخص العادي في معملاته اليومية يتحدثون جميعا عن التسويق، ولكن دون فهم واضح ومعرفة صحيحة لمعناه ومفهومه، فلو طلبنا من أي من هؤلاء تعريف التسويق لوجدناه يعطينا بعض المعاني التي تعجز عن تغطية مفهوم التسويق تغطية كاملة، بل ربما لا تكون تلك الاجابات ذات صلة أو علاقة بالتسويق سواءا كان ذلك من جهة نظر المحتوى الإقتصادي للتوظيف او من وجهة نظر الفكر الإداري

¹ سليمان شكيب الجبوسي، محمود د/ جاسم الصميدي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن 2009 ص

بها، ويمكن التعبير عن هذا القصور بالقول: "ان معظم الناس يتحدثون عن التسويق، ولكنهم يعنون به أشياء أخرى"

والحقيقة أن هذه الآراء التي قيلت بشأن تعريف التسويق ليست خاطئة تماما، كما أنها في الوقت نفسه ليست صحيحة بالكامل طالما ان التسويق هو ليس عملية شراء فقط، ولا مجرد عملية بيع، إن التسويق أوسع من ذلك وأشمل، فهو ليس وظيفة واحدة، بل هو مجموعة من الوظائف التي من خلالها تستطيع منشآت الأعمال أن تساهم في تحقيق أهداف المستهلكين المتمثلة في الإشباع الكفؤ لحاجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات، إنه المظلة التي تنطوي تحتها مثل هذه الأنشطة وأخرى غيرها فالبيع في الحقيقة ليس تسويقا، بل هو وظيفة من وظائفه ونشاط من أنشطتها إذن فهو جزء من ذلك العالم الواسع الكبير الذي نطلق عليه مصطلح التسويق.

وما قيل عن البيع يمكن أن يقال عن بقية الأنشطة والفعاليات الأخرى مثل التسعير والتوزيع وما الى ذلك من وظائف تسويقية.

بكلمات اخرى اقول ان البيع وحده لا يعتبر تسويقا ولايعتبر عنه، لكن العكس ربما يكون هو الصحيح طالما أن التسويق يشمل على وظيفة البيع فالتسويق اذا: "هو العلم الواسع الذي يشتمل على أنشطة وفعاليات مختلفة و متعددة منها وظيفة البيع فهو توسع وأكبر من ان يكون بيعا فقط، أو توزيعها فقط أو اعلانا فقط.. الخ كما يعتقد ويؤمن بعض الناس".

If forced to define marketing most people say that marketing means "Selling " or "Advertising ". It is true that these are parts of marketing. But marketing is much more than selling and advertising.¹

وتعدد وجهات النظر في تحديد مفهوم التسويق انعكس بشكل مباشر على كثرة التعاريف الواردة بشأنه، إذا لا يوجد حتى يومنا هذا تعريف متفق عليه بين الجميع

Edmund J. mc Carthy and william D.Perreseault, essentials of marketing Irwin 1991 p ¹

1-6-تعريف التسويق من وجهة نظر المنافع:

بما أن هدف التسويق وغايته الأساسية هي إشباع حاجات المستهلكين وتلبية رغباتهم من خلال ماتنتجه الشركات من سلع وخدمات فقد اتجه عدد من قادة الفكر التسويقي الى تعريف هذا النشاط من وجهة نظر المنافع التي يخلقها والتي ماهي إلا تلك الصفقات والخصائص التي تخلق الشيء جراء أداة وظيفة معينة أو عمل معين يصبح ذلك الشيء عنده قابلية وقدرة على تلبية حاجات الإنسان ورغباته ولذلك عبرو عن الإشباع بالصيغة التالية:

الإشباع=المنفعة الشكلية+المنفعة الزمنية+المنفعة المكانية+ منفعة التملك

1-7-تعريف التسويق من وجهة نظر مستوى المعيشة:

تم تعريف التسويق من وجهة النظر الإقتصادية بأنه رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع والوصول بهم الى درجة عالية من الرفاهية الإقتصادية خصوصا اذا عرفنا أن مستوى معيشة الأفراد يعتمد بالدرجة الأولى على ما يتهيأ لهم من سلع وخدمات وذلك من خلال:

● معرفة حاجات المستهلكين ورغباتهم.

● تخطيط وتطوير المنتجات التي تشبع هذه الحاجات وتلك الرغبات

● تحديد أحسن السبل والوسائل لتحديد أسعار بين المنتجات وأكفأ طرق توزيعها والترويج لها.

والتسويق -حسب هذا التعريف - لا يقصد منه اشباع الحاجات والرغبات الحالية للمستهلكين وذلك من خلال تقديم المنتجات لهم بالمواصفات والكميات والأسعار المناسبة وفي الوقت والمكان الملائمين، بل يهدف أيضا الى إنتاج سلع جديدة وتطوير السلع الحالية حتى يمكن إشباع تلك الحاجات والرغبات الكامنة في نفوس الأفراد، الأمر الذي يؤدي الى تيسير سبل الحياة ورفع مستوى معيشة الأفراد في المجتمع، وهنا ماذهب إليه أحد

الكتاب إذا قال: "Marketing is the creation and delivery of a standards of living"¹.

¹ William J. stanton fundamentals of marketing 1984 op, cit, p7

2- المفهوم الحديث للتسويق :

يقوم هذا المفهوم على ثمانية عناصر:

- تقدير وتفهم المركز الإستراتيجي لدور المستهلك في ارتباطه ببقاء الشركة ونموها واستقرارها.
 - إدراك الإدارة الواعي لتأثير القرارات المتخذة في قسم معين على الأقسام الأخرى وعلى التوازن الإجمالي لنظام الشركة مع النظام المحيطة.
 - إهتمام الإدارة بابتكار المنتجات التي يتم تصميمها في ضوء دور محدد هو الإسهام في حل مشكلات شرائية معينة لدى المستهلكين.
 - اهتمام الادارة بآثار تقديم المنتجات الجديدة على المركز الربحي للشركة للمنتجات الجديدة، من جهة نمو الأرباح وضمان واستقرارها.
 - تقديم عام لدور بحوث التسويق، ووحدات البحث عن الحقائق الأخرى خارج النطاق التقليدي لتلك البحوث.
 - عمل كافة إدارات المنظمة من خلال شبكة أهداف، بمعنى وجود جهد دائم في كل قطاعات الشركة موجهة نحو وضع أهداف محددة على مستوى الشركة والأقسام تكون مفهومة ومقبولة من قبل المديرين على مختلف المستويات.
 - التخطيط الرسمي طويل وقصير الأجل لأهداف المشروع الإستراتيجية وخطط ما ينتج عنه جهد محدد منسق في القطاعات الوظيفية للشركة.
 - خلق أو التوسع في إلغاء وإعادة تنظيم أقسام الشركة اذا تستلزم الأمر ذلك في ضوء تعبئة واستخدام والرقابة على الجهاز الكلي للشركة نحو حل مشكلات استهلاكية مختارة.
- ويتطلب تقييم المفهوم الحديث للتسويق توافر عدة متطلبات أساسية هي:
- ✓ ان يكون التسويق هو الموجه الأساسي لفلسفة المشروع المشروع.
 - ✓ ان يصمم الهيكل التنظيمي المنشأة بما يتفق هذا المفهوم.

✓ التخطيط المنظم.

✓ تخطيط وتطوير المنتجات.

✓ القيام ببحوث التسويق.

✓ تأكيد أهمية الإعلان والترويج.

✓ التسعير.

✓ منافذ التوزيع.

✓ التصرف على أساس أن المستهلك هو المستفيد.

كما يمكن إعطاء تعاريف أخرى نذكر منها هذا التعريف للتسويق:

إن أكثر التعاريف قبولا هو ذلك الذي قدمته جمعية التسويق الأمريكية والذي ينص: "التسويق هو تنفيذ أنشطة المشروع المختلفة التي تهدف الى توجيه تدفع السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك أو المستخدم". ويعرف الإقتصادي Bartend التسويق على أنه عملية اقتصادية اجتماعية، وثقافية هدفها لتلبية حاجات المستهلكين لمنتجات وخدمات مقبولة بأسعار مقبولة.

وقد كانت شركة جنرال الكترين الأمريكية أول من دعت للأخذ بمفهوم التسويق لمعناه الحديث عام 1956 ومنذ ذلك الوقت طبقت شركات كبيرة هذا المفهوم عوض مفهوم البيع الذي كان سائدا لديها.¹

2-1- تعريف التسويق الرياضي:

هناك عدة تعاريف التسويق الرياضي وذلك كنتائج لتعدد وجهات النظر بالنسبة للتسويق الرياضي ، هذا من جهة ومن جهة أخرى بالنظر الى تعدد المنظمات التي تحتاج الى التسويق الرياضي وبغرض التبسيط تطرقنا للتعاريف التالية:

¹ محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى - دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ص

الأول: التسويق الرياضي يعتبر مجموعة من المبادئ والإستراتيجيات التسويقية المطبقة في المجال الرياضي، وهناك وجهة أخرى لتعريف التسويق الرياضي او تسويق العرض، ويقصد بهاداة التسيير الرياضي، المنتجات والخدمات المرافقة (المشتقة).

وهو كذلك أداة لتسيير المنظمات الرياضية و/أو الإحتراف الرياضي [وطني فيدراليات، رابطات، نوادي... الخ] و/او دولي (UEFA, FIFA, CTO)

الثاني: Thierry Namatta يعرف التسويق الرياضي على أنه مجموعة من الأدوات والطرق التي تسمح لنا بالإستخدام المباشر أو الغير مباشر الرياضة، الصورة الرياضية واللاعبين بغرض تحقيق الحاجات (الأهداف) ويشمل كذلك تسويق المنتج/الخدمة الرياضية التي تلبى الحاجيات التي يرغب بها الأفراد / المنظمات الرياضية

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يتضح لنا بأن التسويق الرياضي يتصف ب :

- امتداد لتطبيقات التسويق الكلاسيكي مع الأخذ بعين الإعتبار خصائص وأنواع المنظمات الرياضية وكذلك أنشطتها.
- هو مجموعة من المبادئ، الإستراتيجيات و تطبيقات الكلاسيكي في المجال الرياضي.
- أداة لتسيير الإستهلاك الرياضي وكذا المنظمات الرياضية.
- يستعمل من طرف المنظمات التي ليست لها علاقة بالرياضة وذلك بغرض تحقيق حاجات وأهداف إتصالية.

3- أهمية التسويق:

3-1- أهمية التسويق الرياضي:

تبدو أهمية التسويق الرياضي من خلال المنافع التي تقدمها لكل العناصر الفاعلة بالنسبة للقطاع الرياضي ولإدراك هذه الأهمية تقترح ثلاث وجهات نظر لكي يتسنى لنا ذلك:

✓ وجهة نظر الأفراد (سواء ممارسي الرياضة أو متتبعي الرياضة) ويتجلى ذلك من خلال:

- ✓ تلبية الحاجيات الرياضية للأفراد على أحسن وجه.
- ✓ جذب اهتمام نحو ممارسة الرياضة.
- ✓ توفير فرص عمل جديدة.
- ✓ السماح للأفراد بالاستفادة من إيجابيات الرياضة (الصحية، النفسية، الإجتماعية . الخ) وذلك عن طريق التحسين .
- ✓ وجهة نظر المؤسسات أو المنظمات الرياضية ويتجلى ذلك من خلال:
- ✓ مصدر لتنمية موارد المنظمات الرياضية.
- ✓ تنفيذ خطط المنظمة الرياضية والإرتقاء بما تقدمه من خدمات وبرامج.
- ✓ التفاعل الإجتماعي بين المنظمة الرياضية والجمهور المستهلك.
- ✓ تحقيق التبادل النفعي بين المنظمة الرياضية والأطراف المتعاملين معها.
- ✓ تحقيق الأهداف الإتصالية للمؤسسات التي تستخدم الرياضة كحدث اتصالي إضافة الى ابداع المنتجات وتقديمها.
- ✓ وجهة نظر المجتمع، ويتجلى ذلك من خلال:
- ✓ التشجيع على ممارسة الرياضة يجد من الآفات الإجتماعية (الرياضة للجميع في هذا الصدد اقترح عبد الأمير علوان ورفقائه نموذجاً لتسويق الرياضة للجميع)
- ✓ زيادة موارد الدولة من الضرائب كنتيجة النشاطات المتعددة للمنظمات الرياضية.
- ✓ ترشيد الدعم الحكومي لتدخل القطاع الخاص لدعم الرياضة.
- ✓ يعتبر أداة للتنمية سواء في توفير فرص العمل أوالمساهمة في الناتج الداخلي الخام، فمثلا إسبانيا و البرازيل تحقق عائد هام من إيرادات الرياضة.

3-2- أهمية التسويق:

إن أهمية التسويق لا تقتصر على تقديم الخدمات الى المستفيدين، بل الأمر يتخطى ذلك بكثير حيث أن هناك أعداد كبيرة من الأفراد التي تعمل في مجال التسويق وفرص العمل التي يقدمها التسويق نتيجة لحجم

التعامل وعلاقة التسويق بمستوى المعيشة نتيجة للفرص التسويقية المتاحة بالأسواق الخارجية والإهتمام الكبير والمتزايد بالتسويق وفيما يلي عرض لبعض العناصر التي توضح أهمية التسويق وهي:

- 1- يساعد التسويق على الابتكار والتجديد، فالتسويق ينشط الطلب على السلع والخدمات الجيدة، وعندما تحصل المؤسسة على تعويض عادل عن مجهوداتها تقبل على مزيد من الابتكار.
- 2- يلعب التسويق دورا أساسيا في رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع.
- 3- يوفر التسويق فرص عمل أمام العديد من أفراد المجتمع.
- 4- ويسهم التسويق في زيادة قيمة الخدمة عن طريق خلق المنافع الزمانية والمكانية والحيازية والشكلية.
- 5- يساعد التسويق على الإعداديات والإستراتيجيات والبرامج لمقابلة حاجات الأسواق المحلية والخارجية.
- 6- تساعد الأنشطة التسويقية المشروعات في تقدير حجم الإنتاج.
- 7- تعمل الأنشطة التسويقية على حماية المستفيدين من خلال تحديد الأسعار.
- 8- يعتبر التسويق خلق الوصل بين إدارة المشروع والمجتمع.¹

لم يعد هناك مجرد نشاط من نشاطات منشآت الأعمال التقليدية، وإنما أصبح يحتل مكانا بارزة في الحياة الإقتصادية لأي مجتمع، وبندر أن نجد نشاطا إبداعيا يشكل التسويق شريانه الحيوي.²

إن الإبداع في التسويق يأتي من حقيقة مفادها أن المستهلكين قد أصبحوا ملوك السوق وقادته consumers are the kings and the leaders of the market لأنهم هم الذين يحددون

الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال التي تتمثل أهدافها في تحقيق أكبر إشباع ممكن لحاجات المستهلكين ورغباتهم وفي هذا الخصوص قال أحد الكتاب ماييلي:³

- تحقيق رضا المستهلك هو السبب في وجود منشآت الأعمال.

¹ علاء الدين حمدي أحمد، إستراتيجية تسويق خدمات النشاط، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2011 ص

28/27

² بشير العلاق، التسويق الحديث الجماهيرية للشر والاعلان، ليبيا 1997 ص 13

³ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الجزء الثاني، الدار الجامعية، الاسكندرية، بدون تاريخ، ص 470

• المستهلك هو أهم أصل من أصول الشركة.

• المستهلك هو شريان الحياة بالنسبة لأي عمل، وبدونه تغلق الشركات أبوابها وتخرج من ميدان العمل ولا تقتصر أهمية التسويق على المنشأ وحدها وإنما هناك أهمية بالغة يفيد منها المجتمع، وفي مايلي توضيح ذلك:

3-3- أهمية التسويق للمجتمع:

يؤدي التسويق في وقتنا الحاضر دورا بالغ الأهمية في الحياة الاقتصادية للمجتمع، وتأتي هذه العملية من الطبيعة الشمالية لوظائف التسويق التي تتضمن مراحل توفير السلع والخدمات كافة، بما فيها مرحلة الدراسة قبل الإنتاج وحتى بعد بيع السلع الى المستهلكين ، إن التسويق ليس عملية لاحقة للإنتاج وإنما يبدأ قبل الإنتاج ويستمر معه في جميع مراحلها.

ومن ناحية أخرى يمثل التسويق عنصر الحركة الاقتصادية للمجتمع، ويعد مؤشرا لتطوره الاقتصادية ذلك أن التسويق الفعال يمكنه أن يحرك العجلة الاقتصادية في المجتمع وذلك من خلال ما يأتي:

1- رفع المستوى المعيشي للأفراد والوصول بهم الى درجات عالية من الرفاهية الاقتصادية.

2- يخلق النشاط التسويقي عددا كبيرا من الوظائف يعمل فيها أفراد المجتمع.

3- يعمل التسويق على إنعاش التجارة الداخلية والخارجية وبذلك يسهل حركة التبادل، ويساعد على النمو الاقتصادي.

4- يقوم التسويق بتعريف المستهلكين بالمنتجات المتوفرة في السوق، وهو بهذا يؤدي دورا كبيرا في توجيه وترشيد سلوك المستهلكين اتجاه السلع المختلفة، بحيث يتم توجيه القوة الشرائية لدى الأفراد في الاتجاهات السليمة التي تحقق التوازن بين الإنتاج والإستهلاك.

5- ومما يحزن أهمية التسويق هو الترابط بين أهدافه وأهداف خطط التنمية الاقتصادية وغايتها، إذا كانت التنمية تعني الزيادة الحقيقية في نصيب الفرد من السلع والخدمات، فإن التسويق هو الذي يضمن تحقيق ذلك.

6- والتسويق دور أساسي ومهم بأسواق البائعين حيث يعمل على ما يأتي:

أ - تخفيف وقع انخفاض الإشباع لدى المستهلك قدر الإمكان وذلك من خلال ترشيده وتعليمه وكيفية تحقيق الإشباع عند عدد محدود من السلع من خلال:

- إلغاء الإستهلاك الغير ضروري.
 - توجيه المستهلك الى السلع البديلة.
 - التقليل من التنوع والتشكيل في المنتجات.
 - ايجاد نظام يضمن العدالة في توزيع المنتجات.
 - رفع كفاءة أنشطة النقل والتخزين لتقليل التلف من السلع.
- ب -إلغاء جميع أشكال الترويج التي تعمل على تنشيط الطلب وتحويلها الى برامج تعليمية تهدف الى شرح جوانب الأزمة وأسبابها وكيفية التعايش معها.

3-4- أهمية التسويق المنشأة:

- 1- يؤدي الى نجاح النشاط التسويقي في المنشأة الى ارتفاع كفايتها الإنتاجية، وبالتالي توسعها واستمرار بقائها في السوق.
 - 2- ينظر للتسويق على أنه حلق الوصل بين إدارة المنشأة والمجتمع الذي تعيش فيه الاسواق التي تخدمها، إذ تقوم إدارة التسويق بتزويد الإدارات المختلفة في المنشأة بالمعلومات والدراسات عن حاجة المجتمع الى السلع والخدمات.
 - 3- ويحتل التسويق في الأقطار العربية أهمية متزايدة كعامل أساسي من عوامل تسريع التنمية الإقتصادية والتي ستظهر بجلاء بعد الإنتهاء من إقامة المشاريع الصناعية التي يجري انشاؤها حاليا في الأقطار حيث ستكون المشكلة الرئيسية حينذاك تصريف منتجات هذه المشاريع عن طريق تطوير الأسواق المحلية، وايجاد أسواق جديدة داخلية وخارجية، وتطبيق الأساليب الحديثة في التسويق، تلك الأساليب التي لا يزال نطاق تطبيقها في عالمنا العربي ضعيفا جدا بالمقارنة مع الدول المتقدمة.
- ولكن رغم ذلك فإنه لابد من الاعتراف بأن الوعي التسويقي في الاقطار العربية بدأ ينمو ويتطور كنتيجة حتمية للتطور الصناعي الذي تشهده هذاالأقطار¹.

¹محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان،

4- إدارة التسويق:

إدارة التسويق هي الإدارة المنوط اليها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة التسويقية في المنظمة حتى تتم العملية التبادلية بكفاءة وفعالية لتحقيق كافة الأطراف المتصلة بهذه العملية وذلك في ضوء تكامل عناصر المزيج التسويقي وبالتالي فإن إدارة التسويق:

- ✓ تحقق التكامل والتناسق بين عناصر المزيج التسويقي بما يحقق الأهداف المطلوبة.
- ✓ تتولى تطبيق مراحل العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه الرقابة على النشاط التسويقي.
- ✓ تعمل على اتمام عملية التبادل بكفاءة وفعالية حيث يتم تخفيض تكلفة أداة النشاط التسويقي الى أقل حد ممكن مع تحديد أهداف أطراف عملية التبادل.
- ✓ تحقيق أهداف المستفيدين من الخدمات وأهداف المؤسسة.

لذلك فإن إدارة التسويق من الضروري ان تمثل جزء من النظام العام للحامعة، حيث ان كفاءة إدارة التسويق الرياضي تتأثر بكفاءة الأجزاء المكونة للنظام وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن ثم يجبة وحوود نوع من التعاون والتكامل بين إدارة التسويق الرياضي بالجامعي وغيرها من الإدارات (إدارة النشاط الرياضي، وإدارة الأمر الطلابية وإدارة النشاط الإجتماعي والرحلات، إدارة النشاط الثقافي إدارة الجودة والخدمة العامة، وإدارة النشاط الفني، مجلس إدارة القرية الأولمبية بالجامعة)، وبما يترتب عليه تدفق المعلومات التسويقية من إدارة التسويق الرياضي الى الإدارات الأخرى والإدارات العليا والتي تساعد بالتالي على اتخاذ القرارات التسويقية السليمة.

تقع على عاتق إدارة التسويق طبقا للنظرية الحديثة له مهمة اكتشاف مطالب واحتياجات المستهلك الأخير أو المستعمل الصناعي، والعمل على اشباعها في حدود الإطار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والقانون الذي يحيط بالمنشأة ، ولكي تحقق إدارة التسويق هذه المهمة بنجاح، عليها أن تقوم بعدد من الوظائف نذكر أهمها ما يلي:

- ✓ التعرف على احتياجات المستهلكين ويتحقق ذلك عن طريق استخدام البحوث التسويقية والاستعانة بما يقدمه مندوبو البيع وآراء ومعلومات باعتبارهم على اتصال مباشر بالمستهلك.

- ✓ إجراء الدراسات والتحليلات الوافية عن المشكلات والظواهر المتعلقة بالسوق أو الأسواق التي ترغب المنشأة في خدمتها مع وضع الحلول البديلة لكل مشكلة.
 - ✓ الإحاطة الكاملة بالأهداف والسياسات الاقتصادية والاجتماعية سواء ما كان منها على المستوى القومي أو المستوى القطاعي وأخذها في الاعتبار عند تصميم وإعداد البرامج والسياسات التسويقية بحيث تأتي هذه البرامج والسياسات متسقة مع تلك الأهداف، ومحققة لها في نفس الوقت.
 - ✓ إعداد البرنامج التسويقي المتكامل ويتضمن هذا البرنامج تفصيلات عن عمل ادارة التسويق خلال فترة الخطة، حيث توضح فيه مجموعة القرارات والسياسات المتعلقة بتشكيلة المنتجات Product Mix التي ترغب المنشأة بطرحها في الأسواق خلال تلك الفترة، وكذلك القرارات والسياسات السعرية والترويجية والتوزيعية ذات ¹ العلاقة بتلك التشكيلة السلعية.
- 4-1- إدارة التسويق في قطاع الخدمات المالية:**

بعد دراسة متأنية لتعريف التسويق، كان من ضمن الإستنتاجات التي توصلنا اليها، أن التسويق عملية ادارية ، وعليه، فيجب علينا ان نتعرف على هذه العملية الإدارية إذا ما أردنا أن نستوعب المفاهيم الأساسية للتسويق . حيث نحتاج الى التعرف على الوظائف والمهام الرئيسة للعملية الإدارية التسويقية Marketing management process والأدوات أو الرسائل التسويقية التي تستخدم في أداء هذه المهام، هذه العملية تنطبق على جميع الوظائف، سواء كانت مالية أو موارد بشرية أو عمليات أو غيرها، أما إدارة التسويق Marketing management فقد تم تعريفها بالقول إنما المفهوم التسويقي الحديث وفي واقع التطبيق وتتضمن تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقييم أنشطة تهدف لإشباع رغبات مجموعات من العملاء وذلك سعياً لتحقيق أهداف الأطراف المشاركة في العملية التسويقية.

أما كوتلر وآرسترونغ فيأخذان تعريف إدارة التسويق خطرة أبعد : "إدارة التسويق هي التحليل، التخطيط، التنفيذ والرقابة على البرامج والخطط لخلق وإنشاء والحفاظ على التبادل النافع والعلاقات بالأسواق

¹ محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، الطبعة الأولى-الإصدار الثاني- عمان 2002 ص 54

المستهدفة من أجل تحقيق أهداف المنشأة، إذن هناك إجماع على أن إدارة النشاط التسويقي لا بد وان تتضمن العناصر الأساسية التالية، وعلى نحو مماثل لها هو موضح في الشكل رقم "01":

1- المعلومات.

2- التحليل.

3- التخطيط.

4- التنفيذ.

5- الرقابة.¹

5- وظائف التسويق:

أولاً: وظائف العرض المادي:

● وظيفة النقل: هي كافة الخطوات الهادفة لإيصال السلع المستهلكين الراغبين بها بالأوضاع والأوقات المناسبة.

تعمل وظيفة النقل بإيجاد المنفعة المكانية بتوفير السلع في الأماكن المناسبة للمستهلكين وتزداد أهميتها كلما كانت كلفتها بالنسبة لكافة التسويق.

يمكن إمتلاك وسائل النقل الخاصة بالمنظمة أو التعاقد مع شركات نقل متخصصة لذلك، وتكون المعايير المفضلة بين وسائل النقل المتاحة كالسرعة والكلفة والإعتمادية ومدى توفرها وطبيعة السلعة وقيمتها.

وسائل النقل: السكك الحديدية، السيارات والشاحنات، النقل المائي، النقل بواسطة الأنابيب، النقل الجوي.

● وظيفة التخزين: تعمل وظيفة التخزين على إيجاد المنفعة الزمانية وتؤدي من قبل المنتجين والوسطاء لتوفير السلع في الأوقات المناسبة للإستهلاك أو الإستخدام.

¹ سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009،

ثانيا :وظائف المبادلة.

هي الوظائف التي تساعد على نقل ملكية السلعة من بائعها الى مشتريها

وظائف المبادلة:

أ -وظيفة الشراء :يقوم بها كل من المنتج والوسيط وتتضمن الأنشطة التالية:

✓ تحديد الحاجة.

✓ تحديد مصادر التوريد.

✓ التعرف على شروط كل مصدر من مصادر التوريد وعمل المفاوضات.

✓ اختيار مصدر التوريد الملائم.

✓ انتقال ملكية السلعة من المورد الى المشتري.

ب -وظيفة البيع :تعتبر من أهم أنشطة التسويق وتتضمن الأنشطة الرئيسية التالية

✓ خلق الطلب على السلعة وايجاد مشتريين لها.

✓ دخول البائع أو المشتري في مفاوضات حول السعر والكمية وشروط الدفع والمواصفات.

✓ انتقال ملكية السلعة من البائع المشتري.

ثالثا :وظائف التسويق التسهيلية:

أي التي تساعد على تسهيل القيام بالوظائف التسويقية

❖ التمويل :يجب توافر الأموال اللازمة والكافية للقيام بالأنشطة التسويقية.

● مصادر التمويل:

➤ مصادر تمويل قصيرة الأجل (الإئتمان المصرفي والأئتمان التجاري).

➤ مصادر تمويل طويلة الأجل (القروض طويلة الأجل)

● أهمية هذه الوظائف:

- تسهيل عملية حفظ السلع.
 - وضع السعر وعملية التفاوض بين البائع والمشتري.
 - تقوم بالمساعدة على إرضاء حاجات المستهلك بشكل أدق.
 - تساعد على اتمام عملية البيع بصورة أسرع.¹
- تحتل وظيفة التسويق أهمية خاصة مقارنة بغيرها من الوظائف الأخرى على اختلاف أنواعها في العصر الحديث ويرجع ذلك الى طبيعة المسؤوليات التي أصبحت ملقاة على عاتق وظيفة التسويق والى الدور الحيوي الذي يلعبه في تحقيق الأهداف من حيث الإستمرار والنمو.
- وتتلخص الأنشطة الأساسية للتسويق فيمايلي:
- ✓ تحديد السوق او مجموعة المستفيدين الذين يمثلون السوق المستهدف للمؤسسة.
 - ✓ تحديد مايريد هؤلاء المستفيدين.
 - ✓ تقسيم هؤلاء الأفراد الى مجموعات متشابهة اذا كانت مطالبهم واحتياجاتهم الفعلية تحت اختلاف ملموس.
 - ✓ اختيار مجموعة المستفيدين الذين يمكن خدمتهم بطريقة فعالة أكثر من المنافسين.
 - ✓ تحديد الخدمة والسعر وأنشطة الإعلان والترويج وقنوات التوزيع التي تساعد المؤسسة على الوفاء باحتياجات هؤلاء المستفيدين.
 - ✓ تقديم الخدمة للسوق حتى يتسنى المستفيدين الإقبال عليها.
 - ✓ مد المستهلك بالمعلومات الكافية عن الخدمة وعن مكان الحصول عليها.
 - ✓ تحديد أي الخدمات يتم اضافتها أو تعديلها أو حذفها لمواجهة التغيرات المختلفة التي قد تحدث في السوق.²

¹ سمر توفيق صيرة، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الاعصار العلمي والنشر والتوزيع، عمان، 2013/1434 ص 38/39/40

² علاء الدين حمدي أحمد، استراتيجية تسويق خدمات النشاط الرياضي الطبعة الأولى، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر 2011 ص 28/29

6- مجالات التسويق الرياضي:

على حسب معظم الأدبيات التي اطلعنا عليها تنحصر وظاهر أو مجالات التسويق الرياضي في محور أساسين وهما الأول السبونسورينغ (الرعاية) بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، أما المحور الثاني يتمثل في حقوق البث التلفزيوني والإذاعي بالنسبة لوسائل الإعلام وباعتبارهما كمصدرين أساسيين من مصادر التمويل بالنسبة للرياضة بصفة عامة و النوادي الرياضية بصفة خاصة ويشتمل على النقاط التالية

✓ الإعلان عن ملابس وأدوات الرياضيين.

✓ الإعلان على المنشآت الرياضية.

✓ استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية.

✓ عائدات تذاكر الدخول للمباريات والمنافسات الرياضية.

✓ الإعلانات والتبرعات والهيآت.

✓ عائدات انتقال اللاعبين (التحويل).

✓ اشتراك الأعضاء ومساهماتهم.

✓ استثمار حقوق الدعاية والإعلان.

✓ حقوق البث الإذاعي التلفزيوني الأنشطة والمنافسات الرياضية.

✓ الإعلان في المطبوعات النشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية.

إن ما ورد في أعلاه هو شكل أو أسلوب لتنمية الموارد الذاتية بعيدا عن الصناعة الرياضية فالصناعة تبحث عن منتج يمكن تسويقه وعرضه على المستهلك، والمنظمة الرياضية يمكن ان تلجأ الى استخدام الأساليب جميعها وفيمايلي بعض مجالات صناعة الرياضة على سبيل المثال:

-تسويق اللاعبين (صناعة النجوم): الإحتراف أصبح أساسي وضروري لدى الأندية اذ نرى أن توقيع العقود للمحترفين لقاء مبالغ أصبحت خيالية في بعض الأحيان وأصبح اللاعبين محترفين، بمثابة بورصة علمية.

- تسويق برامج الإعداد والتدريب الرياضي:فمن المتعارف عليه أن التدريب الرياضي يبنى على أسس علمية وقواعد تربوية هادفة، وأن مجال إعداد برامج الإعدادات والتدريب الرياضي مجالها لتحقيق هذه الأهداف.
 - التسويق في مجال التغذية الرياضية: وهو اتجاه متميز في عالم التسويق الرياضي وخصوصا فيما يتعلق بطعام وسراب الرياضيين.
 - تسويق تكنولوجيا المعدات الرياضية: وهذا محال يعتبر من أخصب المجالات التي ينبغي أن تحوز على كثير من الهيئات لاستخدام التكنولوجيا للمعدات الرياضية.
 - تسويق أماكن ممارسة الرياضة والتي تعتبر كأساس لممارسة الرياضة.
 - التسويق في سياق الخدمات: يطرح المعهد المعتمد للتسويق تعريفات اضافيا للتسويق كالتالي: "عملية الإدارة التي تحدد وتتوقع وتلبي متطلبات الزبائن بكفاءة وبصورة مربحة".
- لقد برز التوجه التسويقي الى حيز الوجود أول مرة في البلدان الغنية نسبيا، وتعلق بالسلع التي كانت المنافسة عليها على أشدها بين الموردين، ثم جاء تبني التسويق من جانب قطاع الخدمات فيما بعد، وكان السبب الرئيسي وراء ذلك تأثيرات ممارسات القطاع العام الإحتكارية ووجود قواعد مهنية لممارسة قيادت حتى وقت قريب كثيرا من الأنشطة التسويقية المنظمات الخدمات.
- ولقد حاول أناس كثيرا تعريف المقصود بالتوجه التسويقي وسعى بحث نارفر وسليتر الى تحديد وقياس مدى التوجه التسويقي وحدد تحليلها ثلاثة مكونات هامة:
- التوجه نحو الزبائن: ويعني أن المنظمة تتمتع بفهم كاف لمشتريها المستفيدين يسمح لها بخلق قيمة قائمة من أجلهم، ويتحقق ذلك من خلال زيادة المنافع التي يحصل عليها المشتري بالمقارنة بالتكاليف التي يتكبدها المشتري أن عن طريق خفض تكاليف المشتري بالمقارنة بالمنافع التي يحصل عليها. ويتطلب التوجه نحو الزبون ان تفهم المنظمة القيمة بالنسبة للزبون لبس فقط كما هي اليوم بل أيضا ماستكون عليه مع مرور الوقت.
 - التوجه نحو المنافسين: ويعرف بأنه فهم المنظمة لنقاط القوة والضعف قصيرة المدى والقدرات والإستراتيجيات طويلة المدى المنافسين الحاليين والمستقبليين.

- **التنسيق بين الوظائف:** ويشير الى الأسلوب الذي تستخدم به المنظمة مواردها مسؤولة خلق القيمة وليس موظفو التسويق فقط، ويتطلب التوجه التسويقي ان تعتمد المنظمة على مواردها البشرية والمادية وتحقق التكامل الفعال بينها في سبيل الوفاء باحتياجات الزبائن.

يرتبط التوجه التسويقي بمجموعة من التقنيات على سبيل المثال :بحوث السوق عبارة عن تقنية للتعرف على حاجات الزبائن، والإعلان تقنية لتوصيل العرض الخدمي للزبائن المحتملين.

إلا أن هذه التقنيات تفقد كثيرا من قيمتها اذا طبقتها منظمة لا تعتقد فلسفة تماما وتشمل تقنيات التسويق أيضا، ضمن جملة أمور أخرى، التسعير وتصميم قنوات التوزيع وتطوير المنتجات الجديدة.¹

7- آليات وأسس التسويق:

تتضح آليات وأسس العمل التسويقي، عندما يكون للمستهلك خيارات متعددة لإرضاء حاجاته ورغباته، فالقرار الذي يتخذه المستهلك يعتمد إلى درجة كبيرة على جاذبية خيار التبادل المتاح له، وتلك الجاذبية ترتبط ارتباطها مباشرة بالمنفعة المتحققة للمستهلك من ذلك التبادل.

1. البيئة التسويقية: إن البيئة التسويقية تتأثر بعدد من العوامل المختلفة التي تتفاعل مع بعضها وتتوزع تلك العوامل من حيث طبيعة تأثيرها الى مجموعتين هما:

- البيئة الخارجية وتسمى أيضا مجموعة من العوامل الحاكمة.
- البيئة الداخلية وتسمى أيضا مجموعة العوامل المحكومة.

2. الأسواق: السوق كلمة لها دلالة أشمل من التعريف العام الدارج بين الناس والذي يحدد السوق بأنه المكان الذي يتلقى فيه البائع والمشتري.

ودلالة كلمة السوق، هي أنه مجموع طلب المستهلكين المحتملين لساعة أو خدمة معينة. ويشمل السوق مجموعة من الناس (أو المنشآت) المشتركين في الحاجات والرغبات لديهم القدرة والرغبة لشراء منتج لاستخدامها واستهلاكه.

¹أدریان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بماء شاهين، علاء أحمد صلاح، دعاء شراقي، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربي 2009،

3. سلوكيات الشراء: لتحليل سلوك المستهلكين فإن المسوقين يبحثون في المؤثرات المحيطة بالمستهلك - كالمؤثرات الحضارية والمؤثرات الاجتماعية - كما أنهم ينظرون في المؤثرات المرتبطة بالمستهلك كالمؤثرات الشخصية والمؤثرات النفسية، ثم يقيمون الخطوات التي يتخذها المستهلك لاتخاذ قرارات الشراء.

4. المنتج: هو مجموعة من الصفات المادية والمنافع الإستعمالية والمعنوية التي تحقق رغبة وحاجة المستهلك، وحيث إن المنافع الإستعمالية أو المنافع المعنوية التي تحقق رغبات الناس تختلف من شخص لآخر فإننا نجد أن تعريف الصفات المادية المحددة يختلف من شخص لآخر.

5. السعر: أقرب تعريف السعر هو: "كمية النقود (أو مايقوم مقامها) التي تدفع للحصول على وحدة واحدة من منتج معين (سلعة أو خدمة أو فكرة)

والسعر هو أحد عناصر المزيج التسويقي ، وقد سبق الحديث عن أن المنتج التسويقي يتكون من أربعة عناصر هي المنتج، والسعر، والترويج والمكان إلا ان السعر ينفرد عن بقية العناصر بأنه الوحيد الذي يمثل الإيراد للمنشأة ، أما بقية العناصر فإنها تمثل النفقات والمصروفات مما يجعل العناية بالسعر والتسعيرة أمرا في غاية الأهمية.

6. التوزيع والنقل: إن إيجاد المنتج حيث يريده المستهلك هو أول خطوات التبادل المطلوب في العملية التسويقية، ولايجاد المنتج حيث يريده المستهلك، فنحن بحاجة للقيام بعدد من المهام أهمها: النقل، التخزين والتوزيع، وكل من هذه المهام يتفاوت في أولوية البدء به مع المهام الأخرى حسب طبيعة المنتج وموقع السوق.

7. الترويج: إن الترويج هو أحد العناصر الأربعة من عناصر المزيج التسويقي ويعرف أنه: "نشاط لإبلاغ أو تذكير الأفراد أو المنشآت لحثهم والتأثير عليهم لقبول السلعة أو الخدمة أو الفكرة ثم البحث عنها إما لإعادة بيعها أو لاستخدامها".

8-التسويق الخدماتي:

لم تعد جزءا ثانوية أو سطحية من الإقتصادات العربية، بل هي حلقة القيمة وجوهره، وبالطبع بقطاع الخدمات ليس شيئا جديدا أو مستحدثا، كما يستدل على ذلك من الإشارات الواردة في الكتاب المقدس الى

أصحابالخانات (الفنادق الصغيرة) ومقرضي النقود ضمن آخرين واليوم تحتوي معظم المنتجات التي تشتريها على عنصر خدمة ما، ويمكننا بسهولة تمييز بعض الأنشطة القائمة على الخدمات مثل المحاسبة والأعمال المصرفية وتصنيف الشعر، وبالإضافة إلى هذه الأنشطة تعود مجموعة واسعة من السلع على الأنشطة القائمة على الخدمات في اعطائها قيمة استعمالية وميزة تنافسية على المنافسين.

ثمة تعريفات كثيرة لما يشكل خدمة، وترتكز التعريفات الحديثة على حقيقة أن الخدمة في حد ذاتها لا تنتج ناتجة مخرجا(ماديا ملموسا) ، وان كانت تسهل إنتاج السلع المادية، ولعل أحد أبسط تعريفات الخدمة ما أوردهته مجلة الإيكونوميست واصفا الخدمات بأنها: "أي شيء لا يمكن إلقاؤه عند قدمك" وتعريف الخدمات الذي يستخدم في هذا البحث هو: "إنتاج منفعة غير مادية في حوهرها، إما حد ذاتها أو كعنصر هام في منتج مادي ملموس، تشبع من خلال شكل مامن أشكال التبادل حاجة محددة". يسلم هذا التعريف بأن معظم المنتجات، في الواقع هي مزيج من عناصر سلعية اخرى خدمية، وفي بعض الأحوال يكون العنصر الخدمي هو العنصر المحوري في الخدمة (مثل تصفيق الشعر والإستشارات الإدارية) وفي أحوال أخرى تساند الخدمة ببساطة توفير منتج ودعمه.

وفي إطار تطور مؤلفات تسويق الخدمات طرح منظور حول الى اي مدى ينبغي اعتبار الخدمات ناحية مميزة في دراسة التسويق، فمن ناحية ذهب البعض الى ان الخدمة تحتوي على عناصر مهمة كثيرة مشتركة من السلع، الأمر الذي يجعل تسويق الخدمات علما مفصلا عفا عليه الزمن وهكذا ذكر ليفيت أنه: "لايوجد شيء اسمه الصناعات الخدمية، بل توجد فقط صناعات تزيد فيها المكونات الخدمية أو تقل عن تلك الموجودة في الصناعات الأخرى".

ومن ناحية أخرى أشار كثيرون الى حدود مبادئ التسويق التقليدية عند تطبيقها على تسويق الخدمات وكان جرونوي (1978) Gronoos ولوفوك(1974) Lovelock من أوائل النقاد الذين ذهبوا الى أن الفروق الموجودة بين السلع والخدمات تعني أن الأدوات المستخدمة لتسويق السلع لا يمكن بسهولة ترتمحتها الى تسويق خدمات.

والواقع أن تسويق الخدمات يتعلق في جوهره بتعديل وتنقيح فلسفة التسويق الأساسية لكي يتسنى تطبيقها بفعالية أكبر في قطاع الخدمات ويمكن تطبيق الكثير من مبادئ تسويق السلع - مثل أهمية فهم احتياجات الزبائن - على الخدمات مع قليل من التعديل نسبياً، ولكن في بعض الحالات مثل - تحليل اللقاءات الخدمية- يجب فتح مجال جديد في فكر التسويق.

9. تعريف الخدمات:

الخدمات هي تلك الأنشطة والفعاليات غير الملموسة التي تهدف الى اشباع حاجات المستهلك الأخير أو المستعمل (المشترى) الصناعي مقابل دفع مبلغ معين من المال من دون أن تقتزن هذه الخدمات مع بيع سلع.¹

وهذا التعريف لا يشمل الخدمات التي يقوم المنتجون والوسطاء بتقديمها مع السلع المباعة من قبلهم مثل الإئتمان والتركيب والصيانة... الخ ولا تشمل الخدمات غير مدفوعة الثمن والخدمات التي تقدمها الدولة مجاناً الى المواطنين في مجالات التعليم والصحة. وقد عرفها Kotler بأنها أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف الى طرف آخر من دون أن ينتج ذلك ملكية شئ ما.

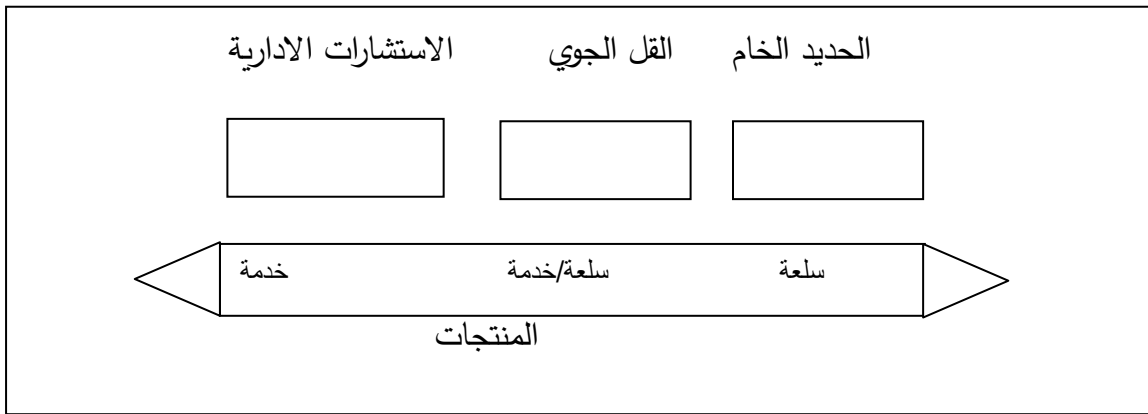
فالملكية الأردنية مثلاً تباع خدمة نقل وليس مقاعد على الطائرات، وشركة العرب للتأمين تباع حماية وأما ناوليس ورقة تحتوي على كتابة وعدد من التواريخ.

والواقع أن ماتعرضه منشآت الأعمال للبيع ليس واضحاً دائماً لدى الجميع عما اذا كان سلعا أو خدمات ، فالبعض يعتبر أن ماتبيعه .المطاعم سلعا طالما أن ماتقدمه للزبون هو اشياء ملموسة ، بينما يرى آخرون أن ماتقدمه هذه المؤسسات هي خدمات تتمثل في الراحة من عبئ العمل أو من المطبخ في المنزل ، ولهذا فإن الفصل بين الرأيين ليس سهلاً ولا ميسوراً على الدوام.

¹ محمود صادق بازرة، مبادئ التسويق، مرجع سابق ص 199

ومن أجل التوصل الى معيار مناسب للفصل في أمر هذا الخلاف أقول إن الواقع يشير الى ان ماتقدمه منشآت الأعمال الى الأسواق من منتجات تتراوح بين السلع الصرفة المجردة Pur Goods كما في حالة المواد الخام التي تباع لأحد المصانع وبين الخدمات الصرفة (المجردة Pure service كما هو الحال في الإستشارات الإدارية التي تقدم الى تلك المصانع، وهو ما يتضح في الشكل التالي رقم "02":¹

شكل رقم 01: المنتجات التجارية



لكننا من جانب آخر - نجد أن أغلب ما هو معروض في الأسواق من منتجات يقع بين هاتين النقطتين كما في حالة مشتري الماكينة الذي يبحث في الوقت نفسه عن قدر من الخدمات بغية تعظيم الاستفادة مما اشتراه مثل النقل والتركيب والإستشارة.

ولإزالة الإشكالات التي قد تحدث في هذا الخصوص تم اعتماد معيار مايشتره المستهلك في الأساس بغض النظر عما يرافق ذلك الشراء من توابع وملحقات.²

¹ William G.zikmund and michael d'amco op,cit,03

² محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان 2002 ص 209/208/207

10-تعريف الخدمات:

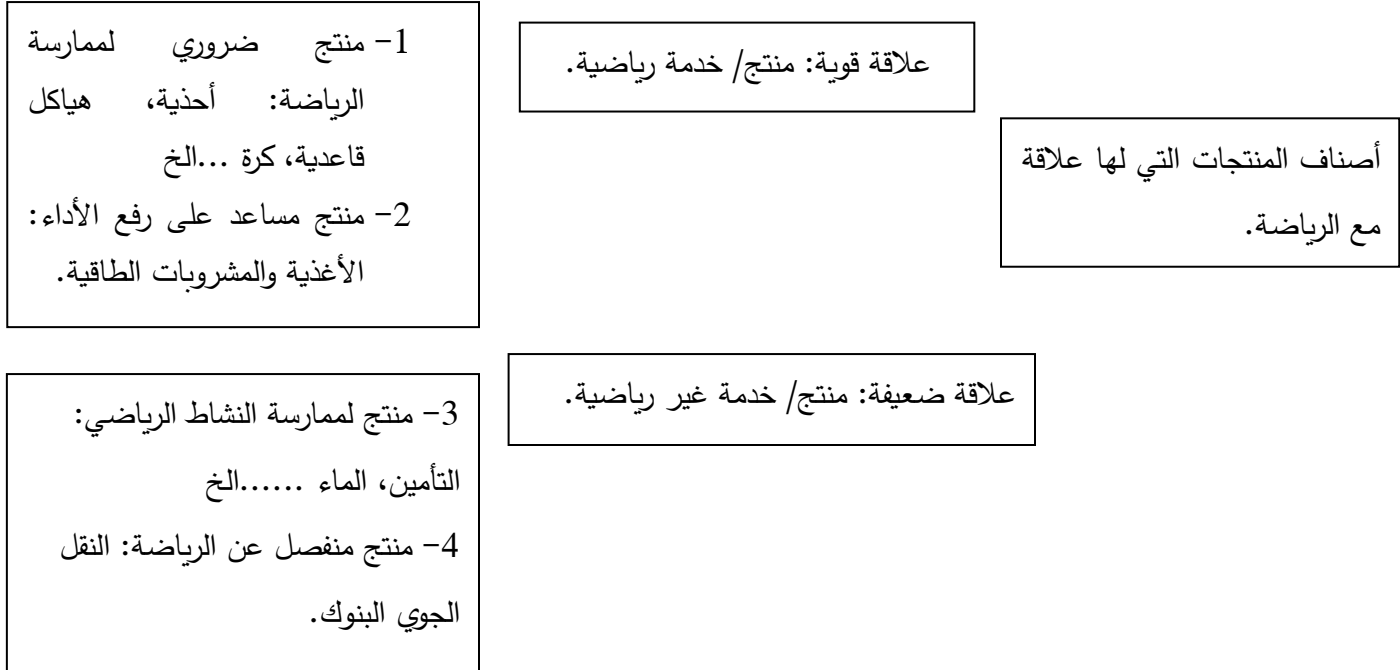
تفتقر الخدمات الى تعريف واضح ودقيق وشامل بالمقارنة مع التعريفات السائحة للمنتجات الصناعية أو السلع الإستهلاكية، مما جعل من الصعب حصر الخصائص والسلوكيات ذات الصلة المباشرة والخدمات، وهذا بدوره يحول دون تمكين مؤسسات الخدمات من وضع سياسة وبرامج و استراتيجيات تسويقية فعالة. إلا أن هذه الحقيقة لا تنفي اطلاقا وجود محاولات جادة لسير دور قطاع الخدمات من خلال العديد من البحوث والدراسات التي قام بها الأكاديميون والممارسون، ولكن على الرغم من ذلك ، فإن القليل منها الذي يتوقف عند تعريف الخدمات كمصطلح يعبر عن قطاع متناسق وهام ، وأن غموضا ما لايزال يحيط بمفهوم هذه الخدمات، اذ أن معظم أدبيات تسويق الخدمات تتغاضى عن أو تتحاشى تقديم تعريف محدد لهذه الخدمات.

11-مفهوم الخدمات:

لقد تم تعريف الخدمات بعدد من التعاريف من أبرزها: "أنها كل عمل أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر يكون أساسا غير ملموس ولا ينتج عنه تملك لأي شئ ، وقد يرتبط أو لا يرتبط تقديمه بمنتج مادي" كما عرفت بأنها: "منتج غير ملموس يتضمن عملا، أداء أو مجهودات لا يمكن أن تكون مملوكة ماديا، تقدم من خلال جهود بشرية أو فنية بصورة مباشرة الى الأفراد والى المشاريع". وعرفت من قبل الآخرين بأنها: "نشاطات غير ملموسة تحقق إشباع الرغبات، والتي لا ترتبط اساسا ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى".¹

¹ Stanton, 1997, 515

الشكل رقم "02": تصنيف المنتجات الرياضية.



-اللامادية (اللاملموسة):

إن الخدمة البحتة لا يمكن تقييمها من أي منظور فيزيقي (أو مادي) فهي فكرة مجردة لا يمكن فحصها مباشرة قبل شرائها، إن المشتري المحتمل لمعظم السلع التحقق من سلامتها المادية ومظاهرها الجمالي ومذاقها ورائحتها... الخ، وكثير من المزاعم الإعلانية المتصلة بهذه الخواص المادية الملموسة يمكن التحقق من صدقها من خلال الفحص والمعينة قبل الشراء من ناحية أخرى ، لا توجد للخدمات البحتة خواص مادية ملموسة يمكن أن يعتمد عليها المستهلكون في التحقق من صدق المزاعم الإعلانية قبل الشراء، والخصائص المعنوية (أو الغير مادية) المحددة للخدمات مثل والإعتمادية والعناية الشخصية واهتمام الموظفين و معاملتهم الودودة... الخ، لا يمكن التحقق منها الا بعد شراء الخدمة واستهلاكه.

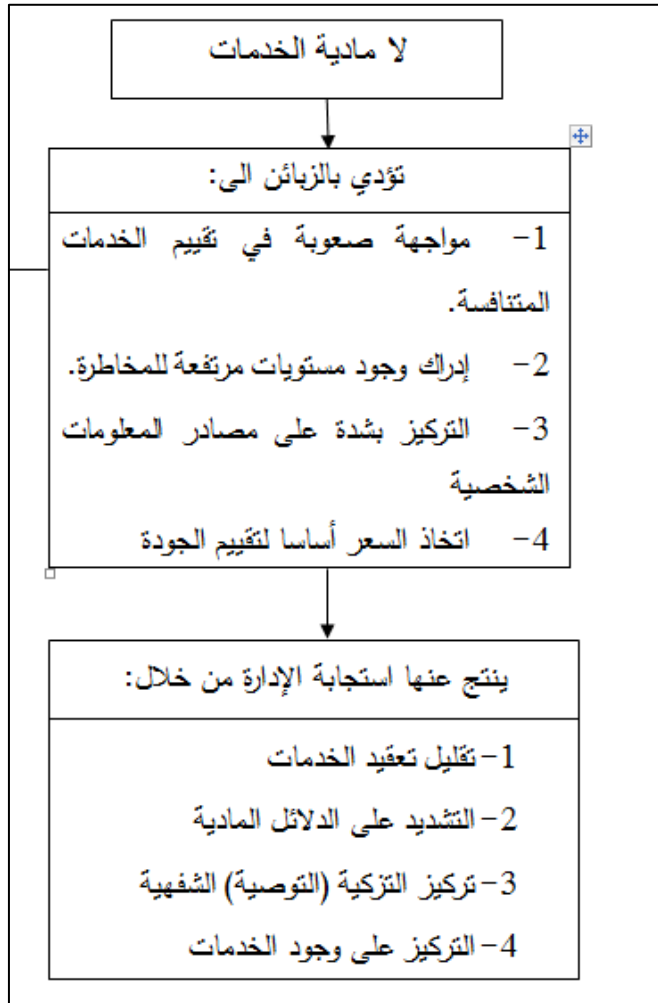
ان مستوى اللامادية الموجودة في العرض الخدمي مستند من ثلاثة مصادر رئيسية:

✓ السلع المادية الموجودة في العرض الخدمي والتي يستهلكها المستخدم (مثل الطعام في المطعم)

✓ البيئة المادية التي تحدث فيها عملية انتاج (استهلاك الخدمة /مبنى مطعم)

✓ الأدلة المادية الملموسة على أداء الخدمة (مشاهدة الطهارة وهم يعملون في المطبخ)
توفر المادية (الملموسة) أيضا الأدلة المتصلة بطرق وأساليب إنتاج الخدمات، تتيح بعض الخدمات للزبائن فرصا كثيرة لمشاهدة عملية الإنتاج ، والواقع أن عملية الخدمات برمتها قد تتمثل في مشاهدة عملية إنتاج ، وفي أحيان كثيرة يمكن مشاهدة هذه الأدلة قبل اتخاذ قرار الشراء للخدمة ما سواء عن طريق الملاحظة المباشرة للخدمة يجرى أداؤها لشخص آخر ، او بصورة غير مباشرة من خلال وصف عملية إنتاج خدمة (هو دور تلعبه بعض المنشآت التعريفية التي تحدد وتبين عملية إنتاج الخدمة) من ناحية اخرى ، توفر بعض الخدمات أدلة مادية قليلة جدا حول عملية إنتاج الخدمة.
يوجد لخاصية اللامادية عدد من الآثار التسويقية المهمة ويزيد غياب الأدلة المادية الذي تغنيه اللامادية ضمنا من مستوى عدم التأكد الذي يواجهه المستهلك عند الاختيار من بين خدمات منافسة.

شكل 03: بعض الآثار اللامادية للخدمات



انتشرت الصالات الرياضية ومراكز الرياضة البدنية في الأسواق الأخيرة ، مع ادراك أعداد متزايدة من الناس أهمية الصحة و اللياقة البدنية ، وفي كثير من المناطق يتاح لعضو الصالة الرياضية المحتمل عدد كبير من الإختيارات، ولكن كيف يتوصل الى قرار بشأن اي صالة ألعاب رياضية ينبغي ينضم اليها؟ ان الخدمة المقدمة في صالة العاب رياضة معنوية (لا المادية) في جوهرها، وفي حالات كثيرة يمكن ان تكون نتيجة التردد على صالة العاب رياضة ، - للحصول على جسم أرشق وأكثر لياقة - على نفس درجة أهمية الإستمتاع بعمليية الخدمة ذاتها، وفي احدى اعلانات مؤسسة Fitness first تشدد على النتيجة المرغوبة لحضور عمليتها الخدمية ، ويكون التحدي الذي يواجه صالة الألعاب الرياضية عندئذ هو ادخال الأعضاء المحتملين عبر ابوابها لكي يشاهدوا ويختبروا جودة العملية الخدمية المعنوية (اللامادية) المقدمة ويدرك كثير

من صالات الألعاب الرياضية محدودة قدرة المشتري على تقييم خدمة معنوية تماما ولذا فهي توفر فترات عضوية تجريبية.

وتجد الإشارة الى ان السلع البحتة والخدمات البحتة تتحركان في اتجاهات عكسية من حيث مدخلها العام الى قضية المادية ، فهي حين يسعى مسوقو الخدمات الى اضافة أدلة مادية لمنتجهم ، يسعى مسوقو السلع البحتة في الغالب الى تدعيم منتجاتهم عن طريق اضافة عناصر معنوية (او لامادية) مثل تمويل القروض أو خدمة مابعد البيع.¹

-اللاملموسية :

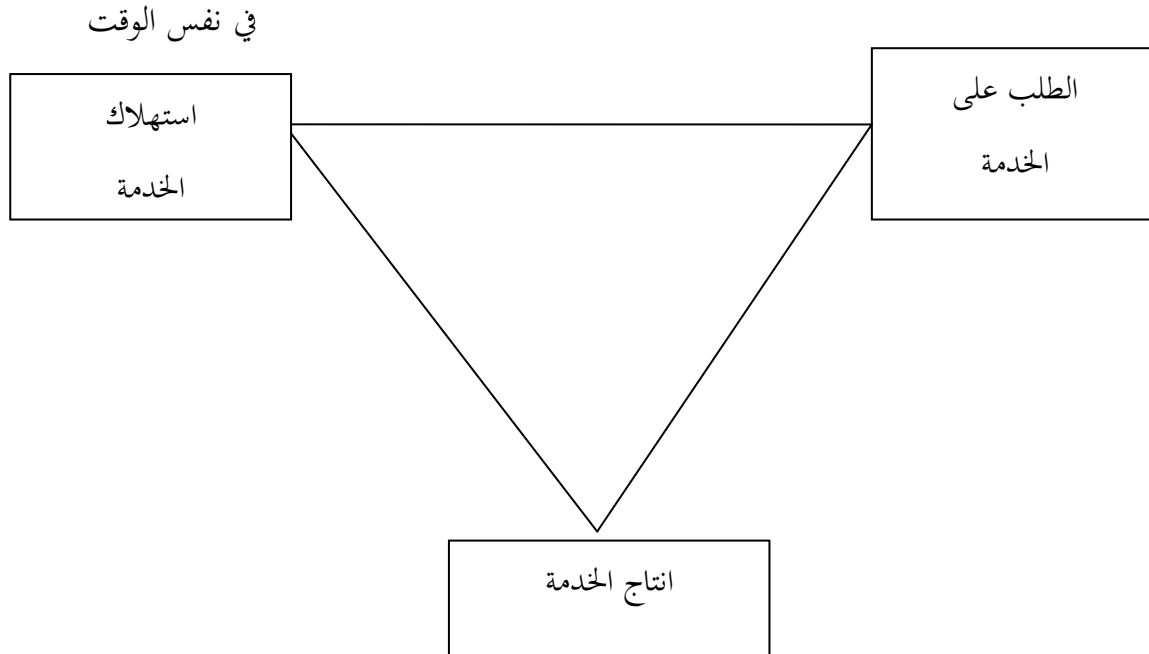
إن أبرز ما يميز الخدمات عن السلع هو أن هذه الخدمات غير ملموسة، إذ أنه من غير الممكن للمستخدم من الخدمة العميل في كثير من الحالات لمس أو إصدار قرارات وأحكام مستندة على تقييم محسوس من خلال الحواس الخمسة قبل شراء هذه الخدمة ، كما يفعل على انه لو اشترى أو رغب في شراء سلعة مادية ، قد يكون هناك بعض المظاهر المادية للخدمة المالية كدفتر الشيكات أو البطاقة الائتمانية ، لكن هذه تعتبر وسائل لإيصال الخدمة المالية ولكنها ليست الخدمة المالية المطلوبة ذاتها، وعلى الرغم من ان الخدمات على اختلاف أنواعها مصممة أساسا لإشباع حاجات ورغبات محددة لدى مجموعة معينة من العملاء، فإن تطويرها أو الإعلان عنها أو حتى تقديمها يحتاج الى معالجة خاصة من وجهة النظر التسويقية سواء في:

(إبلاغ العميل بالرسالة التسويقية /أو جذب العميل للتعامل مع المؤسسة ببراءة وكفاءة و /أو استخدام العميل للخدمة، كل هذا نتيجة كون الخدمة غير ملموسة أو محسوسة بحواس الإنسان الخمسة)

إن نجاح المؤسسة في تسويق خدماتها، يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة ومهارة العاملين لديها في شرح وتوضيح ما يمكن ان تقدمه الخدمة او المنتج من مزايا ومنافع العميل، حيث أنه ليس من السهل دائما أن يتم عرض وإظهار هذه الخدمات أثناء استخدامها فإن العديد من الخدمات تتميز بأنها تباع أولا ثم يتم إنتاجها، ثم

¹أدریان بالمر، ترجمة: بهاء شاهين، علا أحمد صالح، دعاء شراقي، مبادئ تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، مجموعة النسل العربية، مصر، 2009

استهلاكها ثالثا، كل هذا يتم في نفس الوقت ، وفي ذات اللحظة وبدون أي فواصل زمنية محدودة ، بل نتيجة لكون الخدمة أو المنتج غير ملموس أو غير محسوس ولا يمكن تخزينه، على النحو الموضح في الشكل
شكل رقم "04": مضامين سمة اللاملموسية.¹



11-1- أهمية الخدمات:

ازدادت أهمية الخدمات في الوقت الحاضر عما كانت عليه في السابق، ومن المتوقع أن ازداد هذه الأهمية كثيرا في المستقبل وهذه الظاهرة (كغيرها من الظواهر) لها مسببات كثيرة منها:
أولا: زيادة نسبة عدد العاملين في قطاع الخدمات، حيث أشارت التقارير الى أن هذا القطاع كان يستحوذ الى حوالي 25 بالمئة من مجموعة القوى العاملة في العالم وذلك عام 1965، وارتفعت النسبة الى ما يقارب الـ 35 بالمئة في الفترة 1989-1991 وفي الدول المتقدمة كانت النسبة في الفترتين 42 بالمئة / 67 بالمئة على التوالي

¹ سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم السميدي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2009 ص 35/34

وكانت نسبة كبيرة من هذه الزيادة بين النساء الأمر الذي ترتب عليه قلة الوقت الذي تفوره ربة البيت للأعمال المنزلية، وقد أدى ذلك الى زيادة الطلب على الكثير من الخدمات مثل الكي والتنظيف والطبخ.¹

ثانيا: الزيادة في أعداد السلع التي تحتاج الى خدمات وكذلك الزيادة في تعقيدها فسلع مثل الكمبيوتر والانترنت وأنظمة الأمان ان هي الا أمثلة لسلع تتطلب خدمات متخصصة سواء أكان ذلك قبل استعمالها أو أثناءه، مثل التركيب والصيانة والتدريب وكذلك استخدام المصانع للإنسان الآلي Robots وأنظمة الفحص والخزن الذاتية وخطوات الإنتاج الأوتوماتيكية كلها أمور زادت من الحاجة الى الخدمات.²

ثالثا: زيادة أوقات الفراغ والخلو من العمل Leisure time وذلك بسبب زيادة استخدام ظاهرة التشغيل الآلي لكثير من المصانع، الأمر الذي قلل من أيام العمل الأسبوعية وساعات العمل في اليوم الواحد، وهي الآن في تناقص مستمر عما كان عليه الحال في السابق.

رابعا: ارتفاع مستويات الدخل في الكثير من دول العالم حيث هذه الدخول الإضافية additionnel money الانفاق على الكثير من الخدمات أمرا ممكنا وميسورا وخاصة تلك الخدمات التي تجعل من الحياة أكثر متعة واشراقها.

خامسا: التغييرات في بيئة منشآت الأعمال وكذلك المستهلك الأخير، زادت من أهمية الخدمات في الوقت الحاضر عما كان عليه الأمر في السابق، فالبيئة التسويقية أصبحت أكثر تعقيدا من السابق، وخاصة وما يتعلق بالتشريعات والقوانين، وتعويم أسعار الفائدة بين الأقطار الأمر الذي نتج عنه حاجة أكبر من ذي قبل لخدمات مثل المشورة الإدارية والضريبية والنصيحة القانونية والاستشارات الفنية وخاصة تلك المتعلقة بتقنيات نظم المعلومات والاتصالات.

¹ Charles w. Gross Robin T. Peterson op .cit. P539

² محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، المصدر الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 215، 216.

11-2- أهمية الخدمات المشتري:

بعض الخدمات يتم شراؤها بصورة متكررة وتكون منخفضة القيمة، ويتم استهلاكها بسرعة شديدة من جانب المتلقي ويحتمل أن يتم شراؤها هادون تفكير عميق أو بحث أو تقص قبل الشراء، مثل هذه الخدمات يحتمل أن تمثل نسبة صغيرة جدا الانفاق الكلي للمشتري، وينطبق عليها تعريف مسوقي السلع الخاص بالسلع الاستهلاكية سريعة الحركة، وتندرج اللعبة العرضية في الآلة التي تعمل بالعملات النقدية ضمن هذه الفئة، وعند الطرف الآخر للمقياس يمكن شراء السلع المعمرة بشكل غير متكرر عندما يتم شراؤها، تستغرق عملية.

11-3- الخصائص التسويقية للخدمات:

يتم تحديد أهم الخصائص التي تتصف بها الخدمات والتي تميزها عن السلع العادية بالآتي:¹

➤ **اللاملموسية Intangibility:** ويقصد بها عدم القدرة على رؤية الخدمة ولمسها وتذوقها وشمها، والخدمة لا يمكن تقديمها قبل شرائها، ولا يمكن استهلاكها ماديا من قبل المستهلكين بنفس طريقة استهلاك السلع.

➤ **غير قابلة للنقل (تلازم) Inseparability:** صفة أخرى مهمة للخدمات التي تحديا للمسوقين هي: عدم إمكانية الفصل والتي تعكس الحقيقة بأن انتاج الخدمة لا يمكن أن يكون منفصلا عن استهلاكها من قبل الزبون، بمعنى آخر ان الخدمات يتم انتاجها وبيعها واستهلاكها في نفس الوقت.

➤ **الهالك (غير قابل للتخزين) Perishability:** تتصف الخدمات بالقابلية على التلاشي، وذلك لأن الخدمات غير مستخدمة في فترة زمنية محددة لا يمكن خزنها لتستخدم في المستقبل، فمثلا بطاقات حفلات تخرج غير مباعة.

¹ حداد وسويدي، 1998، 137 / 324 pride and penell 2000

➤ التباين Heterogenetly: الخدمات المقدمة للزبائن تكون عرضة للتباين أو الاختلاف في النوعية، فنوعية السلع تكون السيطرة عليها أسهل من خلال الإجراءات المعيارية، والأخطاء يمكن تصحيحها بصورة أسهل وبسبب طبيعة السلوك الإنساني فانه من الصعب جدا أن يتم تقديم الخدمة بنوعية ثابتة.

➤ عدم تملك الخدمة Lack of ownesheip: ان عدم انتقال الملكية يشكل خاصية مميزة للخدمات مقارنة بالبضائع حيث يمكن المشتري ان يستخدم المنتج اتخاذ القرارات وقتنا أطول وتتضمن أفراد أكثر، وتندرج المعاش وعروض العطلات ضمن هذه الفئة.¹ بشكل كامل بإمكانية خزنه أو بيعه لاحقا بالنسبة للخدمة فان الزبون (المستفيد) غير قادر على ذلك.

➤ الاتصال بالزبون Consumer contact: ليس كل الخدمات تحتاج الى درجة عالية من الاتصال بالزبون ولكن البعض منها يحتاج الى ذلك، فالاتصال بالزبون يعكس مستوى التفاعل بينه وبين مقدم الخدمة لتقديم الخدمة.

➤ الخدمات غير الملموسة: فهي ليست شيئا ماديا يمكن التعرف عليه أو لمسه وبالتالي فان بعض الوظائف التسويقية لا تناسب الخدمات، فالخدمة لا نراها أو نشعر بها أو نتذوقها أو نلمسها.

➤ الخدمات تستهلك أثناء تقديمها: حيث أن هناك تلازما بين تقديم الخدمة واستهلاكها فنجد أن الخدمة التي تقدم يتم اداؤها وقت الحصول عليها من المستفيد.

➤ ارتباط الخدمة بشخصية من يقدمها: حيث أن الاتصال مباشر بين مقدم الخدمة وبين المستفيد الذي يحصل عليها حيث يصعب فصل كل منهما عن الآخر.

➤ الخدمات غير قابلة للتخزين: حيث أن الخدمة شيء غير مادي وغير محسوس وبالتالي لا يمكن تخزينها، فالتالي فانه يجب التخطيط لها بدقة حتى لا تضيع على الجهة المقدمة لها التكاليف الثابتة لأداء هذه

¹ أدريان بالمر، ترجمة بماء شاهين، علاء أحمد صالح، دعاء شراقي، مبادئ تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر 2009 ص 67.

الخدمات، حبت يشير الباحث أن الملاعب أو الصالات المغطاة الموجودة بالجامعة حينما يبدأ موسم الامتحانات تكون خالية من الممارسين للرياضة من الطلاب مما يعني هذا خسارة للمؤسسة المقدمة للخدمات والمتمثلة في الجامعة.

➤ **الخدمات غير نمطية:** حيث أن هناك تبايناً في مستوى الخدمات التي تقدم للمستفيدين يصعب وضع مواصفات معيارية لها.

➤ **مساهمة المستفيدين في تقديم الخدمة:** وذلك من خلال ما يقدمه من معلومات أو بيانات تساعد مقدم الخدمة على أدائها بشكل كفى أو عن طريق تدخل المستفيد في تحديد شكل الخدمة التي يحصل عليها، ويشير الباحث إلى أهمية أن يتدخل المستفيد في تحديد الخدمات المساندة والملحقة بالخدمات الرئيسية من الملاعب والصالات الرياضية وامكانياتها التي يريد ممارسة الرياضيات المختلفة من خلالها عن طريق استطلاعات الرأي للتعرف على أوجه النقص في الخدمات المقدمة، ومحاولة تلاقيها وتحسينها، فعندما يحصل مقدم الخدمة على تلك المعلومات من الممارس للنشاط الرياضي تسهل عليه عملية التخطيط لتوفير تلك الإمكانيات والمواصفات بما يساعد على زيادة الطلب على تلك الخدمات.

➤ **تباين وقت أداء الخدمة من شخص إلى آخر:** حيث أن وقت أداء الخدمة يختلف من شخص لآخر داخل الوحدة المقدمة للخدمة فقد يحصل شخص على خدمة في عشرة دقائق بينما يحصل عليها شخص آخر في خمسة عشر دقائق بينما يحصل عليها شخص آخر في خمسة عشر دقيقة في نفس المؤسسة.

➤ **تذبذب حجم الطلب في الخدمات:** حيث يزيد الطلب على بعض الخدمات في مواسم معينة دون أخرى، مثال ملاحظة الباحث لزيادة حجم الطلب على الخدمات الرياضية في بداية العام الدراسي وزيادة الاقبال الطلابي عقب انتهاء موسم الامتحانات ولذلك تحاول العديد من المؤسسات المقدمة لهذه الخدمات التقليل من

عدة تذبذب الطلب على خدماتها من خلال اتباع سياسات سعرية واعلانية فعالة، علاوة على تقدير حجم الطلب على خدماتها.¹

11-4-أساليب تسويق الخدمات:

-أسلوب تخطيط الخدمات: والمقصود منها تكوين مزيج خدمي يقدم للأفراد بحيث تعرض أشكال وأنواع تناسب مع خصائص المستفيدين، وتشمل استراتيجية تخطيط الخدمات، تطوير هذه الخدمات وتقديم خدمات جديدة، وتنويع المزيج الخدمي الذي يقدم للمستفيدين، حيث تقدم المؤسسة بجانب الخدمات الرئيسية للخدمات التكنولوجية الحديثة التي تيسر استغلال تلك الخدمات وتشجع الاقبال عليها.

مثال على ذلك يمكن أن تقدم الى جانب الخدمات الرياضية بالمؤسسة خدمات أخرى مثل موقع رياضي الكتروني يسهل الاشتراك وحجز الخدمات الرياضية بالإضافة لنشر الأخبار عن الفرق الرياضية، حيث يجب بجانب تنويع الخدمات إيجاد التشكيل في الخدمات مثل قيام المؤسسة بإدخال رياضات جديدة الى جانب المتوفر، وعملية تطوير الخدمات أهم ملامح استراتيجية تخطيط الخدمات والتي تنطوي على ثلاث مجالات هي:

➤ التطوير في الخدمة ذاتها.

➤ تطوير البيئة المادية الخدمية.

➤ تطوير الخدمات الثانوية المصاحبة للخدمة الأساسية.

➤ التطوير في الخدمة ذاتها: مثل توفير وإدخال رياضات جديدة لم تكن متوفرة من قبل واستحداث وسائل التكنولوجيا الحديثة والمتعلقة بالخدمات الرياضية وإدخال نظام الصيانة الدورية ومحاولة مسايرة التطور المستمر لتشجيع الطلاب في الجامعات على الممارسة الرياضية.

¹علاء الدين حمدى احمد، استراتيجية تسويق خدمات النشاط الرياضي، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2010، ص

-تطوير البيئة المادية للخدمة: مثل تجهيز صالات لخلع الملابس والحمامات على أحد طراز أو اعداد غرفة مريحة للكشف الطبي على الطلاب بالقرية الأولمبية الخاصة بالمؤسسة وأثاث مريح في المطعم وخامات أرضيات الملاعب الرياضية بأنواعها وتجهيز الملاعب بالأضواء الكاشفة اللازمة وتوافر أحدث الأدوات الرياضية المناسبة.

-تطوير الخدمات الثانوية المصاحبة للخدمة الأساسية: مثل خدمات حجز الملاعب والصالات والاشتراك في الوحدات الرياضية كوحدة اللياقة البدنية ووحدات العلاج الطبيعي عن طريق الانترنت والدفع والاشتراكات بنظام الفيز(Visa) بطاقة الدفع المسبق للاستخدام في الشراء من الأنترنت، عرض جداول بأوقات شغل الملاعب والأوقات المتاحة للحجز على جداول زمنية على موقع المؤسسة كخدمة إضافية، تجهيز أماكن الاستراحة والمطاعم والكافتيريا ووحدات مناسبة للعلاج السريع والاسعافات الأولية، وضع شاشات عرض كبيرة لعرض المباريات الرياضية والمهرجانات والقاعات داخل المؤسسة.

-أسلوب توزيع أو تقديم الخدمات: توزيع الخدمة أسهل بكثير من توزيع المنتجات نظرا لارتباط الخدمة بمن يقدمها الى جانب ضرورة اتصال المستخدمين بمقدم الخدمة للحصول عليها، ويتم هذا في مكان معين، وبالتالي فان استراتيجية التوزيع المباشر هي أفضل استراتيجية لتوزيع الخدمات في ضوء الخصائص المميزة للخدمات ونادرا ما يتم توزيع الخدمة بطريقة غير مباشرة.

لذا فان المؤسسة التي تقدم خدمات رياضية مثل الجامعة لا بد أن توفر وسيلة لتسهيل إجراءات اشتراك وحجز الطلاب للخدمات الرياضية والمشاركة في برنامج النشاط الرياضي بتقديم الخدمات الرياضية في أماكن قريبة من تواجد الطلاب بالكليات مثل إقامة مهرجانات رياضية في أماكن تجمعات الطلاب بكل كلية على حدة مما يحقق العلامة الشخصية بين المسؤولين عن الخدمات الرياضية والطلاب ويمكن ذلك من خلال تمكين الأخصائيين الرياضيين بالكليات من القدرة على الاتصال الالكتروني بالإدارة العامة لرعاية الطلاب وتسهيل حجز الملاعب وتسجيل أسماء الطلاب بالكليات المشاركين في برنامج النشاط للإدارة العامة من خلال الكلية تسييرا للطلاب وكوسيلة لتوزيع الخدمات الرياضية.

2- حيث أن الخدمة مرتبطة بشخصية من يقدمها وهناك اتصال مباشر بين من يقدم الخدمة ومن يحصل عليها، ونظرا لصعوبة تمييز الخدمات بأسماء وعلامات تجارية معينة، فإن التوجه للمستفيدين هو أفضل مروج للخدمة.

بجانب الترويج الشخصي والذي يتحقق داخل المؤسسة خلال ترويج الأخصائيين الرياضيين للخدمات الرياضية بين الطلاب وبين فترات المحاضرات وكنصر من عناصر المزيج الترويجي للخدمات، يرى الباحث أنه يمكن الاعتماد على وسائل الأخرى بالتعريف على نوع الخدمات والبرامج الرياضية التي تقدم بالمؤسسة وخاصة للطلاب الجدد في بداية العام الدراسي ولكافة الطلاب طوال العام الدراسي عن طريق توزيع النشرات المكتوبة وعن طريق لافتات الإعلانات في أماكن تواجد الطلاب وتجمعاتهم والظهور في برامج إذاعية وتلفزيونية وهذا يمثل نوع الاعلانات غير المباشرة والتي تقدم ترويجا ملموسا للخدمات الرياضية، وكما يمكن للمؤسسات المقدمة للخدمات أن تعتمد على وسائل ترويجية أخرى لربط الطلاب بها واللجوء إليها عند الرغبة في الحصول على خدماتها الرياضية مثل: وضع شاشات عرض الاحداث والمنافسات الرياضية بكليات المؤسسة المختلفة.

-أسلوب تسعير الخدمات: تختلف أسعار الخدمة باختلاف مرونة الطلب على الخدمة فاذا كانت الخدمة تتسم لانخفاض مرونة الطلب عليها فانه في هذه الحالة يمكن رفع أسعار الخدمة دون أن يتأثر الطلب عليها، كما قد يتم تحديد سعر بين مختلفين لنفس الخدمة لوجود سوقين مختلفين لها، حيث يحدد سعر مرتفع في السوق المتميز بانخفاض المرونة، وسعر منخفض في السوق ذات الطلب المرن، وينطبق ذلك على الجامعة من وجهة نظر الباحث لوجود سوق الهيئات والمؤسسات الخارجية الراغبة في استغلال الخدمات الرياضية بالجامعة وسوق أخرى وتمثل طلاب الجامعة.¹

¹علاء الدين حمدي أحمد، استراتيجية تسويق خدمات النشاط الرياضي، بالطبعة الأولى، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشلا، مصر، 2011، ص

12-بيئة تسويق الخدمات:

البيئة التسويقية هي العوامل والمتغيرات أو الظروف أو القيود التي تحدد سلوك المنظمة أو طرق التصرف اللازمة لنجاحها وبقائها وتحقيق أهدافها، تصنف هذه العوامل أو المتغيرات المؤثرة على أنشطة وفعاليات التسويق الى ما يلي:

(1) **عوامل البيئة الخارجية للمنظمة:** تضم كافة العوامل الخارجية المؤثرة على قدرة المنظمة على تنمية علاقات ناجحة مع عملائها المستفيدين والمحافظة عليها، وهذه العوامل يصعب السيطرة عليها وتشمل ما يلي:

✓ عوامل البيئة الخارجية الجزئية.

✓ عوامل البيئة الداخلية الكلية.

(2) **عوامل البيئة الخارجية الجزئية: Microenvironnement:** تضم كافة العوامل المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المنظمة في خدمة أسواقها وتمثل هذه العوامل في :

✓ **المجهزون (الموردون) Suppliers:** وهم المنظمات والأفراد الذين يزودون المنظمة بالموارد لانتاج السلع والخدمات وعلى المنظمة الحث عن أفضل الموردين الذين يمكن الاعتماد عليهم في توفير الموارد اللازمة بأفضل الشروط من حيث:

➤ الكمية.

➤ مواعيد التسليم.

➤ الكلفة.

➤ الضمانات وغيرها.

وهذا يتطلب من المنظمة:

● متابعة بيئة الموردين بشكل مستمر ودراسة التغيرات المحتملة لأن هذا سيأثر بشكل مباشر عليها سواء من حيث استمرار عملية الإنتاج أو التأثير في الأسعار أو النوعية.

• الحرص على إقامة علاقات طويلة الأجل مبنية على الثقة مع الموردین الرئيسيين يعتبر مدير التسويق المسؤول المباشر عن شراء الخدمات التي تدعم الأنشطة، كالإعلان، تدريب رجال البيع، بحوث التسويق، الاستثمارات التسويقية، حيث يقوم بتقييم المصادر المختلفة ويقرر أن من هذه الخانات يمكن الحصول عليها منها

✓ **الوسطاء Ittermediaries** : وهم الأفراد والشركات التي تساعد المنظمة في بيع وتوزيع وترويج منتجاتها وخدماتها للمشتريين.

➤ **الوسطاء الوكلاء**: مهمتهم إيجاد المشتريين وإبرام العقود مقابل عمولة.

➤ **الوسطاء التجار**: يمتلكون السلعة أثناء انسيابها من أماكن الإنتاج لأماكن الاستهلاك مثل تجار الجملة والتجزئة.

➤ **منشآت التوزيع المادي**: وهي منشآت تساعد في تخزين وتحريك أو نقل السلع من واقعها الأصلية إلى جهات وصولها.

➤ **وكالات الخدمات التسويقية**: مثل منظمات بحوث التسويق، وكالات الإعلان، منظمات الاستشارات والتي تساعد المنظمة في تحديد ما يلاءم أسواقها من منتجات وفي ترويجها.

➤ **الوسطاء الماليون**: مثل البنوك، شركات التأمين التي تساعد في تمويل وتقليل المخاطر المرتبطة بشراء وبيع السلع.

✓ **الزبائن (السوق) Costumes**: وهي مجموعة من الأفراد التي لديها حاجات ورغبات ترغب بإشباعها وأموال متاحة للصرف ورغبة في صرفها لإمتاع الحاجات والرغبات ويمكن أن يكون السوق المستهدف للمنظمة:

• **أسواق المستهلكين Customers markers**: وهم الأفراد الذين يشترون المنتجات بهدف الاستخدام الشخصي.

- أسواق الأعمال (الأسواق الصناعية) Industrial markets: وهي المنظمات التي تشتري السلع والخدمات لإعادة بيعها بهدف الربح.
- الأسواق الحكومية Crovernement markets: وهي المؤسسات الحكومية التي تشتري السلع والخدمات العامة أو لنقل هذه المنتجات عند الحاجة إليها.
- الأسواق التجارية Reseller markets: وهي المؤسسات التي تشتري السلع والخدمات لإعادة بيعها لهدف الربح.
- الأسواق الدولية International markets: وهم الأفراد والمؤسسات الأجنبية ويتضمن المستهلكون والأسواق التجارية، والحكومة الأجنبية.
- ✓ الجمهور العام The public: وهم الجماهير الذين لديهم اهتمام مباشر أو غير مباشر مع المنظمة ولهم تأثير في مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- الجمهور المالي: هم الأفراد والمنظمات المساهمون في قدرات المنظمة للحصول على الأموال اللازمة لها من المصادر الخارجية مثل منظمات الإقراض والبنوك وكذلك المساهمون.
- الاعلاميون: وهم الفئات التي تقوم بنقل الأخبار والتقارير الصحفية ويشمل المجالات والجرائد ومحطات التلفزيون والإذاعة.
- الجمهور الحكومي: ويعتبر هذا الجمهور بالتعليمات التي تقوم الحكومة بإصدارها وتطبيقها على المنظمات، أي التشريعات والقوانين الحكومية، لذلك يجب على المنظمات التقيد بهذه الأنظمة والقوانين والتشريعات والمعايير الخاصة بالمنتجات وسلامة هذه المنتجات والصدق في الإعلانات وحقوق العملاء والوسطاء.
- النقابات ومؤسسات حماية البيئة ومؤسسات حماية المستهلك وكذلك الأقليات العرقية في المجتمع.

➤ العامة والجمهور الداخلي للمنظمة (الموظفون): حيث يجب على المنظمة التفاعل مع المجتمع الذي تتواجد فيه وكذلك يجب على المنظمة الاهتمام بجمهورها الداخلي (الموظفون) العاملون في المنظمة حيث أنهم يعطون صورة جيدة عن المنظمة للمستهلكين وجمهورها هذه المنظمة.

(3) عوامل البيئة الخارجية الكلية Macro environnement: تضم كافة العوامل أو القوى المجموعة في المجتمع والتي تؤثر على كافة عوامل البيئة الخارجية الجزئية أو القريبة من المنظمة.

❖ العوامل الديمغرافية (السكانية): Demographic elements: يكون الاهتمام الأول المسوق هو السكان لأنهم يشكلون الأسواق ويكون الاهتمام بالسكان من حيث: الجنس، العمر، التوزيع الجغرافي، اتجاهات تنقلهم، الكثافة، معدلات المواليد والوفيات، التعليم، الدخل، الزواج، عدد الأسر وحجمها....

❖ العوامل الاقتصادية Economic elements: لا يتكون السوق فقط من السكان فحسب بل لابد أن يتوفر في السوق موارد مالية وقدرات ورغبات للمستهلكين في انفاق ذلك الموارد، والقدرة الشرائية لها ارتباط بكل من الدخل، الأسعار ومدخرات الأفراد ومدى توفر الائتمان، ويجب على السوق تحليل معدلات الفائدة، مستويات التضخم، الدخل السنوي، والأساليب التي لها تأثير مباشر على السوق ولذلك على المنظمات التكيف مع هذه المؤثرات، كذلك يجب الاهتمام بالمناخ الاقتصادي للدولة (زواج أو ركود) والسياسات المالية والنقدية لها تأثير كبير على النشاط التسويقي للخدمات.

❖ العوامل الثقافية والاجتماعية: Social and cultural environnement: وهي الأفراد من معتقدات وقيم وعادات، فالأفراد في مجتمع ما يتمسكون بقيم ومعتقدات أساسية معينة ويدافعون عنها، وليس من السهولة تغييرها ولكن هناك قيم ومعتقدات وعادات يمكن التأثير عليها وتغييرها بطريقة أو أخرى، ويجب على السوق الأخذ بعين الاعتبار هذه المعتقدات والقيم وكيفية تأثير هذه القيم والعادات على سلوك المستهلك والتنبؤ بالتغيرات المتوقعة بهدف تحديد الفرص والمخاطر التسويقية المرتبطة بالقيم والعادات في المجتمع، يمكن القول بأن ارتفاع مستوى التعليم وزيادة الدور الذي تلعبه المرأة في المجتمع والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من المتغيرات في المجتمع والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من التغيرات الرئيسية في البيئة الاجتماعية.

❖ **العوامل السياسية Political elements:** تتأثر المنظمات بالعوامل السياسية في المجتمع الذي تتواجد به هذه المنظمات من حيث حالة الاستقرار السياسي أو عدمه وكذلك استراتيجيات الدولة السياسية وعلاقات الدولة بالدول الأخرى، وعلى هذه المنظمات الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل وكيفية تأثيرها على العمليات التسويقية سواء في الداخل والخارج، وكذلك على رجال التسويق عمل علاقات طيبة مع رجال السياسة.

❖ **القوى التشريعية والقانونية Legal and regulatory forces:** القوانين التي وضعت لتنظيم العلاقة ما بين المستهلك والمنتج والعلاقة بين المنظمات ببعضها البعض، ويجب على المنظمات الانتباه لهذه التشريعات والعمل بها للحصول على تأييد المستهلكين وتجنب العقوبات التي تفرضها الحكومة في حالة مخالفة هذه القوانين والتشريعات، ومن التشريعات التي يجب الاهتمام بها: قوانين مؤسسات الموصفات والمقاييس، قوانين وتشريعات مؤسسات حماية المستهلك.

✓ قوانين وتشريعات النقابات وجمعيات حماية البيئة.

✓ قوانين وتشريعات الحكومة الخاصة بالعمليات الإنتاجية والترويج وغيرها.

❖ **العوامل الطبيعية Natural forces:** كون المنظمات بأنظمة مفتوحة فإنها تتأثر وتأثر بالبيئة المحيطة بها، فان العوامل الطبيعية تؤثر على شكل كبير على هذه المنظمات، فالعوامل الطبيعية مثل الأرض والماء والمعادن لها تأثير على العمليات الإنتاجية للمنظمات، وكذلك أحوال الطقس والعوامل الجغرافية مثل الحرائق والفيضانات والزلازل والبراكين وغيرها من العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على البيئة التسويقية.

❖ **العوامل التكنولوجية Technological elements:** تؤثر الأفراد والمنظمات وأنماط حياتهم بالتكنولوجيا، ويمكن معرفة الأثر الإيجابي والأثر السلبي للتكنولوجيا من خلال الأمور التالية:

✓ الى تغييرات أو تعديلات في المزيج السلعي.

✓ تغييرات في المزيج التسويقي بما يتناسب مع احتياجات ورغبات المستهلكين.

- ✓ تحمل التكنولوجيا على انشاء صناعات جديدة تتطلب استراتيجيات تسويقية تنسجم مع تقدمه تلك الصناعات من سلع وخدمات لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين.
- ✓ سهولة عمليات الاتصال بين المؤسسات والأفراد.
- ✓ زيادة معدل البطالة والتلوث والمشاكل الصحية والاجتماعية.
- ✓ يجب على العاملين في مجال التسويق فهم التغيرات في البيئة التكنولوجية وكيفية استغلالها في خدمة الحاجات الإنسانية.

❖ العوامل التنافسية: Inter al environment يمكن السيطرة عليها:

- ✓ مكونات أو عناصر المزيج التسويقي (السلعة، السعر، التوزيع، الترويج).
- ✓ العوامل غير التسويقية وتتمثل في موارد المنظمات غير التسويقية مثل: (القدرات الإنتاجية والمالية والبشرية المتاحة، سمعة المنظمة، موقع المنظمة، القدرة على التطوير والأبحاث)، فكل هذه الأمور لها تأثير على مدى فعالية الأداء التسويقي للمنظمة.
- المنظمة (المؤسسة): ربما يكون العامل الأكثر أهمية في نجاح خطة التسويق هو المواقف والمصدقية في المنظمة، ويعني ذلك اهتمام ومشاركة كل فرد في المنظمة، ويجب على الادارية العليا ان تأخذ التسويق كاستراتيجية لتحقيق أهداف وغاية الشركة، وتضمن هذه الفكرة في صياغة رسالة الشركة ونشرها، وتعتبر مفاهيم التوجه نحو التغيير والتركيز نحو خدمة الزبون مهمة للغاية خاصة بالنسبة للموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن، حيث تؤدي هذه التفاعلات الشخصية الى تقوية وضع الشركة في مواجهة المنافسة، ويعتبر الرأي العام الداخلي (الموظفون) مهم جدا نظرا لتفاعله مع الزبائن.
- المنظمة والتكيف البيئي Environment adaptation: المقصود بالتكيف البيئي: القدرة على التواءم والانسجام بين المنظمة والبيئة.

- يقاس هذا التكيف بمدى قدرة المنظمة على ما يلي:

1. توفير احتياجاتها المادية والبشرية.
2. استغلال الفرص التسويقية المتاحة.
3. تجنب التهديدات والأخطار التي تواجهها.
4. زيادة مبيعاتها.
5. الاستمرار في التطوير.
6. الحصول على تأييد المجتمع.¹

13- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

13-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات الرياضية:

هي تحقيق توقعات المستفيدين من الأنشطة الرياضية كاللاعبين والاداريين والجمهور بإدارة العمل بطريقة فعالة وصحيحة من البداية، وهي تتضمن مجموعة المبادئ والسياسات والهياكل التنظيمية والممارسات التي تضم تصميمها للتحسين المستمر لكفاءة وفعالية ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة أو أي عمل ضمن المؤسسات الرياضية المختلفة.²

13-2- خصائص الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

- أ- الجودة المبنية على التصنيع: تعني الدرجة التي يتطابق فيها مستوى الأداء والانجاز الرياضي أو الإداري في المؤسسات الرياضية المختلفة مع التصميم والعمليات والمواصفات المتوفرة.
- ب- الجودة المبنية على المنتج (الخدمة): وتعني الممارسات المختلفة كالأنشطة الرياضية والتدريب والأنشطة الرياضية والتدريب والأنشطة للترفيه وإدارة المؤسسات قد تكون مقدرة الثمن والقيمة أو غير مقدرة.

¹ سمر توفيق صبرة، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2013 / 1434 ص 68/67/65/64/63/62/60/58/57/56/54/53

² حسن أحمد الشافعي، معايير تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006 ص 46

ت- الجودة المبنية على القيمة: وتعني القيمة من ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة أو إدارة المؤسسات الرياضية أو التدريب أو الترفيه الرياضي حيث تكون درجة التميز من خلال التحكم في قيمة السعر المقبول من طرف المستفيد، كسعر بيع الخدمة أو النشاط.

ث- الجودة المبنية على التفوق: ونعني بها التميز في تحقيق أعلى معيار الأداء الرياضي أو الإداري بالمقارنة مع مختلف المؤسسات الأخرى حيث يطرح هذا مبدأ المنافسة (جودة ممتازة وجودة سيئة).¹

13-3- أهمية استخدام الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

- استمرار المنافسة في مجال الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.
- نمو تسويق الخدمات الرياضية في الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.
- الاستمرار والبقاء في البطولات والمنافسات والعلاقات الرياضية الدولية والمحلية.
- تقليل تكلفة الاعداد الرياضي في الأنشطة الرياضية والمؤسسات الرياضية المختلفة.
- الاحتفاظ وجلب المستفيدين من ممارسة الرياضة وإدارة المؤسسات.
- تحقيق وتحسين عامل الربح.²

13-4- مظاهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

- فهم العاملين بالإدارة الرياضية في المؤسسات الرياضية للمستفيدين منها.
- مقابلة النشاط الرياضي أو الإداري للخدمات واحتياجات المستفيد.
- أخطاء أقل في الأداء الرياضي مع الإداري للمؤسسات الرياضية.
- إيجاد لغة ومنهج عام وحل المشكلات المرتبطة بالأداء الإداري في المؤسسات الرياضية.
- تقليل زمن الاستجابة للإصلاح في الأداء الرياضي والإداري في المؤسسات الرياضية.
- تحسين الموارد المادية والبشرية لموارد للأداء الرياضي والإدارة والرياضة.
- تقريب العلاقة بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والتنفيذية في إدارة الأنشطة الرياضية والمؤسسات الرياضية.

¹ حسن أحمد الشافعي، معايير تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، مرجع سابق، ص 49/48

² حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 50

- الاكثار من التجديد في العوامل والأمور المتعلقة بالأنشطة الرياضية والمؤسسات الرياضية المختلفة.¹

13-5- أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها في المؤسسات الرياضية:

ان الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية هو: (تطوير الجودة للأنشطة الرياضية المختلفة والخدمات الإدارية مع احراز تخفيض في التكاليف والاقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للمستخدمين وكسب رضاهم).

(1) **خفض التكاليف:** ان الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل البرامج غير الصالحة أو إعادة صياغتها بالشكل الإيجابي وبالتالي تقليل التكاليف.

(2) **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام للمستخدم:** فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للمستخدم قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي ربح الوقت والسرعة في الإنجاز.

(3) **تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير البرامج والأنشطة الرياضية المختلفة والخدمات حسب رغبة المستخدمين، والاهتمام بالجودة يؤدي الى اقبال المستخدمين على هذه الخدمات.²

(4) **العملاء أو المستخدمين من الخدمات في المؤسسات الرياضية:**

- اللاعبين.

- الاداريون والعاملون بالمؤسسة.

- الجهاز الفني والإداري لجميع الأنشطة الرياضية بالمؤسسة الرياضية.

- الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسات الرياضية.

- المتعاملين مع الأنشطة بالمؤسسة الرياضية.

- المؤسسات والهيئات الأخرى سواء الحكومية (التشريعية والتنفيذية) أو غيرها.

¹ نفس المرجع السابق ص 53/52

² نفس المرجع، ص 52/51

13-6-متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

ان متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية هي نفسها التي أوردتها المعهد الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة وهي العناصر الضرورية والشاملة والتي تتمثل:

أ- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

- يعتبر من أهم العوامل لنجاح تطبيق الجودة الشاملة.
- قرار التطبيق الاستراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في المؤسسة.
- اعلان تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة.
- الالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات.
- تخصيص الموارد والامكانيات اللازمة للتطبيق (موارد مالية وبشرية).
- الإدارة العليا هي القاطرة التي تبحر العربات لإحداث التغيير داخل المؤسسة.

ب- رضا وتطلعات المستفيد:

- العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة.
- العميل هو نواة كل مجهودات المؤسسة الرياضية وأهم محاور ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- العمل على اتخاذ كل التدابير التي تمكن المؤسسة من تقييم مستوى رضا عملائها.
- بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من معرفة درجة رضا العملاء، ووضع المنافسة.
- دراسة توقعات والتغيرات في حاجات وأذواق العملاء.¹

ج- تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة:

- اجماع جميع الفاعلين في المؤسسة الرياضية بمختلف مستوياتهم نفسيا لفهم وقبول والاقتناع بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- التقليل من مقامتهم لتغيير والحصول على تعاونهم والتزامهم.

¹ خيتم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير 2009 كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة ص 62/60

- تغيير أسلوب مكافأة العاملين وكيفية مراقبة أدائهم وتقييم انضباطهم في مهامهم.
 - احترام قواعد وإجراءات العمل.
 - توفير إمكانية المشاركة والمناقشة في مشاكل العمل لجميع الفاعلين في المؤسسة في إطار اختصاصهم.
 - إدراك جميع العمال أن التحسين المستمر لتحقيق التميز هو أساس التقييم والتقدير.
 - اهتمام كافة أفراد المؤسسة بإرضاء العميل الداخلي وتشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل.
 - مواجهة الأخطاء قبل الوقوع فيها والنظر للخطأ على أنه فرصة للتحسين.
- د- قياس الأداء للإنتاجية والجودة: هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود نظام في المؤسسة قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية لتحديد مدى نجاح أداء وتنفيذ العمليات والعمل على القضاء على الاختلافات بشكل جذري.¹
- هـ- الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية: انطلاقاً من أن المورد البشري هو أساس النجاح في المؤسسة الرياضية فلا بد من عناية خاصة به من خلال:
- وضع مجموعة من الأنظمة التي تسمح بإدارة فعالة للموارد البشرية.
 - تفعيل نظام الاختبار والتعيين.
 - تطبيق نظام تقييم الأداء.
 - التأكيد على نظام الحوافز.
 - الاهتمام بنظام التدريب
 - دمج كافة الموارد البشرية المتوفرة في فريق واحد يساهم بفعالية في خطط التحسين المستمر.
- د- التعليم والتدريب المستمر: لتأهيل كافة الفاعلين في المؤسسة الرياضية لابد من وضع برنامج تدريب لكافة العمال تتماشى مع مسؤولياتهم ومهامهم داخل المؤسسة الرياضية، بهدف الوصول الى مهارات تنسجم مع

¹ حيتم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير 2009، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة ص 62/60

عملية التحسين المستمر، أن تكون عملية التدريب في الوقت الملائم بحيث تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلي.

هـ- تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: ان النمط القيادي الأمثل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق ويشجع العمل الجماعي والتنسيق بين كافة أعضاء الفريق ويهتم بالجانب الهيكلي في التنظيم ويعمل على غرس القيم الإيجابية بين أفراد المؤسسة.

و- مساهمة جميع الفاعلين داخل المؤسسة الرياضية في التحسين: لكي يساهم جميع العمال في التحسين لا بد أن يتخلص العامل من الخوف لكي يتمكن من أن يعمل من أجل المؤسسة وأن يتم التعامل مع كل أفراد الفريق كفريق واحد مما يخلق درجة عالية من التنسيق فيتلاشى الجهد المكرر يدفع هذا التكامل بين العمال الى الاهتمام بما هو خارج المؤسسة وهم الموردون وذلك عن طريق مشاركتهم في ترقية جودة المنتج من خلال تحسين شروط التوريد.

ر- تأسيس نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة: لابد من انشاء نظام معلومات داخل المؤسسة الرياضية يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العمال ويؤدي هذا الى التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.¹

14- دور الاعلام في الترويج للخدمات الرياضية:

وسائل الاعلام والاعلان هو اتصال جماهيري مدفوع الأجر يستخدم في نقل المعلومات واكتساب الاتجاهات واحداث شكل ما من أشكال الاستجابة من جانب الجمهور، وهو يسعى لإحداث استجابة ما من خلال توفير معلومات للزبائن المحتملين، ومحاولة تعديل رغباتهم وتقديم أسباب تبرر لهم لماذا ينبغي عليهم أن يفصلوا خدمات تلك الشركة بالذات.

¹ ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير 2009، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، ص 60/62

يتأثر اختيار وسائل الاعلام بخصائص كل وسيلة وقدرتها على تحقيق الأهداف الترويجية الموضوعة، وفيما يلي بعض أكثر أنواع وسائل الاعلام شيوعا:

● **الصحف:** توجد درجة مرتفعة من ولاء القارئ للصحف اليومية، ويعكس ذلك حقيقة أن كل صحيفة قومية تستهدف قطاعات سكانية معينة، ويمكن أن يؤدي هذا الولاء الى إدراك القراء الرسالة المطبوعة على أنها تتمتع بدرجة عالية من المصداقية، ويمكن استخدام الصحف في خلق وعي عام بمنتج أو علامة تجارية ما بالإضافة الى توفير معلومات تفصيلية على المنتجات.

● **المجلات (المجلات المهنية المستهدفة):** في المملكة المتحدة، يوجد عدد كبير من المجلات والمجلات المهنية المتخصصة المتاحة للمعلنين، وفي حين تجتذب بعض المجلات واسعة الانتشار شرائح عريضة من الناس (مثل راديو تايمز)، فان معظم العناوين متخصصة من حيث مضمونها وجمهورها المستهدف.

● **الإعلان الخارجي:** يفيد الإعلان الخارجي في تذكير الناس بالسلع والخدمات ويمكن أن يدعم الأنشطة الإعلامية الأخرى، ومن الممكن إطالة تأثير الإعلان التلفزيوني إذا شاهد المتلقون ملصقا تذكيريا وهم في طريقهم الى العمل في اليوم التالي.

● **التلفزيون:** يعد التلفزيون وسيلة مكلفة ولكنها قوية للغاية وبالرغم أنه يوجد ميل لاستخدام التلفزيون بدرجة رئيسية من أجل مهمة خلق الوعي بالعلامة التجارية على المدى الطويل، الا أنه يمكن أن يستخدم أيضا في خلق استجابة مبيعات سريعة، ومجرد حقيقة أن الرسالة شوهدت في التلفزيون يمكن أن تمنح مصدر الرسالة مصداقية ويضيف كثير من شركات الخدمات الأصغر عبارة، كما شوهدت في التلفزيونية لإضفاء مصداقية إضافية على أنشطتهم الاتصالية الأخرى ، ان ما يعزز قوة التلفزيون كوسيلة إعلامية هي قدرته على مخاطبة حاسي السمع والبصر وعلى استخدام الحركة واللون في توصيل رسالة بيعيه، الا أن من ضمن العيوب الرئيسية للتلفزيون تكلفته، بالنسبة لمعظم مقدمي الخدمات المحليين تبدأ أجور الإعلان التلفزيوني عند مستوى مرتف بدرجة تعجيزية.

● **الانترنت:** توجد لمعظم مؤسسات الخدمات الرياضية مواقع على الانترنت تستخدم في توصي الرسائل للعملاء الحاليين والمحتملين، وبالإضافة الى الوصول باستخدام محركات البث الخاصة بها الى المستوى الأمثل، غالبا ما تشتري المؤسسات مساحة إعلانية على مواقع الكترونية أخرى وتوفر وصلات فائقة السرعة بموقعها، وتفيد الانترنت في تقدير عدد زوار موقع ما، كما يستطيعون المعلنون معرفة كيف يتجول الزائرون في أنحاء موقع م أثناء بحثهم عن المعلومات، ان نقطة قوة الانترنت الكبرى تمكن في أنها يمكن أن تصبح وسيلة لتوصيل رسائل ذات صبغة شخصية.

● **السينما:** بسبب الطبيعة الآسرة للسينما، من المحتمل أن يكون لهذه الوسيلة تأثير كبير، وهي كثيرا ما تستخدم في ترويج الخدمات المحلية.

● **الإذاعة التجارية:** غالبا ما ينظر للإعلان الإذاعي على أنه القريب الفقير للإعلان التلفزيوني حيث أنه يخاطب حاسة السمع فقط، وتكلفة الإعلان الإذاعي أدنى بكثير من تكلفة الإعلان التلفزيوني ويعكس ذلك تقسيما قطاعيا محليا أكثر بكثير لجمهور مستمعي الإذاعة وتكاليف الإنتاج الأدنى للإعلانات الإذاعية، وهناك ميزة رئيسية تميز الإذاعة التجارية من وسائل الإعلام الأخرى وهي إمكانية مزاوله الجمهور أنشطة أخرى، وخاصة قيادة السيارة، أثناء التعرض لإعلان ما، وبالرغم من وجود شكوك بشأن مدى استلام وفهم جمهور رسالة ما، الا أن الإذاعة تشكل وسيلة تذكيرية مفيدة عندما يقترحون استخدامها بوسائل أخرى، بالإضافة الى خصائص وسائل الاعلام ذاتها، يجلب أخذ عدد من العوامل الهامة الأخرى في الاعتبار عند اختيار مزيج من وسائل الاعلام من أجل حملة ترويجية معينة، وهذه العوامل هي:

- خصائص الجمهور المستهدف.
- مستوى تعرض الجمهور المستهدف للاتصال.
- التأثير الذي سيحدثه الإعلان على الجمهور المستهدف.
- مدى تلاشي تأثيرات رسالة إعلانية معينة بمرور الوقت.

➤ تكلفة الإعلان من خلال وسيلة إعلانية معينة.¹

• وسائل الاعلام:

تعتبر وسائل الاعلام المحرك الأساسي في التسويق الرياضي وتمثل عناصر الاعلام في التلفزيون بالدرجة الأولى، الصحف والاذاعات إضافة الى ذلك وكنتيجة للتطور التكنولوجي ظهور بما يعرف Web TV وخدمات الهاتف النقال في سنة 1900 ظهرت لأول مرة كلمة التلفزيون في محاضرة أقيمت في معرض باريس الدولي، ومنذ 1925 بدأ عرض النماذج الأولى الكاملة، غير أن انتشار التلفزيون في فرنسا بدأ سنة 1950 مع امتداد الشبكة وانتشار الأجهزة الأولى ما بين الطبقات الوسطى، وقد استغرق تطويره فترات طويلة، وكان الناس يتبعون التقدم لحظة بلحظة ويتعاشون معه، لذلك لم يتفاجؤون مثلاً بالتلفزيون الأبيض والأسود في الثمانينات وبإدخال الألوان على الصور، ومنذ أوائل التسعينات أصبح التلفزيون في فرنسا وسيلة كبرى للإعلام وتطورت البرامج المقدمة، وفيما يلي جدول يبين عصور التلفزيون.

الجدول رقم «02»: التلفزيون وعصوره الخمسة.

ان الشبكة التلفزيونية تغطي اليوم تقريبا جميع الأراضي الفرنسية (عشرات الألوف من أجهزة الارسال وإعادة الارسال).	1945 الهرتزي
ان محطات الارسال مبروطة برأس شبكة يعيد توزيع البرامج حاليا.	1986 الكابل
ان محطات الارسال تستقبل البرامج المبروثة على الهوائي (شخصي/جماعي)	1988 القمر الصناعي
ان هذه التكنولوجيا تسمح بتكاثر تقديم البرامج على الكابل أو القمر الصناعي أو أجهزة الارسال الهرتزين.	1996/1995 الترفيم
ان هذه التكنولوجيا تسمح للمشاهدين باختيار ما يودون رؤيته بالقيام بعملية لإبداء الرأي وبحق الطلب.	التبادلية

¹أدریان بالمر، ترجمة بماء شاهين، علا أحمد اصلاح، دعاء شراقي، مبادئ تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر 2009، ص 813/811/810/809.

المصدر: نقلا من لحر عباس وزياي طاهر 2007 ص 224 إضافة الى التلفزيون نجد الإذاعات والصحف واطافة الى الهاتف النقال الذي أصبح كوسيلة لتقديم الخدمات الإعلامية التي تخص الرياضة ونأخذ مثال على ذلك: شركة الهاتف النقال (orange) الفرنسية حيث، ذهبت بعيدا في هذا المجال وذلك عن طريق شرائه لحقوق البث للرابطة الفرنسية لكرة القدم المحترفة (LEP) عن طريق بعثهم (رنات، شعارات، فيديو...الخ) تخص المنافسة الرياضية، في ظل العولمة التي يعيشها العالم الى قرية صغيرة، لقد سمحت وسائل الاعلام والاتصال بتحقيق العديد من المزايا من بينها ما يلي:

- استطاع الاعلام في عصر العولمة أن يجبر الدول على الاهتمام بالقضايا ومشكلات ظلت الى وقت قريب بعيدة عن دائرة اهتماماتها كقضايا حقوق الانسان، مشاكل الأقليات والتمييز العنصري... الخ.
- استطاع الاعلام في عصر العولمة بوسائله التي تتخطى كل الحدود أن يعمل على تحويل المجتمعات والبيئات الداخلية للدول الى مجتمعات وبيئات عالمية مما أثر على صناعة السياسة الدولية.
- استطاع الاعلام أن يعيد تشكيل العالم في صورة محسوسة بعد أن سيطرت وسائله على الزمان والمكان وصار بإمكان المشاهد أن يجد نفسه في أي نقطة من العالم.
- استطاع الاعلام بقدراته التكنولوجية أن يضعف من نظام الاعلام الوطنية، ويزيد من تبعيتها له، لتتقل منه ما يجود به عليها من صور ومعلومات واعلانات.

15- استراتيجية تسعير الخدمات:

تم الآن مناقشة العوامل الأساسية الاقتصادية، المؤسسة والقانونية التي تدعم قرارات التسعير، وينتقل الى هذا القسم الى تحليل كيفية قيام المنظمات بإعطاء توجيه استراتيجي لسياسة التسعير لتحقيق أهداف المنظمة، والتحدي هنا هو جعل التسعير عنصرا فعالا في مزيج التسويق، مجتمعا مع عناصر أخرى لتتيح لمقدم الخدمة مركزا مربحا في التسويق، يجب على الاستراتيجية الفعالة أن تحدد دور التسعير في مراحل الخدمة المختلفة، هذا التحليل لاستراتيجية التسعير سوف ينظر أولا: في وضع استراتيجية لبدء خدمة جديدة.

ثانيا: في ضبط السعر لإقامة خدمات، وبالطبع فمن الناحية العلمية غالبا لا يكون من السهل التمييز بين هذه الوضعين، أين يتم تعديل خدمة حالية، أو إعادة اطلاقها.

15-1- استراتيجية تسعير خدمة جديدة:

عند وضع استراتيجية تسعير خدمة جديدة يجب التعرض لقضيتين أساسيتين:

✓ ما هو وضع السعر المطلوب للخدمة؟

✓ ما مدى أصالة عرض الخدمة؟

لا يمكن فصل وضع السعر عن عناصر أخرى من مزيج التسويق، فبالنسبة لكثير من خدمات المستهلك يعزز عنصر السعر ووضع الجودة، ويعد هذا أمرا هاما عندما يجد المستهلكون صعوبة في التمييز بين الخدمات المتنافسة قبل الاستهلاك، ويكون السعر المفروض هو أحد المؤشرات القليلة، أو المؤشر الوحيد، على جودة الخدمة يمكن تحليل أصالة عرض خدمة جديدة من منظور ما اذا كانت جديدة للسوق أو مجرد أنها جديدة للمؤسسة التي تقدمها ولكن متاحة بالفعل من مصادر أخرى، وفي حالة الخدمات الجديدة سيكون للمؤسسة نوع من قوة الاحتكار في السنوات الأولى الى الجانب الآخر فإطلاق خدمة "وأنا أيضا" لتنافس الخدمات الموجودة بالفعل ستواجه منافسة شديدة من مرحلة البدء، ان التمييز بين الخدمات الجديدة المستنسخة يعد أساسا لاثنين من استراتيجيات التسعير "استراتيجية رفع السعر"، و "التسعير بالتشبع"، والموضح فيما يلي:

استراتيجية خفض السعر: تستهدف أغلب حملات المنتج الجديد مؤسسة المشتري الذي يمكن أن يطلق عليهم "مبدعين"، و هؤلاء هم من لديهم الموارد والميول ليكونوا واضعي اتجاه في شراء خدمات وسلع جديدة تتضمن هذه المجموعة أول من يقوموا بشراء خدمات مبتكرة، تسعى استراتيجيات خفض السعر الى الحصول على أعلى سعر ممكن من المتبئين الأوائل عندما يبدو أن المبيعات هذه قد اقتربت من مستوى التشجيع، يتم خفض مستوى السعر ليقبى قبول شريحة المجموعة التالية التي لها مدخل أقل سعر تستعد معه لشراء الخدمة، وتكرر هذه مع الشرائح التالية:

يدور فن التسعير الفعال للخدمات الجديدة حول تحديد المتبنين الأوائل، ما هو السعر المستعدون لدفعه وكيف يمكن الحفاظ على هذا السعر قبل دخول المنافسين بخدمات مقلدة بسعر أقل وتعمل هذه الاستراتيجية بخفض السعر قبل المنافسين بخدمات مقلدة بسعر أقل تعمل هذه الاستراتيجية بخفض السعر تدريجيا للوصول الى شرائح جديدة وحماية السوق من الدخلاء الجدد، لذا فاستراتيجية التسويق ترتبط بشكل وثيق بمفهوم خدمة دورة الحياة.

15-2- استراتيجيات التسعير بالتشبع:

تنطلق الكثير من الخدمات الجديدة كنسخة من خدمات للمنافسين وفي غياب سمات فريدة يمكن استخدام سعر مبدئي منخفض لتشجيع من يظهرون قليلا من الولاء للعلامة التجارية، وعند القيام بمحاولة مبدئية قد يسعى مقدم الخدمة الى زيادة ولاء العملاء، وبناء عليه يكونون مؤهلين لدفع سعر أعلى، ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على فهم السلوك الشرائي السوق المستهدف وخاصة:

- ✓ قدرة معرفة المستهلكين بالسعر.
- ✓ هدى قدرة مقدم الخدمة على رفع الأسعار على أساس القيمة المضافة لعرض الخدمة.
- ✓ مدى قدرة مقدم الخدمة على تحويل العلاقة العابرة الى علاقة ملزمة طويلة المدى.

15-3- تقييم اختيارات التسعيرات الاستراتيجية:

من الناحية العلمية غالبا ما تتضمن استراتيجيات التسعير عناصر استراتيجيات خفض السعر والتشبع، فحقيقة أن معظم الخدمات الجديدة هو في الواقع تطبيقات ويسهل استنساخها يعوق اختيارا مباشرا للاستراتيجية، وحتى عند تبني استراتيجية تسعير وتنفيذها فقد تفشل في تحقيق الهدف منها لعدة أسباب:

- ان البحث المتواضع في مجال السوق قد يكون أخطأ في الحكم على استعداد العملاء للدفع نظير خدمة جديدة.

- قد يظهر المتنافسون عاجلاً أو آجلاً فحقيقة أن الخدمات الجديدة يمكن بسهولة وسرعة استنساخها قد أدت إلى تقصير الفترة التي تتوقع أثناءها المنظمة تحقيق أسعار مرتفعة.
- أ- تسعير مجموعة الخدمة: عادة ما يقوم مقدمو الخدمات متعددة المباحث بتحديد سعر خدمة جديدة بشكل مرتبط بالأسعار المفروضة على خدمات أخرى داخل مجموعاتهم، يمكن تحديد عدد من علاقات المنتج داخل مجموعة المؤسسات والمنشآت لأغراض التسعير:
- تعتبر الخدمات الإضافية الاختبارية هي الخدمات التي يختار العميل ما إن كانت تضاف إلى صلب صفقة الخدمة أم لا عادة عند إتمام عملية شراء الخدمة.
- تتم الخدمات الأسيرة عندما يتم شراء الخدمة الأساسية ويعتمد تقديم الخدمات الإضافية على مقدم الخدمة الأصلي، وعندما لا يتم تحديدها منذ البداية أو عندما تترك الحرية تصرف مقدمي الخدمة يكون الأخير في مركز قوة لفرض سعر مرتفع في مقابل ذلك لا بد للمؤسسة أن تدرس آثار فرض رسوم مرتفعة لهذه الخدمات على ولاء العميل عند تجديد التعاقد على الخدمة.
- تتم الخدمات التنافسية داخل مجموعة المؤسسة حين تستهدف خدمة جديدة شريحة عملاء تتداخل مع شريحة أخرى تخدمها منتجات أخرى داخل المؤسسة.
- ب- التسعير المخطط: من الناحية العملية هناك حاجة المناورة حول استراتيجية التسعير المركزية وذلك للسماح بالتطبيق المحلي المفصل للاستراتيجية العامة، وهذا هو دور التسعير المخطط، أحيانا لا يكون من الصعب التمييز بين التسعير الاستراتيجي والتسعير المخطط، في الأسواق التنافسية يعتبر وضع خطط ذكية محكمة أمراً هاماً وتزايد أهميته عندما يكون لدى المؤسسة فرصة وضع استراتيجي مميز للسعر وفيما يلي بعض الاستخدامات للتسعيرة.
- قد يتيح التسعير المخدد ميزة تنافسية على المدى القصير وتكون التخفيضات للسعر وسيلة لجذب العملاء لتجربة الخدمة حينما تكون جديدة أو حديثة الانشاء.

- يمكن استخدام التسعير والمخطط التلخص من أي افراط غير مخطط في الغرض فقد يكون وضع السعر الاستراتيجي الذي تسعى اليه المنظمات من غير الممكن تحقيقه نظرا للعرض المفرط سواء داخل المنشأة أو في السوق عامة.
- يمكن استخدام التسعير المخطط قصير المدى لحماية الأسواق من الدخلاء الجدد.
- يمكن تنفيذ التمييز سعري بالوقت الذي قد يكون جزءا من خطة التسعير الاستراتيجية عن طريق عدد من البرامج التخطيطية.

15-4- استراتيجيات التسعير للخدمات غير الربحية:

سبقت الإشارة الى أن السعر غالبا ما يكون عنصرا محدودا في مزيج التسويق للخدمات العامة حيث لا يكون هناك حرية في تنفيذ الاستراتيجيات والمخطط المذكورة عليها، على طريفي نقيض فان بعض الخدمات العامة تقدم في بيئة يحكمها السوق حيث لا تختلف سياسات التسعير بشكل كبير عن القطاع الخاص ويتطلب التشريع أن يتم هذه الخدمات كما لو كان يوجهها السوق والقطاع الخاص.¹

16- التسويق التجاري للخدمات الرياضية:

ان الكثير من عروض المنتجات المقدمة في الرياضة هي في الأساس تعمل خصائص الخدمات كما في خدمات المدربين، وحدات التدريب والمنافسات الرياضية وتلك الخدمات الرياضية نادرا ما تستخدم في معالجتها التسويقية الأدوات والعناصر الشائعة للاستخدام في المؤسسات الاقتصادية.

وما يميز الاتجاه الحديث في التسويق التجاري للخدمات الرياضية أنه يركز على ثلاث مراحل لإنتاج وتسويق الخدمات وفي المقابل نجد أن التسويق التقليدي يتجه الى التركيز فقط على مدخلات ومخرجات انتاج الخدمة، المراحل الثلاثة تتضمن المرحلة الأولى والتي تعكس إمكانية أداء الخدمة ثم المرحلة الثانية فتتمثل في عملية أداء الخدمة وفي النهاية المرحلة الثالثة وهي نتائج أداء الخدمة.

¹ أدريان بالمر، ترجمة بهاء شاهين ، علا أحمد اصلاح، دعاء شراقي، مبادئ تسويق الخدمات الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر 2009، ص 724/722/720/717/715/713/712/711/710/709

كما في التسويق غير التجاري بالتنوع غير أن تسويق الخدمات هي الأكثر استيعاباً لتطبيق مفاهيم وأسس التسويق غير التجاري وترتكز معظم المجالات الثلاثة للتسويق غير التجاري على المنظمات التي لا تستهدف الربح وهو ما يعرف بالتالي بالتسويق الاجتماعي ويتحدد مجال التسويق غير التجاري ببعض المتغيرات يجب على رجل التسويق الرياضي وضعها في الاعتبار عند صياغة وتشكيل استراتيجية التسويق للمنظمات الرياضية التي لا تستهدف الربح مثل الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية ونظم التمويل ونظام اتخاذ القرار.

الخلاصة:

وخلاصة مما سبق يمكن القول أن هناك مجموعة عريضة من المنظمات التي تقوم بالتسويق الخدماتي، ويبدو ظاهريا بأن هناك اختلاف كبير في استعماله وذلك راجع لاختلاف أنواع وأصناف هاته المنظمات ولكن جوهريا (باطنيا) هناك تشابه كبير حيث كل من هاته الأصناف يريد تحقيق أهداف تسويقية (تحسين الصورة، زيادة المداخيل، ترقية الطلب... الخ)، ولكي تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق هذه الأهداف يجب عليها أن تتعامل مع البيئة التي تعمل فيها وذلك عن طريق تقديم مزيج تسويق خدماتي.

وكخلاصة لهذه الخصائص رأينا الإشارة الى خاصية صعوبة تخزين الخدمة بينما يخص الخدمة الرياضية نظن أنها تبقى نسبية والسبب في ذلك ظهور تكنولوجيا الاعلام والاتصال TIC، حيث مثلا: اعتبار مقابلة في كرة القدم كمنتج/ خدمة رياضة يمكن تخزينها عن طريق معدات وأدوات تكنولوجية لمشاهدتها في أوقات لاحقة وبذلك القضاء على مشكل تخزين الخدمة الرياضية نسبيا.

لقد أصبح التسويق للخدمات الرياضية بمثابة الظاهرة أو الواقع الحتمي على جميع أنواع المنظمات (المنظمات الرياضية، المؤسسات العارضة والمقدمة للمنتج والخدمة الرياضية للجماعات المحلية والمؤسسات الاقتصادية إضافة الى وسائل الاعلام) وذلك لعدة أسباب منها: تحول الرياضة الى الاحترافية أو ربما يعرف بالرياضة التجارية وبذلك تحولها الى نمط استهلاكي خاص، وزيادة وتنامي الاهتمام بممارسة الرياضة في المجتمع (ظاهرة اجتماعية) وأخيرا مساهمة التكنولوجيا والاعلام والاتصال في شمولية وتدويل ممارسة تقديم المنتج والخدمة الرياضية، إضافة الى اهتمام وسائل الاعلام الرياضية.

الفصل الثاني

تّمية الموارد المالية

" التّمويل "

تمهيد:

ان قضية التنمية الاقتصادية والاجتماعية تحتل مكانة بارزة وأهمية كبيرة في عالمنا المعاصر، وخصوصا بعد الحرب العالمية الثانية وحتى وقتنا الحاضر، يستوي في ذلك الدول المتقدمة والدول النامية، الا أن هذه الأهمية تزداد أكثر في الدول النامية، نظرا لأن التنمية عملية شاقة تحتاج الى جهد كبير ونفقات طائلة وفترة طويلة من الزمن، وهذه المتطلبات لا تتوافر بالقدر الكافي في الدول النامية، ومن ثم فان تحقيق التنمية يستلزم وضع خطط وبرامج وسياسات واستراتيجيات.

وكذلك سوف نتطرق لقضية التمويل الذي يعد من أساسيات انشاء وتشغيل وتوسيع المؤسسات بمختلف أنواعها، اذ تحتاج المؤسسات الى أدوات التمويل بأشكالها المختلفة، وهذا من أجل تغطية مختلف احتياجاتها المالية للقيام بأنشطتها ووظائفها المعتادة.

هناك عدة وظائف رئيسية في المؤسسة، وتشمل هذه الوظائف عادة، الوظيفة الإنتاجية، الوظيفة التسويقية، المشتريات والتخزين، وظيفة البحث والتطوير، ووظيفة التمويل التي تقوم بها الإدارة المالية في المؤسسة، ويقدم هذا الفصل نظرة ثاقبة لموضوع التمويل والتخطيط والمراقبة، فوظيفة التمويل تتضمن القيام بمهام التخطيط والمراقبة المالية، ولتنفيذ هذه المهام توجد أدوات وأساليب معينة يمكن استخدامها.

1-تعريف التنمية:

1-1-التنمية لغة:

يقال نمى المال وغيره ينمى نميا ونميا ونماء، أي زاد وكثر، فالنماء الزيادة وأنميه بالهمزة: أنماه الله انماه، يقال كذلك نماه الله، فيعدى بغير همزة، ويقال: ونماه، فيعدى بالتضعيف وفي اللغة أيضا: نما ينمي وينمو، وأنميت الشيء ونميته أي جعلته ناميا.¹

1-2- التنمية اصطلاحا:

حظى موضوع التنمية باهتمام كبير خاصة من جانب المهتمين بالدراسات الإنسانية لم ينله أي الموضوع آخر بنفس الدرجة، وكان من نتيجة هذا الاهتمام أن ظاهر العديد من النظريات التي تناولت موضوع التنمية، منها ما يحاول أن يركز على الجانب الاقتصادي، ومنها ما يحاول التركيز على الجانب الاجتماعي، ومنها ما يحاول على الجانب السياسي إلا أنه بمراجعة تلك النظريات يظهر لي أنه في المراحل الأولى كان التركيز على الجانب الاقتصادي البحث بمعنى أن معظم تلك الدراسات قد انصبت على معالجة التخلف الاقتصادي الذي تعاني منه دول العالم الثالث، وبالتالي فقد تم الربط بين التنمية والاقتصاد أو بمعنى آخر أن يكون التركيز في التنمية حول رفع مستوى الدخل القومي والثروة (المعيار الذي ارتضاه الاقتصاديون لقياس التنمية.

لذا أجد أن أصحاب نظرية التنمية الاقتصادية قدر جهودهم حول المواضيع التي يستطيعون بها سد الفجوة بين البلاد المتقدمة والنامية من الناحية الاقتصادية فقط دون النظر الى المواضيع الأخرى مثل المواضيع الاجتماعية وغيرها.

والواقع أنهم بذلك قد جانبهم الصواب، لأننا-أي العالم الثالث- بحاجة الى تنمية شاملة ذات إطار واسع اجتماعي وسياسي واقتصادي، دون أن نغفل الاهتمام الكافي بالجانب الاقتصادي².

¹ سان العرب لابن منظور، دار المعارف، مصر، بدون، ج2، ص 4551/4552

² محمد عبد الله المطوع: التنمية والتغيير الاجتماعي في الامارات دار الغارابي، بيروت ، لبنان، الطبعة الأولى، 1991 ص 53

مما سبق يتضح لي أن مفهوم التنمية مفهوم واسع ومطاط، قد اختلف فيه المفكرون والمتخصصون كل حسب تخصصه وميوله، وفيما يلي عرضاً لأهم التعريفات التي عرفت بها التنمية وذلك على النحو التالي:

عرف الدكتور علي الدين هلال التنمية بأنها: "زيادة الإنتاج، ورد هذا التعريف بأن زيادة الإنتاج هو هدف التنمية في مرحلة معينة، ومن الخطأ اعتباره الهدف الوحيد لها"¹ كما عرفها بأنها استخدام التكنولوجيا المقدمة، هذا الرأي يغفل أن التكنولوجيا هي إنتاج اجتماعي، وأن ما ينطبق على مجتمع ما لا يستلزم بالضرورة أن ينطبق على مجتمع آخر ويؤتى ثمار التجربة، إضافة إلى التكلفة الكبيرة للتكنولوجيا، وأخيراً عرفها بأن التنمية هي اللحاق بالبلاد المتقدمة، وهذا التعريف أيضاً يجعل الدول النامية في تبعية دائمة للدول المتقدمة، ويجعلها تلهث وراءها مما يخل بنظامها الداخلي وبالتنمية التي ترجوها.

بينما عرفها الدكتور سعد الدين إبراهيم بأنها: "تعني انبثاق ونمو كل الإمكانيات والطاقة الكامنة في كيان معين بشكل كامل ومتوازن-سواء كان هذا الكيان هو فرد أو جماعة أو مجتمع"².

وهذا التعريف ينطوي على عناصر أساسية أهمها:

1. أن التنمية عملية داخلية ذاتية، بمعنى أن كل بذورها ومقوماتها الأصلية موجودة في داخل الكيان نفس، أن أي عوامل أو قوى خارج هذا الكيان لا تعدر أن تكون عوامل مساعدة أو ثانوية.
2. أن التنمية عملية ديناميكية مستمرة أي أنها ليست حالة ثابتة أو جامدة.
3. أن التنمية ليس ذات طريق واحد أو اتجاه محددة مسبقاً، وإنما تتعدد طرقها واتجاهاتها باختلاف الكيانات، وباختلاف وتنوع «الإمكانيات الكامنة» في داخل كل كيان،³ ومن الناحية الاقتصادية يعرفها الدكتور محمد مبارك حجير بأنها: "تتضمن بعث واطلاق قوى معينة خلال فترة طويلة الأجل محدثة تعديلاً في متغيرات معينة، بقصد تحقيق زيادة كبيرة في الدخل الحقيقي، بحيث تفضي إلى زيادة متوسط نصيب الفرد من الدخل

¹ د/علي الدين هلال: في مفهوم التنمية، قضايا التنمية في العالم الثالث، مجلة السياسة الدولية مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، مصر، العدد 28، أبريل 1982 ص 33/32

² سعد الدين إبراهيم: نحو نظرية سوسولوجية للتنمية في العالم الثالث، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر 1978، ص 67

³ المرجع السابق ص 67

الحقيق اذا كان معدل التنمية أعلى من معدل السكان، والتي تحدث عن طريق تغييرات في كل من هيكل الإنتاج ونوعية السلع والخدمات المنتجة، إضافة الى احداث تغيير هيكل توزيع الدخل لصالح الفقراء،¹ ومن نظرة شاملة عرفها الدكتور علي خليفة الكواري بأنها: " التنمية الاقتصادية الاجتماعية عملية مجتمعية واعية وموجهة لإيجاد تحولات هيكلية تؤدي الى تكوين قاعدة وإطلاق طاقة إنتاجية ذاتية، يتحقق بموجبها تزايد منتظم في متوسط إنتاجية الفرد وقدرات المجتمع ضمن إطار العلاقات الاجتماعية يؤكد الارتباط بين المكافأة والجهد، ويعمق متطلبات المشاركة مستهدفا توفير الاحتياجات الأساسية، وموفر ضمانات الأمن الفردي والاجتماعي والقومي".²

2- مقومات التنمية في النظام المالي الوضعي:

تنقسم المقومات في النظام المالي الوضعي الى مقومات وغير مادية، وبالتالي فسوف أقسم هذا المطلب فرعين، أحدهما للمقومات المادية، والآخر للمقومات غير المادية وذلك على الوجه التالي.

2-1- المقومات المادية:

تعتبر المقومات المادية هي الأساس الجوهري وهي حجر الزاوية التي تقوم عليها التنمية، ولا يمكن احداث التنمية دون وجودها، وهذه المقومات متعددة ومتنوعة منها توفر الموارد الطبيعية، وتراكم رأس المال، ضرورة التخطيط للتنمية وغيرها، وحتى لا ندخل في تشعبات كبيرة، فسوف أقتصر على أهمها وذلك من الايجاز على النحو التالي:

-توفر الموارد الطبيعية:

اختلف الآراء نحو الموارد الطبيعية والتنمية، ومدى أهمية هذا القوم من عدمه في تحقيق التنمية، وبالرغم من أهمية هذا القوم الا أن البعض يعتبره غير ذي أهمية كبيرة في احدي التنمية، يستدلون على ذلك بأن الكثير من الدول المتخلفة رغم امتلاكها الكم الهائل من الموارد الطبيعية الا أنها مازالت تعاني من التخلف ومشاكله، بينما

¹ د/ محمد مبارك حجير، تمويل التنمية الاقتصادية، معهد الدراسات العربية العالية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 1963، ص 20/19

² دار علي خليفة الكواري : نحو فهم أفضل للتنمية باعتبارها عملية حضارية،

بعض الدول المتقدمة كاليابان مثلاً، لا تملك منه شيئاً يذكر وقد تعرضت أثناء الحرب العالمية الثانية لدمار شامل لم يحدث لأي دولة في العالم ومع ذلك فإنها الآن تعد إحدى الدول المتقدمة الكبرى، وكذلك الحال بالنسبة لسويسرا فإنها لا تملك الموارد الا أنها يعوضها مهارة بشرية هائلة.¹ ولعل الأمر المتفق عليه بين الكتاب الاقتصاديين أن توافر هذا المقوم يلعب دوراً هاماً في المراحل الأولى للتنمية، وذلك عندما يكون هدف التنمية هو زيادة تجميع رأس المال اللازم لعمليات التنمية في جميع القطاعات، فتوافر الموارد الطبيعية له ميزة نسبية، تجعلها نقطة الانطلاق نحو التنمية وذلك من خلال استغلالها وتصديرها وانفاق العائد منها على أحداث وتطوير التنمية في جميع المجالات الأخرى، وهذا الاستغلال لا بد وأن يكون بغير إفراط وأن يكون هناك ترشيد في استخدامه، مع المحافظة على البيئة، وذلك حتى لا يدفعنا الاندفاع في التفريط في تلك الموارد فلا تجد التنمية ما تقوم عليه بعد ذلك، وعندما يتحقق ذلك نكون قد حققنا الهدف الذي نشهده وتبدأ عجلة التنمية في السير قدماً نحو التقدم والرفق،² والواقع أن أغلبية الدول المتخلفة رغم توافر الموارد الطبيعية اللازمة لإحداث التنمية بها، ونجاحها في تصديرها للخارج -وان لم يكن بالقدر المطلوب- الا أنها ينقصها عوامل أخرى لا بد من وجودها لتحقيق التنمية، اذ يجب أن توجد مع الموارد الطبيعية فنون حديثة للإنتاج، وأن تتطور معها نوعية السكان ومهاراتهم، وأن يوجد كمية مناسبة من رأس المال والتنظيم والتكنولوجيا، وأن توجد النظم والقواعد الاجتماعية التي تسهل ذلك الاستغلال وبالتالي تتحقق التنمية.³

-تراكم رأس المال:

يعد رأس المال أحد المقومات الأساسية في عملية التنمية، واجراء التحولات الجذرية المطلوبة والمقصود برأس المال: الأموال التي يتم ادخارها بقصد عادة استخدامها مرة أخرى ومن بين أوجه الاستخدام الاستثمار العيني

¹ د/خليل حسن خليل، محاضرات في التنمية الاقتصادية، معهد الدراسات العربية جامعة الدول العربية، القاهرة، بدون رقم الطبعة، 1963 ص

² محمد زكي شافعي، التنمية الاقتصادية، مرجع سابق ص 28

³ د/خليل حسن خليل، محاضرات في التنمية الاقتصادية، مرجع سابق ص 41

التمثل في المعدات والمباني والآلات التي يجوزها المجتمع، إذ لا قيمة لرأس المال النقدي ما لم يتحول الى أصل منتج لسلع وخدمات،¹ والملاحظ أن هناك من رجال الاقتصاد من ينظر الى رأس المال كأنه أهم مقوم من مقومات التنمية، يلاحظ هذا من خلال ما كتب عن هذا المقوم سواء من حيث الحجم أو النوعية، غير أننا نرى مع الباحثين والاقتصاديين الذين قالوا أن مجرد توافر رأس المال لا يغني شيئاً طالما لم تتوفر العناصر الأخرى، بل سيترتب عليه ضياع الموجود منه،² ولكن لا يعني هذا التقليل من أهمية رأس المال في عملية التنمية، فإن تراكمه يعد ضرورة أساسية، شأنه شأن الموارد الطبيعية -ليس كافيًا بمفرده- لقيام التنمية، حيث يلزم توفر العناصر الأخرى سواء المحلية أو الخارجية عن طريق الاستيراد أو غير ذلك،³ والمسؤولية الاقتصادية الرئيسة التي تواجه حكومات الدول المتخلفة تتمثل في زيادة حجم وتكوين رأس المال، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق الاستثمار الحكومي المباشر وتشجيع الاستثمار الخاص من خلال الإعفاءات الضريبية والدعم والتعريفات الوقائية وما شابه، ذلك من توحيد الجهود الحكومية الخاصة،⁴ والواضح أن مشكلة تراكم رأس المال وان كان يمثل مشكلة كبرى للدول المتخلفة، إلا أن البعض نظراً الى الادخار كحل لهذه المشكلة، لأنه كما يتوقف على مقدار الدخل فإنه يتوقف بنفس الدرجة على السلوك الإنفاقي للفرد، فقد يتحدد الدخل لدى فردين يقوم أحدهما بالادخار ويقوم الآخر بإنفاق كل دخله،⁵ يضاف الى ذلك أن مشكلة الادخار يمكن التغلب عليها بضغط مستويات المعيشة وحسن استخدام الإمكانيات المتاحة وعدم اهدار أي جزء منها⁶

¹ د/السيد أحمد عبد الخالق، مدخل الى دراسة التنمية الاقتصادية، مرجع سابق، ص 170، 169

² د/شوقي دنيا، الإسلام والتنمية الاقتصادية، مرجع سابق ص 34

³ د/ السيد أحمد عبد الخالق، مدخل الى دراسة التنمية الاقتصادية، مرجع سابق ص 182

⁴ د/ السيد عطية عبد الواحد، دور السياسة المالية في تحقيق التنمية الاقتصادية، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الأولى 1993، ص 288

⁵ د/ شوقي دنيا، الإسلام والتنمية الاقتصادية، مرجع سابق ص 35

⁶ بول، أباران، الاقتصاد السياسي والتنمية، ترجمة أحمد فؤاد بليغ، دار القلم، حار الكاتب العربي، القاهرة، الطبعة الثالثة 1967 ص 284

- ضرورة التخطيط للتنمية:

يثير التدخل الحكومي الكثير من التساؤلات في عملية التنمية، لما يقال عن عيوب تدخل الحكومة في النشاط الاقتصادي، إلا أنه من المسلم به أن التنمية لا تحدث بطريقة عفوية، بل لابد من وضع الخطط اللازمة لذلك بطريقة علمية وموضوعية مدروسة، ومتابعتها وإزالة العقبات التي قد تقف في طريق التنمية، مثل قلة المدخرات، وعدم وجود رأس المال اللازم لعمليات التنمية وغيرها من العقبات، فعلى الحكومة من التدخل بوضع الحلول التدخل بوضع الحلول والحلول البديلة وتفهم ذلك بطريقة مرنة تتلاءم وظروف المجتمع،¹ ويجب عن وضع أي خطة للتنمية أن توضع على ضوء الإمكانيات المتاحة، والحاجات والقيود الاقتصادية والاجتماعية بكل مرحلة من مراحل التنمية، وذلك من خلال وضع أهداف معينة لكل مستويات الإنتاج والاستهلاك والاستثمار والتجارة الخارجية وكذلك التعليم والصحة... الخ واستغلال الموارد لتحقيق أغراض التنمية مراعيًا أن يكون هناك تنسيق بين الأهداف، وأن تكون القرارات الاقتصادية غير متباينة لتحقيق نمو عاجل،² ونظراً لأهمية التخطيط فان العدد من الدول تلجأ الى التخطيط المركزي الذي أصبح جزءا مكتملا من أجزاء النمو الاقتصادي في الدول النامية، وتستخدمه الحكومات لتحقيق تنمية اقتصادية عاجلة، ويعد التخطيط المركزي أحد الحوافز القوية للتنمية لأنه ينسق مابين النشاط العام والخاص، وتضع الدول خطط تتراوح بين خمس سنوات وسبع سنوات وعشر سنوات وغير ذلك.³

2-2- المقومات غير المادية:

لا تقتصر التنمية على المقومات المادية فقط لأحداثها، بل يوجد الى جواهرها مقومات لا تقل عنها أهمية ألا وهي المقومات غير المادية، والتي تتمثل في إحساس الشعب وادراكه لأهمية التنمية، وتنمية الموارد البشرية، وأن يكون هناك المنظم لعملية التنمية، والى جوار ذلك مزيد من التكنولوجيا التي تساعد على مواكبة التقدم

¹ كندل برجر، التنمية الاقتصادية، مرجع سابق ص 51/20

² شارل بلتهم، التخطيط والتنمية ترجمة إسماعيل صبري عبد الله دار المعارف، مصر، بدون ر.ص 1996 ص 151

³ روبرت ج. ألكسندر، التخطيط والتنمية الاقتصادية، ترجمة، عمر القباني، دار الكرنك للنشر والطبع والتوزيع، القاهرة، بدون ر.ط 1964

العلمي، وأن يكون هناك من الاستقلال السياسي والاقتصادي للدولة مما يساعدها على تحقيق التنمية، وعلى ذلك فسوف أتناول هذه المقومات كلا منها في نقطة مستقلة على النحو التالي:

-إحساس الشعب بالحاجة الى التنمية "الادراك لأهمية التنمية": تعتبر السلبية الناجمة عن جهل الشعوب بمدى أهمية التنمية، وتأثيرها عليهم سواء أكان على المدى القصير من أهم العقبات التي تواجه عملية التنمية والقائمين عليها في جميع القطاعات، فجميع المشاريع التي تقوم الدول بإنشائها وانفاق المبالغ الطائلة عليها لا يكون لها قيمة الا اذا وعت الشعوب قيمة هذه المشاريع وأثارت الدول في مجتمعاتها أهمية هذه المشاريع، وأن اشاءها انما جعل لتحقيق رفاهية نلك الشعوب، وبالتالي يجب عليهم أن يشاركوا في المحافظة عليها واستغلالها استغلالا حسنا، والا فلن يتحقق لتلك المشروعات النجاح ما لم يقف الشعب الى جوار الدولة جنبا الى جنب.

ان المشكلة الحقيقية التي تواجه عمليات التنمية في المجتمعات المختلفة هي ضعف استجابة هذه المجتمعات لعملياتها، وعدم اشتراك الأهالي مع السلطات العامة في برامجها، وجود تراكيبها الاجتماعية والاقتصادية، كل ذلك يقف عقبة صلبة أمام التجديدات والتغيرات المعروضة التي تتناول في كثير من الأحيان قيم هذه المجتمعات.¹

ان عملية التنمية تستوجب معها القضاء على العادات الاجتماعية العنيفة، وما يتبعها من تفرقة بين أفراد الشعب على أساس الجنس أو اللون أو الدين، وتستوجب أيضا "حتمية التنازلات الطبقية والاقتصادية"، اذ تسعى الفئات المسيطرة على المجتمع الى امتصاص جهود الفئات الصغيرة والوقوف ضد عملية التنمية ودفع عجلة التخلف الى الأمام.²

-السكان "تنمية الموارد البشرية": تعد الموارد البشرية أحد المقومات الهامة اللازمة لعملية التنمية الاجتماعية، لأنه بدون العنصر البشري بالعدد الكافي والنوعية الملائمة القادرة على النهوض بعملية التنمية لا يمكن تحقيق

¹ د/ اقبال الأمير السمالوطي، قراءات معاصرة في التنمية الاجتماعية، مرجع سابق ص 84

² د/إسماعيل صبري عبد الله، نحو نظام اقتصادي علمي جديد، دراسة في قضايا التنمية والتحرر الاقتصادي والعلاقات الدولية، الهيئة المصرية

العامة للكتاب، القاهرة، بدون ر. ط 1986 ص 184

التنمية، فالإنسان هو المتكبر والمخترع والمنفذ لكل عمليات التنمية، لذلك لا نجد غرابة أن تهتم دول العالم الآن والمنظمات الدولية بضرورة تنمية الموارد البشرية، وأن تصدر القرارات الدولية من الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الدولية التي تنص على ذلك، وذلك كالقرار رقم 196/52 الصادر في 18 كانون الأول/ ديسمبر 1997، والخاص بتنمية الموارد البشرية لأغراض التنمية والذي ينص على أن "تنمية الموارد البشرية لأغراض التنمية والذي ينص على أن" تنمية الموارد البشرية تمثل عنصرا جوهريا في تحقيق التنمية المستدامة، وتشدد على ضرورة أن تعزز التنمية الفعالة للموارد البشرية قدرات الناس وكفاءاتهم وتوسع نطاق الاختيارات المتاحة لهم في تطوير معيشتهم وتحقيق تطلعاتهم للوصول الى التنمية البشرية التامة." ونظرا لتعدد أوجه العلاقة بين العنصر البشري والتنمية فإننا سوف نتناول العنصر البشري من حيث الكم ثم من حيث الكيف على النحو التالي:

أ- العنصر البشري من حيث الكم: يعد البعض زيادة السكان عائقا من عوائق التنمية، بينما يعدها البعض الآخر قوما من مقومات التنمية، ويرجع ذلك الى طبيعة وظروف كل مجتمع، ففي المجتمعات الأهلة بالسكان، تكون قدرة الاقتصاد فيها ضعيفة ويكون الفرد غير قادر على استيعاب هذا العدد الكبير، ولا يمتلك من الموارد الطبيعية ما يكفي لعمل السكان وتشغيلهم تقف الزيادة عقبة من عقبات التنمية، أما الدول ذات الموارد المتنوعة من طبيعة وغيرها وعدد السكان فيها قليل فإنها في هذه الحالة تحتاج الى مزيد من الموارد البشرية لأنها تلعب دورا هاما في استخراج تلك الموارد وبالتالي دفع عجلة التنمية الى الأمام، لأن الدولة لم يزد فيها السكان بالعدد الكافي اضطرت الى اجتذاب العمالة الأجنبية من الخارج.

ب- العنصر البشري من حيث الكيف: إذا كان المحو الكمي للعنصر البشري يعبر عن النمو الطبيعي للسكان وهو الفارق بين معدل المواليد ومعدل الوفيات، مضافا اليه عامل الهجرة من والى الدولة، فان المحور الكيفي للسكان في التنمية نقصد به المعرفة والعلوم والمهارات والقدرات التي يكسبها العنصر البشري من خلال العملية التعليمية والتدريب، ومن خلال الرعاية الاجتماعية الصحية والثقافية وتحسين ظروف العمل بها يؤدي الى زيادة الإنتاج.

ان هدف التنمية والجهود والسياسات والبرامج التي تبذل في قطاعات التنمية المختلفة هو رفع مستوى معيشة الأفراد وتلبية احتياجاتهم المالية الاجتماعية والروحية، ولن يتحقق ذلك بالارتفاع إنتاجية العامل، وبث روح العلم والتدريب والكفاية الصحية فيه وحثه على اتقان العمل واستغلال الموارد، واتقان العمل يتحقق عن طريق التعليم والتدريب والرعاية الصحية للعامل وتحسين الظروف المعيشية له، وتهيئة المناخ الملائم والعوامل النفسية.¹

ج- التعليم: يعتبر التعليم عند خبراء التنمية من أهم العوامل التي تلعب دورا بارزا في التقديم الاقتصادي والاجتماعي، وأن الاستثمار في العنصر البشري يقف جنبا الى جنب مع الاستثمار في رأس المال والموارد الأخرى.

ان تنمية الموارد البشرية من خلال النظام تعتبرها عاملا رئيسيا للتنمية الاقتصادية، وعنصرها هاما من الاستثمار القومي من أجل اعداد القوى البشرية الملائمة لمطالب هذا النمو،² بينما يرى البعض الآخر أن الشعوب المتقدمة ما كانت لتبلغ درجة تقدمها بمجرد رأس المال العيني فقط، وانما بمجهود أفرادها الذين جاهدوا بالعلم والتكنولوجيا في سبيل ما توافر لديهم من رأس المال، وأن جهود الأفراد هي أكبر قيمة من عنصر المال وأن كفايتهم الإنتاجية في استغلال ما لديهم من إمكانيات مختلفة من أكبر العوامل التي ساعدت على حقوقه، ويحققونه من مستوى معين للرقى والتقدم لمجتمعاتهم.

ويمكن القول بأن العلم والبحث العلمي هما بمثابة القلب من العملية الاقتصادية الديناميكية وهما معا يؤديان الى نواتج أفضل وأكثر تكلفة أقل، برغم ارتفاع أسعارها في بعض الأحيان.³

د- الصحة: تمثل الصحة جانبا رئيسيا من جوانب التنمية، ومن ثم تحتاج الى استثمارات متزايدة، ذلك أن جميع القطاعات الأخرى تتوقف على هذا القطاع، فاذا لم تكن صحة الأفراد سلمية وبجالة جيدة فلن ينمو الجميع.

¹ د/حسني درويش عبد الحميد، الانسان المصري ودوره في التنمية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، القاهرة، بدون ر.ط 1984 ص 27

² د/علي كشاف ، التنمية الاجتماعية، مرجع سابق ص 81/82

³ منصور حسين د/كرم حبيب، تنمية الثروة البشرية، مكتبة الوعي العربي، القاهرة، بدون ر.ط بدون تاريخ النشر ص 81

ويعتبر عن ذلك أحد الخبراء بقوله: " ان انسان الدولة النامية هو المحدد الرئيسي لعملية التنمية في بلاده ومن هنا فان لم يتصاعد بإمكاناته الاقتصادية والاجتماعية والصحية الى أعلى درجاتها، فان هذا الانسان سيظل والى سنوات أخرى قائمة منخفض الإنتاجية لا يشارك في خدمة قضية التنمية.¹ وعلى ذلك يجب الاهتمام بالرعاية الصحية واعتبار الانفاق في هذا المجال من قبيل الاستثمارات الضرورية، فالإنسان يمثل أعلى ثروة للبلد ان جاز التعبير وبالتالي فان من الأهمية بمكان المحافظة عليه ثم تنمية قدراته، ويتوقف هذا على رعايته الصحية.²

٥- نظام القيم السائحة: ينظم الى معاملي التعليم والصحة عامل هام يدخل في تنمية الموارد البشرية من حيث الكيف أولاً وهو تهيئة العامل النفسي كي يستطيع الأفراد المشاركة في عملية التنمية، وذلك من خلال تغيير القيم السائدة عن طريق تحدي الطرق القديمة لعمل الأشياء وتقدير أهمية العلم والتكنولوجيا، والتأكيد على الكفاءة والمسؤولية التي تتحقق التنمية بهما.

ان الناس وهم يتصرفون في حدود وقيم معينة لا بد لها من التغيير والتبديل حتى تلائم السياسات الإنمائية للمجتمع، ودفع عملية التنمية للتقدم، لا دفع عجلة التقدم للخلف، وهذا التغيير ليس بالأمر اليسير، غير أن هذا التغيير لا بد منه وذلك من خلال الأدوار التي يقوم بها القائمون على التنمية وإقناع الناس بأن الغلبة ستكون للقيم الجديدة.³

وفي تقرير تم لبحث زيادة الإنتاجية تبين أن الثلث يرجع الى زيادة رأس المال بينما الثلثان يرجعان الى المعرفة التنظيمية والفنية، والتي ترجع بدورها الى الاستثمار في البحث العلمي والتعليم وتحسين الصحة وتغيير القيم السائدة وهذا ما يؤكد قيمة العنصر البشري.⁴

¹ د/ اصلاح الدين نامق، اقتصاديات التنمية، مرجع سابق، ص 262

² جيرالد ماير، روبرت بولدوين، التنمية الاقتصادية، مرجع سابق ج 2، ص 172/53

³ د/خليل حسن خليل، محاضرات في التنمية الاقتصادية، مرجع سابق، ص 44/43

⁴ د/ السيد عطية عبد الواحد، دور السياسة المالية في تحقيق التنمية الاقتصادية مرجع سابق ص 236

و- الاستقلال السياسي والاقتصادي: من أهم مقومات التنمية هو دعم الاستقلال الوطني وتقليل التبعية على العالم الخارجي والاعتماد على الذات، ولذلك فإن التنمية لا يمكن فصلها عن الاستقلال، ولا يمكن أن تفرط في السيادة الوطنية بحجة الاعتماد على ما تقدمه الدول المتقدمة للدول النامية، ان التنمية تقوم على أساس عملية تحرير شاملة للوطن والمواطن، عملية تحرير سياسي واقتصادي واجتماعي في آن واحد.¹

ويرى أحد المعاصرين أن عملية الاستقلال السياسي والاقتصادي لا تقل أهمية عن عملية التنمية، لأن دور علم السياسة في التنمية هو الدور الرئيسي والأساسي وأن موضوع التنمية مقصود الأمة ككل وليس الأفراد فقط، وإذا كانت القوى السياسية هي المسيطرة على عملية التنمية فان علم السياسة هي المسيطرة على عملية التنمية الاجتماعية لا تتم بدون التنمية الاقتصادية، وذلك أن المجتمعات النامية تستهدف زيادة الدخل القومي كما تستهدف رفع مستوى المعيشة، لذلك لا يمكن فصلهما عن بعض.²

ان الهدف من الاستقلال السياسي والاقتصادي هو كسر الاستغلال بكل صورة ومستوياته، استغلال مجتمع لمجتمع آخر أو استغلال جماعة لجماعة أخرى، الذاتية الكامنة، فالكيان المستغل -بكسر الغين- ينمو سرطانيا أو طفليا على حساب الكيان المستغل -يفتح الغين- وإزالة هذا الاستغلال يعتبر شرطا ضروريا لعملية التنمية، وتحقيق هذا الشرط هو تحقيق مزيد من المساواة في فرصة الحياة.³

ز- استخدام التكنولوجيا الحديثة والملائمة: يربط البعض بين التنمية واستيراد أحد نظم التكنولوجيا المتقدمة، على أساس أن ذلك مواكب كركب التقدم العلمي وأنه مقوم من مقومات التنمية.

وهذا الرأي يغفل عن أن التكنولوجيا انما هي نتاج اجتماعي، وأن وجود تكنولوجيا معينة لدى دولة لا يستلزم بالطبع ملائمة تلك التكنولوجيا لدولة أخرى فان ما يصلح لدولة ما قد لا يصلح لدولة أخرى نظرا لعدة صعوبات يجب أن تجد حلا أولا، منها ارتفاع تكلفة التكنولوجيا الحديثة، وعدم قدرة العقول على

¹ د/ إسماعيل صبري عبد الله، نحو نظام اقتصادي عالمي جديد، مرجع سابق ص 189

² د/ علي الكاشف، التنمية الاجتماعية مرجع سابق ص 198

³ سعد الدين إبراهيم، نحو نظرية سوسيولوجية للتنمية في العالم الثالث، مرجع سابق ص 68/67

استيعابها، إضافة الى عدم وجود السيولة الكافية لاستيراد تلك التكنولوجيا، الى غير ذلك من المشاكل التي يجب على صانعي التنمية من أن يجدوا لها حلولاً قبل استيراد التكنولوجيا الحديثة.¹

ولا يسع الباحث أمام تلك المشاكل الا أنه يتفق مع الرأي الذي يوصى بأنه يعين على الدول النامية أن تمهد السبيل نحو ادخال التكنولوجيا الهنيدة والملائمة وأن تحاول جاهدة تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتطويعها حتى يتحقق الانسجام بينها وبين التكنولوجيا حتى تؤتى ثمارها وتتجنب مساءها.²

3- تعريف الموارد المالية (رأس مال المؤسسة):

يقصد برأس المال في هذا الصدد قيمة الأسهم العادية مضافا اليها الاحتياطات التي تمثل أرباحاً متولدة في أعوام سابقة ثم قرر البنك احتجازها.

وحيث أننا سنعرض للأرباح المحتجزة كاستراتيجية مستقلة فان التركيز سينصرف الى اصدار أسهم عادية جديدة، قد يتمكن البنك من بيع الأسهم المصدرة بقيمة تفوق قيمتها الاسمية، حينئذ ستظهر القيمة الاسمية في الميزانية في بند مستقل، بينما يظهر الفرق بين القيمة الفعلية والقيمة الاسمية في بند مستقل آخر، اذ عادة ما تكون الارادات أقل المصروفات، حينئذ يمكن للبنك استخدام تلك المبالغ لتغطية العجز في الإيرادات، دون أن يمس رأس المال الأساسي، المتمثل في القيمة الاسمية للأسهم العادية.

هذا ويلعب رأس المال، ووظيفتين أساسيتين بالنسبة للبنك التجاري: فهو درع واق المودعين ضد مخاطر انخفاض قيمة الأصول، كما أنه مصدر تمويل استثمارات البنك،¹ وقد يعتقد القارئ على ضوء هاتين الوظيفتين أن زيادة رأس المال بإصدار أسهم جديدة تعد أمراً مرغوباً على الدوام؟ وهذا غير صحيح، فقرار زيادة رأس المال يتحدد على ضوء تقييم لوجهات نظراً طرفين أساسيين هما الملاك والبنك المركزي، فالملاك يهدفون الى تعظيم ثرواتهم، ومن ثم فقد لا يقبلون فكرة زيادة رأس المال بإصدار أسهم جديدة لعدة أسباب أهمها أن الأرباح ستوزع على عدد أكبر من الملاك، وأن موقف الملاك القدامى قد يضعف في الجمعية

¹ د/ علي الدين هلال، في مفهوم التنمية، مرجع سابق، ص 35/33

² د/ صلاح الدين نامق، اقتصاديات التنمية، مرجع سابق ص 295

العمومية ويمكن الرد على هذين الانتقادين بأن التشريعات عادة ما تقضي بعرض الأسهم الجديدة على الملاك القدامى قبل طرحها في السوق، أما الانتقاد الثالث فيتمثل في أن إصدار أسهم جديدة سوف يعني انخفاض ربحية السهم بسبب زيادة تكلفة الأموال، فالأسهم العادية تعتبر أكثر مصادر الأموال تكلفة فيما ذلك الأرباح المحتجزة،² ومن ثم فإن الاعتماد عليها بدلا من المصادر الأخرى، يترتب عليه انخفاض صافي العائد المتاح للملاك، وإذا ما انخفض ذلك العائد عن العائد الذي يتحدد بالمعادلة 3-3³ حينئذ نتوقع قيام الملاك بعرض ما يملكونه من أسهم البيع، مما يؤدي الى انخفاض قيمتها السوقية، معلنا فشل الإدارة في تحقيق الهدف الذي تسعى اليه وهو تعظيم القيمة السوقية للأسهم العادية.

❖ معدل العائد على حقوق الملكية ع + ط (3-3)

حيث ع تمثل معدل الفائدة على الودائع التي كان يمكن أن يستثمر فيها الملاك أموالهم، ط تمثل معدل إضافي يكفي لتعويضهم عن الفارق بين المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الودائع والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها أموال الملكية.

هذا عن وجهة نظر الملاك بشأن إصدار أسهم عادية جديدة، أما وجهة نظر البنك المركزي فتختلف، ذلك أنه يهدف الى حماية أموال المودعين مما يدفعه الى حث البنوك التجارية على زيادة رأس المال، بل وقد يتدخل لإلزامها بقدر معين من الزيادة فيه،⁴ ويعتقد فريق من الملاك أن اتجاه البنك المركزي نحو حث البنوك التجارية على زيادة رأس مالها ليس له ما يبرره فالحماية الحقيقية للمودعين تتمكن في حث تلك البنوك على توجيه مواردها المالية الى استثمارات لا تتعرض لقدر كبير من المخاطر،⁵ كما أن المودعين يتمتعون بالفعل بقدر من

¹ Boyd and Graham , 1991 Cobos, 1989 Gilbert, 1991.

² هندی 1991 ص 521/517

³ Kaufman 1981 P 112

⁴ Robichek et al 1976 PP194/195/209

⁵ Kaufman 1981, P 112

الحماية نتيجة التأمين على ودائعهم،¹ وان كان يرد على ذلك بأن التأمين عادة ما يكون له حد أقصى، وهو ما قد لا يناسب كبار المودعين، ففي الولايات المتحدة مثلاً يتم التأمين على كل وديعة بما يعادل 100 ألف دولار من قيمتها.²

4- رأس المال في المؤسسة الرياضية:

التدريب هو العمل الأساسي للبيئة الخارجية، فهو المثال الجيد للعمل والتفاؤل مع العالم الخارجي بهدف كسب الأموال وتحقيق الفوائد من استثمارات الهيئة الرياضية، فالتدريب الذي يعطي أهمية التفتح، أي المبني على عولمة الأنظمة، يساعد النادي الرياضي على اختراق الحدود وتحقيق أرباح مالية معتبرة، فالهيئة تقوم باستثمار أموالها في دورات استثمارية بعد دراسة تقديرية للنتائج وأرباح تلك الاستثمارات، وأنسب مثال على ذلك هو استثمار الأموال في استأجر اللاعبين المحترفين وعقد دورات تدريبية مع مدربين عالميين، وهذا يؤدي إلى رفع المستوى الفني للنادي، وبالتالي تحقيق الأرباح جراء تلك المنافسات المختلفة، أي أن جميع نفقات المؤسسة تعود بأرباح هائلة الهيئة فتضاعف موارد المؤسسة المالية.

ومنه يمكن استخدام رأس المال في المؤسسة الرياضية بأحسن الطرق، وذلك عن طريق تشغيله لتحقيق العائد وفق سياسات التخطيط الجيد والمتطور والتنبؤ للنتائج حسب الظروف، لذلك فإنه أصبح لكل هيئة مركز مالي خاص بها مني على عدة موارد مختلفة منها مساعدات الدولة أو تمويل القطاعات الخاصة وعائدات المبيعات... الخ، هذا ما يعمل على تكوين رأس مال المؤسسة.

رؤوس الأموال هذه تدخل في أعمال الاستثمار تحت إشراف مدير خاص بها، يعمل جاهداً على تحقيق شهرة الهيئة بترويجها وزيادة مبيعاتها، تؤدي هذه الوظائف إلى تعظيم العائدات والنتائج، وهذا يأتي بعد دراسة السوق والمتغيرات فيه، فقد ظهر مصطلح جديد في الميدان الرياضي وهو صناعة الرياضة.

¹ Auerbach 1989 p 140

² Welshans a Melicher 1984 p 45

5- ماهية التمويل:

برز التمويل وتطور بشكل ملحوظ وكان من الضروري التغلب على الصعوبات والتحديات المتفاوتة التي تواجهها الأعمال الاستثمارية، ومن بين المشاكل التي تواجهها نجد ما يلي:

- حدة المنافسة (الداخلية والخارجية).

- ارتفاع نسبة التضخم.

- تأثير التطور التكنولوجي.

كل هذه التحديات دفعت المستثمرين ورجال الأعمال الى البحث عن مصادر تمويل مختلفة ومتعددة، ومنه يمكننا تعريف التمويل على أنه:

- توفير الأموال اللازمة للقيام باستثمارات جديدة، وإذا لم يتوفر المال للمستثمر من مدخراته، اقترضه من مصدر آخر.¹

- التمويل يعني توفير الأموال اللازمة لإنجاز أو تطوير مشروع خاص أو عام، وأنه باعتبار التمويل يقصد به الحصول على المبالغ النقدية بهدف استعمالها لتشغيل أو تطوير المشروع كان يمثل نظرة تقليدية، أما النظرة الحديثة للوظيفة التمويلية فترتكز على تحديد أفضل مصادر الأموال عن طريق المفاضلة بين عدة مصادر أخرى متاحة من خلال دراسة التكلفة العائد.²

6- تعريف التمويل:

-التمويل (بالإنجليزية: Finance) يعني التمويل بتحديدات احتياجات الأفراد والمنظمات والشركات وان الموارد النقدية وتحديد سبل جمعها واستخدامها مع الأخذ في الحسبان المخاطر المرتبطة بمشاريعهم، عليه فان مصطلح تمويل يجمع بين التالي:

-دراسة النقود وغيره من الأصول.

¹الحجازي عبيد علي أحمد 2001 ص 11

²بورا ص أحمد 2008 ص 25/24

- إدارة هذه الأصول ورقابتها.
- تحديد مخاطر المشاريع وادارتها.
- علم إدارة المال.¹
- في صيغة الفعل فان كلمة تمويل تعني توفير الاعتماد المالي، الأعمال والمشتريات الفردية الضخمة (مثل السيارات والمساكن)، يقول "موريس دوبر" التمويل وسيلة لتعبئة الموارد الحقيقية القائمة، أما الكاتب "بيش" فيعرفه على أنه الامداد بالأموال اللازمة في أوقات الحاجة اليها، وكذلك يعرف بأنه: توفير المبالغ النقدية اللازمة لدفع وتطوير مشروع خاص وعام.
- كما يعرف التمويل على أنه القل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد والزامية لتمكين المؤسسة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد، وبصفة عامة يتمثل التمويل في كافة الأعمال التنفيذية التي يترتب عليها الحصول على النقدية واستثمارها في عمليات مختلفة ساعد على تعظيم القيمة النقدية المتوقع الحصول عليها مستقبلا في ضوء النقدية المتاحة حاليا للاستثمار والعائد المتوقع الحصول تحقيقه منه، والمخاطر المحيطة به، واتجاهات السوق المالية.
- كما يعرف التمويل على أنه أحد مجالات المعرفة، الذي تختص به الإدارة المالية وهو ناجح من رغبة الأفراد والمؤسسات ومنظمات الأعمال لتحقيق أقصى حد ممكن من الرفاهية من خلال هذه التعريفات، يمكن استخلاص أن التمويل هو توفير الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الاقتصادية وتطويرها وذلك في أوقات الحاجة اليها اذا أنه يخص المبالغ النقدية وليس السلع والخدمات وأن يكون بالقيمة المطلوبة في الوقت المطلوب، فالهدف منه هو تطوير المشاريع العامة منها والخاصة وفي الوقت المناسب، ويرتبط المال بالاقتصاد حيث أن الاقتصاد يدرس الدوافع التي تؤثر في محاولة الانسان القيام بتنظيم وإدارة وأعماله لتحقيق أهدافه المادية في

¹ حامد عبد المجيد دراز، السياسة المالية، مركز الإسكندرية للكتاب

حدود معتقدات وتقاليد المجتمع الذي يعيش فيه كما عرف على أنه: (العلم الذي يهتم بدراسة الوسائل التي يمكن أن تزيد من ثروات الأمم).¹

- وعرف التمويل على حسب طبيعة على أنه مجال تخصصه وظيفي يدخل ضمن التقسيمات العامة لإدارة الأعمال يمكن تعريفه على أنه: (إدارة الدفعات النقدية في منظمة ما وقد تكون هذه المنظمة منظمة أعمال أو بنك أو نادي أو مركز شباب). ويهتم التمويل بالتدفقات النقدية الفعلية وكذلك الالتزامات المستحقة على المنظمة، وفي لغة الاقتصاد بوصفه تأمين التمويل اللازم من مصادر متنوعة في صورة قيم نقدية أو عينية ذات قيمة نقدية، واستخدامها في تكوين القيم المادية والحفاظ على استمراريته، ويندرج في تعريف التمويل بمفهومه الواسع جميع المعاملات والصفات المالية التي يؤدي استخدامها الى تغييرات في تركيب القيم المادية وعلاقات الملكية، وتظهر عادة في إطار معين "الميزانية" مصادر رأس المال ومكوناته والحقوق والالتزامات المالية الأخرى.
- والمهمة الأساسية للتمويل بوجه عام هي تكييف الوسائل النقدية المتاحة مع العمليات المادية بأنواعها المختلفة الضرورية اجتماعيا، لتحقيق أعلى عائد ممكن من خلال الدورة السريعة للمخصصات في العمليات المادية التي يتم إنجازها على المستوى الاجتماعي وعلى مستوى المؤسسات.
- تحدد السياسة المالية أساليب التمويل وهي تتطلب لتحقيق أهدافها لا الخبرة في هذا المجال فقط، بل القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق ربطها مع سياسة الأنشطة الاقتصادية المختلفة كأسلوب دقيق وهادف للاستخدام الأمثل للإمكانيات التمويلية المتاحة في المؤسسات الإنتاجية الخدمية، بغية تنفيذ أهدافها المحددة عبر تحقيق المواءمة المثلى Combination، لضمان استمرارية المؤسسات وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتحقيق أفضل ربحية اقتصادية ممكنة، ويمكن تمييز أسلوبين في التمويل على مستوى المنشأة، فالتمويل هو جميع أنواع الموارد المالية التي تحصل عليها المؤسسة وهيئة على اختلاف أنواعها، وكذلك الالتزامات المستحقة عليها.

¹ عبد الغفار حنفي، رسمية قري قوص، أساسيات الاستثمار والتمويل، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2000

7- تمويل المؤسسات الرياضية:

تتمحور القرارات المالية غالباً حول تمويل الصيانة مثل العقارات أو السيارات أو شراء التأمين (مثل التأمين الصحي أو التأمين على الممتلكات) وكذا حول مصاريف التسيير، أو الادخار من أجل التقاعد. ان المهمة المالية للمؤسسة الرياضية، هي توفير الاعتمادات المالية لتمويل نشاطات المؤسسة، ويتم توفير الاعتمادات المالية طويلة المدى من خلال حقوق الملكية أو القروض طويلة الأجل، ويشكلان هيكل رأس المال، فيما يتم توفير الاعتمادات المالية قصيرة المدى (رأس المال العامل) عبر قروض مستمرة من المصرف. ونطوي مهمة مالية من المؤسسة الرياضية على عملية الموازنة بين المخاطر والربحية عند محاولة الاستثمار أو قيمة أسهمها.

كذلك يعد الاستثمار من قرارات المؤسسة الرياضية التمويلية، والاستثمار هو حيازة أصول أملا في أن تحافظ على قيمتها أو الزيادة، وعند إدارة الاستثمار يجب أن يتخذ قرارات حيا ل ماذا وأين وما حجم ما يقوم باستثماره، ولهذا يجب على الشركة أن تحدد الأهداف والقيود مثل الأهداف الفردية والمؤسسية، المخاطر، والاعتبارات الضريبية، وكذا تحديد الاستراتيجية المناسبة مثل استراتيجية تحوط نشطة أو سلبية كما أنه يجب على المؤسسة قياس أداء المحفظة الاستثمارية.

الإدارة المالية هي مطابقة للوظيفة المالية للمحاسبة، مع ذلك فان المحاسبة المالية تعني أكثر بتقرير البيانات المالية عن ماضي المؤسسة بينما القرار المالي يختص بمستقبل المؤسسة.

8- استراتيجيات تنمية الموارد المالية للمؤسسة:

يقصد بالاستراتيجية المسار الذي يتم اتخاذه لتحقيق هدف معين،¹ وفي مجال تنمية الموارد المالية للبنك توجد للعديد من الاستراتيجيات في مقدمتها العمل على زيادة الودائع الأولية أو الأصلية، ووضع سياسات من شأنها أن تسهم في خلق الودائع، وإصدار أسهم جديدة لزيادة أس المال، واحتجاز المزيد من الأرباح، والحصول على المزيد من الائتمان، ويضاف الى ذلك استراتيجية سادسة هي تخفيض نسبة الاحتياط القانوني، وفي معالجتها

¹ الهواري 1981 ص 53

لهذه الاستراتيجيات سوف نحاول الوقوف على مزايا وعيوب كل منها، وكذا الوقوف على فعاليتها في توليد طاقة استثمارية للبنك.

1. تنمية الودائع الأولية: يقصد بالودائع الأولية أو الأساسية، تلك الودائع التي حصل عليها البنك من العملاء اما نقداً أو بشيكات، ويمكن تنمية تلك الودائع بأداتين أساسيتين هما المنافسة السعرية والمنافسة غير السعرية.

2. توليد الودائع المشتقة: بينما يستطيع النظام المصرفي ككل أن يخلق الودائع من خلال عملية الإقراض (الودائع المشتقة)، فان البنك المفرد لا يمكنه عمل ذلك طالما أن قيمة القرض قد يتم ايداعها في بنك آخر، وعلى الرغم من عمومية هذا الاستنتاج فان له بعض الاستثناءات،¹ ففي المجتمعات الصغيرة التي يخدمها بنك واحد أو فرع لأحد البنوك، يزيد احتمال قيام المفترض ذاته أو المستفيد بإيداع جزء من قيمته القرض لدى ذات البنك يضاف الى ذلك أن للبنك قد يطلب من العميل ضرورة إيداع جزء من قيمة القرض في حسابه الجاري لديه، وذلك كشرط للحصول على القرض، ويطلق على هذا الجزء المودع بالرصيد المعوض، وفقى كلتا الحالتين يكون البنك قد تمكن من خلق وديعة جديدة تعادل القيمة التي تم ايداعها في الحساب الجاري للعميل لدى البنك المقرض.

3. رأس المال: يقصد برأس المال في هذا الصدد قيمة الأسهم العادية مضافا اليها الاحتياطات التي تمثل أرباحا متولدة في أعوام سابقة ثم قرر البنك احتجازها، قد يتمكن البنك من بيع الأسهم المصدرة بقيمة تفوق قيمتها الاسمية، حينئذ ستظهر القيمة الاسمية في الميزانية في بند مستقل، بينما يظهر الفرق بين الفعلية والقيمة الاسمية في بند مستقل آخر، وتظهر أهمية هذه المبالغ الزائدة في الشهور الأولى في نشط بنك جديد، اذ عادة ما تكون الإيرادات أقل من المصروفات، حينئذ يمكن البنك استخدام تلك المبالغ لتغطية العجز في الإيرادات، دون أن يمس رأس المال الأساسي، المتمثل في القيمة الاسمية للأسهم العادية.

¹ Ranlett 1977P 106

4. احتجاز الأرباح: لا تتعارض وجهة نظر الملاك والبنك المركزي بشأن استراتيجية تنمية موارد البنك باحتجاز المزيد من الأرباح، وذلك على عكس استراتيجية زيادة رأس المال، فمن وجهة نظر الملاك يترتب على احتجاز الأرباح ارتفاع القيمة السوقية للأسهم العادية،¹ حقا قد يكون ارتفاع قيمة الأسهم بنفس قيمة الأرباح المحتجزة، بمعنى أن القيمة السوقية للأسهم في حالة عدم اجراء توزيعات قد تعادل القيمة السوقية للأسهم على فرض توزيع الأرباح مضافا إليها قيمة التوزيعات التي كان يمكن أن يحصل عليها الملاك،² الا أن الملاك يمكنهم تحقيق بعض المزايا الضريبية من قرار احتجاز الأرباح بدلا من توزيعها، وذلك بسبب التباين في توقيت دفع الضريبة والتباين في معدلها، ففي حالة توزيع الأرباح ينبغي دفع الضرائب فوراً، أما في حالة احتجاز الأرباح فإن الملاك لا يدفعون ضرائب على الأرباح الرأسمالية المتمثلة في ارتفاع القيمة السوقية للأسهم الا عندما يتم بيع فعلي لتلك الأسهم، يضاف الى ذلك أن معدل الضريبة على الأرباح الرأسمالية المتمثلة في ارتفاع القيمة السوقية للأسهم نتيجة احتجاز الأرباح، عادة ما تكون أقل من معدلها على التوزيعات.

5. الحصول على قروض: من بين الاتجاهات الحديثة في تنمية موارد البنك المالية، هو الالتجاء الى الاقتراض، ومن أبرز المصادر التي يلجأ إليها البنك في هذا الصدد: البنوك التجارية، والبنك المركزي، وسوق رأس المال، والسوق الدولارية، والشركة القابضة التي يتبعها البنك.

6. تخفيض الاحتياطي القانوني: على الرغم من أن هذه الاستراتيجية تخرج عن سيطرة البنك التجاري، الا أننا آثرها أن نعرض لها حتى تكتمل الصورة وحتى يتفهم القارئ فاعليتها في التأثير على القوة الاستثمارية للبنك، عادة ما تنص التشريعات على ضرورة احتفاظ البنوك بحد أدنى من الودائع لدى البنك المركزي كاحتياطي قانوني.

¹ Mc Carty 1982 P 46

² Myers 1976 p66

وفي بعض الفترات قد يزيد أو يقل حجم الاحتياطي القانوني الذي يحتفظ به البنك التجاري لدى البنك المركزي عما تقضي به التشريعات.¹

9- الرقابة المالية :

تتألف وظيفة الرقابة المالية من تقييم أداء المنشآت بمقارنته بالخطط الموضوعة لغرض اكتشاف الانحرافات وتصحيح انحراف الأداة وتعديل الخطط نفسها، ثم متابعة التصحيح للتأكد من تنفيذه وعند القيام بالتخطيط المالي يجب القيام بتصميم نظام الرقابة المالية حيث تمكن من مراجعة التنفيذ الفعلي مع الخطط الموضوعة، وبواسطة مقادير الأداء يمكن اكتشاف الانحرافات، ويستلزم هذا الاكتشاف البحث عن أسباب حدوث هذه الانحرافات.

وعادة ما تكون الرقابة المالية مسؤولية المراقب المالي الذي عمله الأساسي هو الاشراف على الحسابات وفي معظم المشاريع يكون مسؤولاً أمام المدير المالي وفي بعض المشاريع يكون مسؤولاً أمام المدير العام.²

10- التمويل الذاتي للمؤسسة:

يتكون التمويل الذاتي للمؤسسة من:

1. **الاحتياطات:** تتمثل الاحتياطات في مبالغ يتم تجنيبها من الأرباح المحققة لتدعيم المركز المالي للمنشأة أو لمواجهة خسائر محتملة الوقوع، يتوقف تكوين الاحتياطات على نتيجة أعمال المنشأة وتحقيق الأرباح القابلة للتوزيع يدخل ضمن حقوق المنشأة، ويتم حجز الاحتياطات بقرارات صادرة من مجلس الإدارة وبموافقة الجمعية العمومية للمنشأة كالاحتياط القانوني، والاحتياط النظامي، وبصفة عامة تتمتع الاحتياطات بنفس المزايا التي تتمتع بها الأرباح المحتجزة.³

¹ د/ منير إبراهيم هندي، إدارة الأسواق والمنشآت المالية، بدون ر.ط، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002 ص 94/88/86/79/77/71/70

² محمد شفيق حسين الطيب، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة المالية، دار المستقبل للنشر والتوزيع 1999 ص 24

³ محمد الصيرفي، 2005 ص 208

2. الأرباح المحتجزة: تمثل الأرباح المحتجزة أحد المصادر الهامة لتمويل الذاتي التي تلجأ اليه المنشأة لتغطية احتياجاتها طويلة الأجل، وتمثل الأرباح المحتجزة الذاتي الرصيد التراكمي لذلك الجزء من الأرباح السنوية الذي لم يتم توزيعه، وتستخدم المنشأة الأرباح المحتجزة لتمويل عمليات النمو والتوسع في أنشطتها، كما تستخدمها لإجراء أي توزيعات على المساهمين في الأحوال التي لا يتم فيها تحقيق أرباح أو يتم فيها تحقيق خسائر وتعمل الأرباح المحتجزة على دعم وتقوية المركز المالي للمنشأة، حيث ترفع من نسبة حقوق الملكية الى الاقتراض بشكل يؤدي الى رفع القدرة الاقتراضية للمنشأة.¹

3. المؤونات المنظمة: وهي المؤونات المشكلة استنادا على تنظيمات قانونية وجبائية على أساس مبدأ الحيطة والحذر، بحيث تتميز بطابع احتياطي وهو ما يوضح انتمائها الى الأموال الخاصة.

4. الأعباء المحتسبة: وهي المبالغ المؤخرة من نتائج المنشأة لضمان إعادة تجديد التجهيزات الإنتاجية، وتخفيف تدهور قيم الأصول، وتحضير الأعباء المستقبلية، والتي تتكون بالاعتماد.

يعتبر التمويل الذاتي المصدر الأساسي لتمويل المؤسسات في مرحلة الانطلاق، حيث يعتمد أصحاب المؤسسات على جزء هائل من احتياجاتها التمويلية في البداية على مواردها الذاتية.

ويعرف التمويل الذاتي بأنه اعتماد المؤسسة على مواردها الذاتية المتاحة والمتمثلة في الاحتياطات والأرباح المحتجزة وعلى ما تحوزه في خزينتها من أصول نقدية سائلة وكذا الاستهلاكات.²

ويعرف كذلك على أنه تلك الأموال المتولدة من العمليات الجارية للمؤسسة أو من مصادر عرضية دون اللجوء الى مصادر خارجية للتمويل.³

ومن التعريفين السابقين تبين لنا أن التمويل الذاتي يعبر عن تخلي المؤسسة عن المساعدات الخارجية، فهو العرض الداخلي للنقود المتولد عن نشاط المؤسسة ويتمثل ذلك في الأرباح المحتجزة أو غير الموزعة وأقساط الامتلاك والمدونات.

¹ عاطف وليم أندراوس 2006 ص 279/287

² مصطفى رشيد شيخة ، النقود والمصاريف والائتمان، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، مصر 1999 ص 186

³ نظير رياض محمد الشحات وآخرون، الإدارة المالية، المكتبة العصرية للمنصورة، مصر، 2001 ص 221

11- أهمية التمويل:

- تأتي أهمية التمويل من الحاجة الى الأموال فتزداد أهمية وظيفة التمويل بزيادة الحاجة الى المال وتنقص بنقصان هذه الحاجة، فالتمويل يعتبر فرعاً من فروع علم الاقتصاد وتبرز أهميته في كونه:
- يسهل عملية انتقال الفرائض المالية والقوة الشرائية من الوحدات الاقتصادية ذات الفائض الى تلك الوحدات التي يكون لها عجز مالي هي التي يزيد انفاقها على تلك السلع والخدمات من دخلها في حين أن الوحدات ذات الفائض هي التي من زاد دخلها عن انفاقها للسلع والخدمات.
 - توفير المبالغ النقدية اللازمة للوحدات الاقتصادية ذات العجز في أوقات عجزها لذلك تعتمد آلية التمويل عامة على جملة من الحوافز التي تعمل عن طريقها الوحدات الاقتصادية ذات الفائض لأن تتناول عن فوائدها النقدية لصالح الوحدات الاقتصادية ذات العجز.
 - هذا الأمر يعطي الحركية والحيوية اللازمة والضرورية لتحقيق وتيرة نمو اقتصادية وتنمية شاملة.
 - ينبغي الإشارة أن هناك 3 قواعد أساسية في تمويل المؤسسات الاقتصادية.
 - يجب تمويل الأموال الثابتة للمؤسسة عن طريق الأموال الدائمة بمعنى الأمور الخاصة مضافاً إليها القروض طويلة الأجل والمتوسط.
 - يمكن تمويل الأصول بواسطة القروض قصيرة الأجل.
 - ينبغي المحافظة على هامش أمان يتمثل في تمويل جزء من الأموال المتداولة بالأموال الدائمة وهذا الهامش يعرف برأس المال العامل الدائم.¹
- يعتبر التمويل الدورة الدموية في المؤسسة حيث يجب أن تضح الأموال بدقة في القنوات المختلفة حتى تحقق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية المسطرة من قبل المؤسسة.
- ان المؤسسة تحتاج الى مصادر التمويل المختلفة خلال المراحل الإنتاجية المختلفة التي تمر بها، وهذا ما سوف نقوم بإيضاحه في النقاط التالية:

¹الزعي محمد هيثم 2000 ص 77

1) **مرحلة تمويل عملية الاستثمار:** وتأتي هذه المرحلة بعد الحصول على رأس المال النقدي حيث يتم انفاقه من أجل تكوين رأس المال الثابت المتمثل في المباني والآلات والمعدات وغيرها من السلع المعمرة، إضافة إلى تكوين رأس مال عامل والمتمثل في المواد الخام وقطع الغيار ومختلف المواد الموجودة في المخازن.

2) **مرحلة تمويل الإنتاج:** وتتمثل هذه المرحلة في استغلال الأموال التي تخصص لمواجهة النفقات التي تتعلق أساساً بتشغيل الطاقة الإنتاجية ويتم في هذه المرحلة خلط ومزج لعناصر الإنتاج المختلفة، حيث يمزج رأس المال الثابت مع رأس المال العامل بالإضافة إلى ما تحتاجه هذه المرحلة من قوى عاملة وهذا بهدف إنتاج سلع وخدمات.

وخلال هذه المرحلة يتم استهلاك كميات من المواد الخام ويتم دفع أجور العمال، إضافة إلى تسديد مختلف النفقات الجارية الأخرى سواء كانت متغيرة أو ثابتة، وجل هذه النفقات يجب تغطيتها عن طريق توفير السيولة اللازمة لها.

3) **مرحلة تمويل التسويق (البيع):** وتبدأ في أغلب الأحيان هذه المرحلة بعد الانتهاء من عملية الإنتاج مباشرة واعداد السلع للبيع، حيث تمر عملية التسويق بمراحل مختلفة من تعبئة السلع ونقلها وتخزينها ثم توزيعها، ولا تتم هذه المراحل، إلا بعد تحمل المؤسسة نفقات كبيرة يتم تسديدها مما لديها من سيولة نقدية.

ومن هذا يتضح لنا أن للتمويل أهمية كبيرة في تحريك عجلة الإنتاج بمراحلها المختلفة، حيث تكون المؤسسة بحاجة إلى رأس المال لتغطية مختلف نفقاتها سواء الاستثمارية الثابتة والمتغيرة ومرحلة الاستغلال أو الإنتاج وأخيراً مرحلة التسويق أو البيع.

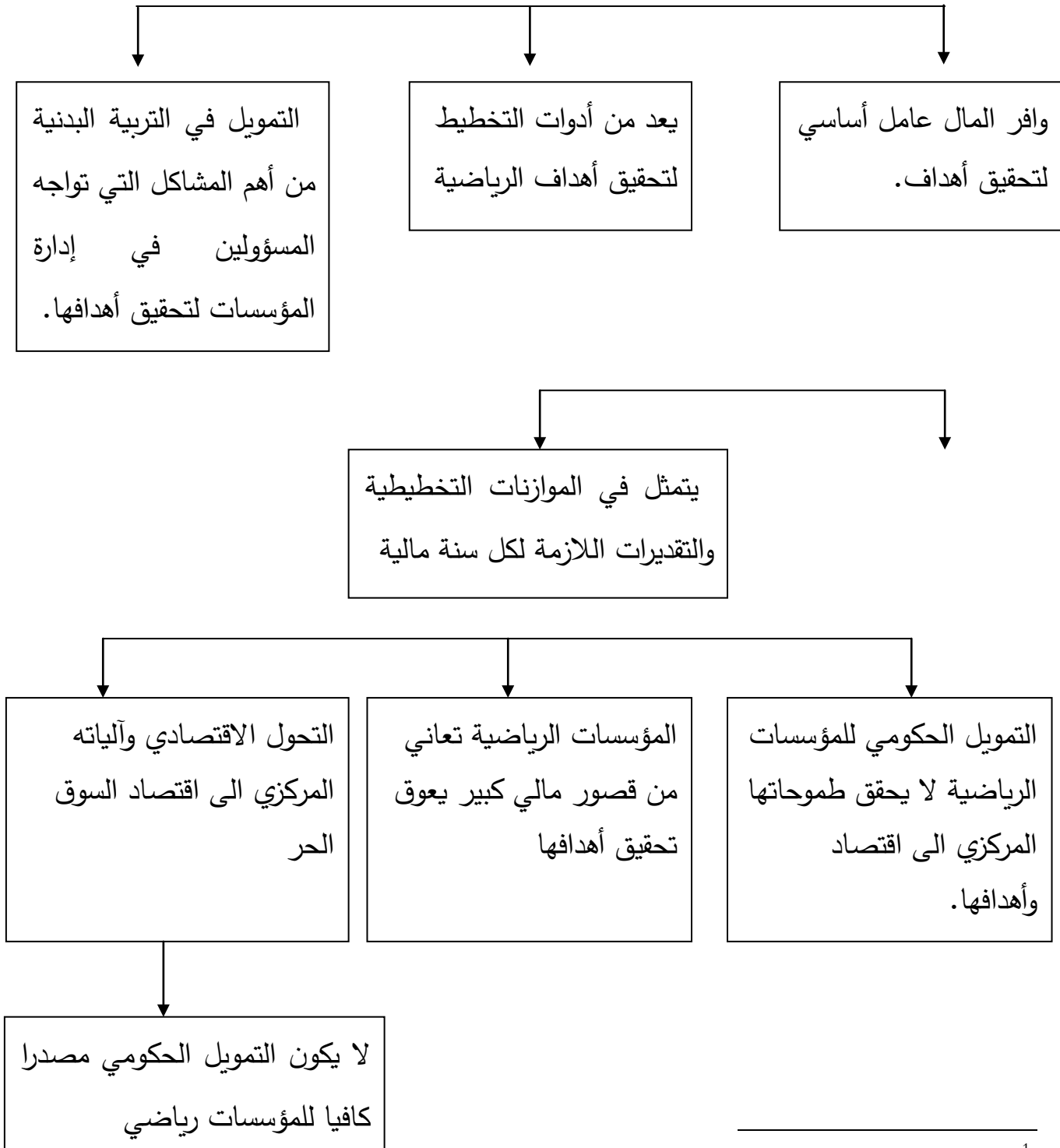
11-1- أهمية التمويل في المجال الرياضي:

وعلى أساس هذه النظريات الحديثة التي تعتمد النظام الرأسمالي والاقتصاد الحر أصبحت الرياضة تدخل في إطار الدورة الاقتصادية سواء باعتبارها منتجا أو شريكا للإنتاج أو كقيمة مضافة، وهناك دراسات عربية وأجنبية مهمة بالميدان، أثبتت أن الرياضة تمارس من قبل قاعدة عريضة لذا، أصبح يخصص لها جزء هام من الدخل القومي ولها ميزانية تصدر عن وزارة المالية لتوفير الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الرياضية وتطويرها، هذا بجانب

فتح باب الاستثمار في بعض أنشطتها، وذلك حسب جدول الأنشطة الرياضية بالاتحادات الرياضية المحلية والقومية والدولية بجانب المشاركات في التظاهرات الرياضية الإقليمية والدولية، لذا يتم تخصيص مبالغ نقدية للخدمات الرياضية، وأن يكون بالقيمة المطلوبة في الوقت المطلوب، حيث أن ميزانية التمويل الرياضي توجه نحو البنية التحتية وما تتطلبه من منشآت رياضية ومعدات وأجهزة بالإضافة الى احتياجات الموارد البشرية من تدريب وتحكيم وإدارة ومشاركات خارجية واحتفالات محلية وقومية، شراء الملابس وإصدار المجلات وإقامة المباريات الرياضية وبالتالي:

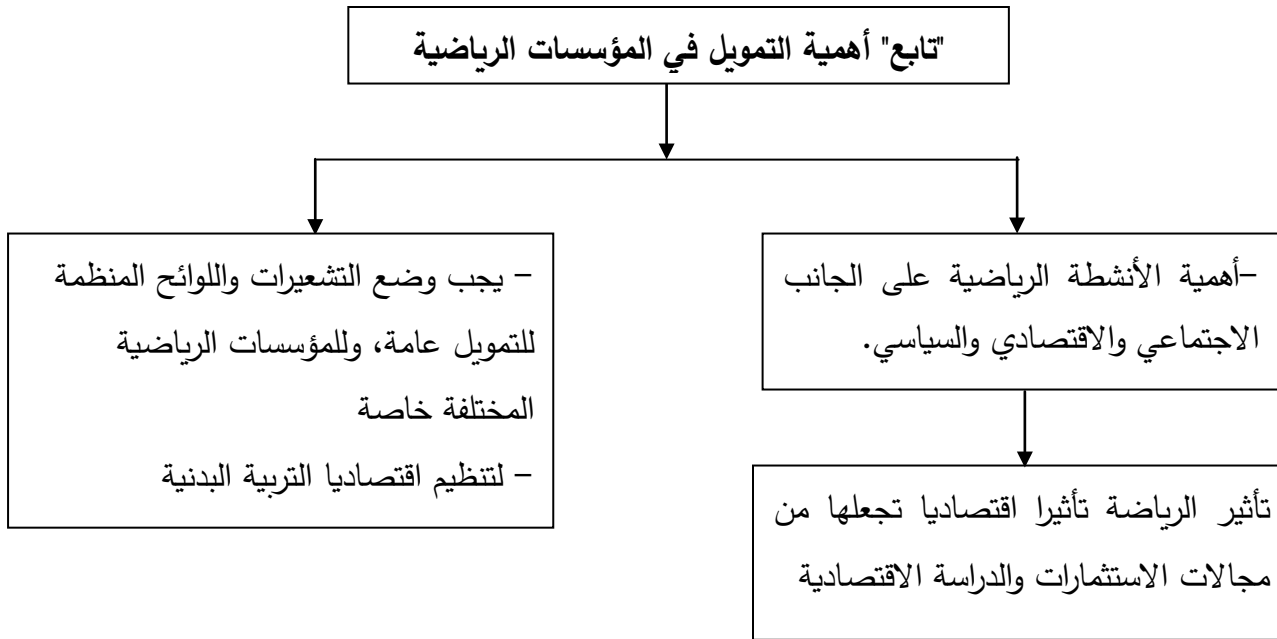
- يعد أداة من أدوات التخطيط لتحقيق أهداف المؤسسات الرياضية المختلفة ويتمثل في الموازنات التخطيطية والتقديرية اللازمة لكل سنة مالية.
- تحديد نوع الخدمات التي يحتاجها المجال الرياضي والمفاضلة بينها وتحديد الأولويات.
- تنظيم وسائل الإنتاج وفي مجال الرياضة يعتبر انتاج اللاعبين من أهم مجالات استثمار الموارد البشرية كرؤوس أموال وتخصيص الموارد بكفاءة حق يتم انتاج السلع والخدمات المرغوبة بالكميات المطلوبة، وبالتالي يمكن تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الدولة/ ونبين ذلك في المخطط "06" التالي:

الشكل 05: أهمية التمويل في المؤسسات الرياضية:¹



¹ حسن على خربوش 1990 ص 45 / 46

"تابع" أهمية التمويل في المؤسسات الرياضية:



12- مرحلة تمويل التسويق :

تبدأ هذه المرحلة في غالب الأحيان بعد الانتهاء من عملية الإنتاج مباشرة واعداد السلع للبيع، حيث تمر عملية التسويق بمراحل مختلفة من تعبئة السلع ونقلها وتخزينها ثم توزيعها، ولا تتم هذه المراحل الا بعد تحمل المؤسسة نفقات كبيرة يسهل تسديدها مما لديها من سيولة نقدية.

كما أن في بعض الأحيان تتم عمليات البيع قبل نهاية عملية الإنتاج وهذا يهدف حصول الوحدة الإنتاجية على سيولة نقدية تساعدها على مواصلة عملية الإنتاج، وبعد انتهاء عملية التسويق وتصريف الإنتاج تتحول المواد المباعة مرة أخرى الى سيولة نقدية تحصل عليها المؤسسة من أجل مواصلة عملياتها من جديد.

تبدأ عملية التسويق بعد انتهاء عملية الإنتاج مباشرة واعداد السلعة للتسويق، هذه المراحل المتعددة في عملية التسويق لا تتم الا بعد تحمل المشروع لنفقات باهظة يجب تسديدها مما لديه من أموال، علما أن بعض عمليات التسويق قد تتم أحيانا قبل نهاية عملية الإنتاج وبعد انتهاء عملية التسويق وتصريف الإنتاج، تتحول

المواد المباعة مرة ثانية الى نقود تحصل عليها المؤسسة وتستعمل جزءا منها لتمويل عملياتها الإنتاجية من جديد.¹

اذن العملية الإنتاجية والتمويلية مرتبطة بدورة النقود في الاقتصاد الوطني بحيث تتحول هذه النقود خلال المراحل الأربعة الى سلع وخدمات ثم تعود هذه بدورها مرة ثانية الى نقود تسويقها.²

13- مصادر تمويل المؤسسات:

-التمويل الذاتي: يعد التمويل الذاتي المصدر الأساسي لتمويل المؤسسات في مرحلة البداية، حيث يعتمد مدراء المؤسسات على جزء كبير من احتياجاتها التمويلية في مرحلة الانطلاق على موارد الذاتية.

1. الأرباح غير الموزعة: هي عبارة عن ذلك الجزء من الفائض القابل للتوزيع الذي حققته المؤسسة من ممارسة نشاطها، خلال السنة الخارجية أو السنوات السابقة، ولم يدفع في شكل توزيعات والذي يظهر في الميزانية العمومية للمؤسسة ضمن عناصر حقوق الملكية، فبدلا من توزيع كل الفائض المحقق على المساهمين، قد تقوم المؤسسة بتخصيص جزء من ذلك الفائض في عدة حسابات مستقلة يطلق عليها اسم "احتياطي" بغرض تحقيق هدف معين مثل: احتياطي إعادة سداد القروض، أو إعادة تجديد الآلات....³

2. أقساط الامتلاكات: يمكن تعريف أقساط الامتلاك بأنها عبارة عن توزيع ثمن شراء أصل طويل الأمد على عمره الإنتاجي المتوقع.

أي أن المؤسسة تقوم بشراء آلات ومعدات لا تستعمل في الحال بل تستعمل خلال فترة زمنية معينة لذلك فان ثمن هذه المعدات والآلات توزع على عدد من السنوات المقدره لحياتها الإنتاجية.

¹ عبد الرحمان هيثم، نظرية التمويل والتمويل الدولي، دار زهران، الجزء الأول، عمان 2001 ص 34

² Pierre paucher, Mesure de la performance financiere de l'entreprise, office des publication universitaie p 92 ;1^{er} edition alger

³ قلش عبد الله مرجع سابق

فالامتلاك عبارة عن طريقة تهدف الى توزيع تكلفة الأصول الثابتة على الحياة الإنتاجية أو على أساس الطاقة الإنتاجية، وتخصيص الامتلاك يسمح بإعادة تمويل استثمارات المؤسسات لأنه يعتبر مورداً مالياً.¹

3. المئونات: ² وتكون المئونات من أجل معرفة تدني الأصول غير الامتلاكية وتسمح بالتسجيل المحاسبي للمصاريف ذات الطابع التأكيدي، والتي يجب معرفة قيمتها، وتستعمل كذلك كاحتياطات لمواجهة الصعوبات المالية التي تتعرض لها المؤسسة، وتخصيص المئونات يساهم في تكوين أموال من أجل تغطية التكاليف أو النقص في عناصر التكاليف، وقد فرق بعض الكتاب بين نوعين من التمويل الذاتي:

النوع الأول: التمويل الداخلي الذي يهدف الى المحافظة على الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ويشمل أموال الامتلاك واحتياطي ارتفاع أسعار الأصول الرأسمالية.

النوع الثاني: التمويل الداخلي الذي يهدف الى التوسع والنمو وهو يشمل كل من الأرباح المحتجزة والاحتياطات.

وللتمويل الذاتي مجموعة من المزايا والعيوب والتي سوف نبرز أهمها في النقاط التالية:

13-1- مزايا التمويل الذاتي:

- يعتبر وسيلة أساسية ومهمة للمؤسسات التي قد يصعب عليها الحصول على التمويل من مصادر خارجية.
- يؤدي التمويل الذاتي الى دعم المركزي المالي للمؤسسة ويجنبها التقلبات الموسمية المحتملة نظراً لاحتفاظها برصيد نقدي مناسب لمواجهة احتياجاتها المتغيرة.³
- يعطي استقلالية أكبر للمؤسسة في اختيار الاستثمارات دون التقييد بشروط الائتمان أو بأسعار فائدة أو بالضمانات المختلفة وبالتالي تجنب أعباء التمويل الخارجي.⁴

¹ عمار زيتوني، مرجع سابق، ص 47

² عمار زيتوني، مرجع سابق، ص 48

³ عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 421

⁴ مصطفى رشيد شبيحة، مرجع سابق، ص 192

13-2- عيوب التمويل الذاتي:

- قد لا يكون التمويل الداخلي كافيا لتمويل المشاريع، مما يؤدي الى عرقلة سير المشروع ويتم اختيار مشاريع متواضعة الحجم فيصبح التمويل الداخلي معرقلا لنمو المؤسسة.¹
- وكذا يمنح التمويل الداخلي جمع الادخارات على مستوى النشاط الاقتصادي وتوزيعها على مختلف القطاعات والأنشطة طبقا لأولويات استثمار معينة مع أهداف السياسة.

14- أشكال التمويل في المجال الرياضي:

هناك عدة أشكال للتمويل والتي نذكر منها:

❖ التمويل المباشر وغير المباشر:

-**التمويل المباشر:** هذا النوع من التمويل يعبر عن العلاقة المباشرة بين الاتحاد والجهة الممولة دون تدخل أي وسيط مالي مصرفي أو غير مصرفي، وهذا النوع من التمويل يتخذ صور متعددة كما يختلف باختلاف المؤسسة الرياضية فيمكن أن يكون المنح التعليمية للإداريين والرياضيين والاستثمارات الإدارية للجنة الأولمبية والمنتدبات الإقليمية التي تضم بالتعاون مع الهيئات العالمية.

أ- التمويل الحكومي: هو الدعم المالي الذي تخصصه الحكومة لكل مؤسسة رياضية، وتلجأ الحكومة في بعض الأحيان الى التمويل المباشر عن طريق الاقتراض من الأفراد والمؤسسات من خلال اصدار سندات متعددة الأشكال ذات مدد زمنية مختلفة وأسعار فائقة متباينة ومن أهم هذه السندات نجد أذون الخزينة، وتعتبر الموازنة العامة للدولة والتي تشرف عليها وزارة المالية والاقتصاد الوطني هي مصدر الاتفاق الرئيسي ويتم اعداد موازنة الدولة عبر عشر مراحل من خلال تبويب محدد يشمل تعويضات العاملين (المرتبات والأجور) والمصروفات الجارية وتشمل (التسيير والمشاركات الخارجية)، وهي ميزانية ممرضة لدى وزارة المالية وكذلك ميزانية التنمية التي تشمل البيانات الأساسية والانشاءات الجديدة، بجانب دعم الولايات وصندوق دعم المناشط

¹ لحر خديجة، حور النظام المالي في تمويل التنمية الاقتصادية حالة البنوك الجزائرية، واقع وآفاق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم

الرياضية الذي ترعاه وزارة الشباب والرياضة والذي تشكل مصادر إيراداته من عائد ايجاز المرافق التي تملكها والتي توصف جملة بأنها إيرادات ضئيلة.¹

والاتفاق على البنى التحتية والأساسية من منشآت رياضية وصيانتها، والنهوض بالرياضة من صميم عمل الدولة، ولكن لضعف الهيكل الاقتصادي للرياضة في السودان، يقيم الاتفاق الحكومي على أنه ضئيل لا يتماشى مع التطور العالمي الهائل في مجال البنى التحتية والمنشآت الرياضية والتدريب والاتفاق على اللاعبين والمدربين، مما يؤكد حاجة الرياضة الى بث بدائل للتمويل الحكومي في مجال الرياضة.

وقد ارتبط تطور المجال الرياضي بتقدم الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، جعل واقع التمويل يعتمد على الدولة بنسبة كبيرة وعلى التمويل الذاتي بنسبة ضئيلة، رغم أن دعم الدولة غير مستقر ولا يفي بكافة الحاجات.²

ب- التمويل الأهلي: هو كل التبرعات المالية والعينية التي يقدمها رجال الأعمال أو الأفراد أو الهيئات أو المؤسسات الخاصة، وقد تكون أموال سائلة أو هبات أو انشاء أو اصلاح أو أدوات ومعدات وأجهزة رياضية، ويتمثل في الرعاية من قبل الشركات الكبيرة كشركة الاتصالات، والمشروبات الغازية، ولكنها توصف أيضا بعدم استمرارية التمويل لأن دعم الرياضة يعتمد على عقلية الإداريين لذا هي عرضة لتغير السياسات بتغير المديرين وأعضاء مجالس ادارتها والأفراد، وعموما فالاعتماد على هذا المصدر يعد مجازفة بتطوير الرياضة ودعم الرياضة

¹ د/أمال محمد إبراهيم باكر، د/الطيب حاج إبراهيم، الأستاذ عبد المنعم إبراهيم توفيق هيبا، قسم الإدارة الرياضية، كلية التربية البدنية والرياضية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عادل عبد العزيز علي، ورشة عمل دور رجال الأعمال والممولين في الاستثمار الرياضي، ورقة الاتفاق الحكومي عى الرياضة في السودان ص 5، أكاديمية كرة القدم، الخرطوم السودان 4 نوفمبر 2008 ص 3

² د/أمال محمد إبراهيم باكر، د/الطيب حاج إبراهيم، الأستاذ: عبد المنعم إبراهيم توفيق هيبا، كلية التربية البدنية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عادل عيد العزيز العلي، المرجع السابق ص 3

من القطاعين الأهلي والخاص أيضا يعتبر دعم متقطع ويعاني من ضعف الموارد المستقطبة من القطاع الخاص ومن الجمهور لتمويل الأنشطة المتنوعة.¹

لذا يمكن القول ان واقع تمويل الرياضة في السودان يبين أنه من أضخم المشكلات التي تعيق التطور في هذا المجال، ومواكبة المتغيرات والمؤثرات التكنولوجية، ذلك لأن طبيعة ونمط التمويل يؤثر على مستوى الأداء والتمثيل واستقرار ونجاح المواسم الرياضية، ونماذج المشاركة الاقتصادية في الرياضة تجسد اتجاهات سلوكية ومفاهيمه متعددة الأشكال والمضامين، وقد تم تناولها على مستوى اللجنة الأولمبية الدولية، وعليه أصبح من السهل معرفة والرعاية من قبل الشركات الكبيرة ودعم الرياضة من القطاعين الأهلي والخاص، يعتبر دعم متقطع ويعاني من ضعف الموارد المالية المستقطبة من القطاع الخاص ومن الجمهور لتمويل الأنشطة المتنوعة.²

العلاقة التجارية الربحية بين الرياضات ومنظمات التجارة والأعمال وتنافس هذه المؤسسات بجانب الشركات الكبرى لتعزيز مكانتها في مجالات التمويل والمنشآت الرياضية والتي يمكن وصفها بالضخامة لأن الشركات التي تتعامل في هذا المجال من خلال مشروعات الانشاء والبناء في المجال الرياضي يعد جانب لرأس المال لماله من جمهور واسع وروابط دولية وعلاقات وتنوع الأنشطة.

والمال الضخم الذي يوظف الرياضة من خلال الأندية تحديدا، حيث يتم استثمار رؤوس أموال كبيرة فيها، في مجالات فنية وإدارية وتنظيمية وإعلامية، جعل المستثمر يتحه للدراسة الفرص المتاحة للاستثمار في مجال الرياضة حيث يلعب الاستثمار دورا مهما وحيويا في تطور الأندية الرياضية والمجتمعات وهو واحد من أهم العمليات الاقتصادية ذات الفوائد الكبيرة والمتعددة ذات المردود الإيجابي نحو بناء استراتيجية اقتصادية مستقبلية تركز عليها تطوير الأجيال الرياضية، ويعد الاستثمار في المجال الرياضي بصفة عامة في المنشآت الرياضية

¹ د/أمال محمد إبراهيم باكر، د/الطيب حاج إبراهيم، الأستاذ عبد المنعم إبراهيم توفيق هيبا، قسم الإدارة الرياضية، كلية التربية البدنية والرياضية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، فتح الرحمان على محمد صالح، ورقة آليات حشد الموارد المالية لتمويل قطاع الرياضة في السودان، ورشة اقتصاديات الرياضة والاستثمار الرياضي ص 8/3 اتحاد أصحاب العمل نوفمبر 2008 الخرطوم السودان

² د/أمال محمد إبراهيم باكر، د/الطيب حاج إبراهيم، الأستاذ عبد المنعم إبراهيم توفيق هيبا، قسم الإدارة الرياضية، كلية التربية البدنية والرياضية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عبد الغني النعمان مرجع سابق 2011 ص 20

بصفة خاصة من أكثر الاستثمارات ربحية في الدول التي جرت هذا النوع من الاستثمار اذا تم استيعاب المعنى الحقيقي للاستثمار، لأنها تعد أرضاً خصبة لمختلف مجالات الاستثمار لما له من أهمية مزدوجة في فوائده وعائداته نحو العمران والتطور والرقي بخدمات الاتحادات والأندية الرياضية وتخطيط وعمرانية المدن.¹

14-1- أنواع التمويل الذاتي:

أ- التمويل الذاتي الحقيقي: وهو من وجهة نظر المنشأة، زيادة رأس مال المنشأة، فاقتطاع حصة من الربح المتحقق، بعد خصم الضريبة المترتبة عليه، وقبل أن تتم عملية توزيع الربح الصافي، اذ مالك المنشأة أو المساهم عن هذه الحصة لزيادة رأس مال المنشأة، ويظهر هذا الجزء في حسابات الاحتياطات في شركات الأموال، في حين يندمج مع رأس المال الأساسي في المنشأة الفردية.

ب- التمويل غير الحقيقي: ويختلف عن التمويل الحقيقي الذي ينجم عن تراكم جزء من الربح الصافي، والذي يصبح جزءاً من رأس المال الأساسي، في حين يوفر التمويل الغير حقيقي إمكانيات مالية جديدة امددة زمنية معينة وجب عندها إعادة تسديدها مقابل التزامات مالية يتوجب على المنشأة الوفاء بها عندها يحين استحقاقها ويتكون التمويل غير الحقيقي من مصادر متنوعة، منها ما يأتي من مزايا واعفاءات ضريبية، مثل احتياطي ارتفاع الأسعار واحتياطي استبدال الآلات واحتياطي تشجيع التصدير وغيرها التي تنص عليها القوانين الضريبية، ومصادر أخرى مثل المبالغ المقتطعة للضمان الاجتماعي أو الرعاية الاجتماعية أو الاحتياطات المجمدة لأغراض معينة، أو الإيرادات الناجمة عن احتياطي الاستهلاكات والتي تعد عادة من أهم مصادر التمويل الذاتي في المنشأة ومه الإيرادات بمختلف أنواعها والتي تحتل أهمية خاصة في عملية التمويل الذاتي، يجب تسديدها بعد مدة زمنية محددة ومن ثم فهي إيرادات مؤقتة ولهذا السبب، ومن جهة نظر المدة الزمنية المحدودة لتوظيف الاحتياطات في التمويل الذاتي، يطبق على هذه الإيرادات بوصفها مصادر لتمويل نشاط المنشأة "التمويل الذاتي غير الحقيقي".

¹ د/أمال محمد إبراهيم باكر، د/الطيب حاج إبراهيم، الأستاذ عبد المنعم إبراهيم توفيق هيبا، قسم الإدارة الرياضية، كلية التربية البدنية والرياضية،

ت- دوافع التمويل الذاتي: دوافع هذا الشكل من التمويل تبلورت في مرحلة تاريخيه معينة، ان التمويل الذاتي يكتسب في الوقت الحاضر أهمية متزايدة، وان الدوافع الكاملة وراءه صارت أكثر وضوحا، فاذا اقتصرنا على توضيح دوافع التمويل في اقتصاديات السوق، أمكن القول أن قانون الربح والمنافسة الحادة بين المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية والخدمية تدفع بالضرورة أصحاب هذه المؤسسات بالبحث عن كل وسيلة ممكنة لتثبيت موقعها في السوق ومواجهة تحديات المنافسة، وتحت تأثير هذه العوامل يجهد صاحب المنشأة الاقتصادية لتحقيق أقصى ما يمكن من الإيرادات والعائد الاقتصادي من عملية الاستثمار، التي هي العمود الفقري لمصادر التمويل الذاتي.¹

أو بكلمة أخرى فان إمكانيات التمويل الذاتي تتوقف على نجاح المنشأة الاقتصادية والإيرادات والعوائد المكتسبة من نشاطها الاقتصادي في السوق، وفي اقتصاديات الدول الاشتراكية (سابقا)، وفي مرحلة متأخرة من التطور، اتخذت خطوات ملموسة، وبدرجات متفاوتة بين دولة أخرى، في اتجاه استقلالية المنشآت والمؤسسات الاقتصادية وتحقيق مبدأ الاعتماد الذاتي في الإدارة والتمويل، مع تقليص دور الأجهزة المركزية في مجال تخطيط المنشآت، ومع تطبيق مبادئ المحاسبة الاقتصادية صارت المنشأة الاقتصادية أكثر حرية في استخدام إمكانيات التمويل الذاتي في تطوير النشاط الاقتصادي وفق الأسس المالية والمحاسبة المعتمدة عامة في حساب التكلفة والسعر واستخدام الفوائض المالية.

14-2- فوائد التمويل الذاتي:

يستنتج مما سبق، أن للتمويل الذاتي فوائد عديدة، أهمها زيادة قدرة المنشأة التمويلية التي تدعم إمكانيات المنشأة على زيادة طاقتها الإنتاجية ودعم مركزها المالي بحيث تصبح أكثر قدرة على إيجاد موقع ثابت لها في سوق المنافسة مع قابليته للتطور المستمر، ونظرا لتعدد مصادر التمويل الذاتي وتباين طبيعتها القانونية فان الفوائد التي

¹ د/أمال محمد إبراهيم باكر، د/الطيب حاج إبراهيم، الأستاذ عبد المنعم إبراهيم توفيق هيبا، قسم الإدارة الرياضية، كلية التربية البدنية والرياضية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عمرو أحمد مصطفى سالم 1999 نموذج مقترح للتمويل الذاتي للهيئات الرياضية الأولمبية في جمهورية مصر العربية

يحققها هذا التمويل ليست ذات طبيعة واحدة، فكما تبين من مفهوم التمويل الذاتي، يمكن تصنيف مصادر التمويل الذاتي في نوعين، من وجهة نظر المدة الزمنية لكل من هذه المصادر، فالتمويل الذاتي "الحقيقي"، الناجم عن اقتطاع نسبة من الربح الصافي لزيادة رأس مال المنشأة لمدة زمنية غير محددة من غير أن ينجم عن ذلك أي التزامات مالية تجاه المنشأة نفسها أو اتجاه الغير، يندمج كلياً في الدورة النقدية للمنشأة بصورة دائمة، في حين يترتب على مصادر التمويل الذاتي الأخرى التزامات واجبة التسديد بعد مدة زمنية معينة، ومن ثم تكون الفوائد المكتسبة منها ذات طبيعة مؤقتة، مثل احتياطي الاستهلاكات التي يتوجب استخدامها في عملية استبدال الموجودات الثابتة، والشيء نفسه ينطبق على احتياطات الضمان الاجتماعي وما شابه ذلك.

14-4- مساوئ التمويل الذاتي:

للمويل الذاتي مساوئ تنجم في حال غياب خطة تمويل واضحة وسياسة مالية هادفة وواعية، ففي حال توافر سيولة نقدية في المنشأة (مثل احتياطي الاهتلاك) يمكن أن تحفز صاحب المنشأة على استثمارها في مجالات أخرى، ك شراء أوراق مالية، وفي مثل هذه الحالة يمكن الخطر في دعم استرداد المبالغ المستثمرة في الوقت المحدد، لاستبدال بعض أو كل الموجودات الثابتة والنتيجة الطبيعية لذلك تكون في انخفاض قيمة ممتلكات المنشأة، ومن ثم تناقص رأس المال الأساسي للمنشأة، وبكلمة أخرى هذا النوع من التمويل الذاتي "غير الحقيقي" هو ذو طبيعة مؤقتة، وبسبب خسارة للمنشأة وتقليصها لنشاطها وغيرها من المساوئ والنتائج السلبية، إذا لم تراعى خصائص وطبيعة هذا النوع من التمويل الذاتي.

التمويل الذاتي ومبدأ الحساب الاقتصادي في الاشتراكية من وجهة نظر عملية قد لا يختلف مفهوم التمويل الذاتي، كمنقولة مالية، بين نظام اقتصادي وآخر، إلا أن الاختلاف يمكن في تحديد مصادر التمويل الذاتي وأساليب توظيفها واستخدامها ويعود هذا التباين في الدرجة الأولى الى علاقات الإنتاج السائدة في المجتمع وبصورة خاصة علاقات الملكية، وعلى هذا الأساس فإن التمويل الذاتي في الاشتراكية ذو خصائص معينة نابعة من الطبيعة الاجتماعية للملكية وسائل الإنتاج ومبدأ الحساب الاقتصادي الاشتراكي، وبعد هذا المبدأ الشكل الاقتصادي الملائم للإنتاج السلعي، النقدي في النظام الاشتراكي، وعلى أساسه تتم الممارسة

المخططة للمجتمع الاشتراكي للوصول الى أعلى فعالية للعمل الاجتماعي، مع الأخذ بعين الاعتبار المصالح المادية لمؤسسات القطاع العام مع ربطها بريعة الإنتاج وتلبية الحاجات الاجتماعية والفردية وتحقيق مبدأ اقتصاد الوقت في الوحدات الاقتصادية الإنتاجية، ومن أسس الحساب الاقتصادي وجود نظام اداري يحدد مهام ومسؤولية المؤسسات الاقتصادية وفق الأسس المعتمدة في اعداد وتنفيذ الخطط الكلية والجزئية، والتي تشمل خطط الإنتاج والتمويل وتحديد السعر والمقارنة بين التكلفة والايادات لمعرفة الفائض المتاح، والذي يشكل مع الاحتياطات.¹ بأنواعها المختلفة المصدر الأساسي للتمويل الذاتي.

15- التمويل في المجال الرياضي:

تعد الرياضة أحد المجالات الاقتصادية في المجتمع إذا أحسن استغلالها حيث أن ممارسة الرياضة ذات أهمية اقتصادية ثنائية للفرد والمجتمع ونظرا لمرور الدولة بمرحلة التنمية الاقتصادية فلن تكون قادرة على توفير الاعتمادات المالية لتحقيق أهداف الرياضة.

ويرى الباحث أن هذه التغيرات تدفع وبشدة جميع الجهات المعنية بالعمل الرياضي والشبابي والتي تعتمد بصورة أساسية على الدعم المقدم من الجهة الحكومية الى البحث والعمل على استغلال مواردها بصورة جيدة وفي أسرع وقت، ولن يتسنى لهذه المؤسسة أن تحقق أهدافها الا عن طريق الإدارة السليمة لهذه الموارد والبعد عن العشوائية في استغلال الموارد.

ويوضح الباحث أن مشكلة التمويل لا تكمن في ضعف الموارد، لكن تكمن في كثرة عدد الهيئات التي تعتمد على الإعانات لدرجة يصعب معها تلبية احتياجاتها من الدعم، حيث من المفترض أن تختص الجهات الحكومية في ظل النظام الاقتصادي بتوفير البنية الأساسية للممارسة الرياضية في منشآت وبرامج، وتعد الأموال

¹ د/أمال محمد إبراهيم باكر، د/الطيب حاج إبراهيم، الأستاذ عبد المنعم إبراهيم توفيق هيبا، قسم الإدارة الرياضية، كلية التربية البدنية والرياضية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، دراسة أشرف محمود حسين العجيلي عام 1999 بعنوان "معوقات الاستثمار في المجال الرياضي في جمهورية مصر العربية"

أحد العناصر الهامة التي تقوم عليها الإدارة العامة وإدارة المؤسسات الاجتماعية الحكومية والأهلية، وترتكز وظيفة الأموال على نوعين من القرارات المالية وهما:

- قرارات متعلقة بالتمويل (تدبير الأموال اللازمة).

- قرارات متعلقة بالاستثمار (تشغيل الأموال في المجالات المختلفة).

وهنا يمكن تحديد نوع من الإدارة المالية وهي التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة من خلال وظائف فنية متخصصة وكذلك وظائف إدارية وهي بالتالي تعمل على تحقيق النمو للمؤسسة وأيضا تساهم في تحقيق أهداف المنشأة.

أولا: طبيعة الأموال:

التمويل مجال تخصصي وظيفي يدخل ضمن التقسيمات العامة لإدارة الأعمال ويمكن تعريفه بأنه:

إدارة التدفقات النقدية في منظمة ما، وقد تكون هذه المنظمة أعمال أو بنك ويهتم التمويل بالتدفقات النقدية الفعلية وكذا الالتزامات المستحقة على المنظمة.

والتمويل في المؤسسات الرياضية هو جميع أنواع الموارد المالية التي تحصل عليها المؤسسة وكذا الالتزامات المالية المستحقة على المؤسسة.

ثانيا: بعض مجالات التمويل:

أ- التمويل العام: وهو خاص بالحكومة والمحليات، ويقوم على الضرائب والإيرادات الأخرى ويستهدف تحقيق أهدافها غير ربحية.

ب- المنظمات التمويلية: وهي مثل البنوك وشركات التأمين تهتم بتجميع تهمم بتجميع المدخرات.

ج- الإدارة المالية: دراسة المشاكل المالية في المنظمة، وتبحث عن الأنشطة المرحة وتبحث عن مصادر الأموال الرخيصة.¹

¹ اللوزي، وآخرون 1998 ص 296

ثالثاً: أنواع التمويل:

أ- تمويل داخلي: هي الأموال المتولدة من العمليات الجارية للمنشأة أو النادي الرياضي من مصادر عرضية دون اللجوء الى مصدر خارجي.

ب- تمويل خارجي: هي كافة الأموال التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية، ففي ظل اقتراض استقلالية المنشأة فان الإدارة تحصل على هذه الأموال بشروط وإجراءات وذلك يتطلب وقتاً لا يتطلبه استخدام التمويل الداخلي من العمليات الجارية، ويتوقف على حجم التمويل الداخلي.¹

15-1- أنواع التمويل للأنشطة الرياضية:

1. التمويل الحكومي: وهو ما تقوم بتقديمه الجهات الرسمية في الدولة لدعم هذه الأنشطة مثل الرئاسة العامة لرعاية الشباب، اللجنة الأولمبية الأهلية، الوزارات، والجمعيات وغيرها.

- المعونات السنوية للأندية والمؤسسات الرياضية، بناء أو استئجار المقرات للأندية والاتحادات الرياضية، تحديد وتجهيز الساحات الشعبية، دعم الفرق واللاعبين والوطنيين المشاركين في المحافل الدولية وغيرها.

2. التمويل الدولي: والذي تقوم الاتحادات القارية والدولية (مثل اللجنة الأولمبية الدولية، الاتحاد الدولي لكرة القدم، اليونسكو، وغيرها) بتقديمه للدول والفرق المشاركة في النشاطات الدولية مثل الدورات الأولمبية، وكأس العالم، وكأس العالم للأندية وغيرها، حصل كل فريق مشارك في بطولة كأس العالم الأولى للأندية التي أقيمت في البرازيل في مطاع عام 200م على مبلغ مليوني دولار فقط للمشاركة حيث حصل الفائزون في كل مباراة على مبالغ أخرى.

3. التمويل الخاص:

- ويعتبر من أنواع التمويل الذي يحظى بالكثير من الاهتمام من قبل القائمين على تنظيم وإدارة الأنشطة الرياضية لما له من أهمية كبيرة في دعم البرامج مادياً وكذلك في التعريف لهذه البرامج وانتشارها.

¹ حنفي قرياقص 1989 ص 501

- أوجه التمويل الخاص: التمويل من المؤسسات والشركات مثل شركات السيارات أو المشروبات الغازية أو شركات الأدوات الرياضية.¹

15-2- التمويل في المؤسسات الرياضية:

يعتبر التمويل عميلة شبه تلقائية تقوم بها المؤسسات للحصول على الأموال وتوفير الميزانيات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتعتمد المؤسسات الرياضية على الدعم المقدم من طرف الدولة عبر وزارة المالية -مثلة بوزارة الشباب والرياضة- ومصادر تمويلية أساسية من دعم صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، وقد أنشئ هذا الصندوق بعد اقتناع الدولة بأهمية رعاية النشء والشباب وذلك لأن الشباب يعتبر المستقبل والرياضة هي أفضل الوسائل التي تساعد على التنمية البشرية، وبما أن الرياضة أصبحت من الضخامة بحيث لا تقوى ميزانية الدولة على تحملها، مما دعا إلى وجود تمويل ثابت، لذا فقد ظهر صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة سنة 1996م، والذي شكل مورداً إضافياً عظيم الأثر والفاعلية وداعماً أساسياً لموازنة الحكومة في القطاع الرياضي. وقد حددت أغراض الصندوق وهي:

- دعم رياضة الناشئين والشباب.
- دعم المنتجات الرياضية الوطنية.
- دعم الطل الرياضي والمساهمة في علاج إصابة الملاعب.
- برامج التدريب والتأهيل.
- الأنشطة الشبابية.
- المساهمة في إنشاء المرافق الرياضية والشبابية وصيانتها وتوفير مستلزماتها.

¹ د/حبيب علي الربيعان، تنمية الموارد المالية والتسويق في الاتحادات الرياضية، دورة تدريبية، التنظيم والإدارة الرياضية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2007

- منح الحوافز والجوائز التشجيعية للمبرزين في المجال الشبابي والرياضي مادة (11) تتكون موارد الصندوق مما يأتي:

- رسوم محددة على السجائر المنتجة محليا.
- رسوم سجائر محددة على السجائر المستوردة.
- رسوم سجائر محددة على الاسمنت المحلي.
- رسوم سجائر محددة على الاسمنت المستورد.
- ضريبة محددة على القات.

➤ موارد أخرى (اعانة الحكومة + الهبات والتبرعات + نسبة من إعلانات الملاعب).¹

التمويل في المؤسسات الرياضية هي الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وفقا لاتباع نظام مالي يحقق أفضل النتائج.

ومرتبط بدورة تدفق الأموال داخل المؤسسة الرياضية التي تتمثل في (المساهمون + قروض طويلة وقصيرة الأجل + الاشتراكات + التبرعات والاعلانات) والأنشطة الرياضية الاجتماعية الثقافية والترويجية بالمؤسسة الرياضية - الناتج المالي من هذه الأنشطة - الأصول الثابتة بالمؤسسة - الناتج المالي من الحفلات والبطولات والدورات الرياضية - الناتج المالي من إدارة التسويق والأنشطة والخدمات - وإدارة تسويق الأنشطة والخدمات المختلفة بالمؤسسة الرياضية.²

¹ حقائق وأرقام في ثمانية أعوام من 1996-204 ص 50/49

² د/أحمد حسن الشافعي، د/عبد الرحمان أحمد يسار، استراتيجية الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2009، مصر، البحرين ص 55

15-3- سوق التمويل في المجال الرياضي:

هو سوق يتم خلال تبادل النقود ورؤوس الأموال بالبيع والشراء والاقتراض، ويشمل سوق النقد الذي تتداول فيه النقود والوسائل النقدية والائتمائية لأجل قصيرة من خلال مؤسسات الجهاز المصرفي المسؤولة عن صياغة وتنفيذ السياسة النقدية والائتمائية، وسوق رأس المال الذي تتداول فيه الأموال لأجل متوسطة وطويلة لمتطلبات الاستثمار

15-4- مشكلات التمويل:

ومن جهة نظر الفرد تتضمن انخفاض أو ضالة الدخل الفردي، مما يؤثر على التكوين الرأسمالي اللازم له وبخاصة في ضوء ارتفاع التكاليف بدرجة أكبر من ارتفاع أسعار السلع والخدمات. المشكلة التمويلية ومن جهة نظر الدولة، تتمثل في عجز المدخرات المحلية عن الوفاء بالمتطلبات الاستثمارية وعدم إمكانية تقدير كمية التمويل اللازم وطريقة الاحتفاظ به وطرق استخدامه، مما يتطلب دائما من الدولة تقديم تسهيلات ائتمائية كبيرة لتسيير أداء ومهام الإنتاج، وتخفيف حدة العجز في الموارد الرأسمالية، والنشاط التمويلي عبارة عن تطبيق مجموعة أساليب يستخدمها الأفراد والمنظمات (كيانات) لإدارة أموالهم، وعلى وجه الدقة إدارة الفرق بين مداخيلهم ومصاريفهم بالإضافة الى المخاطر المتعلقة باستثمارهم، فالكيان الذي دخله يفوق عن مصروفاته بإمكانه رفع رأسماله اما بالاقتراض أو من خلال بيع حقوق ملكية أو تخفيض مصاريفه أو زيادة دخله، ويمكن للدائن أن يجد مقترض من خلال وسيط مالي كالمصاريف، أو أوراق الدين أو السندات في أسواق السندات، فيجني الدائن فائدة أقل من تلك يهدفها المقترض، ويذهب الفرق لصالح الوسيط المالي.¹

¹/أمال محمد إبراهيم باكر، د/الطيب حاج إبراهيم، الأستاذ عبد المنعم إبراهيم توفيق هيبا، قسم الإدارة الرياضية، كلية التربية البدنية والرياضية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، دراسة أشرف محمود حسين العجيلي عام 1999م بعنوان "معوقات الاستثمار ف المجال الرياضي في جمهورية مصر العربية"

ويعمل المصرف على تجميع أنشطة الدائنين والمقترضين، فيقبل المصرف ودائع من الدائنين يدفع عنها فائدة معلومة، ومن ثم يقوم بإعارة هذه الودائع للمقترضين هكذا فان المصرف يقوم بتنسيق أنشطة الدائنين والمقترضين مع بعضهم البعض مهما اختلفت أحجامهم، ويمكن القول ان المصرف يمنع تدفع النقود في الهواء.¹

15-5- متابعة تمويل مشاريع المنشأة الرياضية:

تعود أهمية التخطيط المالي الى ضرورة الربط المسبق بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل التي تتداخل وتتفاعل فيما بينها بشكل كبير، وتقوم العملية التخطيطية على تحديد الهدف والتنبؤ. وفي طريقنا لتحقيق ذلك يمكننا أن نحدد عملية التخطيط فيما يلي:²

- التنبؤ بالنتائج المحققة من القرارات التي يتم اتخاذها، حيث يتم الربط بين القرارات الحالية والقرارات المستقبلية.

- تحليل كافة البدائل المتاحة.
 - وضع خطة مالية متكاملة تشمل جميع مجالات الاستثمار والتمويل الخاصة بالمنشأة.
 - تقييم الأداء الفعلي في ضوء أهداف الخطة المالية السابق إقرارها.
- وقد نجد أن التخطيط المالي قد يكون طويل الأجل أو قصير الأجل والتخطيط المالي طويل الأجل بين 4 و 5 سنوات ويمكن أن يصل حتى 10 سنوات في مجالات صناعة المنافع العامة كما هو الحال في استثمار المنشأة الرياضية، وتساعد هذه الخطط على وضع سياسات مالية للمنشأة، وعلى ضوء هذه السياسات يتم اعداد الخطط المالية قصيرة الأجل، وترتكز الخطط طويلة الأجل على العناصر الآتية:
- ✓ طريقة تنفيذ الخطط الاستثمارية في المنشأة.
 - ✓ مصادر الحصول على الأموال وكيفية تسديد القروض.
 - ✓ خطط الاندماج مع المنشآت الأخرى وخطط الاستثمار في البعض الآخر.

¹/أمال محمد إبراهيم باكر، د/الطيب حاج إبراهيم، الأستاذ عبد المنعم إبراهيم توفيق هيبا، قسم الإدارة الرياضية، كلية التربية البدنية والرياضية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، التمويل/التسويق والاستثمار في المجال الرياضي، 21 مايو 2011 الخرطوم السودان.

²عاطف وليم أندرواس 2006 ص 147

أما التخطيط قصير الأجل فيمتد لفترة لا تتعدى السنة (دورة الاستغلال)، وتتصف هذه الخطوط بالتفصيل الدقيق، وتعتمد على اعداد مجموعة من القوائم التقديرية الهامة كالميزانية التقديرية والميزانية العمومية المتوقعة وقائمة الدخل المتوقع.... الخ، ويتوقف نجاح هذه الخطة المالية على عدد من العوامل أهمها:¹

أ- دقة عملية التنبؤ: تتصف عملية التنبؤ بالصعوبة وتكمن هذه الصعوبة في تعدد جوانبها، إذ أن هناك ضرورة لوضع تصورات بشأن كل من الظروف المحيطة بالمشروع كمعدل التضخم، والمعدلات الحالية والمتوقعة وأيضا الظروف الداخلية للمشروع والمتغيرات المرتبطة بالخطة.

ب- الوصول الى أفضل خطة مالية ممكنة: تحدد أفضلية الخطة مع واقع الدراسة التي ينتهي إليها، وفي ضوء هذه الدراسة يتم اختيار البديل الأفضل لأنه: لا يوجد تصور نظري مسبق يمكن للمخطط المالي أن يعتمد عليه لتحديد أفضلية خطة معينة على غيرها من الخطط المالية.

ج- مراجعة ومتابعة الخطة المالية: بعد اختيار الخطة المثلى، ثمة ضرورة لمتابعة التقديرات التي يتم على أساسها بناء الخطة المالية، إذ قد تحدث تغييرات في الظروف التي أعدت في ظلها التغييرات مما يستلزم تعديلها، وتستخدم الخطط المالية أيضا كأداة لتقييم الأداء الفعلي، حيث يتم مقارنة الأهداف بالنتائج الفعلية وتحديد الانحرافات والعمل على علاجها.

● المتابعة المالية:

➤ **تعريف المتابعة المالية:** يمكننا تعريف المتابعة بصفة عامة على أنها مجهود منظم تقوم بها الجهة المسؤولة بشمل الملاحظة المستمرة وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدما، لتحديد الانحرافات على هذه المعايير أو توقع حدوث هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها ثم تحديد أنسب التصرفات العلاجية أو التصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.²

¹ نihal فريد مصطفى، بدون تاريخ نشر، ص 114

² عبد الفتاح الصحن، 1983 ص 25

➤ **خصائص المتابعة المالية:**¹ يمكن أن تستخدم القوائم المالية المتوقعة لمراقبة والتحكم في الأداء المالية للمنشأة، وأحد المدخل المستخدمة في تحقيق ذلك هو اعداد قوائم مالية تقديرية لكل شهر خلال الفترة التخطيطية ويتم مقارنة نتائج التشغيل الفعلي لعمليات كل شهر مع الأرقام المقدرة في القوائم المالية المتوقعة، ويوفر هذا النوع من التحليل خاصية نظام انذار مبكر يكشف المشاكل المالية وتطورها، ويمكن المدير المالي من خلال الأرقام الفعلية الشهرية، بنظيرتها الشهرية المقدرة أن يراقب عن كثب الربحية الكلية للمؤسسة، وأن يلعب دورا ناشطا في تحديد الأداء الكلي للمنشأة خلال الفترة التخطيطية، وتبعاً لذلك يمكننا القول أن القوائم المالية بجانب كونها أداة من أدوات التخطيط المالي فهي أيضاً أداة فعالة لمراقبة كل من الأداء وتنفيذ الخطة المالية.

➤ **أهمية المتابعة المالية:** تبدو أهمية المتابعة المالية من ارتباطها الوثيق بوظيفة التخطيط المالي، فيحتملان معا بشكل متكامل، فلا يكون أحدهما فعالا دون الآخر، فالمديرون الماليون يستعينون بالتخطيط المالي لكي يتمكنوا من الربط المسبق بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل وتحقيق الأهداف المستقبلية، كما يعتمد المدير المالي على الرقابة لتمكنه من التعرف على إنجازاته وتطمئنه على سلامة المشروع الممول وطريقة تسيير هذه الأموال وتوظيفها.

ويتبع المدير المالي أربع خطوات جوهرية لتطبيق الرقابة بالفعالية المطلوبة، تتمثل فيما يلي:

- 1- بناء المعايير.
- 2- مقارنة الأداء المالي الفعلي بالمعايير الموضوعية.
- 3- قياس الأداء المالي.
- 4- اتخاذ الإجراءات المناسبة.²

¹عاطف وليم أندرواس 2006 ص 167/166

²عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2004 ص 350

16- أهمية التمويل في المجال الرياضي:

ان ظلت لفترة طويلة خارج اهتمامات الاقتصاد، لكن الشواهد الحديثة أثبتت أنه الى جانب الترفيه، فاتصالها وثيق بالقيم الاستهلاكية، كالصحة والإنتاج، خاصة بعد أن شهدت صناعة الرياضة تطورا مذهلا في نظام الإدارة والتمويل، كما أصبحت تعتمد على فلسفة النظام الرأسمالي الذي يعمد الى توفير فرص المنافسة على العرض والطلب، خاصة بعد أن أصبح الاقتصاد الحر الذي يعتمد على رأس المال الأكثر انتشارا بعد انهيار الاتحاد السوفيتي، وأصبح اقتصاد السوق هو الغالب في جميع أنحاء العالم وهذا النظام لا تسعى فيه الدولة الى السيطرة على وسائل الإنتاج وأصبحت المنافسة حرة وبدأ مضمون الاحتكار الحكومي للاقتصاد في الاندثار الجزئي، وعلى هذه المبادئ دخلت النظريات الاقتصادية الحديثة في مجال الرياضة بتقليل سيطرة الحكومة ونظرتها الى كون الرياضة للجميع وعلى الحكومة أن توفر كل الاعتمادات المالية وتسيطر على مدخلات الرياضة ومخرجاتها¹ وعلى أساس هذه النظريات الحديثة التي تعتمد النظام الرأسمالي والاقتصاد الحر أصبحت الرياضة تدخل في اطار الدورة الاقتصادية سواء باعتبارها منتجا أو شريكا للإنتاج أو كقيمة مضافة، وهناك دراسات عربية وأجنبية مهمة بالميدان، أثبتت أن الرياضة تمارس من قبل قاعدة عريضة لذا أصبح يخصص لها جزء هام من الدخل القومي ولها ميزانية تصدر عن وزارة المالية لتوفير الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الرياضية وتطويرها، هذا بجانب فتح باب الاستثمار في بعض أنشطتها، وذلك حسب جدولة الأنشطة الرياضية بالاتحادات الرياضية المحلية والقومية والدولية بجانب المشاركات في التظاهرات الرياضية الإقليمية والدولية لذا يتم تخصيص مبالغ نقدية للخدمات الرياضية، وأن يكون بالقيمة المطلوبة في الوقت المطلوب، فالهدف منه هو تطوير المشاريع الرياضية، حيث أن ميزانية التمويل الرياضي توجه نحو البنى التحتية وما تتطلبه من منشآت رياضية ومعدات وأجهزة بالإضافة الى احتياجات الموارد البشرية من تدريب وتحكيم وإدارة.

¹ د/أمال محمد إبراهيم باكر، د/الطيب حاج إبراهيم، الأستاذ عبد المنعم إبراهيم توفيق هيبا قسم الرياضة، كلية التربية البدنية والرياضة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عمر وأحمد الجمال 1998م التمويل وعلاقته باتخاذ القرار في بعض الاتحادات الرياضية لجمهورية مصر العربية.

ومشاركة خارجية واحتفالات محلية وقومية، شراء الملابس، وإصدار المجلات وإقامة المباريات الرياضية. لكن اغفال هذا الجانب من طرف الفاعلين في الميدان الرياضي خصوصا بالعالم الثالث، يشكل خطرا لا على السير الطبيعي للرياضة بل على مقاومتها للمتطلبات الاقتصادية، لذا فان لم تكن هناك موازنة بين المداخيل والمصاريف بمختلف أنواعها بما فيها مستحقات الرياضيين، يجعل العجز الدائم هو القاعدة، وان تراكمه يؤدي الى غياب الدولة عن الساحة الرياضية العالمية.¹

وقد شهد الحاضر ارتباطا وثيقا بين الرياضة والمصالح التجارية وبدأت معها ظواهر تجارية عرفت برعاية المشروعات المدرة المال كأندية خاصة تهدف الى الربح الصريح أو كمظهر من مظاهر الرعاية والاعلان من نشاط اقتصادي معين أو الأكاديميات التي تنتج الأبطال المميزين، ولأن المسألة لا تتعدى كون المؤسسة الرياضية في العالم، تعمل كمؤسسات اقتصادية على رعاية مصالحها التجارية وتهدف قبل كل شيء الى جعل الرياضة مصدرا للربح، وسيلة دعاية ناجحة خصوصا وأن العصر الحديث يشهد ارتباطات كبيرة بين الرياضة والمصالح التجارية، وأصبح الهدف الرئيسي من وراء إقامة الأنشطة الرياضية هو المنافسة والربح المادي وتغطية النفقات، وإقامة الأنشطة الرياضية التي تتصف بالجودة لما في ذلك من منافع متبادلة،² وعليه يعتبر توافر المال عامل أساسي لتحقيق أهداف المؤسسات الرياضية "الأندية - مركز الشباب - الاتحادات الرياضية المختلفة". وكذا يعد أداة من أدوات التخطيط لتحقيق أهداف المؤسسات الرياضية المختلفة ويتمثل في الموازنات التخطيطية التقديرية اللازمة لكل سنة مالية.

فلا عجب اذا علمنا أن العديد من الأندية الرياضية، تتداول أسهمها في بورصة وول ستريت وتعتبر هذه الأندية مؤسسات منتجة، وهنا يمكن أن نتساءل ماذا بإمكان نادي رياضي أن ينتج؟ فالإجابة البديهية

¹ د/أمال محمد إبراهيم باكر، د/الطيب حاج إبراهيم، الأستاذ عبد المنعم إبراهيم توفيق هيبا قسم الرياضة، كلية التربية البدنية والرياضة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عمر وأحمد الجمال 1998م التمويل وعلاقته باتخاذ القرار في بعض الاتحادات الرياضية لجمهورية مصر العربية.

² د/أمال محمد إبراهيم باكر، د/الطيب حاج إبراهيم، الأستاذ عبد المنعم إبراهيم توفيق هيبا قسم الرياضة، كلية التربية البدنية والرياضة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عبد المالك سعد عمر 2011 ص 24

هي الفرحة وتبعاتها من اشهار بطرق مباشرة، مما يدعو الى الإقرار أن العلاقة بين الرياضة والاقتصاد تتصل برعاية المصالح التجارية والاستهلاكية أو بمفهوم آخر، تبقى ذلك الجسر الخفي أي تمر من خلاله الشركات خطاباتها الى أبنائها الحقيقيين والمحتملين آخذين بعين الاعتبار عدد المشاهدين والنتائج المحصل عليها من طرف الأندية، ولهذا السبب فالمنافسة تكون على أشدها بل أحيانا شرسة بين المعلنين للظفر بحق نشر اعلاناتهم خلال المباريات الحاسمة التي تشهد فيها التحدي والمنافسة، مما ينعكس إيجابيا على خزينة الأندية والمعلنين في آن، حيث تصبح الملاعب الرياضية في هذه الحالة أندية خاصة لتبادل منافع مشتركة وعلاقات مهنية، تجارية وفعية.

ويصبح التمويل الذاتي للأنشطة الرياضية فعلا وذا كفاءة عالية من خلال التدبير المالي والتسويق بطريقة استراتيجية علمية خارج عن إطار الارتجالية، فمعاملة النادي على أنه مقولة رياضية يجعل رؤية المتبعين للأندية تتغير، فمثلا يصبح اللاعبون استثمارا لا يمكن الاستغناء عنه، ويتضح ذلك في قيمة الانتقالات التي تشكل خمسة وعشرون في المائة من مداخيل الأندية الرياضية، حيث يبلغ تسجيل لاعب واحد خمسمائة ألف دولار. والسياسة الاقتصادية والتنموية التي يتبناها السودان أو يعمل على تحقيقها من أجل تحقيق الرفاهية لفراده، تتطلب وضع الخطوط العريضة لها، والمتمثلة في تخطيط المشاريع التنموية وذلك حسب احتياجات وقدرات البلاد التمويلية ومهما تنوعت المشروعات فإنها تحتاج الى التمويل لكي تنمو، حيث يعتبر التمويل بمثابة الدم الجاري للمشروع، ومن هنا نستطيع القول إن التمويل له دور فعال في توفير رؤوس الأموال اللازمة لإنجاز المشاريع في المجال الرياضي وتحقيق سياسة البلاد التنموية فيه وذلك عن طريق:¹

- تحديد نوع الخدمات التي يحتاجها المجال الرياضي والمفاضلة بينها، وتحديد الأولويات.
- تنظيم وسائل الإنتاج في المجال الرياضي يعتبر انتاج اللاعبين من أهم مجالات استثمار الموارد البشرية كرؤوس أموال وتخصيص الموارد بكفاءة حيث يتم انتاج السلع والخدمات المرغوبة بالكميات المطلوبة، وبالتالي يمكن:

¹ د/أمال محمد إبراهيم باكر، د/الطيب حاج إبراهيم، الأستاذ عبد المنعم إبراهيم توفيق هيبا قسم الرياضة، كلية التربية البدنية والرياضة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، اللجنة الأولمبية الدولية 2001 هار فورد انتر برايمزماك أر برتينغ كالجاري البرتا

- تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الدولة.
- تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع عن طريق تحسين الوضعية المعيشية لهم (توفير السكن، العمل....).
- إيجاد فرص العمل وتوفير مناصب شغل جديدة.¹

16-1- أهمية التمويل بالنسبة للمؤسسة:

يعد التمويل عاملاً مهماً من عوامل علم الاقتصاد، وتتجلى هذه الأهمية من خلال تسهيل وتأمين عملية انتقال الفائض النقدي من المؤسسات ذات الفائض إلى تلك الوحدات التي بها عجز مالي، فيكون إنفاق السلع والخدمات أقل من دخلها، أما المؤسسات التي بها عجز مالي فيكون إنفاق السلع والخدمات فيها أكبر من دخلها، كما يمكن أن نبرر أهمية التمويل بالنسبة للمؤسسة من خلال أهدافه والمتمثل في:

- مساعدة المؤسسة على تسوية توازنها المالي.
- يساهم التمويل في تدعيم نشاط ماكينزمات الجهاز المصرفي من خلال حركة رأس المال.
- يساهم التمويل في إعطاء الحركة والحيوية الضرورية لتحقيق وتيرة نمو اقتصادي وتنمية شاملة للمؤسسة.
- توفير رؤوس الأموال اللازمة لإنجاز المشاريع.
- تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.
- محافظة المؤسسة على طاقتها الإنتاجية.
- يساعد على توسيع المؤسسة وتنميتها.

17- التمويل حسب المشرع الجزائري:

الفرع الأول: تعريف التمويل الرياضي:

لقد تعدد واختلف في تعريف مفهوم هذا المصطلح فحسب "قوسين Goosens" التمويل الرياضي هو: "اتفاق بين طرفين، الطرف الأول ويدعى الممول ويقدم المال أو القروض المعتبرة إلى الطرف الثاني (الممول)

¹ د/أمال محمد إبراهيم باكر، د/الطيب حاج إبراهيم، الأستاذ عبد المنعم إبراهيم توفيق هيبا قسم الرياضة، كلية التربية البدنية والرياضة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، موضوعات معاصرة في الإدارة الرياضية، التمويل/ التسويق والاستثمار في المجال الرياضي.

يقدم خدمات تتمثل في إمكانيات الاتصال أو المقابل الذي يطلبه الممول والنتائج بطريقة مباشرة من ممارسة الرياضة أو هو كذلك مجموعة الموارد والعينة التي تحصل عليها الجمعية الأهلية سواء كانت إيرادات ذاتية أو تبرعات أهلية أو إعانات حكومية.¹

التمويل الرياضي هو عملية البحث عن الموارد المالية للإنفاق على الأنشطة المرتبطة بالمجال الرياضي، حيث يلعب دورا مهما في حل المشاكل الموجودة على مستوى الأندية من الناحية المالية خاصة في ظل الدخول الى عالم الاحتراف.

الفرع الثاني: التمويل حسب القانون الجزائري:

نظرا للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية الكبرى والأوضاع التي تشهدها الشعوب والمجتمعات، جاء قانون 09/89 لكي يلغي الاحتكار الذي لعبته الدولة، ولمدة طويلة في تمويل وتسيير مختلف المؤسسات عن طريق تمويل النشاطات الرياضية واستقطاب الخواص والشركات العامة، للاستثمار في هذا القطاع، دون استثناء الشركات الوطنية والأجنبية الخاصة، هذه السياسة هي تحول معاكس بالنسبة لقانون 79/81 الذي يرجع تمويل الدولة وتسيير هذا القطاع الرياضي وما تنتج عنه من اختلال في المركز المالي للأندية وضعف مستواها في ساحات المنافسات الوطنية لاسيما الدولية.²

الملاحظة أن هناك فجوات كبرى يعاني منها المشروع الجزائري فيما يخص عملية تمويل القطاع الرياضي بما فيه الأندية المحترفة رغم التشريعات الواردة في الأمر 03/89 والقانون الوارد بعده في 09/95 الى أن أتى آخر المشروع يدعم المجال الرياضي يدفع العمل للتمويل "السبونسورينغ الرياضي" بنصوص قانوني أكثر وضوحا، تسنى من خلال قانون 10/04 للهيئات الرياضية انشاء رأس مالها من موارد ثلاثة رئيسية، تشمل دعم الدولة ودعم قطاع المؤسسات الاقتصادية الخاصة وكذلك العائدات من وراء أعمالها ومختلف الأحداث الرياضية

¹ بو صالح النذير، مصادر تمويل الأندية الرياضية المحترفة بكرة القدم بالجزائر، مجلة الابداع الرياضي، العدد 05 مسيلة، الجزائر، افريل 2012 ص 327

² الهادي عيسى، رعاش كمال، الاحتراف الرياضي في كرة القدم: دراسة مقارنة (الجزائر نموذجاً)، دار الكتاب الحديث، القاهرة ط1 القاهرة 2012 ص 50.

فأصبحت الهيئات الرياضية تحمل هي الأخرى الشكل الاقتصادي المبني على الجمع بين العديد من عوامل الإنتاج ومفاعلتها بغرض تحصيل العائد المادي.¹

18-مراحل تطور المصادر التشريعية لمصادر التمويل العمومي للرياضة في الجزائر:

مر تطور التشريع الرياضي في الجزائر بمراحل، اذ صدرت عدة تشريعات وتم الغاء أخرى حسب النظام السائد في كل مرحلة، بحيث يحاول المشرع الجزائري بمواكبة التطورات والتغيرات التي تطرأ، نوز هذه المراحل فيما يلي:

الفرع الأول: المرحلة الأولى:

كان قانون 01-07-1901م الفرنسي، أول قانون ينظم الرياضة في الجزائر، في فترة بعد استقلال الجزائر كانت المنشآت الرياضية قليلة، وكان التنظيم سيئاً، والتأطير يكاد ينعدم فحاولت الجزائر سن بعض التشريعات في المجال الرياضي، ذلك كان صعباً بسبب التحولات الاقتصادية والسياسية في الجزائر، هذا ما جعل المشرع الجزائري يتبع النموذج الفرنسي للتربية البدنية والرياضية القائم على الليبرالية مع بعض التعديلات مع العلم أن الجزائر انتهجت النظام الاشتراكي آنذاك، فصدرت بعض القوانين التي معظم قواعدها مقتبسة من التشريعات الفرنسية، فصدر قانون رقم 62/157 مؤرخ في 01-12-1962²

كما جاء نص خاص بالجمعيات الرياضية عن طريق مرسوم 254/63 المؤرخ في 10/07/1963م ينظم الرياضة والجمعيات الرياضية.³ الذي صادر طبقاً لما جاء فيه 01/07/1901م، وقانون 157/62

¹ شريفي سلمى أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية، دراسة حالة في مجموعة أندية احترافية لكرة القدم في القسم الوطني، أطروحة/دكتوراه غير منشورة، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، 2012 ص 148
هرباجي عبد الغني، واقع وآفاق التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية -دراسة حالة أندية رياضية لكرة القدم- رسالة ماجستير منشورة، جامعة سطيف 1-2017 ص 104

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 62/157 مؤرخ في 01/12/1962، يحدد عمل التشريعات الفرنسية، ماعدا ما يتعارض مع السادة الوطنية، الجريدة الرسمية، العدد 02، صادرة بتاريخ 11/01/1963

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم 254/63 مؤرخ في 10/07/1963 يتعلق بتنظيم الرياضة الجريدة الرسمية عدد47، صادرة في

السالف الذكر في 1970 صدرت تعليمات رسمية، تم اقتباسها من القوانين والمنشورات الفرنسية المتعلقة بممارسة مهنة التربية البدنية والرياضية والمتعلقة بالتكوين الرسمي لأساتذة التربية البدنية والرياضية، كما بدأ تكوين الإطارات في هذه المرحلة، وكانت ممارسة الرياضة بكل حرية ولكل المستويات والقطاعات، أما بالنسبة للمنشآت فتم انشاء مركب متعدد للرياضات ومركب 05 جويلية.

الفرع الثاني: المرحلة الثانية 1989/1976:

تميزت هذه المرحلة بالإصلاحات كما صدر ميثاقين وطنيين 1976م ودستور 1976 الذي من خلاله تم تقنين التربية البدنية والرياضة بالأمر 81/76 المؤرخ في 1976/10/23 يتعلق بالمجال الرياضي، فحسب ما جاء فيه أن الرياضة حق وواجب المادة 42، فأصبح تنظيمها اجباريا في النشاطات في المنظومة التربوية، وحسب المادة 03: تسعى الدولة لوضع سياسة تخطيطية للمنشآت وأجهزة الرياضة، ولتنظيم مصالح مكلفة بترقية النشاطات الرياضية، فجاء في المادة 67 من دستور 1976، حق المواطنين في حماية صحتهم بترقية التربية البدنية والرياضة، بحيث اعتبرت ذات منفعة عامة في 1976م، بدأ تطبيق الإصلاحات الرياضية، وتم ادراج الرياضة كعنصر مكون مسمى الثورة الثقافية، وخلق نظام جديد للتربية البدنية والرياضة، يتوافق مع التوجيهات الاشتراكية للبلاد.

الفرع الثالث: المرحلة الثالثة 2004/1989

صدر في هذه المرحلة دستور 1989، لكن لم يأتي بالجديد في المجال الرياضي، بالرغم من التغييرات التي طرأت في 1988م، على النظام الاقتصادي، بحيث تم تعديل التشريعات وإلغاء تشريعات أخرى، واستحداث تشريعات جديدة، بما فيها التشريعات الرياضية، ومن بين هذه التشريعات قانون رقم 03/89 مؤرخ في 1995/02/25م المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضة وتنظيمها وتطويرها.¹

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الأمر رقم 1995/02/25 متعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضة، الجريدة الرسمية العدد 17 الصادرة في 1955/03/29م

وهذا راجع لعدة أسباب منها التغير والتطور السريع في شتى المجالات وعدم مسايرة ذلك القانون الواقع مع نقص الدقة فيه، بحيث يعتبر هذا القانون القاعدة التشريعية الأساسية في تنظيم المجال الرياضي، الى أن صدر تعديل لهذا القانون بموجب القانون 04/10 المؤرخ في 2004/08/19، متعلق بالتربية البدنية والرياضية وهو القانون الساري المفعول حاليا.

الفرع الرابع: المرحلة الرابعة 2013/2004:

أهم ما يميز هذه المرحلة ميلاد سياسة جديدة تساهم وتدعم تشكيل نوادي ذات طابع رياضي ونجاري مريح، وإمكانية تحويلها الى مؤسسات اقتصادية ذات أسهم، غرضها تفعيل الممارسة الرياضية النخبوية والارتقاء بها الى المستوى العالي.

هذه القفزة النوعية في المجال الرياضي عجلت بميلاد بمدارس عديدة في مختلف بقاع الوطن قصدا احتواء الكم الهائل من الشباب الذي يشكل الشريحة الكبرى من المجتمع الجزائري، والذي هو بحاجة الى تكوين وتنشيط قصد اثبات ذاته ووجوده وسط عالم متغير.

وقد سنت الدولة الجزائرية خلال هذه المرحلة قوانين وقواعد تنظم عمل وسير النوادي والاتحادات الرياضية من بداية تشكيلها الى غاية متابعة نشاطها، وخصصت مبالغ ضخمة في انشاء المرافق والمنشآت الرياضية قصد المساهمة في بلوغ الأهداف المسطرة من طرف هذه النوادي والاتحاديات.

ومن ناحية أخرى تشجيع الرياضة الترويحية والرياضة للجميع من خلال انشاء دواوين مؤسسات الشباب على مستوى كل ولاية وأسندت لها مهام إدارة المركبات الرياضية الجوية المنجزة على مستوى البلديات والأحياء السكنية الترفوية والمدن الجديدة، التي خصصت لها الدولة حيزا هاما في المخطط الخماسي 2009/2004م.

عرفت هذه المرحلة صدور قوانين نذكر منها:

- القانون رقم 10/04 المؤرخ في 27 جمادى الثانية 1425م الموافق ل 14 أوت 2004م المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

المرحلة الخامسة: 2015/2013:

- قانون رقم 05/13 مؤرخ في 14 رمضان عام 1434 هـ الموافق ل 23 يوليو 2013 يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها.¹

في الفصل الأول، الفرع الثاني في الجريدة الرسمية والمتعلق بالنوادي الرياضية (النادي الرياضي المحترف) وحسب المادة 78 يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن يتخذ أحد أشكال الشركات التجارية الآتية:

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضة ذات المسؤولية المحدودة.

- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

- الشركة الرياضية ذات الأسهم.

تسير الشركات المنصوص عليها أعلاه، بأحكام القوانين التجاري وأحكام القانون وكذا قوانينها الأساسية الخاصة التي يجب أن تحدد، لاسيما كميّات تنظيمها وطبيعة المساهمات تحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه، عن طريق التنظيم.

الفرع السادس: المرحلة السادسة من 2015 الى يومنا هذا:

مرسوم تنفيذي رقم 73/15 مؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1436 هـ الموافق ل 16 فبراير 2015م بضبط أحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف ويحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية.²

المادة 01: يهدف هذا المرسوم الى ضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف وتجديد القوانين الأساسية النموذجية للمؤسسة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة والشركة الرياضية ذات الأسهم.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 05/13 المؤرخ في 14 رمضان 1434 الموافق ل 23 يوليو 2013 يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها (الجريدة الرسمية رقم 39 الصادرة بتاريخ 31 يوليو 2013

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 73/15 مؤرخ في 26 ربيع الثاني 1436 الموافق ل 16 فبراير 2015، المتعلق بالشركات الرياضية التجارية الجريدة الرسمية رقم 11، الصادرة بتاريخ 2015/02/26

تحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية المذكورة في الفقرة الأولى أعلاه ان أشكال الشركات الرياضية التجارية المذكورة في الفقرة الأولى أعلاه هي تلك النصوص عليها في أحكام القانون التجاري المتعلقة بالمؤسسات ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة والشركات ذات المسؤولية المحدودة والشركات ذات الأسهم.

الفصل الأول: أحكام عامة:

المادة 02: يكلف النادي المحترف في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما بتحسين مستواه التنافسي الاقتصادي والرياضي وكذا لرياضيه عبر مشاركته في التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتوظيف مؤطرين ورياضيين مقابل أجره وكذا ممارسة كل الأنشطة التجارية المرتبطة بموضوعه.

المادة 03: تضبط تصرفات النادي الرياضي المحترف.

المادة 04: يجب على النادي الرياضي المحترف اكتتاب دفتر شروط لاسيما الشروط والالتزامات التقنية التي يجب استيفاؤها للمشاركة وادماجه في منظومات التظاهرات والمنافسات الرياضية تحت اشراف الاتحادية الرياضية الوطنية المعينة والذي يحدد نمودجه بقرار من الوزير المكلف بالرياضة.

الفصل الثاني: يتضمن شروط تأسيس شركة رياضية تجارية من طرف نادر رياضي هاوي المادة (8/7/6/5)

الفصل الثالث: يتضمن شروط تأسيس شركة رياضية تجارية من طرف شخص طبيعي أو معنوي المادة (12/11/10/9)

الفصل الرابع: يتضمن الأحكام المتعلقة بتسيير الشركات الرياضية التجارية المادة (18/17/16/15/14/13)

الملحق الأول: يتضمن القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة الرياضية ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (م، ر، ذ، ش، و، ذ، م، م، م)

الملحق الثاني: يتضمن القانون الأساسي النموذجي للشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة (ش، ر، ذ، م، م)

الملحق الثالث: يتضمن القانون الأساسي النموذجي للشركة الرياضية ذات الأسهم (ش، ر، ذ، أ)¹

الخلاصة:

مما سبق ذكره في هذا الفصل، استخلصنا أن عملية التمويل تعتبر حجز الأساس للقيام بأي مشروع استثماري، حيث يلعب التمويل دور أساسي في مختلف المراحل الإنتاجية التي تمر بها المؤسسة، كما رأينا أن للتمويل العديد من معايير التصنيف التي يقسم بها.

كذلك تعرضنا لمختلف المصادر التمويلية المتاحة أمام المؤسسات، حيث استخلصنا أن مصادر تمويلها الخارجية المباشرة تكون محدودة وهذا نظرا للشكل القانوني الذي يمكن أن تأخذه، إضافة الى كل هذا تعرضنا الى التمويل الذاتي الرياضي ومتابعة تمويل مشاريع المنشأة الرياضية، وفي الأخير تطرقنا الى أهمية التمويل بالنسبة للمؤسسة.

¹ هرياجي عبد الغني، واقع وآفاق التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية -دراسة حالة أندية رياضية لكرة القدم- رسالة ماجستير

الفصل الثالث

المؤسسات الرياضية

تمهيد:

المؤسسة هي منشأة تؤسس لغرض معين، ولتحقيق منفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة، ويقصد بالمؤسسة الرياضية تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة، يمكن تحديد أهداف هذه المؤسسة بطبيعة الأنشطة التي تمارسها والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى، فالمؤسسة الرياضية ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها.

ويعد مجال رياضة المؤسسات الرياضية من المجالات الحديثة، والذي ظهر استجابة لزيادة الطلب على السلع والمستلزمات والخدمات الرياضية.

ومن الجدير بالذكر أن المؤسسات الرياضية قامت بوضع برامج الإدارة الرياضية التي تركز على تعليم مبادئ الإدارة وجوانب عمل المؤسسات بشكل متزايد، فالمؤسسة الرياضية أصبحت أمام مجموعة من التحديات تتطلب مساهمتها من أجل ضمان بقائها واستمرارها.

يتناول هذا الفصل دراسة وتحليل المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة الرياضية، وذلك وفقا للمباحث الآتية:

- ماهية المؤسسات الرياضية؟
- التخطيط، الرقابة والتنظيم في المؤسسات الرياضية.
- إدارة الجودة الشاملة والموارد البشري في المؤسسات الرياضية.

1- مفهوم المؤسسة:

لم يوجد مفهوم واضح للمؤسسة من طرف المشروع الجزائري، وذلك راجع الى القوانين التي كانت تحكمها لم تتضمن فكرة واضحة عنها، وكانت معظم التعاريف تصدر حسب الظروف التي تدعو الى ذلك لكن بعد صدور قانون التسيير الاشتراكي عرفت المؤسسة العمومية: "أنها شخصية معنوية لها الشخصية المدنية والاستقلال المالي وتتضمن وحدة أو عدة وحدات."¹

❖ ومن الملاحظة أن هذا التعريف لم يتناول المفهوم الكامل للمؤسسات فقد تدارك المشرع الجزائري هذا النقص من خلال ما جاء في المادة 1/4 الواردة في الأمر رقم 75/76 بتاريخ 21 نوفمبر 1975 والتي جاء بها: "أن المؤسسات الاشتراكية هي العنصر الرئيسي لتحقيق أهداف التنمية المخططة وهي تشكل على مستوى نوع النشاط الاقتصادي"،² الأساس المنظم للتخطيط وتساهم في نطاق المهمة الموظفة لها بموجب العقد التأسيسي الذي أنشأها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.³

"تعرف المؤسسة العمومية كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني".⁴ يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة ولكن أهمها يمكن في تلك التي تعتبرها تنظيما يجمع بين وسائل الإنتاج والانسان.

¹ زغدود على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر دار المحمدية العامة، الجزائر، 1996 ص 56

² ناصر دادي عدوان، الإدارة والتخطيط الاشتراكي بالمؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998 ص 107

³ نفس المرجع

⁴ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصادية وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002 ص 25

طبي أحمد، دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي وإبراز مفهوم الربح لدى المؤسسة الرياضية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه) جامعة الجزائر -03- معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله 2014/2015 ص 128

تعريف (01): "المؤسسة عبارة عن تجمع انساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادة ومالية لاستخراجه، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة".¹

تعريف (02): "المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال قدرات من أجل انتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى تكلفة".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للمؤسسة يتمثل في ذلك التنظيم الذي يجمع بين الوسائل المالية والمادية والبشرية بغية الوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة.³

1-1- مفهوم التصميم المؤسسي:

تصميم المؤسسة يؤثر مباشرة على فعاليتها ولا يوجد خيار تصميمي وحيد يناسب جميع المؤسسات ولكن على الهيئة أن تختار بعناية الهيكل الوظيفي الموافق للعوامل الرئيسية بنفس الهيئة، فالتصميم المؤسسي هي عبارة عن قرارات متخذة لتنظيم العمل المنجز، حيث أن كل مؤسسة لها تصميمها الخاص بها والذي يمكن للأفراد من أداء العمل بفعالية ويقوم ذلك على عدة عناصر وهو يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة بالجو العام المحيط بالعمل واستراتيجية المؤسسة ككل وحجمها أيضا.

أما عن التكنولوجيا في الآلية التي يتم من خلالها تحويل المدخلات الى مخرجات والتي لها تأثير مباشر على التصميم المؤسسي في سياق التغيير الذي يطرأ على التكنولوجيات والذي يسمح بالتجديد، وعن المناخ العام فهذا يعني البيئة الاجتماعية المحيطة بأداء المهام بشتى أشكالها ومالها من تأثير على تركيبة المؤسسة حيث

¹ درحون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005 ص 13

² ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى 1998 ص 10

³ طيبي أحمد، دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي وإبراز مفهوم الربح لدى المؤسسة الرياضية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة) جامعة الجزائر -03- معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله، 205/2014 ص 128

تشمل العناصر الأساسية والقانونية (التشريعات والتغيرات السياسية)، الاقتصادية والتكنولوجية وكذا الاجتماعية والثقافية.

ومن خلال استراتيجية المؤسسة وحجم العمل بها فان الاستراتيجية هي الخطوط العريضة التي ترسم نهايتها أهداف المؤسسة، طبقاً لألفريد شندلر¹ Alfred Chandler الذي بعد دراسته لـ 70 مؤسسة كبرى دعم مبدأه بأن التنظيم يتبع الاستراتيجية وقد قام الباحث بدراسة ربطت بين الاستراتيجية والتنظيم المؤسسي وآلت تفكيراته الى أن المؤسسة تنمو وتكبر باستمرار من تغيير استراتيجياتها استعانة بالنظام الوظيفي المركزي واللامركزي في نفس الوقت والذي يعني الاشتراك في اتخاذ القرارات بالمؤسسة ولكن بقدر معين وهو أمر يتواءم وزيادة تحويل السلطة للقوى العاملة، وهذا يجدر الإشارة الى أنه تختلف درجة اللامركزية من هيئة لأخرى. ومن هنا فالتصميم المؤسسي هي تلك العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الهيكل التنظيمي والعلاقات للمنظمة ككل وهذا كوسيلة لتطبيق الاستراتيجيات، والخطط الخاصة بالمؤسسة التي تؤدي الى تحقيق أهدافها، فالسمة الأساسية للتصميم التنظيمي هو ربط وخلق التماثل والتوافق بين تصميم الهيكل التنظيمي وبين استراتيجيات المنظمة.²

1-2- الثقافة المؤسسية:

العديد من الأبحاث المتعلقة بالسلوك المؤسسي تعتمد الأسس التي قامت عليها العلوم السلوكية وفي هذا السياق وبنفس الشكل دراسة ثقافة المؤسسة من دراسة ثقافة المجتمع، حيث تعد القاسم المشترك بين الأفراد التي تؤثر مباشرة على سلوكهم وتوجههم كذلك في الاشتراك في الأحاسيس والمشاعر المسلم بها، وبسبب اختلافها من مؤسسة الى أخرى قد تحدد انتماء كل فرد فالثقافة تعكس القيم التي يتفهمها الأفراد في المؤسسة وهي غير ملموسة لكنها جوهرية في كيان كل فرد.

¹ مجلة يورك بريس، علم نفسك بالطريقة المثلى مهارات الإدارة في 24 ساعة، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت 2003 ص 246

² محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2002 ص 187

شريف سلمي، أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه) جامعة الجزائر -03-

معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله، 2011/2012 ص 22

وكما أن لكل فرد شخصيته المميزة أيضا لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة حتى ان وجدت سمات مشتركة (مثل ممارسة نفس النشاط) بين مؤسسة وأخرى وكل ذلك من شأنه أن يصنع الخطوط العريضة لطريقة أداء المؤسسة للأعمال، وتعامل أفرادها في كل ما يتعلق بالعلاقات العامة مع العملاء بالقدرة على الخلق والابداع حتى الاقدام على المجازفة، فبدخل المؤسسة نجد ثقافات تابعة وتعني السم وطريقة أداء الأعمال بصورة الثقافة الأم التي تربط معها الخلفيات الثقافية المشتركة، وهناك كذلك ثقافة مناهضة أي في حالة ما نبذت الثقافة الأم تخدم اتجاهين رئيسيين، فهي تعطي الآخرين فكرة عن المؤسسة، أهدافها وأعمالها ومن جنب آخر ترسم صورة عن سلوك الأفراد داخل الهيئة وعلاقتهم العملية ببعض، ولما تكون هذه الثقافة قوية يتمكن كل الموظفين من تعريف هويتهم قياسا على رسالة المؤسسة، مما يقلل تعديلات التغيير السلبي ويزيد من المردودية والسمات الأساسية التي تتركز حولها ثقافات المؤسسة هي:

- توجيه التصرف في شأن اتخاذ القرارات.
 - تقدير العملاء واعطاءهم أكثر من اللازم أي تعدي استيفاء ما يطلبه المتعاملون معها.
 - تشجيع الابتكار والابداع بتهيئة مناخ ملائم ووحدات مختصة في الخلق والابداع.
 - الاقتناع أن أفراد المؤسسة هم العنصر المحرك والأصول الأكثر أهمية.
 - التركيز على جوهر الجدارة والتأهيلات وممارسة النشاط في الاختصاص.
 - الإدارة من خلال التواجدين الموظفين أي الاحتكاك بالأفراد العاملين لتحصيل إدراك أكبر بالوضعية.
 - ارسال قواعد مؤسسية بسيطة ومرنة دون الاعتماد على الهيكلة الثقيلة بالتركيز على العمل.
 - التمسك بالقيم والقواعد وتوجيه السلوك الجماعي.
- ومن المهم فعلا بناء ثقافة مؤسسية قوية لأن هذا يؤثر مباشرة على أداء العمل والرضا وذلك بمقياس ثابت ومتماثل يرتكز على التواصل.¹

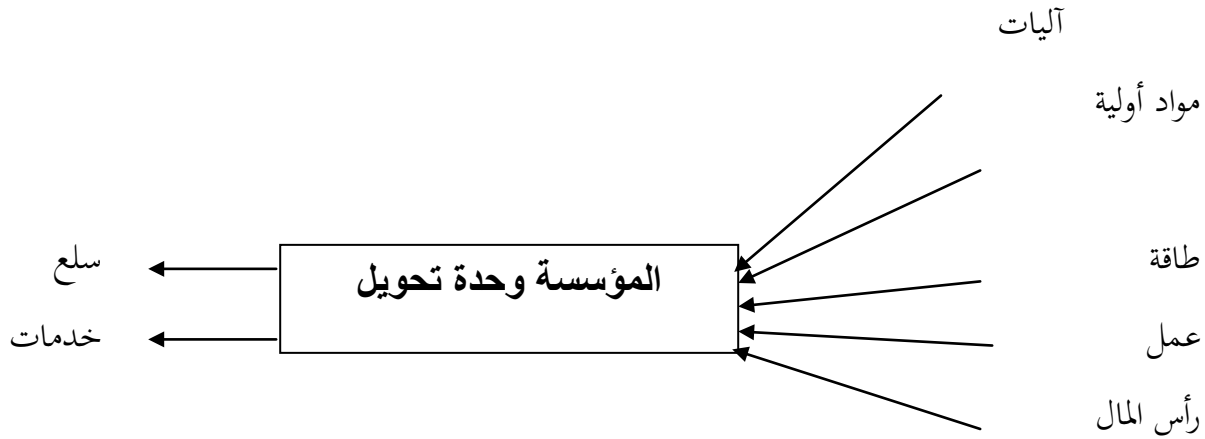
¹ شريفي سلمى، أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية (أطروحة لنيل شهادة دكتوراه)، جامعة الجزائر -03-

1-3- المؤسسة فاعل اقتصادي:

يمكن أن تعرف المؤسسة في هذا الإطار، حسب وجهات نظر مختلفة، أهمها:

- المؤسسة هي عبارة عن وحدة انتاج، تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط الى مخرجات في شكل سلع وخدمات، تلي حاجيات المحيط، والشكل رقم "07" يوضح ذلك:

الشكل "06" المؤسسة وحدة تحويل المدخلات الى مخرجات:



- مخرجات (Outputs)

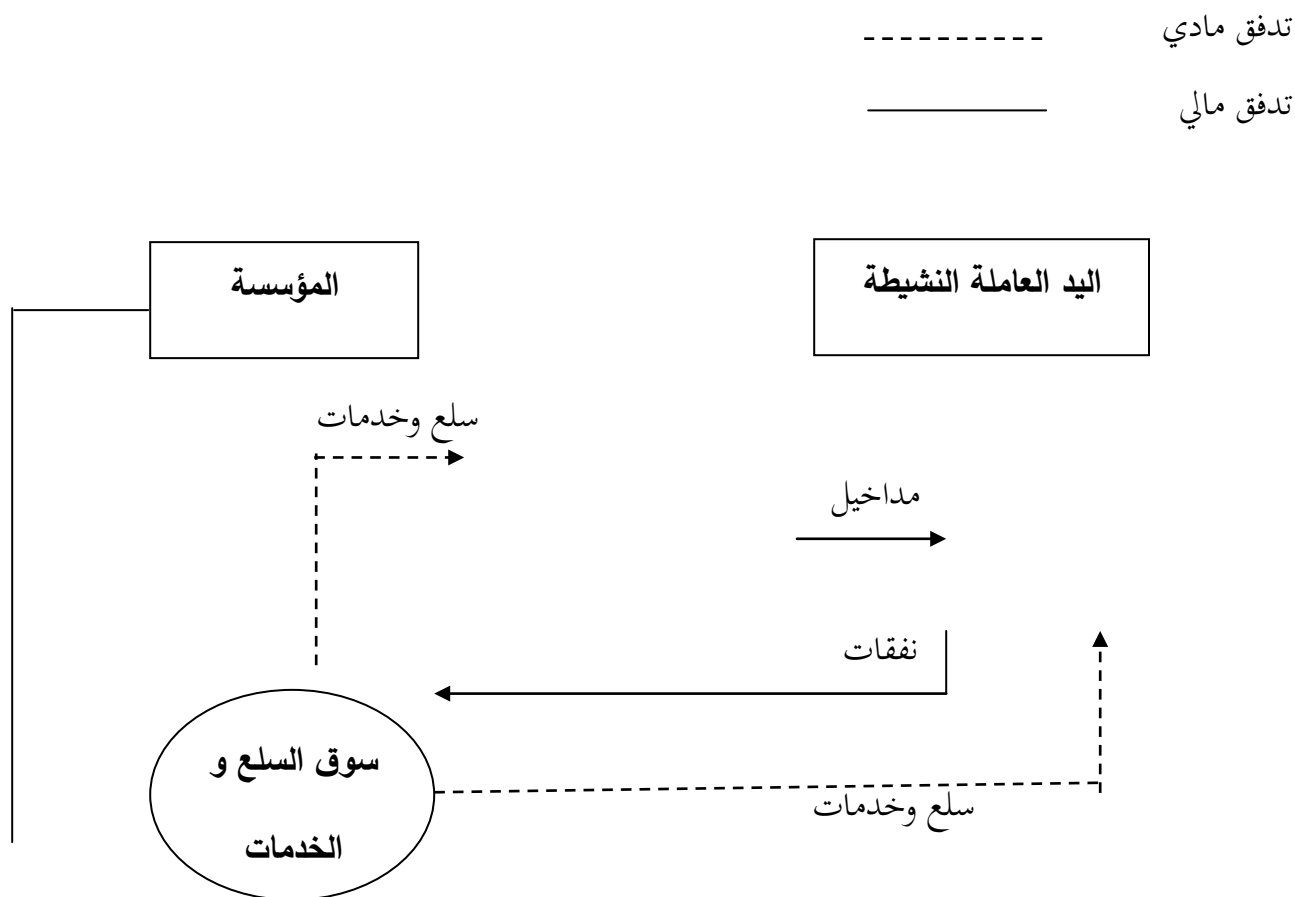
- مدخلات (Inputs)

المؤسسة هي عبارة عن وحدة توزيع العوائد وإنفاق الاستهلاك، تقسيم أو توزيع القيمة المضافة في المؤسسة يتم بين العمال، والدولة والهيئات الاجتماعية، والمقرضين والشركاء، والمؤسسة نفسها، ونفس الشيء بالنسبة لفئات الإنتاجية، الذي يتم توزيعه بين الأطراف القابضة.¹

المؤسسة هي كذلك عبارة عن اطار تنظيمي للنفقات، تعتمد على الاستهلاك لتوفير المواد اللازمة لعملية الإنتاج، والشكل رقم (07) يوضح ذلك:

¹ Longate Jean muller jasques, economie d'entreprise edition dunod, paris 2004 p 01

الشكل رقم (07) المؤسسة وحدة توزيع وإنفاق:¹



1-4-المؤسسة كنظام:

يعرف (Joel de Ronsay) النظام ب: "هو مجموعة من العناصر في تداخل ديناميكي منظم لتحقيق هدفها."

➤ المؤسسة هي نظام مفتوح على محيطه، يتفاعل معه من خلال علاقات تبادلية، بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، وفي هذا الإطار يمكن أن تتركب المؤسسة من عدد كبير من الأنظمة الفرعية (SOUS système) بصفة عامة نعتبر نظام المؤسسة كمجموعة تتكون من ثلاثة أنظمة فرعية، تتمثل فيما يلي:

- نظام العمل يشير الى العمليات التي تم اجراؤها.

¹ Longate Jean, muller juquers economie d'entreprise, edition dunod paris 2004 page 02

- نظام المعلومات.

- نظام يتعلق بصنع واتخاذ القرار.¹

1-5- المؤسسة وفق الشكل القانوني:

المؤسسة عموما تمثل مشروع وبالتالي تقوم على أركان قانونية منها:

- المؤسسة الاقتصادية هي تنظيم لمجموعة من الأموال والأشخاص في صورة مشروع يتمتع باستقلالية لتمتعه بالشخصية المعنوية كمظهر من مظاهر استقلالها.²

- المؤسسة هي التي تتولى القيام بعمل ونشاط اقتصادي سواء تمثل ذلك في عمل صناعي، إنتاج مواد، أو عمل تجاري في صورة تقديم خدمات،³ حيث شكل المؤسسة الاقتصادية في إطار عملية التنمية المحلية الوسيلة الفاصلة لإنتاج المواد والخدمات وتراكم رأس المال، وهو ما يقتضي أن تمارس المؤسسة عملية إنتاج وتوزيع الثروة دون غير من باقي الأنشطة.

- تتبع المؤسسة الاقتصادية لدى القيام بنشاطاتها مواد القانون التجاري تماشيا مع مقتضيات الإدارة الاقتصادية وما تتطلبه من مرونة وسرعة وذلك عملا بمبدأ التسيير التجاري *Principe de gestion Commerciale*، في علاقتها ومعاملاتها مع الغير خاصة العملاء والموردين.⁴

ومع هذا فان القانون الذي يحكم المؤسسات العمومية هو القانون التجاري أساسا، يبقى محفوظ بالعديد من قواعد القانون العام حيث عمد المشرع الجزائري في عدة حالات الى الخروج على القواعد العامة في القانون التجاري عن طريق اصدار أحكام وقوانين خاصة أو الإحالة الى قواعد القانون العام، فان تحديد النظام القانوني للمؤسسات وبيان معالمه وأبعاده بدقة تبقى مسألة غامضة ومضطربة كما هو الشأن في العديد من الأنظمة.

¹ شريفي سلمى، أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه)، جامعة الجزائر -03- معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله 2012/2011 ص 29

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون 88-01 المادة 03

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 177/73 المؤرخ في 25 سبتمبر 1973 والمتعلق بالوحدة الاقتصادية المادة 02

⁴ محمد مدحت عزمي، علاقة المشرع العام للعملاء والموردين، منشأة المعارف الإسكندرية 1971 ص 67

وللمؤسسة عدة أشكال حسب الطابع الذي تركز عليه، ومنها الفردية والشركات ومنها الخاصة والعمومية والمختلطة، تهدف كلها الى غاية مشتركة ألا وهي تحقيق الربحية المستمرة، ومن ضمن هذه المؤسسات نجد المؤسسات الرياضية التي تتجسد في المنشآت والنوادي الرياضية حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتجمع عدة أفراد وتفاعل مجموعة عوامل انتاج بهدف تحصيل منتج يمثل الخدمة الرياضية وهذا وفق أسس قانونية للتأسيس والنشاط ما يكسبها طابع المؤسسة الاقتصادية العمومية ونظرا لاستحداث النظم والتحويلات الطارئة على كل الميادين أصبح بإمكانها أن تأخذ الشكل الخاص وهيئة الشركات.¹

1-6- استراتيجية المؤسسة:

يرجع كلمة الاستراتيجية الى الكلمة اليونانية سترا توس أقوس (Stratos -agos) والتي تعني فن الحرب وإدراك المعارك، حيث كان القادة الموهوبون يمارسونه عن حدس وعبقريّة، ثم تطور الى علم له أسس وقواعد. وتعرف الاستراتيجية أنها اعلان للنوايا وتحديد المرغوب فيه على المدى الطويل ومن أحد تعريفاته أيضا حيث أنها ظهرت لأول مرة في ميادين القتال والميادين العسكرية أنها فن تخطيط التحركات العسكرية الضخمة والعمليات الحربية وتوجيهها وبمفهوم آخر اقتصادي واداري² هي رسم المسار المستقبلي بالنسبة للمنتجات أو الخدمات المعروضة.

وفي عام 1976 عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الاستراتيجية من خلال بحث أجريه انتهى فيه الى نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية، ثم جاء العالمين (كبنذر وتريجو) ليخوضا في مضمير الاستراتيجية من خلال القول أن (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الاستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

¹ شريفي سلمى، أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسات الرياضية (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه) جامعة الجزائر -03-

معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله 2012/2011 ص 31

² مجلة يورك بريس، الفكر الاستراتيجي، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان ط 1 2002 ص 07

ولكل من الكتاب الصادر عام 1985 للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة.

وفي عام 1991، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتابا بعنوان (الاستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس مكن منطلق التغلب على المنافس وانتهى الى تقديم ما سمي بالاستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

وفي عام 1992 أصدر الأستاذ في جامعة (كاليفورنيا جورج ويب) كتابا انتقد فيه الشركات المتعددة الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمثلك استراتيجية عالمية شاملة حيث توصل الى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شاملة حيث توصل الى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا، ماكدونالد، كانون، فولكس فاكن) وانتهى الى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي ولقد أكدت دراسات عديدة أجريت على منظمات الأعمال الأمريكية أن عدد المنظمات التي اعتمدت مفهوم الإدارة الاستراتيجية يفوق عدد المنظمات التي لا تأخذ بهذا المفهوم وأن المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بأنه يؤدي غالبا الى النجاح والنمو والاستمرار.

ومن هنا يمكن القول أن استراتيجية المؤسسة هي الطريقة التي تخصص بها مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها، وهي صورة التوجه الى ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلا، ويمكن جوهر الاستراتيجية في الاتيان بالأساليب والإجراءات الهادفة بشكل مباشر الى تغيير نقاط القوة المنظمة مقارنة نسبيا بمنافسيها، والهدف النهائي لاستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار اذ من

- خلالها نستطيع أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو الغاء القرار أو تجميد الاجراء وبمكنا تلخيص أساسيات الاستراتيجية في الآتي:
- منهجية أو أسلوب العمل.
 - خطة شاملة لتحقيق الأهداف.
 - إطار يحكم سياسات المنظمة في مختلف المجالات.
 - الإطار العام الذي تتبلور فيه الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية.¹

2- مفهوم المؤسسة الرياضية:

المؤسسات الرياضية هي: "مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متمشيا مع أهدافه." وفي هذا الصدر يشير (دافت روبينز Dafat Roppins) الى أن "المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة، تحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة، والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى".

وبهذا المفهوم تكون المؤسسة الرياضية مثلها مثل أي مؤسسة خدمية أو مؤسسة عاملة داخل المجتمع وذلك من حيث الهيكلة والبناء، فيمكن تصنيفها ودراستها والتحكم في مستوياتها الإدارية طبقا لحجم وعدد الأفراد العاملين لها.

ويتفق مع هذا الرأي دافت Daft ويذكر أن المؤسسة الرياضية لا تختلف عن المؤسسات المجتمعية الأخرى فيمكن دراستها وتصنيفها في أكثر من مستوى وبكثير من الطرق وذلك وفقا لطبيعة الأنشطة وحجم الأعمال التي تقوم بها المؤسسة وأن المؤسسات الرياضية يمكن التمييز فيما بينها وأيضا يمكن تقسيمها وبناء هيكلها لها من خلال منظورين.

¹ شريفي سلمى، أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسات الرياضية (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه) جامعة الجزائر -03-

- فلسفة المؤسسة ونظريتها (OT) Organizations the Ory

- السلوك التنظيمي للمؤسسة (O.B) Organizations behavior

حيث أن فلسفة المؤسسة الرياضية ونظريتها هي المنظور الواسع الذي يحدد أهداف هذه المؤسسة ووظائفها تجاه المجتمع وتأثير ذلك على التقسيم الداخلي للهيكل التنظيمي وبناء الأقسام والمستويات الإدارية التي يشملها هذا الهيكل وأسباب وجودها فمن الضروري ألا ننظر فقط الى شخصية هذه المؤسسة وفلسفتها ولكن يجب أيضا أن ننظر الى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة الرياضية وأقسامها المختلفة والمجموعات المختلفة التي تكون هذا النظام.

كما يشير تريفور سلاك Trivor Slack الى أن دراسي المؤسسات الرياضية وخبرائها يهتمون بتوصيف المؤسسة الرياضية بصفة كلية حيث إمكانية المؤسسة في تحقيق أهدافها بفعالية وبالتالي فهم لا يركزون فقط على بناء تلك المؤسسات من الناحية الداخلية ولكن أيضا مكانة هذه المؤسسة في التفاعل مع المجتمع الموجودة فيه من خلال أنظمة المجتمع المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية أو علاقة التأثير والتأثر ما بين المؤسسة الرياضية وهذه الأبعاد والمتغيرات المجتمعية.¹

3-النشأة التشريعية للمؤسسة الرياضية وفق قانون 1901:

صدر قانون 1901 الفرنسي آنذاك، والمعروف بقانون المنظمات والمؤطر والهيكل العام للمؤسسات ذات النشاط الرياضي التي كانت تحت اشراف المنظمات حيث لم تكن تهدف الى الربح المادي، وبهذا فان المنظمة هي مجموعة أفراد يربطهم ببعضهم هدف يتمثل في انجاز مهمة معينة لا يمكن تحقيقها اذا قام بها الأفراد منفصلين، ولكل منظمة عملها الأساسي ويطلق على هذا العمل الهدف أو مقصد المنظمة، وحسب هذا القانون يحدد عمل ومقصد المنظمة الهيكل التنظيمي لها لكونها مؤسسة ووظيفة كل فرد فيها إضافة الى علاقته بالآخرين، علاوة على

¹ طيبي أحمد، دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي وإبراز مفهوم الربح لدى المؤسسة الرياضية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه جامعة الجزائر -03- معهد التربية الرياضية سيدي عبد الله 2015/2014 ص 130/129

ذلك فان الهيكل التنظيمي يحدده عدد كبير من المسؤولين التنفيذيين وفي كل منظمة لا يهتم الأمر كثيرا عما اذا كبيرة أم صغيرة وانما يجب أن تتوفر على مجموعة أفراد توكل اليهم مهم تتفق مع الوظائف التي يقوم بها.¹ أما التمويل فقد تأسس في إطار هذا القانون -قانون 1901- على الإعلانات من طرف الهيئات العمومية، ولهذا لم يرتكز عمل الأنشطة الرياضية على بيع المنتج وتحقيق الربحية والتسويق، وانما يهدف الى ممارسة النشاط الرياضي بدافع الترويج، ولهذا لم يشع توفر وثائق وتقارير مالية رسمية، مع هذا فقد وجدت هيئات رياضية ذات صفة قانونية واقتصادية، مستقلة وذاتية التسيير ما أدى الى أن تنافس الأندية الرياضية والأحداث كانت ضئيلة العدد نوعا ما.

4-أنواع المؤسسات الرياضية:

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

- رياضة الفرق المحترفة.
- الرياضة الجامعية والمدرسية.
- المنشآت الرياضية.
- الأندية الرياضية.
- مضمرات السباق.
- الرياضات التجارية (البولينغ..).
- أندية الصحة.

¹¹ د/إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العالمية للإدارة الرياضية-الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، الجزء 7 ط1، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر الإسكندرية 2004 ص 88
 إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية-الإمكانات و المنشآت في المجال الرياضي، الجزء 07، الطبعة 01، دار الوفاء لدينا للطباعة و النشر، الإسكندرية 2004 ص88.

- الأندية الترويحية.

- المعسكرات الرياضية.

هذه كلها تمثل قلوب مؤسساتي تتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون بين مجموعة من الأفراد وكذا تنشأ على تركيبات وتضم أدوات وتجهيزات مختلفة، ذات صفة اعتبارية مستقلة ومركز معين كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني وتهدف الى الاستمرارية في النشاط الراقي والراقي بالمنتوج المادي والخدماتي بناء على برامج وخطط واضحة تحت اشراف قادة معينين، هذا ما يؤتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية.¹

5- خصائص المؤسسة الرياضية:

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة:

- للمؤسسة الرياضية شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسئولياتها.
- القدرة على انتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى الى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين...
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك اما عن طريق الاعتمادات، واما عن طريق الارادات الكلية، أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

¹ شريفي سلمى، أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسات الرياضية (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه) جامعة الجزائر -03-

- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فاذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها الموجودة وتفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة الى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل اصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها...¹

6- استراتيجيات المؤسسة الرياضية:

● الاستراتيجيات دور حياة المنظمة: يركز هذا المفهوم على فكرة المنشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال² وتنظم كل مجموعة من هذه الاستراتيجيات الثلاثة استراتيجية بديلة تقيمها الإدارة وتختار من بينها على ضوء تقييمها لنقاط قوتها وضعفها وللفرص وتهديدات في البيئة الخارجية وفي كل من الاستراتيجيات العامة هنالك دور تلعبه الإدارة داخل المؤسسة الرياضية، ويبدو الدور الخاص بتخطيط الموارد البشرية دورا هاما في كل هذه المراحل.

✓ الرؤية الشاملة: تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة الرياضية الى الواقع المحيط، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح وأشمل لما يجري حولها وتتكون من صياغة توجهات استراتيجية أقرب الى الصحة والدقة واحتمالات التحقق مما افتقدت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض زوايا القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها، وتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات وظروف الواقع المحلي في كثير من دول العالم أحد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الالتفات اليها وعلى سبيل المثال لا تستطيع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المصرية مثلا ان تتجاهل مستويات الرواتب والمزايا العينية والنقدية التي تقدمها الشركات العالمية العاملة في مصر الموارد البشرية المتميزة من المصريين والتي ستواجه بانسحاب أعداد

¹ طيبي أحمد، دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي وإبراز مفهوم الربح لدى المؤسسة الرياضية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة الجزائر -03- معهد التربية الرياضية سيدي عبد الله 2015/2014 ص 131

² خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2003

متزايدة من أحسن العناصر بما للعمل في تلك الشركات العالمية وكذلك لا تستطيع المؤسسات بشكل عام تجاهل ما يجري من تطورات تقنية عالمية وانتفاخ اقتصادي ورياضي وممارسات تسويقية بالغة الحداثة والتطور وتأثير ذلك على حركة استقطاب وتكوين الموارد البشرية المتميزة سحبا من سوق العمل الإقليمي من جانب آخر يثير مفهوم الرؤية الشاملة الى ضرورة ادراك لدارة الاستراتيجية للمتطلبات داخل المؤسسات الرياضية واستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المؤسسة والمختصة بالتسويق والإنتاج والخدمات الإنتاجية وغيرها حتى تأتي ممارستها في تكوين وتنمية وصيانة الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات جميعا.¹

✓ **المحركات:** يعين هذا المفهوم أن هناك محركات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات الرياضية لتحقيق أهدافها ورغم التعدد الكبير لهذه المحركات إلا أنها تتصف بكونها جميعا تعبر عن صفات للإمكانيات التي تتاح للمؤسسة، ونذكر الآن أهم هذه المحركات:

1. **التكلفة Cost:** حيث أن تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف، نفس الشيء بالنسبة لاستراتيجية التدريب حيث تراعي أساسا اعتبار التكلفة ومن ثم تلجأ الى التعاقد مثلا مع مراكز التدريب الخارجية بدلا من انشاء إمكانيات تدريبية وتكوينية خاصة بالمؤسسة.²
2. **حالة السوق:** هنا نقصد أن إدارة الاستراتيجية تعتمد عند اتخاذ قراراتها والمفاضلة بين البدائل المقترحة أمامها، نعني بحالات السوق حالات الطلب والعرض وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق.
3. كما نجد أن سياسات الدولة وتوجهاتها (نقصد التشريعات الحكومية) حيث تعد من أهم المحركات التي تحاول إدارة استراتيجية داخل المؤسسة الرياضية للتعامل معها خاصة في الدول التي نلمس فيها تدخل الحكومة لتنظيم الحياة الرياضية.

¹ خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2003

² أحمد سيدي مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة 1993

✓ **إدارة التغيير:** كون المؤسسة تعتبر كنظام مفتوح وتعمل في مناخ يتميز بالتغيير المستمر وسواء كانت عوامل التغيير خارجية من المؤسسة أم في محيطها، فإن إدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة الرياضية عليها أن تتعامل مع هذه المتغيرات وأخذها بعين الاعتبار، حيث يجب أن تقوم بما يلي:

● رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة.

● الكشف عن الفرص في المناخ والاعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.

● الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحييد آثارها.

ان المنطق الأساسي في إدارة التغيير هو أن تتعامل إدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة الرياضية بكل ما يضمن لها أحسن تعامل مع المتغيرات بأحسن نتيجة، وتختلف استراتيجية استعادة التوازن وتتفاوت في قدرتها على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ونحدد الاستراتيجية التالية:

1. استراتيجية دفاعية تعمل على الحفاظ على مكتسبات الإدارة مثلاً: تعمل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تطبيق نظم جديدة ومحفزة أكثر للعاملين وهذا من أجل حثهم على البقاء ومواجهة محاولة الانتقال الى مؤسسات أخرى ذات أجور مرتفعة.

2. استراتيجية هجومية من أجل مواجهة المعوقات والقيود ومقاومتها والتخلص منها.

3. استراتيجية انهماجية تستسلم للقيود وهذا بتأثير من نقاط الضعف الذاتية، وتضطر إدارة الموارد البشرية للاستراتيجية في حالة المتغيرات الطارئة حيث نجد أن الإدارة في حالة لا نستطيع المقاومة.

4. استراتيجية وسيطة وهذا بالمساومة على المكاسب وتقديم بعض التنازلات ولعل أهم مثال لهذه الاستراتيجية، عندما نجد أن إدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة الرياضية تلجأ الى التفاوض مع نقابات العمال مثلاً في مسألة الأجور، علاقات العمل وتكون النتيجة التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.¹

¹ حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية الاقتصادية الرياضية، التخصصة الإدارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية، ط1 دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر الإسكندرية 2014 ص 66

أحمد سيدي مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة 1993

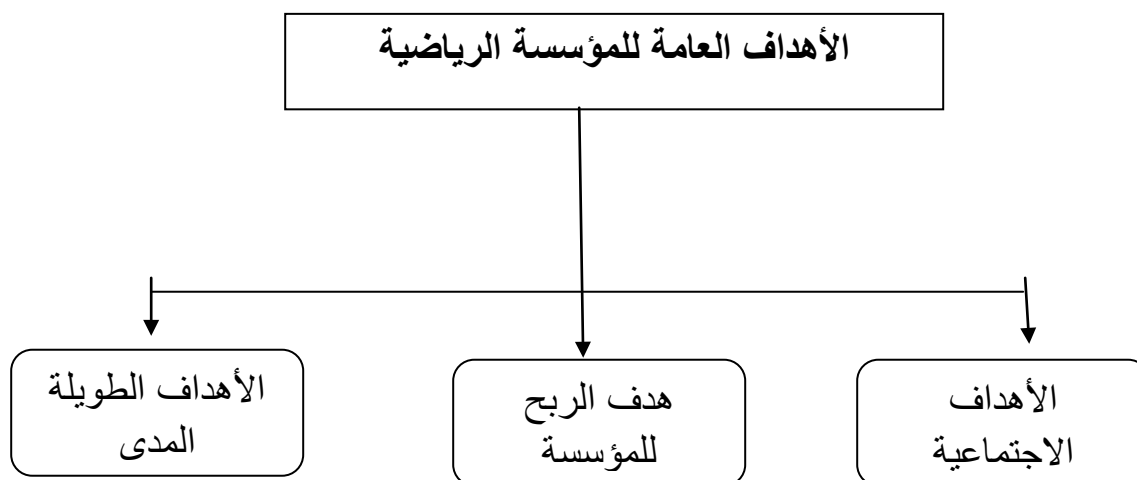
وتحدد الاستراتيجية التي تتبعها إدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة الرياضية في كل موقف بحسب قوتها النسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة في كل استراتيجية.

أما القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة وعلى الموقف ومدى التحكم في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية اتجهت استراتيجية الإدارة الى الهجومية وبالعكس إذا قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الى اختيار واعتماد استراتيجيات دفاعية أكثر.

أما المنفعة المتوقعة فهي تمثل القيمة المحتمل الحصول عليها ماديا أو معنويا نتيجة لاتباع استراتيجية معينة، والمبدأ هنا هو أنه كلما زادت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الهجومية وبالعكس إذا انخفضت المنفعة المتوقعة اتجهت هذه الإدارة الى الاستراتيجيات الدفاعية أو التوفيقية.¹

¹ طيبي أحمد، دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي وإبراز مفهوم الربح لدى المؤسسة الرياضية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة الجزائر -03- معهد التربية الرياضية سيدي عبد الله 2014/2015 ص 143/144/145/146

7- الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية:

الشكل رقم "08" يبين الأهداف المتبغاة لدى الإدارة:¹

أ- الأهداف الاجتماعية: عند تحديد أهداف المؤسسة الرياضية يؤخذ في الحسبان أهداف المجتمع ومتطلباته وكذا التشريعات والقوانين السائدة لتجنب التعارض الذي يحدث، وان حدث ذلك فلا بد من تعديل أهداف المؤسسة لتستوعب وتسائر أهداف المجتمع، وهذا هو الدور الذي يجب أن تلعبه الإدارة في توحيد الجهود والتنسيق بينها لتوفير احتياجات البيئة والمجتمع.

وفي حالة تعارض أهداف المؤسسة الرياضية وأهداف المجتمع يمكن للمؤسسة أن تعدل وتغير بما يتماشى والمجتمع خدمة لاستمراريتها ونموها، ويمكن التعديل في الأحوال التالية:²

- ✓ تغيير النشاط كالتحول من الخدمة العمومية الى التوجه التجاري أو غيرها.
- ✓ تغيير الظروف البيئية التي تعمل فيها المؤسسة، كتغيير قوانين وتشريعات، والتي تؤثر على درجة الحرية للمؤسسة، وكذا التغيير التكنولوجي، تغير المستوى الثقافي والاجتماعي فالتغيير السريع والمستمر في البيئة المحيطة

¹المصدر: من اعداد الباحث، طيبي أحمد

²منصور علي محمد: مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)

بالمؤسسة تستدعي إعادة النظر في الأهداف وتعديلها، والأعضاء الإدارية العليا مسؤولية وضع وتعديل هذه الأهداف والتحقق من دعم معارضتها لأهداف المجتمع.

ب- هدف الربح للمؤسسة: يعتبر الربح هدف وحافز المؤسسات التي تسعى الى تحقيقه، ويتحقق هذا بالإنتاج والخدمات التي تلقى قبولا لدى المتعاملين وتوفير حاجيات المجتمع وبقيم تنافسية، ليكن معيارا ومؤشرا لكفاءة الإدارة، وبالتالي تعمل على الاستقرار الوظيفي للأفراد ويؤدي الى تعظيم قيمة المؤسسة، ورغم ظانه يوجد العديد من الأهداف للمؤسسة، الا أن الربح قد يعتبر الهدف الأسمى والاساسي لوجودها وضمان استمراريتها.

ت- الأهداف الطويلة المدى: و تتم في شكل تقديرات معينة للإنتاج الذي يوفره ذلك النشاط حسب اختصاص القطاع أو المؤسسة، ويساعد التخطيط الطويل المدى بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة، مع التركيز في العمل لتجنب حدوث التضارب بن الخطط والأهداف، لأن التخطيط الجيد هو الذي يعكس الأهداف ورغم ذلك فقد يحدث التخطيط طويل المدى وأهداف المؤسسة لظهور بعض المتغيرات كالنطاق الزمني والمجالي - مجال الاختصاص- ومن المعتاد أن يقوم المدير بتنفيذه عدة خطط في وقت واحد بغرض الوصول الى تحقيق الأهداف، لكنه من الصعب ذلك للأسباب التالية:¹

- غالبا ما تكون الأبحاث متباينة فيما بينها، يمكن أن يجد المدير نفسه مسؤولا في تحقيق عدة أهداف من خلال مشروع واحد وفي فترة قياسية، وهو ما يجعله مضطرا للتركيز على جانب واحد دون آخر، ويعني هذا تجاهل بقية الأهداف، كما يمكن أن يركز على أهداف الرئيس.
- وجود ظروف غير مرئية أو طارئة تؤدي الى حدوث حالة عدم توازن في تحقيق مجموعة الأهداف - كوفاة الأفراد الأكفاء أو حدوث حريق في المؤسسة، أو اضراب عن العمل- مما يؤدي إعادة النظر في الخطط، ومن الشروط الواجب توفرها في الأهداف الجيدة هي ضرورة مراعاة أن تكون هذه الأهداف قابلة لتنفيذ وأن تكون واضحة للمدير المسؤول عن وضع الخطط لتحقيقها، والابتعاد عن الغموض الذي قد يكتنف الهدف

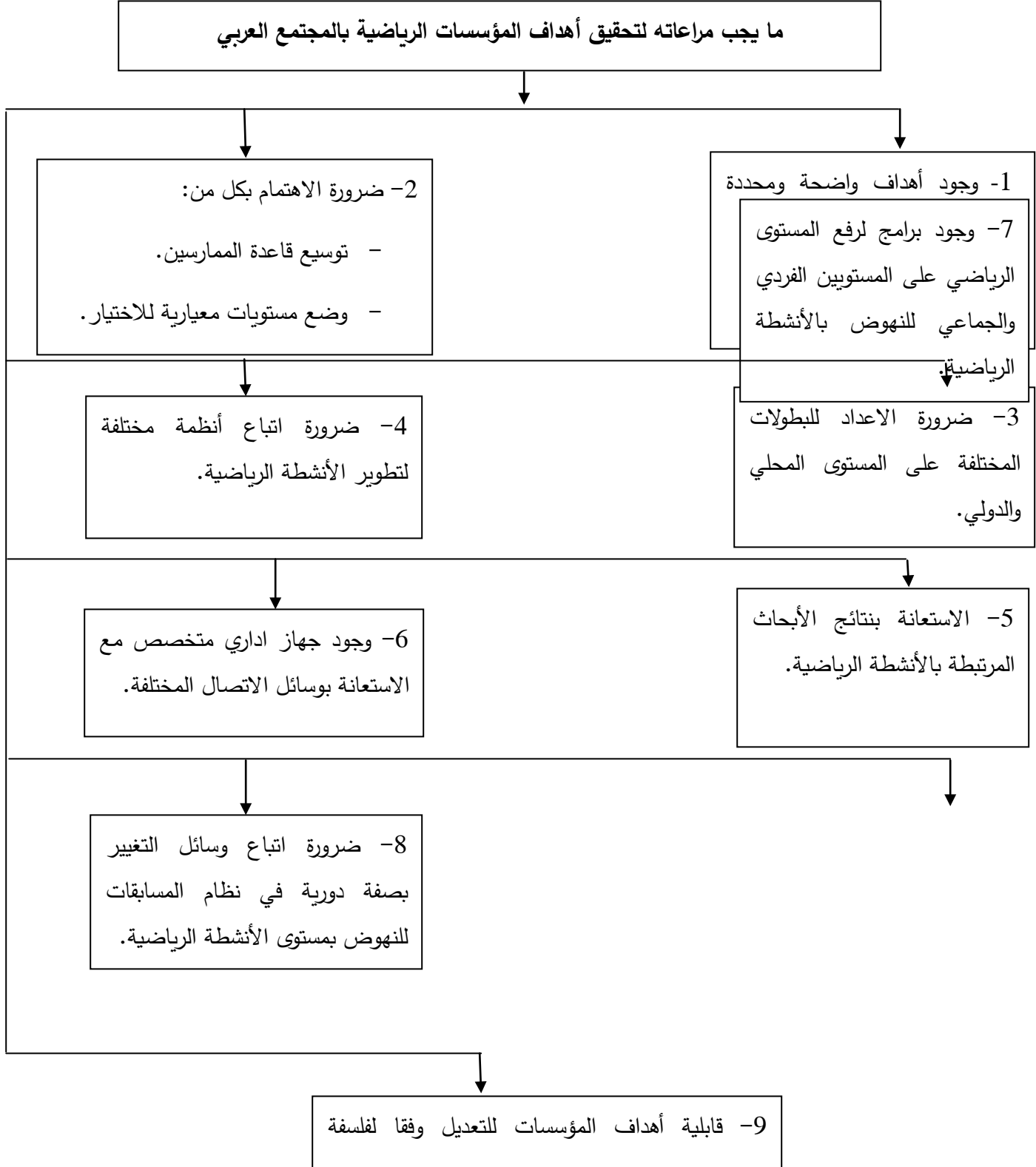
¹ Robet .G. Modern Business administration, 3md ed London 1984 p 112

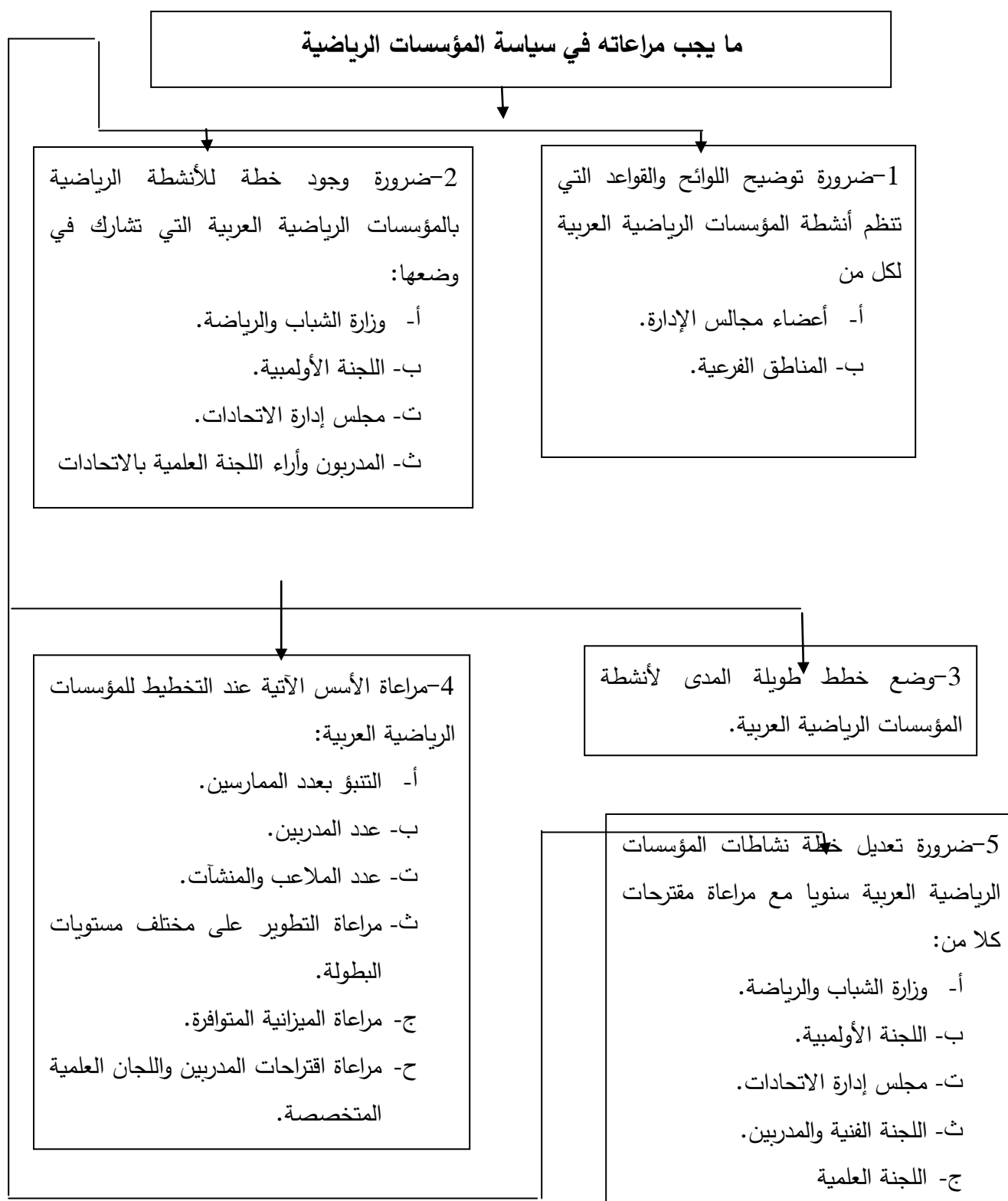
ومنه يحول مسار ورؤى المسيرين عموماً، كما يجب مراعاة الأخذ بعين الاعتبار التحديد الواضح للأهداف التي يرسمها المدير قصد الموصول إلى تحقيق غاية معينة ومنه اثبات فعالية التخطيط المنتهج، وتحدد مسؤوليته كما تحدد الموارد المطلوبة ليتمكن صياغة الفرد التخطيطي للخطة المقبلة وتنبؤ باحتمالات النجاح والفشل، أي تحديد درجة المخاطرة، وقد تكون الأهداف كمية أو نوعية لكن يجب الربط بينهما -فمثلاً الحالة المعنوية للأفراد- يمكن الاستدلال عليها من نسبة الغياب بالمؤسسة، رغم أن الحالة المعنوية يصعب قياسها كميًا.¹

¹ طيبي أحمد، دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي وإبراز مفهوم الربح لدى المؤسسة الرياضية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة الجزائر -03- معهد التربية الرياضية سيدي عبد الله 2014/2015 ص 101/102/103

8- سياسة المؤسسات الرياضية:

الشكل 09: سياسة المؤسسات الرياضية:





8-1- المؤسسة الرياضية في المحيط الاقتصادي:

ان التأثير الاقتصادي للأنشطة الرياضية أولى أهمية كبرى في الآونة الأخيرة، حيث ظهر ما يعرف بصناعة الرياضة، هذا ما تطلب حضور محللين اقتصاديين في المجال الرياضي، لإعطاء الأنشطة أهمية تحليلية بصيغة وحدودية جزئية تتعرض لمؤسسة النشاط الرياضي ومعالجة وحداته الإنتاجية من حيث التدريب والتجهيز وتسويق المنتجات ودراسات استهلاكها، بعد العمل المستمر من أجل تطويرها،¹ ومن هذا التحليل الاقتصادي الجزئي *Analyse micro économique* في ميدان الرياضة يدرس السلوك الفردي للأعوان الاقتصادية الهادفة الى تحقيق أقصى اشباع الحاجات بأقل تكلفة ممكنة،² كذلك الأمر بالنسبة للجانب التحليلي الاقتصادي الكلي *Analyse micro économique*، وبهذا يقوم المحللون الاقتصاديون بدراسة الوحدات الكبرى والكلية لعمل الأعوان الاقتصادية وعلاقتها بالقطاع الرياضي، من خلال استعراض النتائج المادية لأعمال المؤسسة الرياضية.

لكن يبقى هذا الجانب للتحليل الذي يدرس المجتمعات الاقتصادية بالاهتمام بجانب النشاط الرياضي يشهد اهتماما ضئيلا مقارنة وباقي الأنشطة، راجع لعدم توفر الوسائل والتقارير المالية المحاسبية المسرح بها دورية، بسبب كذلك التدفقات المالية غير مستثمرة في الميدان بصفة استراتيجية، كما يمكننا إيجاد التحليل الاقتصادي *Analyse micro économique* للأعمال الرياضية يدرس الروابط بين المؤسسات الرياضية كهيئات مستقلة والمجتمعات الكائنة فيها، من هذه التحاليل يمكن الإشارة الى إمكانية الأندية الرياضية ضمن الفدراليات والوزارات التابعة لها.

هنا يبرز الدور السامي للهيئة الرياضية في محيطها الاقتصادي والاجتماعي الذي تنشأ فيه حيث تتأثر فيه، فالاتجاه الأول معناه أن رقي الهيئة الرياضية وازدهار نشاطاتها وأعمالها يتوقف على المستوى الاقتصادي

¹ Jaques fantanel et liliane BEN SAHEL réflexions sur l'économie du sport presses universitaire de grenobe France février 2000 p 19

² OP.CIT jaques fentanel et liliane bensahel p 21

والاجتماعي للبلد، حيث يحظى بالدعم المادي والمعنوي، بينما بإمكانهم الاسهام في تطوير المجتمع واقتصاده من خلال زيادة مداخيله واسهامه كذلك في التنمية المحلية.¹

• أبعاد مختلف أنواع المؤسسات الرياضية:

أولاً: التكوين الاجتماعي: والمقصود به أن المؤسسة الرياضية مهما اختلف تصنيفها تتكون من مجموعات وأفراد يتفعلون فيما بينهم لإتمام وظائف تلك المؤسسة، فضلا عن الأهداف الاجتماعية التي تؤديها تلك المؤسسة لخدمة المجتمع الذي توجد فيه وتأثيرها على الفرد والأسرة.

ثانياً: النشاط، الممارسة والأهداف: تختلف طبيعة المؤسسة الرياضية طبقاً لنوع النشاط الممارس وطبقاً لأهداف الأنشطة، فالأندية تختلف عن الاتحادات وكذلك الرياضية في الشركات أو الجماعات والمدارس والقوات المسلحة أو الشرطة كل مؤسسة عن الأخرى طبقاً لطبيعة النشاط الممارس بداخلها مؤسسات رياضية تمثلها وتختلف كل مؤسسة عن الأخرى طبقاً لطبيعة النشاط الممارس وطبقاً لأهداف المؤسسة نفسها، ونتيجة ذلك نجد أن كل مؤسسة من هذه المؤسسات لها أهدافها التي تحدد نشاطاتها وسياساتها الخدمية أو الترويجية.

ثالثاً: النظام البنائي للمؤسسة الرياضية: حيث يوضح دافت Daft نقلاً عن أشرف صبحي مفهومه للمؤسسة الرياضية، أنها مؤسسة كبرى تدار بفكر اداري علمي مثلها مثل المؤسسات المجتمعية الأخرى، محددة البناء بحيث يكون مدرك وملموس، تحدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة للمؤسسة وكذلك المستويات الإدارية داخل هذا التنظيم مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات لكافة الإدارات أو الأقسام بينما يرى "تريفور سلاك Trivor slack" أن المؤسسة الرياضية هي: "مؤسسة إدارية ونظام بنائي يرتبط بطبيعة حجم العمل الذي يؤديه هذه المؤسسة وأن الدراسات في مجال الإدارة الرياضية تهتم بوضع وتصميم هيكل بنائي تنظيمي يتفق وحجم المؤسسة الرياضية، مهما يساعد على اتاحة الفهم الجيد للأسلوب الأمثل لتنظيم هذه المؤسسات

¹ شريفي سلمى، أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسات الرياضية (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه) جامعة الجزائر -03-

وإتاحة الفرصة للتعرف على المستويات الإدارية والأقسام التي من الممكن ان يشملها التنظيم داخل المؤسسة الرياضية وفقا لحجمها ووظائفها".¹

9-المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة:

ينشط الانسان دائما من أجل اشباع حاجاته المتزايدة في حدود الإمكانيات المتوفرة، ما يعرف بالسلوك العقلاني الرش، والهيئة الرياضية بحكمها تجمع بين العديد من عوامل ومدخلات الإنتاج، وحب تسييرها لتحقيق الأهداف المرسومة، وليتم العمل الإداري بصفة جيدة هناك ينبغي اعتماد مبادئ معينة منها:

- استخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل وتنظيمه وطرق تنفيذه من قبل الموظفين للرفع من مستوى الأداء.

- اتباع السبل العلمية الكفيلة لانتقاء قادة هذه الهيئات واعدادهم وتكوينهم بصفة مستمرة.
- تشجيع التخصص والتعاون والتكامل بين الأشخاص لتفجير الطاقات وتحصيل المردود.
- تقسيم المهام وتنظيم العمل والمسؤوليات حسب هيكل مؤسسي معين بصفة دقيقة.
- تنمية القيادة الإمبراطورية الإيجابية وروح المسؤولية والانتماء لتحقيق الصالح العام للهيئة.

إضافة الى تلك المبادئ فان العمل الإداري في المؤسسة ينجز في دورات فنية تشمل التخطيط للمشروع ووضع البرامج، ثم الأمر بتنفيذها والتوجيه ويليها التقييم للعمل المؤدى، فينبغي ارفاق هذه الأعمال بالمهارات الفنية والإنسانية، واستيعاب وتفهم دقيق بمجالى الإدارة والرياضة، لتنظيم السلوك الإنساني المستخدم أو المقوم بموارد مادية مختلفة.²

¹ طيبي أحمد، دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي وإبراز مفهوم الربح لدى المؤسسة الرياضية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة الجزائر -03- معهد التربية الرياضية سيدي عبد الله 2015/2014 ص 143/142

² شريفي سلمى، أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسات الرياضية (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه) جامعة الجزائر -03- معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله 2012/2011 ص 112

10-التخطيط في المؤسسات الرياضية:

هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل بتحقيق عناصر التخطيط والعي لتحقيق أهداف المؤسسة مستقبلا (القريب والبعيد).

والتخطيط عنصر من عناصر إدارة المؤسسة الرياضية، لتحقيق أهدافها وتظهر أهمية التخطيط في الأسباب الآتية:

1. **عنصر جوهري من عناصر الإدارة:** في غياب التخطيط للأنشطة الرياضية بمختلف أنواعها تكتمل عملية إدارة هذه الأنشطة وبالتالي تصبح الإدارة عاجزة عن أداء وظائفها ولا تحقق الهدف منها حيث أن العملية الإدارية لا تؤدي وظائفها بصورة واضحة الا إذا اكتملت جميع عناصرها وغياب عنصر التخطيط يجعلها إدارة غير رشيدة عديمة الجدوى.

2. **وجود سياسات واضحة:** السياسات تعني وجود مجموعة من الاتجاهات العامة في ترسيم الحدود التي لا يجوز اغفالها أو الخروج عنها، فالكامل يعمل في إطار هذه السياسة من أجل تحقيق الأهداف.

3. **وجود الإجراءات لتسهيل الأعمال:** في وجود الإجراءات تتم الأعمال المطلوبة والتي يشملها التخطيط بالسرعة والدقة اللازمين وفي غياب الإجراءات يفقد التخطيط الدقة في التنفيذ والسرعة في الإنجاز.

4. **الدقة في تقدير الإمكانيات:** يرتبط التخطيط بالواقع حيث أن تقدير الإمكانيات كما ونوعا يساعد على نجاح عملية التخطيط.

5. **الدقة في التنفيذ:** تأتي الدقة عن طريق البرامج، حيث يمكن تحديد ما يجب عمله من الذي سيقوم بهذا العمل ومتى يتم وبأي شيء يتم ومن أي نبدأ وأين تنتهي.

6. **الاستفادة الكاملة من الوقت المتيسر:** لا يكون هناك فاقدًا من الوقت في وجود التخطيط الجيد، وحيث يتم إنجاز الأعمال والمهام في وقت قصير واستغلال الوقت المتيسر أحسن استغلال.

7. **المساهمة في نجاح الخطط:** باكتمال عملية التخطيط تكون هناك إدارة مكتملة بكل عناصرها ومن هذا يتحقق أهداف الخطط الموضوعة بنجاح.

8. **المحافظة على الأهداف:** التخطيط هو الحارس الأمين لأهداف أي خطة حيث يتم التركيز على الأهداف.

9. **تسهيل المتابعة:** عن طريق برامج التخطيط تتحدد المهم وأسلوب العمل ونظامه كما أنه يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويمكن استخدام كل هذه العوامل كموجهات للقياس بطريقة موضوعية للحكم على أداء المرؤوسين والوصول الى نقاط القوة لزيادتها وتعميمها ونقاط الضعف والعمل على ازالتها.¹

10-1-تعريف التخطيط:

التخطيط هو الخطوة الأولى في العملية الإدارية، حيث تحدد فيه الإدارة ما تزيد أن تعمل وما يجب عمله، وأين، وكيف، وما هي الموارد التي تحتاج إليها لإتمام العمل، وذلك عم طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد.² وعرفه إبراهيم سعد الدين بأنه: "مجموعة النشاط والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى."

كما عرفه السلمي على أنه: "هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع الى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تعترضها ظروف المناخ العام المحيط بالمشروع."

ان التخطيط في صورته الإيجابية وفي المقام الأول منهج أو مدخل لحل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية، وهذا المنهج لكي يكون فعالا ومجديا يلزم أن يكون مفهوما ومقبولا من رجال السياسة والمنفذين، وهو يعني الى جانب هذا عملية يشترط لنجاحها وجود مخططين متخصصين أحسن تدريبهم، ولديهم الإمكانيات المادية اللازمة ويمتاز بنفاذ البصيرة والحيوية وموجهين بالصالح العام.

¹ حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية الاقتصادية الرياضية، التخصصة الإدارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية، ط1 دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر الإسكندرية 2012 ص 13/12

² زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات الرياضية وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009 ص

وعليه فالتخطيط هو العنصر الأول والأسبق من عناصر الإدارة وهو الأسلوب العلمي الذي يكفل أمثل استخدام لكافة الموارد والإمكانات المتاحة بنوعياتها لتحقيق الأهداف لخير رفاهية المجموع بطريقة علمية وعملية وإنسانية تتميز بتحديد مواعيد بدأ الأعمال والانتهاؤ منها، وعلى ذلك فالتخطيط عبارة عن تحديد الأهداف حسب أولويتها وحصر كافة الموارد الإمكانات المتاحة ثم تحديد أنسب الوسائل والسبل لاستغلال هذه الموارد في تحقيق الأهداف.

ويعرفه فايول بقوله: "أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل."

ويعرفه إبراهيم سعد الدين: "هو مجموعة النشاط والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بأهداف محددة وفقا لطريقة مثلى، وأن التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمتجمع في زمن معين."

ويعرفه إبراهيم عبد المقصود بأنه: "استقراء المستقبل من خلال إمكانات الحاضر وخبرات الماضي والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة، عن طريق تحديد السياسات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانات المتاحة والمرتبطة.

ونرى أن التعريف المناسب الذي يحقق الهدف هو:

"أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بالمستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"

ومعنى الاستعداد له: هو توفير عناصر التخطيط الآتية:

- تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بالجهد الجماعي.
- رسم البيانات أي القواعد التي تحكم تصرفات المرؤوسين في استخدامهم للعناصر المذكورة.
- تحديد العناصر (كما ونوعا) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء كانت هذه العناصر مادية أو بشرية.

- إقرار (الاعتماد) الإجراءات أي الخطوط التفصيلية التي تنتج في تنفيذ مختلف العمليات.
- وضع البرامج الزمنية، أي ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيباً زمنياً مع ربطها ببعضها البعض.
- الموازنة والميزانية.¹

10-2-التنظيم في المؤسسات الرياضية:

1. **التدرج الإداري:** يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخياً توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجه السلطة في النهاية على رأس القمة.²
2. **وحدة القيادة:** وهذا يعني أن تتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط في المؤسسة الرياضية بما يحقق المسؤولية الإدارية وتحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.
3. **نطاق التمكّن المناسب:** يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوماً خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة التي هي في صالح المؤسسة الرياضية.
4. **اللامركزية:** لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرفاق الرئيس الأعلى كما تعني التنظيم الميداني أي: عدد الوحدات التي تعمل بعيداً عن المركز الرئيس للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.

¹ حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية الاقتصادية الرياضية، التخصصة الإدارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية، الجزء السادس مكتبة الأشعاع 2001 الإسكندرية

حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية الاقتصادية الرياضية، التخصصة الإدارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية، ط1 دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر الإسكندرية 2006 ص 169

² مروان ع المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم والتربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2002 ص 64

- 5. التكامل:** وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهنا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة التابعة للمؤسسة الرياضية.
- 6. توازن السلطة والمسؤولية:** المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فان تفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة للممارسة ما فوض له والمدير والسؤال عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.
- 7. التنسيق:** وهو الترتيب المنظم للمجهود الجماعي للوصول الى وحدة العمل تهدف الى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العامة التابعة للهيئات، أي أن التنسيق هو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وانشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد.
- 8. مرونة التنظيم وبساطته:** يجب ألا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً، أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة الرياضية.
- 9. تحديد المسؤولية بوضوح:** يتطلب تحديد المسؤولية كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة وواضحة لا غموض فيها وهذا يحقق هدفين:
- الأول:** تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.
- الثاني:** فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.
- 10. نطاق الاشراف:** يوجد في كل مركز اداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الاشراف عليهم وادارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة.¹
- وقد ذهب علي عباس حبيب الى تقييم التنظيم الإداري الى ثلاث مبادئ:

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العالمية للإدارة الرياضية-الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، الجزء 7 ط1،

أولاً: التنسيق: ومعناه توجيه الجهود والقدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد بأقصى كفاية وأقل نفقات وأقل جهد ووقت وتملك السلطة العليا هذا الحق المتمثل فيما يلي:

✓ إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

✓ التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ثانياً: تدرج السلطة الرئاسية: معناه وجود قيادة عليا تتمتع بالسلطة والتوجيه تليها مستويات أدنى من القيادات والرؤساء والمشرفين تفوضهم القيادة بعض صلاحياتهم ليتمكنوا من القيام بواجباتهم وتسألهم عن أعمالهم أمامها.

ثالثاً: تحديد يد الواجبات والأعباء للإدارات: تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

✓ قسم استشاري يرسم السياسات.

✓ قسم تنفيذي.¹

10-3-تعريف التنظيم:

تعريف المفكر "ليتر": التنظيم وجود اجتماعي طور من قبل الأفراد، لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها بغير ذلك، وهي تأخذ أفراداً متنوعين ومعرفة، ومواد أولية، ووضعهم في هيكل ونظام ليعبر عن وحدة متكاملة. يمثل التنظيم الإداري أهمية كبيرة في وقتنا الحالي لما له أهمية في حياة المنظمات الإدارية واستمراريتها، فهو دليل واضح على مفهوم العمليات الإدارية وأبعادها، وهو كذلك الإطار الذي تتحدد بموجبه أوجه النشاطات الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف، حيث يتم فيه تحديد المسارات الوظيفية تحديداً دقيقاً، إضافة إلى اكتمال العمليات التنظيمية المتعددة، فتتم فيه عميات تجميع المهام والنشاطات المرغوب القيام بها في وظائف وفي وحدات إدارية متعددة.

¹ طيبي أحمد، دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي وإبراز مفهوم الربح لدى المؤسسة الرياضية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة الجزائر -03- معهد التربية الرياضية سيدي عبد الله 2014/2015 ص 153/154/155 د/علي عباس حبيب، الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي القاهرة 1997 ص 29

كما يتم به تحقيق التنسيق اللازم والصلاحيات والسلطات اللازمة لبقاء استمرارية المنظمات الإدارية الحديثة، فالتنظيم ظاهرة إدارية تصاحب ظهور أي جماعة تحاول أن تعمل على تحقيق أهداف محددة، فهو ظاهرة واكبت ظهور وتطور المجتمعات والأفراد، لما له من أهمية في تحقيق الأهداف، فالإنسان منذ بدأ الكون يعمل ضمن تنظيم محدد يتسم بالبساطة والوضوح، فقد حاول خلق التنظيم في الأسرة للقيام بتوضيح الأدوار وتوزيع السلطات، وتخطيط النشاطات، ويمكن تعريف التنظيم بأنه الترتيب والتنسيق للأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف، وهو كذلك الاطار الذي يحوي القواعد والأنظمة والتعليمات ولتعريف التنظيم اتجاهات أو زوايا مختلفة يمكن اجمالها كالتالي:

الاتجاه الاجتماعي: التنظيم مجموعة من البشر متضامنة لتحقيق أهداف معينة وفق مسؤوليات وأدوار محددة.

الاتجاه الهيكلي: التنظيم عبارة عن هيكل متعمد من الأدوار في إطار التنظيم الرسمي للمنظمة.

الاتجاه السلوكي: التنظيم عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات المرتبطة بسلوكيات معرفة.

الاتجاه العلمي: التنظيم عبارة عن مؤسسة أو تشكيل تنظيمي له مهمات عمل محدودة.¹

10-4- التنظيم والهيكل التنظيمي:

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي مؤسسة رياضية تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في قوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي.² فهو عبارة عن رسم توضيحي يرمز الى شبكة تمثل مواقع المسؤولية المختلفة، وطرق تدفق المعلومات الرسمية، ومستويات اتخاذ القرار، وعمليات الاتصال داخل المؤسسة الواحدة.

ومن خلال تحليل الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يمكننا التوصل الى العديد من النقاط والمؤشرات والمحاور

الخاصة بالعملية الإدارية والتنظيمية فيها ومن هذه المحاور:

- حجم المؤسسة وطبيعة أهدافها.

¹ زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة، وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009 ص 119

² طيبي أحمد، دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي وإبراز مفهوم الربح لدى المؤسسة الرياضية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه جامعة الجزائر -03- معهد التربية الرياضية سيدي عبد الله 2015/2014 ص 157

- أنواع الوظائف المتوفرة فيها.
- مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- الإدارات الرئيسية في المؤسسة.
- طرق تدفق المعلومات بين هذه الإدارات.
- نطاق الاشراف.
- التسلسل الإداري الخاص بعمليات اتخاذ القرار.
- درجة المركزية واللامركزية السائدة.¹

10-5- الرقابة في المؤسسات الرياضية:

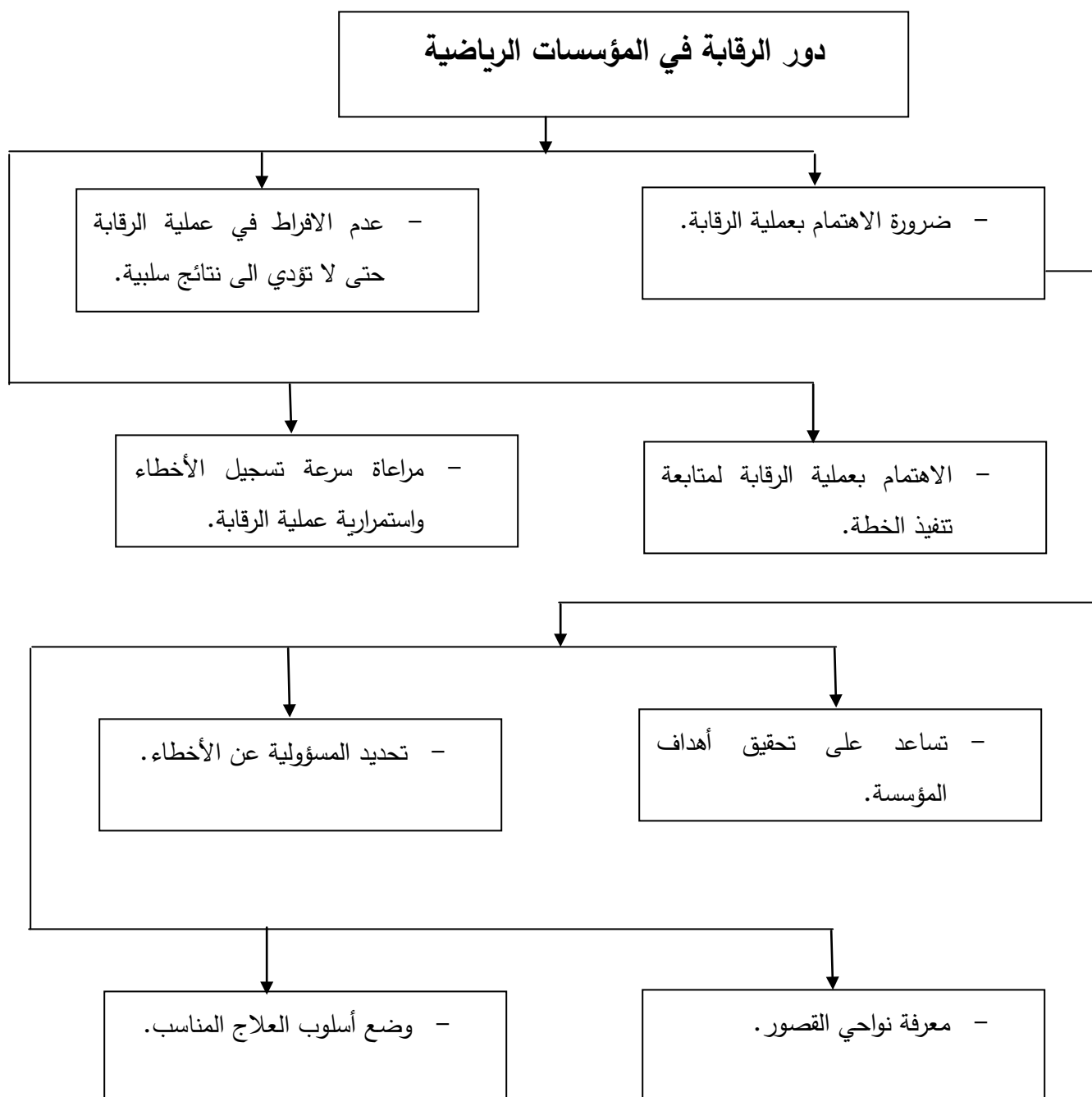
وتنقسم الى:

- **الرقابة الداخلية:** ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل مؤسسة رياضية على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس هذه الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة وكذا النشاط الذي تؤديه. وتقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المؤسسة الرياضية للعمل على رفع كفاءة الأداء بالنسبة للعاملين، وتختلف الرقابة في المؤسسات بحجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها. وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية الى انشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف والقصور في نواحي الأعمال الإدارية بالمؤسسة الرياضية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب
- **الرقابة الخارجية:** تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة الرياضية وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري.²

¹ زيد منير عبوي، إدارة المؤسسة العامة، وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2009 ص 122

² أحمد ماهر وآخرون، الادجارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية 2001/2002 ص 340

شكل رقم "10" دور الرقابة في المؤسسات الرياضية¹



¹ حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية الاقتصادية الرياضية، التخصصة الإدارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية، ط1 دار الوفاء لدينا

10-5-1-تعريف الرقابة:

هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي الى المساعدة في انجاز الأهداف، يبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط الاستراتيجي فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عملية مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء.

وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

- الحوافز والعقبات التي يتوقع المدير أن يواجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي على المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما تتطلب الكشف عن هذا العمل ومواجهته.

- يجب على المسؤول أن يراقب بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي¹ وكذا يمكن تعريفها على أنها وظيفة من وظائف الإدارة تعني بمقياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعية قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له، وهي عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومة ومقارنة ما حصل فعلا مع ما كان متوقعا حدوثه.²

ويمكننا كذلك تعريف الرقابة على أنها: "متابعة الأعمال ومعرفة العقبات والمشكلات التي تواجه الفرد أثناء العمل وتبدأ من بداية عملية التخطيط وتنتهي عند حل المشكلة استخلاصا من التعريف السابق يمكن وضع التعريف الآتي للرقابة:

"هو التعرف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية أو عملية التأكد من مدى تحقيق الأهداف الموضوعية."

❖ هل هناك فرق بين عملية الرقابة وعملية التقييم؟

لا يوجد فرق بين العمليتين لأن خطواتهم وأهدافهم وتعريفهم واحدة.

لأن التقييم هو اكتشاف نقاط الضعف وتصحيحها وكذلك الرقابة.

¹ طيبي أحمد، دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي وإبراز مفهوم الربح لدى المؤسسة الرياضية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة الجزائر -03- معهد التربية الرياضية سيدي عبد الله 2015/2014 ص 163

² زيد منير عبوي، إدارة المؤسسة العامة، وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2009 ص 119

العناصر والخطوات واحدة:

- تحسين المعايير.
- قياس الأداء.
- التقييم لاكتشاف نقاط الضعف.
- تحسين وتطوير الأداء.¹

● الرقابة الإدارية في المؤسسة الرياضية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل.²

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة.³

فهي الوظيفة التي تهدف الى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة وهي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة من التأكد أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.⁴

والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه ويعرفها "فويل": "هي التحقق من أن كل شيء تم طبقا للخطة

¹ حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية الاقتصادية الرياضية، التخصصة الإدارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية، ط1 دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر الإسكندرية 2006 ص 881

د/ حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية لفلسفة وإدارة التربية الرياضية، الجزء السادس، مكتبة الاشعاع الإسكندرية 2004

² إيهاب صبيح محمد رزق، مرجع سبق ذكره ص 167

³ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ص 80

⁴ السيد عليوة سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر، أتراك للنشر والتوزيع 2001 ص 35

التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.¹

11- التمويل في المؤسسات الرياضية:

تتمحور أسئلة المالية للمؤسسة الرياضية حول التالي:

- ما مقدار الأموال التي ستحتاجها المؤسسة الرياضية في المستقبل؟
- كيف سيتم توفير هذه الأموال من الحكومة أو من التمويل الذاتي أو التمويل الأهلي؟
- كيف تحمي المؤسسة الرياضية ممتلكاتها من الأحداث غير المتوقعة ومخاطر الأسواق المالية في حال تحولها الى شركات مساهمة عامة؟²
- كيف يتم تناقل أصول المؤسسة الرياضية عبر الأجيال (التركة والميراث)؟
- هل تؤثر الضرائب (الإعلانات والعقوبات الضريبية) على القرارات المالية للمؤسسة الرياضية في حال تحولها الى مؤسسة تجارية ربحية؟
- وغالبا ما تتمحور القرارات المالية حول مصاريف التسيير، تمويل الصيانة مثل العقارات أو السيارات أو شراء التأمين (مثل التأمين الصحي أو التأمين على الممتلكات)، أو الاستثمار والادخار من أجل التقاعد، وأيضا قد تتمحور على تسديد الدين.
- ان مهمة مالية المؤسسة الرياضية (أو المالية الإدارية) هي توفير الاعتماد المالي لتمويل أنشطة المؤسسة، وتنطوي على عملية الموازنة بين المخاطر والربحية عند محاولة الاستثمار أو قيمة.

¹ طيبي أحمد، دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي وإبراز مفهوم الربح لدى المؤسسة الرياضية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة الجزائر -03- معهد التربية الرياضية سيدي عبد الله 2015/2014 ص 162

موسى اللوزي التنمية الإدارية المفاهيم والأسس والتطبيقات دار وائل للطباعة والنشر ط 1 عمان 2000 ص 120

² أمال محمد إبراهيم ورقة التسويق وتشغيل الأندية على أساس شركات مساهمة هامة ص 2/8 ورشة عمل الاستثمار الرياضي، الأكاديمية الأولمبية للجنة الأولمبية السودانية، الخرطوم السودان 2009

ويتم توفير الاعتمادات المالية طويلة المدى من خلال حقوق الملكية أو القروض طويلة الأجل (وغالبا ما تكون سندات) ويشكلان هيكل رأس المال، فيما يتم توفير الاعتماد المالي قصير المدى (أو رأس المال العامل) غالبا عبر قروض مستمرة من المصرف.¹

كذلك يعتبر الاستثمار (أو إدارة المحفظة الاستثمارية) من قرارات المؤسسة الرياضية التمويلية، والاستثمار هو حيازي أصول أملا في أن تحافظ على قيمتها أو تزيد وعند إدارة الاستثمار (بناء المحفظة) يجب أن يتخذ قرار حياي ماذا وأين وما حجم ما يستثمر، ولهذا يجب على الشركة أن:

- تحدد الأهداف وقيودها: مثل الأهداف الفردية أو المؤسساتية، الإطار الزمني، المخاطر، الاعتبارات الضريبية.

- تحديد الاستراتيجية المناسبة: استراتيجية تحوط نشطة أو سلبية.

- قياس أداء المحفظة الاستثمارية.

- الإدارة المالية: وهي مطابقة للوظيفة المالية لمهنة المحاسبة، مع ذلك فإن المحاسبة المالية تعني أكثر بتقرير البيانات المالية عن ماضي الشركة بينما القرار المالي يختص بمستقبل المؤسسة.

12- الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية:

وتعرف على أنها إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق والذي سوف تتعامل معه وعملية تخص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه، والأهداف الخاصة بالإدارة والاستراتيجية على مستوى المنظمة وهي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.

- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.

¹ عمر الفاروق البرزي، مطالعة حول الاستثمار الأجنبي المباشر ونقل التكنولوجيا مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي العدد 86 أكتوبر 2001 ص 187

د/أمال محمد إبراهيم د/ الطيب حاج إبراهيم، الأستاذ عبد المنعم توفيق هيبا قسم الإدارة الرياضية كلية التربية البدنية والرياضية، التمويل/ التسويق والاستثمار في المجال الرياضي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 21 مايو 2011 ص 23

- تحديد المنتج والسوق.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.
- والإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب على الأسئلة التالية:
 - ✓ ما هو الغرض الأساسي للمنظمة؟
 - ✓ ما هي الصورة التي ترغب للمنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها؟
 - ✓ ماهي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟
 - ✓ ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة؟
 - ✓ كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي الى تحقيق أغراضها؟¹

1-12- مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

هناك ما يسمى بالتنمية الإدارية وهي تتضمن التغيير والتطوير بحكم تعريفها، وهي تتعلق بتقارير الاستراتيجية والخطط وكيفية تنفيذها، وهي تتضمن عمليات التحليل واتخاذ القرار والتطبيق والتقييم والقرارات التي تتعلق بالمنظور العام للأنشطة المنظمة، والتوجهات الطويلة المدى للمنظمة والعمل على التنسيق بين أنشطتها والبيئة التي تحيا فيها.

والإدارة الاستراتيجية في المؤسسة تتطلب طرق مستجدة من التفكير والعمل، وهي مهمة لأنها مفتاح تسلسل أداء المهام وكما أشار محمد منير مرسى كذلك "أن المدير التقليدي ينظر الى قدميه بينما المدير الاستراتيجي ينظر الى الأمام"²

تطورات الألفية الجديدة، للتكنولوجيا والعولمة فرضت متغيرات جديدة لتحقيق إدارة التميز، وهي جهود تنظيمية مخططة تهدف الى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة، لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير

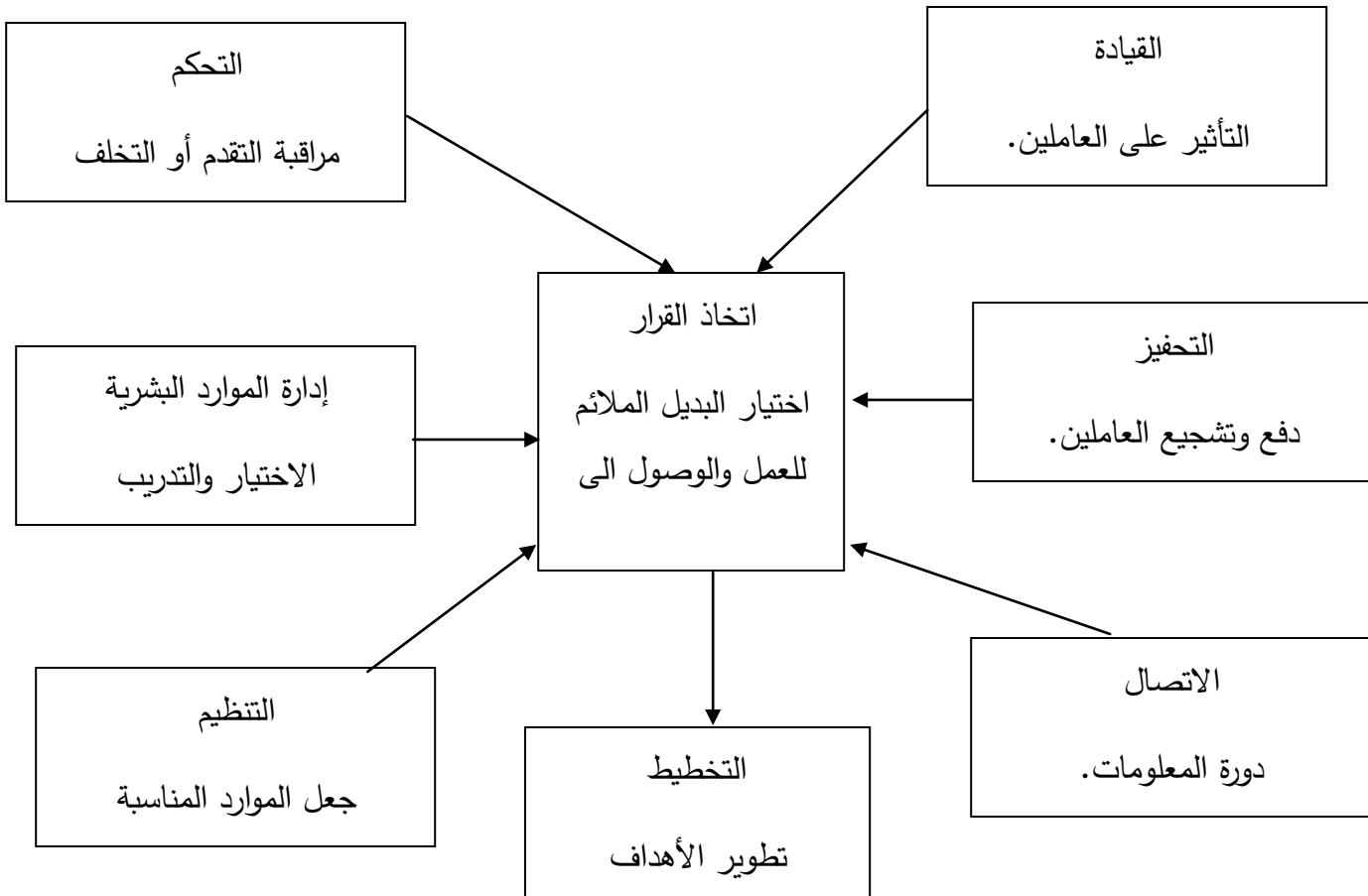
¹ حنيش الحاج، استراتيجية التسويق في المؤسسات والمنشآت الرياضية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية البدنية الرياضية، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية، 2008/2009/ ص 19

² محمد منير مرسى، الإدارة المدرسية الحديثة، مطبعة عالم الكتب، القاهرة 1998 ص 18

في كل شيء وعلى كل مستوى وطوال الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة، والعاملون ذوي القدرة على الابتكار والابداع.

فالبحث وراء الاستراتيجيات يجعلنا نخطو خطوات النجاح في العمل لدراسة الأوضاع المناسبة له لتعدي الحواجز وبلوغ الأهداف الموجودة، هذا يتم وفق مراحل متسلسلة من العمل، معناه التحكم واتخاذ القرار المناسب والاتصال الدائم والتنظيم والتخطيط المبدئي للأعمال وتحفيز العنصر البشري الذي يتم قيادته، وبمكنا توضيح خطوات الإدارة الاستراتيجية عن طريق الهيكل الآتي:

الشكل رقم "11" الإدارة الاستراتيجية:¹



¹ شريفي سلمى، أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر -03-

13- إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية:

ان فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة نسبيا ففي نهاية عقد الثمانينات بدأت تتبلور أدوات ومفاهيم وفلسفة وعناصر إدارة الجودة تحت مسمى إدارة الجودة الشاملة، ويرى البعض أن موضوع إدارة الجودة الشاملة، ويرى البعض أن موضوع إدارة الجودة الشاملة هو موضوع الساعة حيث أصبح الطريق الموصل الى التنمية الحقيقية نظرا لأن الجودة الشاملة تلعب دورا هاما في نجاح المؤسسات والهيئات وزيادة حصتها التسويقية محليا وإقليميا وعالميا، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة في مسارها على مبدئين: التحسن المستمر ووضع استراتيجية تحويلية للمؤسسة أو الهيئة لتكوين أكثر فعالية.

واستنادا لمدخل النظم في الإدارة وباعتبار المجال الرياضي نظام داخل المجتمع من الواجب تطويره وتطوير اللوائح التي تحكم العمل بمؤسساته، فانه من الضروري دراسة مفهوم الجودة الشاملة كأحد أهم وأحدث الأساليب الإدارية في العالم والتي تضع في اعتبارها بنودا اتفاقيه الجات فيها يختص بالمؤسسات والمنظمات التي تقدم خدمات أخذت بالأساليب الكمية في الإدارة ملزمة بإعداد كوادر مميزة على أعلى مستوى من الكفاءة والخبرة والتأهيل ووفقا للمواصفات العالمية القياسية للمنتجات التي من الواجب تطبيقها في المؤسسات الرياضية، وأشهر هذه المواصفات الأيزو 9000 بمستوياتها المختلفة وإدارة الجودة الشاملة عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات التدبير الإداري، وتنادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع الموظفين.

وهي فلسفة إدارية تهدف الى تحقيق التمييز في جودة أداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين، وقد عرفت إدارة الدفاع الأمريكية بأنها: "فلسفة ومجموعة من المبادئ الارشادية التي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات".

أما جورج جوزيف فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام من الأنشطة موجه نحو تحقيق اشباع حاجات العملاء، ويمنح سلطات للعاملين وايرادات أعلى وتكلفة أقل للمؤسسة.

ويرى "كول" أن الجودة الشاملة نظام اداري يضع رضا العميل في أول قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة الأجل، حيث يؤمن هذا النظام بأن تحقيق رضا العميل ينتج أرباحا ثابتة طويلة الأجل وقد قدم

"كالوزني ومكلافين وسميس" تعريفا للجودة الشاملة حيث يعتقدون أنها هي الطريقة النظامية للمشاركة في التخطيط وتنفيذ عملية التحسيس والمستمر للمؤسسة مع التركيز على رضا العميل وتلبية توقعاته وتحديد المشكلات والتعرف عليها والشعور بالانتماء لدى العاملين ودعم فكرة المشاركة لاتخاذ القرارات، أما "أوكلاند" فيرى أنها طريقة لتحسيس مرونة وفعالية الأعمال بشكل عام مع إمكانية تحسيس التنظيم ومشاركة كل قسم وكل نشاط وكل فرد في جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

وقد تناول "دوجلاس ووليم" إدارة الجودة من منظور أوسع فهي من وجهة نظرها عملية واسعة النطاق لتعزيز مزايا الشركات المنافسة فهي مفتاح لمفاهيم تتضمن التحسين المستمر، تصغير الأخطاء إدارة العمل الصحيح من أول مرة، وهي تعرف العاملين بأن يكونوا على علم ودراية بالموقف الحالي للعمل، وكيفية تحسينه وقد قدم "معهد الجودة الفيدرالي" تعريفا لإدارة الجودة الشاملة، حيث يرى أنها تقوم بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة تحسين الأداء.

أما كروسي "ويمينج وجوران" فقد عرفوا الجودة بأنها المواثمة مع متطلبات الجودة بالمؤسسة أو الشركة". وقد قدم "الشافعي حسن أحمد" 2006 تعريفا لإدارة الجودة الشاملة حيث يرى أنها كل أنشطة وظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها ومسئولياتها وتطبيقها بواسطة تخطيط وضبط وتوكيد وتحسين الجودة داخل نظام الجودة.

أما "أوكلاند جون" فيرى أن إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة التي تدار بها المؤسسة لتطوير فعاليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل، وقدم "مايل روبال" تعريفا للجودة الشاملة حيث يرى أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين على العمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق اشباع حاجات المستفيدين أو العملاء.

ويرى "رايل برينسيس"، "يورد أيز" أن الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لتحقيق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع المستفيدين الخارجيين والداخليين بالإضافة الى الموردين، كما يعرفها "جابلونسكي" بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك القدرات والمواهب لكل العاملين والإدارة لتحسين الإنتاج والجودة والخدمة بشكل

مستمر مستخدمة فرق العمل، أما "البرخت كارل" فيرى أنها تعتمد على بحوث السوق والعملاء أو المستفيدين وتكوين الاستراتيجية وهي بهذا المعنى تعني صيغة مميزة لتقديم الخدمة، وترتبط ارتباطا وثيقا بافتراضات مختارة بعناية فائقة وتمثل قيمة للعميل أو المستفيد وتساعد على إرساء مركز تنافسي فعال ويشير الى أهمية التعليم والتدريب ونظم الاتصال وتحسين العمليات والقياس والتقييم والتغذية المرتدة.

ويضع "كونيل" تعريفا للجودة حيث يفسرها بأنها المتانة والأداء المتميز، ويرى "جونسون" أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن القدرة على تحقيق أهداف ورغبات المستفيد بالشكل الذي يتطابق مع التوقعات ورضاءه التام عن الخدمة أو السلعة التي تقدم له.

أما "المكتب القومي للتنمية الاقتصادية البريطاني" فيشير الى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتحدد بأنه الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع.

ويؤكد "المعهد الأمريكي للمعايير" أنها السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة ويؤكد "الشافعي حسن أحمد" 2006 أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تحتوي على مجموعة من المبادئ الإدارية يهتدى بها المديرون لإدارة مؤسساتهم وتشمل مجموعة من الأدوات الإحصائية وأدوات لقياس الجودة، وهي وسيلة غير تقليدية للاستفادة من إمكانيات وقدرات العاملين للمؤسسة.

وقد قدم "الشافعي حسن أحمد" تعريفات عدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال الرياضة حيث يرى أنها تحقيق احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيد أو العميل في المؤسسات الرياضية والأنشطة الرياضية المختلفة (اللاعب، الإدارة) كما يرى أنها التفوق أي تحقيق المستوى الرياضي أو الإنجاز الرقمي المطلوب أو مستوى اداري فعال للمؤسسات الرياضية، ويضيف أن أداء الجودة الشاملة بكفاءة يكون بنتيجة الاعداد المهني والعلمي للعاملين بالأنشطة والمؤسسات المختلفة.

ويفسر "الشافعي حسن أحمد" الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية حيث يرى أنها تأخذ أشكال عدة هي تواجد المواثمة مع المواصفات المرتبطة بكل نشاط أو مجالات التربية البدنية والرياضية والقيام بأفضل ما يجب أن يكون في حدود الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف الأنشطة الرياضية، ويضيف أن جودة النشاط

الرياضي تعبر عن جودة الخدمة التي تقدم للمستفيدين من ممارسة الأنشطة الرياضية سواء مان لاعب أو إدارة وأشار الى أهمية تناسب تكلفة اعداد البطل أو النشاط بالنسبة للهدف المراد تحقيقه وقد استعرض العناصر المساندة في إدارة جودة الشاملة في المجال ومنها توافر الإدارة القيادية الفعالة، التعليم والتدريب، الهيكل التنظيمي للمستويات الإدارية، توافر وسائل الاتصال المناسبة الى جانب استخدام مبدأ التحفيز (الحوافز) والقياس والتقييم.

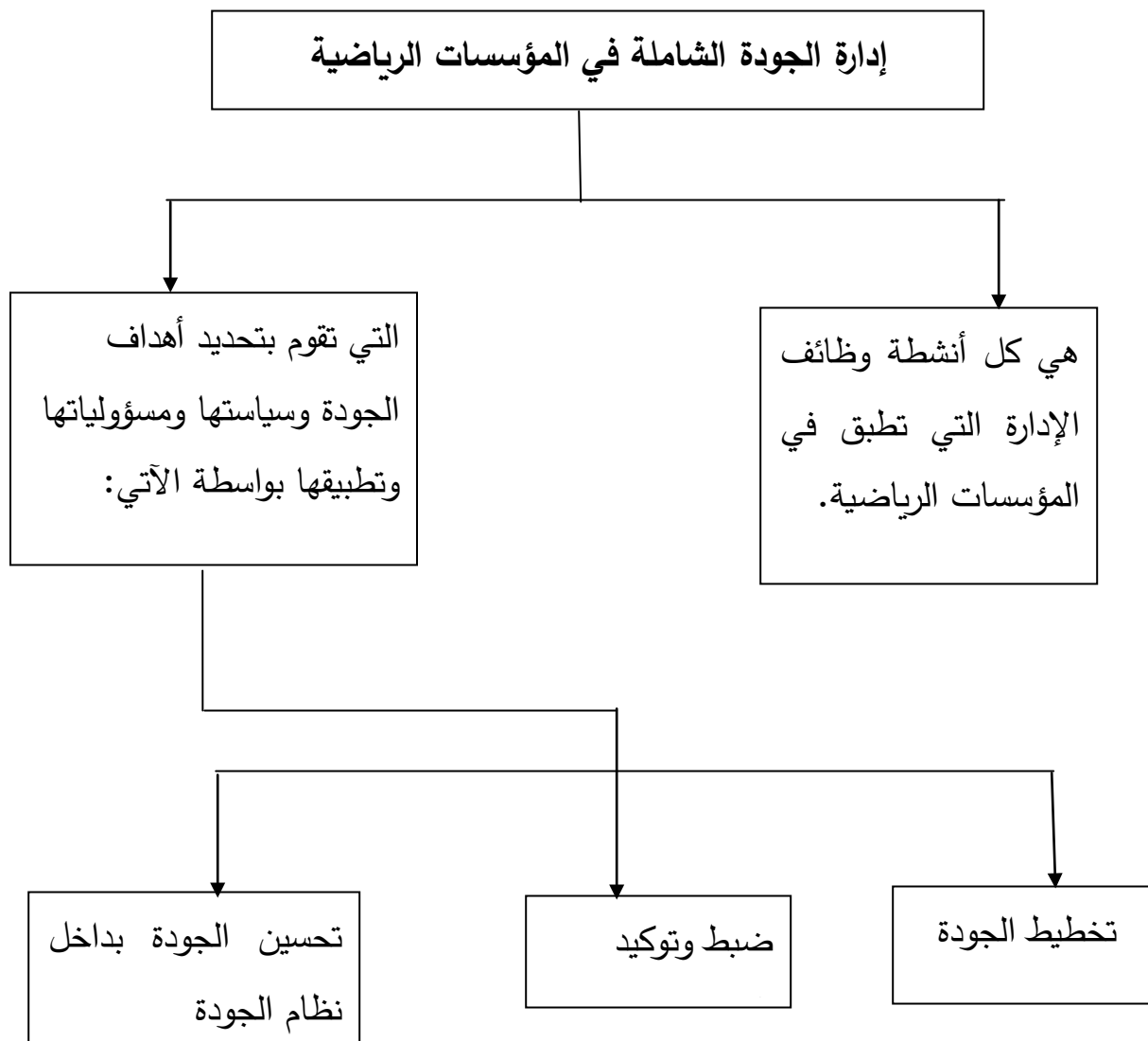
ومن المهم توفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة للتسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية والمتمثلة في:

- ايمان واقتناع الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة.
- وجود أهداف محددة للمؤسسة.
- مشاركة العاملين في عمليات التحسين والتطوير.
- التمحور حول العميل.
- استخدام الأساليب الحديثة في حل المشكلات.
- الاعتماد على نظام معلومات متكامل.
- الإدارة الفعالة للعنصر البشري.
- التدريب المستمر للعاملين.
- الاعتماد على فلسفة التطور المستمر.¹

¹ د/علية عبد المنعم حجازي، د/حسن أحمد الشافعي، استراتيجية التسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، طبعة أولى، دار

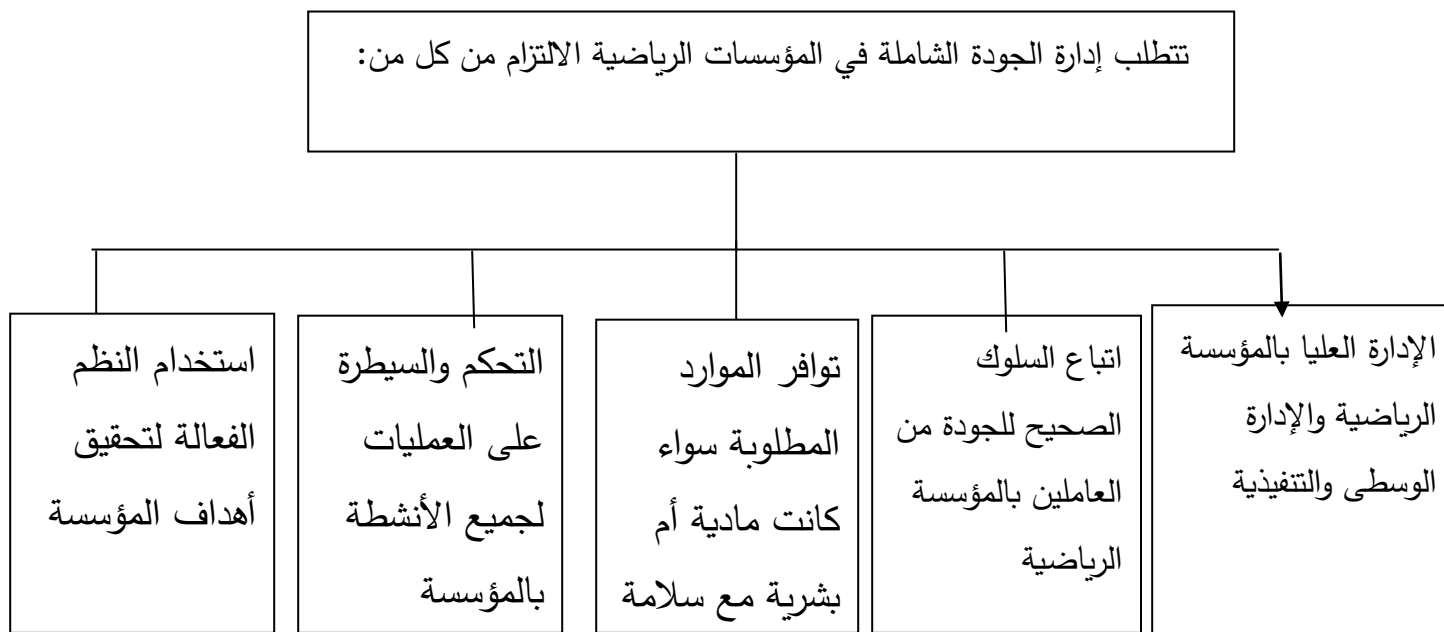
13-1- إدارة الجودة الشاملة لعملية التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية:

الشكل 12: إدارة الجودة الشاملة لعملية التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية



إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:¹

الشكل 13: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية



13-2- الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية:

تعد الموازنات نوع من اعداد الخطة أو الخطط في صورة مالية أو في صورة كمية فبعد تقسيم الأعمال الى أوجه النشاط والوظائف المختلفة التي يحتويها المشروع يصبح لكل وظيفة أو مجال موضع لميزانية تقديرية للوظائف، وكذلك توجد موازنات تقديرية خاصة بالأقسام، وتعد جزءا لا يتجزأ عن الموازنات الوظيفية، ويتم تجميع كافة الموازنات الوظيفية في ميزانية موحدة أو رئيسية² والموازنات التسويقية هي عبارة عن ترجمة مالية للخطط التسويقية، وتوضح الإيرادات المتوقعة للمبيعات والتوقيت المتوقع للحصول عليها، كما توضح المصروفات المطلوبة لإنجاز الخطة وتوقيت الحاجة اليها، وتوضح الموازنة التسويقية الفائض والعجز المالي المتحقق في الأوقات

¹ حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية الاقتصادية الرياضية، التخصص الإداري والقانونية في التربية البدنية والرياضية، ط1 دار الوفاء لدينا

الطبعة والنشر الإسكندرية 2006 ص 97/96

² درويش، الحماسي المهندس 1996 ص 40

المختلفة أثناء تنفيذ الخطة، كما توضح الأرباح المتوقعة في نهاية تحقيق الخطة، وتساعد ذلك على تدبير الموارد المالية المطلوبة أثناء تنفيذ الخطة التسويقية بما يضمن حسن سير تنفيذها¹

• طرق تحديد الموازنة التسويقية:

1- **طريقة التقدير الجزائي:** وموجبها تحدد الموازنة بطريقة تقديرية بحتة دون أن يكون هناك أساس منطقي محدد لها، سوى المبلغ الذي ستوافق الإدارة عليه.

2- **طريقة الأموال المتوافرة:** تعتمد على تخصيص كل الأموال لديها الى الإنتاج وبعض العمليات التسويقية، وما يتبقى منها ينفق على التسويق.

3- **طريقة عائد الاستثمار:** وهي طريقة مثالية من الناحية النظرية، فهي تبنى على اقتراض نفقات التسويق لها صفة الاستثمار، وليست صفة المصروفات الجارية.

4- **طريقة البحث والأهداف والعمل:** وتعتبر أفضل الطرق في تحديد ميزانية التسويق وتتضمن أربع مراحل:

- اجراء البحوث: حيث يؤدي تحليل الموقف التسويقي الى إيضاح الحقائق التي ستساعد في تحقيق العمل التسويقي وفي تحديد الأهداف التسويقية.

- تحديد الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل للعمل التسويقي.

- تحقيق العميل التسويقي بحيث يؤدي الى تحقيق الأهداف.

- تكلفة العمل، فتحديد العمل يسهل التكلفة.

ومن الواضح أن الطريقة الأخيرة هي وحدها الطريقة الموضوعية التي يمكن الاستفادة منها في المجال التسويقي،

وسم الخطط الاستراتيجية (جبريل 2006 ص 60/59)

¹أماني عامر 1998 ص 287

14- أهداف وغايات المؤسسة الرياضية:

- تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، وحسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساساً لتحقيق الأهداف الآتية:¹
- **أهداف اقتصادية:** وتمثل في الربح، الاستجابة لكرغبات المستهلكين وعقلنة الاستغلال.
 - **أهداف اجتماعية:** تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال، إقامة أنماط استهلاكية معينة، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، التسويق الرياضي، توفير تأمينات مرافق المنشأة.
 - **أهداف ثقافية ورياضية:** كتوفير وسائل ممارسة النشاط الرياضي، احتضان التظاهرات الرياضية، رسكلة القدامى وتخصيص أوقات للرياضة.
 - **أهداف تكنولوجية:** كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استغلال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليل التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.
 - كما يمكن النظر للمؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية وخارجية اتجاه خمسة ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم:
 - ✓ **الملاك:** لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط وخدمة المصالح العامة لتحسين ممارسة الأنشطة الرياضية.
 - ✓ **الزبائن:** من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة هي الزبائن، حيث يتم من خلالها تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتتحدد أهداف المؤسسة اتجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية: النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم والخدمات ما بعد البيع.
 - **السلطات العمومية:** ويتعلق الأمر هنا ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة، وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات منها الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر

¹ ناصر دادى عدون، نفس المرجع ص 10

بالقوانين الوطنية أو الدولية، احترام حقوق العمال وهذا طبقاً لما جاءت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية، والامثال الى بعض الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط.

- **العمال:** ان مستقبل المؤسسة الرياضية وبلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكرة وذكاء العمال، فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأسمال المعرفة الذي يصعب حقيقة تقييمه كباقي عناصر أصول المؤسسة، ولا يمكن الإحساس بفعاليته الا بفقدانه، آل تصرف إيجابي تجاه العمال يؤدي الى تخفيض التكاليف، احترام آجال التسليم، وتحسين النوعية، وذلك يجعل العامل يحس بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.

- **الموردون:** يشكل الموردون المصدر الخارجي لموارد المؤسسة (سواء كانت موارد مادية، مالية أو بشرية) فالموارد المادية تتمثل في الاستثمارات والسلع التي يمكن المؤسسة أن تحصل عليها دون أن تدفع ثمنها فوراً، بالتالي يمكن لها استغلالها والحصول على عوائد تسمح بتسديد ثمنها وتحقيق ربح المؤسسة، أما الموارد المالية فتتمثل في القروض الطويلة، المتوسطة والقصيرة الأجل التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها وأما بخصوص الموارد البشرية فالمقصود هنا المقابلة من الباطن التي تمكن المؤسسة من رفع رقم أعمالها وبالتالي من أرباحها.¹

14-1-المورد البشري في المؤسسة الرياضية:

المؤسسة الرياضية ككل الهيئات تقوم بحضور يد عاملة تنشط فيها، فتحصن الجهود بإراحة بلوغ الأهداف المرسومة والعمالون في المجال الرياضي يمكن تصنيفهم ضمن فئتين: الفئة الأولى تشمل المختصين الفنيين أما الفئة الثانية فتشمل المديرين أو السيرين العاملين في القسم الإداري.

¹ طيبي أحمد، دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي وإبراز مفهوم الربح لدى المؤسسة الرياضية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة الجزائر -03- معهد التربية الرياضية سيدي عبد الله 2014/2015 ص 132/133 ويتعلق الأمر هنا خاصة بعقود العمل، الأجر الأساسي، الاشتراكات الاجتماعية، قواعد تسريح العمال، التشالور مع العمال...

14-2-المختصون الفنيون:

وهم الموظفون الذين يستخدمون ممارستهم المتخصصة وقدراتهم لإنجاز العمل أو النشاط الممارس في المؤسسة كالمدرين ذوي الخبرة والدقة في العمل واللاعبين المحترفين وهذه الفئة من العاملين تأخذ الحصة الكبرى من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، ومن أمثلة المتخصصين الفنيين في المؤسسة نجد:

- المدرب المحترف في الرياضات الممارسة في النادي.
- خبراء رياضيين.
- الرياضيين واللاعبين المحترفين.
- الحكام والقضاة الرياضيين.

14-3-المديرون والاداريون:

وهم الذين يشغلون القسم الإداري، والذين يستثمرون قدراتهم وخبراتهم الإدارية، فيبرزون مهاراتهم من خلال تنظيم، تخطيط، توجيه والقبالة على الأعمال المنجزة في الهيئة، وهم أشخاص يتمتعون بالسلطة الرسمية لتصميم سير العمل حيث نجد من هذه الفئة:

- المدير العام ونوابه.
- مدراء أو مسؤولي الأقسام.
- المدراء التنفيذيين كالمدير الفني.

وهذه الفئة تترتب في هرم اداري تعلوه الإدارة العليا وتليها الإدارة الوسطى ثم الإدارة التنفيذية، والموارد المالية المتوفرة في الهيئة الرياضية تتطلب تنظيم توزيعها وتوجيه مشغليها ومراقبتهم، هذا يمكن اتمامه بعد انتقاء المهارات.

14-4-عملاء المؤسسة الرياضية:

المؤسسة الرياضية كهيئة تنظيمية تستشرف العديد من العملاء والمستفيدين وهي الفئة التي تتلقى منتوج المؤسسة أو ما توفره من سلع وخدمات المستهلك وقد تم تصنيف عملاء المؤسسة الرياضية الى:

فئة أولى: تضم كل من المشتريين، المستخدم النهائي والجمهور عامة، يتعاملون مع المؤسسة وفق تسعيرات محددة لكل سلعة أو خدمة.

فئة ثانية: وهي الجهة المانحة للشهادات، الهيئات الحكومية التي تكون في علاقة مستمرة بأعمال المؤسسة الرياضية ونجد العميل بداخل المؤسسة.

فئة ثالثة: تشمل الجهات والهيئات المنظمة، والجهات التشريعية نجد على سبيل المثال اللجان الأولمبية والوزارات. وبهذا فان المؤسسة الرياضية تحيا في نسيج اجتماعي واقتصادي، وتمثل بالنسبة للعملاء المتعلقين بنشاطات الهيئة الرياضية، المورد أو الوحدة المنتجة التي توفر سلع وخدمات تلبي طلبات المستهلك وتعمل لأجل تحسين رضا هؤلاء العملاء والمستفيدين بتبني سياسات استراتيجية، يعني هذا اتخاذ مسار انتاجي يوازي الاحتياجات ذات المعايير المحددة بالجودة بأقل تكلفة ممكنة.

وبهذه الطريقة ألغي المفهوم الكلاسيكي للعميل كونه الذي ينشط في السوق وأصبح يعتبر السبب الرئيسي لوجود المؤسسة الرياضية والاساس الذي يواجهه القرارات المتخذة في هذه الهيئات.¹

¹ شريفي سلمى، أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر -03-

معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله 2012/2011 ص 69

الخلاصة:

ان دور المؤسسة الرياضية الحقيقي اليوم يتمثل في إذا ما كان بقدرتها الاستغلال مواردها والاستفادة منها، حيث يتم ذلك بوضع برامج مبدئية وأنظمة عمل ترمي الى الرفع من المركز المالي. ولقد أدت تغيرات القرن الحادي والعشرين الى ضرورة الاهتمام بالموارد الداخلية وخاصة الموارد البشرية، وذلك من خلال التقدير والاهتمام اللازم بالأعمال المنجزة والعمل على تصحيحها وتطويرها، وذلك ما يدفعهم الى الالتزام بالتسيير الاستراتيجي وذلك بتحسين السلوكيات وارتفاع الإحساس بروح الولاء والانتماء للمؤسسة والقيم التي أشأت من أجلها وزيادة قيمة المنافع والمكاسب وحسن استغلال هذا المورد الاستراتيجي. هذا ما يدفع المؤسسة لأن تكون أكثر كفاءة وفعالية من باقي المؤسسات الرياضية المنافسة.

الباب الثاني

الدراسة الميدانية

الفصل الأول

منهج البحث وإجراءاته الميدانية

تمهيد:

بعد تطرقنا للجانب النظري للدراسة والذي نتج عنه عدة مفاهيم وتعريف لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بمتغيرات الدراسة قمنا بترتيبها على شكل مباحث وتقسيم الجانب النظري الى ثلاثة فصول، فصل اول حول اليات التسويق الخدماتي، فصل ثاني حول تنمية الموارد المالية (التمويل)، والفصل الثالث حول المؤسسات الرياضية.

ولكي يستوفي بحثنا كل الشروط العلمية سنتطرق الان الى الجانب التطبيقي للدراسة بإجراء الدراسة الميدانية التي توصلنا الى تحقيق صحة فرضيات هذا البحث وذلك للوصول الى نتائج دقيقة ومضبوطة، ومن اجل كل ذلك قمنا بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية لمجتمع البحث المتمثل في دواوين مؤسسات المركبات المتعددة الرياضات وتم ذلك امكانياتنا للتنقل الى عدة مناطق في التراب الوطني ، وبعدها قمنا باختيار عينة البحث اللازمة اين قمنا بإجراء مقابلات مع مديري و مسيري دواوين مؤسسات المركبات المتعددة الرياضات إضافة الى توزيع استمارات الاستبيان و التي سنعرضها في جداول إحصائية ورسوم بيانية تبين التكرارات المتحصل عليها مع النسب المئوية معامل كاف تريبع، ثم تحليل ومناقشة هذه النتائج.

1-منهج البحث المتبع:

منهج البحث هو الأسلوب الذي يتبعه الباحث لتحديد خطوات بحثه والذي يمكن من خلاله التوصل الى حل مشكلته ففي الدراسات التحليلية والوصفية يختار الباحث المنهج الوصفي لأنه يؤكد على التحليل ووصف الحالة وإعطاء نتائج.¹

ان اختيار منهج البحث مسألة ليست بالسهلة، لان هذا الاختيار يتعلق بطبيعة الموضوع فطبيعة بحثنا هذا الذي نقوم من خلاله بوصف طبيعة التسيير المالي للمؤسسات الرياضية ومدى تفعيل اليات التسويق الخدماتي في أهدافها المسطرة ألزمت الباحث على استخدام المنهج الوصفي (الدراسات المسحية التحليلية) بخطواته وإجراءاته باعتباره المنهج المناسب للدراسة حيث يهدف هذا المنهج الى جمع البيانات

¹ خالد احمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبدالله العبيدي، 2013 ص 88.

لتقرير الحالات الفعلية للظواهر واختبار الفروض للإجابة على الإشكالات المطروحة وفق أسس علمية دقيقة.

و يعرف المنهج الوصفي انه "لا يقف على مجرد جمع الحقائق و البيانات، بل يتجه الى تصنيف هذه الحقائق و تلك البيانات، و تحليلها و تفسيرها و استخلاص نتائجها، وتحديدتها بالصورة التي هي عليها كفيها و كميها بهدف الوصول الى نتائج نهائية يمكن تعميمها"¹

ويلجأ الباحث الى استخدام هذا المنهج من اجل فتح مجالات جديدة للدراسة والتي ينقصها القدر الكافي من المعارف وهو يريد التوصل الى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تفيد في تحقيق فهم لها او وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها.²

2-مجتمع وعينة البحث:

وهي الخطوة الثانية من خطوات إجراءات البحث حيث يقوم الباحث بانتقاء العينة والتي تمثل مجتمع الأصل (مجتمع البحث) والتي يجري عليها الباحث بحثه.

يختلف حجم عينة الدراسة من باحث الى اخر ومن دراسة الى أخرى، وبشكل عام يمكن القول بان هناك مجموعة اعتبارات يتوقف عليها اختيار حجم العينة³ هي:

-درجة تجانس وتباين وحدات مجتمع الدراسة.

-طبيعة المشكلة او الظاهرة المدروسة.

-الوقت والجهد والكلفة اللازمة لاختيار العينة.

ضمن الموضوع المعالج يتجسد مجتمع بحثنا في مجموع دواوين مؤسسات المركبات المتعددة الرياضات والوحدات التابعة لها في ولايات وسط غرب البلاد والتابعة لوزارة الشباب والرياضة والتي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية والتي تعنى بتسيير اداري ومالي من طرف افراد ذوي الاختصاص والخبرة الادارية.

¹ محمد شفيق، 1998، ص180

² محمد علي محمد، 1986، ص181.

³ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، 2013، ص155.

وللأخذ بمعيار العينة المصغرة والتي تعتبر جزءاً أو نسبة من المجتمع الأصلي والتي تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً حقيقياً راعينا اختيار عينة البحث بمجموعة من مديري ومسيري دواوين مؤسسات المركبات المتعددة الرياضات والوحدات التابعة لها والتي تضم فئة من عناصر من مجتمع بحثنا.

حيث تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، ونظراً لكبر حجم مجتمعنا الإحصائي الأصلي وعدد وطبيعة الأسئلة التي قمنا بتوجيهها والتي تعتبر استقصاء لواقع معين فإننا أخذنا مديري ومسيري دواوين مؤسسات المركبات المتعددة الرياضات ورؤساء الوحدات التابعة لها لثلاثة ولايات وسط غرب البلاد (عين الدفلة-الشلف-غليزان) وهذا راجع إلى طبيعة المنصب الإداري ونوعيته ومن أجل إعطاء مصداقية أكبر لنتائج دراستنا وقيمة علمية فإن العينة تتكون من:

مدراء ديوان مؤسسات المركبات المتعددة الرياضات إضافة إلى رؤساء الوحدات التابعة لها والذين كان مجموع عددهم (في الولايات الثلاثة المذكورة سابقاً) 58 فرد.

3-مجالات البحث:

- المجال المكاني:

انحصر المجال المكاني لبحثنا هذا على مستوى المديرية و الوحدات التابعة لديوان مركب متعدد الرياضات وتم هذا عبر التنقل إلى عدة ولايات على مستوى الوطن فتم إجراء البحث الميداني في كل من ولاية الشلف و ولاية عين الدفلى و غليزان عبر جميع بلدياتهم و دوائرهم. وذلك حسب سهولة تنقلنا إلى هذه المناطق حيث تم لقاء مسيري ومدراء هذه الوحدات في مكاتبهم وميدان عملهم.

- المجال الزمني:

- تحديد مشكلة البحث: بعد إجراء مقابلة مع مدراء ومسيري الوحدات ومديري المؤسسات الرياضية التابعة لديوان مركب متعدد الرياضات من تاريخ 30 جانفي 2018 إلى غاية 10 مارس 2018.

- الدراسة الاستطلاعية: 11 افريل 2018 إلى غاية 30 جوان 2018.

- الدراسة النظرية: من 10 جويلية 2018 إلى غاية 10 مارس 2019.

- الدراسة التطبيقية: من 17 افريل 2019 إلى غاية 12 جانفي 2020

4- أدوات البحث ووسائل جمع البيانات:

-الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة علمية لجمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة، حيث قسم الاستبيان إلى ثلاثة محاور احتوى كل محور على مجموعة أسئلة مغلقة، تكون الإجابة فيها بـ (نعم) أو (لا). موزعة كالتالي:

-المحور الاول: يتعلق احتواء القانون الداخلي (الأساسي) للمؤسسة الرياضية على آليات للتسويق الخدماتي، حيث يجمع هذا المحور الأسئلة: 01-02-03-04-05-06-07-08-09-10-11.

-المحور الثاني: ويتعلق بمدى استخدام المؤسسة الرياضية للوسائل التكنولوجية للترويج لخدماتها الرياضية حيث يشتمل هذا المحور على الأسئلة: 12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22.

-المحور الثالث: ويتعلق بمساهمة التسيير الإداري للمؤسسة الرياضية في تنمية الموارد المالية واشتمل على الأسئلة: 23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34.

1-3-2-خطوات تقنين الاستبيان:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

أشار (Lawshe 1975) إلى أن صدق المحكمين يستهدف التعرف على الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة، ويعكس هذا النوع من الصدق مدى تمثيل الأداة لجميع جوانب السمة أو المفهوم الفرضي التي تسعى الأداة لقياسه، وهذا النوع من الصدق يمكن التعرف عليه إحصائياً، و اعتمد في ذلك على معادلة (Lawshe 1975) و التي تعكس مدى اتفاق المحكمين على صلاحية فقرات الأداة، و ذلك من خلال تقييمهم للفقرات وفقاً لثلاثة تصنيفات هي: (ضرورية أن تبقى في الأداة -مفيدة أن تبقى في الأداة -ليست ضرورية أن تبقى في الأداة)، ويرى (Lawshe 1975) أن الفقرة التي أجمع على ضرورتها أن تبقى في الأداة أكثر من النصف هي فقرة صادقة.

معادلة لوش (Lawshe, 1975):

$$\text{صدق المحكمين} = (\text{حض} - \text{حك}) / ((2/\text{حك}) - 2).$$

بحيث: حض: عدد المحكمين الذين اتفقوا على ضرورة أن تبقى الفقرة في الأداة. ح: عدد المحكمين الكلي. تقنين الاستبيان: تم عرض الاستبيان في صورته الأولية التي أعدها الباحث ب (37)، سؤالاً على (05) من أساتذة التعليم العالي المتخصصين برتبة "بروفيسور" ورتبة "أستاذ محاضر أ، فاتفقوا جميعهم على ضرورة حذف بعض الأسئلة ليكون الاستبيان في شكله النهائي والإبقاء على (34) سؤال التي تميزت بالصدق لما أعدت لقياسه، والتي قسمت إلى ثلاثة محاور في كل محور مجموعة من الأسئلة. ليتم بعدها حساب:

صدق الثبات:

ويقصد به (الاتساق الداخلي) بحيث تكون كل فقرة متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد قام الباحث باستخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في الاستبيان، فاستخدم الباحث معامل (ألفا كرونباخ)، و الذي من خلاله يتم حساب معامل التمييز لكل عبارة، بحيث يستحسن حذف العبارات ذات معامل تمييز موجب منخفض (أقل من 0.19)، أو العبارات التي معامل تمييزها سالب لكي نحصل على معامل ثبات قوي، و قد بلغت قيمة معامل الثبات Alpha الـ (0.94) وهو معامل ثبات مقبول.

*الجدول رقم (03) : الجدول رقم 03 يبين ثبات الاستبيان.

المحور	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ
الاول	11	0.871
الثاني	11	0.920
الثالث	12	0.952
الكلي	34	0.942

إيجاد صدق الاتساق الداخلي للعبارات

قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بين معدل كل محور و المعدل الكلي للفقرات، و الذي قدر بـ (0.93)، و الذي يعتبر معامل ثبات داخلي مقبول و دال إحصائياً. (89،0)

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات فقرات الاستبيان، مما يعبر على مدى صلاحية هذه الأداة للغرض الذي أعدت له.

1-3-3- الموضوعية:

تميز الاستبيان المستخدم في هذا البحث بوضوح عباراته البعيدة عن الغموض في فهمها، كما أنه بعيد عن التقويم الذاتي، وبالتالي فإنه يتمتع بدرجة عالية من الموضوعية.

5- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بأجراء الدراسة الاستطلاعية والتي تتمثل في دراسة كشفية علمية تهدف الى الكشف عن الظروف المحيطة بالظاهرة قيد الدراسة وضبط عينة البحث، واستطلاع ظروف ومكان تطبيق الاستبيان و اجراء المقابلة مع مدراء و مسيري الوحدات التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات ، كما ان الدراسة الاستطلاعية التي اجراها الباحث ساهمت بشكل كبير في إزاحة الغموض الذي يحيط بموضوعنا هذا باعتبارها ميدانا لتفريغ الأدوات الإحصائية لهذا البحث وقبل ذلك تم التأكد من مدى صلاحية أداة القياس (الاستبيان) لما أعدت لقياسه واجراء بعض التعديلات عليه وكذا تثمين الدراسة الأساسية بحيث قام الباحث من خلال اجرائها بما يلي :

-توزيع الاستبيان وتوضيح أي غموض في الأسئلة.

-اجراء مقابلات مع مسيري الوحدات التابعة لديوان مركب متعدد الرياضات وذلك بهدف الاطلاع على طريقة التسيير الإداري والمالي لها.

-الاطلاع على المخطط المالي السنوي لهذه الوحدات.

-الاطلاع على الكتب و المراجع التي تعنى بالدراسات المشابهة لدراستنا.

6- الدراسة الأساسية

بعد إنهاء الدراسة الاستطلاعية والتي من خلالها تمت عملية التأكد من مدى صلاحية الاستبيان المعد من طرف الباحث، وكذا استطلاع الظروف المحيطة بالدراسة، قام الباحث بتحضير الاستثمارات الخاصة بالاستبيان و توزيعها على أفراد عينة الدراسة الأساسية على مستوى الوحدات و المؤسسات الرياضية التابعة لدواوين مركب متعدد الرياضات فقام باطلاع الأفراد على أهداف الدراسة، و شرح عبارات

الاستبيان و طريقة الإجابة، لإزالة الغموض و قدمت المدة اللازمة للإجابة عليها، و حرص الباحث على استرجاع جميع الاستثمارات الموزعة، ليتم بعدها مباشرة تفريغها وجمع النتائج الخام لمعالجتها بالوسائل الإحصائية المناسبة.

7- الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات:

- التكرارات

- قانون النسبة المئوية:

ويمكن حسابه كالآتي

$$\frac{\text{عدد التكرارات } 100 \times}{\text{عدد أفراد العينة}} = \text{النسبة المئوية}$$

قانون كاف تربيع (كا2)

$$\sum = 2\text{كا} = \frac{(ت م - ت ن)^2}{\sqrt{ت ن}}$$

∑ : رمز المجموع

ت ن: التكرار النظري أو المتوقع (ت ن = عدد الأفراد / عدد اختبارات الموضوع للإجابة)

ت م: تكرار المشاهد أو التجريبي.

8- صعوبات البحث:

-قد اعترضت الباحث عدة صعوبات خلال عملية إجراء البحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية، وتمثلت في الآتي:

-نقص المراجع والمصادر الخاصة بدراسة موضوعنا هذا

-واجهتنا صعوبات في مقابلة مديري ومسيري المؤسسات الرياضية التابعة لديوان مركب متعدد الرياضات

وكذلك عملية توزيع الاستبيان بحيث اضطررنا الى الاستعانة بوسطاء او القيام بمراسلتهم.

- تغيير مواعيد اللقاءات مع مسيري الوحدات التابعة للديوان.
- عدم السماح لنا بالاطلاع على التقارير المالية لهذه المؤسسات.
- ضيق وقت اجراء الدراسة.

الخلاصة:

تم من خلال هذا الفصل استعراض جل إجراءات الدراسة التطبيقية بجميع خطواتها العلمية بداية من المنهج العلمي المستخدم في الدراسة واختيار مجتمع وعينة البحث مروراً بالدراسة الاستطلاعية وما يتبعها من تعديلات وتنقيح لأدوات القياس المستعملة في الدراسة.

بعدها تطرق الباحث للأسس العلمية للاختبارات المستخدمة بالتفصيل، وليستعرض بعدها مجالات البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث، ثم هذا وفق التدرج المنهجي وسلاسة ووضوح تام، ولينتقل بعدها الى عرض ومناقشة النتائج والنسب الخاصة بالاستبيان في جداول إحصائية ودوائر نسبية.

الفصل الثاني

عرض وتحليل ومناقشة

النتائج

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

✓ العبارة رقم (01): هل يتضمن القانون التنظيمي الداخلي للمؤسسة الرياضية على أهداف خاصة بالتسويق الرياضي الخدماتي؟

✓ الهدف من العبارة رقم (01): معرفة اذا ما كان القانون الداخلي للمؤسسة الرياضية يتضمن على أهداف خاصة بالتسويق الرياضي الخدماتي.

✓ الجدول رقم (04): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "01"

درجة الحرية	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولية	مستوى الدلالة	المجموع		لا		نعم		الأجوبة العبارات
				%	ت	%	ت	%	ت	
1	50.26	3.84	0.05	%	ت	%	ت	%	ت	عبارة رقم (01)
				100%	58	96%	56	03%	02	

الشكل رقم (14): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "01"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التالي توضح نسب الاجابات حول العبارة الأولى من المحور الأول التي تبين أن نسبة كبيرة من عينة البحث وهي 96% أجابوا بأن القانون التنظيمي الداخلي للمؤسسة الرياضية لا يتضمن أهداف خاصة بالتسويق الرياضي الخدماتي، بينما أن نسبة 03% أجابوا ب "نعم"، وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 12 وهو ما يؤكد مقدار ك² المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية

(01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة (50.26) وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت بـ 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن القانون التنظيمي الداخلي للمؤسسة الرياضية لا يتضمن على أهداف خاصة بالتسويق الرياضي الخدماتي.

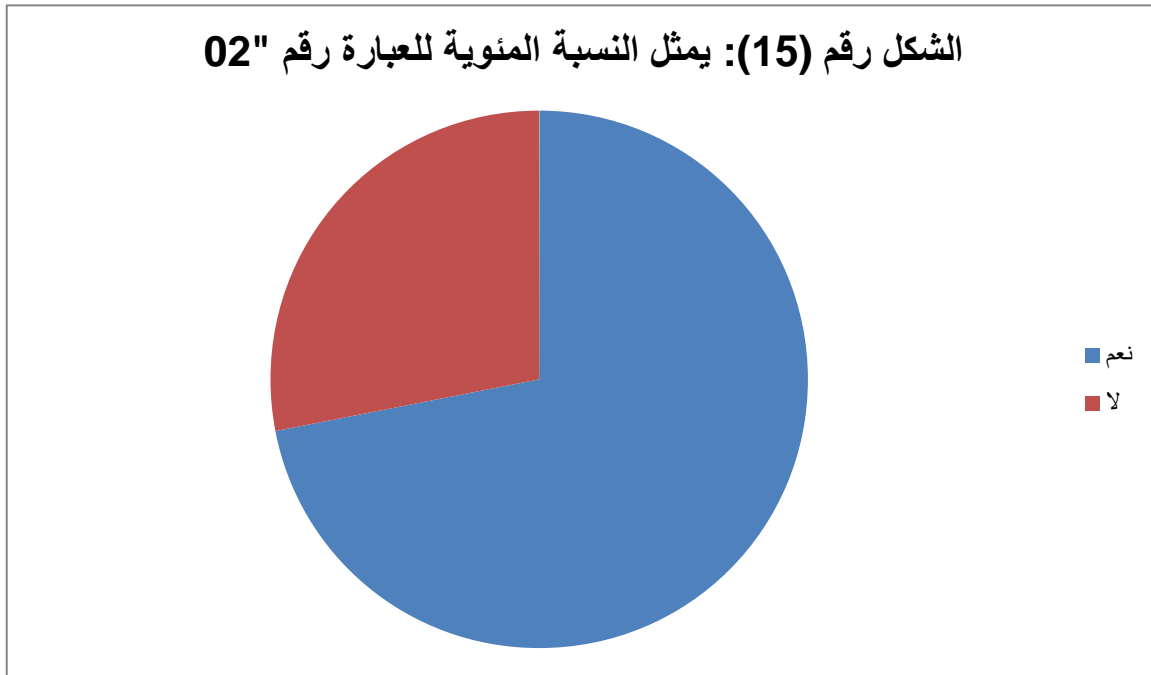
✓ العبارة رقم (02): هل قامت ادارة المؤسسة بتشكيل لجنة دائمة خاصة بالعلاقات العامة مكلفة بعملية التسويق الخدماتي؟

✓ الهدف من العبارة رقم (02): معرفة ما إذا كانت المؤسسة تحتوي على لجنة دائمة خاصة بالعلاقات العامة ومكلفة بعملية التسويق الخدماتي.

✓ الجدول رقم (05): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "02"

الأجوبة العبارة	نعم		لا		المجموع	مستوى الدلالة	χ^2 الجدولية	χ^2 المحسوبة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%					
عبارة رقم (02)	15	25%	43	74%	58	0.05	3.84	13.51	1
					100%				

الشكل رقم (15): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "02"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات على العبارة الثانية من المحور الأول تبين أن نسبة كبيرة وهي 74% أجابوا بأنه لا وجود للجنة خاصة بالعلاقات العامة ومكلفة بعملية التسويق

الخدماتي، بينما 25% أجابوا ب "نعم"، وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 13 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 13.51 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت ب 3.84 وهذا ما يدل انه هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن ادارة المؤسسات لا تقوم بتشكيل لجنة دائمة خاصة بالعلاقات العامة مكلفة بعملية التسويق الخدماتي.

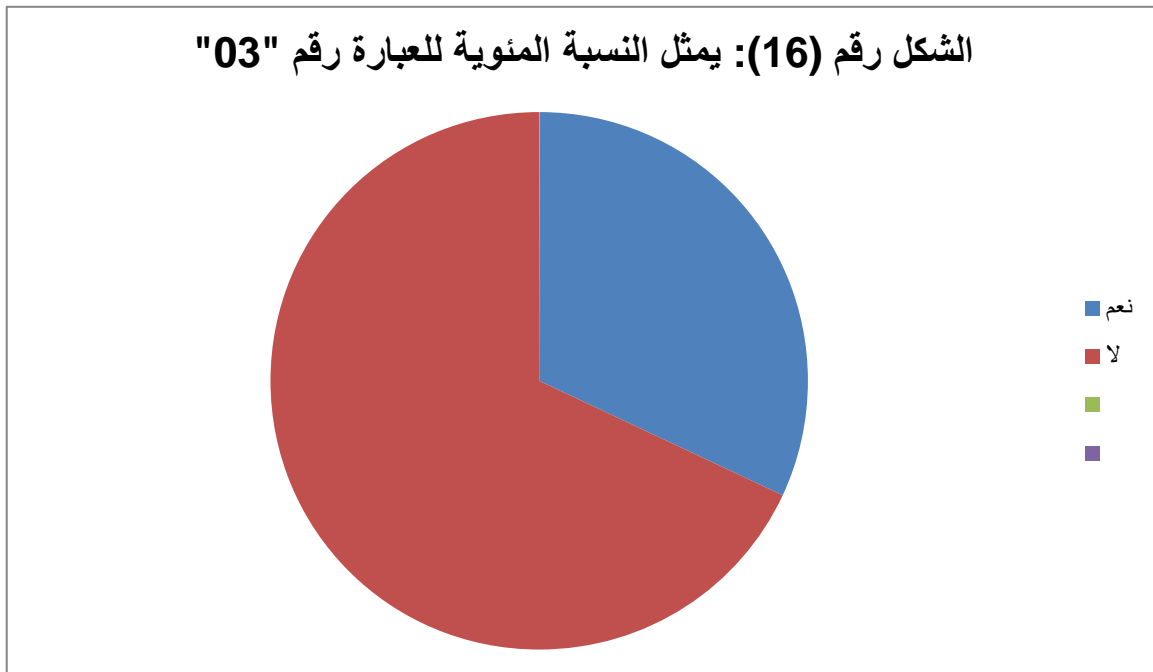
✓ العبارة رقم (03): هل كيفتم قانون المؤسسة ليسمح بنشر مطويات اشهارية للتعريف بالأهداف والخدمات؟

✓ الهدف من العبارة رقم (03): معرفة ما إذا كان قانون المؤسسة مكيف ليسمح بنشر مطويات اشهارية للتعريف بالأهداف والخدمات

✓ الجدول رقم (06): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "03"

الأجوبة العبارات	نعم		لا		المجموع	مستوى الدلالة	χ^2 الجدولية	χ^2 المحسوبة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%					
عبارة رقم (03)	19	32%	39	67%	58	0.05	3.84	6.89	1
					100%				

الشكل رقم (16): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "03"



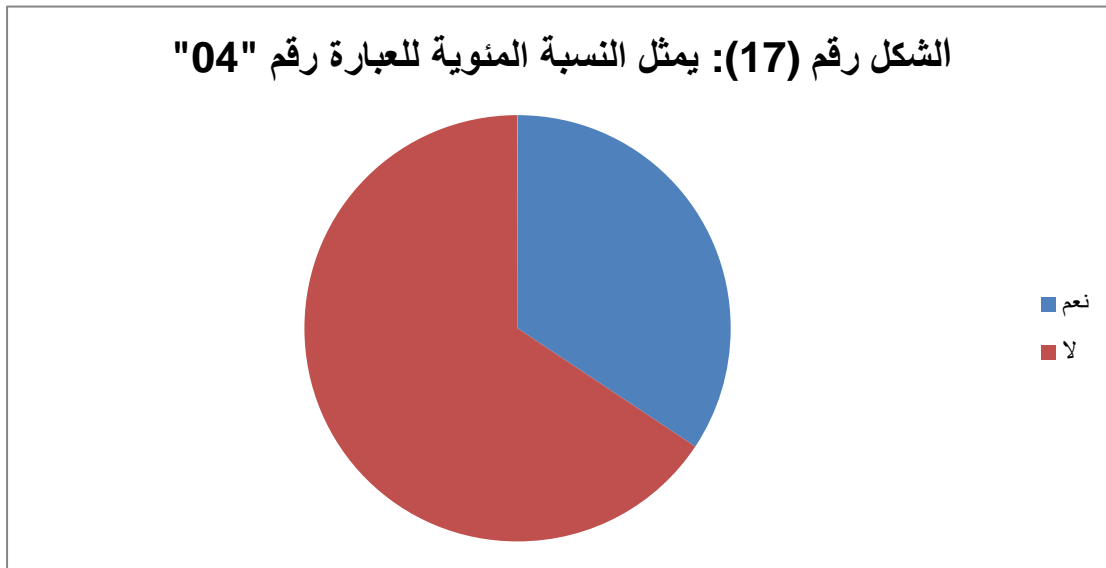
التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الاجابات حول العبارة الثالثة يتبين أن نسبة 67% أن عينة البحث أجابوا بأن قانون المؤسسة غير مكيف ليسمح بنشر مطويات اشهارية للتعريف بالأهداف والخدمات"، و 32% أجابوا ب نعم وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 14 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 06.89 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت ب (3.84) وهذا ما يدل انه هناك فروق ذات دلالة إحصائية. **الاستنتاج:** نستنتج أن المؤسسة تفتقر الى قانون يسمح بنشر مطويات اشهارية للتعريف بالأهداف والخدمات.

- ✓ العبارة رقم (04): هل ناقشت ادارة المؤسسة موضوع تسويق الخدمات في جدول أعمال اجتماعاتها؟
- ✓ الهدف من العبارة رقم (04): معرفة ما إذا كانت ادارة المؤسسة ناقشت موضوع تسويق الخدمات في جدول أعمال اجتماعاتها.

✓ الجدول رقم (07): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "04"

الأجوبة العبارات	نعم		لا		المجموع	مستوى الدلالة	χ^2 الجدولية	χ^2 المحسوبة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%					
عبارة رقم (04)	20	34%	38	65%	58	0.05	3.84	05.58	1
					100%				

الشكل رقم (17): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "04"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الاجابات حول العبارة الرابعة يتبين أن نسبة 65% من عينة البحث أجابوا بأن ادارة المؤسسة لم تناقش موضوع تسويق الخدمات في جدول أعمال اجتماعاتها، بينما نسبة 34% فقط أجابوا ب "نعم".

وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 15 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 05.58 وهي اكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت ب 3.84 وهذا ما يدل انه هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلبية المؤسسات لا تناقش موضوع تسويق الخدمات في جدول أعمال اجتماعاتها.

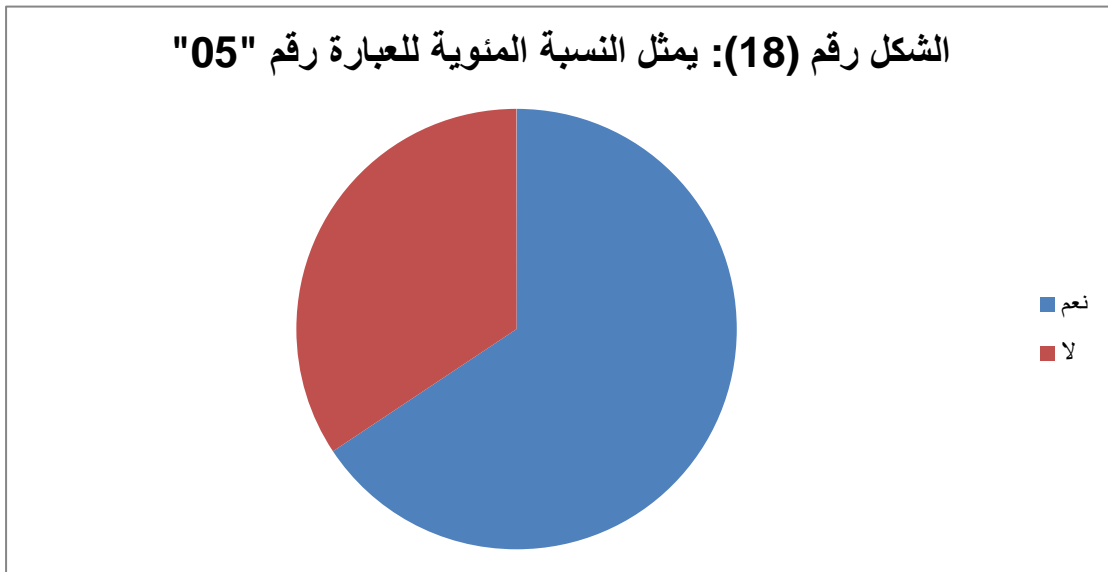
✓ العبارة رقم (05): هل توجد لديكم كمسيرين للمؤسسة رؤية مستقبلية لتفعيل مختلف آليات التسويق الخدماتي من خلال تفعيل القانون الداخلي؟

✓ الهدف من العبارة رقم (05): معرفة ما إذا كان لدى مسيري المؤسسات رؤية مستقبلية لتفعيل مختلف آليات التسويق الخدماتي من خلال تفعيل القانون الداخلي.

✓ الجدول رقم (08): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "05"

درجة الحرية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	مستوى الدلالة	المجموع		لا		نعم		الأجوبة العبارات
				ت	%	ت	%	ت	%	
1	1.72	3.84	0.05	58	100%	24	41%	34	58%	عبارة رقم (05)

الشكل رقم (18): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "05"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة الخامة يتبين أن نسبة 58% من عينة البحث أجابوا بأنه يوجد لدى مسيري المؤسسة رؤية مستقبلية لتفعيل مختلف آليات التسويق الخدماتي من خلال تفعيل القانون الداخلي، بينما أن هناك نسبة 41% أجابوا ل "لا". وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 16 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 01.72 وهي اصغر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت ب3.84 وهذا ما يدل انه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية. الاستنتاج: نستنتج أن مسيري المؤسسة لديهم رؤية مستقبلية لتفعيل مختلف آليات التسويق الخدماتي من خلال تفعيل القانون الداخلي.

- ✓ العبارة رقم (06): هل تتوفر المؤسسة على مكتب التسويق؟
- ✓ الهدف من العبارة رقم (06): معرفة إذا ما كانت المؤسسة تحتوي على مكتب التسويق.
- ✓ الجدول رقم (09): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "06"

الأجوبة العبارة	نعم		لا		المجموع	مستوى الدلالة	χ^2 الجدولية	χ^2 المحسوبة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%					
رقم عبارة (06)	02	03%	56	96%	ت	0.05	3.84	50.26	1
					%				

الشكل رقم (19): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "06"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الاجابات حول العبارة السادسة تبين أن نسبة 96% من عينة البحث أجابوا بأنه لا تتوفر المؤسسة على مكتب تسويق، بينما هناك نسبة 03% أجابوا ب "نعم".

وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 17 وهو ما يؤكد مقدار K^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة K^2 المحسوبة 50.26 وهي اكبر من قيمة K^2 الجدولية والتي قدرت ب3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: وعليه نستنتج أن العديد من المؤسسات لا تتوفر على مكتب للتسويق.

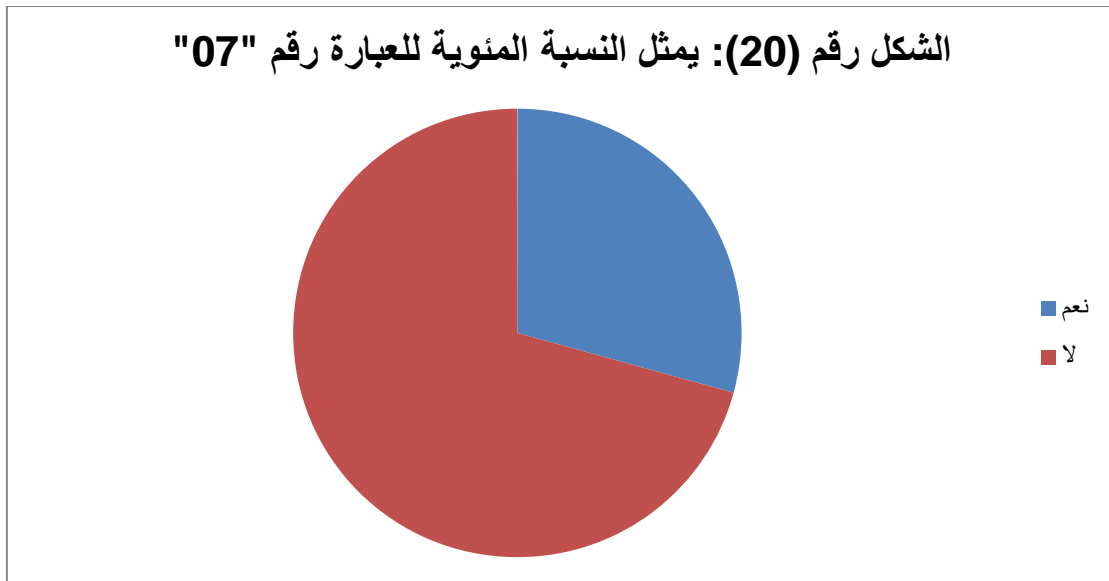
✓ العبارة رقم (07): هل يوجد في مؤسستكم مختصين في تسويق الخدمات؟

✓ الهدف من العبارة رقم (07): معرفة ما إذا كان في المؤسسة مختصين في تسويق الخدمات.

الجدول رقم (10): يمثل التكرارات، النسب المئوية و K^2 للعبارة رقم "07"

درجة الحرية	K^2 المحسوبة	K^2 الجدولية	مستوى الدلالة	المجموع		لا		نعم		رقم عبارة (07)
				ت	%	ت	%	ت	%	
1	9.92	3.84	0.05	58	100%	41	70%	17	29%	

الشكل رقم (20): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "07"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة السابعة يتبين أن نسبة كبيرة وهي 70% من عينة البحث أجابوا ب "لا" أي أنه لا وجود لمختصين في تسويق الخدمات في مؤسساتهم، بينما هناك نسبة 29% أجابوا ب "نعم".

وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 18 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 09.92 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت ب 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المؤسسات لا تتوفر على مختصين في تسويق الخدمات.

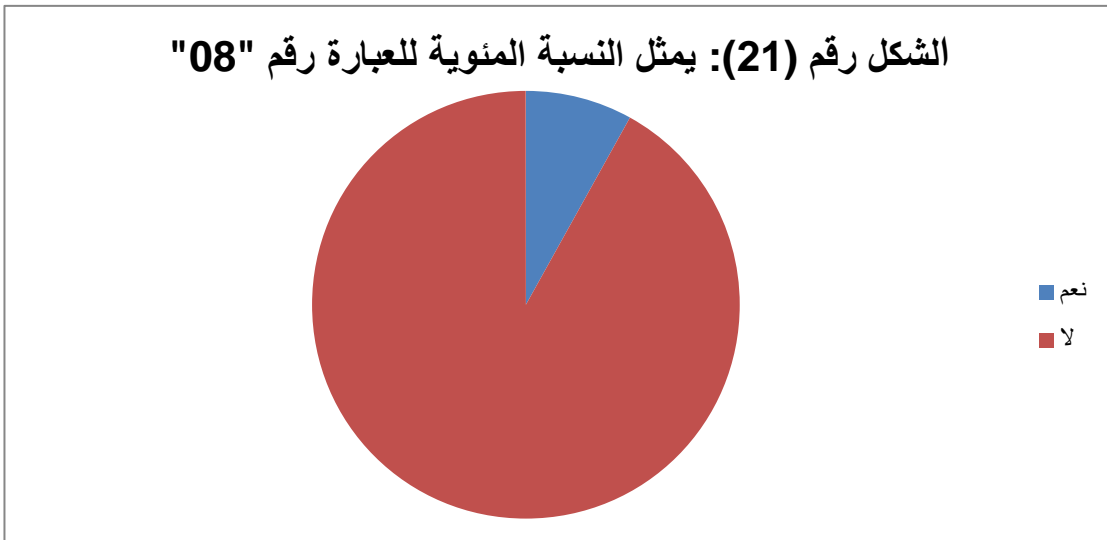
✓ العبارة رقم (08): هل يوجد تشريع محكم وأطر قانونية واضحة تعتمدون عليها لتنظيم التسويق للخدمات في مؤسساتكم؟

✓ الهدف من العبارة رقم (08): معرفة ما اذا كان يوجد تشريع محكم و أطر قانونية واضحة يعتمدون عليها لتنظيم التسويق للخدمات في المؤسسة.

الجدول رقم (11): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "08"

درجة الحرية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	مستوى الدلالة	المجموع		لا		نعم		الأجوبة العبارات
				%	ت	%	ت	%	ت	
1	39.72	3.84	0.05	%	ت	%	ت	%	ت	عبارة رقم (08)
				100%	58	91%	53	08%	5	

الشكل رقم (21): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "08"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الاجابات حول العبارة الثامنة من المحور الأول يتبين أن نسبة كبيرة وهي 91% من عينة البحث أجابوا أنه لا وجود لتشريع محكم وأطر قانونية واضحة يعتمدون عليها لتنظيم التسويق للخدمات في مؤسساتهم، بينما هناك نسبة 08% فقط أجابوا ب "نعم". وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 19 وهو ما يؤكد مقدار كا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة كا^2 المحسوبة 39.72 وهي اكبر من قيمة كا^2 الجدولية والتي قدرت ب 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أنه لا يوجد تشريع محكم وأطر قانونية واضحة عليها لتنظيم التسويق للخدمات في المؤسسة.

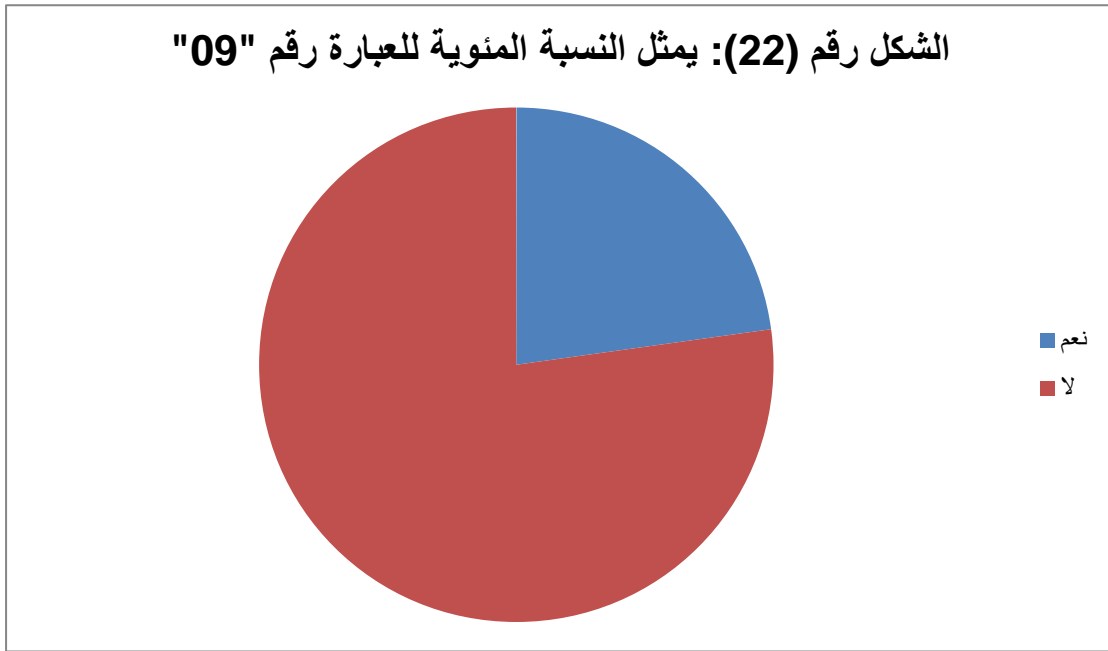
✓ العبارة رقم (09): هل تتوفر الامكانيات المادية في مؤسساتكم الرياضية بما يناسب تلبية الحاجات الادارية والفنية؟

✓ الهدف من العبارة رقم (09): معرفة ما اذا كانت المؤسسة الرياضية تتوفر على الامكانيات المادية، بما يناسب تلبية الحاجات الادارية والفنية.

الجدول رقم (12): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "09"

الأجوبة العبارات	نعم		لا		المجموع	مستوى الدلالة	χ^2 الجدولية	χ^2 المحسوبة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%					
عبارة رقم (09)	11	18%	47	81%	58	0.05	3.84	22.34	1
					100%				

الشكل رقم (22): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "09"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الاجابات حول العبارة التاسعة من المحور الأول يتبين أن نسبة 81% من عينة البحث أجابوا ب "لا" أي أنه أغلب المؤسسات لا تتوفر الامكانيات المادية بما يناسب تلبية الحاجات الادارية والفنية، بينما هناك نسبة 18% أجابوا ب "نعم".

وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 20 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 22.34 وهي اكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت ب 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن الكثير من المؤسسات الرياضية لا تتوفر على الامكانيات المادية، بما يناسب تلبية الحاجات الادارية والفنية.

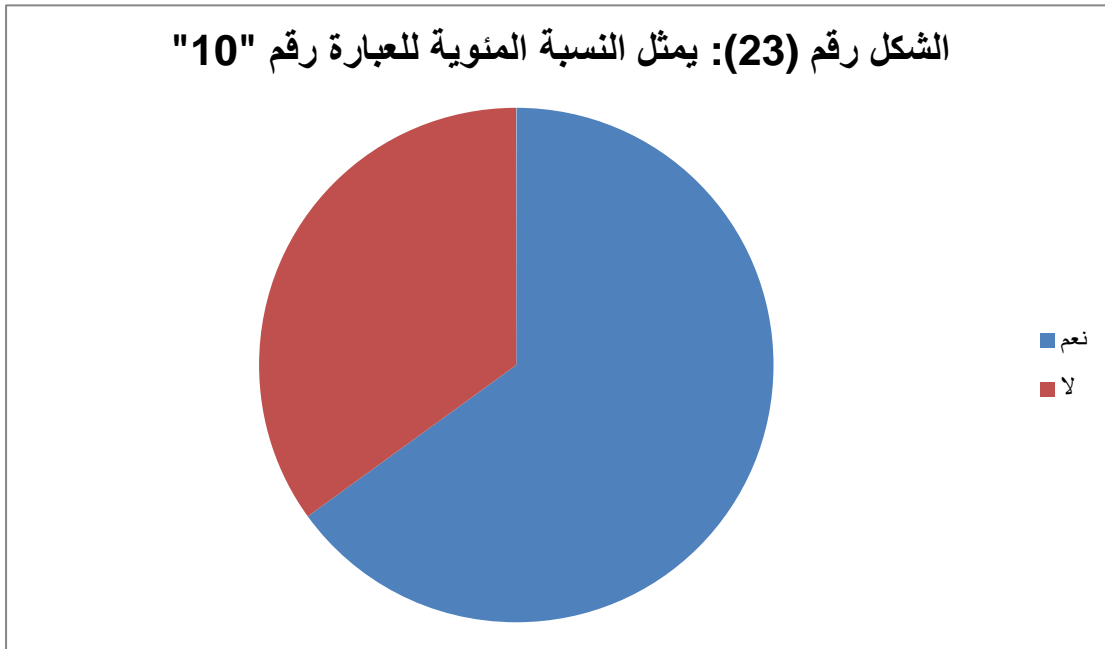
✓ العبارة رقم (10): هل تواجهون صعوبات مؤسسية وقانونية لتنظيم التظاهرات الرياضية كآلية لتسويق خدمات مؤسستكم الرياضية؟

✓ الهدف من العبارة رقم (10): معرفة ما إذا كانت هناك صعوبات مؤسسية وقانونية تواجه مسيري المؤسسات لتنظيم التظاهرات الرياضية كآلية لتسويق خدمات مؤسستهم الرياضية.

الجدول رقم (13): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "10"

درجة الحرية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	مستوى الدلالة	المجموع		لا		نعم		الأجوبة العبارات
				ت	%	ت	%	ت	%	
1	5.58	3.84	0.05	ت	%	ت	%	ت	%	عبارة رقم (10)
				58	100%	20	34%	38	65%	

الشكل رقم (23): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "10"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة العاشرة من المحور الأول يتبين أن نسبة 65% من عينة البحث أجابوا ب "نعم" أي أنهم يواجهون صعوبات مؤسسية وقانونية لتنظيم التظاهرات الرياضية كآلية لتسويق خدمات مؤسستهم الرياضية، بينما هناك نسبة 34% أجابوا بأنه لا وجود لهذه الصعوبات.

وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 21 وهو ما يؤكد مقدار K^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة K^2 المحسوبة 5.58 وهي أكبر من قيمة K^2 الجدولية والتي قدرت ب 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن المؤسسة تواجه صعوبات مؤسسية وقانونية لتنظيم التظاهرات الرياضية كآلية لتسويق خدمات مؤسستهم الرياضية.

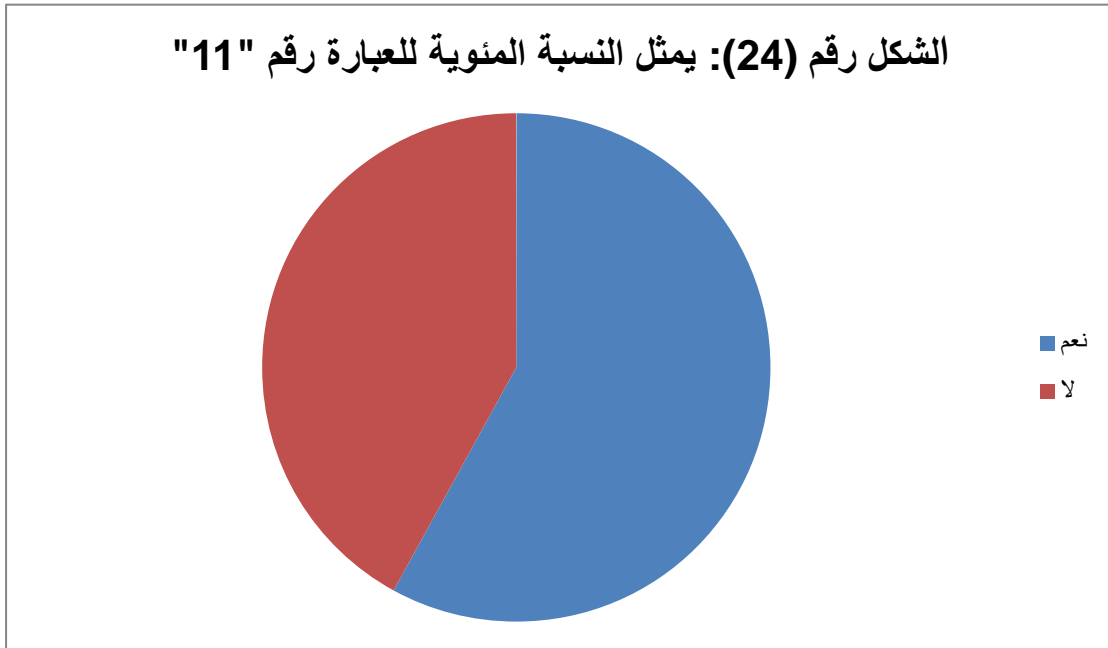
✓ العبارة رقم (11): هل ترون أن نصوص وتشريعات القانون الجزائري تعطي أهمية لقطاعي التمويل وإدارة رؤوس الأموال في المؤسسات الرياضية؟

✓ الهدف من العبارة رقم (11): معرفة ما اذا كانت نصوص وتشريعات القانون الجزائري تعطي أهمية لقطاعي التمويل وإدارة رؤوس الأموال في المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (14): يمثل التكرارات، النسب المئوية و K^2 للعبارة رقم "11"

درجة الحرية	K^2 المحسوبة	K^2 الجدولية	مستوى الدلالة	المجموع		لا		نعم		الأجوبة العبارات
				ت	%	ت	%	ت	%	
1	1.72	3.84	0.05	58	100%	24	41%	34	58%	عبارة رقم (11)

الشكل رقم (24): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "11"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة الحادية عشر من المحور الأول يتبين أن نسبة 41% من عينة البحث أجابوا بأنهم لا يرون أن نصوص وتشريعات القانون الجزائري تعطي أهمية لقطاعي التمويل ورؤوس الأموال في المؤسسات الرياضية، بينما هناك نسبة 58% أجابوا ب "نعم". وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 22 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 1.72 وهي اصغر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت ب 3.84 وهذا ما يدل انه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن نصوص وتشريعات القانون الجزائري تعطي أهمية لقطاعي التمويل ورؤوس الأموال في المؤسسات الرياضية.

* - مناقشة الفرضية الأولى :

- مناقشة نتائج أسئلة المحور الأول: (عدم تضمن القانون الداخلي للمؤسسات الرياضية على آليات التسويق الخدماتي).

من خلال تحليلنا لنتائج الجداول الخاصة بالفرضية الأولى والمرتبطة بان القانون الداخلي للمؤسسات الرياضية لا يتضمن على آليات التسويق الخدماتي وهذا ما اثبتته العبارات 1-2-3-4-6-8-10 وهذا ماله تأثير سلبي ومباشر على تنمية الموارد المالية للمؤسسة الرياضية، حيث ان نجاح المؤسسة الرياضية في تحقيق أهدافها المسطرة مرتبط بتوفير المستلزمات التي تسيير بها خططها ونشاطاتها وهذا كله مرتبط أساسا بتوفر الموارد المالية المناسبة

باعتبار التسويق الاستراتيجي لخدمات المؤسسة هو العامل الأكثر أهمية في نجاح خطة التسويق و المواقف والمصادقية في المنظمة، ويعني ذلك اهتمام ومشاركة كل فرد في المنظمة، ويجب على الادارة العليا ان تأخذ التسويق كاستراتيجية لتحقيق أهداف وغاية الشركة، وتضمن هذه الفكرة في صياغة رسالة الشركة ونشرها، وتعتبر مفاهيم التوجه نحو التغيير والتركيز نحو خدمة الزبون مهمة للغاية خاصة بالنسبة للموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن، حيث تؤدي هذه التفاعلات الشخصية الى تقوية وضع الشركة في مواجهة المنافسة، ويعتبر الرأي العام الداخلي (الموظفون) مهم جدا نظرا لتفاعله مع الزبائن.¹

- إدارة الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات الرياضية: هي تحقيق توقعات المستفيدين من الأنشطة الرياضية كاللاعبين والاداريين والجمهور بإدارة العمل بطريقة فعالة وصحيحة من البداية، وهي تتضمن مجموعة المبادئ والسياسات والهياكل التنظيمية والممارسات التي تضم تصميمها للتحسين المستمر لكفاءة وفعالية ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة أو أي عمل ضمن المؤسسات الرياضية المختلفة.²

1 سمر توفيق صبرة، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2013 / 1434 ص 68/67/65/64/63/62/60/58/57/56/54/53.

2 حسن أحمد الشافعي، معايير تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006 ص

- وهذا ما يتوافق مع دراسة محمد رجب جبريل في ان تحيين الأطر والقوانين المنظمة للعمل في المجال التسويقي يتيح للهيئات الرياضية تسويق واستثمار منتجاتها¹

- ونجد كذلك دراسة القريوني التي اكدت على ان العملية الإدارية في مجال التسويق الرياضي تعد العامل الرئيسي لنجاح التسويق الرياضي بمجالاته العديدة فهي عبارة عن تطبيق عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في عمليات التسويق (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) لتحقيق علاقة متبادلة إيجابية لكل من المستثمرين والشركات والمؤسسات الرياضية والمستفيدين في هذه المجالات.²

- وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

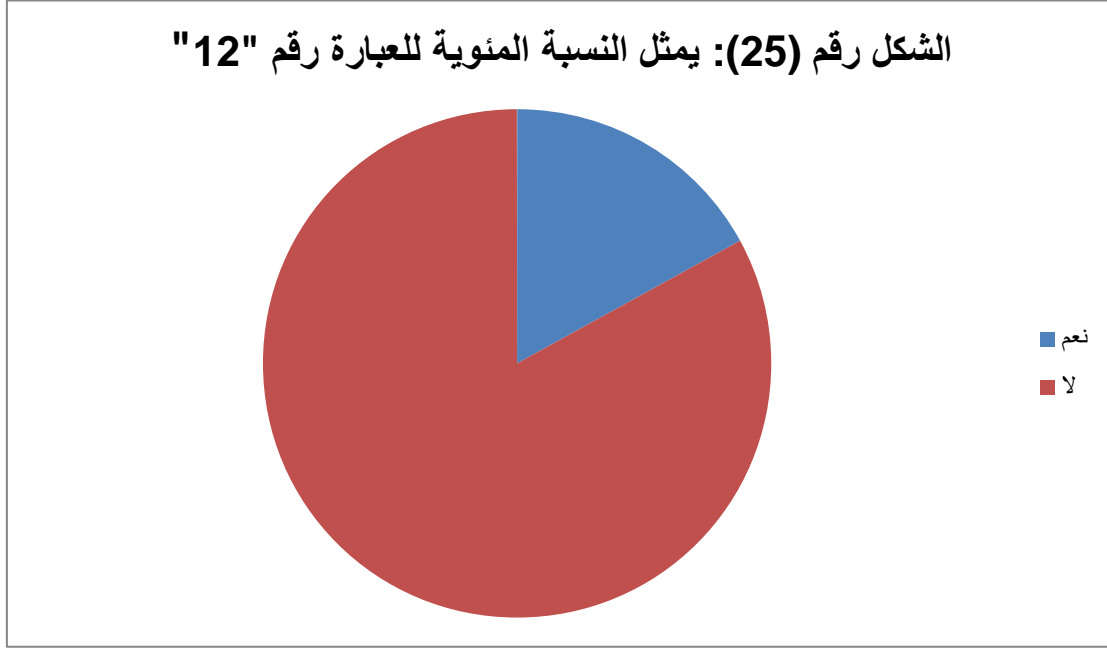
- ✓ العبارة رقم (12): هل تتوفر في المؤسسة الرياضية على موقع الكتروني؟
- ✓ الهدف من العبارة رقم (12): معرفة ما اذا كانت المؤسسة الرياضية تملك موقع الكتروني.
- الجدول رقم (15): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "12"

الأجوبة العبارة رقم	نعم		لا		المجموع	مستوى الدلالة	χ^2 الجدولية	χ^2 المحسوبة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%					
(12)	10	17%	48	82%	58	0.05	3.84	24.88	1
					100%				

¹ محمد جبريل، 2008،

² القريوني، 2001، ص 89

الشكل رقم (25): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "12"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة الثانية عشر من المحور الثاني يتبين أن نسبة 82% من عينة البحث أجابوا بأن المؤسسة الرياضية لا تحتوي على موقع الكتروني بينما هناك نسبة 17% أجابوا بـ "نعم".

وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 23 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 24.88 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت بـ 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المؤسسات الرياضية لا تحتوي على موقع الكتروني.

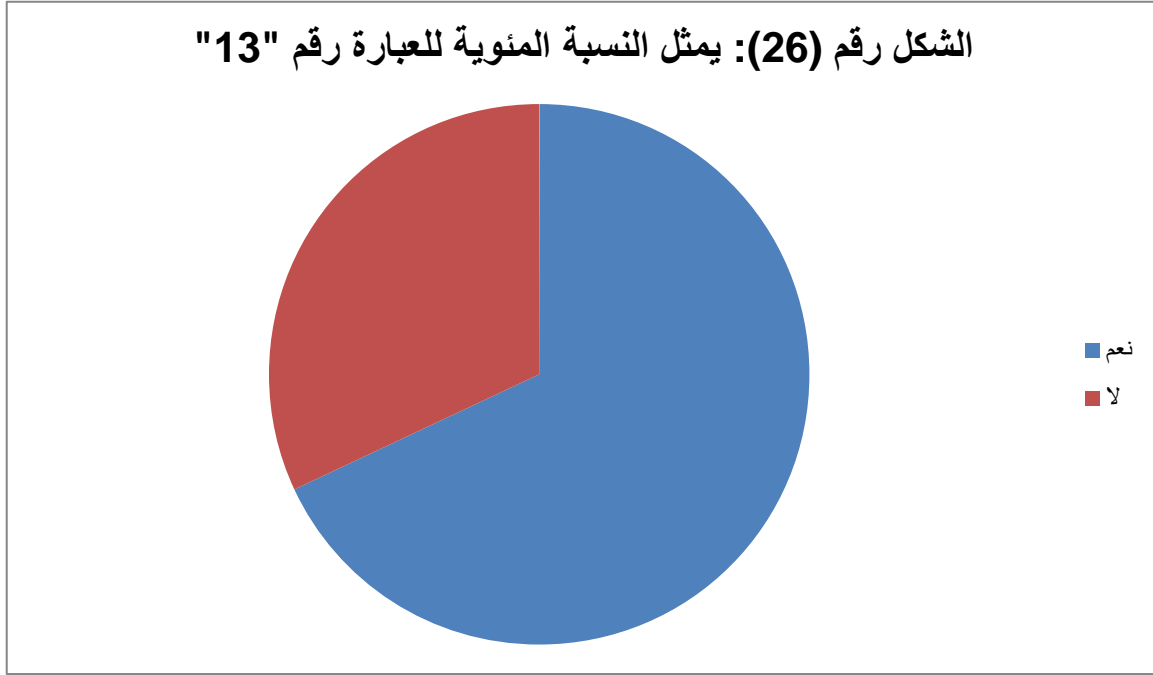
✓ العبارة رقم (13): هل تتوفر المؤسسة على صفحة فيسبوك؟

✓ الهدف من العبارة رقم (13): معرفة ما اذا كانت المؤسسة تحتوي على صفحة فيسبوك .

الجدول رقم (16): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "13"

الأجوبة العبارات	نعم		لا		المجموع	مستوى الدلالة	χ^2 الجدولية	χ^2 المحسوبة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%					
عبارة رقم (13)	40	68%	18	31%	58	0.05	3.84	08.34	1
					100%				

الشكل رقم (26): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "13"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الاجابات حول العبارة الثالثة عشر من المحور الثاني يتبين أن نسبة 68% من عينة البحث أجابوا ب "نعم" أي أن المؤسسة تتوفر على صفحة فايسبوك، بينما هناك نسبة 31% أجابوا ب "لا".

"، وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 24 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 08.34 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت ب 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن المؤسسة الرياضية تتوفر على صفحة فايسبوك.

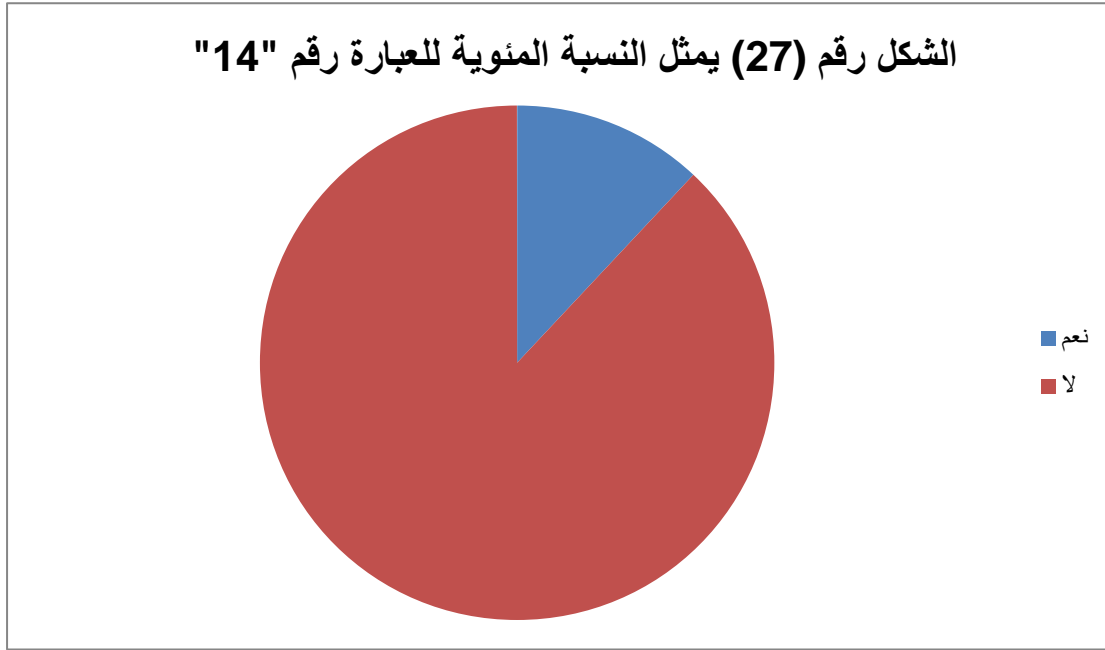
✓ العبارة رقم (14): هل تتوفر المؤسسة الرياضية على قناة خاصة في اليوتيوب؟

✓ الهدف من العبارة رقم (14): معرفة ما اذا كانت المؤسسة الرياضية تملك قناة خاصة على اليوتيوب.

الجدول رقم (17): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "14"

درجة الحرية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	مستوى الدلالة	المجموع		لا		نعم		الأجوبة العبارات
				ت	%	ت	%	ت	%	
1	36.48	3.84	0.05	ت	%	ت	%	ت	%	عبارة رقم (14)
				58	100%	52	89%	06	10%	

الشكل رقم (27) يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "14"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الاجابات حول العبارة الرابعة عشر اتضح أنه هناك نسبة كبيرة من عينة البحث وهي 89% أجابوا بأن المؤسسة الرياضية لا تتوفر على قناة خاصة في اليوتيوب، بينما هناك نسبة 10% فقط أجابوا بـ "نعم".

وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 25 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 36.48 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت بـ 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المؤسسات الرياضية لا تتوفر على قناة خاصة في اليوتيوب.

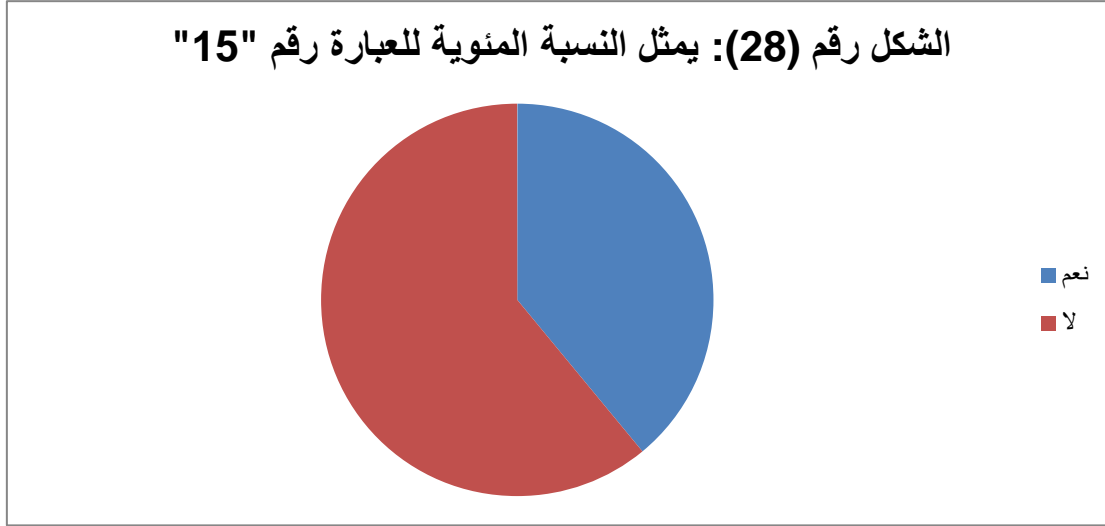
✓ العبارة رقم (15): هل تنشرون نشاطات المؤسسة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بكم؟

✓ الهدف من العبارة (15): معرفة اذا ما كانت المؤسسة تنشر نشاطاتها باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بهم.

الجدول رقم (18): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "15"

الأجوبة العبارات	نعم		لا		المجموع	مستوى الدلالة	χ^2 الجدولية	χ^2 المحسوبة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%					
عبارة رقم (15)	23	39%	35	60%	58	0.05	3.84	2.48	1
					100%				

الشكل رقم (28): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "15"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة الخامسة عشر من المحور الثاني التي تبين أن نسبة 60% من عينة البحث أجابوا بأنهم لا ينشرون نشاطات المؤسسة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بهم، بينما أن هناك نسبة 39% أجابوا ب "نعم". وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 26 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 2.48 وهي اصغر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت ب 3.84 وهذا ما يدل انه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن مسيري المؤسسة لا ينشرون نشاطات مؤسستهم باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بهم.

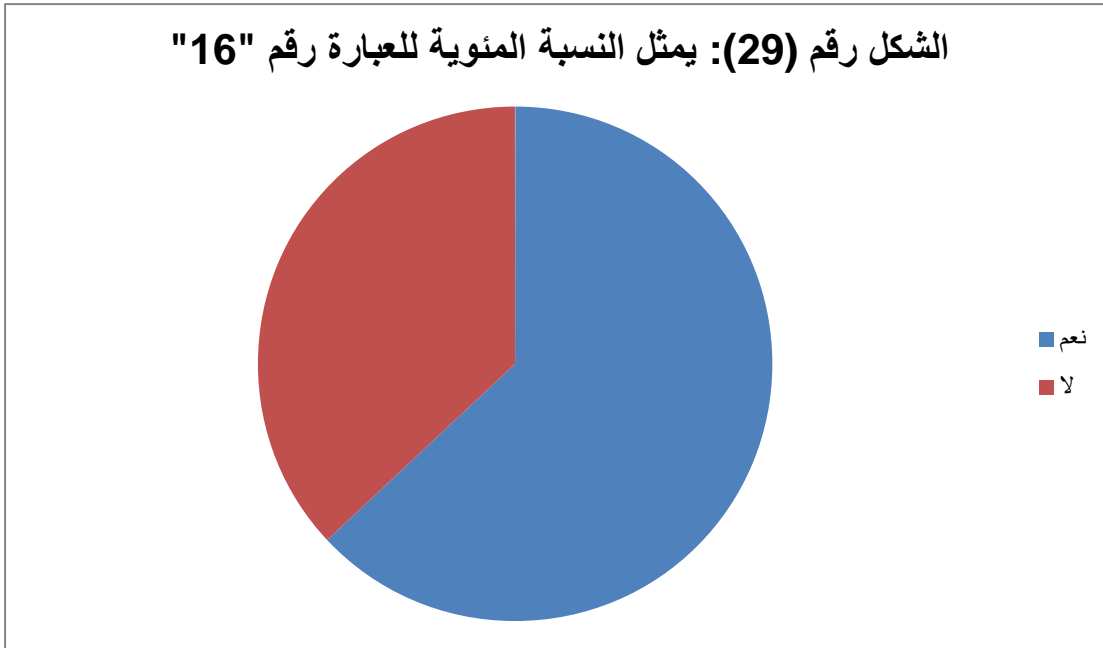
✓ العبارة رقم (16): هل توجد لديكم رؤية مستقبلية لإنشاء موقع الكتروني وصفحات تواصل اجتماعي خاصة بالمؤسسة؟

✓ الهدف من العبارة رقم (16): معرفة ما اذا كانت لدى مسيري المؤسسة رؤية مستقبلية لإنشاء موقع الكتروني وصفحات تواصل اجتماعي خاصة بمؤسستهم.

الجدول رقم (19) يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "16"

درجة الحرية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	مستوى الدلالة	المجموع		لا		نعم		الأجوبة العبارات
				ت	%	ت	%	ت	%	
1	4.4	3.84	0.05	ت	%	ت	%	ت	%	عبارة رقم (16)
				58	100%	21	36%	37	63%	

الشكل رقم (29): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "16"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الاجابات حول العبارة السادسة عشر من المحور الثاني تبين أن نسبة 63% من عينة البحث أجابوا بأنه لديهم رؤية مستقبلية لإنشاء موقع الكتروني وصفحات تواصل اجتماعي خاصة بمؤسستهم بينما نسبة 36% أجابوا ب "لا".

وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 27 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 4.4 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت بـ 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن لدى مسيري المؤسسات رؤية مستقبلية لإنشاء موقع الكتروني وصفحات تواصل اجتماعي خاصة بمؤسستهم.

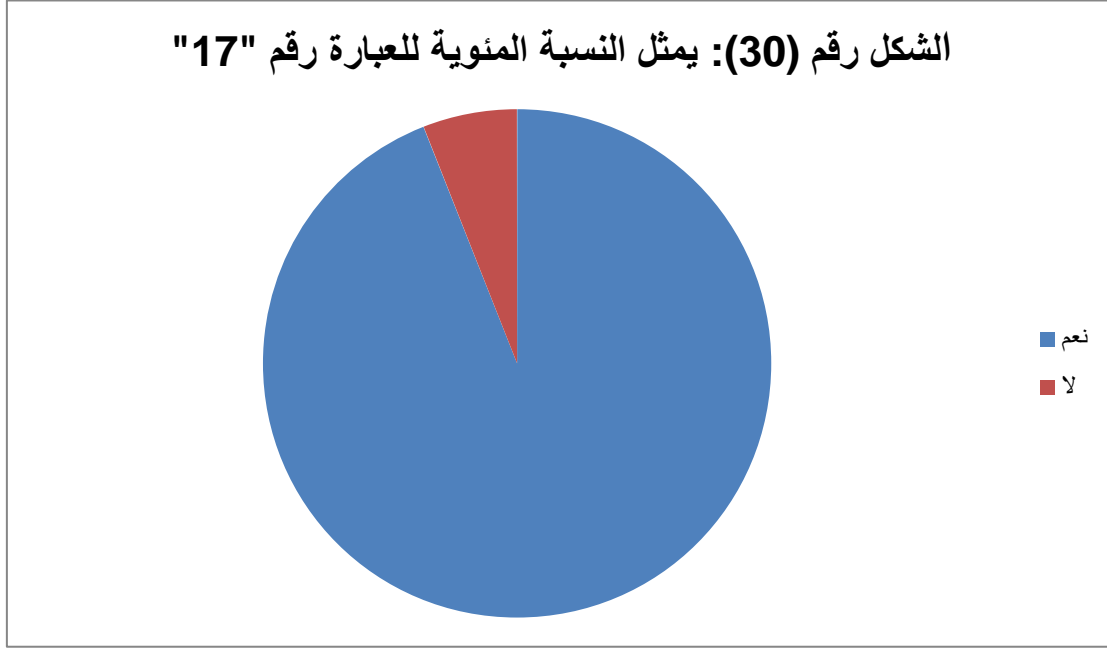
✓ العبارة رقم (17): هل تساهم التظاهرات الرياضية التي تنظمها مؤسستكم في التعريف والتسويق لخدماتكم الرياضية وهل تساهم في تمويل مؤسستكم؟

✓ الهدف من العبارة رقم (17): معرفة ما اذا كانت التظاهرات الرياضية التي تنظمها المؤسسة الرياضية في التعريف والتسويق للخدمات الرياضية وكذلك معرفة ما اذا كانت تساهم في تمويل المؤسسة.

• الجدول رقم (20): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "17"

الأجوبة العبارات	نعم		لا		المجموع		مستوى الدلالة	χ^2 الجدولية	χ^2 المحسوبة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%	ت	%				
عبارة رقم (17)	55	94%	03	05%	58	100%	0.05	3.84	46.62	1

الشكل رقم (30): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "17"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الاجابات حول العبارة السابعة عشر من المحور الثاني أن نسبة 94% من عينة البحث أجابوا بأن التظاهرات الرياضية التي تنظمها مؤسستهم في التعريف والتسويق لخدماتهم الرياضية وتساهم كذلك في تمويل المؤسسة، بينما هناك نسبة 05% أجابوا ب "لا". وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 28 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 46.62 وهي اكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت ب 3.84. وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن التظاهرات الرياضية التي تنظمها المؤسسة تساهم في التعريف والتسويق للخدمات الرياضية وتساهم كذلك في تمويل المؤسسة.

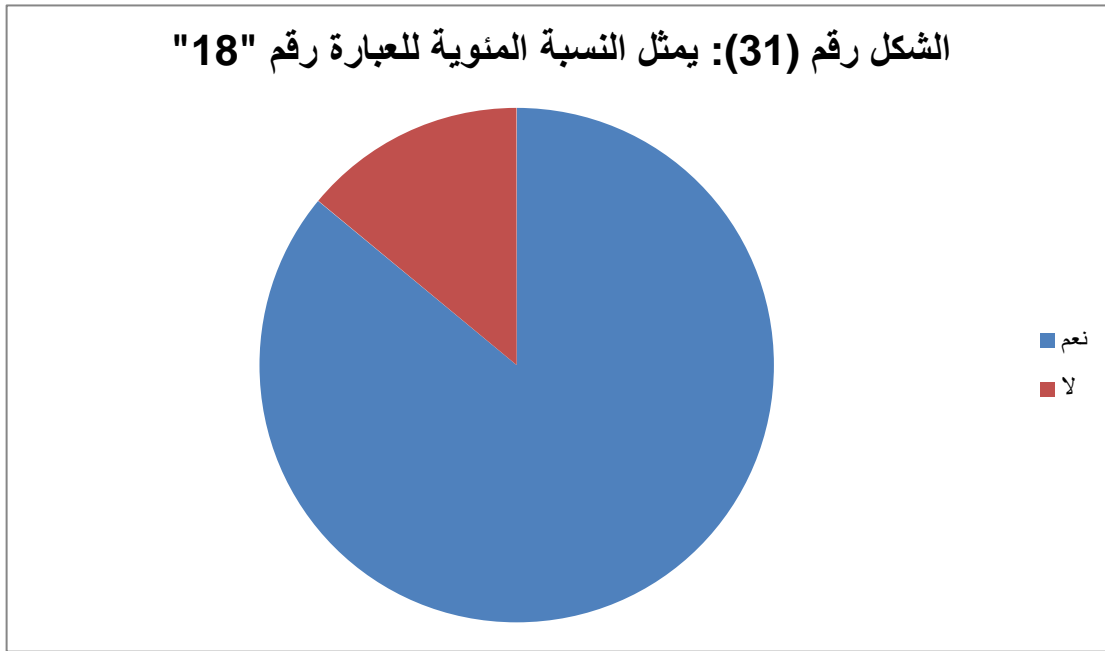
✓ العبارة رقم (18): هل توجد آليات أخرى للتعريف بخدمات المؤسسة؟

✓ الهدف من العبارة رقم (18): معرفة ما اذا كانت هناك آليات أخرى للتعريف بخدمات المؤسسة.

الجدول رقم (21): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "18"

الأجوبة العبارات	نعم		لا		المجموع	مستوى الدلالة	χ^2 الجدولية	χ^2 المحسوبة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%					
عبارة رقم (18)	50	86%	08	13%	58	0.05	3.84	30.4	1

الشكل رقم (31): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "18"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الاجابات حول العبارة الثامنة عشر من المحور الثاني تبين أن نسبة 86% من عملية البحث أجابوا بأن هناك آليات أخرى للتعريف بخدمات المؤسسة، بينما هناك نسبة 13% أجابوا ب "لا".

وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 29 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 30.4 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت ب3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن لدى مسيري المؤسسات آليات أخرى للتعريف بخدمات المؤسسة.

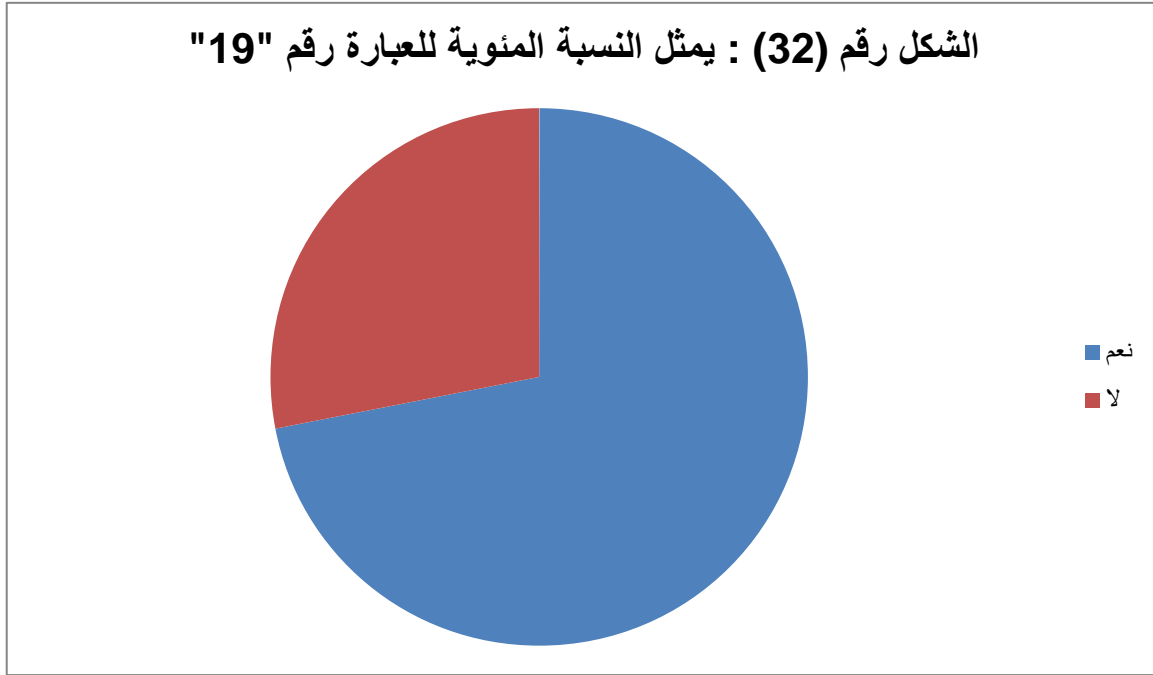
✓ العبارة رقم (19): هل يوجد اهتمام بحقوق الدعاية والاعلام؟

✓ الهدف من العبارة رقم (19): معرفة ما اذا كان هناك اهتمام بحقوق الدعاية والاعلام.

الجدول رقم (21): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "19"

الأجوبة العبارات	نعم		لا		المجموع	مستوى الدلالة	χ^2 الجدولية	χ^2 المحسوبة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%					
عبارة رقم (19)	06	10%	52	89%	58	0.05	3.84	36.48	1

الشكل رقم (32) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "19"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الاجابات حول العبارة التاسعة عشر من المحور الثاني التي تبين أن نسبة 89% من عينة البحث أجابوا بأنه ليس هناك اهتمام بحقوق الدعاية والاعلام، بينما هناك نسبة 10% أجابوا ب "نعم".

وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 30 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 36.48 وهي اكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت ب3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن هناك شيء من عدم الاهتمام بحقوق الدعاية والاعلام في المؤسسات الرياضية.

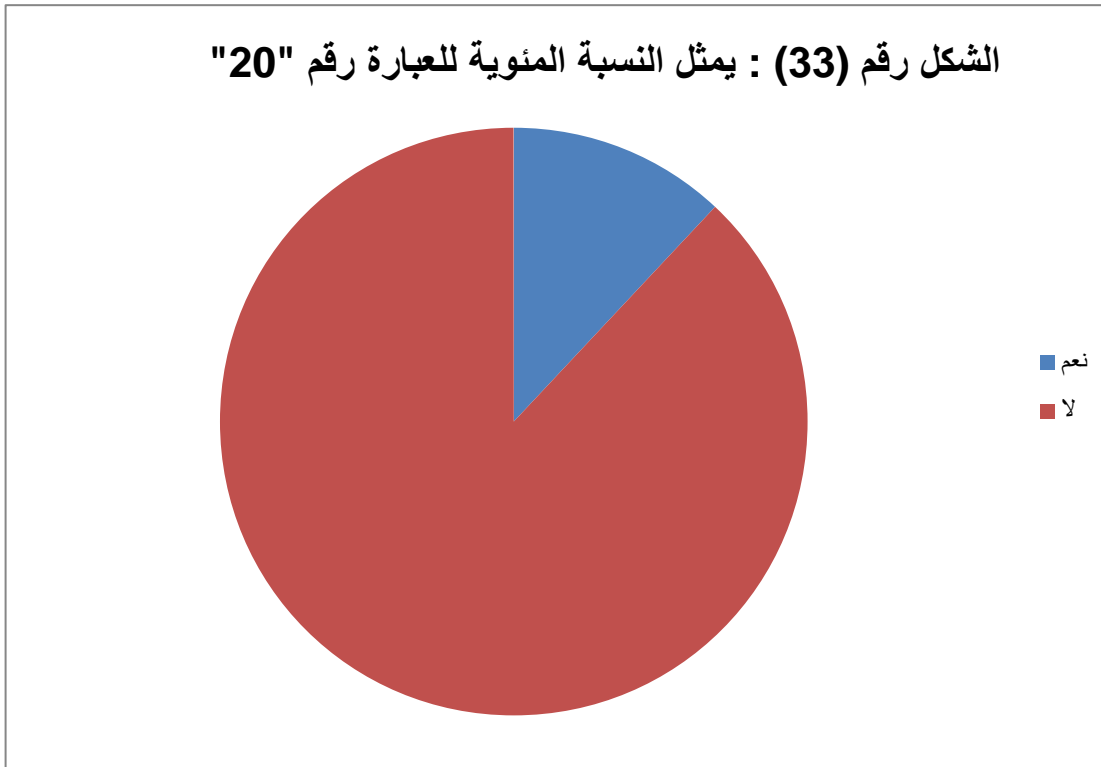
✓ العبارة رقم (20): هل يتم التنسيق مع الاعلام والصحافة للترويج لخدماتكم الرياضية الخاصة بمؤسستكم الرياضية؟

✓ الهدف من العبارة رقم (20): معرفة اذا ما كان هناك تنسيق مع الاعلام والصحافة للترويج للخدمات الرياضية الخاصة بالمؤسسة الرياضية.

الجدول رقم (22): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "20"

الأجوبة العبارات	نعم		لا		المجموع	مستوى الدلالة	χ^2 الجدولية	χ^2 المحسوبة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%					
عبارة رقم (20)	07	12%	51	87%	58	0.05	3.84	33.36	1
					100%				

الشكل رقم (33) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "20"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الاجابات حول العبارة العشرون من المحور الثاني التي تبين أن نسبة كبيرة من عينة البحث وهي 87% أجابوا بأنه لا يتم التنسيق مع الاعلام والصحافة للترويج لخدماتهم الرياضية الخاصة بمؤسستهم الرياضية، بينما نسبة 12% أجابوا ب "نعم". وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 31 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 33.36 وهي اكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت ب3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أنه لا يتم التنسيق بين المؤسسات الرياضية والاعلام والصحافة للترويج بخدماتهم الرياضية.

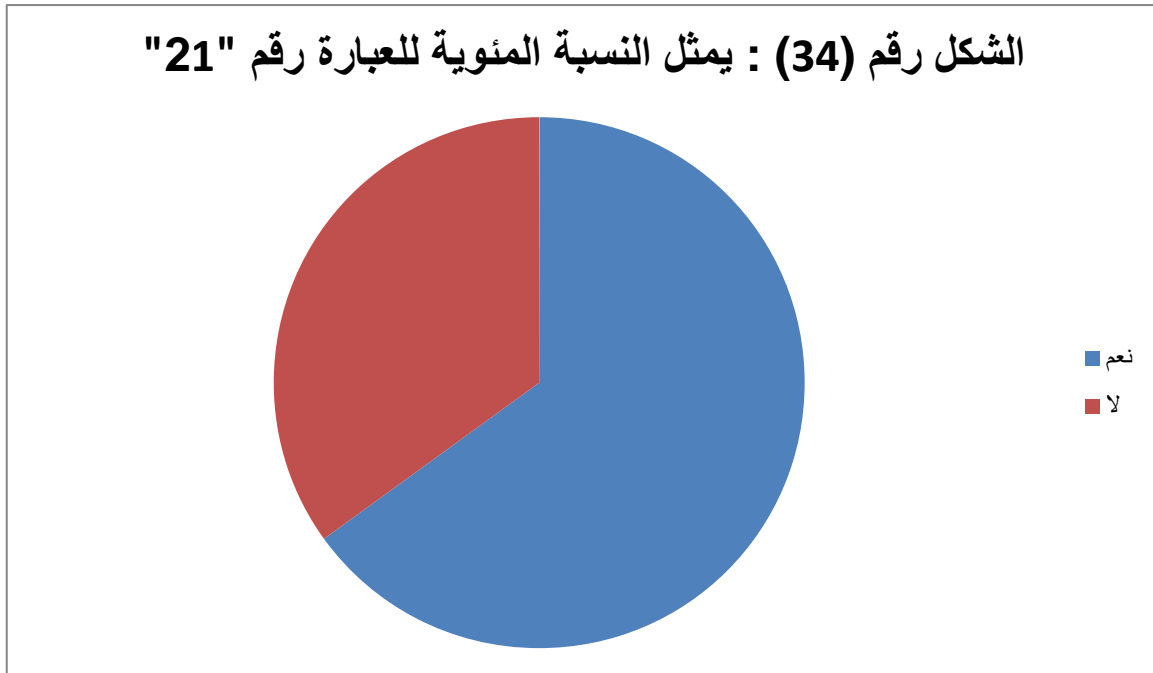
✓ العبارة رقم (21): كمسيرين واداريين هل جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسستكم الرياضي تساهم في الدعاية لخدماتكم؟

✓ الهدف من العبارة رقم (21): معرفة ما اذا كانت جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة للرياضي تساهم في الدعاية لخدمات هذه المؤسسة.

الجدول رقم (23): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "21"

درجة الحرية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	مستوى الدلالة	المجموع		لا		نعم		الأجوبة العبارات
				ت	%	ت	%	ت	%	
1	05.58	3.84	0.05	58	100%	20	34%	38	65%	عبارة رقم (21)

الشكل رقم (34) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "21"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة الواحد والعشرون من المحور الثاني التي تبين أن نسبة 65% من عينة البحث أجابوا بأن جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسستهم للرياضي تساهم بالفعل في الدعاية لخدماتهم، بينما هناك نسبة 34% أجابوا ب "لا".

وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 32 وهو ما يؤكد مقدار K^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة K^2 المحسوبة 05.58 وهي أكبر من قيمة K^2 الجدولية والتي قدرت بـ 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة الرياضية للرياضي تساهم في الدعاية لخدماتها.

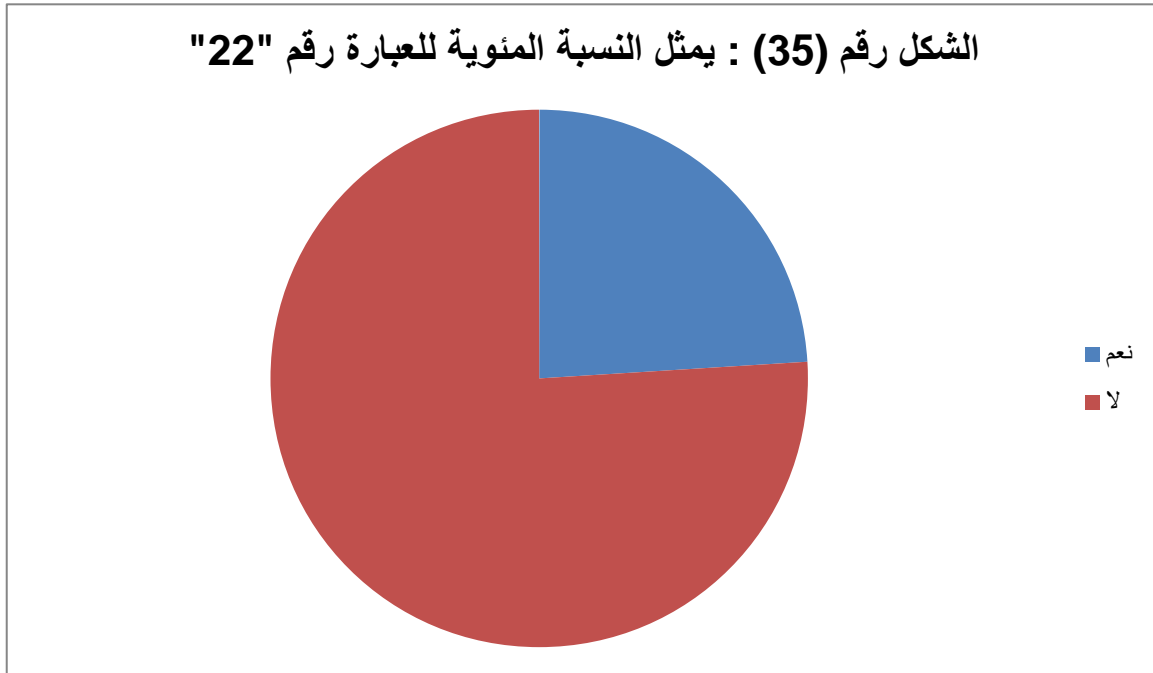
✓ العبارة رقم (22): هل تعمل مؤسستكم على الترخيص لاستخدام علامتها واشعاراتها أثناء التظاهرات الرياضية كوسيلة لتسويق خدماتها الرياضية؟

✓ الهدف من العبارة رقم (22): معرفة إذا ما كانت المؤسسة تعمل على الترخيص لاستخدام علامتها وشعاراتها أثناء التظاهرات الرياضية كوسيلة لتسويق خدماتها الرياضية.

● الجدول رقم (24): يمثل التكرارات، النسب المئوية و K^2 للعبارة رقم "22"

الأجوبة العبارة رقم	نعم		لا		المجموع	مستوى الدلالة	K^2 الجدولية	K^2 المحسوبة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%					
(22)	14	24%	44	75%	58	0.05	3.84	15.5	1
					100%				

الشكل رقم (35) : يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "22"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة الثانية والعشرون من المحور الثاني تبين أن نسبة 75% من عينة البحث أجابوا بأن مؤسستهم لا تعمل على الترخيص لاستخدام علامتها وشعاراتها أثناء التظاهرات الرياضية كوسيلة لتسويق خدماتها الرياضية، بينما نسبة 24% أجابوا ب "نعم".

وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 33 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 15.5 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت ب3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن المؤسسات الرياضية لا تعمل على الترخيص لاستخدام علامتها وشعاراتها أثناء التظاهرات كوسيلة لتسويق خدماتها الرياضية.

*-مناقشة الفرضية الثانية:

- مناقشة نتائج أسئلة المحور الثاني: (عدم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ووسائل الاعلام للترويج لخدماتها الرياضية كألية للتسويق الخدماتي).

من خلال تحليلنا لنتائج الجداول الخاصة بالفرضية الثانية نجد بان المؤسسات الرياضية لا تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي ووسائل الاعلام للترويج لخدماتها الرياضية كألية للتسويق وهذا ما اثبتته العبارات، 12-14-15-16-19-20-22.

و يمكن القول بأن المؤسسات ووحدات التابعة لديوان مركب متعدد الرياضات لا تعتمد على وسائل التواصل الاجتماعي ووسائل الاعلام كألية من أجل الترويج لخدماتها، وبعضها لا يتوفر أصلا على تكنولوجيات الاعلام والاتصال ولا تعتمد على وسائل الاعلام للترويج لخدماتها الرياضية كألية للتسويق الخدماتي الامر الذي يؤدي بها الى عدم تحقيق اهم أهدافها المسطرة الا وهو تنمية مواردها الذاتية حيث ان وسائل الاعلام والاعلان هو اتصال جماهيري مدفوع الأجر يستخدم في نقل المعلومات واكتساب الاتجاهات واحداث شكل ما من أشكال الاستجابة من جانب الجمهور، وهو يسعى لإحداث استجابة ما من خلال توفير معلومات للزبائن المحتملين، ومحاولة تعديل رغباتهم وتقديم أسباب تبرر لهم لماذا ينبغي عليهم أن يفصلوا خدمات تلك المؤسسة بالذات.

ويشير بيل جيتس رئيس شركة مايكروسوفت العالمية للبرمجيات إلى أن توظيف مزيج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يعني تطبيق مفهوم ووظيفة الجهاز العصبي داخل جسم الكائن الحي على أي منشأة أو كيان، فالجهاز العصبي البيولوجي لدى الإنسان هو بمثابة شبكة اتصالات فائقة الحساسية والسرعة يقوم بإثارة استجاباته وسلوكياته تجاه ما يدور حوله ويجعله يتفاعل بسرعة مطلقة مع الخطر والاحتياجات والفرص أو مع الآخرين ويعطيه المعلومات التي يحتاج إليها ويجعله دائماً متيقظاً متنبهاً لكل التطورات المفاجئة ويقوم باستبعاد المعلومات غير المهمة، ويرى جيتس أن الشركات والمؤسسات والأندية الرياضية يجب أن تستند إلى هذا المفهوم، وهي تتحول إلى الأعمال الالكترونية حيث تكون هذه الأعمال جزءاً من نظام عصبي قادر على توفير اتصالات في غاية السرعة والنعمو والكفاءة.¹

• وهذا ما أشار إليه "أديان بالمر" في كتابه مبادئ تسويق الخدمات حول دور وسائل الاعلام والانترنت في تسويق الخدمات والذي يعتبر التلفزيون وسيلة مكلفة ولكنها قوية للغاية وبالرغم أنه يوجد ميل لاستخدام التلفزيون بدرجة رئيسية من أجل مهمة خلق الوعي بالعلامة التجارية على المدى الطويل، الا أنه يمكن أن يستخدم أيضاً في خلق استجابة مبيعات سريعة، ومجرد حقيقة أن الرسالة شوهدت في التلفزيون يمكن أن تمنح مصدر الرسالة مصداقية ويضف كثير من شركات الخدمات الأصغر عبارة، كما شوهدت في التلفزيونية لإضفاء مصداقية إضافية على أنشطتهم الاتصالية الأخرى، ان ما يعزز قوة التلفزيون كوسيلة إعلامية هي قدرته على مخاطبة حاسي السمع والبصر وعلى استخدام الحركة واللون في توصيل رسالة بيعيه، الا أن من ضمن العيوب الرئيسية للتلفزيون تكلفة، بالنسبة لمعظم مقدمي الخدمات المحليين تبدأ أجور الإعلان التلفزيوني عند مستوى مرتف بدرجة تعجيزية.

• الانترنت: توجد لمعظم مؤسسات الخدمات الرياضية مواقع على الانترنت تستخدم في توصي الرسائل للعملاء الحاليين والمحتملين، وبالإضافة الى الوصول باستخدام محركات البث الخاصة بها الى المستوى الأمثل، غالباً ما تشتري المؤسسات مساحة إعلانية على مواقع الكترونية أخرى وتوفر وصلات فائقة السرعة بموقعها، وتفيد الانترنت في تقدير عدد زوار موقع ما، كما يستطيعون المعلنون معرفة كيف يتجول الزائرون

¹ (درويش كمال الدين واخرون، اقتصاديات الرياضة ط1، مكتبة الانجلو المصرية، مصر 2013، ص141).

في أنحاء موقع م أثناء بحثهم عن المعلومات، ان نقطة قوة الانترنت الكبرى تمكن في أنها يمكن أن تصبح وسيلة لتوصيل رسائل ذات صبغة شخصية.¹

• من الواضح أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تلعب دورا هاما في تميز المنتجات وفي التأثير على خبرة المستهلك وتشكيل انطباعاتهم فيما يتعلق بالمؤسسة والعلامة التجارية لمنتجاتها وخدماتها، ففي ظل التقدم التكنولوجي الهائل فإن الإدارة العليا تنظر إلى كل من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال والعلامات التجارية لمنتجاتها على أنهما يمثلان أصول هامة للمؤسسة وفي ظل هذا الوضع فإن مدير إدارة تكنولوجيا المعلومات أصبح يشارك في المناقشات الاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا فيما يتعلق بالعلامة التجارية والمقاييس المستخدمة لقياس أدائها²

وهذا ما يوافق دراسة دراسة جيمس جيانج وآخرون، (1997) الاتجاهات الحاسوبية لمدراء

التسويق دراسة تطبيقية تهدف هذه الدراسة الى البحث في اتجاهات مدراء التسويق نحو

استخدام جهاز الكمبيوتر في أعمالهم اليومية وفي العمليات التسويقية للخدمات المختلفة في

عدد من مؤسسات الخدمات في الولايات المتحدة الأمريكية.

نتج عن هذه الدراسة ان مدراء التسويق للعينة المختارة قد تحسنت إنتاجيتهم بشكل كبير بعد استخدامهم الحواسيب بالرغم من عدم تمكنهم الجيد بالجهاز الالي الذي لا يدخل ضمن اختصاصهم.

- وهذا بعد المقاطعة الكلية لوسائل الاعلام الالي بسبب عدم تمكنهم بها وجهلهم لدورها المحوري في تحسين الأداء الإداري لمؤسساتهم الخدماتية.

• كما نجد دراسة دراسة بيتس وآخرون (1996) بعنوان "الأساسيات التي تقوم علي: عملية التسويق الرياضي". التي هدفت للتعرف على الأسس التي تركز عليها العملية التسويقية في المجال الرياضي، ونتجت الدراسة الى ان الرياضة هي صناعة قوية وليست مجرد نشاط فقط يقوم به مجموعة من الافراد بالمؤسسة

1 (أدريان بلير، ترجمة نجاة شاهين، علا أحمد اصلاح، دعاء شرقي، مبادئ تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر 2009، ص 813/811/810/809).

2 عبد الله فرغلي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني، الطبعة الأولى، استيرك للطباعة والنشر، القاهرة 2007، ص 27.

الرياضة ويجب على القائمين عليها إيجاد نظام معلوماتي للمؤسسة الرياضية يساهم في اختيار دقيق لأساليب التسويق المختلفة.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

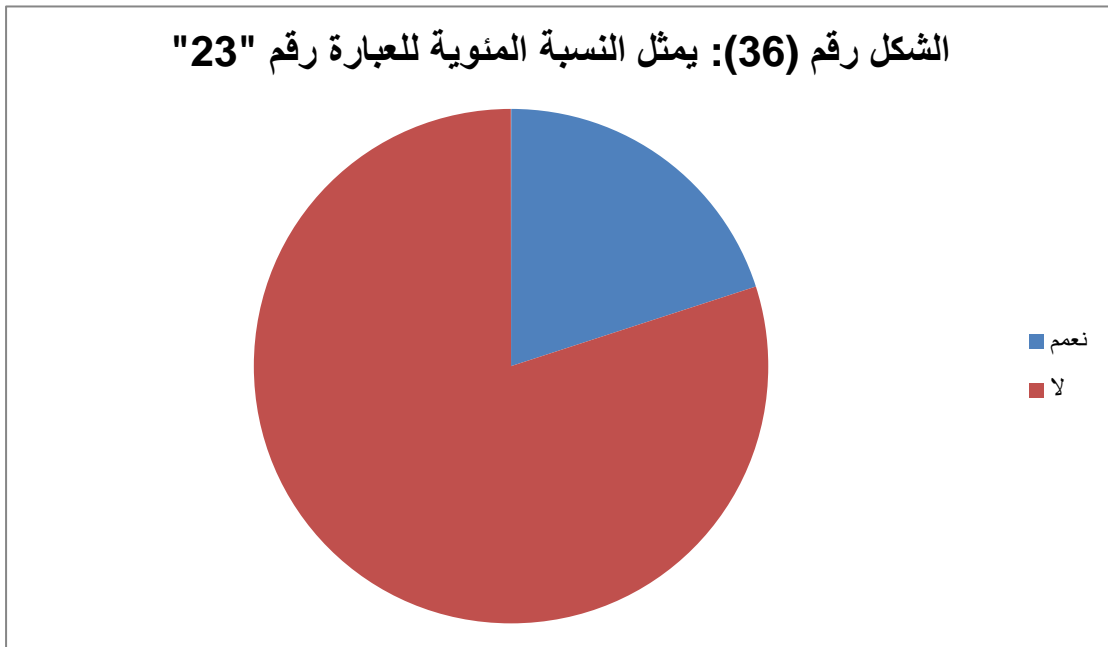
✓ العبارة رقم (23): هل لديكم مصادر دائمة ومستمرة لتمويل هذه المؤسسة الرياضية؟

✓ الهدف من العبارة رقم (23): معرفة ما إذا كانت هناك مصادر دائمة ومستمرة لتمويل المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (25): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "23"

الأجوبة العبارة	نعم		لا		المجموع	مستوى الدلالة	χ^2 الجدولية	χ^2 الحسوبة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%					
عبارة رقم (23)	17	29%	41	70%	58	0.05	3.84	09.92	1
					100%				

الشكل رقم (36): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "23"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح الإجابات حول العبارة الثالثة والعشرون من المحور الثالث التي تبين أن نسبة 70% من عينة البحث أجابوا بأنه لا يوجد مصادر دائمة ومستمرة لتمويل المؤسسات الرياضية، بينما هناك نسبة 29% أجابوا بـ "نعم".

وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 34 وهو ما يؤكد مقدار K^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة K^2 المحسوبة 09.92 وهي أكبر من قيمة K^2 الجدولية والتي قدرت بـ 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المؤسسات الرياضية تفتقر لمصادر دائمة ومستمرة لتمويلها.

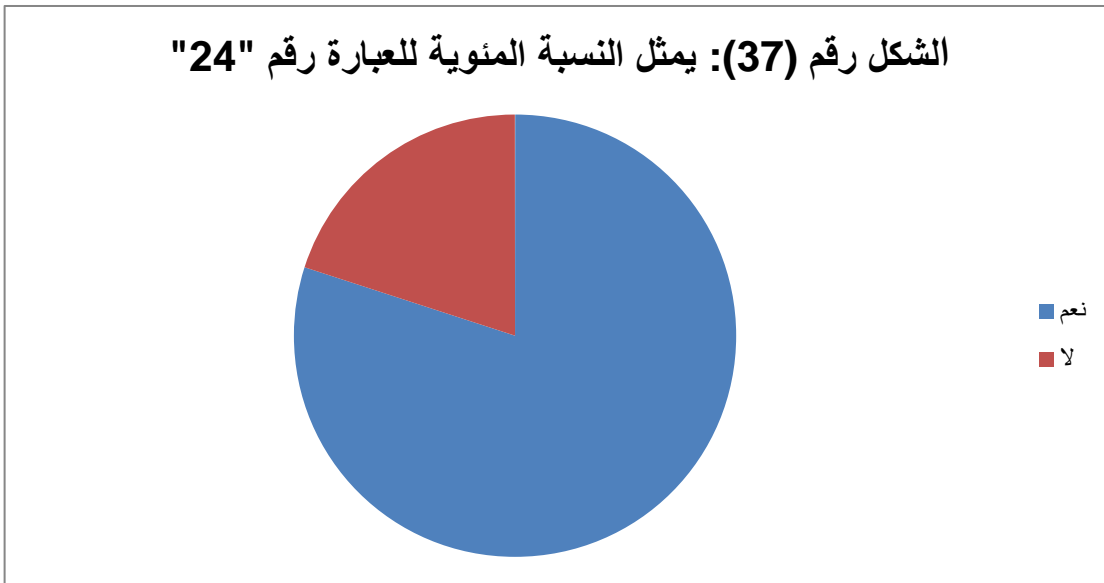
✓ العبارة رقم (24): هل توجد رقابة مالية لجميع فروع المؤسسة الرياضية؟

✓ الهدف من العبارة رقم (24): معرفة إذا ما كانت هناك رقابة مالية في جميع فروع المؤسسة الرياضية.

الجدول رقم (26): يمثل التكرارات، النسب المئوية و K^2 للعبارة رقم "24"

الأجوبة العبارة رقم	نعم		لا		المجموع	مستوى الدلالة	K^2 الجدولية	K^2 المحسوبة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%					
(24)	16	27%	42	72%	58	0.05	3.84	11.64	1
					100%				

الشكل رقم (37): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "24"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة الثالثة والعشرون من المحور الثالث التي تبين أن نسبة 27% من عينة البحث أجابوا بأنه نعم هناك رقابة مالية في جميع فروع المؤسسة الرياضية، بينما نسبة 72% فقط من أجابوا ب "لا".

وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 35 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 11.64 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت ب 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أنه لا توجد رقابة مالية لجميع فروع المؤسسة الرياضية.

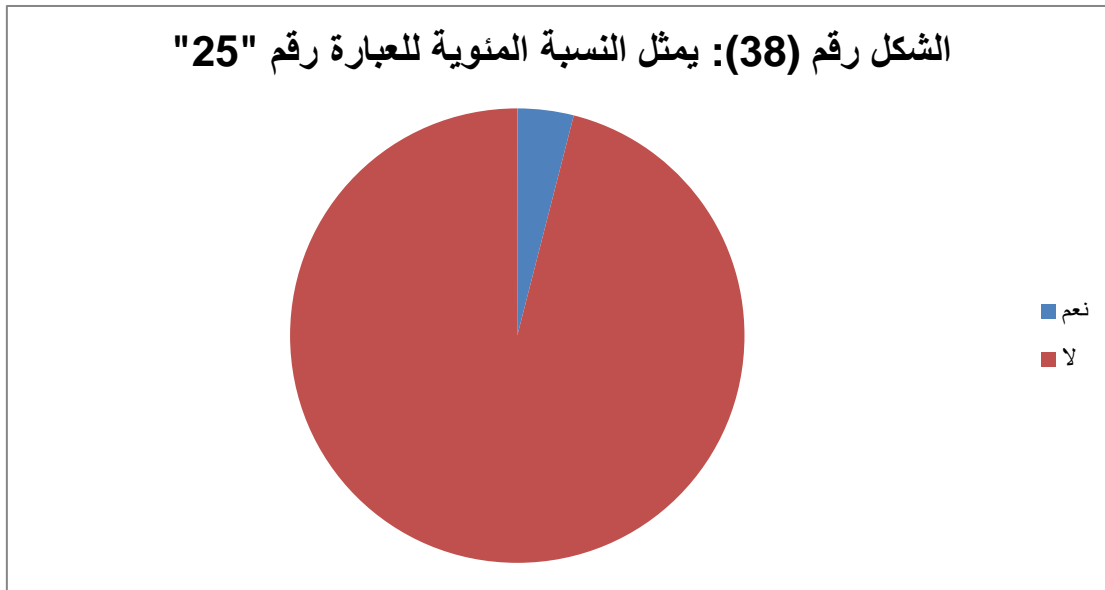
✓ العبارة رقم (25): هل المصادر الدائمة والمستمرة كافية لتمويل المؤسسة؟

✓ الهدف من العبارة رقم (25): معرفة ما اذا كانت المصادر الدائمة والمستمرة كافية لتمويل المؤسسة.

الجدول رقم (27): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "25"

درجة الحرية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	مستوى الدلالة	المجموع		لا		نعم		الأجوبة العبارات
				ت	%	ت	%	ت	%	
1	50.26	3.84	0.05	58	100%	56	96%	02	03%	عبارة رقم (25)

الشكل رقم (38): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "25"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة الخامسة والعشرون من المحور الثالث التي تبين أن نسبة كبيرة من عينة البحث وهي 96% أجابوا بأنه هذه المصادر الدائمة والمستمرة غير كافية لتمويل المؤسسة، بينما نسبة 3% فقط أجابوا ب "لا".

وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 36 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 50.26 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت ب 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن المصادر الدائمة والمستمرة غير كافية لتمويل المؤسسة.

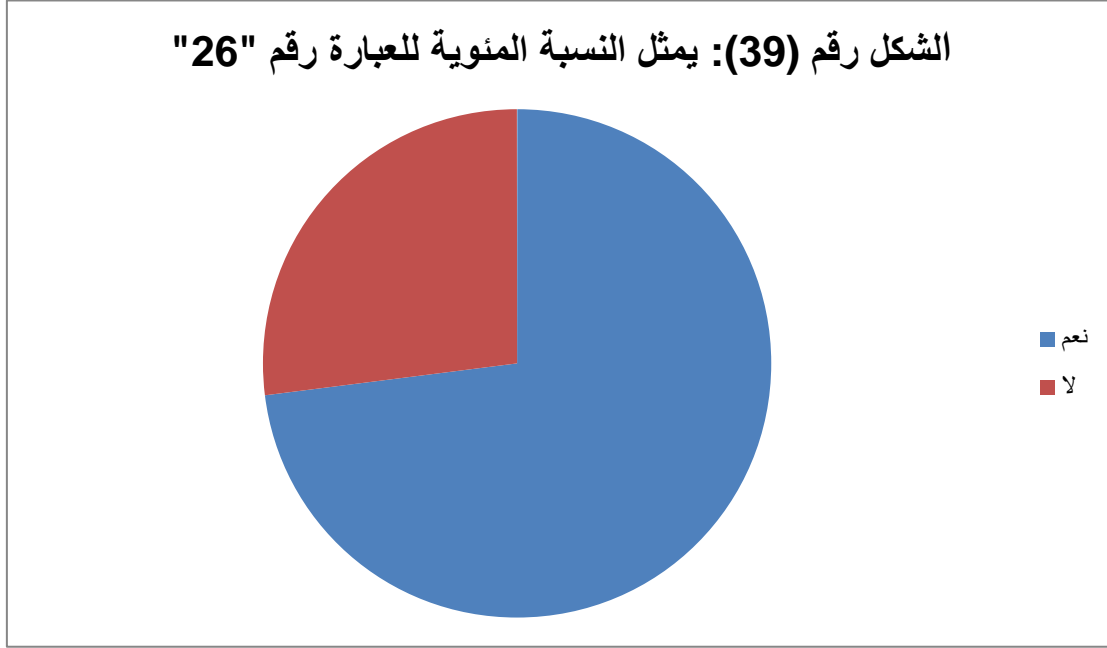
✓ العبارة رقم (26): هل تعتمد المؤسسة الرياضية بدرجة أولى على مواردها الذاتية؟

✓ الهدف من العبارة رقم (26): معرفة ما اذا كانت المؤسسة الرياضية تعتمد على مواردها الذاتية بدرجة أولى.

● الجدول رقم (28): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "26"

درجة الحرية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	مستوى الدلالة	المجموع		لا		نعم		الأجوبة العبارات
				ت	%	ت	%	ت	%	
1	46.62	3.84	0.05	ت	%	ت	%	ت	%	عبارة رقم (26)
				58	100%	03	05%	55	94%	

الشكل رقم (39): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "26"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة السادسة والعشرون من المحور الثالث التي تبين أن نسبة 94% من عينة البحث أجابوا بنعم، أي أن المؤسسة الرياضية تعتمد بدرجة أولى على مواردها الذاتية، بينما نسبة 05% أجابوا ب "لا".

"، وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 37 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 46.62 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت ب 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية

الاستنتاج: نستنتج أن المؤسسات الرياضية تعتمد بدرجة أولى على مواردها الذاتية.

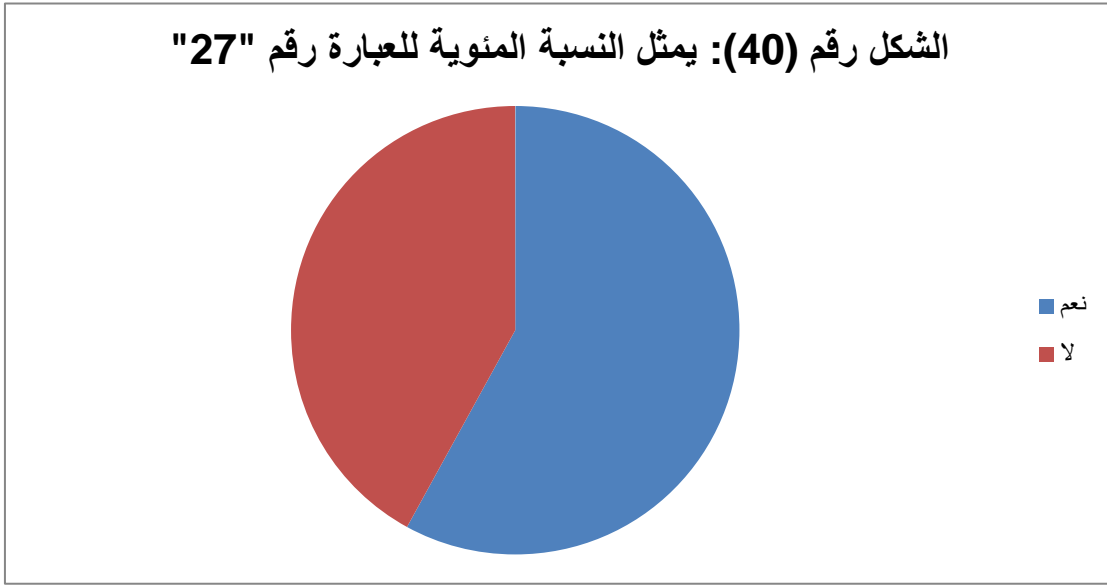
✓ العبارة رقم (27): هل تحقق المؤسسة الرياضية نتائج مالية سنوية لزيادة في طاقة التمويل الذاتي؟

✓ الهدف من العبارة رقم (27): معرفة ما اذا كانت المؤسسة الرياضية تحقق نتائج مالية سنوية للزيادة في طاقة التمويل الذاتي.

الجدول رقم (29): يمثل التكرارات، النسب المئوية و كا^2 للعبارة رقم "27"

الأجوبة العبارات	نعم		لا		المجموع	مستوى الدلالة	كا^2 الجدولية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%					
عبارة رقم (27)	13	22%	45	77%	58	0.05	3.84	17.64	1
					100%				

الشكل رقم (40): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "27"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الاجابات حول العبارة السابعة والعشرون من المحور الثالث التي تبين أن نسبة 22% من عينة البحث أجابوا بأنه نعم المؤسسة الرياضية تحقق نتائج مالية سنوية للزيادة في طاقة التمويل الذاتي، بينما هناك نسبة 77% أجابوا ب "لا".

وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 38 وهو ما يؤكد مقدار كا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة كا^2 المحسوبة 17.64 وهي أكبر من قيمة كا^2 الجدولية والتي قدرت ب 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن المؤسسة الرياضية لا تحقق نتائج مالية سنوية وذلك للزيادة في طاقة التمويل الذاتي.

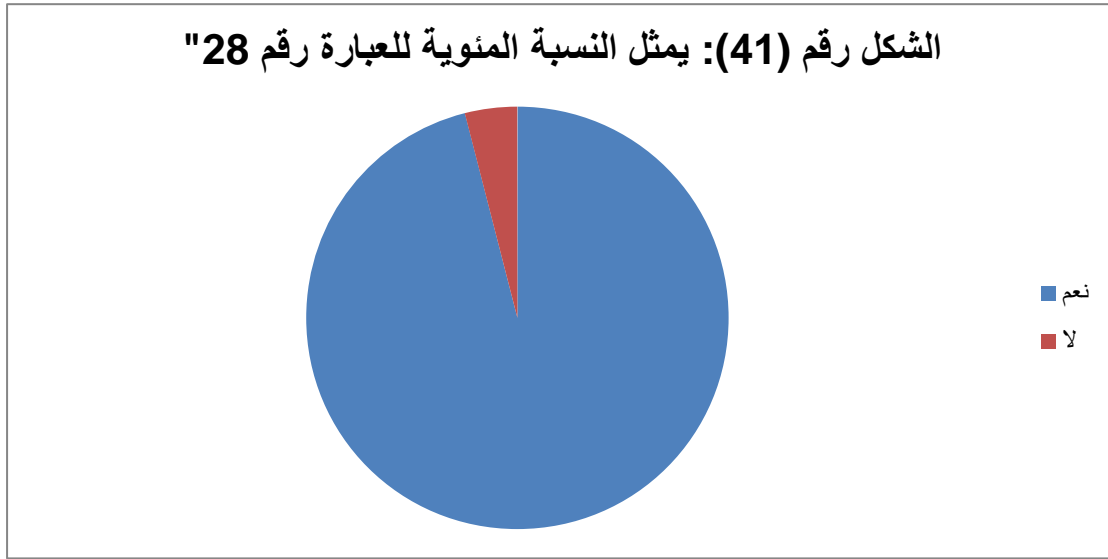
✓ العبارة رقم (28): هل ضعف الرقابة المالية يؤدي الى سوء تسيير الموارد المالية في المؤسسة الرياضية.

✓ الهدف من العبارة رقم (28): معرفت ما إذا كان ضعف الرقابة المالية يؤدي الى سوء تسيير الموارد المالية في المؤسسة الرياضية.

الجدول رقم (30): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "28"

الأجوبة العبارات	نعم		لا		المجموع	مستوى الدلالة	χ^2 الجدولية	χ^2 المحسوبة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%					
عبارة رقم (28)	05	86%	08	13%	58	0.05	3.84	30.4	1

الشكل رقم (41): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "28"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة الثامنة والعشرون من المحور الثالث التي تبين نسبة كبيرة من عينة البحث وهي 86% أجابوا بأنه بالفعل ضعف الرقابة المالية يؤدي الى سوء تسير الموارد المالية في المؤسسة الرياضية، بينما هناك نسبة 13% فقط أجابوا ب "لا". وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 39 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 30.4 وهي اكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت ب 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

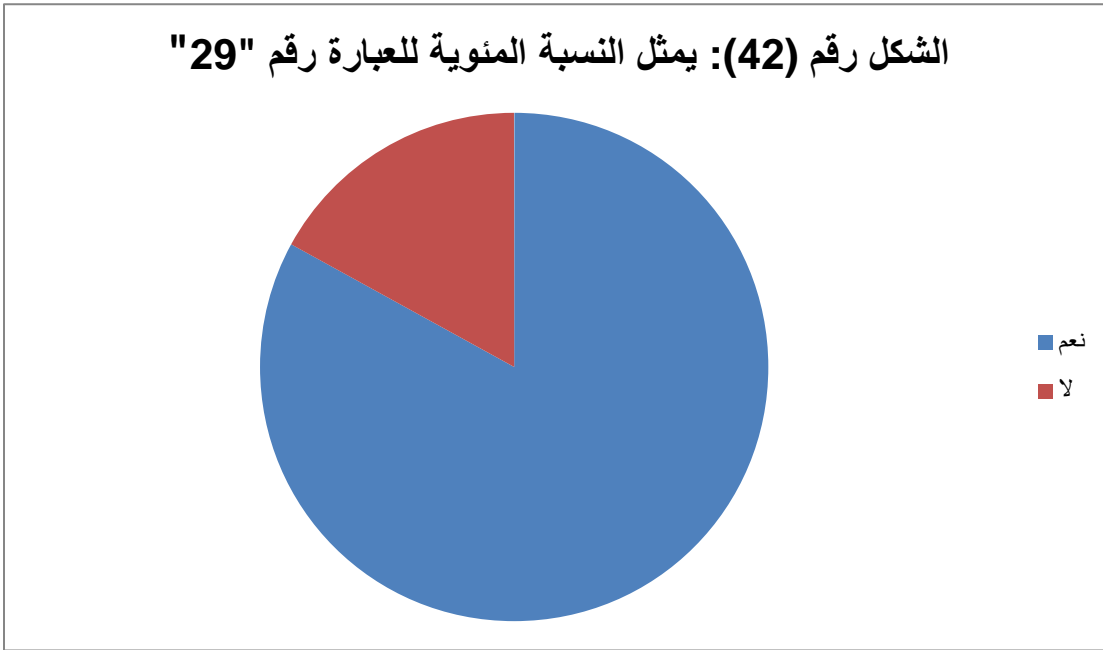
الاستنتاج: نستنتج أن ضعف الرقابة المالية يؤدي الى سوء تسير الموارد المالية في المؤسسة الرياضية.

- ✓ العبارة رقم (29): هل تشهدون عراقيل ومشاكل تعيق وظيفة التمويل والادارة المالية في المؤسسة الرياضية؟
- ✓ الهدف من العبارة رقم (29): معرفة ما إذا كانت المؤسسات الرياضية تواجه عراقيل ومشاكل تعيق وظيفة التمويل والادارة المالية.

الجدول رقم (31): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "29"

درجة الحرية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	مستوى الدلالة	المجموع		لا		نعم		الأجوبة العبارات
				ت	%	ت	%	ت	%	
1	13.5	3.84	0.05	ت	%	ت	%	ت	%	عبارة رقم (29)
				58	100%	15	25%	43	74%	

الشكل رقم (42): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "29"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة التاسعة والعشرون من المحور الثالث التي تبين أن نسبة كبيرة من عينة البحث وهي 74% أجابوا أن المؤسسة الرياضية تواجه عراقيل ومشاكل تعيق وظيفة التمويل والإدارة المالية، بينما هناك نسبة 25% أجابوا ب "لا".

وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 40 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 13.5 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت ب 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

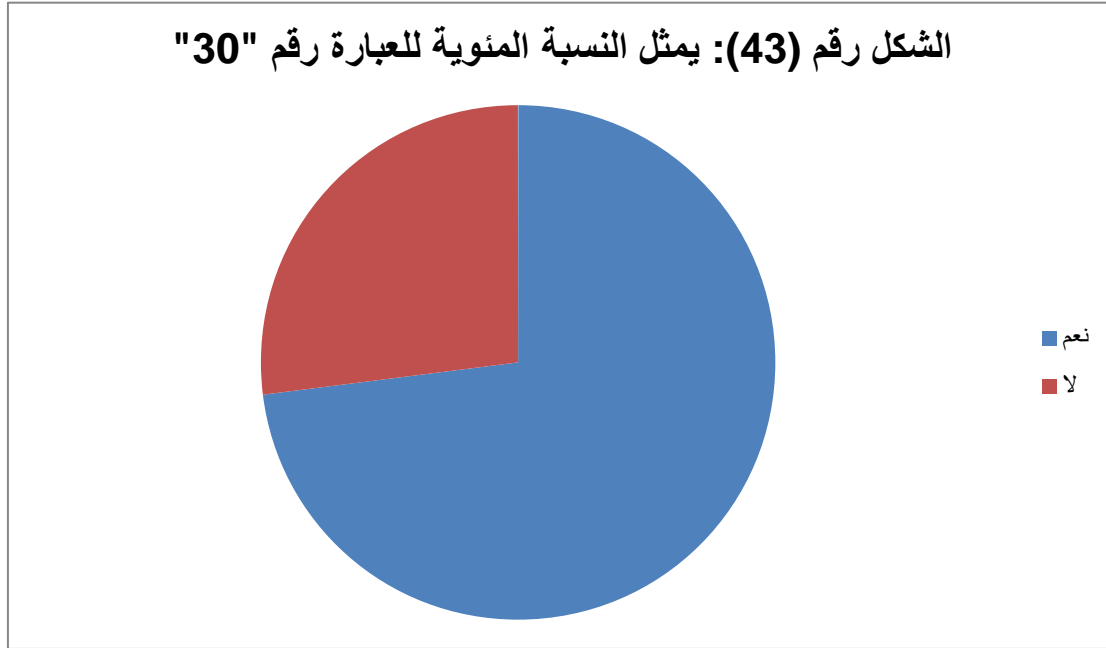
الاستنتاج: نستنتج أن المؤسسات الرياضية تواجه عراقيل ومشاكل تعيق وظيفة التمويل والإدارة المالية.

✓ العبارة رقم (30): هل يوجد توجيه مالي لجميع فروع المؤسسة الرياضية؟

✓ الهدف من العبارة رقم (30): معرفة ما إذا كان هناك توجيه مالي لجميع فروع المؤسسة الرياضية.

الجدول رقم (32): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "30"

درجة الحرية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	مستوى الدلالة	المجموع		لا		نعم		الأجوبة العبارات
				ت	%	ت	%	ت	%	
1	24.88	3.84	0.05	ت	%	ت	%	ت	%	عبارة رقم (30)
				58	100%	10	17%	48	82%	



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة الثلاثون من المحور الثالث التي تبين أن نسبة 82% من عينة البحث أجابوا بأنه يوجد توجيه مالي لجميع فروع المؤسسة الرياضي، بينما هناك نسبة 17% أجابوا ب "لا".

"، وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 41 وهو ما يؤكد مقدار كا² المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة كا² المحسوبة 24.88 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية والتي قدرت ب 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أنه يوجد توجيه مالي لجميع فروع المؤسسة الرياضية.

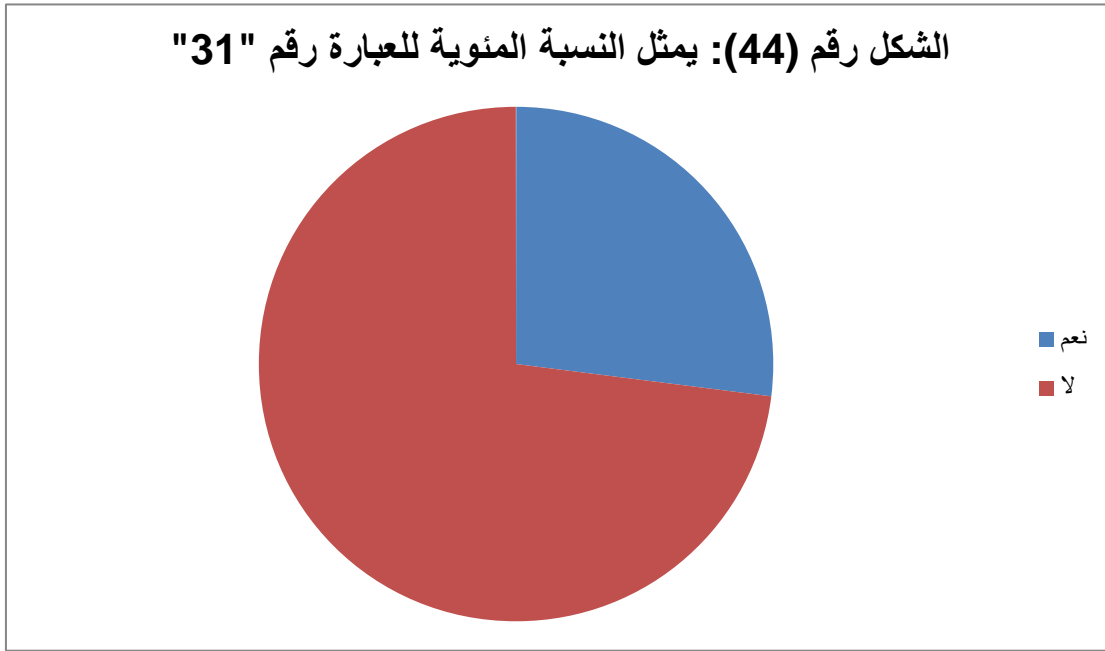
✓ العبارة رقم (31): هل تعتمد المؤسسة الرياضية بدرجة أولى على مواردها الخارجية؟

✓ الهدف من العبارة رقم (31): معرفة ما إذا كانت المؤسسة الرياضية تعتمد بدرجة أولى على مواردها الخارجية.

الجدول رقم (33): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "31"

الأجوبة العبارات	نعم		لا		المجموع	مستوى الدلالة	χ^2 الجدولية	χ^2 المحسوبة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%					
عبارة رقم (31)	11	18%	47	81%	58	0.05	3.84	22.34	1
					100%				

الشكل رقم (44): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "31"



التحليل: من خلال نتائج الجداول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة الواحدة والثلاثون من المحور الثالث التي تبين أن نسبة 81% من عينة البحث أجابوا بأن المؤسسة الرياضية لا تعتمد على مواردها الخارجية بدرجة أولى، بينما نسبة 18% أجابوا بـ "نعم".

وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 42 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 22.34 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت بـ 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن المؤسسات الرياضية لا تعتمد بدرجة أولى على مواردها الخارجية.

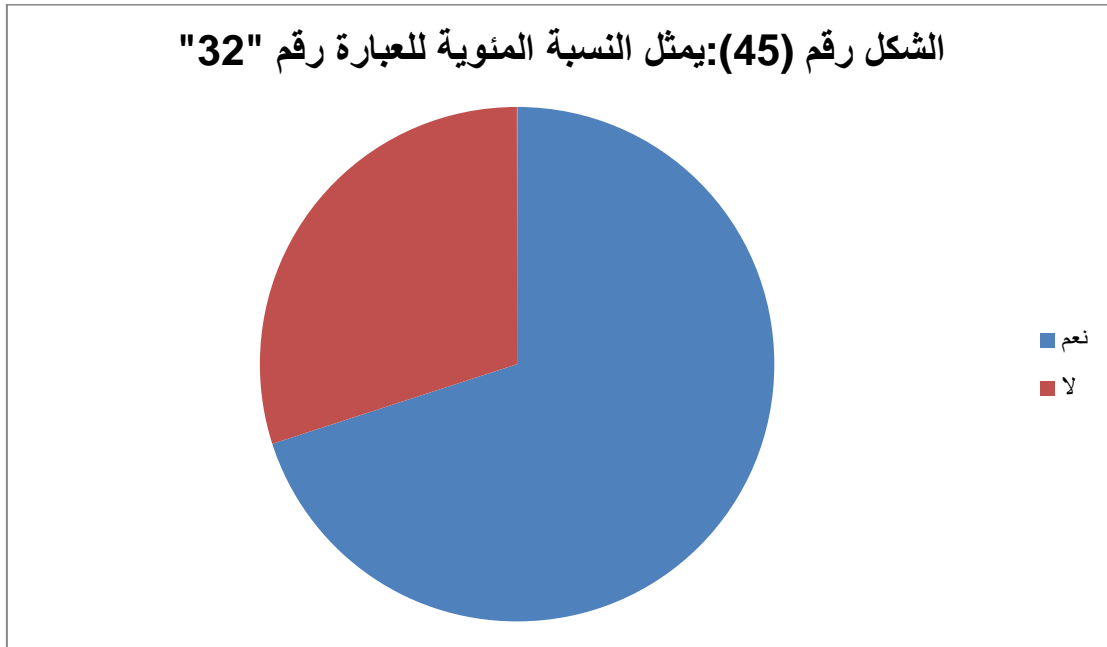
✓ العبارة رقم (32): هل التنظيم المالي للمؤسسة الرياضية يساعد في ترشيد النفقات؟

✓ الهدف من العبارة رقم (32): معرفة ما إذا كان التنظيم المالي للمؤسسة الرياضية يساعد في ترشيد النفقات.

الجدول رقم (34): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "32"

الأجوبة العبارات	نعم		لا		المجموع	مستوى الدلالة	χ^2 الجدولية	χ^2 المحسوبة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%					
عبارة رقم (36)	42	72%	16	27%	58	0.05	3.84	11.64	1
					100%				

الشكل رقم (45): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "32"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة الثانية والثلاثون من المحور الثالث التي تبين نسبة 72% من عينة البحث أجابوا بأن التنظيم المالي للمؤسسة الرياضية يساعد في ترشيد النفقات، بينما هناك نسبة 27% أجابوا ب "لا".

وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 43 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 11.64 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرتها ب 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن التنظيم المالي للمؤسسة الرياضية يساعد في ترشيد النفقات.

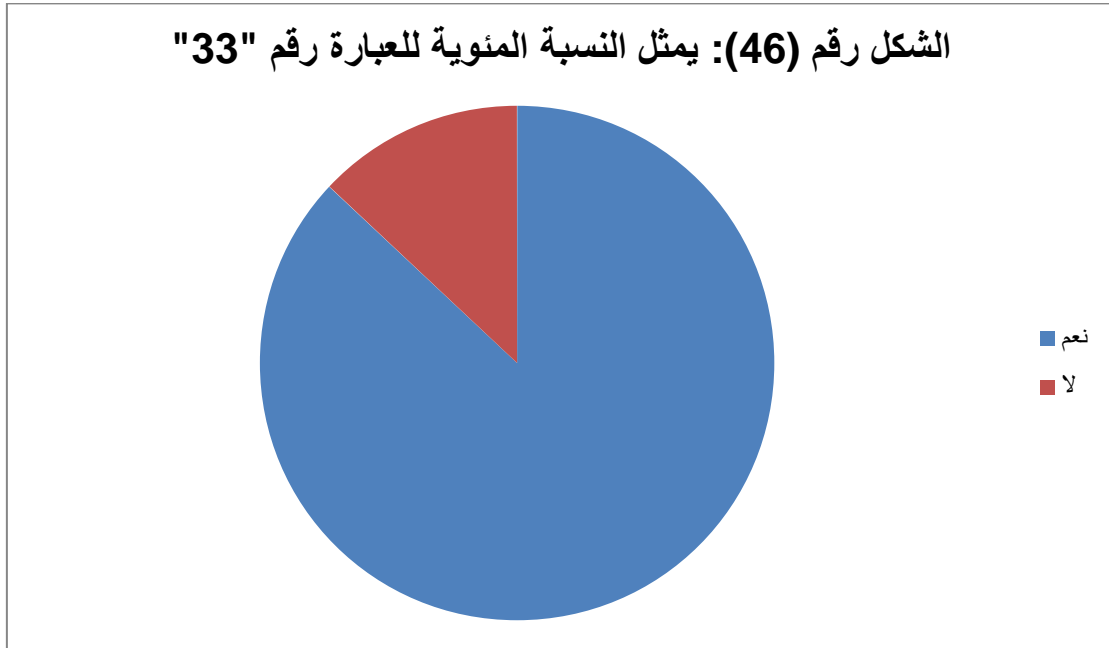
✓ العبارة رقم (33): هل التخطيط الاستراتيجي لاستقطاب رؤوس الأموال يساعد في تسيير الموارد المالية الخارجية؟

✓ الهدف من العبارة رقم (33): معرفة ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي لاستقطاب رؤوس الأموال يساعد في تسيير الموارد المالية الخارجية

الجدول رقم (35): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "33"

الأجوبة العبارات	نعم		لا		المجموع	مستوى الدلالة	χ^2 الجدولية	χ^2 المحسوبة	درجة الحرية
	ت	%	ت	%					
عبارة رقم (33)	50	86%	8	13%	58	0.05	3.84	30.4	1
					100%				

الشكل رقم (46): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "33"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة الثالثة والثلاثون من المحور الثالث التي تبين أن نسبة كبيرة من عينة البحث وهي 86% أجابوا بأن التخطيط الاستراتيجي لاستقطاب رؤوس الأموال يساعد في تسيير الموارد المالية الخارجية، بينما نسبة 13% أجابوا ب "لا".

وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 44 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 30.4 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت بـ 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

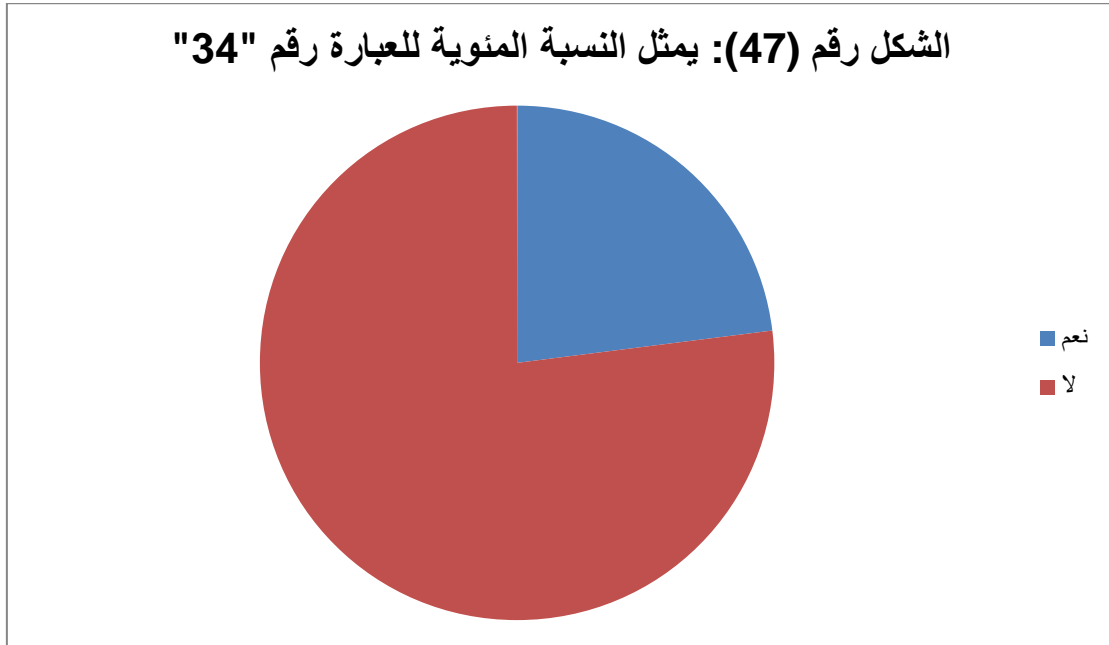
الاستنتاج: نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي لاستقطاب رؤوس الأموال يساعد في تسيير الموارد المالية الخارجية.

✓ العبارة رقم (34): هل القدر الكمي من الموارد المالية يعتبر كاف في مؤسستكم الرياضية ويحقق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (36): يمثل التكرارات، النسب المئوية و χ^2 للعبارة رقم "34"

درجة الحرية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية	مستوى الدلالة	المجموع		لا		نعم		الأجوبة العبارات
				ت	%	ت	%	ت	%	
1	19.92	3.84	0.05	58	100%	46	79%	12	20%	عبارة رقم (34)

الشكل رقم (47): يمثل النسبة المئوية للعبارة رقم "34"



التحليل: من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة الرابعة والثلاثون من المحور الثالث التي تبين أن نسبة 79% من عينة البحث أجابوا بأن القدر الكمي من الموارد المالية يعتبر غير كاف في مؤسستهم الرياضية ولا يحقق الأهداف المسطرة، بينما نسبة 20% أجابوا ب "نعم".

وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم 45 وهو ما يؤكد مقدار χ^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة χ^2 المحسوبة 19.92 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي قدرت ب 3.84 وهذا ما يدل ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن القدر الكمي من الموارد المالية غير كافي في المؤسسة الرياضية ويحقق الأهداف المسطرة.

*-مناقشة الفرضية الثالثة:

- مناقشة نتائج أسئلة المحور الثالث: (عدم مساهمة سياسة التسيير المالي الحالية المنتهجة من طرف المؤسسة في تنمية الموارد المالية).

من خلال عرض وتحليل نتائج أسئلة المحور الثالث، تبين بأن أفراد عينة البحث أجابوا على ان سياسة التسيير المالي الحالية المنتهجة من طرف المؤسسة الرياضية لا تساهم في تنمية الموارد المالية، وهذا ما اثبتته العبارات, 23-24-25-26-27-28-29-34.

ان عدم نجاح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الرياضية يقابله سوء التسيير وعدم تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة وتعتبر الرقابة المالية من اهم عناصر الادارة والتي تدخل ضمن مفهوم السياسة المالية للمؤسسة من اهم أدوات التخطيط لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية والتي يركز عليها نجاح او فشل أي مؤسسة رياضية تتمتع بالشخصية المعنوية, وباعتبار المؤسسات والوحدات التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات هي مؤسسات رياضية مستقلة ماليا وتعتمد بشكل كبير على مواردها الذاتية في تحقيق أهدافها المسطرة وبعد تطرق الباحث الى بعض التقارير المالية السنوية لبعض هذه الوحدات ومقارنة مع اهداف المؤسسة المسطرة تبين ان هناك سوء في الرقابة المالية و يجب إعادة النظر في السياسة الإدارية والمالية المنتهجة من طرف مسيري المؤسسات ووحدات التابعة لديوان مركب متعدد الرياضات.

➤ حيث يمكن أن تستخدم القوائم المالية المتوقعة لمراقبة والتحكم في الأداء المالي للمنشأة، وأحد المدخل المستخدمة في تحقيق ذلك هو اعداد قوائم مالية تقديرية لكل شهر خلال الفترة التخطيطية وتتم مقارنة نتائج التشغيل الفعلي لعمليات كل شهر مع الأرقام المقدرة في القوائم المالية المتوقعة، ويوفر هذا النوع من التحليل خاصية نظام انذار مبكر يكشف المشاكل المالية وتطورها، ويمكن المدير المالي من خلال الأرقام الفعلية الشهرية، بنظيرتها الشهرية المقدرة أن يراقب عن كثب الربحية الكلية للمؤسسة، وأن يلعب دورا ناشطا في تحديد الأداء الكلي للمنشأة خلال الفترة التخطيطية، وتبعاً لذلك يمكننا القول أن القوائم المالية بجانب كونها أداة من أدوات التخطيط المالي فهي أيضاً أداة فعالة لمراقبة كل من الأداء وتنفيذ الخطة المالية.¹

وان سوء الرقابة المالية للمؤسسة يؤدي الى تعطل في تحقيق الأهداف المسطرة وهذا ما أشار اليه محمد شفيق حسين الطيب في كتابه اساسيات الإدارة المالية حيث وضح لنا علاقة الرقابة المالية للمؤسسة بتحقيق أهدافها ان:

وظيفة الرقابة المالية من تقييم أداء المنشآت بمقارنته بالخطط الموضوعة لغرض اكتشاف الانحرافات وتصحيح انحراف الأداة وتعديل الخطط نفسها، ثم متابعة التصحيح للتأكد من تنفيذه وعند القيام بالتخطيط المالي يجب القيام بتصميم نظام الرقابة المالية حيث تمكن من مراجعة التنفيذ الفعلي مع الخطط الموضوعة، وبواسطة مقادير الأداء يمكن اكتشاف الانحرافات، ويستلزم هذا الاكتشاف البحث عن أسباب حدوث هذه الانحرافات.

وعادة ما تكون الرقابة المالية مسؤولية المراقب المالي الذي عمله الأساسي هو الاشراف على الحسابات وفي معظم المشاريع يكون مسؤولاً أمام المدير المالي وفي بعض المشاريع يكون مسؤولاً أمام المدير العام.²

وهذا ما يتوافق مع دراسة بن عكي نادية 2007 تحت عنوان سياسة التمويل المالي والانعكاسات على المردود الرياضي، حيث تهدف هذه الدراسة لإبراز فعالية التمويل المالي باعتباره العنصر الأساسي في توجيه النادي الرياضي لنشاطه وتطوره وازدهاره وكذا تبيان دور المختصين في مجال التسيير المالي.

¹ (عاطف وليم أندرواس 2006 ص 166/167).

² (محمد شفيق حسين الطيب، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة المالية، دار المستقبل للنشر والتوزيع 1999 ص 24)

خلصت هذه الدراسة الى عدة نقاط من بينها ان الأندية تفتقر للتسيير أكثر من التحصيل المالي وان مسؤولو التسيير المالي غير مؤهلين لتسيير المصادر المالية.

- ودراسة محمد أحمد محمد (2006) بعنوان " لجنة تسويقية مقترحة بالاتحادات الرياضية الأولمبية بجمهورية مصر العربية"، التي تهدف الى ابراز اهمية وجود لجنة تسويقية بالاتحاد الرياضي الأولمبي بجمهورية مصر العربية يكون لها تنظيم يتوافق مع العمليات التي تؤديها واهم ما نتج عن هذه الدراسة هو ضرورة تحديد واجبات واختصاصات ومهام لجنة التسويق والخدمات التي تقوم بإنجاح عملية التسويق بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الاستنتاج العام

بعد القيام بالدراسة النظرية التي شملت المحاور الثلاثة للموضوع، والمتعلقة باحتواء القانون الداخلي الأساسي للمؤسسة الرياضية على آليات للتسويق الخدماتي، ومدى استخدام المؤسسة الرياضية لوسائل الاعلام والتواصل التكنولوجية في الترويج لخدماتها الرياضية كمصدر للتمويل، ونجاعة سياسة التسيير الإداري للمؤسسة الرياضية في تنمية مواردها المالية، وبعد ضم الدراسة الميدانية للبحث والتي كانت تهدف الى الوصول لمعرفة اثر تعقيب تفعيل آليات التسويق الخدماتي في المؤسسات الرياضية على تحقيق التوازن المالي لها وتأثير ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة، وكذا نجاعة سياسة التسيير الحالية من عدمها وعلاقتها في تحقيق الاستقرار الإداري للمؤسسة الرياضية وتحليل المعطيات التي تم جمعها بواسطة استمارات الاستبيان والمقابلة، والاستناد على النتائج المحصل عليها والمفسرة في حدود منهج البحث المستخدم ثم الوصول الى النتائج التالية:

- عدم وجود اطر وقوانين واضحة تنظم ادراج تسويق الخدمات في القانون الداخلي للمؤسسات الرياضية.
- جميع المؤسسات الرياضية في مجتمع بحثنا تحصل على مصادر تمويل حكومي وهذا التمويل غير كافي لتحقيق أهدافها المسطرة، مما يحتم عليها البحث عن مصادر تمويل ذاتية.
- عدم معرفة أهمية تسويق الخدمات من قبل مسيري المؤسسات الرياضية.
- عدم ادراج تسويق الخدمات في اهداف جل المؤسسات الرياضية.
- لا تعمل المؤسسة الرياضية على الترويج الجيد لخدمات النشاط التسويقي.
- لا تهتم المؤسسات الرياضية بالتنسيق مع الشركات التجارية لرعاية أنشطتها الرياضية.
- لا يوجد توجه اعلامي (صحافة مكتوبة، مواقع الكترونية، راديو وتلفزيون) للتعريف بنشاطات المؤسسة الرياضية.

- عدم معرفة أهمية تسويق الخدمات من قبل مسيري المؤسسات الرياضية.
- لا يوجد تقييم للأهداف التسويقية داخل المؤسسة الرياضية.
- تعقيب دور تسويق الخدمات في المؤسسات الرياضية وأثره على المردود المالي لها.
- ضعف الخبرة لدى مسؤولي المؤسسات الرياضية في مجال تسويق الخدمات.

ان الرهان الحقيقي لأي مؤسسة رياضية يتمثل في مدى قدرتها على تحقيق أهدافها المسطرة واستغلال مواردها المالية على أحسن وجه ولتحقيق هذا لا بد من خلق أساليب جديدة تسمح لها بتنمية مواردها المالية كالتسويق لخدماتها او نشاطاتها.

تسويق الخدمات هو أحد الأنشطة الرئيسة والفعالة في إدارة أي مؤسسة سواء كانت ذات طابع رياضي أو غير رياضي , فلقد اضحى موضوع تسويق الخدمات من الموضوعات التي تلقى اهتماما و مكانة رفيعة لدى مسؤولي و مسيري المؤسسات الرياضية خاصة الربحية منها في القطاعين العام والخاص, وهذا نتيجة تطور بعض المفاهيم الخاصة بالتسيير الإداري والمالي للمؤسسات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في عمليات التسويق (المنتج, التسعير, التوزيع, الترويج) و خاصة في قطاع الرياضة وهذا بسبب الدور التي أصبحت تلعبه الرياضة في حياة الفرد والمجتمع اجتماعيا واقتصاديا , ما يحتم على مسيري كل مؤسسة رياضية تنمية موارد مؤسسته وفق اليات و أسس علمية وفنية سليمة عصبها الرئيسي التسويق لخدمات و نشاطات مؤسسته بحثا عن التمويل الذاتي لها والذي اصبح مطلبا أساسيا لتحقيق اهداف أي منشأة او مؤسسة رياضية على المدى البعيد و القصير و ضمانا لتوسع نشاطاتها .

حيث يعمل التسويق الخدماتي على تطوير إيرادات المؤسسة الرياضية وذلك عن طريق الترويج لخدماتها وجلب اهتمام الزبون وفق أسس علمية مدروسة.

ومن خلال دراستنا لموضوع آليات التسويق الخدماتي وعلاقتها بتنمية الموارد المالية للمؤسسات الرياضية وبعد اطلاعنا على طريقة تسيير بعض المؤسسات الرياضية إداريا وماليا تبين لنا ان واقع التسويق بصفة عامة وتسويق الخدمات بصفة خاصة في الجزائر مثله مثل باقي الدول النامية حيث يعاني الكثير من العراقيل و الصعوبات وهذا نظرا لحدائته و عدم فهم الكثير من مسيري المؤسسات لأهميته و مساهمته في تمويل المؤسسات بصفة عامة و مجموعة من العوامل الأخرى التي تعيق تطبيقه والعمل به كنقص الخبراء في مجال تسويق الخدمات في المؤسسات الرياضية و قلة الخبرة و ضعف المستوى العلمي لكثير من مسيري المؤسسات الرياضية مما يؤدي بهم الى عدم الاطلاع على أهمية التسويق الخدماتي ودوره في تنمية الموارد المالية للمؤسسات الرياضية فعدم ادراج تسويق الخدمات او تغييره في اهداف أي مؤسسة رياضية يساهم في

تراجع إيراداتها ويؤدي بها ذلك الى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، وهذا ما يدخلها في أزمات و مشاكل في التسيير قد تؤدي بها التوقف عن العمل او الغلق.

الإدارة هي علم، فن، ومهارة وتظهر مهارة مدير ومسير أي مؤسسة رياضية في ايجاده اليات وأسس يرتكز عليها في تحقيق اهداف مؤسسته وان من اهم ما يجب الاهتمام به هو المورد المالي وكيفية تنميته وتسويق خدمات المؤسسة والترويج لخدماتها هو أحد اهم العوامل المساهمة في تنمية مداخيلها الذاتية والذي يجب ان يكون تحت اشراف اهل الاختصاص والخبرة للحصول على نتائج دقيقة ومدروسة.

- انطلاقاً من النتائج المحصل عليها واعتماداً على تحليل ومناقشة النتائج من قبل الطالب الباحث يمكن طرح بعض الاقتراحات والتوصيات التي نتمنى ان تأخذ بعين الاعتبار للارتقاء بالمستوى الإداري للمؤسسات الرياضية في مجال التسيير الإداري والمالي المبني على أسس علمية وفنية:
- * يجب على الوصايا توضيح أهمية تسويق الخدمات في تنمية الموارد المالية للمؤسسات الرياضية.
 - * ضرورة مراجعة وتنظيم اللوائح والقوانين لعملية تسويق الخدمات وتقديم يد العون من طرف الوصايا للمؤسسات الرياضية العاملة به.
 - * تفعيل دور تسويق الخدمات في توجه الإدارة الرياضية بالمؤسسات الرياضية.
 - * صياغة سياسات مالية توضح كيفية تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية.
 - * تجسيد مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ووضع معايير واضحة لشغل المناصب الإدارية في المؤسسات الرياضية
 - * استحداث جهاز مالي وتسويقي في المؤسسة الرياضية للمساهمة في أداء المهام المالية للمؤسسة الرياضية.
 - * الاهتمام بالإعلام باعتباره أحد الأسس المهمة في نجاح عملية التسويق الخدماتي في المؤسسات الرياضية.
 - * اسناد المناصب المالية وتسييرها لأهل الاختصاص في الجانب المالي.
 - * ضرورة تفعيل عنصر الرقابة المالية الدورية التي تسهر على حسن تسيير المالية.
 - * انشاء لجان خاصة بتسويق خدمات المؤسسات الرياضية.
 - * الاشراف على تسويق الخدمات الخاصة بالمؤسسة الرياضية من طرف اهل الاختصاص وكوادر التسويق الرياضي.
 - * ضرورة اعتماد المؤسسات الرياضية على التمويل الذاتي عوض التمويل الحكومي وذلك باستغلال التسويق لتنمية إيراداتها المالية.
 - * اسناد مناصب التسيير الإداري في المؤسسات الرياضية الى اهل الاختصاص والكفاءة والسهر على التكوين الدائم لهم.

المراجع والمصادر

❖ قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- إبراهيم محمود ع. المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية إمكانات ومنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر ط1، 2004
- 2- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العالمية للإدارة الرياضية الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، الجزء 7 ط1، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية 2004
- 3- أحمد حسن الشافعي، التمويل والتمويل التأجيري في التربية البدنية الرياضية، الموسوعة العلمية الرياضية للاقتصاديات الرياضية، الناشر دنيا وفاء للطباعة والنشر، مصر، الإسكندرية
- 4- أحمد حسن الشافعي، عبد الرحمان أحمد يسار، استراتيجية الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2009 مصر/ البحرين
- 5- أحمد سيدي مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة 1993
- 6- أحمد ماهر وآخرون، الإدارة مبادئ ومهارات الدار الجامعية الإسكندرية 2002/2001
- 7- أديان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شهنين، علا أحمد اصلاح، دعاء شراقي ط1، مجموعة النيل العربية، 2009.
- 8- إسماعيل صبري عبد الله، نحو نظام اقتصادي عالمي جديد، دراسة في قضايا التنمية والتحرر الاقتصادي والعلاقات الدولية، الهيئة المصرية العامة للكاتب، القاهرة، بدون ر ط، 1986
- 9- اقبال الأسير السمالوطي، قراءات معاصرة في التنمية الاجتماعية
- 10- أمال إبراهيم باكر، الطيب حاج إبراهيم، الأستاذ: عبد المنعم إبراهيم توفيق هيبا، قسم الإدارة الرياضية، كلية التربية البدنية والرياضية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، التمويل/ التسويق والاستثمار في المجال الرياضي، 21 ايو 2011 الخرطوم، السودان
- 11- أمال محمد إبراهيم باكر، د/ الطيب حاج إبراهيم، الأستاذ: عبد المنعم إبراهيم توفيق هيبا، قسم الإدارة الرياضية، كلية التربية البدنية الرياضية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

- 12- آمال محمد إبراهيم، بحث رؤية استراتيجية للمخاطر والمهددات للخصخصة بعض أندية كرة القدم بالوطن العربي، المجلد الأول، المؤتمر العام الرياضي السادس للرياضة والتنمية، نظرة استشرافية نحو الألفية الثالثة 09 أبريل 2009
- 13- بشير العلاق، التسويق الحديث، الدار الجماهيرية للنشر والاعلان، سرت ليبيا 1997
- 14- إسماعيل دبش جريدة اليوم، ركن آفاق، مقارنة واقعية للعمولة، جريدة اليوم من عدد 06 مارس 2004
- 15- حامد الأمين أحمد، ورشة عمل دور رجال الأعمال والممولين في الاستثمار الرياضي، ورقة تحويل الرياضة الى صناعة وتوفير فرص العمل والموارد 9 نوفمبر 2008
- 16- حبيب علي الريحان، تنمية الموارد المالية والتسويق في الاتحادات الرياضية، دورة تدريبية، التنظيم والإدارة الرياضية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2007
- 17- حسن أحمد الشافعي الموسوعة العلمية، إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية، الجزء السادس، مكتبة الاشعاع، 2001 الإسكندرية
- 18- حسن أحمد الشافعي معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي، ط1، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2006
- 19- حسن أحمد الشافعي، إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية
- 20- حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلية لاقتصاديات الرياضة، الخصخصة الإدارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار النشر والوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2006
- 21- حسن أحمد الشافعي، الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي في المؤسسة الرياضية، مؤسسة عالم الرياضة، الإسكندرية 2014
- 22- حسن أحمد الشافعي، عبد الله الغضاب، التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر ط1، 2012 الإسكندرية

- 23- حسن أحمد الشافعي، معايير تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
- 24- حسني درويش عبد الحميد، الانسان المصري ودوره في التنمية، الهيئة المصرية العامة للكاتب، القاهرة، بدون ر ط، 1984
- 25- حقائق وأرقام في ثمانية أعوام من 2004/1996
- 26- خالد احمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبدالله العبيدي، 2013 ص 88.
- 27- خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر. ط 1، 2003
- 28- دراسة أشرف محمود حسين العجيلي 1999 بعنوان: معوقات الاستثمار في المجال الرياضي في جمهورية مصر العربي
- 29- دراسة أشرف محمود حسين العجيلي عم 1999، بعنوان معوقات الاستثمار في المجال الرياضي في جمهورية مصر العربية
- 30- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، 2013، ص 155
- 31- رحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات تسيير ومساعدة اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005
- 32- رضا العدل، د، فرح غزت، د، محمد بسيوني، التنمية الاقتصادية، مكتبة قصر الزعفران، كلية التجارة، جامعة عين شمس القاهرة.
- 33- زغدود علي، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر 1996
- 34- زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات الرياضية وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009
- 35- سعد الدين إبراهيم، نحو نظرية سيولوجية للتنمية في العالم الثالث، الهيئة المصرية العامة للكاتب، القاهرة، مصر 1978.

- 36- السعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999
- 37- سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، ط1 در النشر، الأردن
2009
- 38- سمير توفيق صبرة، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن،
2013م/1434هـ.
- 39- السيد أحمد عيد الخالق، مدخل الى دراسة التنمية الاقتصادية
- 40- السيد عطية عبد الواحد، دور السياسة المالية في تحقيق التنمية الاقتصادية، دار النهضة العربية، القاهرة،
ط1، 1993
- 41- السيد عليوة، سلسلة تنمية المهارات المديرين الجدد، مصر، الأترك للنشر والتوزيع 2001
- 42- شارل بلتهيم، التخطيط والتنمية، ترجمة: إسماعيل صبري عبد الله، دار المعارف، مصر بدون ر ط، 1996
- 43- عادل عبد العزيز العلي، ورشة عمل دور رجال الأعمال والممولين في الاستثمار الرياضي، ورقة الاتفاق
الحكومي على الرياضة في السودان، أكاديمية كرة القدم، الخرطوم السودان، 4 نوفمبر 2008
- 44- عبد الباسط محمد حسن، التنمية الاجتماعية، مكتبة وهبة، القاهرة، ط2 1977
- 45- عبد الرحمان هيثم، نظرية التمويل والتمويل الدولي، دار زهران، الجزء الأول، عمان 2001
- 46- عبد الرحمان يسري أحمد، دراسات التنمية الاقتصادية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول
العربية، القاهرة، بدون رقم طبعة 1983
- 47- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002
- 48- عبد السلام أبو قحف، اساسيات التسويق، الجزء الثاني، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ.
- 49- عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المدخل اتخاذ القرارات، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر، والتوزيع،
الإسكندرية، مصر 2005

- 50- عبد المنعم حجازي، حسن أحمد الشافعي، استراتيجية التسويق الرياضي والاستثمار في المؤسسات الرياضية المختلفة ط1، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية 2009
- 51- علاء الدين حمدي أحمد، استراتيجية تسويق خدمات النشاط الرياضي، ط1، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية 2011
- 52- علي الدين، في مفهوم التنمية، قضايا التنمية في العالم الثالث، مجلة السياسة الدولية، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، مصر العدد 28 أبريل 1982.
- 53- علي خليفة الكواري، نحو فهم أفضل للتنمية باعتبارها عملية حضارية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط2، أكتوبر 1985.
- 54- علي عباس حبيب للإدارة العامة، مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مدلولي، القاهرة 1997
- 55- عمر وأحمد مصطفى سالم 1999، نموذج مقترح لتمويل الذاتي للهيئات الرياضية الأولمبية في جمهورية مصر العربية
- 56- عمرو أحمد الجمال 1998، التمويل وعلاقته باتخاذ القرار في بعض الاتحادات الرياضية لجمهورية مصر العربية
- 57- فتح الرحمان على محمد صالح، ورقة آليات حشد الموارد المالية لتمويل قطاع الرياضة في السودان، ورشة اقتصاديات الرياضة والاستثمار، اتحاد أصحاب العمل، نوفمبر 2008
- 58- كما الدين عبد الرحمان درويش، محمد صحي حسانين، الجودة والعملة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة، ط1، دار الفكر العربي القاهرة 2004
- 59- اللجنة الأولمبية الدولية 2001، هارفور دانتر برايزماك آر برنتينغ كالجاري البرتا
- 60- لسان العرب لابن منظور، دار المعارف، مصر، بدون، جزء2.
- 61- مالكوم جليز، مايكل رومر، داويت بير كنسر، دونالد سود جراس، اقتصاديات التنمية، ترجمة: د/طه عبد الله المنصور، عبد العظيم محمد مصطفى، دار المريخ السعودية ط1 1998

- 62- مجلة يورك بريس، الفكر الاستراتيجي، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان، ناشرون ط1، 2002
- 63- مجلة يوك بريس، علم نفسك بالطريقة المثلى مهارات الإدارة في 24 ساعة، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت
2003
- 64- محمد رضا العدل، مؤشرات النمو والتنمية، دراسة تنمية لهيكل الاقتصاد المصري 1975/1952، الهيئة
المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مارس 1978
- 65- محمد شفيق حسين الطيب، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة المالية، دار المستقبل للنشر والتوزيع،
1999
- 66- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، ط1، الإصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية
الدولية للنشر والتوزيع، عمان 2002
- 67- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية،
2002
- 68- محمد مدحت عزمي، علاقة المشروع العام للعملاء والموردين، منشأة المعارف، الإسكندرية 1971
- 69- محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة مطلة العالم الكتي، القاهرة 1998
- 70- مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم والتربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان
2002
- 71- مصطفى رشيد شيحة، النقود والمصاريف والائتمان، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 1999
- 72- منصور حسين، كرم حبيب، تنمية الثروة البشرية، مكتبة الوعي العربي، القاهرة، بدون رقم ط، بدون تاريخ
نشر
- 73- منصور علي محمد، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم
- 74- منير إبراهيم هندي، إدارة الأسواق والمنشآت المالية، دون ر، ط، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية،
2002

- 75- موسى اللوزي، للتنمية الإدارية للمفاهيم والأسس والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط1 عمان 2000
- 76- ناصر دادي عدوان، الإدارة والتخطيط الاشتراكي بالمؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر 1998
- 77- نظير رياض محمد الشاحات وآخرون، الإدارة المالية، المكتبة العصرية للمنصورة، مصر 2001
- 78- الهادي عيسى، رعاش كمال، الاحتراف الرياضي في كرة القدم، دراسة مقارنة الجزائر نموذجا، دار الكتاب الحديث، القاهرة ط1، القاهرة 2012
- 79- هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، ب، ر، طبعة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ.
- 80- يعلى محمد، تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999

❖ قائمة الرسائل و الاطروحات:

- 1- خيتم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير 2009، كلية العلوم الاقتصادية وجامعة المسيلة.
- 2- لحر خديجة، دور النظام المالي في تمويل التنمية الاقتصادية حالة البنوك الجزائرية، واقع وآفاق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2004/2005
- 3- هند محجوب عبدو 2007، أثر التخطيط الاستراتيجي في تنمية استثمار رؤوس الأموال، القطاع الخاص الاماراتي بالسودان، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية
- 4- هرباجي عبد الغني، واقع وآفاق التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية، دار حالة أندية لرياضة لكرة القدم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة سطيف، 01-2016/2017

- 5- طيبي أحمد، دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي وأبرز مفهوم الربح لدى المؤسسة الرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر-03- معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، 2015/2014
- 6- شرفي سلمى أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر-03- معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله 2012/2011
- 7- حنيش الحاج، استراتيجية التسويق في المؤسسات والمنشآت الرياضية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، للتربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية، 2009/2008

❖ قائمة المجلات العلمية:

- 1- بوصالح النذير، مصادر تمويل الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر، مجلة الابداع الرياضي، العدد 05، مسيلة بالجزائر، أبريل 2012

❖ قائمة المراجع الفرنسية:

- 1- American Marketing Association (AMA) 1985 p 01
- 2- Boyd and Graham 1991, Cobos, 1989, Gibert, 1991
- 3- Charles W. Gross and Robin T. Petres OP, cit
- 4- Courtland, Boveé and John V. Thill OP, cit
- 5- Edmund J Mc corthy and William D. Perrealt essentials of Marketing, Irwin 1999 p3
- 6- Kotler and Armstrong 1999 p11

- 7- Longate Jean, Muller Jaques, economie d'entreprise, edition Dunod, paris 2004
- 8- Nicolas Prion OP, cit
- 9- Philip Kotler, Marketing management, seventh edition OP, cit
- 10- Pierre paucher, mesure de la performance finaciere de l'entreprise, office des publication universitaire, 1^{er} eddition, Alger
- 11- Pride and Ferrell 2000
- 12- Robichek et al 1976 P.P
- 13- Stanton and Futrell, 1987 p12
- 14- William G. Zikmund and Michal D'amco OP, cit
- 15- William J. Stanton Fundamental of Marketing (1984) OP. Cit p7

❖ الأوامر والمراسيم:

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 1995/02/25، المتعلق بتوجيه المنظمة الوطنية للتربية البدنية والرياضية (الجريدة الرسمية عدد 17، الصادرة في 1995/03/29
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 05/13، المؤرخ في 14 رمضان 1434، الموافق ل 23 يوليو 2013، يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها (الجريدة الرسمية رقم 39، الصادرة بتاريخ 31 يوليو 2013)
- 3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 73/15، المؤرخ في 26 ربيع الثاني 1436، الموافق ل 16 فبراير 2015، المتعلق بالشركات الرياضية التجارية، (الجريدة الرسمية رقم 11، الصادرة بتاريخ 2015/02/26)
- 4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 62/157، مؤرخ في 1962/12/01 يحدد عمل التشريعات الفرنسية مت عدا ما يتعارض مع السيادة الوطنية (الجريدة الرسمية العدد 2 الصادر بتاريخ 1963/01/11
- 5- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 03/89 المؤرخ في 1989/02/14، يتعلق بتطوير وتنظيم المنظمة الوطنية الرياضية (الجريدة الرسمية العدد 07، الصادرة في 1989/02/15
- 6- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم 254/63 المؤرخ في 1963/07/10، يتعلق بتنظيم الرياضة (الجريدة الرسمية العدد 47، الصادرة ف 1963/07/17

الملاحق

- الدكتور.....
- جامعة:
- الوظيفة:
- الرتبة:.....
- التخصص:
- الامضاء:

تحية عطرة وبعد:

أرجو منكم التكرم بتحكيم الاستبيان الذي بين أيديكم .. وهو عبارة عن أداة بحث لأطروحة
دكتوراه بعنوان: **آليات التسويق الخدماتي وعلاقتها بتنمية الموارد المالية
للمؤسسات الرياضية**

ويحتوي هذا الاستبيان على 3 محاور كبرى كل محور يشمل مجموعة من الأسئلة مجموعها
ككل 37 سؤال.

-فرضيات البحث:

- 1-لا يتضمن القانون الداخلي للمؤسسات الرياضية على آليات للتسويق الخدماتي.
- 2-لا تعتمد المؤسسات الرياضية على وسائل التواصل الاجتماعي من أجل الترويج لخدماتها
الرياضية للدفع بتنمية مواردها المالية.
- 3-لا تساهم سياسة التسويق الحالية المنتهجة من طرف المؤسسة الرياضية في تنمية الموارد
المالية

ونظرا لأنكم أصحاب الخبرة في هذا المجال فان الطالب الباحث يرجو منكم تحكيم هذا الاستبيان
وإبداء الرأي فيه مع التفضل بما ترونه من تعديل او حذف او إضافة .

شاكرا لكم حسن تعاونكم

تحت اشراف البروفيسور حفصاوي بن يوسف

طالب الدكتوراه: سايب عزوهم يونس

المحور الاول

احتواء القانون الداخلي (الأساسي) للمؤسسة الرياضية على آليات للتسويق الخدماتي.

تعديل مقترح	غير موافق اطلاقا	موافق بدرجة قليلة	موافق لحد ما	موافق	موافق جدا	العبرة	ع
اعادة صياغة السؤال والاشارة الى القانون الداخلي للمؤسسة الرياضية						هل توجد مناشير خاصة تسمح للمؤسسة الرياضية باعتماد التسويق الرياضي الخدماتي؟	1
						هل قامت إدارة المؤسسة بتشكيل لجنة دائمة خاصة بالعلاقات العامة مكلفة بعملية التسويق الخدماتي؟	2
						هل كيفتم قانون المؤسسة ليسمح بنشر مطويات إشهارية للتعريف بالأهداف و الخدمات ؟	3
						هل ناقشت إدارة المؤسسة موضوع تسويق الخدمات في جدول أعمال اجتماعاتها ؟	4
إعادة صياغة السؤال وضرورة الإشارة حول رأي مستقبل للمسيرين الى كيفية تفعيل مختلف اليات التسويق الخدماتي في المستقبل						هل هناك متابعة فعلية من طرفكم كمسيرين لتفعيل مختلف آليات التسويق الخدماتي من خلال تفعيل القانون الداخلي؟	5
						هل تتوفر المؤسسة على مكتب للتسويق. ؟	6
						هل يوجد في مؤسستكم مختصين في تسويق الخدمات ؟	7

						8-هل يوجد تشريع محكم و أطر قانونية واضحة تعتمدون عليها لتنظيم التسويق للخدمات في مؤسساتكم؟	8
						9-هل تتوفر الإمكانيات المادية في مؤسساتكم الرياضية بما يناسب تلبية الحاجات الإدارية و الفنية؟	9
						10-هل تواجهون صعوبات مؤسسية و قانونية لتنظيم التظاهرات الرياضية كالية لتسويق خدمات مؤسساتكم الرياضية؟	10
حذف هذا السؤال من هذا المحور						11-ماهي علاقة التسويق الخدماتي بتمويل مؤسساتكم الرياضية؟	11
						12-هل ترون أنّ النصوص و التشريعات القانوني الجزائري يعطي أهمية لقطاعي التمويل و إدارة رؤوس الأموال في المؤسسة الرياضية؟	12

2- المحور الثاني: مدى استخدام المؤسسة الرياضية للوسائل التكنولوجية لاجل الترويج لخدماتها الرياضية.

ع	العبارة	موافق		موافق لحد ما	موافق بدرجة قليلة	غير موافق اطلاقا	تعديل مقترح
		جدا	موافق				
13	هل تتوفر المؤسسة الرياضية على موقع الكتروني ؟						
14	هل تتوفر المؤسسة الرياضية على صفحة فيسبوك ؟						
15	هل تتوفر المؤسسة الرياضية على قناة خاصة في اليوتيوب ؟						
16	هل تنشرون نشاطات المؤسسة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بكم ؟						
17	هل توجد لديكم رؤية مستقبلية لإنشاء موقع الكتروني و صفحات تواصل اجتماعي خاصة بالمؤسسة ؟						
18	كيف تساهم التظاهرات الرياضية التي تنظم من طرفكم كمسيرين في التعريف و التسويق لخدماتكم الرياضية وهل تساهم في تمويل مؤسستكم ؟						إعادة صياغة السؤال
19	هل توجد ليات أخرى للتعريف بخدمات المؤسسة ؟						
20	هل يوجد اهتمام بتسويق حقوق الدعاية والإعلان؟						
21	هل يتم التنسيق مع الاعلام والصحافة للترويج لخدماتكم الرياضية الخاصة بمؤسستكم الرياضية. ؟						

					كـمـسـيـريـن و اـدـاريـن هـل جـودـة الخـدمـة المـقـدمـة مـن طـرف مـؤسـسـتـكـم للـريـاضـي تـسـاهـم فـي الدـعايـة لـخـدمـاتـكـم .	22
					هـل تـعـمـل مـؤسـسـتـكـم عـلى التـرخـيـص لـاسـتـخـدـام عـلامـاتـها و شـعـاراتـها اثنـاء التـظـاهـرات الـريـاضـيـة كـوسـيـلـة لـتـسـويـق خـدـامـتـها الـريـاضـيـة؟	23
حـذـف هـذا السـؤـال مـن الـاسـتـبـيـان					هـل تـوجـد أسـاليـب أـخـرى لـتـسـويـق خـدـمـات مـؤسـسـتـكـم الـريـاضـيـة؟	24

3-المحور الثالث: مساهمة سياسة التسيير الإداري للمؤسسة في تنمية الموارد المالية(الداخلية والخارجية).

ع	العبارة	موافق		موافق		تعديل مقترح
		جدا	لحد ما	موافق بدرجة قليلة	غير موافق اطلاقا	
25	-هل لديكم مصادر دائمة و مستمرة لتمويل هذه المؤسسة الرياضية ؟					
26	- هل توجد رقابة مالية لجميع فروع المؤسسة الرياضية ؟					
27	-هل المصادر الدائمة و المستمرة لتحقيق اهداف المؤسسة الرياضية ؟					اعادة صياغة السؤال وادراج عنصر التمويل في السؤال
28	-هل تعتمد المؤسسة الرياضية بدرجة أولى على مواردها الذاتية ؟					
29	-هل تحقق المؤسسة الرياضية نتائج مالية سنوية لزيادة في طاقة التمويل الذاتي ؟					
30	-هل ضعف الرقابة المالية يؤدي الى سوء تسيير الموارد المالية في المؤسسة الرياضية ؟					
31	-هل تشهدون عراقيل و مشاكل تعيق وظيفة التمويل والإدارة المالية في المؤسسة الرياضية ؟					
32	-هل يوجد توجيه مالي لجميع فروع المؤسسة الرياضية؟					
33	- هل تعتمد المؤسسة الرياضية دائما على مواردها الخارجية ؟					إعادة صياغة السؤال

						34 -هل التنظيم المالي للمؤسسة الرياضية يساعد في ترشيد النفقات؟
						35 -هل التخطيط الاستراتيجي لاستقطاب رؤوس الأموال يساعد في تسيير وتنمية الموارد المالية الخارجية؟
						36 -هل القدر الكمي من الموارد المالية يعتبر كاف في مؤسستكم الرياضية ويحقق الحاجيات؟
حذف هذا السؤال من هذا المحور						37 ما علاقة الاستقرار الإداري بتحقيق اهداف المؤسسة الرياضية؟

تحية عطرة وبعد:

أرجو منكم التكرم بتحكيم الاستبيان الذي بين أيديكم. وهو عبارة عن أداة بحث لاطروحة دكتوراه بعنوان: **آليات التسويق الخدماتي وعلاقتها بتنمية الموارد المالية للمؤسسات الرياضية**

ويحتوي هذا الاستبيان على 3 محاور كبرى كل محور يشمل مجموعة من الأسئلة مجموعها ككل 34 سؤال. ، حيث تم اختيار ميزان التقدير بنسبة (75 %) من اراء الخبراء بتكرار (6خبراء) .

-فرضيات البحث-

- 1-لايتضمن القانون الداخلي للمؤسسات الرياضية على آليات للتسويق الخدماتي.
- 2-لا تعتمد المؤسسات الرياضية على وسائل التواصل الاجتماعي من أجل الترويج لخدماتها الرياضية للدفع بتنمية مواردها المالية.
- 3-لا تساهم سياسة التسويق الحالية المنتهجة من طرف المؤسسة الرياضية في تنمية الموارد المالية

ونظرا لأنكم أصحاب الخبرة في هذا المجال فان الطالب الباحث يرجو منكم تحكيم هذا الاستبيان وإبداء الرأي فيه مع التفضل بما ترونه من تعديل او حذف او إضافة.
شاكرا لكم حسن تعاونكم

طالب الدكتوراه : سايب عزوهم يونس

المحور الاول

احتواء القانون الداخلي (الأساسي) للمؤسسة الرياضية على آليات للتسويق الخدماتي.

ع	العبارة				
		موافق جدا	موافق	موافق لحد ما	موافق بدرجة قليلة
		غير موافق اطلاقا			
1	هل يتضمن القانون التنظيمي الداخلي للمؤسسة الرياضية على أهداف خاصة بالتسويق الرياضي الخدماتي؟				
2	هل قامت إدارة المؤسسة بتشكيل لجنة دائمة خاصة بالعلاقات العامة مكلفة بعملية التسويق الخدماتي؟				
3	هل كفيتم قانون المؤسسة ليسمح بنشر مطويات إخبارية للتعريف بالأهداف والخدمات؟				
4	هل ناقشت إدارة المؤسسة موضوع تسويق الخدمات في جدول أعمال اجتماعاتها؟				
5	هل توجد لديكم كمسيرين للمؤسسة رؤية مستقبلية لتفعيل مختلف آليات التسويق الخدماتي من خلال تفعيل القانون الداخلي؟				
6	هل تتوفر المؤسسة على مكتب للتسويق. ؟				
7	هل يوجد في مؤسستكم مختصين في تسويق الخدمات؟				
8	-هل يوجد تشريع محكم و أطر قانونية واضحة تعتمدون عليها لتنظيم التسويق للخدمات في مؤسستكم؟				
9	-هل تتوفر الإمكانيات المادية في مؤسستكم الرياضية بما يناسب تلبية الحاجات الإدارية والفنية؟				
10	-هل تواجهون صعوبات مؤسسية وقانونية لتنظيم التظاهرات الرياضية كالية لتسويق خدمات مؤسستكم الرياضية؟				
11	-هل ترون أنّ النصوص والتشريعات القانوني الجزائري يعطي أهمية لقطاعي التمويل وإدارة رؤوس الأموال في المؤسسة الرياضية؟				

2-المحور الثاني: مدى استخدام المؤسسة الرياضية لوسائل الاعلام والتكنولوجيا لأجل الترويج لخدماتها الرياضية.

ع	العبارة				غير موافق اطلاقا
		موافق جدا	موافق	موافق لحد ما	
12	هل تتوفر المؤسسة الرياضية على موقع الكتروني ؟				
13	هل تتوفر المؤسسة الرياضية على صفحة فيسبوك ؟				
14	هل تتوفر المؤسسة الرياضية على قناة خاصة في اليوتيوب ؟				
15	هل تنشرون نشاطات المؤسسة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بكم ؟				
16	هل توجد لديكم رؤية مستقبلية لإنشاء موقع الكتروني و صفحات تواصل اجتماعي خاصة بالمؤسسة ؟				
17	هل تساهم التظاهرات الرياضية التي تنظمها مؤسستكم في التعريف و التسويق لخدماتكم الرياضية وهل تساهم في تمويل مؤسستكم ؟				
18	هل توجد اليات أخرى للتعريف بخدمات المؤسسة ؟				
19	هل يوجد اهتمام بتسويق حقوق الدعاية والإعلان؟				
20	هل يتم التنسيق مع الاعلام والصحافة للترويج لخدماتكم الرياضية الخاصة بمؤسستكم الرياضية. ؟				

					كسبيرين و اداريين هل جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسستكم للرياضي تساهم في الدعاية لخدماتكم .	21
					هل تعمل مؤسستكم على الترخيص لاستخدام علاماتها و شعاراتها اثناء التظاهرات الرياضية كوسيلة لتسويق خدماتها الرياضية؟	22

3-المحور الثالث: مساهمة سياسة التسيير الإداري للمؤسسة في تنمية الموارد المالية(الداخلية والخارجية).

ع	العبارة		
		موافق جدا	موافق ما
		موافق لحد ما	موافق بدرجة قليلة
23	-هل لديكم مصادر دائمة و مستمرة لتمويل هذه المؤسسة الرياضية ؟		
24	- هل توجد رقابة مالية لجميع فروع المؤسسة الرياضية ؟		
25	-هل المصادر الدائمة و المستمرة كافية لتمويل المؤسسة كافية ؟		
26	-هل تعتمد المؤسسة الرياضية بدرجة أولى على مواردها الذاتية ؟		
27	-هل تحقق المؤسسة الرياضية نتائج مالية سنوية لزيادة في طاقة التمويل الذاتي ؟		
28	-هل ضعف الرقابة المالية يؤدي الى سوء تسيير الموارد المالية في المؤسسة الرياضية ؟		
29	-هل تشهدون عراقيل و مشاكل تعيق وظيفة التمويل والإدارة المالية في المؤسسة الرياضية ؟		
30	-هل يوجد توجيه مالي لجميع فروع المؤسسة الرياضية؟		
31	- هل تعتمد المؤسسة الرياضية بدرجة أولى على مواردها الخارجية ؟		
32	-هل التنظيم المالي للمؤسسة الرياضية يساعد في ترشيد النفقات؟		

				33	-هل التخطيط الاستراتيجي لاستقطاب رؤوس الأموال يساعد في تسيير وتنمية الموارد المالية الخارجية ؟
				34	-هل القدر الكمي من الموارد المالية يعتبر كاف في مؤسساتكم الرياضية و يحقق الحاجيات ؟

جامعة حسية بن بو علي الشلف

معهد التربية البدنية والرياضية

استمارة خاصة بمديري و مسيري المؤسسات الرياضية التابعة لديوان مركب متعدد الرياضات

في اطار انجاز البحث العلمي ،نتقدم الى سيادتكم طالبين منكم المساهمة بارائكم النيرة ،بالرد على اسئلتنا المتعلقة بدراستنا التطبيقية ،وذلك لاعداد رسالة دكتوراه تخصص إدارة و تسيير رياضي والموسومة بعنوان "اليات التسويق الخدماتي وعلاقتها بتنمية الموارد المالية للمؤسسات الرياضية".

هذه الأسئلة تتعلق بالقانون الداخلي للمؤسسة الرياضية و دوره في تفعيل اليات التسويق الخدماتي وعلاقته بالتمويل المالي للمؤسسة الرياضية ،لذا نطلب منكم الإجابة عليها بكل صدق و موضوعية ،علما ان كل المعطيات و المعلومات المصرح بها ستبقى في سرية والهدف منها البحث العلمي لا اكثر.

وفي الأخير تقبلو منا فائق الاحترام و التقدير.

معلومات شخصية:

-السن:.....

-سنوات الخبرة في العمل:.....

-المستوى الدراسي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

-الاسئلة:

1- هل يتضمن القانون التنظيمي الداخلي للمؤسسة الرياضية على أهداف خاصة بالتسويق الرياضي الخدماتي؟

لا نعم

2- هل قامت إدارة المؤسسة بتشكيل لجنة دائمة خاصة بالعلاقات العامة مكلفة بعملية التسويق الخدماتي؟

لا نعم

3- هل كيفتم قانون المؤسسة ليسمح بنشر مطويات إخبارية للتعريف بالأهداف و الخدمات؟

لا نعم

4- هل ناقشت إدارة المؤسسة موضوع تسويق الخدمات في جدول أعمال اجتماعاتها؟

لا نعم

5- هل توجد لديكم كمسيرين للمؤسسة رؤية مستقبلية لتفعيل مختلف آليات التسويق الخدماتي من خلال تفعيل القانون الداخلي؟

لا نعم

6- هل تتوفر المؤسسة على مكتب للتسويق.؟

 لا نعم

7- هل يوجد في مؤسستكم مختصين في تسويق الخدمات؟

 لا نعم

8- هل يوجد تشريع محكم واطر قانونية واضحة تعتمدون عليها لتنظيم التسويق للخدمات في مؤسستكم؟

 لا نعم

9- هل تتوفر الامكانات المادية في مؤسستكم الرياضية بما يناسب تلبية الحاجات الإدارية و الفنية؟

 نعم لا

10- هل تواجهون صعوبات مؤسسية و قانونية لتنظيم التظاهرات الرياضية كآلية لتسويق خدمات مؤسستكم الرياضية؟

 نعم لا

11- هل ترون ان نصوص و تشريعات القانون الجزائري تعطي أهمية لقطاعي التمويل و إدارة رؤوس الأموال في المؤسسات الرياضية؟

نعم لا

12- هل تتوفر المؤسسة الرياضية على موقع الكتروني؟

نعم لا

13-- هل تتوفر المؤسسة الرياضية على صفحة فيسبوك؟

نعم لا

14- هل تتوفر المؤسسة الرياضية على قناة خاصة في اليوتيوب؟

نعم لا

15- هل تنشرون نشاطات المؤسسة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بكم؟

نعم لا

16- هل توجد لديكم رؤية مستقبلية لإنشاء موقع الكتروني و صفحات تواصل اجتماعي خاصة بالمؤسسة؟

نعم لا

17- هل تساهم التظاهرات الرياضية التي تنظمها مؤسستكم في التعريف و التسويق لخدماتكم الرياضية و هل تساهم في تمويل مؤسستكم ؟

 لا نعم

18- هل توجد اليات أخرى للتعريف بخدمات المؤسسة ؟

 لا نعم

19- هل يوجد اهتمام بحقوق الدعاية و الاعلام ؟

 لا نعم

20- هل يتم التنسيق مع الاعلام و الصحافة للترويج لخدماتكم الرياضية الخاصة بمؤسستكم الرياضية. ؟

 لا نعم

21- كمسييرين و اداريين هل جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسستكم للرياضي تساهم في الدعاية لخدماتكم ؟

 لا نعم

22- هل تعمل مؤسستكم على الترخيص لاستخدام علاماتها و شعاراتها اثناء التظاهرات الرياضية كوسيلة لتسويق خدماتها الرياضية؟

نعم لا

23- هل لديكم مصادر دائمة و مستمرة لتمويل هذه المؤسسة الرياضية ؟

نعم لا

24- هل توجد رقابة مالية لجميع فروع المؤسسة الرياضية ؟

نعم لا

25- هل المصادر الدائمة و المستمرة كافية لتمويل المؤسسة كافية ؟

نعم لا

26- هل تعتمد المؤسسة الرياضية بدرجة أولى على مواردها الذاتية ؟

نعم لا

27- هل تحقق المؤسسة الرياضية نتائج مالية سنوية لزيادة في طاقة التمويل الذاتي ؟

نعم لا

28- هل ضعف الرقابة المالية يؤدي الى سوء تسيير الموارد المالية في المؤسسة الرياضية؟

لا

نعم

29- هل تشهدون عراقيل و مشاكل تعيق وظيفة التمويل والإدارة المالية في المؤسسة الرياضية؟

لا

نعم

30--هل يوجد توجيه مالي لجميع فروع المؤسسة الرياضية؟

لا

نعم

31- هل تعتمد المؤسسة الرياضية بدرجة أولى على مواردها الخارجية؟

لا

نعم

32- هل التنظيم المالي للمؤسسة الرياضية يساعد في ترشيد النفقات؟

لا

نعم

33- هل التخطيط الاستراتيجي لاستقطاب رؤوس الأموال يساعد في تسيير وتنمية الموارد المالية الخارجية؟

لا

نعم

34- هل القدر الكمي من الموارد المالية يعتبر كاف في مؤسساتكم الرياضية و يحقق الأهداف المسطرة؟

لا

نعم

تعريف الديوان

ديوان المركب المتعددة الرياضات

لولاية الشلف

أولا: تعريف الديوان

ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الشلف ، مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة تم إنشائه بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 117/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 المتعلق بإنشاء وتنظيم دواوين المركبات المتعددة الرياضات المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 492/05 المؤرخ في 22 ديسمبر 2005 والقرار الوزاري رقم: 153 بتاريخ 01 أوت 1977 المتضمن إنشاء المركب الرياضي لولاية الشلف، ويهدف الديوان إلى ترقية الممارسات البدنية والرياضية وتطويرها على مستوى الولاية، من خلال تسخير كل الإمكانيات والمرافق التي يتوفر عليها الديوان والذي يضم تسعة عشر (19) منشأة رياضية على غرار الجناح الإداري .

المرافق التابعة للديوان :

1. ملعب كرة القدم بمدرجات « محمد بومزراق ».

- مضمار ألعاب القوى.

- ملاعب ملحقة ذات عشب إصطناعي.

2. المسبح الأولمبي.

3. قاعة الملاكمة.

كما يتضمن ديوان المركب أربعة عشر (14) وحدة خارج المركب وهي:

< المنشآت الرياضية الملحقة:

1- القاعة المتعددة الرياضات أمحمد ناصري بالشلف.

2- القاعة المتعددة الرياضات واد قوسين.

< المنشآت الرياضية طور الإلحاق:

يتم تسيير هذه المنشأة من طرف ديوان المركب المتعدد الرياضات للولاية بمقرر إلحاق مؤقت ممضي من طرف السيد مدير الشباب والرياضة في إنتظار الإجراءات الإدارية للحصول على ملف الإلحاق الرسمي.

1. القاعة المتعددة الرياضات بوادي الفضة .

2. القاعة المتعددة الرياضات بتنس.

3. القاعة المتعددة الرياضات بالشطية .

4. القاعة المتعددة الرياضات ببوقادير.

5. القاعة المتعددة الرياضات بوادي سلي.

6. القاعة المتعددة الرياضات بني حواء

7. القاعة المتعددة الرياضات بني بوعتاب

8. ملعب وادي الفضة.

9. ملعب حي الشرفة.

10. ملعب تنس.

11. المسبح الشبه الأولمبي بحي البساتين.

12. مسبح وادي الفضة.

13. مسبح بوقادير.

14. القاعدة البحرية القلطة المرسى.