



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

القسم: إدارة وتسيير رياضي

الرمز:

الشعبة:

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة لنيل متطلبات شهادة

(ماستر أكاديمي)

واقع التسويق وانعكاسه على زيادة رأس المال المؤسسات الرياضية
" دراسة ميدانية عن بعض الرابطات الرياضية لولاية المسيلة "

إشراف الدكتور:

- بن رجم أحمد

إعداد الطالب:

- بن قويدر وليد

السنة الدراسية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله الذي علمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيما .
الحمد لله أولا وأخيرا على عظيم نعمه علينا وعلى توفيقه لنا في
إتمام هذا العمل.

و من باب الاعتراف بالجميل وأخذا بقوله صلى الله عليه وسلم
"التحدث بنعمة الله شكر، وتركها كفر، ومن لا يشكر القليل لا

يشكر الكثير ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله "

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان للأستاذ المشرف بن رجم أحمد

عرفانا بمجهوداته واحترافنا بفضل

كما لا أنسى ان اتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة معهد علوم

وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

إلى كل طالب علم، يبتغي وجه الله وخدمة الوطن؛

حاملا رسالة الإخلاص والوفاء لبلد الشهداء.

الطالب: وليد



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة

العنوان

شكر وعرهان

فهرس المحتويات

مقدمة.....أ

الجانب المنهجي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1- الاشكالية.....5

1-2- الفرضيات.....6

1-3- أهمية الدراسة.....6

1-4- أهداف البحث.....7

1-5- الكلمات الدالة في الدراسة.....7

1-6- الدراسات السابقة والمرتبطة بالموضوع.....8

الجانب النظري

الفصل الثاني: التسويق الرياضي

تمهيد.....13

1-2- مفهوم التسويق.....14

2-2- تطور مفهوم التسويق.....14

2-3- وظائف التسويق.....16

2-4- أهمية التسويق.....16

2-5- أهداف التسويق.....17

2-6- الخصائص التسويقية للمنتج أو الخدمة في المجال الرياضي:.....17

2-7- أهمية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية:.....18

2-8- أساليب التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية.....19

2-9- خطة التسويق الرياضي.....21

خلاصة.....23

الفصل الثالث: رأس المال

- تمهيد 25
- 1-3- تعريف رأس المال..... 26
- 2-3- أنواع رأس المال..... 26
- 3-3- أهمية رأس المال:..... 27
- 4-3- خصائص رأس المال:..... 27
- 5-3- مصادر رأس مال المؤسسات الرياضية:..... 27
- 6-3- استثمار رأس المال في المؤسسات الرياضية:..... 29
- خلاصة..... 31

الفصل الرابع: المؤسسة الرياضية

- تمهيد 33
- 1-4- تعريف المؤسسة الرياضية..... 34
- 2-4- أهداف المؤسسة الرياضية..... 34
- 3-4- أبعاد المؤسسة الرياضية..... 36
- 4-4- إدارة المؤسسات الرياضية والمستوى الاقتصادي..... 36
- 5-4- إدارة المؤسسات الرياضية والنظام السياسي..... 36
- 6-4- طرق دعم المؤسسات الاقتصادية الخاصة في القطاع الرياضي:..... 37
- 7-4- رعاية الأحداث الرياضية..... 37
- 8-4- الأندية الرياضية..... 39
- 9-4- اللجنة الأولمبية..... 41
- 10-4- اتحاديات الألعاب الرياضية..... 42
- خلاصة..... 45
- قائمة المراجع 47



مقدمتہ



مقدمة:

تعيش معظم المنظمات في الوقت الحاضر عصر التسويق، حيث يمثل النشاط التسويقي ضرورة حتمية لإدارة كافة المنظمات والمؤسسات والمنشآت مهما كان طبيعة نشاطها، إنتاجية أو خدماتية والهادفة إلى تحقيق الربح أو تحقيق المنفعة العامة حال المنشأة الرياضية، وفي عصر يشهد اقتصاد السوق الحرة، قواعده البقاء للأقوى والأصلح وشدة التنافس في شتى المجالات والتركيز على التخصص وتقسيم العمل لربح الوقت وخفض تكاليف الإنتاج وتحقيق الجودة، وتحسين سمعة وقيمة المؤسسة محليا وعالميا والشهرة والظفر بالألقاب وشرف احتضان الأحداث الرياضية الهامة و تمثيل أحسن للبلدان، أما أنه لم يعد خافيا على أحد في الفكر الإداري الحديث للمنشأة العمل في إطار خارج عن مقاييس الجودة العالمية، بحكم نتائج النظام العالمي الجديد وفخ العولمة التي لا مجال فيه للمتخلفين.

ومن المؤكد أن الأنشطة البدنية والرياضية بكل أنواعها، مجال فاعل في التأثير على أي مجتمع والتأثر فيه بنسب متفاوتة من بلد إلى آخر، وذلك حسب نظرة الدولة والمجتمع لهذا النشاط الرياضي وكذا إرادة الدول في تحقيق النجاح والرغبة في الإنجازات، من خلال تغطية متطلبات الممارسة الرياضية ماديا وماليا وبشرياً، وتشجيع البحث العلمي الذي يمكّن المنشأة الرياضية من معالجة مشكلاتها الإقتصادية باعتباره المشكل الذي يعيق إحداث التنمية الشاملة والدائمة.

ويرى الباحثون أن استغلال التسويق بجوانبه العلمية يعتبر أمراً مهماً لتحسين نشاطات المؤسسات والاتحادات الرياضية ويمول صناديقها بمراد إضافية تخفف العبء المالي عن الوزارة. وتبين أنه من الممكن الوصول إلى التطوير الأمثل للمؤسسات الرياضية من خلال استغلال التسويق، وكذلك بتعاون القائمين على الرياضة وجهود الخبراء والمسؤولين ووجود الكفاءات وكل من له صلة بهذا المجال.

من هنا حاولنا في هذه المذكرة إلقاء الضوء على واقع التسويق وانعكاسه على زيادة رأس مال المؤسسات الرياضية حيث انقسم البحث إلى مقدمة والمدخل العام والجانب النظري الذي انقسم إلى فصلين، فصل الخلفية النظرية للدراسة المقسم على ثلاث محاور الأول اشتمل على التسويق المحور الثاني المؤسسات الرياضية والمحور الثالث رأس المال، أما في ما يخص الجانب التطبيقي فلم نتمكن من العمل عليه نتيجة للظروف الصحية التي امت بالعالم والجزائر



الجانب المنهجي





الفصل الأول

الإطار العام للدراسة



1-1- الإشكالية:

ومن المؤكد أن الأنشطة البدنية والرياضية بكل أنواعها، مجال فاعل في التأثير على أي مجتمع والتأثر فيه بنسب متفاوتة من بلد إلى آخر، وذلك حسب نظرة الدولة والمجتمعات لهذا النشاط الرياضي وكذا إرادة الدول في تحقيق النجاح والرغبة في الإنجازات، من خلال تغطية متطلبات الممارسة الرياضية ماديا وماليا وبشرياً، وتشجيع البحث العلمي الذي يمكن المنشأة الرياضية من معالجة مشكلاتها الاقتصادية باعتباره المشكل الذي يعيق إحداث التنمية الشاملة والدائمة، وهذا ما أكده الباحث (فالديمير اندروف) (vladimir androf: 2012,p14) في دراسته لاقتصاد الحدث الرياضي كألعاب الأولمبية وكأس العالم لكرة القدم وسوق التجهيزات الرياضية من زوايا مساهمته في تحسين الدخل العام للدولة الخاص للمنشآت الرياضية، بفعل مداخل سوق الرعاية وحقوق البث وبيع التذاكر والمنتجات الرياضية والخدمات بالنظر إلى القطاعات الأخرى .

يعتبر التسويق من أهم الوظائف الإدارية التي تقوم بها المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي التجاري وهو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتفاعلة في مجالات التربية البدنية والرياضية تعليم تدريب، إدارة، ترويج رياضي وترتبط بعملية خلق وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار المتعلقة بمجالات التربية البدنية والرياضية وذلك لخدمة احتياجات المستفيدين والتي تحقق أهداف المؤسسات الرياضية المختلفة والعاملين في مجالات التربية البدنية والرياضية عن طريق استخدام الأنشطة الرياضية، والبطولات والدورات أو المنافسات المحلية والدولية مع تطبيق عمليات الإدارة من تخطيط إستراتيجي، تنظيم وتوجيه الرقابة في عملية التسويق الرياضي المنتج، التسعير، التوزيع والترويج من أجل تحقيق علاقة متبادلة ايجابية لكل المستثمرين أو الشركات أو المؤسسات الرياضية والمستفيدين على العائد الذي يساهم ايجابيا في النهوض والارتقاء بالمستوى الرياضي.

للأنشطة التسويقية دور فعال وعلى درجة كبيرة من الأهمية لجميع منظمات الأعمال مهما كانت طبيعة عملها، سواء كانت تلك المنظمات التي تهدف إلى الربح أو غير الهادفة للربح، فبقاء المنظمات ونموها لا يمكن أن يتحقق دون قيام هذه المنظمات سواء الإنتاجية أو العاملة في قطاع الخدمات من تخطيط وتطوير سلع وخدمات بما يتوافق مع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة، ومن ثم تسعيرها والترويج لها، ومن ثم توزيعها لتأمين إيصالها إلى المستهلكين في المكان والزمان المناسبين، كما يمكن التسويق منظمات الأعمال من الكشف عن الفرص التسويقية الموجودة ضمن البيئة التسويقية المحيطة بالمنظمة من خلال التحليل والتقييم لها. (خنفر، 2016، ص11)

لم تعد تقتصر مهام المؤسسة الرياضية على الممارسة الرياضية المسلية أو الجماهيرية فقط بل أصبحت تتعدى ذلك، حيث أنها تهدف إلى تحقيق أرباح وزيادة رؤوس أموالها بمختلف الطرق القانونية، ولعل أفضل طريقة للقيام بذلك هي التسويق بمنتجاتها وخدماتها بأفضل شكل، حيث يمكن اعتبار التسويق أحد الوسائل الأساسية والضرورية بالنسبة للمؤسسة الرياضية التي تريد أن تواكب مستجدات بيئتها التسويقية باقتناصها للفرص وتقاديتها للمشاكل وخاصة المالية، وجعل المستهلك محور اهتمامها وقراراتها قصد إرضاءه بإشباع حاجياته ورغباته لأنه هو سيد الموقف الذي يحدد مصير المؤسسة.

ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات في هذا المجال وبحكم تخصصي في مجال الإدارة والتسيير الرياضي لاحظت وجود نقص في الاهتمام بالتسويق الرياضي وعلاقته برأس مال المؤسسات الرياضية جل هذه المشاكل دفعتني لطرح الإشكال التالي:

**هل ينعكس التسويق الرياضي على زيادة رأس المال المؤسسة الرياضية؟
التساؤلا الجزئية:**

- 1- هل هنالك أسس ومبادئ علمية صحيحة للتسويق الرياضي لدى المؤسسات الرياضية؟
- 2- هل التسويق الرياضي للمؤسسات الاقتصادية يساهم في تطوير قطاع الرياضة؟
- 3- هل يساهم زيادة رأس مال المؤسسة في تطوير المؤسسة الرياضية؟

1-2- الفرضيات:

الفرضية العامة:

ينعكس التسويق الرياضي على زيادة رأس المال المؤسسة الرياضية
الفرضيات الجزئية:

- 1- هنالك أسس ومبادئ علمية صحيحة للتسويق الرياضي لدى المؤسسات الرياضية
- 2- التسويق الرياضي للمؤسسات الاقتصادية يساهم في تطوير قطاع الرياضة
- 3- يساهم زيادة رأس مال المؤسسة في تطوير المؤسسة الرياضية

1-3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في التقصي لمشكلة معينه موضحا الأسباب وكيفية معالجتها، كما انه يعتبر من البحوث النظرية المهمة في مجال التسويق الرياضي، دعم الإدارة الرياضية الجزائرية بنتائج البحث والعمل على ربطها بالواقع لكي تتمكن من معرفة واستغلال الفرص التسويقية المتاحة والممكنة للمنشأة الرياضية الجزائرية بشكل أفضل.

- يعرّف البحث بالعوامل التي تسهم في تحقيق البقاء والنجاح للمنشأة الرياضية ومعالجة العوائق المختلفة التي تؤثر سلبا على تنفيذ خطط واستراتيجيات التسويق لتطوير المنتج.
- التعريف بأهم الإستراتيجيات الإدارية الفعالة في إدارة الأنشطة البدنية والرياضية والتي يجب التركيز عليها كإستراتيجية لتسيير الموارد البشرية لتأهيلها للقيام بتنفيذ أنشطة التسويق بنجاح.
- تزويد المكتبة والجامعة والمؤسسات الاقتصادية بالنتائج العلمية في هذا المجال والإستفادة منها علميا وعمليا.

1-4-أهداف البحث:

- 1- معرفة انعكاس التسويق الرياضي على زيادة رأس المال المؤسسة الرياضية.
- 2- معرفة هل هنالك أسس ومبادئ علمية صحيحة للتسويق الرياضي لدى المؤسسات الرياضية.
- 3- التعرف على التسويق الرياضي للمؤسسات الاقتصادية ومساهمته في تطوير قطاع الرياضة.
- 4- معرفة هل يساهم زيادة رأس مال المؤسسة في تطوير المؤسسة الرياضية.

1-5- الكلمات الدالة في الدراسة:

1-5-1-التسويق:

لغة: جاءت كلمة التسويق لغتا بمعنى تسوق، يتسوق، تسوق، تسوقا وتعني أن القوم باعوا واشتروا.

(ابن هاديا والبليش، 1979، ص 55)

اصطلاحا: عرفا "بييتس" و"ستوتلاز" التسويق الرياضي على أنه عملية تصميم وتنفيذ أنشطة رياضية المنتج، " السعر والتمن، المكان، التوزيع" للمنتج الرياضي استيفاء حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهداف الشركة (كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسنين، 2014، ص23)

تعريف إجرائي: علم يهتم بالتصميم والتجميع والتحليل المنظم للبيانات التي تخص رغبات وحاجات المستهلكين وإخراجها في شكل تقارير وترجمتها إلى مواصفات خاصة للسلع والخدمات.

1-5-2-رأس المال

لغة: رأس المال يتألف من كلمتين: الرأس وهو الشيء الرئيس أو الأساسي. والمال: صنو الثروة أو ما يتم ادخاره وتجميعه من الدخل سواء كان ذلك على شكل نقود سائلة أو مودعة في المصارف أو كان ذلك على شكل موجودات ذات قيمة يتم الاحتفاظ بها.

اصطلاحا: رأس المال هو واحد من المصطلحات الاقتصادية الهامة والمنتشرة بشكل كبير جدا الاكاديميين بين "اساتذة الجامعات، الدارسين، طلاب البكالوريا والدراسات العليا" والمستثمرين والذين يتمثلون في

"اصحاب الشركات، مديري الشركات، اصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة"، وبالحديث عن مفهوم رأس المال فيمكننا القول بأنه كافة الاموال والمعدات والادوات المطلوبة لتأسيس مشروع انتاجي او تجاري او خدمي على ان يكون الهدف من هذا المشروع هو تحقيق الارباح او خدمة المجتمع "العمل الإنساني"، وبالطبع هذا التعريف قد يكون مفاجئ للمستثمرين واصحاب المشاريع الذين يعتقدون ان رأس المال هو الاموال التي يمكن الاعتماد علي ها في شراء المواد اللازمة للعمل او الانتاج فقط.

التعريف الإجرائي: مما سبق يمكن تعريف رأس المال على أنه الثروة التي تكل نوعا من أنواع الأصول ويستخدم بهدف تأسيس مؤسسة أو شركة أو لاستثمار في مجالات متنوعة.

1-5-3 المؤسسة الرياضية:

اصطلاحا: هي مجموعة من الأفراد يربطها هدف واحد هو انجاز مهمة لا يمكن تحقيقها بالاعتماد على فرد واحد، كما يحدد الهيكل التنظيمي للمنظمة وظيفة كل فرد بالإضافة الى علاقته بكل فرد من افراد المنظمة علاوة على ذلك فإن الهيكل التنظيمي يحدده مجموعة من المسؤولين التنفيذيين.

(زياد رمضان، 1998، ص112)

التعريف الإجرائي: مؤسسة ينشأها المجتمع لخدمة الرياضة وتتميز بهيكل تنظيمي يحدد وظيفة كل فرد وعلاقته بالأفراد الآخرين.

1-6- الدراسات السابقة والمرتبطة بالموضوع

❖ **دراسة حنيش الحاج ماجستير 2008:** حملت عنوان "استراتيجية التسويق في المؤسسات الرياضية" هدفت الدراسة إلى تبيان أن نظام المعلومات التسويقي هو العصب المحرك والقوة الدافعة للمؤسسة لإبراز أهمية تقنيات التسيير الحديثة في الرفع من فعالية المؤسسة، واعتمد على المنهج التحليلي والوصفي وقد كانت عينة البحث عبارة عن دراسة حالة في مؤسسة "الونشريسي" واعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وأيضاً على المقابلة الشخصية ومن أهم النتائج المستخلصة هو أن الإدارة الحديثة تعتمد على تقنيات التسيير العلمية المتجددة لضمان الاستمرارية والمنافسة كما أن قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات ورغبات المستهلك بشكل متميز ومواجهتها للمنافسة يعتمد أساساً على نوعية تبنيتها الاستراتيجية.

❖ **دراسة سعده محمد دكتوراه 2008:** حملت عنوان "التسويق الرياضي في المؤسسات الاقتصادية الخاصة وأثره في تنمية الرياضة" هدف الباحث من خلال هذه الدراسة هو تحديد آثار التسويق الرياضي

في المؤسسات الاقتصادية الخاصة على تنمية الرياضة وكذا قياس درجة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالتسويق الرياضي.

وأجريت الدراسة على عينة تشمل 16 مؤسسة اقتصادية خاصة على مستوى ولاية المسيلة، وعينة تشمل 13 نادي رياضي على مستوى ولاية المسيلة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث اعتماد الأندية على التمويل فقط وعدم استغلال عناصر تسويقية أخرى بالنادي، اهتمام المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالأندية الرياضية، وأن السبب الرئيسي لنفور المؤسسات الاقتصادية الخاصة هو مستوى الأندية المحلية الضعيفة، الأندية الرياضية لها نصيب في ركود التسويق الرياضي لعدم درايتها بأن النادي الرياضي في وقتنا هذا أصبح مؤسسة اقتصادية رياضية فعالة.

❖ **دراسة إبراهيم علي غراب ماجستير 2009:** حملت عنوان "واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية" بجامعة الجزائر في معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله هدفت الدراسة إلى معرفة مدى وجود السياسات والقوانين في مجال التسويق الرياضي بالمؤسسات والاتحادات الرياضية ومدى وجود الاستراتيجيات واللوائح المستخدمة للتسويق الرياضي بالمؤسسات والاتحادات الرياضية العامة، وأيضا معرفة مدى وجود الكفاءات المتخصصة في جانب التسويق الرياضي بالمؤسسات والاتحادات الرياضية العامة.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته باعتباره المنهج المناسب للدراسة، واعتمد في حصوله على البيانات المطلوبة على أكثر من أداة حيث استعمل الملاحظة، المقابلة، والاستبيان. ويتمثل مجتمع البحث بجميع عناصره عينة من الخبراء في المجال الرياضي ومجال التسويق ومن قيادات وزارة الشباب والرياضة واللجنة الاولمبية ورؤساء وأمناء عموما الاتحادات الرياضية وقد الطبقية وتضمنت العينة على (105) مقسمة على 4 طبقات ومن أهم النتائج المتوصل إليها على الوزارة أن توضح أهمية التسويق الرياضي للاتحادات الرياضية العامة ويجب عليها تشجيع التسويق بوضع قانون جديد وأنه كلما زادت فرص التسويق للرياضة ساعد على تقدم وازدهار الرياضة.

❖ **دراسة موساوي أمال ماجستير 2010:** حملت عنوان النوادي الرياضية المؤهلة للاعتراف ودور التسويق الرياضي في إنجاح المشروع هدفت الدراسة إلى معرفة دور التسويق الرياضي في إنجاح النوادي الرياضية المؤهلة للاعتراف واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج التحليل الوصفي من خلال استخدام المقابلة باعتبارها أنسب وسيلة ملائمة للطبيعة الدراسة واستخدمت الباحثة عينة مكونة من (نادي مولودية

الجزائر) من مجتمع بحث القسم الوطني الاول وتوصلت الباحثة الى نتيجة مفادها إلزامية تطبيق مختلف مجالات التسويق للتحقيق إيرادات مالية للفريق تمكنه من تحقيق مختلف النجاحات.

❖ **دراسة ابراهيم صدراتي دكتوراه 2012:** حملت عنوان نجاح العلاقات العامة في المؤسسة الرياضية الجزائرية وهدفت هاته الدراسة الى معرفة أهمية توظيف العلاقات العامة في مجال التنظيم الإداري للمؤسسة الرياضية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في دراسته وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة واستخدم الباحث عينة مكونة من 40 موظف من إطارات مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريج وتوصل الباحث الى نتيجة مفادها تصحيح مفهوم العلاقات العامة سواء في القطاع العام او الخاص عند الممارس او المسؤول وكذلك دعم أجهزة العلاقات العامة بالموارد البشرية المتخصصة والمؤهلة .

❖ **دراسة ناصري عبد الحق دكتوراه 2015:** حملت عنوان التخطيط الاستراتيجي في عملية التسويق الرياضي وانعكساته على مصادر التمويل في المؤسسة الرياضية هدفت هاته الدراسة الى معرفة دور التخطيط في زيادة مصادر تمويل المؤسسة الرياضية واعتمد الباحث على منهج التحليل الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة وتمثلت عينة الدراسة في 10 اندية تنشط في الدوري الجزائري المحترف و10 نوادي تنشط في المحترف الثاني بالإضافة الى 05 مسيرين من وزارة الشباب و05 من وزارة الرياضة و05 عناصر من اللجنة الاولمبية الوطنية 02 مسيرين من الإتحادية الجزائرية لكرة القدم 01 مسير من الإتحادية الجزائرية لالعاب القوى. وتوصل الباحث الى نتيجة اساسية تمثلت من الناحية الادارية ضرورة أن يمس التخطيط الإستراتيجي جميع البرامج الإنتاجية (تظاهرات، مسابقات.....)

من الناحية الإقتصادية ضرورة استغلال كل الفرص المتاحة للتمويل عن طريق جميع الإعانات والمساهمات.



الجانب النظري





الفصل الثاني

التسويق الرياضي



تمهيد

معظم الأدبيات والأبحاث التي اطلعنا عليها ترجع البدايات الأولى لظهور التسويق الرياضي إلى سنوات الثمانينات وذلك تزامنا مع ظهور القنوات الخاصة للتلفزيون واهتمامها بالرياضة كأداة لجلب المشاهدين وبذلك حصوها على التمويل اللازم لسيرها الحسن. ويؤكد الباحث Desbordes Michel بأن التسويق الرياضي هو مجال بحث حديث النشأة سواء في مجال علوم التسيير أو علوم وتقنيات النشاطات الفيزيائية والرياضية (STAPS).

وفي سنة 1999 قام الباحثون (Ohl Fabian ،Tribou Gary ،Desbordes Michel) بنشر كتاب حاولوا من خلاله الإجابة على سؤال يتعلق بالإشكالية التالية: هل التسويق الرياضي خاص أو بعبارة أخرى هل التسويق الرياضي له مميزات خاصة به تميزه عن باقي الأنواع الأخرى للتسويق؟ وكانت إجاباتهم بالتأكيد على أنه خاص ويعود ذلك إلى عدة أسباب مرتبطة أساسا بالمنظمة الرياضية بالدرجة الأولى، إضافة إلى أن الرياضة ليست كباقي النشاطات الاقتصادية الأخرى، حيث تحتوي على عناصر تجارية وغير تجارية، وتعتمد على منتجات ملموسة وخدمات متعددة الأبعاد (أبعاد عاطفية وحسية، بعد بيئي وبعد رمزي...الخ).

وكما هو متفق عليه فإن الأبحاث العلمية هي عبارة عن استجابة للمحيط الذي يعيش فيه الباحث، فكانت مساهمات الدول الناطقة بالإنجليزية ولاسيما أمريكا الشمالية أكثر من نظيراتها الناطقة بالفرنسية، حيث يعود تطور النظام الرياضي الأمريكي إلى الستينات، وذلك عن طريق إدماج برامج البحث والتعليم في الجامعات، وه ذا الإدماج كان في كليات الرياضية، الإدارة والمعاهد التجارية وعزى هذا الأساس ما هي الأسباب التي جعلت أمريكا الشمالية هتم بإدارة الرياضة؟ وكإجابة على هذا السؤال منطقي أن هذه الحركة كانت ترافق التحولات التي كان يعتمدها النظام الرياضي الذي كان يتج ه شيئا فشيئا إلى الاحترافية، وبذلك تحتاج إلى كفاءات خاصة ولاسيما بعدما أصبحت الرياضة كآلة لتصنيع الدولارات.

2-1- مفهوم التسويق:

"التسويق هو مجموعة من الأنشطة يقوم بها الأفراد والمنظمات بغرض تسهيل وتسريع المعاملات والمبادلات في إطار البيئة وظروف السوق، حيث يركز التسويق على دراسة احتياجات ورغبات العملاء والتوقع لما يرغب فيه المستهلك للسلع والخدمات والبحث في كيفية تحقيقها لإرضاء حاجات المستهلكين. كما يشير الباحثين في مجال الإدارة إلى أن كلمة التسويق marketing مشتقة من المصطلح اللاتيني Mercatus وتعني السوق التسويقي كما عرفته الجمعية الأمريكية عام 1996م، هو نشاط الأعمال الذي يوجه انسياب أو تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير للسلعة أو الخدمة، ويشمل عملية تخطيط وتنفيذ سياسات التسعير والترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات لإرضاء حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهداف المنظمة معا". (وسمية حداد، 2009، ص 09)

أما الباحث كوتلر يرى أن النشاط التسويقي يعمل على اكتشاف مطالب المستهلكين من حاجات ورغبات وترجمتها إلى مواصفات خاصة للسلع والخدمات وجعلها في متناول أكبر عدد ممكن من المستهلكين. (سليم سداوي، 2008، ص 10)

2-2- تطور مفهوم التسويق:

إن أول ظهور لقسم التسويق وبحوثه في مؤسسات الأعمال كان سنة 1911م، في شركة Curti وذلك إسم " البحث التجاري"، وكان أول من أشار إلى التسويق في المنظمة كجوهر أساسي هو الباحث كار نزي karenzi وهو أول من درس التسويق في جامعة Wisconsin تحت إسم أساليب التسويق. ونشر أول كتاب للتسويق عام 1919 م عنوانه " البحوث التجارية ولمحة عن مبادئ التسويق. (سليم سداوي، 2008، ص 10)

ولقد مر الفكر التسويقي بمجموعة من المراحل كانت لها تأثير على فلسفة وتكوين الأنشطة التي تؤديها إدارة المؤسسة ومدى اهتمامها بالوظيفة التسويقية نتيجة لطبيعة ومتطلبات كل مرحلة والعمليات التي تتم بين المؤسسة والمستهلكين من أفراد وجماعات، ويمكن التمييز بين فلسفات أساسية تحكم تفكير الإدارة ونظرتها للسوق على النحو التالي: (موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، 2003، ص 29)

- فلسفة التوجه بالإنتاج.
- فلسفة التوجه بالمنتج.
- فلسفة التوجه بالبيع.
- فلسفة التوجه بالتسويق.

2-2-1- فلسفة التوجه بالإنتاج:

تعد هذه الفلسفة من أقدم الفلسفات التي حكمت تفكير الإدارة في نظرتها للسوق، فهي تنص على أن المستهلك منحاز بشكل كبير إلى السلع المنخفضة السعر بغض النظر عن الجودة في السوق، لذا

تلجا إدارة المؤسسة إلى العمل على تحقيق الكفاءة الإنتاجية العالمية والتغطية الواسعة للسوق مع العمل على خفض التكاليف لتحقيق الربحية.

2-2-2- فلسفة التوجه بالمنتج:

وتنص على أن المستهلك النهائي للسلعة أو الخدمة منحاز تماما إلى المنتجات ذات الجودة العالية نتيجة لتطور أوضاعه المعيشية والمستوى المعرفي والتكنولوجي فأصبح لديه قرار التفضيل بين السلع، كما أنه مستعد لدفع سعر أعلى مقابل الجودة، وهنا بدا واضحا اهتمام إدارة المؤسسة بتصنيع المنتجات ذات الجودة العالية وتحسينها باستمرار لضمان النجاح والبقاء في سوق محلية وعالمية بدأت معالم المنافسة تشتد فيها وقواعد السوق الحرة أصبحت حقيقة لا بد من مسايرتها.

2-2-3 فلسفة التوجه بالبيع:

كانت السمة البارزة في الثلاثينات والأربعينات الضغوط الواضحة من طرف الإدارة على عمليات الإعلان عن السلع وأصبحت المشكلة في كيفية تخلص المؤسسة من مبيعاتها ونتيجة لضغط المؤسسات المنافسة، وهنا برز التوجه الإداري نحو تحسين قنوات التوزيع والبيع وإدارة المبيعات، وأصبح المدخل الإداري للمؤسسة هو البحث عن المستهلكين وإقناعهم على الشراء.

2-2-4 - فلسفة التوجه بالتسويق.

جاءت هذه المرحلة بعد حدوث الأزمات الاقتصادية أين حدث كساد للمنتوج العالمي للمؤسسات بدءا من أصبح العرض يفوق الطلب في كل المؤسسات نتيجة لصعوبة تسويقه من جهة وسنة 1929 م التحولات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي أثرت على المستهلكين والمؤسسات معا من جهة ثانية، الأمر الذي حتم على المؤسسة التركيز على مايلي:

أ- **التركيز على السوق:** تعد عملية اختيار السوق الذي تعمل فيه المؤسسة نقطة البداية لأي نشاط تسويقي فلا يمكن للمؤسسة أن تعمل في كل سوق، إذ يجب عليها أن تختار السوق التي تتمكن فيها من تلبية وإرضاء حاجات المستهلكين وفق إمكانياتها وفرصها المتاحة وتقوم بتفصيل البرنامج التسويقي الملائم له.

ب- **التوجه إلى المستهلك:** على المؤسسة دراسة حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمتوقعين بشكل دقيق يسمح لها بتحقيق أعلى درجات الإشباع وإرضاء هذه الحاجات على المدى الطويل مما يحقق لها النجاح والاستمرارية، في سوق عالمية مفتوحة على كل الاحتمالات والتحويلات والمجالات.

ج- **التركيز على الأرباح الطويلة الأجل:** لا بد أن تعمل إدارة المؤسسة على إرضاء حاجات ورغبات المستهلكين وليس فقط الإهتمام بكيفية زيادة الإنتاج ورفع المبيعات، ولأن الضمان الوحيد لبقاء المؤسسة واستمرار نجاحها ونشاطها المقنع.

د- التركيز على التوجه الاجتماعي للتسويق: حيث رسالة المشروع لا بد أن تلبى رغبات وحاجات المستهلكين وتساهم في تحسين مستوى المعيشة، وتحافظ على المجتمع من كل الأخطار البيئية والثقافية.

2-3- وظائف التسويق:

إن الوظائف الأساسية للتسويق تتصل مباشرة بتدفق السلع والخدمات حتى تصل إلى الأسواق المختلفة والمستهلكين النهائيين، فعند تحديد هذه الوظائف تظهر لنا الخطوات اللازمة لتمويل السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك ومن خلال الجدول الآتي يمكن تحديد أهم الوظائف التسويقية التي يؤديها رجال التسويق من منتجين وتجار الجملة والتجزئة والوسطاء التجاريين. (سليم سعادوي، 2008، ص21)

2-4- أهمية التسويق:

إن جوهر الحياة الاقتصادية لأي مؤسسة حديثة يتماشى نشاطها مع متطلبات العصر هو إشباع حاجات ورغبات المستهلكين والمتعاملين من جهة وتحقيق أهدافه على المستوى الطويل الأجل، الأمر الذي أفرز واقعا حتميا يولي اهتماما كبيرا بالتسويق العملي والإستراتيجي للمساهمة في خلق المنافع على مستوى المؤسسة والمجتمع والمستهلك معا.

2-4-1- على مستوى المؤسسة:

تتمثل أهمية التسويق الأساسية للمؤسسة في مايلي:

- تبني المؤسسة سياستها الإنتاجية وتصميم منتجاتها على المواصفات التي يرغب فيها المستهلك والمتعامل بناءا على المعلومات التسويقية.
- غزو واستغلال الأسواق المحلية والعالمية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية الهامة وتعزيز قدرتها التنافسية بناءا على الاستخبارات التسويقية.
- تحديد مواصفات الجودة الشاملة بالمقاييس العالمية لضمان الإستمرارية والقدرة التنافسية وتحسين الصورة والسمعة محليا وعالميا.

2-4-2- على مستوى المجتمع:

- المساهمة في إحداث التنمية الدائمة والشاملة للمجتمع من خلال دخول المؤسسات في الحداثة تراعى فيها قيم الإنسانية والجودة، وتقديم المنتجات والخدمات التي ترضي حاجات ورغبات المجتمع.
- الدفع بعجلة النمو الإقتصادي بشكل عام نتيجة لرفع الوعاء الضريبي ومؤسسات قوية ومستمرة.
- استخدام أمثل للموارد والطاقات البشرية والمهارات والكفاءات في ظل نظام التسويق.

2-4-3- على مستوى المستهلك والمتعامل:

- إرضاء حاجات ورغبات المستهلكين من خلال بحوث التسويق.
- توفير السلع والخدمات بالجودة العالية والمقاييس العالمية.

- جمعيات حماية المستهلكين ودورها في الرقابة على الجودة.
- كسب رضا وولاء المستهلكين للمؤسسة على المدى الطويل.

2-5 أهداف التسويق:

- التنبؤ برغبات وحاجات المستهلكين الحالية والمرتبقة والبحث في كيفية تحقيقها وإشباعها.
- إرضاء حاجات المستهلكين والمتعاملين الاقتصاديين مما يحقق أرباح على المستوى الطويل الأجل.
- تنشيط المبيعات من خلال الترويج واختيار قنوات التوزيع والأسواق الناجحة.
- ضمان التنمية الدائمة الشاملة والبقاء أطول مدة في السوق.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في عالم يشهد العولمة واقتصاد السوق الحرة.
- اتخاذ القرار التسويقي الصائب فيما يخص عناصر المزيج التسويقي وبناء السياسة العامة.

2-6- الخصائص التسويقية للمنتج أو الخدمة في المجال الرياضي:

1. غير ملموسة: لا يمكن القيام ببعض الوظائف التسويقية بالنسبة للخدمات مثل (التعبئة، التغليف، النقل، التخزين).
2. عدم القابلية للتخزين: الخدمات تباع أولاً ثم تنتج وتستهلك في نفس الوقت.
3. تذبذب حجم الطلب: يتسم بالموسمية حسب فصول السنة وأيام معينة في الأسبوع.
4. الطبيعة المتغيرة: لأن الأنشطة الرياضية متعددة في مجالات التعليم والتدريب والإدارة والترويج الرياضي.

- التنبؤ والتوقع احتمالاً لطبيعة الظروف المرتبطة بالنشاط الرياضي (الفوز - الخسارة).
 - تبطء الدور الاجتماعي والاقتصادي والسياسي بالمجتمع.
 - تأثير المنتج أو الخدمة أو النشاط بعوامل متعددة للبيئة الحيطية (اجتماعي، سياسي، اقتصادي).
- (طلعت اسعد عبد الله الحميد، ص1998، ص279)

5- التسعير **PRICING**: عنصر من عناصر المزيج التسويقي ومن أهم مكوناته عملية تحديد السعر، القيمة للخدمة (المنتج أو السلعة) المقدمة للمستهلك.

أهداف التسعير: عائد مناسب على الاستثمار، تحتفظ على النصيب معين من السوق، تحقيق هدف ربح معين، توسيع في السوق، تحقيق أقصى عائد للمنتج أو الخدمة. (حسن أحمد الشافعي، 2004، ص137)

6- التوزيع **DISTRIBUTION**: من الوظائف الأساسية للتسويق لأنه يمثل نصف التسويق تنفيذه من خلال قنوات التوزيع أو ما يسمى بـمنافذ التوزيع وهناك العوامل المؤثرة في اختيار القناة التوزيعية المناسبة:

- المستفيد أو المستهلك لهم الرغبات والميول والاحتياجات الخاصة بهم.
- خصائص الخدمة أو السلعة أو النشاط.
- لتعريف السوق بالخدمة أو المنتج، كما يقوم بإمداد.

7- التدرج PROMOTION: يستخدم المستفيد بالمعلومات والمزايا الخاصة بالخدمة أو النشاط أو

المنتج والحاجة الترويج ترجع: (حسن أحمد الشافعي، 2004، ص170)

- تعد المسافة بين المستفيد والمنتج أو الخدمة أو السلعة.
- الوسطاء يقدمون برامجهم للوصول للمستفيد أو الجمهور.
- المنتج أو المستثمر يقدم برنامج ترويجي ليصل إلى الوسطاء والجمهور.

8- أهداف الترويج (برنامج إعلامي):

- إمداد المستفيد الحالي والمرقب بالمعلومات والحقائق عن السلعة، الخدمة، المنتج، النشاط.
- إثارة اهتمام المستفيد بالخدمة، النشاط بالسلعة، بالمنتج.
- تغيير اتجاه المستفيد وخلق اتجاه جديد نحو السلعة أو الخدمة المقدمة له.
- الهدف من الترويج دفع المستفيد باتجاه قرار الاستفادة من الخدمة أو النشاط المقدمة له.
- كسب وتثبيت المكانة في السوق.
- الحفاظ على مستوى الوعي في التطور في حياة الأفراد التسويقية.
- زيادة المبيعات للمنتج أو السلعة أو الخدمة أو النشاطات. (بشير عباس العلق، 1999، ص186)

2-7- أهمية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية:

هناك أهمية بصفة عامة وبصفة خاصة أما فيما يخص أهمية التسويق الرياضي بصفة عامة هناك أهمية التسويق الرياضي اقتصاديا واجتماعيا.

2-7-1- أهمية التسويق الرياضي اقتصاديا:

- ضرورة اعتبار التسويق الرياضي وظيفة أساسية ومصدر لدخل النادي الرياضي.
- يجب العمل على رفع دخل العاملين بالمؤسسة الرياضية عن طريق الاهتمام بالتسويق الرياضي.
- ضرورة العمل على جذب انتباه المستفيدين من الخدمة عن طريق تجيد هذه الخدمة.
- ضرورة دعم الوعي بأهمية الاستثمار الرياضي لرجال الأعمال.
- ضرورة الاهتمام بتأهيل المتخصصين في مجال التسويق الرياضي.
- ضرورة الاهتمام باعتماد المؤسسة على مواردها الذاتية وقدرتها على تنمية هذه الموارد.
- ضرورة الاهتمام بتوفير مصادر جديدة من خلال التسويق وذلك لتنفيذ خطط وأهداف المؤسسة.
- يجب العمل على رفع القدرات التسويقية للعاملين بإدارة التسويق الرياضي.

2-7-2- أهمية التسويق الرياضي اجتماعيا:

- ضرورة الاهتمام بتقديم خدمات اجتماعية للمستفيدين من خلال التسويق الرياضي.
- ضرورة الاهتمام بإجراء دراسات مستمرة وجمع المعلومات على المستفيدين.
- يجب مراعاة الخدمات الرياضية التي يحتاجها أعضاء مجلس الإدارة.

- يجب مراعاة توفير الفرصة للأعضاء لممارسة الأنشطة الرياضية.
- يجب العمل على زيادة الوعي الرياضي للجماهير بأنشطة وخدمات المؤسسة الرياضية.
- يجب العمل على توفير نظام للمعلومات يمكن الاعتماد عليه في الدراسات التسويقية.
- العمل على تحقيق رضى المستفيدين من الخدمات الرياضية التي تقدمها المؤسسة.
- ضرورة تشكيل لجنة لمراقبة الخدمة الرياضية وجودتها. (محمد فريد صحن، 1996، ص387)

2-7-3- أهمية التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية بصفة خاصة:

- ضرورة العمل على زيادة موارد المؤسسة من التسويق للخدمات الرياضية.
- ضرورة العمل على توفير فرص المنافسة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.
- الارتقاء بمستوى الخدمة الرياضية المقدمة من طرف المؤسسة.
- ضرورة العمل على تحديد نوع الخدمة الرياضية التي يمكن أن تقدمها المؤسسة الرياضية.
- يجب الاهتمام بتوضيح الأهداف التسويقية للمستفيدين والعاملين بإدارة التسويق.
- الاهتمام بعمل دراسات مسحية عن التسويق المحلي والدولي للخدمة الرياضية.
- الاهتمام بتدريب الكوادر الإدارية المتخصصة في وضع الخطط التسويقية بالمؤسسات.
- يجب مراعاة دراسة الظروف البيئية المؤثرة على الخدمة الرياضية.

2-8- أساليب التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية:

2-8-1- تسويق حقوق الدعاية والإعلان:

- مراعاة التعاقد مع إحدى الشركات للملابس الرياضية على تغطية احتياجات المؤسسة مقابل الدعاية والإعلان لها مع استخدام أسماء وصور اللاعبين في الدعاية والإعلان.
- مراعاة اختيار أفضل التوقيتات للإعلان عن الخدمة الرياضية.
- الاهتمام بعمل المؤتمرات الصحفية عن أهم إنجازات المؤسسة الرياضية.
- الاهتمام ببيع حق استغلال العلامة التجارية للمؤسسة مع مراعاة وجود فيلم رسمي كوسيلة للدعاية.
- الاهتمام بإعداد أفلام فيديو للمباريات الهامة والتدريبات. (حسن أحمد الشافعي، 2006، ص170)

2-8-2- التسويق التلفزيوني:

- الاهتمام باستقطاب الشركات لتمويل أنشطة وخدمات المؤسسة الرياضية.
- مراعاة وضع شروط خاصة للتغطية التلفزيونية لمباريات وبطولات الرياضة.
- مراعاة عقد اتفاقية مع مؤسسات إعلامية لدعاية البطولات الرياضية.
- الاهتمام بعمل عقود خاصة بالتسويق التلفزيوني عن طريق البث التلفزيوني للمباريات الهامة.
- الاهتمام بإقامة الحفلات الفنية بغرض جذب انتباه المستثمر الرياضي.
- الاهتمام بوضع تشريعات تشجع الاستثمار في المجال الرياضي.

2-8-3- تسويق البطولات والمباريات الرياضية:

- مراعاة دعوة كبار المسؤولين في الدولة لمشاهدة المباريات الهامة مما يساعد على زيادة الإقبال الجماهيري.
- مراعاة طرح كمية من التذاكر وتحديد أسعار تتناسب مع أهمية المباراة.
- مراعاة تخصيص ميزانية لتسويق المباريات والبطولات الرياضية.
- الاهتمام بإجراء بحوث ودراسات خاصة بتسويق الخدمات الرياضية مع الإتحاد المختص.
- الاهتمام بمشاركة المؤسسة في الملتقيات والصالونات والمعارض المحلية والدولية.
- مراعاة تخفيض أسعار التذاكر كوسيلة من وسائل تنشيط وبيع التذاكر مع الخصم على تذاكر أثناء دخول المباريات.

2-8-4- تسويق اللاعبين:

- الاهتمام بإنشاء مدارس الألعاب الرياضية بالأندية.
- الاهتمام بتوسيع قاعدة الناشئين في مختلف الألعاب بالأندية عن طريق عمل اختبارات لاختيار الناشئين.
- مراعاة الاستعانة بالمختصين في تسويق اللاعبين "احترافهم" مما يضمن عائد كبير للنادي.
- الاهتمام بجذب انتباه رجال الأعمال "الرعاة لتبني فريق أو لاعب مع تشكيل لجنة مختصة لاحتراف اللاعبين مع التامين ضد الإصابات والحوادث.
- الاهتمام بتقديم تسهيلات خاصة من الضرائب لرجال الأعمال نظير رعايتهم لأبطال النادي.
- الاهتمام بإصدار شهادات استثمار رياضية مزايا خاصة للرياضيين بالتنسيق مع البنك المركزي ووزارة الشباب.

2-8-5- تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية للمؤسسة الرياضية:

- الاهتمام بالتعاقد مع المؤسسات لممارسة النشاط الرياضي على ملاعب النادي في غير أوقات الممارسة.
- الاهتمام بالتعاقد مع شركات متخصصة في الدعاية والإعلان لاستغلال الاماكن المناسبة لتسويق الخدمات الرياضية.
- الاهتمام بتطوير المطاعم والكافيتريا، حمام، صالات السباحة، واسناد دراستها للشركات المتخصصة.
- الاهتمام بإنشاء محلات تجارية بالنادي أو بيعها للجمهور مع بناء متحف فيه مختلف الميداليات والجوائز الخاصة بالنادي والعمل على زيارة الجمهور لها بمقابل.
- الاهتمام بتوفير الخبراء والمتخصصين الذين يتحدثون اللغة التجارية مع إنشاء فندق يحمل اسم المؤسسة الرياضية وذلك لزيادة مواردها.

- الاهتمام ببث قناة تحمل اسم المؤسسة الرياضية وتدار بطريقة اقتصادية.
 - 2-8-6- تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي:
 - الاهتمام بتوفير الخدمات الاجتماعية لأعضائه مثل "الرحلات الاجتماعية - رحلات الحج والعمرة المصايف - أماكن انتظار السيارات - الحضانه - الجمعيات الاستهلاكية - الرعاية الصحية.
 - الاهتمام بتثشير المباريات لزيادة الإقبال الجماهيري على المباريات.
 - الاهتمام بفتح مراكز اللياقة البدنية والرياضية لجميع الممارسين.
 - تسجيل موقع المؤسسة الرياضية على موقع الانترنت.
 - عمل دليل رياضي فيه مختلف الإنجازات المحققة على مستوى هذه المؤسسات.
 - مراعاة المساهمة في مشروعات صناعية كبرى مثل مصنع الملابس.
 - دراسات دورية تقدمها المؤسسة مع تقديم بعض الخدمات الأمنية للمشاهدين - قنوات فنية.
- (حسن أحمد الشافعي، 2006، ص188)

2-9- خطة التسويق الرياضي:

الغرض من خطة التسويق الرياضي:

الخطوة الاولى هي توضيح الغرض من التسويق الرياضي وربط الخطة بالمنظمة والقيم الجوهرية لها.

وقبل الحديث عن التسويق والترويج والبيع وخلافه يلزم أن يكون القائمون على تسويق الرياضة لديهم اتجاهات وتوجيهات واضحة عن برنامج التسويق الرياضي والترويج والمبيعات وكيف يقومون بأعمال كل ذلك.

تأسيس سياق العمل يتطلب من مديري الرياضة فحص قيم المنظمة أو المؤسسة التي يعملون فيها كما هي محددة وموضوعة من قبل المسؤولين ويلزم تعريف هذه القيم الجوهرية كما يجب أن تكون مكتوبة.

بوضوح ومن الأهمية بالإمكان أن يشارك كل أو معظم افراد المؤسسة في كتابة القيم حتى يستطيع كل فرد أن يشارك من خلال عمله في توضيح وإظهار القيم الجوهرية.

ويقول خبراء التسويق أن التوحيد الموجود في تحديد القيم والأغراض والأهداف داخل المؤسسة يساعد على توحيد القلوب والرؤوس لأفراد المؤسسة، كما أنها تعمل أيضا على الإشارات والأطر والمعايير والخطط التي سوف يحكمون على أنفسهم في إطارها. إن الاتفاق على القيم الجوهرية للمؤسسة سيؤدي إلى مضاعفة خطط التسويق الرياضي وإنجاحها.

هذا القاموس والمنسق الأخلاقي والتوحيد في تحديد الأهداف والأغراض والإجراءات الأساس الذي أنجح الكثير من الوكالات الرياضية. خذ مثلا جمعية NBA (جمعية كرة السلة العالمية "أمريكا) لكرة السلة

تعتبر من أفضل المؤسسات نجاحا في عالم الرياضة فقد وضعت هدفها الأكبر أن تصبح كرة السلة الرياضة الأكثر شيوعا عن طريق توسيع نطاق العمل ورفع مستوى العلاقات والعمل على تحسين الشعبية والمهارات والخبرات والسمعة وجذب الممولين والمستثمرين وزيادة الإبداع للارتقاء إلى مستوى عالمي. الشعار المرفوع "الالتزام للوصول إلى التفوق" فهم يقومون بالعمل كما يجب والجودة في كل الأوقات ليصلوا إلى المقدمة ويعملون وفقا للقيم الجوهرية التالية: (عمرو خير الدين، د.ت، ص117)

- الابتكار والتجديد، وتشجيع التفكير العلمي الابتكاري وخلق الفرص وعدم الالتفات لأولئك الذين يضعون العراقيل في طريق العمل واستهداف أعلى مرتبة في الأداء والتفوق في جميع المنافسات.
- النزاهة، القيادة نحو أفضل المستويات، الصدق، الإخلاص والتعامل المنصف.
- المسؤولية الاجتماعية، الاهتمام بالمسؤولية كأعضاء متعاونين على المستوى الدولي العالم كله، والبدائية من المجتمع المحلي لمساعدة الافراد لتحقيق أفضل المستويات في الحياة.
- فريق العمل، العمل معا بجد وروح التعاون والصدق وبدون أدنى تخطي لحدود القيم أو الأهداف الخاصة والعامة.
- بيئة محل العمل الإيمان بالفرص المتساوية وأهمية إتاحة فرص عمل، وأن لكل موظف دورا فعلا في تحقيق المهمة وتأييد كل موظف يجعل قراراته مرتبطة بالعمل وموازية لحجم خبراته ومستوى المسؤولية التي يتحملها، ومكافأة الموظفين على أساس من الاستحقاق والإنجاز ينسب للجميع فليس هناك أدورا أساسية وأخرى هامشية، جميع الأعمال والأدوار قصوى.

خلاصة:

لقد أصبح التسويق الرياضي بمثابة الظاهرة أو الواقع الحتمي على جميع أنواع للمنظمات (المنظمات الرياضية، المؤسسات العارضة والمقدمة للمنتج والخدمة الرياضية، الجماعات المحلية والمؤسسات الاقتصادية إضافة إلى وسائل الإعلام) وذلك لعدة أسباب منه : تحول الرياضة إلى الاحترافية أو تما يعرف بالرياضة التجارية وبذلك تحوها إلى نمط استهلاكي خاص. وزيادة وتنامي الاهتمام بممارسة الرياضة في المجتمع (ظاهرة اجتماعية) وأخيرا مساهمة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في شمولية وتدويل ممارسة وتقديم، المنتج والخدمة الرياضية، إضافة إلى اهتمام وسائل الإعلام بالرياضية... ولكن بالرغم من التطور والتقدم الذي حصل في التسويق الرياضي إلا أنه مازال هناك بعض الغموض فيما يخص هذه الظاهرة الحديثة نسبي، والسبب في ذلك تعدد المداخل التي عالجت الموضوع من زوايا متعددة، إضافة على وجود بيئة خاصة ديناميكية للتسويق الرياضي وفي المقابل هناك مزيج يسمح للمنظمات بالتعامل مع هذه الأخيرة.



الفصل الثالث

رأس مال المؤسسة

تمهيد:

حاولنا من خلال هذا الفصل ابراز أهمية تنمية رأس مال المؤسسة الرياضية الذي هو عبارة عن الأموال المستخدمة في صناعة المزيد من الثروة، أو البدء بمشروع من التعريفات الأخرى لرأس المال هو النقود أو غيرها من الممتلكات التي يملكها الأفراد أو المنشآت، ويستخدم رأس المال بهدف تأسيس مؤسسة أو شركة، أو لاستثماره في مجالات متنوعة والهدف منها تطوير الرياضة بصفة عامة والمؤسسة الرياضية بصفة خاصة من خلال تنويع مصادر الدخل بغية إيجاد حلول لمختلف المشاكل المادية التي تحول دون الوصول الى نتائج الرياضية.

3-1- تعريف رأس المال

رأس المال بالإنجليزية (CapiaI) هو الثروة التي تشكل نوعاً من أنواع الأصول، ويستخدم للإشارة إلى القوة المالية الخاصة بالمنشآت أو الأفراد.

ويعرف رأس المال بأنه عبارة عن الأموال المستخدمة في صناعة المزيد من الثروة، أو البدء بمشروع من التعريفات الأخرى لرأس المال هو النقود أو غيرها من الممتلكات التي يملكها الأفراد أو المنشآت، ويستخدم رأس المال بهدف تأسيس مؤسسة أو شركة، أو لاستثماره في مجالات متنوعة.

وبتعريف آخر لرأس المال أنه يمثل الموارد المالية التي تستخدمها الشركات، من أجل تمويل نشاطاتها، مثل الآلات، والمعدات، وغيرها من الموارد، فهو يعتبر مصدراً حيوياً، وأساسياً للتمويل، وهي أصول تمكن الأعمال التجارية من إنتاج المنتجات، والخدمات، وتقديمها للناس، ويتم رفع رأس المال من قبل الشركات

خلال بيع الأسهم، والسندات للمستثمرين، إما نقداً، أو بالأصول.

(Business Dictionary, 2017, p113)

3-2- أنواع رأس المال

فيما يلي بعض أنواع رأس المال:

أ- رأس المال المديون:

هو رأس المال الذي يتم الحصول عليه من خلال عملية الاقتراض، ويمكن تحصيله عن طريق البنوك، من أو مؤسسات التأمين، أو الأصدقاء، أو العائلة، أو من مصادر أخرى.

ب- رأس المال السهمي:

هو رأس المال الذي يبني على الاستثمارات، ولا يحتاج إلى إعادة سداذه، مثل رأس المال المديون، والاستثمار الخاص هو أحد الأمثلة على هذا النوع من رأس المال.

ج- رأس المال العامل:

هو رأس المال الذي يشير إلى الفرق بين الأصول التي تتداولها الشركات، وبين المستحقات، والمطلوبات، ويستخدم لقياس مدى السيولة القصيرة الأجل عند الشركات، ومدى قدرة الشركات على تسديد ديونها خلال عام واحد.

د- رأس المال التجاري:

يسمى رأس المال التجاري بالتمويل، ويشير إلى الأموال المخصصة لبيع، وشراء الأوراق المالية.

(www.myaccountingcourse.com)

3-3- أهمية رأس المال:

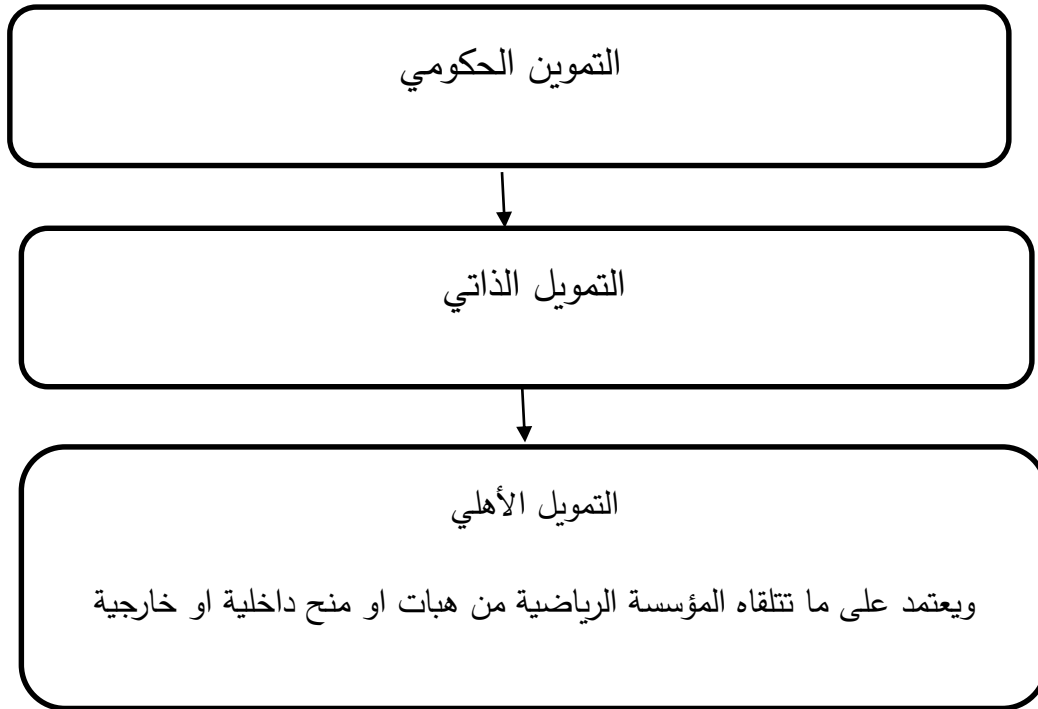
- يعد رأس المال من المكونات المهمة للمنشآت؛ بسبب دوره الحيوي في نظام الإنتاج الذي يعزز من أهميته التي تلخص وفقا للنقاط الآتية:
- **المساهمة في توفير أساسات الإنتاج:** هي من ضرورات وجود رأس مال لدعم الإنتاج؛ حيث من الصعب بالنسبة لأي منشأة تطبيق الإنتاج دون رأس مال؛ إذ لا يمكن توفير المواد والمنتجات إلا من خلال استخدام الآلات والأدوات.
 - **دعم زيادة الإنتاجية:** إذ مع زيادة التطور التكنولوجي أصبح رأس المال وسيلة لإنتاج العديد من السلع؛ حيث ارتبط ارتفاع معدل الإنتاجية مع الاستخدام المستمر لرأس المال.
 - **المشاركة بالتنمية الاقتصادية:** هي الأهمية المرتبطة بالدور الاستراتيجي لرأس المال، حيث يمتلك موقعا مركزيا ضمن التنمية الاقتصادية؛ إذ يعد تراكم رأس المال الجوهر الخاص بتنمية قطاع الاقتصاد، والذي يحتوي على العديد من رؤوس الأموال، مثل السدود، والمصانع، والجسور، والموانئ، وأعمال الري، وغيرها. (Discussion Economics 2017, p95)

3-4- خصائص رأس المال:

- يتميز رأس المال بمجموعة من الخصائص، وفيما يأتي معلومات عن أهمها:
- يعد رأس المال من المنتجات الخاصة بالعمل البشري؛ فهو نوع من أنواع رؤوس الأموال، مثل المباني، والآلات، وغيرها من إنتاج الإنسان.
- يشكل رأس المال أحد العوامل السلبية للإنتاج؛ إذ لا يمكن أن يقدم رأس المال أي إنتاج إلا مع وجود نشاطات مساعدة له، فمثلا لإنشاء مبنى يجب وجود عمال قادرين على البناء؛ لذلك لا يستطيع رأس المال أن ينتج أي شيء من تلقاء نفسه.
 - يعد رأس المال من الوسائل المتغيرة؛ أي لا يمكن تغيير قيمة إجمالي المعروض من الأجهزة، ولكن من الممكن تغيير قيمة المعروض من رأس المال من حيث الزيادة أو النقصان.
 - يتأثر رأس المال بالانخفاض؛ إذ يؤدي استمرار استهلاكه إلى انخفاض قيمته.
 - يعد رأس المال جزءا من مخزون العمل؛ حيث تستخدم رؤوس الأموال من قبل أصحابها لكسب الثروة، ويتراكم رأس المال نتيجة للادخار، ومن ثم يتم إنفاق جزء منه على المنتجات الاستهلاكية، أما الجزء المتبقي فتتم المحافظة عليه.
 - يقبل رأس المال التدمير؛ حيث من الممكن تدمير كافة المنتجات الرأسمالية بسبب الاستخدام الدائم لها، مثل انتهاء العمر الافتراضي للآلات والمركبات المستخدمة في الشركة.

3-5- مصادر رأس مال المؤسسات الرياضية:

يمكن تقسيم مصادر التمويل في المجال الرياضي إلى ثلاثة أقسام يتم توضيحها في الشكل التالي:



الشكل (01): مصادر رأس مال المؤسسات الرياضية (إبراهيم، 2009، ص3)

3-5-1- التمويل الحكومي:

وتمثله الإعانات المالية التي تدعم به الدولة الهيئة الرياضية سواء كانت في صورة إعانات مالية مباشرة أو مساعدات كتذاكر الطيران والنثریات أو أراضي مرخصة أو منشآت وكذلك إعانات غير مباشرة مثل التخفيضات أو الإعفاءات الضريبية أو الجمركية ورسوم الغاز والماء والكهرباء والنفايات التي تمنح للهيئات الرياضية وبصورة عامة فإن التمويل الرياضي يمثل اقل من من ميزانية الخدمات في الدولة لأن الرياضة لا تعتبر من أولويات الصرف مقابل الأمن والتعليم والصحة على الرغم من أنها تعتبر من أهم العوامل الوقائية في مجال الصحة والأمن وتعتبر جزء من المنظومة التعليمية. (إبراهيم، 2009، ص3)

3-5-2- التمويل الذاتي:

وتمثله الإيرادات المباشرة التي تحققه الهيئة الرياضية عن طريق طرح خدمات للجمهور كتأجير المرافق والخدمات للجمهور من خلال مدارس التعليم أو الأكاديميات الرياضية الدائمة أو الموسمية بالاستفادة وبيع من ميادين كرة القدم وأحواض السباحة أو الصالات الرياضية أو بيع تذاكر المباريات ويشمل ذلك بيع الحقوق القانونية لاستخدام الشعار وأموال انتقالات اللاعبين ويشمل كل ما يمكن إن يدخل في مجال الاستثمار أو التسويق الرياضي وهو كما يلي:

- تأجير ملاعب وصالات المؤسسة في غير أوقات الاستخدام.
- تأجير حمامات السباحة وصالات اللياقة البدنية والساونا.
- تأجير أو بيع المحال التجارية واستخدام أسوار المؤسسة.
- تطوير المطاعم والكافيتريات وإسنادها للمستثمرين.

- تخصيص صالة لتأجيرها للاجتماعات والحفلات والندوات.
 - الاهتمام بأنشطة الطفل والأسرة كعامل جذب للمزيد من الرواد والأعضاء.
 - رسوم انتقالات وتسويق اللاعبين.
 - تسويق حقوق الإعلان للراغبين أثناء إقامة المباراة والحدث.
 - التعاقد للبلث المباشر أو المسجل للبطولات أو الإحداث.
 - فتح العديد من منافذ بيع التذاكر مما ييسر على الجماهير.
 - التعاقد مع شركات الملابس الرياضية مقابل الدعاية لها.
 - استخدام صور وأسماء وأرقام اللاعبين.
 - بيع أفلام عن اللاعبين.
 - بيع الإعلام والشعارات التذكارية إثناء المباريات. (العجيلي، 1999، ص152)
- 3-5-3- التمويل الأهلي:**

وتشمل التبرعات والمنح المالية من أفراد أو شركات ومؤسسات تجارية أو رياضية بهدف تسيير النشاط الملاحظ بحكم اتجاهات شخصية لتقديم الخدمات بناء فقط على الاعتماد على الولاء وحب الشعار. ومن هنا أن إمكانية التمويل الذاتي للمؤسسات الرياضية اكبر من إمكانية التمويل الحكومي الأهلي، لكن لا بد

من الوضع في اعتبار نقطتين هامتين هما:

- أن هذه الإمكانيات تتوفر فقط لدى الرياضات ذات الشعبية العريضة.
- للحفاظ على أموال هذه المصادر لا بد من آلية لتحقيق الشفافية والمحاسبية لهذه الأموال. (محجرب عدو، 2007، ص62)

3-6- استثمار رأس المال في المؤسسات الرياضية:

هو عمل هدفه زيادة رأس مال المؤسسة الرياضية عن طريق تشغيل مالها واستغلاله في مشروع رياضي بغرض تسويقي بحث كأحد الوسائل الأساسية لتنفيذ برنامج التنمية الرياضية وذلك عن طريق:

3-6-1- الاستثمار في تسويق حقوق الدعاية والإعلان:

ينحصر تسويق حقوق الدعاية والإعلان في الاهتمام باستخدام أسماء وصور اللاعبين في الدعاية والإعلان لمراعات التعاقد مع أحد المؤسسات الاقتصادية للملابس الرياضية على تغطية احتياجات النادي مقابل الدعاية والإعلان لها، ومراعات كذلك اختيار أفضل التوقيتات للإعلان عن الخدمة الرياضية، الاهتمام بعمل مؤتمرات صحفية عن أهم مشروعات المؤسسة الرياضية، وكذلك الاهتمام ببيع حق استغلال العلامة التجارية للنادي.

3-6-2- الاستثمار في التسويق التلفزيوني:

وتكون مندرجة ضمن مبادئ أساسية وهي:

- مراعاة وضع شروط خاصة للتغطية التلفزيونية لمبارياتها وبطولاتها الرياضية.
- مراعاة عقد اتفاقيات مع مؤسسات إعلامية لرعاية البطولة الرياضية.
- مراعاة الإعلان عن الخدمة الرياضية أثناء البث التلفزيوني للمباريات الهامة.
- الاهتمام بعمل عقود خاصة بالتسويق التلفزيوني.

3-6-3- الاستثمار في تشويق البطولات الرياضية:

- مراعاة طرح كمية من التذاكر تتناسب مع أهمية البطولة.
- مراعاة تخصيص ميزانية التسويق للبطولات الرياضية.
- مراعاة دعوة كبار مسؤولين الدولة لحضور البطولة.
- مراعاة تحديد أسعار التذاكر.
- الاهتمام بإجراء بحوث ودراسات خاصة بتسويق الخدمات الرياضية.

3-6-4- الاستثمار في تسويق اللاعبين:

- مراعاة الاستعانة بالمتخصصين في تسويق اللاعبين مما يضمن عائد كبير للمؤسسة الرياضية.
- الاهتمام بتشكيل لجنة متخصصة في احتراف الرياضيين.
- الاهتمام بجذب رجال الأعمال وتقديم تسهيلات خاصة من الضرائب نظير رعايتهم للرياضيين.
- مراعاة التأمين على الرياضيين ضد الإصابات والحوادث.

3-6-5- الاستثمار في تسويق المنشآت الرياضية:

- الاهتمام بالتعاقد مع المؤسسات الاقتصادية لممارسة النشاط الرياضي على ملاعب المؤسسة.
- الاهتمام بتأجير القاعات الرياضية لإقامة المهرجانات.
- الاهتمام بتطوير المطاعم والكافيتيريات في المؤسسة.
- الاهتمام بإنشاء فندق يحمل اسم المؤسسة.
- الاهتمام بتوفير الخبراء والمتخصصين الذين يتحدثون باللغة التجارية.

3-6-6- الاستثمار في تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي: (الشافعي، 2006، الصفحات 32-34)

- الاهتمام بتسجيل موقع النادي على شبكة الأنترنت.
- الاهتمام بفتح مراكز للياقة البدنية والرياضية للجميع.
- عمل دليل رياضي يدون فيه معلومات عن المؤسسة الرياضية.
- الاهتمام بتفسير المباريات والبطولات لزيادة الإقبال الجماهيري.
- عمل قنوات مفتوحة للجماهير للتعبير عن آرائهم ورغباتهم.
- الاهتمام بعمل دراسات دورية لما تقدم المؤسسة الرياضية من خدمات.

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل بإعتباره أحد المتغيرات الرئيسية في البحث تناول جميع الجوانب المتعلقة برأس المال وخاصة في المؤسسات الرياضية بإعتبار أنه يمثل الموارد المالية التي تستخدمها الشركات، من أجل تمويل نشاطاتها، وفي الأخير فصلنا في الجانب المتعلق برأس المال في المؤسسات الرياضية تناولنا مجالات الاستثمار العديدة وفي الأخير وضعنا دور الرئيسي الذي يلعبه تنمية رأس المال المؤسسة الرياضية في تطوير الرياضة بصفة عامة.



الفصل الرابع

المؤسسات الرياضية

تمهيد:

يتزايد إهتمام الدول الراقية بالرياضة يوماً بعد يوم من جوانب عديدة حيث تعمل المؤسسات الاقتصادية أجل التشهير والترويج لمنتجاتها مستخدمة الرياضة كوسيلة لذلك أردنا أن نشير في هذا الفصل إلى علاقة المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالقطاع الرياضي من خلال مبحثين الأول هو طرق دعم المؤسسات الاقتصادية الخاصة في القطاع الرياضي، وإندرجت عن هذا المبحث أربعة مطالب هي - رعاية الأحداث الرياضية تسويق الأحداث الرياضية - التمويل الرياضي المساهمة في إنشاء وتحسين المنشآت الرياضية.

4-1- تعريف المؤسسة الرياضية:

المؤسسة في الوحدة الاقتصادية وهي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين العوامل الإنتاجية. القوالب التي ينظم الناس فيها علاقاتهم بعضهم مع بعض والمؤسسة جهاز عمل، وأجهزة العمل تشمل على تركيبات ونظام وأدوات وتجهيز وتوزيع.

إن المنظمة أو المؤسسة هي مجموعة من الأفراد يربطهم ببعضهم هدف هو المجاز مهمة لا يمكن تحقيقها إذا قام بها الأفراد منفصلين لكل منظمة عملها الأساسي، ويطلق على هذا العمل الهدف أو مقصد المنظمة، وتحدد عمل هدفا، مقصد المنظمة نوع الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي ستأخذه.

كما يحدد الهيكل التنظيمي للمنظمة وظيفة كل فرد بالإضافة إلى علاقة الفرد بالأفراد الآخرين في المجموعة، علاوة على ذلك فإن الهيكل التنظيمي يحدد عدد كبير من المسؤولين التنفيذيين وفي كل منظمة لا يهم الأمر كثيرا عما إذا كانت كبيرة أو صغيرة، وإنما تتكون من مجموعة أفراد توكل إليهم مهام تتفق مع الوظائف التي يقومونها. (زاكي، 1981، ص 09)

والمنظمة الرياضية لا تختلف عن ذلك حيث أن الهيكل التنظيمي لها يحدد العمل الذي صممت من أجل القيام به ومما سبق تستخلص تعريفا للمؤسسة الرياضية وهي مجموعة من الأفراد تقوم المؤسسة بتوجيه سلوكهم للوصول إلى الهدف الموضوع ووسيلة فعالة لتحقيق هذه المجموعة.

4-2- أهداف المؤسسة الرياضية

4-2-1- مفهوم الأهداف:

إن الأهداف تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة رسالة المؤسسة إلى واقع عملي إذا ما هي إلا خطوات محددة عن طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة وقد تبلورت بعض التعارف الخاصة بالأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- من وجهة نظر الشويرت"، هي النتائج المرغوب فيها وبالتالي تختلف عن الواقع، والتي هي عبارة عن عمليات نفسية داخلية للفرد تنشط وتوجه سلوكه نحو أهداف معينة.
- من وجهة نظر "شالزوجانات جونز": هي حالة مستقبلية مرغوبها تحاول المؤسسة تحقيقها وقد ربطنا هذا التعريف بتعريف رسالة المؤسسة وهي التي تعكس أسباب وجودها.
- من وجهة نظر "سايمون": هي مجموعة من القيود التي تفرضها ظروف معينة من متخذي القرارات والتي يجب مراعاتها والوفاء بها عند الاختيار من بين البدائل هي سياسات أو قيود يجب مراعاتها للوفاء مطالب الأطراف ذات المصلحة ولكي تكون الأهداف ذات منحي يجب أن تتميز بالدقة والقابلية للقياس والتوجه إلى الأمور الأساسية التي تتسم بالتحدي والواقعية، تحديد الفكرة الزمنية.

4-2-2- تحقيق الأهداف والأغراض في المؤسسة الرياضية

يجب أن يكون لكل منظمة خطة موحدة يمكن استخدامها في تنفيذ القرارات اليومية وتتضمن مثل هذه الحياة الفئات التالية:

- السياسات.
- الإجراءات.
- الطرق.
- القواعد.

تحدد أي سياسة في العادة حدود تصرفي الأفراد، تضمن سياسات إثبات عملية اتخاذ القرارات في جميع إدارات المنظم، يمكن إعداد السياسات للمنظمة كلها أو قد يتم تطبيقها على إدارة واحدة فقط، تقوم أعلى المستويات في الإدارة في العادة بوضع سياسات في جميع إدارات المنظمة حيث يقوم هذه العملية مشرف على الإدارة.

يجب أن تسهم جميع السياسات في تحقيق الهدف الرئيسي والأهداف المساعدة للمنظمة، يتعين استعراض السياسات بصفة دورية لمعرفة ما إذا كانت تساهم بالفعل في تدعيم يراعى أن تكون كافة السياسات أجزاء من احد الكتيبات الإدارية الموجودة، ولهذا فإن كل من المشرفي والموظف يستطيع الحصول على السياسات المكتوبة بسهولة للمساعدة في اتخاذ القرارات. (إبراهيم عبد المقصود وآخرون، 2004، ص88)

4-2-3- الإجراءات:

هي عبارة عن إرشاد للعمل والإجراءات هي خطط موحدة لتحقيق الأهداف إلا أنها أكثر تحديدا من السياسات، تقوم الإجراءات عادة بتحديد التسلسل الزمني للقرارات الموقرة تنفيذها بطريقة معينة والتي تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية والمساعدة، وتعد الطريقة المحددة التي يجب أن يتصرف بها أي مشرفي في تعيين أي موظف في المنظمة

4-2-4- الطرق:

هي عبارة عن خطط للعمل أيضا إلا أنها أكثر تفصيلا من الإجراءات أي أن الطريقة تتناول سلسلة من الخطوات التي يتم اتخاذها، إلا أنها فتم أكثر خطوة بخطوة في تسيير العمل الإجمالي، حيث يجب أن تساهم الطرق في تحقيق الأهداف الرئيسية والمساعدة للمنظمة.

4-2-5- القواعد:

هي مبادئ معدلة فهي تشبه الإجراءات إلا أنها تختلف عنها في أنه ليس لها إطار زمني محدد، تحكم القواعد سلوك الموظف في المنظمة وينظر المشرف على هذه القواعد بغرض التوجيه والإرشاد، يجب أن تساهم القواعد في تحقيق الأهداف الرئيسية والمساعدة للمنظمة. تحقيق أفضل المستويات للياقة لجميع الأفراد المشتركين ونظرا إلا أن هذا البيان عام جدا، فإنه سيتطلب إيضاحا أكثر من قبل الإدارة

الفردية في المنظمة عندما تقوم كل إدارة في منظمة بوضع أهداف أكثر تحديدا من الهدف الرئيسي، فإنه يطلق على هذه الأهداف بالأهداف المساعدة، يجب كتابة الأهداف المساعدة داخل إطار الهدف الرئيسي ويجب أن تساهم في انجاز الهدف الرئيسي. (إبراهيم المقصود وآخرون، 2004، ص 89)

4-3- أبعاد المؤسسة الرياضية:

- المهام: لكل منظمة مهام يناط بها إنجازها.
 - الهيكل: وهو الإطار الذي ينظم الأنشطة والإجراءات التي تؤدي لتحقيق الأهداف.
 - الأدوات: وهي الأجهزة والمعدات والمعرفة الفنية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة.
 - الأفراد: وهم الذين يشغلون وظائف ومهام المنظمة.
- وهذه الأبعاد الأربعة تعمل في ديناميكية خاصة لتكوين المفهوم الحديث للمؤسسات، ورغم كل ما تعانيه الرياضة بمختلف أنشطتها، وعلى كل مستوياتها في الدول النامية من مشكلات يمثل الجانب الإداري منها العنصر الأساسي، ورغم أن العملية الإدارية في كل المجالات الرياضية ما زالت موضع نقد سواء ممن يعملون فيها أو يتعاملون معها فان كل ذلك لا يعني عدم أهمية وجود مثل هذه المؤسسات. (كريم محمد محمود الحكيم، 2015، ص 49)

4-4- إدارة المؤسسات الرياضية والمستوى الاقتصادي:

يغير النظام الإداري داخل المؤسسات الرياضية بشكل كبير في النمو الاقتصادي، فالرياضة كمنتج صناعة أصبحت تؤثر على الدخل القومي ودخل العاملين في هذا المجال ويظهر ذلك بشكل واضح في الكثير من دول العالم، ففي التقرير السنوي الاقتصادي لعام 1986 م في إنجلترا يوضح أن المنتجات المبيعات الخاص بالنظام الرياضي تمثل واحدة من الأسواق الاقتصادية الكبرى داخل الرياضة وحجم المجتمع وتضاعف ذلك خلال التسعينات، كما تشير المجلة العلمية الرياضية الأمريكية في تقريرها السنوي إلى أن معدل التداول المالي للسوق الرياضي من خلال المؤسسات الرياضية المختلفة الأندية والاتحادات الرياضية، شركات الأدوات والأجهزة الرياضية، الإعلام الرياضي " وصلت في عام 1995م إلى 86 بليون دولار والتنبؤ بأن عام 2000 م سوف تزيد هذه الإنتاجية إلى 121 بليون دولار. وفي كندا كان تقرير ما تم التعامل به من خلال تلك المؤسسات في السوق الرياضي حوالي 4.5 بليون دولار عام 1989 م زيادتها إلى 8.5 بليون دولار حتى عام 1999. وذلك أيضا في المؤسسات الترويحية والخدمية، وشركات التصنيع والتسويق الرياضي والمؤسسات الإعلامية الرياضية والأندية والاتحادات الرياضية للهواة والمحترفين. (كريم محمد محمود الحكيم، 2015، ص 49)

4-5- إدارة المؤسسات الرياضية والنظام السياسي:

تتأثر المؤسسات الرياضية بالنظام السياسي والاجتماعي والاقتصادي للدولة الموجودة فيه هذه المؤسسة الرياضية، فالمجتمعات ذات الاقتصاد الحر والفكر الرأسمالي تختلف فيه أهداف ووظائف

المؤسسة الرياضية عن ذلك المجتمع ذو الاقتصاد الموجه والفكر المركزي. ومثال على ذلك فإن المؤسسة الرياضية تختلف في فلسفتها وبنائها ووظائفها في أمريكا وفرنسا وإنجلترا على سبيل المثال عن روسيا وبعض الدول الاشتراكية الأخرى، ففي المجتمعات الرأسمالية تأخذ المؤسسات الرياضية منهج المؤسسات الربحية من حيث التمويل الذاتي والإدارة المالية بهدف الربح وتحقيق أعلى أهداف ممكنة بفاعلية كفاءة من الناحية الرياضية، بينما نجد النقيض في الدول المركزية ففيه مؤسسات خاضعة لتمويل الدولة وتحقيق أهدافها من خلال الأهداف التي تضعها الدولة دون الدخول في أعمال الكسب المالي أو التمويل الذاتي، وهذا بالفعل ينعكس على الأداء في كافة أقسام المؤسسة الرياضية بل يؤثر في شكل بناء وتقسيم المؤسسة نفسه. (كريم محمد محمود الحكيم، 2015، ص50)

4-6- طرق دعم المؤسسات الاقتصادية الخاصة في القطاع الرياضي:

عرف " جون ميننغام " الرعاية التجارية بأنها تقديم المساعدة المالية أو ما شابهها إلى أحد النوادي أو الأنشطة الرياضية بواسطة مؤسسة تجارية بغرض الحصول على أهداف تجارية. وهنا تكمن العلاقة بين المؤسسة الرياضية في أحد أساليب تحقيق أهداف المؤسسة، وتنمية الموارد المالية للرياضة، ووفق ذلك فإن الجهات المنظمة للأحداث الرياضية حققت أرباحا خيالية بسبب تزايد ما تدفعه هذه الموسم من مبيعات الرعاية لحدث الرياضي في سبيل الدعاية المنتوجاتها خاصة مع إنتشار القنوات الفضائية التلفزيونية التي تساعد في إنتشار إسم منتجات الشركات، وماركاتها عبر دول العالم. (p:gray tribouy, 2004, p25)

4-7- رعاية الأحداث الرياضية:

4-7-1- تعريف الحدث الرياضي:

حسب " فرينو Frino " هو تجمع في فترة من الزمن يجتمع فيها الرياضيين سواء رجال أو نساء في إحتفالية جماعية للمشاركة في عرض رياضي أو ثقافي.

ويتوقع للرعاية الرياضية مستقبلا جيدا أكثر من غيرها للأسباب التالية:

1. الإهتمام المتنامي لوسائل الإعلام في تغطية الأنشطة الرياضية بوجه أفضل ولمدة أطول
2. تزايد إهتمام الأفراد في المشاركات الرياضية أو مشاهدة الأنشطة الرياضية
3. أصبحت الهيئات المنظمة للنشاطات الرياضية أكثر مرونة نحو قبول مشاركة الرعاية الرياضية.
4. أصبحت وكالات الرعاية والإعلان ملزمة بتخصيص ميزانيات للدعاية التجارية، وبإلحاح
5. من العميل ورغبته بالإشتراك في رعاية الأنشطة الرياضية وغيرها.

والرعاية الرياضية التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية لها دور أساسي في نشأة وتنمو وتطور الرياضة بنشاطاتها المختلفة، فبعض الرياضات وخاصة الإحترافية منها تتطلب مبالغ طائلة لتنظيمها وإستمرارها، كما أن أداة تسويقية متطورة تتميز عن الوسائل الأخرى المتخذة للإعلان لكلفتها المنخفضة

نسبياً وتتأثر هذه الكلفة مدى نجاح الحدث الرياضي للوصول إلى الجمهور المستهدف، لذلك فإن الإعلام له دور هام جداً في تحقيق إنتشار وبروز الحدث الرياضي خاصة الوسائل المرئية منها التلفزيون والهدف الرئيسي لهذه المؤسسات هو بروز منتجاتها في الحدث الرياضي حتى يقوى وعي المستهلكين بها لتكرر ظهور هذه المنتجات وبالتالي رسوخ إسم المنتج لدى المستهلك والتعود عليه، إن نجاح الحدث الرياضي يتوقف على مدى حيويته وتشويقه وتلييته لحاجيات الجماهير، فالمباراة المذاعة للجماهير على الهواء مباشرة تختلف تماماً تلك المسجلة لهم.

4-7-2- تسويق الأحداث الرياضية:

إن الأحداث الرياضية تبنى وتنظم وتسير من طرف الإتحاديات الرياضية لكن لا تستطيع وحدها تنظيم هذه الأحداث نظراً لكلفتها المادية الكبيرة التي يجب توفرها لتنظيم هذا الحدث لأن ميزانيات هذه الأخيرة لا تسمح بتنظيم حدث رياضي هام وكبير، لذا يجب توافر بعض التعاون مع المؤسسات الإقتصادية لرعاية هذه الأحداث، ومن ثم تسويق منتجاتها، ويشمل هذا التعاون إما رعاية تامة أو شراكة، أو شراء الحدث الرياضي كلياً، هذه الأخيرة يتحمل عواقبها المالية إما بالريح أو بالخسارة لمالك الحدث الرياضي لإتمام تسويق الأحداث الرياضية من أجل عرض وبيع منتجات المؤسسات الإقتصادية وخاصة في الأحداث الرياضية المهمة والتي تتمتع بشعبية كبيرة، وبروز في هذه الأحداث الرياضية لاعبين نجوم لتسهيل عملية الإتصال بين المنتجات والجمهور الرياضي المستهلك، كما أن علاقة تسويق الأحداث الرياضية ترتبط كثيراً بوسائل أخرى والتي تصل إلى الجمهور بصدى كبير وواسع مثل:

في الصحف، الراديو، لوحات الإشهار، لكن تبقى علاقته الكبيرة مع التلفزيون الذي يحتاجه قطاع الحدث الرياضي، لأنه يتمتع بتأثير كبير على ذهنية وميول الجمهور (المستهلكين) فهو لا يستقطب فقط الجمهور الرياضي بل يمس ذلك التأثير كل الجماهير المختلفة، كما أن الرياضة تستفيد من إشهار الحدث الرياضي بالتلفزيون مجاناً، وجلب أكبر عدد من المشاهدين، وكذلك ممولين آخرين من مؤسسات اقتصادية أخرى، وهذا ما يساعد في زيادة تمويل الأندية الرياضية مالياً لحقوق الإشهار عبر وسائل الإعلام وخاصة التلفزيون.

4-7-3- التمويل الرياضي: (حسن أحمد الشافعي، 2006، ص32)

إن الرياضة وخاصة عند الأندية الرياضية تحتاج دائماً إلى ممولين حتى يمكن تسيير هذه الأندية بشكل أفضل، وتحقيق نتائج كبيرة، فنحن نرى أن مصادر تمويل الأندية الرياضية قليلة وضئيلة منها:

- إيرادات الجهات الإدارية كوزارة الشبيبة والرياضة.
- دخل المباريات يبيع التذاكر
- التبرعات والإعانات.
- الإستثمار التجاري لمنشأة النادي الرياضي
- عائدات قيمة إنتقال اللاعبين.

- الدخل من الحصول على البطولات.

ولبناء نظام إحتراف حقيقي للأندية الرياضية في تسييرها وتنظيمها يجب الإعتماد وبصورة أساسية توافر مصادر تمويل من مؤسسات إقتصادية ذات القطاع الخاص أو الرأسمالي، فمن هنا يمكن أن تتحول إلى صناعة أندية رياضية محترفة، كما أن هذه المؤسسات تستفيد من دفعها لهذه الأموال بحيث تحقق عدة أهداف إستراتيجية من خلالها يتم تعظيم أرباحها التجارية نذكر منها:

- سوق منتجاتها في القطاع الرياضي.

- التشهير منتجاتها وخاصة إذا كانت المباريات مذاعة بالتلفزيون.

لكن ما هو ملاحظ في الجزائر أن مصادر التمويل الرياضي من طرف المؤسسات الخاصة غير متمامي تماما وذلك لعدم مراعاة الأهمية البالغة التي تلعبها الرياضة في تنمية وتعظيم أرباح هذه الشركات، وكذا تحقيق مكانة مرموقة لهذه الأخيرة داخل الأسواق الوطنية والدولية في آن واحد، وأيضاً بلوغ أهداف إستراتيجية أخرى.

4-7-4- المساهمة في إنشاء أو تحسين المنشآت الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية القاعدة الأساسية لأي نشاط رياضي سواء كان للممارسة أو الترفيه ولها أهمية كبيرة ودور فعال من حيث زيادة المردود والإيرادات المالية للنادي وذلك باستغلال للمرافق ولواحق المنشأة الرياضية مثل كراء محلات المنشأة أو استغلالها تجارياً أو عقد شراكة مع مؤسسات اقتصادية خاصة والنادي الرياضي وحده لا يستطيع تحسين أو تحديث أو إنشاء مرافق المنشأة القلة مواردها المالية والتي تتطلب أموال ضخمة لإنجازها واستغلالها لهذا وجب عليها البحث على مصادر مالية أو تمر جليلة من مؤسسات اقتصادية ذات القطاع الخاص للتحسين أو التحديث أو الإنشاء وعلى سبيل المثال ما قام به محمد الفايد الملياردير المصري صاحب محلات (مارودز) الشهيرة في لندن لشرائه الغالبية أسهم عادي (فولهام) وإنفاق أكثر من 50 مليون جنيه إسترليني لتحديث منشآته واستغلال مرافقها كالمحلات كما يصبح له الحق في نسبة من الفوائد حقوق النقل التلفزيوني وإيرادات دخول المباريات.

4-8- الأندية الرياضية:

الأندية الرياضية في العمود الفقري الذي يقوم عليه التكوين الرياضي الأهلي في أي دولة من دول العالم وأي تنظيم رياضي لا يمكن أن تحني ثماره إلا إذا نظمت الأندية الرياضة بصورة سليمة تمكناها من أن تؤدي رسالتها الرياضية والتربوية على أكمل وجه.

فالنادي الرياضي قد حدد بالقانون الخاص بالشباب والرياضة مفهومه بأنه " هيئة تكوينا جماعة من الأفراد تهدف إلى تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من النواحي الإجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية الرياضية والإجتماعية وبت روح القومية بين الأعضاء

وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مواهبهم، وكذلك تهيئة الوسائل وتسيير السبل لشغل أوقات الفراغ الأعضاء وذلك للتخطيط الذي تضعه الإدارة المركزية". (إبراهيم عبد المقصود، 2002، ص91)

فقد أصبح للنادي في عصرنا الحديث الذي نعيش فيه رسالة أعمق عليه تحقيقها، وهدف أكبر يجب أن يصل إليه، فهو بمثابة مدرسة لها برامجها ونظمها تشترك إشتراك فعلي مع مختلف أجهزة الدولة في تعليم النشء ورعاية الشباب فالأندية الرياضية الحقيقية هي الوسيلة العملية لتطبيق الفلسفة الرياضية الحديثة المبنية على مبادئ إجتماعية سليمة وفق أصول ونظريات تربوية نفسية، وهذا لا يتحقق إلا إذا رسمت سياسته وخطت برامجها واتباع الطرق العلمية والمناهج السليمة يستطيع النادي أن يجعل من شبابه شخصيات متزنة متكاملة

و متفاعلة مع المجتمع الذي نعيش فيه عن طريق النشاط الرياضي الحر والمنظم الذي تحكمه شروط وقواعد تساعد أعضائه على إبراز الكفاءة، لأنه من حق العضو على قاداته توفير كل الوسائل الضرورية لممارسة الأنشطة المختلفة. (عصام الدين محمد بدوي، كمال اميري، 199)

4-8-1- أندية اللعبة الواحدة:

إن الندية التي تم بألعاب محددة بالذات أو أندية اللعبة الواحدة كأندية كرة القدم في أوروبا وأمريكا أندية كرة السلة والبيسبول والملاكمة في أمريكا الشمالية، فهذه الأندية بعيدة كل البعد عن المفهوم الرياضي السليم، يطلق عليها لفظ الأندية ولكن في حقيقة الأمر في مؤسسات تجارية تدفع أموالا ومبالغ طائلة مقابل حصولها على لاعبين بارزين، وهدفها الأساسي هو تعويض هذه المبالغ بصرف النظر عن أي اعتبار آخر، فهي لا تقبل أن يمارس أن يمارس أفرادها لعبة أخرى، ولا يعينها إلا مصلحتها الخاصة متجاهلة المعنى الحقيقي، فهي تستعمل للعب الشائعة والمحبية والمملوءة بالإثارة والحماس لكسب وجمع المال، ويشرف على هذه الأندية مثل المؤسسات التي يديرها ويمتلكها سماسرة اللاعبين وتجار الرياضة.

" من المؤكد أن نظام اللعبة الواحدة لا يتفق إطلاقا مع الهدف المنشود الذي ترمي إليه التربية الرياضية معناها السليم حيث تتخذ هذه الأندية من الرياضة غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة تربوية فهي بذلك لا تخدم الهدف والغرض الحقيقي المتمثل في غرس مفاهيم الرياضة الصحيحة في نفوس الشعب، وأي جهد يبذل من أجلها لن يكون له جدوى، ونحن أشد ما نخشاه تنشأ تجارة الرياضة وبالتالي العودة إلى الإحتراف الأول المؤسف (عصر الرومان)".

فالرياضة سلاح ذو حدين إذا نخر في عظمها سوس الإحتراف، تسيطر على عقول مديريها وممارسيها فكرة التجارة وبذلك تبتعد تماما عن أهدافها لتصبح معول هدم الكيان الأمة.

4-8-2- أنواع المؤسسات الرياضية

المؤسسات الرياضية هي مؤسسات ينشأها المجتمع خدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم:

هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه فالمؤسسة الرياضية في تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى.

4-9- اللجنة الأولمبية:

4-9-1- تعريف اللجنة الأولمبية:

هي هيئة رياضية تتكون من اتحاديات اللعاب الرياضية القائمة والتي تتكون مستقبلا على أن تكون اللعاب التي تديرها هذه الاتحادات مدرجة في البرنامج الاولمبي وذلك بغية تنظيم النشاط الرياضي الاولمبي وتنسيق هذا النشاط الرياضي بين مختلف الاتحادات في حدود السياسات العامة التي تضعها الجهة الإدارية المركزية وهي وحدها التي تمثل الجمهورية في الدورات الأولمبية والعالمية والإقليمية، سواء أقيمت داخل الجمهورية أو خارجها ويرخص لها تحمل واستعمال الشارات الأولمبية المعترف بها طبقا للقواعد المنصوص عليها في القانون الاولمبي الدولي

ولا يجوز لأي هيئة أن تسمى باسم اللجنة الاولمبية الدولية ويحظر استعمال اسمها أو شارما في تسمية محل أو عمل بضاعة أو صنع شارقا أو علاماتها أو الانجاز فيها بغير إذن منها وفق القانون الاولمبي الدولي ويحدد النظام الأساسي واجبات الهيئات الأعضاء وكيفية تشكيل مجلس الإدارة بالانتخابات وعدد أعضائه وطريقة انتخابه وانتهاء عضويته وإجراءات دعوة المجلس بمراعاة القواعد المقررة من اللجنة الأولمبية.

4-9-2- اختصاصات اللجنة الاولمبية:

تتمثل الاختصاصات اللجنة الأولمبية فيما يلي:

- رعاية الحركة الاولمبية في الجمهورية والمحافظة على القواعد والمبادئ الاولمبية وحماية الهوية.
- تنظيم الدورات واللقاءات الأولمبية والعالمية والقارية والإقليمية إذا ما تقرر إقامتها وذلك طبقا للقواعد والنظم الاولمبية الدولية.
- الإشراف على إعداد الفرق التي تقرر اللجنة اشترائها في الدورات الأولمبية والعالمية والقارية والإقليمية واختيار ممثلي الجمهورية في هذه الدورات طبقا للقواعد وال أنظمة المباشرة المقررة في اللجنة الأولمبية الدولية ولجان الدورات العالمية والقارية والإقليمية واقتراح منيل الاتحادات في الاشتراك في المؤتمرات والاجتماعات الدولية أو العالمية أو الإقليمية أو القارية واعتمادها من اللجنة الإدارية المركزية.
- الاشتراك مع الاتحاديات الرياضية الاولمبية في وضع برامجها الخاصة بالنشاط الاولمبي والإقليمي.
- الإذن باستعمال أسم اللجنة والشارة الاولمبية وفقا للشروط والأوضاع التي تحددها.

4-10- اتحاديات الألعاب الرياضية:

4-10-1- تعريفها:

هي هيئة تتكون من الأندية الرياضية ومراكز الشباب التي توافق على انضمامها الجهة الإدارية والمختصة والهيئات الرياضية التي لها نشاط في لعبة ما يقصد تنظيم وتنسيق هذا النشاط بينها والعمل على نشر اللعبة ورفع مستواها الفني. (حسن أحمد الشافعي، 2004، ص191)

والاتحاد وحده هو المسؤول فنيا عن شؤون هذه اللعبة في كافة أنحاء الجمهورية ورفع مستواها في حدود القواعد التي يقرها الاتحاد الدولي لهذه اللعبة.

4-10-2- اختصاصات الاتحادية الرياضية

- وضع السياسة العامة التي تحقق نشر اللعبة في الجمهورية ورفع مستواها الفني بين الأندية والهيئات الرياضية الأعضاء بها.
- إدارة شؤون اللعبة من جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية ووضع البرامج التي تشترك فيها الأندية والهيئات الرياضية الأعضاء والإشراف على تنفيذ هذا البرنامج.
- وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شؤون التدريب في الجمهورية وكذلك الشروط والمواصفات التي يجب توافرها في المدربين الذين يتولون تنفيذ برامج التدريب سواء بالنسبة للفرق الأهلية أو فرق الأندية والهيئات الرياضية في حدود اللائحة الخاصة لهذه الجمعية التي يعتمدها الوزير المختص على أن يكون المدربون أعضاء في الجمعية المذكورة باعتبارها المسؤولة فنيا عن شؤون التدريب ورفع مستواها، المحافظة على القواعد العامة للجمهورية ووضع القواعد والمبادئ الخاصة بهذا التنظيم.
- إعداد الفرق الأهلية التي تمثل الجمهورية في الدورات الأولمبية والدولية والقارية والإقليمية وفي البطولات العالمية والدولية والإشراف على تدريبها.
- تنظيم البحوث والدراسات المختلفة وعقد المؤتمرات ببحث الأمور المتعلقة باللعبة ومشكلاتها وإعداد مراكز التدريب.
- الإذن للهيئات والأندية الأعضاء الاشتراك بفرقها مع الفرق الأجنبية في المباريات التي تقام في الجمهورية أو خارجها والإشراف على تنظيم هذه المباريات إذا ما أقيمت في الجمهورية بعد اعتماد اللجنة الإدارية المختصة.
- تنسيق الجهود بين مختلف الأندية والهيئات والأعضاء في الاتحاد، بصفة خاصة والبرامج الخاصة بمقابلات الفرق الأجنبية سواء داخل الجمهورية أو خارجها.
- إبداء النصح والمشورة للأندية والهيئات والأعضاء والعمل على تسوية ما قد ينشأ بينهما من خلاف.
- تمثيل الجمهورية في المؤتمرات والاجتماعات الدولية والرياضية، وتنظيم هذه المؤتمرات إذا ما أقيمت في الجمهورية، بعد موافقة اللجنة الأولمبية واعتماد الجهة الإدارية المختصة

- تنظيم المسابقات والمباريات بين الهيئات والأندية والأعضاء ومنح ألقاب الجدارة والجوائز لهذه المسابقات.
- اعتماد تسجيل اللاعبين في الأندية والهيئات الرياضية في الاتحادات وتمثيلهم في مسابقاتها وذلك في حدود الأعداد المقررة في اللوائح والنظم الخاصة باتحاديات الرياضة.
- يضع مجلس إدارة اتحاد الألعاب الرياضية القواعد والأسس المنظمة للاستغناء عن اللاعبين أو انتقالهم إلى أندية رياضية مقرها خارج الجمهورية على أن يكون المعيار الأول في الموافقة على الاستغناء أو الانتقال على مدى عطاء اللاعب الفريق القومي وناديه، ومدى تأثير ذلك على الفريق القومي وناديه. (أحمد حسن الشافعي، 2004، ص 193)

4-10-3- الأندية والهيئات الرياضية

أ- تعريفها:

تعتبر هيئة رياضية في تطبيق أحكام هذا القانون كل مجموعة بوحدات تخضع للإدارة واحدة وتنظم نشاطا بين هذه الوحدات في أكثر من ولاية في اللعبة التي يديرها الاتحاد ويكون لها الشخصية الاعتبارية وفقا لسنة إنشائها ويصدر لتحديد هذه الهيئات قرار من الوزير مختص وتسري على هذه الهيئات جميع الحقوق والامتيازات الواردة بأحكام هذا القانون.

ب- اختصاصات النادي الرياضي:

النادي الرياضي هيئة تكوفا جماعة من الأفراد هدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من النواحي الاجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبت روح القومية بين الأعضاء من الشباب، وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية قدراتهم وكذلك هيئة الوسائل وتسهيل السبل الشغل أوقات فراغ الأعضاء وذلك كله طبقا للتخطيط الذي تضعه الجهة الإدارية المركزية يجب على الأندية والهيئات الرياضية إتباع السياسة العامة والبرامج والتوجيهات التي يضعها اتحاد اللعبة المختصة وذلك بالنسبة للعبة التي يشترك فيها النادي أو الهيئة.

يجب أن يكون لكل عضو صورة فوتوغرافية محفوظة في إدارة النادي، كما يجب أن يكون في كل نادي سجل خاص يقيد فيه أسماء الزائرين

أن يراعى عند انتخاب مجالس إدارة الأندية التي يشترك في عضويتها محليون أو أجانب، أن تكون نسبة عدد الأعضاء المحليين في مجلس الإدارة معادلة على الأقل بنسبة عدد أعضاء النادي المحلي إلى مجموع الأعضاء ويشترط أن يكون أغلبية أعضاء المجلس من المحليين، ويجوز التجاوز عن هذا الشرط بقرار من الجهة الإدارية المختصة، وفي جميع الحالات يكون للمحليين الذين مضى على اشتراكهم مدة سنة الحق في الترشح والانتخاب المجلس الإدارة يحدد بقرار من الجهة الإدارية المختصة مواعيد فتح وإغلاق الأندية الرياضية وفي حدود المواعيد المقررة بقوانين أخرى.

- يجب أن يكون للنادي بجانب الدفاتر والسجلات اللازمة لتنظيم أعماله المالية والإدارية وسجلات ودفاتر أخرى لبيان وتنظيم نشاطه الرياضي والاجتماعي وعلى الأخص السجلات التالية:
- سجل لقيد اللاعبين ويتضمن أسماء اللاعبين وعمل كل منهم وسنه وحالته الصحية والاجتماعية وملاحظات
 - المسؤولين على نشاطه الرياضي والاجتماعي وتطوير هذا النشاط.
 - سجل لقيد النشاط ويتضمن بيان المباريات والمسابقات الرسمية والودية ونتائجها وأسماء من مثلوا النادي في كل منها وملاحظات المسؤولين عنها.
 - سجل التدريب ويتضمن أسماء المدربين ومواعيد التدريب للفرق المختلفة أو الأفراد ومدى مواظبتهم وملاحظات المدراء عليهم. (حسن أحمد الشافعي، 2004، ص196)

ج- مراكز الشباب:

يعتبر مركز الشباب في تطبيق أحكام هذا القانون كل هيئة مجهزة بالمباني والإمكانات التي تقيمها الدولة أو المجالس المحلية والأفراد منفردين أو متعاونين في المدن والقرى بقصد تنمية الشباب في مراحل العمر المختلفة واستثمار أوقات فراغهم في ممارسة الأنشطة الروحية والاجتماعية والقومية، وما يتصل ها تحت إشراف قيادة مختصة.

تتحد مراكز الشباب مصورا مختلفة حسب البيئة التي تنشأ بما ونوع الخدمة التي تؤديها وطبيعة المستفيدين منها ويخضع كل نوع من هذه المراكز في تنظيمه وإدارته بلائحة خاصة تعمد من الوزير المختص وتتضمن تحديد اختصاصات وطريقة استقطاب عضوية.

كما تتمثل اختصاصات مراكز الشباب في إعداد الشباب إعدادا سليما من النواحي الحمية والقومية والرياضية والاجتماعية والروحية وتدريبهم على تحمل المسؤولية في المجتمع الذي تعيش فيه.

خلاصة:

في ختام هذا الفصل إلى أن المؤسسة الرياضية تختلف عن باقي المؤسسات الأخرى لأنها تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى، ويختلف هيكلها التنظيمي من حيث المضمون والتركيز على الأهداف الاجتماعية التي تمس بالعنصر البشري وطموحاته، للنهوض بالرياضة إلى أعلى المستويات، ولتوفير الطاقة البشرية المؤهلة، وتختلف كذلك من حيث الأحكام التي تنظم المنظمات وسير عملها وللوصول إلى الغاية لا بد أن تكون المؤسسة مستعدة لذلك سواء بتوفير الإمكانيات ووجود التنظيم الملائم والمناخ المشجع.



قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أولا/ الكتب:

- 1- إبراهيم عبد المقصود وآخرون: (2004)، الموسوعة العلمية للإدارة العلمية، ط1، دار الوفاء للطباعة للنشر، مصر.
- 2- إبراهيم عبد المقصود: (2002)، التخطيط في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء للطباعة للنشر، الإسكندرية.
- 3- أمال محمد إبراهيم: (2009)، ورقة التسويق وتشغيل الأندية على أساس شركة المساهمة العامة، السودان.
- 4- بشير عباس العلق، فحطان بدر العبدلي: (1999) إدارة التسويق، دار الظهران للنشر، عمان، الأردن.
- 5- حسن أحمد الشافعي: (2004)، الجودة الشاملة في التربية البدنية، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة، الإسكندرية.
- 6- حسن أحمد الشافعي: (2006)، الاستثمار والتسويق في التربية البدنية الرياضية، ط1، دار الوفاء، اسكندرية، مصر.
- 7- الدكتور إياد خنفر: (2016)، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،
- 8- الدكتور بن علي هاديا/الدكتور بلحسن البليش، القاموس الجديد، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر،
- 9- زكي محمد (1881)، الرقابة والتخطيط في مشروع مديرية الكتب والمطبوعات.
- 10- زياد رمضان: (1998) العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 11- سليم سعداوي: (2008) المنافسة في سوق الهاتف النقال، دار الحديث للكتاب، برج الكيفان، الجزائر.
- 12- الشافعي حسن أحمد: (2006)، الاستثمار والتسويق في تربية البدنية، ط1، دار الوفاء للنديا الطباعة الإسكندرية، مصر.
- 13- طلعت اسعد عبد الحميد: (1998) ادارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، ط1، مكتبة عين الشمس، القاهرة.
- 14- عصام الدين محمد بدوي، كمال اميري: (1992)، التطور العلمي لمفهوم الرياضة، ط1، دار الشباب للطباعة، القاهرة، مصر.
- 15- كريم محمد محمود الحكيم: (2015)، إدارة المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة.

16- كمال الدين عبد الرحمان درويش و د. محمد صبحي حسنين: (2004) التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشري، ط3، دار الفكر العربي، مصر.

17- محمد فريد صحن، إدارة التسويق (1996)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

18- محمود الحسن لعجيلي: (1999)، معوقات الاستثمار في المجال الرياضي لجمهورية مصر العربية، مصر.

19- موسى سويدان: (2003) شفيق ابراهيم حداد التسويق مفاهيم معاصرة، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

20- وسمية حداد: (2009) التسويق أساسيات ومفاهيم، مطبعة الصفحات الزرقاء العالمية، برج الكيفان، الجزائر.

ثانيا/ الرسائل الجامعية:

1- هند محجوب عبده: (2007)، أثر التخطيط الاستراتيجي في التنمية لاستثمار رؤوس الأموال القطاع الخاص الامراتي بالسودان، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، السودان.

ثالثا/ المراجع بالأجنبية:

- 1- conomiqueé problème: (2008) lucrative éactivit une devient sport ;le siècle 19 le dés .
- 2- Michel Desbordes: (Mars.2004) les spécificités du marketing du sport en France vue SOLIS l'angle d'une revue de la littérature, anglo- saxonne colloque «ésociét et consommateur»
- 3- p:gray tribouy:(2004),marekting du sport,economica03eme edition francaise, p25
- 4- Wladimir ANDREFF; (2012) Mondialisation économique du sport ;Groupe de Boeck ;Bruxelles ;1^{RE} édition .

رابعاً/ المواقع الالكترونية:

1. www.myaccountingcourse.com