جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

-الموضوع-

دور الرعاية الرياضية الابتكارية في الرفع من الأداء التسويقي للمؤسسات الخدماتية

دراسة حالة مقارنة لمتعاملي الهاتف النقال الثلاث

–جيزي، موبيليس، أوريدو–

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال و تسويق

إعداد الطالب:
موزاوي عبد القادر

تحت إشراف:
أ.د تهتان موراد

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د/ علوطي لمين.....جامعة المدية.....رئيسا

أ.د/ تهتان موراد.....جامعة المدية.....مقررا

د./ مولوج كمال.....جامعة المدية.....عضوا ممتحنا

د./ قاشي خالد.....جامعة البليدة2.....عضوا ممتحنا

د./ بشني يوسف.....جامعة مستغانم.....عضوا ممتحنا

د./ بودلة يوسف.....جامعة بومرداس.....عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر

الشكر لله الذي خلق الكون فنظمه وخلق الإنسان فكرمه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور **موراد تهتان** على قبوله الإشراف لإنجاز هذه المذكرة وعلى سعة صدره وحكمة توجيهاته وملاحظاته التي كانت نورا تسير على ضوئه خطوات البحث.

أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة.

وأتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة جامعة المدية وخاصة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

دون أن أنسى أساتذتي الكرام في جامعة مستغانم

كما أتقدم بالشكر الجزيل كذلك لكل من ساعدني في المؤسسات الثلاث قيد الدراسة " جيزي– موبيليس - أوريدو" على جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة.

و لا أنسى كذلك الذين ساعدوني من قريب أو بعيد لإنجاز هذا البحث.

إهداء

أهدي هذا العمل:

إلى الوالدين الكريمين -حفظهما الله-

إلى جميع أفراد العائلة بمن فيهم إخوتي وأخواتي.

إلى زوجتي العزيزة والتي ساعدتني كثيرا

ولن أنسى صبرها معي

إلى كل الأصدقاء والزملاء.

إلى كل طالب علم ومحب للمعرفة.

الملخص:

مع تطور الرعاية الرياضية، أضحى هناك ابتكار في هذا المجال يعرف بالرعاية الرياضية الإبتكارية، فقد أصبحت العلاقة بين الرياضة والتسويق علاقة تلازمية، وذلك بعد أن أصبحت الرياضة عملية ربحية في الأساس. حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتحديد وتقييم الرعاية الرياضية الإبتكارية وأثرها في الرفع من الأداء التسويقي لمؤسسات متعاملي الهاتف النقال الثلاثة. وللإلمام أكثر بهذا الجانب نجد بعض الأهداف:

- ✓ استقراء بعمق وتأصيل منهجي بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الرعاية الرياضية الإبتكارية والأداء التسويقي وتحليلها؛
- ✓ اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن الأداء التسويقي مرتبط بشكل رئيسي بالرعاية الرياضية الإبتكارية وتفعيلها؛
- ✓ التأكيد على الدور المتنامي للرعاية الرياضية الإبتكارية، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد المرتكز على قدرة ترويج المنتجات لتحقيق الميزة التنافسية، وتحليل المكاسب المحتملة للمؤسسة.

ويمكن عرض بعض **نتائج الدراسة** كالآتي:

- ✓ تعتبر الرعاية الرياضية الإبتكارية أحد العناصر المهمة في المجال التسويقي ولما لها من دور في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، من خلال العوائد المتحصل عليها من الدعم المقدم للنوادي الرياضية؛
- ✓ تهدف أبحاث الرعاية الرياضية الإبتكارية إلى الوقوف على فعالية إدارة أنشطة الرعاية، أو القيام بأبحاث تهدف إلى تطوير وتحديث وسائل تنفيذ رعايتهم بشكل فعال ومؤثر؛
- ✓ رفع الأداء يعد مطلبا أساسيا لجميع المستويات سواء على مستوى الوحدات الاقتصادية أو على المستوى القومي.

ومن نتائج الدراسة يمكن تقديم بعض **التوصيات** كالآتي:

- ✓ العمل على إصدار قوانين مرنة لفتح الباب أمام الاستثمار في مجال الرعاية الرياضية، ومراجعة وتحديث كافة التشريعات ذات الأثر على الاستثمار الرياضي؛
- ✓ استفادة المؤسسات الخدماتية الجزائرية من خبرات المؤسسات التي سبقتها في مجال الرعاية الرياضية، ومقارنة أداء قوة بيعها بالمؤسسات الأخرى؛
- ✓ إبراز الشهرة التي تتمتع المؤسسة و أيضا انجازاتها المحققة و إسهاماتها في مجال الرعاية الرياضية الإبتكارية على مستوى الرسائل الاشهاري.

الكلمات المفتاحية: الترويج الخدمي؛ العلاقات العامة؛ الرعاية الرياضية؛ الابتكار؛ الرعاية الرياضية الإبتكارية؛ الأداء التسويقي.

Summary:

With the development of sports care, there has been an innovation in this field known as innovative sports care. The relationship between sport and marketing has become a symbiotic relationship, after sport has become a profitable process. The aim of this study is to analyze, identify and evaluate innovative sports care and its impact on increasing the marketing performance of the three mobile operators. To know more about this aspect, we find some goals:

- ✓ Extrapolating and systematically rooting out some of the cognitive contributions made by many researchers in the field of innovative sports care and marketing performance and analysis;
- ✓ the discovery of some) marketing performance systems related to innovative sports care;
- ✓ Emphasize the growing role of innovative sports) care, as one of the most important factors of competitive superiority in the new economy based on the ability to promote products to achieve competitive advantage, and analyze the potential gains of the institution.

Some of the results of the study can be presented as follows:

- ✓ Innovative sports care is an important element in the marketing field and because of its role in improving the image of the economic institution, through the proceeds obtained from support for sports clubs;
- ✓ Innovative sports care research aims at identifying the effectiveness of the management of care activities, or carrying out research aimed at developing and updating the means of implementing their care effectively and effectively;
- ✓ Raise performance is a prerequisite for all levels, both at the level of economic units or at the national level.

Some recommendations can be made as follows:

- ✓ Work on the issuance of flexible laws to open the door to investment in the field of sports care, and review and update all legislation affecting the investment sports;
- ✓ Algerian service institutions benefit from the experience of the institutions that preceded them in the field of sports care, and compare the performance of the selling force in other institutions ;
- ✓ To highlight the organization's reputation as well) as its achievements and contributions in the field of innovative sports care at the level of promotional messages.

Keywords: Service Promotion; Public Relations; Sports Care; Innovation; Innovative Sports Care; Marketing Performance.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات.....

العنوان	الصفحة
شكر	
إهداء	
مستخلص	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VII
قائمة الملاحق	I
مقدمة عامة	أ– ط
الفصل الأول: واقع الترويج في المؤسسات الخدماتية	01
تمهيد:	02
المبحث الأول: ماهية الترويج	03
المطلب الأول: مفهوم الترويج	03
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الترويج	06
المطلب الثالث: أنواع، عوائق وميزانية الترويج	15
المبحث الثاني : الاتصال الترويجي الخدمي	19
المطلب الأول : مفهوم الاتصال الترويجي الخدمي	19
المطلب الثاني : أشكال و صعوبات الاتصال الترويجي الخدمي	26
المطلب الثالث : العلاقة الاتصالية الترويجية في مجال الخدمات	32
المبحث الثالث: عناصر المزيج الترويجي الخدمي	36
المطلب الأول: الإعلان وترويج المبيعات في مجال الخدمات	36
المطلب الثاني: البيع الشخصي في مجال الخدمات	40
المطلب الثالث: العلاقات العامة في مجال الخدمات	44
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تحديد المزيج الترويجي الخدمي	48
خلاصة :	52
الفصل الثاني: الإطار النظري للرعاية الرياضية الإبتكارية	53

تمهيد:	54
المبحث الأول: مدخل للرعاية الرياضية	55
المطلب الأول: ماهية الرعاية الرياضية	55
المطلب الثاني: أهداف وفعالية الرعاية الرياضية	59
المطلب الثالث : أشكال الرعاية الرياضية	68
المبحث الثاني : سوق الرعاية الرياضية	73
المطلب الأول: معايير وتقنيات اختيار الرياضة من طرف الراعي	73
المطلب الثاني: الجوانب القانونية لعملية الرعاية	78
المطلب الثالث: الرعاية في المؤسسات الخدماتية و وسائل الاتصال	81
المطلب الرابع : إيجابيات وسلبيات تمويل المؤسسات للأندية الرياضية	86
المبحث الثالث: ماهية الرعاية الرياضية الإبتكارية	90
المطلب الأول: التفكير الإبتكاري في مجال الرعاية الرياضية	91
المطلب الثاني: مفهوم الرعاية الرياضية الإبتكارية ومتطلباتها	98
المطلب الثالث: مراحل الرعاية الرياضية الإبتكارية	105
المطلب الرابع : عوائق الرعاية الرياضية الإبتكارية	111
خلاصة:	117
الفصل الثالث: الأداء التسويقي في المؤسسات الخدماتية وعلاقته بالرعاية الرياضية الإبتكارية	119
تمهيد:	120
المبحث الأول: تقييم الأداء التسويقي في المؤسسات الخدماتية	121
المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المحددة له	121
المطلب الثاني: تقييم الأداء التسويقي والعوامل المؤثرة فيه	129
المطلب الثالث: أبعاد وجوانب تقييم الأداء التسويقي في المؤسسات الخدماتية	134
المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المؤسسات الخدماتية	142
المطلب الأول: مؤشرات القياس الخاصة بالأداء البشري	142
المطلب الثاني : مؤشرات القياس الخاصة بالمزيج التسويقي والزبون في المؤسسات الخدماتية	143
المطلب الثالث: مؤشرات القياس الخاصة بالنتائج التسويقية والنتائج المالية	148

المطلب الرابع: شهرة العلامة كأداة من أدوات تقييم الأداء التسويقي	153
المبحث الثالث: فعالية الرعاية الرياضية الإبتكارية على الأداء التسويقي للمؤسسات الخدماتية	164
المطلب الأول: فعالية الرعاية الرياضية الإبتكارية في تسويق الخدمات	164
المطلب الثاني : دور التحفيزات المقدمة للمتعاقدين في الرفع من الأداء التسويقي	166
المطلب الثالث: أثر الابتكار في مجال الرعاية الرياضية على الربحية و خفض التكلفة	170
المطلب الرابع: أثر الابتكار في مجال الرعاية الرياضية على دورة حياة المنتج ورضا المستهلك	176
خلاصة :	185
الفصل الرابع –التطبيقي-: دراسة حالة مقارنة لمؤسسات متعاملي الهاتف النقال "موبيليس–جيزي–أوريدو"	187
تمهيد :	188
المبحث الأول: الرعاية الرياضية الإبتكارية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر	189
المطلب الأول: مراحل تطور الرعاية الرياضية في الجزائر	189
المطلب الثاني : ثقافة الرعاية الرياضية الإبتكارية في الجزائر	193
المطلب الثالث: قطاع الاتصالات في الجزائر	199
المطلب الرابع: نشاطات مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في مجال الرعاية الرياضية	202
المبحث الثاني: بيان نتائج الدراسة الميدانية بالنسبة للمؤسسات الثلاث	212
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة	213
المطلب الثاني : دراسة ثبات الإستبانة والاتساق الداخلي للمؤسسات الثلاث	215
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراســـة بالنسبة لمؤسسة "موبيليس"	224
المطلب الأول: تحليل نتائج الجزء الأول لمؤسسة "موبيليس"	224
المطلب الثاني : تحليل نتائج الجزء الثاني لمؤسسة "موبيليس"	228
المطلب الثالث: تحليل نتائج الجزء الثالث المتعلق باختبار فرضيات الدراسة لمؤسسة "موبيليس"	233
المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراســـة بالنسبة لمؤسسة"جيزي"	236
المطلب الأول: تحليل نتائج الجزء الأول لمؤسسة"جيزي"	237
المطلب الثاني : تحليل نتائج الجزء الثاني لمؤسسة"جيزي"	240
المطلب الثالث: تحليل نتائج الجزء الثالث المتعلق باختبار فرضيات الدراسة لمؤسسة"جيزي"	246
المبحث الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراســـة بالنسبة لمؤسسة"أوريدو"	249

المطلب الأول: تحليل نتائج الجزء الأول لمؤسسة"أوريدو"	249
المطلب الثاني : تحليل نتائج الجزء الثاني لمؤسسة"أوريدو"	253
المطلب الثالث: تحليل نتائج الجزء الثالث المتعلق باختبار فرضيات الدراسة لمؤسسة"أوريدو"	259
خلاصة :	264
خاتمة عامة:	267
قائمة المراجع:	272
الملاحق:	286

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

مقدمة عامة

1-تمهيد

تعتبر الأحداث الرياضية العالمية والإقليمية ، كالألعاب الاولمبية ودورات كأس العالم والبطولات القارية، تثير بصورة متزايدة اهتمام مسيري المؤسسات الاقتصادية الخدماتية، للإشهار بعلاماتها ومنتجاتها ولتحقيق الأهداف التسويقية، الشيء الذي يعطي جوا تنافسيا بين هذه المؤسسات، ما يدفع بها للبحث عن قنوات اتصالية جديدة تتيح لها جذب اهتمام أكبر عدد ممكن من الزبائن. وهو ما أدى بها إلى التوجه نحو الحدث الرياضي. أضف إلى ذلك أن هناك اندماج بين الرياضة التي تحتاج إلى دعم مالي من جهة، والمؤسسة التي تسعى لترويج منتجاتها من جهة أخرى. فالمصلحة مشتركة بين الطرفين، فهناك ارتباط بين العلامة التجارية للمؤسسة، والحدث أو التظاهرة الرياضية، معلنين بذلك إنشاء عقد الرعاية الرياضية. فالرعاية من وجهة نظر الجمهور، هي هيمنة وسيطرة هذه العلامات التجارية والمؤسسات الاقتصادية خاصة الخدماتية على الأحداث والتظاهرات الرياضية.

والرعاية الرياضية عقد عمل بين مؤسسة اقتصادية وهيئة أو منظمة غير تجارية، مثل ناد رياضي، أو اتحادية رياضية، أو غيرهما. فالمؤسسة الراعية تلتزم بتوفير الإمكانات المادية والمالية لهاته الهيئة الرياضية، في ظل وجود مقابل تمنحه لها هاته الهيئات ،يتم تحديده مسبقا، فالهدف من الرعاية هو إقامة مستفيد بين الجانبين المتعاقدين، فكل منهما يجني أرباحا مادية ومعنوية من جراء تنظيم الحدث الرياضي. وقد برزت الرعاية الرياضية وانتشرت بشكل هام في السنوات الأخيرة، وفي عدة مجالات منها الثقافية والاجتماعية، التعليمية، الإعلامية وخاصة في المجال الرياضي الذي استقطب الاهتمام الأكبر، حيث أن الرعاية في هذا المجال مازالت تحتفظ بالنصيب الأوفر من الإنفاق للمؤسسات الاقتصادية خاصة الخدماتية.

ومع تطور الرعاية الرياضية، أضحى هناك ابتكار في هذا المجال يعرف بالرعاية الرياضية الإبتكارية، فقد أصبحت العلاقة بين الرياضة والتسويق علاقة تلازمية، وذلك بعد أن أصبحت الرياضة عملية ربحية في الأساس، وبنمو التسويق الرياضي وانتشاره وتنافس الشركات على رعاية الأحداث الرياضية، بعد أن غدت هي الممول الرئيسي لمعظم الأحداث الرياضية الصغيرة منها والكبيرة، وخاصة في الدول المتقدمة، ووفق ذلك فإن الجهات المنظمة للأحداث الرياضية قد حققت أرباحا خيالية، بسبب تزايد ما تدفعه هذه المؤسسات من أموال لرعاية الحدث الرياضي في سبيل الدعاية والإشهار لمنتجاتها.

وقد ظهر في الجزائر خلال السنوات الأخيرة ما يعرف بالرعاية الرياضية، لمؤسسات الاتصال أو متعاملي الهاتف النقال الثلاثة(جيزي- موبيليس-أوريدو)، والتي أصبحت تتنافس على هذا النوع من الرعاية كوسيلة

فعالة للرفع من أدائها التسويقي، ومن ثمة تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

وانطلاقا من أهمية الرعاية الرياضية الإبتكارية ودورها الاستراتيجي في تحقيق العوائد المرجوة، ورفع الأداء التسويقي لمؤسسات متعاملي الهاتف النقال الثلاثة قمنا بطرح **الإشكالية** التالية:

ما دور الرعاية الرياضية الإبتكارية في الرفع من الأداء التسويقي لمؤسسات متعاملي الهاتف النقال الثلاثة (جيزي- موبيليس-أوريدو)؟

ومن الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما اهمية الترويج بالنسبة للمؤسسات الخدماتية؟
- ✓ ما مدى مساهمة الرعاية الرياضية الإبتكارية في تحقيق أهداف المؤسسات الخدماتية؟
- ✓ هل يمكن اعتبار الرعاية الرياضية الإبتكارية مصدرا مهما للرفع من الأداء التسويقي للمؤسسات الخدماتية ؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرعاية الرياضية الإبتكارية في الرفع من الأداء التسويقي لمؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر: جيزي، موبيليس، أوريدو ؟
- ✓ هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات إجابات العينة حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

2-فرضيات الدراسة:

- ✓ يعتبر الترويج عنصرا مهما في المزيج التسويقي بالنسبة للمؤسسات الخدماتية.
- ✓ للرعاية الرياضية الابتكارية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسات الخدماتية.
- ✓ تعتبر الرعاية الرياضية الإبتكارية مصدرا مهما للرفع من الأداء التسويقي للمؤسسات الخدماتية.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرعاية الرياضية الإبتكارية في الرفع من الأداء التسويقي لمؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر: جيزي، موبيليس، أوريدو.
- ✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات إجابات العينة حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية تعزى

إلى المتغيرات الشخصية.

3- أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة تكمن في الآتي:

- ✓ يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية تأثير الرعاية الرياضية الإبتكارية في

حصول مؤسسات متعاملي الهاتف النقال الثلاثة(جيزي، موبيليس، أوريدو) على الأداء التسويقي المرجو.

- ✓ إشراك الرعاية الرياضية في العملية التسويقية لتحقيق أهداف المؤسسة.

4- دوافع الدراسة:

يعود دافع اختيارنا لهذا الموضوع دون غيره من المواضيع إلى المبررات التالية:

- ✓ رغبة منا في تطوير معارفنا بحكم التخصص في إدارة الأعمال والتسويق.
- ✓ نظرا للمرحلة التي يمر بها الاقتصاد الوطني من تحولات وانفتاح على السوق العالمية وتشجيع الاستثمار الأجنبي، وما سيجلبه من تحديات تنافسية معروفة للمؤسسة خاصة منها الخدماتية، فأصبح لا بد عليها أن تتأقلم وتساير هذه التطورات وأن تحاول تحقيق جزء من أهداف المؤسسة التسويقية، مستعملة في ذلك الرعاية الرياضية الإبتكارية كعنصر فعال من عناصر الترويج.
- ✓ ميلي الطبيعي ورغبتي للبحث والاستطلاع في موضوع الرعاية الرياضية الإبتكارية وأثره في الرفع من الأداء التسويقي لمؤسسات متعاملي الهاتف النقال الثلاثة.
- ✓ اقتناعنا بأن الرعاية الرياضية من أهم عناصر الترويج، لكونه يوفر للمؤسسة القدرة على تسويق منتجاتها على أكمل وجه.
- ✓ إمكانية البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة وفي الإمكان الوصول إلى نتائج ملموسة.

5-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتحديد وتقييم الرعاية الرياضية الإبتكارية وأثرها في الرفع من الأداء التسويقي لمؤسسات متعاملي الهاتف النقال الثلاثة. وللإلمام أكثر بهذا الجانب نجد بعض الأهداف:

- ✓ استقراء بعمق وتأصيل منهجي بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الرعاية الرياضية الإبتكارية والأداء التسويقي وتحليلها.
- ✓ اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن الأداء التسويقي مرتبط بشكل رئيسي بالرعاية الرياضية الإبتكارية وتفعيلها.
- ✓ اكتشاف بعض نظم الأداء التسويقي ذات الصلة بالرعاية الرياضية الإبتكارية.
- ✓ التأكيد على الدور المتنامي للرعاية الرياضية الإبتكارية، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي المرتكز على

قدرة ترويج المنتجات لتحقيق الميزة التنافسية، وتحليل المكاسب المحتملة للمؤسسة.

6- منهج الدراسة:

للوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكاليتنا، وقصد فهم أدق و أفضل تم اعتماد المنهج الوصفي، وذلك في تحديد ماهية الأداء التسويقي، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى تقييمه ووصف و تحليل كيفية تحقيق الميزة التنافسية وطرق تحسينها.

و تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة مقارنة بين مؤسسات متعاملي الهاتف النقال الثلاثة (جيزي، موبيليس، أوريدو)، وهذا قصد التعمق في الدراسة من خلال جمع المعلومات و البيانات عن الوضع الراهن، عن طريق استبيانه، للوقوف على أدائه التسويقي ودور الرعاية الرياضية الإبتكارية و تفعيله في ذلك.

7- حدود الدراسة:

بهدف الاقتراب من الموضوعية و الوصول إلى استنتاجات منطقية، اقتضت منهجية البحث وضع حدود

للإشكالية، من أجل التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة المزدوجة(النظرية، و التطبيقية).

و لتحقيق ذلك قمنا بانجاز هذا البحث ضمن الحدود و المجالات التالية:

- ✓ **المجال الزمني:**

إن الاقتصاد العالمي يشهد تغيرات و تطورات عديدة في الآونة الأخيرة، جعلت المؤسسات تفكر في تقنيات و تجديدات تسمح لها بالتكيف و التأقلم مع كل هذه التحولات، تعتمد في مجملها على الرعاية

الرياضية الإبتكارية كعنصر فعال من عناصر الترويج لدى المؤسسة، وهذا حتى تضمن بقاءها و استمرارها، وتحافظ على صورتها، وهذا ما يتوافق و سياق التحليل في بحثنا هذا ، ومجاله الزمني يتراوح بين الفترة الممتدة من 2000 إلى 2016.

✓ **الحدود المكانية:**

إن الإجابة عن الإشكالية المطروحة تطلبت ربط الرعاية الرياضية الإبتكارية بالأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال الثلاثة والمقارنة بينهما، وهذا لاعتبارات البحث التطبيقي، الذي يسعى إلى تجسيد مقاربات البحث النظري في الواقع، مكملا للجانب النظري.

8-الدراسات السابقة:

نحاول عرض بعض الأطروحات ورسائل ماجستير والمنشورات التي لها علاقة ببحثنا هذا ونذكرها كالآتي:

➢ **أطروحات دكتوراه:**

✓ بن عكي نادية، سياسة التمويل المالي والانعكاسات على المردود الرياضي (حالة نادي رياضي رفيع)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007.

تهدف الباحثة من هذه الدراسة لإظهار فعالية التمويل المالي باعتباره المحرك الأساسي في متابعة النادي الرياضي لنشاطه وتطوره وازدهاره، وتشجيع الأندية لانتهاج طرق جديدة للتمويل الرياضي، كالاعتماد على الخصخصة والرعاية الرياضية والتسويق الرياضي.وكذا إبراز أهمية الكفاءات المهنية في مجال التسيير المالي.عينة البحث انحصرت في 18 ناديا كبير.

توصلت الباحثة على النتائج التالية:

-التمويل الذي تمنحه الدولة للأندية منتظم وغير كاف مقارنة بنشاط النادي؛

-عدم وجود إطار قانوني، يؤطر العملية للحصول على تمويل دائم؛

-عدم وجود حوافز للجهات المانحة للدعم المالي، كانت مؤسسات اقتصادية وغيرها؛

- المصادر الدائمة التي تمنحها الدولة ممثلة في الجماعات المحلية ووزارة الشباب والرياضة، كلها لا تكفي لتغطية احتياجات نادي رياضي رفيع المستوى؛

-الأندية تفتقر للتسيير أكثر من التحصيل المالي؛

-المكلفون بالتسيير المالي غير مؤهلين لإدارة المصادر المالية المتاحة.

تطرقت هذه الدراسة إلى سياسة التمويل الرياضي، ونقطة التقاطع مع بحثنا تكمن في التمويل الرياضي المقدم والذي له أهمة بالغة لاستمرارية المؤسسات الرياضية، وتحقيق العوائد المرجوة للمؤسسات الممولة.

- ✓ Stéphan fuchs, sponsoring vs pseudo-parrainage « pui influence pui ? » ; Une premier reponse par les théories de la publicité concurrentielle, Université de Quimper, France, 2007.

حاول الباحث إظهار النتائج المترتبة عن استخدام المعلنين لتقنيتي الرعاية وشبه الرعاية معا، خلال نفس الحدث أو التظاهرة، من خلال استعمال علامات لمؤسسات رائدة في هذا المجال وتنتمي لنفس الصنف من المنتوجات، اعتمد التحليل على اختبار مؤشر الفعالية الاتصالية لقياس مدى تذكر علامة المنتوج، وكذا اختبار تذبذبات مستوى الشهرة لكل علامة. ويستند الباحث لتفسير نتائج هذه الدراسة على نظريات الإشهار التنافسي.

اعتمد الباحث على المنهج التجريبي، من خلال عينة ل 150 طالب بجامعة فرنسا، حيث استخدم عرض الصور الخاصة بكأس العالم لكرة القدم الأمريكية، بتقنية الإعلام الآلي « Power Point »والذي يحمل علامات المؤسسات الراعية مع شعار هذا الحدث الرياضي، وذلك بإخضاعهم لوضعيات مختلفة من العرض، لتتم في الأخير الإجابة على بعض الأسئلة لقياس مدى تذكرهم.

أهم النتائج المتوصل إليها من طرف الباحث:

- في إطار الاتصال التنافسي، كل صنف من المعلنين يتأثر بحضور الصنف الآخر، دون أن يستطيع تحديد من المتأهل أو الخاسر، من هذه المواجهة بين المعلنين؛
- إن تذكر أسماء العلامات للمؤسسات الراعية من شأنه أن يحسن من الشهرة، في حالة المنافسة بالنسبة للعلامات التي تنتمي لصنف واحد.

هذه الدراسة تطرقت إلى أهمية الرعاية الرياضية ودور الفعالية الاتصالية، ونقطة التقاطع مع بحثنا تكمن

في دور الرعاية الرياضية بالنسبة للاقتصاد الوطني وفعاليتها عبر مختلف الاستثمارات المنجزة في هذا المجال.

✓ بوعروري جعفري، دور وأهمية المؤسسات الاقتصادية في دعم وتمويل الأندية الرياضية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009. دراسة تتمحور حول أندية كرة القدم.

حاول الباحث في هذه الدراسة معرفة سبب عزوف الشركات الاقتصادية عن دعم أندية كرة القدم الجزائرية، وكيف أن نسبة هذه المساعدات تبقى قليلة جدا، مقارنة بمساعدات الدولة.

من بين النتائج المتحصل عليها:

- العاملون في المجال الرياضي يرون ضرورة توفير الرعاية الرياضية لما لها من تأثير على الجوانب الاقتصادية والفنية والاجتماعية والدعاية والإعلان؛
- ضرورة العمل على شراكة بين المؤسسات والشركات الاقتصادية التي ترعى الأنشطة الرياضية والأندية والاتحادات الرياضية وذلك للمنفعة المشتركة ما بين الطرفين؛
- لا يوجد اختلاف في وجهات نظر العاملين في المجال الرياضي سواءا كانوا إداريين أو مدربين أو حكام أو إعلاميين رياضيين حول الرعاية الرياضية.

بعض الاقتراحات المقدمة من طرف الباحث:

- أن يكون تمويل المؤسسات للأندية والفرق والأفراد والتظاهرات ثابت ومستمر طيلة العام؛
- تشجيع الأندية على الاستثمار بحيث يتم توفير جزء من احتياجاتها في حال قصورها من قبل الشركات الراعية؛
- استفادة بعض الأندية من التمويل الرياضي لها عن طريق الرعاية في توفير لاعبين محترفين في صفوف النادي.

والجدير بالذكر أن هذه الدراسة تطرقت إلى دور المؤسسات الاقتصادية في تمويل الأندية الرياضية، ونقطة التقاطع مع بحثنا تكمن في دور التمويل الرياضي المقدم الذي تعتمده المؤسسات الراعية.

✓ شريفي سلمى، أساسيات التمويل والإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية، دراسة حالة في مجموعة أندية احترافية لكرة القدم في القسم الوطني الأول، أطروحة دكتوراه، علوم نظرية ومنهجية التربية البدنية و الرياضة، جامعة الجزائر3، 2012.

تكمن إشكاليتها المطروحة من طرف الباحثة في: هل تتم وظيفة إدارة الموارد المالية في المؤسسة الرياضية الجزائرية وفق سياسات إستراتيجية و بكفاءة، و ما هي آليات تحصيل و تسيير رؤوس الأموال برشد لتنمية نتائج المؤسسة الرياضية ؟.

وفيما يلي بعض النتائج المتحصل عليها:

- وضع برامج مبدئية و أنظمة عمل ترمي إلى الرفع من المركز المالي أو تزويد المحفظة المالية بحوزة المؤسسة لتفادي العجز و التمكن من تغطية كل المتطلبات؛
- الدخول بالنشاط البدني الرياضي في دوائر الصناعة الرياضية التي من شأنها تحصيل المردود المادي، و ترشيد القرارات لحسن تكوين الهيكل المالي في الهيئات الرياضية؛
- تقسيم المهام و العمل وفقا للأساليب العلمية الدقيقة، كذلك اتخاذ سياسات مالية إستراتيجية لنشاط المؤسسة .هذا كله يراهن على تحقيق الأهداف في مثل هذه المؤسسات وهي ضغط حجم المدخلات في عملية الإنتاج، و تعظيم مخرجاتها.

بعض التوصيات المقدمة من طرف الباحثة :

- مواصلة إصدار النصوص التشريعية التي تنظم عمل النشاط الرياضي في الهيئات بصفة التخصيص لكل الجوانب؛
- النظر في مشاريع خصخصة الهيئات الرياضية بتبني سياسات تطور أنشطتها و تنشر الثقافات، و يتم التصميم فيها وفق الخطط و الإستراتيجيات؛
- ضرورة ممارسة الفعل الإداري في هذه الهيئات بطرق علمية، و بتنظيم محكم في تولي المهام و بناء كل هذا على تخطيط إستراتيجي مفاده التميز؛
- الاهتمام بكسب أفضل هيكل للتمويل في المؤسسة باعتبار مصادر الأموال محدودة، مقابل ذلك الاعتناء بالنفقات و الموازنة المالية المتاحة و التكاليف.

والجدير بالذكر أن الباحثة تطرقت إلى التمويل ومصادره بالنسبة للأندية الرياضية وهذا ما يهمنا ونشترك معه في دراستنا.

- **رسائل ماجستير:**

✓ محمد رجب أحمد جبريل، ترويج البطولات والمباريات الرياضية باستخدام المفهوم الحديث للتسويق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة، جامعة حلوان، 2001.

تمحورت الدراسة التي قام بها الباحث على مدى أهمية البطولة الرياضية والمباريات في الحصول على مداخيل من خلال الترويج لهذه المنافسات، ومع تطور مفهوم التسويق أصبحت للرياضة مكانة جد معتبرة في استراتيجيات الدول والمؤسسات الراعية.

- ✓ عبد القادر محمد، نموذج لإدارة التسويق في الأندية الرياضية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية بالقاهرة، 2005.

انحصرت دراسة الباحث في تبيان مختلف النماذج المتبعة من قبل الأندية الرياضية، وهذا للحصول على

المداخيل الضرورية للنادي، من خلال عملية التسويق التي تقوم بها بالتعاقد مع مؤسسات مختصة في هذا المجال.

- ✓ سليماني محمد، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –فرع تسويق–، جامعة المسيلة، 2006.

تم التركيز في هذا البحث على تحديد مفهوم الابتكار وأهميته بصفة عامة وكذا ابتكار المنتجات الجديدة من منطلق تسويقي بحت وأهمية دوره في تحسين أداء المؤسسة، ومدى الحاجة إليه باعتباره أحد عوامل التميز.و انطلاقا مما سبق فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومن خلال ملبنة الحضنة كنموذج تعمل

على ابتكار منتجات جديدة من منطلق تسويقي كوسيلة تمكنها من البقاء في الزخم التنافسي الذي أصبح

يميز بيئتها لحماية الوضعية السوقية التي تحتلها.

ومن بين النتائج المتحصل عليها:

- إن الابتكار التسويقي يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات، و يمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أردت ذلك؛
- إن الابتكار التسويقي في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب أفكار تسويقية جديدة أو غير مألوفة؛

- إن الابتكار التسويقي يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة في مجال التسويق، وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار.

وهناك بعض الاقتراحات:

- إيجاد قسم للتسويق داخل المؤسسة يأخذ على عاتقه مسؤولية تطوير وابتكار منتجات جديدة، يعمل به أفراد من ذوي التخصصات العالية في مجال التسويق وتتوفر لديهم سمات الأفراد المبدعين؛
- يجب على المؤسسة إيجاد توازن في درجة اعتمادها على أطراف خارجيين فيما يتعلق ببرامج المنتجات الجديدة؛
- إحداث توازن في الابتكار بين مختلف مجالات التسويق وعدم التركيز فقط على المنتج بالرغم من أهميته.

والجدير بالذكر أن الباحث تطرق إلى الابتكار التسويقي، وهذا ما قد يساعدنا في دراستنا باعتبار الرعاية الرياضية الإبتكارية هي جزء من التسويق الإبتكاري.

✓ طوبال وسيم، أسباب ضعف الرعاية الرياضية في الجزائر(حالة الاتحاديات الرياضية الجزائرية)، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2009.

حاول الباحث عرض مختلف الأسباب التي أدت بالرعاية الرياضية إلى عدم انتشارها وتطورها في الجزائر

والعوامل التي أدت بالمؤسسات الاقتصادية إلى العزوف عن رعاية الاتحادات الوطنية ، وقد أعطى بعض الحلول والنماذج التي يجب الاقتداء بها، و ركز في دراسته على اتحادية كرة القدم.

ومن بين النتائج المتحصل عليها:

- تشكل الحالة الاقتصادية للمؤسسات الراعية وغياب المنافسة في بعض القطاعات؛
- نقص التسيير الفعال والتنظيم الإداري هي من بين الأسباب التنظيمية التي أدت إلى ضعف الرعاية الرياضية في الجزائر؛
- غياب الإطار القانوني الذي ينظم و يؤطر عملية الرعاية الرياضية.

وهناك بعض الاقتراحات:

- التنسيق في ميدان الرعاية الرياضية بين المؤسسات لتمكين الحصول عليها لعدد أكبر من النشاطات الرياضية، وحتى الرياضيين؛

- إنشاء صناديق قطاعية للرعاية الرياضية -تابعة لمؤسسات من نفس القطاع كالطاقة والمناجم والاتصالات...-؛
- إسناد مهام التسويق الرياضي والبحث عن الرعاة، إلى وكالات الاتصال والتسويق المتخصصة في هذا المجال.

والجدير بالذكر أن الباحث تطرق إلى الرعاية الرياضية والأسباب التي تؤدي إلى ضعفها في الجزائر، وهذا ما نحتاجه في بحثنا باعتبار أن الرعاية الرياضية الإبتكارية تطرقنا إليها كفصل مستقل ومهم بالنسبة لنا.

✓ محمد شوكت مصطفى سمحة، دور الشركات الراعية للأنشطة الرياضية في تطوير الحركة الرياضية في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المجال الرياضي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الشركات الراعية للأنشطة الرياضية في تطوير الحركة الرياضية في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المجال الرياضي، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة من العاملين في المجال الرياضي في الضفة الغربية، من مختلف اتحادات الألعاب الجماعية باستثناء كرة اليد، وذلك لعدم انتظامها في برنامجها منذ سنوات، وقام الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، في جميع إجراءاته من حيث مجتمع الدراسة وعينتها وذلك نظرا لملائمته لأغراض الدراسة.

ومن بين النتائج المتوصل إليها:

-العاملين في المجال الرياضي يرون أن الشركات الراعية تهتم بدرجة كبيرة بمجال الدعاية والإعلان، لأنها ترتقي بسمعة الشركة وتزيد من ترويج منتجاتها ولمعان اسمها في السوق؛

-هناك علاقة تكاملية بين الدعاية والإعلان والنشاط الرياضي والرعاية الرياضية، تساهم هذه العلاقة في رفع مستوى الأندية الرياضية؛

-كلما زادت الرعاية الرياضية زادت سمعة وترويج منتج الشركة على أكبر شريحة من المجتمع.

ونختصر بعض التوصيات المقدمة في هذه الدراسة كالآتي:

-أن تكون الرعاية الرياضية بشكل مستمر وثابر من قبل الشركات، وذلك طيلة فترة الاتفاق المبرم حول الرعاية؛

– تشجيع الأندية على الاستثمار بحيث يتم توفير جزء من احتياجاتها في حالة قصورها من قبل الشركات الراعية لتحسين مستواها.

➢ **مقالات:**

✓ Jasmine de Boccard, le sponsoring sportif dans l'orlogerier de luxe, Existe-t-il encore des opportunités ?, France, 2004.

تطرقت الباحثة إلى دراسة عملية الرعاية الرياضية من خلال ميدان الساعات الفاخرة، حيث لاحظت أن هذا الميدان ارتبط بشكل خاص بالرياضة، ما جعلها تتساءل عن أسس أو مفاتيح النجاح لعملية الرعاية الرياضية في ميدان الساعات الفاخرة، من خلال التحليل والمقارنة بين استراتيجيات وأهداف مختلف صانعي الساعات المشهورة والفاخرة: «Swatch, Longines, Omega, Rolex»، كما حاولت الباحثة الإجابة عن التساؤل الجوهري التالي: هل الرعاية الرياضية كتقنية اتصالية تستغلها الشركات التي تعمل في صناعة الساعات الفاخرة، سوف تستمر أو أنها ستترك مكانها بمجرد تغيير إستراتيجيتها أو أهدافها الاتصالية؟

وقد توصلت الباحثة إلى بعض النتائج:

–إن تنويع وتغيير المجالات الرياضية التي تقوم المؤسسات الراعية بدعمها، يؤدي إلى تنويع عائداتها الاستثمارية ويجنبها المخاطرة.

–إن الاستثمار الناجح والذكي في الرعاية الرياضية، هو الذي تهتم فيه المؤسسات الراعية بإشراك علامتها وصورتها مع شخصية الرياضي ومكانته في المجتمع، أكثر من اهتمامها بالنتائج التي يحققها، وهو ما يؤدي بها لكسب عوائد على المدى المتوسط والبعيد.

✓ نايجل بوب « Nigel Pope» ، التسويق الرياضي عبر الانترنت دراسة استطلاعية عن مواقع كرة القدم في استراليا ونيوزيلندا وإنجلترا وحساب الهوامش والتخطيط للتسويق، إنجلترا، 2005.

وكان المنهج المستخدم هو المنهج المسحي، وأما بالنسبة لعينة الدراسة فشملت مسئولي مواقع الانترنت والخبراء وكانت أهم النتائج المتوصل إليها:

– استخدام الانترنت يعتبر وسيلة لتسويق الرياضة والرفع من الفعالية الإدارية؛

– أن مكونات الإدارة الإستراتيجية التسويقية هي تحديد الأهداف بدقة، تنمية المبيعات، وجود تكنولوجيا

جديدة في الاتصال وفي العلاقات العامة.

وكانت أهم التوصيات هي أن استخدام الانترنت يتطلب تخطيط مستقبلي وتفكير متكامل مع الجهود التسويقية والأنشطة التسويقية.

✓ بكيل حسين الصوفي ، محمد مهدي الحوري، واقع التسويق الرياضي في الجمهورية اليمنية دراسة مقارنة بين الألعاب الجماعية والفردية، جامعة صنعاء، اليمن، بحث منشور بمجلة الإبداع الرياضي، العدد5، خاص بالمؤتمر العلمي الدولي الثاني حول تسيير الإدارة الرياضية في ظل اقتصاد السوق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012.

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التسويق الرياضي في الجمهورية اليمنية، ودراسة الفروق في عملية التسويق حسب الألعاب الجماعية والفردية، والتعرف على أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية التسويق الرياضي في الأندية، اعتمدت على المنهج الوصفي" بالطريقة المسحية"، وأجريت على

عينة تتكون من 214 نادي(ممثلة بالأمين العام)في الجمهورية اليمنية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- واقع التسويق الرياضي لا يلبي الطموح للأسرة الرياضية في الجمهورية اليمنية؛
- واقع التسويق الرياضي في الجمهورية اليمنية يختلف حسب نوع الرياضة(الجماعية أو فردية)؛
- الشركات الخاصة ليس من أولوياتها الاهتمام بالمجال الرياضي؛
- غياب ونقص المؤسسات الاقتصادية الداعمة للرياضة؛
- عدم وجود إدارات تسويقية في الأندية الرياضية.

✓ سيد أحمد حاج عيسى، الرعاية الرياضية تحسين لصورة المؤسسة الاقتصادية وصناعة لاحترافية المؤسسة الرياضية، البليدة، الجزائر، 2014.

تهدف هذه الدراسة إلى تعريف الرعاية الرياضية باعتبارها أحدى عناصر التسويق الرياضي وما لها من دور في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية من خلال الدعم المقدم للنوادي الرياضية من جهة، ومدى قدرتها على النهوض بالجانب المالي للنوادي الرياضية من أجل مجابهة المنافسة داخل بيئة العمل الرياضي من جهة

أخرى، فالرياضة تعد إحدى أهم المجالات الاستثمارية المثمرة، وهو ما أثبتته السنوات الأخيرة، فإلى جانب

كونها هواية، فإنها ذات صلة وثيقة بالقطاع الاقتصادي.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

– الرعاية الرياضية هو دعم مالي ومادي أو تقديم للخدمات من قبل المؤسسة لتظاهرة أو شخص بهدف الحصول على فائدة مباشرة؛

– الرعاية الرياضية هي على أشكال وفق العقد المبرم، وهو إما إعلانات على الأقمصة أو لوحات الإشهار المتواجدة حول الملعب أو المنشآت الرياضية للنوادي، وهذا وفق الصفقة المبرمة بين الطرفين التي تحدد واجبات وحقوق كل طرف؛

– التمويل أو الدعم المادي من قبل المؤسسات الرياضية وحده لا يكفي للنهوض بالرياضة ما لم تستند هذه الأخيرة على طرق علمية ذات أبعاد إستراتيجية في تعاملاتها الإدارية.

✓ ندى عبد الباسط كشمولة، تأثير عناصر التسويق الإبتكاري في تعزيز الأداء التسويقي دراسة استطلاعية لآراء عدد من المدراء في مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة بغداد، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد 115، المجلد36، العراق، 2014.

جاء البحث لتحديد أثر عناصر التسويق الإبتكاري في تعزيز الأداء التسويقي من خلال دراسة استطلاعية في مجموعة مختارة من المنظمات في محافظة بغداد. وإن عناصر التسويق الإبتكاري تعد مجموعة من الأبعاد الهامة التي تتمكن المنظمات المعاصرة من خلالها من تطبيق التسويق الإبتكاري، الذي يؤدي بدوره لتعزيز الأداء التسويقي. ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات فقد ضمنت الباحثة هذه المتغيرات ضمن إطار شمولي في محاولة لدراسة العلاقة والأثر بينهما.

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

– بالرغم من ما حظي به موضوعا التسويق الإبتكاري والأداء التسويقي من اهتمام الكتاب في الدراسات الخاصة بإدارة التسويق، إلا أنه لم يتم تناولهما من حيث العناصر في بيئة عراقية؛

– تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر التسويق الإبتكاري مجتمعة وتعزيز الأداء التسويقي؛

– تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل عنصر من عناصر التسويق الإبتكاري بصورة منفردة مع تعزيز الأداء التسويقي في المنظمات قيد الدراسة.

وتوصلت كذلك إلى بعض التوصيات:

-زيادة اهتمام إدارة المنظمات قيد البحث بدراسة مضامين الفكر الإداري فيما يتصل بأبعاد التسويق الإبتكاري لما ذلك من إسهام وتعزيز لقدرتها في تحقيق أداء أفضل يضمن لها البقاء والنمو في بيئة الأعمال؛

-زيادة اهتمام إدارة المنظمات بتعزيز الأداء التسويقي لإيجاد فرص تسويقية جديدة لتوسيع حصتها السوقية وإرضاء الزبائن؛

- التأكيد على إدارة المنظمات قيد البحث، بزيادة الاهتمام بعلاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد التسويق الإبتكاري والأداء التسويقي للوصول إلى علاقات متكاملة ومتبادلة تهدف إلى تعزيز الأداء التسويقي.

9- صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة ما يلي:

- بالنسبة للجانب النظري، صعوبة الحصول على المراجع الحديثة و المناسبة، نظرا لحداثة الموضوع وقلة الباحثين فيه، خاصة في الجانب الاقتصادي منه وليس الرياضي، وندرة الكتاب والمؤلفين في الجانب الإبتكاري من الرعاية الرياضية.
- أما الجانب التطبيقي عجزنا على الحصول على المعلومات المطلوبة من المؤسسات قيد الدراسة، وذلك لإجراء دراسة قياسية تكون أكثر دلالة وواقعية، رغم الإلحاح والإصرار المتكرر، هذا ما أدى بنا إلى إجراء دراسة استقصائية بتوزيع الاستبيانات وتحليلها والحصول على النتائج المرجوة.

10-تقسيمات البحث:

طبيعة الموضوع ومتطلباته واحتراما للتقسيم المنهجي دفعنا إلى تقسيم البحث لجانبين النظري والتطبيقي، فالجانب النظري جاء على شكل ثلاثة فصول إضافة إلى الفصل المخصص للجانب التطبيقي:

ففيما يخص **الفصل الأول** المعنون ب:" واقع الترويج في المؤسسات الخدماتية"، ويحتوي على ثلاثة مباحث، ركزنا في المبحث الأول على ماهية الترويج، مفهومه وأهميته وأهدافه، إضافة إلى أنواع وعوائق وميزانية الترويج، أما المبحث الثاني فركزنا فيه على الاتصال الترويجي في المؤسسات الخدماتية، حيث تناولنا مفهوم الاتصال الترويجي الخدمي، وأشكال وصعوبات هذا الاتصال، إضافة إلى العلاقة الاتصالية الترويجية في مجال الخدمات، وفي المبحث الثالث تطرقنا لعناصر المزيج الترويجي الخدمي، وفيه نجد الإعلان وترويج المبيعات في مجال الخدمات، والبيع الشخصي الخدمي، والعلاقات العامة في المؤسسات الخدماتية، وأخيرا حللنا وشرحنا العوامل المؤثرة في تحديد المزيج الترويجي الخدمي.

أما **الفصل الثاني**، بعنوان:"الإطار النظري للرعاية الرياضية الإبتكارية"، و يحتوي على ثلاثة مباحث، ركزنا في المبحث الأول على ماهية الرعاية الرياضية، أهداف و أشكال الرعاية الرياضية، أما المبحث الثـــاني فتعرضنا فيه لسوق الرعاية الرياضية، حيث تطرقنا إلى معايير وتقنيات اختيار الرياضة من طرف الراعي، وكذلك إلى الجوانب القانونية لعملية الرعاية، والرعاية في المؤسسات الخدماتية ووسائل الاتصال، إضافة إلى إيجابيات وسلبيات تمويل المؤسسات للأندية الرياضية، و في المبحث الثالث تطرقنا إلى واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية، حيث قمنا بعرض التفكير الإبتكاري في مجال الرعاية الرياضية، إضافة إلى مفهومها ومتطلباتها، والمراحل التي تمر بها، وكذا إلى العوائق التي من الممكن أن تعتريها.

أما **الفصل الثالث**، بعنوان: "الأداء التسويقي في المؤسسات الخدماتية وعلاقته بالرعاية الرياضية الإبتكارية"، تنـــاولنا في هذا الفصل ثلاثة مباحث: المبحث الأول عرضنا فيه تقييم الأداء التسويقي في المؤسسات الخدماتية، حيث قمنا بإعطاء مفهوم للأداء والعوامل المحددة له، وتطرقنا إلى تقييم الأداء التسويقي والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك أبعاد وجوانب تقييم الأداء التسويقي في المؤسسات الخدماتية، أما المبحث الثاني تناولنا فيه مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المؤسسات الخدماتية، بدءا بالمؤشر الخاص بالأداء البشري، والمؤشر الموالي والمتعلق بالمزيج التسويقي والزبون، والمؤشر الثالث الخاص بالنتائج التسويقية والنتائج المالية، وفي الأخير شرح شهرة العلامة كأداة من الأدوات المهمة للأداء التسويقي، و في المبحث الثالث ركزنا على أثر الرعاية الرياضية الإبتكارية على الأداء التسويقي للمؤسسات الخدماتية حيث تطرقنا إلى العلاقة التي تمكن الرعاية الرياضية الإبتكارية من تحقيق الأداء التسويقي المرجو، وركزنا فيه على فعالية الرعاية الرياضية الإبتكارية في تسويق الخدمات، إضافة إلى دور التحفيزات والربحية وخفض التكلفة ،ودورة حياة المنتج ورضا المستهلك في الرفع من الأداء التسويقي للمؤسسات الخدماتية.

أما **الفصل الرابع** و الأخير فجاء بعنوان: "دراسة حالة مقارنة لمؤسسات متعاملي الهاتف النقال الثلاثة (موبيليس-جيزي-أوريدو)، بمعنى دراسة علاقة الرعاية الرياضية الإبتكارية بالأداء التسويقي في كل مؤسسة على حدة، وبعد ذلك مقارنة النتائج بعد تحليلها "، و حاولنـــا إسقاط ما جاء في الجزء النـــظري على هذه المؤسسات ذات الطابع الخدماتي باعتبارها مؤسسات ناجحة ومعروفة في هذا المجال، وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث، تناولنا في المبحث الأول الرعاية الرياضية الإبتكارية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، من مراحل تطورها إلى الثقافة التي تتمتع بها في الجزائر، والمطلب الموالي تعرضنا فيه لتطور قطاع الاتصالات في الجزائر، وفي الأخير ركزنا على نشاطات متعاملي الهاتف النقال الثلاثة في مجال الرعاية

الرياضية الإبتكارية حيث قمنا بعرض نشاطات وإحصائيات كل مؤسسة على حدة، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى بيان نتائج الدراسة الميدانية بالنسبة للمؤسسات الثلاث، وفي المبحث الموالي عرض وتحليل نتائج الدراسة بالنسبة لمؤسسة موبيليس، وكذلك في المبحث الرابع قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة بالنسبة لمؤسسة جيزي، ونفس الشيء بالنسبة للمبحث الخامس تم عرض وتحليل نتائج الدراسة لمؤسسة أوريدو.

وبعد ذلك قمنا بالاستنتاج العام كحوصلة عن النتائج المتحصل عليها من كل مؤسسة.

وفي الأخير أعددنا خاتمة اختصرنا فيها معظم النتائج المتحصل عليها، وأهم الاقتراحات والتوصيات الممكن تقديمها، إضافة إلى آفاق البحث.

الفصل الأول

واقع الترويج في المؤسسات الخدماتية

تمهيد:

يتطلب تسويق أي منتج إقامة اتصالات بين المؤسسات الخدماتية وعدة أطراف أخرى كالعملاء والموزعين والتجار والأجهزة الحكومية وعامة الجمهور. ويقوم النشاط الترويجي للم ؤسسة الخدماتية بعملية الاتصال مع الأطراف الأخرى في البيئة الاقتصادية بصورة مباشرة وغير مباشرة . ولهذا يعتبر الترويج من أهم عناصر المزيج التسويقي الذي يمكن أن يتسبب سوء إدارته في فشل المؤسسة الخدماتية في إيجاد علاقات جيدة مع الأطراف الأخرى وبالتالي ضعف أداء النشاط التسويقي .

ولا شك أن تعظيم الاستفادة من جهود الترويج في المؤسسات الخدماتية يتطلب أن يقوم مدير التسويق بوضع خطة للترويج الخدمي وتنفيذها باستخدام كافة الأدوات والوسائل اللازمة للتحكم الكامل في اتصالات المنشأة بالأطراف الأخرى، وذلك بعد دراسة السوق وجمع معلومات كافية عن العملاء والمنافسين وطبيعة السوق حتى يمكن استخدام الترويج الخدمي بصورة ناجحة للحفاظ على علاقة إيجابية قوية.

والواقع أن الترويج في المؤسسات الخدماتية – سواء كان محليا أو دوليا– يكتسب أهمية بالغة في ضوء ما يشهده العالم من تغيرات اقتصادية واجتماعية وعلمية متلاحقة يتميز بها عالم اليوم .

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم الترويج بصفة عامة، وتحليل عناصر مزيجه في المؤسسات الخدماتية، إضافة إلى الوقوف على مدى فاعلية الاتصال الترويجي الخدمي.

وانطلاقا من هذا سوف نقوم بتقسيمه إلى ثلاثةمباحث كالآتي:

- المبحث الأول: ماهية الترويج.
- المبحث الثاني: الاتصال الترويجي الخدمي.
- المبحث الثالث: عناصر المزيج الترويجي الخدمي.

الفصل الثاني

الإطار النظري للرعاية الرياضية الإبتكارية

تمهيد:

في ظل الانفتاح الاقتصادي و عالمية الأسواق، بات من الصعب إيجاد طرق جديدة لإرضاء المستهلك الذي أصبح سيد الموقف و صاحب الكلمة الأخيرة، خاصة مع سرعة تغير رغباته وأذواقه، مما جعل المنشآت تتسابق لإرضائه بشتى الطرق بل و إسعاده في كثير من الأحيان من خلال تلبية حاجاته و رغباته بشكل أفضل، بل أكثر من ذلك اكتشاف رغبات كان عاجزا عن التعبير عنها.

و الحل الوحيد الذي يبقى أمام هذه المنشآت هو مواجهة هذا التغير و التكيف معه عن طريق التميز، حيث يمكن التميز في عدة مجالات إدارية، إنتاجية، تسويقية...و عليه فالنمو و البقاء مرتبطان بمدى تجاوب المنشأة مع بيئتها، وبالتالي فإن التميز لابد أن يكون بمستوى التحدي القائم.

غير أن للتميز عدة مصادر، إذ يعتبر الابتكار أحد أهم مصادر التميز، ولا يقل قيمة و كفاءة عن مصدر آخر لما له من دور كبير في التوصل إلى منتجات، أسواق، تقنيات، عمليات، و أساليب جديدة تحقق للمنشأة ميزة تنافسية و مع تقنية المعلومات أخذت المنشآت تدرك شيئا فشيئا أهمية الابتكار ليصبح هو النشاط الأكثر أهمية في مؤسسات الأعمال المتقدمة (سواء كانت كبيرة، متوسطة أو صغيرة) و هو النشاط الوحيد الذي ينتمي إلى المستقبل عندما تؤول كل الأنشطة و منتجات المنشأة إلى الماضي.

وكما أشرنا فإن مجالات التميز كثيرة، خاصة في المجال التسويقي، حيث أن للابتكار الترويجي أوجها و مداخل عديدة، يمكن التميز فيها من خلال الممارسات الترويجية الرياضية، لذلك لابد من الابتكار في الجهود الترويجية الرياضية خاصة ما يعرف بالرعية الرياضية، و خلق مزيج متكامل و القيام بأنشطة ابتكاريه تساهم في تطوير و تنمية أداء المنشأة.

و إن كانت الإدارة في الدول المتقدمة أظهرت اهتماما جديا و ميلا لدعم الأفكار الجديدة في مجال الرعاية الرياضية وتشجيعها واحتضان الابتكار في مؤسساتها لتحقيق مستويات أداء أفضل، فإن الإدارة في الدول النامية أحوج ما تكون إلى التأكيد على أهمية الرعاية الرياضية الإبتكارية لترقى بأدائها.

وانطلاقا من هذا سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث مقسمة كالآتي:

- المبحث الأول: مدخل للرعاية الرياضية.
- المبحث الثاني: سوق الرعاية الرياضية.
- المبحث الثالث: ماهية الرعاية الرياضية الإبتكارية.

المبحث الأول: مدخل للرعاية الرياضية

تعتبر الرعاية الرياضية أحد عناصر العلاقات العامة وما لها من دور في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية من خلال الدعم المقدم للنوادي الرياضية، إضافة إلى مدى قدرتها على النهوض بالجانب المالي لها من أجل مجابهة المنافسة داخل بيئة العمل الرياضي، فالرياضة تعد أحد أهم المجالات الاستثمارية المثمرة، وهو ما أثبتته السنوات الأخيرة، فإلى جانب كونها هواية، فإنها ذات صلة وثيقة بالقطاع الاقتصادي، لكونها تشارك في الدورة الاقتصادية سواء كمنتج، أو شريك في الإنتاج أو قيمة مضافة. ويمكنها أن تكون مصدر دخل هائل في العالم كله، وهذا ما أدركته الدول الصناعية الكبرى، فأصبحت تتعامل مع الرياضة كصناعة حقيقية، تستثمر فيها رؤوس أموال ضخمة، بل ترى أن الرياضة إذا لم ترتبط بالاستثمار فإن ذلك سيؤدي إلى زوالها، هذا الأمر انعكس بصورة إيجابية على أوضاع الرياضة في هذه البلدان، وسمح بتطور مؤسساتها الرياضية وأداء أنديتها وتفوقها، فأصبحت الرياضة فيها من أنجح المشاريع الاستثمارية، في الوقت الذي مازالت فيه دول العالم الثالث تنظر إلى الرياضة على أنها مضيعة للوقت والمال، وهو ما جعل مؤسساتها الرياضية ومعظم أنديتها تفتقر إلى أبسط مقومات التطور والنجاح.

المطلب الأول: ماهية الرعاية الرياضية

احتلت الرياضة مكانة هامة في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين في الحياة الاجتماعية، حيث أصبحت عنصرا أساسيا من عناصر الثقافة الإنسانية، بالإضافة إلى كونها إحدى الوسائل الفاعلة للاتصال الجماهيري. هذا البعد الجديد للرياضة كنشاط معاصر يعتمد على تأثير المنافسات الرياضية على فئات عريضة من المجتمع، إذ نجد أن البطولات الرياضية التي تقام دوريا، تستقطب الملايين من الجماهير، وهذا ما يجعل هذه التظاهرات الرياضية تثير اهتمام مسيري المؤسسات الاقتصادية، حيث يجدون فيها فرصة للترويح التجاري والبيع.

فكل حدث رياضي يحدده أمران، أمر يخص عالم الرياضة والبحث عن الوسائل الضرورية واللازمة لدفع النشاط الرياضي، والأمر الثاني يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية التي وجدت فيها وسيلة هامة، ودعامة قوية للتعريف والاستثمار لعلاماتها التجارية، وهذا ما يدعى بالرعاية الرياضية[1].

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن الرعاية الرياضية

[1] Michel Desborrdes, julien Flagoux, Organiser un événement sportif, Ed. Eyrclles, Paris, 2007, p.45.

تعود جذور عملية الرعاية إلى عهد الحضارة اليونانية وروما القديمة، أين كانت الألعاب الرومانية تستغل

كوسيلة تجارية في حين أن معظم الجماهير لا تحسن القراءة أو الكتابة. وقيصر روما كان مدركا لما سيناله من شهرة ترفع من سمعته، فقام بتمويل المصارعين الرومان وذلك 65 سنة قبل الميلاد. والدعم المقدم في مجال الرياضة من طرف الأرستقراطيين الأوروبيين وكذا الكنيسة، أدى لإعادة بعثها من جديد.

إن المساعدات التي كانت تقدم لأغراض تجارية، بدأت في الظهور في منتصف القرن 19. ففي سنة 1861 قامت مجموعة المطاعم البريطانية "Spiers and Pond"برعاية الدورة الأولى التي خاضها الفريق البريطاني لكرة المضرب في أستراليا، فتحصلت من خلالها على 11000 جنيه إسترليني كعائد على الاستثمار[1].

في سنة 1887 قامت المجلة الفرنسية "Le Vélocipède" برعاية سباق الدراجات، وفي هذه الفترة ذاتها بدأت الشركة الفرنسية لصناعة العجلات"Michelin" بتقديم منتوجاتها للدراجين، لكسب العائد من وراء ذلك.

ثم خلال القرن العشرين تعددت الأمثلة في مجال الرعاية التي قامت بها الشركات الكبرى. ففي بداية سنوات 1920 شهدت الإذاعة التجارية تطورا كبيرا إذ أصبحت من أهم وسائل الإعلام، من خلال رعاية حصص الألعاب والتسلية التي كانت تقدمها. فقد شهدت هذه الفترة انتشار عمليات الرعاية بقوة، من خلال المؤسسات التي ترعى أو التي تنظم بنفسها هذه البرامج الإذاعية.

فخلال سنوات1960 وفي ظل نقص الوسائل الترويجية، توجه اهتمام شركات المشروبات إلى الفرص التي تمنحها الرعاية وخاصة في مجال الرياضة. فقد أظهرت التجارب أن رعاية سباقات السرعة"lFormula"، منافسات البيارد أو دورات كرة القدم، يمكن أن يمنح لعلامة الشركة الراعية تمثيلا إعلاميا إيجابيا في محيط واسع.[2]

وخلال السبعينيات من القرن 19، بدأت عدة مؤسسات من قطاعات أخرى شراكتها في مجال الرعاية، للظفر بما تقدمه من شهرة وصورة للمؤسسة الراعية وخاصة في مجال الرياضة، كالمؤسسات النقدية والمالية، مؤسسات صناعة السيارات، مؤسسات الصناعات الإلكترونية وغيرها.

[1] Ibid, p.48.
[2] Ibid, p49.

لكن الانطلاقة الحقيقية للرعاية الرياضية جاءت في أواخر القرن العشرين، فالتقدم الذي عرفه هذا المجال في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات يتواصل حتى اليوم. فسنوات التسعينات أكدت ارتفاع الشراكة في المجال الرياضي كاستراتيجيه فعالة للمؤسسات، وهو ما يوحي أن السنوات القادمة ستشهد عقلنة ونضج عملية

الرعاية.

الفرع الثاني: مفهوم الرعاية الرياضية

الراعي "Sponsor هو مصطلح انجليزي يعني المؤسسة التي تدعم شخصا، منظمة أو نشاطا ذا فائدة عامة (ثقافية، صحية، اجتماعية،..) لأهداف تجارية تتضمن الترويج، الشهرة وغيرها، فالرعاية لها جذور عميقة في الثقافة الأنجلوسكسونية ولها عدة تعريفات، فهي لدى **سيلفر بيكات** عبارة عن "تقنية اتصال خاصة، يستخدمها المعلن الذي يهدف لإشراك علامته التي في ذهن المستهلك مع حدث رياضي أو ثقافي".[1]

وبالنسبة **لبيار سحنون** فهي "وسيلة اتصال تسمح بالربط المباشر بين علامة تجارية أو شركة وحدث بارز من أجل جمهور معين".[2]

أما بالنسبة **لهوارد** و **كرمبتون** فيريان أن الرعاية هي "عقد عمل بين مساهم مالي، مادي أو خدماتي وبين حدث رياضي أو منظمة. والتي تمنح في المقابل حقوق وشراكة يمكن استعمالها للحصول على امتيازات تجارية"[3]. وهو ما تؤكده **الغرفة التجارية الدولية**، التي تعرفها بأنها[4]: "كل عملية اتصال يقدم من خلالها الراعي بشكل تعاقدي، على منح دعم مالي أو غيره، بهدف إشراك وبصفة إيجابية صورته، شخصيته، علامته، منتجاته أو خدماته مع الحدث، النشاط، المنظمة أو الفرد الذي يدعمه."

فالقيمة المضافة للرعاية تتمثل في إبعاد العلامة التجارية من اللغة الإشهارية التقليدية وإدماجها بالفكرة من وراء إقامة الحدث أو التظاهرة، بنجاح العملية، بصدق التظاهر أو بالفائدة من خلال الحصة أو الروبورتاج. فالرعاية الرياضية تتكيف بشكل خاص مع متطلبات الاتصال المعاصر، فيكون الأثر الإيجابي حول شهرة العلامة، حول وضع الأطراف التي تحظى باهتمامها، وحول صورة علامتها.[5]

[1] Silver Piquet, Sponsoring et mécénat : la communication par l'événement, Ed 'Vuibert, Paris, 1985, p.14.
[2] Pierre Sahnoun, le Sponsoring : mode d'emploi, Ed Chotard Paris, 2005, p.25.
[3] Crompton j.L & Howard D.R, Financing sport : Fitness Information Technology, INC, Etats-Unis, 1995, p.22.
[4] Michel Desbordes, Startégies des entreprises dans le sport, l'édition, Ed. Economica, Paris, 2004, p.50.
[5] Wallises.B, Le parrainage, Sponsoring et mécénat, Ed Dunod, Paris, 2006, p.16.

كما أن الرعاية قد تشمل بالنسبة للمنظمة، إمكانية تنظيم هذا الحدث أو التظاهرة، ثم العمل على الاشتراك معه إعلاميا من أجل تحقيق أهداف الاتصال التسويقي[1].

وإذا كانت الرعاية بالنسبة لهؤلاء الكتاب والباحثين تعني تقديم مختلف أشكال الدعم للأحداث والتظاهرات الثقافية، الاجتماعية، الصحية، العلمية،... فإننا في الرعاية الرياضية نتحدث عادة عن المساهمات المالية، المادية أو الخدماتية التي تقدم لرياضي أو منظمة رياضية (نادي محترف، جمعية،...)، فهي قد تأخذ عدة أشكال في الرياضة، بدءا بدعم رياضي أو دعم ناد، ثم رعاية بشكل خاص أو لمنافسة أو لتظاهرة رياضية، أو حتى الدعم المالي لاتحادية أو رابطة.[2]

تقدم التعاريف السابقة وغيرها من التعاريف التي يزخر بها الموضوع، وجهات نظر متباينة حول مضامين

الرعاية الرياضية، ومهما كان هذا الاختلاف فإن تعريف **قاري تريبو** يقدم لنا نظرة أكثر وضوحا وشمولية عن مفهوم الرعاية الرياضية، حيث يرى أنها عبارة "تقنية اتصال تهدف لإقناع الجمهور الذي يحضر حدثا رياضيا أن هناك علاقة قائمة بين هذا الحدث (إما الفريق أو الفرد المشارك في هذه التظاهرة) والمؤسسة الراعية، من أجل التعريف بالمؤسسة ومنتجاتها وعلامتها التجارية، والاستفادة من العوائد التي تعزز صورة المؤسسة". فالهدف هو نقل جزء أو كل القيم المرتبطة بالرياضة المعنية، وكذا بعض الثقافة المرتبطة بها، للمؤسسة –باعتبارها كمنشأة- أو لبعض منتجاتها وعلامتها، لتجعلها أكثر فعالية في السوق، أي تستجيب بشكل أفضل لمتطلبات المستهلكين. وتتضمن هذه التقنية تقديم دعم مالي، مادي أو خدماتي.[3]

يشير مفهوم الرعاية الرياضية حسب هذا التعريف، إلى جوهر هذه العملية و يمكن من الاستفادة من القيم والثقافة المرتبطة بالرياضة المعنية بالنسبة للمؤسسة الراعية، في مقابل استفادة منظم الحدث من دعم مالي، مادي أو خدماتي.

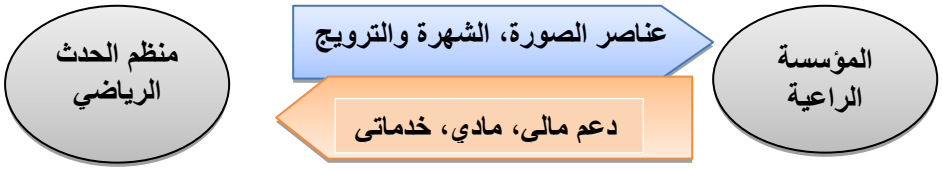
وعلى العموم، فإن جل التعريفات يشير تقريبا إلى أن الرعاية الرياضية تتضمن المفاهيم التالية:[4]

تقنية اتصال، تهدف لإشراك علامة المؤسسة، منتجاتها وخدماتها مع القيم والثقافة الرياضية المتعلقة بالحدث سواء كان (رياضي، فريق، منافسة، رابطة، اتحادية،...)، وذلك في ذهن المستهلك أو الجمهور المستهدف

[1] Derbaix.C, Gérard. P et Lardinoit. T, Essai de Conceptualisation d'une activité éminemment pratique: Le Parrainage, Recherche et Application en Marketing, 1994, p.43.
[2] http://librapport.org/getpdf.php؟download=862, consulté le 28 juin 2014 à 12h22.
[3] Tribou G, Le Sponsoring Sportif, Economica, Octobre, paris, 2004, p133.
[4] Dieter Hillaret, Economie du Sport et Entreprenariat, Ed. Le harmattan, Paris, 2002, p p111,112.

الذي يحضر ذلك الحدث الرياضي، حيث يستفيد الراعي من عناصر الصورة، الشهرة والترويج،... لتحقيق أهداف الاتصالات التسويقية. في مقابل تقديمه لدعم مالي، مادي أو خدماتي لمنظم الحدث، ويكون ذلك في شكل تعاقدي بين الطرفين، في ظل وجود التغطية الإعلامية للحدث. والشكل الموالي يوضح المنطق الذي يقوم عليه التبادل في عملية الرعاية الرياضية.

الشكل رقم (02-01): منطق التبادل في عملية الرعاية الرياضة



Surce : Dieter Hillaret, Op.cit. p113.

المطلب الثاني: أهداف وفعالية الرعاية الرياضية

خلال السبعينيات كان التسويق الرياضي يخدم الأغراض الشخصية للرؤساء، ويعمل كعجلة في نظام خيري، لكن بدءا من أوائل الثمانينيات أصبح نظاما يتضمن أبحاثا جادة واستثمارات ضخمة، وتخطيطا استراتيجيا رفيع المستوى. وبتغير ثروات الشركات أصبحت تحدد أولوياتها في دراسة نفقاتها وتبرر مصروفاتها، وكان عليها أن تجد مردودا لاستماراتها، وتخصص أوجه إنفاق أموال الرعاية بحكمة، وتحديد الأسس والفوائد التي تستطيع الرياضة تقديمها لشركاتها[1].

الفرع الأول: أهداف الرعاية الرياضية

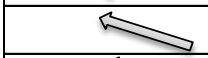
إن أهداف الرعاية تقع بين فرص المسؤولية الاجتماعية عن الأهداف التجارية للدعاية والإعلان، والعناية بالاتصال مع العملاء، ونظرتنا عن الرعاية تشير إلى وجود هدف واحد مشترك في "ما هي الحاجة إلى راع، ومن هو؟"، ففي دراسة قام بها Angenendt، تبين أن صورة الشركة وموقعها المستهدف، هي أهم الأهداف التي يتم الاتفاق على أساسها عند عقد اتفاقيات الرعاية[2]. ويبين الجدول التالي، الأهداف التي يمكن للمؤسسات استخدامها لغرض فرض الرعاية المحتملة، والمعتمدة على مبدأ الأهداف المشتركة.

[1] مجلة حقائق التونسية، ركن ملفات، الجمعيات الرياضية شركات اقتصادية، العدد20 ، تونس، 24 أوت 2007، ص18.

[2] Pierre Sahnoun, Op.Cit, p42.

الجدول رقم(02-01): نسبة آراء بعض المؤسسات الاقتصادية المصرية حول أهداف الرعاية الرياضية

الاتجاه







المصدر: سعد أحمد الشلبي، أسس إدارة التسويق الرياضي، المكتبة العصرية، مصر، 2005، ص177.

من الجدول نلاحظ أن نسبة آراء المؤسسات الاقتصادية حول تغير أهداف الرعاية الرياضية المذكورة سالفا، قد اختلفت بين سنوات 1999، 2000، 2002، حيث أن بناء وتحسين الصورة وترويج المبيعات والعناية بالاتصالات وتحسين جو العمل، ارتفعت بنسب مختلفة للسنوات الثلاث، أما بالنسبة لزيادة شهرة المؤسسة، فقد انخفضت نسبة آراء المؤسسات الاقتصادية فيها خلال سنة 2000 من 83 % إلى 74%، وانخفضت كذلك خلال سنة 2002 من 74% إلى 68%، إضافة إلى استقرار النسبة بالنسبة للأهداف الأخرى خلال السنوات الثلاث.

ويمكن عرض أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسات الاقتصادية للقيام بعمليات الرعاية الرياضية، من خلال الأهداف التالية:

1- الرفع من شهرة المؤسسة

من خلال النتائج الأولية التي تنتظرها المؤسسة التي تقرر رعاية ناد أو حدث رياضي، هي الرفع من مستوى شهرتها وسمعتها، فالهدف هو التعريف باسم المنتوج أو باسم المؤسسة لجمهور معين، وجعله حاضرا في ذهن الزبائن المحتملين. فهذا الأمر يبقى ممكنا على المستوى المحلي، لكن المؤسسات تسعى خاصة لكسب الشهرة على المستويين الوطني والدولي بفضل النقل التلفزي، ففي هذه الحالة يصبح الجمهور المباشر ليس هو المستهدف من طرف المؤسسات الراعية، بل المتفرجين غير المباشرين.[1]

ففي الواقع تبقى هذه الإستراتيجية مشروعة بالنسبة للمؤسسات التي تملك شهرة واسعة في حين أن المؤسسات التي معدل شهرتها جد مرتفع، فإن هذا الاستثمار في الرعاية الرياضية، قد لا يؤدي إلى تغيّر ملحوظ في معدل شهرتها، كما هو الحال بالنسبة لبعض المؤسسات العالمية المعروفة مثل:

[1] Flagoux.J.Anzlyse comparée des organisateurs d'événements sportifs, Fd.Economica,paris , 2001, p.45.

(Nice, Coca-Cola) والتي سجلت حضورها في أغلب عمليات الرعاية الرياضية منذ الانطلاقة، وبالتالي فهي ليس لها أية فائدة للقيام بعمليات الرعاية الرياضية من أجل الشهرة، في حين أنها يمكن أن تبقى مهتمة بالأهداف الأخرى للرعاية الرياضية.[1]

2- بناء صورة المؤسسة أو المنتج:

الشهرة ليست غاية في حد ذاتها، ففي التجارة ليس كافيا أن تكون معروفا، فالمؤسسات تحاول إذن الاشتراك في أحد المجالات الرياضية، مما يسمح باكتساب بعض القيم، من أجل تحسين أو تغيير أو تعزيز صورتها. فصورة المؤسسة هي مجموع المعتقدات، الأفكار والأحاسيس التي يراها المستهلكون حول مؤسسة ما

أو منتوجاتها.[2]

وتحاول المؤسسة من خلال التسويق مع الرياضة، أن تصل إلى مستهلكين معينين من خلال حياتهم اليومية. فقد وجد مديرو التسويق في المؤسسات الكبيرة والصغيرة. أن قصر خدماتهم على الترويج في وقت الفراغ، يساعد على توصيل رسائلهم بشكل مباشر وصادق. والمنطق يقول أن وقت الفراغ إطار مقنع، يمكن من خلاله توجيه رسالة مبيعات إلى المستهلكين المستهدفين وارتباط الشركة أو المؤسسة أو السلطة بالحدث يشكل أهمية كبيرة، لأن المباريات الرياضية يقبل عليها عدد كبير من المشجعين والجمهور المتحمس، وإذا ما استطاع رجال التسويق الربط بين المؤسسة والمباراة، فإن المؤسسة تقتسم المصداقية مع المباراة ذاتها، خاصة أثناء بث رسالتها إلى الجمهور المستهدف، الذي يكون في حالة استرخاء تجعله يقبل على ما يُلقى عليه من رسائل.

إن فرصة طبع الصورة بأحرف كبيرة، تجعل الرعاية أداة فعالة في أسلوب التسويق التجاري، ولذلك فإن الاختيار الصحيح للحدث أو نوع الرياضة التي تقرر المؤسسة الراعية تدعيمها، يلعب دورا مؤثرا في تقوية أو تحويل أنظار العملاء إلى أنشطتها، وبناء صورة منتوجاتها بطريقة جذابة، مما يجعل تأثير المؤسسة فعالاً، نتيجة لوجود ارتباط بين الرياضة المختارة أو المباراة و المؤسسة الراعية.

ولعقد اتفاق رعاية مؤثر وفعال، في ظل وجود ارتباط بين المؤسسة والفريق أو الرياضة المستهدفة، لا بد أن تكون هناك مصداقية بين الرياضة أو المباراة، وخصائص ومميزات المنتوج المراد الترويج له.[3]

[1] Michel Desbordes, Julien Flagoux, Op.Cit, p.140.
[2] Ibid, p141.
[3] سعد أحمد الشلبي، مرجع سبق ذكره، ص161،162.

فالرعاية من أجل المؤسسة ومنتجاتها، يبقى الهدف الذي يسعى إليه العديد من المؤسسات التي تنشط في القطاعات، التي قد تنجم عنها انعكاسات سلبية، مثل: (التبغ، البترول، الطاقة النووية، الكيمياء، الأدوية...)، حيث يلاحظ أن هذه القطاعات الصناعية، هي من بين المؤسسات التي تنشط في القطاعات الصناعية، وهي من بين المؤسسات الأكثر نشاطا في مجال التسويق الرياضي عامة، والرعاية الرياضية خاصة.[1]

3- زيادة المبيعات:

تعد زيادة المبيعات وتحقيق أعلى مستوى من الأرباح، أحد أهم الأهداف الكبرى للتسويق، ودائما ما ينظر إلى الرعاية والعناصر الأخرى لمزيج الاتصالات على أنها عنصر مؤثر ودافع للمشتري على الشراء، وعلى ذلك فإن الرعاية يمكن اعتبارها حافزا على الشراء متعدد المراحل ومتعدد التأثير، لأنها تؤثر في المبيعات بأكثر من طريقة. فمثلا الشركة الألمانية لصناعة السيارات "BMW" وجدت أن معظم زبائنها من النساء، فقامت بدفع مبلغ كبير لتحصل على رعاية أحد الأحداث الرياضية، التي يتردد عليها عدد كبير من النساء وحصلت في المقابل على أرباح وسائل الإعلام، التي استخدمت للترويج عن الوكلاء المحليين، حيث كان هدف الحدث الأوّل هو تشجيع البيع داخل معارض الشركة، عن طريق نساء مهتمات بهذا النوع من التسويق. وحقق برنامج الرعاية الرياضية نجاحا هائلا، وفي سوق واحد قام 25%من المشاركين من النساء بزيارة لوكلاء شركة "BMW".

ويمكن أن ترتبط أهداف المبيعات بمدى الاستفادة من الحدث أو المباراة لصالح الرعاية، ولكن يجب على رجل التسويق الرياضي أن يأخذ بعين الاعتبار أن الرعاية لا تقتصر فقط على مجالات رياضة المستوى العالي، بل تمدد إلى مجالات الرياضة للجميع، مثل: رعاية الأماكن الترويجية. ولذلك اتجهت شركة " Cola Cola-" في إطار منافستها مع شركة "Pepsi-Cola"، للفوز بحقوق الرعاية للأحداث والمسابقات الرياضية، إلى الميدان الترويجي وأماكن ممارسة أنشطة وقت الفراغ، حيث كانت هي الفائزة في هذا السباق مع الشركة المنافسة، أين وصلت مستويات مبيعاتها في تلك الأماكن إلى مستوى البيع في الأسواق والساحات الكبرى.[2]

[1] Michel Desbordes , Julien Flagoux, Op.Cit, p.141.

[2] سعد أحمد الشلبي، مرجع سبق ذكره، ص166.

ومن أمثلة الرعاية التي ترتبط بزيادة المبيعات وتهدف إليها، ما حدث مع شركة "Visa" والأسلوب الذي اتبعته خلال السنوات الأخيرة، حيث أنفقت مبلغ 40 مليون دولار، تم دفعها مقابل رعاية مباريات الاتحادية الوطنية لكرة القدم. وكان الدافع لذلك، هي الخبرة الناجحة التي اكتسبتها الشركة مع الألعاب الأولمبية منذ 1986، حيث قامت بدراسة أوضحت لها الدورات الأولمبية، زادت من استخدام منتوجاتها والمتمثلة في بطاقات الشراء "Visa Card"ودفعت بالمستهلكين لفتح حسابات جديدة. وقد حققت الشركة طفرة كبيرة في أنشطة خدمات العملاء، بلغت 28% من إجمالي الخدمات والتي وصلت مبلغ 290.8 مليار دولار. وفي كل الحالات فإن استخدام الرعاية الرياضية، يسمح بالاتصال بطريقة أكثر حيوية، والتقرب من الجمهور المستهدف (الزبائن، الزبائن المحتملين، المستهلكين النهائيين...) يتم بطريقة أكثر لطفا.[1]

4- العناية بالاتصالات:

تعد الاتصالات عبر القنوات الإعلامية التقليدية شيئا عشوائيا يجري كيفما اتفق، فيمكن في حالات كثيرة الغش في التواصل مع القارئ أو المشاهد أو المستمع، وتوصيل الرسالة إليه. وقد أضافت الرعاية الرياضية بعداً جديدا للاتصال مع جمهور هذه السلعة، هذا الاتصال يمكن أن يخلق خبرات تصل إلى كل أنواع المفاهيم، وتشجع اشتراك المشجعين وتفيد عملية التغذية الرجعية، كما تستطيع إعطاء العديد من الفرص لمبيعات هذه السلع، وبذلك تحدث دورا دراميا في عالم الرياضة، والأهم من ذلك أن تظل هذه الخبرات عالقة بالذهن كلما ذكرنا المباراة نفسها إضافة على ذلك فإن مباراة معينة، قد تساعد رجل التسويق على الوصول إلى قطاعات معينة، مثل، المستخدم المستمر للسلعة، حملة الأسهم والمستثمرين أو إلى مجموعات معينة تشغل قطاعا ديموغرافيا فمثلا شركة "Audi" لصناعة السيارات، التي وقعت العديد من اتفاقيات الرعاية، لرياضات: الفروسية، سباقات التزحلق على الجليد والقوارب الشراعية، فقد وجدت بعد الحدث أن المشجعين والمشاركين كانوا من العملاء المستخدمين لسيارات الشركة "Audi"، كما صرح "جاي هيوتن" مدير التسويق بشركة أودي قائلا: "إننا نحاول الوصول إلى العملاء الذي يعرفون ويقدرون تكامل السائق مع السيارة، والقبطان مع السفينة، والفارس مع الحصان".[2]

5- العرض في وسائل الإعلام:

[1]Michel Desbordes , Julien Flagoux, Op.cit, p.142.

[2] سعد أحمد الشلبي، مرجع سبق ذكره، ص164.163.

يعد الإعلان أحد المكاسب التي يتم جنيها من الرعاية الرياضية، فالخدمة الرياضية التي تتم رعايتها، سواءا كانت رياضيا أو فريقا أو مباراة أو اتحادية، يمكن تطويقها بعقد يؤمن الراعي، أو باتفاقية تشير إلى الحدث الذي يقام تحت رعاية إحدى المؤسسات الاقتصادية، ومن ثم فإن شعارات الرعاة تظهر بشكل دائم على شاشات التلفزيون ولوحات العرض، مضافا إليها صورهم وأسماؤهم. والمكاسب من الرعاية الرياضية كثيرة نتيجة الاهتمام الإعلامي المتزايد بالأحداث والمباريات الرياضية والشخصيات المشاركة فيها، مما ينعكس على رعاة هذه الأحداث والمباريات. ويتم الإعلان عن طريق الحملات الرياضية الترويجية بعقد الاتفاقيات مع الإذاعة والتلفزيون، وبذلك تضمن الشركة الراعية توصيل رسائلهم إلى العميل عبر العين والأذن. هذه النوعية من الرسائل يعجز المشاهد عن تجاهلها، فبدلا من أن تدفع هذه المؤسسات الراعية لشبكات الأخبار، أصبحت هي التي تصنع الأخبار في وقت قياسي، لسلعة أظهر لها الجمهور حبا وانجذابا.

فوسائل الإعلام الحديثة، تعد أداة أخرى يستخدمها الرعاة أنفسهم للترويج لمنتجاتهم وأنشطتهم، كما يستخدمها رعاة الرياضة ووكالاء التسويق الرياضي ليثبتوا تواجدهم. ويمكن تحديد وتعريف هذه الوسائل بأنها أدوات الاتصال المعتمدة على الكمبيوتر، والتي تسمح بتكامل الصورة و الصورة المتحركة. فقد أصبحت وسائل الإعلام الحديثة جزءا متمما لعملية الرعاية الرياضية، ولأن هذا النوع من الاتصال يؤدي دورا ترويجيا ويجذب انتباه المشاهد دائما. فقد أصبح تأثيره أكثر فاعلية من وسائل الإعلام التقليدية.

6- الاتصال الداخلي:

يمكن للمؤسسة أيضا استخدام الرعاية للاستغلال الداخلي، حيث قد تسعى لتحقيق هذا الهدف وحده، أو بصفته مقترنا بالأهداف الأخرى التي سبقت الإشارة إليها، ما يجعل منه أداة التحام داخلية، تجمع الأفراد حول مشروع مشترك وحقيقي، وليس حول أفكار عامة. يمكن هنا أيضا استغلال الرعاية مرة أخرى، بتنظيم ندوات من طرف الرياضي أو الرياضيين من أجل المشتركين، جلسات التوقيعات للمعجبين، أو حتى تنظيم مسابقات داخلية، حيث قد يكون نصيب الفائز مثلا هو: مرافقة الرياضي خلال يوم واحد، أو المشاركة في حصة تدريبية معه.

هذه الدعامة الاتصالية الخارجة عن طريق العادة، لها غالبا تأثير حاسم وهام، لأن المساهمين في المؤسسة يتملكهم أحيانا الإحساس بأنهم يعيشون شيئا رائعا، وهذا بفضل مؤسستهم.

7- قصر الحقوق:

غالبا ما تدخل المؤسسة في مفاوضات للرعاية تجعلها "الراعي الوحيد"، ويعد هذا النوع من أفضل أنواع الرعاية، حيث يجني أعلى مستوى من العرض دون أي منافس أو ضوضاء أو فوضى في الدعاية والإعلان، وبمعنى آخر تحل الرعاية محل الدعاية والإعلان، ويمكن للشركة الراعية بث رسالتها بشكل مختلف وجديد وأقل تكلفة تجاريا.

وكأحسن مثال للراعي الوحيد أو قصر حقوق الرعاية على راع وحيد، هو البرنامج الذي وضعته اللجنة الأولمبية الدولية تحت اسم "القمة"، ولأول مرة سنة 1988، أثناء دورة سيوول الأولمبية، حيث وقعت اللجنة الأولمبية عدة اتفاقيات تقصر حقوق الرعاية على الشركات الراعية والمنتجة لسلع معينة، حق استخدام الحلقات الأولمبية في أي مكان في العالم. وقد لفتت حقوق الرعاية الأنظار إلى منتجات كثيرة.[1]

الفرع الثاني: تقييم فعالية الرعاية الرياضية وإستراتيجيتها بالنسبة للمؤسسات الرياضية

لقد شهد العقد الحديث تطورا كبيرا وزيادة ملحوظة في الأبحاث التي تهتم بقياس أثر برامج الرعاية، وأصبحت الحاجة إلى التفسير والتعليل تشكل قوة هائلة دافعة وراء القيام بهذه الأبحاث، وهذا يعد محاولة لمساعدة متخذي القرارات، لتفسير وتبرير الأسباب التي تدفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى إنفاق أموال طائلة على مجال الرعاية[2]. وقد ركزت معظم الأبحاث التي ظهرت خلال الثمانينيات ومنتصف التسعينيات على إحصاء وحصر الانطباعات لدى المجموعات المستهدفة عن موضوع الرعاية الرياضية، وهناك عدد كبير من مؤسسات أخرى تقوم باستئجار إحدى وكالات التسويق التجارية، للقيام بهذا العمل.

1-تقييم فعالية الرعاية الرياضية

وتهدف أبحاث الرعاية للوقوف على فعالية الأسباب الحالية في إدارة أنشطة الرعاية، أو القيام بأبحاث تهدف إلى تطوير وتحديث وسائل تنفيذ رعايتهم بشكل فعال ومؤثر. والقيام بقياس فاعلية أثر الرعاية لا يقتصر على طرف دون آخر من طرفي عملية الرعاية، بل يجب على كل طرف القيام بذلك، سواء كان بشكل مشترك أو منفصل. غير أنه ينبغي على طرفي الرعاية أن يمد كل منهما الآخر بالتغذية الرجعية عن نتائج أبحاث الرعاية، وقد يرجع فشل مشاريع الرعاية في الكثير من الأحيان إلى أن الهيئات الرياضية لا تهتم بمراجعة أداء الراعي، للتأكد من أن الإجراءات المتفق عليها تسير في اتجاه تحقيق الأهداف.

[1] نفس المرجع السابق، ص163.

[2] Laborde C, Etude du processus d'influence du parrainage sportif : une analyse des réactions cognitives et affectives dans une approche dynamique, Thèse de doctorat, Université de Toulouse 1, IAE, 2010, p124.

فقد أشارت أبحاث المعهد الألماني للدراسات الإعلامية "IFM"، أن هناك 12% من المشاهدين لمباريات كرة القدم تعرفوا على الرعاة الرئيسيين للدوري الألماني، واستطاعت الاتحادية الأوروبية عبر نتائج تلك الدراسة، جذب رعاة جدد لرعاية أنشطة ومسابقات الاتحادية[1].

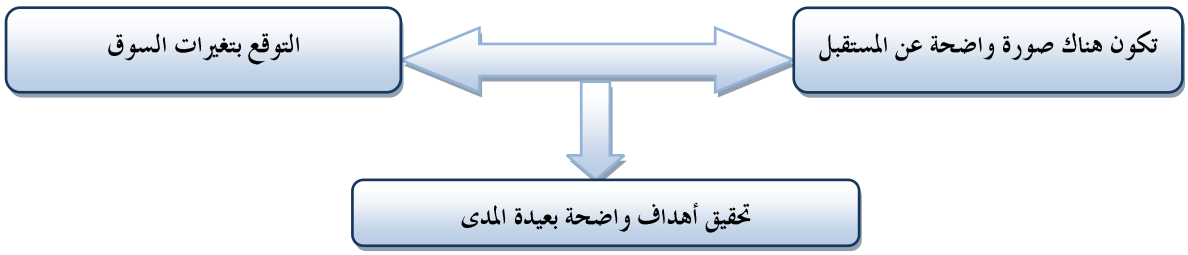
2- إستراتيجية الرعاية الرياضية في المؤسسات الرياضية:

بنظرة تحليلية لكيفية وضع استراتيجيات للرعاية الرياضية، نرى أنها عبارة عن تطبيق عناصر الخطة من تحديد الأهداف ورسم السياسات وتحديد الإمكانات المادية والبشرية، وإقرار الإجراءات ووضع البرامج التنفيذية والزمنية لتحقيق أهداف عملية الرعاية الرياضية[2]. ويستلزم تحقيق ذلك وجود جهاز إداري مستقل يقوم بتجميع المعلومات الداخلية والخارجية للمؤسسة الرياضية والمتعلقة بالمستثمر والمستفيد واستخدامها في اتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق الأهداف[3].

ويمكن تمثيل العمل بالإستراتيجية والعمل بدون إستراتيجية، من خلال الشكل التالي :

شكل رقم(02-02) :الرعاية الرياضية الفعالة سلسلة الإدارة المثلى

مع الإستراتيجية



بدون إستراتيجية



[1] سعد أحمد الشلبي، مرجع سبق ذكره ، ص177.

[2] ناصري عبدالقادر، الاستثمار والتسويق باستخدام الأساليب الإدارية المستحدثة في مجال التربية البدنية والرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية، 2007، ص56.

[3] حسن أحمد الشافعي، الاستثمار و التسويق في التربية البدنية و الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2006، ص172.



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

إن وضع إستراتيجية للرعاية الرياضية يعد من أهم التوجهات لتحقيق تنافس تسويقي جيد وتنمية تسويقية متطورة في قطاع المؤسسات الرياضية، إذا أردنا الارتقاء بمستوى الرياضي ورفع مستوى الفرق الرياضية المحلية والدولية والعالمية .ويتطلب ذلك تبني إجراءات متطورة لترقية مستوى الوعي الرياضي عن طريق توضيح أهمية الممارسة الرياضية ، وتغيير أهداف المؤسسات الرياضية وتدعيمها اقتصاديا ، ونشير هنا إلى أن تحقيق هذه الأهداف يفرض بالضرورة توفير إدارة مهنية محترفة بجانب التطوعية وتحقيق المنافسة بين المؤسسات الرياضية المختلفة ، والاهتمام بالتنمية الذاتية إلى جانب توفير خدمات رياضية عالية المستوى والجودة ومن ثم يمكن القضاء على المشاكل الاجتماعية المحسوبة وتحقيق رضا الذات عن الأنشطة المقدمة وزيادتها[1].

وإستراتيجية الرعاية الرياضية تتناول جانبين ، الجانب الأول يسعى إلى تقييم قطاعات السوق الرياضي المعني بالمستفيدين(لاعب، إداري، مدرب، معلم، أخصائي ترويح)، أما الجانب الثاني فيهتم بالبدائل الإستراتيجية ومنها غير المتمايز الذي يتعامل مع السوق الرياضي الكبير كسوق واحد، والمتمايز ويهتم بتقسيم السوق الرياضي إلى عدة قطاعات ويهدف إلى تحقيق تنافس تسويقي بين القطاعات في الأنشطة

المختلفة في مجالات التعليم والتدريب والإدارة والترويج، أما المتمركز فهو عبارة عن قطاع رياضي صغير يسعى إلى تفعيل التنمية التسويقية لهذا القطاع[2].

ومن المهم التعرض لتفسير طرق إعداد الخطط التسويقية في المؤسسات الرياضية حيث يوجد تخطيط تسويقي من أعلى إلى أسفل وتتولى فيه الإدارة العليا وضع الخطط للمستويات الأدنى، والتخطيط التسويقي من أسفل إلى أعلى وتقوم كل إدارة فيه بإعداد أهدافها وإرسالها إلى الإدارة العليا للموافقة

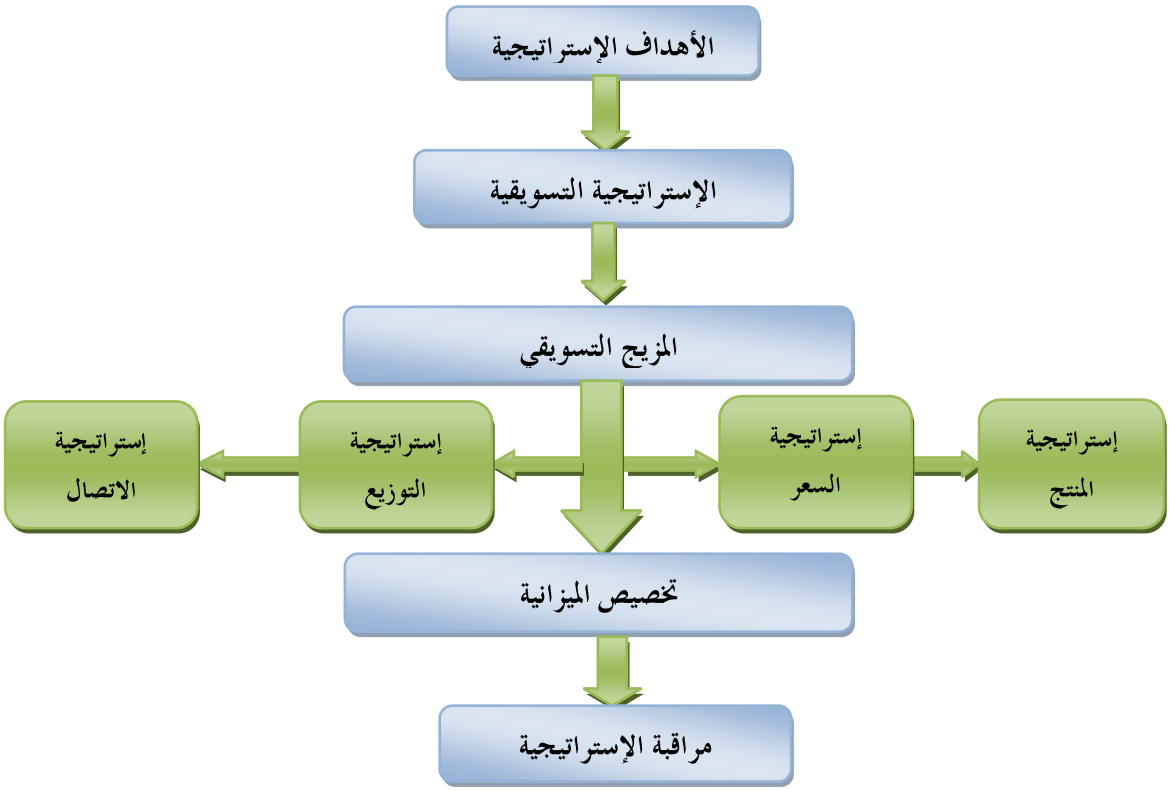
[1] نفس المرجع السابق، ص56.

[2] نفس المرجع السابق، ص56.

واعتمادها، وتخطيط الأهداف من أعلى ووضع الخطط التنفيذية من أسفل، وهذه الخطط هي الأكثر شيوعا واستخداما .

ويوضح الشكل التالي الإستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة:

شكل رقم (02-03) : الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة



المصدر : طوبال وسيم، أسباب ضعف الرعاية الرياضية في الجزائر– حالة الاتحاديات الرياضية الجزائرية–، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2009، ص71.

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

يتأسس على المدى الزمني سواء كان طويلا أو متوسطا أو قصير الأجل، وتوجد خطط أخرى توضع على أساس دراسة الأسواق وتهتم بالتسويق الخارجي والداخلي المحلي.

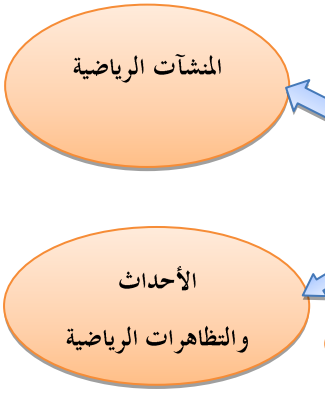
ومن المفيد دراسة واقع الرعاية الرياضية بالمؤسسات الرياضية بصفة عامة ، حيث تعتبر وظيفة أساسية ومصدرا للدخل جيدا لها، وهي الآن تسعى إلى تأهيل المتخصصين في هذا المجال، وبذل الجهود لرفع

القدرات التسويقية للعاملين بإدارة الرعاية الرياضية ، وتدعيم الوعي بأهميتها بالنسبة لرجال الأعمال والمستثمرين[1].

المطلب الثالث: أشكال الرعاية الرياضية

تعد إمكانية ممارسة الرعاية في المجال الرياضي متنوعة مقارنة بمجالات الرعاية الأخرى، نظرا للعدد الكبير لشتى أنواع الرياضات المختلفة والتي يمكن للمؤسسات الراعية أن تنجز من خلال تعاقداتها عبر تلك الأنواع المختلفة من الرياضات، الأهداف الاتصالية والتي تمتد لتشمل سلسلة من الرياضات، الأهداف الاتصالية والتي تمتد لتشمل سلسلة من الرياضات الأولمبية. ففي المجال الرياضي يستطيع المرء أن يقرر أيا من الأشكال التقليدية للرعاية يمكن أن يحظى بتعاقدات المؤسسة، بالإضافة إلى أن الرعاية الرياضية في ضوء تلك الأشكال قد تكون في مجال رياضة المستويات العليا أو مجال الرياضة للجميع أو في مجالات رعاية الناشئين، وهذه الأشكال تتضمن:

الشكل رقم (02-04): أشكال الرعاية في المجال الرياضي



المصدر: سعد أحمد الشلبي، مرجع سبق ذكره، ص176.

يمكننا شرح الشكل كما يلي:

1- الرعاية الرياضية للاعبين والفرق الرياضية

رعاية اللاعبين والفرق الرياضية هي أكثر أنواع الرياضة شيوعا بين المؤسسات الاقتصادية، إذ تستطيع المؤسسة الراعية أن تحصل على مجموعة من الخدمات المقابلة عبر هذا الشكل من الرعاية، متمثلة في

[1] علية عبد المنعم حجازي، حسن الشافعي، إستراتيجية التسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2009 ،ص61 .

الإعلان على ملابس اللاعبين، أو الإعلان عن اسم الشركة أو منتجاتها أثناء النقل المباشر عبر مختلف وسائل الإعلام، للأحداث التي يشارك فيها اللاعبون أو الفريق، علاوة على ذلك فإنه إذا لزم الأمر يمكن للراعي أن يستخدم صور اللاعبين للإعلان عن منتوجاته، بجانب المساعدة في تنفيذ بعض الإجراءات المرتبطة بترويج المبيعات.

أحد أهم الاشتراطات المرتبطة بهذا الشكل من الرعاية وبشكل خاص في مجال رياضات المستوى العالي، هو درجة شهرة اللاعبين أو الفريق وديناميكية الصورة، لأن هذا النوع من الرعاية يرتبط بمخاطر كبيرة وجمة، أكثر من المخاطر التي تتعرض لها أنواع الرعاية الأخرى، كذلك فإن إحدى المشكلات التي تقابل ذلك النوع من الرعاية هي ارتباط بعض اللاعبين بتعاقدات إعلانية مستقلة على الرغم من أنه يلعب لأحد الفرق، وقد تكون التعاقدات مع إحدى الشركات المنافسة للراعي الأساسي للفريق.[1]

أما المشكلة الأخرى والأكثر خطورة، فهي ارتباط بعض أنواع الرياضات بظاهرة تعاطي المنشطات مما يؤدي إلى الإضرار بالمصلحة العامة، حيث يعد تحسين وبناء صورة المؤسسة واحدا من الأهداف التي تأتي في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات الراعية إلى إنجازها عبر الرعاية الرياضية، بالإضافة إلى الأهداف المتعلقة

بزيادة درجة شهرة المؤسسة والتي تمثل الهدف الأول لهذا النوع.

وفي ضوء ذلك فقد أظهرت دراسة معهد أبحاث التسويق في ألمانيا عام 2002، أن 59% من السكان يرون أن رياضة ألعاب القوى هي أكثر الرياضات التي ثبت فيها تعاطي المنشطات، تليها في ذلك رياضة الدراجات.[2]

2- رعاية الإقامات والأحداث الرياضية

تزايدت أهمية الرعاية للأحداث والإقامات الرياضية الكبرى في الوقت الحالي عما كانت عليه من ذي قبل وذلك نظرا لارتفاع متطلبات التمويل لتلك الأحداث الرياضية الكبرى مثل الدورات الاولمبية، وبطولات كأس العالم لكرة القدم. حيث أصبح العائد المادي من إيرادات بيع التذاكر وحقوق البث التلفزيوني لا يستطيع أن يفي بمفرده بمتطلبات التكلفة المرتفعة لإقامة تلك الأحداث،هذا الشكل من الرعاية يوفر مجموعة من الخدمات والخدمات المقابلة، لكن من طرفي الرعاية سواء كان ذلك على المستوى القومي

[1] http://www.aide-amploi.net/sponsor.htm. Consulté le:06 mai 2014 à 16h29.

[2] سعد أحمد الشلبي،مرجع سبق ذكره، ص169.

أو الدولي. فالمؤسسات الراعية قد تساهم في عمليات التمويل أو في توفير الأدوات والأجهزة الضرورية للحدث في المقابل تحصل على مجموعة من الخدمات نذكر منها: (الإعلان عن تذاكر الدخول للمباريات، الفوز بعناوين الرعاية، النشرات الإعلامية للحدث، العرض في وسائل الإعلام).

وعبر تلك المجموعة من الخدمات يستطيع الراعي تقوية وتوثيق الاتصالات مع المجموعة المستهدفة، لأن اسم أو علامات منتجات الراعي لا تظهر فقط في تقارير وسائل الإعلام المختلفة، بل تظهر دائما في مكانة بارزة.

كما أن الأعداد الكبيرة من المنتجات، جعلت من الصعب دائما التفرقة بينها وبين الآخرين، ومن ثم أصبحت الشركات تشجع كل فكرة جديدة للإعلان عن منتجاتها، حتى تستطيع أن تحتل مكانة متميزة في ظل أوضاع المنافسة الشديدة، هذا الشكل من الرعاية يمكن أن يقدم خدمات متميزة للعملاء الكبار للراعي داخل الحدث، بالإضافة إلى إمكانية تحسين جو العمل العام لمجموعة العاملين داخل المؤسسة الراعية أن تقرر ما إذا كانت سوف تدخل كراع رئيسي أو مشارك أو وحيد، لأن ذلك يكون مرتبطا بطبيعة التمويل والخدمات المقابلة.[1]

3- رعاية الاتحاديات الرياضية

إن تشجيع الاتحاديات الرياضية الوطنية والدولية يقدم للمؤسسات الاقتصادية، فرصا متعددة الأشكال لممارسة الرعاية، حيث ترتبط رعاية الاتحاديات بسلسلة من الإجراءات مثل، رعاية الفرق الرياضية أو الإقامات والأحداث التي تنظمها الاتحادية، وهذا يخدم متطلبات التأثير الإيجابي لإجراءات العلاقات العامة، على المستويين القومي والدولي. ويجب على رجل التسويق الرياضي أن يلاحظ أن الالتزامات المتعلقة بالممارسة التطبيقية لهذا النوع من الرعاية لا يختلف كثيرا عن المجالات الأخرى، غير أن المؤسسات الراعية تحصل في الغالب على حزمة من الخدمات يمكن الاستفادة منها في تنفيذ الحملات الإعلانية وأنشطة العلاقات العامة، وهذا النوع يشتمل على:

(الاستفادة من العناوين الرسمية، لوحات الإعلانات حول الملاعب، الإعلان على ملابس اللاعبين، التوقيع للمعجبين، الاسم المسند للراعي، استخدام شخصية الرياضيين، المجلات الرياضية المتخصصة للاتحادية).

وتستطيع المؤسسة عبر تلك الحزمة من الخدمات بلوغ الأهداف الإعلانية بشكل أفضل من مثيلتها التقليدية. وتسيطر رعاية الاتحاديات الرياضية على 16% من إجمالي حجم الأموال التي تنفقها المؤسسات

[1] نفس المرجع السابق، ص171.

الاقتصادية على مجالات الرعاية الرياضية الأخرى، في حين أن رعاية الأندية تسيطر على 43% من الإنفاق، وهذا يعود إلى أن النظم الرياضية في معظم دول العالم تكون فيها السيطرة والغلبة للأندية الرياضية، حيث تتجه خطوط السلطة في المجال الرياضي من أسفل إلى أعلى.[1]

4- رعاية البرامج الرياضية وصفحات الإنترنت الرياضية

رعاية البرامج الرياضية هي أحد أشكال العرض الجديدة في الإذاعة والتلفزيون، والتي تزايد استخدامها بقوة من قبل المؤسسات الاقتصادية منذ منتصف التسعينيات من القرن الماضي، ولذلك يستطيع المرأ أن يطلع على تلك الفترة الزمنية مرحلة رعاية البرامج الرياضيةـــ حيث أن الأساس من هذا الشكل، وسوف يكون بشكل أوسع وأسرع مما هو عليه الآن، وكذلك عند مقارنته بأنواع الرعاية الأخرى، هذا في ضوء الزيادة الواضحة في حجم التجارة الإلكترونية عبر شبكات الأنترنت، إذ أن أبحاث منظمة التجارة العالمية أشارت إلى أن حجم التجارة الإلكترونية سوف يصل في نهاية عام 2004 إلى 387 مليار دولار أمريكي، هذا ومن جانب ومن جانب آخر فإن عدد مستخدمي الأنترنت في كافة أنحاء العالم ليس بالعدد القليل، إذ بلغ 500 مليون فرد عام 2001، وازداد هذا العدد فوصل إلى 941.8 مليون في نهاية عام 2005، غير أن النسبة الأكبر من المستخدمين تتركز في الدول الأوروبية والدول الآسيوية. وفيما يرتبط بالمجال الرياضي تؤكد الكاتبة الإنجليزية Maria Gerhards أن 25% من مستخدمي الإنترنت، تكون بؤرة اهتمامهم هي التزود بالمعلومات المرتبطة بالمجال الرياضي.

ورعاية الإنترنت تقدم العديد من الفرص للرعاة للتواصل مع المجموعات المستهدفة، والتأكيد على تطور المؤسسة في استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، وفي الوقت الحاضر تستخدم 10% من المؤسسات التي لها تعاقدات في مجال الرعاية من هذا النوع، ويشير الصحفي الفرنسي Thomes Medaue أن عدد المستخدمين للموقع الرياضي Sport1 قد بلغ 43 مليون مواطن في شهر يناير عام 2002.[2]

5- رعاية أماكن المنافسات الرياضية

تزايدت في السنوات العشر الأخيرة، الرغبة لدى المؤسسات الاقتصادية في دعم وتشجيع أماكن إقامة

[1] نفس المرجع السابق، ص172،173.

[2] نفس المرجع السابق، ص173،174.

المنافسات الرياضية، وإن كانت ملاعب كرة القدم تحظى بالنصيب الأكبر من الإنفاق على هذا النوع من الرعاية وذلك بسبب:

- الأعداد الكبيرة لمشاهدي كرة القدم داخل ملاعبها؛
- فاعلية التأثير للإعلان في ملاعب كرة القدم، في مواجهة الألعاب الأخرى.

ورعاية أماكن المنافسات هي أحد أشكال الرعاية التي ترتبط بعمليات التخطيط طويل المدى، للوصول إلى التأثير المطلوب. ويعد تأجير الأماكن المميزة في المقصورة الرئيسية لرؤساء مجالس إدارة المؤسسات الراعية، بالإضافة إلى أماكن لكبار عملاء المؤسسة، أكثر عناصر هذا النوع من الرعاية استخداما، لأنه يوفر فرصا للاتصال المباشر مع كبار الشخصيات الهامة في الدولة، مما يجعل المؤسسة الراعية في بؤرة اهتمام صانعي القرار، ومن ثم التأثير الإيجابي على الصورة الاجتماعية للمؤسسة.[1]

ويتميز هذا النوع من الرعاية، بإمكانية المساعدة الإيجابية في إنجاز بعض أهداف عناصر الترويج الأخرى مثل، ترويج المبيعات، غير أن هذا الشكل من الرعاية يتطلب تكاليف مادية عالية، إذ يبلغ تأجير أحد الأماكن المتميزة في العام، ما يقارب 130 ألف يورو، ولذلك فإن الأندية الكبرى استطاعت أن تحقق إيرادات كبيرة عبر هذا الشكل، وخير مثال على ذلك هو نادي "بايرن ميونخ" الذي استطاع تحقيق إيرادات تقترب من 6 ملايين يورو في عام 2002، ويمكن للرعاة عبر هذا النوع الحصول على حزمة من الخدمات

المتميزة تتضمن ما يلي:

- **الاتصال**: اتصالات مباشرة ومتنوعة مع الجماهير في الملاعب والمشاهدين لوسائل الإعلام؛
- **حقوق البيع**: عرض بعض المنتجات والخدمات للراعي في الملعب مع إمكانية البيع المباشر للجماهير؛
- **الضيافة**: الاستفادة من الخدمات المقدمة لنادي رجال الأعمال والاستفادة من استخدام الملعب في بعض الإقامات الخاصة بالراعي؛
- **الإعلان**: إمكانية الإعلان حول الملعب والارتباط بجميع أنشطة العلاقات العامة للراعي.

إن الهدف الذي يأتي في مقدمة أهداف هذا الشكل، هو إنتاج ودعم الاتصالات مع العملاء[2].

[1] http://www.aide-amploi.net/sponsor.htm. Consulté le: 08 mai 2014 à 18h29.

[2] أحمد الشلبي، مرجع سبق ذكره، ص176.175.

المبحث الثاني: سوق الرعاية الرياضية

تمكن الرعاية الرياضية من الرفع من شهرة العلامة، من خلال إشراك منتوجاتها مع الفريق أو الحدث أو الرياضي الذي قامت برعايته، من خلال تغطية إعلامية جيدة تسمح باستهداف فئة عريضة من الجمهور المستهدف. هذا الأثر الكمي، يمكن أن يضاف إليه أثر كيفي، من خلال زيادة إدراك الجودة في ذهن المستهلكين، وللوصول إلى الأهداف المرجوة لا بد من دراسة سوق الرعاية الرياضية ومحاولة معرفة الجوانب المحيطة به[1].

المطلب الأول: معايير وتقنيات اختيار الرياضة من طرف الراعي

لتحديد اختيار نوع الرياضة القادرة على تطوير صورة العلامة، شهرة أو صورة المنتج أو الخدمة، يجب أولا تحديد ما نريد إبداءه للعينة المستهدفة، في نفس السياق يمكن أن نفرق بين ثلاث استراتيجيات للمؤسسات في هذا المجال:

الشكل رقم (02-05): استراتيجيات المؤسسات الراعية لاختيار نوع الرياضة

[1] Tribou G, Op.cit, p 04.



Source: Champ robin, sponsoring sportif un marché original ,http://librapport.org/getpdf.php?download=862,consulté le :25 mai 2015 à 11h30.

ولتوضيح الشكل أكثر نتطرق إلى المعايير التي يتم على أساسها اختيار الرياضة من طرف الراعي:

الفرع الأول: معايير اختيار الرياضة من طرف الراعي

بعد تحديد نوع القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، يأتي اختيار نوع الرياضة، والذي له علاقة بمدير المؤسسة والرياضة التي كانت يمارسها في شبابه، أو تلك المألوفة لديه "حالة الرعاية السخية"، كما يتعلق أيضا بحجم المؤسسة، حيث أن[1]:

- **الرعاية السخية**: بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والجماعات الصغيرة؛
- **إدارة التغيير**: بالنسبة للمجموعات الكبرى والتي يجب أن تأخذ في الحسبان، اختيارات منافسيها للنشاطات الرياضية التي يقومون برعايتها.

وتجدر الإشارة أنه تتم رعاية الحدث أو المنافسة التي تحظى بتغطية إعلامية كبيرة، من أجل عائداتها التجارية، في حين أن اختيار رياضة أو حدث غير بارز تكون له عوائد من حيث الصورة. واختيار النشاط الرياضي بالنسبة للراعي، يجب أن يأخذ في الاعتبار ثلاثة أنواع من القيود:[2]

[1] Champ robin, Op.cit. p04.
[2] Ibid. p 05.

- **قيد الوقت:** فرزنامة إجراءات المنافسات الرياضية لا تتطابق دائما مع رزنامة المؤسسة الخدمية، إذ يجب التوفيق بينهما من خلال استغلال توقيت المنافسات الرياضية، لعرض السلع والمنتجات الجيدة للمؤسسة،...الخ؛
- **قيد التكلفة:** فالمؤسسة الخدمية الراعية لها ميزانية للاتصال، وعليها أن تقسمها (توزعها) بين الرعاية والاتصال التقليدي، من أجل الحصول على أفضل عائد للاستثمار، وهو يتجسّد في اختيار نوع الرياضة؛
- **قيد المنافسة:** فالمؤسسة الخدمية الراعية ليست وحدها من تبحث عن أفضل فرصة ممكنة، يوفرها حدث رياضي، تتضمن عدة مؤسسات راعية، تتنافس حول حقوق البث التلفزيوني مثلا، أو أماكن وضع اللوحات الإشهارية، والتي تختلف أسعارها حسب نوعية الحدث أو المنافسة.

فكل هذه الخيارات تعتبر إستراتيجية، ويمكن أن تمثل مخاطر كبيرة على المؤسسة، فهي تختار الاستثمار في رياضة كلاسيكية أو حديثة، وطنية أو دولية، في فريق أو فرد، ولكن تبقى القيم الأساسية للرياضة المختارة، هي التي تحدد الاختيار بالنسبة للراعي، مثل[1]:

- قيمة المنافسة الأساسية، التي تعادل الفكر الصادق واللّعب النظيف؛
- قيمة الأخوة الرياضية، من خلال الجهد الجماعي (تسمح بالاتحاد ومحاربة الأنانية والفردية) ؛
- قيمة الهواية والجهد المجاني، (قيمة أساسية غير اقتصادية وممثلة للأمل الأولمبي) ؛
- قيمة اللياقة الرياضية وتجاوز الذات والآخرين، فالمسؤول الجيد في مؤسسته، مثل رياضي المستوى العالي)؛
- قيمة المغادرة والمخاطرة (تؤدي لفعالية في الاتصال).

فمن خلال مختلف القيم المذكورة، نلاحظ أنها مرتبطة عادة برياضات الهواية، لذلك فعلى الراعي التفريق في كل المجالات تقريبا، بين رياضة الهواية ورياضة الاحتراف، والتي تتضمن عادة قيما مختلفة.

فرياضة الاحتراف ترتبط، بالجماهير، الأموال، الرهانات الاقتصادية، المنافسة، الأهداف. في حين أن رياضة الهواية ترتبط: بالتطوع، الصداقة، الأخوة، الأمانة.[2]

الفرع الثاني: تقنيات إجراء عملية الرعاية الرياضية

[1] Christian garrabos, Sport sponsors et communication, Ed. Dalloz, Paris, 1991, p.68.
[2] Tribou G, Op.cit. p 06.

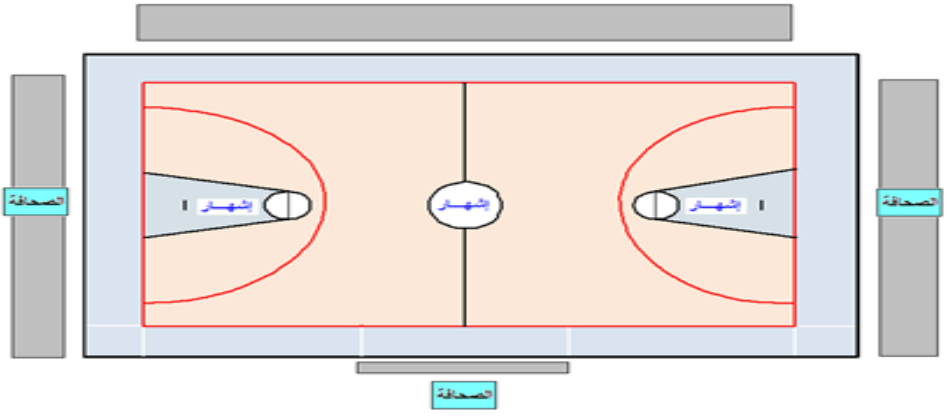
تخضع عملية الرعاية الرياضية، لتقنيات عملية محددة ومضبوطة تختلف حسب كيفية ومكان إجرائها، وهي أربع تقنيات:

- **تقنية الفضاء الثابت:**

تعتمد هذه التقنية على وضع لوحات وملصقات إشهارية ثابتة تحمل اسم أو علامة المؤسسة الخدمية الراعية، في الملاعب أو القاعات الرياضية. وتهدف هذه التقنية إلى احتواء جمهور غير مباشر من خلال، التلفزيون، الصحف، قادات الرأي...[1] فرؤية اسم أو علامة المؤسسة يتم بصفة آلية دون أن يعني ذلك المشارك في المباراة الرياضية أو المشاهد. فليس هناك شك أن العرض في الملاعب يعتبر الأكثر مردودية.[2]

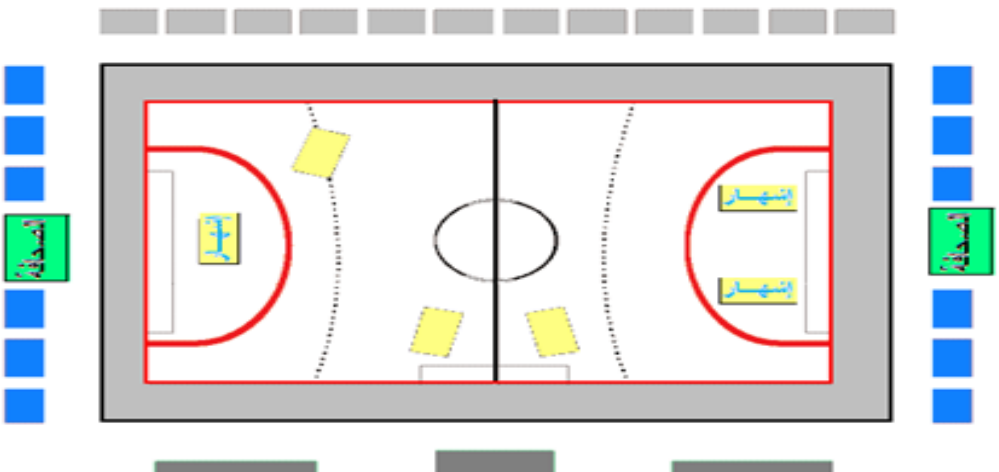
وفيما يلي يمكننا عرض بعض الأشكال عن تقنية الفضاء الثابت:

الشكل رقم (02-06): مثال لمخطط الملصقات الإشهارية للراعي في ملعب كرة السلة



Source: Michel desbades, julien flagoux, organiser un événement sportif, Ed Eyrolles, paris, 2007, p147.

الشكل رقم (02-07): مثال لمخطط الملصقات الإشهارية للراعي في ملعب كرة اليد



[1] Christia
[2] Silver P

Source: Ministère De La Jeunesse Et Des Sports, Comité d'organisation des 9emesjeux Africains , Dossier Markating des 9emesjeux Africains 2007, Alger ; 2008, p.25.

من الشكلين السابقين نلاحظ أن اللوحات الإشهارية الإلكترونية الموضوعة على محيط الملعب تقنية مشهورة لدى الجماهير، والتي تسمح بإضفاء نوع من الحركية، ما يجلب نظر المشجعين الحاضرين والمتفرجين، وعادة ما يتم تمرير رسائل طويلة، سعرها مرتفع نوعا ما، ولكنها تمنح فرص العرض لعدة معلنين.

- **تقنية الفضاء المتحرك**[1]:

بعض المؤسسات الخدمية الراعية تنتقل وبدون أن تشعر، من الدعم المالي للفضاء الثابت إلى الفضاء المتحرك، أين تكون اللوحات أو الملصقات الإشهارية في حالة حركة. تشمل هذه التقنية استعمال أقمصة اللاعبين الذي يتحركون باستمرار في ميادين المنافسة، إضافة لاستعمالها للوسائل والأدوات الرياضية التي تدخل في المنافسة، من خلال وضع علامة المؤسسة الخدمية الراعية في سيارات السباق، الزوارق والألواح الشراعية، ملابس العدائين أو الدراجين...الخ. هذه التقنية يمكن أن تؤدي للرفع من شهرة المؤسسة الخدمية الراعية وعلامتها إذا ما حظيت بتغطية إعلامية مناسبة، إضافة لضرورة تحقيق الانتصار مما يولد حب العلامة من طرف الجمهور.

بالرغم مما توفره هاتان التقنيتان، اللتان تعتمدان على استغلال الفضاء الثابت أو المتحرك، إلا أنهما تبقيان أقل استقطابا للجمهور الرياضي، مما يدفع بالمؤسسات الراعية تدريجيا، للاهتمام أكثر بشخصية الرياضي نفسها، بدلا من فضاء المنافسة الرياضية.

- **تقنية الشخصية:**

[1] Christian garrabos, Op.cit. p.69.

من خلال هذه التقنية يتم البحث عن رياضي ذي مستوى عال من طرف الراعي، بغرض تمويله في المنافسات الرياضية، شرط أن يرتدي هذا الرياضي ألبسة تحمل علامات إشهارية لصالح المؤسسة الراعية. فمثلا في سنة 1933 قام "René Lacoste "بإهداء ملابس رياضية تحمل علامة "Lacoste" لبعض الرياضيين الأبطال، مثل J.Owen الذي فاز بأربع ميداليات ذهبية في الألعاب الأولمبية لبرلين، مرتديا آنذاك الحذاء الرياضي ل "Adidas".[1]

ويشترط في هذه العملية فوز وانتصار الرياضي، لأن نجاح علامة المؤسسة الراعية مرتبط جدا باسم البطل الرياضي[2]. مع أنه في بعض الأحيان، فإن الأبطال لا يختارون بالنظر للنتائج التي يحققونها فقط، ولكن حتى الصورة التي يمثلونها، وهو ما يؤكده "Olivier Lemoine" مسؤول الرعاية الرياضية لشركة Adidas، إذ قال "إن الرياضيين الذين نقوم برعايتهم، ليسوا بالضرورة هم الأفضل ولكنهم أولئك القادرون على نقل صورة إيجابية للجمهور الذي نستهدفه، وهي الفئة من 12 إلى 20 سنة".[3]

بالرغم مما تقدمه هذه التقنية من إيجابيات فإنها لا تخلو من بعض السلبيات، فمثلا بالنسبة للرياضي، فرغم المجهودات التي تقوم بها المؤسسة الراعية، فإن اسم علامتها لا يكون دائما واضحا أو مقروءا، بالنظر لطبيعة المنافسة التي يخوضها الرياضي، فسرعة المتزحلق على الجليد أو الظروف المناخية في أعالي الجبال بالنسبة للرياضي المتسلق لا تسمح بالتعرف بشكل واضح على اسم العلامة التجارية التي يحملها هذا الرياضي، ونفس الشيء بالنسبة لركوب الدراجات. فهذه الظروف وأخرى، تدفع ببعض المؤسسات الراعية للتعاقد مع بعض الفرق الرياضية.[4]

- **تقنية الفرق أو المجموعات الصغيرة**

تقدم هذه التقنية امتيازات مقارنة بالتقنية السابقة، أولا من حيث ضمان العملية، فالمؤسسة التي تتجه نحو رعاية الفريق أو النادي أو المجموعات الرياضية، تتجنب تلك المخاطر المرتبطة بفشل الرياضي البطل، كما أنها تسمح بالحصول على صورة ديناميكية أمام الجمهور. فمثلا بالنسبة لشركة"أوريدو"فإن دعمها للمنتخبات الوطنية يضمن لها النجاح دائما، فإذا فاز المنتخب الجزائري على نظيره الألماني في بطولة كأس العالم لكرة القدم، فهو يعتبر بمثابة نجاح بالنسبة للشركة. وحتى في حالة خسارة المنتخب الجزائري، فإن شركة "أوريدو" تعتبر رابحة.

[1] Silver Piquet, Op.cit. p.85.
[2] Christian garrabos, Op.Cit. p.69.
[3] Michel Desbordes,Gestion du sport, Ed.Vigot, Paris, 2011, p.15.
[4] Silver Piquet, Op.cit. p.91.

من جهة أخرى فإن تقنية الرعاية من خلال الفرق الرياضية، تحد من الآثار العكسية للنجومية، لأن حضور اسم علامة الراعي في الألبسة الرياضية للسائقين أو لاعبي كرة القدم يُحدث أثر التكرار، فخلال 90 دقيقة لمباراة كرة القدم، فإن علامة الراعي تظهر بشكل ديناميكي أمام الملايين من المتفرجين، وعشرات الآلاف من الجماهير الحاضرة[1].

فشركة "Adidas" التي قدمت الألبسة الرياضية التي تحمل اسمها ل 13 فريقا من بين 24 متأهلة للدور النهائي لكأس العالم، يحمل لاعبوها علامة "Adidas" على ملابسهم، كما أن هذه التقنية تخلق من حيث الصورة، علاقة أو رابطة بين الراعي والمجهودات التي يقوم بها الفريق، وهذا ما يمكن المؤسسة من الاندماج محليا، لأن الفريق عادة يمثل مدينة أو منطقة[2].

المطلب الثاني: الجوانب القانونية لعملية الرعاية

في حقيقة الأمر، لا يوجد حق للرعاية لأن هذا النشاط لم يعترف حتى الآن بأنه طريقة للاتصال. وبناء عليه، يكفي الرجوع للقانون من أجل إيجاد الإجابات عن الأسئلة التي يمكن أن تطرحها المؤسسة على نفسها عند الشروع في عملية مماثلة. و بفضل قانون العقود استطاعت المؤسسات من معالجة العديد من أنواع العمليات، ومن جهة أخرى، فالعقد فقط هو الذي يسمح باحتواء أو محاولة احتواء جملة المشاكل التي يمكن أن يطرحها اتفاق بهذه الطبيعة الخاصة .كما أنه من المهم الإشارة قبل أي عقد رعاية، إلى ضرورة تكوين ملف للرعاية باستطاعته إقناع الراعين، من أجل التمكن في النهاية من إنجاز المشروع المرغوب فيه في الحدث المرتقب.

الفرع الأول :تكوين ملف الرعاية

في البحث عن شركاء راعين للتمويل المالي أو المادي، ينبغي إظهار هذا الملف للمتعاملين أمام الآخرين و أمام المؤسسة، حيث سيكون بمثابة مقياس ممتاز أو بالأحرى فإن ملفا ثريا و دقيقا يمثل الدليل النموذجي على وضوح المشروع .ومن هنا فانه من الأهمية بمكان تتبع المراحل التالية قبل تكوين ملف الرعاية:

1. التقديم:

قبل الحديث عن المضمون، من الضروري توضيح أهمية الشكل إذ أن غلافه يجب أن يكون مميزا لكي

[1] Ibid. p.93.
[2] Ibid. p.94.

يجلب الانتباه و يترسخ في الذاكرة. و عليه يجب تجنب كل من الألوان الفاقعة و الأشياء الكمالية غير المفيدة والتي تعطي الانطباع بأن ذلك تبذير.

و في الأخير يجب أن يكون التقديم متقنا حيث تكون النصوص معالجة و مقروءة دون أخطاء إملائية.

2. المحتوى:

يجب أن يتضمن ملف الرعاية وصفا للمشروع يوضح الأهداف الموجودة وعند الإمكان، برنامج عمل ورزنامة، كما يجب أن يكون هناك بعض من الجاذبية حول الأسئلة الجوهرية :في أي مجال و نوع النشاط الذي تندرج فيه هذه المبادرة؟ من هو صاحبها؟ متى و أين يرتقب إنجازها؟ ما هي الحاجات التي تلبيها؟

من المؤكد أنه من الضرورة بمكان تقديم السيرة الذاتية للمنشطين، مع وظائفهم في الشروع، مع صفحة على الأكثر لكل منهم، حيث يتم إبراز كفاءاتهم :مع ماذا يتكيف تكوينهم؟ في ماذا يمكن أن تفيد تجاربهم السابقة؟...إلخ .بينما يجب أن تكون هناك دراسة تشرح الحاجات التي يلبيها المشروع لأن الأمر لا يتعلق بإنشاء نشاط اقتصادي حيث يجب أن يتم التطرق إلى هذا الجانب بصفة مفصلة مع تضمين دراسة للصفقة، وفيما يتعلق بخطة التمويل، يجب أن يركز عل جدية المشروع مع ذكر النفقات و الأرقام المرتقبة دون إفراط ودون تبسيط، تتماشى مع المبالغ الملتزم بها في البداية و المداخيل المنتظرة[1].

كما ينبغي كذلك إظهار الانعكاسات على الجهة التي يوجه إليها الملف في مضمون (المحتوى) الملف، وتوضيح المسائل المستخدمة، و المساهمات المنتظرة و الدعم المرجو. وعلى هذا فإنه و بغرض عدم حشو الملف، بإمكان طالب الرعاية أن يرفق وثائق مفيدة لمن يريد الاطلاع عليها، جوانب تقنية مفصلة، مخططات،

صور، و كذلك مقالات صحفية، رسائل مساندة أو كفالة.

الفرع الثاني: عقود والتزامات الرعاية

للرعاية عدة عقود والتزامات وشروط يجب على المؤسسات الراعية إتباعها[2]:

1. عقود الراعي:

بما أن أي عمل للرعاية له موضوعه الخاص، و وقته الخاص، و فترته، ومساهموه مقابل الأعمال المتكررة أو المعادة، يمكن أن تكون هناك عقود نموذجية و شروط (بنود) قياسية، نماذج مطبوعات يكفي

[1] Rustenholz A, mécénat et sponsoring des arts, stratégies, N° 259, 2-8 ,février 2001, p32.
[2] Union des annoncceurs, sponsoring et mécénat, vuibert, paris, 1987, p306.

ملأ فراغاتها يجب أن يكون التحرير بصياغة و ألفاظ بسيطة وواضحة و غير ملتبسة دون تأثير في الأسلوب و بنحو صحيح، كما ينبغي انتقاء كلمة لوضوحها وتؤدي الغرض و إفهام المتلقي مباشرة لأن العقد غير موجه للممضين عليه فقط، بل يعني كذلك: المؤمنين، موظفي البنوك، الجباية...الخ .و بعبارة أخرى، يعتبر العقد بصفة خاصة نقطة ترسيخ ضرورية، مهما كان مبلغ الالتزام المالي .يتم إمضاؤه قبل مباشرة العمل، وهو بمثابة رهن ضمان للطرفين.

فضلا عن انه يعطي الفرصة للراعي للتموقع كمهني جاد و يدعم كذلك وضعيته كصاحب إعلان[1].

2. التزامات الراعي:

يتمثل التزام صاحب الإعلان في دفع مبلغ متفق عليه أو التزويد بمنتوج أو تقديم خدمة.

3. التزامات المؤسسة المرعية:

- يجب أن يشارك في حدث حيث يعتاد عليه و يكون واضح الوصف مع أعضاء الفريق معينين بالاسم؛
- يجب أن يحدد عدد الرياضيين و العتاد و نوع الرياضة؛
- يجب أن يتأكد بأن يضمن للراعي تعويض كل ضرر محتمل مع المنافسين الملتزمين و المتفرجين نتيجة الممارسة المنصوص عليها في العقد؛
- يجب أن يلتزم بعدم القيام بأي شيء من شأنه إلحاق الضرر بصاحب الإعلان؛
- يجب أن يضمن لصاحب الإعلان أنه متعاقد حر و أن الالتزامات التي أمضى عليها ليست متناقضة مع الالتزامات المسبقة الأخرى مع الطرف الأخر؛
- يجب أن يعطي حقا غير محدود للاستعمال غير التجاري للاسم الرسمي للفريق أو الرياضي و إلى كل

استغلال فطوغرافي، مصور أو فيلم أثناء و بعد المباريات؛

- يجب أن يلتزم بتزويد الراعي بأيام وقته بهدف القيام بعمليات العلاقات العامة و التواريخ التي يريدها الراعي شريطة أن لا تكون هذه التواريخ لا تتعارض مع التزاماته الرياضية و الثقافية.

4. الشروط المتعددة:

[1] Benveniste F, pratique du parrainage, vuibert entreprise, paris, 2008, p176.

إن تحديد الشروط يجب أن يستجيب إلى انشغال الراعي بتقليل المخاطر- قدر الإمكان- التي تميز عقد الرعاية دون الرجاء في القدرة على التحكم فيها كليا، و على هذا يقوم بإدراج عدد من الالتزامات للإنتاج التي يحددها) من نوع المشاركة الجسدية في تظاهرة العلاقات عامة، تلبية الدعوة (...مع الالتزام الذي يقع على الشخص المختار للمشاركة في الحدث الرياضي أو الثقافي مع الاجتهاد ليقدم أفضل ما لديه لإنجاحها .كما نذكر ثلاثة شروط (بنود) وهي[1]:

- بند الفسخ : وهي نقطة جوهرية حيث يستطيع كل من الراعي و المرعي نسخ العقد في حالة عدم استيفاء بند (شرط) من البنود العقد؛
- الخيارات :يرتقب عموما عقد رعاية إمكانية تجديد الراعي لرعايته إذا اقترح مبلغا مساويا لمبلغ العقد الحالي أو مبلغا متفقا عليه سلفا؛
- دائرة الاختصاص :غالبا ما تجري التزامات الراعية في أماكن متعددة ليست لها علاقة بسكن الراعي أو المرعي، حيث يعتبر ذلك من دائرة اختصاص المحكمة في حالة النزاع.

في الأخير، من الضروري التأكد و التذكير أن التجربة هي التي مكنت من إعداد قائمة للجوانب التي يجب أن تكون موضوع التحليل .كما مكنت هذه الأخيرة من التوصل إلى بند أو عدة بنود يجب أن تتم صياغتها بوضوح في ألفاظها و بلغة لا تحتمل اللبس دون أسلوب متكلف و بنحو صحيح، كما ينبغي اختيار كل كلمة تؤدي بدقة و بوضوح غرض المعنى و من شأنها إفهام القارئ مباشرة لأن العقد غير موجه فقط لطرفي العقد.

المطلب الثالث: الرعاية في المؤسسات الخدماتية و وسائل الاتصال

يهدف هذا المطلب إلى توسيع التحليل في أصالة تقنية الرعاية في المؤسسات الخدماتية من خلال مقارنتها بوسائل الاتصال الأخرى على غرار الإشهار و رعاية العلوم و الأدبيات.

الفرع الأول: الرعاية و الإشهار

إن الإشهار كما يبدو عبر الإعلانات، يرجع الفضل في تطوره إلى تكنولوجيا الاتصال، حيث أن الطابع الجماهيري للإشهار قد جلب انتباه علماء الاجتماع.

و هذا يعني أن تطورها لم يقف عند هذا الحد كوننا نجد اليوم الإشهار على المواقع الإلكترونية على غرار:[2] "Emoto" "إيموتو " و هو موقع مستقل يعالج و يتناول أخبار الدراجات النارية و المعلومات

[1] Ibid, p177
[2] Www.pub-sponsor.fr.st le 28 juin 2015 à 22h :00

المتعلقة بها. كما أن الموقع " Emoto " لا يبيع الدراجات النارية و لا الملحقات و ليس موزعا لأية علامة تجارية و لا يمثل أي وكيل تجاري لكنه يمثل فضاء للمعلومات عن هذه الدراجات و في هذا السياق و استنادا إلى دراسات أجريت في فرنسا سنة 2007،كان هناك 95% من الزوار الناطقين باللغة الفرنسية، بينهم 85% من فرنسا و 15% من بلجيكا و سويسرا، أما ساعات الزيارة فكانت من 8:00 إلى 22:00 في الأسبوع.

الجدول رقم (02-02): الاختلافات بين الرعاية و الإشهار

الرعاية	الإشهار
تربط العلامة التجارية في ذهن المستهلك أو المستهلكين من خلال حدث رياضي أو ثقافي أو اجتماعي أو إنساني.	يربط العلامة التجارية في ذهن المستهلكين بواسطة الملصقات ومقاطع إشهارية.
تعيش في الوقت الحاضر، كون العلامة التجارية مرتبطة بواقع ملموس و غير (متوقع) مرتقب.	يتفاءل و يفضل المستقبل على الحاضر من خلال تجسيد رغباتنا في الحلم.
الرسالة يعبر عنها من خلال الحدث لدى جمهور عريض.	الرسالة يعبر علنها من خلال وسائل الإعلام الخمس: التلفزيون، الصحافة المكتوبة، الراديو، الملصقات و السينما.
هي اتصال عملي (مرتبط بالعمل).	اتصال خيالي.

Source : Silver Piquet, Op.cit. p124

بناء على هذا الجدول، يتبين بأن الرعاية التقنية خاصة لأنها تختلف عن الاتصال الإشهاري الكلاسيكي من خلال طبيعة الأهداف المتبعة و طريقة إيصال الرسالة و درجة إشراك المكلف بالإعلانات تجاه الوسيط المستعمل.

1. رعاية العلوم والأدبيات:

تشترك الرعاية الرياضية و رعاية العلوم و الآداب في عدة نقاط تمر عبر الحدث و يوضح الجدول التالي الاختلافات الممكنة بين هاتين الوسيلتين للاتصال.[1]

الجدول رقم (02-03): الفرق بين الرعاية الرياضية و رعاية العلوم و الأدبيات

[1] Silver Piquet, Op.cit. p124.

البيان	الرعاية الرياضية	رعاية العلوم و الأدبيات
مجال التطبيق	مرتبطة بالرياضة	مرتبطة بالثقافة
الزمن (الفترة)	يبحث الراعي عن تأثير قصير الأمد (المدى) و ينبغي عليه أن يركز عمله على الوقت الراهن.	تطبيق على المدى الطويل وعلى الراعي أو المؤسسة الراعية التفكير في المستقبل و الإيمان بمزايا الوقت.
عقلانية المسار	- مسار عقلاني - وصل إلى مرحلة احترافية	-مسار تجريبي -مازالت في مرحلة الحرفية (التقليدية)
صفاء النوايا	لا تملك الحق في إعطاء المؤسسات (مزايا) جبائية.	تعطي للمؤسسات (حريات) جبائية.

Source : Silver Piquet, Op.cit., p125

بناء على هذا الجدول نلاحظ وجود اختلاف كبير بين الرعاية الرياضية و رعاية الآداب، ومن الواضح أن الاختلافات تشمل من جهة الأهداف و طريقة التثمين أو استغلال الحدث من جهة أخرى.

الفرع الثاني :الخطة المتبعة لعملية الرعاية

بعد الوصول إلى مرحلة القرار أين أصبح الراعي قد حدد الأهداف بوضوح والخاصة بالإستراتيجية الراعية، بناء على نشاطه و طابعه، يبقى تجاوز مرحلة جديدة هي مرحلة إعداد خطة عمل عملية الرعاية وعليه فإن سير هذه الأخيرة يتم وفق ثلاث مراحل[1]:

1. اختيار الحدث؛
2. تثمين العملية؛
3. مراقبة العملية.

1. اختيار الحدث:

في الوقت الحالي، تكتسي الأفكار والمناهج أهمية أكثر من الرسائل المالية لأننا نراهن على صواب الشراكة أكثر من تضخم الميزانية.

[1] Rustenholz A, Op.cit. p31.

فضلا عن ذلك، يخضع اختيار الحدث للقواعد التالية:

- يجب أن تكون الرعاية صائبة لتكون عملا تعاونيا ذا منفعة، وفيما يخص المؤسسة، يجب أن يكون التزامها ذا مصداقية وفعالا وحاسما؛
- يجب أن يكون الحدث ذا نوعية رفيعة؛
- يجب أن تكون الشراكة ذات مصداقية مع مراعاة العلامة بين المؤسسة والمجال المختار، حيث يجب أن يقع اختيارها على عملية تتصادف مع مهنتها (حرفتها) وقيمتها و رمزيتها أو مع جماهيرها.

في الافتراض الأول، يتعلق الأمر برعاية للدليل (إثبات) أين تثبت الشراكة مهارتها. وفي الحالتين الأخيرتين و في تعلق الأمر برعاية للصور، حيث تؤكد المؤسسة على شخصيتها .أما الفرضية الثالثة، فتتطرق إلى فعالية الاستثمار، لأن رعاية ما يجب أن تمكن من الوصول إلى الجماهير المستهدفة.

وفي هذا السياق، نلاحظ أن استراتيجية الرعاية تختار مجالا ذا صلة مع المنتوج الذي تريد تسويقه: (رونو، رياضة السيارات)،(أديداس، الكرة المستديرة)،(دوناي، التنس)[1].

وفي الاتجاه المعاكس، لا يوجد التزام في مجال النشاط التجاري الرئيسي، على غرار : بيرنو ريكار التي تمول العديد من التظاهرات للشباب الشغوفين بالرياضات الميكانيكية أو الشراعية، التنس، الرقيي، الغوص والفروسية. والأكيد، أن في هذه الأعمال يوجد مشروع إيكولوجي نشيط و تحسين لنوعية الحياة يبعدنا عن مجال النشاط التكنولوجي والتجاري للمؤسسة.

2. تثمين العملية:

إن تثمين عملية الرعاية يقتضي تسيير الوسائل والتحكم في التقنيات التي من شأنها ضمان تحقيق الأهداف. إن هذا يعني أن وسائل التثمين متعددة و غير متجانسة على غرار حضور المتفرجين في مكان الحدث و تغطية وسائل الإعلام، التنشيط ودعوة الشركاء التجاريين للسباق. إذ يتعين على الراعي القيام على بسلسلة من الاختيارات العملية التي تقود إلى اللجوء إلى تقنية مفضلة على تقنية أخرى، ودمج هذه التقنيات

أساس المعلومات التي سيتم إرسالها والجماهير المعنية، و الوقت المتوفر و وسائل الإعلام المتبعة و النتائج الملاحظة. بناء على ذلك، إذا كان هدف" العمل "هو إتقان العمل فإن هدف التثمين هو التعريف بالعمل[2].

[1] Jouan B, A la découverte du Sponsoring, Cecod, juin, 2002, p61.
[2] Mayrargue O ,le sponsorship ou l'art d'exploiter l'evénement, journal des finances, 13 septembre 2004, P268.

و من أجل الوصول إلى ذلك هناك ثلاث تقنيات متاحة أمام المؤسسات الخدماتية وهي: العلاقات مع الصحافة، العلاقات العامة، الإشهار والترقية.

3. مراقبة العملية:

من المنطقي التساؤل حول مراقبة مختلف الأعمال و ما إذا كانت الأهداف المسطرة سلفا قد تم تحقيقها أم لا .في الواقع عندما تبحث المؤسسة الخدمية عن تعديل شروط سوقها أو بيئتها من خلال عمل ذي طبيعة تجارية أو إستراتيجية، فإن النتائج المنتظرة تحمل بالضرورة هامشا للشك .وقد يأتي ذلك من التطورات المفاجئة للسوق وظهور منافسين جدد و عوائق تنظيمية جديدة وضعتها السلطات العمومية، من أجل تدعيم حماية المستهلك وأحيانا بسبب أخطاء تقديرية للشركة في تحليلها للسوق أو لبيئتها.

بما أن نتائج العمل غير المؤكدة هي الأكبر في نشاطات الرعاية بسبب الطابع الإنساني المعيشي، وهو ما يعني أنه غير متوقع اتصال الحدث .وعليه فإن وظيفة مراقبة نتائج العمل تبدو جد مفيدة هنا، بل أكثرة ضرورة لأن المراقبة تهدف إلى التقليل من الشك قدر الإمكان .وفضلا عن ذلك، يكتسي تقييم تأثير الأعمال التي شرع فيها نفس الأهمية التي يكتسيها توظيفها.

وكذلك من المهم توضيح أن الرقابة تتم على مستويين:

- يتمثل المستوى الأول في تقييم فعالية العملية انطلاقا من الوسائل التقنية الموجهة للإجابة على 3 أسئلة جوهرية مرتبطة بإعداد الأهداف الرئيسية:
  - "عند انطلاق الأعمال" : أين نحن الآن في مجال الشهرة، وما هو الموقف من صورة العلامة التجارية أو الشركة ؟
  - "بعد الانطلاق :"هل نحن في الاتجاه الصحيح ؟ . هل ثمة نقاط ايجابية أو سلبية أثناء العمل تستدعي القيام بتعديلات أو تغييرات ؟
  - "بعد نهاية الأعمال :"إلى أي مدى نجحنا في تحقيق الأهداف الرئيسية ؟
- أما المستوى الثاني للرقابة، فيشمل ليس فقط نتائج عمل دقيق ولكن –أيضا– الحصيلة العامة لجملة العمليات[1].

المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات تمويل المؤسسات للأندية الرياضية

[1] Rustenholz A, Op.cit. p32.

للمؤسسات ميول لأندية تدعمها، بصفة أو بأخرى، ولكن من المؤسف أيضا عدم وجود القسم التسويقي الذي يغري هاته المؤسسات. حيث أنك إذا دفعت دينارا فكم يكون المردود من هذه العملية ؟ فإذا كنا نطالب أصحاب المؤسسات بدعم هذه الأندية فإننا نطالب الأندية أيضا بالاهتمام بالمؤسسات الراعية.

الفرع الأول :بعض النماذج العربية الناجحة للرعاية الرياضية

فمثلا النادي الأهلي كان لديه مشروع تكوين الشباب والدولة المصرية تشجع كثيرا تكوين الشبان وتعطي مناحي كثيرة لكي تقوم كل الأندية بتطوير الشباب وإمكاناتهم في كل الرياضات. وهذا برعاية دورات كروية بين المدارس الشبانية كما وجد حديثا بالجزائر وهي المبادرة التي تبنتها مؤسسة سوناطراك. فرغم تطبيق تجربة اللاهوائية أو ما يشبه الاحتراف مع وجود أيضا لاعبين أجانب إذ أن النادي الأهلي يستطيع أن يخرج في نهاية السنة المالية كاسبا دون عجز.

قد يسأل سائل (ناد مثلا) في بلد عربي ما، من أين أبدأ للحصول على أموال الرعاية؟ ماذا أفعل لأصل لذلك؟ هل أذهب و أبحث عن مستثار مالي أو مستثار في التسويق والتمويل كما يبحث المرء عن المحامي، أو ماذا يفعل؟ من أين يبدأ الطريق لكي يتلمس الخطى في هذه الاتجاه ؟

والجواب هو أن يعطي التسويق لمؤسسة متخصصة ويعطيها جميع الصلاحيات، والطريقة الأخرى والتي تعنى بتكوين فريق عمل خاص بالتسويق، فأنا أهنئ نادي صفاقس التونسي، وللعلم فإن رجال الأعمال في صفاقس مشهورون و هم الأحسن في تونس، وليس غريبا أن عندهم أرباحا بملايير الدنانير، ومن جهة أخرى ففي فريق الزمالك المصري قطعوا خطوات وعندهم مداخيل كبيرة من هذه العملية ، وكذا في أهلي دبي قطعوا خطوات نحو ذلك[1].

هذا يعني أن هناك إذن ملامح وجدت على العالم العربي. إذن ليست عملية معجزة أن تكون فريق عمل وقسم تسويق متخصصا من أعضاء النادي، أعضاء النادي يمكن إن يكون 50% منهم رجال أعمال محترفي تسويق لكونهم أصحاب مؤسسات ففي التجارة والأعمال ليس مشكلا أن تكون فريق عمل، أما أن تعطي شركة متخصصة لها كافة الصلاحيات وتعطيها المميزات لتستطيع إن تؤمن لك الدخل، أو تكوين فريق عمل متكامل من النادي تضع خطة تسويقية. الخطة التسويقية أيضا مهمة جدا، لابد من عرض هذه

[1] http://www.alwasattoday.com/ar/news/7643.html, consulté le: 01/02/2015.

الخطة أثناء عرض الميزانية على أعضاء مجلس إدارة النادي حتى تضمن دعمهم وتعاونهم معك كرجال أعمال وكأعضاء مؤسسة بالنادي، هذه هي بكل بساطة.

وكمثال على هذا أيضا نأخذ أمثلة أجنبية وشركات ربما ليست معروفة ليست عملية دعاية أو إشهار يقال شركة (فارملكا) وهي شركة حليب بمشتقاته لديها فروع في 40 بلدا تدعم نادي (بارما) الإيطالي وثلاثة أندية أخرى في أمريكا الجنوبية، وتمتلك عقود لاعبين، بمعنى أنها تتحكم حتى في تنقلات هؤلاء اللاعبين، ويقال إنها رابحة في هذا المجال، هل يشمل مثل هذا التوجه عندما تقول أن النادي يلجأ إلى مؤسسة معينة تتولى أيضا عقود اللاعبين وعقود إعلانات اللاعبين وكل ما إلى ذلك؟

يمكن أن تكون هناك صعوبة، لأن أغلبية أعضاء أو رؤساء إدارة الأندية في الجزائر يتغيرون بعد سنتين أو ثلاث سنين أو كل سنة، فتكون هناك صعوبة في تحقيق ما يطبق الآن في أوروبا، لعدم وجود الأنظمة الذي تحمي المؤسسات، لأنها كمؤسسة لكي تستثمر مبالغ في تسويق أي ناد وفي تغيير مقر رئيس النادي نحن نعرف أن رئيس النادي في الجزائر يمكن أن يستقيل في خلال أسبوع،تجد صعوبة في أن الأندية أو المؤسسات التسويقية تلتزم بعقود طويلة الأجل مع الأندية.

كما ذكرنا سابقا فعدم وجود قسم تسويقي، مسؤول عن أي شيء يتعلق بالنادي، وعدم وجود هذا القسم التسويقي في النادي واجتماع أعضاء الشرف، أو أن إدارة النادي تركز على الألعاب فقط، بدون أن تركز على المداخيل، طبعا من حق أي شخص أن يفتح له أي محل ويبيع فيه أقمصة خاصة بالنادي أو هدايا تذكارية أو أي صحيفة، أو أي مجلة بها أشهر صور اللاعبين ويبيع في وقت أنه لا يوجد متابعة وحماية، فأنا أعرف أن أندية في السعودية بالتحديد سجلت شعارها رسميا لدى وزارة التجارة بحيث تطارد أي مؤسسة أو أي شخص يسعى لتقليدها[1] .

الفرع الثاني: الوصول إلى الاحتراف

حتى الآن ما تزال الصين تحتل مكانة مرموقة بين دول العالم في "إنتاج" الرياضيين المتفوقين. ولكن هناك نموذج متفوق آخر هو الولايات المتحدة.

ولا تمر دورة ألعاب أولمبية أو مناسبة رياضية عالمية إلا وتكون المنافسة حامية بين الرياضيين الصينيين ونظرائهم الأمريكيين. ولكن الرياضة بينهما مختلفة المنهج تماما، فالصين تعتمد في إنتاج الرياضيين على رعاية الدولة، بينما يعتمد الرياضيون الأميركيون على أنفسهم. والرياضة في الصين هواية وتفوق ذو طبيعة

[1] Ibid, consulté le:01/02/2015.

رمزية، بينما هي في الولايات المتحدة احتراف مطلق وسعي يأخذ جني المال في نظر الاعتبار. وحسب النتائج التي يسجلها هذان النموذجان، فان أحدا لا يستطيع على الإطلاق أن يحكم مسبقا على أحدهما بأنه أنجح من الآخر. وبالنسبة لدول نامية مثل دولنا، يبدو أن مزيجا من رعاية الدولة والاحتراف ما يزال ضروريا[1].

فالهواة من الرياضيين في بلداننا ما يزالون بحاجة الى أدوات ومستلزمات لا يمكن توفيرها فرديا. فعدا عن الأجهزة والآلات التي تساعد الرياضيين في تنمية قدراتهم، فان خدمات الرعاية والتدريب والاحتضان يمكن أن توفر الجانب الآخر الضروري لتكملة الإعداد الرياضي. ولكن، ما لم يجد الشباب الذين ينخرطون في عالم الرياضة أنهم يستطيعون الاعتماد على الرياضة كمصدر للدخل، فان اهتمامهم بتطوير إمكانياتهم سوف يتضاءل.

في الصين، الدولة تتكفل برعاية الرياضيين ماديا. وهذا ما يوفر لهم ما يجعلهم قادرين على التركيز لتطوير مواهبهم وقدرتهم. وبطبيعة الحال فان الرعاية الرسمية تعني في الوقت نفسه أن النخبة فقط هي التي تتمتع بأفضل الامتيازات، بينما يظل الباقون مجرد هواة. مع ذلك، فقد بدأ الاحتراف يشق طريقه إلى الصين. فمنذ عام 1994 على الأقل، بدأ ذلك في أندية كرة السلة والطائرة و كرة الطاولة وغيرها. وشكلت مباريات الدوري المهنية سوقا تخصصيا ذا حجم معين، فتحسنت بيئة تنمية نشاطات الرياضة ككل. وتشكلت آلية الإدارة التجارية بصورة أولية. ودفع الاحتراف إلى تشكيل نظام سوق إدارة الرياضة وهياكل صناعتها. وغطت نشاطات إدارة النوادي مجالات بطاقات الدخول و الإعلانات والانتقال من اتحاد إلى آخر والمباريات التجارية والبث التلفزيوني والإدارة التجارية.

وقبل عام 1970، لم يكن نظام الدوري لكرة القدم في الصين ممنهجا، وأيضا لم تكن هناك قيمة للحجز في المباريات ولا نواديها، وكان البث التلفزيوني للمباريات نادرا. أما اليوم فهناك نظام الدوري لكرة القدم على مختلف المستويات، كما ظهرت منظومة النوادي بصورة أولية تسعى لجلب مساعدات أجنبية للاندماج بالعالم، وأيضا البث التلفزيوني المباشر لمباريات الدوري الصينية والأجنبية. النتاج الآخر للاحتراف كان دخول بعض اللاعبين الصينيين في المباريات الصينية و الأجنبية. هل يمكن لهذه النتيجة أن تعد انتصارا للاحتراف الفردي على رعاية الدولة؟

الجواب: لا، ونعم.

[1] Ibid, consulté le:01/02/2015.

لا، لأنه لولا رعاية الدولة ما كانت الرياضة في الصين حققت كل تلك النتائج على المستوى العالمي.

ونعم، لأن عالم الرياضة المعاصر صار يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الدوافع الذاتية. فالتفوق الرياضي جهد ودافع شخصي إلى حد بعيد. ويجب أن يكون جذابا ومغريا ومجديا على مستوى الرفاهية التي يحققها للأفراد المتفوقين. وهذا المستوى هو بالأحرى الذي يدفع الرياضيين إلى المنافسة وإلى السعي لارتقاء القمة. ولعل كرة القدم احد أفضل الأمثلة على أهمية الاحتراف. فالاحتراف الرياضي دخل حيز التنفيذ في جسم الرياضة الجزائرية إثر أفكار ودعوات في الوسط الرياضي نادت بتطبيقه، أملا في أن يؤدي ذلك إلى تطور نوعي للألعاب الرياضية خاصة كرة القدم[1]. ووردت هذه الأفكار في مداخلات المسيرين والقائمين على الرياضة ووجدت صداها في توجيهات الجهات الوصية بتطبيق الاحتراف للعبة كرة القدم. وقد برزت أكثر من ظاهرة أثناء تطبيقه تجلت في[2]:

- سعي الأندية الكبيرة لجذب أصحاب رؤوس الأموال لتمويل عملية الاحتراف، وتصدرت أسماء التجار الكبار رئاسة هذه الأندية، اعتقادا منها أن الحل يكمن في استقطاب هؤلاء، وفاتها إدراك المخاطر الكبيرة التي ستترتب عن توقيف هؤلاء الممولين عن الدفع لمختلف الأسباب وفي أي لحظة يريدونها كما حصل لعدة نواد؛
- تهافت الأندية على استيراد اللاعب الأجنبي ودفع الأموال الطائلة له، بهدف الوصول إلى البطولة، فتجاوزت المبالغ المدفوعة للاعب الواحد الملايين، بغض النظر أحيانا عن المستوى الفني له.

وتتعلق بالمستوى الفني للعبة كرة القدم والآمال التي كانت معقودة على مبدأ الاحتراف بتحسين المستوى وتطويره. وانعكس ذلك على الرؤية غير الصائبة لدعاة الاحتراف، والمتمثلة في استقدام اللاعب الأجنبي الذي ظهر غالبا بمستوى متواضع، وصرف النظر عن المواهب الرياضية المحلية من جهة وعدم التخطيط العلمي والمبرمج للنهوض بأداء اللاعب محليا من خلال الدعم والاهتمام والرعاية لأن اللاعب المستورد سيبقى هدفه ماديا وخارج إطار المنتخبات الوطنية، بينما المحلي سينخرط بتمثيل الوطن عبر منتخباته للمشاركة في البطولات والدورات الرياضية التي من خلالها يقاس تطور الألعاب الرياضية فنيا.

ولكن تجدر الإشارة ولفت النظر إلى زاويتين مهمتين هما:[3]

[1] http://www.alwasattoday.com/ar/news/7643.html, consulté le:02/02/2015

[2] Ibid., consulté le:04/02/2015.

[3] سعد أحمد الشلبي، مرجع سبق ذكره ،ص120.

- وجود دول المنظومة الاشتراكية التي اعتمدت مبدأ الهواية في تطوير حركاتها الرياضية واعتمدت أسلوب

التخطيط العلمي والبرمجة في الإعداد والتحضير للألعاب الأولمبية، والتي هي المقياس الحقيقي للتفوق الرياضي على الصعيد الدولي.

- تحت سقف نظام الاحتراف يصبح الإنسان سلعة تسوق كغيرها من السلع، وتخضع لقانون اقتصاد السوق في مسألة العرض والطلب لتحقيق الربح المادي عن طريق استثمار رؤوس الأموال للنشاط الرياضي، ولاسيما أن نظام الاحتراف يعني حق التملك لوسائل هذا النشاط وعناصره. والاحتراف بحد ذاته من نتاج المجتمعات الرأسمالية المستندة إلى الملكية الفردية القائمة على الاستغلال المادي، بصرف النظر عن دوافع هذا النشاط الإنساني وأهدافه التربوية الوطنية ما دام مع قاعدة مبدأ الاحتراف، فانه يبيح استخدام الطرق والوسائل الشرعية وغير الشرعية كالمنشطات المحرمة دوليا، لأنها تشكل خطرا كبيرا على حياة الإنسان، وقد تودي بمتعاطيها إلى حتفه، والشواهد كثيرة في هذا المجال. وفي كل الأحوال يصبح الإنسان وحياته من أرخص السلع مادام الهدف هو الوصول سريعا إلى الربح."

ولكن، إذا كان لا يمكن للمرء أن يقيس على الاستثنائي والشاذ، وخاصة بالنسبة لاستخدام المنشطات، فالحقيقة هي أن الاحتراف يشكل المنطلق العملي الوحيد لتنمية وتطوير القدرات، على الأقل لأنه يوفر الدافع، كما أنه يجعل المنافسة جذابة ومؤثرة، وهو ما يمكن أن يستقطب المزيد من الاهتمام، ويساهم بالتالي في "إنتاج" المزيد من الرياضيين، إلا أن ذلك لا يغني عن الحاجة إلى رعاية الدولة التي يتوجب أن توفر المستلزمات الضرورية لصنع رياضيين متفوقين.

الشيء الناقص في بلداننا هو أن الدولة نفسها لا تتعامل مع الرياضة على إنها "صناعة". فبرغم إنها ترى كم تستقطب هذه "المهنة" من "أيدي عاملة"، وكم تساهم في "دورة الإنتاج"، سواء بالأموال التي تجنيها وتنفقها الأندية، أو ب"البضائع" المتعلقة بالنشاط الرياضي، إلا إنها ما تزال تنظر إلى "الخدمات" المحدودة التي تقدمها للرياضيين الشباب، على أنها هبات وعمل من أعمال العطف[1].

هذه النظرة، ليست خطأ فحسب، ولكنها ضارة أيضا، فالرياضة صناعة ومحترفوها منتجون، وجمهورها "سوق".

المبحث الثالث :ماهية الرعاية الرياضية الإبتكارية

[1] نفس المرجع السابق، ص121.

حظيت الرعاية الرياضية باهتمام الأكاديميين والممارسين في مجال التسويق لما لها من تأثير بالغ في تحقيق التميز للمؤسسة في ميدان التسويق، ومن ثم الرفع من أداء المؤسسة ككل، ففي ظل هذا الزخم الذي تشهده المؤسسة من عوامل المنافسة وضغوط بيئية متنوعة كان لابد من التميز في مجال الرعاية الرياضية من خلال الابتكار، والذي أصبح ينظر إليه على أنه التوجه الأخير في تطور التسويق، وسنحاول من خلال هذا المبحث معرفة المقصود بالابتكار في مجال الرعاية الرياضية، وما هي أهم متطلباتها ومراحلها.

المطلب الأول: التفكير الإبتكاري في مجال الرعاية الرياضية

يقصد به تنفيذ ومراقبة البرامج ذات التأثير للحصول على أفكار اجتماعية ملائمة حول اعتبارات تخطيط المنتج، التسعير، الاتصالات، وبحوث التسويق. ويتضمن التسويق الاجتماعي تسويق القضية أو الفكرة (Cause Marketing). وهي عبارة عن الحصول على اعتراف ومساندة للفكرة الاجتماعية مثل التخطيط العائلي ورقابة السكان، وعادة يكون تأثير مثل هذه البرامج اكبر إذا ما تمت من جهات ومؤسسات المجتمع المحلي وليس الحكومة[1].

الفرع الأول: عملية التفكير

هو موضوع لا يسهل الحديث فيه دون علم، ويصعب التعريف به دون فن، وان موضوع التفكير في حد ذاته، موضوع لا يتناوله إلا المختصون في علم النفس، فان هذا العلم مثله مثل الاقتصاد والسياسة واللغة وغيرها من العلوم الاجتماعية التي يربطها التفكير في معالجة الفرد والجماعة على حد سواء[2].

1- **التفكير** :إن التفكير في الأصل هو عبارة عن نشاط يجعلك تتجنب أي شيء غير ذي فائدة أو مرتفع التكلفة أو على درجة عالية من الخطورة لأنك عندما تفكر فانك في الواقع تتظاهر بأداء الشيء موضع هذا التفكير، أي انك بالفعل تقوم بأداء تجربة على شيء سوف تقوم فيما بعد بأدائه وهذه التجربة تحميك من أن تتعرض مواردك ونتائج ما تفكر به لأي مخاطرة إذ ما أخفقت باستخدام تفكيرك بصورة جيدة وعلى ذلك فان اللغة المشتركة للفكر والمهام المرتبطة به سوف تجعل الأفراد يستخدمون تفكيرهم بنجاح للقيام بأي أعباء تطلب منهم، وتحقق التزاوج بين الشخص والمهمة[3].

[1] Philip Kotler & Roberto, Eduardo L. Social Marketing Strategies for Changing Public Behavior, the Free Press a division of Macmillan, Inc, USA, 1989, p155.

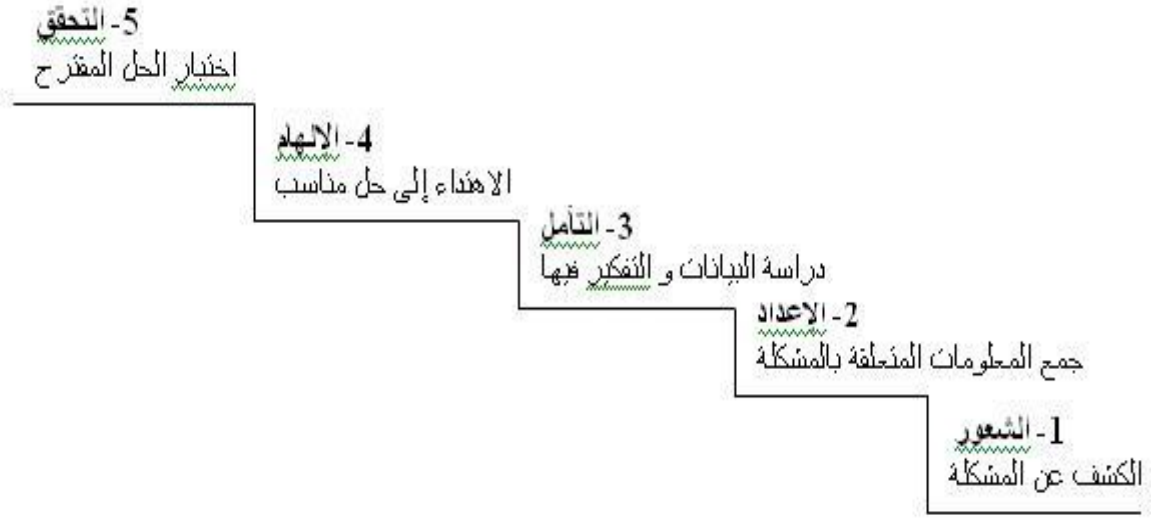
[2] جروان فتحي عبد الرحمان، تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات،الطبعة الأولى،دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1999، ص202.

[3] حبيب مجدي عبد الكريم، التفكير، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 1996، ص99.

2- **التفكير الابتكاري:** هو تلك العملية العقلية التي تعتمد أساسا على الموهبة الخاصة والعمل الجاد المتواصل والتدريب المستمر والنظرة الناقدة. وهـــو بذلك يشتمل على مجموعـــة من السلوكيات التي تتصف بالجدية والتبصـــر اللذين يستخدمهما الفرد لإنتاج أنماط تفكير جديدة ونواتج منفردة وحلول أصيلة[1].(وتتميز **الفكرة الإبتكارية بالأصالة** : وتعني أن يبتعد الإنسان عن التفكير التقليدي، فالأصالة هي نتيجة للتخيل بعدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد مختلف . وعادة ما يبدأ المفكر بالتقليد ثم يطور ما تم تقليده ويكمل النقص فيه، ثم يسعى إلى تقديمه في شيء جديد.

كما تتميز **الفكرة الإبتكارية بالملاءمة** : حيث يجب أن تكون الفكرة ذات قيمة في حل مشكلة ما أو أن تؤدي إلى تحقيق هدف بذاته، وتقاس الملاءمة بمدى إمكانية تحقيق الفكرة ومدى إمكانية اختبار صحتها، مع ملاحظة أن الأفكار التي تتطلب قليلا من الافتراضات لتجربتها يمكن اعتبارها أكثر ملاءمة[2].

الشكل رقم (02-08): مراحل التفكير الإبتكاري



Source : Lou et Paul, Créative Stratégie et Direct Marketing Mangement ,Ed chotard,paris, 1994, p50.

ولكي يكون التفكير الإبتكاري فعالا ينبغي أن تتوافر في الشخص الكفاءات والمهارات الاستشارية وعدم التركيز على القواعد واللوائح، وتخصيص الموارد اللازمة للابتكار وتوفير الوقت اللازم للتفكير الإبتكاري، وعلى رجل التسويق التطلع للأفضل والإيمان بأهمية التفوق في الجودة والخدمة، وفي أن كل العاملين في المنظمة يجب أن يكونوا من المبتكرين لذا لا بد من معاونة المقصر، والاعتقاد بأهمية البشر

[1]Jamming ,The Art and Discipline of Business Creativity, by John Kao Copyright, England, 1996, p289.
[2] Ray Michael & Myers Rochelle, Creativity in Business, Carden City, Doubleday , New York, 2006, p55.

كأفراد. وعلى رجل التسويق المبتكر أيضا أن يؤمن بأن الابتكار هو نتاج للفكر الحر، لذا فانه يشجع عملاءه على إجراء المناقشات في جو حر وألا يدخر جهدا في إتاحة المجال لمرؤوسين لتنمية إمكانيات التفكير الإبتكاري من خلال الحوافز المادية والمعنوية، وينظر إلى الزمن على انه مورد إنتاجي يجب استثماره. وعليه أن يؤمن بضرورة مضاعفة القدرة على التركيز وحصر الوقت في الأمور التي يمكن عمل أشياء مميزة فيها وتفويض السلطة في الأمور البسيطة التي لا تتغير نتائجها كثيرا بغض النظر عن من قام بها. وعلى الشخص المبتكر أن يؤمن البنيات التنظيمية التي تتعدد طبقاتها إلى ما يتجاوز الحد سوف يكون من شأنها أن تسد الطريق أمام النوايا الطيبة والأفكار اللامعة أو تؤخرها أو تخربها أو تظل تعبث بها حتى تموت أو تشوهها فتفقد معالمها وفائدتها. وكذلك أن يضع نصب عينيه كل ما من شأنه الوصول إلى الهدف المنشود، وأن يؤمن تماما بأن المنظمة التي يقودها تتقدم في العمر ومع كل مرحلة تزداد خبراتها وبالتالي تصبح أكثر نضجا وتحتاج إلى أن تكون لها طرق وأساليب عمل مختلفة[1]

3- التفكير الاستراتيجي :

إلى وقت قريب كان يسود اعتقاد بان التفكير الاستراتيجي نادرا ما يستخدم ولا يلجا إليه سوى عدد قليل من الأفراد في مستوى الإدارات العليا. لكن اتضح مؤخرا أن الأهداف قصيرة المدى تقف عند حد معين لا تتجاوزه. ولذلك ظهرت الحاجة إلى تفكير يمتد لأهداف ذات أمد أطول وتنعكس أثارها بشكل ملموس، يؤدي في النهاية إلى تحقيق بدائل مستقبلية . وهنا ظهرت الحاجة إلى دراسة عامل التفكير الاستراتيجي كأحد العوامل في درجة نجاح التسويق الشخصي حيث امتد التفكير الاستراتيجي من كونه رؤى الأفراد القائمين على الإدارات العليا إلي كونه عنصرا هاما لجميع الأفراد أينما كانت مواقعهم وأهدافهم. وعليه فان التفكير الاستراتيجي يعتبر طريقة أكثر ثراء وأكثر إبداعا للتفكير، وهو يعلمك كيف تتعامل مع القضايا والفرص التي توجهك في حياتك اليومية . ولعله تجدر الإشارة هنا إلى أن الإستراتيجية الناجحة هي التي تجمع بين عدد كبير من العوامل الداخلية والخارجية عند التخطيط لانجاز المهام[2].

ويمكن تعريفه بأنه: المعرفة التي يجب أن تتوفر لدى كل أفراد المنشاة، وذلك لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل وتامين التعامل معها بشكل كامل ودائم.

[1] Amabile, Theresa, The Social Psychology of Creativity, quoted in Michael Ray and Rochelle Myers, Creativity in Business GardenCity, N.Y Doubleday ,2006,p55.
[2]Nutt, Paul C, Making Strategic Choice, Journal of Management Studies,Vol 39, 2002, P30.

إن كل شخص له أسلوبه المتميز في التفكير والذي يحدد بالتالي طريقته في معالجة المشاكل ويقوم بتوجيه هذه الطريقة حتى دون أن يدرك وجود أسلوب متميز في التفكير لديه. ويعني ذلك انه يتصرف في المواقف التي تحتاج إلى إبداع بنفس الطريقـــة التي يتصرف بها مع فكـــرة معنية في طور التقييم (أي احتمال تطبيقها أو احتمال رفضها) كما أن البعض أكثر إدراكا من غيرهم لقيمة المواهب الطبيعية الكامنة لديهم ولكن القليل

جدا هم الذين يعرفون على وجه الدقة القدرات الواجب استخدامها عند التعامل مع مهمة معينة ويسعون إلى بذل الجهود الصحيحة والسليمـــة والمطلوبة لأداء تلك المهمـــة وهذا ما يمكن أن يول بصورة أخرى بأن هناك قلة فقط من الأفراد الذين هم يستخدمون ذكائهم بنجاح[1].

4- مهارات الإصغاء :

يعتبر الإصغاء من أهم المتطلبات التي يجب أن يتمتع بها أي شخص للقيام بالواجبات، وهو من أهم الصفات الشخصية للمسوق.

الإصغاء لما يقوله الآخرون أمر مهم وفي غاية الأهمية، وإذا لم تفعل ذلك فانك تفقد جزءا مهما من المعلومة. فقد تكون هذه المعلومة حول بعض الأشياء التي تسير في الاتجاه الخطأ، أو أشياء تمتنع فريقا من الأداء على الوجـــه الأكمل، أو أفكـــارا أو مقترحات قد تساعد على تحسين الأوضاع[2].

الإصغاء ليس بالسهولة التي يذكر بها فمتى تركز انتباهك إلى ما يقوله الشخص الآخر وتتأكد من انك تفهم تماما ما يعنيه فان ذلك يحتاج لجهد كبير وممارسة اكبر. يعتقد الكثيرون أنهم يعرفون ما يعنيه أحدهم بمجرد أن يسمعوا أول الجمل التي تقال. ضع بذهنك أنه كثيرا ما يأتي أهم جزء من المعلومة في النهاية وتأكد انك لا تقاطع أحدا[3].

5- مهـــارة التفاوض

يعد التفاوض احد الفنون الرئيسية من فنون الحياة اليومية لكل إنسان، في أي موقف وتحت أي ظرف. وعليه فان مهارة التفاوض هي ضرورة أصيلة لكل إنسان في تعاملاته الشخصية والاجتماعية ومعاملاته التجارية[4].

---

[1] Johnson Gerry, Schools Kevan, Exploring Corporate Strategy,5th edition published by Prentice Hall, 1999,p80.

[2]Akaah Ismael P & Lund Daulatram ,The Influence of personalvalues and organizational values on marketing professionals, ethicalbehavior, Journal of Business Ethics Vol 3, England, 1994, p 417.

[3]Jeremy, How to Sell by Listening, by Prentice Hall, London, 2005,p230.

[4]عفيفي صديق محمد، سعد جرمين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص89.

ويمكن تعريف التفاوض بأنه نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو نزاع، قصد الحفاظ على مصالح مشتركة بين أطراف عملية التفاوض[1] .

كما يعرف بأنه عملية اجتماعية تفاعلية تستخدم فيها مهارات التفاوض وقدرات التأثير والإقناع، حيث لا تتوقف عملية التفاوض على مجرد الحقائق والحسابات المنطقية، وإنما تشمل العديد من جوانب الرغبات والدوافع والحاجات والاتجاهات والعواطف والانفعالات.

ويتضح من عملية التفاوض بأن هناك أسسا عامة تحكمها. ولعل من أهم هذه الأسس وجود طرفين أو

أكثر لديهم حاجة حقيقية للاتصال، والتفاعل فيما بينهم لتحقيق نتائج نافعة لهم. ويوجد لدى كل طرف هدف أو عدد من الأهداف يهتم بتحقيقها من خلال ما يقدمه الطرف الآخر من تعاون وتضحيات أو تنازلات، ولا يتم التفاوض إلا بوجود طرفين أو أكثر بينهم موضوع أو مصالح مشتركة رغم احتمال اختلاف وجهات النظر فيما بينهم[2].

ويتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة على أسلوب توظيف المهارات والقدرات لدى أفراد التفاوض، وصياغة اتفاق واضح مرضي لكلا الطرفين. وكما يتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة على مستوى وعي أطراف التفاوض، والتزامهم بمجموعة الافتراضات والمسلمات الأساسية التي تحكم عملية التفاوض، والتي أهمها انه بقدر حرصك على تحقيق مكاسب وإحراز اتفاق رابح، فإن الطرف الآخر يسعى إلى تحقيق نفس الهدف. كما أن الموضوعات والمسائل تتحول إلى قرارات من خلال عملية التفاوض والتي تتحول بدورها إلى اتفاقات ملزمة يجب احترامها، كما أن عملية التفاوض وإستراتيجيتها تدفعك إلى تعديل استراتيجياتك وتكتيكك بما يتوافق مع رغبات الطرف الآخر حتى تنجح عملية التفاوض، وتحقق فيها انجازا هاما[3].

إن نجاح عملية التفاوض تعتمد بالدرجة الأولى على الإعداد الجيد للتفاوض، والتخطيط المسبق ودراسة احتمالات الفشل والأهداف المطلوب تحقيقها، وتحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي، وتحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها، ودراستها وجمع البيانات عنها، والاختيار السليم للإستراتيجية المناسبة، والأفكار التي يجب التمسك بها[4]. وتحديد اللغة التي سيتم استخدامها وأطراف الفريق

[1] معلا ناجي، التفاوض، الإستراتيجية والأساليب، مدخل في الحوار الاقناعي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1992، ص245.

[2] Scott, Bill, The skills of Negotiating, GowerPublishing ,Co,England,2003,p132.

[3] عثمان فاروق السيد، سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، منشأة المعارف، الإسكندرية،مصر، 1998، ص99.

[4] Winkler John , Bargaining for results: A hand book of tacticsand Techniques, William Heinemann Ltd Co, London, 2002, p56.

المساند، والمكان والاستخدام الذكي للوقت. وتوظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال، بحيث تطرح أسئلة تخدم العملية وتساعد في الحصول على المعلومات أو تأكيدها أو جذب الانتباه أو إثارة فكرة أو تغيير مجرى الحديث.

وبصفة عامة تكون اكتسبت نقطة في صالحك إذا أحسنت عرض التساؤلات التي يجيب عنها الطرف الآخر بنعم وابتعدت عن الأسئلة التي تكون الإجابة عنها بلا. والتي سوف تبعدك بدورها عن تحقيق أهدافك[1].

الفرع الثاني: الإبداع

لقد قام بعض المؤلفين بتعريف الإبداع بأنه إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمـــات الجديدة . ومنهم من يعرفونـــه بأنه الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار[2].

1. الإبداع على مستوى الفرد :

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل احد الأفراد. ومن **السمات التي يتميز بها الشخص المبدع**، حب الاستطلاع، المثابرة والثقة بالنفس، والاستقلالية في الحكم وتأكيد الذات، والذكاء، والمرونة، وحب المخاطرة، والطموح، والقدرة على التحليل.

2. تطوير القدرة الإبداعية:

إن التفكير الإبداعي يتضمن استخدام البراعة، الذكاء والعبقرية لاستخراج حلول خلاقة للأشياء العادية التي تواجه الشخص في حياته اليومية. فهي ليست فقط القدرة على إنتاج واختراع الأفكار الجديدة، لكنها أيضا القدرة على التخطيط والنظر قدما. انه القوة والقدرة على التحليل والتصور والفهم، والسعي الثابت نحو أفضل الحلول والوسائل.

إن الفهم التام للمشاكل والاستخدام الأمثل لخلق الأفكار أينما وجدت الفرص، يسهم بتطوير القدرة على التفكير الإبداعي. إن القدرة على الإحساس بالمشاكل ووجودها، والقدرة على الرؤية في المجهول والأشياء المبهمة والحقائق الغامضة، وفهم التناقضات . كل ذلك عبارة عن قدرة واضحة للتعامل مع المشكلات .

[1] Alan Schoonmaker N, Negotiate to Win , Gaining the Psychological Edge", Englewood Cliffs, Prentice – Hall Inc, New Jersey,USA ,2005,p220.

[2] العميان محمود سلمان،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر، عمان ،الأردن، 2002، ص105.

إن إدراكنا للمشاكل ووجودها، ومدى إرادتنا و قدرتنا على قبول التغيير يؤدي الى زيادة الإبداع، الفضول، وجب الاكتشاف، والمغامرة وهي عوامل خصبة لزيادة الإبداع ومخرجاته . إن تشكيل العادات ودعم العديد من الأفكار وأخذها بعين الاعتبار كحلول لمشاكل كثيرة. قد يكون تحديا كبيرا للإبداع الخلاق. فقد يكون الأشخاص عظماء بعظمة أفكارهم، أحلامهم، أن ترى بعقلك وفكرك أكثر مما تراه بعينيك. البحث في أبعد من العموميات والأشياء الواضحة، أن تجد الجديد لتعلمه كل هذا سيقود في النهاية للنجاح والتطوير.

إن الفرق بين منفذ العمل الناجح والتقليدي، غالبا ما يكون في قدرته إنتاج واختراع الأفكار المبتكرة التي التعبير عن الأفكار المبدعة يكمن في إيجاد طرق جديدة لمختلف الممارسات الموجودة أصلا[1].

إن نجاح الشخص المبدع يكمن في فضوله لمعرفة ما يدور حوله عن طريق طرح أسئلة مثل لماذا صنع بهذه الطريقة ؟ كيف يمكن تطويره ؟ ولماذا اتبع هذا الإجراء، كل هذا يشكل تحديا له وبحثا دائما لمعرفة الحقائق. وتأخذ التساؤلات عند الشخص المبدع شكل عملية بحث دائم على أجوبة للحصول على الإجابات ومحاولة التغيير وإلا تكون سلبية ولا تنتج عنها أية أفكار ايجابية. إن التساؤلات المبدعة تؤدي إلى إجابات مبدعة. إن عملية الإبداع تتألف من تطبيق المبادئ والعمليات والمعايير والممارسات التي يتم تطبيقها مسبقا على أرض الواقع. البحث عن تطبيقات جديدة للممارسات السابقة أو الأفكار والبحث بعمق عن أفكار جديدة بالاطلاع الواسع والقراءة العميقة من مختلف المصادر قد تفتح أمام المبدع الأبواب[2].

- **الإبداع وحل المشكلات :**

إن استخدام التفكير المبدع كأداة أساسية في عملية حل المشكلات يساعد في زيادة تخيل وتصور المشكلة، أو البحث في كيفية فهم المشكلة من أكثر من وجهة نظر ومحاولة تفسير العلاقة ومسبباتها وأثارها، ثم التنبـــؤ والتوقع لما تحتـــاج إليه من حقائق وطـــــرق، لاكتشاف وإيجاد الحل الأمثل ومن ثم وضـــع أفضل الاحتمالات والدعائـــم والحلـــول والتي قد تكون أكثر ملاءمة لحل المشكلة[3].

أن تضع نفسك في مكان الشخص الأخر صاحب المشكلة قد يشجع الأفكار الجديدة والمضيئة تحت نفس الظروف. إن استعمال طرق ووسائل خاصة قد تساعد في تطوير الأفكار والإبداع في عملية حل المشكلات.

[1] Winkler John, Op.cit, p233.
[2] Lovelock Christopher , Services Marketing, 5/E Prentice Hall, London, 2004, p98
[3] Daft R and Becker S, Innovation in Organization ,Elsevier, New York,USA,2006, p143.

والذي يمكن عمله لتطوير القدرة على التفكير الإبداعي وحل المشكلات :

- الوعي بما يجري حولنا والملاحظة الحذرة للتفاصيل؛
- اكتشاف سبب فشل الأشياء أو نجاحها، متى تظهر المشكلة والعمل على حلها؛
- عملية تقسيم أو تجزئة للمشكلة ومعرفة عناصرها، ومن ثم تحليل لكل منظور في المشكلة ومحاولة البحث عن الحل الأمثل؛
- اختبار كل الحلول والأفكار الجديدة حتى يظهر الحل الأمثل؛
- متابعة المحاولة عند فشل التجزئة والبدء من جديد.[1]

➢ **درجة المعرفة:** إن معرفة الشخص بالأشياء من حوله لا تأتي فقط من خلال الكتب، والوثائق، التقارير..إلخ.

إنها الخبرة التراكمية على مدى حياة الإنسان جراء ما اكتسبه من خبرات ومهارات عند تعرضه للكثير من الأمور وتعلمه لمختلف العلوم والمعارف.

حيث تعرف المعرفة : بأنها الفهم المكتسب من الخبرة أو الدراسة وهذا الفهم يؤدي إلى قدرة الإنسان على انجاز المهام المختلفة التي توكل إليه[2].

كما يمكن ربط المعرفة بمفاهيم عدة كالخبرة، الحدس وهذه العوامل مجتمعة تشكل اختبار القوى لمعرفة الإنسان.

إن درجة معرفة الإنسان بالأمور التي تجري من حوله هي نتاج عدة عوامل، أهمها التفاعل الإنساني مع الواقع، والمعتقدات التي تسود في المجتمعات، مدى ارتباط الشخص بالعلوم المختلفة ودرجة اختصاصه في مجال معين[3]. وكما نرى من خلال ما سبق، وبسبب ارتباط مفهوم المعرفة بكل شيء يدور حول الإنسان، وبالنظام المفتوح الذي يقاس فيه، نرى أن درجة معرفة المسوق بشكل خاص وبالانتظام يعد أساسا مهما لنجاحه ومقدرته على متابعة وظيفته على أكمل وجه، لذا كان من الواجب دراسة هذا التغير ورؤية مدى

[1]Drucker P, Innovation and Entrepreneurship, Pan Harper & Row Publisher, 2005, p48.
[2]Elias, M. Awad, Hassan M. Ghaziri , Knowledge Management, Upper Saddle Rivor, Education International, 2004, p298.
[3] Davenport T.H, and Prusak L, Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know, MA: Harvard Business School Press, Boston,1998, p278.

تأثيره في نجاح مهمة التسويق الشخصي، وبالتالي معرفة نظرة القطاعات المختلفة لهذا العامل وكيفية تأثيره في حياتهم[1].

المطلب الثاني: مفهوم الرعاية الرياضية الإبتكارية ومتطلباتها

للرعاية الرياضية الإبتكارية مفهوم واسع، حيث تعني الابتكار في جميع أوجه النشاط الترويجي، وبالتالي

فهو مقتصر على جانب من جوانب التسويق ، فالرعاية الرياضية الإبتكارية يمس الأنشطة المرتبطة المرتبطة بترويج المنتج رياضيا وإيصاله إلى المستهلك النهائي بطرق جديدة ومبتكرة[2].

الفرع الأول: مفهوم الرعاية الرياضية الإبتكارية

تعرف الرعاية الرياضية الإبتكارية بأنها: "وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات الترويجية[3]"، وهذا يعني أن أي ابتكار في الرعاية الرياضية ينطلق من فكرة جديدة ولا يتوقف عند حد توليد أو إيجاد فكرة جديدة، وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي، ولذا يعرف على أنه :

"الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة[4]."

وتهدف الرعاية الرياضية الإبتكارية إلى إرضاء المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين من خلال البراعة في تحديد وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق، والمواءمة بينها وبين قدرات وإمكانيات المؤسسة.

كما أنه يسعى إلى أن يخلق العرض الإبداعي لزيادة الطلب، وإذا كان الهدف الأساسي للتسويق هو تلبية الحاجات الحالية للمستهلكين بما يتواءم مع قدرات وأهداف المؤسسة، فإن الابتكار في مجال الرعاية الرياضية يسعى إلى اكتشاف الحاجات الكامنة للمستهلكين وتلبيتها، فالحاجات الحالية هي تلك الموجودة حاليا في أذهان المستهلكين، حيث يستطيعون التعبير عنها بسهولة، ويمكن من خلال وسائل بحث السوق التقليدية تحديد هذه الحاجات، أما الحاجات الكامنة فتعني تلك الحاجات التي لا يدركها المستهلكون اليوم، لذا فهم غير قادرين على التعبير عنها أو غير راغبين في التعبير عنها، فمثلا رعاية الخطوط الجوية التركية

[1] Orlikowski W.J ,Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing, Organization Science, Vol. 13,No: 3,england, 2002 , p249.

[2] Jean Jacques Lambain, Le marketing stratégique, 2éme édition, Ediscience international, 1993, p.281.

[3] نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص4 .

[4] نفس المرجع السابق، ص4 .

لنادي برشلونة الاسباني ذي الشهرة العالمية، أعطى الشركة بعدا عالميا من خلال الإبداعات والابتكارات التي تقوم بها كل مرة، واستعمال اسم النادي في الرحلات ولافتات الملاعب و الأقمصة وغير ذلك.

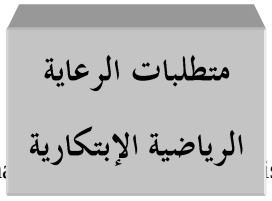
كما أن من يمكنه اكتشاف هذه الحاجات الكامنة وتلبيتها تكون له الريادة في السوق، ونجد أن فئة المنتجات المبتكرة تماما تتعلق بالحاجات الكامنة والتي للرعاية الرياضية الإبتكارية دور كبير في تحديدها، وبالتالي فإن الابتكار في مجال الرعاية الرياضية قد يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية والمقصود بها هو أن يكون منتج يتمتع بميزة قوية على منتجات المنافسين أي تكون السلعة أو الخدمة لها ميزة تنفرد بها على الآخرين، وبعبارة أخرى إن مصدر هذه الميزة يكمن في أن المنتج يتلاءم بشكل كبير مع حاجات المستهلكين مقارنة مع منتجات المنافسين، وذلك بالتحديد الدقيق للحاجات الحالية للمستهلكين والكامنة التي كان للرعاية الرياضية الإبتكارية الدور الأكبر في اكتشافها، وكمثال على ذلك الميزة التي يتمتع بها عملاق الالكترونيات سامسونج (Samsung)برعايته لعدة أندية وفرق عالمية في جميع الرياضات، عكس المؤسسات الأخرى التي لم تستطع مقارعة العملاق الياباني واكتفت بالترويج التقليدي[1].

وما يميز الرعاية الرياضية الإبتكارية والمنطلقة من أفكار ترويجية جديدة بخلاف الابتكارات التكنولوجية أو الابتكارات التسويقية التي تتطلب تكنولوجيا جديدة، هو أنه في كثير من الأحيان لا تتطلب استثمارات ضخمة، وهذا ما يزيد في درجة المخاطرة في حالة الابتكارات التي تعتمد على التكنولوجيا الجديدة، وبالتالي فإن الابتكار في مجال الرعاية الرياضية من منطلق تسويقي يكون أقل خطورة (وأكثر فعالية، ولكن في المقابل نجد أنه سهل التقليد من طرف المنافس).

الفرع الثاني :متطلبات الرعاية الرياضية الإبتكارية

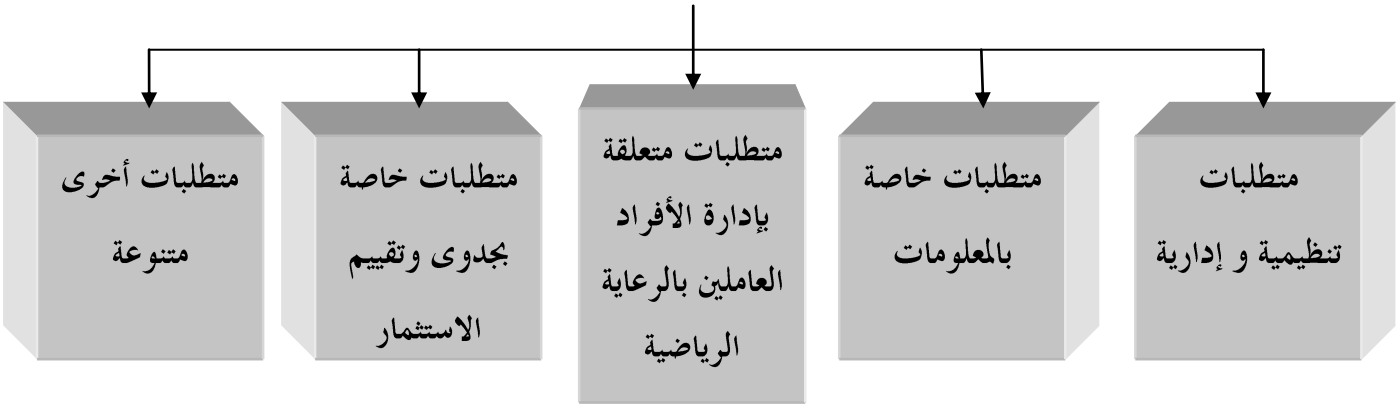
إن تبني وتطبيق الرعاية الرياضية الإبتكارية في المؤسسة ليس بالأمر السهل، حيث إن هناك عددا من المتطلبات يجب توفرها في المؤسسة، ويمكن تقسيم هذه المتطلبات إلى متطلبات إدارية وتنظيمية، متطلبات خاصة بالمعلومات ومتطلبات متعلقة بالجدوى ومتطلبات أخرى متنوعة[2]،والشكل التالي يوضح متطلبات الرعاية الرياضية الإبتكارية:

الشكل رقم (02-09): متطلبات الرعاية الرياضية الإبتكارية



[1] Sylvie Martin Védrine, initiation au ma isation, paris, 2003, p.179.

[2] نعيم حافظ أبو جمعة، المرجع السابق، ص 29 .



Source : Sylvie Martin Védrine, p30.

يمكننا أن نقوم بشرح وتحليل الشكل من خلال الآتي:

أولا –المتطلبات التنظيمية والإدارية:

تتعلق المتطلبات التنظيمية بنمط الإدارة السائدة بالمؤسسة وخصائص التنظيم بها وفيما يلي عرض لأهم

هذه المتطلبات:

1- اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة:

يجب أن تكون الإدارة العليا للمؤسسة مقتنعة بضرورة وأهمية الابتكار في مجال الرعاية الرياضية في تحقيق

أهدافها ونجاحها، ووجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لقيام الرعاية الرياضية الإبتكارية

داخل المؤسسة وتنميته.

2- التنسيق والتكامل بين الإدارات المهتمة بالأنشطة الإبتكارية:

يتطلب أي ابتكار بصفة عامة والرعاية الرياضية الإبتكارية بصفة خاصة تضافر وتكامل كل جهود الإدارات المختلفة في المؤسسة باعتبار أن هذا الابتكار ليس مسؤولية قسم التسويق أو قسم البحوث والتطوير فقط، وإنما مسؤولية كل أقسام المؤسسة، أي أنه يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل بين هذه الإدارات، ومن

المداخل التي يمكن الأخذ بها لتحقيق مثل هذا التناسق والتكامل مدخل النظم[1]، بحيث أن مخرجات قسم معين تكون مدخلات لقسم آخر وهكذا.

ثانيا –متطلبات خاصة بالمعلومات:

تتمثل المتطلبات الخاصة بالمعلومات في تأمين المعلومات والمعلومات المرتدة والنظام الفرعي للمعلومات التسويقية، وفيما يلي عرض لهذه المتطلبات:

1- وجود آلية أو نظام أمني:

وهذا يعني أنه يجب أن تتوفر في المؤسسة آلية أو نظام أمني للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية وخاصة فيما يخص الرعاية الرياضية، وضمان عدم تسرب هذه المعلومات خاصة في مراحل مبكرة لهذه الابتكارات عندما تكون مجرد أفكار، إذ أن هذا التسرب قد يضر بالمؤسسة بشكل أو بآخر وقد يضيع عليها فرصة الانتفاع بهذا الابتكار، وهنا يجب على المؤسسة أن تعمل على تأمين وحماية المعلومات المتعلقة بابتكاراتها في الرعاية الرياضية من التسرب أو السرقة من طرف المنافسين، وذلك من خلال حصر هذه المعلومات على عدد محدود من العاملين لديها، والعمل على خلق ولاء قوي.

2-توافر المعلومات المرتدة:

تتطلب الرعاية الرياضية الإبتكارية ضرورة توافر المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكارات التسويقية،

ويجب أن تتصف هذه المعلومات بالخصائص التي يجب توافرها في المعلومات عموما وهي (الحداثة، الكفاية، الشمول والتوقيت المناسب)، حيث تستطيع المؤسسة من خلال المعلومات المرتدة تقييم نتائج ابتكاراتها السابقة والاستفادة من نتائج تقييمها لاحقا، وعلى ضوئها تحدد المؤسسة إمكانية التوقف عن ابتكار معين أو إدخال تعديلات عليه أو على أنشطة أخرى ذات صلة به، وهذا ما يسمح لها بالاستفادة من هذا الابتكار إلى أقصى حد ممكن.

3–نظام فرعي للمعلومات التسويقية:

إن وجود نظام معلومات تسويقي مهم للابتكار التسويقي حيث يعرف بأنه: "ذلك النظام الخاص بالتدفق المستمر للمعلومات التسويقية التي تفيد في اتخاذ القرارات التسويقية[1]" ، ويعمل نظام المعلومات

[1] نفس المرجع السابق، ص 30 .

التسويقي على توفير كافة المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية وخاصة ما يتعلق بالرعاية الرياضية، بما فيها المعلومات المرتدة والمناسبة لمتخذ القرار الترويجي.

كما يمكن لنظام المعلومات التسويقية أن يوفر معلومات عن المنافسين والخطوات التي سيقبلون عليها ومجالات القوة والضعف الخاصة بهم، وبالطبع ما يتعلق بخططهم المستقبلية الخاصة بالابتكار في مجال الرعاية الرياضية(سواء في طرح منتجات جديدة أو ابتكار في أي عنصر تسويقي آخر) من خلال ما يسمى بنظام الاستخبارات التسويقية، وهو أحد مكونات نظام المعلومات التسويقية[2]، وهذا ما يسمح للمؤسسة بتفويت الفرصة على منافسيها في هذا المجال.

ثالثا –متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق:

تتطلب إدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق فيما يتعلق بالابتكار في مجال الرعاية الرياضية توافر عدد من العناصر:

1-اعتبار القدرات الإبتكارية شرطا لشغل الوظائف:

يجب اعتبار توافر قدرات إبتكارية ومستوى علمي أكاديمي في مجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف مختلفة في إدارة التسويق شرطا مهما وضروريا في نفس الوقت، حيث يتطلب الابتكار وجود أفراد مبتكرين وذوي مستوى علمي أكاديمي حيث أن الشخص المبتكر من الضروري أن تتوفر لديه المعرفة العلمية علاوة على القدرات العقلية التحليلية والقدرة على الربط بما يسمح باستخدام المعارف المتاحة لديه على أكمل وجه ممكن[3].

وكما أشرنا سابقا فإن الشخص المبتكر هو لب الابتكار سواء في التسويق أو في أي مجال آخر، لذا يجب أن يكون المرشحون للعمل في إدارة التسويق أفرادا ذوي قدرات إبتكارية ويتمتعون بمستوى علمي أكاديمي في التسويق في نفس الوقت، وبالتالي يجب على إدارة الأفراد أن تضع معايير من خلالها يمكن أن تحدد مدى توافر هذه القدرات لدى المتقدمين لشغل وظائف في الشركة خاصة الوظائف المتعلقة بالتسويق سيما في مجال الرعاية الرياضية، وهنا يمكن للمؤسسة الاستعانة بخبراء في هذا المجال لمساعدتها في تحديد هذه المعايير والمقاييس، من خلالها تستطيع أن تميز بين الأفراد المبتكرين فعلا والمتظاهرين بذلك.

---

[1] عصام الدين أمين أبوعلقة ، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002،ص17.

[2] نفس المرجع السابق، ص 174 .

[3] طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 341 .

2-نظام فعال للتحفيز على الابتكار:

إن وجود نظام فعال للتحفيز على الابتكار في مجال الرعاية الرياضية يعتبر مطلبا مهما قد يأخذ شكلا ماديا (كالعلاوات الاستثنائية والحوافز العينية والنقدية) أو شكلا معنويا (كالشهادات التقدير وشهادات التميز)، ويجب أن يكون هذا النظام عادلا بمعنى يجب أن يعمل على مكافأة الأفراد الذين يساهمون في الابتكار، وبالعكس مع من لا يساهم في الابتكار مثل عدم إعطائهم أولوية في الترقيات أو مزايا نقدية أو عينية، لا شك في أن هذا يعمل على خلق جو من المنافسة بين العاملين قد يساهم في زيادة وتيرة الابتكار داخل المؤسسة، كما يجب أن نشير إلى أن التوصل إلى ابتكارات جديدة ليس بالأمر السهل، وأن نسبة الفشل كبيرة لذلك يجب على المؤسسة أن تتجنب توزيع العقاب عند حدوث الفشل، فالابتكار يحتاج إلى الدعم والنقد البناء والمكافأة حتى في حالة الفشل وليس العقاب[1].

رابعا –متطلبات متعلقة بالجدوى وتقييم الابتكارات في مجال الرعاية الرياضية:

نظرا لأنه في كثير من الحالات تتطلب الابتكارات استثمارات ومبالغ ضخمة وتكتنفها درجة مخاطرة عالية في العديد من المواقف، فإنه من الضروري أن تكون هناك دراسات جدوى للابتكارات قبل الشروع فيها، حيث تسمح هذه الدراسات بإعطاء المؤسسة فكرة عن مستقبل هذه الابتكارات، وقد يعارض البعض قيام المؤسسة بهذه الدراسات بحجة أنها تكلف الكثير إلا أن هذه الدراسات تجنب المؤسسة الكثير من المخاطر الناتجة عن المضي قدما في الأخذ بابتكار ترويجي معين ثم يفشل، ومن جهة أخرى تقييم نتائج ما طبق منها لمعرفة فيما إذا كان قد حقق النتائج المرجوة منه أم لا ومن إمكانية الاستمرار أو التوقف وهنا يمكن الاستعانة بالمتخصصين في مجال دراسة الجدوى عموما ودراسة جدوى الابتكارات التسويقية بصفة خاصة.

ومن أجل أن تتم عملية تقييم الابتكارات في مجال الرعاية الرياضية تستخدم مجموعة من المعايير ومن بينها[2]:

- التغير في درجة رضا العملاء؛
- نسبة زيادة المبيعات أو الحصة السوقية للمؤسسة الناتجة عن تطبيق الابتكار؛
- التكلفة الفعلية للابتكار مقارنة مع العائد منه؛
- نسبة الزيادة في الأرباح التي ترجع إلى الابتكار؛

[1] راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 369 .

[2] نعيم حافظ أبوجمعة، مرجع سبق ذكره، ص39.

- التغير الذي طرأ على الصورة الذهنية للمؤسسة كنتيجة تبني وتطبيق الابتكار.

خامسا – متطلبات متنوعة:

هناك عدد من متطلبات الابتكار في مجال الرعاية الرياضية والتي يمكن أن يطلق عليها متطلبات متنوعة وفيما يلي عرض لها:

1-توقع مقاومة للرعاية الرياضية الإبتكارية والاستعداد للتعامل معها:

قد تأتي مقاومة الرعاية الرياضية الإبتكارية من داخل المؤسسة (العاملين لديها)أو من خارجها (المستهلكين، المكلفين بالإشهار، المتعاقدين مع المؤسسة في مجال الرعاية الرياضية)، وبصفة عامة فإن أسباب مقاومة الابتكار سواء من داخل المؤسسة أو خارجها تعود إلى عدم التأكد، حيث يخاف بعض الأفراد على مراكزهم في المؤسسة من خلال إلغاء الأعمال التي يقومون بها جراء هذا الابتكار، أما المكلفون بالإشهار فيخافون من ضياع مصالحهم الخاصة وحتى وإن لم يحدث ذلك فإنهم يخافون الغموض الذي يكتنف عملية الابتكار نتيجة عنصر عدم التأكد المصاحب عادة للابتكار، وكذلك المتعاقدون مع المؤسسة الراعية من فرق وأفراد ورابطات وأندية، حيث تشعر هذه الأطراف بالقلق ويصبحون أكثر عصبية ومن ثم فإن المقاومة تكون أمرا حتميا وهذا لا يعني حصر المقاومة على هؤلاء وإنما قد تشترك فيها عدة أطراف، وبصفة عامة ما يهمنا في الرعاية الرياضية الإبتكارية هو مقاومة المستهلكين بالدرجة الأولى، والتي تكون ناتجة عن رضاهم على المنتجات الحالية أو اتجاهاتهم الإيجابية نحو الممارسات التسويقية الحالية للمؤسسة أو عدم الرغبة في تجربة الجديد(الولاء للقديم)، ومهما كان فإنه يجب على المؤسسة أن تتوقع درجة المقاومة ومصادرها وأسبابها وتعمل على إيجاد
الأسلوب المناسب للتعامل معها[1].

2-التوازن في مجالات الرعاية الرياضية الإبتكارية:

وهنا يجب عدم التركيز على الابتكار في مجال معين من مجالات التسويق أو عنصر معين من عناصره دون عناصر أخرى، حيث أن الغالبية العظمى من البحوث والدراسات ركزت على عنصر المنتج بالرغم ما يكتنفه من مخاطرة عالية إذ تصل نسبة فشل المنتجات الجديدة إلى 80% في الأسواق بالرغم من أن الابتكار في مجال السعر أو التوزيع أو الإعلان أقل مخاطرة، حيث يقصد بالتوازن في مجال الرعاية الرياضية الإبتكارية،

[1] راوية حسن، نفس المرجع السابق، ص 371.

تنويع الابتكار في مختلف عناصره ، والذي ينتج عنه تقليل درجة المخاطرة الكلية المرتبطة به، حيث يطلق على

هذه العملية إدارة محفظة الابتكارات التسويقية.

المطلب الثالث :مراحل الرعاية الرياضية الإبتكارية

يجب أن ينظر إلى الابتكار في مجال الرعاية الرياضية على أنه عملية وليس تصرف أو عمل، ويترتب على هذه النظرة أن الرعاية الرياضية الإبتكارية تمر بمراحل مثلها مثل أي عملية ابتكار في مجال آخر[1] ويعرف الابتكار عادة بأنه عملية ذات مراحل مختلفة تبدأ مع خلق الفكرة ثم تنفيذها وتطبيقها ثم الانتشار[2]، وما يجب أن نركز عليه هو أن عدد هذه المراحل يتفاوت حسب مجال الابتكار، فعلى سبيل المثال نجد أن مراحل ابتكار المنتجات تختلف عن مراحل ابتكار طريقة تسعير جديدة أو إعلان، وبالتالي فإن هناك مراحل مشتركة بين مختلف مجالات الابتكار التسويقي ولذا سنتطرق هنا إلى المراحل الأساسية للرعاية الرياضية الإبتكارية كما يلي[3]:

الفرع الأول:مرحلة البحث عن الأفكار

كل ابتكار يبدأ بفكرة وعليه فإن المرحلة الأولى في عملية الابتكار في مجال الرعاية الرياضية هي البحث عن الأفكار الجديدة، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد أكبر قدر ممكن من الأفكار بدون قيود أو شروط ومن مصادر مختلفة، وبصفة عامة فإن السوق يشكل 50% من مصادر الأفكار للابتكارات في مجال التسويق من خلال بحوث التسويق وردود فعل المستهلكين والمنافسين...، بينما يشكل البحث وإرادة المسيرين 50% الباقية للأفكار من خلال المتابعة العلمية والبحث والتطوير ونظام الاقتراحات وطرق توليد الأفكار(العصف الذهني، التحليل المورفولوجي، طريقة التراكيب...) وفرق العمل[4].

وقبل التطرق إلى مصادر الأفكار الجديدة سنحاول تعريف معنى الفكرة الجديدة حيث يمكن النظر إلى الفكرة الجديدة بأنها " :ذلك الأمر الذي نريده جديدا وعلى شكل مادي أو غير مادي ويشتمل على منفعة

[1] نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

[2] Sylvie Martin Védrine, Op.cit, p 180.

[3] نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

[4] Pierre Grégory, techniques du marketing, 2e édition, vuibert, Paris, 1995, p 78.

مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين والمستخدمين في الأسواق[1] "، ويمكن أن نميز بين ثلاثة مصادر أساسية للأفكار الجديدة وهي[2] :

1-مصادر أفكار عشوائية(غير مخططة):

وهي مصادر غير مخطط لها مسبقا حيث تأتي بالصدفة وقد تكون ناجحة للغاية، وعلى سبيل المثال نجد أن مشروب(كوكا كولا) المعروف كان نتيجة خطأ غير مقصود بوضع الصودا ممزوجا بالكولا بدلا من الماء، لكن لا يمكن الاعتماد على مثل هذه المصادر في ظل ظروف المنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة التي تميز بيئة الأعمال المعاصرة.

2-مصادر الأفكار المنظمة:

وهي تلك المصادر المحددة والمخططة مسبقا والتي تجري إدارتها في ظل تنظيم محدد من جانب المؤسسة، حيث يتم جمع الأفكار في ظل مجموعة من القنوات المتكاملة في إطار تخطيط محكم، ومن أهم هذه المصادر الزبائن حيث تعتبر الأفكار التي تأتي من الزبائن من أهم الأفكار ويتم الحصول عليها من خلال الأساليب المختلفة(بحوث التسويق، تحليل الفرص التسويقية وفحص وتحليل الشكاوي)، كما يعتبر المنافسون أيضا من أهم مصادر الأفكار المنظمة ويتم الحصول عليها، من خلال متابعة كل خطواتهم وتحليلها وباللجوء إلى منافذ التوزيع ودراستها بالإضافة إلى فريق العمل بالمؤسسة حيث تعول المؤسسات على أفكار العاملين بها ككل وجمع أفكار من رجال البيع ومن مختلف أقسام المؤسسة.

3-مصادر الأفكار الإبتكارية:

وهي تلك الأفكار المرتبطة بنموذج فكري لدفع الأفكار بطريقة علمية منظمة، ومن أهم هذه النماذج:

- **العصف الذهني:**

قدم Alex Osborne أسلوب العصف الذهني لأول مرة سنة 1953، ومن ذلك الحين وهو يستخدم بشكل واسع الانتشار في أنواع عديدة من المنظمات للتعامل مع مختلف المشكلات التي قد تواجهها،كما أنه من أهم الأساليب التي تستخدم في توليد الأفكار، وهذا الأسلوب مبني على ملاحظة تقول بأن إحدى العقبات الرئيسية التي تقف دون نشأة الأفكار الإبداعية في المؤسسات هي الخشية من

[1] محمد إبراهيم عبيدات :تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل،عمان، الأردن، 2000 ، ص 55 .

[2] طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 343 .

التقييم (أي الخوف من أن تواجه الفكرة بالسخرية أو بالعداء من جانب الزملاء أو الرؤساء)، وبسبب هذا الأمر نجد أن الكثير من الأفكار الجديدة تظل حبيسة العقول ولا يتم الإفصاح عنها، ويهدف العصف الذهني إلى وضع هذه العقبة جانبا ويقوم هذا الأسلوب على مبدأين أساسيين[1] :

-تأجيل الحكم على الأفكار: إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار ويساعد تأجيل الحكم على وضوح خصائص الفكرة المطروحة من خلال الحوار غير الناقد الذي يبنى على فكرة أو جزء منها، وهذا يساعد على إكثار الأفكار المطروحة وتنوعها وبالتالي يمكن أن تنجح أفكار أو حلول قد تبدو لصاحبها أنها لا قيمة لها ولكنها في الواقع قد تكون جيدة، وبخاصة إذا استخدمها أشخاص آخرون كمفتاح لفكرة أخرى.

-الكم يولد الكيف: ويعني أن الكم يؤدي إلى تنوع الأفكار، من خلال جلسات لطرح الأفكار، وهذا ما يتيح للمشاركين في هذه الجلسات أفقا أوسع وبيئة خصبة لتوليد الأفكار الجديدة، مما يؤدي في النهاية إلى إنتاج أفكار ذات نوعية أحسن وأدق.

وقد اقترح "Osborne " أربع قواعد أساسية مترتبة على المبدأين السابقين وهي[2]:

-تأجيل تقييم الأفكار: يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

-إطلاق حرية التفكير: بمعنى عدم وضع قيود على التفكير فالفرد يجب أن يفكر بحرية، وأن يندفع بخياله ويترك لعقله الباطن حرية التعبير، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.

-كم الأفكار مطلوب: بمعنى أن كمية الأفكار هي المطلوبة وليس نوع الأفكار، حيث كلما زاد عدد الأفكار كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.

-البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

- **مختبر توليف الأفكار:**

يسمي البعض هذا الأسلوب الدمج بين الفروقات، حيث تعني الربط بين العناصر المختلفة التي لا تبدو

[1] علي الحمادي، 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 1999 ، ص ص 46 ،47.

[2] نفس المرجع السابق، ص47.

بينها صلة ما أو رابطة معينة، وهذا الأسلوب شبيه بأسلوب العصف الذهني من حيث اشتراك الأعضاء في توليد وإنتاج الأفكار الجديدة[1]، حيث يتم تكوين جماعة من(5-7) أفراد مع رئيس جلسة يتميز بكونه خبيرا ومشاركا في المشكلة، ولابد أن يتميز هؤلاء الأفراد بالدافعية والقدرة الإيحائية والاهتمام والمثابرة، وبخلاف العصف الذهني الذي يتم طرح المشكلة عند بدء الجلسة أولا ثم تطلب الأفكار والحلول حولها، فإن جوهر هذا الأسلوب يتمثل في جعل الشيء الغريب مألوفا وجعل المألوف غريبا[2]، حيث يتم التعرف على الجديد أي المشكلة، والتي يجب أن تتخذ طابعا مألوفا من خلال تحليلها والوقوف على الأجزاء التي تشملها، ومن ثم تحديدها تحديدا دقيقا، وهناك ثلاث نقاط يمكن عن طريقها تيسير هذا الأسلوب [3]:

–**التناظر المباشر** :أي اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة لك.

–**التناظر الشخصي**:أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحلول.

–**التناظر الرمزي** :أي وضع تغييرات مختصرة للمشكلة، حيث يعطي حرية ورؤية أكبر.

- **تحليل التغيرات الممكنة:**

يقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الأساسية، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، حيث يمكن بعد ذلك تحليل إنتاج مجموعة من" التكوينات الفكرية" من خلال دمج أو تكوين هذه العناصر الجزئية بعضها مع البعض بطريقة جديدة.

وما تجدر الإشارة إليه أن هناك نماذج وطرقا أخرى تستخدم في البحث عن الأفكار تستند إلى نماذج فكرية كأسلوب الدلفي وتحليل القيمة وغيرها.

الفرع الثاني: غربلة وتصفية الأفكار الإبتكارية و تقييمها

ينتج عن المرحلة السابقة عدد كبير من الأفكار والتي لم تخضع إلى قيود أو محددات عليها ولذا يتوقع أن لا تكون كل هذه الأفكار ملائمة، حيث تكون بعض الأفكار متعارضة مع أهداف المؤسسة أصلا، كما أن بعض الأفكار تبدو جذابة ومغرية، ولكن إمكانيات المؤسسة المتاحة لا تسمح بالدخول فيها، وبالتالي فإنه لا

داعي لمواصلة النظر فيها ولذا تجب غربلة هذه الأفكار وتصفيتها وكذلك تقييمها، من خلال معايير تحددها

[1] مدحت أبو نصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدي الفرد والمنظمة، مجموعة النيل الدولية، مصر، 2002 ، ص ص 158،156.

[2] نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير(دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة :محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004 ، ص65 .

[3] مدحت أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص158 .

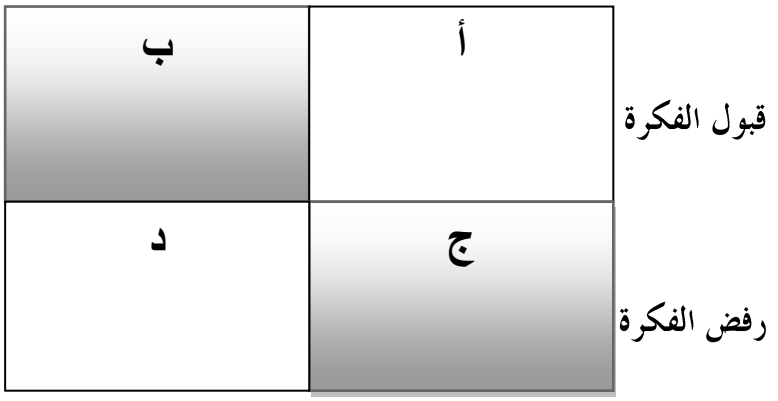
المؤسسة مع ما يتوافق مع إمكانياتها المتاحة وأهدافها[1].

1-غربلة الأفكار الإبتكارية وتصفيتها:

وعادة ما تواجه المؤسسة في مرحلة الغربلة ما يسمى بمشكلة القبول والرفض للأفكار الجديدة، والشكل

التالي يوضح أبعاد هذه المشكلة، حيث تبين الأجزاء الملونة في الشكل التالي أسوأ الأوضاع بالنسبة للمؤسسة:

الشكل رقم(02-10):مشكلة القبول والرفض للأفكار الجديدة



المصدر : أحمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار الزهران للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 69.

من الشكل نستنتج أنه يجب على المؤسسة في هذه المرحلة أن تبذل قصارى جهدها لتجنب الوقوع في نوعين من الخطأ وهما[2]:

- **خطأ الإسقاط** :وتمثله الخانة "**ج**" حيث يمكن أن تتسرع المؤسسة وتحذف أفكارا تكون ناجحة، فكثيرا ما

تكتشف المؤسسات أن الأفكار الجديدة والتي سبق وأن رفضتها قد تبناها المنافسون ودرت عليهم أرباحا وافرة.

[1] نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره ص 61.

[2] Philip, Kotler - Dubois: Marketing Management, op.cit, p.359.

- **خطأ الاستمرار** :للمراحل التالية مع أفكار غير ملائمة قد تقود إلى فشل الابتكار وتمثلها الخانة "**ب**" وبالتالي فإن هذه المرحلة جد مهمة حيث يجب أن يترتب عليها استبعاد الأفكار غير الصالحة وترك ما هو متلائم مع إمكانيات وأهداف المؤسسة، وأي خطأ في هذه المرحلة ستترتب عنه نتائج سيئة فيما بعد قد تصل إلى الفشل الكلي للابتكار.

2-تقييم الأفكار الإبتكارية:

وهنا يتم تقييم الأفكار حسب معايير أهمها معيار التكلفة والعائد، ويجب أن نشير إلى أن"معايير التقييم

تختلف باختلاف العنصر من المزيج الترويجي والذي تتعلق به الفكرة أو باختلاف الأنشطة التي تتم فيها أو باختلاف خصائص العملاء[1]".

ومن بين أهم الطرق المستخدمة لتقييم الأفكار الجديدة طريقة النقاط المرجحة، ومبدأ هذه الطريقة يهدف إلى التوصل إلى مجموعة من النقاط (الدرجات) لكل من الأفكار موضع التقييم والتي تعكس تقييما لها، بحيث يتم الاعتماد عليها في تحديد الأفكار التي يتم استبعادها والأفكار التي تخضع لمزيد من الدراسة، ومن أجل استخدام هذه الطريقة هناك عدد من الخطوات التي يجب القيام بها وهي[2] :

1-تحديد جوانب أو عناصر التقييم؛

2-تحديد أوزان لعناصر التقييم؛

3-تحديد المعايير(المقاييس) التي تستخدم لكل من هذه المعايير؛

4-تحديد وضع كل فكرة طبقا لكل من هذه المعايير؛

5-ترجيح وضع كل فكرة بالوزن المحدد لكل عنصر؛

6-تجميع النقاط المرجحة.

الفرع الثالث: اختبار الابتكار وتطبيقه:

في هذه المرحلة يتم اختبار الفكرة وكيفية تطبيقها، وهذا بعد أن تكون الأفكار قد تجاوزت المراحل السابقة، ويمكن تبيان ذلك من خلال الآتي:

1-اختبار الابتكار (الفكرة):

[1] نعيم حافظ أبوجمعة، مرجع سبق ذكره ،ص 63.

[2] نفس المرجع السابق، ص 65.

والمقصود بعملية اختبار الفكرة، وضع الفكرة موضع التطبيق الفعلي حيث يفيد الاختبار بمعرفة ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة، وبالرغم من أن هذه مرحلة قد تكلف المؤسسة مبالغ ضخمة إلا أنها مهمة ومفيدة فهي تقلل من المخاطر المرتبطة بوضع فكرة معينة موضع التنفيذ على نطاق واسع، بالإضافة إلى الحصول على العديد من المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهذا الابتكار فيما بعد.

2-تطبيق الابتكار:

بعد أن نجح الابتكار في المرور على المراحل السابقة كما هو أو بعد إجراء تعديلات عليه تقرر المؤسسة

أن تطلق هذا الابتكار على نطاق واسع، وتعتبر هذه المرحلة أخطر مرحلة، لذا يجب توخي الحذر في اتخاذ مثل هذا القرار، حيث أن هذه العملية تحمل المؤسسة تكاليف عالية بشكل أو بآخر ولهذا عليها الإجابة عن الأسئلة الأربعة التالية:

متى؟ وأين؟ ولمن؟ وكيف؟، والتي تعني تحديد الوقت المناسب لإطلاق الابتكار، تحديد المكان الذي ستقوم بإطلاق الابتكار فيه، تعيين السوق المستهدف للابتكار، وكذلك على المؤسسة أن تحدد كيفية استخدام الابتكار الجديد أو وضع خطة عمل لتقديمه في عدد من الأسواق المختارة.

3- تقييم نتائج التطبيق:

إن المراحل السابقة للابتكار لا تضمن نجاحه في السوق وإنما تقلل من احتمالات فشله فقط وذلك لعدة أسباب متعلقة بالعملاء والمنافسين وبمتغيرات البيئة التسويقية، وبالتالي عادة ما لا يحقق الابتكار العائد بالدرجة المرجوة منه بالرغم من عدم فشله، ولذلك لابد من تقييم نتائج الاختبار وكأي عملية تقييم لابد أن تتم مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة ومدى التطابق بينهما وإذا ما كان هناك انحرافات أم لا، ثم محاولة معرفة أسباب هذه الانحرافات إن وجدت وتحديد المسؤولية واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

المطلب الرابع: عوائق الرعاية الرياضية الإبتكارية

بالرغم من أهمية الابتكار بالنسبة للمؤسسة في مجال الرعاية الرياضية لتحقيق الاستقرار والنمو في مبيعاتها وأرباحها والتقدم والرفاهية للمجتمع ككل، فإن هذه العملية تكتنفها درجة عالية من المخاطرة والتي تعتبر من أهم العوائق التي تواجه المؤسسة في المضي قدما في عملية الابتكار وتوجد مجموعة من العوائق من أهمها ما يلي:

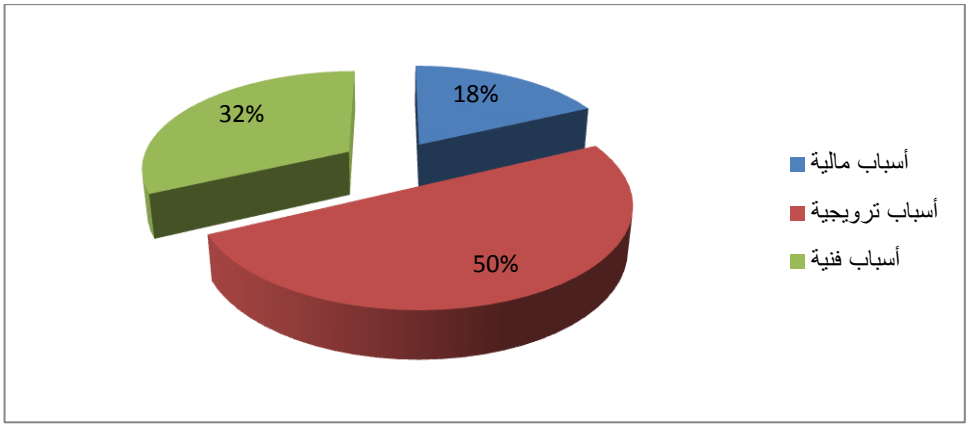
الفرع الأول: ارتفاع معدل فشل الابتكارات الجديدة

يعتبر ارتفاع معدلات فشل الابتكارات الجديدة من المعوقات التي تقف دون قيام المؤسسة بتطويرها، حيث يتراوح معدل الفشل في السلع الصناعية من 20% إلى 30%، وفي الخدمات ما بين 15% و25%، وما بين 40% و 60% بالنسبة للسلع الاستهلاكية، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن 95% من السلع

الجديدة والتي يتم اختبارها في السوق لا تصل إلى مرحلة التقديم النهائي[1]، وقد قامت عدة مؤسسات بدراسات من أجل تحديد معدلات الفشل والنجاح للمنتجات الجديدة ومحاولات تحليل عوامل النجاح والفشل، غير أن النتائج كانت متباينة وفي كثير من الأحيان متناقضة وربما يعود هذا إلى استخدام معايير أو مقاييس مختلفة لقياس الفشل[2].

وفيما يتعلق بأسباب الفشل وجد أنها تنقسم إلى أسباب مالية، أسباب فنية، وأسباب ترويحية، وهو ما يمثله الشكل التالي:

الشكل رقم (02-11):أسباب فشل برامج الابتكار



Source: Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Marketing, 7éme édition, vuibert Paris, 2001, p.154.

نستنتج من الشكل أن الأسباب المالية تمثل ما نسبته 18% من خلال عدم وجود التمويل الكافي لدعم عملية الابتكار في مجال الرعاية الرياضية (نقص الموارد المالية)، و32% لأسباب فنية من خلال عدم قدرة المنتج على تحقيق مستوى الأداء المطلوب منه(عجز في حل المشاكل الفنية والتقنية، عدم القدرة على

[1] زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد الله عبد السلام :مبادئ التسويق، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2001 ، ص 150 .

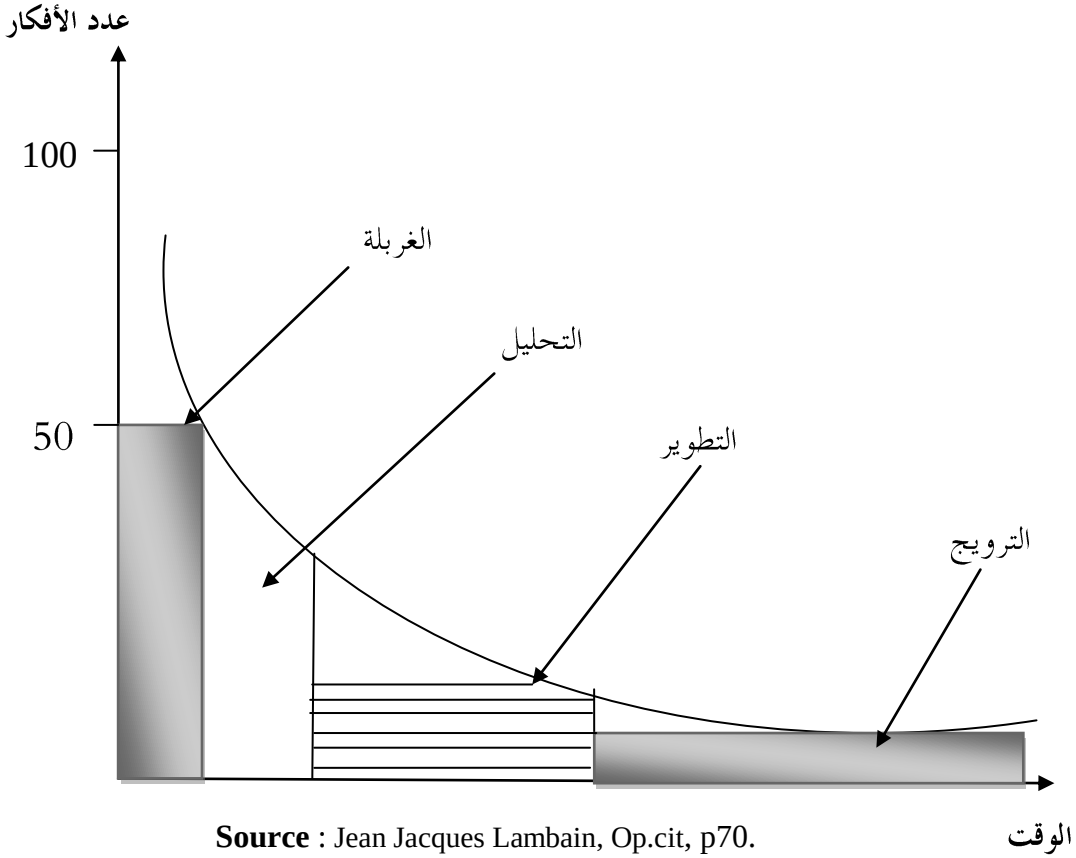
[2] Jean Jacques Lambain, Op.cit, p.283.

تجسيد المنتج من الناحية الفنية)، وتعود50% الباقية إلى أسباب ترويجية(سوء تقدير حجم السوق، تغير رغبات المستهلك، توقيت إطلاق الابتكار، رد فعل قوي من المنافسين[1]...).

وفي هذا السياق هناك دراسة مهمة قامت بها شركة "Booz Allen and Hamilton" ، حيث وجدت أنه من متوسط 58 فكرة لابتكار جديد فإن 46 فكرة تسقط في المرحلة الأولى وتبقى 12 فكرة، ثم تسقط 5 أفكار في مرحلة التقييم الاقتصادي وتبقى7 أفكار، تبقي منها 3 أثناء مرحلة التطوير وخلال مرحلة الاختبار التسويقي تسقط فكرة وتبقى فكرتان واحدة من هاتين الفكرتين ستنجح في السوق وتموت الأخرى خلال مرحلة الإطلاق[2].

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(02-12):موت أفكار الابتكارات الجديدة عبر مختلف مراحل التطور



Source : Jean Jacques Lambain, Op.cit, p70.

[1] حسين علي، الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000 ، ص169 .

[2] Jean Jacques Lambain, Op.cit, p.285

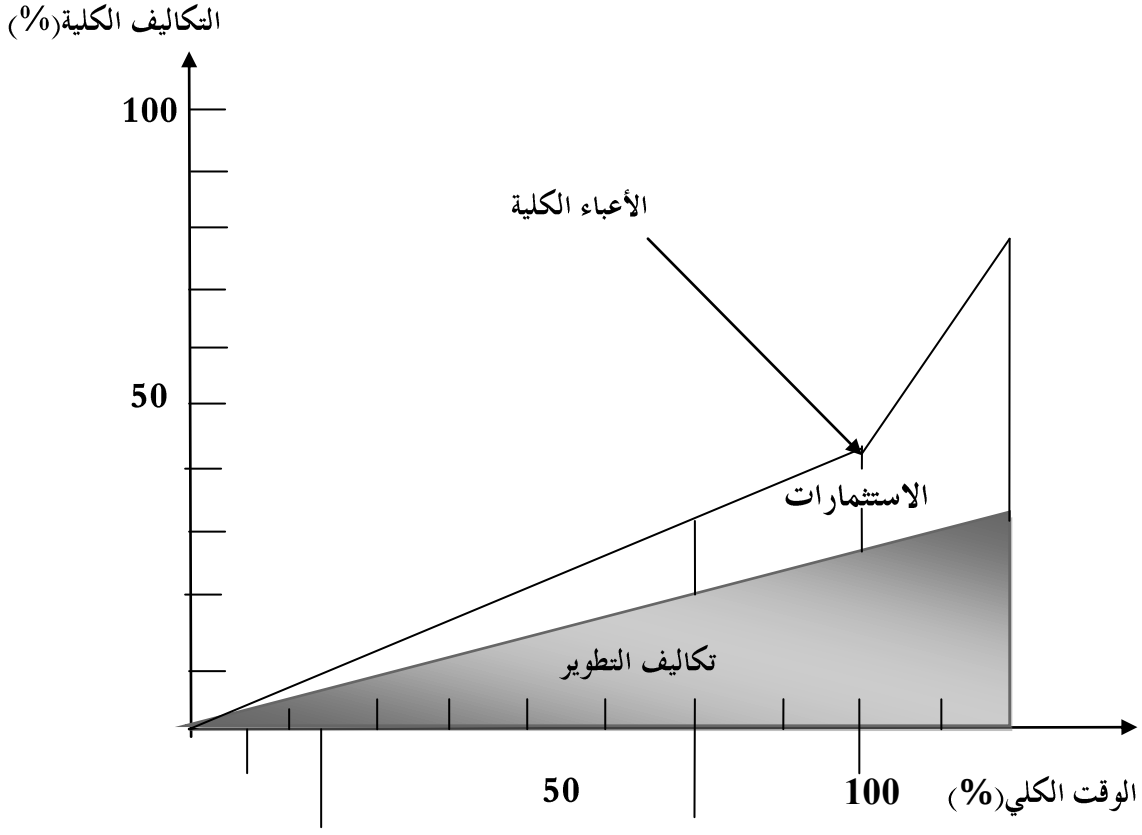
يوضح المنحنى موت الأفكار، حيث يوجد حذف متزايد لأفكار الابتكارات الجديدة عبر مختلف مراحل الابتكار، ولنجاح فكرة في السوق فإنه يتطلب في المتوسط الانطلاق ب 58 فكرة.

الفرع الثاني: ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات المسوقة رياضيا

إن عملية الابتكار مكلفة جدا ويظهر ذلك في المبالغ الضخمة المنفقة على دراسة وتنقية الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة المسوقة رياضيا، وعلى أنشطة البحث والتطوير وذلك نتيجة التعقيد الفني المتزايد لمعظم هذه المنتجات، وعلى دراسات الجدوى المختلفة لهذه الأفكار وغير ذلك من الدراسات بسبب عدم التأكد من نتائج الابتكار، وأيضا لارتفاع تكلفة الحصول على الأموال لتمويل عملية الابتكار كل هذا ينعكس على ارتفاع تكلفة تقديم المنتجات الجديدة[1]، مما يؤثر بالتالي على زيادة أرقام المبيعات المطلوبة لتحقيق التعادل وعلى زيادة أو طول الفترة الزمنية، لاسترداد التكاليف وكلها من الأمور التي تنعكس على زيادة المخاطر التي تتحملها المؤسسة في إدارة برامج ابتكاراتها الجديدة.

والشكل التالي يوضح كيفية تزايد تكاليف ابتكار المنتجات عبر مختلف مراحله:

الشكل رقم(02-13):التكاليف والوقت المتراكم لتقديم ابتكار جديد



[1] عبد الفتاح الشربيني ، إدارة المنتجات، مركز جامعة القاهرة المفتوح، مصر، بدون ذكر تاريخ النشر، ص 110 .

Source :.Habib J,.Rensonnet. J, op cit, p71.

إن ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات من شأنه أن يصرف مؤسسات كثيرة عن تقديم منتجات مبتكرة تماما، وكبديل عن ذلك أصبح الاهتمام الأكبر بالابتكار التحسيني، وذلك بتطوير المنتجات الحالية[1].

الفرع الثالث: قصر دورة حياة المنتج المبتكر

إن ما يلاحظ اليوم من السرعة الكبيرة التي يتم فيها تطوير المنتجات الموجودة المبتكرة المسوقة رياضيا وإدخال منتجات جديدة جعل من دورة حياة هذه المنتجات أقصر مما كانت عليه سابقا، وفي خمس عشرة سنة الأخيرة انخفض متوسط طول حياة المنتج المبتكر من ثلاث سنوات إلى سنة واحدة، كما أن محاولات إنعاش المنتجات المتدهورة عن طريق الرعاية غالبا ما تكون غير ناجحة، وفي ظل المنافسة الشديدة حيث معدل التجديد والابتكار ولو بمفهومه الضيق المعتمد على إدخال تعديلات طفيفة على السلع القائمة يعتبر مرتفعا فإنه لا يكون بإمكان المنتج المسوق رياضيا أن يعيش في السوق إلا لفترة محدودة، ثم يجد المستهلك بعد ذلك بدائل جديدة له تجذبه ليتحول عن السلعة الأولى، ولما كانت تكاليف ابتكار المنتج عالية فإن المؤسسة قد لا تجد الفترة القصيرة التي أتيحت لها في السوق كافية).لاستعادة تكاليف ابتكارها ناهيك عن تحقيق عائدات مجزية منها[2].

الفرع الرابع: ازدياد حدة المنافسة في حالة النجاح

عندما تقدم المؤسسة الابتكار الجديد وذلك بعد تخطيه كافة العقبات ويبدأ في تحقيق النجاح في السوق، تبدأ المنافسة في الظهور بشكل حاد وبطريقة قد تؤثر على عمر أو طول حياة المنتج المبتكر في الأسواق، بالطبع فإن المنافسة تؤثر على المبيعات بشكل ملموس وبطريقة قد تدفع بالشركة إلى سحب المنتج من السوق وذلك بدلا من المنافسة، حيث تتبع الكثير من المؤسسات هذه السياسة خاصة عندما تنخفض المبيعات نتيجة المنافسة بطريقة سيئة،إن مثل هذه المخاطر تضع الإدارة في موقف محير فبينما يعتبر الابتكار الأساس لاستمرار المؤسسات ونموها، فإن تقديم هذه الابتكارات قد يحمل من المخاطر ما يؤثر على حياة المؤسسات نفسها.

الفرع الخامس: مقاومة المستهلك و القيود والتشريعات الحكومية

[1] أحمد شاكر العسكري، مرجع سبق ذكره ، ص 43 .

[2] عبد الفتاح الشربيني، مرجع سبق ذكره، ص112.

يمكننا تبيان ذلك كما يلي[1]:

1- مقاومة المستهلك:

إن من الصعب عادة اجتذاب انتباه المستهلكين نحو أفكار المنتجات الجديدة، وذلك لعدة أسباب أبرزها الدخل فالمستهلكون ذوو الدخل الضعيف ينفقون الجزء الكبير من دخلهم على المنتجات الأساسية، وبالتالي فهم لا يجدون الفرصة في تجريب المنتجات الجديدة والمسوقة رياضيا، كما أن كثرة البدائل في السوق تجعل هناك منافسة في الظفر بانتباه المستهلكين من طرف المنافسين، بالإضافة إلى الولاء للقديم والخوف من الجديد بسبب رضا المستهلكين عن المنتجات الحالية، كل هذه الأسباب وغيرها تشكل ما يسمى بمقاومة المستهلك، وهذا من العوائق التي تجعل أغلب المؤسسات تعزف عن الابتكار للخوف من عدم إقناع المستهلك بما تقدمه من ابتكارات.

2- القيود والتشريعات الحكومية:

في كثير من الدول خاصة المتقدمة لابد أن تمر الابتكارات الجديدة، وخاصة تلك التي لها علاقة بالرياضة والتي لها قاعدة جماهيرية كبيرة، وكذلك السلع ذات التأثير على البيئة بشكل أو بآخر، بخطوات رقابة مشددة قبل أن يتم اعتمادها ليتم طرحها في الأسواق، إن مثل هذه القيود تنعكس على المؤسسة بشكل سلبي من حيث التكلفة الكبيرة التي قد تتكبدها في أثناء الانتظار للحصول على موافقة الجهات المعنية لترويج السلعة المقترحة، وكذلك في التكاليف الكبيرة التي تتحملها أيضا في حالة استرجاع السلعة لإجراء تعديلات عليها، أو في حالة الاضطرار إلى دفع تعويضات كبيرة لأفراد يحكم لهم القضاء بأضرار نتيجة أخطاء المؤسسات المروجة، كل هذا يشكل ضغطا على المؤسسة قد يغير نظرتها بشكل سلبي تجاه عملية الابتكار[2].

[1] أحمد شاكر العسكري، مرجع سبق ذكره، ص45.

[2] نفس المرجع السابق،ص47.

خلاصة:

تعرضنا في هذا الفصل لعملية الرعاية الرياضية، من خلال تقديم نبذة عنها وشرح مفهومها، ثم التعرض لأشكالها وأهدافها وتقنيات إجرائها، وكذلك تبيان الجانب الإبتكاري فيما يخص الرعاية الرياضية، وأخيرا استعراض أهم المراحل التي مرّت بها الرعاية الرياضية بالجزائر، وذلك من خلال القوانين التي صيغت في مجال التمويل الرياضي.

وما يمكن استخلاصه من خلال ما أشرنا إليه، أن عملية الرعاية الرياضية الإبتكارية تعتبر كتقنية اتصال، تهدف لإشراك علامة المؤسسة الراعية ومنتجاتها وخدماتها من خلال أفكار وإبداعات جديدة، مع القيم والثقافة الرياضية المتعلقة بالحدث الرياضي، في المقابل تقديمه للدعم المالي، المادي أو الخدماتي لمنظم الحدث الرياضي، ويكون ذلك في شكل تعاقدي بين طرفي الرعاية وهما: المؤسسات الاقتصادية التي تسعى لتحقيق أهداف الاتصال التسويقي، والمرعيين ونقصد بهم:(الرياضيين، والفرق، والأندية، والتظاهرات الرياضية ...) .

إن مختلف الجوانب التي تم التطرق إليها في إطار بحثنا حول ممارسة الرعاية في الجزائر أن رعاية المؤسسة لا تزال في مراحلها الأولى كما تبين أن مفهوم الرعاية لدى المسؤولين مازال غير واضح وغير دقيق في بعده الخاص بالاتصال، و ذلك رغم الإعلان عن النية، و في هذا المستوى ينبغي التساؤل و البحث بطريقة معمقة أكثر عن أسباب هذه المواقف.

ومن بين السبل التي يجب استطلاعها نوع التكوين و التأهيل الخاص بالمسؤولين المكلفين بالرعاية داخل المؤسسة، و جانب أخر يتمثل في التأكيد على أن الجانب المالي عامل حاسم في تطوير الرعاية أم لا و بعبارة أخرى: هل الميزانية المخصصة للرعاية تتوافق مع أهداف ترقية صورة المؤسسة؟ وهذا ما سنتطرق له

في الفصل الموالي، من خلال المؤسسات الخدماتية وما تقوم به من تسويق ورعاية رياضية، لتحقيق أداء أفضل.

ومن هذا يمكن استنتاج مايلي:

1. الرعاية الرياضية هي دعم مالي ومادي أو تقديم للخدمات من قبل المؤسسة لتظاهرة أو شخص بهدف الحصول على فائدة مباشرة. والهدف من وراء هذه العملية هو التعريف بمنتجات المؤسسة أو علامتها، وجني آثار ايجابية على مستوى الصورة، وبالمقابل هي مصدر مالي للنوادي والأفراد؛
2. الرعاية الرياضية هي على أشكال حسب العقد المبرم فهي إما إعلانات على الأقمصة أو لوحات إشهار متواجدة حول الملعب أو على المنشآت الرياضية للنادي، وهذا وفق الصفقة المبرمة بين الطرفين و التي تحدد واجبات وحقوق كل طرف؛
3. التمويل أو الدعم المادي من قبل المؤسسات الاقتصادية للمؤسسات الرياضية وحده لا يكفي للنهوض بالرياضة ما لم تستند هذه الأخيرة على طرق علمية ذات أبعاد استراتيجيه في تعاملاتها الإدارية.

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الرعاية الرياضية الإبتكارية والأهمية الكبرى التي تحظى بها، سنقوم في الفصل الموالي بتبيان علاقة الرعاية الرياضية الإبتكارية بالأداء التسويقي في المؤسسات الخدماتية.

الفصل الثالث

الأداء التسويقي في المؤسسات الخدماتية وعلاقته بالرعاية الرياضية الإبتكارية

تمهيد:

يمكن للابتكار في مجال الرعاية الرياضية أن يقدم الإضافة بالنسبة للمؤسسة الخدماتية، بحيث يكون هناك توافق بين متطلبات المستهلكين والمؤسسات الراعية، وهذا أهم أهداف الرعاية الرياضية الإبتكارية. من أجل معرفة مدى تحقق الأهداف من وراء الابتكار في مجال الرعاية الرياضية لابد من القيام بعملية تقييم شاملة لأداء المنتجات الجديدة، نظرا لتأثير هذا الأداء على الأداء التسويقي ومن ثم على الأداء الكلي للمؤسسة الخدماتية.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الأداء والعوامل المحددة له، إضافة إلى تقييم الأداء التسويقي خاصة في المؤسسات الخدماتية، وهو ما سوف نوضحه من خلال العوامل المؤثرة في ه، وكذلك أبعاد وجوانب تقييم هذا الأداء دائما في المؤسسات الخدماتية، والتركيز على المؤشرات المحددة لقياس الأداء التسويقي، مع عرض مفصل لشهرة العلامة نظرا للأهمية التي تكتسيها، وفي الأخير تبيان أثر الرعاية الرياضية الإبتكارية على الأداء التسويقي من خلال فعالية الرعاية الرياضية الإبتكارية في تسويق الخدمات، وكذلك دور التحفيزات المقدمة للمتعاقدين مع المؤسسة في مجال الرعاية الرياضية، إضافة إلى أثر الابتكار في مجال الرعاية الرياضية على الربحية وخفض التكلفة، وعلى دورة حياة المنتج ورضا المستهلك، مع الاستدلال بدراسات سابقة.

وانطلاقا من هذا سوف يتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

- المبحث الأول: تقييم الأداء التسويقي في المؤسسات الخدماتية.
- المبحث الثاني: مؤشرات تقييم الأداء التسويقي في المؤسسات الخدماتية.
- المبحث الثالث: فعالية الرعاية الرياضية الإبتكارية على الأداء التسويقي للمؤسسات الخدماتية.

الفصل الرابع "التطبيقي"

دراسة حالة لمؤسسات متعاملي الهاتف النقال

"موبيليس –جيزي– أوريدو"

تمهيد:

في عالم شديد التغير، تشتد فيه المنافسة، أصبح من الضروري على كل مؤسسة الاتصال بزبائنها المتواجدين بالسوق للتعريف بمنتجاتها و التأثير على معرفتهم واتجاهاتهم وسلوكهم، ومع التطورات التكنولوجية تنوعت واختلفت الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة بهدف الاتصال بجمهورها و من بينها الوسائل السمعية البصرية (التلفزة)، وهناك الوسائل السمعية (الراديو)، وهناك أيضا الوسائل المكتوبة كالمجلات والجرائد، إضافة إلى كل هذا استعمال الرعاية الرياضية كوسيلة فعالة لترويج مختلف منتجاتها.

لقد أصبح من الضروري لدى مختلف المؤسسات خاصة الخدماتية منها أن تهتم بالإشهار و التعريف بمنتجاتها، من خلال الاعتماد على الرعاية الرياضية لما لها من تأثير مباشر في نفسية الزبائن، و الفعالية التي تتمتع بها في إيصال الصورة الحسنة لمختلف شرائحهم باستعمال الرياضة التي تلقى القبول العام لدى غالبيتهم.

وبعد التطرق في الجانب النظري إلى واقع الترويج في المؤسسات الخدماتية، إضافة إلى تحليل الإطار النظري للرعاية الرياضية الإبتكارية وأثرها على الرفع من الأداء التسويقي دائما في المؤسسات الخدماتية، ارتأينا في هذا الفصل التطبيقي دراسة مقارنة بين ثلاث مؤسسات تحتكر سوق الهاتف النقال في الجزائر ألا وهي: (موبيليس، جيزي، أوريدو)، والمعروف أن الجزائر دخلت ميدان الرعاية الرياضية من بابه الواسع، حيث نجد المؤسسات سالفة الذكر لها سمعة ورواج في المجال.

لذلك سوف نقوم في هذا الفصل بالتطرق إلى واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية في الجزائر، وعرض مختلف نشاطات المؤسسات موضوع الدراسة في مجال الرعاية الرياضية، ثم إلى الدراسة الميدانية لهاته المؤسسات وتحليل نتائج هذه الدراسة.

وانطلاقا من هذا قمنا بتقسيم الفصل إلى خمسة مباحث كالآتي:

- المبحث الأول: الرعاية الرياضية الإبتكارية في الجزائر.
- المبحث الثاني: بيان نتائج الدراسة الميدانية بالنسبة للمؤسسات الثلاث.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراســـة بالنسبة لمؤسسة "موبيليس".
- المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراســـة بالنسبة لمؤسسة "جيزي".
- المبحث الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراســـة بالنسبة لمؤسسة "أوريدو".

المبحث الأول: الرعاية الرياضية الإبتكارية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر

شهدت الجزائر غداة الاستقلال تحولات سياسية واقتصادية مسّت العديد من القطاعات، حسب الظروف والمواقف التي مرت بها. حيث نجد أن قطاع الرياضة تأثر بها، فطرأت عليه بعض التغييرات في مجال التمويل الرياضي عامة أو الرعاية الرياضية خاصة، من خلال صياغة قوانين تكرس استغلال الموارد المتاحة، والتفكير في إيجاد وسائل تمويل جديدة.

وتعتبر مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر رائدة في رعاية مختلف التظاهرات خاصة منها الرياضية، وتطور الأمر وأصبحت رعايتها للأفراد والفرق بشكل أكبر، ومن خلال ذلك سنتطرق إلى الرعاية الرياضية الإبتكارية في الجزائر، وإلى تطور الاتصالات وتحديدا الهاتف النقال، و أهم نشاطات متعاملي الهاتف النقال الثلاثة (موبيليس، جيزي، أوريدو) في مجال الرعاية الرياضية في الجزائر.

المطلب الأول: مراحل تطور الرعاية الرياضية في الجزائر

وبالنظر في تاريخ الرياضة الجزائرية من جهة، والتحوّلات التي شهدها الاقتصاد الجزائري من جهة أخرى، يمكن أن نميز ثلاث مراحل أساسية هي:

الفرع الأول: مرحلة ما بعد الاستقلال (1962 إلى 1975)

تميزت هذه المرحلة بتمديد سريان القانون الاستعماري في هذا الميدان، وخاصة قانون سنة 1901 حول الجمعيات، وبالتالي فقد اعتمد تمويل النشاطات البدنية والرياضية خلال هذه الفترة أساسا على اشتراكات وهبات المنخرطين والمسيرين والمتطوعين للأندية الرياضية، وكذلك على الإيرادات القليلة الناجمة عن تسيير النوادي الرياضية، وتلك الناتجة عن بيع تذاكر الدخول للملاعب. حيث أن الشكل القانوني الذي وضع حيز التنفيذ خلال هذه المرحلة، كان يتمثل في اللجوء إلى الرعاية وخاصة من سنة 1962 إلى نهاية سنة 1970.

ابتداء من سنة 1971 إلى نهاية سنة 1975، بدأت المبادرات والتجارب تظهر لوضع تصورات وميكانيزمات لتمويل النشاطات الرياضية، من خلال تصريحات تحمل رغبة ذات بعد سياسي. خاصة إذا

علمنا أن هذه المرحلة الحاسمة عرفت اضطرابات عميقة، مع إضفاء الطابع الاشتراكي والتبعية للدولة، بالنسبة لمجالات النشاطات الكبرى، ألا وهي الصناعة والفلاحة.[1]

وبالتالي فهذه المرحلة قد تميزت خاصة بغياب التقنين للمبادئ والقواعد المرتبطة بالتمويل الرياضي عامة

والرعاية الرياضية خاصة، عدا بعض الإشارات التي يمكن استخلاصها عند قراءة النصوص القانونية السابقة.[2]

الفرع الثاني: مرحلة الإصلاح الرياضي (1976 إلى 1988)

عرف قطاع الرياضة ابتداء من 1976 تحولا كبيرا فيما يخص أسسه القانونية، فبإصدار قانون التربية البدنية والرياضية سنة 1976، والشروع في تنفيذ الإصلاح الرياضي الذي حمله ابتداء من سنة 1977، سمح بتقنين أولي للتنظيم والسير الحسن والتكفل بالتربية البدنية والرياضية، من خلال إضفاء الطابع الاشتراكي واضطلاع الدولة بقطاع الرياضة من خلال التمويل من طرف الوزارة والجماعات المحلية والمؤسسات الاقتصادية العمومية.

ففي هذا الإطار تم إدراك تطوير "الجمعيات الرياضية للنخبة"، وهياكل دعم وتنظيم النشاطات الرياضية المدمجة ضمن الشركات الوطنية التي تضمن تسييرها، إمدادها بالدعم الاجتماعي والمهني والمالي، وحتى مراقبتها. فمن خلال التصور الذي جاء به قانون التربية البدنية والرياضية لسنة 1976 يمكن استخلاص المزايا التالية:[3]

- إنشاء موارد مالية، دائمة وثابتة؛
- حماية اجتماعية ومهنية للرياضيين، وتأطيرهم؛
- بعث الحيوية وروح التنافس في الفاعلين الرئيسيين.
- التمويل من طرف الدولة للمنشآت الرياضية، والتي نشأت عنها مجموعات رياضية كبيرة مثل: ديوان المركب الأولمبي، ديوان الرياضة للولاية، القاعات المتعددة الرياضيات...الخ.

[1] الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة، الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم، نادي الصنوبر، الجزائر، 21و 22 ديسمبر 1993، ص 76.

[2] نفس المرجع السابق، ص76.

[2] نفس المرجع السابق، ص77.

لكن عند الشروع في تنفيذ هذا الإصلاح، ظهرت بعض الانحرافات والنقائص العائدة أساسا لعدم إصدار النصوص التطبيقية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التباين الملاحظ في التمويل بسبب غياب مخطط التمويل؛
- عدم الملاءمة بين الأهداف المرتبطة بالتمويل العام وشبه العام، بالنسبة لمخطط التنمية الرياضية في مجموعها، مما نجم عنه تباين بين التكفل برياضة النخبة والرياضة الجماهيرية؛
- غياب روح المبادرة والمنافسة للبحث عن مصادر تمويل أخرى، نجم عنها روح الاعتماد؛
- أولوية التمويل للرياضات الجماعية على حساب الرياضات الفردية، مع منح 47% من المساعدات المالية المخصصة لرياضة النخبة، لفرع كرة القدم فقط؛
- الغياب الكلي للرقابة القبلية والبعدية، فيما يخص تقسيم وتوزيع الموارد المالية المفتوحة.

وازدادت هذه التناقضات والانحرافات ، من خلال التغيرات التي عرفها القطاع الاقتصادي في هذه المرحلة، خاصة إعادة الهيكلة واستقلالية الشركات الوطنية، حيث نتج عنه تخلي المؤسسات الاقتصادية عن تعهداتها المالية إزاء الجمعيات الرياضية للنخبة، ما يهدد أسس ومستقبل الرياضة في مجموعها، وبالتالي ضرورة القيام بإصلاح رياضي جديد.

الفرع الثالث: مرحلة الدخول لاقتصاد السوق(1989 إلى 2008)

بصدور قانون 89-03 المؤرخ في 14 فيفري 1989، ضمن سياق الأزمة الاقتصادية وعدم الاستقرار والمتعلق بإعادة تنظيم وتطوير المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية؛ الذي يكرس التصور الجديد للتمويل الرياضي، والمتضمن في المادتين(73-74) اللتين تشركان القطاع العام والخاص في التمويل: من خلال مشاركة الدولة، والجماعات المحلية، والمؤسسات والهيئات العمومية في التكفل بالنشاطات الرياضية.

وقد تم إنشاء صندوق وطني لترقية نشاطات الشباب والرياضة، وصناديق ولائية مخصصة لدعم نشاط الدولة في هذا المجال (7% من الضرائب تتجه للصناديق الولائية لتمويل الرياضة). ولقد أدخل المشروع في هذا القانون مفاهيم جديدة تتعلق بالمتعاملين العموميين والخواص، من خلال ميكانيزمات التكفل المالي ذات الطابع الإشهاري والتكفل المالي بالأشكال والإجراءات الأخرى المتعلقة بتسويق النشاطات الرياضية،

مداخيل الملاعب والقاعات، حقوق النقل التلفزيوني. وبالتالي فقد أضفى هذا القانون تصورا جديدا على المستوى النظري.[1]

ثم جاء الأمر 95-09 المؤرخ في 25 فيفري 1995، أكثر وضوحا ويتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها، والذي أعطى دلالة قوية على توجه الدولة إلى عملية الرعاية الرياضية، وتخفيض نسبة دعمها للرياضة الوطنية، وهو ما يتضح بجلاء في المادة (102)، التي تنص على: "يمكن للمتعاملين العموميين أو الخواص التدخل فيما يخص تمويل عمليات دعم وترقية ورعاية الممارسات البدنية والرياضية. يضبط الحد الأقصى للمبالغ المخصصة لتمويل الممارسة الرياضية ورعايتها التي يقبل خصمها لتحديد الربح الخاضع للضريبة طبقا للتشريع المعمول به".

فقد دعت إلى البحث عن مصادر تمويل جديدة للقطاع الرياضي، مع إمكانية تدخل المؤسسات العمومية والخاصة لدعم الرياضة من خلال عملية الرعاية الرياضية. أين نلاحظ أنه تمت الإشارة لهذه العملية وذكرها بالاسم، لأول مرة من خلال هذا الأمر.

وفي سنة 2004، صدر القانون رقم 04-10 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، الذي أكد على تكريس عملية الرعاية الرياضية كوسيلة للتمويل الرياضي في الجزائر، من خلال المادة (75) والتي نصت على: "يمكن للمتعاملين العموميين أو الخواص التدخل فيما يخص تمويل عمليات دعم وترقية ورعاية لفائدة الرياضيين والنوادي الرياضية والرابطات والاتحاديات الرياضية الوطنية، وكذا اللجنة الوطنية الأولمبية. يمكن أن تأخذ عمليات الدعم على الخصوص شكل مساهمات مالية أو تكوين للرياضيين أو دعم وسائل النوادي والرابطات والاتحاديات الرياضية الوطنية واللجنة الوطنية الأولمبية. يضبط الحد الأقصى للمبالغ المخصصة للتمويل والرعاية التي يقبل خصمها لتحديد الربح الخاضع للضريبة طبقا للتشريع المعمول به".[2]

نلاحظ من خلال نص هذه المادة، أنها جاءت بنفس الصيغة تقريبا للمادة (102) من الأمر 95-09، إلا أنها فصلت بذكر الجهات التي يمكن أن تستفيد من الرعاية والدعم المالي، وهم: الرياضيون، النوادي الرياضية، الرابطات، الاتحاديات الرياضية الوطنية واللجنة الوطنية الأولمبية. وكذا في نوع أو شكل الدعم الذي يمكن أن يقدم في إطار عمليات الرعاية الرياضية، والذي قد يكون في شكل: مالي، مادي أو خدماتي. وقد أوكلت هذه المادة عملية ضبط الحد الأقصى للمبالغ التي يمكن أن يخصصها المتعاملون

[1] نفس المرجع السابق، ص78.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة، الأمر 04-10 لسنة 2004، الجريدة الرسمية عدد 52، الصادرة بتاريخ 02 رجب عام 1425 الموافق ل 18فبراير 2004، الفصل العاشر، المادة 102، ص32.

العموميون أو الخواص للتمويل والرعاية الرياضية، والتي سوف تخصم من ربحهم الخاضع للضريبة، إلى التشريع المعمول به. حيث يتضح مما سبق أن هناك تحفيزات ضريبية للمؤسسات التي تقوم بعملية الرعاية الرياضية.

وفي نفس السياق جاء التشريع المعمول به، وهو قانون المالية لسنة 2004، من خلال المادة (03)، ليضبط الحد الأقصى للمبالغ التي يمكن أن تخصصها المؤسسات الاقتصادية للرعاية الرياضية، والتي سوف تخصم من ربحها الخاضع للضريبة ب 6 ملايين دينار، والتي يجب أن تثبت في حدود نسبة 10% من رقم أعمال السنة المالية للمؤسسة.[1]

وقد جاءت المادة (13) من قانون المالية لسنة 2007، لترفع هذا المبلغ الذي يمكن أن تنفقه المؤسسات

على الرياضة، إلى 10 ملايين دينار كحد أقصى وفي حدود نسبة 10%من رقم أعمال السنة المالية. وهو المبلغ المعمول به لحد الآن (لغاية سنة 2009) [2].

فهذه المرحلة والتي تزامنت مع انتهاج الجزائر لاقتصاد السوق، كانت بداية لعهد جديد يتوجب فيه البحث عن مصادر جديدة لتمويل القطاع الرياضي، ومن بينها اللجوء لعملية الرعاية الرياضية، مثلما هو معمول به في الدول ذات الاقتصاد الحر.

المطلب الثاني: ثقافة الرعاية الرياضية الإبتكارية في الجزائر

إن مكانة و أهمية الرعاية الرياضية الإبتكارية داخل الجزائر قد تغيرت عن ذي قبل، كون أن الرياضة لم تتلق الأهمية سابقا، وذلك راجع لزيادة الوعي وميول المؤسسات إلى الاستثمار في المجال الرياضي، هذا ما توجب وجود ثقافة رياضية تساعد على نجاح المشاريع الاستثمارية في هذا المجال، ومنه نجد أن الرعاية الرياضية الإبتكارية أصبحت تبني على أسس تجريبية علمية، كما أصبحت ترتبط بالتخطيط الاجتماعي والاقتصادي، وعلى العملية الإعلامية أن تعكس الصورة الحقيقية لمتطلبات العصر الحديث و لمبادئ مجتمعنا و أصالتنا وانتمائنا وذلك ما يجعل الرياضة كمادة ذات أهمية في التطور الاقتصادي للدولة.

الفرع الأول: هيكلة النوادي الرياضية حسب المشرع الجزائري:

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة، قانون رقم 03-22 ، يتضمن قانون المالية لسنة 2004،الجريدة اليومية الرسمية العدد 83، الصادرة بتاريخ 05 ذو القعدة عام 1424 الموافق ل 29ديسمبر2003، الفصل الثاني، القسم الأول، المادة03، ص04.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة، قانون رقم 06-24يتضمن قانون المالية لسنة 2007،الجريدة الرسمية عدد 85، الصادرة بتاريخ 07 ذو الحجة عام 1427 الموافق ل 27ديسمبر2006، الفصل الثاني، اقسم السادس، المادة13، ص07.

تكامل الأنشطة الرياضية و المصالح الاجتماعية و الاقتصادية أدى بها إلى الارتقاء، و لأن قيام الأندية الرياضية يعتمد على دعائم اقتصادية مثل الميزانيات المالية و الأدوات و التجهيزات و غيرها من العوامل، فضلا عن تزايد عدد ممارسي النشاط البدني الرياضي مما أدى بالمشرع الجزائري البحث المستمر في هذا المجال و تغطية الفجوات المشهودة سابقا في شأن الأندية الرياضية ما تجسد في استمرار تعديل وإصدار القوانين و آخرها قانون الرياضة 2004 المؤطر لنوع الأندية والراسم لحظوظها المالية من ميزانية الدولة و الدعم الخاص. فنجد في الفصل السادس من القانون 04-10 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية في مادته 42. و التي تشير إلى النوادي الرياضية كونها هيئات تمارس مهنة تربوية و تكوينية للشباب عن طريق تطوير برامج رياضية وبمشاركتها في ترقية الروح الرياضية و الوقاية من العنف و محاربته، وتخضع لمراقبة الرابطة والاتحادية الرياضية المنظمة إليها[1].

و لقد صنف هذا الأمر النوادي الرياضية تصنيفا أوليا يتمثل في نواد متعددة الرياضات و أخرى ذات رياضة واحدة حسب نفس الأمر:

1-نواد رياضية هاوية:

و يشار إليها حسب المادة 43 من قانون 2004: هو جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح، يسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات و كذا قانونه الأساسي[2].

و تحدد المهام في النادي الرياضي الهاوي كما ينظم عن طريق قانونه الأساسي النموذجي الذي تعده الاتحادية الرياضية الوطنية ويوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة.

2-نواد رياضية شبه محترفة:

أتت بها المادة 44 من الأمر 04-10 والتي نصت على أن النادي الرياضي شبه المحترف يمثل جمعية رياضية، يكون جزء من النشاطات المتعلقة بهدفها، ذا طابع تجاري. لا سيما تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر لبعض من لاعبيها و مؤطريها. و أجهزته المسيرة ومسؤولياتهم وكيفية مراقبتهم. وتحدد كيفيات تطبيق هذه المادة والقانون الأساسي النموذجي للنادي الرياضي شبه المحترف عن طريق التنظيم.

3-النوادي الرياضية المحترفة:

[1] الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية: الأمر 04-10. المادة 42.

[2] نفس المرجع السابق، ص 43.

ضمن المادة 22 من قانون 89-03 سمح المشرع للجمعية الرياضية بالتفاوض و إبرام العقود مع كل المنظمات، المؤسسات أو الجماعات العمومية من أجل ضمان و دعم الممارسات الرياضية. أما من خلال المادة 23 من نفس القانون فقد شرع إنشاء مؤسسات ذات طابع تجاري و أهداف رياضية، أو في صيغة هياكل أخرى، هذا في حال ما إذا تطلبت كثرة و تنوع النشاطات طرق تنظيم وتسيير ليست بنفس سير عمل الجمعية، إلا أنه لم يأت تخصيص في صيغة الاحتراف إلا في الأمر 95-09 في مادته 20 و التي تصرح بالآتي: "تعد نوادي رياضية محترفة، النوادي التي تؤسس مهامها على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيون أو معنويون يكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجرة"[1].

وبهذا قد خضع إنشاء و تأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى الأحكام المقررة في التشريع الساري مفعولها الخاص ب: "الشركات التجارية"[2].

وحسم الأمر في شأن النادي الرياضي المحترف بالأمر 04-10 في المادة 46 الذي يشير إلى إمكانية تحليه أو اتخاذه أحد أشكال الشركات التجارية. مثل أن يكون شركة وحيدة الشخص EURL أو شركة ذات مسؤولية محدودة SARL، أو شركة رياضية ذات أسهم SSPA. و في هذا السياق تخضع هذه المؤسسات إذا ما اتخذت إحدى هذه الصيغ المذكورة، إلى أحكام القانون التجاري و كذا قوانينها الخاصة بها. هذا يوضح لنا أن النادي الرياضي المحترف أصبح يعد مؤسسة اقتصادية يمكن التعامل معها كباقي المؤسسات الاقتصادية. و بحكم أن النادي الرياضي المحترف يشكل وحدة مؤسساتية تجمع بين مختلف عوامل الإنتاج من مدخلات، كالإشراف و المعدات و التجهيزات و اليد العاملة لتندمج في دائرة إنتاج بهدف تحقيق مردود رياضي يتمثل في النتائج الرياضية التي تنعكس مباشرة على تحصيل الربح المادي. أو بالأحرى موازاة مع ذلك تحقيق قيمة مضافة.

فبالرغم من بعض التناقضات، يعتبر الحل الأمثل للاستمرار كما أشار إليه الباحث كلود مارشال: "الاحتراف هو عالم صغير رياضي، ثقافي، اقتصادي و اجتماعي"[3]، حيث من خلال هذا حدد الأبعاد من وراء الاحتراف في النشاط البدني الرياضي. و من وراء كل هذا يتجسد سبب اتجاهنا نحو دراسة الأندية الرياضية المحترفة كونها تقوم على سياسات تمويل مشروعة و سلك إداري و تطوير نشاطها، وفق منهج موضوعي لدراسة الحقائق و معالجة مجراها الواقعي.

[1] الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية: الأمر 95-09. المادة 20.

[2] الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية: الأمر 04-10 المؤرخ في 14 فيفري 1989، المادة 20.

[3] Credoisif Jaques : La dynamique de l'équipe, Edition Chiron, Paris ,2005, page 01.

الفرع الثاني: مدى توفر المال للرياضة في الجزائر

رقم الأعمال في مجمل حركة كرة القدم العالمية وحدها يربو عن 250 مليار دولار[1] فمن أين تملأ الخزائن؟ القاعدة بسيطة جدا تنويع مصادر المال لأنه قوام الأعمال، في أوروبا مثلا رفعت الحكومات أيديها تماما عن الموازنات المالية للأندية التي وجدت الفضاء رحبا أمامها، شيئا فشيئا بدأت القاعدة تتسع ومع مساهمة الأعضاء جاءت اشتراكات المشجعين وبارتفاع محصول الخزينة تحسنت النتائج، وتحسن النتائج أدى آليا إلى توسيع قاعدة المشجعين، مع ما يدرونه من مال إضافي، كبر قاعدة المشجعين أدى آليا بدوره إلى تهافت المؤسسات الاقتصادية على توقيع العقود الجيدة والمفيدة.

مع منتصف التسعينيات كانت بعض النوادي بمثابة قوى مالية كبرى بعد أن شكلت حقوق النقل التلفزيوني دعما كبيرا لموازناتها فضلا عن حركة بيع وانتقال اللاعبين، وتسارع المنحنى إلى الارتفاع بدخول النوادي إلى البورصات العالمية، إنها حركة نشيطة يومية يطلق عليها ببساطة تصنيع الرياضة.

أين الجزائر من هذا؟ مازال معظم الأندية الجزائرية وحتى الاتحادية الجزائرية لكرة القدم تشكل عبئا على الحكومة برأي البعض أو مغلولا إليها في رأي البعض الآخر، ومع نهاية القرن باتت هذه المساعدات الحكومية لا تكفي، و مازالت الهياكل الرياضية تعول على مساهمات أعضاء متطوعين، وبالتالي كانت مساهمات غير دورية لا تستند إلى أساس منظم لها، تفسر لدى البعض على أنها آليته نحو مآرب أخرى، ومثال في التطوع لدى البعض الآخر.

المباريات الرياضية مازالت تنقل دون أن تأخذ عديد الأندية في الجزائر حقوقها، تنقطع أنفاس الرياضيين في الملعب، وتذهب مداخل هذه الأنفاس إلى الاتحادية الجزائرية والفتات منها يعرف طريقه الصحيح إلى النوادي.

هذه المبالغ الفلكية في الرياضة العالمية ربما مازالت الرياضة العربية عامة والجزائرية خاصة بعيدة عنها كثيرا، لكن السؤال الذي يفرض نفسه هل المال موجود عربيا ولا يصل كما يجب للرياضة، أم أنه قليل أصلا في السوق ربما أو فيما يتوافر لمثل هذه الأعمال؟

تعتبر الأموال موجودة ومتوفرة، ولكن طريقة الحصول على هذه الأموال وتوصيل المعلومات إلى المعلنين ،هنا المشكلة، الأسلوب الذي تتخذه الأندية أو الاتحادات في الحصول على هذه الأموال ليس الأسلوب العلمي الذي تتبعه الآن أغلب الأندية العالمية.

[1] Www.Pub-Sponsor.Fr.St, consulté le 15/06/2014

في الجزائر الوضع يختلف تماما[1]، نظرا لأنه في أوروبا أو في أمريكا الجنوبية، المؤسسات معفاة من الضرائب في المساعدات المالية إضافة إلى المراهنات على الأندية، وهي تمثل تقريبا 80 إلى 70% من مداخل الأندية بطرق غير مباشرة، فمقارنتها بالوضع الحالي في الجزائر يصعب تماما، ولذلك ترى أرقاما خيالية تدفع في أوروبا مقارنة بما يدفع في الدول العربية والجزائر خاصة نظرا لما سبق ذكره سابقا.

الفرع الثالث: الرعاية الرياضية الإبتكارية مصدر مهم من مصادر التمويل للأندية

يعتبر المال عصب الحياة وبالتالي فهو عصب الرياضة المعاصرة، هذا أمر مفروغ منه، فمن دون مال كاف، يصعب توفير المنشآت والتجهيزات الرياضية والملابس والأدوات وحتى المدربين والتربصات، علاوة على نفقات اللاعبين خصوصا في ظل دعوة متزايدة في الجزائر لتطبيق الاحتراف بشكل أو بآخر.

ولكن من أين يتأتى هذا المال؟

الجواب أنه لم تعد النوادي تعتمد على المساعدات الحكومية وتذاكر حضور المباريات فقط وإنما سعت جاهدة إلى اكتشاف منافذ دعم أخرى تطلب المؤسسات العاملة بالمجال الاقتصادي من خلال تمويل هذه المؤسسات باختلاف، جنسياتها للأندية الجزائرية وهو ما يعرف بالتمويل في النشاط الرياضي.

الرعاية الرياضية عند Silvère Piquet هو"أن المعلن يبحث عن التميز وهذا عن طريق التعرف بالعلامة باستغلال شيء خارج عن المألوف. هذه الخاصية الأخيرة هي طبيعة التمويل التي تفرض وجود علاقة بين العلامة والحدث من طرف المستهلك[2] ".

أما Hervé Bidaud الذي صرح: أن التمويل يمكن أن يعرف بأنه: "العقد الذي عن طريقه أو بموجبه تستطيع مؤسسة صناعية أو خدماتية تقديم مساعداتها المالية أو المادية لشخص طبيعي أو معنوي بالمقابل يضمن هذا الأخير حدا من الإعلان حسب الاتفاقية أو على أساس العقد المحتمل[3]".

وعليه فإن الرعاية الرياضية الإبتكارية هي دعم مالي ومادي أو تقديم للخدمات من قبل المؤسسة لتظاهرة أو شخص وبشكل مطور ومبتكر بهدف الحصول على فائدة مباشرة. والهدف من وراء هذه العملية هو التعريف بالمؤسسة (حسب ظروف الممول)، منتوجاتها أو علامتها وجني آثار ايجابية على مستوى الصورة يبين ذلك. وبهذا فالمؤسسة تبحث عن استقطاب جزء أو مجمل القيم الرياضية التي تمولها

[1] http://www.sport.fr/autres/mul/Michel-Moynier-Le-sport-repond-la-theorie-des-trois-s-sport-subven-52636.shtm ,Consulté le: 27/09 /2014.
[2]Piquet P, Sponsoring et Mécénat; la Communication Par L'évènement, Vuibert, Paris, 2005,p56.
[3] Bidaud H, A La Découverte du Sponsoring, Cecod, Paris, Juin, 2002, p58.

وبعض العناصر الثقافية التي تحيط بهذا النوع من الرياضة. هو عقد مبرم بين الممول والممول يبين مختلف الواجبات المفروضة على كليهما وبعض الحلول المقترحة في حالة الخلاف.

الفرع الرابع: تجارب الدول المتقدمة في الرعاية الرياضية الإبتكارية

تتعدد الأنشطة المهتمة بالمجال الرياضي(الألبسة، التأمين، النقل...إلخ)، فالرياضي يستهلك المنتج والخدمة معا، فالألبسة و الأحذية الرياضية تستغل من طرف الأطفال كلباس للذهاب إلى المدرسة، أما بالنسبة للرياضي فبهدف الممارسة، و هذا ما يزيد في صعوبة تحديد طبيعة الأسواق المهتمة بالرياضة، رغم السعي للتحلي بالشمولية في دراسة التدفقات النقدية و دعم الهياكل الرياضية.

و يعتبر البحث عن الموارد المالية أمرا جد مهم في الأنشطة الرياضية على المستوى الإقليمي خاصة، ولكن دعم الجمعيات المحلية دور الدولة فيه كبير، وتعتبر حقوق البث التلفزيوني من أهم الموارد لتمويل هذه الأنشطة خصوصا في المستوى العالي، وخاصة في بعض الرياضات، فلو أخذنا مثالا عن الألعاب الأولمبية لسنة2012 التي أقيمت بلندن بلغت حقوق البث التلفزيوني 2.68 مليار أورو، و في فرنسا بلغت حقوق البث التلفزيوني 2.2 مليار أرو سنة2012[1]، و استفادت ولاية شيكاغو من إيرادات غير مسبوقة، دامت الاستفادة

منها خمس سنوات بتنظيمها للألعاب الاولمبية لسنة 1984، و كانت أول دورة تسوق فيها الألعاب الأولمبية

بالتصوراته الحديثة.

و فيما يخص المؤسسات المنتجة للسلع الرياضية، فإنها تحاول تغطية احتياجات السوق المتنوعة والمتعددة حسب التخصصات الموجودة في السوق الرياضية، مما يرفع من حجم مبيعات المؤسسات الناشطة في السوق، ففي السوق الأمريكية نجد قيمة المنتجات المعروضة تصل إلى 47.26 مليار أرو، تأخذ الأحذية والألبسة لوحدها حصة 27.14 مليار أرو، و في فرنسا بلغ استهلاك ما تصنعه الرياضة 10.10 مليار أورو سنة2010[2]، ويبقى التنافس في هذا المجال بين المؤسسات الكبيرة، و خاصة على مستوى القمة نظرا لوزنهم الكبير في السوق، أما بالنسبة للتوزيع فإن المناطق التي تمارس فيها الرياضة بشكل كبير تكون نسبة تموين السوق بالمنتجات الرياضية أكبر مقارنة بالمناطق ذات الممارسة الضعيفة، لكن تبقى نسب التدفق السلعي في نمو، فهناك مناطق لم تكن تصل إليها المنتجات الرياضية أصبحت موجودة، كمجلات الرياضة و المنتجات

[1] http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/chiffres-cles_du_sport_2010.pdf , p1, consulté le18/06/2015.
[2] http://www.sport-guide.com/chiffres/ , 2010 , consulté le 15/07/2015.

المستخدمة لأوقات الفراغ، مبيعاتها تزايدت بصورة متسارعة خلال 25 سنة الأخيرة، و يعود ذلك للوعي الصحي و الاستهلاكي الذي ارتفع مع مرور الوقت في الدول المتقدمة.

كما أن الدولة تقوم بسن القوانين و التشريعات لتنظيم القطاع الرياضي بما يتوافق مع متطلبات القطاع وطبيعته مع دعمها للرياضة بأشكال مختلفة، و يختلف هذا الدعم من دولة إلى أخرى، من حيث الكم والكيف، و يرتبط الدعم بسياسات الدولة، و أيضا بالسيرورة التاريخية للأمم و المجتمعات عامة، وخاصة المسيرة التاريخية في مجال الرياضة، و نستدل بإحصائيات دعم الدولة للتنظيمات العمومية الرياضية و المنافسات الرياضية في 2010 ، ففي ألمانيا بلغ الدعم3.194 مليار أورو، هولندا 8.38 مليار أرو، بريطانيا 3.010 مليار أورو[1]، وبحسب معهد الإحصائيات و الدراسات الاقتصادية بفرنسا كان الدعم بفرنسا 3.5 مليار أرو سنة2009[2]،و يأخذ الدعم أشكالا مختلفة، فهو يمس الاتحاديات الرياضية، اللجان الأولمبية، التأطير التقني للمؤسسات و المعاهد التعليمية و الترفيهية، و حتى الجمعيات الرياضية على المستوى المحلي، هذا الدعم تساهم فيه الأجهزة المركزية و الجماعات المحلية بالدرجة الأولى.

المطلب الثالث: قطاع الاتصالات في الجزائر

يمثل دخول الاستثمار الأجنبي إلى الجزائر في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية قفزة نوعية في عالم الاتصالات الجزائرية، تجسد الانتقال الفعلي إلى اقتصاد السوق والاندماج ضمن قواعد التجارة العالمية. وقد عرفت السوق الجزائرية دخول ثلاثة متعاملين في مجال الإتصالات السلكية واللاسلكية منذ فتح السوق للمنافسة، ونقصد بذلك: (الجزائرية للإتصالات"موبيليس"، أوراسكوم لاتصالات الجزائر"جيزي"، أوريدو"نجمة سابقا")

الفرع الأول: تطور قطاع الاتصالات في الجزائر

شهدت الجزائر تطورا في استعمال تقنيات الاتصال و المعلومات و قد نمت سوق هذه الأخيرة خاصة في السنوات الخمس الأخيرة و الجدول التالي يوضح لنا تطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات بالجزائر في كل من الهاتف الثابت و الهاتف النقال و كذا استعمال الانترنت.

[1] http://www.snepfsu.net/sportdemain/docs/Andreff.pdf ,p3 , consulté le23/07/2015.
[2] http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref_id=NATnon08126, consulté le,24/07/2015.

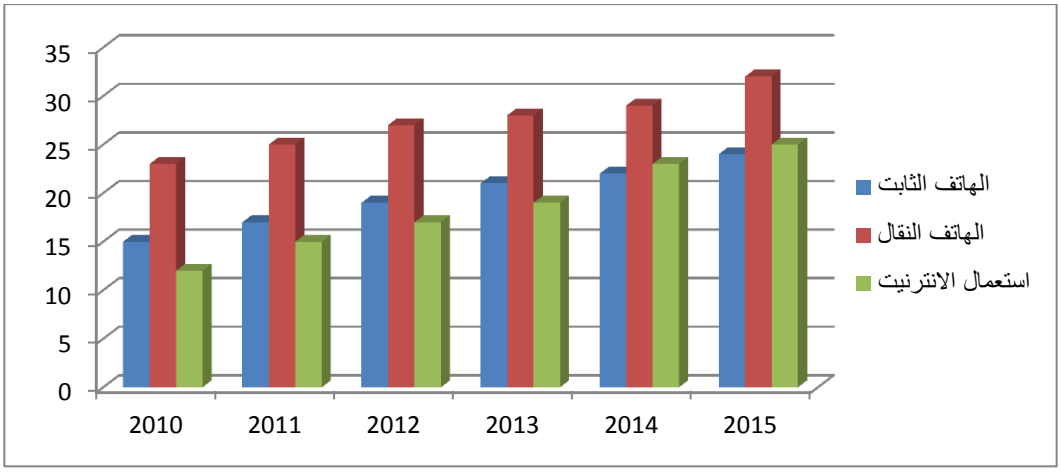
الجدول رقم (04-01): تطور عدد المشتركين في الجزائر في قطاع الاتصالات(بالملايين)

البيان / السنوات	الهاتف الثابت	الهاتف النقال	استعمال الانترنيت
2010	15	23	12
2011	17	25	15
2012	19	27	17
2013	21	28	19
2014	22	29	23
2015	24	32	25

Source: http://www.arpt.dz/publications /Bultin_trim/bultin_trim_FR_.pdf, consulté le :24/10/2015,p04.

وحتى يكون الجدول أكثر وضوحا يمكننا استعمال التمثيل البياني بواسطة الأعمدة البيانية كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (04-01): تطور عدد المشتركين في الجزائر في قطاع الاتصالات(الأعمدة البيانية)



المصدر : من إعداد الطالب على ضوء نتائج الجدول رقم(04-02).

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ بأن عدد مشتركي الهاتف الثابت ارتفع خلال ست سنوات (2010- جوان 2015)، من 15 مليون إلى 24 مليون مشترك، أي بنسبة 60 %.بينما الهاتف النقال فقد ارتفع في نفس الفترة، من23 مليون إلى 32 مليون مشترك، أي بنسبة 39%.

أما بالنسبة لاستعمال الانترنت فقد ارتفع في نفس الفترة، من 12 مليون إلى 25 مليون مستعمل للانترنت، أي بنسبة 108 %.

الفرع الثاني: تطور مشتركي الهاتف النقال في الجزائر

إن سوق الهاتف النقال في الجزائر بعدما دخلته المنافسة أصبح يحتوي على ثلاثة متعاملين هم (اتصالات الجزائر ممثلة في "موبيليس" ، وأوراسكوم لاتصالات الجزائر ممثلة في "جيزي "والوطنية لاتصالات الجزائر ممثلة في "أوريدو -نجمة سابقا-")[1]، لذا ارتأينا أن نقوم باستعراض بعض الإحصائيات المتعلقة بهذا السوق:

الجدول رقم (04-02): تطور عدد مشتركي الهاتف النقال في الجزائر(بالملايين)

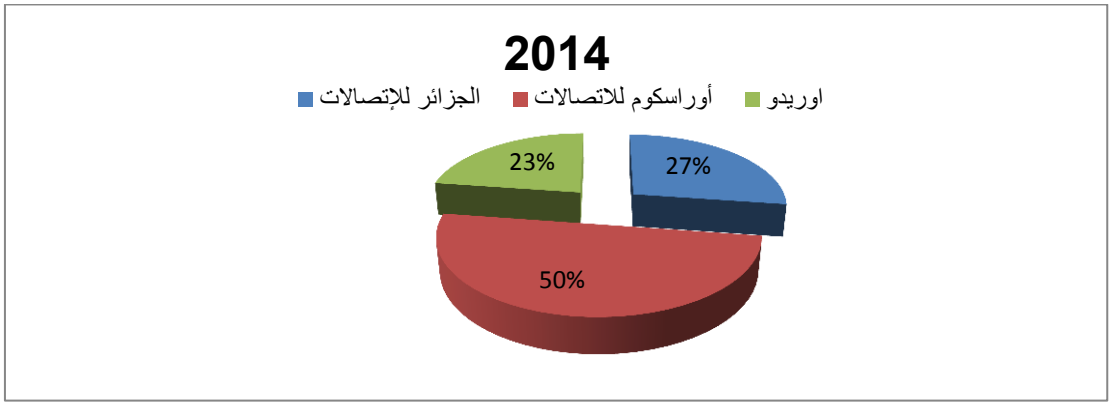
البيان / السنوات	الجزائر للاتصالات (موبيليس)	أوراسكوم للاتصالات (جيزي)	أوريدو (نجمة سابقا)	المجموع
2010	8	18	6	32
2011	10	21	7	38
2012	12	23	11	46
2013	15	26	13	54
2014	16	30	14	60
2015	21	32	19	68

Source: http://www.arpt.dz/observatoires mobile arabe.pdf, consulté le : 13/03/2017, p p 2,7.

[1]http:// www.mobilis.dz/brochure.ppt .

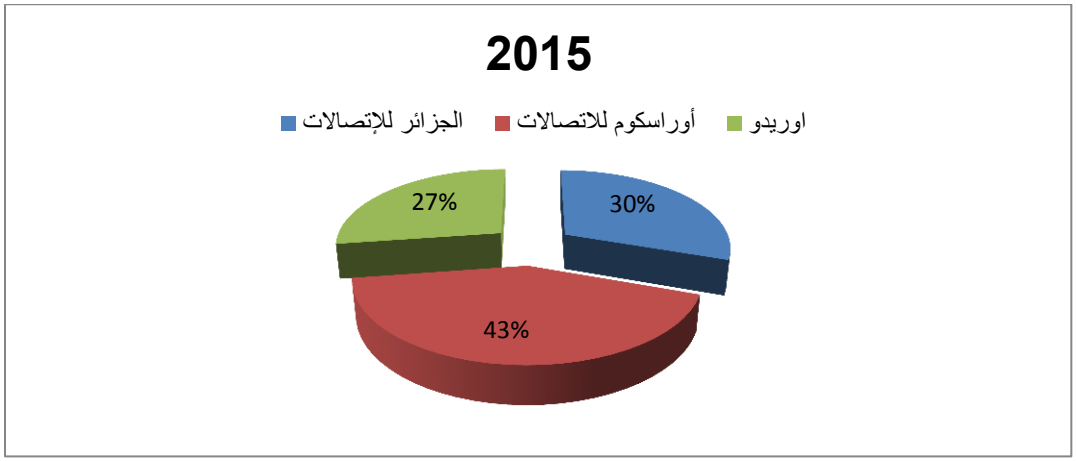
إنطلاقا من هذا الجدول يمكن متابعة تطور الحصص السوقية للمتعاملين الثلاثة خلال سنتي 2014، 2015 كما في الأشكال التالية:

الشكل رقم (04-02): الحصص السوقية لمتعاملي الهاتف النقال في 2014



المصدر : من إعداد الطالب على ضوء نتائج الجدول رقم(04-02).

الشكل رقم (04-03): الحصص السوقية لمتعاملي الهاتف النقال في 2015



المصدر : من إعداد الطالب على ضوء نتائج الجدول رقم (04-02).

من الجدول والشكلين السابقين نلاحظ بأن الحصص السوقية قد تغيرت في مدة 15 شهرا، حيث كانت" أوراسكوم للاتصالات الجزائر "محتكرة للسوق الجزائري بنسبة 50% و "اتصالات الجزائر "بنسبة 27 %و ذلك في سنة 2014، و" أوريدو "بنسبة 23 %.

أما في 2015، فلم تتغير المعطيات كثيرا، وبقيت "أوراسكوم لاتصالات الجزائر" هي المهيمنة بنسبة 43%، تليها "اتصالات الجزائر" بنسبة30%، وأخيرا "أوريدو" بنسبة 27%.

المطلب الرابع: نشاطات مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في مجال الرعاية الرياضية الإبتكارية

اشتعلت المنافسة بين شركات الهاتف المحمول من أجل رعاية أندية دوري المحترفين الجزائري لكرة القدم، وكذلك مختلف الرياضات الفردية والجماعية والرياضيين المتفوقين بشكل غير مسبوق، رغم أن هذه الرعاية تفتقد لإستراتيجية واضحة تناسب المبالغ المالية الكبيرة المستثمرة والتي تقارب 100 مليون يورو فى السنوات الأخيرة.

ويجمع المتتبعون أن الأموال التي تنفقها شركات الهاتف المحمول الثلاث (موبيليس وجيزي وأوريدو) على الرعاية الرياضية في الجزائر، تكاد تقارب المساعدات التي تمنحها الحكومة، ما جعل هذه الشركات تتصدر سوق الرعاية الرياضية، خاصة الرياضة الأكثر شعبية(كرة القدم) [1].

وقال مسؤول سابق في الاتحادية الجزائرية لكرة القدم في تصريحات صحفية، إن توجه شركات الهاتف المحمول إلى رعاية أندية كرة القدم وبعض الرياضات الأخرى يكشف عن تحصيلها لأرباح ضخمة من نشاطها المقنن مؤكدا أن المنطق الاقتصادي يوجب عليها البدء بتخفيض أسعار الخدمات التي تقدمها لزبائنها قبل الاستثمار في مشاريع تفتقد للمردودية التجارية[2].

الفرع الأول: الرعاية الرياضية في مؤسسة موبيليس:

نذكر أهم الأعمال التي قامت بها مؤسسة موبيليس في مجال الرعاية الرياضية، من خلال رعايتها لبعض الفرق والأفراد والتظاهرات، إضافة إلى بعض الإحصائيات في هذا المجال:

أولا: الرعاية الرياضية في مؤسسة موبيليس للفرق والأفراد والتظاهرات الرياضية

يمكن عرض بعض نشاطات واستثمارات مؤسسة موبيليس خلال السنوات الأخيرة كالآتي[3]:

[1] http://arabi.ahram.org.eg, consulté le : 26/03/2017
[2] Ibid, consulté le : 26/03/2017
[3] Http//algpress.com, consulté le :25/06/2016

1- لم تبق مؤسسة "موبيليس" المملوكة للحكومة على الهامش، ودخلت مجال الرعاية الرياضية بقوة، حيث وقعت مع شباب قسنطينة على عقد ضخم تتجاوز قيمته 1.5 مليون يورو سنويا سنة 2013. كما أبرمت عقود رعاية من الدرجة الثانية تتراوح قيمتها ما بين 150 و250 ألف يورو سنويا مع أندية أمل الأربعاء وشباب عين فكرون ومولودية بجاية وشبيبة الساورة سنة 2014؛

2- موبيليس" ترعى حاليا بطولة الدوري الجزائري لكرة القدم بقسميه الأول والثاني، إضافة إلى الفريق الوطني لكرة اليد، وبعض الفرق الوطنية الأخرى خاصة الرياضات الفردية؛

3-كما تتنافس "موبيليس" على رعاية البطل الأولمبي توفيق مخلوفي والمتألق العربي بورعدة، وكذلك إمكانية قدوم نادي ريـــال مدريد الإسباني بكامل نجومه إلى الجزائر ، مع "أوريدو" التي تعهدت باستقبال ليونيل ميسي في الجزائر قريبا؛

4-رافق المتعامل الوطني للهاتف النقال "موبيليس" المدرسة العليا للتجارة، في المنتدى الدولي الذي نظمته خلال سنة 2015، في القطب الجامعي بالقليعة بعنوان «تطبيق التمويل الرياضي في عالم كرة القدم: بين وسيلة اتصال التسيير المؤسساتي ودفع التمويل في الأندية» وعرضت في برنامج المنتدى تجربة المؤسسات والهيئات الرياضية في العالم عامة، والجزائر خاصة في مجال التمويل الرياضي، بميزاته، كيفيات تطبيقه، وعواقبه؛

5-"موبيليس"باعتباره شريكا للرياضة عامة وكرة القدم على وجه الخصوص، شارك واستعرض تجربته ومعارفه في مجال التمويل الرياضي، وخصوصا إستراتيجيته في الاتصال وآثارها الإعلامية، وبهذه المشاركة أكد المتعامل التاريخي للهاتف النقال التزامه الكامل بترقية وتطوير الرياضة الوطنية.

ثانيا : إحصائيات الرعاية الرياضية لمؤسسة موبيليس

نقوم فيما يلي بتقديم بعض الإحصائيات المتعلقة بالرعاية الرياضية في مؤسسة موبيليس:

1-نسبة الرعاية الرياضية من الميزانية الترويجية:

إن ميزانية الرعاية الرياضية في مؤسسة موبيليس والتي تقدر 0.8745 مليار دينار جزائري سنة2015 [1]، وبالرغم من أن حجمها بقي معتبرا إلا أنها تشكل نسبة ضئيلة من رقم الأعمال لم تزد عن 4.62% في المتوسط .بينما وبالمقارنة مع الميزانية العامة للترويج والتي تقدر ب 6.246428 مليار دينار جزائري، نجد

[1] الوثائق الداخلية للمؤسسة.

أن ميزانية الرعاية الرياضية تمثل نسبة 14% خلال نفس الفترة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على الأهمية التي أضحت توليها المؤسسة للرعاية الرياضية مقارنة بباقي عناصر المزيج الترويجي.

والجدول الموالي يوضح النسب المئوية لمختلف عناصر المزيج الترويجي بما في ذلك الرعاية الرياضية، بالنسبة للميزانية الترويجية خلال سنوات(2012-2013-2014-2015):

الجدول رقم (04-03):النسب المئوية للرعاية الرياضية في موبيليس مقارنة بعناصر المزيج الترويجي الأخرى

السنوات	السداسيات	الدعاية والإعلان	ترقية المبيعات	قوة البيع	الرعاية الرياضية
2012	السداسي1	%34	%16	%32	%18
	السداسي2	%32	%18	%31	%19
2013	السداسي1	%30	%20	%31	%19
	السداسي2	%30	%22	%30	%18
2014	السداسي1	%28	%31	%30	%11
	السداسي2	%25	%36	%29	%10
2015	السداسي1	%25	%36	%26	%13
	السداسي2	%27	%28	%21	%14

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

يبين الجدول أن المؤسسة توزع ميزانيتها بين الإشهار و ترقية المبيعات وقوة البيع، وقد أولت المؤسسة أهمية خاصة للدعاية و الإعلان حيث خصصت له 34 % للسداسي الأول من ميزانيتها الترويجية خلال سنة 2012 أما السداسي الثاني من نفس السنة فحققت ما نسبته 32%، ومنذ سنة 2014 تحولت الكفة إلى ترقية المبيعات التي بلغت نسبة 36% خلال السداسي الأول من سنة 2015 لتنخفض في المقابل النسبة المخصصة للدعاية حيث بلغت 27% للسداسي الثاني خلال نفس السنة.

أما بالنسبة للرعاية الرياضية قدرت بنسبة 19 % خلال السداسي الثاني من سنة 2012، والتي تعتبر نسبة جيدة من المبلغ الإجمالي للترويج من نفس السنة، لتنخفض خلال السداسي الثاني من سنة 2015، لتحقق ما نسبته 14% من المبلغ الإجمالي المخصص للترويج، أي ما يعادل 0.8745 مليار دينار جزائري.

2- توزيع المبالغ المخصصة لمختلف النشاطات في مجال الرعاية الرياضية لسنة 2015

لقد قامت مؤسسة موبيليس خلال سنة 2015، بتخصيص ما قيمته 0.8745 دينار جزائري، موزع على عدة رياضات سواءا كانت جماعية أو فردية، إضافة إلى التظاهرات الرياضية من دورات وبطولات ومهرجانات، وفيما يلي سنقوم بعرض الجدول الذي يوضح لنا أكثر توزيع المبالغ المخصصة لكل رياضة والنسب المعادلة لذلك[1]:

الجدول رقم(04-04): توزيع المبالغ المخصصة للرعاية الرياضية حسب نوع الرياضة أو التظاهرة في مؤسسة موبيليس سنة 2015 (مليار دينار جزائري)

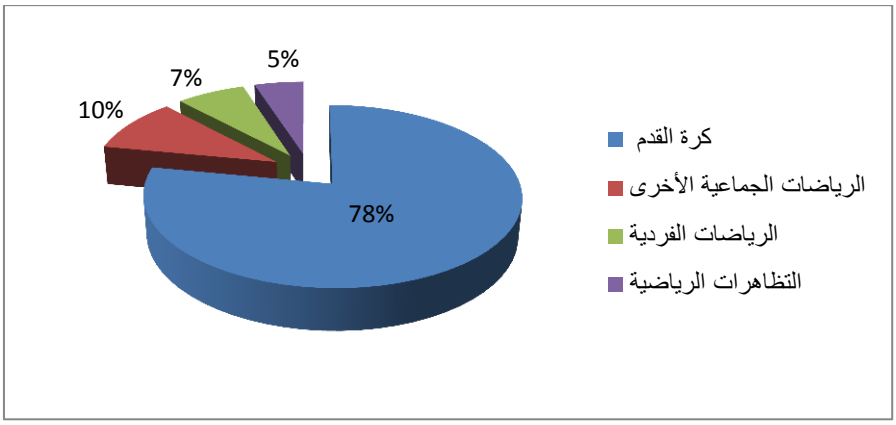
البيان / نوع الرياضة أو التظاهرة	المبلغ المخصص	النسبة المئوية
كرة القدم	0.68211	%78
الرياضات الجماعية الأخرى	0.08745	%10
الرياضات الفردية	0.061215	%07
التظاهرات الرياضية	0.043725	%05
المجموع	0.8745	%100

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

للتوضيح أكثر واستنادا للجدول السابق يمكننا عرض الشكل الموالي:

الشكل رقم(04-04): النسب المئوية المخصصة للرعاية الرياضية حسب نوع الرياضة أو التظاهرة في مؤسسة موبيليس سنة 2015

[1] الوثائق الداخلية للمؤسسة.



المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول رقم(04-04)

من الشكل والجدول السابقين نستنتج أن كرة القدم قد أخذت حيزا كبيرا من اهتمام المؤسسة في مجال الرعاية الرياضية في الجزائر سنة 2015، حيث أن المبلغ المخصص لذلك قدر ب0.68211 مليار دينار، بنسبة 78% من إجمالي المبلغ المخصص للرعاية الرياضية في نفس الفترة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على تركيز المؤسسة على تمويل كل ما له علاقة بكرة القدم، باعتبارها الرياضة الأكثر شعبية في الجزائر. تليها الرياضيات الجماعية الأخرى بنسبة 10% من إجمالي الإنفاق على الرعاية الرياضية خلال نفس الفترة مثل : كرة اليد، كرة السلة، كرة الطائرة. أما بالنسبة للرياضات الفردية والتظاهرات الرياضية فقد جاء الاهتمام بها بنسب ضئيلة: 7%، 5% على التوالي نظرا لانخفاض شعبية هذه الرياضات في الجزائر.

الفرع الثاني: الرعاية الرياضية في مؤسسة جيزي

نذكر أهم الأعمال التي قامت بها مؤسسة جيزي في مجال الرعاية الرياضية، من خلال رعايتها لبعض الفرق والأفراد والتظاهرات، إضافة إلى بعض الإحصائيات في هذا المجال:[1]

أولا: الرعاية الرياضية في مؤسسة جيزي للفرق والأفراد والتظاهرات الرياضية

يمكن عرض بعض نشاطات واستثمارات مؤسسة جيزي خلال السنوات الأخيرة كالآتي:

1- لقد كانت "جيزي" ترعى منتخب الجزائر لكرة القدم مقابل 100 ألف يورو عام 2006، لكنها لم تصمد أمام رغبة شركة "أوريدو"في أن تكون الراعي الرسمي لاتحاد الكرة، والمنتخب مقابل 4 ملايين يورو على الأقل سنويا؛

[1] http//algpress.com, consulté le :26/06/2016

2- تحاول مؤسسة "جيزي" الاستثمار في أندية اتحاد الجزائر ومولودية الجزائر ووفاق سطيف التي تعتبر من أكبر الأندية للحفاظ على وجودها في المجال الرياضي؛

3- تصل تكلفة رعاية "جيزي" لواحد من الأندية الثلاثة، إلى نحو مليون يورو سنويا خلال بداية بسنة 2013، وهو مبلغ يتضمن جزءا من الأرباح نظير الخدمات التي تقدمها الشركة لمشجعي هذه الأندية؛

4- وتسببت مشاكل شركة "جيزي" الفرع التجاري لشركة أوراسكوم تيليكوم مع إدارة الضرائب، في انحسار رعايتها لأنشطتها الرياضية، بعدما خسرت رعاية المنتخب الجزائري لكرة القدم، ومنتخب كرة اليد لصالح منافستها "أوريدو".

ثانيا: إحصائيات الرعاية الرياضية لمؤسسة جيزي

نقوم فيما يلي بتقديم بعض الإحصائيات المتعلقة بالرعاية الرياضية في مؤسسة جيزي، خاصة فيما تعلق بتوزيع المبلغ المخصص للرعاية الرياضية لسنة 2015 والمقدر ب0.95893 مليار دينار جزائري، على مختلف الرياضات بما فيها كرة القدم، والرياضات الفردية و الجماعية الأخرى، إضافة إلى التظاهرات الرياضية المنظمة من طرف المؤسسة[1].

و الجدول الموالي يبين لنا المبالغ والنسب المخصصة للرعاية الرياضية، حسب نوع الرياضة أو التظاهرة خلال سنة 2015 في مؤسسة جيزي:

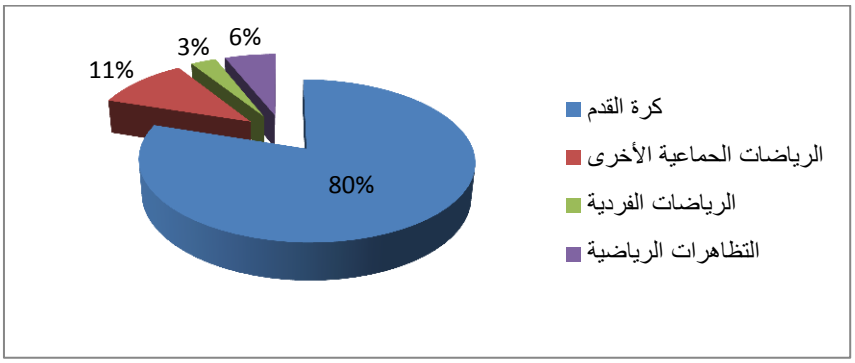
الجدول رقم(04-05): المبالغ المخصصة للرعاية الرياضية حسب نوع الرياضة أو التظاهرة في مؤسسة جيزي سنة 2015 (مليار دينار جزائري)

البيان / نوع الرياضة أو التظاهرة	المبلغ المخصص	النسبة المئوية
كرة القدم	0.76714	%80
الرياضات الجماعية الأخرى	0.10548	%11
الرياضات الفردية	0.02877	%03
التظاهرات الرياضية	0.05754	%06
المجموع	0.95893	%100

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

[1] الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الشكل رقم(04-05): النسب المئوية المخصصة للرعاية الرياضية حسب نوع الرياضة أو التظاهرة في مؤسسة جيزي سنة 2015



المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول رقم(04-05)

من الشكل والجدول السابقين نستنتج أن:كرة القدم قد أخذت حيزا كبيرا من اهتمام المؤسسة في مجال الرعاية الرياضية في الجزائر سنة 2015، حيث أن المبلغ المخصص لذلك قدر ب 0.76714 مليار دينار، بنسبة 80% من إجمالي المبلغ المخصص للرعاية الرياضية في نفس الفترة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على تركيز المؤسسة بتمويل كل ما له علاقة بكرة القدم، باعتبارها الرياضة الأكثر شعبية في الجزائر. تليها الرياضات الجماعية الأخرى بنسبة11% من إجمالي الإنفاق على الرعاية الرياضية خلال نفس الفترة مثل : كرة اليد، كرة السلة، كرة الطائرة. أما بالنسبة للرياضات الفردية والتظاهرات الرياضية فقد جاء الاهتمام بها بنسب ضئيلة: 3%، 6% على التوالي نظرا لانخفاض شعبية مثل هذه الرياضات في الجزائر.

الفرع الثالث: الرعاية الرياضية في مؤسسة أوريدو

نذكر أهم الأعمال التي قامت بها مؤسسة أوريدو في مجال الرعاية الرياضية، من خلال رعايتها لبعض الفرق والأفراد والتظاهرات، إضافة إلى بعض الإحصائيات في هذا المجال:[1]

أولا: الرعاية الرياضية في مؤسسة أوريدو للفرق والأفراد والتظاهرات الرياضية

يمكن عرض بعض نشاطات واستثمارات مؤسسة أوريدو خلال السنوات الأخيرة كالآتي:

1- رعاية الفريق الوطني لكرة القدم، بموجب عقد وقعته مع الفيدرالية الجزائرية لكرة القدم في 23 /2009/12؛

2-الرعاية الرسمية للمنتخب الجزائري لكرة اليد طيلة فترة مشاركته في الطبعة التاسعة عشر من كأس إفريقيا للأمم لكرة اليد لسنة 2010، وهذا بموجب عقد وقعته مع الفيدرالية الجزائرية لكرة اليد؛

[1] http://www.babalweb.net, consulté le : 20/03/2016.

3-الرعاية الرسمية للأيام الدولية الثالثة حول التسويق الرياضي، والذي انعقد في 19 جانفي2011 بفندق السوفيتال بالجزائر العاصمة، الذي يجمع خبراء جزائريين وأجانب في مجال الرياضة؛

4- رعاية الرياضيين الثلاثة الذين شاركوا في أولمبياد لندن وهم صورية حداد، عبد المالك رحو وعبد الحفيظ بن شبلة؛

5- رعاية المنتخب الوطني و الفاف والأندية على مدار خمس سنوات من (2009-2014) ؛

6- رعاية 10 أندية من القسمين الأول والثاني، وهذا بالنسبة للبطولة الوطنية لكرة القدم سنة 2015؛

7- تعتزم مؤسسة أوريدو مواصلة العملية وفق إستراتيجية معينة، حيث أكد مديرها العام أنها ستواصل خلال الفترة التي تعقب 2016 عملية التمويل لمختلف الأندية والفرق وحتى الرياضيين المتفوقين.

ثانيا: إحصائيات الرعاية الرياضية لمؤسسة أوريدو

نقوم فيما يلي بتقديم بعض الإحصائيات المتعلقة بالرعاية الرياضية في مؤسسة أوريدو:

1- المبالغ المالية السنوية المخصصة للرعاية الرياضية

يعيش المتعامل أوريدو (نجمة سابقا) عامه السابع منذ أن تولى تمويل كرة القدم الجزائرية انطلاقا من سنة 2008 ومرورا بسنة 2009 ومغامرة المنتخب الوطني في التصفيات التأهيلية لمونديال جنوب إفريقيا، وكذلك مونديال البرازيل سنة 2014، والتي انتهت بعودة الكرة الجزائرية إلى الواجهة العالمية بعد غياب دام 24 سنة، وقد تم ذلك بتواجد المتعامل أوريدو كممول رئيسي ودائم: "لقد كان لنا شرف مرافقة المنتخب الوطني إلى المونديال ونحن مرتاحون لمساهمتنا في ذلك الإنجاز الذي تحقق"، هكذا عبر المدير العام لأوريدو الجزائر "جوزيف جاد" عن الأجواء التي رافقت تأهل منتخبنا إلى المونديال، حيث أكد أن كل الخطوات والمبادرات التي قدمها المتعامل أوريدو في المنافسات الوطنية والدولية والقارية خضعت للتقييم، مشيرا إلى أن هذه الشراكة الموجودة اليوم مع المنتخب الوطني والاتحاد الجزائري والأندية، غير محددة زمنيا وستتواصل خلال الفترة التي تعقب مونديال البرازيل (2014) [1].

وللإشارة فإن استثمارات أوريدو وصلت إلى أكثر من 4 مليار دينار جزائري(400 مليار سنتيم)، خلال السنوات من 2010 إلى سنة 2015 .

وفيما يلي توزيع الحصص السنوية لسنوات(2010، 2011، 2012، 2013، 2014 ،2015).

[1]Ibid, consulté le : 20/03/2016 .

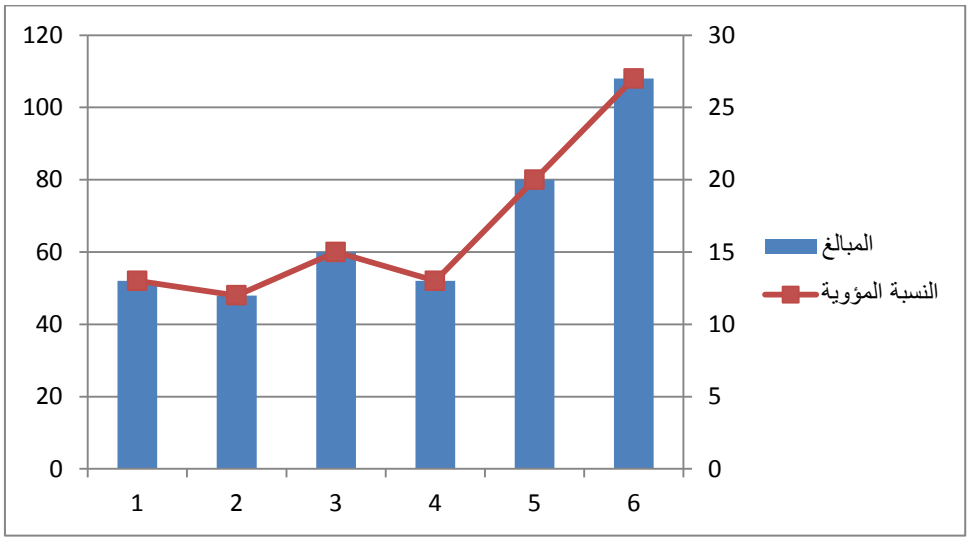
الجدول رقم(04-06):المبالغ المالية السنوية المخصصة للرعاية الرياضية في مؤسسة أوريدو (مليار دينار جزائري)

البيان / السنوات	المبالغ السنوية المخصصة للرعاية الرياضية	النسبة المئوية
2010	0.52	%13
2011	0.48	%12
2012	0.60	%15
2013	0.52	%13
2014	0.80	%20
2015	1.08	%27
المجموع	4	%100

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

للتوضيح أكثر واستنادا على الجدول السابق يمكننا عرض الشكل الموالي:

الشكل رقم(04-06): المبالغ والنسب المئوية للرعاية الرياضية في مؤسسة أوريدو سنة 2015



المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول رقم(04-06)

من الجدول و الشكل السابقين نستنتج أن: المبالغ المالية المخصصة خلال السنوات الست، تميزت بالارتفاع من سنة إلى أخرى، وهذا يدل على الاهتمام المتزايد من طرف مسؤولي المؤسسة بتمويل الرياضة في الجزائر، حيث نجد أنه في سنة 2012 كانت الميزانية المخصصة للرعاية الرياضية تقدر ب0.52 مليار دينار جزائري، أي ما نسبته 13% من الميزانية العامة للرعاية الرياضية المخصصة للسنوات الست، وفي سنة 2014 قفزت إلى ما يقارب 0.8 مليار دينار جزائري بمعدل 20%، خاصة مع تأهل المنتخب الوطني إلى

مونديال البرازيل، أما في سنة 2015 فقدرت الميزانية المخصصة ب 1.08 مليار دينار جزائري، وهي أكبر ميزانية صرفت على الرعاية الرياضية في الجزائر خلال نفس الفترة، بنسبة 27% من الميزانية الإجمالية للسنوات الست، فقد قامت أوريدو خلال نفس الفترة بالاهتمام أكثر بالرعاية الرياضية ومرافقة الرياضة الجزائرية في المحافل الوطنية والدولية.

2-المبالغ المخصصة لمختلف النشاطات في مجال الرعاية الرياضية لسنة 2015

أقر المدير العام لأوريدو الجزائر "جوزيف جاد" أن الاستثمارات في مجال الرعاية الرياضية للفترة التي أعقبت التأهل التاريخي للمنتخب الوطني لكرة القدم لمونديال البرازيل، قد زادت بنسبة 7%، أي حوالي 0.28 مليار دينار سنة 2015، حيث أن المبلغ المخصص في هذه السنة قدر ب1.08 مليار دينار جزائري، وقد تم توزيع هذا المبلغ على عدة رياضات وتظاهرات خلال نفس الفترة[1].

و الجدول الموالي يبين لنا المبالغ والنسب المخصصة للرعاية الرياضية، حسب نوع الرياضة أو التظاهرة خلال سنة 2015 في مؤسسة أوريدو:

الجدول رقم(04-07): المبالغ المخصصة للرعاية الرياضية حسب نوع الرياضة أو التظاهرة في مؤسسة أوريدو سنة 2015 (مليار دينار جزائري)

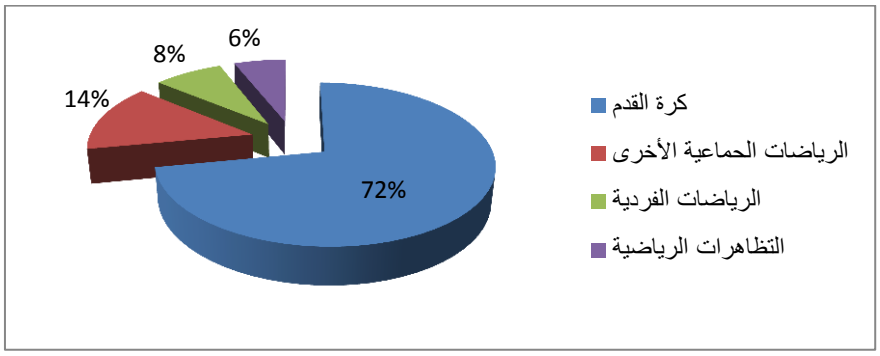
البيان / نوع الرياضة أو التظاهرة	المبلغ المخصص	النسبة المئوية
كرة القدم	0.7776	%72
الرياضات الجماعية الأخرى	0.1512	%14
الرياضات الفردية	0.0864	%08
التظاهرات الرياضية	0.0648	%06
المجموع	1.08	%100

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

للتوضيح أكثر واستنادا على الجدول السابق يمكننا عرض الشكل الموالي:

[1] الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الشكل رقم(04-07): النسب المئوية المخصصة للرعاية الرياضية حسب نوع الرياضة أو التظاهرة في مؤسسة أوريدو سنة 2015



المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول رقم(04-07)

من الجدول و الشكل السابقين نستنتج أن كرة القدم قد أخذت حيزا كبيرا من اهتمام المؤسسة في مجال الرعاية الرياضية في الجزائر سنة 2015، حيث أن المبلغ المخصص لذلك قدر ب 1.08 مليار دينار، بنسبة 72% من إجمالي المبلغ المخصص للرعاية الرياضية في نفس الفترة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على تركيز المؤسسة على تمويل كل ما له علاقة بكرة القدم، باعتبارها الرياضة الأكثر شعبية في الجزائر. تليها الرياضات الجماعية الأخرى بنسبة 14% من إجمالي الإنفاق على الرعاية الرياضية خلال نفس الفترة مثل : كرة اليد، كرة السلة، كرة الطائرة. أما بالنسبة للرياضات الفردية والتظاهرات الرياضية فقد جاء الاهتمام بها بنسب ضئيلة: 8%، 6% على التوالي نظرا لانخفاض شعبية مثل هذه الرياضات في الجزائر.

المبحث الثاني: بيان نتائج الدراسة الميدانية بالنسبة للمؤسسات الثلاث

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات و القواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث.

إن نوعية البيانات المراد جمعها و طبيعة الدراسة نفسها هي التي أدت بنا إلى استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة و المتمثلة في الاستبيان.

و الاستبيان هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، و يأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، و التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية.

وقمنا بدراسة حالة ثلاث مؤسسات هي(موبيليس، جيزي، أوريدو)، خلال سنة 2016.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

قمنا بتقسيم الإطار المنهجي للدراسة كما يلي:

الفرع الأول: مجال وعينة الدراسة

انحصرت دراستنا على مجالين:

أ-المجال المكـــاني: اقتصرت حدود الدراسة على مصلحة التسويق والتي تحتوي على عدة مكاتب تابعة لها وهي: الإشهار والإعلان، التوزيع، البيع، الزبائن.

- والجدير بالذكر أن لكل مصلحة تسويقية في المؤسسات الثلاث (موبيليس وجيزي وأوريدو)، مكتب

أوفرع مخصص للرعاية الرياضية، وهذا حسب الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة *.

ب-المجال الموضوعي: تناولت هذه الدراسة، البحث في مدى اهتمام المتعاملين الثلاثة للهاتف النقال بالرعاية الرياضية الإبتكارية والأداء التسويقي ، وذلك من خلال البحث في محورين هما:

- واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية.
- الأداء التسويقي في المؤسسات الخدماتية.

ج- مجتمع و عينة الدراسة:

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع البحث، وهذا الأخير يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكل الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها.

- وفي دراستنا هذه، مجتمع الدراسة يشتمل على مصلحة التسويق في المديريات المركزية للمؤسسات الثلاث مجتمعة (موبيليس، جيزي، أوريدو) والتي يقدر عدد العمال فيها ب(654) عامل، على اختلاف مستوياتهم(دائمين ومؤقتين، مسؤولين وما دون ذلك)، موزعة كالآتي:

-عدد عمال مصلحة التسويق في موبيليس قدر ب218 عامل بنسبة33% من مجتمع الدراسة الأصلي.

- عدد عمال مصلحة التسويق في جيزي قدر ب241 عامل بنسبة37% من مجتمع الدراسة الأصلي.

- عدد عمال مصلحة التسويق في أوريدو قدر ب195 عامل بنسبة30% من مجتمع الدراسة الأصلي.

* يمكن الإطلاع على الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة من خلال الملحق رقم 11.

- قدرنا حجم العينة ب 240 عامل والذين مثلوا ما نسبته 37% من مجتمع الدراسة.
- تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراســـة الأصلي و المتمثل في مصلحة التسويق للمؤسسات الثلاث.
- قمنا باختيار 80 عاملا من مصلحة التسويق كعينة لكل مؤسسة، والتي مثلت ما يقارب 33% من حجم العينة الكلية للمؤسسات الثلاث.

الفرع الثاني: أدوات وأساليب الدراسة الميدانية

لقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على تحليل الإجابات المتحصل عليها من العينة المدروسة، وهذا بالاعتماد على عدة أدوات وأساليب.

1- أدوات الدراسة:

بالاعتماد على الجانب النظري و بعض الدراسات والمراجع، تم تصميم الاستبيان لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم عرضها على المشرف وعلى لجنة من المحكمين*، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيعها على عينة الدراسة باختلاف مستوياتهم وبطريقة عشوائية من مديرين ومديرين فرعيين و بعض الإطارات و رؤساء المصـــالح ورؤساء مكاتب وما دون ذلك على اختلاف رتبهم ومستوياتهم، إضافة إلى العمال المؤقتين، وهذا كله في مصلحة التسويق لكل مؤسسة على حدى. و تشتمل أداة الدراسة على الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين: المؤسسة المعنية، الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي.

الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانة، حيث تضمنت أداة الدراســـة 28 فقـــرة على مقياس ليكرت الخماسي:(أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لاأوافق بشدة). وهي مقسمة إلى محورين:

- ✓ **المحور الأول:** عبارات تصف واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية في مؤسسات متعاملي الهاتف النقال الثلاثة، (الفقرات من1 إلى13)، وتقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

* يمكن الإطلاع على لجنة تحكيم الاستبيان من خلال الملحق رقم 10.

✓ **المحور الثاني:** الأداء التسويقي في هذه المؤسسات، (الفقرات من 14إلى28)، وتقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

حيث اشتمل الاستبيان على 05 نقاط بمقياس ليكرت و التي تدرجت حسب المعايير كما يلي:

- **أوافق بشدة** بدرجة: 5؛
- **أوافق** بدرجة: 4؛
- **محايد** بدرجة: 3؛
- **لا أوافق** بدرجة: 2؛
- **لا أوافق بشدة** بدرجة: 1.

وحتى يمكن قياس الاتجاهات لأفراد العينة، تم إعطاء نقاط لهذه الاختبارات، وقسم السلم إلى ثلاثة مجالات لتحديد درجة الموافقة:

-المجال [1- 2.33] منخفضة؛

-المجال [2.34- 3.66] متوسطة؛

-المجال [3.67- 5] مرتفعة.

2-الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برنامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية **SPSS**، و ذلك من أجل حساب:

- معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محوري الاستبانة بالإضافة إلى الاستبانة ككل.

-معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداء الدراسة.

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

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

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

المطلب الثاني: دراسة ثبات الإستبانة والاتساق الداخلي للمؤسسات الثلاث

سنقوم في هذا المطلب بتحليل مدى ثبات الاستبانة، إضافة إلى الاتساق الداخلي لمؤسسات متعاملي الهاتف النقال الثلاث كل على حدى.

الفرع الأول:دراسة حالة مؤسسة "موبيليس"

سنقوم بحساب مدى ثبات محوري الاستبانة إضافة إلى الاستبانة ككل بالنسبة لمؤسسة موبيليس، وكذلك الاتساق الداخلي باستعمال معامل الارتباط.

1-ثبات الاستبانة:

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

جدول رقم(04-08): معاملات ثبات أبعاد الاستبانة لمؤسسة "موبيليس"

الاستبانة	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.701
المحور الثاني	0.764
الاستبانة ككل	0.876

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الاستبانة وspss.

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول (0.701)، والتي تعتبر قيمة عالية وأكبر من 0.6، هذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة. كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني (0.764)، والتي تعتبر كذلك قيمة عالية، مما يؤكد ثبات هذا المحور.

ويتضح من قيمة ألفا كروونباخ للاستبانة ككل والتي تقدر:(0.876)، حيث تعتبر قيمة عالية ، وعليه يمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة والاستفادة منها في التفسير والمناقشة.

2- الاتساق الداخلي:

بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 58 استبانه، أي بنسبة72.5%، و تم استبعاد 8 استبانات لعدم استكمالها، حيث جرى فعليا تحليل 50 استبيانا.

لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة تم حساب معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه وتبيان الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة.

جدول رقم(04-09): يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية في مؤسسة (موبيليس) دال عند مستوى(0.05)

رقم العبارة	معامل الارتباط
1	*0.370**
2	*0.193*
3	*0.476***
4	*0.392**
5	*0.433***
6	*0.620***
7	*0.722***
8	*0.727***
9	*0.617***
10	*0.604***
11	*0.564***
12	*0.657***
13	*0.630***

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الاستبانة وspss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية في مؤسسة موبيليس لهذا المحور، جميعها دالة إحصائيا عند مستوى(0.05)، ماعدا العبارة رقم(2) فهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05)، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين(0.370) و (0.727)، وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية في مؤسسة موبيليس.

جدول رقم(04-10) :يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف الأداء التسويقي في مؤسسة (موبيليس) دال عند مستوى(0.05)

*0.305**	*14*
0.196	*15*
0.186	*16*
0.009	*17*
0.072	*18*
*0.296**	*19*
0.060	*20*
*0.307**	*21*
*0.502***	*22*
*0.510***	*23*
*0.339**	*24*
*0.630***	*25*
*0.536***	*26*
*0.325**	*27*
*0.531***	*28*

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الاستبانة وspss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف الأداء التسويقي في مؤسسة موبيليس والدرجة الكلية لهذا المحور، معظمها دالة إحصائيا عند مستوى(0.05)، ماعدا العبارات (15،16،17،18،20)، وتتراوح بين (0.296) و(0.630)، وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف مستوى أداء الجانب التسويقي.

الفرع الثاني:دراسة حالة مؤسسة "جيزي"

سنقوم بحساب مدى ثبات محوري الاستبانة إضافة إلى الاستبانة ككل بالنسبة لمؤسسة جيزي، وكذلك الإتساق الداخلي باستعمال معامل الإرتباط.

1-ثبات الاستبانة:

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

جدول رقم(04-11): معاملات ثبات أبعاد الاستبانة لمؤسسة "جيزي"

الاستبانة	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.859
المحور الثاني	0.968
الاستبانة ككل	0.966

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الاستبانة وspss.

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول (0.859)، والتي تعتبر قيمة عالية وأكبر من 0.6، وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة. كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني (0.968)، والتي تعتبر كذلك قيمة عالية، مما يؤكد ثبات هذا المحور.

ويتضح من قيمة ألفا كروونباخ للاستبانة ككل والتي تقدر(0.966)، حيث تعتبر قيمة عالية، وعليه يمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة والاستفادة منها في التفسير والمناقشة.

2- الاتساق الداخلي:

بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 62 استبانه، أي بنسبة77.5%، و تم استبعاد 05 استبانات لعدم استكمالها، حيث جرى فعليا تحليل 57 استبيانا.

لحساب الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة تم حساب معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه وتبيان الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة.

جدول رقم(04-12): يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية في مؤسسة (جيزي) دال عند مستوى(0.05)

رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0.466**
2	0.499**
3	0.652**
4	0.738**
5	0.760**
6	0.810**
7	0.777**
8	0.566**
9	0.721**
10	0.637**
11	0.784**
12	0.806**
13	0.888**

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الاستبانة وspss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى(0.05)، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين(0.466) إلى(0.888) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية في مؤسسة جيزي.

جدول رقم(04-13): يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف الأداء التسويقي في مؤسسة (جيزي) دال عند مستوى(0.05)

*0.833***	*14*
*0.802***	*15*
*0.775***	*16*
*0.879***	*17*
*0.864***	*18*
*0.935***	*19*
*0.875***	*20*
*0.891***	*21*
*0.904***	*22*
*0.890***	*23*
*0.874***	*24*
*0.831***	*25*
*0.756***	*26*
*0.711***	*27*
*0.646***	*28*

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الاستبانة وspss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف الأداء التسويقي في المؤسسة والدرجة الكلية لهذا المحور، جميعها دالة إحصائيا عند مستوى(0.05)، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين(0.646) إلى(0.935) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف مستوى أداء الجانب التسويقي.

الفرع الثالث:دراسة حالة مؤسسة "أوريدو"

سنقوم بحساب مدى ثبات محوري الاستبانة إضافة إلى الاستبانة ككل بالنسبة لمؤسسة أوريدو، وكذلك

الإتساق الداخلي باستعمال معامل الإرتباط.

1-ثبات الاستبانة:

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

جدول رقم(04-14): معاملات ثبات أبعاد الاستبانة لمؤسسة "أوريدو"

الاستبانة	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.968
المحور الثاني	0.848
الاستبانة ككل	0.973

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الاستبانة وspss.

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات الثبات للمحورين والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول وهي(0.968) أنها قيمة عالية، وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة. كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني وهي(0.848) والتي تعتبر كذلك عالية، مما يؤكد ثبات هذا المحور.

ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل والتي تقدر(0.973)، حيث تعتبر قيمة عالية، وعليه يمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة والاستفادة منها في التفسير والمناقشة.

2- الاتساق الداخلي:

بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 70 استبانه، أي بنسبة 87.5 %، وتم استبعاد 11 استبانه لعدم استكمالها، حيث جرى فعليا تحليل 59 استبيان.

لحساب الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة تم حساب معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه وتبيان الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة.

جدول رقم(04-15): يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية في مؤسسة (أوريدو) دال عند مستوى(0.05)

رقم العبارة	معامل الارتباط
1	*0.365**
2	*0.219*
3	*0.502***
4	*0.678***
5	*0.737***
6	*0.846***
7	*0.830***
8	*0.663***
9	*0.809***
10	*0.723***
11	*0.785***
12	*0.789***
13	*0.884***

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الاستبانة وspss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية في مؤسسة(أوريدو)، والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى(0.01)، ماعدا العبارة رقم(2)، فهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05)، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين(0.365) و(0.884)، وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية في مؤسسة أوريدو.

جدول رقم(04-16): يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف الأداء التسويقي في مؤسسة (أوريدو) دال عند مستوى(0.05)

*0.820***	*14*
*0.813***	*15*
*0.785***	*16*
*0.885***	*17*
*0.851***	*18*
*0.936***	*19*
*0.881***	*20*
*0.893***	*21*
*0.900***	*22*
*0.895***	*23*
*0.880***	*24*
*0.832***	*25*
*0.750***	*26*
*0.718***	*27*
*0.648***	*28*

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الاستبانة وspss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف الأداء التسويقي لمؤسسة (أوريدو)، والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى(0.05)، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين(0.648) و(0.936)، هذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف مستوى أداء الجانب التسويقي.

المبحث الثالث :عرض وتحليل نتائج الدراســـة بالنسبة لمؤسسة "موبيليس"

سنقوم بعرض نتائج الدراسة بالنسبة للمؤسسات الثلاث(موبيليس،جيزي،أوريدو)، من خلال العينات (50،57،59) على التوالي، إضافة إلى تحليل هذه النتائج ومقارنتها.

في البداية نقوم بتحليل النتائج المتعلقة بمؤسسة موبيليس والتي قسمناها إلى ثلاثة أجزاء:

-الجزء الأول متعلق بالمتغيرات الشخصية ؛

-الجزء الثاني متعلق بإجابات أفراد العينة على الأسئلة المطروحة ؛

-الجزء الثالث متعلق باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول :تحليل نتائج الجزء الأول لمؤسسة "موبيليس"

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراســـة و تشمل:

الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي.

جدول رقم(04-17): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة لمؤسسة "موبيليس"

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	28	56
	أنثى	22	44
العمر	أقل من 25 سنة	07	14
	من 25 سنة إلى 29 سنة	11	22
	من30سنة إلى 34سنة	12	24
	من35سنة إلى 39سنة	08	16
	من40سنة إلى 44سنة	08	16
	من45سنة فأكثر	04	08
مدة الخدمة	أقل من 05 سنوات	14	28
	من 05 إلى 09 سنوات	15	30
	من10الى 14سنة	09	18
	من15سنة فأكثر	12	24
المستوى الدراسي	أقل من الثانوي	02	04
	الثانوي أو مايعادله	09	18
	جامعي	31	62
	دراسات عليا	08	16

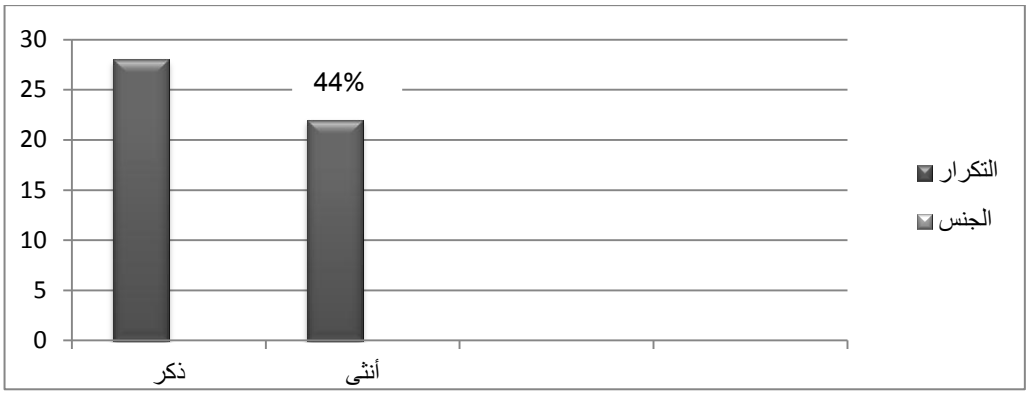
المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الاستبانة وspss.

سنقوم بتمثيل جدول المتغيرات الشخصية للمؤسسة بالأشكال الموالية على التوالي:

1-الجنس:

الشكل رقم: (04-08) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس لمؤسسة "موبيليس"

56%

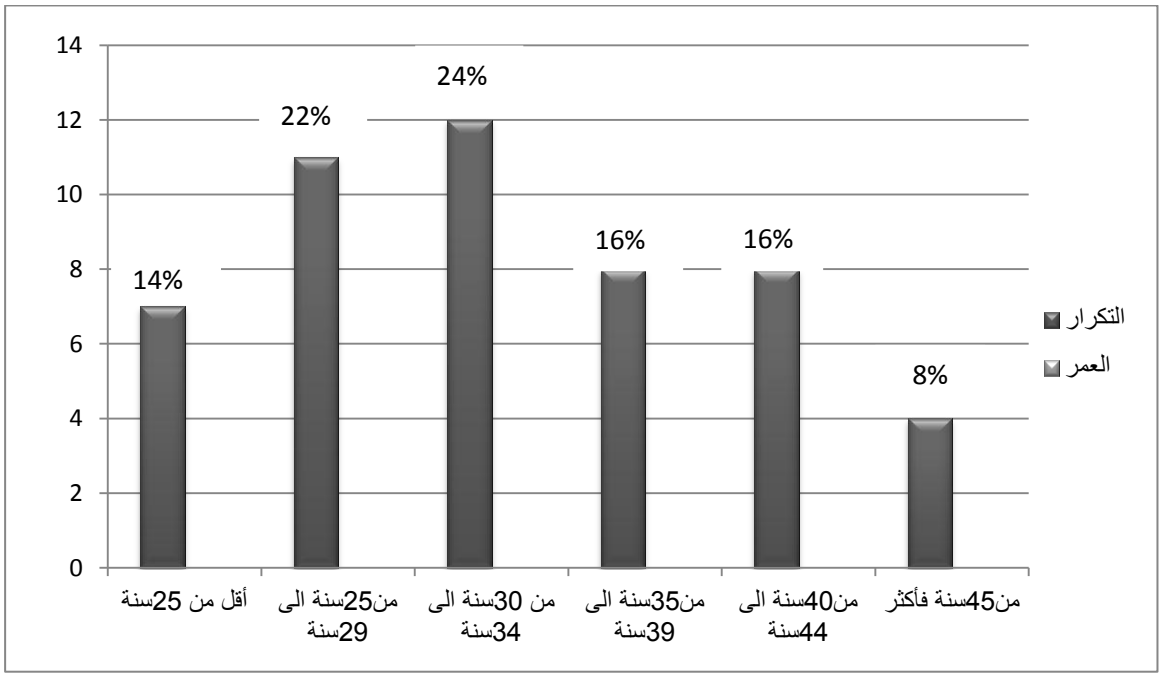


المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الاستبانة والجدول السابق وspss .

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـــ 12%، حيث أن 28 من أفراد العينـــة الذين أجريت عليهم الدراســـة من مجموع 50 فردا هم ذكور أي بنسبة تقدر بـــ (56%) وهي الفئـــة الأكبر، في حين أن 22 منهم هن إناث يمثلن نسبـــة تقدر بـــ (44%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة.

2-العمر:

الشكل رقم(04-09): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر لمؤسسة "موبيليس"



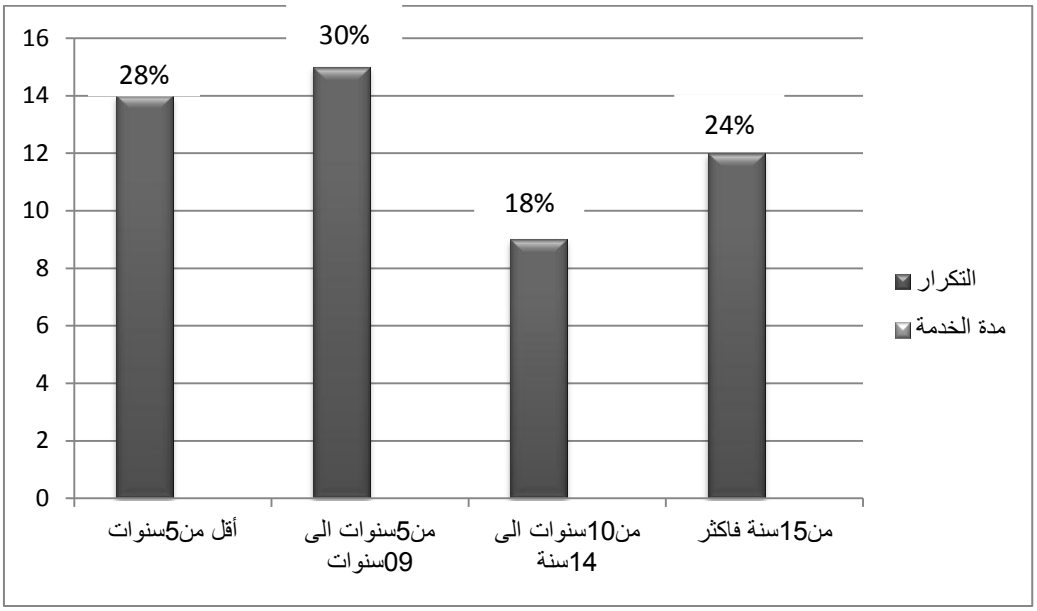
المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الاستبانة والجدول السابق وspss .

من الجدول والشكل أعلاه فيما يتعلق بفئة العمر، نلاحظ أن الفئة العمرية من [30-34] قد تحصلت

على المرتبة الأولى بتكرار(12) وبنسبة (24%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، تليها الفئة العمرية [25-29] و بنسبة مئوية تقدر بـــ 22%. ثم تليها الفئات العمرية [35- 39] و [40- 44] بنسبة مئوية تقدر ب 16%، أما البقية فقد بلغت النسبة 14% و 08%، لكل من الفئات العمرية على التوالي: أقل من 25سنة و45 سنة فأكثر.

3-مدة الخدمة :

الشكل رقم(04-10): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة لمؤسسة "موبيليس"

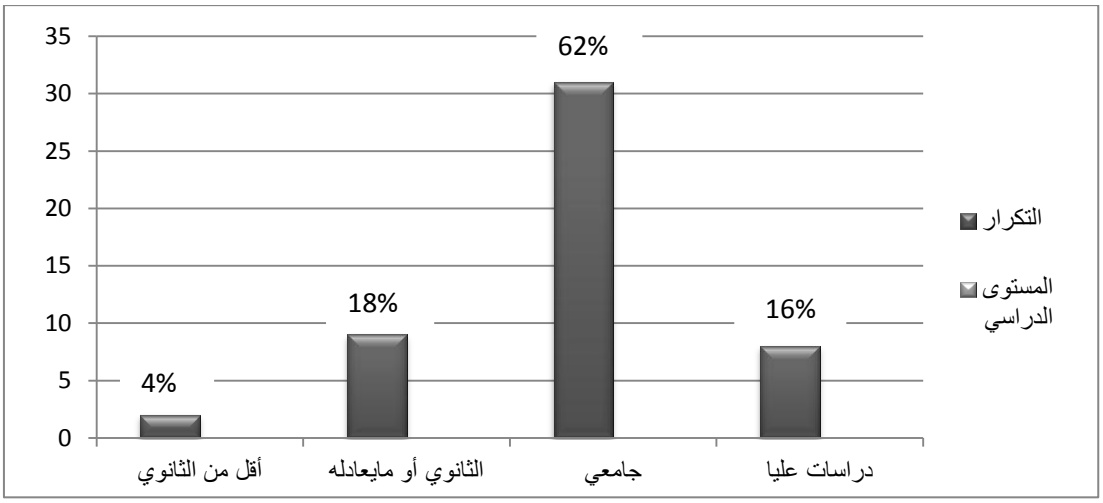


المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الاستبانة والجدول السابق وspss .

يتضح من خلال الجدول و الشكل أعلاه، أن 15 مفردة من الذين أجريـــت علـــيهم الدراسة من إجمالي مفردات العينة مدة الخدمة تتراوح ما بين 05 إلى 09سنوات بنسبة تقـــدر بـــ (30%)، في حين أن 14 مفردة من إجمالي العينة مدة الخدمة أقل من 05 سنوات بنسبة تقدر بـــ 28%. بينمـــا النسبتان 24% و 18% تمثلان مدة الخدمة (من 15سنة فأكثر) و(من10 إلى 14 سنة) على التوالي.

4-المستوى الدراسي:

الشكل رقم(04-11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي لمؤسسة "موبيليس"



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الاستبانة والجدول السابق وspss .

يتضح من الجدول و الشكل أعلاه، أن أكثر المؤهلات المتوفرة في عينـــة الدراسة هو المستوى الجامعي بنسبة تقدر بـــ 62% من إجمالي مفردات عينـــة الدراسة ، ثم يليها المستوى الثانوي أو مايعادله بنسبة 18%، أما مستوى الدراسات العليا فتحصل على نسبة 16%، في حين تحصل مستوى الأقل من الثانوي نسبة 04%من إجمالي مفردات عينة الدراسة. و نلاحظ أن أكبر نسبة (62%) لكافة شرائح الجامعيين ، مما يدل على أن المؤسسة تلجأ إلى توظيف يد عاملة ذات مستوى تعليمي.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الجزء الثاني لمؤسسة "موبيليس"

قمنا في هذا الجزء بتحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيانات المسترجعة، لعينة الدراسة في مؤسسة موبيليس، وفصلنا كل محور على حدة، وسنقوم بتحليل هذه المحاور من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية في مؤسسة "موبيليس"

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بواقع الرعاية الرياضية الإبتكارية في مؤسسة موبيليس، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي، إضافة إلى درجة الموافقة، والجدول الموجود ضمن الملاحق تحت رقم(02) يبين النتائج التالية:

1-تبين نتائج العبارة الأولى: أن نسبة(44%) يوافقون على أن الإدارة العليا في المؤسسة مقتنعة بضرورة وجود الابتكار في مجال الرعاية الرياضية. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.68) ، والانحراف المعياري (1.2)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67- 5] ، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

2- تبين نتائج العبارة الثانية: أن نسبة(52%) يوافقون على أن الابتكار في مجال الرعاية الرياضية مسئولية كل الأقسام في المؤسسة. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.58)، وانحراف معياري قليل قدره(0.95)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

3- تبين نتائج العبارة الثالثة: أن نسبة(42%) يوافقون على أنه يوجد في المؤسسة نظام وقائي للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالرعاية الرياضية الإبتكارية. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.32)، والانحراف المعياري(1.09)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

4- تبين نتائج العبارة الرابعة: أن نسبة(24%) محايدون في إجابتهم على أن المؤسسة تستفيد من المعلومات المتعلقة بتطبيق ابتكارات الرعاية الرياضية في تقييمها واتخاذ القرار بشأن تعديلها. ونسبة (30%) فلا يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.1) والانحراف المعياري (1.16)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين

[2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

5- تبين نتائج العبارة الخامسة: أن نسبة(34%) يوافقون على أن تستعمل المؤسسة نظام معلومات تسويقيا يوفر جميع المعلومات المساعدة في ابتكارات الرعاية الرياضية. أما نسبة (28%) فلا يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.1)، و هذا يعني أن أفراد العينة يقيمون تقييما إيجابيا إلى حد ما وجود نظام معلومات تسويقيا توفره المؤسسة فيما يخص الرعاية الرياضية الإبتكارية، و بتشتت إجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد وبانحراف معياري قدره (1.16)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

6- تبين نتائج العبارة السادسة: أن نسبة(28%)لا يوافقون على أن المؤسسة تشترط توفر قدرات ابتكاريه في مجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف في مصلحة التسويق، أما نسبة (32%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.86)، لكن بتشتت إجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.05)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

7- تبين نتائج العبارة السابعة: أن نسبة(30%) يوافقون على أن المؤسسة تقدم تحفيزات ومكافآت مادية و معنوية للأشخاص المساهمين في ابتكارات الرعاية الرياضية والتسويقية بصفة عامة. أما نسبة (26%) فمحايدون تجاه ذلك، و(24%) فلا يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.14)، لكن بتشتت إجابات

أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.16)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين[2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

8- تبين نتائج العبارة الثامنة: أن نسبة(40%) يوافقون على أن المؤسسة تستعين بمتخصصين في مجال دراسة جدوى ابتكارات الرعاية الرياضية من أجل الأخذ بابتكار ترويجي معين، أما نسبة (20%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.30)، لكن بتشتت إجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.23)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

9- تبين نتائج العبارة التاسعة: أن نسبة(46%) يوافقون على أن دراسات الجدوى المتعلقة بابتكارات الرعاية الرياضية تساعد في إعطاء فكرة عن مستقبل هذه الابتكارات و مدى نجاحها، ونسبة(22%) فمحايدون تجاه

ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.52)، و الانحراف المعياري(1.14)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66[، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

10- تبين نتائج العبارة العاشرة: أن نسبة(34%) يوافقون على أن يتم تقييم ابتكارات الرعاية الرياضية في المؤسسة بالاعتماد على مؤشر رضا الزبون، و(18%)فمحايدون تجاه ذلك، و (20%) فلا يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.98)، لكن بتشتت إجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.37)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

11- تبين نتائج العبارة الحادية عشر: أن نسبة(42%) يوافقون على أن المؤسسة تتلقى عادة مقاومة من قبل العاملين والمستهلكين في تطبيق ابتكار جديد خاص بالرعاية الرياضية، ونسبة (30%) فيوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.78)، لكن بتشتت معتبر إجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.18)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

12- تبين نتائج العبارة الثانية عشر: أن نسبة(36%) يوافقون على أن المؤسسة تتوقع مسبقا درجة مقاومة ابتكارات الرعاية الرياضية وتعمل على إيجاد الأسلوب المناسب للتعامل معها، ونسبة (24%) فلا يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.24)، لكن بتشتت إجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف

معياري قدره (1.2)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

13- تتبين نتائج العبارة الثالثة عشر: إلى أن نسبة(28%) محايدون على أن المؤسسة تنوع من ابتكارات الرعاية الرياضية في مختلف العناصر (منتج، سعر، توزيع، إعلان) من أجل تقليل درجة المخاطرة، ونسبة (26%) فيوافقون تجاه ذلك، ونسبة (24%) فلا يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.14)، لكن بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.17)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصور بين[2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

14- تتبين نتائج المجموع العام: أن المتوسط الحسابي الكلي يقدر (3.29)، يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبتحفظ على أن المؤسسة تهتم بالرعاية الرياضية الإبتكارية كوسيلة فعالة لترويج منتجاتها، ولكن بتشتت صغير لإجابات أفراد العينة وبانحراف معياري قدره (0.82)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصور بين [2.34- 3.66] ، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

–نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن المؤسسة تتلقى مقاومة من قبل العاملين والمستهلكين في تطبيق ابتكار جديد خاص بالرعاية الرياضية، وأن الإدارة العليا في المؤسسة مقتنعة بضرورة وجود الابتكار في مجال الرعاية الرياضية، إضافة إلى أن الابتكار في مجال الرعاية الرياضية مسئولية كل الأقسام في المؤسسة وليس

التسويق فقط.

الفرع الثاني: مستوى الأداء التسويقي في مؤسسة موبيليس

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بمستوى الأداء التسويقي في مؤسسة موبيليس، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي، إضافة إلى درجة الموافقة، والجدول الموجود ضمن الملاحق تحت رقم(03) يبين النتائج التالية:

1- تبين نتائج العبارة الرابعة عشر: أن نسبة(48%) يوافقون على أن لمدير التسويق دورا فعالا في تحسين ظروف العمل المادية والتنظيمية للعمال، أما نسبة (24%) فيوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.80)، لكن بتشتت إجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.01)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

2- تبين نتائج العبارة الخامسة عشر: أن نسبة (46%) يوافقون على أن للموزعين والوكلاء الخاصين بالمؤسسة القدرة على إيجاد طرق البيع والتعامل مع الزبائن وتلبية متطلباتهم، ونسبة (30%) يوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.98)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد وبانحراف معياري قدره (0.89)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصور بين [3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

3- تبين نتائج العبارة السادسة عشر: أن نسبة(60%) يوافقون على أن الأسعار المطبقة من طرف المؤسسة في المتناول و تحقق طموحاتها، ونسبة (28%) فيوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.16)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (0.62)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

4- تبين نتائج العبارة السابعة عشر: أن نسبة(58%) لا يوافقون على أن ترويج الخدمة من طرف المؤسسة يتم في الوقت والمكان المناسبين، أما نسبة (16%) فمحايدون تجاه ذلك، ونفس النسبة موافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.80)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (0.83)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

5- تبين نتائج العبارة الثامنة عشر: أن نسبة(48%) يوافقون على أن تستعمل المؤسسة تقنيات متطورة وفعالة في تأدية الخدمة للزبون، ونسبة (24%) فيوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.78)، والانحراف المعياري(1.05)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

6- تبين نتائج العبارة التاسعة عشر: أن نسبة(40%) يوافقون على أن رؤية المؤسسة في استقطاب زبائن جدد تتم وفق إستراتيجية فعالة ومتطورة، ونسبة(24%) فيوافقون بشدة، ونفس النسبة فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.74)، والانحراف المعياري(1.006) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين

[3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

7- تبين نتائج العبارة العشرين: أن نسبة(52%) يوافقون على أن جاذبية الزبائن نحو العلامة التجارية للمؤسسة دليل على رضاهم عن الخدمات المقدمة، و(30%) فيوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي

(3.96)، والانحراف المعياري (0.85)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67-5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

8- تبين نتائج العبارة الواحدة والعشرين: أن نسبة(36%) يوافقون على أن حجم مبيعات المؤسسة في تحسن و تطور مستمر، ونسبة (32%) فيوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.82)، لكن بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.1) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

9- تبين نتائج العبارة الثانية والعشرين: أن نسبة(36%) يوافقون على أن الحصة السوقية للمؤسسة معتبرة بالنسبة لباقي المؤسسات المنافسة، ونسبة(24%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.40)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.21) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

10- تبين نتائج الثالثة والعشرين: أن نسبة(42%) يوافقون على أن الابتكارات التسويقية ساهمت في تحقيق الإضافة المرجوة بالنسبة للمؤسسة، ونسبة (18%) فمحايدون تجاه ذلك، ونسبة(20%) فلا يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.38)، لكن بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.14) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

11- تبين نتائج العبارة الرابعة والعشرين: أن نسبة(48%) يوافقون بشدة على أن للمؤسسة القدرة على تمويل استثماراتها، ونسبة (38%) فيوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.16)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (0.86)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين

[3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

12- تبين نتائج العبارة الخامسة والعشرين: أن نسبة(54%) يوافقون على أن لإدارة التسويق القدرة على تخفيض التكاليف و تعظيم الأرباح الخاصة بالاستثمارات التسويقية، وهي نسبة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.84)، لكن بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.17) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

13- تبين نتائج العبارة السادسة والعشرين: أن نسبة(32%) يوافقون على أن لشهرة العلامة التجارية دورا مهما في تقليل تكلفة ترويج الخدمات، ونسبة(28%) فلا يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.08)، لكن بتشتت لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.15)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

14- تبين نتائج العبارة السابعة والعشرين: أن نسبة(44%) محايدون على أن هناك مشاكل مع المنافسين فيما يخص تقليد العلامة التجارية، ونسبة(24%) فلا و(22%) فمحايدون، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.02)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.22)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

15- تبين نتائج العبارة الثامنة والعشرين: أن نسبة(36%) يوافقون على أن رواج منتجات المؤسسة في الأسواق الوطنية و الدولية سببه شهرة العلامة التجارية، ونسبة(22%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.38)، لكن بتشتت إجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.22)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

16- تبين نتائج المجموع العام: أن المتوسط الحسابي الكلي يقدر ب(3.68) ، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للأداء التسويقي مكانة معتبرة في المؤسسة، ولكن بتشتت صغير لإجابات أفراد العينة بانحراف معياري قدره (0.83)، وقد جاءت درجة الموافقة محصورة بين [3.67-5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

-نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن مؤسسة موبيليس أكدت على أن الأسعار المطبقة من طرفها في المتناول و تحقق طموحاتها، إضافة إلى هذا فإنها سعت إلى تمويل استثماراتها بنفسها، وأن للموزعين والوكلاء الخاصين بالمؤسسة القدرة على إيجاد طرق البيع والتعامل مع الزبائن وتلبية متطلباتهم، وإضافة لذلك فإن جاذبية الزبائن نحو العلامة التجارية للمؤسسة دليل على رضاهم عن الخدمات المقدمة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الجزء الثالث المتعلق باختبار فرضيات الدراسة لمؤسسة "موبيليس"

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

الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على ما يلي:

1- H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرعاية الرياضية الإبتكارية على الأداء التسويقي لمؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة "0.05".

2- H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرعاية الرياضية الإبتكارية على الأداء التسويقي لمؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة "0.05".

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

جدول رقم (04-18): نتائج اختبار الانحدار للرعاية الرياضية الإبتكارية والأداء التسويقي لمؤسسة "موبيليس"

البيان	المتغير المستقل : الرعاية الرياضية الإبتكارية				
المتغير التابع: الأداء التسويقي لمؤسسة موبيليس	الإرتباط**R**	معامل R_2 التحديد	معامل **B** الانحدار	**T** المحسوبة	مستوى **Sig** المعنوية
	0.789	0.622	0.113	5.490	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر الرعاية الرياضية الإبتكارية على الأداء التسويقي لمؤسسة موبيليس، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R=0.789 بين الرعاية الرياضية الإبتكارية و الأداء التسويقي مما يوضح قوة العلاقة بين هذين المتغيرين.
- بلغ معامل التحديد R2=0.622 أي أن ما قيمته 0.622 من التغيرات في الأداء التسويقي ناتج عن التغير في الرعاية الرياضية الإبتكارية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B= 0.113 و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الرعاية الرياضية الإبتكارية تؤدي إلى الزيادة في الأداء التسويقي بقيمة0.113، كما بلغت قيمة t المحسوبة 5.490 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.00.

ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرعاية الرياضية الإبتكارية على الأداء التسويقي لمؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على ما يلي:

1- H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات إجابات العينة حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

2- H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات إجابات العينة حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

لاختبار هذه الفرضية، استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way-anova) للتحقق من وجود تباين ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية، يعزى إلى المتغيرات الشخصية.

جدول رقم (04-19): نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية لمؤسسة "موبيليس"

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى Sig المعنوية
الجنس	بين المجموعات	3.653	0.183	0.611	0.872
	داخل المجموعات	8.667	0.299		
السن	بين المجموعات	48.747	2.437	1.107	0.393
	داخل المجموعات	63.833	2.201		
مدة الخدمة	بين المجموعات	25.113	1.256	0.942	0.547
	داخل المجموعات	38.667	1.333		
المستوى الدراسي	بين المجموعات	10.167	0.508	1.028	0.046*
	داخل المجموعات	14.333	0.494		

(*) وجود اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة a≥0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول، يمكن تحليل تباين اتجاهات الإجابات حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية وفقا للخصائص الشخصية لمؤسسة موبيليس التي تتميز بها كما يلي:

- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية، يعزى إلى متغير

المستوى الدراسي، وذلك لكون مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig= 0.046) أقل من مستوى الدلالة

المعتمد (0.05) فإجابات أفراد العينة تختلف باختلاف الفئة العمرية التي ينتمون إليها.

- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية، يعزى إلى متغيرات الجنس و السن و مدة الخدمة.

➢ **نستنتج من تحليلنا للمحورين لمؤسسة موبيليس مايلي:**

- **المحور الأول:**

- هناك مقاومة من قبل العاملين والمستهلكين لتطبيق ابتكار جديد خاص بالرعاية الرياضية، وأن الإدارة العليا في المؤسسة مقتنعة بضرورة وجود الابتكار في مجال الرعاية الرياضية، إضافة إلى أن الابتكار في مجال الرعاية الرياضية مسئولية كل الأقسام في المؤسسة.
- لم تستفد المؤسسة من القدرات الإبتكارية في مجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف في مصلحة التسويق وهذا أثر سلبا عليها، وأنها لم تعتمد على مؤشر رضا الزبون لتقييم ابتكارات الرعاية الرياضية لديها، إضافة إلى أنها لم تستفد من المعلومات المتعلقة بتطبيق ابتكارات الرعاية الرياضية في تقييمها واتخاذ القرار بشأن تعديلها، وكذلك لم تستعمل نظام معلومات تسويقيا يوفر جميع المعلومات المساعدة في ابتكارات الرعاية الرياضية.

- **المحور الثاني:**

- أكدت مؤسسة موبيليس على أن الأسعار المطبقة من طرفها في المتناول و تحقق طموحاتها، إضافة إلى هذا فإن لها القدرة على تمويل استثماراتها بنفسها، و جاذبية الزبائن نحو العلامة التجارية للمؤسسة زاد من رضاهم عن الخدمات المقدمة.
- ونلاحظ كذلك أنه ليس هناك مشاكل مع المنافسين فيما يخص تقليد العلامة التجارية، و ليس لشهرة العلامة التجارية دور مهم في تقليل تكلفة ترويج الخدمات، وأن شهرة العلامة التجارية ليست هي السبب في رواج منتجات المؤسسة في الأسواق الوطنية و الدولية، وإضافة لذلك فإن الابتكارات التسويقية لم تساهم في تحقيق الإضافة المرجوة بالنسبة للمؤسسة.

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراســـة بالنسبة لمؤسسة "جيزي"

قمنا كذلك بتقسيم و تحليل النتائج المتعلقة بمؤسسة جيزي إلى ثلاثة أجزاء:

-الجزء الأول متعلق بالمتغيرات الشخصية ؛

-الجزء الثاني متعلق بإجابات أفرد العينة عن الأسئلة المطروحة ؛

-الجزء الثالث متعلق باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل نتائج الجزء الأول لمؤسسة "جيزي"

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

جدول رقم(04-20): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة لمؤسسة " جيزي"

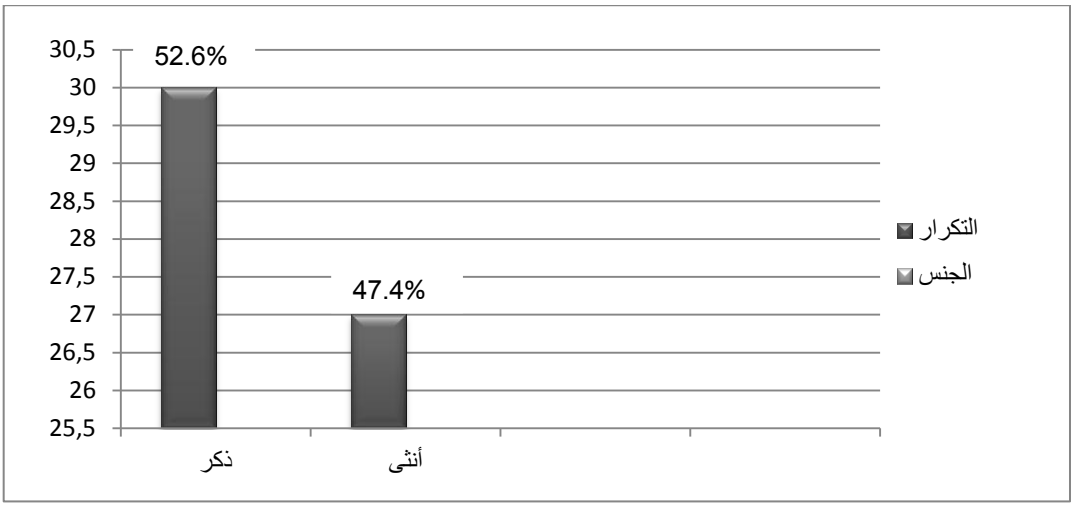
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	30	52.6
	أنثى	27	47.4
العمر	أقل من 25 سنة	05	08.8
	من 25 سنة إلى 29 سنة	10	17.5
	من30سنة إلى 34سنة	18	31.6
	من35سنة إلى 39سنة	12	21
	من40سنة إلى 44سنة	07	12.3
	من45سنة فأكثر	05	08.8
مدة الخدمة	أقل من 05 سنوات	10	17.5
	من 05 إلى 09 سنوات	19	33.3
	من10الى أقل 14سنة	16	28.1
	من15سنة فأكثر	12	21.1
المستوى الدراسي	أقل من الثانوي	05	08.8
	الثانوي أو مايعادله	12	21
	جامعي	35	61.4
	دراسات عليا	05	08.8

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الاستبانة وspss.

وسنقوم بتمثيل المتغيرات الشخصية للمؤسسة بيانيا، عبر الأشكال التالية:

1-الجنس:

الشكل رقم: (04-12) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس لمؤسسة "جيزي"

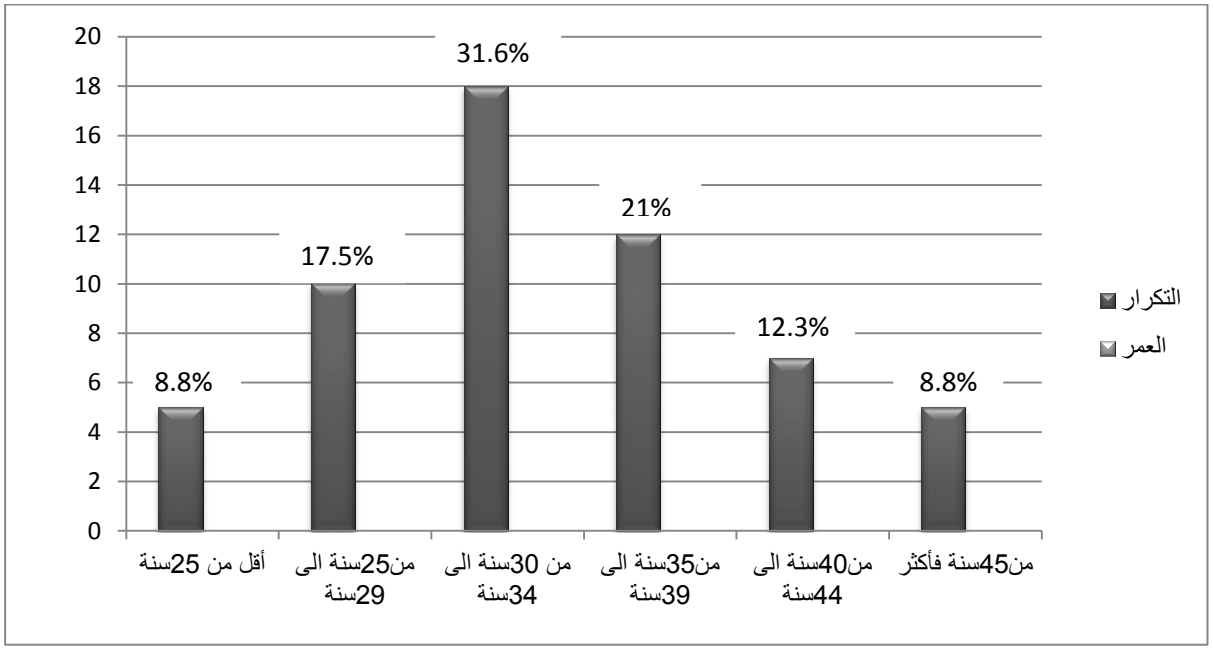


المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الاستبانة والجدول السابق وspss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـــ 5.2%، حيث أن 30 من أفراد العينـــة الذين أجريت عليهم الدراســـة من مجموع 57 فردا هم ذكور بنسبة تقدر بـــ (52.6%)، وهي الفئـــة الأكبر، في حين أن 27 منهم هن إناث يمثلن نسبـــة تقدر بـــ (47.4%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة.

2-العمر:

الشكل رقم(04-13): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر لمؤسسة "جيزي"

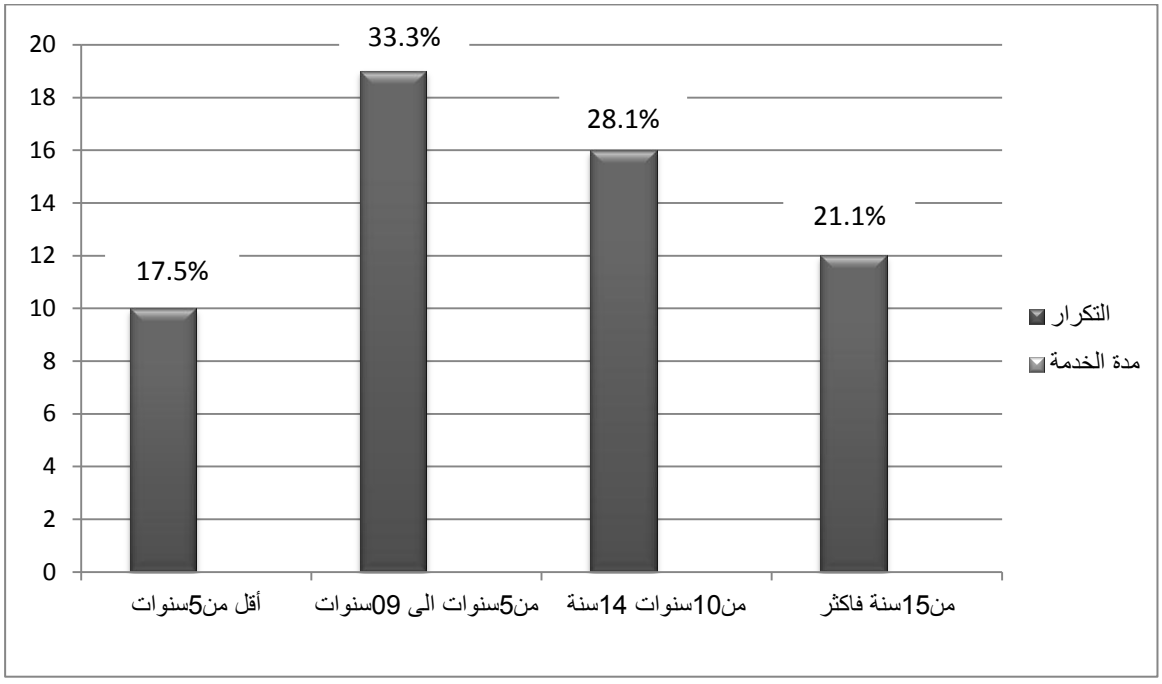


المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الاستبانة والجدول السابق وspss.

من الجدول والشكل أعلاه فيما يتعلق بفئة العمر، نلاحظ أن الفئة العمرية [30- 34]قد تحصلت على المرتبة الأولى بتكرار(18) وبنسبة (31.6%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، تليها الفئة العمرية [35-39] وبنسبة مئوية تقدر 21%. ثم تليها الفئة العمرية [25- 29]و[40-44] بنسبة مئوية تقدر ب17.5% و12.3% على التوالي، أما البقية فقد بلغت النسبة 08.8% لكل من الفئات العمرية التالية: من45سنة فأكثر، أقل من 25 سنة.

3-مدة الخدمة:

الشكل رقم(04-14): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة لمؤسسة "جيزي"

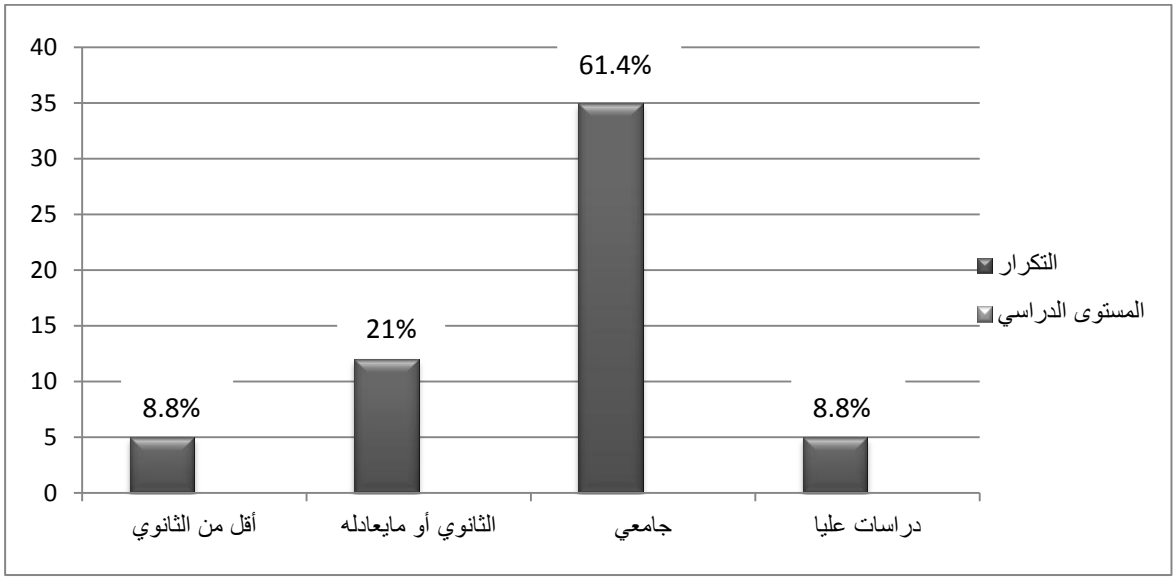


المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الاستبانة والجدول السابق وspss.

يتضح من خلال الجدول و الشكل أعلاه، أن 19 مفردة من الذين أجريت عليهم الدراسة من إجمالي مفردات العينة مدة خدمتهم في المؤسسة تتراوح من 05سنوات إلى 09 سنوات بنسبة تقدر بـ (33.3%)، في حين أن 16 مفردة من إجمالي العينة مدة الخدمة تتراوح من 10إلى 14 سنة بنسبة تقدر بـ 28.1%. بينما النسبتان 21.1% و 17.5% تمثلان مدة الخدمة (من 15سنة فأكثر) و(أقل من 05سنوات) على التوالي.

4-المستوى الدراسي:

الشكل رقم(04-15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي لمؤسسة "جيزي"



المصدر: من إعداد الطالب استنادا من الاستبانة والجدول السابق وspss.

يتضح من الجدول و الشكل أعلاه، أن أكثر المؤهلات المتوفرة في عينـــة الدراسة هو المستوى الجامعي بنسبة تقدر بـــ 61.4% من إجمالي مفردات عينـــة الدراسة، ثم يليها المستوى الثانوي أو مايعادله بنسبة 21%، أما المستوى الأقل من الثانوي و مستوى الدراسات العليا فقدر بنسبة 08.8% لكليهما من إجمالي مفردات عينة الدراسة. و نلاحظ أن أكبر نسبة (61.4%) لكافة شرائح الجامعيين مما يدل على أن المؤسسة تلجأ إلى توظيف يد عاملة ذات مستوى تعليمي.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الجزء الثاني لمؤسسة "جيزي"

قمنا في هذا الجزء بتحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيانات المسترجعة، لعينة الدراسة في مؤسسة

جيزي، وفصلنا كل محور على حدة، وسنقوم بتحليل هذه المحاور من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية في مؤسسة "جيزي"

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بواقع الرعاية الرياضية الإبتكارية في مؤسسة جيزي، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي، إضافة إلى درجة الموافقة، والجدول الموجود ضمن الملاحق تحت رقم(04) يبين النتائج التالية:

1-تبين نتائج العبارة الأولى: أن نسبة(44%) يوافقون على أن الإدارة العليا في المؤسسة مقتنعة بضرورة وجود الابتكار في مجال الرعاية الرياضية. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.63)، والانحراف المعياري (1.21)، وقد جاء

المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

2- تبين نتائج العبارة الثانية: أن نسبة(47%) يوافقون على أن الابتكار في مجال الرعاية الرياضية مسئولية كل الأقسام في المؤسسة. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.60)، والانحراف المعياري(1.01)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

3- تبين نتائج العبارة الثالثة: أن نسبة(46%) يوافقون على أنه يوجد في المؤسسة نظام وقائي للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالرعاية الرياضية الإبتكارية. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.39)، والانحراف المعياري(1.08)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

4- تبين نتائج العبارة الرابعة: أن نسبة(25%) يوافقون على أن المؤسسة تستفيد من المعلومات المتعلقة بتطبيق ابتكارات الرعاية الرياضية في تقييمها واتخاذ القرار بشأن تعديلها. ونسبة (28%) فلا يوافقون، و نسبة(21%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.14)، والانحراف المعياري (1.26)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

5- تبين نتائج العبارة الخامسة: أن نسبة(32%) يوافقون على أن تستعمل المؤسسة نظام معلومات تسويقي يوفر جميع المعلومات المساعدة في ابتكارات الرعاية الرياضية. أما نسبة (26%) فلا يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.09)، و هذا يعني أن أفراد العينة يقيمون إيجابيا إلى حد ما فيما يخص وجود نظام معلومات تسويقيا توفره المؤسسة فيما يخص الرعاية الرياضية الإبتكارية، و بتشتت قليل لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره(1.16)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

6- تبين نتائج العبارة السادسة: أن نسبة(30%) محايدون على أن المؤسسة تشترط توفر قدرات ابتكاريه في مجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف في مصلحة التسويق، أما نسبة (28%) فلا يوافقون، و(21%) فيوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.86)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره(1.15) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

7- تبين نتائج العبارة السابعة: أن نسبة(28%)لا يوافقون على أن المؤسسة تقدم تحفيزات ومكافآت مادية ومعنوية للأشخاص المساهمين في ابتكارات الرعاية الرياضية والتسويقية بصفة عامة. أما نسبة (25%) فيوافقون، ونسبة (23%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.04)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره(1.23) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

8- تبين نتائج العبارة الثامنة: إلى أن نسبة(44%) يوافقون على أن المؤسسة تستعين بمتخصصين في مجال دراسة جدوى ابتكارات الرعاية الرياضية من أجل الأخذ بابتكار ترويجي معين، أما نسبة (19%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.37)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره(1.12) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

9- تبين نتائج العبارة التاسعة: أن نسبة(40%) يوافقون على أن دراسات الجدوى المتعلقة بابتكارات الرعاية الرياضية تساعد في إعطاء فكرة عن مستقبل هذه الابتكارات و مدى نجاحها، ونسبة(26%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.53)، والانحراف المعياري(1.10)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

10- تبين نتائج العبارة العاشرة: أن نسبة(46%) يوافقون على أنه يتم تقييم ابتكارات الرعاية الرياضية في المؤسسة بالاعتماد على مؤشر رضا الزبون، و(19%) فمحايدون تجاه ذلك، ونسبة (14%) فلا يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.25)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره(1.18) ،وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

11- تبين نتائج العبارة الحادية عشر: أن نسبة(40%) يوافقون على أن المؤسسة تتلقى عادة مقاومة من قبل العاملين والمستهلكين في تطبيق ابتكار جديد خاص بالرعاية الرياضية، ونسبة (25%) فيوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.61)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره(1.20) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

12- تبين نتائج العبارة الثانية عشر: أن نسبة(47%) يوافقون على أن المؤسسة تتوقع مسبقا درجة مقاومة ابتكارات الرعاية الرياضية وتعمل على إيجاد الأسلوب المناسب للتعامل معها، ونسبة (18%) فمحايدون تجاه ذلك، ونفس النسبة غير موافقين، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.58)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.01)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين

[2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

13- تبين نتائج العبارة الثالثة عشر: أن نسبة(32%) محايدون تجاه تنوع المؤسسة من ابتكارات الرعاية الرياضية في مختلف العناصر (منتج، سعر،ترويج، توزيع) من أجل تقليل درجة المخاطرة، ونسبة (30%) فموافقون، ونسبة (17%) فيوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.35)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره(1.17) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

14- تبين نتائج المجموع العام: أن المتوسط الحسابي الكلي يقدر ب (3.34)، يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الرعاية الرياضية الإبتكارية لها دور فعال في المؤسسة، ولكن بتشتت صغير لإجابات أفراد العينة بانحراف معياري قدره(0.78)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصور بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

-نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن هناك اهتماما بالغا للإدارة العليا في المؤسسة بضرورة وجود الابتكار في مجال الرعاية الرياضية، وأن المؤسسة تتلقى عادة مقاومة من قبل العاملين والمستهلكين في تطبيق ابتكار جديد خاص بالرعاية الرياضية، إضافة إلى التأكيد على أن الابتكار في مجال الرعاية الرياضية مسئولية كل الأقسام في المؤسسة.

الفرع الثاني: مستوى الأداء التسويقي في مؤسسة "جيزي"

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بمستوى الأداء التسويقي في مؤسسة جيزي، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية

لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي، إضافة إلى درجة الموافقة، والجدول الموجود ضمن الملاحق تحت رقم(05) يبين النتائج التالية:

1- تبين نتائج العبارة الرابعة عشر: أن نسبة(48%) يوافقون على أن لمدير التسويق دورا فعالا في تحسين ظروف العمل المادية والتنظيمية للعمال، أما نسبة (19%) فيوافقون بشدة، ونفس النسبة لا يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.56)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره(1.16) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

2- تبين نتائج العبارة الخامسة عشر: أن نسبة (49%) يوافقون على أن للموزعين والوكلاء الخاصين بالمؤسسة القدرة على إيجاد طرق البيع والتعامل مع الزبائن وتلبية متطلباتهم، ونسبة (23%) فيوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.81)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (0.97)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة. **3- تبين نتائج العبارة السادسة عشر**: أن نسبة(49%) يوافقون على أن الأسعار المطبقة من طرف المؤسسة في المتناول و تحقق طموحاتها، ونسبة (30%) فيوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.02)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره(0.89) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

4- تبين نتائج العبارة السابعة عشر: أن نسبة(51%) لا يوافقون أن ترويج الخدمة من طرف المؤسسة يتم في الوقت والمكان المناسبين، أما نسبة (21%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.58)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره(1.05)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

5- تبين نتائج العبارة الثامنة عشر: أن نسبة(42%) يوافقون على أن تستعمل المؤسسة تقنيات متطورة وفعالة في تأدية الخدمة للزبون، ونسبة (25%) فيوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.78)، والانحراف المعياري(1.08)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

6- تبين نتائج العبارة التاسعة عشر: أن نسبة(42%) يوافقون على أن رؤية المؤسسة في استقطاب زبائن جدد تتم وفق إستراتيجية فعالة ومتطورة، ونسبة(32%) فيوافقون بشدة و(18%) فمحايدون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.93)، و الانحراف المعياري(1.01) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين[3.67-5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

7- تبين نتائج العبارة العشرين: أن نسبة(49%) يوافقون على أن جاذبية الزبائن نحو علامتهم التجارية دليل على رضاهم عن الخدمات المقدمة، و(25%) فيوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.88)، والانحراف المعياري(1.002)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

8- تبين نتائج العبارة الواحدة وعشرين: أن نسبة(35%) يوافقون على أن حجم مبيعات المؤسسة في تحسن و تطور مستمر، ونسبة (32%) فيوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.77)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره(1.15) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

9- تبين نتائج العبارة الثانية والعشرين: أن نسبة(44%) يوافقون على أن للمؤسسة حصة سوقية معتبرة بالنسبة لباقي المؤسسات المنافسة، ونسبة(26%) فيوافقون بشدة، ونسبة(21%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.86)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف

معياري قدره(0.95) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

10- تبين نتائج العبارة الثالثة والعشرين: أن نسبة(47%) يوافقون على أن الابتكارات التسويقية ساهمت في تحقيق الإضافة المرجوة بالنسبة للمؤسسة، ونسبة (26%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.47)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره(1.002) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

11- تبين نتائج العبارة الرابعة والعشرين: أن نسبة(42%) يوافقون على أن للمؤسسة القدرة على تمويل استثماراتها، ونسبة (28%) فيوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.82)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره(1.05)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

12- تبين نتائج العبارة الخامسة والعشرين: أن نسبة(44%) يوافقون على أن لإدارة التسويق القدرة على تخفيض التكاليف و تعظيم الأرباح الخاصة بالاستثمارات التسويقية، وهي نسبة كبيرة، ونسبة(25%) فيوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.63)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو

هذا البعد وبانحراف معياري قدره (1.23)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

13- تبين نتائج العبارة السادسة والعشرين: أن نسبة (30%) يوافقون على أن لشهرة علامتهم التجارية دورا مهما في تقليل تكلفة ترويج خدماتكم، ونسبة(28%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.19)، لكن بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد بانحراف معياري قدره (1.20)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصور بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

14- تبين نتائج العبارة السابعة والعشرين: أن نسبة (42%) محايدون على أن هناك مشاكل مع المنافسين فيما يخص تقليد علامتكم التجارية، ونسبة(23%) فلا يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.02)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره(1.06)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

15- تبين نتائج العبارة الثامنة والعشرين: إلى أن نسبة (33%) يوافقون على أن رواج منتجاتهم في الأسواق الوطنية و الدولية سببه شهرة العلامة التجارية للمؤسسة، ونسبة(25%) فيوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.54)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد وبانحراف معياري قدره

(1.19) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

16- تبين نتائج المجموع العام: أن المتوسط الحسابي الكلي يقدر ب (3.66)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للأداء التسويقي مكانة معتبرة بالنسبة للمؤسسة، ولكن بتشتت معتبر لإجابات أفراد العينة و بانحراف معياري قدره (0.90)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

-نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن الأسعار المطبقة من طرف المؤسسة في المتناول و تحقق طموحاتها، وأن استقطاب زبائن جدد يتم وفق إستراتيجية فعالة ومتطورة وفق رؤية المؤسسة، إضافة إلى أن جاذبية الزبائن نحو العلامة التجارية للمؤسسة دليل على رضاهم عن الخدمات المقدمة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الجزء الثالث المتعلق باختبار فرضيات الدراسة لمؤسسة "جيزي"

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

الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على ما يلي:

1- H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرعاية الرياضية الإبتكارية على الأداء التسويقي لمؤسسة جيزي عند مستوى دلالة "0.05".

2- H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرعاية الرياضية الإبتكارية على الأداء التسويقي لمؤسسة جيزي عند مستوى دلالة "0.05".

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدل التالي :

جدول رقم (04-21): نتائج اختبار الانحدار للرعاية الرياضية الإبتكارية والأداء التسويقي لمؤسسة "جيزي"

البيان	المتغير المستقل : الرعاية الرياضية الإبتكارية				
المتغير التابع: الأداء التسويقي لمؤسسة جيزي	الارتباط **R**	معامل R_2 التحديد	معامل **B** الانحدار	**T** المحسوبة	مستوى **Sig** المعنوية
	0.739	0.546	0.469	1.909	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر الرعاية الرياضية الإبتكارية على الأداء التسويقي لمؤسسة جيزي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R=0.739 بين الرعاية الرياضية الإبتكارية و الأداء التسويقي مما يوضح قوة العلاقة بين هذين المتغيرين.
- بلغ معامل التحديد R2=0.546 أي أن ما قيمته0.546 من التغيرات في الأداء التسويقي ناتج عن التغير في الرعاية الرياضية الإبتكارية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B=0.469 و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الرعاية الرياضية الإبتكارية تؤدي إلى الزيادة في الأداء التسويقي بقيمة 0.469، كما بلغت قيمة t المحسوبة 1.909 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.00.

ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرعاية الرياضية الإبتكارية على الأداء التسويقي لمؤسسة جيزي عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على ما يلي:

1- H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات إجابات العينة حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية، تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

2- H_1: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات إجابات العينة حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية، تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way-anova) للتحقق من وجود تباين ذي دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية، يعزى إلى المتغيرات الشخصية.

جدول رقم (04-22): نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية لمؤسسة"جيزي"

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوىSig المعنوية
الجنس	بين المجموعات	6.677	0.257	1.023	0.073
	داخل المجموعات	7.533	0.251		
السن	بين المجموعات	34.146	1.313	0.539	0.094
	داخل المجموعات	73.117	2.437		
مدة الخدمة	بين المجموعات	21.877	0.841	0.695	0.083
	داخل المجموعات	36.333	1.211		

المستوى الدراسي	بين المجموعات	14.463	0.556	0.955	0.044*
	داخل المجموعات	17.467	0.582		

(*) وجود اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة a≤0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول يمكن تحليل تباين اتجاهات الإجابات حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية، وفقا للخصائص الشخصية لمؤسسة جيزي التي يتميزون بها كما يلي:

- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية، يعزى إلى متغير المستوى الدراسي، وذلك لكون مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig=0.044) أقل من مستوى الدلالة

المعتمد (0.05) فإجابات أفراد العينة تختلف باختلاف الفئة العمرية التي ينتمون إليها.

- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية، تعزى إلى متغيرات الجنس و السن و مدة الخدمة .

➢ **نستنتج من تحليلنا للمحورين لمؤسسة جيزي مايلي:**

- **المحور الأول:**

- هناك اهتمام بالغ من الإدارة العليا في المؤسسة بالابتكار في مجال الرعاية الرياضية، و أن المؤسسة تتلقى عادة مقاومة من قبل العاملين والمستهلكين في تطبيق ابتكار جديد خاص بالرعاية الرياضية، إضافة إلى أن مسؤولية الابتكار في مجال الرعاية الرياضية موزعة على كل الأقسام في المؤسسة.
- لم تهتم المؤسسة كثيرا بتوفر قدرات ابتكاريه في مجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف في مصلحة التسويق، وكان هناك إجماع بأن المؤسسة مقصرة في تقديم تحفيزات ومكافآت مادية و معنوية للأشخاص المساهمين في ابتكارات الرعاية الرياضية والتسويقية بصفة عامة، إضافة إلى أن

المؤسسة أثبتت محدوديتها في استعمال نظام المعلومات التسويقي المساعد في ابتكارات الرعاية الرياضية.

- **المحور الثاني:**

- أكدت المؤسسة على أن تكون الأسعار المطبقة من طرفها في المتناول و تحقق طموحاتها، وهذا ما سيساهم بالرفع من الأداء التسويقي لها، وأكدت على اعتماد إستراتيجية فعالة ومتطورة في استقطاب زبائن جدد، إضافة إلى جاذبية الزبائن نحو العلامة التجارية للمؤسسة دليل على رضاهم عن الخدمات المقدمة.
- كان هناك إجماع على وجود مشاكل مع المنافسين فيما يخص تقليد علامة المؤسسة التجارية، أما بالنسبة لشهرة العلامة التجارية للمؤسسة فلم تساهم في التقليل من تكلفة ترويج خدماتها، وأن الابتكارات التسويقية لم تساهم في تحقيق الإضافة المرجوة بالنسبة للمؤسسة.

المبحث الخامس: بيان و تحليل النتائج المتعلقة بمؤسسة "أوريدو"

قمنا كذلك بتقسيم و تحليل النتائج المتعلقة بمؤسسة أوريدو إلى ثلاثة أجزاء:

-الجزء الأول متعلق بالمتغيرات الشخصية ؛

-الجزء الثاني متعلق بإجابات أفرد العينة عن الأسئلة المطروحة ؛

-الجزء الثالث متعلق باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل نتائج الجزء الأول لمؤسسة "أوريدو"

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

جدول رقم(04-23): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة لمؤسسة"أوريدو"

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	28	47.5
	أنثى	31	52.5
العمر	أقل من 25 سنة	11	18.6
	من 25 سنة إلى 29 سنة	15	25.4
	من30سنة إلى 34سنة	13	22
	من35سنة إلى 39سنة	08	13.6

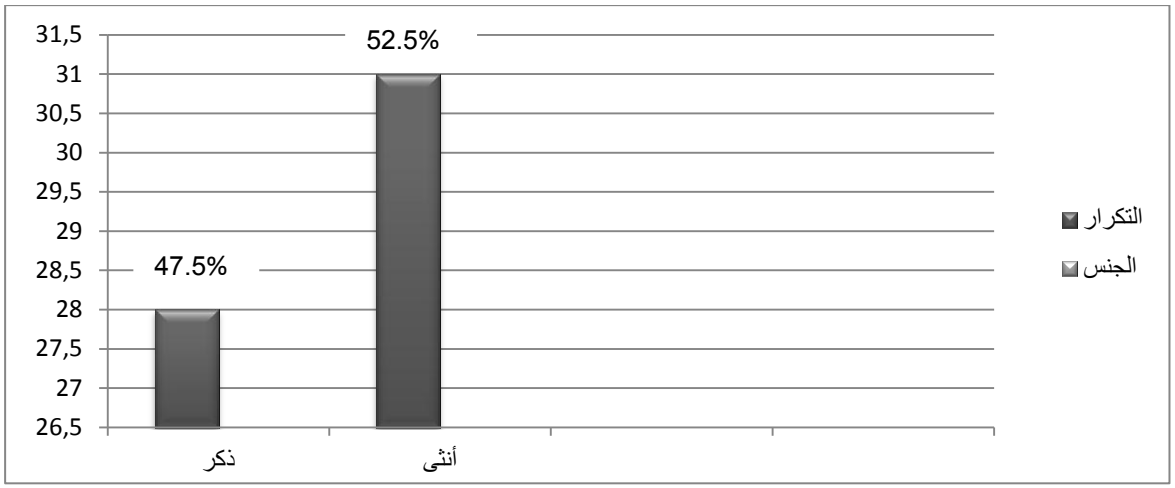
	من40سنة إلى 44سنة	07	11.9
	من45سنة فأكثر	05	08.5
مدة الخدمة	أقل من 05 سنوات	13	22
	من 05 إلى 09 سنوات	17	28.8
	من10الى 14سنة	19	32.2
	من15سنة فأكثر	10	17
المستوى الدراسي	أقل من الثانوي	02	03.4
	الثانوي أو مايعادله	17	28.8
	جامعي	36	61
	دراسات عليا	04	06.8

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الاستبانة وspss.

وسنقوم بتمثيل المتغيرات الشخصية للمؤسسة بيانيا، عبر الأشكال التالية:

1-الجنس:

الشكل رقم: (04-16) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس لمؤسسة "أوريدو"

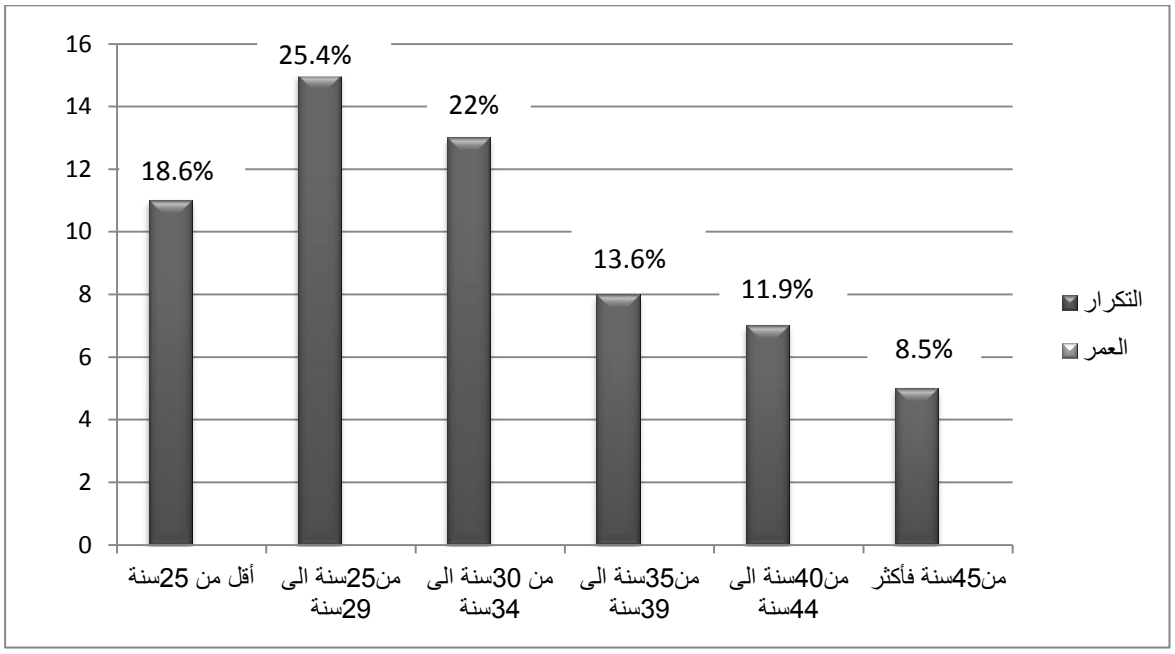


المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الاستبانة والجدول السابق وspss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور بـــ 05%، حيث أن 31 من أفراد العينـــة الذين أجريت عليهم الدراســـة من مجموع 59 فردا هم إناث بنسبة تقدر بـــ (52.5%) وهي الفئـــة الأكبر، في حين أن 28 منهم ذكور يمثلون نسبـــة تقدر بـــ (47.5%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة.

2-العمر:

الشكل رقم(04-17): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر لمؤسسة "أوريدو"



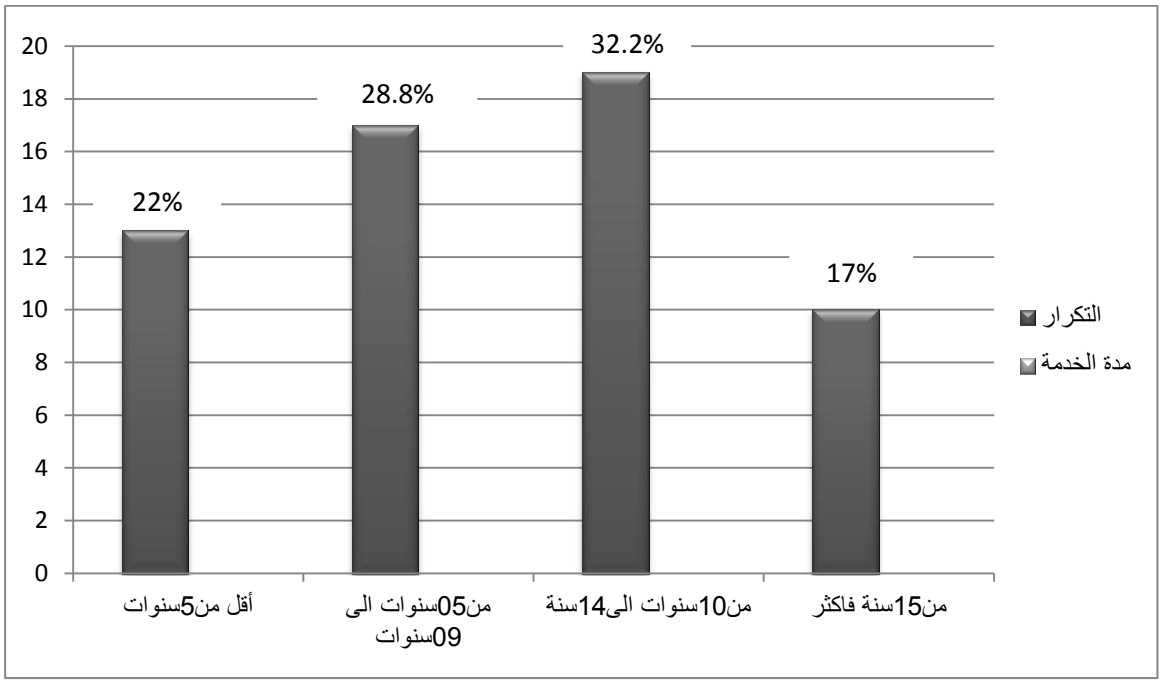
المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى الاستبانة والجدول السابق وspss.

من الجدول والشكل أعلاه فيما يتعلق بفئة العمر، نلاحظ أن الفئة العمرية من [25- 29]قد تحصلت على المرتبة الأولى بتكرار(15) وبنسبة 25.4% من إجمالي مفردات عينة الدراسة، تليها الفئة العمرية من

[30-34]و بنسبة مئوية تقدر بـــ 22%. ثم تليها الفئة العمرية أقل من 25 سنة و[35-39]بنسبة مئوية تقدر ب18.6% و13.6% على التوالي، أما البقية فقد بلغت النسبة 11.9% و 8.5%، لكل من الفئات العمرية على التوالي : من [40-44]، من45سنة فأكثر.

3-مدة الخدمة:

الشكل رقم(04-18): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة لمؤسسة "أوريدو"

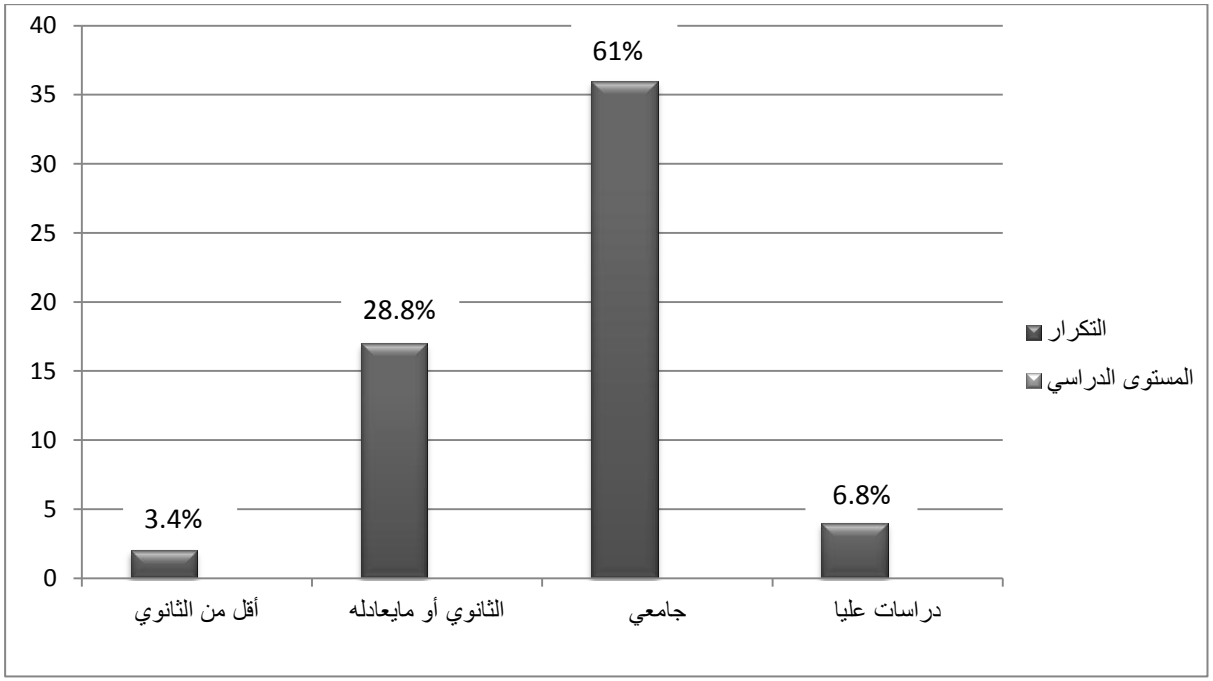


المصدر: من إعداد الطالب استنادا على الاستبانة والجدول السابق وspss.

يتضح من خلال الجدول و الشكل أعلاه، أن 19 مفردة من الذين أجريـــت علـــيهم الدراسة من إجمالي مفردات العينة مدة خدمتهم تتراوح ما بين 10 إلى 14سنة بنسبة تقـــدر بـــ (32.2%)، في حين أن 17 مفردة من إجمالي العينة مدة خدمتهم تتراوح من 05 إلى 09سنوات بنسبة تقدر 28.8%. بينمـــا النسبتان 22% و17% تمثلان مدة الخدمة (أقل من 05 سنوات) و(من15 سنة فأكثر) على التوالي.

4-المستوى الدراسي:

الشكل رقم(04-19): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي لمؤسسة "أوريدو"



المصدر: من إعداد الطالب استنادا على الاستبانة والجدول السابق وspss.

يتضح من الجدول و الشكل أعلاه، أن أكثر المؤهلات المتوفرة في عينـــة الدراسة هو المستوى الجامعي بنسبة تقدر بـــ 61% من إجمالي مفردات عينـــة الدراسة، يليها المستوى الثانوي أو ما يعادله بنسبة 28.8%، أما مستوى الدراسات العليا فتحصل على نسبة 6.8% ، في حين تحصل مستوى الأقل من الثانوي على 3.4% من إجمالي مفردات عينة الدراسة و نلاحظ أن أكبر نسبة (61%) لكافة شرائح الجامعيين مما يدل على أن المؤسسة تلجأ إلى توظيف يد عاملة ذات مستوى تعليمي.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الجزء الثاني لمؤسسة "أوريدو"

قمنا في هذا الجزء بتحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيانات المسترجعة، لعينة الدراسة في مؤسسة

أوريدو، وفصلنا كل محور على حدة، وسنقوم بتحليل هذه المحاور من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية في مؤسسة "أوريدو"

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بواقع الرعاية الرياضية الإبتكارية في مؤسسة أوريدو، وقد تم حساب

المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي، إضافة إلى درجة الموافقة، والجدول الموجود ضمن الملاحق تحت رقم(06) يبين النتائج التالية:

1-تبين نتائج العبارة الأولى: أن نسبة(47%) يوافقون على أن الإدارة العليا في المؤسسة مقتنعة بضرورة وجود الابتكار في مجال الرعاية الرياضية. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.86)، والانحراف المعياري (1.02)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

2- تبين نتائج العبارة الثانية: أن نسبة(52%) يوافقون على أن الابتكار في مجال الرعاية الرياضية مسئولية كل الأقسام في المؤسسة، ونسبة(19%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.83)، والانحراف المعياري (0.89)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

3- تبين نتائج العبارة الثالثة: أن نسبة(46%) يوافقون على أنه يوجد في المؤسسة نظام وقائي للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالرعاية الرياضية الإبتكارية، ونسبة (22%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.42)، والانحراف المعياري(1.08)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

4- تبين نتائج العبارة الرابعة: أن نسبة(31%) لا يوافقون على أن المؤسسة تستفيد من المعلومات المتعلقة بتطبيق ابتكارات الرعاية الرياضية في تقييمها واتخاذ القرار بشأن تعديلها. ونسبة (24%) فيوافقون، ونسبة (20%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.10)، والانحراف المعياري (1.25)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

5- تبين نتائج العبارة الخامسة: أن نسبة(31%) يوافقون على أن تستعمل المؤسسة نظام معلومات تسويقي يوفر جميع المعلومات المساعدة في ابتكارات الرعاية الرياضية. أما نسبة (27%) فلا يوافقون، ونسبة(24%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.07)، و هذا يعني أن أفراد العينة يقيمون إيجابيا إلى حد ما فيما يخص وجود نظام معلومات تسويقيا توفره المؤسسة يخص الرعاية الرياضية الإبتكارية، و بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.15)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

6- تبين نتائج العبارة السادسة: أن نسبة (29%) لا يوافقون على أن المؤسسة تشترط توفر قدرات ابتكاريه في مجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف في مصلحة التسويق، وبنفس النسبة محايدون

على ذلك، ونسبة (20%) فيوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.81)، لكن بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.16) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين

[2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

7- تبين نتائج العبارة السابعة: أن نسبة (29%)لا يوافقون على أن تقدم المؤسسة تحفيزات ومكافآت مادية و معنوية للأشخاص المساهمين في ابتكارات الرعاية الرياضية والتسويقية بصفة عامة. أما نسبة (22%) فيوافقون، ونسبة (20%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.90)، لكن بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.29) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

8- تبين نتائج العبارة الثامنة: أن نسبة (42%) يوافقون على أن المؤسسة تستعين بمتخصصين في مجال دراسة جدوى ابتكارات الرعاية الرياضية من أجل الأخذ بابتكار ترويجي معين، أما نسبة (20%) فلا يوافقون، ونسبة (19%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.32)، لكن بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.13) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين[2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

9- تبين نتائج العبارة التاسعة: أن نسبة(39%) يوافقون على أن دراسات الجدوى المتعلقة بابتكارات الرعاية الرياضية تساعد في إعطاء فكرة عن مستقبل هذه الابتكارات و مدى نجاحها، ونسبة (27%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.49)، و الانحراف المعياري(1.10)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

10- تبين نتائج العبارة العاشرة: أن نسبة(45%) يوافقون على أنه يتم تقييم ابتكارات الرعاية الرياضية في المؤسسة بالاعتماد على مؤشر رضا الزبون، ونسبة(20%) فمحايدون تجاه ذلك، وكذلك نسبة (15%) لا يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.22)، لكن بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره(1.17) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

11- تبين نتائج العبارة الحادية عشر: أن نسبة(41%) يوافقون على أن المؤسسة تتلقى عادة مقاومة من قبل العاملين والمستهلكين في تطبيق ابتكار جديد خاص بالرعاية الرياضية، ونسبة (24%) فيوافقون بشدة،

ونسبة (15%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.61)، لكن بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.18) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصور بين

[2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

12- تبين نتائج العبارة الثانية عشر: أن نسبة(46%) يوافقون على أن المؤسسة تتوقع مسبقا درجة مقاومة

ابتكارات الرعاية الرياضية وتعمل على إيجاد الأسلوب المناسب للتعامل معها، ونسبة (19%) فمحايدون تجاه ذلك، ونسبة (17%) فلا يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.53)، لكن بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.05)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

13- تبين نتائج العبارة الثالثة عشر: أن نسبة(32%) محايدون على أن المؤسسة تنوع من ابتكارات الرعاية الرياضية في مختلف العناصر (منتج، سعر، ترويج، توزيع) من أجل تقليل درجة المخاطرة، ونسبة(29%) فيوافقون، ونسبة (17%) يوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.32)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره(1.16) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

14- تبين نتائج المجموع العام: إلى أن المتوسط الحسابي الكلي يقدر ب(3.43)، يعني أن أفراد عينة الدراسة يعتقدون إلى حد ما أن المؤسسة تهتم بالرعاية الرياضية الإبتكارية كوسيلة فعالة لترويج منتجاتها، وهذا بتشتت صغير لإجابات أفراد العينة بانحراف معياري قدره (0.75)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصور بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

-نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن الإدارة العليا في المؤسسة مقتنعة بضرورة وجود الابتكار في مجال الرعاية الرياضية، وأن الابتكار في مجال الرعاية الرياضية مسئولية كل الأقسام في المؤسسة، إضافة إلى أن المؤسسة تتلقى عادة مقاومة من قبل العاملين والمستهلكين في تطبيق ابتكار جديد خاص بالرعاية الرياضية.

الفرع الثاني: مستوى الأداء التسويقي في مؤسسة "أوريدو"

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور

الذي يصف العبارات الخاصة بمستوى الأداء التسويقي في مؤسسة أوريدو، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي، إضافة إلى درجة الموافقة، والجدول الموجود ضمن الملاحق تحت رقم(07) يبين النتائج التالية:

1- تبين نتائج العبارة الرابعة عشر: أن نسبة(47%) يوافقون على أن لمدير التسويق دورا فعالا في تحسين ظروف العمل المادية والتنظيمية للعمال، أما نسبة (19%) فيوافقون بشدة، ونفس النسبة لا يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.56)، لكن بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد وبانحراف معياري قدره(1.14) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

2- تبين نتائج العبارة الخامسة عشر: أن نسبة (46%) يوافقون على أن للموزعين والوكلاء الخاصين بالمؤسسة القدرة على إيجاد طرق البيع والتعامل مع الزبائن وتلبية متطلباتهم، ونسبة (22%) فيوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.73)، لكن بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد وبانحراف معياري قدره(1.01) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

3- تبين نتائج العبارة السادسة عشر: أن نسبة(47%) يوافقون على أن الأسعار المطبقة من طرف المؤسسة في المتناول و تحقق طموحاتها، ونسبة (29%) فيوافقون بشدة، ونسبة(19%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.97)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره(0.92) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

4- تبين نتائج العبارة السابعة عشر: إلى أن نسبة(49%) يوافقون أن ترويج الخدمة من طرف المؤسسة يتم في الوقت والمكان المناسبين، أما نسبة (22%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.54)، لكن بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.05)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

5- تبين نتائج العبارة الثامنة عشر: أن نسبة (40%) يوافقون على أن المؤسسة تستعمل تقنيات متطورة وفعالة في تأدية الخدمة للزبون، ونسبة (24%) فيوافقون بشدة ، ونسبة (19%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.68)، والانحراف المعياري(1.09)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

6- تبين نتائج العبارة التاسعة عشر: أن نسبة(42%) يوافقون على أن رؤية المؤسسة في لاستقطاب زبائن جدد يتم وفق إستراتيجية فعالة ومتطورة، ونسبة(31%) فيوافقون بشدة، ونسبة (17%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.90)، والانحراف المعياري (1.02)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

7- تبين نتائج العبارة العشرين: أن نسبة (47%) يوافقون على أن جاذبية الزبائن نحو علامة المؤسسة التجارية دليل على رضاهم عن الخدمات المقدمة، و(23%) فيوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.78)، و الانحراف المعياري (1.01)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين[3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

8- تبين نتائج العبارة الواحدة والعشرين: أن نسبة (36%) يوافقون على أن حجم مبيعات المؤسسة في تحسن و تطور مستمر، ونسبة (31%) فيوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.75)، لكن بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.15)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

9- تبين نتائج العبارة الثانية والعشرين: أن نسبة (44%) يوافقون على أن للمؤسسة حصة سوقية معتبرة بالنسبة لباقي المؤسسات المنافسة، ونسبة (25%) فيوافقون بشدة، ونسبة(22%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.85)، لكن بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (0.94) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

10- تبين نتائج العبارة الثالثة والعشرين: أن نسبة(46%) يوافقون على أن الابتكارات التسويقية ساهمت في تحقيق الإضافة المرجوة بالنسبة لمؤسستهم، ونسبة (27%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.44)، لكن بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.005) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

11- تبين نتائج العبارة الرابعة والعشرين: أن نسبة(41%) يوافقون على أن للمؤسسة القدرة على تمويل استثماراتها، ونسبة(27%) فيوافقون بشدة، ونسبة(19%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.78)، لكن بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره(1.06) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [3.67- 5]، إذا فدرجة الموافقة مرتفعة.

12- تبين نتائج العبارة الخامسة والعشرين: أن نسبة (44%) يوافقون على أن لإدارة التسويق القدرة على تخفيض التكاليف و تعظيم الأرباح الخاصة بالاستثمارات التسويقية، ونسبة (24%) فيوافقون بشدة، ونسبة (14%) فلا يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.61)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.23)، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

13- تبين نتائج العبارة السادسة والعشرين: أن نسبة(29%) يوافقون على أن لشهرة علامة المؤسسة التجارية دورا مهما في تقليل تكلفة ترويج الخدمات، ونسبة(29%) فمحايدون تجاه ذلك، ونسبة (17%) فلا يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.28)، لكن بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره (1.20) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة

الموافقة متوسطة.

14- تبين نتائج العبارة السابعة والعشرين: أن نسبة(40%) محايدون على أن هناك مشاكل مع المنافسين فيما يخص تقليد العلامة التجارية للمؤسسة، ونسبة(24%) فلا يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.02)، لكن بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره(1.05) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

15- تبين نتائج العبارة الثامنة والعشرين: أن نسبة(32%) يوافقون على أن رواج منتجات المؤسسة في الأسواق الوطنية و الدولية سببه شهرة علامتها التجارية، ونسبة(24%) فيوافقون بشدة، ونسبة(20%) فمحايدون تجاه ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.49)، لكن بتشتت معتبر لإجابات أفـــراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد و بانحراف معياري قدره(1.22) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

16- تبين نتائج المجموع العام: إلى أن المتوسط الحسابي الكلي يقدر ب (3.62)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للأداء التسويقي مكانة معتبرة بالنسبة للمؤسسة، ولكن بتشتت معتبر لإجابات أفراد العينة بانحراف معياري قدره (0.91) ، وقد جاء المتوسط الحسابي محصورا بين [2.34- 3.66]، إذا فدرجة الموافقة متوسطة.

-نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن الأسعار المطبقة من طرف المؤسسة في المتناول و تحقق طموحاتها، والتأكيد على أن رؤية المؤسسة لاستقطاب زبائن جدد تتم وفق إستراتيجية فعالة ومتطورة، وظهر أن الحصة السوقية جيدة ومعتبرة بالنسبة لباقي المؤسسات المنافسة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الجزء الثالث المتعلق باختبار فرضيات الدراسة لمؤسسة "أوريدو"

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

الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على ما يلي:

1- H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرعاية الرياضية الإبتكارية على الأداء التسويقي لمؤسسة أوريدو عند مستوى دلالة 0.05.

2- H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرعاية الرياضية الإبتكارية على الأداء التسويقي لمؤسسة أوريدو عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدل التالي :

جدول رقم(04-24): نتائج اختبار الانحدار للرعاية الرياضية الإبتكارية والأداء التسويقي لمؤسسة"أوريدو"

البيان	المتغير المستقل : الرعاية الرياضية الإبتكارية				
المتغير التابع: الأداء التسويقي لمؤسسة أوريدو	الإرتباط **R**	معامل R_2 التحديد	معامل **B** الانحدار	**T** المحسوبة	مستوى **Sig** المعنوية
	0.692	0.478	0.562	7.622	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر الرعاية الرياضية الإبتكارية على الأداء التسويقي لمؤسسة أوريدو، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R=0.692 بين الرعاية الرياضية الإبتكارية و الأداء التسويقي مما يوضح قوة العلاقة بين هذين المتغيرين.

- بلغ معامل التحديد R2=0.478 أي أن ما قيمته 0.478 من التغيرات في الأداء التسويقي ناتج عن التغير في الرعاية الرياضية الإبتكارية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار0.562 =B، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الرعاية الرياضية الإبتكارية تؤدي إلى الزيادة في الأداء التسويقي بقيمة0.113، كما بلغت قيمة t المحسوب7.622 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.00.

ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرعاية الرياضية الإبتكارية على الأداء التسويقي لمؤسسة أوريدو عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على ما يلي:

1- H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات إجابات العينة حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

2- H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات إجابات العينة حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way-anova) للتحقق من وجود تباين ذي دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية، يعزى إلى المتغيرات الشخصية.

جدول رقم (04-25): نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية لمؤسسة "أوريدو"

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى Sig المعنوية
الجنس	بين المجموعات	7.629	0.305	1.422	0.170
	داخل المجموعات	7.083	0.215		
السن	بين المجموعات	30.729	1.229	0.795	0.052
	داخل المجموعات	51	1.545		
مدة الخدمة	بين المجموعات	41.407	1.656	1.271	0.256
	داخل المجموعات	43	1.303		

المستوى الدراسي	بين المجموعات	9.759	0.390	0.817	0.039*
	داخل المجموعات	15.767	0.478		

(*) وجود اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة a≥0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول يمكن تحليل تباين اتجاهات الإجابات حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية وفقا للخصائص الشخصية لمؤسسة أوريدو التي تتميز بها كما يلي:

- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية يعزى إلى متغير المستوى الدراسي، وذلك لكون مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig= 0.039) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فإجابات أفراد العينة تختلف باختلاف الفئة العمرية التي ينتمون إليها.
- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية إلى متغيرات الجنس و السن و مدة الخدمة .

➢ **نستنتج من تحليلنا للمحورين لمؤسسة أوريدو مايلي:**

- **المحور لأول:**

- هناك أهمية بالغة للإدارة العليا في المؤسسة بضرورة وجود الابتكار في مجال الرعاية الرياضية، و أكدت على أن الابتكار في مجال الرعاية الرياضية مسئولية كل الأقسام في المؤسسة، إضافة إلى ذلك أقرت المؤسسة بوجود مقاومة من قبل العاملين والمستهلكين في تطبيق ابتكار جديد خاص بالرعاية الرياضية.
- لم تحرص المؤسسة من جانبها على ضرورة توفر قدرات ابتكاريه في مجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف في مصلحة التسويق، وأنها لم تسع إلى تقديم تحفيزات ومكافآت مادية و معنوية للأشخاص المساهمين في ابتكارات الرعاية الرياضية والتسويقية بصفة عامة، إضافة إلى ضعف نظام المعلومات التسويقي لديها و الذي عليه توفير جميع المعلومات المساعدة في ابتكارات الرعاية الرياضية.

- **المحور الثاني:**

- لقد نجحت المؤسسة في جعل الأسعار المطبقة في متناول الزبائن و تحققت طموحاتها، والتأكيد على أن استقطاب زبائن جدد يتم وفق إستراتيجية فعالة ومتطورة، وظهر تطور للحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة.

- لا يمكن القول أن هناك مشاكل مع المنافسين فيما يخص تقليد العلامة التجارية، وأن شهرة العلامة التجارية لم تؤدي الدور المطلوب في تقليل تكلفة ترويج خدماتها، إضافة إلى أن الابتكارات التسويقية لم تساهم في تحقيق الإضافة المرجوة بالنسبة للمؤسسة.

الاستنتاج العام :

بعد تحليلنا للنتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد عينات الدراسة للمؤسسات الثلاث استنتجنا ما يلي:

❖ **المحور الأول:**

- اهتمام المؤسسات الثلاث بضرورة وجود ابتكار في مجال الرعاية الرياضية، إضافة إلى تأكيدهم على تلقى مقاومة من قبل العاملين والمستهلكين في تطبيق ابتكار جديد خاص بالرعاية الرياضية، وأن الابتكار في مجال الرعاية الرياضية مسئولية كل الأقسام وليس التسويق فقط.

- وأهملت المؤسسات الثلاث بعض الجوانب منها: عدم اهتمامها بضرورة توفر قدرات ابتكاريه في مجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف في مصلحة التسويق، إضافة إلى عدم اهتمامهم بتقديم تحفيزات ومكافآت مادية و معنوية للأشخاص المساهمين في ابتكارات الرعاية الرياضية والتسويقية بصفة عامة، ونضيف كذلك أن هناك ضعفا في نظام المعلومات التسويقي الذي يوفر جميع المعلومات المساعدة في ابتكارات الرعاية الرياضية.

❖ **المحور الثاني:**

- أكدت المؤسسات الثلاث على الأسعار المطبقة في المتناول و تحقق طموحاتها، وأن الرؤية المستقبلية في استقطاب زبائن جدد تتم وفق إستراتيجية فعالة ومتطورة، إضافة إلى تطور الحصة السوقية بالنسبة لباقي المؤسسات المنافسة.
- وقد فشلت المؤسسات الثلاث في أمور عدة منها تقليد العلامة التجارية، إضافة إلى عدم تأثير شهرة العلامة التجارية في تقليل تكلفة ترويج خدماتها، وعدم إعطاء الأولوية في الابتكارات التسويقية التي تساهم في تحقيق الإضافة المرجوة.

خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لدور الرعاية الرياضية الإبتكارية في الرفع من الأداء التسويقي لمتعاملي الهاتف النقال الثلاثة في الجزائر"موبيليس، جيزي، أوريدو"، حيث أننا سنقوم بإعطاء النتائج لكل مؤسسة على حدة كالتالي:

1) نتائج خاصة بمؤسسة "موبيليس":

➢ نتائج مستمدة من وصف خصائص العينة:

- نسبة كبيرة من العمال ذكور : 56%.

- نسبة كبيرة من العمال تتراوح أعمارهم بين 25- 29 سنة : 26%.
- نسبة كبيرة من العمال مدة خدمتهم تتراوح بين 05- 09 سنوات: 30%.
- نسبة كبيرة من العمال لديهم مستوى جامعي : 62%.

➢ نتائج مستمدة من تحليل إجابات أفراد العينة:

- المتوسط الحسابي لواقع الرعاية الرياضية الإبتكارية كان متوسطا قدر ب 3.29 .
- المتوسط الحسابي للأداء التسويقي كان مرتفعا قدر ب 3.68 .

➢ نتائج مستمدة من اختبار الفرضيات:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرعاية الرياضية الإبتكارية على الأداء التسويقي لمؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة (0.05).
- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية يعزى إلى متغير المستوى الدراسي، وذلك لكون مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig= 0.046) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية إلى متغيرات الجنس و السن و مدة الخدمة.

2) نتائج خاصة بمؤسسة "جيزي":

➢ نتائج مستمدة من وصف خصائص العينة:

- نسبة كبيرة من العمال ذكور : 52.6%.
- نسبة كبيرة من العمال تتراوح أعمارهم بين 30- 34 سنة : 31.6%.
- نسبة كبيرة من العمال مدة خدمتهم تتراوح بين 05- 09 سنوات بنسبة 33.3%.
- نسبة كبيرة من العمال لديهم مستوى جامعي بنسبة 61.4%.

➢ نتائج مستمدة من تحليل إجابات أفراد العينة:

- المتوسط الحسابي لواقع الرعاية الرياضية الإبتكارية كان متوسطا قدر ب 3.34.
- المتوسط الحسابي للأداء التسويقي كان متوسطا قدر ب 3.66 .

➢ نتائج مستمدة من اختبار الفرضيات:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرعاية الرياضية الإبتكارية على الأداء التسويقي لمؤسسة جيزي عند مستوى دلالة(0.05).

- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية يعزى إلى متغير المستوى الدراسي، وذلك لكون مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig=0.044) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

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

3) نتائج خاصة بمؤسسة "أوريدو":

➢ نتائج مستمدة من وصف خصائص العينة:

- نسبة كبيرة من العمال إناث : 52.5%.
- نسبة كبيرة من العمال تتراوح أعمارهم بين 25- 29 سنة : 25.4%.
- نسبة كبيرة من العمال مدة خدمتهم تتراوح بين 10-14 سنوات : 32.2%.
- نسبة كبيرة من العمال لديهم مستوى جامعي : 61%.

➢ نتائج مستمدة من تحليل إجابات أفراد العينة:

- المتوسط الحسابي لواقع الرعاية الرياضية الإبتكارية كان متوسطا قدر ب 3.43.
- المتوسط الحسابي للأداء التسويقي كان متوسطا قدر ب 3.62.

➢ نتائج مستمدة من اختبار الفرضيات:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرعاية الرياضية الإبتكارية على الأداء التسويقي لمؤسسة أوريدو عند مستوى

دلالة (0.05).

- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية يعزى إلى متغير المستوى الدراسي، وذلك لكون مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig= 0.039) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

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

خاتمة

خاتمـــــة:

لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد ودراسة مدى مساهمة الرعاية الرياضية الإبتكارية في الرفع من الأداء التسويقي للمؤسسات الخدماتية وذلك عبر الإجابة عن تساؤلات تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزأين جزء نظري وآخر تطبيقي.

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فبدأنا في الفصل الأول منه بمحاولة بلورة مفهوم الترويج في المؤسسات الخدماتية وتحديد جوانبه المختلفة ثم تطرقنا إلى مختلف التعاريف و كذا إلى أهمية و أهداف الترويج، إضافة إلى شرح مختلف الأنواع والعوائق التي يمكن أن تعترض الترويج، ثم تعرضنا إلى الاتصال الترويجي الخدمي بمفهومه وأشكاله وعلاقته الاتصالية، وبعد ذلك تطرقنا إلى عناصر المزيج الترويجي الخدمي، من إعلان وترويج للمبيعات إلى بيع شخصي وعلاقات عامة، إضافة إلى العوامل المؤثرة في تحديد المزيج الترويجي الخدمي.

أما في الفصل الثاني قمنا بتحليل وشرح للرعاية الرياضية الإبتكارية، وذلك بتقديم مفهوم للرعاية الرياضية، وفي المبحث الموالي عرضنا سوق الرعاية الرياضية الإبتكارية، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى ماهية الرعاية الرياضية الإبتكارية.

أما في الفصل الثالث فحاولنا إبراز مدى مساهمة الرعاية الرياضية الإبتكارية في الرفع من الأداء التسويقي للمؤسسات الخدماتية، من خلال مؤشرات قياس الأداء التسويقي الخدمي، إضافة إلى شهرة العلامة، و دور كل من (التحفيزات والربحية وخفض التكلفة ودورة حياة المنتج ورضا المستهلك في التأثير على الأداء التسويقي للمؤسسات الخدماتية) .

أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم كيان هذا البحث والتعمق في إشكاليته والإحاطة به من جوانبه المختلفة من خلال دراسة ميدانية، وقد اخترنا دراسة مقارنة لمتعاملي الهاتف النقال الثلاثة (موبيليس، جيزي، أوريدو) ، لتكون حالة الدراسة لإنجاز هذا الجانب.

ففي البداية قمنا بعرض تطور الرعاية الرياضية في الجزائر، وبعد ذلك حاولنا إبراز مدى مساهمة الرعاية الرياضية الإبتكارية في تحسين أداء النشاط التسويقي لكل مؤسسة، وتحليل مختلف نشاطات المؤسسات الثلاث في مجال الرعاية الرياضية الإبتكارية في السنوات الأخيرة.

قمنا بعد ذلك بتحليل نتائج الدراسة التي قسمت لمحورين (الرعاية الرياضية الإبتكارية و الأداء التسويقي)، وهذا بعد إجابة العمال(عينة من 50 عاملا لموبيليس،57 عاملا لجيزي، 59 عاملا لأوريدو)

على مختلف الأسئلة التي كانت عبارة عن استبانه من 28 سؤال، وفي إطار تعرضنا إلى تحليل وسيرورة كل نشاط من هذه الأنشطة قمنا بمقارنة بعض المؤشرات المتعلقة بالأداء و المتمثلة في (المؤشر البشري، المؤشرات الخاصة بالمزيج التسويقي والزبون، المؤشرات الخاصة بالنتائج التسويقية والنتائج المالية، شهرة العلامة) بتقييم مدى فاعليتها في تحسين الأداء من خلال انعكاسات هذه الأنشطة على الأداء.

وانطلاقا من تعرضنا لهذين الجزئين يمكن **عرض النتائج** التالية :

1- تتضح أهمية الدور الذي يقوم به الترويج في تحقيق استمرارية المؤسسات الخدماتية ورضا الجماهير بها، وهذا يظهر جليا من خلال مزيجها التسويقي، وتختلف درجات الاهتمام بالترويج من بلد إلى أخر ومن مؤسسة إلى أخرى ومن نشاط إلى آخر.

2- تهدف أبحاث الرعاية الرياضية الإبتكارية إلى الوقوف على فعالية إدارة أنشطة الرعاية، أو القيام بأبحاث تهدف إلى تطوير وتحديث وسائل تنفيذ رعايتهم بشكل فعال ومؤثر. والقيام بقياس فاعلية الرعاية الرياضية لا يقتصر على طرف دون آخر من طرفي عملية الرعاية، بل يجب على كل طرف القيام بذلك، سواء كان بشكل مشترك أو منفصل. غير أنه ينبغي على طرفي الرعاية أن يمد كل منهما الآخر بالتغذية الرجعية عن نتائج أبحاث الرعاية، وقد يرجع فشل مشاريع الرعاية في الكثير من الأحيان إلى أن الهيئات الرياضية لا تهتم بمراجعة أداء الراعي، للتأكد من أن الإجراءات المتفق عليها تسير في اتجاه تحقيق الأهداف.

3- تعتبر الرعاية الرياضية الإبتكارية بمؤشراتها النظرية مصدرا مهما في الرفع من الأداء التسويقي للمؤسسات الخدماتية.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرعاية الرياضية الإبتكارية في الرفع من الأداء التسويقي لمؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر: جيزي، موبيليس، أوريدو.

5- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات إجابات العينة حول واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية تعزى

إلى المتغيرات الشخصية.

اقتراحات و توصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة النظرية التحليلية لإشكالية تأثير الرعاية الرياضية الإبتكارية على الأداء التسويقي للمؤسسات الخدماتية، نقدم ضمن هذه الفقرة توصيات يمكن

الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى صياغة و تطبيق استراتيجيات الرعاية الرياضية الإبتكارية في المؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية التي تحتاج إلى نقلة إستراتيجية في تسيير هذا الجانب، ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي :

1- العمل على إصدار قوانين مرنة لفتح الباب أمام الاستثمار في مجال الرعاية الرياضية، ومراجعة وتحديث كافة التشريعات ذات الأثر على الاستثمار الرياضي.

2- يجب العمل على تحقيق الانسجام بين القطاعين العام و الخاص في وضع سياسة استثمارية وطنية تخص الرعاية الرياضية، والتعريف بمؤهلات الجزائر في المجال الرياضي وكذا العمل على التوعية بأهمية الابتكار في هذا المجال لتحقيق أعلى مستويات الأداء للمؤسسات الراعية.

3- استفادة المؤسسات الخدماتية الجزائرية من خبرات المؤسسات التي سبقتها في مجال الرعاية الرياضية، ومقارنة أداء قوة بيعها بالمؤسسات الأخرى و اكتشاف نقاط الضعف و أسباب فشلها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

4- التنويع في التعاقد مع الشخصيات والفرق والأندية المعروفة فيما يخص القيام بالحملات الإعلانية الجديدة خاصة منها المبتكرة.

5- تكوين فرق استشارية داخل القسم التجاري و التسويقي، مكلفة بالبحوث الخاصة بالابتكار في مجال الرعاية الرياضية تعمل بالتنسيق مع فريق مكلف بدراسة السوق المستهدفة.

6- القيام بعمليات تكوين لإطارات في الرعاية الرياضية على المديين البعيد و القصير، من المستحسن أن يكونوا عاملين في المؤسسة وعلى دراية بكل خبايا الجانب التسويقي فيها.

7- إعلانات القمصان من أهم الأشياء الذي بدأت تبحث عنها المؤسسات الراعية في الجزائر، فهناك بعض رجال الأعمال يدفعون مبالغ مساعدات للأندية وبالمقابل يجبرون النادي على وضع إعلانات لمؤسساتهم، مع أن هذا يمثل دخلا للنادي، المشكلة الثانية التي تعاني منها المؤسسات الراعية الجزائرية هي أن بعض رؤساء الأندية يغالون جدا في الأسعار وينظرون من ناحية شخصية وعاطفية جدا. بمعنى أنه لكي تضع إعلانا على الملابس لا بد أن تدفع للنادي مبالغ باهظة، فلا بد للأندية في بداية عملية التسويق التي تقوم بها أن تطلب المبالغ المعقولة في بداية التعاقد حتى تصبح للنادي شهرة كبيرة والاستفادة من العائد المادي لعملية التسويق.

8- اعتماد الرعاة الرسميين في هذا المجال، حيث تعتبر تجربة الجزائر في وجود راع رسمي له مثل إحدى مؤسسات المحمول "موبيليس، جيزي، أوريدو" التي لها الحق في أن تكون الراعي الرسمي للدوري والكأس وأعطت مبالغ كبيرة جدا لاتحاد كرة القدم وكذلك إلى مختلف الفرق الرياضية وبعض اللاعبين المشهورين، و حلت لهم مشاكل كبيرة جدا وكانت خطوة موفقة جدا بالنسبة لمجلس إدارة اتحاد كرة القدم وباقي المستفيدين، عندما قامت بهذه العملية الترويجية التي ساعدت في دفع مبلغ كبير جدا بالاشتراك مع إحدى هذه المؤسسات.

9- إبراز الشهرة التي تتمتع المؤسسة و أيضا انجازاتها المحققة و إسهاماتها في مجال الرعاية الرياضية الإبتكارية على مستوى الرسائل الاشهارية، وهذا لترسيخ و إظهار نوع من القيمة و الخبرة التي أصبحت تتمتع بها المؤسسة.

آفـــــــــــاق البحـــــــث:

وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد ونذكر على سبيل المثال:

- الرعاية الرياضية ودورها في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الخدماتية-دراسة حالة-
- التسويق الرياضي الإبتكاري وأثره على الأداء الاقتصادي-دراسة حالة الجزائر-
- رعاية التظاهرات الرياضية وأثرها على المؤسسات الرياضية-دراسة حالة مؤسسة رائدة في المجال-
- الابتكار في مجال التمويل الرياضي للقطاع الخاص والقطاع العام في الجزائر-دراسة مقارنة-
- نحو تسيير فعال للكفاءات التسويقية في المجال الرياضي للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة-
- أهمية الرعاية الرياضية في تطوير القدرة التسويقية للمؤسسات الإنتاجية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات-

قائمة المراجع

I. مراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب

1-أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، مصر، 2000.

2-أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي(البيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي)، دار الشروق للطباعة، عمان، 2000.

3-أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2000.

4-أحمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار الزهران للنشر، عمان، الأردن، 2000.

5-إسماعيل السيد، التسويق، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2004.

6-أنور سلطان محمد سعيد ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2003.

7-بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي، تسويق الخدمات، مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،2001.

8-ثامر البكري، إدارة التسويق، دار وائل، عمان، 2002.

9-ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

10-جروان فتحي عبد الرحمان، تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى،دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1999.

11-جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

12-جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

13-حبيب مجدي عبد الكريم، التفكير، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 1996.

14-حجاب محمد منير، وهبي سحر محمد، المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المداخل الاتصالية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،1995.

15-حسام الدين الصغير، الجديد في العلامات التجارية ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2005.

16-حسن أحمد الشافعي، الاستثمار و التسويق في التربية البدنية و لرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2006.

17-حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر 1999.

18-حسين علي، الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000.

19-حمدي عبد الحارث البخشونجي، العلاقات العامة في الدول النامية، المكتبة الجامعية، مصر، 2000.

20-خاطر لطفي، موسوعة حقوق الملكية الفكرية (دراسة تأصيلية في شأن حماية حقوق الملكية الفكري) بدون دار نشر، مصر، 2002.

21-خالد الراوي، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،2000.

22-الخطيب سعادة راغب، مدخل إلى العلاقات العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.

23-ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003.

24-راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.

25-رضوان محمود العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005.

26-زاهر عبد الرحمن عاطف، مفاهيم تسويقية حديثة، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان،2009 .

27-زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003 .

28-زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد الله عبد السلام :مبادئ التسويق، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2001.

29-سالم محمد، تسويق الخدمات، المبادئ العلمية و الحالات التطبيقية، مكتبة عين شمس، القاهرة،1997.

30-سعد أحمد الشلبي، أسس إدارة التسويق الرياضي، المكتبة العصرية، مصر، 2005.

31-سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.

32-سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.

33-سعيد هناء عبد الحميد، الإعلان والترويج، مركز القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر،2003.

34-سميحة القليوبي، الملكية الصناعية، ط5، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005.

35-سيد الهواري ، المدير الفعال للقرن 21، مكتبة عين شمس و المكتبات الكبرى، طبعة 5، القاهرة، مصر، 2000.

36-شوقي ناجي جواد، قيس عبد المؤمن علي، السياسات الإدارية و سياسات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.

37-صديق محمد عفيفي، صديق محمد عفيفي، التسويق مبادئ علمية وبحوث تطبيقية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004.

38-الصرايرة محمد نجيب، العلاقات العامة (الأسس والمبادئ)، مكتبة الرائد العلمية، الأردن، 2000.

39-صلاح زين الدين، حماية العلامات التجارية وطنيا ودوليا، دار الثقافة، عمان، 2005.

40-طارق الحاج، التسويق(من المنتج إلى المستهلك)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

41-طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، الأساسيات و التطبيق، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002.

42-عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الطبعة الثالثة، الجزء الأول، دار المعرفة، عمان، 2001.

43-عبد السلام أبو قحف، هندسة الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.

44-عبد السلام أبوقحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.

45-عبد الفتاح الشربيني، إدارة المنتجات، مركز جامعة القاهرة المفتوح، القاهرة، مصر، بدون ذكر تاريخ النشر.

46-عبد الفتاح بيومي، الملكية الصناعية في القانون المقارن، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.

47-عبد الله حسين الخشروم، الوجيز في حقوق الملكية الصناعية والتجارية، ط2، دار وائل للنشر، مصر، 2008.

48-عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998.

49-عبد الوهاب السيد عرفة، حماية حقوق الملكية الفكرية، المكتب الفني للموسوعات القانونية، الإسكندرية، مصر، 2008.

50-عثمان فاروق السيد، سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1998.

51-عصام الدين أمين أبوعلقة، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002.

52-عفيفي صديق محمد، سعد جرمين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000.

53-علاء الغرباوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2007.

54-علي الحمادي، 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 1999 .

55-علية عبد المنعم حجازي، حسن الشافعي، إستراتيجية التسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية

المختلفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2009.

56-عمر وصفي عقيلي، قحطان بدر العبدلي، مبادئ التسويق(مدخل متكامل)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.

57-العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.

58-فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

59-فيليب كوتلر وآخرون، (التسويق، الترويج)، الجزء الخامس، ترجمة مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الثالثة، سورية، 2010 .

60-كاترين فيو، التسويق، ترجمة وردية واشد، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 2008.

61-كمال جميل الربضي، الإستثمار الرياضي في التنمية الإقتصادية، مطبعة الجامعة الأردنية، الأردن، 2015.

62-محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، عمان، الأردن، 2000.

63-محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 1999.

64-محمد الشمري، حماية العلامة المشهورة في اتفاقية تربس وفي بعض التشريعات المقارنة، بدون دار نشر، المملكة العربية السعودية، 2006.

65-محمد صالح المؤذن، مبادىء التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002 .

66-محمد عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2001.

67-محمد فريد الصحن، الإعلان، الدار الجامعية، مصر، بدون سنة النشر.

68-محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.

69-محمد فريد الصحن، قراءات في التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

70-محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2001 .

71-مدحت أبو نصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدي الفرد والمنظمة، مجموعة النيل الدولية، مصر،2002.

72-مصطفى محمود أبوبكر، فن مهارات التسويق و البيع في الشركات المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

73-معلا ناجي، التفاوض، الإستراتيجية والأساليب، مدخل في الحوار الاقناعي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1992.

74-مؤيد عبد الحسين الفضل، رضا صاحب أبوحمد، أساسيات اقتصاديات الأعمال، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003.

75- ناشرون، التسويق الفعال سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان، لبنان، 2002.

76-النجار عبد العزيز محمد، العلاقات العامة (مدخل بيئي)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1994.

77-نجم عبود نجم، إدارة الابتكار(المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

78-نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.

79-نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير(دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة :محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

80- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

81-هيجان عبد الرحمان بن أحمد بن محمد، ضغوط العمل، معهد الإدارة العامة للطباعة، الرياض، السعودية، 1998.

ثانيا:أطروحات و رسائل جامعية

أ–أطروحات:

82-زكي خليل المساعد، التسويق في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، جمهورية مصر العربية، 2002.

83-علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة الجزائر، 1999.

ب–رسائل:

84- بلقاسم رابح، صورة المؤسسة وتقييم فعالية إستراتيجية الاتصال التسويقي–دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر، 2006 .

85-بوكريطة نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر3،2011.

86-حداد سهيلة، فعالية البيع الشخصي في تسويق الخدمات، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر،2005

87- طالب مريم، إسهام تحليل المنافسة في تحسن الأداء التسويقي للمؤسسة دراسة مقارنة بين متعاملي قطاع الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة ماجستير، غير منشورة ، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2014.

88- طوبال وسيم، أسباب ضعف الرعاية الرياضية في الجزائر حالة الاتحاديات الرياضية الجزائرية، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2009.

89- ناصري عبدا لقادر، الاستثمار والتسويق باستخدام الأساليب الإدارية المستحدثة في مجال التربية البدنية والرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية، 2007.

ثالثا: تقارير ومنشورات

أ–تقارير:

90-مشروع القرار الجمهوري لسنة 2009 بشأن اللائحة التنظيمية لوزارة الشباب والرياضة.

ب–منشورات:

91-شريف محمد غنام، حماية العلامات التجارية عبر الانترنت في علاقتها بالعنوان الالكتروني، القسم الثاني، بحث منشور في مجلة الحقوق، العدد الرابع، السنة الثامنة والعشرون ديسمبر، الكويت، 2004.

92-علي عبد الله ، مطبوعة جامعية، 2002، نقلا عن : محمد عبد الله الغيث، نظرية الإدارة العامة، من قدرة الأداء إلى فلسفة الأداء – الإدارة العامة رقم 66، مصر، مايو، 1990.

رابعا: مجلات ودوريات

93-مجلة حقائق التونسية، ركن ملفات، الجمعيات الرياضية شركات اقتصادية، العدد20، تونس، 24 أوت، 2007.

94-محمد علي السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل بالمعلومات، مجلة الإدارة، المجلد التاسع، مصر، 2004.

خامسا: الملتقيات والمؤتمرات والندوات

95-بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، مداخلة بعنوان: دور الإبتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتوجات المصارف الإسلامية، المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة سطيف1، 2014. .

96-عبد المليك مزهودة، مقاربة الأداء الإستراتجية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة ورقلة، 8-9 مارس2005.

97-كنعان الأحمر، حماية العلامة التجارية شائعة، ندوة الويبو الوطنية عن الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الحقوق في الجامعة الأردنية، عمان، 2004.

98-لويس فوجال، المطول في القانون التجاري، ج1- المجلد الأول ، مؤسسة المجد الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2010.

99- وزارة الشباب والرياضة، الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم، نادي الصنوبر، الجزائر، ديسمبر1993.

سادسا: القوانين والمراسيم

100- وزارة الشباب والرياضة، قانون رقم: 06-24 يتضمن قانون المالية لسنة 2007، الجريدة الرسمية عدد

85، الصادرة بتاريخ: 07 ذو الحجة عام 1427 الموافق ل27 ديسمبر2006، الفصل الثاني، القسم السادس، المادة13.

101- وزارة الشباب والرياضة، الأمر 04-10 لسنة 2004، الجريدة الرسمية عدد 52، الصادرة بتاريخ 02 رجب عام 1425 الموافق ل 18غشت 2004، الفصل العاشر، المادة 102.

102- وزارة الشباب والرياضة، قانون رقم 03-22 ، يتضمن قانون المالية لسنة 2004، الجريدة الرسمية العدد 83، الصادرة بتاريخ 05 ذو القعدة عام 1424 الموافق ل29 ديسمبر 2003، الفصل الثاني، القسم الأول،

المادة03.

103-الأمر رقم: 95-09، المؤرخ في1995 ، المادة 20.

104- وزارة الشباب والرياضة، الأمر 95-09 لسنة 1995، الجريدة الرسمية، الصادرة بتاريخ 28رمضان عام 1415 الموافق ل 28فبراير 1995، المادة 75.

105-الأمر رقم: 04-10 المؤرخ في 14 فيفري 1989، المادة 20.

106-الأمر رقم: 04-10، المؤرخ في 14 فيفري 1989، المادة 42.

II. مراجع باللغة الأجنبية:

First :Books

107-Alan Schoonmaker N, Negotiate to Win , Gaining the Psychological Edge", Englewood Cliffs, Prentice – Hall Inc, New Jersey,USA ,2005.

108-Amabile, Theresa, The Social Psychology of Creativity, quoted in Michael Ray and Rochelle Myers, Creativity in Business GardenCity, N.Y Doubleday ,2006.

109-Amerein- p et autres: Marketing (Stratégies et Pratique), NATHAN, paris, France, 2000.

110-Amerein- p et autres: Marketing (Stratégies et Pratique), nathan, paris, France, 2000.

111-Anne Marie fericeli, bruno sire ,performance et ressources humaines, édition economica, paris,1996.

112-bernad .j.p, précis de marketing, édition nathan, france,1996.

113-Benveniste F, pratique du parrainage, vuibert entreprise, paris, 2008,

114-Bidaud H, A La Découverte du Sponsoring, Cecod, Paris, Juin, 2002.
115-Christian garrabos, Sport sponsors et communication, Ed. Dalloz, Paris, 1991.
116-Christiane Dumoulin ,Jean Paul Flipo ,Entreprise de services, Les édition d'organisation, Paris,1998 .
117-Credoisif Jaques : La dynamique de l'équipe, Edition Chiron, Paris, 2005.
118-Crompton j.L & Howard D.R, Financing sport : Fitness Information Technology, INC, Etats-Unis, 1995.
119-Daft R and Becker S, Innovation in Organization ,Elsevier, New York,USA,2006.
120-Daniel Durafour, marketing, 3eme édition, dunod, Paris ,2003.
121-Davenport T.H, and Prusak L, Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know, MA: Harvard Business School Press, Boston,1998.
122-David .Aaker, Managing Brand Equity , free press, New york .2001.
123-Décaudin Jean Mark, La communication marketing (concept ,technique, stratégies), Economica، Paris, France, 1999.
124-Denis malho et dominique fernandez-poisson,la performance globale de l'entreprises ,les editions d'organisation .paris, 2002.
125-Dennis Molho, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris- France, 2003.
126-Derbaix.C, Gérard. P et Lardinoit. T, Essai de Conceptualisation d'une activité éminemment pratique: Le Parrainage, Recherche et Application en Marketing, 1994.
127-Dieter Hillaret, Economie du Sport et Entreprenariat, Ed. Le harmattan, Paris, 2002,
128-Drucker P, Innovation and Entrepreneurship, Pan Harper & Row Publisher, 2005.
129-Elias, M. Awad, Hassan M. Ghaziri , Knowledge Management, Upper Saddle Rivor, Education International, 2004.
130-Fabienne Duvillier,Ursula Gruber S.A ,Dictionnaire bilingue de la publicite et la communication , dunod, Paris,1990.
131-Flagoux.J.Anzlyse comparée des organisateurs d'événements sportifs, Fd. Economica, paris , 2001.
132-Flipo J.P et coll , pratique de direction commerciale Marketing , les éditions d'organisation, Paris, 2000.

133-Fredrick E, Web & Wind, and Yoram "Organizational Buying "Behavior' Englewood Cliffs, N.Y, Prentice – Hall, England, 2011.
134-Habib. J , Rensonnet .J: Le marketing du nouveau produit, Dunod, France, 2004.
135-Hermel L & Romagni. P, Le Marketing public, Economica , paris, 1990.
136-Hermel L & Romagni. P, Le Marketing public, Economica , paris, 1990.
137-Jamming ,The Art and Discipline of Business Creativity, by John Kao Copyright, England, 1996.
138-Jean Brilman, Les Meilleures pratiques de Management, au Coeur de performance, 3éme éditions , les Editions de organisations, paris, 2001.
139-Jean Jacques Lambain, Le marketing stratégique, 2éme édition, Ediscience international, 1993.
140-Jean Mari décaudin,la communication marketing ,concept, technique, strategie, 3eme édition Economica, Paris ,2003.
141-Jean Pierre Mercier, Mesurer et Développer les performances, les éditions A Quebecor, Montréal, 2003.
142-Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Marketing, 7éme édition, vuibert, Paris, 2001.
143-Jeremy, How to Sell by Listening, by Prentice Hall, London, 2005.
144-Johnson Gerry, Schools Kevan, Exploring Corporate Strategy,5th edition published by Prentice Hall, 1999.
145-Jouan B, A la découverte du Sponsoring, Cecod, juin, 2002.
146-lendrevie. J, brochant. B , publicitor, 5eme édition, dalloz, paris 2001.
147-Lou et Paul, Créative Stratégie et Direct Marketing Mangement ,Ed chotard,paris, 1994.
148-Lovelock Christopher , Services Marketing, 5/E Prentice Hall, London, 2004.
149-Michael J. Baker "Marketing - an Introductory Text 5th Ed. The Macmillan Press Ltd - London, 2010.
150-Michel desbades, julien flagoux, organiser un événement sportif, Ed Eyrolles, paris, 2007.
151-Michel Desbordes, Julien Flagoux ,Startégies des entreprises dans le sport, l'édition, Ed. Economica, Paris, 2004.
152-Michel Desbordes,Gestion du sport, Ed.Vigot, Paris, 2011.
153-Michel Desborrdes, julien Flagoux, Organiser un événement sportif, Ed. Eyrclles, Paris, 2007.

154-Michel Mon tebello, Stratégie de la création de la valeur, Economica édition, paris, 2003.
155-Monique Zollinger ,Marketing bancaire, Vers une banque du 3ème type, Dunod, Paris, 2005.
156-Nadia benito,gestion de la relation commerciale, dunod, paris,2005.
157-Octave Jokung Nauena et autres, Introduction au Management de la Valeur, les éditions dunod, paris, 2001.
158-Paul Pinto, la performance durable, renower avec les fon damentaux des Entreprises qui durent, édition dunod, paris, 2003.
159-Philip Kotler & Roberto, Eduardo L. Social Marketing Strategies for Changing Public Behavior, the Free Press a division of Macmillan, Inc, USA, 1989.
160-Philip kotler et autres, Marketing management, Pearson Education , 13eme edition , Economica ,France, 2009.
161-Philip Kotler, Marketing Management, Prentice-Hall, New Jersey, 1997.
162-philip kotler,keven killer,delphin manceau ,bernard dubois, marketing management, pearson education france ,13 eme edition ,france,2009.
163-Philip Kotler-Dubois, Marketing Management, 7eme édition, pabli union, France, 2000.
164-Pierre Grégory, techniques du marketing, 2e édition, vuibert, Paris, 1995.
165-Pierre Sahnoun, le Sponsoring : mode d'emploi, Ed Chotard Paris, 2005.
166-Pierre. G.Bergeron, la gestion moderne théorie et cas. Ed : geation morin Canada, 2003.
167-Piquet P, Sponsoring et Mécénat; la Communication Par L'évènement, Vuibert, Paris, 2005.
168-Ray Michael & Myers Rochelle, Creativity in Business, Carden City, Doubleday , New York, 2006.
169-Scott, Bill, The skills of Negotiating, GowerPublishing ,Co,England, 2003.
170-Silver Piquet, Sponsoring et mécénat : la communication par l'événement, Ed 'Vuibert, Paris,2010
171-Sylvie Martin Védrine: initiation au marketing, édition d'organisation, paris, 2003.
172-Tom Peters, robert Waterman, Le prix D'excellence, les 8 leviers de la performances, Edition Dunod, paris, 1999.
173-Tribou G, Le Sponsoring Sportif, , Economica, paris, 2004.

174-Von Hippel Eric, Christina Raasch, Modeling interactions between user and producer innovation: User-contested and user-complemented markets ,new york, 2014.

175-Wallises.B, Le parrainage, Sponsoring et mécénat, Ed Dunod, Paris, 2006.

176-Winkler John , Bargaining for results: A hand book of tacticsand Techniques, William Heinemann Ltd Co, London, 2002.

177-Yves Emery , François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, presses polytechniques et universitaires romandes, Paris 1999.

Second: thèses and dissertations

178-Laborde C, Etude du processus d'influence du parrainage sportif : une analyse des réactions cognitives et affectives dans une approche dynamique, Thèse de doctorat, Université de Toulouse 1, IAE, 2010.

Thirdly: reports and publications

179-Union des annoncceurs, sponsoring et mécénat, vuibert, paris, 1987.

Rustenholz A, mécénat et sponsoring des arts, stratégies, N° 259, 2-8 ,février 2001.

Fourth: forums, conferences and seminars

180-Ministère De La Jeunesse Et Des Sports, Comité d'organisation des 9emesjeux Africains Dossier Marketing des 9emesjeux Africains 2007, Alger ; 2008.

Fifth: newspapers

181-Akaah Ismael P & Lund Daulatram ,The Influence of personalvalues and organizational values on marketing professionals, ethicalbehavior, Journal of Business Ethics Vol 3, England, 1994.

Sixth: newspapers

182-Dowyer. M., Gilmore, A, and Carson. D, Strategic alliances as an element of innovative marketing in SMEs", Journal of Strategic Marketing, No.19, 2013

183-Edward F. Fern and James R. Brosn, "The Industrial/ Consumer Marketing Dichotomy: A case of Insufficient Justification" "Journal of Marketing" , USA,2004.

184-Mayrargue O ,le sponsorship ou l'art d'exploiter l'evénement, journal des finances, 13 septembre 2004.

185-Nutt, Paul C, Making Strategic Choice, Journal of Management Studies,Vol 39, 2002.

186-Orlikowski W.J ,Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing, Organization Science, Vol. 13,No: 3,england, 2002.

285. مواقع إلكترونية:

187-http://librapport.org/getpdf.php؟download=862.
188-http://www.aide-amploi.net/sponsor.htm..
189-Champ robin, sponsoring sportif un marché original ,http://librapport .org/getpdf.php?download=862 .
190- http://www.pub-sponsor.fr.
191-http://www.alwasattoday.com/ar/news/7643.html.
192- http://www.journaldunet.com,
193- http://www.piloter.org.
194-الجامعة الأردنية، عمان،2004 ،بحث منشور على شبكة الانترنت وعلى الموقع الالكتروني: (www.wipo.int.edocs.arab.com).
195-محمد محبوبي، حماية العلامة التجارية المشهورة ، بحث منشور على شبكة الانترنت وعلى الموقع الالكتروني: (www. Justice gov. com).
196-http://www.iyu.org.eg/course 4.htm.
197-http://www.sport.fr/autres/mul/Michel-Moynier-Le-sport-repond-la-theorie-des-trois-s-sport-subven- 52636.shtm
198-http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/chiffres-cles_du_sport_2010.pdf .
199-http://www.sport-guide.com/chiffres/
200-http://www.snepfsu.net/sportdemain/docs/Andreff.pdf .
201-http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref_id=NATnon08126
202-http://arabi.ahram.org.eg
203-http://algpress.com
204-http://www.babalweb.net,
205-http://www.arpt.dz/publications /Bultin_trim/bultin_trim_FR_.pdf
206-http://www.arpt.dz/observatoires mobile arabe.pdf

الملاحق

الملحق رقم (01)

الإستبانة المقدمة

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع: الاستبيان

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي، بحيث تبقى المعلومات المقدمة من طرفكم سرية ولا تستخدم إلا في مجال البحث العلمي، بغية نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال وتسويق،وبهدف جمع المعلومات اللازمة حول موضوع: "**دور الرعاية الرياضية الإبتكارية في الرفع من الأداء التسويقي للمؤسسات الخدماتية، مع دراسة حالة مقارنة لمؤسسات متعاملي الهاتف النقال الثلاثة– موبيليس، جيزي، أوريدو –**"، حيث تتمثل الإشكالية في السؤال التالي: **كيف يمكن للرعاية الرياضية الإبتكارية أن ترفع من الأداء التسويقي لمؤسسات متعاملي الهاتف النقال الثلاث (موبيليس–جيزي–أوريدو)؟**

من إعداد الطالب:
عبد القادر موزاوي

تحت إشراف:
د/ موراد تهتان

مع فائق الاحترام والتقدير

الجزء الأول: البيانات الشخصية

ضع العلامة (×) في المكان المناسب

1-في أي مؤسسة تشتغل : موبيليس ☐ جيزي ☐ أوريدو ☐

2-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

3-العمر:

أقل من 25 سنة ☐

من(25 سنة إلى 29 سنة) ☐

من(30 سنة إلى 34 سنة) ☐

من(35 سنة إلى 39 سنة) ☐

من(40 سنة إلى 44 سنة) ☐

من(45 سنة فأكثر) ☐

4- مدة الخدمة:

أقل من 5سنوات ☐

من 5سنوات إلى أقل من 09سنوات ☐

من 10سنوات إلى أقل من 14سنة ☐

من15سنة فأكثر ☐

5-المستوى الدراسي:

أقل من الثانوي ☐ جامعي ☐

الثانوي أو ما يعادله ☐ دراسات عليا(ماجستير، دكتوراه) ☐

الجزء الثاني: العبارات المكونة للاستبيان

بالنسبة للمحاور الآتية ضع العلامة (×) في المكان المناسب.

المحور الأول:واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية في المؤسسة

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	الإدارة العليا في المؤسسة مقتنعة بضرورة وجود الابتكار في مجال الرعاية الرياضية					
02	الابتكار في مجال الرعاية الرياضية مسئولية كل الأقسام في المؤسسة					
03	يوجد في المؤسسة نظام وقائي للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالرعاية الرياضية الإبتكارية					

04	تستفيد المؤسسة من المعلومات المتعلقة بتطبيق ابتكارات الرعاية الرياضية في تقييمها واتخاذ القرار بشأن تعديلها					
05	تستعمل المؤسسة نظام معلومات تسويقي يوفر جميع المعلومات المساعدة في ابتكارات الرعاية الرياضية					
06	تشترط المؤسسة توفر قدرات ابتكاريه في مجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف في مصلحة التسويق					
07	تقدم المؤسسة تحفيزات ومكافآت مادية و معنوية للأشخاص المساهمين في ابتكارات الرعاية الرياضية والتسويقية بصفة عامة					
08	تستعين المؤسسة بمتخصصين في مجال دراسة جدوى ابتكارات الرعاية الرياضية من اجل الأخذ بابتكار ترويجي معين					
09	تساعد دراسات الجدوى المتعلقة بابتكارات الرعاية الرياضية في إعطاء فكرة عن مستقبل هذه الابتكارات و مدى نجاحها					
10	يتم تقييم ابتكارات الرعاية الرياضية في المؤسسة بالاعتماد على مؤشر رضا الزبون					
11	تتلقى المؤسسة عادة مقاومة من قبل العاملين والمستهلكين في تطبيق ابتكار جديد خاص بالرعاية الرياضية					
12	تتوقع المؤسسة مسبقا درجة مقاومة ابتكارات الرعاية الرياضية وتعمل على إيجاد الأسلوب المناسب للتعامل معها					
13	تنوع المؤسسة من ابتكارات الرعاية الرياضية في مختلف العناصر (منتج، سعر،ترويج، توزيع) من أجل تقليل درجة المخاطرة					

المحور الثاني: الأداء التسويقي في المؤسسة

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
14	لمدير التسويق دور فعال في تحسين ظروف العمل المادية والتنظيمية للعمال					
15	للموزعين والوكلاء الخاصين بالمؤسسة القدرة على إيجاد طرق البيع والتعامل مع الزبائن وتلبية متطلباتهم					
16	الأسعار المطبقة من طرفكم في المتناول و تحقق طموحات المؤسسة					
17	ترويج الخدمة من طرف المؤسسة يتم في الوقت والمكان المناسبين					

18	تستعمل المؤسسة تقنيات متطورة وفعالة في تأدية الخدمة للزبون					
19	رؤية المؤسسة في استقطاب زبائن جدد يتم وفق إستراتيجية فعالة ومتطورة					
20	جاذبية الزبائن نحو علامتكم التجارية دليل على رضاهم عن الخدمات المقدمة					
21	حجم مبيعات المؤسسة في تحسن و تطور مستمر					
22	للمؤسسة حصة سوقية معتبرة بالنسبة لباقي المؤسسات المنافسة					
23	الابتكارات التسويقية ساهمت في تحقيق الإضافة المرجوة بالنسبة لمؤسستكم					
24	للمؤسسة القدرة على تمويل استثماراتها					
25	لإدارة التسويق القدرة على تخفيض التكاليف و تعظيم الأرباح الخاصة بالاستثمارات التسويقية					
26	لشهرة علامتكم التجارية دور مهم في تقليل تكلفة ترويج خدماتكم					
27	هناك مشاكل مع المنافسين فيما يخص تقليد علامتكم التجارية					
28	رواج منتجاتكم في الأسواق الوطنية و الدولية سببه شهرة علامتكم التجارية					

الملحق رقم (02)

استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية في مؤسسة (موبيليس) للمحور الأول

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
01	الإدارة العليا في المؤسسة مقتنعة بضرورة وجود الابتكار في مجال الرعاية الرياضية	13	26	22	44	4	8	8	16	3	6	3.68	1.2	2	مرتفعة
02	الابتكار في مجال الرعاية الرياضية مسئولية كل الأقسام في المؤسسة	6	12	26	52	10	20	7	14	1	2	3.58	0.95	3	متوسطة
03	يوجد في المؤسسة نظام وقائي للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالرعاية الرياضية الإبتكارية	5	10	21	42	13	26	7	14	4	8	3.32	1.09	5	متوسطة
04	تستفيد المؤسسة من المعلومات المتعلقة بتطبيق ابتكارات الرعاية الرياضية في تقييمها واتخاذ القرار بشأن تعديلها	7	14	12	24	13	26	15	30	3	6	3.1	1.16	9	متوسطة
05	تستعمل المؤسسة نظام معلومات تسويقي يوفر جميع المعلومات المساعدة في ابتكارات الرعاية الرياضية	5	10	17	34	10	20	14	28	4	8	3.1	1.16	9	متوسطة

06	تشترط المؤسسة توفر قدرات ابتكاريه في مجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف في مصلحة التسويق	2	4	13	26	16	32	14	28	5	10	2.86	1.05	11	متوسطة
07	تقدم المؤسسة تحفيزات ومكافآت مادية و معنوية للأشخاص المساهمين في ابتكارات الرعاية الرياضية والتسويقية بصفة عامة	6	12	15	30	13	26	12	24	4	8	3.14	1.16	8	متوسطة
08	تستعين المؤسسة بمتخصصين في مجال دراسة جدوى ابتكارات الرعاية الرياضية من اجل الأخذ بابتكار ترويجي	7	14	20	40	10	20	7	14	6	12	3.30	1.23	6	متوسطة
09	تساعد دراسات الجدوى المتعلقة بابتكارات الرعاية الرياضية في إعطاء فكرة عن مستقبل هذه الابتكارات و مدى نجاحها	8	16	23	46	11	22	3	6	5	10	3.52	1.14	4	متوسطة
10	يتم تقييم ابتكارات الرعاية الرياضية في المؤسسة بالاعتماد على مؤشر رضا	5	10	17	34	9	18	10	20	9	18	2.98	1.37	10	متوسطة

	الزبون														
11	تتلقى المؤسسة عادة مقاومة من قبل العاملين والمستهلكين في تطبيق ابتكار جديد خاص بالرعاية الرياضية	15	30	21	42	5	10	6	12	3	6	3.78	1.18	1	مرتفعة
12	تتوقع المؤسسة مسبقا درجة مقاومة ابتكارات الرعاية الرياضية وتعمل على إيجاد الأسلوب المناسب للتعامل معها	7	14	18	36	9	18	12	24	4	8	3.24	1.2	7	متوسطة
13	تنوع المؤسسة من ابتكارات الرعاية الرياضية في مختلف العناصر (منتج، سعر،ترويج، توزيع) من أجل تقليل درجة المخاطرة	7	14	13	26	14	28	12	24	4	8	3.14	1.17	8	متوسطة
-	المجموع العام											3.29	0.82	_	متوسطة

الملحق رقم (03)

استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف الأداء التسويقي لمؤسسة (موبيليس) للمحور الثاني

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لاأوافق		لاأوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
14	لمدير التسويق دور فعال في تحسين ظروف العمل المادية والتنظيمية للعمال	12	24	24	48	7	14	6	12	1	2	3.80	1.01	6	مرتفعة
15	للموزعين والوكلاء الخاصين بالمؤسسة القدرة على إيجاد طرق البيع والتعامل مع الزبائن وتلبية متطلباتهم	15	30	23	46	8	16	4	8	0	0	3.98	0.89	2	مرتفعة
16	الأسعار المطبقة من طرفكم في المتناول و تحقق طموحات المؤسسة	14	28	30	60	6	12	0	0	0	0	4.16	0.62	1	مرتفعة
17	ترويج الخدمة من طرف المؤسسة يتم في الوقت والمكان المناسبين	8	16	29	58	8	16	5	10	0	0	3.80	0.83	6	مرتفعة
18	تستعمل المؤسسة تقنيات متطورة وفعالة في تأدية الخدمة للزبون	12	24	24	48	7	14	5	10	2	4	3.78	1.05	7	مرتفعة
19	رؤية المؤسسة في استقطاب زبائن جدد يتم وفق إستراتيجية فعالة ومتطورة	12	24	20	40	12	24	5	10	1	2	3.74	1.006	8	مرتفعة

20	جاذبية الزبائن نحو علامتكم التجارية دليل على رضاهم عن الخدمات المقدمة	15	30	26	52	5	10	4	8	0	0	3.96	0.85	3	مرتفعة
21	حجم مبيعات المؤسسة في تحسن و تطور مستمر	16	32	18	36	9	18	5	10	4	2	3.82	1.11	5	مرتفعة
22	للمؤسسة حصة سوقية معتبرة بالنسبة لباقي المؤسسات المنافسة	9	18	18	36	12	24	6	12	10	5	3.40	1.21	9	متوسطة
23	الابتكارات التسويقية ساهمت في تحقيق الإضافة المرجوة بالنسبة لمؤسستكم	7	14	21	42	9	18	10	20	6	3	3.38	1.14	10	متوسطة
24	للمؤسسة القدرة على تمويل استثماراتها	19	38	24	48	3	6	4	8	0	0	4.16	0.86	1	مرتفعة
25	لإدارة التسويق القدرة على تخفيض التكاليف و تعظيم الأرباح الخاصة بالاستثمارات التسويقية	9	18	27	54	3	6	7	14	8	4	3.84	1.17	4	مرتفعة
26	لشهرة علامتكم التجارية دور مهم في تقليل تكلفة ترويج خدماتكم	5	10	16	32	11	22	14	28	8	4	3.08	1.15	11	متوسطة
27	هناك مشاكل مع المنافسين فيما يخص تقليد علامتكم	3	6	11	22	22	44	12	24	4	2	3.02	1.22	12	متوسطة

	التجارية													
28	رواج منتجاتكم في الأسواق الوطنية و الدولية سببه شهرة علامتكم التجارية	9	18	18	36	11	22	7	14	5	10	3.38	1.22	10	متوسطة
–	المجموع العام											3.68	0.83	–	مرتفعة

الملحق رقم (04)

استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية في مؤسسة (جيزي) للمحور الأول

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
01	الإدارة العليا في المؤسسة مقتنعة بضرورة وجود الابتكار في مجال الرعاية الرياضية	14	24	25	44	5	9	9	16	4	7	3.63	1.21	1	متوسطة
02	الابتكار في مجال الرعاية الرياضية مسئولية كل الأقسام في المؤسسة	9	16	27	47	12	21	7	12	2	4	3.60	1.01	3	متوسطة
03	يوجد في المؤسسة نظام وقائي للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالرعاية الرياضية الإبتكارية	6	10	26	46	13	23	8	14	4	7	3.39	1.08	6	متوسطة
04	تستفيد المؤسسة من المعلومات المتعلقة بتطبيق ابتكارات الرعاية الرياضية في تقييمها واتخاذ القرار بشأن تعديلها	10	17	14	25	12	21	16	28	5	9	3.14	1.26	10	متوسطة
05	تستعمل المؤسسة نظام معلومات تسويقي يوفر جميع المعلومات المساعدة في ابتكارات الرعاية	6	10	18	32	13	23	15	26	5	9	3.09	1.16	11	متوسطة

	الرياضية													
06	تشترط المؤسسة توفر قدرات ابتكاريه في مجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف في مصلحة التسويق	5	9	12	21	17	30	16	28	7	12	2.86	1.15	13	متوسطة
07	تقدم المؤسسة تحفيزات ومكافآت مادية و معنوية للأشخاص المساهمين في ابتكارات الرعاية الرياضية والتسويقية بصفة عامة	8	14	14	25	13	23	16	28	6	10	3.04	1.23	12	متوسطة
08	تستعين المؤسسة بمتخصصين في مجال دراسة جدوى ابتكارات الرعاية الرياضية من اجل الأخذ بابتكار ترويجي	7	12	25	44	11	19	10	18	4	7	3.37	1.12	7	متوسطة
09	تساعد دراسات الجدوى المتعلقة بابتكارات الرعاية الرياضية في إعطاء فكرة عن مستقبل هذه الابتكارات و مدى نجاحها	10	18	23	40	15	26	5	9	4	7	3.53	1.1	5	متوسطة

10	يتم تقييم ابتكارات الرعاية الرياضية في المؤسسة بالاعتماد على مؤشر رضا الزبون	5	9	26	46	11	19	8	14	7	12	3.25	1.18	9	متوسطة
11	تتلقى المؤسسة عادة مقاومة من قبل العاملين والمستهلكين في تطبيق ابتكار جديد خاص بالرعاية الرياضية	14	25	23	40	8	14	8	14	4	7	3.61	1.2	2	متوسطة
12	تتوقع المؤسسة مسبقا درجة مقاومة ابتكارات الرعاية الرياضية وتعمل على إيجاد الأسلوب المناسب للتعامل معها	9	16	27	47	10	18	10	18	1	1	3.58	1.01	4	متوسطة
13	تنوع المؤسسة من ابتكارات الرعاية الرياضية في مختلف العناصر (منتج، سعر،ترويج، توزيع) من أجل تقليل درجة المخاطرة	10	17	17	30	18	32	7	12	5	9	3.35	1.17	8	متوسطة
-	المجموع العام											3.34	0.78	_	متوسطة

الملحق رقم (05)

استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف الأداء التسويقي لمؤسسة (جيزي) للمحور الثاني

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لاأوافق		لاأوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
14	لمدير التسويق دور فعال في تحسين ظروف العمل المادية والتنظيمية للعمال	11	19	27	48	5	9	11	19	3	5	3.56	1.16	11	متوسطة
15	للموزعين والوكلاء الخاصين بالمؤسسة القدرة على إيجاد طرق البيع والتعامل مع الزبائن وتلبية متطلباتهم	13	23	28	49	9	16	6	10	1	2	3.81	0.97	6	مرتفعة
16	الأسعار المطبقة من طرفكم في المتناول و تحقق طموحات المؤسسة	17	30	28	49	10	18	0	0	2	3	4.02	0.89	1	مرتفعة
17	ترويج الخدمة من طرف المؤسسة يتم في الوقت والمكان المناسبين	8	14	29	51	12	21	4	7	4	7	3.58	1.05	10	متوسطة
18	تستعمل المؤسسة تقنيات متطورة وفعالة في تأدية الخدمة للزبون	14	25	24	42	10	17	7	12	2	4	3.78	1.08	7	مرتفعة

19	رؤية المؤسسة في استقطاب زبائن جدد يتم وفق إستراتيجية فعالة ومتطورة	18	32	24	42	10	18	3	5	2	3	3.93	1.01	2	مرتفعة
20	جاذبية الزبائن نحو علامتكم التجارية دليل على رضاهم عن الخدمات المقدمة	14	25	28	49	7	12	7	12	1	2	3.88	1.002	3	مرتفعة
21	حجم مبيعات المؤسسة في تحسن و تطور مستمر	18	32	20	35	9	16	8	14	2	3	3.77	1.15	8	مرتفعة
22	للمؤسسة حصة سوقية معتبرة بالنسبة لباقي المؤسسات المنافسة	15	26	25	44	12	21	4	7	1	2	3.86	0.95	4	مرتفعة
23	الابتكارات التسويقية ساهمت في تحقيق الإضافة المرجوة بالنسبة لمؤسستكم	6	11	27	47	15	26	6	11	3	5	3.47	1.002	13	متوسطة
24	للمؤسسة القدرة على تمويل استثماراتها	16	28	24	42	10	18	5	9	2	3	3.82	1.05	5	مرتفعة
25	لإدارة التسويق القدرة على تخفيض التكاليف و تعظيم الأرباح الخاصة بالاستثمارات التسويقية	14	25	25	44	6	10	7	12	5	9	3.63	1.23	9	متوسطة
26	لشهرة علامتكم التجارية دور مهم في تقليل تكلفة ترويج خدماتكم	8	14	17	30	16	28	10	18	6	10	3.19	1.20	14	متوسطة
27	هناك مشاكل مع المنافسين فيما يخص تقليد علامتكم التجارية	6	10	10	18	24	42	13	23	4	7	3.02	1.06	15	متوسطة

28	رواج منتجـــاتكم في الأسواق الوطنية و الدوليـــة ســـببه شهرة علامـــتكم التجارية	14	25	19	33	11	19	10	18	3	5	3.54	1.19	12	متوسطة
–	المجموع العام											3.66	0.90	–	متوسطة

الملحق رقم (06)

استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف واقع الرعاية الرياضية الإبتكارية في مؤسسة (أوريدو) للمحور الأول

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافـــق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجـــة الموافقة
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
01	الإدارة العليـــا في المؤسسة مقتنعـــة بضرورة وجـــود الابتكار في مجال الرعاية الرياضية	16	27	28	47	8	14	5	9	2	3	3.86	1.02	1	مرتفعة
02	الابتكار في مجال الرعاية الرياضـــية مســـئولية كـــل الأقســـــام في المؤسسة	12	20	31	52	11	19	4	7	1	2	3.83	0.89	2	مرتفعة
03	يوجد في المؤسسة نظـــام وقـــائي للمحافظة علـــى سرية المعلومـــات المتعلقة بالرعايـــة الرياضـــــــية الإبتكارية	7	12	27	46	13	22	8	13	4	7	3.42	1.08	6	متوسطة
04	تستفيد المؤسسة من المعلومـــات المتعلقة بتطبيـــق ابتكارات الرعاية الرياضـــــية في	10	17	14	24	12	20	18	31	5	8	3.10	1.25	9	متوسطة

	تقييمها واتخاذ القرار بشأن تعديلها													
05	تستعمل المؤسسة نظام معلومات تسويقي يوفر جميع المعلومات المساعدة في ابتكارات الرعاية الرياضية	6	10	18	31	14	24	16	27	5	8	3.07	1.15	10	متوسطة
06	تشترط المؤسسة توفر قدرات ابتكاريه في مجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف في مصلحة التسويق	5	8	12	20	17	29	17	29	8	14	2.81	1.16	12	متوسطة
07	تقدم المؤسسة تحفيزات ومكافآت مادية و معنوية للأشخاص المساهمين في ابتكارات الرعاية الرياضية والتسويقية بصفة عامة	8	14	13	22	12	20	17	29	9	15	2.90	1.29	11	متوسطة
08	تستعين المؤسسة بمتخصصين في مجال دراسة جدوى ابتكارات الرعاية الرياضية من اجل الأخذ بابتكار ترويجي	7	12	25	42	11	19	12	20	4	7	3.32	1.13	7	متوسطة

09	تساعد دراسات الجدوى المتعلقة بابتكارات الرعاية الرياضية في إعطاء فكرة عن مستقبل هذه الابتكارات و مدى نجاحها	10	17	23	39	16	27	6	10	4	7	3.49	1.10	5	متوسطة
10	يتم تقييم ابتكارات الرعاية الرياضية في المؤسسة بالاعتماد على مؤشر رضا الزبون	5	8	26	45	12	20	9	15	7	12	3.22	1.17	8	متوسطة
11	تتلقى المؤسسة عادة مقاومة من قبل العاملين والمستهلكين في تطبيق ابتكار جديد خاص بالرعاية الرياضية	14	24	24	41	9	15	8	13	4	7	3.61	1.18	3	متوسطة
12	تتوقع المؤسسة مسبقا درجة مقاومة ابتكارات الرعاية الرياضية وتعمل على إيجاد الأسلوب المناسب للتعامل معها	9	15	27	46	11	19	10	17	2	3	3.53	1.05	4	متوسطة
13	تنوع المؤسسة من ابتكارات الرعاية الرياضية في مختلف العناصر (منتج، سعر،ترويج،توزيع) من أجل تقليل درجة المخاطرة	10	17	17	29	19	32	8	14	5	8	3.32	1.16	7	متوسطة
–	المجموع العام											3.43	0.75	–	متوسطة

الملحق رقم (07)

استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف الأداء التسويقي لمؤسسة (أوريدو) للمحور الثاني

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لاأوافق		لاأوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
14	لمدير التسويق دور فعال في تحسين ظروف العمل المادية والتنظيمية للعمال	11	19	28	47	6	10	11	19	3	5	3.56	1.14	9	متوسطة
15	للموزعين والوكلاء الخاصين بالمؤسسة القدرة على إيجاد طرق البيع والتعامل مع الزبائن وتلبية متطلباتهم	13	22	27	46	10	17	8	13	1	2	3.73	1.01	6	مرتفعة
16	الأسعار المطبقة من طرفكم في المتناول و تحقق طموحات المؤسسة	17	29	28	47	11	19	1	2	2	3	3.97	0.92	1	مرتفعة
17	ترويج الخدمة من طرف المؤسسة يتم في الوقت والمكان المناسبين	8	14	29	49	13	22	5	8	4	7	3.54	1.05	10	متوسطة

18	تستعمل المؤسسة تقنيات متطورة وفعالة في تأدية الخدمة للزبون	14	24	24	40	11	19	8	14	2	3	3.68	1.09	7	متوسطة
19	رؤيـــة المؤسســـة في استقطاب زبائن جدد يتم وفق إســـتراتيجية فعالة ومتطورة	18	31	25	42	10	17	4	7	2	3	3.90	1.02	2	مرتفعة
20	جاذبية الزبائن نحو علامتكم التجارية دليل على رضاهم عن الخدمات المقدمة	14	23	28	47	8	14	8	14	1	2	3.78	1.01	4	مرتفعة
21	حجـــم مبيعـــات المؤسسة في تحسن و تطور مستمر	18	31	21	36	9	15	9	15	2	3	3.75	1.15	5	مرتفعة
22	للمؤسســـة حصـــة سوقية معتبرة بالنسبة لبـــاقي المؤسســـات المنافسة	15	25	26	44	13	22	4	7	1	2	3.85	0.94	3	مرتفعة
23	الابتكارات التسويقية ســـاهمت في تحقيـــق الإضـــافة المرجـــوة بالنسبة لمؤسستكم	6	10	27	46	16	27	7	12	3	5	3.44	1.005	12	متوسطة
24	للمؤسسة القدرة على تمويل استثماراتها	16	27	24	41	11	19	6	10	2	3	3.78	1.06	4	مرتفعة
25	لإدارة التسويق القدرة على تخفيض التكاليف و تعظـــيم الأربـــاح الخاصة بالاستثمارات التسويقية	14	24	26	44	6	10	8	14	5	8	3.61	1.23	8	متوسطة
26	لشـــهرة علامـــتكم التجارية دور مهم في تقليل تكلفة تـــرويج خدماتكم	9	15	17	29	17	29	10	17	6	10	3.28	1.20	13	متوسطة
27	هناك مشاكل مع المنافسين فيما يخص تقليد علامتكم التجارية	6	10	11	19	24	40	14	24	4	7	3.02	1.05	14	متوسطة

28	رواج منتجاتكم في الأسواق الوطنيـــة و الدولية سببه شـــهرة علامتكم التجارية	14	24	19	32	12	20	10	17	4	7	3.49	1.22	11	متوسطة
–	المجموع العام											3.62	0.91	–	متوسطة

الملحق رقم (08)

النتائج المتحصل عليها باستعمال برنامج

SPSS

النتائج المتحصل عليها باستعمال برنامج **SPSS** لمؤسسة موبيليس

Effectifs

Statistiques

		sex	age	pservice	niveau
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		1,44	3,22	2,38	2,90
Somme		72	161	119	145

Tableau de fréquences

sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mascul	28	56,0	56,0	56,0
	femin	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	infr 25	7	14,0	14,0	14,0
	25-29	11	22,0	22,0	36,0
	30-34	12	24,0	24,0	60,0
	35-39	8	16,0	16,0	76,0

	40-44	8	16,0	16,0	92,0
	plus45	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

pservice

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	inf 5	14	28,0	28,0	28,0
	5-09	15	30,0	30,0	58,0
	10-14	9	18,0	18,0	76,0
	plus 15	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

niveau

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	inf licy	2	4,0	4,0	4,0
	licy	9	18,0	18,0	22,0
	univ	31	62,0	62,0	84,0
	haut niv	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=M1 M2 M3 M4 M5 M6 M7 M8 M9 M10 M11 M12 M13 MH
  /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,701	13

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 S14 S15
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	15

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=M1 M2 M3 M4 M5 M6 M7 M8 M9 M10 M11 M12 M13 S1 S2 S3 S4 S5
S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 S14 S15
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	28

Tableau de fréquences

```
FREQUENCIES VARIABLES=M1 M2 M3 M4 M5 M6 M7 M8 M9 M10 M11 M12 M13 MH
  /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
  /ORDER=ANALYSIS.
```

MH

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,50	2	4,0	4,0	4,0
	1,70	1	2,0	2,0	6,0
	1,90	1	2,0	2,0	8,0
	2,00	2	4,0	4,0	12,0
	2,10	3	6,0	6,0	18,0
	2,20	3	6,0	6,0	24,0
	2,30	2	4,0	4,0	28,0
	2,40	2	4,0	4,0	32,0
	2,50	4	8,0	8,0	40,0
	2,60	4	8,0	8,0	48,0
	2,70	2	4,0	4,0	52,0
	2,80	2	4,0	4,0	56,0
	2,90	3	6,0	6,0	62,0
	3,00	4	8,0	8,0	70,0
	3,10	3	6,0	6,0	76,0
	3,20	2	4,0	4,0	80,0
	3,30	4	8,0	8,0	88,0

	3,50	1	2,0	2,0	90,0
	3,70	2	4,0	4,0	94,0
	3,80	2	4,0	4,0	98,0
	3,90	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 S14
S15 SH
  /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
  /ORDER=ANALYSIS.
```

SH

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,17	1	2,0	2,0	2,0
	1,25	1	2,0	2,0	4,0
	1,33	1	2,0	2,0	6,0
	1,42	1	2,0	2,0	8,0
	1,50	1	2,0	2,0	10,0
	1,67	2	4,0	4,0	14,0
	1,75	3	6,0	6,0	20,0
	1,83	2	4,0	4,0	24,0
	1,92	5	10,0	10,0	34,0
	2,00	9	18,0	18,0	52,0
	2,08	1	2,0	2,0	54,0
	2,17	4	8,0	8,0	62,0
	2,25	1	2,0	2,0	64,0
	2,33	1	2,0	2,0	66,0
	2,42	2	4,0	4,0	70,0
	2,50	5	10,0	10,0	80,0
	2,58	1	2,0	2,0	82,0
	2,67	1	2,0	2,0	84,0

2,75	2	4,0	4,0	88,0
2,92	1	2,0	2,0	90,0
3,00	2	4,0	4,0	94,0
3,17	2	4,0	4,0	98,0
3,58	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Diagnostics de colinéarité[a]

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance	
				(Constante)	MH
1	1	1,977	1,000	,01	,01
	2	,023	9,345	,99	,99

a. Variable dépendante : SH

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2,0543	2,2905	2,1750	,05868	50
Résidu	-1,02546	1,35184	,00000	,51428	50
Erreur Prévision	-2,056	1,969	,000	1,000	50
Erreur Résidu	-1,974	2,602	,000	,990	50

a. Variable dépendante : SH

```
ONEWAY sex age pservice niveau BY SH
  /MISSING ANALYSIS.
```

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
sex	Inter-groupes	3,653	20	,183	,611	,872
	Intra-groupes	8,667	29	,299		
	Total	12,320	49			
age	Inter-groupes	48,747	20	2,437	1,107	,393
	Intra-groupes	63,833	29	2,201		

	Total	112,580	49			
	Inter-groupes	25,113	20	1,256	,942	,547
pservice	Intra-groupes	38,667	29	1,333		
	Total	63,780	49			
	Inter-groupes	10,167	20	,508	1,028	,046
niveau	Intra-groupes	14,333	29	,494		
	Total	24,500	49			

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	5,848	22	,266	1,109	,395
sex	Intra-groupes	6,472	27	,240		
	Total	12,320	49			
	Inter-groupes	52,691	22	2,395	1,080	,420
age	Intra-groupes	59,889	27	2,218		
	Total	112,580	49			
	Inter-groupes	31,891	22	1,450	1,227	,303
pservice	Intra-groupes	31,889	27	1,181		
	Total	63,780	49			
	Inter-groupes	10,383	22	,472	,903	,029
niveau	Intra-groupes	14,117	27	,523		
	Total	24,500	49			

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	7,487	31	,242	,899	,614
sex	Intra-groupes	4,833	18	,269		
	Total	12,320	49			
age	Inter-groupes	71,247	31	2,298	1,001	,514
	Intra-groupes	41,333	18	2,296		

Statistiques

		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	MH
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3.68	3.58	3.32	3.1	3.1	2.86	3.14	3.30	3.52	2.98	3.78	3.24	3.14	3,2943
Ecart-type		1,2	,950	1,09	1,165	1,165	1,050	1,161	1,233	1,147	1,372	1,183	1,210	1,172	,8212
Somme		117	121	132	145	145	157	143	135	124	144	111	141	143	136,30

	Total	112,580	49			
	Inter-groupes	39,447	31	1,272	,941	,042
pservice	Intra-groupes	24,333	18	1,352		
	Total	63,780	49			
	Inter-groupes	14,333	31	,462	,819	,036
niveau	Intra-groupes	10,167	18	,565		
	Total	24,500	49			

```
FREQUENCIES VARIABLES=M1 M2 M3 M4 M5 M6 M7 M8 M9 M10 M11 M12 M13 MH
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN MEDIAN MODE SUM
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

```
FREQUENCIES VARIABLES=S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 S14
    S15 SH
  /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

Statistiques

		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	SH
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3.801	3.984	4.166	3.807	3.782	3.744	3.963	3.821	3.403	3.382	4.166	3.845	3.082	3.023	3.381	3.6821
Ecart-type		1.01	,892	,62	,830	1,055	1.006	,856	1,118	1,212	1,146	,866	1,178	1,158	,227	1,227	,8331
Somme		108	101	92	111	111	110	98	103	130	129	92	120	146	149	131	108,75

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
SH	3,2943	, 8212	50
MH	3.6821	, 8331	50

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	MH[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : SH

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,789[a]	,622	-,008	,51961	,013	,625	1	48	,043	1,891

a. Valeurs prédites : (constantes), MH

b. Variable dépendante : SH

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,169	1	,169	,625	,043[b]
	Résidu	12,960	48	,270		
	Total	13,128	49			

a. Variable dépendante : SH

b. Valeurs prédites : (constantes), MH

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,907	,347		5,490	,000	1,208	2,605					
	MH	,098	,125	,113	,790	,043	-,152	,349	,113	,113	,113	1,000	1,000

a. Variable dépendante : SH

النتائج المتحصل عليها باستعمال برنامج spss لمؤسسة جيزي

Effectifs

Statistiques

		sex	age	pservice	niveau
N	Valide	57	57	57	57
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	1,47	3,37	2,53	2,70

Tableau de fréquences

Sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mascul	30	52,6	52,6	52,6
	femin	27	47,4	47,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	infr 25	5	8,8	8,8	8,8
	25-29	10	17,5	17,5	26,3
	30-34	18	31,6	31,6	57,9
	35-39	12	21,1	21,1	78,9
	40-44	7	12,3	12,3	91,2
	plus45	5	8,8	8,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Pservice

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	inf 5	10	17,5	17,5	17,5
	5-09	19	33,3	33,3	50,9
	10-14	16	28,1	28,1	78,9
	plus 15	12	21,1	21,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Niveau

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	inf licy	5	8,8	8,8	8,8
	licy	12	21,1	21,1	29,8
	univ	35	61,4	61,4	91,2
	haut niv	5	8,8	8,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=M1 M2 M3 M4 M5 M6 M7 M8 M9 M10 M11 M12 M13
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	57	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	57	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	13

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 S14 S15
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	57	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	57	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	15

```
RELIABILITY
RELIABILITY
  /VARIABLES=M1 M2 M3 M4 M5 M6 M7 M8 M9 M10 M11 M12 M13 S1 S2 S3 S4 S5
S6 S7 S8 S9 S10  S11 S12 S13 S14 S15  /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	57	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	57	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,966	28

Tableau de fréquences

```
FREQUENCIES VARIABLES=M1 M2 M3 M4 M5 M6 M7 M8 M9 M10 M11 M12 M13 MH
  /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
  /ORDER=ANALYSIS.
```

MH

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,10	1	1,8	1,8	1,8
	1,30	2	3,5	3,5	5,3
	1,40	2	3,5	3,5	8,8
	1,50	1	1,8	1,8	10,5
	1,60	1	1,8	1,8	12,3
	1,80	2	3,5	3,5	15,8
	1,90	1	1,8	1,8	17,5
	2,00	5	8,8	8,8	26,3
	2,10	1	1,8	1,8	28,1
	2,20	1	1,8	1,8	29,8
	2,30	1	1,8	1,8	31,6
	2,40	2	3,5	3,5	35,1
	2,50	2	3,5	3,5	38,6
	2,60	2	3,5	3,5	42,1
	2,70	4	7,0	7,0	49,1
	2,80	1	1,8	1,8	50,9
	2,90	2	3,5	3,5	54,4
	3,00	2	3,5	3,5	57,9

	3,10	4	7,0	7,0	64,9
	3,20	4	7,0	7,0	71,9
	3,30	2	3,5	3,5	75,4
	3,40	2	3,5	3,5	78,9
	3,50	3	5,3	5,3	84,2
	3,60	3	5,3	5,3	89,5
	3,70	3	5,3	5,3	94,7
	3,80	2	3,5	3,5	98,2
	3,90	1	1,8	1,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 S14
S15 SH
  /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
  /ORDER=ANALYSIS.
```

SH

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,08	1	1,8	1,8	1,8
	1,25	3	5,3	5,3	7,0
	1,33	5	8,8	8,8	15,8
	1,42	3	5,3	5,3	21,1
	1,50	2	3,5	3,5	24,6
	1,58	2	3,5	3,5	28,1
	1,67	3	5,3	5,3	33,3
	1,75	4	7,0	7,0	40,4
	1,83	1	1,8	1,8	42,1
	1,92	3	5,3	5,3	47,4
	2,00	2	3,5	3,5	50,9
	2,08	3	5,3	5,3	56,1
	2,17	3	5,3	5,3	61,4
	2,25	3	5,3	5,3	66,7
	2,42	1	1,8	1,8	68,4
	2,50	2	3,5	3,5	71,9
	2,58	1	1,8	1,8	73,7
	2,75	1	1,8	1,8	75,4
	3,00	1	1,8	1,8	77,2

3,08	1	1,8	1,8	78,9
3,17	3	5,3	5,3	84,2
3,25	2	3,5	3,5	87,7
3,33	1	1,8	1,8	89,5
3,67	1	1,8	1,8	91,2
3,92	1	1,8	1,8	93,0
4,17	1	1,8	1,8	94,7
4,33	1	1,8	1,8	96,5
4,42	1	1,8	1,8	98,2
4,58	1	1,8	1,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Diagnostics de colinéarité[a]

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance	
				(Constante)	MH
1	1	1,963	1,000	,02	,02
	2	,037	7,258	,98	,98

a. Variable dépendante : SH

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1,3606	2,9052	2,2500	,42401	57
Résidu	-1,18339	1,97977	,00000	,79901	57
Erreur Prévision	-2,098	1,545	,000	1,000	57
Erreur Résidu	-1,468	2,456	,000	,991	57

a. Variable dépendante : SH

```
ONEWAY sex age pservice niveau BY MH
  /MISSING ANALYSIS.
```

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
sex	Inter-groupes	6,677	26	,257	1,023	,073
	Intra-groupes	7,533	30	,251		
	Total	14,211	56			

age	Inter-groupes	34,146	26	1,313	,539	,094
	Intra-groupes	73,117	30	2,437		
	Total	107,263	56			
pservice	Inter-groupes	21,877	26	,841	,695	,083
	Intra-groupes	36,333	30	1,211		
	Total	58,211	56			
niveau	Inter-groupes	14,463	26	,556	,955	,044
	Intra-groupes	17,467	30	,582		
	Total	31,930	56			

Corrélations

		SH	MH
Corrélation de Pearson	SH	1,000	,469
	MH	,469	1,000
Sig. (unilatérale)	SH	.	,000
	MH	,000	.
N	SH	57	57
	MH	57	57

```
FREQUENCIES VARIABLES=M1 M2 M3 M4 M5 M6 M7 M8 M9 M10 M11 M12 M13 MH
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN MEDIAN MODE SUM
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

Statistiques

		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	MH
N	Valide	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3.633	3.606	3.392	3.143	3.095	2.861	3.042	3.375	3.539	3.257	3.610	3.583	3.352	3.3426
Médiane		2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,8000
Mode		2	2	2	4	2	3	4	2	2	2	2	2	3	2,00
Ecart-type		1,219	1,015	1,082	1,260	1,169	1,156	1,239	1,128	1,104	1,184	1,206	1,017	1,172	,78630
Variance		1,487	1,031	1,170	1,587	1,367	1,337	1,534	1,273	1,218	1,403	1,456	1,034	1,375	,591
Somme		135	137	149	163	166	179	169	150	141	157	136	138	151	154,60

```
FREQUENCIES VARIABLES=S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 S14
S15 SH
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN MEDIAN MODE SUM
```

/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Statistiques

		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	SH
N	Valide	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3.567	3.811	4.024	3.588	3.782	3.934	3.881	3.778	2.864	3.477	3.821	3.6307	3.193	3.024	3.542	3.6612
Médiane		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,0000
Mode		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1,33
Ecart-type		1,165	,972	,896	1,051	1,082	1,015	1,002	1,150	,953	1,002	1,054	1,234	1,202	1,061	1,191	,90455
Variance		1,358	,944	,803	1,105	1,170	1,031	1,004	1,322	,909	1,004	1,112	1,523	1,444	1,125	1,540	,818
Somme		139	125	113	138	130	118	124	127	122	144	124	135	160	170	143	128,25

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
SH	3.6612	,90455	57
MH	3.3426	,78630	57

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	MH[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : SH

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,739[a]	,546	,786	,80624	,220	15,489	1	55	,000	2,151

a. Valeurs prédites : (constantes), MH

b. Variable dépendante : S

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	10,068	1	10,068	15,489	,000[b]
	Résidu	35,751	55	,650		

Total	45,819	56			

a. Variable dépendante : SH

b. Valeurs prédites : (constantes), MH

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1	(Constante)	,754	,395		1,909	,062	-,038	1,545					
	MH	,552	,140	,469	3,936	,000	,271	,833	,469	,469	,469	1,000	1,000

a. Variable dépendante : SH

النتائج المتحصل عليها باستعمال برنامج spss لمؤسسة أوريدو

Effectifs

Statistiques

		sex	age	pservice	niveau
N	Valide	59	59	59	59
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		1,55	3,14	2,18	2,62
Somme		62	151	139	125

Tableau de fréquences

sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mascul	28	47,5	47,5	47,5
	femin	31	52,5	52,5	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	infr 25	11	18,6	18,6	18,6
	25-29	15	25,4	25,4	44,0
	30-34	13	22,0	22,0	66,0
	35-39	8	13,6	13,6	79,6

	40-44	7	11,9	11,9	91,5
	plus45	5	8,5	8,5	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

pservice

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	inf 5	13	22,0	22,0	22,0
	5-09	17	28,8	28,8	50,8
	10-14	19	32,2	32,2	83,0
	plus 15	10	17,0	17,0	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

niveau

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	inf licy	2	3,4	3,4	3,4
	licy	17	28,8	28,8	32,2
	univ	36	61,0	61,0	93,2
	haut niv	4	6,8	6,8	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=M1 M2 M3 M4 M5 M6 M7 M8 M9 M10 M11 M12 M13
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	59	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	59	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	13

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 S14 S15
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	59	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	59	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	15

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=M1 M2 M3 M4 M5 M6 M7 M8 M9 M10 M11 M12 M13 S1 S2 S3 S4 S5
S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 S14 S15  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	59	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	59	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,973	28

Tableau de fréquences

```
FREQUENCIES VARIABLES=M1 M2 M3 M4 M5 M6 M7 M8 M9 M10 M11 M12 M13 MH
  /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
  /ORDER=ANALYSIS.
```

MH

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,10	1	1,7	1,7	1,7
	1,20	1	1,7	1,7	3,4
	1,30	1	1,7	1,7	5,1
	1,40	1	1,7	1,7	6,8
	1,50	1	1,7	1,7	8,5
	1,60	1	1,7	1,7	10,2
	1,70	1	1,7	1,7	11,9
	1,80	1	1,7	1,7	13,6
	1,90	2	3,4	3,4	16,9
	2,00	4	6,8	6,8	23,7
	2,10	2	3,4	3,4	27,1
	2,20	1	1,7	1,7	28,8
	2,30	5	8,5	8,5	37,3
	2,40	1	1,7	1,7	39,0
	2,70	3	5,1	5,1	44,1
	2,80	2	3,4	3,4	47,5
	2,90	6	10,2	10,2	57,6
	3,00	4	6,8	6,8	64,4

3,10	4	6,8	6,8	71,2
3,30	5	8,5	8,5	79,7
3,40	3	5,1	5,1	84,7
3,50	2	3,4	3,4	88,1
3,60	2	3,4	3,4	91,5
3,70	2	3,4	3,4	94,9
3,80	1	1,7	1,7	96,6
3,90	2	3,4	3,4	100,0
Total	59	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 S14
S15 SH
  /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
  /ORDER=ANALYSIS.
```

SH

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,08	1	1,7	1,7	1,7
	1,25	3	5,1	5,1	6,8
	1,33	5	8,5	8,5	15,3
	1,42	3	5,1	5,1	20,3
	1,50	2	3,4	3,4	23,7
	1,58	2	3,4	3,4	27,1
	1,67	3	5,1	5,1	32,2
	1,75	4	6,8	6,8	39,0
	1,83	1	1,7	1,7	40,7
	1,92	3	5,1	5,1	45,8
	2,00	2	3,4	3,4	49,2
	2,08	3	5,1	5,1	54,2
	2,17	3	5,1	5,1	59,3
	2,25	3	5,1	5,1	64,4
	2,42	1	1,7	1,7	66,1
	2,50	2	3,4	3,4	69,5
	2,58	1	1,7	1,7	71,2
	2,67	1	1,7	1,7	72,9
	2,75	1	1,7	1,7	74,6

3,00	1	1,7	1,7	76,3
3,08	1	1,7	1,7	78,0
3,17	3	5,1	5,1	83,1
3,25	2	3,4	3,4	86,4
3,33	1	1,7	1,7	88,1
3,67	1	1,7	1,7	89,8
3,75	1	1,7	1,7	91,5
3,92	1	1,7	1,7	93,2
4,17	1	1,7	1,7	94,9
4,33	1	1,7	1,7	96,6
4,42	1	1,7	1,7	98,3
4,58	1	1,7	1,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Diagnostics de colinéarité[a]

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance	
				(Constante)	SH
1	1	1,930	1,000	,04	,04
	2	,070	5,242	,96	,96

a. Variable dépendante : MH

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2,1510	3,7435	2,6966	,41472	59
Résidu	-1,76101	1,02858	,00000	,60975	59
Erreur Prévision	-1,316	2,524	,000	1,000	59
Erreur Résidu	-2,863	1,672	,000	,991	59

a. Variable dépendante : MH

```
ONEWAY sex age pservice niveau BY MH
  /MISSING ANALYSIS.
```

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
sex	Inter-groupes	7,629	25	,305	1,422	,170
	Intra-groupes	7,083	33	,215		
	Total	14,712	58			
age	Inter-groupes	30,729	25	1,229	,795	,052
	Intra-groupes	51,000	33	1,545		
	Total	81,729	58			
pservice	Inter-groupes	41,407	25	1,656	1,271	,256

	Intra-groupes	43,000	33	1,303		
	Total	84,407	58			

Statistiques

		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	MH
N	Valide	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.864	3.832	3.421	3.103	3.071	2.816	2.903	3.321	3.490	3.225	3.616	3.532	3.327	3,4366
	Médiane	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,9000
	Ecart-type	1.023	,894	1,086	1,255	1,158	1,167	1,296	1,136	1,104	1,175	1,189	1,056	1,166	,75742

niveau	Inter-groupes	9,759	25	,390	,817	,039
	Intra-groupes	15,767	33	,478		
	Total	25,525	58			

Corrélations

		MH	SH
Corrélation de Pearson	MH	1,000	,562
	SH	,562	1,000
Sig. (unilatérale)	MH	.	,000
	SH	,000	.
N	MH	59	59
	SH	59	59

```
FREQUENCIES VARIABLES=M1 M2 M3 M4 M5 M6 M7 M8 M9 M10 M11 M12 M13 MH
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN MEDIAN MODE SUM
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

```
FREQUENCIES VARIABLES=S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 S14
S15 SH
  /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

Statistiques

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	SH
Valide	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3.563	3.732	3.975	3.542	3.687	3.901	3.784	3.754	3.856	3.446	3.783	3.612	3.284	3.023	3.490	3,6225
Médiane	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,0833
Ecart-type	1,149	,989	,928	1,056	1,090	1,029	1,018	1,154	,943	1,005	1,068	1,232	1,204	1,058	1,223	,91143

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N

MH	3,4366	, 75742	59
SH	3,6225	,91143	59

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	SH[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : MH

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,692[a]	,478	,304	,61507	,316	26,368	1	57	,000	2,565

a. Valeurs prédites : (constantes), SH

b. Variable dépendante : MH

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,975	1	9,975	26,368	,000[b]
	Résidu	21,564	57	,378		
	Total	31,539	58			

a. Variable dépendante : MH

b. Valeurs prédites : (constantes), SH

Coefficients[a]

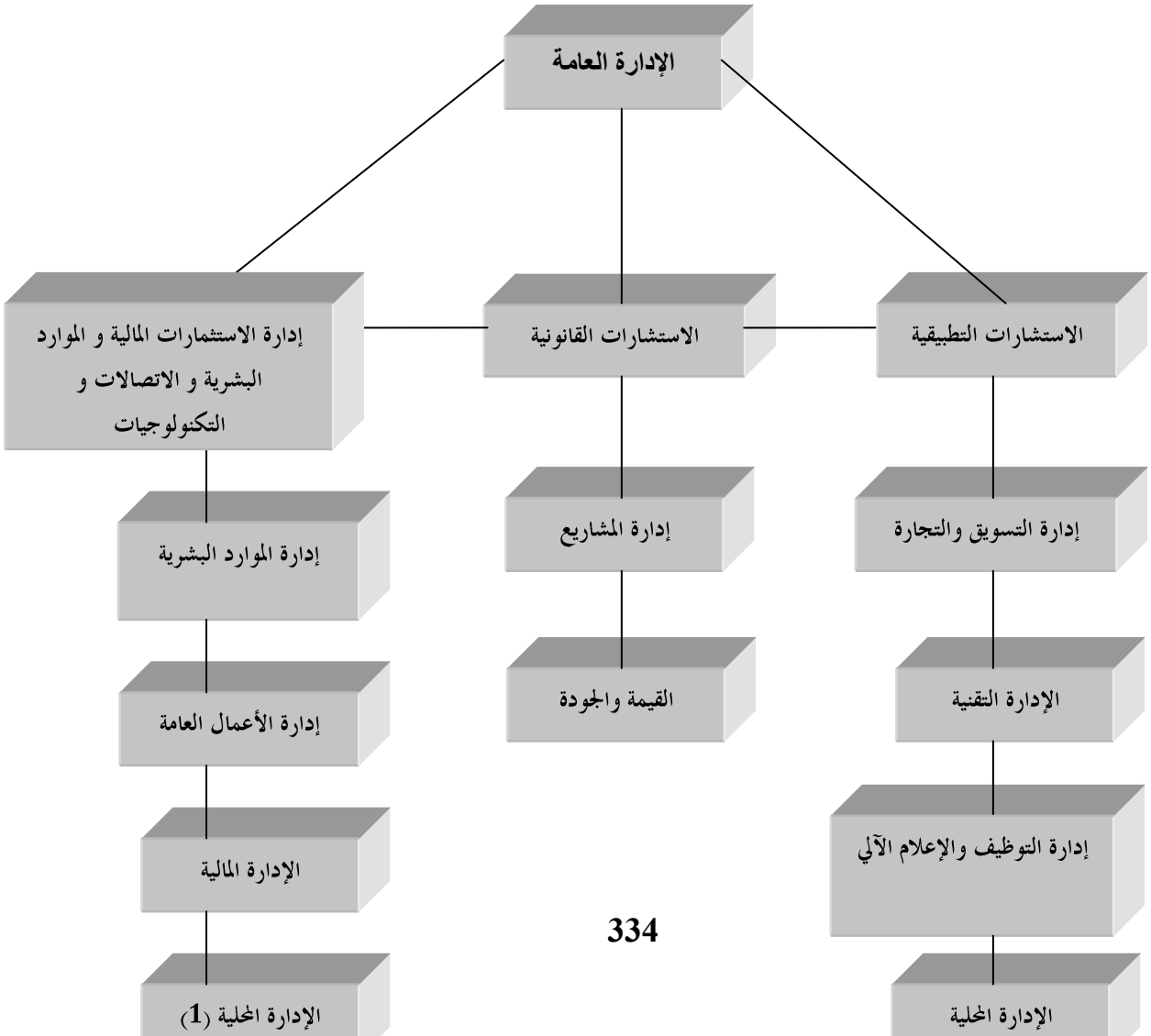
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,658	,218		7,622	,000	1,222	2,094					
	SH	,455	,089	,562	5,135	,000	,278	,632	,562	,562	,562	1,000	1,000

a. Variable dépendante : MH

الملحق رقم (09)

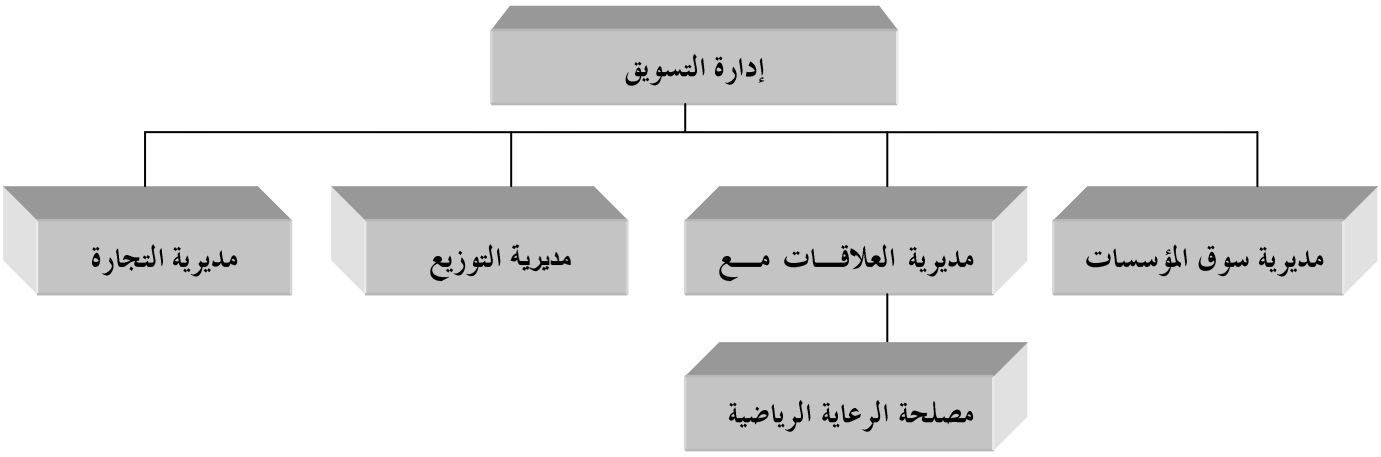
ملاحق أخرى

الهيكل التنظيمي لمؤسسة "موبيليس" سنة 2016



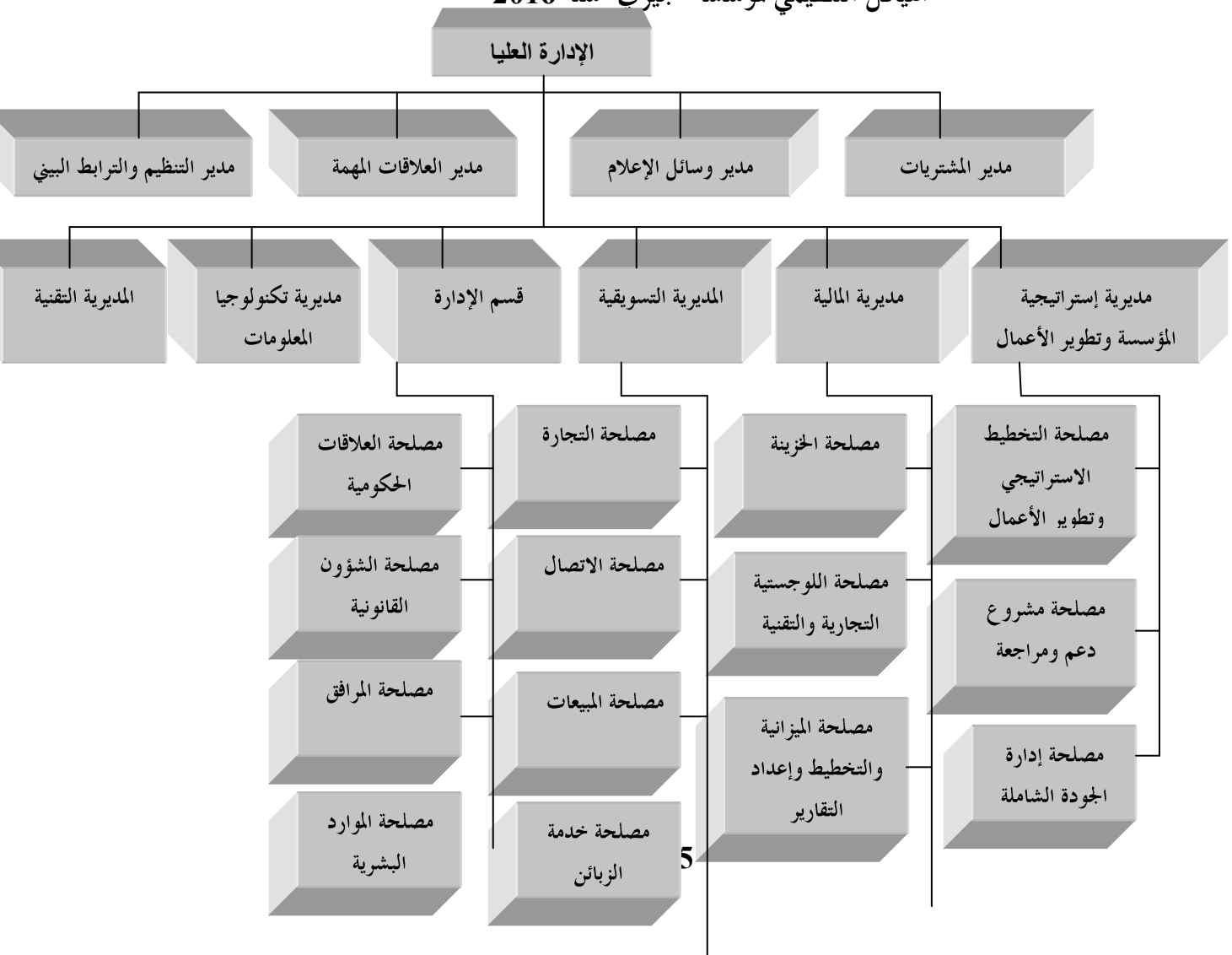
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

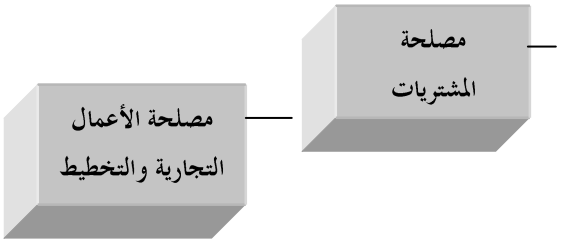
إدارة التسويق بمؤسسة "موبيليس"



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

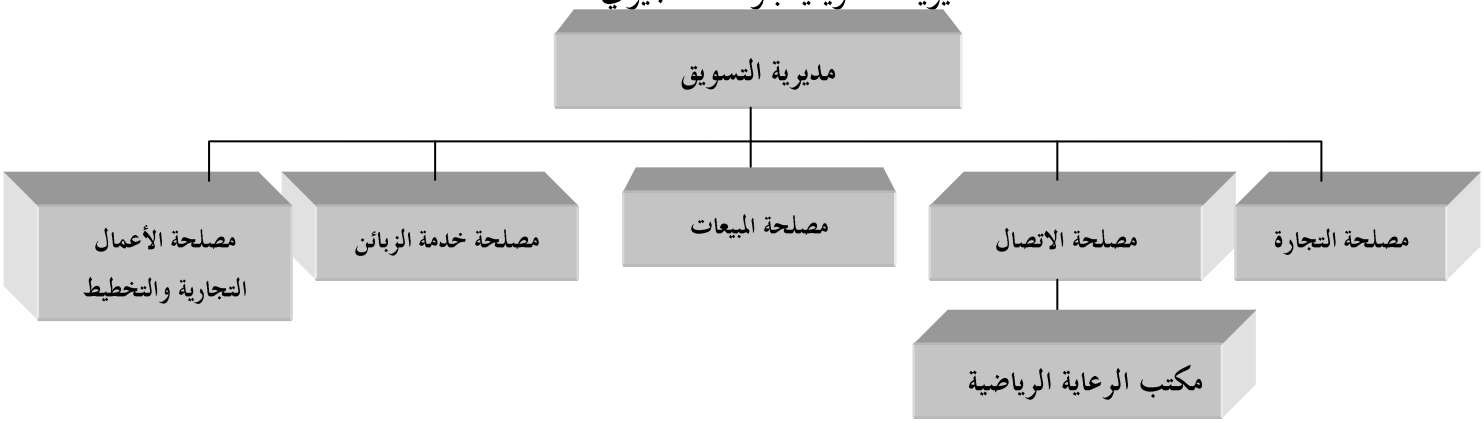
الهيكل التنظيمي لمؤسسة "جيزي" سنة 2016





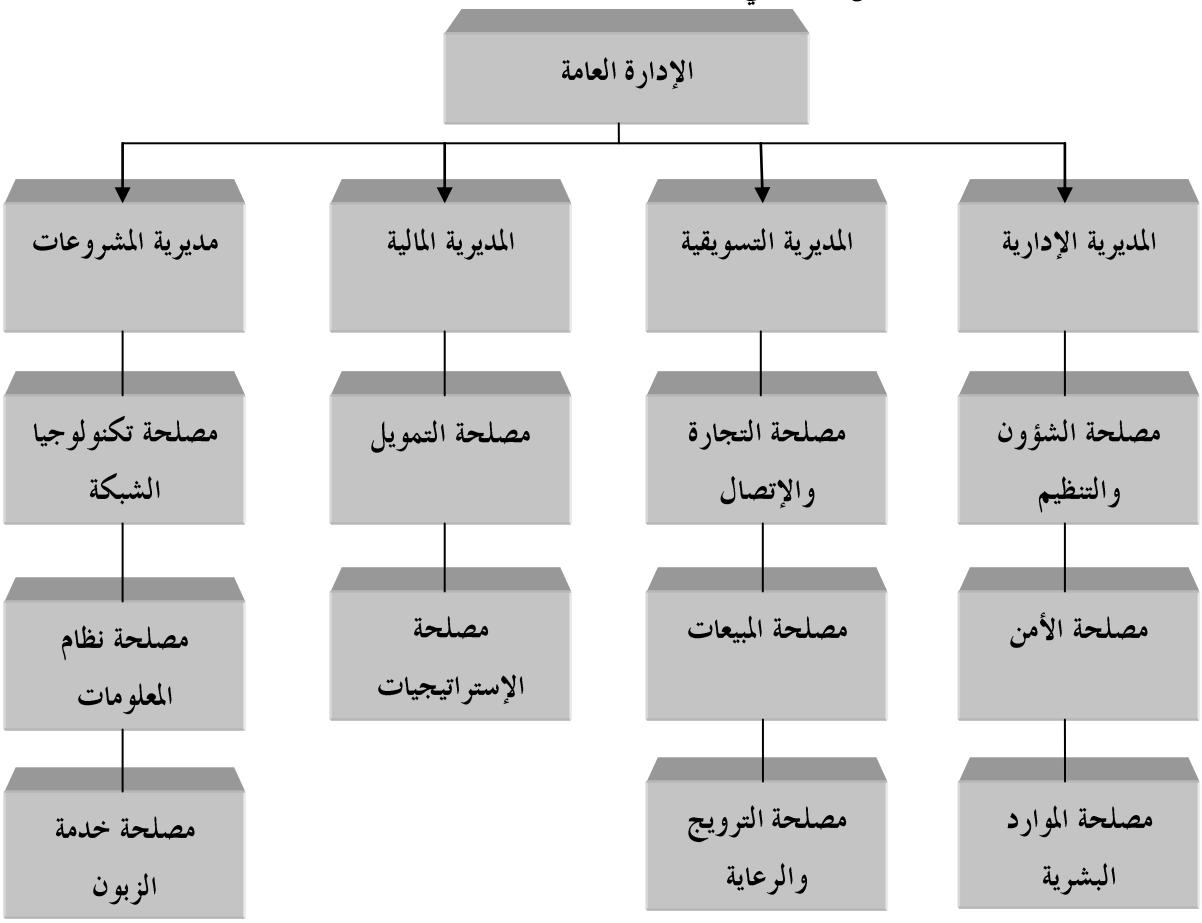
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

المديرية التسويقية بمؤسسة "جيزي"



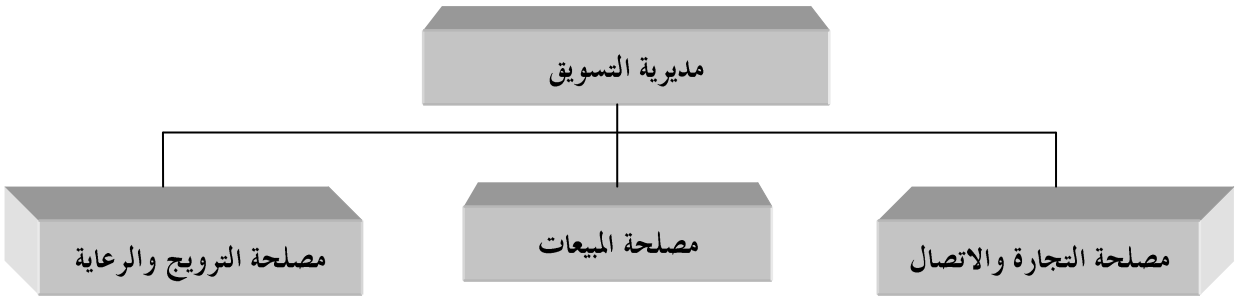
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

الهيكل التنظيمي لمؤسسة "أوريدو"سنة 2016



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

المديرية التسويقية بمؤسسة "أوريدو"



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

الملحق رقم (10)

بعض الجرائد الرسمية

غير أن سقف 800.000 دج لا يطبق إذا كانت السيارات السياحية تشكل الأداة الرئيسية لنشاط المؤسسة.

يتم حساب قاعدة الاهتلاكات .....(الباقي بدون تغيير)....."

المادة 3 : تعدل أحكام الفقرة 2 من المادة 169 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة وتحرر كما يأتي :

"*المادة 169-1* .....(بدون تغيير).....

2 – غير أنه يمكن خصم المبالغ المخصصة للإشهار المالي والكفالة والرعاية الخاصة بالأنشطة الرياضية وترقية مبادرات الشباب من أجل تحديد الربح الجبائي شريطة إثباتها في حدود نسبة 10٪ من رقم أعمال السنة المالية بالنسبة للأشخاص المعنويين و/أو الطبيعيين، وفي حد أقصاه ستة ملايين دينار (6.000.000 دج).

وتستفيد كذلك من هذا الخصم .....(الباقي بدون تغيير)....."

المادة 4 : تعدل أحكام المادة 211 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة وتحرر كما يأتي :

"*المادة 211* : يحصل مبلغ الدفع الجزافي بتطبيق نسبة 2٪ على مجموع المدفوعات السنوية الخاضعة للضريبة.

يتعلق الدفع الجزافي .....(الباقي بدون تغيير)....."

المادة 5 : تعدل الفقرة 2 من المادة 300 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة وتحرّر كما يأتي :

"*المادة 300-1* : تحدث لدى كل دائرة لجنة للطعن .....(بدون تغيير).....

2 – تبدي اللجنة رأيها في الطلبات الرامية إلى الحصول على تصحيح الأخطاء المرتكبة في إقرار أساس الضريبة أو في حسابها أو الاستفادة من حق ناتج عن حكم تشريعي أو تنظيمي.

يجب أن تشمل هذه الطلبات أقساط الضرائب المباشرة أو الرسوم المماثلة التي تقل عن 500.000 دج أو تعادلها وكذا بالنسبة للرسم المطبق على القيمة المضافة التي تقل عن 500.000 دج أو تعادلها، والتي اتخذت الإدارة مسبقا بشأنها قرارا بالرفض الكلي أو الجزئي.

يجب أن تعرض الطلبات على اللجنة في أجل شهرين (2) اعتبارا من تاريخ تبليغ قرار الإدارة.

أما الطلبات التي ليس لها أثر موقف، فيقدمها المكلفون بالضريبة المعنيون لرئيس اللجنة.

3 – .....(الباقي بدون تغيير)....."

المادة 6 : تعدل الفقرة 2 من المادة 301من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة وتحرر كما يأتي :

"*المادة 301-1* : تؤسس لدى كل ولاية لجنة للطعن في الضرائب المباشرة والرسم على القيمة المضافة تضم .....(بدون تغيير).....

2 – تبدي اللجنة رأيها في الطلبات الرامية إلى الحصول إما على تصحيح الأخطاء المرتكبة في إقرار أساس الضريبة أو حسابها وإما الاستفادة عن حق مترتب على حكم تشريعي أو تنظيمي.

ويجب أن تنصبّ هذه الطلبات، على ما يأتي :

المـــادّة 97 : يمكن أن يسند تنظيم التظاهرات الرياضية الكبرى والمنافسات الرياضية الدولية التي تجري على التراب الوطني، إلى لجان تنظيم تنشأ عن طريق التنظيم.

الفصل الثالث عشر
أحكام خاصة

المـــادّة 98 : يتـــخـــذ الوزير المكلف بالرياضـــة التدابير الضرورية لترقية وحماية أخلاقيات الرياضة والوقـــاية من تعـــاطي المنشطات والوقـــاية منهـــا بالتنسيق مع اللجنة الوطنية الأولمبية والاتحاديات الرياضية الوطنية، وكذا الهيـئات الدولية المؤهلة لذلك.

المـــادّة 99 : زيادة على العقوبات المنصوص عليها في التشريع المعمول به، يتعرض الرياضي أو مجموعة الرياضيين ومستخدمو التأطير، في حالة ارتكابهم أخطاء جسيمة أو عدم مراعاتهم القوانين والأنظمة الرياضية، إلى عقوبات تأديبية.

تحدّد حالات الخطأ الجسيم وطبيعة العقوبة وكيفيات تطبيقها وكذلك طرق الطعن، في القوانين الأساسية للهيئات الرياضية.

المـــادّة 100 : زيادة على الأحكام المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما، يمكن الوزير المكلف بالرياضة، في حالة ارتكاب أخطاء جسيمة تترتب عليها مسؤولية الاتحاديات والهياكل المنضمّة إليها وكذا مسؤولية مسيّريها، أن يقرر، بعد أخذ رأي المرصد الوطني للرياضة واللجنة الوطنية الأولمبية، اتخاذ التدابير التأديبية و/أو التحفظية الآتية أو بعضها :

– التوقيف المؤقت لأنشطة الاتحادية الرياضية الوطنية أو الرابطة أو النادي الرياضي،

– التوقيف المؤقت أو الإقصاء لعضو أو أعضاء الأجهزة المسيرة للاتحادية الرياضية الوطنية أو الرابطة أو النادي الرياضي،

– التجديد المسبق للهيئات التنفيذية للاتحادية الرياضية الوطنية أوالرابطات أو النادي الرياضي،

– وضع إجراءات تسيير خاصة ومؤقتة من أجل ضمان استمرارية أنشطة الاتحادية الرياضية الوطنية أو الرابطة أو النادي الرياضي.

يمكن أن تكون التدابير التأديبية التي يتخذها الوزير المكلف بالرياضة محل طعن طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المـــادّة 101 : تطبق العقوبات المنصوص عليها في المادة 100 أعلاه، على كل اتحادية وطنية رياضية أو رابطة أو ناد رياضي أو كل شخص طبيعي أو اعتباري ينظم تظاهرات رياضية مفتوحة للمشاركة الدولية دون الموافقة المسبقة للوزير المكلف بالرياضة.

المـــادّة 102 : يجب على كل ناد رياضي أو رابطة رياضية أن تطابق عملها، في إطار تنظيم المنافسات الرياضيـــة، مع البـــرنامج الذي تسطره الاتحـــادية الرياضية الوطنية المنضمّة إليها.

يؤدي عدم احترام الأحكام المقررة في الفقرة أعلاه إلى دفع غـرامـة مـاليـة تتـراوح من 50.000 دج إلى 90.000 دج تقـررها وتحـصلها الاتحـادية الرياضيـة الوطنية المعنية، طبقا للإجراءات المنصوص عليها في قانونها الأساسي.

الفصل الرابع عشر
أحكام جزائية

المـادّة 103 : يعاقب بغرامة من 500.000 دج إلى 1.000.000 دج، كل منظم لتظاهرات ومنافسات رياضية، إذا لم يكتتب تأمينا خاصا لتغطية الأخطار المحتملة في إطار الأنشطة الرياضية المنظمة.

وفي حالة العود تضاعف الغرامة .

يمكن في هذه الحالة، النطق بحل الهيكل طبقا للمادّة 9 (الفقرة 5) من قانون العقوبات.

المـادّة 104 : يعاقب طبقا للتشريع المعمول به كل مستغل لمنشأة تستقبل أنشطة بدنية ورياضية، على عدم اكتتاب تأمين خاص لتغطية الأخطار المحتملة في إطار الأنشطة الرياضية المنظمة.

المـادّة 105 : يعاقب بالحبس من شهر واحد (1) إلى شهرين (2) وبغرامة من 30.000 دج إلى 50.000 دج أو بإحدى هاتين العـقـوبتـين فـقط ، كل من يدخل مشروبات كحولية داخل منشأة رياضية أو بمناسبة تظاهرة رياضية.

المـادّة 106 : يعاقب بالحبس من ستة (6) أشهر إلى سنة (1) وبغرامة من 30.000 دج إلى 50.000 دج أو بإحدى هاتين العـقـوبتـين فـقط، كل من يثـيـر المتفرجين إلى استعمال العنف أو يدخل صواريخ دخانية نارية أو ألعاب نارية أو مفرقعات أو يقذف بأشياء مهما تكن طبيعتها داخل الملعب.

تحوّل كل الحصص التي وُظّفت جزئيا أو كليا في مجال غير مطابق لمجال تخصيصها، أو التي تصبح بدون غرض خلال السنة المالية الموالية للسنة التي تشكلت فيها، إلى نتائج السنة المعنية. وإذا لم تقم المؤسسة نفسها بتحويل هذه الحصص، تقوم الإدارة بالتصحيحات الضرورية.

6 – .....(الباقي بدون تغيير)....."

المادة 8 : تحدث ضمن قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة مادة 141 مكرر تحرر كما يأتي :

"*المادة 141 مكرر :* عندما تشارك مؤسسة مستغلة في الجزائر أو خارج الجزائر، حسب الحالة، بصفة مباشرة أو غير مباشرة، في إدارة أو مراقبة أو في رأسمال مؤسسة مستغلة في الجزائر أو خارج الجزائر، أو شارك نفس الأشخاص، بصفة مباشرة أو غير مباشرة في إدارة أو مراقبة أو في رأسمال مؤسسة مستغلة في الجزائر أو خارج الجزائر، وأن هاتين المؤسستين تكونان في كلتا الحالتين، مقيدتين في علاقاتهما التجارية أو المالية بشروط تختلف عن تلك التي يمكن الاتفاق عليها بين مؤسسات مستقلة ، فإن الأرباح التي كان من الممكن تحقيقها من طرف المؤسسة المستغلة في الجزائر، ولكن لم يتم تحقيقها بسبب هذه الشروط المختلفة، يتم إدراجها ضمن أرباح هذه المؤسسة الخاضعة للضريبة".

المادة 9 : تعدل أحكام المادة 144 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة وتحرر كما يأتي :

"*المادة 144 :* لا تدخل إعانات التجهيز التي تمنحها الدولة أو الجماعات الإقليمية للمؤسسات ضمن النتائج المحققة في السنة المالية الجارية عند تاريخ دفعها.

يتم ربط هذه الإعانات بأجزاء متساوية ، بالأرباح الخاضعة للضريبة المحققة في كل سنة من السنوات المالية الخمس (5) الموالية.

في حالة التنازل عن التثبيتات التي تم اقتناؤها عن طريق هذه الإعانات، يطرح جزء الإعانة الذي لم يتم ربطه بأسس الضريبة من القيمة الحسابية لهذه التثبيتات من أجل تحديد فائض القيمة الخاضع للضريبة أو ناقص القيمة".

المادة 10 : تعدل أحكام المادة 152من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة وتحرر كما يأتي :

"*المادة 152 :* يجب على المكلفين بالضريبة المشار إليهم في المادة 136 ....(بدون تغيير حتى) للمستخدمين الأجراء لمؤسستهم.

ويجب عليهم إرفاق تصريحاتهم .....(بدون تغيير حتى) النتائج المبينة في التصريح".

المادة 11 : تعدل أحكام المادة 156 مكرر من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة وتحرر كما يأتي :

"*المادة 156 مكرر :* يمكن المؤسسات الأجنبية....(بدون تغيير حتى) المنصوص عليه في المادة 148 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة. وفي هذه الحالة، يتم الاختيار عن طريق البريد المرسل إلى مديرية المؤسسات الكبرى في أجل لا يتعدى خمسة عشر (15) يوما، اعتبارا من تاريخ التوقيع على العقد أو ملحق العقد".

المادة 12 : تلغى أحكام المادة 162 مكرر من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة.

المادة 13 : تعدل أحكام المادة 169من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة وتحرر كما يأتي :

"*المادة 169 – 1 :* لا تكون قابلة للخصم ....(بدون تغيير حتى) مالم تتجاوز مبلغا سنويا قدره مائتا ألف دينار (200.000 د.ج)

– مصاريف حفلات الاستقبال ....(بدون تغيير حتى) باستغلال المؤسسة.

2 – غير أنه، يمكن خصم المبالغ ....(بدون تغيير حتى) في حد أقصاه عشرة ملايين دينار (10.000.000 د.ج).

وتستفيد كذلك ....(بدون تغيير حتى) عن طريق التنظيم".

المادة 14 : تعدل وتتمم أحكام المادة 183 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة وتحرر كما يأتي :

"*المادة 183 :* يجب على المكلفين بالضريبة الخاضعين للضريبة على أرباح الشركات أو الضريبة على الدخل الإجمالي أو الضريبة الجزافية الوحيدة ....(الباقي بدون تغيير)...."

المادة 15 : تعدل وتتمم أحكام المادة 192 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة وتحرر كما يأتي :

"*المادة 192 – 1 :* تفرض تلقائيا الضريبة على المكلف بالضريبة الذي لم يقدم ....(بدون تغيير حتى) كوثائق إثبات من أجل تطبيق أحكام المقطعين 1و 2 من هذه الفقرة.

تطبق أحكام هذه المادة على الضريبة الجزافية الوحيدة".

المادة 16 : تلغى أحكام الفقرة 3 من المادة 169 وأحكام المادة 219 مكرر من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة.

المادة 17 : تعدل وتتمم أحكام المادة 220 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة وتحرر كما يأتي :

"*المادة 220 :* لا يدخل ضمن رقم الأعمال ....(بدون تغيير حتى) في إطار عقد الاعتماد الإيجاري المالي.

6 – العمليات المنجزة بين الشركات الأعضاء التابعة لنفس المجموعة مثلما حددته المادة 138 مكرر من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة".

المادة 18 : تلغى أحكام الفقرة 1 من المادة 221 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة.

المادة 19 : تعدل أحكام المادة 224 – 1 من قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة وتحرر كما يأتي :

"*المادة 224 – 1 :* يتعين على كل شخص طبيعي ....(بدون تغيير حتى) المشار إليها في المواد 11و18 و151 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة أو تلك المنصوص عليها ....(الباقي بدون تغيير)....."

المادة 20 : تعدل وتتمم أحكام المادة 365 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة وتحرر كما يأتي :

"*المادة 365 :* بغض النظر عن كل الأحكام المخالفة، يسدد المكلفون بالضريبة الخاضعون لنظام الضريبة الجزافية الوحيدة لدى قابض الضرائب الذي يتبع له مكان ممارسة أنشطتهم الخاضعة للضريبة، ضمن الشروط الآتية :

– يتفق على النظام الجزافي حسب الأحكام الواردة في المادتين282 مكرر 1 و282 مكرر 2 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة،

– تدفع الضريبة الجزافية الوحيدة بالربع (1/4) كل ثلاثة (3) أشهر قبل آخر يوم من كل فصل مدني.

عندما ينقضي الفصل ....(بدون تغيير حتى) يستمر المكلف بالضريبة في تسديد الضريبة الجزافية الوحيدة على أساس النظام الجزافي السابق".

المادة 21 : تحدث ضمن قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة مادة 365 مكرر تحرر كما يأتي :

"*المادة 365 مكرر :* لا يمكن أن يقل مبلغ الضريبة المستحقة من الأشخاص الطبيعيين الخاضعين للضريبة الجزافية الوحيدة عن 5.000 دج بالنسبة لكل سنة مالية، مهما يكن رقم الأعمال المحقق.

بغضّ النظر عن أحكام المادة 282 مكرر 2 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، يخصص مجموع ناتج الحد الأدنى من الضريبة المفروضة لفائدة البلدية".

المادة 22 : تعدل وتتمم أحكام المادة 402 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة وتحرر كما يأتي :

"*المادة 402 – 1 :* يترتب قانونا على التأخير في دفع الضرائب والرسوم التي تحصل عن طريق الجداول ....(بدون تغيير حتى) لغاية سقف 25%.

إستمارة التحكيم الخاصة بالإستبيان

لقد تم تحكيم الاستبيان الخاص بالمذكرة من طرف الأساتذة الكرام الآتية أسماؤهم:

الاسم واللقب	الجامعة	الدرجة العلمية	الإمضاء
مولوج كمال	جامعة المدية	أستاذ محاضر قسم"أ"	
كشيدة حبيبة	جامعة المدية	أستاذة محاضرة قسم"ب"	
بوظراف الجيلالي	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر قسم"أ"	
كمال بن يمينة	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر قسم"ب"	
بودلة يوسف	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم"أ"	
نشأت ادوارد	جامعة بني سويف (مصر)	دكتور (مدرس)	