الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

العنوان : الفكر التسويقي في صناعة كرة القدم.

(دراسة مدعمة بأمثلة و تجارب ميدانية عن التطبيقات التسويقية في كبريات الفرق المحترفة لكرة القدم عبر العالم).

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية

تخصص : تسويق

إعداد الطالب :

دميش محمد

إشراف الدكتور :

علي عبد الله

السنة الجامعية : 2014 / 2015

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

العنوان : الفكر التسويقي في صناعة كرة القدم.

(دراسة مدعمة بأمثلة و تجارب ميدانية عن التطبيقات التسويقية في كبريات الفرق المحترفة لكرة القدم عبر العالم).

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية

تخصص : تسويق

إعداد الطالب :

دميش محمد

أمام اللجنة المشكلة من :

رزيق كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	رئيسا
علي عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	مشرفا ومقررا
ناصر مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
سويسي عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	عضوا مناقشا
بريش عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للتجارة الجزائر	عضوا مناقشا
حنيش الحاج	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2014 / 2015

الإهداء

إلى والداي العزيزين، أطال الله في عمرهما وجازاهما بكل الخير و الإحسان

إلى زوجتي الغالية

إلى كل إخوتي و أخواتي

إلى كل أفراد عائلتي و عائلة زوجتي

إلى كل أصدقائي و أحبابي و معارفي

إلى كل هؤلاء، اهدي هذا البحث.

ربي إني لا أحصي ثناءا عليك أنت كما أثنيت على نفسك، فلك الحمد و لك الشكر حتى ترضى.

جزيل الشكر و عميق الإمتنان للأستاذ علي عبد الله على قبوله الإشراف و المساهمة في إنجاز هذا البحث، وعلى نصائحه و توجيهاته القيمة.

موصول الشكر لأساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، على مجهودهم في قراءة هذا البحث، و تحمل مشقة فحصه و تقويمه.

و حتى لا نبخس الناس أشيائهم هذه كلمة شكر من أعماق القلب إلى كل من مد يد العون للباحث من أجل إنجاز هذا البحث.

ملخص

تحولت كرة القدم في العقود القلائل الماضية إلى ظاهرة إجتماعية تصطبغ بها أغلب المجتمعات البشرية.

كما إصطبغت بصبغة تجارية و إقتصادية، فوسائل الإعلام جعلت منها إحدى الوسائل المفضلة لجلب أكبر قدر ممكن من المشاهدين، و تهافتت المؤسسات على الظفر بعقد رعاية لهذا النجم أو ذاك الفريق طمعا في الحصول على مستويات شهرة عالية لعلامتها التجارية، باختصار أضحت كرة القدم نشاطا إقتصاديا منتجا للثروة كبقية الأنشطة الإقتصادية الأخرى.

و في هذا السياق الذي أحدثته كرة القدم و تغييرها لنمط و معيشة الأفراد، أيقن مسيرو المؤسسات و فرق كرة القدم في الدول المتقدمة بشكل خاص أن هنالك مجالا جديدا للإستثمار قد ولد أمامهم، و أن هنالك إمكانية للرفع من رقم أعمالهم و زيادة أرباحهم، إلا أن إستغلال الوضع الجديد لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال زيادة رقعة الأسواق و جذب المزيد من العشاق بعد إقناعهم بالعرض المقدم لهم، على أن يراعي هذا العرض خصوصيات الظاهرة الرياضية، و أن يلم بما يطلبه و ينتظره المستهلك عندما يقدم على إقتناء ما يمكن أن يطلق عليه المنتوج الرياضي.

و سعى الباحث عبر هذا البحث إلى مناقشة : ماذا يمكن أن يقدم الفكر التسويقي لصناعة كرة القدم بشكل عام، و لفريق محترف لكرة القدم بشكل خاص ؟

الكلمات المفتاحية : الفكر التسويقي، فريق محترف، إقتصاد الرياضة,، التسويق الرياضي، المزيج التسويقي الرياضي.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء.....	
الشكر و التقدير.....	
الملخص.....	
قائمة المحتويات.....	
قائمة الجداول.....	
قائمة الأشكال.....	
تعريف المختصرات.....	
محتويات الرسالة	
الباب الأول : صناعة كرة القدم	24
الفصل الأول : كرة القدم : من الهواية إلى الإحتراف.....	24
الفصل الثاني : الطلب و الإستهلاك في صناعة كرة القدم.....	142
الباب الثاني : الفكر التسويقي في فرق كرة القدم المحترفة	196
الفصل الثالث : التسويق الرياضي : السياق و المضمون	197
الفصل الرابع : محاولة إقتراح مزيج تسويقي لفريق كرة قدم محترف (المزيج التسويقي الرياضي).....	340
النتائج و المناقشة و التوصيات.....	456
المراجع.....	468

الملخص باللغة الفرنسية.....	484
الملخص باللغة الإنجليزية.....	485

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نتائج دراسة Big Count لسنة 2006 .	34
02	أكبر 10 تنقّلات و تحويلات في تاريخ كرة القدم.	42
03	تطوّر الأشكال القانونية لفرق كرة القدم المحترفة 1977-2002 في فرنسا (القسم الأول).	56
04	توزيع فرق القسم الأول بحسب الشكل القانوني مع نهاية الموسم الرياضي 2001/ 2002.	57
05	توزيع فرق القسم الأول بحسب الشكل القانوني مع نهاية الموسم الرياضي 2011/ 2012.	57
06	ميزانية FIFA 2003-2006.	80
07	تطور حقوق النقل التلفزيوني لمباريات كرة القدم في أروبا ما بين 1991 و 2001.	87
08	تطور حقوق النقل التلفزيوني لمباريات كرة القدم في فرنسا ما بين 1998 و 2012.	88
09	مستوى الدعم العمومي المركزي للرياضة في بعض الدول الأوروبية.	97
10	هيكل الدعم العمومي لبعض الدول الأوروبية.	98
11	رزنامة تمويل فرق الدوري الفرنسي لكرة القدم للقسم الأول بواسطة الإعانات العمومية.	98
12	مختلف أشكال الممارسة الرياضية للأشخاص ما بين 15-75 سنة (جويلية 2000).	105
13	الأنشطة البدنية والرياضية بحسب الممارسة.	107
14	الإلتزام الرياضي للمجتمع المدروس 15-75 سنة.	109
15	مدونة الأنشطة البدنية والرياضية (NAPS) الفرنسية.	114
16	حجم الممارسة الرياضية في فرنسا بحسب NAPS دراسة 2000.	116
17	تطور حجم النفقات الرياضية في فرنسا ما بين 1999 و 2000.	117
18	استهلاك الأسر من السلع والخدمات الرياضية للفترة 1995- 2000.	118

19	الإنفاق العمومي في القطاع الرياضي وتطوره ما بين 99 و 2000.	120
20	هيكل الصادرات والواردات الفرنسية ما بين 1999 و 2000 في القطاع الرياضي.	122
21	الإنتاج العالمي من الأحذية الرياضية (إنتاج أكبر عشر شركات) سنة 2001.	127
22	رقم الأعمال المحقق من قبل فرق الدرجة الأولى الفرنسية بعد الموسم 2002-2003.	130
23	جدول تفصيلي للمكافآت والمنح للفرق المشاركة في دوري أبطال أوربا 2005/2004.	131
24	السوسيولوجيا، الأنثروبولوجيا، والإيثنولوجيا.	150
25	نسب الممارسة الرياضية في فرنسا حسب العديد من الدراسات.	156
26	الأنشطة البدنية والرياضية الأكثر ممارسة بحسب دراسة BNA وCREDOC .	158
27	تعداد أبرز الإتحادات الفرنسية سنة 1997.	160
28	متوسط نسب مشتريات المعدات الرياضية لأسرة فرنسية بدخل شهري يفوق 24.000 فرنك.	165
29	توزيع الممارسة الرياضية حسب الطبقة المهنية لرب الأسرة في فرنسا سنة 1991 (%).	166
30	المشاركة الجمعوية (Associative) لدى أرباب الأسر الفرنسية سنة 1997 (%).	168
31	متوسط النفقات السنوية للحصول على الخدمات الرياضية لرب الأسرة فرنسية سنة 1997 نسبة من باقي النفقات / الوحدة فرنك فرنسي.	169
32	توزيع الممارسة الرياضية حسب الشهادة في فرنسا سنة 1997 (%).	170
33	نسبة المنخرطين فى جمعيات أو فرق رياضية بحسب الشهادة في فرنسا (%).	171
34	حجم الممارسة الرياضية حسب الشريحة العمرية في فرنسا منذ 1997 (%).	173
35	درجة الانتماء إلى جمعية أو فريق رياضي بحسب الشريحة العمرية في فرنسا سنة 1997 (%).	174
36	توزيع الممارسة الرياضية في فرنسا بحسب الجنس (%).	175
37	الممارسات الرياضية بحسب الجنس فرنسا 1997.	176

38	نسبة النساء في بعض الإتحادات الفرنسية سنة 1995.	177
39	درجة الإلتزام الرياضي في فرنسا حسب الجنسين سنة 1997 (%).	178
40	متوسط ارتياد منافسة رياضية مدفوعة من قبل الفرنسيين سنة 1996 بناءا على الإختلاف الجنسي.	178
41	الحاجات لMaslow واستهلاك المنتجات الرياضية.	182
42	هيراركية Maslow مكيفة لدوافع الإستهلاك الرياضي.	184
43	توسع الأنشطة الوظيفية للإدارة التسويقية.	217
44	أمثلة على توسع الفكر التسويقي نحو قطاعات أنشطة جديدة.	217
45	العوامل المؤثرة على اختيار سياسة الكشط أو الإختراق.	241
46	نفقات الإتصال التسويقي للشركات الفرنسية.	258
47	بعض أهم الدوافع التي تقف وراء الطلب المتزايد على الخدمات.	264
48	تقسيم السلع والخدمات بحسب إدماج الآلة.	272
49	جدول مقارن بين عناصر تقييم جودة السلعة والخدمة.	282
50	مثال عن جدول مقارن لصورة الفريق مقارنة مع فرق أخرى.	296
51	مقترح الشبكة تموضع لفريق محترف (مثال افتراضي).	298
52	مقارنة بين فريق رياضي محترف كمنظمة أعمال و منظمة أعمال تقليدية.	317
53	مصادر الأفكار للمنتجات الجديدة.	352
54	الإبتكارات في الميدان الرياضي وتوزيع وزيادة عدد المستهلكين.	354
55	الإبتكار في الميدان الرياضي وزيادة أشكال الممارسة.	355
56	أثر انتداب Zidane إلى Real Madrid للموسم 2001-2002.	376
57	البيانات والتقسيمات السوسيوديمغرافية للعينة المستقصاة (دراسة Guenzi على 300 من مرتادي ملعب Stadio Delle Alpi خلال الموسم الكروي 2001- 2002).	405
58	توزيع مساحة مشروع OL Land.	415
59	تركيبة بعض المنتجات الحصرية لفريق Olympique de Marseille	420
60	الهيكل الأساسي لمداخيل للفرق في أهم البطولة الأوروبية.	422

61	نموذج عقد رعاية.	429
62	شكل مختصر لميزانية فريق/ منظمة أعمال.	445
63	الشكل العام المقترح للنظام الموازناتي لفريق محترف.	448

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الإطار التنظيمي لممارسة كرة القدم في فرنسا.	47
02	الفريق شبكة معقّدة من العلاقات.	62
03	تطور ميزانية FIFA ما بين 2003-.2006	81
04	تطور حقوق النقل التلفزيوني سنتي 1991 و .2001	87
05	منحنى الطلب على منتوج (×).	148
06	الفكر التسويقي كمنطقة تقاطع أهداف المنظمة والمستهلك.	220
07	منحنى الطلب على منتوج ما.	237
08	سياسات التعامل مع تعديلات أسعار منتجات المنافسين.	242
09	مختلف أنواع قناة التوزيع.	248
10	مكونات عملية الإتصال التسويقي.	253
11	خطوات الإتصال التسويقي.	254
12	الفئات المستهدفة وأزمنة عملية الإتصال في تسويق الخدمات.	281
13	طبيعة ومحددات تطلعات ورضا المستهلك للخدمة.	284
14	محاولة اقتراح لشكل بيئة فريق كرة القدم محترف.	290
15	مقارنة صورة الفريق مع صور فرق منافسة.	294
16	بعض الأشكال المحتملة لدورة حياة الخدمة الرياضية.	306
17	شكل عام للمحيط الذي ينشط فيه فريق محترف.	320
18	الأبعاد الأربعة المستخرجة من علامة الفريق.	324
19	الحلقة التفاضلية للتسويق الرياضي.	327
20	البدائل المحتملة لتطوير رأس المال الزبائني.	399
21	التغير في تركيبة المنتجات المساهمة في إيرادات فرق Série A.	402
22	توزيع مرتادي الملعب الجديد (من بين 60.000 شخص).	414

تعريف المختصرات

الرمز	الإسم الكامل
ف ف	فرنك فرنسي قديم
وم أ	الولايات المتحدة الأمريكية

Symbole	Signification
EUSRL	Entreprise Unique Sportive à Responsabilité Limité
FC	Football Club
FFF	Fédération Française du Football
FIFA	Fédération Internationale du Football Association
NAPS	Nomenclature des Activités Physiques et Sportives
SAEMSL	Société Anonyme d'Economie Mixte Sportive Locale
SAOS	Société Anonyme à Objet Sportif
SASP	Société Anonyme Sportive Professionnelle
TMI	Team Marketing Index

1- تمهيد:

لقد تحولت كرة القدم في العقود القلائل الماضية إلى ظاهرة إجتماعية تصطبغ بها أغلب المجتمعات البشرية، و أضحت جزءا لا يتجزأ من أحاديثنا ومن حياتنا اليومية، و لأدل على ذلك سوى تلك الأيام أو السويعات التي تسبق مباراة هامة في كرة القدم، حيث تتوقف حركة الحياة، و تكاد الشوارع تخلو من المارة، أو تلك الممارسات و التعاليق الرياضية التي مافتئت تلج القاموس اللغوي للأفراد.

كما أن كرة القدم إصطبغت بصبغة تجارية و إقتصادية، فوسائل الإعلام جعلت منها إحدى الوسائل المفضلة لجلب أكبر قدر ممكن من المشاهدين، و تهافتت المؤسسات على الظفر بعقد رعاية لهذا النجم أو ذاك الفريق طمعا في الحصول على مستويات شهرة عالية لعلامتها التجارية.

بعبارة بسيطة أضحت كرة القدم تتمتع بمكانة هامة على الصعيد الإجتماعي و الإقتصادي، إذ و بإطلالة سريعة على أهم المجمعات المعتمدة من قبل المحاسبة الوطنية في الدول المنضوية تحت مظلة منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية OCDE (الإستهلاك الوطني، الناتج المحلي الخام،...الخ) تشير الأرقام إلى أن صناعة كرة القدم باتت تمثل ما بين 0,5 إلى 2% من قيمة الإقتصاد الوطني لتلك الدول، و هذا خبير الإقتصاد الفرنسي Jean François Bourg أشار إلى أن رقم أعمال القطاع الرياضي قدر سنة 2004 ب 400 مليار دولار، و أن العائدات التسويقية للإتحادية الفرنسية لكرة القدم تضاعفت حوالي 100% سنة فقط بعد تتويج فرنسا بمونديال 1998، باختصار تحولت كرة القدم إلى نشاط إقتصادي منتج للثروة شأنه في ذلك شأن بقية الأنشطة الإقتصادية الأخرى.

و في هذا السياق و هذه الأرقام التي أحدثتها كرة القدم، و تغييرها لنمط و معيشة الأفراد – إذ أنهم أضحوا يربطون مشترياتهم من الملابس، السيارات، الأحذية، الأغذية و أشياء أخرى

بتصرفات النجم الفلاني أو النجم العلاني، لأنها في إعتقادهم تمنحهم أبعاد رمزية و قيم إجتماعية يحصلون عليها من الآخرين، باعتبار أن نجوم اللعبة قد أصبحوا علامات تجارية في حد ذاتهم – أيقن مسيرو المؤسسات و فرق كرة القدم في الدول المتقدمة بشكل خاص أن هنالك مجالا جديدا للإستثمار قد ولد أمامهم، و أن هنالك إمكانية للرفع من رقم أعمالهم و زيادة أرباحهم، إلا أن إستغلال الوضع الجديد لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال زيادة رقعة الأسواق و جذب المزيد من العشاق بعد إقناعهم بالعرض المقدم لهم، على أن يراعي هذا العرض خصوصيات الظاهرة الرياضية، و أن يلم بما يطلبه و ينتظره المستهلك عندما يقدم على إقتناء ما يمكن أن يطلق عليه المنتوج الرياضي.

و إعتقد الباحث أن إعتماد مقاربة تسويقية بفرق كرة القدم، يمكن أن يكون مساعدا و بشكل كبير على جعلها مؤسسات قائمة بذاتها، على نقلها من مجرد فرق تدار بعقلية إجتماعية إلى مؤسسات تدار بنفس الطريقة التي تدار بها أية منظمة أعمال كلاسيكية.

غير أن الباحث يرى أنه إلى أنه يتوجب كمرحلة أولى في عملية التحول أو الإصلاح هذه تكوين رصيد معرفي حول ماهية التسويق الرياضي و مناقشة و إبراز أهم القضايا المرتبطة به، لذلك سعى من خلال صفحات البحث الإجابة عن سؤال مركزي و جوهري في عملية التحول و الإصلاح المنشودة، يدور حول:

– ماذا يمكن أن يقدم الفكر التسويقي لصناعة كرة القدم بشكل عام، و لفريق محترف لكرة القدم بشكل خاص ؟.

و الوصول إلى الإجابة عن هذا السؤال المركزي يتطلب تقسيمه و تجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية، أهمها:

- ✓ كيف إنتقلت الرياضة عموما و كرة القدم خصوصا من الهواية إلى الإحتراف؟
- ✓ ما خصوصيات الطلب و الإستهلاك في هذه الصناعة؟

✓ كيف يمكن نقل الفكر التسويقي في إدارة الأعمال و من منظمات الأعمال التقليدية نحو الفرق المحترفة لكرة القدم ؟

✓ هل يستطيع المزيج التسويقي بمكوناته المعروفة أن يكون مساعدا للفريق المحترف لكرة القدم في تحقيق الهداف التسويقية الموضوعة ؟

2- فرضيات الدراسة:

لقد تطلبت محاولة الإجابة عن الأسئلة الفرعية السابقة، وضع مجموعة من الفرضيات تعتبر بمثابة إجابات مقترحة، سعى الباحث إلى التثبت من صحتها أو خطأ عبر فصول هذه الدراسة، و هذه الفرضيات هي:

✓ أن هناك العديد من العوامل و المؤثرات التي ساهمت في إنتقال كرة القدم من مجرد ممارسات بغرض قضاء وقت الفراغ إلى مهنة و مصدر رزق الكثير، بل و إلى النشاط اقتصادي قائم على ذاته.

✓ الطلب في هذه الصناعة يحمل مجموعة من الخصائص تجعله مختلفا عن الطلب في قطاعات أو صناعات أخرى.

✓ يمكن إعتماد مقاربة تسويقية في صناعة كرة القدم، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الطلب في صناعة كرة القدم.

✓ من الضروري تنميط العرض المقترح (المزيج التسويقي بشكل خاص) بما يتلاءم و خصوصيات الطلب في هذه الصناعة، غير أن هناك مجموعة من الصعوبات التي يمكن أن تعيق تطبيق الفكر التسويقي و ممارسته بشكل جيد في فريق محترف لكرة القدم.

3- أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من:

✓ أهمية الرياضة عموما و كرة القدم خصوصا في مختلف دول العالم، إذ أصبحت كرة القدم من المؤشرات التي تستعمل أحيانا لتصنيف و ترتيب الدول، كما أن كرة القدم قد أصبحت مجالا و سبيلا لتشريف الوطن و إكسابه الإحترام و التقدير و تعزيز الولاء و الإنتماء لدى الأشخاص.

✓ إمكانية تحقيق مداخيل معتبرة و إنشاء مناصب شغل، و من ثم المساهمة في زيادة الناتج المحلي الخام.

✓ بإمكان حركية النشاط الرياضي أن تساهم في إحداث حركية في قطاعات أخرى مرتبطة به (الإعلام، النسيج، الإشهار، ...الخ).

4- أهداف الدراسة:

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تبيان و إبراز إمكانية الإستفادة من الفكر التسويقي و تطبيقاته في فرق كرة القدم.

و تندرج تحت هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الضمنية منها:

✓ إبراز التحول الكبير الذي شهدته كرة القدم، و إنتقالها من مجرد رياضة أو هواية لملأ الفراغ إلى صناعة و حرفة و مصدر رزق للكثيرين، و من ثم إبراز الأهمية الإقتصادية لهذه الصناعة على مستوى الإقتصاد الوطني.

✓ دراسة و إبراز خصائص الطلب و الإستهلاك في صناعة كرة القدم، و إختلافه عن الطلب في صناعات أخرى.

✓ إبراز سياق و مضمون التسويق الرياضي بعد إستعراض مضمون و ماهية التسويق حتى يصير بالإمكان استخراج الخصوصيات التي تميز التسويق الرياضي.

✓ إستعراض و مناقشة الكثير من القضايا و الأفكار حول التسويق الرياضي مدعمة بأمثلة و تجارب مستقاة من العديد من فرق كرة القدم المحترفة عبر العالم.

✓ تقديم بعض التوصيات التي من الممكن المساهمة في تطبيق التسويق الرياضي عمليا في الجزائر بشكل خاص.

5- حدود الدراسة:

يشير الباحث إلى أن الدراسة الحالية محددة من ناحية:

أ. المقاربة:

لقد إستخدم الباحث في هذه الدراسة مقاربة أساسية و مركزية ألا و هي المقاربة التسويقية، بحيث أنه حاول معالجة و التخصص في دراسة صناعة كرة القدم من زاوية تسويقية، فهو لم يحاول الخوض في تحليل مالية و محاسبة فريق كرة قدم محترف (مقاربة مالية) ، أو التعرض بإسهاب للآثار الإجتماعية لكرة القدم (مقاربة إجتماعية) على سبيل المثال، و إنما حاول أن يركز حول دراسة الطلب و الإستهلاك في صناعة كرة القدم و من ثم محاولة تنميط العرض (المزيج التسويقي) بما يؤدي إلى تحقيق توافق بين المطلوب و المعروض.

إضافة إلى المقاربة التسويقية تمت الإستعانة ببعض المقاربات (التاريخية، الإجتماعية، النفسية...الخ) على نطاق ضيق، في مواطن محددة، و بحسب ما تقتضيه الحاجة في التحليل و الشرح.

ج. الزمان:

الحدود الزمنية للدراسة المزمع القيام بها ستتحدد بالمدى الزمني الذي إستغرقه إنجازها(2005 -2015).

6- دوافع إختيار الموضوع:

في الحقيقة هناك مجموعة من الدوافع و المبررات التي سوغت للباحث في ثنايا هذا الموضوع دون غيره، و هي تتراوح ما بين موضوعية و ذاتية، و منها على وجه الخصوص:

- ✓ إهمال صناعة كرة القدم في الجزائر و في العديد من الدول العربية على الرغم من أهميتها و قدرتها على زيادة الدخل الوطني و إمتصاص جزء من البطالة.
- ✓ المساعدة في تحويل فرق كرة القدم في هذه الدول من مجرد فرق تنتظر المساعدات العمومية إلى مؤسسات منشأة للثروة و منتجة لقيمة مضافة.
- ✓ ميول شديد و شغف كبير لدى الباحث بكرة القدم.

7- المنهج المستخدم:

تمحورت هذه الدراسة حول ظاهرة إستطلاعية إستقرائية، حيث أن الهدف النهائي لهذه الدراسة -كما سبق ذكره- هو تبيان و إبراز إمكانية الإستفادة من الفكر التسويقي و تطبيقاته في صناعة كرة القدم، و إلقاء الضوء على الكثير من القضايا و الأفكار التي حملتها كتابات الكتاب و المتخصصين في هذا الميدان بالدول المتقدمة، و إستخراج أمثلة و تجارب من أرض الواقع حول التسويق الرياضي و تعظيم الإستفادة منها، و لتحقيق الهدف المنشود من هذه الدراسة، قام الباحث بإستخدام منهجين أساسين هما:

أ. المنهج الإستنباطي:

من خلال عملية المسح المكتبي و تجميع المراجع المتعلقة أو المرتبطة سواء من قريب أو من بعيد بموضوع الدراسة، و إستخراج منها ما يخدم الدراسة من أفكار، آراء، نماذج و علاقات.

ب. المنهج الإستقرائي:

من خلال إستقراء الواقع و الإطلاع على ما يتواجد من حقائق، تطبيقات و ممارسات، و محل الدراسة هنا ليس فريقا أو منتخبا أو بطولة بعينها، و إنما سيتم الإستشهاد بعدد متنوع من الفرق، المنتخبات و البطولات في شتى البلدان و القارات، حتى يكون بين يدي القارئ أكبر عدد ممكن من التجارب.

و تجدر الإشارة إلى أن هذين المنهجين لم يتم إستخدامها في فصل معين دون الآخر، و إنما تم ذلك بحسب الحاجة إليهما، و غالبا ما تم إعتماد المنهج الإستنباطي في المقام الأول يليه في المقام الثاني المنهج الإستقرائي، و الهدف من ذلك هو مساعدة القارئ في بناء نموذج فكري عن ماهية المصطلح أو الفكرة المراد إيصالها ثم تدعيمها بمثال أو تجربة واقعية.

كما استعان الباحث بمجموعة من الأدوات منها:

- ✓ المقابلات: مع عدد من مسؤولي الفرق و الهيئات الرياضية المشرفة على تسيير شؤون كرة القدم في بعض الدول الأوروبية بشكل خاص.
- ✓ الأدوات الإحصائية و الرياضية: كالأشكال البيانية، الجداول، النسب، ... الخ.

8- الدراسات السابقة:

و هنا يمكن ذكر على سبيل المثال:

1-إبراهيم علي غراب، واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية، حالة المؤسسات و الإتحادات اليمنية، رسالة لنيل درجة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية، تخصص الإدارة و التسيير الرياضي، معهد التربية البدنية و الرياضية بسيدي عبد الله، الجزائر، 2010/2009.

و قد جاء هذا المرجع مقسما إلى ستة فصول حيث تناول :

- ✓ الفصل الأول: المدخل العام للبحث.
- ✓ الفصل الثاني: تعريف التسويق الرياضي.
- ✓ الفصل الثالث: الإتحادات الرياضية العامة.
- ✓ الفصل الرابع : الجانب التطبيقي.
- ✓ الفصل الخامس : عرض و تحليل و تفسير نتائج الإستبيان.
- ✓ الفصل السادس : مناقشة نتائج الإستبيان.

و برغم الإضافة العلمية لهذه الدراسة إلا انها لم تتناول و بشكل كافي قضايا و أفكار أخرى غاية في الأهمية خصوصا ما تعلق منها بالمزيج التسويقي في التسويق الرياضي.

2- بن بوزبان محمد، التسويق الرياضي و السبونسورينغ في الجزائر، عن طريق دراسة إستطلاعية للمؤسسات االممولة للنوادي الرياضية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص تسويق دولي، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2010.

و قد جاء هذا المرجع مقسما إلى ثلاثة فصول حيث تناول :

- ✓ الفصل الأول: التسويق الرياضي : مفاهيم اساسية.
- ✓ الفصل الثاني: السبونسورينغ كأداة من أدوات التسويق الرياضي.
- ✓ الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسات الممولة للنوادي الرياضية.

و كما هو واضح من فصول هذه الدراتسة فإنها إقتصرت فقط على دراسة عنصر واحد من عناصر المزيج التسويقي في التسويق الرياضي، ألا و هو السبونسورينغ أو الرعاية الرياضية.

3- Hillary Commission reporter, sport marketing, Hillary commission supporting sport, Wellington, New Zeeland, 2001.

و هو تقرير من مجموعة تقارير أعدتها لجنة خاصة شكلتها الحكومة النيوزيلندية للنهوض بقطاع كرة القدم بالبلد، و قد إهتم هذا التقرير بمحاولة تقديم توصيات قانونية لتنظيم القطاع الرياضي، و كذا إظهار أهم الأفكار المرتبطة بتطبيق التسويق في كرة القدم، و لكن دون:

- ✓ محاولة لإظهار خصوصية الطلب و الإستهلاك في صناعة كرة القدم.
- ✓ كيفية تنميط العرض في هذه الصناعة حتى ويتوافق و خصوصية الطلب فيها.

9- صعوبات الدراسة :

لم يستقر الأمر حول صياغة الموضوع بالصورة التي خرج بها إلا بعد سنوات من البحث، و ذلك راجع بشكل أساسي و رئيسي للآتي :

- ✓ صعوبة تجميع المراجع ما تطلب بذل مجهودات كبيرة.
- ✓ صعوبة الفصل بين الكثير من القضايا و الأفكار بسبب تنوعها و تعددها و إرتباطها فيما بينها بشكل كبير، ما جعل من عملية التبويب و التصنيف أمرا يتطلب الكثير من المحاولات و النماذج الأولية.

10- مراحل الدراسة :

حتى يصبح بالإمكان الحصول على إجابة عن السؤال المركزي الذي تقوم على أساسه الدراسة المزمع القيام بها، و حتى يصير بالإمكان الإجابة عن الأسئلة الفرعية و إثبات صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعة في نفس الوقت، إعتقد الباحث أن تقسيم الدراسة إلى بابين مقسمين بدورها إلى فصول و عناصر فرعية سيكون مساعدا بشكل كبير، بحيث أن:

أ. الباب الأول:

كان محاولة للإحاطة و الإلمام بصناعة كرة القدم عموما و بالطلب في هذه الصناعة تحديدا، و كيف أنها تحولت من مجرد من الممارسات للترفيه أو لملأ وقت الفراغ إلى صناعة قائمة بذاتها تمثل مصدر رزق للكثيرين.

و هذه المحاولة تمت من خلال التعرض إلى العديد من الأفكار، يتخلص مضمون أهمها على النحو التالي:

✓ إبراز مسار تحول كرة القدم من الهواية إلى الإحتراف، بمعنى انتقالها من مجرد نشاط بدني و ظاهرة إجتماعية إلى قطاع صناعي و نشاط إقتصادي منتج للثروة.

✓ تعداد لأبرز و أهم العوامل و الأسباب التي كانت وراء عولمة كرة القدم ، و ظهور ما يمكن أن نطلق عليه إقتصاد الرياضة، و تأييد هذه الفكرة بأرقام و مؤشرات تؤكد هذه الأهمية و هذا الوزن الإقتصادي.

✓ محاولة لدراسة و تحديد خصائص الطلب في صناعة كرة القدم من خلال تجميع العوامل المؤثرة على توجيه الإستهلاك في هذه الصناعة، و الإستعانة بالنماذج الرائدة في تحليل الإستهلاك و إسقاطها على المجال الرياضي.

ب. الباب الثاني:

هو عبارة عن إجتهاد من الباحث لإبراز و معالجة التسويق الرياضي، و ذلك من خلال تجميع و تحليل ما تمت كتابته من أفكار و قضايا في هذا المجال، و مناقشتها و تقييمها في محاولة لإثراء النقاش حولها و تقديم القيمة المضافة المرجوة، و قد حمل هذا الباب في صفحاته الكثير من تلك القضايا و الأفكار لعل أبرزها:

✓ إستعراض لسياق و مضمون و الإطار العام للتسويق الرياضي ، عبر إستعراض أفكار و قضايا تسويقية ناقشها و عالجها الكثير من الكتاب و المفكرين ممن أدلوا بدلوهم في هذا الحقل من العلوم الإقتصادية.

✓ على غرار المزيج التسويقي في منظمات الأعمال التقليدية و بالنظر إلى خصوصية الطلب و الإستهلاك في صناعة كرة القدم، حاول الباحث إقتراح مجموعة جديدة من الأدوات (المزيج التسويقي الرياضي) والتي بإمكان إدارة التسويق في الفريق المحترف التأثير بواسطتها في سوقها، في محاولة لتزويد التسويق الرياضي بأدوات تطبيقه عمليا.

✓ إستعراض بعض العوامل و الموانع التي قد تعيق التطبيق الميداني للتسويق الرياضي.

و قد ختم كل فصل من كل باب بخلاصة تضمنت أهم النتائج الفرعية المتوصل إليها.

الفصل الأول

كرة القدم : من الهواية إلى الإحتراف

1-**الباب الأول:** صناعة كرة القدم:

يحاول الباحث في هذا الباب إثبات أن كرة القدم – فضلا عن كونها نشاط بدني و رياضي يمارس بغرض الهواية، و فضلا عن كونها ظاهرة إجتماعية- هي كذلك نشاط إقتصادي و صناعة قائمة بذاتها، و ذلك عبر تناول الأفكار الأساسية التالية :

1- كرة القدم و كيف انتقلت من الهواية إلى الإحتراف، و فيه ستتم معالجة القضايا المحورية التالية:

- ✓ بدايات ظهور اللعبة.
- ✓ ظهور الإحتراف و تطوره عبر الزمن.
- ✓ عولمة كرة القدم.
- ✓ إقتصاد الرياضة.

2- محاولة لتحليل الطلب والإستهلاك في صناعة كرة القدم، من خلال تناول:

- ✓ معالم تحليل الإستهلاك الرياضي.
- ✓ النماذج الرائدة في تحليل الإستهلاك وإسقاطاتها على الإستهلاك الرياضي.

1-1-الفصل الأول : كرة القدم : من الهواية إلى الإحتراف :

قد تسأل البعض من الأطفال عن حلمهم المستقبلي، قد يجيبك البعض أنه يريد أن يصبح مهندسا، طبيبا، طيارا، إجابات من المؤكد أن الكثيرين قد سمعوها مرارا و تكرارا، و لكنك لا يجب أن تندهش إن أجابك أحدهم – و لربما العديد- أنه يرغب في أن يصبح لاعب كرة قدم مشهور، و لا غرابة في ذلك مادام لاعبو كرة القدم المشهورون يحظون بشعبية و نجومية أكبر بآلاف السنين الضوئية قياسا بأقرانهم من العلماء و الساسة و مشاهير الفن.

لقد أصبحت كرة القدم مصدر دخل الكثيرين، سواء بشكل مباشر (لاعبين، مدربين...الخ)، أو بشكل غير مباشر (مؤسسات العتاد الرياضي، قنوات تلفزيونية...الخ) ، و في إطار سعي الباحث لإثبات تحول كرة القدم إلى صناعة لا بد وأن يوضح تحول كرة القدم من الهواية و إنتقالها نحو الإحتراف، من خلال إستعراض الأفكار الرئيسية التالية :

- ✓ نشأة كرة القدم.
- ✓ ظهور الإحتراف و تطوره عبر الزمن.
- ✓ عولمة كرة القدم.
- ✓ إقتصاد الرياضة.

1-1-1 نشأة كرة القدم:

كرة القدم كرياضة وتسليه أيضا لم تكن وليدة هذا القرن أو قبله، وإنما تضرب بجذورها في أعماق تاريخ الإنسان، الذي مارس – بحسب الشواهد– في مختلف أطواره اللعب بشكل كروي و بأشكال مختلفة ، كيف كانت قصة الإنسان مع كرة القدم ؟ وما هو السر في إنتشارها، ومتى أخذت شكلها المقنن الحالي ؟ و كيف تتم ممارستها ؟.

تلك هي أهم المحاور التي سيتناولها العنوان الحالي.

1- 1 -1- 1- تاريخ ظهور كرة القدم :

كرة القدم اسم يطلق في الحقيقة على ألعاب كثيرة و مختلفة تداعَب فيها الكرة بواسطة القدم، أكثرها انتشاراً و ممارسةً و شعبيةً تلك التي تعرف باسم: «Soccer»، و للإشارة فقط هناك الكثير من الرياضات و الألعاب التي تتقارب و تتشابه كثيراً مع كرة القدم التي نعرفها، و لعلّ رياضة الروغبي (Rogby)، و كرة القدم الأمريكية الأكثر معرفةً.

« إنّ الشكل الحديث لكرة القدم يعود إلى بضع قرون خلت، و بالتحديد إلى سنة 1863 عندما تمّ في انجلترا فصل ممارسة (Rugby) عن كرة القدم و تشكيل اتحادية أو فدرالية لتنظيم و تأطير ممارسة كرة القدم (Association Football)[1] .

و بشكل عام فإنّ الألعاب التي يتمّ فيها التحكّم بالكرة بواسطة القدم قديمة قدم التاريخ، و قد ساهمت جميعها بشكل أو بآخر في التطور التاريخي للعبة، « و البداية كانت في الصين، في الفترة مابين 2000 إلى 3000 سنة قبل الميلاد، و تحديداً سنة 2697 ق م، حيث و في هذه السنة ظهرت لعبة تسمّى " Ts Uh-Kuh " و التي تعني كرة الجلد المملوءة بالريش، و هي لعبة تندرج ضمن الإعداد البدني لجنود الإمبراطور (Han) حاكم الصين خلال تلك الفترة، حيث كان الجنود يجبرون على تسديد هذه الكرة الكبيرة بواسطة القدم فتحة بعرض 30 – 40سم في شباك يربط بين وتدين من مسافة 15م ، و الفائز يتحصل على وجبة إضافية، بينما كان الخاسر يتعرّض لعقوبة، لقد كانت تتطلّب هذه اللعبة الكثير من الدقة و التقنية»[2] .

و في الشرق الأقصى دائما، و بعد مرور 500 إلى 600 سنة على ظهور اللعبة الصينية المذكورة، ظهرت لعبة " Kamari " اليابانية، و هي لعبة تمّ فيها إدخال الجانب الإبداعي و الفنّي نوعاً ما على الكرة، و تحوّل استعمالها نحو تحقيق الرفاهية للجنود عوض تدريبهم بواسطتها.

و هي لعبة تتمّ ممارستها في محيط محدّد يفصل بين شقيه خيط مثبت، يتبادل فيها الفريقين المتنافسين الكرة بين أعضائه لثلاث نقلات على الأكثر دون أن تقع الكرة على الأرض، و في النقلة الثالثة يتمّ رمي الكرة للخصم، و الخاسر هو الذي تقع الكرة في محيطه أو يتعدّى عدد

---

[1] Coustant, A & Philippe, J, Un ciècle du football, Paris, Edi Celman- leiry, 2000, P 15.

[2]: - http:// www. fifa.com /fr/ history/ history/o, 1283, 1, 00 (03/04/2006).

- Coustant & Philippe, OP Cité, P 16.

النقلات بين أعضائه الثلاث، و قد اندثرت هذه اللعبة مع مرور الزمن ثمّ أعيد إحياءها من جديد من قبل ممارسي كرة الطائرة في مرحلة أولى، و من قبل مدرّبي كرة القدم في مرحلة لاحقة أثناء التدريبات.

و أمّا قدامى اليونان فقد عرفوا ما يسمّى بلعبة " Episkyros " أو الصراع على الكرة، و المعلومات المتوافرة عن هذه الفترة قليلة جدّاً، و مثل اليونانيين عرف الرومان لعبة "Harpastum ".

و في الحالة الرومانية كانت الكرة أقلّ حجماً، مصنوعة من مثانة الخنزير، و يتمّ ممارسة هذه اللعبة في رقعة ترابية مفصولة بخطّ مرسوم في وسطها، و الفريق الفائز هو من ينجح في نقل الكرة إلى وراء خط الفريق الخصم، و هو ما استدعى استعمال المراوغات، التكتيك، التمريرات...الخ.

و باشر الرومان بنشر هذه اللعبة في البلاد التي استسلمت لجيوشهم و خاصةً في الجزر البريطانية، و بلاد الغال، و بلاد الجرمان بالخصوص، غير أنّ هذه اللعبة سرعان ما اندثرت بدورها مع انهيار الإمبراطورية الرومانية.

و مع القرن الثاني عشر عاودت اللعبة المندثرة الظهور بإنجلترا، و لكن تحت مسمّى جديد " Hurling the goal " و هو ما يُعرَف معاصرةً بالروغبي، و هي لعبة تحمل في جوهرها مضمون اللعبة الرومانية القديمة مع تعديلات جديدة، حيث يتمّ رسم خطّين في طرفي الرقعة الترابية يمثّلان خطاً أحمراً يجب منع الخصم من إيصال الكرة إليه، و لك أن تستعمل كلّ الأساليب من الإندفاع البدني، مسك القميص، مسك الأرجل، العنف الجسدي، كلّ شيء مُباح عدا استعمال

الأسلحة، لذلك تميزت هذه اللعبة بالعنف الشديد و لكنّها كانت تجذب إليها الكثير من المشاهدين.»[1]

و بسبب هذا العنف الزائد و تحديداً سنة 1314 قرّر اللّورد "Mare" عمدة لندن آنذاك نشر تعليمة تمنع ممارسة كرة القدم داخل المدينة بسبب الفوضى الّتي تسبّبها للأمن العام، و كلّ مُخالفٍ للتعليمة يكون مصيره السجن، كما نشر الملك Edouard III سنة 1331 أمرية تجرِّم صراحةً ممارسة كرة القدم و تعتبره عملاً مخالفاً للنظام العام.

و خلال حقبة حرب الثلاثين عاماً بين انجلترا و فرنسا خلال الفترة الممتدّة من 1338–1453 اتفق كلّ من Edouard III و Rechard II، على **أن** يعاقب كلّ شخص يمارس كرة القدم لأنّ ممارستها يعدّ تسلية في وقت تواجه فيه البلاد نيران الحرب.[2]

و ما يحسب لهذه الفترة أنّها ساعدت على ظهور الكرة المصنوعة من الجلد، و قد ورد ذكر ذلك في عمل Shakespeare "كوميديا الأخطاء" الذي كتبه ما بين عامين 1592 – 1593 ففي أحد مقاطع هذا العمل المسرحي يشكو Shakespeare على لسان أحد أبطاله فيقول: " إذا أردتم التلاعب بي ككرة القدم فرجاءاً أن تخيطوني على الأقلّ من الجلد ". [3]

و رغم عمليات المنع تلك، إلاّ أنّ كرة القدم فرضت نفسها و عاودت الظهور مع اعتلاء الملكة Elizebeth I عرش انجلترا مع بداية القرن السابع عشر، و استمرت معها مظاهر العنف التي لازمتها، و ما حدث في Tanetster سنة 1608 حيث حدثت أعمال شغب كبيرة جدّاً بسبب مباراة في كرة القدم، ما أدّى إلى معاودة منع ممارستها حتى القرن الثامن عشر حيث تمكّن

---

(1) - Constant & Philippe, op cité, P 18

– Genson, V, football: apprendre le jeu, Paris, Edi Chiron, 1994, P 73.

(2) Constant & Philippe, op cité, P 18.

(3) http :// www.dw-world.de/popups/popup_printcontent/0,19622584,00.html (01/02/2007).

Richard Mulcaster و هو أكاديمي معروف في تلك الفترة من إثبات أنّ هذه اللعبة تحمل قيم تربوية إيجابية، كما أنّها يمكن أن تدعم المستوى الصحي و البدني للأشخاص، شريطة تهذيبها و إفراغها من مظاهر الخشونة و العنف، و تقليل عدد المتبارين في الميدان و أخيراً اشتراط وجود حكم بين الطرفين.

و من ثم عاودت لعبة كرة القدم الظهور و بدأت ممارستها داخل المدارس و الكليات الإنجليزية على غرار Charter House, West Minster و أخرى مع محاولة تطعيمها بقيم تربوية نبيلة، حيث كان يشار إليها على أنّها وسيلة ممتازة لتنمية روح الفريق، تعزيز قيم الإنتماء للمجموعة، التضحية من أجل الفريق...الخ.

و في مدينة Rubby و تحديداً سنة 1846 و بواسطة الدكتور Thomas Arloni مدير كلية Rubby بدأت عملية سن أولى القوانين لكرة القدم الروغبي، حيث تمّ السماح بإمساك الخصم من فخذيه و حمل الكرة و الجري بها و لكنه لا يجوز مهاجمة الخصم تحت الركبتين، و استعملت الكثير من المدارس هذه القواعد على غرار Winderster, Harrour, Eton، غير أنّ أخرى قبلت بعض القواعد و رفضت أخرى خصوصاً حمل الكرة باليد مثل مدرسة West Minster, Charter House و بقي الحال على ما هو عليه.[1]

و أخيراً و مع بداية سنة 1863 و في جامعة Cambridge، اتفقت المدارس الإنجليزية على حسم الخلاف بينها، حيث تمّ العمل على تأسيس قوانين لممارسة رياضية و بقواعد مختلفة: Rugby, Football، و تمّ الإعلان على الإتفاق النهائي الذي بموجبه تمّ الفصل ما بين Rugby و كرة القدم التي نعرفها اليوم، و قد أجمعت الِفرَق المتواجدة بلندن و ضواحيها و التي أرادت ممارسة كرة القدم يوم 26 أكتوبر 1863 في المكان المسمّى "Freemanson" لتكوين اتحادية

---

[1] Constant & Philippe, op cité, P29 .

لكرة القدم "FA: Football Association " ، و في يوم 08 ديسمبر من نفس السنة تم الفصل بشكل نهائي ما بين ممارسة Rugby و كرة القدم، و هو اليوم الذي يشكل تاريخ ميلاد كرة القدم المعاصرة.[1]

1-1-1-2- مضمون اللعبة:

كرة القدم من أكثر الألعاب الرياضية انتشاراً في العالم و أقدمها، و تعتبر مباريات كأس العالم من بين أكبر المحافل الدولية و أكثرها تغطيةً إعلامية بعد الألعاب الأولمبية.

و مباراة كرة القدم رياضة يتبارى فيها فريقان في ملعب على جانبيه مرميان، و الفكرة هي محاولة إيداع الكرة في مرمى الخصم، و ذلك باستخدام الأرجل و الرؤوس غالباً، حيث لا يسمح استخدام اليدين إلاّ لحارس المرمى، و يتكوّن كلّ فريق من 11 لاعباً، يتواجد أثناء التباري بين الفريقين حكم رئيسي و حكمين مساعدين[2] ، أضيف إليهما حاليا حكمان آخران.

1-1-1-2-1 - طبيعة اللعبة :

يتبارى الفريقان في رياضة كرة القدم على إحراز عدد أهداف يفوق عدد أهداف الخصم، و في حالة التساوي في عدد الأهداف تنتهي اللعبة بحسب نوع المسابقة التي تجرى في إطارها المباراة (بطولة أو كأس) .

مبدأ كرة القدم هو عدم لمس اللاعبين للكرة بأيديهم ما عدا حارس المرمى أو في حالة لعب رمية التماس، يحاول كلّ فريق بالإضافة لمحاولته لتسجيل الأهداف أن يمنع لاعبي فريق الخصم من تسجيل الأهداف في مرماه.

---

(1) Boniface, P, La terre est ronde comme un ballon: géopolitique du football, Paris, Edi Seuil, 2002, P 09.

(2) Genson, Op Cité, P 87 – 93.

قوانين كرة القدم لا تجبر أيّ لاعب على التمركز في مكان معين بما فيهم حارس المرمى، إلاّ أنّ اللاعبين غالباً ما يقسمون إلى أقسام رئيسية بحسب وظائفهم في الملعب، و المتعلّقة مباشرة بموضعهم فيه و المراكز هي: حراسة المرمى، الدفاع أو خطّ الظهر، و مهمته منع الفريق الخصم من التسجيل في مرماهم، خط الوسط و يتخصص في إيصال الكرة إلى المهاجمين أو صناعة اللعب، و خطّ الهجوم و مهمته الأساسية تسجيل الأهداف.

يقوم حكم و أربعة حكام مساعدين له حاليا بتحكيم مباريات كرة القدم بشكل مباشر و حكم خامس كاحتياط، كما يحتفظ كلّ فريق بعدد من اللاعبين كاحتياط في حالة إصابة لاعب أو رغبة المدرّب بتغيير خطّة اللعب.

1-1-2-2- الملعب:

ملعب كرة القدم يبلغ طوله فيما يتعلّق باللاعبين البالغين الدوليين من 100 إلى 130 ياردة أي من 90 إلى 120 متراً، أمّا عرض الملعب فيجب أن يكون من 50 إلى 100 ياردة أي من 45 إلى 90 متراً، و يجب أن يتخذ الملعب شكلاً مستطيلاً.

النقطة التي تقسم الملعب إلى قسمين و التي تحيط بها دائرة تسمّى بمركز الملعب و التي يتم منها إطلاق صفارة بداية المباراة و صفارة بداية الشوط الثاني و حتى الأشواط الإضافية ، و في أطراف الملعب خطوط توضّح مساحة اللّعب، و إذا ما تعدّت الكرة الجانبين الأيمن و الشمالي تحسب رمية تماس تُلعب باليد، أمّا إذا تعدّت الكرة الجانب الأمامي أو الخلفي فتحسب رمية إعادة الكرة إلى الملعب، إذا تمّ إخراجها من قبل الخصم أو ضربة ركنية إذا تمّ إخراجها من قبل لاعبي الفريق.

ينصب في الجانبين الأمامي و الخلفي للملعب " المرمى" يبلغ طوله 7,32 متراً أمّا ارتفاعه 2,44 متراً و أمام المرمى منطقة تسمى بـ: " منطقة الجزاء" و أيّة مخالفة تتمّ داخلها ضدّ الخصم، تحسب ركلة جزاء.

1-1-2-1-3- المدّة الزمنية لمباراة كرة القدم:

مباريات كرة القدم للبالغين تتألّف من فترتين تدعى الأشواط أي من شوطين، كلّ شوط يتألّف من 45 دقيقة، هناك استراحة لا تتعدّى 15 دقيقة بين الشوطين، الحكم الرئيسي هو المسؤول عن ضبط الوقت، إنّ ذلك جزء من مهامه ليحافظ على الوقت الضائع أثناء تبديل اللاعبين أو إصابة لاعب أو تحذيرات أو طرد أو خلافات قد حصلت بين اللاعبين، لذلك فهو يستخدم ساعة لحساب الوقت الضائع و في نهاية المباراة يعلن الحكم عن الوقت بدل الضائع.

في المباريات التي تقام بنظام الكأس حيث لا بدّ من تحديد الفائز في المباراة دون انتظار، يتمّ إضافة شوطين إضافيين مدّة كلّ واحد 15 دقيقة بدون استراحة، حيث لا يستفيد الفريقين سوى من خمسة دقائق للاستراحة عقب نهاية الشوط الثاني، و في حالة استمرار التعادل بعد انتهاء الأشواط الإضافية يتمّ اللجوء لتحديد الفائز بالركلات الترجيحية.

1-1-2-1-4- الأخطاء و سوء التصرّف:

عندما يخطأ اللاعب و يقوم بارتكاب مخالفة معينة يتم سردها في قوانين اللعبة خارج منطقة الجزاء تتمّ معاقبة المخالف شفهياً أو بواسطة اللجوء إلى إشهار بطاقات صفراء أو حمراء بحسب جسامة المخالفة،

و المخالفة التي تشكل خطراً على صحة و سلامة كلّ لاعبي الخصم عادةً ما تتم معاقبة مرتكبيها بإشهار البطاقة الحمراء و التي تعني الطّرد من الملعب، و إن حصل اللاعب على بطاقة صفراء في المرّة الأولى ثمّ المرّة الثانية في نفس المباراة، فإنّه يتلقّى آلياً البطاقة الحمراء، ومنح

البطاقات حمراء كانت أو صفراء و رغم تعدادها بنصّ قانون تنظيم اللعبة إلاّ أنّها تبقى دائماً عملية تقديرية في نظر الحكم الرئيسي.

1-1-2-5- التّسلّل:

قانون التسلل يعمل على الحدّ من إمكانية و احتمال "اختلاس هدف" و ذلك ببقاء لاعبي الفريق الأول في المنطقة الأمامية و خلف خط دفاع الخصم و العكس صحيح.

ويعتبر اللاعب متسلّلاً في اللحظة التي يمرّر فيها لاعب الكرة لزميله و يكون فيها أقرب ما يكون من أقرب لاعبي الخصم من مرماهم، بعبارةٍ أخرى عندما يكون اللاعب المتلقّي للكرة متقدِّماً على لاعبي الفريق الخصم في اللحظة التي مرر زميله له الكرة، هنا يرفع الحكم المساعد راية التسلّل و يتمّ استئناف اللعب.

و في الواقع هنا الكثير من القواعد و المسميات التي بإمكان القارئ الحصول عليها بمجرّد مطالعته لقوانين اللعبة، و سيلاحظ أنّ هناك تغيرات دائمة في قوانين اللعبة في محاولة جعلها أكثر متعة و جذباً ، كقاعدة منع الحارس من مسك الكرة باليدين إذا ما مررها له زميله تفادياً لإضاعة الوقت، قاعدة مكافأة الفريق الفائز بثلاثة نقاط بعدما كان يحصل في السابق على نقطتين فقط تشجيعاً للّعب الهجومي...الخ.

و قد شهدت اللعبة تغيرات جغرافية هامة و انتشرت ممارستها في كلّ أنحاء الأرض، و باتت وبدون أدنى شكّ الرياضة الأكثر ممارسة و شعبية في العالم، حيث و حسب أرقام FIFA و بعد الدراسة التي تم إعدادها لحصر و جرد الممارسة الرياضية عبر العالم و التي حملت اسم Big Counts سنة 2006[1] فإنّ:

[1] http://fr.fifa.com/worldfootball/releases/newsid=529405.html (28-02-2008).

"جدول" رقم 01 : نتائج دراسة Big Counts لسنة 2006

ألف وحدة

	المجموع	AFC	CAF	CONCACAF	CONMEBOL	OFC	UEFA
اللاعبون	264.552,00	85.176,00	46.300,00	43.109,00	27.778,00	542,00	61.647,00
ذكور	238.557,00	80.075,00	44.940,00	33.071,00	24.703,00	486,00	55.283,00
إناث	25.995,00	5.102,00	1.361,00	10.038,00	3.074,00	56,00	6.364,00
حكام و إداريون	5.058,00	673,00	630,00	1.133,00	168,00	32,00	2.422,00
إجمالي المجتمع	269.610,00	85.849,00	46.930,00	44.242,00	27.946,00	573,00	64.069,00
% من السكان	4,13	2,22	5,16	8,53	7,47	4,68	7,59
اللاعبون المسجلون	38.287,00	4.040,00	3.101,00	6.121,00	3.759,00	241,00	21.025,00
المحترفون	113,00	11,00	7,00	9,00	25,00	0,00	60,00
الهواة (فوق 18 سنة)	15.481,00	1.531,00	926,00	884,00	980,00	59,00	11.101,00
الشباب (فوق 18 سنة)	21.548,00	2.322,00	2.156,00	5.163,00	2.346,00	175,00	9.386,00
كرة القدم داخل القاعة	1.112,00	166,00	10,00	60,00	406,00	7,00	464,00
كرة القدم الشاطئية	33,00	10,00	2,00	5,00	1,00	0,00	14,00

اللاعبون غير المسجلين	226.265,00	81.136,00	43.199,00	36.988,00	24.018,00	301,00	40.622,00
– كرة القدم العسكرية, – أحياء, –مدرسية, جامعية	104.928,00	29.131,00	9.050,00	25. 978,00	14.199,00	158,00	26.412,00
ممارسة مؤقتة	121.337,00	52.006,00	34.149,00	11.010,00	9.819,00	143,00	14.210,00
حكام , رسميون	5.058,00	673,00	630,00	1.133,00	168,00	32,00	2.422,00
حكام, حكام مساعدون	843,00	263,00	50,00	172,00	32,00	32,00	322,00
إداريون, مدربون, الطواقم, الإدارية و الطبية	4.214,00	410,00	580,00	961,00	136,00	29,00	2.100,00

Source : http://fr.fifa.com/worldfootball/releases/newsid=529405.html

(09-04-2006).

1-1-2- ظهور الإحتراف و تطوره عبر الزمن:

« كريستيانو رونالدو يوقع اليوم مع ريال مدريد الإسباني صفقة انتقاله من Manchester United الإنجليزي بمبلغ 80 مليون جنيه إسترليني (حوالي 94 مليون يورو) في أغلى صفقة انتقال لاعب محترف في تاريخ كرة القدم حتّى الآن.»[1]

94 مليون يورو للاعب كرة قدم، ليقدّم لنا ماذا؟ ماذا نستفيد نحن ؟ و هل هذا معقول 94 مليون يورو للاعب كرة قدم ؟

قد تبدو لنا هذه القيمة كبيرة جدّاً، و لكن هذه الملايين تتداول بشكل عادٍ و مستمرّ لدى وكلاء تحويل اللاعبين ، حيث تحوّل اللاّعبون إلى سلعة، إلى علامات تجارية تباع و تشترى و لكلٍّ قيمته، و تحوّلت فرق كرة القدم المحترفة إلى منظمات أعمال حتى أن مصطلح FC (Football club) و بعدما كان يشير إلى فريق كرة قدم أصبح يرمز مجازا إلى مؤسسة كرة قدم (Football Company).

لقد أشرنا فيما سبق أنّ كرة القدم بدأت كمجموعة من الحركات و التمرينات التي تستخدم في الإعداد البدني و التدريب العسكري، ثم و مع التطور التاريخي العصيب تحولت إلى وسيلة تواصل اجتماعي تجسِّد من خلالها العديد من القيم الإجتماعية (روح الجماعة، حب الإنتصار، التضحية...الخ)، و بتوسع رقعة ممارستها و مزاولتها انتقلت من ميدان الهواية نحو الإحتراف لتصبح مصدر رزق الآلاف.

و قبل الحديث عن انتقال كرة القدم من الهواية إلى الإحتراف، من المفيد التذكير بأن هناك من التعاريف التي حاولت أن توجز و توضح جوهر و مضمون الرياضة المحترفة (Le Sport

[1] http://www.ladepeche.fr/article/2009/06/11/622698-transfert-record-cristiano-ronaldo-real-madrid-93-millions-euros.html

professionnel) و الرياضي المحترف (Professionnel)، و نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر تعريف[1] F Allard– Poesi : تسمى رياضة محترفة عندما يعيش ممارسوها على العوائد التي تدرها، و يسمى رياضياً محترفاً عندما يتلقى أجراً منتظماً من طرف الفريق و / أو الراعي من أجل أن يمارس رياضة معينة.

و هو تعريف يؤكد على ضرورة أن تمارس الرياضة لا بغرض الإمتاع و الفرجة فقط و إنّما بغرض تحقيق عوائد مالية من وراء تسويق هذه الفرجة، إلاّ أنّه – في نظر الباحث– تعريف ناقص، ذلك أنّه و بالإضافة إلى الهدف المالي من وراء الممارسة الرياضية فإنّ انتظام و دورية العوائد المالية الموجودة هو أمر في غاية الأهمية، و هو يثبت صفة الإحتراف للنشاط الرياضي.

و الحديث عن انتظام و دورية تحقيق العوائد المالية يقود حتماً إلى الحديث عن وجود هيئة تسهر على إدارة و تنظيم و تسيير التظاهرات و المنافسات التي تتضمنها هذه الرياضة، لذلك فإنّ وجود هذه الهيئة (قد تكون فريق، فدرالية...الخ) تأكيد إضافي على صفة الإحتراف للرياضة.

و في صعيد ثاني يمكن أن نطلق صفة الإحتراف على رياضيٍّ ما، على كلِّ شخص يكون مصدر دخله الرئيسي أجراً يتلقاه بصفة منتظمة و دورية من هيئة رياضية محترفة لقاء جهد فكري (كالمدرب) أو بدني (كاللاعبين) يؤدي إلى تحقيق و إنجاز أو المشاركة في المنافسات الرياضية، و عليه فإنّ الرياضي المحترف هو شخص:

- ✓ يملك مؤهلات بدنية أو فكرية تسمح له بالمشاركة في إنتاج و تسيير المنافسات الرياضية في إطار مؤسساتي مهيكل.

---

[1] Allard– Poesi, F, Management d'équipe, Paris, Edi DUNOD, collection les topas, 2003, P 33.

✓ مصدر دخله الأساسي الهيئة التي يعمل لحسابها، حتى و لو كانت هذه الهيئة هي الشخص نفسه (في حالة الرياضات الفردية).

✓ يتسم دخله بالإنتظام، و بذلك تنتفي صفة الإحتراف عن الأشخاص الذين ينتدبون للعمل في المنافسات الرياضية بصفة مؤقتة (كالمتطوعين).

✓ تتحدّد علاقة العمل بين الرياضي المحترف و الهيئة المستخدمة بعقد تتحدّد فيه حقوق و واجبات كلّ طرف.

1-1-2-1- كرونولوجيا ظهور الإحتراف:

بشكل عام ارتبطّ ظهور الإحتراف في كرة القدم بظهور الإحتراف في النشاط الرياضي ذاته: « ففي سنة 580 ق م أصدر الإمبراطور اليوناني Solon قانوناً ينصّ على أنّه بإمكان كل يوناني يفوز في إحدى منافسات الألعاب الأولمبية الحصول على مبلغ 500 دراخما ، و الهدف تدعيم جيش الإمبراطورية بمحاربين على مستوى عالي من الإستعداد البدني.»[1]

و إن كانت انجلترا مهد كرة القدم، فإنّها كذلك كانت مهداً لولادة و ظهور الإحتراف في كرة القدم، فمع القرن التاسع عشر و تحديداً سنة 1890، قام فريق Arsenal بإصدار أسهم بيعت بقيمة 10 إلى 20 جنيه إسترليني لما يقارب 860 شخصاً[2]، و بذلك بدأت الفرق الكروية تعتنق المنطق التجاري.

(1) http: // fr. Wikipédia. Org/ wiki/ Sport_ professionnel. (08/ 04 / 2006)

(2) WAHL, A, La balle au pied: histoire de football. Paris, Edi Gallimard, 1990, P 17.

هذا من جهة و من جهة ثانية « فإنّ مبالغ تحويل اللاعبين عرفت منحاً تصاعدياً، إذ و في سنة 1905 انتقل اللاعب "Alf Lawson" من فريق Sunderland إلى بمبلغ 1.000 جنيه إسترليني.»[1]

و في فرنسا بدأ ظهور فرق كرة القدم مع بداية سنة 1890، مسجلةً بعض التأخّر الزمني في الظهور مقارنةً بدول أوروبية أخرى كسويسرا، الدانمرك، بلجيكا و ألمانيا، " و قد عرفت اللعبة نفس المسار المتسارع للاحتراف مثلما كان عليه الأمر في انجلترا، رغم محاولات اتحاد الجمعيات الفرنسية للأنشطة البدنية المحافظة على الطابع البدني التربوي و الهاوي للّعبة، إلاّ أنّ المجلس الإداري للاتحادية الفرنسية لكرة القدم صوّت في 17 جوان 1932 على النصوص التنظيمية المشكلة للقانون الخاص للاّعب المحترف، و بذلك ظهر الإحتراف بشكل منظم و مؤطّر و بنصوص تدعّمه لأول مرة في فرنسا"[2] .

و منذ ذلك الوقت شهد مسار الإحتراف في كرة القدم الفرنسية مرحلتين هامتين:[3]

1-1-2-1-1- من 1932 حتى 1960:

بموجب قانون 1932 الخاص باللاعب المحترف، فإنّ أيّ لاعب لكرة القدم يصبح محترفاً عندما يتمّ تشكيل عقد ينشأ و ينظم العلاقة بينه و بين فريقٍ ما، مدّته على الأقل عام، يوضح فيه بشكل أساسي قيمة أجره الشهري و الذي لا يمكن أن يتعدّى حدّاً أقصى 2.000 فرنك فرنسي قديم، و يعادل هذا الأجر مرّتين أجر عامل مؤهل في باريس، و مرّتين و نصف أجر عامل

(1) WAHL Op cité, P 18.

(2) WAHL, Op cité, P 23.

(3) WAHL A, & Laufranche, P, les footballeurs professionnels des années trente à nos jours, Paris, Edi Hachette, 1995, P 35- 47.

مؤهل في المناطق الريفية، و لكن و بمرور الوقت أعيد النظر في هذا السقف حتى وصل مع بداية الأربعينات إلى 4.000 فرنك فرنسي قديم ف كحدٍّ أعلى.

و الجدير بالإشارة هنا هو أنّه تمّ تحديد سقف عمري لانتداب اللاعبين و مدّة خدمتهم، إذ لا يجوز انتداب لاعب فوق عمره 35 سنة، لأنّه لا يمكن أن يواصل اللاعب عطاءه الكروي فوق هذا السّن بشكل جيد ، هذا من جهة و من جهة أخرى كان بإمكان الفرق تحويل اللاعبين من فرقهم الأصلية نحو فرق جديدة حتى بدون عملهم و حتى بدون موافقتهم أحياناً.

و قد أعاد مجمع اللاعبين المحترفين، و هو هيئة تابعة للاتحادية الفرنسية لكرة القدم تعني بشؤون اللاّعبين مع بداية الموسم الكروي 1948/47 النظر في السقف الأعلى للأجر الشهري المحدّد حتى سنة 1945 بقيمة 4.000 فرنك فرنسي قديم، حيث تمّ تحديد قيمة 4.200 فرنك فرنسي قديم كقيمة دنيا للتفاوض، بينما وضع مبلغ 9.000 فرنك فرنسي قديم كحدّ أقصى، و بإمكان اللاعب الفائز بالبطولة الفرنسية و باحتساب كافة العلاوات و المنح الحصول على دخل إجمالي 25.000 فرنك فرنسي قديم ، في حين باستطاعة اللاعب الدولي الحصول على دخل إجمالي 45.000 فرنك فرنسي قديم.

و في واقع الأمر لم تتوان بعض الفرق في تجاوز المبالغ المنصوص عليها، و ظلّ الأمر على ما هو عليه حتى الموسم الكروي 1960/59 أين قام مجمع اللاعبين المحترفين بإعادة تحيين للحدود الدنيا و القصوى للدخل ، حيث حدّد مبلغ ما بين 32.000 و 39.000 فرنك فرنسي قديم ، و بذلك يمكن اعتبار عمليات إعادة التقييم المتتالية هذه عدم قدرة على كبح ظهور كرة القدم التجارية (Foot- Business).

1-1-2-1-2- من 1960- حتى الآن :

تشكّل بداية سنوات الستينات من القرن الماضي حلقة هامة من تاريخ تطور الإحتراف في كرة القدم خصوصاً في فرنسا، ذلك أنّه و خلال هذه الفترة و تحديداً ما بين نهاية 61 و حتى فبراير 1962 ظهرت و لأوّل مرة هيئة نقابية تعني بالدفاع عن حقوق اللاعبين المحترفين والاهتمام بشؤونهم و قضاياهم، و هي الإتحاد الوطني للاّعبين المحترفين (UNFP).

و قد عملت هذه الهيئة–النقابة منذ تكوينها على الدفاع عن حقوق اللاعبين المحترفين، إذ قامت على وجه الخصوص:

✓ الإمضاء في 27 نوفمبر 1964 على اتفاقية جماعية مع مجمع اللاعبين المحترفين يقضي بإنشاء نظام الإحتياط، و هو صندوق يتولّى تقديم مبالغ مالية للاعبين الذين اعتزلوا اللّعب في شكل معاشات مقابل دفع حقوق التأمين خلال مسيرتهم الرياضية.

✓ حصول اللاعبين المحترفين حق التفاوض مع أندية أخرى باسمهم الخاص و تقليص حرية الفرق في تحويل اللاعبين دون عملهم و دون رغبتهم و ذلك ابتداءاً من سنة 1968.

✓ تشكيل بطاقة اللاعبين المحترفين، و هي خريطة إستراتيجية لتثمين الإحتراف في كرة القدم و لتشجيع التكوين و تحديد مدّة أقصاها 05 سنوات لأيّ لاعب يمضي أوّل عقد احترافي له و ذلك بداية من سنة 1973.

و قد أدّت هذه الجهود إلى تحسين الموقف التفاوضي للاعبين المحترفين إزاء الفرق الذي ترغب في الإستفادة من خدماتهم، و هو ما أدّى إلى تزايد أجورهم بنسبٍ تتراوح ما بين 15 و 20 % ما بين 1975 و 1980.

و بعد سنة 1980 و بمرور السنوات ألغيت الحدود القصوى و الدنيا للأجور الشهرية للاعبين المحترفين، و تحسّن شيئاً فشيئاً الموقف التفاوضي لهم و اتضحت أكثر مهنة وكيل الأعمال و ارتفعت أجور اللاّعبين و معها حركة تنقّلهم بين الفرق.

كما تطوّر كذلك الإطار القانوني الذي يدعّم أكثر فأكثر حرية تنقل اللاعبين (قرارات Bosman و Malaja)، حتى أن الفرق أضحت تحاول بيع اللاعبين قبل نهاية مدّة العقد للإستفادة من ذلك مادياً، و الجدول أدناه يلخّص أهمّ و أكبر 10 تنقّلات و تحويلات للاّعبين المحترفين في تاريخ كرة القدم.

"جدول" رقم (02): أكبر 10 تنقّلات و تحويلات في تاريخ كرة القدم

الترتيب	اللاعب	السنة	الفريق الأصلي	الفريق الجديد	المبلغ (مليون يورو)
01	كريستيانو رونالدو	2009	مانشستر يونايتد	ريال مدريد	94
02	غاريث بايل	2013	توتنهام	ريال مدريد	91
03	زين زيدان	2001	جوفنتوس	ريال مدريد	75
04	زلاتان إبراهيموفيتش	2009	إنتر ميلان	برشلونة	70
05	ريكاردو كاكا	2009	أس ميلان	ريال مدريد	67,2
06	إيدسون كافاني	2013	نابولي	باريس جرمان	64
07	لويس فيغو	2000	برشلونة	ريال مدريد	61,7
08	رادميل فالكاو	2013	أتليتيكو مدريد	موناكو	60

09	فيرناندو توريس	2011	ليفربول	تشيلسي	58
-	هالك	2012	بورتو	زنيت الروسي	58

Source: http://www.maxifoot.fr/football/article-19651.htm (03/09/13)

و يظهر جلياً من هذا الجدول تلك المبالغ المالية الضخمة التي أضحت الفرق الكروية مستعدّ لدفعها مقابل الاستفادة من خدمات هذا النجم أو ذلك الشاب الصاعد.

و الإحتراف لم يكن على مستوى اللاعبين و حسب، بل صاحب ذلك ولوج الإحتراف إلى العديد من الأطراف المشكلة للفضاء الكروي المحترف و نذكر على وجه الخصوص:

- المدربين.
- الفرق الكروية.

و بالحديث عن هذه الأخيرة فإنّها قد تحولت في الدول الأوروبية و أمريكا الجنوبية و بعض الدول الآسيوية (اليابان، كوريا الجنوبية على وجه الخصوص) إلى منظمات أعمال.

1-1-2-2- الأشكال القانونية لفريق كرة القدم محترف (عرض التجربة الفرنسية):

لقد صدرت منذ 1999 في فرنسا العديد من التشريعات و القوانين الرامية إلى تعديل و تحسين المناخ الإحترافي و الإطار القانوني والتنظيمي للرياضة الإحترافية في فرنسا بشكل عام.

و في الأصل فإنّ الفرق الرياضية الفرنسية أنشأت في شكل جمعيات بدون هدف ربحي[1] (Association sans but lucratif)، و لكن و بزحف الإحتراف تدريجياً نحو العالم الرياضي

(1) – Loi n° 99- 1124 du 28 Décembre 1999 portant divers mesures relatives à l'organisation d'activités physiques et sportifs (Journal officiel français n°: 301 du 29 Décembre 1999).

– Loi n°: 2003- 708 du 1erAout 2003 relatives à l'organisation et à la promotion des activités physique et sportifs, Journal officiel français n°: 77 du 02 Août 2003.).

أيقن المسؤلون عن الرياضة في فرنسا و بشكل خاص المشرفون على تسيير كرة القدم أنّ صبغة الجمعيات بدون هدف الربح لم يعد يتوافق و تطلّعات و آمال الفرق التي تضمّ فروعاً محترفة لذلك تمّت مراجعة هذه الوضعية بإصدار نصوص قانونية جديدة.

و من بين أبرز تلك القوانين، القانون 99- 1124 الصادر بتاريخ 28 ديسمبر 1999 و المعدّل و المتمّم للقانون 84- 610 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1984 المتعلّق بتنظيم و ترويج الأنشطة البدنية و الرياضية.

لقد جاء القانون 99- 1124 ليعدّل بشكل جذري الإطار القانوني للجمعيات الرياضية المحترفة (Groupements Sportifs professionnels) بإلغاء العمل بصيغة (جمعية ذات وضع مدعّم) (Association à statues renforcées) و إنشاء صيغتين جديدتين بالإضافة إلى الصيغتان الموجودتان، لذلك أضحى أي فريق محترف لا بدّ و أن يحمل إحدى الصيغ الأربع التالية:

- ✓ شركة الإقتصاد المختلطة الرياضية المحلية SEMSL: Société d'économie mixte sportive locale
- ✓ شركة ذات الموضوع الرياضي SAOS: Société à objet sportif
- ✓ المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسئولية المحدودة EUSRL: Société unipersonnelle sportive à responsabilité limité .
- ✓ الشركة المجهولة الرياضية المحترفة SASP: Société anonyme sportive professionnelle

و بالرجوع إلى نصّ المادة الأولى من القانون 99- 1124 و المادة 11 من القانون 2001- 150 فإنّنا نجد أنّه يجب على كلّ جمعية رياضية تنتمي لفدرالية رياضية و التي تشارك بصفة دورية في إنتاج و تنظيم المنافسات الرياضية المدفوعة و التي:

- ✓ تحقق مجموع مداخيل بدون احتساب الإعلانات العمومية تفوق 1,2 مليون أورو.
- ✓ توظف رياضيين تفوق كتلة الأجور الصافية المدفوعة لهم مبلغ 800.000,00 أورو.

تشكيل شركة تجارية لإدارة أنشطتها على أن تأخذ أحد الأشكال القانونية المنصوص عليها في التنظيمات السارية المفعول، و قبل الحديث عن تلك الأشكال القانونية من الضروري العروج على تنظيم ممارسة كرة القدم في فرنسا.

1-1-2-2-1- تنظيم ممارسة كرة القدم في فرنسا:

يمارس كرة القدم حالياً ما يزيد عن 240 مليون شخصاً مقارنةً ب 139 مليون سنة 1975 أي بزيادة قدرها 73 %، و هي أرقام تجعل منها الرياضة الأكثر ممارسة و شعبية في العالم، و في فرنسا يمارس هذه اللعبة ما يربو عن مليونا شخص يحملون إجازات بشكل هاو أو محترف، و تؤطر هذه الأعداد الكبيرة هيئات مختلفة إما على المستوى العالمي أو الوطني، حيث نجد و على المستوى الدولي الاتحادية الدولية لكرة القدم (FIFA) و مقرّها زيورخ و التي يرأسها حالياً السويسري Joseph Sepp Blatter منذ جويلية 1998، و يتلخّص دورها في:

- ✓ تنظيم و تطوير ممارس اللعبة على المستوى الدولي بشكليها الهاوي و المحترف.
- ✓ سنّ و إثراء الإطار القانوني و التنظيمي للّعبة.
- ✓ مراقبة طريقة عمل و آليات التسيير في الاتحادات المنضوية تحت لوائها و علاقتها بالسلطات العمومية.

و تقوم FIFA بتنظيم بعض التظاهرات و الأحداث الرياضية أبرزها كأس العالم للرجال و السيدات، كأس القارات للمنتخبات الوطنية و لفرق أبطال البطولات القارية، و تبقى كأس العالم للرجال التي تقام دورياً كلّ أربعة سنوات من أهمّ مصادر الدخل لهذه الهيئة.

و تعمل هذه الهيئة وفق قانون داخلي ينظّم عملها و طريقة سيرها، كما أنّها تقدّم في الوقت ذاته الشكل العام للقانون الداخلي للاتحادات الوطنية خصوصاً ما تعلّق بالانتقالات، و أي تعديلات على القانون الداخلي لهذه الهيئة لا بدّ و أن يحضى بحضور و موافقة 75 اتحادية منخرطة (للإشارة فقط توظف FIFA حوالي 200 موظف).

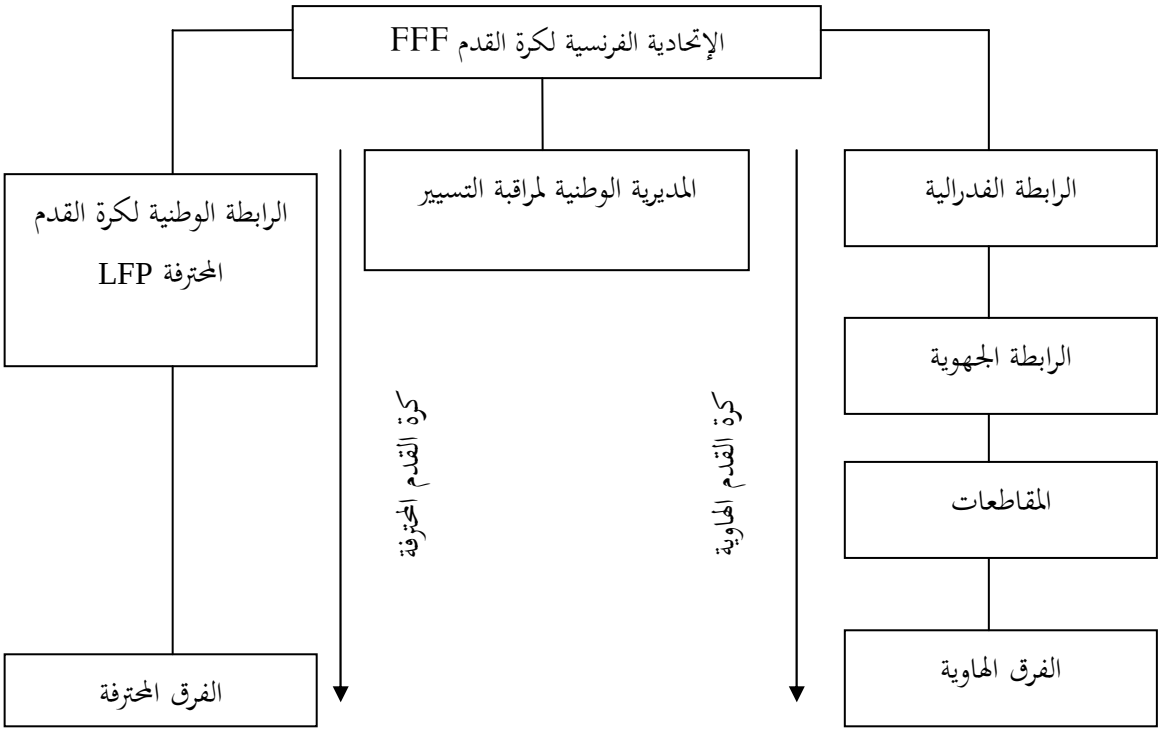
هذا على المستوى الدولي و بالنزول إلى المستوى الجهوي، هناك اتحادات جهوية على مستوى القارات الخمس و بعض تفرّعاتها (ACF, CAF, UEFA...الخ) ، ولا تعترف FIFA بالإتحادات –و بالتالي بالمنافسات المنظمة تبعاً لذلك– التي تشكل على أساس عرقي كالإتحاد العربي لكرة القدم (UAFA) مثلاً.

و بالنزول مرةً أخرى إلى المستوى الوطنيّ، بكلّ دولة اتحادية أو فدرالية محلية ترعى شؤون كرة القدم و منافساتها محلياً، و تعمل تحت الرقابة المشتركة للـ FIFA و للإتحاد القاري الذي تنتمي إليه.

جدير بالإشارة إلى ذكر الملاحظة الأساسية التالية:

– تعنى FIFA بممارسة كرة القدم بشكليها الهاوي و المحترف، بينما تعنى الإتحادات المحلية و بشكل أساسي و كبير بتنظيم و تأطير ممارسة كرة القدم المحترفة، و تحاول بشكل أو بآخر الاهتمام بكرة القدم الهاوية، الوضع كذلك شبيه لما قد يكون الحال عليه على المستوى الوطني، إذ نجد أنّ الإتحادية و الفدرالية المحلية تعنى بشؤون كرة القدم المحترفة و الهاوية، أمّا الرابطة الوطنية تعني بكرة القدم المحترفة و حسب.

و سيستعرض الباحث التجربة الفرنسية في تنظيم ممارسة كرة القدم بالنظر إلى السمعة العالمية الطيبة المعروفة عن الفرنسيين في الأمور التنظيمية، و يمكن بدايةً تلخيص الهيكل التنظيمي لإطار ممارسة و تنظيم كرة القدم بشكليها الهاوي و المحترف في فرنسا.



"شكل" رقم (01): الإطار التنظيمي لممارسة كرة القدم في فرنسا:

Source: http:// www. fff. Fr/ presentation fff/ organization/ 1026.shtml

1- الفدرالية (المكتب الفدرالي):

تمثل هرم السلطة الكروية في فرنسا، و هي المسؤولة عن رسم السياسة العامة لكرة القدم الفرنسية بشكليها الهاوي و المحترف، و بكلّ ما يتعلّق بمعالجة القضايا المتصلة بالعلاقات مع الهيئات الجهوية و الدولية، المنتخبات الوطنية، بعض المنافسات الوطنية(و تحديداً كأس فرنسا)...الخ.

و يتشكّل المكتب من الأعضاء التالية:

- ✓ رئيس المكتب و الذي غالباً ما يسمّى برئيس الاتحادية.

- ✓ نائبين اثنين.
- ✓ رئيس الرابطة الوطنية لكرة القدم المحترفة LNFP.
- ✓ رئيس الرابطة الوطنية لكرة القدم الهاوية LNFA.
- ✓ أمين عام.
- ✓ الآمر بالدفع المركزي.

و قد أحصى هذا المكتب و للموسم الكروي 2012/ 2013 الآتي:

- ✓ 1.973.260 إجازة لممارسة كرة القدم الهاوية و المحترفة منها 55.605 للعنصر النسوي.
- ✓ 40 فريق محترف موزعين كالآتي:
  - 20 فريق للقسم الأول.
  - 20 فريق للقسم الثاني.
- ✓ 1.000.000 مقابلة أجريت في جميع المستويات (منتخبات وطنية، بطولة محلية، كأس فرنسا، كأس الرابطة).
- ✓ 31 رابطة جهوية تظمّ 17.753 فريقاً هاوياً.
- ✓ 7000 أجير و 350.000 متطوّع.

2- رابطة كرة القدم المحترفة: (LFP):

لقد أنشأت FFF هيئة تابعة تسمّى رابطة كرة القدم المحترفة و التي تعرف اختصاراً LFP، مهمّتها الأساسية تسيير كلّ ما يتعلّق بكرة القدم المحترفة بفرنسا.

يقع ضمن اختصاص هذه الهيئة اتخاذ كافة القرارات المتعلّقة بتنظيم و تطوير و تقنين ممارسة كرة القدم المحترفة بفرنسا، و من ذلك مراقبة تسيير الفرق المحترفة و المؤسسات التي

تملكها، سياسة انتداب اللاعبين الأجانب، تنظيم بطولة الدوري الأول و الثاني، تنظيم بطولة كأس الرابطة للمحترفين...الخ.

و قد سمحت الجمعية العامة لFFF للرابطة المحترفة حق استغلال كافة المبالغ المالية المتولّدة عن بيع حقوق النقل التلفزيوني للمنافسات المنظمة من قبل الرابطة (بطولة القسمين الأول و الثاني و بطولة كأس الرابطة للمحترفين)، شريطة أن تقوم هذه الأخيرة بتمويل سنوي لصندوق دعم الاستثمار في الفرق الهاوية FAICA، و للذكر فقد بلغ مبلغ التمويل سنة 2005: 15 مليون يورو.

3- رابطة كرة القدم الهاوية:

هي هيئة منوط بها تسيير القضايا المتعلّقة بتأطير ممارسة كرة القدم الهاوية بفرنسا، و قد ظهرت في البداية تحت مسمّى المجلس الوطني لكرة لقدم الهاوية CNFA في 25 مارس 1995، ثمّ تحولت في 16 ديسمبر 2000 إلى رابطة كرة القدم الهاوية LFA، حتى تقوم بضمان الأدوار التالية:

- ✓ هيئة تسيير: إذ تقوم بتسيير الرابطات الجهوية و المقاطعات.
- ✓ هيئة استشارة: حيث تقوم بتقديم الإستشارة و الدراسات التي تمكن المكتب الفدرالي من زيادة و تشجيع ممارسة اللعبة على المستوى الوطني.

4-المديرية الوطنية لمراقبة التسيير (DNCG):

و هي هيئة مهمّتها الأساسية التحقق من مدى مطابقة أساليب التسيير الإدارية و المالية و القانونية لكلّ الفرق المنضوية تحت سلطة الفدرالية سواء كانت هاوية أو محترفة، فضلاً عن ذلك فإنّها تعمل كذلك على:

- ✓ إعلام و إرشاد و مساعدة الفرق في القضايا المالية.

- ✓ ضمان احترام الفرق للتدابير الموضوعة لكيفية مسك الدفاتر المحاسبية و إجراءات الرقابة.
- ✓ معاقبة الفرق في حالة عدم احترامها لتلك التدابير.
- ✓ فحص الحالة المالية للفرق.

هذا بشكل عام هو الهيكل التنظيمي لممارسة كرة القدم في فرنسا، و ما يهمّ موضوع الدراسة الحالية هو الإهتمام بكرة القدم المحترفة و تحديداً الفرق المحترفة باعتبار أن الفرق الهاوية ليست بحاجة للفكر التسويقي كونها تشكلت أساساً من أجل ممارسة الرياضة فقط و لا تدخل ضمن خططها أو أهدافها الإعتبارات المالية أو التجارية.

1-1-2-2-2- مختلف الأشكال القانونية لفريق محترف:

في الأصل كلّ فرق كرة القدم التي شُكِّلت كانت تأخذ شكل جمعية بهدف لا ربحي (Association à but non lucratif)، و لكن وبشكل تدريجي و مع حرفنة (professionnalisation) كرة القدم، تغيرت أشكال هذه الفرق و صاحب ذلك ظهور العديد من القوانين و التشريعات التي حاولت تكييف الفرق مع الوضع الإحترافي، و منها قانون 29 أكتوبر 1984 و المعدّل و المتمّم بدوره بقانون سنة 1999.

بمقتضى نصوص القوانين السابقة أصبحت الفرق الفرنسية ملزمة بتشكيل شركة لتسيير أنشطتها المحترفة إذا توافرت بعض الشروط و التي تمّ ذكرها في موضع سابق الخاصة برقم الأعمال و كتلة الأجور، هذه الشروط جعلت من أغلبية الفرق الكروية مشكلة من شركة تجارية مرتبطة باتفاقية مع جمعية تسمّى الداعمة، موجّهة أساساً لرعاية كرة القدم المحترفة للفريق.

و قد أوجد المشرّع الفرنسي العديد من الأشكال القانونية التي بإمكان هذه الشركة أخذها:

1- الشركة المجهولة للإقتصاد المختلط الرياضية المحلية: Société anonyme d'économie mixte sportive locale

ظهر هذا الشكل سنة 1975 بهدف إيجاد علاقة قوية بين الفرق المحترفة و الجماعات المحلية، و قد منح هذا الشكل سلطة توجيه و تسيير أكبر للجماعات المحلية لقاء المساعدات المالية التي تمنحها للفرق المحترفة، و قد شاع استعماله في الثمانينات، و لكن و مع سنة 1999 لم يعد بإمكان الفرق المحترفة اعتماد هذا الشكل للشركة التي ترغب في تأسيسها مع السماح للشركات القائمة بهذه الصيغة المواصلة في نشاطها.

و بالرجوع إلى الجريدة الرسمية الفرنسية الصادرة في 14 مارس 1986 و تحديداً المرسوم 86- 408 الصادر في 11 مارس 1986 و الذي حمّل العديد من القضايا المرتبطة بهذا الشكل و منها:

✓ الشكل: تشكل بين الأطراف المالكة و المساهمة شركة مجهولة خاضعة لأحكام هذا المرسوم و للأحكام الخاصة بالشركات المجهولة، و للأحكام الخاصة بشركات الإقتصاد المختلط المحلية، هدفها تنظيم و ترويج الأنشطة البدنية و الرياضية.

✓ الهدف: تسيير ترويج الأنشطة الرياضية التي يمكن أن تحقق مداخيل و تدفع في مقابلها تعويضات.

✓ العمر: مدّة حياة الشركة...سنة، ابتداء من يوم قيدها في السجل التجاري على أن لا تتعدّى مدّة 99 سنة، و يمكن أن تُحَلّ الشركة بقرار من طرف جمعية عمومية استثنائية.

✓ رأس المال الإجتماعي و الأسهم: يحدّد رأس المال بالتشاور و التوافق بين الأعضاء المؤسسين و بالإستعانة بمحافظ حسابات، و فيما يخصّ البيانات يتمّ التصديق عليها من قبل مصلحة الضرائب.

و ينقسم رأس المال الإجتماعي إلى أسهم قيمتها الإسمية تتراوح ما بين 100 و 500 فرنك فرنسي، و هو قابل للزيادة أو النقصان بعد موافقة الجمعية العامة الإستثنائية، إضافة إلى ذلك فإنّ

رأس المال الإجتماعي قد يكون مملوكاً بالكامل للمجمع الرياضي (الفريق) أو ما بين هذا المجمع و الجماعات المحلية.

✓ تسيير الشركة: يتمّ تسيير الشركة من خلال إحدى الطريقتين التاليتين:

- بواسطة مجلس إدارة
- بواسطة مجلس مراقبة و مكتب تسيير
- و الأحكام الخاصة بتسيير الشركة من خلال إحدى الطريقتين الواردتين بشكل مفصل في المواد من 15 إلى 22.

و من بين الأحكام المثيرة للاهتمام الواردة في هذا المرسوم تلك التي حملتها المادة 30، و التي تنصّ على إجبارية توجيه و تخصيص الأرباح التي تحققها هذه الشركة بشكل كامل إلى تشكيل احتياطات (Réserves) في صورة من صور الرقابة المالية التي تمارسها الحكومة على القطاع الرياضي في فرنسا.

2-الشركة المجهولة ذات الهدف الرياضي: Société Anonyme à Objet Sportif

الشركة المجهولة ذات الهدف الرياضي هي شركة تجارية خاضعة عموماً لأحكام و نصوص القانون التجاري و بشكل مباشر و أولوي لأحكام نصوص قانون 16 جويلية 1986 خصوصاً بالأرباح و أتعاب المسيّرين.

و الجمعية الداعمة (L'association support) للفريق المحترف يجب أن تمتلك على الأقل ثلث (3/1) رأس المال الإجتماعي، و هو ما يشكل حدّاً أدنى لتمويلها خصوصاً عندما يتعلّق الأمر بزيادة رأسمالها.

و من خلال قراءة سطور القانون 99- 1124 الصادر بتاريخ 28 ديسمبر 1999 و المتضمن لمختلف الأحكام الخاصة بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و الصادرة بالجريدة

الرسمية رقم 301 بتاريخ 29 ديسمبر 1999، نجد بعض الأحكام الخاصة بهذا النوع من الشركات.

- ✓ يتشكّل رأس المال الاجتماعي من أسهم اسمية تتراوح ما بين 100 و 500 فرنك فرنسي.
- ✓ لا يحقّ للأعضاء المسيرين في مقابل أداءهم في هذه الشركة الحصول سوى على الأتعاب المرتبطة بذلك (الأجور).
- ✓ الأرباح و بمقتضى المادة 346 من القانون 66- 537 الصادر بتاريخ 24 جويلية 1966 لا يمكن استعمالها سوى لتشكيل الإحتياطات القانونية.
- ✓ لا يمكن لهذه الشركة اللجوء إلى الحصول على مساهمات جديدة عن طريق الإدّخار العلني.
- ✓ لا يمكن لأيّ شخص طبيعي أو معنوي خاص يمتلك أسهماً في شركة رياضية أن يمتلك أسهماً في شركة رياضية تنشط في نفس الرياضة التي تمارسها الأولى.

و على العموم فإنّ باقي القضايا التي تمّ تناولها في حالة شركة الإقتصاد المختلط الرياضية المحلية خصوصاً ما تعلّق بالعمر و التسيير تتشابه مع الشركة المجهولة ذات الهدف الرياضي.

يبقى و أن نشير إلى أنّ وجه الإختلاف الأساسي بينهما يكمن و بشكل أساسي في ملكية رأس المال الإجتماعي، ففي حالة شركة SAEMSL فإنّ رأس المال الإجتماعي مملوك بشكل كامل للفريق المحترف أو بين الفريق المحترف و الجماعات المحلية، بينما في حالة شركة SAOS فإنّه يشترط أن يمتلك الفريق المحترف على الأقلّ 3/1 رأس المال الإجتماعي، و الباقي بإمكان الأشخاص الطبيعية و المعنوية العامة و الخاصة امتلاكه و هو ما يجعل هذه الفرق الأقرب إلى الفضاء التجاري.

3- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة: Entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limité

بالرجوع إلى نفس المرسوم 2001- 148 الصادر بتاريخ 16 فيفري 2001 المتضمن الأحكام الخاصة بالشركة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسئولية المحدودة (Eusrl) ، فإنّ هذه الأخيرة هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة و المساهم الوحيد هو الفريق المحترف أو الجمعية الداعمة، و هي بذلك تشكل إطاراً ملائماً للمسيرين الذين يرغبون في الحفاظ على رباط خاص و وحيد بين الجمعية الداعمة و الشركة لإدارة أنشطتها الإحترافية خصوصاً ما تعلّق بالتمويل.

و على غرار الشكلين السابقين ليس بإمكان الأعضاء المسيرين بها الحصول على أيّة عوائد عدى الأجور، كما أنّ الأرباح المحققة يجب أن توجه إجباراً نحو تشكيل احتياطات قانونية، يضاف إلى ذلك أنّ جلّ الأحكام المتعلقة بالشكلين السابقين تسري على هذا الشكل سوى ما تعلّق بسير الشركة بحيث:

✓ يتمّ تسيير الشركة من طرف شخص طبيعي يطلق عليه المسير (Le gérant)، و لا يجوز له أن يمارس مهاماً أخرى أياً كانت في شركة رياضية أخرى تمارس نفس الرياضة، و يمارس مهامه لمدد أو لعهدات قابلة للتجديد.

✓ يتمّ تحديد أجرة المسير من طرف المالك الوحيد للمؤسسة، و له الحقّ في الحصول على تعويضات بسبب التمثيل، السفر، التنقلات بعد تقديم الإثباتات اللازمة.

4- الشركة المجهولة الرياضية المحترفة: Société Anonyme Sportive Professionnelle

تعتبر الشركة المجهولة الرياضية المحترفة (SASP) الشكل القانوني الأقرب للشركات التجارية المعروفة، ذلك أنّها تتمتّع بخصائص تغيب عن الأشكال الأخرى السابقة الذكر، حيث يمكن:

- ✓ توزيع الأرباح الناتجة.
- ✓ تقديم تعويضات زيادة عن الأجرة للإطارات المسيرة.

فضلاً عن ذلك و بالرجوع إلى المرسوم 2001- 149 الصادر بتاريخ 16 فيفري 2001 و الأحكام الخاصة بالشركة الرياضية المجهولة يمكن أن نستخرج بعض الخصائص التي تميز هذا النوع عن سابقيه:

- ✓ يتشكّل رأس المال الإجتماعي من مساهمات الأعضاء المسيرين الذين قد يكونون أشخاصاً طبيعيين و/أو معنويين، مقسّم إلى أسهم ذات قيمة إسمية ذات...يورو .
- ✓ يمكن طرح هذه الأسهم للتداول في السوق المالي.
- ✓ بإمكان الشركة طرح أسهم امتياز و لكن بدون حقّ التصويت.
- ✓ لا يجوز لأيّ شخص يمتلك أسهماً في شركة ذات هدف رياضي (الأشكال الأربعة) أن يمتلك أسهماً في شركة أخرى تمارس نفس الرياضة.
- ✓ على غرار SAEMLS و SAOS يتمّ تسيير الشركة بالخيارين المنصوص عليهما، و الأحكام المتعلّقة بالخيارين عالجتهما المواد من 12 حتى 22 من المرسوم.

و بذلك يشكّل نموذج الشركة المجهولة الرياضية المحترفة SASP الشكل الأكثر جاذبية من قبل الفرق المحترفة و المستثمرين المهتمين بالإستثمار في الميدان الرياضي، و هو ما جعل منه النموذج الأكثر استعمالاً في فرنسا في مجال كرة القدم و حتى في رياضات أخرى كالروغبي، كرة السلة، كرة اليد.

"جدول" رقم (03): تطوّر الأشكال القانونية لفرق كرة القدم المحترفة 1977 – 2012 في فرنسا

(القسم الأول)

2012	2002	1999	1995	1989	1977	الشكل القانوني/ السنوات
00	00	07	08	15	19	**Association à Statut Renforcé**
00	01	01	06	03	01	**SAEMS**
02	02	10	06	02	00	**SAOS**
18	15	00	00	00	00	**SASP**
20	**18**	**18**	**20**	**20**	**20**	**المجموع**

Source: www. lfp.fr

و ما يلاحظ هو التحوّل الكبير لأغلبية الفرق المشكلة للدوري الفرنسي الأول نحو الشركة المجهولة الرياضية المحترفة SASP.

"جدول" رقم (04): توزيع فرق القسم الأول بحسب الشكل القانوني مع نهاية الموسم الرياضي 2002 /2001

القسم الثاني				القسم الأول			
SASP	SAOS	SAEMS	EURSL	SASP	SAOS	SAEMS	EUSRL
CAEN LEHAVRE NANCY NICE NIMES STRAS–BOURG	BEAUVAiS CHATEAVRAUX CRETEIL GUEGNON LE MANS NIORT S^{T} ETIENNE	GRENOBLE ISTRES LAVAL MARTIGUES WASQUEHAL	AJACCIO AMIENS	BORDEAUX LENS LILLE LORIENT LYON MARSIELLE METZ MONACO MONTPELLIER NANTES	AUXERRE BASTIA	GUINGANP	PSG RENNES SEDAN SOCHAUX TROYES

Source: Deschamps, J, éléments de définition de la stratégie des clubs professionnels, du sport et des loisirs, université de Grenoble, 2004, P15.

"جدول" رقم (05): توزيع فرق القسم الأول بحسب الشكل القانوني مع نهاية الموسم الرياضي 2011/ 2012:

القسم الأول			
SASP	SAOS	SAEMS	EUSRL
BORDEAUX BREST LILLE CAEN DIJON EVIAN LILE LORIENT	AUXERRE	/	AJACACIO

LYON MARSEILLE MONTPELLIER NANCY NICE PSG RENNE ST ETIENNE SOCHAUX TOULOUSE VALENCIENNE			

Source: www. lfp.fr

و من الجدولين أعلاه فإنّه من الواضح أنّ الشكل القانوني السائد لمعظم الشركات التجارية التي شكلتها الفرق الفرنسية المحترفة هي الشركة المجهولة الرياضية المحترفة و ذلك للخصائص التي تتمتّع بها هذه الأخيرة.

و قد حدثت بعض التطورات التشريعية خصوصاً مع صدور القانون 2003- 708 بتاريخ الفاتح أوت 2003 المتعلّق بتنظيم و ترويج ممارسة النشاطات البدنية و الرياضية، حيث كان من بين أهمّ ما اقترحه J.Flamour وزير الرياضة الفرنسي أنه بإمكان الجمعية الداعمة التنازل للشركة التجارية المشكلة عن علامة الفريق و/ أو أيّة علامة مميزة أخرى و بشكل مجاني من أجل الإستغلال التجاري و ذلك بغية تحقيق عوائد إضافية.

و لم يقتصر تطور الإطار التشريعي لممارسة كرة القدم المحترفة على الفرق فقط بل مسّ كذلك اللاعبين و حتى المدرّبين.

1-1-2-2-3- لاعب هاو، لاعب محترف:

إنّ نظام لاعب كرة القدم – و بالتالي الأحكام المرتبطة بهذا النظام- يختلف عن نظام الأجير في القطاع الإقتصادي التقليدي، ففي فرنسا مثلا فإنّ النظام الخاص باللاعب المحترف متضمن في خريطة كرة القدم المحترفة، الإتفاقية الجماعية بين مختلف الأطراف المشكلة و المؤثرة في كرة القدم الفرنسية.

"و بالرجوع إلى نصّ المادة 121- 2 من قانون العمل الفرنسي نجد أنّ المشرّع الفرنسي قد اعتبر الرياضة المحترفة واحدة من الأنشطة التي يمكن أن يتمّ فيها التعاقد بين العامل و ربّ العمل بواسطة العقود غير المحدودة بأجل (CDI) برغم الطبيعة المؤقتة للنشاط المطلوب تأديته."[1]

و لكن عملياً فإنّ اللاعبين المحترفين و المدرّبين يتعاملون بعقود محدّدة المدّة تطلق عليها عقود بأجل (Contrat à temps)، و هذا النوع يتشابه في أحكامه مع العقود ذات المدّة المحدّدة (CDD)، إذ أن اللاعب و المدرّب ليسا حرينً في الإستقالة، و هذا ما يجعل الفريق يمتلك حقوقاً تسمّى " رياضية" على اللاعبين ذوي العقود"[2] .

و إذا ما رغب الفريق في الإستغناء عن لاعب مرتبط معه بعقد لفائدة فريق آخر طلب خدماته، فإنّه بإمكانه تحويل هذا اللاعب نحو ذلك الفريق و لكن في مقابل الحصول على تعويض عن التنازل عن حقوقه الرياضية على اللاعب، تسمّى " تعويض الإنتقال أو التحويل".

---

(1) Loi n°: 2003- 708 du 1er Août 2003 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives

(2) Emmanuelle, B, management d'un club du football du championnat Fédéral national, Nice, thèse IUP métiers du Sport et des loisirs, 2003-2004, p17

إضافة إلى ذلك بإمكان الفريق الحصول على ما يسمّى بـ: " حقوق الصورة Les droits d'image" للاعب، و يعني ذلك أنّه يحقّ للفريق المالك للاعب أن يراقب و أن يستفيد مادياً من تسويق صورة اللاعب (من خلال مشاركته في حملات إشهارية...الخ)، و هو الشيء الذي ألهب أسعار اللاعبين في سوق التحويلات.

و على عكس العامل في أيّ قطاع اقتصادي كلاسيكي عند نهاية عقده أو إذا ما رغب هو في إنهاء علاقة العمل، أو حتى إذا ما تمّ تسريحه من طرف ربّ العمل فإنّ اللاعب المحترف ليس له الحرية في اختيار وجهته القادمة، إلاّ إذا اختار هو وضع حدّاً لمسيرته الكروية.

و ظلّ الأمر على ما هو عليه إلى غاية ظهور قانون Bosman و الذي ألغى حقّ الفرق المطالبة بتعويض انتقال اللاعب في نهاية عقده، لذلك بدأت أغلبية الفرق المحترفة في تحويل اللاعب قبل نهاية عقوده حتى يستفيد من حقوق الإنتقال، أو تجديد عقده.

و حفاظاً على مصلحة اللاعبين عملت المجموعة الأوروبية و تحديداً اللجنة المختصة بالمنافسة بالتنسيق مع FIFA على هذا الملف و توصلتا إلى اتفاق بضرورة تحسين وإثراء الإطار التشريعي المنظم عملية التحويل، و من أهمّ الإثراءات:

- ✓ تثبيت نظام تعويض الإنتقال أو التحويل.
- ✓ تحديد مدّة قصوى للاستقرار في الفريق الجديد، يتعرّض الطرف الناقض للعقد إلى عقوبات رياضية (الحرمان من المنافسة لمدّة قد تصل إلى 06 أشهر بالنسبة للاعب، و حرمان الفريق من الإستفادة من لاعبين جدد، و كذا عقوبات مالية).

وقد حدّدت مدة الإستقرار القصوى ب 03 سنوات للاعب أقل من 28 سنة، وعامين للاعب الذي يفوق سنه 28 سنة.

✓ حماية مراكز التكوين بمنع انتقال اللاعب الشاب مجاناً، و وضع نظام تعويض عندما يغادر لاعب يتراوح عمره 18 و 23 سنة الفريق المكوِّن له.

و قد أوجد المشرّع الفرنسي – حمايةً لمستقبل كرة القدم الفرنسية– شرطاً آخر، حيث لا يجوز للاعب الشاب الذي لا يتعدّى سنّه 23 سنة أن ينتقل إلى فريق أجنبي إذا ما اقترح عليه فريقه المكوّن أول عقد احترافي له على أن لا تتعدّى مدّته القصوى 04 مواسم، و كان قصد المشرع من وراء ذلك حماية أولوية الفريق المكوِّن الإستفادة من المواهب الكروية و الإستفادة منها مادياً، علماً أنّ أيَّ فريق ينفق في المتوسط مبلغ 120.000 يورو لتكوين لاعب من سنة 16 حتى 23 سنة.

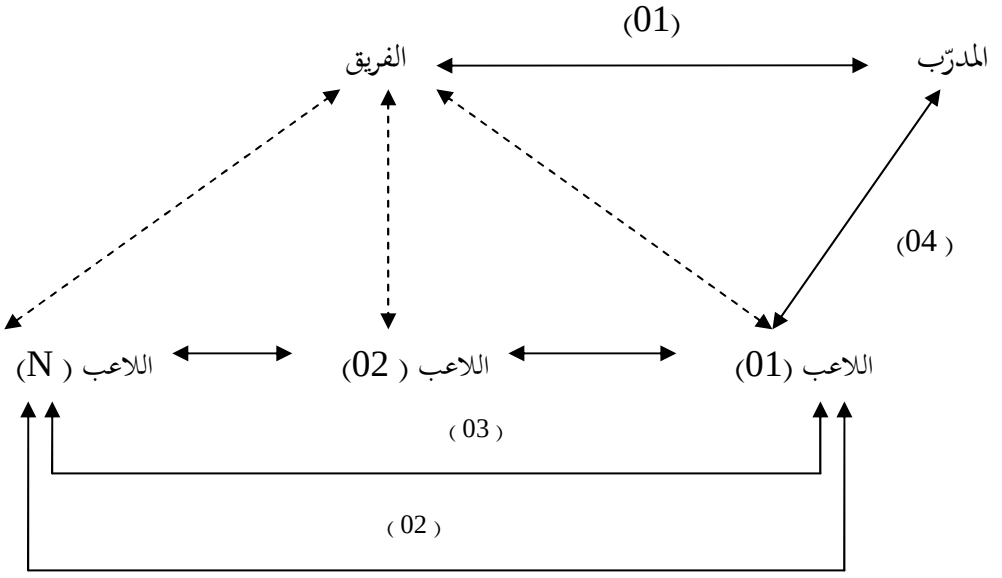
✓ حدّدت المدّ القصوى لأوّل عقد احترافي للاعب بـ: 05 سنوات.

1-1-2-2-4- مدرّب كرة قدم: من تقني إلى مسير:

لم يقتصر زحف الإحتراف على ممارسة كرة القدم إلى الفرق و اللاعبين بل مسّ كذلك حتى المدربين، حيث تحوّل هؤلاء من مدرّبين إلى مسيّرين.

فإذا كان عمل المدرّب في الماضي يرتكز و بشكل أساسي على التخطيط و السّهر على إعداد برنامج للتدريب و التحضير البدني و التكتيكي لمجموعة اللاعبين تحت تصرّفه خلال مرحلة المنافسة، و حتى خلال مرحلة توقف المنافسة، فإنّ مجال التركيز توسّع شيئاً فشيئاً و أضيف له البعد التسييري ما دام هذا المدرّب مجبر على التعامل مع أشخاص بطباع و شخصيات و أهداف مختلفة و حتى بأجور و مداخيل مختلفة كذلك.

و تظهر عملية إدماج البعد التسييري ضمن مهام المدرّب انطلاقاً من الصعوبة التي قد يجدها هذا الأخير، كونه مجبر على تسيير علاقات إنسانية هي من جهة ذات صبغة فردية (بينه و بين كلّ لاعب على حدى، و بين اللاعبين أنفسهم)، و في الوقت ذاته ذات صبغة جماعية (بينه و جميع اللاعبين باعتبارهم الفريق)، كما يوضحه الشكل أدناه:



"شكل" رقم (02): الفريق شبكة معقّدة من العلاقات

المصدر: من إعداد الباحث

(01): علاقة جماعية: المدرّب – الفريق.

(02) + (03): علاقة فردية: ما بين اللاعبين.

(04): علاقة فردية ما بين المدرّب واللاعبين.

لذلك فإنّ المدرب مجبر على الإعتماد على نوعين من أشكال التسيير:

✓ تسيير يعتمد و بدرجة عالية من السلطة و العمل بالأوامر عندما يشرف على الحصص التدريبية البدنية و التكتيكية لأنه يجب أن يصل بالمجموعة للعمل ككتلة واحدة.

✓ تسيير يعتمد و بدرجة عالية على التشاور و النقاش و تبادل الآراء مع كلّ لاعب على حدى بعد الإنتهاء من الحصص التدريبية، حيث يقوم باستقبالهم في مكتبه للتحاور معهم و تقييم أدائهم أثناء التدريبات و المباريات، و هو أمر لم يكن معمولاً به في وقت سابق، و أول ما تمّ العمل به

كان في انجلترا مع بداية سنوات التسعينات ثم انتقل التطبيق إلى فرنسا و إلى باقي الدول الأوروبية في وقت لاحق.

و الهدف من ذلك هو إيجاد و إنشاء الظروف التي تسمح لكل لاعب بتنمية مهاراته الكروية و تفجير طاقته الكامنة خدمةً للفريق ككلّ، ومن ثمّ الوصول إلى تحقيق النتائج الرياضية التي تساعد في وقت لاحق الوصول إلى تحقيق النتائج المالية المأمولة.

و يعدّ هذا الشكل من التسيير إسقاطاً للفكر أو مذهب العلاقات الإنسانية و تطبيقه في كرة القدم، من خلال الوصول إلى تحرير الطاقات و المواهب الكامنة في الأشخاص و تحسيسهم بأهميتهم كأشخاص و أهمية ما يؤدونه ضمن المجموعة.

و في الأخير فإنه من الواضح أن مدربي كرة القدم خصوصاً بالدول المتقدمة كروياً قد تحولوا إلى مسيرين يتشابهون في ذلك مع مسيري منظمات الأعمال التقليدية.

و لعلّ أهمّ ما يميز مدرّب فريق كرة القدم كمسير عن مسيّري منظمات الأعمال التقليدية هو أنّ المدرّب ملزم بتكوين فريق يقدم منتوجه دائماً و لكن بشكل جماعي و بعدد محدود لا يمكن تجاوزه أثناء عملية التقديم تلك، على عكس مسيري منظمات الأعمال الكلاسيكية، فهم أحرار في اختيار عدد الأشخاص الضروريين لتقديم المنتوج تحت القيود الإقتصادية (وزن كتلة الأجور في تكلفة المنتوج...الخ)، فالمدرب إذاً –و لربّما في متّسع زماني ضيّق– يجد نفسه مضطراً لتكوين فريق يعمل كمجموعة واحدة، إنّه ملزم بتشكيل ما يمكن أن نطلق عليه "**الفردية التساهمية**" " Individualisme participatif " و دفع كلّ لاعب إلى استعمال طاقاته و مؤهلاته و ديناميكيته الشخصية تحت تصرّف المجموعة و قائدها للوصول إلى تقديم منتوج (مباراة كرة القدم) جماعي يفوق مجموع المنتجات لو قدمت بشكل فردي مع تحمّل المسؤولية و مدى قبول المنتوج المقدّم من قبل المستهلكين في نوع من التضامن الإجباري.

و في الأخير يمكن القول أنّ البعد التسييري في مهام المدرّب في أيامنا هذه يتلخص في مجمل الأنشطة التي يقوم بها، فضلاً عن مهامه في الإعداد و التحضير و الإشراف للتحضير البدني و التقني للاعبين من أجل تحويل المهارات و الطاقات الشخصية لكلّ لاعب إلى نجاح رياضي جماعي، بمعنى كل أشكال التأطير (مقابلات فردية رسمية أو غير رسمية، اجتماعات، تربصات، ديناميكية، المجموعة...الخ) التي تهدف إلى وضع و إيجاد الشروط التي تسمح للاعبين و الفريق بإنتاج و بشكل جماعي نتائج رياضية جيدة .

و للإشارة فقط لا يقتصر تسيير المدرب للاعبين فقط، فهو يقوم بالإضافة إلى ذلك إلى تسيير مجموعة من الأشخاص يعملون إلى جانبه (مساعديه، المحضر البدني، مدرّب حراس المرمى، الطاقم الطبي و الإداري...الخ) لذلك أضحى يطلق عليه و تحديداً في انجلترا المسير العام (Manager général) .

و بعد الحديث عن التجربة الفرنسية في تنظيم ممارسة كرة القدم في ثوبها الإحترافي، ارتأى الباحث عرض التجربة التنظيمية في بلد آخر، تعتبر كرة القدم فيه بمنزلة الديانة ألا و هو البرازيل، بالرغم من أنّ هذا البلد لا يعدّ مهداً لكرة القدم.

و قد تمّ استعراض التجربة البرازيلية في التنظيم للدلالة على شيئين أساسيين:

1- انتشار كرة القدم الإحترافية و فلسفتها التجارية و المالية على مستوى عالمي و عدم اقتصارها على القارة الأوروبية فقط.

2- ليست بالضرورة الدول المتخلفة اقتصادياً متخلفة رياضياً كذلك، كما أنّه ليست بالضرورة كلّ الدول المتقدمة اقتصادياً متقدّمة رياضياً و بشكل خاص في مجال كرة القدم.

و انطلاقاً من هذه المبررات يستعرض الباحث في العنوان المقبل ممارسة كرة القدم الإحترافية في البرازيل و تحديداً في أحد أعرق و أشهر الفرق البرازيلية المحترفة – Atheleco PR[*]

1-1-2-3- كرة القدم الإحترافية بالبرازيل: نموذج فريق Atletico PR:

لدراسة واقع كرة القدم الإحترافية في البرازيل من خلال الفريق المحترف APR، ارتأى الباحث تقسيم العنوان أعلاه إلى عنوانين فرعيين اثنين:

- ✓ محاولة فهم كرة القدم كتجارة أو صناعة في البرازيل، خصوصاً مع التغيرات التشريعية و التنظيمية الحديثة لتأطير ممارسة كرة القدم المحترفة بالبلد.
- ✓ عرض لكيفية تمكن الفرق البرازيلية من مواكبة تلك التغيرات، و تطوير نماذج للتسيير داخل الفرق المحترفة لكرة القدم و التي يشكل فريق APR النموذج الرائد.

و على العموم فإنّ كرة القدم الإحترافية أو التجارية (Football business) ظاهرة حديثة نسبياً بالبرازيل مقارنةً بالتطور الحالي لصناعة كرة القدم في أوروبا، فبالرغم من كون كرة القدم الرياضية الشعبية الأولى بهذا البلد بملايين من الممارسين، إلاّ أنّ تحول و اعتماد الفرق المحلية لأساليب و طرق التسيير الحديثة قد تأخر نسبياً، إذ لم يكن تنظيم ممارسة اللعبة و لا منطق الإحتراف في تسيير الهيئات المشرفة على الكرة و لا على الفرق محلّ اهتمام من قبل مسؤولي الرياضية في البرازيل، و ظلّ الحال على ما هو عليه حتى سنة 1993 مع ظهور قانون " ZICO" نسبةً للاعب الدولي الشهير لسنوات الثمانينات ZICO عندما عُيِّن وزيراً للرياضة.

---

[*] : يشار إليها إختصارا APR (Atheleco Paranaense)

1-1-2-3-1- الإطار التشريعي لممارسة كرة القدم بالبرازيل:

تعود أولى النقاشات حول

ضرورة وضع تشريعات لممارسة الأنشطة البدنية و الرياضية بالبرازيل إلى سنوات الثلاثينات من القرن الماضي و تحديداً مع بداية سنة 1939، عندما تمّ تشكيل اللجنة الوطنية الرياضية، و هي هيئة أوكلت لها مهمة القيام بدراسة حول واقع ممارسة الأنشطة البدنية و الرياضية في البلد، و معرفة الكيفية الملائمة لتنظيم هذه الممارسة، و من أهمّ ما توصلت إليه هذه اللجنة[1]:

- ✓ ضرورة أن تتمّ مناقشة القضايا داخل المؤسسات و الهيئات القائمة و المسيرة للأنشطة الرياضية دون تدخّل السلطات السياسية.
- ✓ تشكيل مجلس وطني يعنى بوضع قواعد و أطر ممارسة الأنشطة البدنية و الرياضية بالبلد.

و بالفعل فقد تمّ تشكيل المجلس الوطني (Concyo nacional de deport) سنة 1941، و قد كان أول ما قام به هذا المجلس سن قاعدة توحيد التأطير، بمعنى أن تكون لكل رياضة هيئة واحدة مشرفة تظمّ كافة الفدراليات الجهوية الناشطة على مستوى محلّي (باعتبار أنّ النظام السائد في البرازيل هو النظام الفدرالي نظراً لشساعة مساحة البلد)، و ظلّ الأمر على ما هو عليه حتى سنة 1993 عندما ظهر القانون 93- 8672 المعروف باسم (قانون ZICO) .

1- قانون ZICO: يشكل ظهور هذا القانون بالبرازيل سنة 1993 بفضل اللاعب البرازيلي "Arthur autures coristra" الشهير بـ ZICO عندما تقلد منصب وزير للرياضة بداية و خطوة أولية لإدراج و دخول الإحتراف في تسيير الفرق الكروية بالبلد، فلأول مرّة ظهرت قواعد قانونية لإنشاء و تشكيل فرق – مؤسسات و النظر إلى كرة القدم كصناعة قائمة بذاتها.

---

[1]AKEER, D, Gestion Sportive: Planification stratégique dans les organisations sportives, Sao Paolo, Artmed Edition, 2002, p19-84, traduction P Roche.

و قد سمح هذا القانون للجمعيات الرياضية بتشكيل بالإضافة إلى الفرق، شركات مجهولة (Sociedades commerciales de cerpitdo cerrada) بإمكانها كذلك تنظيم ألعاب مراهنات للإستفادة من عوائد مالية إضافية، و لكن و للأسف فقد تمّ استغلال هذه الألعاب من طرف أشخاص لاعلاقة لهم بكرة القدم و تمّ توجيهها في غير الوجهة التي أنشأت من أجلها.

و على كل تظهر الإضافة في قانون ZICO في كون هذا الأخير قد فتح المجال أمام مسيري الفرق الكروية التعامل مع الفرق كمؤسسات تجارية و التخلي تدريجياً عن مبدأ ممارسة الرياضة من أجل الرياضة فقط، و هو ما يعدّ خطوة نحو الأمام في مجال إدخال العقلية الإحترافية في تسيير الفرق الكروية.

غير أنّ العديد من الفرق البرازيلية قد عزفت عن التحوّل إلى شركات تجارية وفق ما أتاحه قانون ZICO بسبب استغلال و تحويل الأموال المترتبة عن المراهنات من طرف أشخاص لا علاقة لهم بكرة القدم، و هو ما أعاق كثيراً إدخال الإحتراف في أساليب التسيير لذلك جاء قانون "PELE" كمحاولة لتدارك النقائص التي أثارها قانون ZICO .

2- قانون PELE: ظهر قانون PELE، عندما تولّى "Edson Arautes da Nacimento" المعروف عالمياً PELE عندما تولى منصب وزير الرياضة بالبرازيل، و قد حمل رقم 98- 9615 في محاولة لتدارك و تصحيح النقائص التي حملها قانون ZICO.

و من أهمّ النقاط التي حملها هذا القانون:

- ✓ إلزام الفرق إنشاء عقود تربط الفرق باللاعبين.
- ✓ إلزام الفرق التي تشارك في منافسات احترافية على تغيير شكلها القانوني لتصبح فرق- مؤسسات أو تشكيل فروع لرعاية أنشطتها الإحترافية.

✓ إنشاء رابطة وطنية لتنظيم المنافسات على المستوى الوطني و جهوية للمنافسات التي تتم على المستوى الجهوي.

✓ إلزام اكتساب اللاعبين صفة الإحتراف لما فوق 18 سنة و شبه المحترف للاعبين ما بين 14 و 18 سنة.

✓ يستفيد المشاهدون خلال تواجدهم في الملعب من نفس الوضع القانوني الذي يمكن أن يستفيد منه مستهلكو المنتجات الأخرى.

✓ إلزام إشهار الحسابات المالية لأي فريق و إجبار هذا الأخير احترام القواعد المعمول بها في شركة كلاسيكية.

و رغم أنّ قانون PELE قد واجه انتقادات لاذعة من قبل رؤساء الأندية البرازيلية خصوصاً تلك القواعد المتعلقة بالإلتزام بالقواعد المحاسبية و إشهار الحسابات المالية، و قد قاد رؤساء فريق Cruzeiro, Coripthians, Vasco de gama, Flamengo حملة واسعة و تمكّنوا بفعل علاقاتهم مع شخصيات برلمانية مؤثرة من إدخال تغيرات عديدة على القانون، و ظهر محلّه سنة 2000 القانون رقم 00-9981 المعروف تحت اسم قانون "Maguito Viele" ، و قد أدخل هذا القانون الكرة البرازيلية في نفق مظلم و انتشرت مظاهر الفساد المالي في الوسط الكروي البرازيلي، و ظلّ الأمر حتى سنة 2002 حيث قام الرئيس البرازيلي السابق Fernando Cardoso في آخر سنة من عهدته بإصدار قانون المسؤولية الكروية و إجبار الفرق الرياضية على احترامه، و قد احتفظ به خلفه "Luis Ignacio Lula da Silva"

3- قانون المسؤولية الكروية: قام الرئيس البرازيلي Cardoso في آخر سنة من عهدته بتشكيل فريق عمل لجمع الأطراف ذات العلاقة بالرياضة (محامين، محافظي حسابات، مدربين، لاعبين حاليين، لاعبين معتزلين، خبراء رياضيين، صحافيين...الخ)، و ذلك بهدف عصرنة الفرق الكروية

البرازيلية بالنظر إلى وزن و أهمية كرة القدم اجتماعياً و تجارياً في البرازيل، و قد خلص فريق العمل المشكل إلى اقتراح مجموعة من التوصيات شكلت أساساً لتكوين ما سمي بقانون المسؤولية الكروية و اعتماد مصطلح مجمّع الأنصار " Hinchas"، و من بين أهمّ التوصيات إلزام الفرق الكروية بمراقبة حساباتها المالية و احترام القواعد المحاسبية المعمول بها و أيّة مخالفة مرتكبة قد تعرض المسؤولين عن الفريق إلى نفس العقوبات المفروضة على مسؤولي الشركات الكلاسيكية من حبس/ سجن، غرامات مالية ...الخ، إضافة إلى التأكيد على تغير الفرق لشكلها القانوني إلى شركات مجهولة بالرغم من طابعها الرياضي.

و قد حمل القانون 03- 10671 و المعروف بقانون المسؤولية الكروية إضافةً جديدة لم يكن معمولاً بها في القوانين السابقة و هو مصطلح مجمع الأنصار، حيث أجبر الفريق على الإلتزام ببعض القواعد للإهتمام أكثر بالأنصار و اعتبارهم مستهلكين و التخفيف من ظاهرة العنف في الملاعب.

لقد أكسب القانون الجديد الأنصار مرتادي الملاعب نفس الحقوق القانونية التي يتمتّع بها أيّ مستهلك آخر بموجب قواعد قانون حماية المستهلك ، إذ ألزم الفريق بالإستثمار أكثر في جميع الأنشطة التي من شأنها الإعتناء أكثر بالمتفرجين من قبيل:

- ✓ الحصول على مقاعد مريحة و مرقمة و مساحة بـ 1 ,5 م^2 على الأقلّ لكلّ متفرّج.
- ✓ الإستفادة من الحماية.
- ✓ وضع ميكانيزمات استقبال و توجيه و إرشاد.
- ✓ مرافق ضرورية (مراحيض، مقاهي، أكشاك هاتف...الخ).
- ✓ ملعب بسعة 20000 متفرج على الأقل لكل فريق ينشط في القسم الأول أو الثاني.
- ✓ تشكيل منصب وسيط بين الأنصار و إدارة الفريق.

و رغم محاولات بعض رؤساء الفرق في إعادة الكرة ثانيةً و تعديل نصوص القانون إلاّ أن جميع محاولات هؤلاء قد باءت بالفشل أمام إرادة هرم السلطة على تطوير و عصرنة أساليب تسيير الفرق بالبلد.

و مع نهاية سنة 2004 استطاعت القليل من الفرق الكروية التكيف مع مقتضيات القانون الجديد خصوصاً مع تعلق بالتعامل مع مجموعة الأنصار، إلا أنّ البعض الآخر بدأ يحاول جاهداً التكيف مع هذا الوضع القانوني الجديد عندما أحسّوا بالإلتزامات الملقاة على عاتقهم تجاه الأنصار و المشجعين، و أنّ الوفاء بتلك الإلتزامات يتطلب معاملة هؤلاء كمستهلكين و بالتالي فإنّ أساليب التسيير يجب أن تكون عقلانية و محترفة و تعتمد على تخطيط استراتيجي، و لعلّ أبرز مثال على ذلك الفرق فريق APR.

1-1-2-3-2- النموذج البرازيلي: حالة فريق Ateletico PR:

تأسس فريق APR[1] في 26 مارس 1924 بعد اتحاد فريقي El amireca و Internacional de coritiba PR ، و قد تمّ اختيار الأحمر و الأسود ألوانا للفريق ، حيث يمثل الأحمر الفريق الأول و الأسود للفريق الثاني، و بسرعة فاز الفريق ببطولة مقاطعة Paramaense سنوات 1925، 30، 34، 36، 40، 43، 45، 49 مؤكداً أنه فريق ألقاب ممّا شجّع العديد من الأشخاص على تشجيعه، و واصل الفريق تألّقه حيث وصل سنة 1983 إلى نصف نهائي التصفيات على لقب البطولة البرازيلية، و كان ذلك بمثابة تحوّل من التنافس على المستوى المحلّي إلى المنافسة على المستوى الوطني.

و مع بداية التسعينات شهد الفريق نقلة نوعية إن على المستوى الرياضي أو التسييري ، فبعد فوزه سنة 1991 بلقب البطولة المحلية لمقاطعة Paramaense، قرر مسيّرو الفريق العمل

(1) www.atleticoparanaense.com.

للتموقع ضمن أحسن خمس فرق برازيلية، وبالفعل فقد بدأت ثمار العمل تظهر، إذ استطاع الفريق الحصول على بطولة القسم الثاني سنة 1995 حاجزاً لنفسه مكانة ضمن حضيرة الكبار في القسم الأول، و منذ ذلك الوقت تغيرت الأهداف لدى مسيري الفريق و سادت قناعة مفادها ضرورة التماشي مع الوضعية الجديدة للفريق، حيث تقرّر تغيير شعار الفريق و بناء ملعب جديد Arena da Baixada و هو الملعب الذي تصنّفه الإتحادية البرازيلية كأحسن و أحدث الملاعب بالبرازيل.

و في سنة 2001 و بعد المجهودات الجبارة المبذولة توج الفريق بطلاً للبرازيل لأول مرّة في تاريخه أمام عمالقة الكرة المحلية، ثم ليتوج اللاعب Kléberson بطلاً للعالم مع السامبا سنة 2002 بكوريا الجنوبية و اليابان، لينتقل بعدها إلى الفريق الانجليزي الشهير Manchester United.

و قد تحوّل مركز تدريب الفريق إلى مركز التدريب الإعتيادي للفريق البرازيلي، و من ثمّ أصبح الفريق نموذجاً و مثالاً جيداً لتطوير و تسيير المشاريع الرياضية.

1- الملعب: في سنة 1929 أصبح فريق APR مالكاً للملعب الذي كان يستقبل فيه ضيوفه و قد سمّي بـ Joaquim Americo نسبةً لأول رئيس للفريق، و خلال الفترة الممتدّة حتى سنة 1997 أجريت العديد من الترميمات و الإصلاحات عليه، و لكن مع نهاية سنة 1997 و مع صعود الفريق إلى القسم الأول قرّر مسيرو الفريق بناء ملعب جديد يوفر كافة مواصفات الراحة للمناصرين المتزايدة أعدادهم.

و مع صعود الفريق إلى القسم الأول و تزايد أعداد المتفرجين و الأنصار و مع عدم ملائمة الملعب لاستقبال مقابلات الفريق في القسم الأوّل، من جهة و من جهة ثانية طموح مسيّري الفريق الرقي به إلى مصاف أحسن خمس فرق برازيلية، انطلقت الأشغال في بناء الملعب الجديد

"Arena da Baixada" سنة 1997 لتنتهي سنة 1999 و يصبح أحسن و أحدث ملعب بالبرازيل، مطابقاً لمعايير FIFA و بقدرة استيعاب تقدّر بـ 51.000 متفرّج.

✓ أرقام عن الملعب:

- حجم الملعب: 110 × 70متر.
- الطاقة الاستيعابية: 51.000 متفرج جالس بمدرجات مغطاة كلية زائد مدرجات شرفية و مطعم للشخصيات المهمّة.
- 06 مصاعد بالنسبة للمتفرجين في الطابق العلوي من المدرجات.
- 68 محلاً في محيط الملعب، 10 أجنحة عرض للرعاة الرسميين للفريق.
- 15 كاميرا فيديو و محلاّت أكل خفيف داخل الملعب.
- 10 مواقع تصوير تلفزيوني و موقف لـ 500 سيارة.
- 01 مركز تجاري متكامل.
- 01 مركز راحة و استرجاع.
- 01 متحف.
- 01 محلّ رسمي مملوك للنادي.
- 02 مطاعم تابعة للنادي.

و قد تمويل بناء الملعب تمّ كليةً بالأموال الخاصة للفريق، و لم يتمّ اللجوء إلى موارد خارجية (قروض، مستثمرين أجانب،...الخ) و هو ما يمثل تحدّي و نجاح باهر في حدّ ذاته، و برهان على السياسة الحكيمة و الرشيدة المتبعة من قبل المسيّرين ، و قد ساهم بناء الملعب في ضمان مستقبل أفضل من الناحية المالية و التسويقية و دفع بالمسيرين إلى العمل على تسويق اسم الفريق على المستوى العالمي.

2- نموذج التسيير: مع انتخاب السيد Mario Petraglia رئيساً جديداً للفريق سنة 1995 بدأ عصر جديد للتسيير بالفريق، فعندما وصل السيد Petraglia و هو مقاول مشهور في مقاطعة Paranaense إلى رئاسة الفريق وجد الفريق يعاني من نفس الأعراض التي تعاني منها أغلب الفرق البرازيلية، علامة تجارية غير مهتم بها، ملعب بدون مرافق استقبال لائقة، لا توجد إستراتيجية واضحة...الخ.

و بنظرة تسييرية جديدة، قرّر الرئيس الجديد التخلّص من هذه الأعراض و الإعتماد على هياكل جديدة، على موارد تسويقية جديدة، على أهداف و نظرة إستراتيجية جديدة على المدى القصير، المتوسط، و الطويل الأجل.

و في سنة 1995 شكل الرئيس الجديد مخطط أعمال "Business plan" يغطي مدّة 10 سنوات قادمة، و هو ما لم يكن معمولاً به في أيّ فريق برازيلي، و بأهداف قصيرة المدى متصلة بأهداف طويلة الأجل.

لقد كان المغزى الأساسي من وراء مخطط الأعمال هو اعتبار الفريق كمنظمة أعمال كلاسيكية بأهداف مالية – فضلاً عن الأهداف الرياضية- و أكثر من ذلك كمنظمة أعمال بمزايا تنافسية، و قد أدرج الرئيس الجديد ضمن مخطط الأعمال هذا جميع الشروط و المتطلبات الرياضية، التنظيمية، التجارية، و المالية التي اعتقدها ضرورية للنجاح و ذلك في عكس ما تقوم به أغلب الفرق البرازيلية، حيث كانت هذه الأخيرة تسعى دائماً للحصول على أموال المستثمرين الأجانب في مقابل عرض خطط عمل قصيرة المدى دون أن تلقى إقبالاً من هؤلاء.

و في خطوة أكثر جرأة، قام الرئيس سنة 2000 و بالتعاون مع مكتب الدراسات Deloitte Touche Tohmatsu المتخصص في الدراسات المرتبطة بصناعة كرة القدم، و عمل الطرفان

على البحث عن الفرص التسويقية في هذه الصناعة و الخطوات و الجهود الواجب القيام بها لاغتنام تلك الفرص، و هو ما يعدّ سابقة أخرى تحسب لفريق APR.

و مع نهاية مخطط الأعمال (1995- 2004) أطلق مخطط أعمال جديد لمدّة 10 سنوات مع بداية سنة 2005 و كان العنصر الأساسي و حجز الزاوية فيه هو ضرورة إدخال و العمل بالفكر التسويقي.

3- التخطيط الإستراتيجي: مع وصول الرئيس Petraglia إلى رئاسة الفريق سنة 1995 كان الفريق ينشط ضمن حضيرة القسم الثاني، اجتمع الرئيس بمعاونيه و أعلمهم برغبته و عزمه على بناء فريق قوي مالياً و تنافسي على الصعيد الرياضي، و لأجل ذلك وجب العمل على 03 محاور:

- ✓ تطوير سمعة و صورة و علامة الفريق.
- ✓ بناء و إنشاء مركز تدريب خاص بالفريق.
- ✓ بناء و إنشاء مركز ملعب عصري.

لذلك فقد تمّ اعتماد مخطط أعمال لمدّة 10 سنوات كما سبق ذكره، قُسِّم على مرحلتين:

أ- المرحلة الأولى: 1995- 1999: و فيها يجب الوصول إلى تطوير سمعة و علامة الفريق من خلال الصعود إلى حضيرة الكبار و تشكيل فريق تنافسي للفوز بلقب الدوري ثمّ اللعب في البطولات الجهوية و القارية، و الهدف من ذلك تحقيق العوائد المالية اللازمة لبناء الملعب العصري و بناء مركز تدريب الفريق.

ب- المرحلة الثانية: 2000- 2004: و تمت بمشاركة مكتب الدراسات المختار، و فيها يجب الوصول إلى ضمان احترافية كاملة للفريق و تدعيم علامته وطنياً.

4- الثمار: بعد كلّ تلك المجهودات الجبارة التي بذلتها إدارة الفريق في سعيها لضمان تسيير احترافي للفريق بدأت الثمار بالظهور:

- ✓ 52 % من سكان المقاطعة يمتلكون بطاقة مناصر و يدفعون اشتراكات سنوية.
- ✓ 40 % من المناصرين داخل الملعب هم في الغالب من العنصر السنوي.
- ✓ متوسط أسعار اللاعبين الشباب المتخرجين من أكاديمية الفريق أعلى من سعر اللاعبين الشباب في الفرق الأخرى نظراً لسمعة الفريق.
- ✓ ارتفاع مداخيل الفريق خلال الفترة 1998- 2001 بنسبة 130 %.

1-1-3- عولمة كرة القدم :

لا أحد يعرف بالضبط البعد التجاري الذي اكتسبته الرياضة عموماً و كرة القدم بالخصوص، و لا حتى المعاملات التجارية المحققة بفضل ولا من خلال كرة القدم ، و لكنه بإمكاننا تكوين و لو نظرة صغيرة و بشكل مؤقت عن حجم تلك التعاملات من خلال تصريح السيد Monti Mario المفوض الأوروبي المكلف بالمنافسة يوم 17 أفريل 2000 أمام لجنة المالية في البرلمان الأوروبي: " لقد تحولت الرياضة إلى ميدان جيّد للأعمال و البعد الإقتصادي و التجاري لها ما فتئ يزداد يوماً بعد يوم ، إنّه قد أضحى واضحاً للعيان، مليوني منصب عمل بشكل مباشر أو غير مباشر ولدت بفعل صناعة الرياضة، إنّه تطوّر رائع."[1]

و بأسلوب المعجب يضيف: " إنّه لمن المدهش أن نرى قيمة حقوق البث التلفزيوني وصلت إلى مستويات لم تكن في مخيلة أحد من قبل، فحقوق نقل الألعاب الأولمبية في سيدني الأسترالية بيعت بمليار و ثلاثمائة مليون دولارٍ أمريكي أي خمس مرات أكبر من تلك المدفوعة في الألعاب الأولمبية بلوس أنجلس الأمريكية سنة 1988."[2]

---

(1) Gouguet, JJ, Sport et mondialisation: Quel en jeux pour le XXI ème siècle? Paris, La vie économique, n°: 04, Avril 2000, P 07.

(2) Gouguet, op cité, P 07.

و الرياضة عموماً و كرة القدم خصوصاً – و باعتبارهما من النواحي الحياة البشرية– لم تكن بمنأى عن المدّ الجارف للعولمة، و هو ما يفسّر جزئياً كم الأموال الضخمة التي أصبحت تتداول في صناعة كرة القدم.

و العولمة مفهوم شاع استعماله و تعدّدت تعاريف و تواجد في العديد من مجالات العلوم الإجتماعية (سياسية، ثقافية، إقتصادية...الخ)، و من بين التعاريف التي يمكن الإستشهاد بها لإيضاح هذا المفهوم في جانبه الإقتصادي نخص بالذكر:

✓ تعريف منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية (OCDE) سنة 1993: " يمكن القول أنّ العولمة هي توسيع و تعميق الأنشطة المؤسسة بهدف إنتاج و بيع سلع و خدمات في أكبر عدد ممكن من الأسواق"[1] .

✓ تعريف Pierre Grou: "عولمة مؤسسة تعني إقامة و لو وحدة إنتاج و / أو بيع خارج حدودها الإقليمية الأم"[2] .

✓ تعريف Edgard Phibbert:" مسار عولمة مؤسسة، يصف الطريق الذي تسير فيه مؤسسة بتنظيم وطني تخدم سوق وطني منسجم لتصبح مصدرة فاعلة و بصفة منتظمة، و بالتالي خدمة أكبر عدد من الأسواق حيث توجد تحديات و ثقافات مختلفة"[3] .

و الملاحظ لهذه التعاريف و لتعاريف أخرى يجد أنها تؤكد كلّها على أنّ مفهوم العولمة و بصفة مختصرة مبني على التعاملات المتعدّدة العلاقات و الأطراف التي تتعدى حدود الدولة الأم.

---

(1) Mocchielli,JL, Multinationales et mondialisation, Paris, Edi du Seuil, 1998, P 07.

(2) Grou, P, unification de la pensée et mondialisation économique, rifloir sur la dynamique des systèmes, Paris, Edi Harmattan, 1997, P 116.

(3) Gouguet, op cité, P 19.

و بالنسبة لكرة القدم فإنّ أسواقها تعدّت و تعولمت – إن صحّ التعبير– تأسساً و اندماجاً في تعولم الأنشطة الإقتصادية الأخرى و خصوصاً قطاع الخدمات، و إن كان يلاحظ أنّ عولمة كرة القدم في بداياتها الأولى شأنها في ذلك شأن باقي فروع قطاع الخدمات: " حيث أنّ هذا لم يكن يؤخذ بعين الإعتبار و كان ينظر إليه أو إلى الخدمة بتعبير أكثر حصراً أنّها غير منتجة، و لذلك فإنّ ناتج قطاع الخدمات لم يكن يحسب ضمن مجمع الناتج المحلّي الخام في العديد من الدول خلال سنوات التسعينات على الأقل(...)، و لكن و بفضل نتائج البحوث الإقتصادية خلال حقبة الثمانينات و التي أثبتت –و لو نظرياً– أنّ تجارة الخدمات يمكن أن تولّد نفس المزايا الربحية مقارنة بنظريتها التي تنشأ بفعل تجارة السلع الملموسة"[1] .

و قبل الحديث عن عولمة كرة القدم فإنّه من الضروري بالمكان أن نوضح جزئية في غاية الأهمية، و هي أنّ صناعة كرة القدم أو إقتصاد الرياضة يحوي العديد من الأطراف أبرزها فرق كرة القدم المحترفة و مؤسسات العتاد الرياضي.

و إذا تطرقنا للحديث عن عولمة كرة القدم فإنّ الباحث يودّ أن يخصص الحديث عن مضمون و تفاصيل عولمة كرة القدم للفرق المحترفة دون الحديث عن مؤسسات العتاد الرياضي، لأنّ الحديث عن عولمة كرة القدم بالنسبة لمؤسسات العتاد الرياضي يشبه الحديث عن عولمة أيّ نشاط اقتصادي منتج لسلع مادية.

إنّ الطبيعة المتسارعة للأحداث في الإقتصاد المعاصر المبني على العولمة لم تدع أية فرصة لكرة القدم كي تتطور و تنمو بعيداً عن ضغوطاتها و تخرج عن إمرتها، بل و على العكس

---

[1] Dunkley,G, The free trade adventure, The WTO: the Uruguay Road and globalism, a critique London and NY, London, TED Booky Editions, 2000, P 175- 177.

فإنّها تشكل واحدة من الأسباب التي أدّت إلى عولمة الرياضة عموماً و كرة القدم بشكل خاص و التي دفعت الهيئات المسيرة لكرة القدم على المستوى العالمي إلى تغيير قواعد العمل.

و اتساقاً لذلك فإنّ كرة القدم المعاصرة عرفت تغيرات جذرية عمّا كانت عليه منذ بدايتها في الملاعب الإنجليزية و حتى نهاية سنوات الثمانينات من القرن الماضي، و أضحت تتميز بثلاثة خصائص أساسية:

- ✓ عولمة الصورة.
- ✓ تسويق الفرجة.
- ✓ احتراف الممارسين.

و لا نحسبنا نبالغ إن قلنا أنّ مباريات كرة القدم أضحت تشكل جزءاً من ذاكرتنا الفردية، و تحتلّ حيزاً مهمّاً من ذاكرتنا الجماعية، و قد فرضت قواعد اقتصاد السوق في السنوات العشرين الأخيرة نفسها على مسيري فرق كرة القدم و ألزمتهم العمل كمنظمة أعمال تقليدية لا مجرّد منظمة اجتماعية أو خيرية ، و هذه التغيرات تمّ فهمها و استيعابها بشكل أولي من طرف مسؤولي كرة القدم على المستوى العالمي و نعني بذلك و بشكل محدّد مسؤولي FIFA .

و في حقيقة الأمر فإنّ ركوب كرة القدم لموجة العولمة لم يكن بفعل التغيرات التي حدثت على الإقتصاد العالمي ككلّ فحسب بل ثمة عوامل أخرى لا تقلّ أهمية و تأثيراً، نذكر منها على وجه الخصوص:

- ✓ التغيرات التي حدثت في نمط تسيير FIFA.
- ✓ الإضافة التي جاء بها التلفزيون التجاري.
- ✓ التأطير القانوني للإحتراف الرياضي.
- ✓ تقلّص الدعم العمومي.

1-1-3-1- ثورة في أروقة FIFA:

في سنة 1896 أعاد البارون الفرنسي Pierre De Coubertin إحياء الألعاب الأولمبية بعدما غابت لعقود طويلة شريطة أن يحترم فيها الجانب الأخلاقي و التربوي للرياضة و منع أي أرباح مادية، و بقي هذا المبدأ سائداً رغم دخول الرياضة في حقبة الإستعراض و بقي المال محرّماً، بل عوقب أبطال أولمبيون كبار و بقساوة، فقد اضطرّ الأمريكي Jim Thorb بطل مسابقة العشاري إلى أن يعيد ميداليته الأولمبية لسنة 1912 من أجل بضع دولارات تلقّاها في لعبة البيسبول قبل ذلك لتاريخ بثلاثة سنوات.

و ظلّ الحال على ما هو عليه حتى سنة 1972 تاريخ انتخاب الإيرلندي Lord Killanin على رأس اللجنة الأولمبية CIO إذ شكل انتخابه منعطفاً تاريخياً، حيث استبدل كلمة " هاو" بكلمة "متباري" في المادة 02 من الميثاق الأولمبي، و تمت الموافقة على مبدأ "الربح من حق المتباري" بمعنى أن يتلقى المتباري مكافآت مالية تمنحها الإتحادات المحلية لعناصرها التي تحقق نتائج طيبة في مختلف المنافسات الأولمبية، و قد أذن ذلك بدخول المال إلى الرياضة بشكل مقنّن.

و مع وصول رجل الأعمال الاسباني "José Antonio Samaranch" إلى هرم CIO بداية الثمانينات عرفت هذه الأخيرة منعطفاً تاريخياً إضافياً، لقد كان وصوله إيذاناً بنهاية مبدأ رياضة الهواة، ففي سنة 1986 اتخذ ثلاث قرارات على قدر كبير جدّاً من الأهمية:

- ✓ فتح باب المشاركة في الدورات الأولمبية أما جميع الممارسين دون تفرقة بينهما هواة كانوا أم محترفين.
- ✓ السماح بمبدأ الرعاية التجارية للألعاب الأولمبية و إستغلال شعار الدورات الأولمبية تجارياً.
- ✓ تعويض بيع حقوق النقل التلفزيوني لمختلف الدورات الأولمبية بشكل فردي من خلال مفاوضات مع كل لجنة أولمبية محلية على حدى إلى صيغة البيع الجماعي حسب القارات.

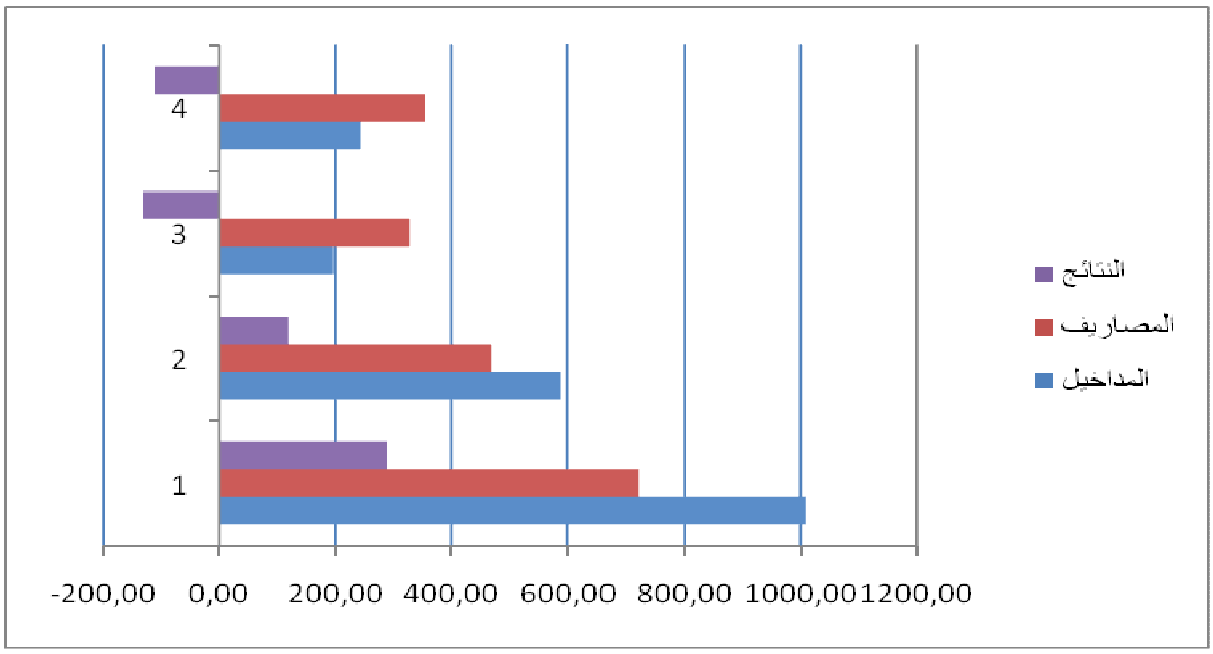
و لم يكن مسار FIFA مختلفاً كثيراً عمّا كان يحدث في CIO حيث شهدت هذه الأخيرة و منذ تأسيسها ثورات ومحطات تاريخية كبيرة أثرت في فلسفة تسيرها.

"جدول" رقم (06): ميزانية FIFA 2003-2006 **الوحدة : مليون فرنك سويسري**

	2003	**2004**	**2005**	**2006**	**2006-2003**
المداخيل					
حقوق النقل التلفزيوني لكأس العالم	217,40	156,75	536,60	785,90	1.696,65
منطقة أروبا	75	37,35	225	412,5	749,85
منطقة الوم أ	16,4	16,4	65,6	98,4	196,8
باقي العالم	126	103	246	275	750
تسويق كأس العالم	0,00	0,00	0,00	150,00	150,00
منافسات مختلفة	2,10	13,20	3,10	0,10	18,50
عقد الرعاية مع ADIDAS	10,00	10,00	10,00	10,00	40,00
عقود و توكيلات مختلفة	5,60	8,40	24,90	49,90	88,80
عمولات مختلفة	8,00	8,70	14,00	13,00	43,70
المجموع	**243,10**	**197,05**	**588,60**	**1.008,90**	**2.037,65**
المصاريف					
تنظيم كأس العالم 2006	19,00	38,00	145,00	419,00	621,00

تنظيم منافسات مختلفة	39,40	13,40	29,90	5,40	88,10
مشروع GOAL	165,40	146,80	146,80	146,80	605,80
مؤتمرات و ملتقيات	32,00	32,00	32,00	32,00	128,00
إدارة FIFA	58,00	60,00	63,00	65,00	246,00
تكنولوجيا المعلومات و الأثاث	14,00	14,00	14,00	14,00	56,00
جهود التسويق	27,00	24,00	38,00	38,00	127,00
المجموع	**354,80**	**328,20**	**468,70**	**720,20**	**1.871,90**
مجموع الإيرادات	**243,10**	**197,05**	**588,60**	**1.008,90**	**2.037,65**
مجموع المصاريف	**354,80**	**328,20**	**468,70**	**720,20**	**1.871,90**
النتيجة	**-111,70**	**-131,15**	**119,90**	**288,70**	**165,75**

Source: http://cubitussenat.fr/rap/r03-336/r03-33657,html (10-04-2006),



"شكل" رقم (03): تطور ميزانية FIFA ما بين 2003-2006

المصدر : من إعداد الباحث.

إن القارئ للجدول أعلاه الملخص لحسابات FIFA يلاحظ وبسرعة أن حقوق البث التلفزيوني لكأس العالم هي أكبر مصدر دخل لهذه الهيئة ذلك أنها تمثل06, 86 % من إجمالي الإيرادات للفترة 2003-2006، وهي نفس النسبة تقريبا خلال الفترة 1999-2002، حيث بلغت حقوق النقل التلفزيوني لكأس العالم 2002 بكوريا الجنوبية واليابان مبلغ 1.591 مليون فرنك سويسري.

وبالانتقال إلى هيكل المصاريف نلاحظ أن:

- ✓ المصاريف المرتبطة بتنظيم كأس العالم تأخذ منحى تصاعدي كلما اقترب موعد تنظيم هذه المنافسة.
- ✓ تشكل المصاريف المرتبطة بمختلف البرامج التي تشرف عليها FIFA وخصوصا مشروع GOAL حصة الأسد من المصاريف، فضلا عن المصاريف المرتبطة بهذا المشروع تقدم FIFA دعما حيث:
  - بإمكان كل اتحادية وطنية أن تستفيد من مبلغ مليون دولار خلال أربع سنوات أي بمقدار ربع مليون كل عام.
  - تتلقى كل كنفدرالية (وتوجد 06) خلال نفس الفترة مبلغ 10 ملايين دولار.

وعموما فإن الخط العام للمصاريف في تصاعد مستمر بالتوازي مع المنحنى التصاعدي للإيرادات، وللتغلب على ذلك وزيادة هوامش الربح، عمدت FIFA إلى إيجاد منافسات جديدة ثم الترويج لها بشكل أكبر، ومن بين هذه المنافسات نذكر:

- ✓ كأس العالم لأقل من 17 سنة.
- ✓ كأس العالم لأقل من 20 سنة.

- ✓ كأس العالم النسوية.
- ✓ كأس العالم من بين القارات.
- ✓ كأس العالم لكرة القدم داخل القاعات.
- ✓ كأس العالم للأندية.

وهكذا وتأكيدا لما تم ذكره سابقا فإن دور FIFA واهتمامها بدأ ينتقل أكبر فأكبر من التأطير والتشريع لممارسة اللعبة نحو الترويج لها في مختلف مناطق العالم.

1-1-3-2- إدراج حقوق النقل التلفزيوني في كرة القدم: مقارنة بين أوروبا / و. م. أ :*

لقد أضحت الرياضة عموما وكرة القدم بشكل خاص من جهة والصناعة الإعلامية من جهة ثانية تشكلان منذ وقت ليس ببعيد علاقة تفاعلية وتبادلية، فوسائل الإعلام الحديثة وبالخصوص القنوات التلفزيونية وجدت في كرة القدم المحترفة مادة لبرامجها تستقطب نسب مشاهدة عالية تجذب بدورها الإشهار.

من أجل ذلك راحت العديد من القنوات التلفزيونية (Canal + , bein sport, Sky...) تحاول نقل العديد من التظاهرات الكروية وأن تزيد من الحجم الساعي المخصص لتلك التظاهرات والأحداث، بل واستعملت أساليب جديدة للبث كالتلفزيون المدفوع (Pay TV)، "ولا غرابة في ذلك ما دام 37 مليار شخص شهدوا مختلف المنافسات الكروية والرياضية عبر العالم سنة 1998 كفيل بأن يسيل لعاب القنوات التلفزيونية"[1]

* ستتم مناقشة حقوق النقل التلفزيوني في الباب الثاني من الدراسة بشكل أكثر.

[1] Chabay, O, Esprit sportif contre esprit commercial : de l'amateurisme au sport busines, problèmes économiques, n°2. 619, 1999, p10.

وبالمقابل فإن كرة القدم المحترفة تستفيد من مداخيل حقوق البث التلفزيوني التي تدفعها القنوات التلفزيونية، حتى أن هذه الحقوق أو المداخيل باتت تشكل مصدر الدخل الأول للفرق، ولا نحسبنا نبالغ عندما نقول أن أية منافسات كروية بدون تواجد إعلامي خصوصا التلفزيوني منه لن يكون مآلها سوى الفشل الذريع.

إن العلاقة ما بين كرة القدم ووسائل الإعلام عموما تطرح العديد من الأسئلة الإقتصادية، ذلك أن التظاهرات الكروية لها تأثير اقتصادي والعكس صحيح، بمعنى أن القضايا المرتبطة بتنظيم وتسيير التظاهرات الكروية والرياضية لها كذلك أبعاد اقتصادية كالمنافسة، الجباية...الخ.

والمنافسات المنظمة من طرف الرابطات أو الإتحادات تظهر جليا العلاقة ما بين البعد التجاري والبعد الرياضي لهذه المنافسات، فمن جهة فإن تسويق حقوق البث التلفزيوني لمباراة يخوضها فريق كرة قدم محترف في إطار منافسة منظمة من طرف رابطة أو فدرالية تتناسب ووضعيته في الترتيب العام للمنافسة، وكلما كان هذا الفريق ضمن فرق الكوكبة أو في المراتب الأولى كلما كانت عائداته أكبر من حقوق البث التلفزيوني كلما كان بإمكانه انتداب لاعبين أفضل مهاريا وتكتيكيا، كلما ازدادت عموما نتائجه الرياضية تحسنا، وبالمقابل فإن انتماء الفريق لمنافسة منظمة من طرف رابطة محترفة أو اتحادية سيساعد على استقطاب جمهور ومتفرجين أكبر كما لو ينظم هو ينفسه مبارياته ومن ثم مداخيل أكبر.

و في الحقيقة هنالك أربع منتجات يمكن أن تكون موضع ممارسة تجارية فيما يخص المنافسة الكروية المنظمة من طرف رابطة محترفة لكرة القدم :

1- إما أن يتم تسويق كافة مباريات البطولة أو المنافسة كمجموع لكل المقابلات المندرجة والمقررة في إطار البطولة والتي لا تعد البطولة منتهية إلا بانتهائها.

مثال:

- ✓ احتكار مؤسسة Sky لحقوق النقل التلفزيوني لكافة مباريات البطولة الإيطالية لكرة القدم الدرجة الأولى لمنطقة أوروبا وشمال إفريقيا.
- ✓ احتكار قنوات +Digital لكافة مباريات البطولة الإسبانية لكرة القدم الدرجة الأولى لمنطقة شمال أوروبا وشمال إفريقيا.

2- إما أن يتم تسويق عدد محدد من المباريات.

مثال:

- ✓ تنقل قناة Aljazeera sport 05 مباريات من كل جولة من جولات الليغا الإسبانية حصريا لمنطقتي الخليج العربي والشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

3- إما أن يتم تسويق مرحلة معينة من منافسة معينة.

مثال:

- ✓ نقل التلفزيون الجزائري مباريات كأس العالم بألمانيا 2006 ولكن ابتداء من الدور الربع النهائي.

4- إما أن يتم نقل مباريات فريق معين.

مثال:

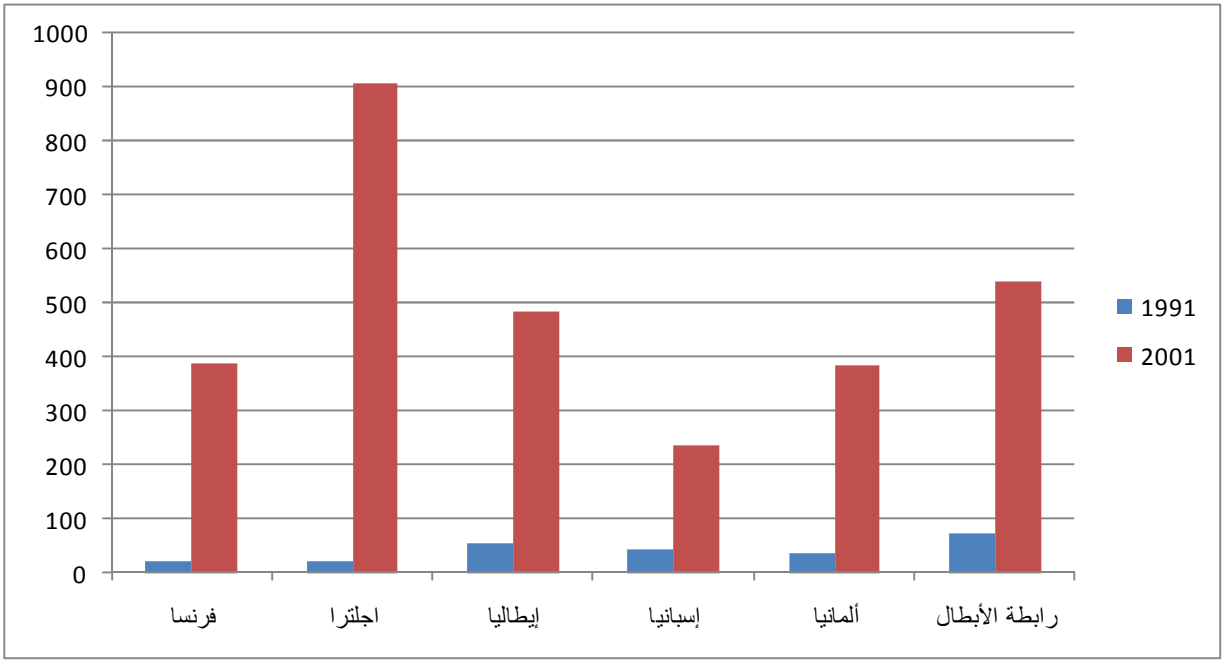
- ✓ تنقل القناة التلفزيونية الكتالونية الخاصة TV3 مباريات فريق Barça فقط في إطار الدور المحلي.

وفي واقع الأمر فإن حق البث التلفزيوني لمنافسة كروية ليس إلا منتوج ملحقا أو متولدا من منتوج آخر هو التظاهرة أو المنافسة الكروية في حد ذاتها، ومن ثم فإن تسويق حق البث التلفزيوني يتطلب إنتاج التظاهرة أو المنافسة الكروية.

وترتبط حقوق النقل التلفزيوني بشكل كبير باللحظة الحالية، بالواقع، بالحاضر، بمعنى آخر أن القيمة النفعية أو الإقتصادية لحقوق النقل التلفزيوني ترتكز بشكل أساسي على عامل الجهل أو عدم التأكد في أحسن الأحوال بالنتيجة النهائية للمنافسة أو التظاهرة كروية سواء بالنسبة للمباراة بين الفريقين أو بالنسبة لمجموع المسابقة، وعليه فإن حقوق النقل التلفزيوني منتوج ليس قابلا للتخزين مادامت المنافسة الكروية منتوج في حد ذاته غير قابل للتخزين، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن القيمة النفعية أو الإقتصادية لحقوق النقل التلفزيوني تتحدد بمقدار الصراع أو شدة التنافس ما بين الفرق، لذلك فمن الطبيعي أن تكون حقوق نقل المباريات الرسمية مرتفعة بكثير عن تلك المدفوعة للمباريات الودية أو التجريبية.

وتجدر الإشارة أيضا إلى أن حقوق النقل التلفزيوني تختلف كذلك من بطولة إلى أخرى أو من بلد من آخر، وذلك بمقدار تواجد النجوم ومشاهير اللعبة، ففي سنوات التسعينات اجتذبت البطولة الإيطالية "Calcio" القنوات التلفزيونية بسبب تواجد الكثير من النجوم Zidane, Baggio, Gullette, Van Basten (Maldini...الخ)، ثم تحول هذا الإهتمام شيئا فشيئا مع نهاية التسعينات وبداية الألفية الثالثة نحو إسبانيا وإنجلترا بالخصوص بسبب انتقال النجوم الجديدة نحو هاتين البطولتين.

ويوضح الشكل أدناه تطور إجمالي المبالغ المدفوعة كحقوق نقل تلفزيوني لمختلف المنافسات الكروية لبعض الدول الأوروبية ما بين سنتي 1991 و 2001.



"شكل" رقم (04): تطور حقوق النقل التلفزيوني سنتي 1991 و 2001.

Source: www.eurostaf.com (25/ 10/ 2005)

وبقراءة سريعة لهذا الشكل من الممكن أن نبلور الجدول أدناه :

"جدول" رقم (07): تطور حقوق النقل التلفزيوني لمباريات كرة القدم في أروبا ما بين 1991 و 2001.

البلد	فرنسا	إنجلترا	إيطاليا	إسبانيا	ألمانيا	رابطة الأبطال
1991/2001	1.852,04 %	4.319,04 %	%883,63	%538,67	1.066,67 %	%739,73
المعدل العام	**%1.566,68**					

المصدر: من إعداد الباحث.

وهذا يعني أن كل أورو كان ينفق سنة 1991 لنقل مباراة كرة القدم في إحدى البطولات المذكورة أصبح لا بد أن يضاعف 1.566 مرة في المتوسط كي يتسنى لقناة تلفزيونية أن تنقل إحدى مباريات كرة القدم لبطولة من البطولات.

و قد واصلت هذه الحقوق حركتها التصاعدية على المستويين المحلي و الجهوي ، و الأرقام التي يحويها الجدول أسفله توضح تطور حقوق النقل التلفزيوني للدوري الفرنسي المدفوعة لفرق القسم المحترف الأول :

"جدول" رقم (08): تطور حقوق النقل التلفزيوني لمباريات كرة القدم في فرنسا ما بين 1998 و 2012.

الموسم	99/98	00/99	02/01	04/03	05/04	08/05	12/08
المبلغ (مليون يورو للموسم الواحد)	106	122	238	267	375	653	668

Source: http://tanbirra.lightbb.com/t951-les-droits-tv-du-foot (17/12/12).

النتيجة أن مداخيل الفرق المحترفة الفرنسية من حقوق النقل التلفزيوني قد ارتفعت ما بين 1998 و 2012 بحوالي 708 % .

ولعل ما جعل أسعار حقوق النقل التلفزيوني ترتفع هو التطور التكنولوجي الذي حصل في طريقة عمل هذه القنوات في حد ذاتها وبالخصوص ظهور القنوات المدفوعة التي تعمل بواسطة التشفير (cryptage) عن طريق الأقمار الإصطناعية وانتشارها بشكل واسع مع النصف الثاني لسنوات التسعينات.

فبعد أن كانت معظم القنوات التلفزيونية تبث برامجها عبر الموجات الهرتزية تحولت إلى استعمال البث عبر الأقمار الإصطناعية التي ظهرت لأول مرة في و م أ سنة 1990، ثم سرعان

ما تم اعتمادها في أوروبا، لتتحول مع ذلك معظم القنوات التلفزيونية إلى العمل بهذا النظام الجديد، ثم انتقلت بعض تلك القنوات إلى تشفير البث حفاظا أكثر على حقوق الملكية الفكرية وظهرت بطاقة الدفع، إذ لمشاهدة برامج قناة مشفرة لا بد وأن يحصل الشخص على بطاقة الدفع.

وكان من بين ما قامت به هذه القنوات المشفرة تنويع برامجها واحتكار بث الأحداث بشكل حصري حتى تجذب عدد أكبر من الزبائن/ المشاهدين، وكانت الأحداث الرياضية عموما والكروية خصوصا المنتوج الأكثر تقديما، مستغلة في ذلك شساعة مساحة البث (فقمر اصطناعي واحد يمكن أن يعطي العديد من الدول وحتى القارات) ، وبهذه الطريقة أضحت العديد بل كل البطولات الكروية المرموقة تشاهد مبارياتها في العديد من مناطق العالم ولكن عبر القنوات التلفزيونية المشفرة.

والباحث و هو بصدد إعداد و تحضير وتجميع المعلومات حول حقوق النقل التلفزيوني ودورها في عولمة كرة القدم واجهه سؤال محير جدا هو أن جميع كبريات المنافسات الرياضية والكروية في أوربا أضحت تبث عبر القنوات التلفزيونية التي تبث عبر الأقمار الإصطناعية وخصوصا القنوات المشفرة، لكن الأمر مختلف في الو م أ، إذ أن كبريات المنافسات الرياضية والكروية تبث عبر القنوات التي تستعمل البث الهرتزي والتي هي قنوات مجانية المشاهدة، أو عبر القنوات التلفزيونية التي تستخدم الأقمار الإصطناعية ولكن بشكل متاح أو مجاني رغم التقدم التكنولوجي الكبير في الو م أ [*]

وبعد عملية بحث توصل إلى بعض الأسباب الكامنة وراء ذلك:

---

[*] لمن يريد الإطلاع على سياسة البث التلفزيوني في الو م أ يمكن الرجوع إلى:

CANE, M & CRANDALL, R, Sports Rights and the Broadcast industry, the economic journal, N° III, February 2001, p 4- 26.

1- العقلية الأمريكية: إذ وبالحديث عن كرة القدم، فإن هذه الأخيرة وكما هو معروف وشائع لدى الكثير لا تعد الرياضة الشعبية الأولى في البلد مثلما هو عليه الحال في الدول الأوروبية، ففي الو م أ نجد أن كرة السلة، كرة المضرب، كرة القدم الأمريكية هي الرياضات التي تحظى بمتابعة واهتمام جماهيري أكبر.

ثم أن حقوق النقل التلفزيوني للرياضات الأكثر الشعبية في الو م أ تبث عبر مجموعة من القنوات التلفزيونية التي تستعمل الأقمار الصناعية (ABC، EPSN ،CBS) وبصفة مجانية رغم أن هذه القنوات تدفع مبالغ مالية معتبرة كحقوق نقل تلفزيوني.

مثال:

✓ دفعت كل من قناتي ESPN و FOX الوطنيتين مبلغ 559 مليون دولار لرابطة كرة القدم الأمريكية (NFL) كحقوق نقل تلفزيوني عن كل موسم ولمدة 05 مواسم ابتداء من 1996.

✓ وقعت قناة FOX سنة 1998 عقدا مع الإتحادية الأمريكية لكرة السلة لاحتكار حقوق النقل التلفزيوني لمباريات NBA بمبلغ 2200 مليون دولار للعام ولمدة 05 سنوات.

2- الحزام الزمني: فالدول الأوربية لها توقيت زمني واحد، وذلك يعني أنه يمكن أن تتم مشاهدة المباراة من طرف أكبر عدد من المشاهدين وفي توقيت زمني واحد على عكس ما هو كائن في الو.م.أ، إذ هناك فارق زمني معتبر ما بين شرق وغرب الو.م.أ، الأمر الذي يقلل من حظوظ وجود مشاهدة جماهيرية كبيرة، وبالتالي إمكانية تحقيق مداخيل معتبرة ، لذلك عادة ما يتم تقسيم المنافسات الرياضية في الو.م.أ إلى شرق وغرب.

3-العوائق القانونية: ونقصد بذلك تحديدا مدى إجازة المشرع لمبدأ وحق البث الحصري من منعه لذلك، ففي أوربا " أجاز الإتحاد الأوربي بدءا من سنة 1993 مبدأ " التلفزيون بلا حدود" والذي يقضي بتعهد كل قناة تلفزيونية بضمان تغطية تشمل كافة الدول المنضوية تحت لواء الإتحاد، ثم

أجاز المجلس الأوربي للإعلام السمعي البصري سنة 1991 لكل قناة اكتساب حق البث الحصري لبرنامج منافسة أو مادة إعلامية ضمانا لمنتوج تلفزيوني أكثر جودة للمشاهد الأوروبي" [1] ، إلا أن الأمر ليس كما هو عليه في الو.م.أ حيث " لم يجز المشرع الأمريكي جواز حق البث الحصري وذلك ضمانا لحق كل مواطن أمريكي في الإعلام"[2]

ومن ثم فإنه من البديهي أن تقوم الإتحادات الأوروبية بطلب مبالغ مالية كبيرة مادامت القنوات التلفزيونية تقوم بالنقل الحصري للمنافسات الكروية.

1-1-3-3- كرة قدم بدون حدود: قرارات BOSMAN و MALAJA:

تعد كرة القدم في أيامنا

هذه أكثر من مجرد ممارسة رياضة أو نشاط بدني فقط، بل هي كذلك نشاط اقتصادي بدأت تتولد عنه تدفقات نقدية معتبرة، وذلك بسبب حقوق النقل التلفزيوني، الأجور المرتفعة للاعبين المحترفين، ملايين المناصرين / المستهلكين، رسوم التحويلات الصيفية والشتوية، مداخيل تسويق المنتجات الحصرية....الخ.

" وانتقال اللاعبين ومعالجة القضايا المرتبطة بهم حديثة العهد، حيث تم التطرق لها وبشكل عام من خلال اعتبار اللاعبين كعمال وفق إطار التشريعات الأوربية خصوصا معاهدة روما في 25 مارس 1957 والمتعلقة بالتنقل الحر لعمال البلدان المنضوية تحت المجموعة الأوربية ومعاهدة Maastricht في 07 فيفري 1992 وحيث كلمة رياضة موجودة ومستعملة.

ولكن ومع معاهدة Amsterdam في 02 أكتوبر 1997 تم تخصيص ملحق خاص يعنى بمعالجة المشاكل المتعلقة بالرياضيين، بعدما كان السجال ما بين حماية الرياضة المحلية من

---

(1) MONTVALON, F : le foot français rebondit sur le maillot et la télé, le nouvel économiste, N° de 02/07/1999, 1999, p31.

(2) LEVY, FORD LEVINE, LEVINE, op cité, p37.

الأجانب من أجل تدعيم المستوى العام للرياضيين الوطنيين وضمان تفوقهم وتحريرها وفتح الأبواب على مصراعيها للأجانب حتى يرتفع المستوى العام للمنافسات ومنم ثم سيرتفع لا محال المستوى العام للرياضيين المحليين.

ولقد كان قبول اللاعبين الأجانب في المنافسات الكروية المحلية وخصوصا في أوربا دائما محل منع أو تحديد من لدن الاتحادات المحلية"[1] ، حيث قررت هذه الإتحادات تخصيص كوطات حتى يتم تحديد عدد اللاعبين الأجانب في الفريق، وظل الحال على ما هو عليه حتى ظهور القرار الشهير في عالم كرة القدم: قرار BOSMAN، ولكن وقبل الحديث عن مضمون قرار BOSMAN من الضروري العروج على بعض التطورات التاريخية في مجال حرية تنقل الأشخاص في الإتحاد الأوربي.

1- نص معاهدة روما وحرية تنقل الأشخاص: من بين النصوص المهمة التي ركزت عليها معاهدة روما (وهي المعاهدة التي أسست لظهور المجموعة الأوربية والتي تحولت فيما بعد إلى الاتحاد الأوربي) حرية تنقل الأشخاص.

فبالرجوع لنص المادة 03 من معاهدة روما نجد أن: "فعل التجمع يعني تشكيل سوق داخلي بالذوبان بين الدول الأعضاء، ذوبان الحواجز التي تعيق التنقل الحر للسلع، الخدمات، الأشخاص ورؤوس الأموال". [2]

---

[1] Rapporteurs, Evolution et perspectives de l'action communautaire dans le sport, la commission européenne, Bruxelles, 29/09/98, p13.

[2] Patout, P, le sport spectacle : le coulisse des sports business, Paris, Edi HARMATAN, 2003, p57.

واتساقا مع ذلك وبالرجوع لنص المادة 07 نجدها تؤكد مضمون المادة ولكن وبصيغة مختلفة نوعا ما حيث نجد أن "السوق المحلي يضم فضاءا بدون حدود، تتنقل فيه وبشكل حر السلع، الخدمات، الأشخاص، رؤوس الأموال وهو مضمون نصوص المعاهدة الحالية[1].

وتنص المادة 12 على مبدأ منع التمييز على أساس الجنسية حيث نجد بخصوص تطبيق نصوص المعاهدة الحالية منع كل شكل من أشكال التمييز والتفرقة على أساس الجنسية.

وأخيرا تنص المادة 39 وهي المادة الأهم على الآتي:

- ✓ حرية تنقل العمال داخل دول المجموعة مكفولة.
- ✓ منع كل أشكال التمييز والتفرقة بين عمال دول المجموعة على أساس الجنسية وذلك في كل ما يتعلق بالتشغيل، التعويض وظروف العمل.

وهذه النصوص يمكن تطبيقها على اللاعبين المحترفين، إلا أن الحركة الرياضية لم تأخذ بكل هذه الترسانة القانونية في الحساب، وانتهجت سياسة الكوطات، في تعارض صارخ مع روح ومضمون حرية تنقل العمال ما بين دول الإتحاد الأوربي إلا أن محكمة العدل الأوربية أخذت مسارا معاكسا.

2- قرارات محكمة العدل للمجموعة الأوربية: في العديد من المناسبات قامت محكمة العدل للمجموعة الأوربية بانتقاد مبدأ الكوطات المعتمد من قبل الإتحادات الأوربية[2]

✓ قرار walrane و koch : بتاريخ 12 ديسمبر 1974 أصدرت المحكمة –ولأول مرة في التاريخ– حكما في قضايا رياضية، حيث قضت بأن الرياضة الإحترافية خاضعة لأحكام القضاء

---

(1) Patout, op cité, p57.

(2) BONIFACE, P, la terre est ronde comme un ballon, Paris, Edi seuil, 2002, p 68.

الإتحادي بمعنى أن ممارسة الرياضة خاضعة لأحكام القانون المطبق في المجموعة الأوربية مادامت تشكل نشاطا اقتصاديا مطابقا لنص المادة الثانية من معاهدة روما.

✓ قرار Dona: مع هذا القرار الذي صدر في 14 جويلية 1976 شجبت المحكمة قرار الإتحادية الإيطالية لكرة القدم التي قامت بمنع اللاعبين من دول المجموعة من المشاركة في مباريات الدوري المحلي وذلك بموجب نص معاهدة روما.

وبالرغم من هذا الشجب فإن مبدأ الكوطات ظل على ما هو عليه، وكان الأمر يتطلب انتظار المعركة القانونية التي خاضها اللاعب البلجيكي Jean More Bosman .

3- قرار Bosman[1]: لقد تم انتداب Jean More Bosman سنة 1988 من طرف فريق FC Liège البلجيكي المنتمي لدوري الدرجة الأولى بواسطة عقد ينتهي في 03 جوان 1990.

ومع انتهاء هذا العقد اقترح الفريق تجديدا مقابل أجر شهري يقدر ب 120.000 فرنك بلجيكي بعدما كان يقدر ب300.000 فرنك بلجيكي، كما تم وضع اسمه إن هو رفض العرض على قائمة اللاعبين المسرحين في مقابل 11.743.000 فرنك بلجيكي، وهذا يعني أن كل فريق يرغب في الإستفادة من خدمات اللاعب المذكور دفع المبلغ المحدد.

وقد تحصل الفريق على عرض من الفريق الفرنسي FC DUNKERQUE (وهو فريق كان ينشط آنذاك في القسم الثاني)، ومن بين الشروط التي طلبها الفريق الفرنسي الحصول على شهادة التحويل الدولية من الإتحادية الملكية البلجيكية لكرة القدم، وهي وثيقة تتشرط الإتحادية الفرنسية لكرة القدم تواجدها في ملف اللاعب حتى يحصل على الإجازة التي تسمح له بالانضمام إلى الفريق الفرنسي، ولكن الفريق البلجيكي لم يأخذ على محمل الجد العرض الفرنسي، ولم يقم باستخراج شهادة التحويل الدولية، وهو ما عطل إتمام الصفقة، كما لم يقم اللاعب بتجديد عقده،

(1) BONIFACE, op cité, p114.

وهو ما جعل Bosman في حالة بطالة ولكنه مازال تابعا لفريق FC Liège، الأمر الذي دفعه باللجوء إلى العدالة.

لقد تقدم Bosman بشكوى لدى محكمة Liège والتي حولت القضية بدورها أمام محكمة العدل للمجموعة الأوربية (CJCE) في أكتوبر 1993، وفي 15 ديسمبر 1995 أصدرت المحكمة قرارها بعدم شرعية:

- ✓ مطالبة الفريق بتعويض أو حقوق انتقال اللاعب في نهاية عقده.
- ✓ نظام الكوطات المعمول به أو مبدأ 3+2 (بمعنى تواجد على الأكثر 03 لاعبين من خارج الإتحاد الأوروبي ولاعبين (02) من دول الإتحاد الأوروبي في فريق ما من غير اللاعبين المحليين).

ومنذ النطق بالحكم لصالح اللاعب، لم يعد بمقدور أي فريق أن يطالب بتعويض عن انتقال أي لاعب في نهاية عقده، كما أضحى بإمكان أي فريق أن ينتدب ما شاء من اللاعبين الأجانب بشرط أن ينتمي هؤلاء لإحدى دول الاتحاد الأوربي أو فضاء التعاون الإقتصادي الأوروبي (دول الإتحاد+ النرويج+ أيسلندا+ ليشانشتين)، وبذلك تم حل مشكلة اللاعبين المنتمين لدول الإتحاد الأوروبي ولكن المشكل المرتبط باللاعبين من خارج دول فضاء التعاون الإقتصادي الأوروبي لازال قائما.

4- قرار Malaja: بإصداره لحكم قضائي في 30 ديسمبر 2002 لصالح لاعب كرة السلة البولندية Lilia Malaja [1] ضد الإتحادية الفرنسية لكرة السلة، فإن مجلس الدولة قلب وجه الساحة الرياضية كلية في أوروبا، وذلك عندما اعتبر اللاعبة Malaja مثل أي رياضي من دول الإتحاد الأوروبي مادام هناك بروتوكول تعاون مشترك بين بولندا والإتحاد الأوروبي الموقع في 16

[1] BONIFACE, op cité, p119.

ديسمبر 1991، والذي يقضي في أحد بنوده على عدم جواز التمييز والتفرقة بين مواطني البلدين على أساس الجنسية بالنسبة لشروط العمل.

ويعد هذا الحكم أو القرار توسعة لقرار Bosman، ذلك انه أفضى في نهاية الأمر إلى الإلغاء النهائي لمبدأ الكوطات وفتح الباب على مصراعيه أمام التنقل الحر للاعبين والرياضيين المحترفين وأمام جميع اللاعبين مادام هناك بروتوكول تعاون ما بين الإتحاد الأوروبي ودولة اللاعب.

لقد سمحت هذه الحوادث والأحكام القانونية الصادرة على إثرها إلى حدوث تغييرات مهمة على الساحة الكروية العالمية عموما والأوربية خصوصا، ومن بينها:

1- اعتبار الرياضيين المحترفين عمالا، وفي ذلك تأثرا بالطابع الإقتصادي للرياضة ولكرة القدم في أيامنا هذه.

2- التنقل الحر للاعبين المحترفين وهو ما أدى إلى التهاب أسعارهم في سوق التحويلات.

3- تغير تشكيلة الفرق وتنوعها وتحول الدوريات الأوروبية على إثرى ذلك إلى دوريات عالمية مصغرة، " فالدوري الألماني مثلا وخلال الموسم الكروي 2000/99 كان يضم 40% من اللاعبين الأجانب، 39% في الدوري الإسباني، 37% في الدوري الإنجليزي، 32% في إيطاليا، 22% في فرنسا".[1]

وفي دراسة أجريت في فرنسا تحت مسمى " الرياضة والجنسية: قرار MALAJA و تأثيره على الرياضة"، نجد أنه وخلال الموسم الكروي 03/ 2004 تم إحصاء 507 لاعب يملكون إجازة للعب في القسم الأول للبطولة المحترفة الفرنسية، منهم 319 فرنسيون وهو ما يمثل 63%،

---

[1] Christian, A, Foot– business, Paris, Edi Hachette littérature, 2001, p 24.

3,44% من السنغال، 3,35% من البرازيل، 2,76% من الساحل العاج، والباقون من الجزائر، الأرجنتين، المغرب، صربيا والمونتغرو.....الخ"[1]

1-1-3-4- تقلص الدعم العمومي:

يتخذ تدخل السلطات العمومية في الميدان الرياضي أشكالا عديدة من تأطير وإشراف ورقابة، إلا أن الدور الأبرز يبقى ممولا للعديد من الفرق و الإتحادات، إلا أن الدعم المالي للسلطات العمومية المركزية خصوصا في أوروبا ما فتئ يتضاءل ويتناقص مع تحول كرة القدم من الهواية إلى الإحتراف، حتى أن بعض الدول ألغت الدعم العمومي المركزي نهائيا عن الفرق.

"جدول" رقم (09): مستوى الدعم العمومي المركزي للرياضة في بعض الدول الأوروبية.

البلد	الإطار القانوني
فرنسا	الدولة مسؤولة عن الدعم الرياضة عن طريق الإتحادات في حدود محددة
ألمانيا	لا يوجد قانون حول الرياضة، الرياضة شأن خاص (الجمعيات)
المملكة المتحدة	لا يوجد قانون حول الرياضة، الرياضة شأن خاص (الجمعيات)

Source : Christian, op cité, p 52.

ولا يقتصر الدعم العمومي على دعم السلطات المركزية فقط، وإنما يمكن أن تقوم السلطات الجهوية بذلك.

[1] Christian, op cité, p 25.

"جدول" (10): هيكل الدعم العمومي لبعض الدول الأوروبية.

البلد	% الدعم العمومي المحلي	% الدعم العمومي مركزي
فرنسا	% 38	% 8
ألمانيا	% 29	% 1
المملكة المتحدة	% 16	% 2

Source : Christian, op cité, p 54.

ملاحظة: (%) النسبة مقاسة بالنسبة لمجموع ميزانية الفرق المشكلة لفرق القسم الأول في الدوري المحلي بقسيمة الأول والثاني فقط.

ومن الجدير بالملاحظة أن الدعم العمومي إجمالا أخذ يتناقص بشكل متواصل في مجمل الدول الأوروبية والجدول أدناه يوضح ذلك.

"جدول" رقم (11): رزنامة تمويل فرق الدوري الفرنسي لكرة القدم للقسم الأول بواسطة الإعانات العمومية.

ميزانية الفريق/ الموسم	96/95	97/96	98/97	99/98	20/99
ميزانية الفريق< 80 مليون ف ف	% 40	% 30	% 20	%10	% 00
ميزانية الفريق > 80 مليون ف ف	% 25	% 20	% 15	%10	% 00

Source : Desbordes, M, stratégie des entreprises dans le sport : Acteur et Management, Paris, Edi Economica, 2001, p 44.

ومن الواضح أن الدعم العمومي أخذ شكل منحنى تنازلي ليتم إلغاءه نهائيا مع الموسم الكروي 2000/99 [*]، إلا أن هذه الرزنامة لم يتم احترامها، لتعاد صياغة قانون « Pasqua » في 28 ديسمبر 1999 نحو الإبقاء على الدعم العمومي ولكن في حدود منخفضة جدا على أن لا يتعدى 8 % على أقصى تقدير من ميزانية أي فريق محترف، وشريطة أن يتم توجيه هذه الأموال إلى مراكز التكوين التي تمتلكها الفرق المحترفة، إذ تحصل فريق PSG على مبلغ 6 ملايين أورو من مدينة باريس خلال الموسم الكروي 2001/2000 وهو ما يمثل 8 % من ميزانية الفريق.[1]

وفي شهر ماي 2001 أصدرت المفوضية الأوروبية وثيقة تؤيد فيها الإبقاء على دعم السلطات العمومية لكرة القدم شريطة أن لا يتعدى هذا الدعم مبلغ 2.3 مليون أورو يستفيد منه الفرق التي تمتلك مراكز تكوين معتمدة.[2]

وأمام تقلص الدعم العمومي الذي كان يشكل في ما سبق في معظم الفرق الأوروبية مصدرا أساسيا للمال، وجدت هذه الفرق نفسها مجبرة على البحث عن مصادر دخل جديدة، وكان من بين قامت به هذه الفرق توسيع أسواقها بالبحث عن أسواق جديدة.

مثال:

✓ إقامة المعسكرات التحضيرية التي تسبق عادة بداية كل موسم خارج سوقها المحلي، وهنا نذكر ما قام به Real Madrid في الدول الأسيوية وأمريكا الشمالية.

---

[*] هذه الرزنامة تمت صياغتها بواسطة الأمر الصادر في 24 جانفي 1996 المنظم لدعم السلطات العمومية بواسطة الجماعات المحلية لصالح الفرق المحترفة والذي اشتهر باسم قانون « Pasqua » .

[1] Desbordes, op cité, p 50.

[2] Andreff , W & NYS, JF, Que sais je ? L'économie du sport , Paris, Edi PUF, 2001, P 30.

✓ انتداب لاعبين يمثلون الأسواق الجديدة، وظاهرة اجتياح اللاعبين اليابانيين والكوريين الجنوبيين والصينيين للبطولة الإنجليزية خير شاهد على ذلك.

والباحث و هو بصدد الحديث عن الدعم العمومي ثمة سؤال هام يطرح نفسه هو أنه مادامت فرق كرة القدم المحترفة تعمل كمنظمات أعمال كلاسيكية قائمة بذاتها وتتولى بنفسها أمورها التسييرية لماذا إذا تستفيد من الدعم العمومي ؟.

في الواقع فإنه من مصلحة الجماعات المحلية على وجه الخصوص مواصلة دعم فرق كرة القدم المحترفة المحلية، لأن كرة القدم عادة ما كانت وسيلة اتصال ووسيلة ترويج وإشهار للمدينة، فمن منا كان سيسمع أو يعرف عن مدن مثل Auxerre, Torino, La Corona...الخ.

وللتأكيد على هذا الإستنتاج أكثر: " ما قامت به مدينة Auxerre حيث قدمت دعم إضافي لفريق المدينة المحلي AJA سنة 1997 قدر ب 61.000 أورو اقتطع من الغلاف المالي المشكل للبرنامج الذي سمي " ترويج المدينة" بغية حشد الدعم للمدينة لاحتضان الألعاب الأولمبية 2012 والتي كانت في تنافس مع مدينة باريس للحصول على تمثيل فرنسا في سباق احتضان الأولمبياد " [1] ، وفي حقيقة الأمر فإن المدينة استعملت صورة اسم الفريق المحلي كوسيلة اتصال ومن ثم فإن الدعم العمومي لم يكن بمثابة الدعم وإنما كان مقابل تقديم خدمة.

1-1-4- إقتصاد الرياضة:

تعد الرياضة – من وجهة نظر اقتصادية- نشاطا اقتصاديا حديث الظهور، إذ لم يدخل المال بشكل كثيف إلى عالم الرياضة سوى في العقود القلائل الماضية، ذلك أن تنظيم التظاهرات الرياضية وحتى البطولات المحترفة كان يندرج تحت بند الترفيه والنشاط الإجتماعي الذي يقع على مسؤولية الدولة وبالإستعانة وبشكل كبير على عنصر المتطوعين.

---

[1] Le Noé, O, le football, France, Edi Seuil, 2002, p 32.

وتعد الرياضة كممارسة أو حدث مادة استهلاكية لمختلف الأسر، " قدرت قيمتها سنة1999 ما يقارب 74 مليار فرنك فرنسي، منها 20 مليار خصصت لاقتناء الملابس والأحذية الرياضية، 26 مليار للمعدات والتجهيزات الرياضية، 27,6 مليار لاقتناء مختلف الخدمات المعروضة من قبل مختلف الفرق الرياضية" .[1]

وكنشاط إنتاجي استطاع القطاع الرياضي إنشاء سوق يقارب 1 % من الناتج المحلي الخام لمجمل دول منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (OCDE) ، و اتسع نطاق أسواق المعدات والتجهيزات والألبسة والأحذية الرياضية لتصبح بحق عالمية، إذ تنشط بهذه الأسواق مؤسسات مختلفة الأحجام صغيرة، متوسطة وكبيرة الحجم، حتى أن هذه الأخيرة تخلت عن إنتاج بعض المنتجات في بلدانها الأصلية لتتجه نحو أسلوب المناولة الصناعية بالبلدان الأقل تكلفة من ناحية العمالة (الكرات، الأقمصة...الخ).

وفيما يخص سوق الفرجة الرياضية (Spectacle Sportive) فإنه مرتبط وبشكل كبير بسوق الفرجة الرياضية المتلفزة، ذلك أن العلاقة ما بين الرياضة والنقل التلفزيوني أضحت ظاهرة للعيان مثلما تم تناوله في موضع سابق، ومبنية في الوقت نفسه على المصلحة المتبادلة، فالرياضة تجذب القنوات التلفزيونية بما تقدمه من حضور جماهيري ونسب مشاهدة مرتفعة، ومن ثم فإنها تساهم في الرفع من المداخيل الإشهارية لهذه القنوات، وفي المقابل تستفيد مختلف الأطراف الرياضية (اتحادات، فرق، لاعبين...الخ) من مداخيل حقوق النقل التلفزيوني، وهو ما يمكن من رفع المستوى الرياضي والتنافسي وحتى التسييري لهذه الأطراف.

---

[1] Nys, JF, l'économie du sport, conférence à l'université de tous les savoirs, Paris, France, le Jeudi 13 Juin 2002(conférence disponible sur le site www. Le monde.fr).

وبسبب هذه العلاقة أصبحت مختلف المؤسسات الكبرى تحاول ربط اسمها التجاري باسم ملعب، فريق، أو رعاية أنشطة ومباريات للإستفادة من تمرير القيم المراد توصليها لمستهلك السلع غير الرياضية (التسويق عبر الرياضة).

مثال:

- ✓ ملعب Emirates Stadium، ملعب فريق Arsenal
- ✓ ملعب Philips Stadium، ملعب فريق Eindhoven

لقد استطاعت الرياضة أن تنشأ علاقات متشابكة، وحتى مهن متخصصة، ففي فرنسا مثلا هناك ما يقارب 300.000 شخص يمارسون مهن مرتبطة بصفة مباشرة بالرياضة (إداريين، محللين، مستشارين، خبراء، إعلاميين...الخ) ، بعبارة مختصرة شكلت الرياضة لنفسها خصوصا في الدول المتقدمة قطاعا اقتصاديا منتجا تزداد أهميته وتظهر معالمه يوما بعد يوم، لذلك ظهر مصطلح "إقتصاد الرياضة"، « Economie du sport ».

1-1-4-1- وزن القطاع الرياضي في النشاط الإقتصادي (حالة الإقتصاد الفرنسي) :

بداية

إقتصاد الرياضة هو فرع حديث من فروع العلوم الإقتصادية، يهتم بدراسة النشاط الرياضي كنشاط اقتصادي، بمنتجات مقدمة، قواعد تنافسية، أطراف بمصالح متقاطعة ومتشابكة، قوى عرض وطلب...الخ.

لم يكن النشاط الرياضي (وتحديدا لعبة كرة القدم) ولزمن طويل مصنف ضمن خانة الأنشطة المنتجة، ذلك أنه لم يكن يدرج تحت خانة الأنشطة المنتجة من وجهة نظر اقتصادية كل ما هو خدمة، ويعود إدراج التظاهرات والفعاليات الرياضية المختلفة وبالخصوص كرة القدم ضمن خانة الأنشطة المنتجة إلى العديد من العوامل والمسببات، من أهمها:

✓ ظهور المدرسة النيوكلاسيكية في الفكر الإقتصادي، إذ تنظر هذه الأخيرة إلى الخدمة المدرة لعائد على أنها نشاط منتج، ومن ثم وبمرور الوقت أصبح بالإمكان اعتبار التظاهرات والمنافسات الرياضية المختلفة نشاط منتجا.

✓ المنافسة الرياضية أو المباراة هي فرجة مدفوعة، تستلزم تحضيرا وإعدادا ثم يتم تقديمها للمستهلك كمنتوج نهائي.

✓ تتطلب استثمارات قد تكون في بعض الأحيان ضخمة تقدر بملايين الدولارات، ومن ثم بإمكانها إنشاء مناصب شغل مباشرة و/أو غير مباشرة، "ففي فرنسا مثلا وفي سنة 1997، وتحضيرا لكأس العالم لكرة القدم بلغ حجم الصفقات العمومية الموجهة لبناء وتجهيز المرافق الرياضية ما نسبته 5,7% من الناتج المحلي الخام، وقد أوجدت هذه الصفقات طلبا إضافيا في سوق العمل ب7,2%" [1]

✓ التطور في تقديم وتصميم العرض الرياضي (المقابلة أو المنافسة) ذاته نحو مزيد من الإحترافية والصبغة التجارية، وقد أوجد هذا التطور تطورا متلازما ومتزامنا في منتجات مرتبطة بهذا العرض، كالملابس، التجهيزات والمعدات الرياضية...الخ.

✓ تنامي وتزايد قيمة ومبالغ حقوق النقل التلفزيوني تماشيا مع تزايد وتنامي أهمية الحدث الرياضي كوسيلة جديدة لاستقطاب عدد كبير من المشاهدين.

لم تعد الرياضة مجرد ممارسة من أجل الصحة أو الفرجة فقط، لقد أصبحت مجالا تدخل فيه العلم، التكنولوجيا، وسائل الإعلام، وبشكل واضح المال والحسابات التجارية.

وبالحديث عن وزن القطاع الرياضي في النشاط الإقتصادي وبالتحديد في الإقتصاد الفرنسي تفيد الأرقام والدراسات أنه في جويلية 2000، صرح 36 مليون فرنسي تتراوح أعمارهم ما

---

[1] Nys, op cité.

بين 15 و 75 سنة أنهم يمارسون أنشطة بدنية ورياضية بصفة منتظمة، كما صرح 26 مليون فرنسي ينتمون لنفس الفئة العمرية أنهم يمارسون الأنشطة البدنية والرياضية ضمن إطار مهيكل من خلال انتمائهم إلى فرق وجمعيات رياضية تشارك في مختلف المنافسات والبطولات.

وعلى رأس قائمة الأنشطة الأكثر ممارسة، الركض (Footing)، السباحة، ألعاب الكرة (كرة القدم، كرة اليد، كرة السلة...الخ)، وتختلف أهداف الرياضيين بين هواية، صحة، مهنة...الخ، كما تتنوع أماكن ممارسة هذه الأنشطة: في الهواء الطلق، في القاعات المتعددة الرياضيات، في الشارع، وهذا بدون الأخذ بعين الإعتبار إن كان هذا الرياضي منتسب لفريق أو جمعية رياضية.

هذه بعض النتائج الأولية التي خلصت إليها الدراسة التي قامت بها وزارة الشباب والرياضية (MJS) والمعهد الوطني للرياضة والتربية (INSEP) الفرنسيين في جويلية 2000 حول "الممارسات الرياضية 2000 في فرنسا"[1]

ويمكن الإعتماد على هذه الدراسة لفهم أهم وأبرز مكونات ميكانيزمات إقتصاد الرياضة بشكل عام، وهي:

- ✓ الممارسة الرياضية Pratique sportive
- ✓ مدونة الأنشطة البدنية والرياضية Nomenclature des activités physiques et sportives
- ✓ وزن القطاع الرياضي.

[1] MIS & INSEP, la France sportive : premiers résultats de l'enquête « pratiques sportives 2000 », stat-info, N°01-01, paris, France, Mars 2001, p01-08.

1-1-4-1-1- الممارسة الرياضية:

باستعراض صفحات الدراسة المنجزة يمكن تجميع المعلومات المنشورة في أربعة عناصر:

1- هيكل الممارسة الرياضية في فرنسا: ويلخص الجدول أدناه النتائج المتعلقة بهذا العنصر:

"جدول" رقم (12): مختلف أشكال الممارسة الرياضية للأشخاص ما بين 15-75 سنة (جويلية 2000)

شكل الممارسة	العدد (مليون)	% من مجتمع الدراسة	من بينهم	
			% نساء	% 15-30 سنة
للمنافسة وفي إطار فريق أو جمعية رياضية	5.449	%12	%24	%48
المنافسة	8.289	%19	%24	%50
في فريق أو جمعية رياضية	10.006	%23	%40	%38
ممارسة نشاط بدني أو رياضي مرة أو أقل في الأسبوع	26.482	%60	%47	%31
ممارسة نشاط بدني أو رياضي مرة على الأقل في السنة	36.637	%83	%48	%30
مجمع الأشخاص 15-75	**44.121**	**%100**	**%51**	**%27**

Source : MJS & ISNEP, op cité, p02.

وقد خلصت الدراسة تحت هذا العنوان إلى النتائج الرئيسية التالية:

✓ هناك ما يقارب 5,5 مليون شخص تتراوح أعمارهم 15-75 سنة يشاركون في المنافسات الرياضية وينتمون لفرق أو جمعيات رياضية، وهو ما يمثل 12% نسبة من المجتمع الفرنسي، 24% من هؤلاء من النساء.

✓ ما يربو عن 10 ملايين فرنسي ينتمون لفرق أو جمعيات فرنسية، من بينهم 40% نساء و38% ممن تتراوح أعمارهم ما بين 15 و 30 سنة.

✓ ترتبط ممارسة الرياضة بشكل عام بدوافع شخصية أكثر من ارتباطها في كثير من الأحيان بالإلتزام، وقد عبر 83% من مجتمع الدراسة عن كون الدافع الصحي يقف وراء ممارستهم للنشاط البدني أو الرياضي، في حين عبر 12% عن كون الرياضة تعتبر مصدر دخل لها.

وعن شكل الممارسة، فقد صرح 81% منهم عن كونهم يرغبون وبشكل دائم ممارستهم لأنشطتهم الرياضية في شكل جماعي (مع الأصدقاء، أفراد العائلة، زملاء العمل...الخ).

وفيما يخص مكان الممارسة، فقد عبر 63% من أفراد المجتمع المدروس أنهم يقومون بممارستهم للأنشطة الرياضية في الهواء الطلق، 17% بالقاعات المتعددة الرياضات، 14% في الشارع، 06% في الهياكل الرياضية بالدفع (payante).

2- الأنشطة الرياضية بحسب الممارسة: تم إستقصاء أفراد المجتمع المدروس حول أهم الأنشطة الرياضية التي مارسها أو يمارسها، و تم تجميع الإجابات في الجدول أدناه :

"جدول" رقم (13): الأنشطة البدنية والرياضية بحسب الممارسة.

عدد الممارسين	الأنشطة البدنية والرياضية
> 10 ملايين	المشي (20,9)، السباحة (14,5)، الدراجات (12,8).
ما بين 6 و 7 ملايين	العدو الريفي (6,6)، رمي الكرة الحديدية (6,1)، الجمباز (6,1).
ما بين 3.5 و 6 ملايين	التزلج (5,3)، كرة القدم (4,6)، التنس (3,6).
ما بين 2 و 3,5 ملايين	الصيد (3,1)، كمال الأجسام (2,6)، تنس الطاولة (2,3).
ما بين 1 و 1,5 مليون	كرة السلة (1,5)، كرة الطائرة (1,2)، الرقص الإيقاعي (1,1).
ما بين 0,5 و 1 مليون	ركوب الخيل (0,93)، الرياضات القتالية (0,78).
< 0,5 مليون	التسلق (0,46)، الغولف (0,4)، كرة اليد (0,38)، ألعاب القوى (0,32)

Source : MJS & ISNEP, op cité, p03.

ومن قراءة الجدول يمكن ملاحظة التالي:

✓ تحتكر الرياضات الفردية هرم الأنشطة الأكثر ممارسة إذ تتقدم رياضات المشي، السباحة، الدراجات قائمة الأنشطة الرياضية الممارسة من قبل مجتمع الدراسة.

✓ رياضات السباحة، كرة القدم، تنس الطاولة، كمال الأجسام وأخرى هي الأخرى تلقى اهتماما كبيرا من قبل الأشخاص حيث يتجاوز عدد ممارسيها المليون شخص، بينما يمارس رياضات كركوب الخيل و الغولف أقل من مليون شخص، ولعل مرد ذلك هو عدم الحاجة المجموعة الأولى لإمكانيات ووسائل معينة، من جهة ومن جهة ثانية فإن هذه المجموعة تمارس عادة من قبل أشخاص ينتمون للفئات المتوسطة والبسيطة، بينما تمارس المجموعة الثانية من قبل أشخاص ينتمون للطبقة الغنية.

✓ العديد من الرياضات التي تحتل الصدارة من حيث الممارسة تتم في إطار غير تنافسي كالمشي، السباحة، التسلق.

3- الإلتزام الرياضي: هناك بعض الأنشطة الرياضية تتم ممارستها خلال فترات معينة كفصل الشتاء (بالنسبة لمختلف الرياضات الشتوية) أو خلال العطلة الأسبوعية أو السنوية (55% من الأنشطة يتم ممارستها خلال هذين الفترتين)، لذلك لا تتطلب هذه الرياضات التزاما أكبر من قبل الرياضي، في حين أن هناك البعض الآخر يتطلب التزاما أكثر إما كون هذه الرياضيات تتطلب ووسائل وإمكانات معينة، إما كونها تمارس في أماكن مخصصة، إما كونها تمارس بشكل جماعي، إما من غير الممكن ممارستها إلا بطابع تنافسي، لذلك يمكن تقسيم الأنشطة الرياضية بحسب الالتزام إلى قسمين رئيسيين:

✓ أنشطة بالتزام قليل أو معدومة الإلتزام ومن ثم يمكن ممارستها والقيام بها خارج فريق أو جمعية رياضية كالمشي، التسلق الجبلي، تنس الطاولة، الصيد...الخ.

✓ أنشطة بالتزام عالي، ومن ثم لا يمكن ممارستها إلا في إطار مجموعة فريق أو جمعية رياضية أو تتطلب ممارستها نوعا من المداومة، وتأتي على رأسها الرياضيات الجماعية.

وقد خلصت الدراسة إلى توزيع أفراد المجتمع المدروس بحسب الأنشطة الممارسة وبحسب درجة الإلتزام حسب الجدول أدناه:

"جدول" رقم (14): الإلتزام الرياضي للمجتمع المدروس 15-75 سنة.

الأنشطة	نسبة الممارسين الذين (%)		
	على الأقل مرة أسبوعيا	ينتمون لفريق أو جمعية	يشاركون في منافسات رياضية
الرياضات القتالية	%58	%71	%39
كمال الأجسام	%52	%51	%22
كرة السلة	%44	%50	%39
الجمباز	%43	%49	%07
الروغبي	%41	%73	%63
المشي	%40	%20	%08
الصيد	%40	%25	لا توجد منافسة رسمية
كرة اليد	%33	%64	%53
ألعاب القوى	%32	%55	%51
الركض (Footing)	%31	%40	%29
كرة القدم	%31	%51	%41
الرقص الإيقاعي	%29	%54	%13
سباق الدراجات	%29	%30	%17

Source : MJS & ISNEP, op cité, p03.

1-1-4-1-2- مدونة الأنشطة البدنية والرياضية:

امتدادا للدراسة المشتركة التي قام بها كل من وزارة الشباب والرياضة الفرنسية (MJS) والمعهد الوطني للرياضة والتربية البدنية (ISNEP) سنة 2000 تحت عنوان "الممارسات الرياضية 2000"، حيث أظهرت هذه الأخيرة أن ما يزيد عن 36 مليون فرنسي ممن تتراوح أعمارهم بين 15 و 75 سنة قد مارسوا نشاطا بدنيا أو رياضيا مرة على الأقل في السنة، وأن هذه الأنشطة تتنوع وتختلف بحسب درجة تكرار الممارسة، الشعبية، مستوى التعقيد، التجهيزات اللازمة.

لقد أحصت MJS سنة 2001، 90 اتحادية معتمدة تنظم وتؤطر ما يزيد عن 300 نشاط بدني ورياضي في تأكيد على حجم وتنوع الممارسة الرياضية.

وأمام هذا التعدد ارتأت MJS وبالتعاون مع ISNEP إعداد حسابات اقتصادية (comptes économiques) لتبويب وتصنيف الممارسات والأنشطة الرياضية بالإعتماد على معايير ديموغرافية واقتصادية وباستخدام أساليب إحصائية لمعالجة المعطيات المجمعة ، وقد تم صياغة هذه الحسابات بنفس الشكل الذي تم به صياغة الحسابات الإقتصادية المعمول بها في المحاسبة الوطنية إذ تم تبويب وتقسيم هذه الممارسات إلى:

- ✓ 335 فرع (Discipline)
- ✓ 34 أسرة (Famille)
- ✓ 09 أقسام أو حسابات (Classes)

وتم تجميع كل هذه العناصر في وثيقة سميت بمدونة الأنشطة البدنية والرياضية (NAPS) ، ولإعداد هذه المدونة استعان خبراء MJS وISNEP باثني عشر(12) معيارا يحمل صبغة اجتماعية – اقتصادية (Socio-économique)، وهي[1] :

1- نوع الممارسة: فردي، ثنائي، جماعي.

2- درجة الأتممة: بدون وسيلة إلى الاستخدام المكثف للآلة.

3- عدد الممارسين: بالاعتماد على الأشخاص المكونة للمجتمع 15- 75 سنة.

4- درجة المشاركة النسوية.

5- نسبة الحاصلين على إجازات فدرالية.

6- متوسط الأعمار للممارسين مابين 15- 75 سنة.

7- نسبة الشباب (15- 30 سنة) ضمن الحاصلين على إجازات فدرالية.

8- عدد الرياضيون المصنفون ضمن رياضيي المستوى العالمي.

9- ميزانية الإتحادية.

10- ميزانية القطاع الرياضي.

11- حجم البث التلفزيوني على القنوات بعدد ساعات البث.

12- حجم العمل الدعائي والإعلامي داخل الفريق و الإتحادية.

وقد توصل فريق الخبراء (وعددهم 12 خبير) إلى تجميع الممارسات الرياضية ، اعتمادا على المعايير السابقة في 09 أقسام أو حسابات وهي: [2]

✓ الهوايات المجهزة والمستعملة (Loisirs équipés autonome)

---

[1] MJS & INSP, une nomenclature des activités physiques et sportives, stat- info, N°01-02, paris, France, Mars 2003, p03.

[2] MJS et ISNEP, op cité, p 01.

- ✓ الهوايات الاجتماعية الترفيهية (Socio ludique)
- ✓ على درجة عالية من التنظيم (A haut degré d'organisation)
- ✓ شخصية مجهزة (Individuelle instrumentées)
- ✓ بالطاقم أو التأطير (Avec équipage)
- ✓ شخصي ذات جمهور (Individuelles de masse)
- ✓ ميكانيكية (Mécaniques)
- ✓ شبه محترفة (Semi professionnelle)
- ✓ محترفة (Professionnelle)

1-الهوايات المجهزة والمستقلة: هي ممارسات تحمل صفة الهواية بشكل كبير تمارس بصفة شخصية وتتطلب القليل من التجهيزات والأدوات للقيام بها وتندرج ضمنها رياضيات كالصيد،كمال الأجسام، تسلق الجبال، البولينغ....الخ.

وقد صرح ما يقارب 09,5 مليون شخص من المجتمع 15-75 سنة بأنهم قد مارسوا أو يمارسون هذه الأنشطة على الأقل مرة في الأسبوع، من بينهم حوالي 160 ألف شخص يحملون إجازات فدرالية، ضف إلى ذلك فإن هذه الممارسات تحضى بتغطية إعلامية واسعة لدى بعض القنوات المتخصصة (على غرار Eurosport)، والفدراليات التي تسهر على تأطيرها ذات ميزانية متواضعة.

2- الممارسات الإجتماعية الترفيهية: المشي، الرقص الإيقاعي، تنس الطاولة، الإسكواش أمثلة لأنشطة سهلة الممارسة، ومن بين أهم خصائص هذه الممارسات:

- ✓ تحمل بعدا اجتماعيا إضافة لطبعها الرياضي.
- ✓ تمارس وبشكل كبير في عطلات نهاية الأسبوع أو خلال العطل السنوية.

- ✓ تمارس وبشكل كبير من قبل أشخاص تفوق أعمارهم 35 سنة.
- ✓ يمثل العنصر النسوي ما يفوق 37 % من مجموع ممارسي هذه الرياضات.
- ✓ الإتحادات المؤطرة لهذه الأنشطة لا تحضى باهتمام إعلامي كبير، كما أن ميزانيتها ضعيفة.

3- الممارسات ذات الدرجة العالية من التنظيم: الرياضات القتالية، الرياضات الجوية، المبارزة، الرمي هي رياضات صعبة الممارسة بدون تأطير، وهي رياضات شبه محترفة ولا تحضى بمتابعة إعلامية متواصلة عدى في المناسبات الكبرى كبطولات عالمية، الألعاب الأولمبية.

4- الأنشطة الفردية المجهزة: الغولف، الرقص على الجليد، التزلج الثلجي، هي بعض الأنشطة التي تتم بشكل فردي ولكنها تتطلب مساحات وأماكن معينة لممارستها وممارسة هذه الأخيرة يتم بشكل محدود لأن الوسائل التي تتطلبها ليست في متناول الجميع.

5- ممارسات بالطاقم أو بالتأطير: هي ممارسات تتطلب المزيد من الوسائل والتجهيزات مقارنة بالمجموعة السابقة، كالألواح الشراعية، ركوب الخيل، التجديف...الخ، وقد سميت بممارسة بالطاقم أو الرفقة لأنها تتطلب إعدادا تقنيا وماديا مسبقا (المعدات) وتتم في الهواء الطلق، والأهم بتأطير مدربين ومختصين.

6- الممارسات الفردية ضمن الجمهور: هذه الممارسات (كالسباحة، سباق الدراجات، ألعاب القوى، الجمباز...الخ) تتم بشكل فردي ولكن بالتنافس مع آخرين ولا يمكن أن تتم إلا بهذا الشكل والفدراليات المؤطرة تتمتع بميزانيات معتبرة مقارنة بالفدراليات الساهرة على الأنشطة السابقة.

7- الممارسات الميكانيكية: وتتشكل من الرياضات الميكانيكية، وهي ممارسات تتطلب تجهيزات معتبرة، ترتكز أساسا على استخدام الآلات الميكانيكية والعربات بمحرك (سيارة، دراجات نارية)، وهي ممارسات أو رياضات تحظى برعاية إعلامية تدر عوائد مالية معتبرة (Formule 1).

8- الممارسات شبه المحترفة: كرة السلة، كرة اليد، الكرة الطائرة، كرة المضرب، الهوكي، التنس، هي من أبرز الرياضات المشكلة لهذا القسم، وهي رياضات جماعية أو ثنائية محترفة أو في طريقها إلى الإحتراف، يمارسها حوالي 02 مليون مجاز (حاصل على إجازة فدرالية) ونسبة نمو 4 % في عدد المجازين ما بين 1998 و 2002.

9- الممارسات المحترفة: كرة القدم، الروغبي هي الرياضات المشكلة لهذا القسم، وذلك يعود إلى الرعاية والإهتمام الجماهيري والإعلامي الكبير ودرجة الممارسة الواسعة، وهذه الرياضات تضمان 2,4 مليون مجاز ما يمثل 25 % من عدد الإجازات التي أصدرتها الإتحادات الرياضية مجتمعة.

والجدول أدناه يلخص مدونة الأنشطة البدنية والرياضية (NAPS) المعدة من قبل MJS و INSEP.

"جدول" رقم (15): مدونة الأنشطة البدنية والرياضية (NAPS) الفرنسية.

القسم أو الحساب	الرمز	أهم الأنشطة	الخصائص الأساسية
الهوايات المجهزة والمستقلة	LEA	كمال الأجسام، البولينغ، التسلق الجبلي.	-القليل من رياضي المستوى العالي. -تغطية واهتمام إعلامي ضعيف.
الممارسات الاجتماعية الترفيهية	SOL	المشي، الكرة الحديدية، تنس الطاولة، البادمنتن، الرقص الإيقاعي.	-عدد معتبر من الممارسين. -تغطية واهتمام إعلامي ضعيف.
الممارسات ذات المستوى العالي	HDO	الجيدو، الرياضات القتالية	-رياضات ذات تأطير.

من التنظيم		الأخرى، المبارزة، الرياضات الجوية.	–عدد محدود من الممارسين.
الممارسات الفردية المجهزة	INJ	التزحلق الجليدي، الغولف.	– أنشطة تتطلب تجهيزات خاصة. – ممارسة فردية.
الممارسات بالطاقم والتأطير	DEQ	ركوب الخيل، التجديف.	–أنشطة تتطلب تجهيزات خاصة. –فدراليات بميزانيات معتبرة نوع ما.
الممارسات الفردية ضمن جمهور	IDM	السباحة، سباق الدراجات، ألعاب القوى، الجمباز،	–عدد معتبر من الممارسين. –ميزانيات معتبرة.
الممارسات الميكانيكية	MEC	الرياضات الميكانيكية	–أنشطة تتطلب تجهيزات كبيرة. –تغطية واهتمام إعلامي كبير.
الممارسات شبه المحترفة	SPR	كرة السلة، كرة الطائرة، الرياضات الجماعية الأخرى، المصارعة، التنس، الملاكمة.	–تغطية واهتمام إعلامي كبير. –ممارسات ليست فردية. –ميزانية معتبرة.

الممارسات المحترفة	PRO	كرة القدم، الروغبي	-تغطية واهتمام إعلامي كبير. -ميزانيات ضخمة

Source : MJS & ISNEP, op cité, p04.

"جدول" رقم(16): حجم الممارسة الرياضية في فرنسا بحسب NAPS دراسة 2000.

القسم/ الحساب	**المجتمع 15- 75 سنة**			**المجازين بحسب أرقام الفدراليات الرياضية**			
	بالآلاف	% نساء	% 50 سنة فما فوق	بالآلاف	% نساء	% 15- 30 سنة	تغيرات 98- 99
IDM	45.800	49	20	1.204	43	44	%-4,6
SOL	12.300	37	22	1.088	18	17	%0,9
LEA	9.500	29	19	200	35	23	%8,7
PR	7.300	35	08	1.985	02	43	%4,4
PRO	5.100	08	04	2.440	32	38	%4,3
INI	1.900	38	11	531	64	17	%5,4
DEQ	1.800	43	14	691	20	47	%8,2
HDO	1.200	24	11	1.325	20	46	-1,5%
MEL	400	13	04	107	09	35	NS

Source : MJS & ISNEP, op cité, p06.

1-1-4-1-3- وزن القطاع الرياضي:

يمكن ترجمة الأهمية المتزايدة للقطاع الرياضي في النشاط الإقتصادي بتزايد حجم النفقات التي تدفعها الأسر والعائلات الفرنسية لاقتناء اللوازم والتجهيزات الرياضية من جهة، وباقي الخدمات الرياضية خلال المنافسات والتظاهرات الرياضية من جهة ثانية، وتحت هذا العنوان سيستعرض الباحث بعض النقاط الضرورية لتوضيح وزن القطاع الرياضي في الإقتصاد الفرنسي وهي[1]:

1- النفقات الرياضية.

2- الصادرات والواردات.

3- العمالة.

1- النفقات الرياضية: بلغ حجم النفقات الرياضية سنة 1999 ما يقارب 147 مليار فرنك فرنسي (ما يعادل 23,3 مليار أورو) وهو ما يمثل 1,7% من الناتج المحلي الخام (PIB) ، ساهمت الأسر بمبلغ 74 مليار فرنك (حوالي 12 مليار أورو) والجماعات المحلية ب 43 مليار فرنك (حوالي 7,2 مليار أورو) والجدول أدناه يوضح حجم النفقات الرياضية وتطورها ما بين 99 و 2000.

"جدول" رقم (17): تطور حجم النفقات الرياضية في فرنسا ما بين 1999 و2000.

النفقات من قبل	1999	2000	التغير
العائلات	12,00	12,5	+ % 04,16
الجماعات المحلية	7,20	7,6	+ % 05,55

(1) MJS & INSEP, le poids économique du sport en 2000, STAT-info, N°02-03, Paris, France, Septembre 2002, p 01-04.

السلطة المركزية	2,60	2,7	+ % 03,84
المؤسسات:	1,4	1,7	+ % 21,42
✓ رعاية.	0,91	1,10	+ % 20,87
✓ حقوق النقل التلفزيوني.	0,53	0,61	+ % 15,09
المجموع.	23,3	24,6	+ % 05,57
% من النتاج المحلي الخام	%1,7	%1,7	-

Source : MJS & ISNEP, op cité, p01.

وبقراءة الجدول أعلاه فإن نصف النفقات الرياضية مصدرها الأسر والعائلات، ذلك أن هذه الأخيرة تقوم باقتناء وبشكل أساسي التجهيزات والملابس (حقوق الإشتراك في مختلف الفرق، حقوق الدخول إلى مختلف الهياكل الرياضية، حقوق الدخول لحضور مختلف المنافسات والتظاهرات الرياضية...الخ).

وهذه النفقات في تزايد ما بين 99 و2000 ولمزيد من التوضيح يشرح الجدول أدناه وبمزيد من التفصيل هيكل النفقات الرياضية للأسر والعائلات الفرنسية خلال الفترة الممتدة ما بين 1995 وحتى سنة 2000.

"جدول" رقم (18): استهلاك الأسر من السلع والخدمات الرياضية للفترة 1995- 2000.

	بمليار أورو جاري						**تطور 1995/2000**	
	95	**96**	**97**	**98**	**99**	**00**	**الأسعار**	**الحجم**
ملابس رياضية	1,37	1,37	1,42	1,45	1,50	1,54	-0,2	12,7

أحذية رياضية	1,54	1,56	1,58	1,60	1,62	1,65	0,4	6,9
ملابس وأحذية رياضية	2,31	2,93	3,00	3,05	3,12	3,19	0,1	9,6
تجهيزات رياضية	1,68	1,74	1,82	1,96	2,03	2,01	1,1	18,6
الصحافة الرياضية	0,17	0,17	0,19	0,17	0,18	0,18	3,4	−1,1
مواد استهلاكية أخرى	1,85	1,90	1,99	2,13	2,21	2,19	1,3	16,8
سفن.	0,69	0,67	0,58	0,81	0,91	1,01	2,0	42,4
عجلات.	1,05	0,95	0,90	0,87	0,91	0,95	2,8	−22,0
أسلحة.	0,12	0,11	0,11	0,11	0,10	0,09	6,7	−28,3
طائرات.	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05	1,0	19,8
تجهيزات رياضية.	1,91	1,77	1,64	1,83	1,97	2,10	2,5	7,4
أنشطة رياضية (اشتراك، دروس).	1,48	1,55	1,63	1,71	1,93	2,10	6,1	33,5
أنشطة مرتبطة بالرياضة (دخول استغلال)	1,19	1,26	1,30	1,32	1,37	1,44	7,6	12,6

التظاهرات والمنافسات	0,19	0,21	0,22	0,29	0,31	0,33	8,6	20,7
استهلاك خدمات رياضية	3,80	3,98	4,14	4,32	4,71	5,01	7,3	22,7
المجموع	10,4	10,59	10,76	4,39	12,00	12,49	3,5	15,2

Source : MJS & ISNEP, op cité, p02.

والقارئ لهذا الجدول يمكن أن يلحظ أن أسعار السلع الرياضية كانت عرضة لارتفاع ضعيف لم يتجاوز في أقصى الحالات 2,5% عكس أسعار الخدمات الرياضية التي ارتفعت ب 7,3%، زيادة على كونها ارتفعت في الحجم بما مقداره 22,7% خلال 05 سنوات، وبالإضافة إلى إنفاق الأسر الفرنسية تأتي الجماعات المحلية في المرتبة الثانية من حيث الإنفاق في الميدان الرياضي، والجدول أدناه يلخص الإنفاق العمومي في الميدان الرياضي.

"جدول" رقم (19): الإنفاق العمومي في القطاع الرياضي وتطوره ما بين 99 و 2000.

	1999 مليار أورو	**2000 مليار أورو**	**% 1999 /2000**
السلطة المركزية	2,63	2,75	4,56 %
وزارة التربية الوطنية.	1,97	2,03	3,04 %
وزارة الرياضة	0,44	0,47	6,81 %
وزارة أخرى.	0,05	0,05	0 %
العمل والشباب (السلطة	0,17	0,20	17,64 %

المركزية)			
الجماعات المحلية	7,24	7,00	- 4 %
البلديات.	6,56	6,88	4,87 %
الدوائر.	0,47	0,50	6,39 %
المقاطعات.	0,19	0,20	5,27 %
العمل والشباب (الجماعات المحلية)	0,02	0,02	0 %
المجموع	9,86	10,35	1,04 %

Source : MJS & ISNEP, op cité, p03.

تسعى السلطة المركزية (الحكومة) إلى دعم النشاط الرياضي في شكل إعانات لتشجيع الممارسة الرياضية بشقيها المدرسي أو المهيكل (فيدراليات) بواسطة وزارة التربية والرياضة بالإضافة إلى الوزارات الأخرى (الأشغال العمومية، التجهيزات...الخ)، وتحذو حذوها السلطات المحلية، إلا أن هذه الأخيرة وبالخصوص عن طريق البلديات تقوم بتقديم دعم عمومي للفرق الرياضية، والملاحظ أن القسط الأكبر من الإنفاق الرياضي العمومي مصدره الجماعات المحلية.

2- الصادرات والواردات: في سنة 2000 بلغت حجم الواردات الفرنسية من مختلف التجهيزات واللوازم الرياضية (بما في ذلك الملابس والأحذية) ما مقداره 2,2 مليار أورو، في حين بلغ حجم الصادرات 1,80 مليار أورو، وبذلك يكون معدل تغطية الصادرات بالواردات في حدود 83 % مقابل 82 % سنة 1999 و 72 % سنة 1997.

والجدول أدناه يوضح هيكل الصادرات والواردات الفرنسية ما بين 1999و 2000 الخاصة بالقطاع الرياضي.

"جدول" رقم (20): هيكل الصادرات والواردات الفرنسية ما بين 1999 و 2000 في القطاع الرياضي.

	1999			2000		
	معدل تغطية الصادرات بالواردات%	مليون أورو		معدل تغطية الصادرات بالواردات%	مليون أورو	
		صادرات	واردات		صادرات	واردات
المجموع	82	1.571,7	1.919,3	83	1.826,4	2.192,6
أدوات التزحلق الثلجي	5,6	167,7	29,7	4,9	190,7	39,00
سفن شراعية أقل من 7,5 م.	4,3	142,9	33,20	5,8	180,2	31,30
سفن شراعية يفوق طولها 7,5 م.	6,0	125,4	20,70	9,3	170,3	18,3
أدوات ولوازم مختلفة للرياضات في الهواء الطلق.	1,0	124,7	121,70	1,0	144,8	144,4
سفن بمحركات.	0,7	70,5	98,40	0,8	93,9	93,9
أدوات التزحلق الجليدي.	0,6	100,00	15,10	5,5	92,8	92,8
أحذية التزحلق	1,1	82,00	72,10	1,0	78,6	78,6

الجليدي.						
دراجات هوائية.	0,5	69,00	140,80	0,6	76,3	76,3
لوازم مكملة لسباق الدراجات الهوائية.	0,5	57,30	192,5	0,5	59,5	59,5
أحذية رياضية متنوعة.	0,3	51,50	179,0	0,2	47,4	47,4
سفن أخرى يفوق طولها 7.5 م	0,3	22,70	70,6	0,3	37,4	37,4
Patins à roulette	0,6	94,90	59,8	0,4	28,3	28,3

Source : MJS & ISNEP, op cité, p03.

و في قراءة سريعة للجدول يظهر أن أكثر الصادرات الفرنسية من التجهيزات الرياضية تتشكل أساسا من التجهيزات المخصصة للرياضات الشتوية، في حين تشكل الدراجات ولوازمها والأحذية الرياضية بمختلف أنواعها حصة الأسد من الواردات الفرنسية.

3- العمالة: تتنوع الأنشطة التي يمكن ممارستها في القطاع الرياضي وعلى تنوعها إلا أنه يمكن تجميعها في مجموعتين اثنتين:

✓ أنشطة ذات صلة مباشرة بالقطاع الرياضي وتتكون من الأنشطة التي يمارسها الفاعلون في القطاع الرياضي (مدربون، إداريون ورياضيون...الخ).

✓ أنشطة ذات صلة بإنتاج التجهيزات واللوازم الرياضية.

وقد تكفلت مدونة الأنشطة الفرنسية (NAF : Nomenclature des activités Françaises) بتعداد وتبيان الأنشطة المرتبطة بالقطاع الرياضي، وهي:

1- الأنشطة الرياضية: و تتكون من:

- ✓ إنتاج وتسيير المنافسات والتظاهرات والهياكل الرياضية ورمزها NAF92.67
- ✓ أنشطة رياضية أخرى NAF.92.6. C
- ✓ أنشطة رياضية في الإدارة العمومية NAF 92.6. B

2- الأنشطة ذات الصلة بإنتاج السلع والخدمات الرياضية: و تتكون من:

- ✓ إنتاج:
  - الملابس الرياضية NAF18.2D وحتى NAF18.2J
  - الأحذية الرياضية NAF19.3
  - تجهيزات الأسرجة والحقائب الرياضية NAF19.2Z
  - الأشرعة NAF17.4C
  - تجهيزات رياضية NAF36.4Z
  - الدراجات الهوائية NAF35.4C
  - سفن NAF35.1E
  - السياط NAF36.6E
  - موائد البيلياردو وباقي تجهيزات البولينغ NAF36.5Z
  - الأسلحة NAF29.6B
  - العجلات وباقي اللوازم المطاطية NAF25.1A
- ✓ إنشاء:
  - خلايا الدفع الجوي NAF35.3B
  - بنايات مختلفة NAF45.2C
  - أرضيات القاعات الرياضية NAF45.2P

✓ تجارة التجزئة:

- الألبسة الرياضية NAF52.4C
- الأحذية الرياضية NAF52.4E
- الجرائد الرياضية NAF52.4R
- باقي اللوازم الرياضية NAF52.4W

✓ أنشطة أخرى:

- نشر وطبع الجرائد الرياضية NAF 22.1C/NAF22.1E
- المصاعد الهوائية NAF60.2C
- خدمات النقل المائي، البري، النهري NAF63.2C
- إيجار NAF71.4B

وقد بلغ حجم العمالة في القطاع الرياضي (باحتساب المجموعتين) سنة 2000 ما يفوق 350.000 منصب عمل حيث تشغل المجموعة الأولى 93.000 شخص موزعين على 24.500 مؤسسة، 28% منهم يعملون بنظام الدوام الجزئي.

و تتوزع مناصب العمل في القطاع الرياضي خصوصا ذات الصلة المباشرة بهذا القطاع (المجموعة الأولى) ما بين العديد من المهن ومن أهمها:

✓ التدريب والتأطير الفني.

✓ التدريس.

✓ تسيير المرافق الرياضية.

✓ تسيير الاتحادات والفرق.

وتعدد وتنوع الأطراف المتدخلة في تشكيل وتفعيل حركية وديناميكية إقتصاد الرياضة ما بين أشخاص طبيعية ومعنوية، اقتصادية وإدارية وبعلاقات متشابكة وفي اتجاهين.

1-1-4-2- أرقام ومؤشرات:

انتهى الباحث في العنصر السابق إلى تبيان الأطراف الرئيسية المتدخلة في إقتصاد الرياضة، وتشكل كرة القدم أهم الفروع المشكلة لهذا الإقتصاد بالنظر إلى حجم و صفة الممارسة، حيث أخذت وبشكل كبير طابع الإحتراف، إضافة لحجم الأموال المتداولة ضمن هذا النوع من الرياضة.

وللتأكيد على ذلك سيحاول الباحث من خلال سطور العنصر الحالي إبراز بعض الأرقام ذات الصلة بتنظيم بعض التظاهرات والمنافسات الكروية، الفرق الكروية ومؤسسات العتاد الرياضي.

1- 0,11% [1]: نشر البنك المركزي الكوري الجنوبي قبل حوالي شهرين من بداية كأس العالم لكرة القدم المنظمة مناصفة مع اليابان تقديرا عن توقعه بحدوث زيادة في الناتج المحلي الخام PIB في حدود 0,11% بفعل تنظيم كأس العالم، وأبرز نفس التقدير أن الحكومة الكورية كانت تسعى لإحداث زيادة قدرها ب(1%) وأن ترتفع عائدات السياحة بمبلغ يقارب 570 مليون دولار خلال شهري جوان و جويلية بزيادة 20% عن نفس الفترة من العام 2005 كما توقع نفس التقدير أن يتم إنشاء 44.000 منصب عمل بفعل تنظيم هذه التظاهرات الكروية.

2- 13,175 مليار دولار: هو قيمة إنتاج عشر أكبر شركات عالمية للأحذية والألبسة الرياضية 2001.

[1] http//:www.lequipe.fr/football/coup du monde_ journal 1501.html (06/04/2006).

"جدول" رقم (21): الإنتاج العالمي من الأحذية الرياضية (إنتاج أكبر عشر شركات) سنة 2001.

الحصة السوقية %	رقم الأعمال (مليار دولار)	العلامة	البلد	الشركة
42,06	5,541		USA	NIKE
16,74	2,205		Allemagne	ADIDAS
12,81	1,688		Angleterre	REEBOOK
8,80	1,160		USA	NEW BALANCE
4,28	0,564		Japon	ASICS
3,81	0,502		Allemagne	PUMA
3,06	0,403		USA	CONVERSE
2,92	0,385		USA	FILA
2,84	0,374		Japon	MIZUNO
2,68	0,353		USA	VANS
100,00	13,175	المجموع		

Source : http//:www, sportail, free, fr (21-07-2006)

3- 128 مليون أورو:[1] هو المبلغ المالي الذي خصصته UEFA(الإتحاد الأوروبي لكرة القدم) للمكافآت والمنح التي وزعت على المنتخبات الست عشر المشاركة في نهايات كأس أوروبا للأمم التي أقيمت بالبرتغال سنة 2004.

وقد قبلت اللجنة التنفيذية ل UEFA هذا المبلغ خلال اجتماعها الذي عقد في كييف ما بين 05 و 06 نوفمبر 2003 بعد أن وصلت الإيرادات إلى 80 مليون أورو متأتية من حقوق النقل التلفزيوني، السبونسورينغ، و تذاكر المباريات.

وقررت اللجنة منح كل فريق مشارك مبلغ 4.8 مليون أورو، ومبلغ 640.000 أورو، في حالة الفوز بمباراة في دور المجموعات، و 32.000 في حالة التعادل، لذلك فالفريق الذي يجتاز الدور الأول دون انهزام يمكن أن يحصل على مبلغ 1,9 مليون أورو.

وفي حالة تأهل الفريق إلى الدور النهائي سيحصل على مبلغ 1,9 مليون أورو، وفي حالة التأهل إلى النصف النهائي 2.5 مليون أورو، وفي ما يخص الفريقان اللذان ينشطان النهائي فيحصل صاحب المركز الثاني على مبلغ 3,8 مليون أورو، في حين يحصد صاحب المركز الأول مبلغ 6,4 مليون أورو، وبعملية حسابية بسيطة فإن المبلغ الأدنى الذي يحصل عليه أي فريق مشارك لن يقل عن 4,8 مليون أورو، بينما يمكن أن يصل حجم الأرباح القصوى لصاحب اللقب على مبلغ 17,6 مليون أورو.

4- 300 مليون جنيه إسترليني: [2] هو مبلغ الفرصة الضائعة نتيجة هزيمة إنجلترا أمام البرتغال خلال نهائيات كأس أمم أوربا التي أقيمت بالبرتغال سنة 2004.

---

(1) http://fr.uefa.com/ news/ news Id= 124996. Html (30- 03- 06)

(2) http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr/-/ni/arabic/business/newsid-3841000/3841921-stm. (26/06/2004).

وقال محللون أن هزيمة إنجلترا أمام البلد المضيف في دور الثمانية من نهايات الأمم الأوروبية تعني أن دفعة كبيرة من الإنفاق تصل قيمتها نحو 300 مليون جنيه إسترليني لن تتحقق.

وسيكون تجار التجزئة وأصحاب الحانات الأكثر تضررا لأن مشجعي كرة القدم الإنجليزية الذين يشعرون بالإحباط سيلغون احتفالاتهم وسيبقون في منازلهم، وبالمثل ستكون شركات الإعلانات التي تسعى لتحقيق مكاسب من الإعلانات من بين الخاسرين.

وقالت مجموعة شركات التجزئة البريطانية أن هزيمة إنجلترا وضعت حدا لارتفاع مفاجئ في المبيعات أدى إلى تحقيق المتاجر لإيرادات صافية بلغت 30 مليون جنيه إسترليني للمباراة الواحدة.

وقال مركز أبحاث الإقتصاد والأعمال الذي يتخذ من لندن مقرا له أن الإقتصاد البريطاني كان سيحقق مكاسب قدرها 300 مليون جنيه إسترليني إذا تأهل المنتخب الإنجليزي إلى المباراة النهائية في البطولة.

وقال Mac Douglas الرئيس التنفيذي للمركز" قدرنا أننا كنا سننفق ما يتراوح بين 10 إلى 150 مليون جنيه إسترليني للمباراة الواحدة إذا استمرت إنجلترا في البطولة".

5- 615 مليون أورو إجمالي رقم الأعمال للفرق المشاركة للدرجة الأولى الفرنسية: هو إجمالي رقم الأعمال المحقق من قبل فرق الدرجة الأولى للبطولة الفرنسية لكرة القدم بعد نهاية الموسم الكروي 2003– 2004 والجدول أدناه يجمل بالتفصيل رقم الأعمال المحقق لكل فريق.

"جدول" رقم (22): رقم الأعمال المحقق من قبل فرق الدرجة الأولى الفرنسية بعد الموسم 2002- 2003.

الفريق	رقم الأعمال (مليون أورو)	الرتبة	الفريق	رقم الأعمال (مليون أورو)	الرتبة
LILE	20	10	NANTES	67	4
LENS	69	3	PENNES	25	8
AUXERRE	39	7	METZ	16	13
LYON	82	1	S ETIENNE	12	16
BORDEAUX	48	6	MARSEILLE	64	5
SCHAUX	24	9	PARIS SG	70	2
BASTIA	15	14	NICE	18	11
AJACCIO	12	16	STRASBOURG	17	12
CAEN	07	8	TOULOUSE	10	17
المبلغ الإجمالي = 615 مليون أورو					

Source : http://www.lexpansion. Com/ art/ is. 0. 81397.3. html, (29/04/2006).

6- 415 مليون أورو: هو إجمالي المبالغ UEFA للفرق المشاركة في منافسة دوري أبطال أوربا champions league عن الموسم الكروي 2005/2004 والجدول أدناه فيه تفصيل للمكافآت والمنح الموزعة.

"جدول" رقم (23): جدول تفصيلي للمكافآت والمنح للفرق المشاركة في دوري أبطال أوربا 2005/2004.

الفريق	الاشتراك	المباراة	الإجمالي
Groupe A			
OLYMPIACOS CFP	1.623.377	1.948.052	7.379.221
LIVERPOOL FC	1.623.377	1.948.052	30.627.922
AS MONACO FC	1.623.377	1.948.052	13.749.351
DEPORTIVO LACURUNA	1.623.377	1.948.052	9.907.792
Groupe B			
FC DYNAMO KYIV	1.623.377	1.948.052	4.894.805
BAYER 04 LEVERKUSEN	1.623.377	1.948.052	13.479.221
REAL MADRID CF	1.623.377	1.948.052	13.683.766
AS ROMA	1.623.377	1.948.052	10.574.675
Groupe C			
FC BAYERN MUNICHEN	1.623.377	1.948.052	18.387.013
AFC AJAX	1.623.377	1.948.052	7.843.506
JUVENTUS FC	1.623.377	1.948.052	15.054.545
MACCABI TEL-AVIV FC	1.623.377	1.948.052	4.793.506
Groupe D			

16.289.610	1.948.052	1.623.377	**MANCHSTER UNITED**
8.285.714	1.948.052	1.623.377	FENERBAHCE SK
3.847.403	1.948.052	1.623.377	AC SAPRTA PRAHA
			Groupe E
15.661.039	1.948.052	1.623.377	**PSV EINDHOVEN**
7.660.390	1.948.052	1.623.377	PANATHINAIKOS FC
6.163.636	1.948.052	1.623.377	ROSENBORG BK
23.385.714	1.948.052	1.623.377	**ARSENAL FC**
			Groupe F
15.997.403	1.948.052	1.623.377	**FC BARCELONA**
4.389.610	1.948.052	1.623.377	FC SHAKHTAR DONESTK
26.150.649	1.948.052	1.623.377	**AC MILAN**
10.528.571	1.948.052	1.623.377	CELTIC FC
			Groupe G
17.081.169	1.948.052	1.623.377	**WERDER BREMEN**
14.520.779	1.948.052	1.623.377	VALENCIA CF
5.809.091	1.948.052	1.623.377	RSC ANDERLECHT
			Groupe H
5.679.221	1.948.052	1.623.377	PFC CSKA MOSKOVA

PARIS SAINT-GERMAIN	1.623.377	1.948.052	12.383.766
CHELSEA FC	1.623.377	1.948.052	28.024.675
FC PORTO	1.623.377	1.948.052	8.063.636
المجاميع	51.948.052	62.337.662	415.584.416

Source :

http://fr.uefa.com/multimediafiles/download/competitions/ucl/309557_download.pdf (23/05/2005)

7-8,3 مليون[1]: وتحديدا 8.311.186 هم عدد الأشخاص الذين حضروا لمشاهدة مباريات الدوري الفرنسي للدرجة الأولى خلال الموسم الكروي 2006/2005 بزيادة قدرها 5,6% عن الموسم الكروي 2005/2004، وبمتوسط نسبة امتلاء للملاعب 75 %طيلة أطوار الموسم، وقد سمح هذا العدد من المشاهدين بتحقيق مداخيل قاربت 150 مليون أورو من بيع تذاكر الدخول بعدما كان هذا المبلغ في حدود 105,7 مليون أورو في الموسم 2005/2004 .

8- 653 مليون [2]: هو المبلغ الذي دفعته مجموعة قنوات +Canal في 10 ديسمبر 2004 لاحتكار حقوق البث التلفزيوني لمباريات الدوري الفرنسي بين2005 و 2008 بزيادة قدرها 60 % عن آخر مبلغ تحصلت عليه الرابطة الفرنسية لكرة القدم المحترفة (LNP).

---

(1) www.l'internaute.com/sport/dossier/football/of/busness.foot.français/2/shtmel (07/03/07)

(2) www.l'iternaute.com/sport/dossier/football/07/business.foot.français/7/shtmel (07/03/07)

وقد قررت (LNP) منح كل فريق مشارك في بطولة الدرجة الأولى مبلغ 11.937.768 أورو عن كل موسم، والباقي سيوزع على الفرق بحسب النتائج المحققة والترتيب النهائي وبحسب عدد المباريات التي تبثها القناة خلال الموسم.

ومع نهاية الموسم الكروي 2004- 2005 حصل فريق Lyon على مبلغ 44 مليون أورو في صورة عائدات البث التلفزيوني، بينما كان نصيب Marseille 40 مليون، Lens 39 مليون أورو ويأتي في آخر الترتيب كل من فريقي Sedan و Troyes بمبلغ 13 مليون لكل فريق.

9- 06 ملايين [1]: من أجل أن تظهر علامتها التجارية على قمصان فريق من فرق القسم الأول للبطولة الفرنسية على أي مؤسسة أن تدفع على الأقل مبلغ 06 مليون أورو عن الموسم الواحد.

وفي سنة 2006 وقعت المجموعة الفندقية الشهيرة ACCOR عقدا مع الفريق الفرنسي Olympique Lyon على أن تحمل قمصان الفريق علامة "Novotel" عندما يلعب هذا الأخير داخل قواعده ومبلغ 03 ملايين أورو سنويا على أن يحمل الفريق علامة " Ticket Restaurant" عندما يلعب خارج قواعد.

10- 75,5 مليون يورو:[2] وهي نتيجة الإستغلال الصافية التي حققها الفريق الإنجليزي الشهير Manchester UTD، إذ وبعد الإنتهاء من إعداد الحسابات المالية عن السنة المالية المنتهية في 30 جوان 2006 أظهرت هذه الحسابات أن الفريق قد حقق رقم أعمال قدره 251,3 مليون أورو

---

(1) www.l'iternaute.com/sport/dossier/football/07/business.foot.français/5/shtmel (07/03/07)

(2) http:// www.tsr. ch/ tsr/ index. html? site sect= 200003 & sid= 7468316 (07/03/07)

وذلك على الرغم من إقصاء الفريق المبكر من منافسات كأس رابطة أبطال أوربا للموسم 2005-2006 حيث كلف ذلك الفريق مبلغ 4,2 مليون أورو.

وهذا يعد أول موسم للفريق الإنجليزي تحت قيادة الملياردير الأمريكي Malcolm Glazer الذي اشترى الفريق سنة 2005 بمبلغ 1,2 مليار دولار.

وبعد عملية البيع هذه استطاع الفريق زيادة الطاقة الإستيعابية لملعب Old Trafford من 68.000 إلى 76.000 مقعد، وتوقيع عقد رعاية مع المجموعة الأمريكية للتأمينات AIG بمبلغ 85,8 مليون أورو على مدى 04 سنوات.

11- 56,5 مليون أورو:[1] هو صافي أرباح الإتحاد الألماني لكرة القدم من وراء تنظيمه لفعاليات كأس العالم التي نظمت بألمانيا ما بين جوان و جويلية 2006، فقد حقق تنظيم المونديال أرباحا إجمالية مقدارها 135 مليون يورو قبل سداد قيمة الضرائب ودفع مبلغ 40,8 مليون يورو إلى FIFA.

هذا من جهة ومن جهة ثانية فقد صرحت الفدرالية الألمانية لتجارة التجزئة أن المؤسسات وشركات التجزئة الألمانية قد استفادت من مداخيل معتبرة من وراء تنظيم المونديال، فقد سمحت عملية التنظيم بتحقيق مداخيل إضافية وصلت إلى 2,2 مليار يورو خلال الفترة ما بين 09 جوان و09 جويلية مقارنة بنفس الفترة من العام 2005.

وفي صعيد آخر أقرت دراسة لغرفة التجارة والصناعة الألمانية (DIHK) أن المونديال سمح بإيجاد مايقارب 60.000 وظيفة جديدة، ثلثها(3/1) دائم في قطاعات السياحة و المطاعم.

---

[1] http:// www. l'expansion. com/ 4008/2/ out/134.0.138683.0.html.(08/03/07)

12- 14.8مليار يورو:[1] هو المبلغ الذي تحصل عليه أغنى 20 نادي في العالم عن الموسم الكروي 2013 هذا ما صرحت به مجلة Forbes الشهيرة .

فقد نشر الموقع ترتيبا لأغنى 20 فرقا في العالم حيث يأتي على رأسهم الفريق الإسباني العريق Real Madrid، وفيما يلي ترتيب 20 أغنى فريق في العالم :

- ✓ ريال مدريد 2,5 مليار يورو.
- ✓ مانشستر يونايتد 2,43 مليار يورو.
- ✓ برشلونة 2 مليار يورو.
- ✓ أرسنال 1,01 مليار يورو.
- ✓ بايرن ميونيخ 1 مليار يورو.
- ✓ ميلان 725 مليون يورو.
- ✓ تشيلسي 691 مليون يورو.
- ✓ جوفنتوس 533 مليون يورو.
- ✓ مانشستر سيني 529 مليون يورو.
- ✓ ليفربول 500 مليون يورو.
- ✓ توتنهام 399 مليون يورو.
- ✓ شالك 382 مليون يورو.
- ✓ بورسيا دورتموند 350 مليون يورو.
- ✓ إنترميلان 308 مليون يورو.

---

[1] http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2013/07/15/real-madrid-tops-the-worlds-most-valuable-sports-teams/.

- ✓ ليون 282 مليون يورو.
- ✓ كوريانتس 275 مليون يورو.
- ✓ نابولي 253 مليون يورو.
- ✓ هامبورغ 230 مليون يورو.
- ✓ مارسيليا 219 مليون يورو.
- ✓ نيوكاسيل 202 مليون يورو.

خلاصة الفصل الأول: كرة القدم من الهواية إلى الإحتراف:

حاول الباحث وتحت هذا العنوان أن

يبرز وأن يثبت أن كرة القدم انتقلت من مجرد مجموعة أنشطة بدنية تمارس بغرض الهواية والترفيه وقضاء وقت الفراغ، إلى مصدر رزق ولقمة عيش للكثيرين.

حاول أن يبرز ذلك عبر تناول النقاط الرئيسية التالية:

1- كيف ظهرت كرة القدم، وأظهر أن ركل الكرة بالقدم قديم قدم التاريخ، ولكن ظهور كرة القدم على النحو الذي نعرفه الآن ترجع جذوره إلى إنجلترا خلال العصور الوسطى، ثم ما لبثت أن انتقلت هذه الرياضة الجديدة وتتعدى حدود الدولة المهد لتنتشر بشكل سريع عبر الكثير –إن لم نقل في كل دول العالم– وفي مدى زمني قصير، لتصبح الرياضة الأكثر شعبية في العالم.

ولعل من أبرز الأسباب التي جعلت وأكسبت هذه الرياضة هذه الشعبية:

- ✓ أنها سهلة.
- ✓ قواعدها مفهومة وبسيطة.
- ✓ لا تحتاج إلى أدوات معقدة أو ملابس خاصة لممارستها.
- ✓ الإبداع بواسطة القدم يجذب الإحترام والمتابعة أكثر من الإبداع بواسطة اليد.

- ✓ التنافس الموجود بين طرفين في صورة من صور النزاع والحرب بينهما.
- ✓ صعوبة الوصول إلى تسجيل الهدف مقارنة بالرياضات الجماعية الأخرى.

2- بسبب جاذبية وسحر اللعبة تحولت إلى مصدر رزق للكثيرين:

- ✓ لاعبين.
- ✓ مدرسين.
- ✓ إداريين.
- ✓ الطب الرياضي.
- ✓ أطراف بصلة غير مباشرة بالممارسة اللعبة

و ولوج الإحتراف إلى اللعبة يتطلب تأطيرا تنظيميا وتشريعيا حتى :

- ✓ يضمن ديمومة واستمرارية النظام المحترف ككل.
- ✓ تحديد حقوق وواجبات كل طرف في النظام المحترف.

ويعد الإطار التشريعي المحرك والدعامة الأساسية لوجود صفة الإحتراف في كرة القدم، وتعد التجربة الفرنسية في مجال تطوير نظام محترف لممارسة كرة القدم من النماذج الرائدة التي تستحق التنويه والإستفادة منها خصوصا "الشركة المجهولة الرياضية المحترفة "(SAPS).

وقد استعرض وتحت هذا العنوان الجزئي فريق برازيلي انتقل من فريق بسيط في الدرجة الثانية إلى فريق يلعب على الألقاب في دوري الدرجة الأولى، بأهداف وخطط إستراتيجية ومخطط أعمال وفلسفة تسويقية جديدة، بعد أن تخلى عن نظرته الهاوية.

3- بعض أهم العوامل والمؤشرات التي – في اعتقاد الباحث- أدت إلى تأثر كرة القدم بمد العولمة، و منها:

✓ الثورة التي حدثت في أرقة FIFA واضطلاعها– فضلا عن واجباتها في تأطير اللعبة وإثراء قواعد ممارستها–إلى الترويج لها وتوسيع قاعدتها الممارسية، مما أدى إلى :

- عولمة الصورة.
- تسويق الفرجة.
- احتراف المزيد من الممارسين.

✓ الإضافة أو لنقل النقلة التي أحدثها التلفزيون التجاري و ابتكاره لأساليب جديدة للبث التلفزيوني، وقد تم بيان ذلك بفعل المداخيل المحصلة من وراء بيع حقوق النقل التلفزيوني التي باتت تشكل مصدر الدخل الأساسي للعديد من الفرق والهيئات، بل وأن أية منافسة كانت بدون تواجد إعلامي خصوصا التلفزيوني منه سوف يكون مآلها الفشل الذريع.

✓ التأطير القانوني للإحتراف وتشجيع الممارسة وتوسيع قاعدتها خصوصا مع قانوني Bosman و Malaja واعتبار عناصر النظام المحترف (خصوصا اللاعبين والمدربين) يد عاملة من حقها التمتع من بنود المعاهدة السارية المفعولة وبشكل محدد من حرية تنقل الأشخاص، وقد سمح بذلك بعد أن أدلى القضاء بدلوه في الموضوع، واعتبر أن ممارسة الرياضة المحترفة يجب أن تتناول قضاياها وفقا لأحكام القانون الساري المفعول ما دامت تشكل نشاط اقتصاديا معترف به.

وقد سمحت هذه الأحكام ب:

- اعتبار الرياضيين المحترفين عمالا، وفي ذلك تأثر بالطابع الإقتصادي لكرة القدم.
- التنقل الحر للاعبين.

✓ تقلص الدعم العمومي: وانحسار تدخل السلطات العمومية في تسيير وتمويل كرة القدم بأوربا خصوصا، وهو ما أدى ودفع بالفرق إلى شحذ الهمم والبحث عن مصادر دخل جديدة وأسواق جديدة.

4- كمحصلة لولوج الإحتراف لعالم كرة القدم و دور العوامل السابقة الذكر في عولمة كرة القدم، أضحى ينظر إلى اللعبة بشكل خاص (والرياضة بشكل عام) كنشاط اقتصادي قائم بذاته، بأطرافه وعلاقاته، بعرض وطلب، باختصار إلى استحداث مصطلح جديد " إقتصاد الرياضة".

و إقتصاد الرياضة هو مصطلح حديث يهتم بدراسة النشاط الرياضي كنشاط اقتصادي، بمنتجات مقدمة، بقواعد تنافسية، بأطراف و بمصالح متقاطعة ومتشابكة، بقوى عرض وطلب.

ويمكن دراسة إقتصاد الرياضة بشكل أساسي من خلال دراسة المحاور الأساسية التالية:

- ✓ دراسة الممارسة الرياضية (هيكل الممارسة، الأنشطة بحسب الممارسة، الإلتزام الرياضي).
- ✓ تشكيل ودراسة مدونة للأنشطة الرياضية (فروع، أقسام، عائلات).
- ✓ وزن القطاع الرياضي (النفقات الرياضية، الصادرات والواردات الرياضية، العمالة).

لقد حاول الباحث أن يثبت أن كرة القدم صناعة بقوى طلب وعرض، ليكون من السهل في المقام الثاني محاولة تحليل ومعالجة الطلب في هذه الصناعة، ثم تشكيل وتكوين العرض الملائم في المقام الثالث.

الفصل الثاني

الطلب و الإستهلاك في صناعة كرة القدم

1-2-الفصل الثاني : الطلب والإستهلاك في صناعة كرة القدم:

لقد تحولت الرياضة عموما وكرة القدم بشكل خاص إلى ظاهرة اجتماعية واقتصادية رئيسية في مجتمعات اليوم، ويكفي لذلك حجم الساعات والصفحات التي تخصصها عديد القنوات الإعلامية للحديث عن النتائج والمنافسات الرياضية، و عن حجم الممارسة الرياضية في بلد ما وفي أية صورة كانت هذه الممارسة هاوية أو محترفة، مؤطرة أو بدون تأطير، فقد اطلعنا في الفصل السابق أن 36 مليون فرنسي ممن تتراوح أعمارهم ما بين 15 و 75 سنة قد صرحوا أنهم مارسوا أو يمارسون أنشطة بدنية ورياضية مرة في الأسبوع على الأقل، من بينهم 10 ملايين يحملون إجازات فدرالية.

وهذه الملاحظات تدفع للتساؤل عن سبب قيام البعض بتلك الممارسات وامتناع البعض الباقي عن ذلك، عن سبب انتماء البعض إلى فريق أو جمعية رياضية، وتفضيل الآخرين البقاء خارج إطار المهيكل، ماذا يبحث الأشخاص أو ينتظرون عندما يقدمون على ممارسة الرياضة ؟، ماذا يبحث هؤلاء الذين ينتمون لفرق أو جمعيات رياضية ؟، لماذا يتخذ البعض الرياضة مهنة ويقضون مسار حياتهم فيها ؟، لماذا يفضل البعض الرياضة كهواية تمارس في أوقات الفراغ ؟، لماذا يذهب البعض في أيام عطلهم الأسبوعية إلى الملعب ولا يذهبون إلى مكان آخر ؟.

لماذا زحف المال نحو الرياضة وخصوصا إلى كرة القدم ؟، لماذا أضحت كرة القدم تصطبغ يوما بعد يوم بالبعد التجاري ؟، لماذا أصبح البعد التجاري الشغل الشاغل لمسيري فرق كرة القدم المحترفة ؟.

أسئلة كثيرة والإجابة عنها في غاية الصعوبة، ولعل الفصل الحالي يحمل محاولة من الباحث لتبيان وتحليل وتقديم وجهة نظره فيما يخص أهم الأسباب والعوامل الكامنة وراء إقدام

الأشخاص على طلب المنتجات (سلع وخدمات) الرياضة، بعبارة أخرى محاولة لتحليل الطلب والإستهلاك الرياضي.

وللوصول إلى ذلك سيعالج الفصل الحالي العناصر الأساسية التالية:

- ✓ معالم الإستهلاك الرياضي: اجتماعية، ديموغرافية...الخ.
- ✓ النماذج الرائدة في تحليل الإستهلاك ومحاولة إسقاطها على الميدان الرياضي.

1-2-1- معالم تحليل الإستهلاك الرياضي:

لقد أضحت العديد من الأحداث الرياضية تشكل جزء

ا وحيزا مهما في حياتنا اليومية بعد زحف المال والإعلام عليها، وبذلك تحولت الرياضة وبشكل خاص كرة القدم إلى نشاط تجاري و إعلامي كثير التداول، بل أنها أصبحت النشاط اليومي للعديد من الأشخاص، للرياضيين، الأعضاء، الفرق والجمعيات الرياضية، للمسيرين، لمنتجي المعدات الرياضية، باختصار للعديد من الأطراف بأهداف وتطلعات مختلفة.

فالبعض يسعى لممارسة الرياضة بهدف الحفاظ على صحته ولياقته البدنية، والبعض الآخر لكسب المال، و هناك من يشارك في تسيير الجمعيات والفرق لحبه ولولائه للفريق، أو كمصدر رزق، ولكنهم في الأخير يقدمون على" استهلاك الرياضة" إن صح التعبير.

و العنوان الحالي يسعى لمعرفة لماذا يقدم البعض على ممارسة الرياضة ولماذا يعزف الآخرون ؟، لماذا يختار البعض رياضة ما مسارا لحياته، ولماذا يقتصر البعض على مجرد الممارسة من أجل الصحة ؟، و هل تؤثر العوامل الديموغرافية، الإقتصادية، الإجتماعية على ممارسة الرياضة؟

باختصار وبشكل أساسي استعراض:

- ✓ الصعوبات التي واجهت الباحث وهو بصدد محاولة تحليل الإستهلاك الرياضي.

- ✓ أهم المؤثرات ذات الطابع الديموغرافي في عملية الإستهلاك الرياضي.
- ✓ أهم المؤثرات ذات الطابع الإجتماعي في عملية الإستهلاك الرياضي.

وقد يتساءل البعض عن السبب وراء إغفال أو عدم التطرق لتأثير المتغيرات ذات الطابع الإقتصادي على الإستهلاك الرياضي، فإن الإجابة سهلة كون هذه المتغيرات قد تم تناولها في العنصر السابق عند الحديث عن إقتصاد الرياضة وتحديدا عن وزن القطاع الرياضي في النشاط الإقتصادي ومن خلال دراسة حالة الإقتصاد الفرنسي.

1-2-1-1-الصعوبات المرتبطة بتحليل الإستهلاك الرياضي:

إن الرغبة في تحليل الإستهلاك الرياضي تصطدم بمعوقين أساسيين، من جهة يأخذ مفهوم الإستهلاك في حد ذاته أشكالا تختلف باختلاف المقاربة المعتمدة، فالإقتصادي يعالج الإستهلاك من وجهة نظر كمية أو سوقية إذ يعتبر الشيء القابل للإستهلاك كل شيء يمكن أن يطرح في سوق ما من أجل البيع ، بينما يعالج السوسيولوجي الإستهلاك من خلال الإهتمام بما يرمي إليه الشخص من وراء رغبته في الحصول على شيء ما، فضلا عن مدى سداده فيما يقدم عليه بالنظر إلى المتغيرات والقوانين الإجتماعية السائدة.

بمعنى آخر الإهتمام بعمليتين متلازمتين، الشراء و الإحتياج، ذلك أن هناك:

- ✓ شراء من دون احتياج: بسبب الخطأ في الإختيار، الرغبة في امتلاك شيء نادر وثمين...الخ.
- ✓ شراء باحتياج: شراء أحذية وملابس رياضية لممارسة نشاط رياضي معين.
- ✓ شراء باحتياج ثانوي: شراء الأحذية وملابس رياضية لإبراز وتسويق قيمة اجتماعية معينة.
- ✓ احتياج بدون شراء: كاستلاف دراجة لممارسة الرياضة.

هذا من جهة ومن جهة أخرى الحدود غير الواضحة التي تفصل نشاطا بدنيا أو رياضيا عن آخر، بل النشاط البدني عن الرياضي، فالمشي ومجموعة الحركات الملازمة له هل يتم تصنيفها ضمن ألعاب القوى وبذلك لا يمكن اعتبارها نشاطا منفصلا، أم هي نشاط قائم بذاته؟، يضاف إلى ذلك أن قواعد ممارسة نشاط رياضي معين توجد بعض الصعوبات عند عملية التحليل، فرياضتي Rugby وكرة القدم الأمريكية تحملان نفس الجوهر ونفس القواعد الأساسية، إلا أن هناك بعض القواعد التي أدت إلى التفريق بينهما خصوصا من ناحية المعدات المستعملة، مدة اللعب...الخ.

1-2-1-1-1- الإستهلاك زاوية اقتصادية :

تتناول العلوم الإقتصادية مفهوم الشراء

أو الإستهلاك بمقاربة تختلف عن المقاربات التي ربما يتم اعتمادها في علوم أخرى وخصوصا علم الإجتماع.

فالعلوم الإقتصادية وعند تناولها لموضوع الإستهلاك عادة ما تركز على مفهومي:

- ✓ الشراء والمنفعة.
- ✓ سلوك المستهلك.

والشخص هو وحدة التحليل والتفكير الأساسية، فالإقتصاديون ينطلقون من الإفتراض بأن المستهلك يقوم وبعقلانية و رشادة الإختيار بين عدد من البدائل المتاحة والتي يمتلك معلومات كافية عنها، وتحت قيد الدخل المتاح لديه وفقط يقوم بالمفاضلة بين تلك البدائل بما يؤدي في النهاية إلى تعظيم المنفعة التي سيحصل عليها ، وهو افتراض يلغي تأثير دور المتغيرات المتواجدة بالمحيط الذي يعايشه هذا الشخص.

وهذا الإختيار المصطلحاتي وهذه المقاربة المعتمدة في محاولة فهم عملية الإستهلاك لها ما يبررها اقتصاديا، فالإقتصادي يتعامل بحذر مع الإفتراض القائل بتأثير العوامل السوسيولوجية

والأنتروبولوجية على العملية الإستهلاكية، لذلك يحاول التقليل إلى أكبر قدر ممكن أو حتى إلغاء تأثيرها، ويتجلى بذلك بشكل واضح في مجمل النماذج المصاغة لتفسير الإستهلاك سواء في نظرية سلوك المستهلك أو في نظرية الإقتصاد الجزئي.

وفي هذين النظريتين يعني الإستهلاك شراء المنتجات (سلع وخدمات) بالنظر إلى وجود حاجة ورغبة ثم تحليلها وترتيبها عقلانيا، ليتم الإختيار بين الأولويات بالنظر إلى الدخل المتاح، وهذه الفرضيات الجافة –إن جاز التعبير– تمت صياغتها في ظل فكر اقتصادي نيوكلاسيكي يعتمد على الإختيار بناءا على المنفعة الموجودة وهو ما يفسر العقلانية والرشادة بها، وهو ما جعل من اليسير كذلك صياغة المعادلات والنماذج المحللة والمفسرة للإستهلاك.

وقد تم تناول موضوع الإستهلاك في العلوم الاقتصادية من خلال العديد من الأبحاث والمواضيع تتعلق عموما بمحوري:

- ✓ نظرية سلوك المستهلك.
- ✓ نظرية العرض والطلب.

1– نظرية سلوك المستهلك: نظرية سلوك المستهلك هي" النمذجة الإقتصادية لسلوك عون اقتصادي بصفته مستهلكا للسلع والخدمات" [1]

وتتم على مرحلتين:

- ✓ يجب أولا تحديد كيف يفضل الأشخاص منتوجا على آخر ؟
- ✓ باعتبار أن المستهلك يمتلك موارد محدودة، فإنه يسعي لتعظيم منفعته من وراء استهلاكه لمنتوج ما في ضوء ما يمتلكه من موارد.

---

[1] Drouin, JC, les grands économistes, paris, Presse Universitaire du France, 2006, p 136.

والتوفيقة (combinaison) بين تفضيل المستهلك وموارده تسمح له بتحديد أفضل البدائل والحلول الممكنة.

وهذا الحل الذي يسعي" المستهلك العقلاني" الوصول إليه يعتمد بالدرجة الأساس على مفاضلته بين البدائل المتاحة لديه، بناءا على المنفعة التي يرجو الحصول عليها في ضوء الدخل المتاح لديه، ومن ثم وللوصول إلى نمذجة اقتصادية لعملية الإستهلاك يجب التقدير الكمي لمقدار المنفعة التي يتم الحصول عليها.

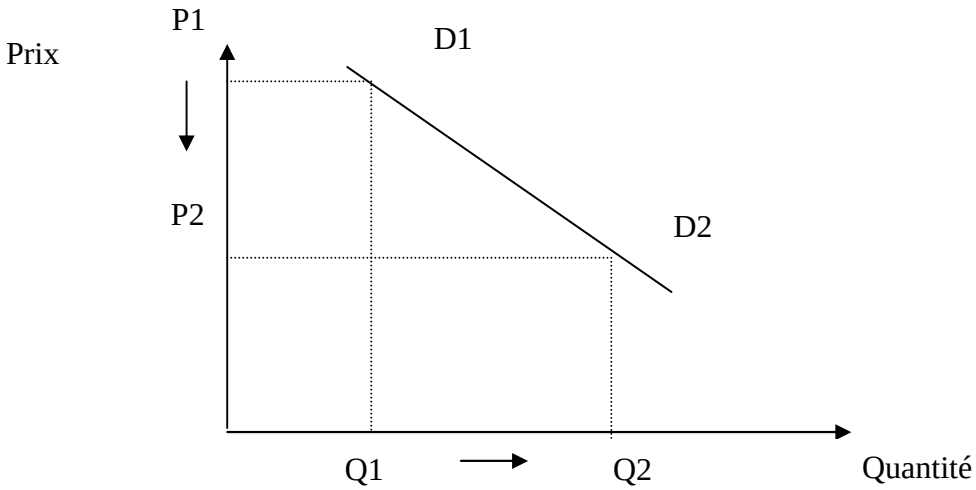
ومن ثم فإنه ارتبط بنظرية سلوك المستهلك" مفهوم دالة المنفعة" [*]، ودالة المنفعة هي التقدير الكمي والتعبير الرياضي عن كمية المنفعة التي يحصل عليها المستهلك جراء استهلاكه لمنتوج (×) ويشار إليها عادة ب U(x) ويلاحظ أن:

XR, Vx, Y€X, si x<Y ⟶ U(x) ≤ U(y)

2- نظرية العرض والطلب: يمثل العرض والطلب على التوالي الكميات من منتوج ما (سلعة/ خدمة) التي يكون المشكلون لسوق ما على استعداد لتبادلها بيعا وشراءا عند سعر محدد.

وقد حاولت نظرية العرض والطلب معالجة الإستهلاك من خلال محاولة معرفة الطلب وعوامل التغيير وصياغة دالة الطلب، حيث وبشكل عام هناك علاقة عكسية بين السعر وكمية مطلوبة أو الإستهلاك، بمعنى أنه كلما ارتفع سعر المنتوج فإن الكمية المطلوبة تتجه نحو الإنخفاض والعكس بالعكس صحيح.

[*] هناك العديد من المصطلحات والمفاهيم الملحقة بدالة المنفعة، كالمنفعة الحدية أو الهامشية، معدل الحدي للإحلال المنحنيات التفاضلية، قيد الميزانية وتوازن المستهلك....الخ، للإطلاع أكثر يرجى العودة إلى كل المراجع التي تتناول سلوك المستهلك أو الاقتصاد الجزئي.



"شكل" رقم (05): منحنى الطلب على منتوج (×).

Source : Drouin, JC, op cité, p 148.

والتغيير في مستوى الطلب يعبر عنه بمرونة الطلب (Elasticité de demande)، وهي التغيير الذي يحدثه التغير في مستوى السعر على مستوى الكمية المطلوبة ويعبر عنها رياضيا ب:

$$ED = \frac{\%\ de\ variation\ de\ la\ quantité\ demandée}{\%\ de\ variation\ du\ prix}$$

وعلى كل فإن التحليل الإقتصادي للإستهلاك –خصوصا من خلال نظريتي سلوك المستهلك وبشكل أقل نظرية العرض والطلب– ضروري لملاحظة السلوك وتصرف التقسيمات الكبرى لمجتمع دراسة معينة واستخدام العلاقات والنماذج الرياضية في عملية التنبؤ الإقتصادي، وتحديد التوجهات المستقبلية لعملية الإستهلاك، وتأثير تغيير مستوى الدخول وتوزيعها على نشاط أو منتوج معين.

1-2-1-2- الإستهلاك من زاوية اجتماعية:

بداية وبعد تصفح الباحث للعديد من المراجع

التي تتناول علم الإجتماع أو السوسيولوجيا (sociologie) لم يجد تعريفا موحدا وبسيطا لعلم

الإجتماع من وجهة نظره على الأقل باعتباره ليس من أهل الإختصاص ، إلا أنه ما كان باستطاعته فهمه عن علم الإجتماع –و بعد الحديث لأهل الإختصاص– هو أنه العلم الذي يبحث عن معرفة وتفسير الأثر الإجتماعي للتمثيل (طريق التفكير) والسلوكيات (طريقة الفعل والتحرك) الإنسانية، والحقل العلمي للسوسيولوجيا يهتم وبشكل أساسي بمفاهيم العمل، الأسرة، قنوات الإعلام، العلاقات الإجتماعية.

ومختلف النظريات السوسيولوجية تنظر للظواهر الإجتماعية من زوايا عديدة، فهي أحيانا تقوم بدراسة أثر المجتمع على الظاهرة محل الدراسة، وأحيانا أخرى على دوافع الأطراف المشاركة في الظاهرة محل الدراسة والعلاقات التي يمكن أن توجد بينها.

وبالرغم من كون السوسيولوجيا لا زالت تتسم وتتصف بالكثير من الحلة الأكاديمية، إلا أن علماء الإجتماع أو السوسيولوجيون تتم الإستعانة بهم والإستفادة من دراساتهم ونصائحهم ومقارباتهم من قبل العديد من الهيئات والمؤسسات الحكومية، ومن الجماعات المحلية وحتى من بعض مؤسسات قطاع الأعمال الخاص بشكل أساسي.

ومن المفيد تنبيه إلى أن السوسيولوجيا وبفعل الحراك الذي تشهده المجتمعات البشرية خصوصا الغربية منها مع بداية القرن 18 وفي العديد من المجالات سجلت بداية التخصص في الدراسات التي تم القيام بها في هذا العلم، لذلك بدأت تتفرع عنه بعض الفروع العلمية والتي اختصت بدراسة مواضيع محددة وعلى رأسها الأنثروبولوجيا Anthropologie، والإيثنولوجيا Ethnologie .

"جدول" رقم (24): السوسيولوجيا، الأنثروبولوجيا، والإيثنولوجيا.

	المحتوى	**المنهجية**
السوسيولوجيا (علوم المجتمع) sociologie	الظواهر السوسيولوجيا بشكل عام (في المجال الرياضي، الظواهر الإجتماعية ذات الصلة بممارسة الرياضة، بالفرجة والرياضة...الخ)	– الإستقصاء من أجل الإحصاء. – المحادثات والمقابلات.
والإيثنولوجيا (علوم الشعوب) Ethnologie	دراسة المجتمعات الإنسانية، تنظيمات، ترقيات (في المجال الرياضي، دراسة الهولينغر مثلا..)	– المحادثات والملاحظات. – الغوص في اليوميات في المنتجات المنظمات. – الرحلات الاستكشافية. – استقبال البيانات.
الأنثروبولوجيا (علوم الإنسان) Anthropologie	دراسة الإنسان في علاقته مع الآخرين، مع محيطه (بالمدينة، بالعمل...)، ممارساته (في المجال الرياضي دراسة ما هو ثقافي في النشاط البدني والرياضي)	– المحادثات. – ملاحظة الممارسات. –توصيف الممارسات والمقارنة.

المصدر: من إعداد الباحث

من الشخص ← المجتمع المجموعة المحدودة ← نحو المجموعات الاجتماعية

ميكروسوسيولوجيا الأيثنولوجيا ماكروسوسيولوجيا

العلاقة شخص مجموعة المجموعة العلاقة مجموعة/ المجتمع

و موضوع الإستهلاك ظل ولزمن طويل من المواضيع التي لا تجذب كثيرا اهتمام علماء الإجتماع، " لذلك جاءت الحصيلة الكمية للدراسات التي تناولت هذا الموضوع هزيلة (...)، في الوقت الذي حظيت فيه المواضيع ذات الصلة بدراسة الإنتاج، العمل، الطبقات الإجتماعية بالإهتمام البالغ"[1] .

والحجة في ذلك هو أن مصطلح الإستهلاك في حد ذاته مصطلح غير محدد وبشكل واضح، "فبالنسبة للكثير من علماء الإجتماع هو مصطلح ترتبط به تطلعات وطموحات الشخص أكثر من سلوكياته وتصرفاته التي من المفروض أن تكون مبنية على أساس منطقي معين يمكن تفسيره ودراسته علميا"[2].

ولذلك فالحديث عن المستهلك هو تحمل خطر الإبتعاد عن قواعد المنهج العلمي نظرا لعدم إمكانية تعميم النتائج التي يمكن الوصول إليها، فالمستهلك وهو بصدد القيام بعملية الإستهلاك قد يكون في موضع المشتري، المواطن، الأب أو المتنزه.

هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن عملية التسوق (shopping) قد تتم بأوجه مختلفة، فهي قد تتم في شكل تنزه، سياحة، أو بفعل احتياج حقيقي، وبذلك يمكن تقسيم المستهلكين بناءا على ذلك إلى طبقات مختلفة لا يجب التعامل أو دراستهم بنفس الشكل، ولذلك فقد اختارت أغلبية الدراسات السوسيولوجية التي تناولت موضوع الإستهلاك

---

(1) Pinto, L, le consommateur: agent économique et acteur publique, revue française de sociologie, XXXXI-2, p179-198, avril-juin, 1990.

(2) Pinto, op cité, p199.

التركيز على دراسة الهدف من العملية الإستهلاكية واعتمدت مفهومي الإستعمال و الإحتياج الإجتماعي لتفسير عملية الإستهلاك.

"بمعنى أن العملية الإستهلاكية لا تتم بدافع المنفعة التي يمكن قياسها فقط –كما هو الحال في العلوم الإقتصادية–، وأن المستهلك ليس بالضرورة عقلانيا دائما عند القيام بعملية الإستهلاك، فهو قد يقوم بشراء أشياء ليس لما يرجوه من فوائد ومنافع مادية أو بدنية وحسب، ولكن لما قد تحمله هذه الأشياء من أبعاد رمزية، لذلك فإن المستهلك يتأثر كذلك بالعوامل الثقافية والإجتماعية الديموغرافية عند قرار الإستهلاك، لذلك لا يمكن إغفال أثر الإستعمال والإحتياج"[1] .

1-2-1-1-3- صعوبة تحديد مصطلح الرياضة:

إن التواجد المكثف و الدائم للرياضة عموما وتلاحق الأحداث المرتبطة بها جعل الحديث عن تعريف الرياضة مجرد اجتهادات أكاديمية، فالعلامات التجارية الرياضية، اللجان الأولمبية، الوزارات، الجماعات المحلية، المؤسسات التربوية، تتعامل مع الرياضة كأنشطة وممارسات وسياسات وخطط حتى دون أن تسأل أو تسعى لمعرفة كنه ومضمون الرياضة وجوهرها، خصوصا مع زحف الإحتراف.

بمعنى آخر صارت هذه الهيئات تتعامل مع الرياضة ككل، وليس كأجزاء، فالرياضة كمصطلح يحمل العديد من الأجزاء التي يتوجب إظهارها وتوضيحها، "وقد قام Pociello سنة 1994 بتقسيم الحقل أو المجتمع الرياضي الفرنسي إلى أربعة أجزاء رئيسية" [2] :

1- جزء يترجم الرياضة كنشاط اجتماعي تؤطره الإتحادات والفدراليات وهو يمثل الرياضة الهاوية.

2- جزء يترجم الرياضة كنشاط تربوي تؤطره المدارس والكليات وهو يمثل الرياضة المدرسية.

---

(1) Etude trend observer 2008, d'ISOPS, cité dans aujourd'hui, les consommateurs y regardent deux fois, in les échos, 2 découvre 2008, p19.

(2) Pociello, C, les cultures sportives, Paris, PUF ,1995 , p 158.

3- جزء يترجم الرياضة كنشاط تجاري واقتصادي تشرف عليه الإتحادات والفدراليات والفرق والجمعيات الرياضية المحترفة.

4- جزء يترجم الرياضة كنشاط ترفيهي اجتماعي يمكن أن يتم بشكل فردي، جماعي، مستقل...الخ.

وهذا التنوع في الأنشطة التي يمكن أن يفسر في ضوئها النشاط الرياضي قد يؤدي إلى حدوث تناقض في محاولة تفسير دوافع ممارسة الرياضة، فالرياضة التي تمارس في المدارس، وتلك التي تمارس في الملاعب لا تحملان نفس الدوافع والأهداف، ففضلا عن اختلاف الإطار الممارساتي ونوعية التأطير، فإن هدف الأولى الإهتمام والنهوض بالمستوى الصحي للنشء ولأجيال المستقبل وتلقينهم المبادئ والقواعد الضرورية والمساعدة لهم على مواجهة صعاب الحياة مستقبلا، فتنمية روح الفريق، وتوظيف المؤهلات الشخصية لفائدة الجماعة، التضحية من أجل الآخرين، السعي للفوز واستعادة روح الإنتصار بعد الهزيمة هي قيم وصفات يراد غرسها لدى المتمدرسين لذلك فهي غاية تربوية وإنسانية، بينما لا يخفى هدف الثانية في السعي لتحقيق الربح (بالشكل الإحترافي) ، وإن كانت القيم والصفات السابقة ضرورية ولازمة ولكنها في الحقيقة أهداف وسيطة، ولكن برغم من تبيان الأهداف بين الفئتين إلا أن الخلط بينهما لازال قائما.

وتعريف الرياضة هو مبدئيا تعريف للسوق الذي تنصب عليه الجهود والتي يجب أن تتموضع فيها العلامة التجارية لشركة ما، وهذا ما يعتبر من قبيل العمل والإهتمام الدائم للشركات المنتجة والموزعة للأجهزة والمعدات الرياضية لتحديد أسواقها/ قطاعات سوقها من أجل تحديد مواقع التموضع الإستراتيجي لعلامتها، فالدخول إلى سوق أدوات الصيد يتطلب العديد من الدراسات المعقدة، ذلك أن هذا السوق لا يجذب إليه العديد من المستهلكين على عكس سوق الأحذية الرياضية مثلا.

وهذا التعريف هو تعريف مبدئي لأنه اعتمد أو نظر للرياضة من وجهة نظر أحد الأطراف المشكلة للإقتصاد الرياضي وهي مؤسسات العتاد والتجهيزات الرياضية، وهذه إحدى الجزئيات الهامة الواجب أخذها بعين الإعتبار.

وتقف العديد من العوامل وراء صعوبة تعريف الرياضة، فهناك:

1- تصنيف اللجنة الأولمبية المحلية: إذ هناك العديد من الأنشطة البدنية، وحتى تصبح رياضة معترف بها- على المستوى المحلي على الأقل- لا بد أن تحصل على موافقة واعتماد اللجنة الأولمبية المحلية، فعلى سبيل المثال تعتبر ألعاب الفيديو مجرد نشاط ترفيهي أو هواية في العديد من دول العالم، إلا أنها في الو م أ واليابان تعتبر نشاطا رياضيا معترفا به محليا، وهناك مطالبة حاليا لجعل هذه الرياضة رياضة محترفة تقام لها بطولة.

وعلى الرغم من اعتراف اللجان المحلية ببعض الرياضيات، إلا أنها ليست كذلك في نظر اللجنة الأولمبية الدولية CIO، فرياضة الشطرنج وبالرغم من كونها شائعة الإنتشار والممارسة في الكثير من دول العالم وبالرغم من وجود اتحادات وطنية إلا أنها لا تظهر في قائمة الرياضات الأولمبية.

2-شعبية الرياضة في حد ذاتها: وللثقافة دور كبير في ذلك،" فلعبة رمي السهام الصغيرة (les fléchettes) رياضة منعدمة أو قليلة الممارسة في الكثير من دول العالم، لذلك لا تعتبر رياضة وإنما نشاط ترفيهي، إلا أنها شائعة الإستعمال في بريطانيا، حيث توجد فدرالية قائمة بذاتها بها 04 ملايين مجاز"[1].

لقد أوضح Pociello صعوبة الوصول إلى وضع تعريف دقيق ومحدد للرياضة، " فحتى خبراء الرياضة ذاتهم لم يتوصلوا بعد إلى وضع تعريف شامل ومحدد للرياضة، ويبقى المهم في

(1) P Auteurs, lettre de l'économie du sport, N° 438, Avril, 1998.

كل ذلك هو ليس محاولة تعريف الرياضة وإنما الأخذ بعين الإعتبار أن الحدود والمعالم اللازمة لوضع تعريف الرياضة لا زالت غامضة أو على الأقل غير واضحة بالشكل الكافي.[1]

فالشركة التي تنتج حذاءا رياضيا تتلقى صعوبات وهي بصدد التصميم الصناعي والتجاري لمنتوجها، ذلك أن استعمال هذا الجزء لغرض ممارسة الرياضة لا يحمل نفس الخصائص عند استعماله لغير ذلك، فالأرضية التي تمارس فيها ألعاب القوى لا تحمل نفس خصائص الأرضية التي يسير عليها الشخص وهو يلبس حذاءا رياضيا.

وتتضح هذه الصعوبة أكثر في تحديد تعريف واضح ومحدد للرياضة من خلال الإطلاع على تصنيف العديد من الهيئات لبعض المنتجات الرياضية، ففي فرنسا مثلا لا تصنف هيئات CREDOC, FNCASL, INSEE الكثير من المعدات والتجهيزات بنفس الطريقة وخصوصا ما تعلق بالسفن، الملابس، الأحذية، لوازم الصيد، والإصطياد، فعند البعض هي منتجات ولوازم رياضية، وعند البعض تندرج ضمن قطاع النقل أو الملابس مثلا.

1-2-1-2- المعالم الديموغرافية للتحليل للإستهلاك الرياضي:

تعد المعطيات الديموغرافية ذات أهمية بالغة لتحليل وتتبع تطور الإستهلاك في الميدان الرياضي، وتتمحور هذه المعالم حول مجتمع الأشخاص الممارسين، توزيعهم بين الفئات العمرية، توزيعهم حسب الجنس، توزيعهم بحسب امتلاكهم لإجازات فدرالية من عدمه...الخ.

وعلى كل فإن أبرز هذه المعالم:

- ✓ نسبة الممارسة الرياضية.
- ✓ الممارسة في الإطار الفدرالي.

---

[1] Pociello, op cité, p 159.

- ✓ الممارسة خارج الإطار الفدرالي.

1-2-1-2-1- نسبة الممارسة الرياضية:

إنه لمن الصعب معرفة وتحديد وبشكل دقيق عدد الرياضيين، ففي فرنسا مثلا خلصت العديد من الدراسات التي قامت بها العديد من الهيئات ومكاتب الدراسات إلى تحديد نسب ممارسة متباينة، والجدول أدناه يؤكد ذلك.

"جدول" رقم (25): نسب الممارسة الرياضية في فرنسا حسب العديد من الدراسات.

الهيئة والسنة	%
BNA (1997)	44
CREDOC (1994)	68
SOFRES (1990)	49
INSEP (1985)	74
INSEE (1988)	48
INSEE (1984)	48
INSEE (1967)	39
Ministère de la culture (1981)	46
Ministère de la culture (1973)	44

Source : Bourg, JF & Gouguet, JJ, analyse économique du sport, Paris, PUF, 1998, p 18.

ومن الواضح أن القيام بهذه الدراسات بتواريخ زمنية مختلفة قد يكون السبب وراء الإختلاف في النتائج، ولكن الحقيقة أن ثمة سببين رئيسيين يقفان وراء هذا الاختلاف:

1- يظهر جليا الغموض والصعوبة في تعريف الرياضة ذاتها كما سبق وأشرنا إليه سابقا، ففي فرنسا مثلا تعتمد هيئة INSEEP تعريفا ضيقا مقارنة بهيئة INSEP ، وذلك أن هذه الأخيرة تأخذ بعين الإعتبار الممارسات والأنشطة البدنية والرياضية كما لو كانت تتم بصفة متقطعة، مرتبطة أو تتم خلال العطل أو حتى لا تعد في نظر الكثير كرياضة (كالمشي مثلا)، وهكذا هو الحال مع الباقي الهيئات فلكل هيئة تقريبا تعريف خاص بها.

2- هناك اختلاف وتباين بين الهيئات في تحديد الشريحة العمرية التي تجري عليها الدراسة، ومن الواضح أنه كلما كان المدى بين عمري الشريحة (الأكبر والأصغر) كبيرا كلما ارتفعت حظوظ الحصول على نسبة ممارسة مرتفعة والعكس صحيح، ففي الدراسات التي قامت بها كلا من وزارة الثقافة وINSEE لم يؤخذ بعين الإعتبار الأشخاص الذين يفوق سنهم 65 سنة، على عكس الدراسات التي قام بها INSEP حيث اعتمد مدى زمني حتى للأشخاص الذين يبلغ عمرهم 75 سنة.

وبالإضافة إلى الإختلاف بين الدراسات التي قامت بها هذه الهيئات هناك اختلاف حتى في تحديد نسب الممارسة لكل نشاط بدني ورياضي والجدول أدناه يؤكد ذلك.

"جدول" رقم (26): الأنشطة البدنية والرياضية الأكثر ممارسة بحسب دراسة BNA و CREDOC.

النشاط البدني والرياضي	% 94 CREDOC	% 97 BNA
– المشي.	41	14
– الدراجات الهوائية.	37	18
–السباحة.	30	21
– الركض.	29	–
– التزحلق الثلجي وباقي الرياضات الشتوية.	26	07
– الصيد والإصطياد.	17	–
– التنفس.	16	14
– الإسكواش الباء منتن، تنس الطاولة.	15.5	–
– الجمباز والإيروبيك.	15	14
– كرة القدم.	–	16
– كرة السلة.	–	08
– كرة الطائرة.	–	06
– رياضات جماعية أخرى.	15	–
– كمال الأجسام.	09.6	–

Source : Bourg & Gouguet, Op cité, p 19.

وبحسب دراسة BNA نلاحظ أن السباحة تعد النشاط البدني والرياضي الأكثر ممارسة ب 21% في حين تأتي رياضات كرة السلة، كرة الطائرة، الرياضات الشتوية في القائمة، بينما في دراسة CREDOC تحتل السباحة 30% من إجمالي الممارسة في فرنسا.

والمثير للدهشة أن بعض الرياضات التي لا تحتاج إلى تأكيد على مكانتها لا تظهر في دراسات أخرى (كرة القدم، كرة السلة...الخ) ولعل السبب وراء ذلك هو الإختلاف في صيغة السؤال المطروح على المستقصى منهم، ومن ثم تكون الإجابة موجهة بحسب صيغة السؤال وهنا تظهر من جديد الصعوبة المرتبطة بتعريف وتحديد مصطلح" الرياضة".

1-2-1-2-2- الرياضة داخل الفدراليات:

اعتماد شكل وإطار الممارسة الرياضية يسمح لنا بتشكيل قسمين رئيسيين لتجميع ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية، ممارسة مؤطرة من قبل الجمعيات والفرق الرياضية، وتلك التي تتم خارج هذا الإطار، في المنزل، بصفة عائلية...الخ.

ويساعد هذا التقسيم على تحديد وبشكل أفضل لما يمكن أن يسمى المجتمع الرياضي، غير أن هذا التقسيم لا يمكن أن يكون خاليا من بعض النقائص أو أن يقدم أرقاما يمكن الإعتماد عليها بشكل مطلق، فبالإمكان أن ينتمي شخص ما لفدرالية أو جمعية رياضية من أجل ممارسة نشاط رياضي معين في الوقت ذاته أن يمارس نشاطا بدنيا بصفة مستقلة (كمال الأجسام مثلا).

وعلى كل حال تعد الأنشطة البدنية والرياضية التي تتم تحت مظلة جمعية أو فدرالية الأسهل للعمليات الإحصائية، والجدول أدناه يلخص تعداد أبرز وأهم الاتحادات الفرنسية سنة 1997.

"جدول" رقم(27): تعداد أبرز الإتحادات الفرنسية سنة 1997.

الرياضة	إجازات كلاسيكية	إجازات أخرى	إجمالي الإجازات
– كرة القدم.	2.056.684	00	2.056.684
– التنس.	1.062.786	00	1.062.786
– الجيدو.	527.015	16.001	543.016
– كرة السلة.	473.263	00	473.263
– ركوب الخيل.	53.681	313.652	367.323
– كرة اليد.	203.073	140.600	343.673
– الغولف.	261.058	00	261.058
– الروغبي.	255.872	00	255.872
– الجمباز.	182.300	00	182.300
– السباحة.	173.311	6.267	179.578
– تنس الطاولة.	135.764	25.004	160.768
– ألعاب القوى.	152.769	00	152.769
– الدراجات الهوائية.	77.794	21.567	99.361
– الرياضات الثلجية.	63.265	00	63.265

Source : Plusieurs Auteurs, la lettre d'économie, N° 432, paris, France, 1997, p 07.

ملاحظات:

✓ المقصود بإجازات أخرى: إجازات للإستكشاف، صيفية، ما بين الأحياء...الخ.

- ✓ هذه الإتحادات تؤطر رياضة واحدة، ذلك أن هناك اتحادات تؤطر رياضات متعددة ولكنها شبه متجانسة (كاتحادية الرياضات المائية، الرياضات القتالية) وتؤطر هذه الاتحادات حوالي 1.500.000 مجاز.
- ✓ بالإضافة إلى الإتحادات السابقة هناك الإتحادات للرياضة المدرسية والجامعية، وتضم في صفوفها حوالي 2,5 مليون مجاز.
- ✓ بالإجمالي عدد الأشخاص الذين يمارسون نشاطا بدنيا أو رياضيا في إطار فدرالي أو اتحادي يقارب 13 مليون مجاز، وهذا لا يعني أن هناك 13 مليون رياضي ينتمون لفرق أو جمعيات رياضية، إذ لا بد أن نؤخذ بعين الإعتبار أنه يندرج ضمن هذا العدد المسيرون والإداريون والمدربون والفنيون، هذا من جهة ومن جهة ثانية فلا مانع من أن يمتلك شخص إجازتان في وقت واحد.

1-2-1-2-3- الرياضة خارج الفدراليات:

تشكل الممارسة الرياضية التي تتم خارج الإطار الإتحادي-أي التي تتم بشكل شخصي- القسط الأكبر من إجمالي الممارسة الرياضية في أي بلد، " فالممارسة في المنزل أو في الهواء الطلق أو حتى في المنشآت الرياضية بدون الحصول على إجازة اتحادية (...) تحظى باهتمام العنصر النسوي أكثر من العنصر الذكوري في بعض الدول، فما يقارب 26,6% من النساء ما بين 15 و 65 سنة يمارسن نشاطا بدنيا أو رياضيا مرة في الأسبوع على الأقل وخصوصا في المنزل في حين لا تتعدى هذه النسبة 19,1% عند الرجال".[1]

[1] IRLINGER, P, la demande du sport en France : Essai de détermination d'un profil de marché, sport et management, Paris, Edi DUNOD, 1993, p 185- 207.

وعلى كل فإن إحصاء عدد الأشخاص الذين يمارسون نشاطا بدنيا أو رياضيا خارج الإطار الفدرالي لأمر في غاية الصعوبة، حيث عادة ما يتم الحصول عليه بعد طرح عدد الرياضيين المجازين من إجمالي عدد الأشخاص المشكلين لمجتمع الدراسة، والذين صرحوا بأنهم مارسوا أو يمارسون هذا النشاط الرياضي، وبالرغم من ذلك فإن عملية الإحصاء هذه تبقى تقديرية.

وما تجدر الإشارة إليه أن ارتفاع عدد الممارسين خارج الإطار الإتحادي يرتبط بشكل وثيق بالمستوى المعيشي والتقسيم المهني: "ممارسة الرياضة لدى الموظفين تقترب من 30%، بينما تبلغ 16,1% لدى الفلاحين، و14,3% لدى الأجراء[1]

وبالحديث عن أكثر الأنشطة البدنية والرياضية ممارسة "تحت هذا الإطار" فإن رياضات المشي، الدراجات (خاصة VTT)، كمال الأجسام، الإيروبيك تتقاسم فيما بينها حوالي 60% من إجمالي الأشخاص ما بين 15-65 سنة (حسب دراسة CREDOC 1994)، في الوقت الذي تضم الاتحادية الفرنسية للرياضات الشراعية تقريبا 200.000 مجاز، فإن عدد الأشخاص الذين يمارسون هذه الرياضة ولكن بشكل مناسباتي حوالي 600.000 شخص[2]

وعلى كل فإن استعمال هذين المعيارين لتقسيم الممارسة الرياضية أو بالأحرى المجتمع الرياضي إن صح التعبير، سيكون مساعدا في تقسيم حجم السوق المعدات والتجهيزات الرياضية "فحسب دراسة قامت بها الاتحادية الدولية لصانعي المعدات الرياضية سنة 1997 قد تم بيع خلال العشر الأشهر الأولى من سنة 1997 في فرنسا ما مقداره 706 ألف زوج من الأحذية ذات العجلات البلاستيكية (patin rouleur)، في حين كان عدد المجازين لدى الإتحادية الفرنسية

(1) IRLINGER, op cité, p208.

(2) IRLINGER, op cité, p209.

لذات الرياضية 24.796 وهو ما يوضح الفارق الكبير بين ما طرح في السوق وبين عدد المجازين، ويوضح في الوقت ذات حجم ممارسة هذه الرياضة خارج الإطار الإتحادي"[1].

1-2-1-3- المعالم الإجتماعية لتحليل الإستهلاك الرياضي:

لم يعتني علم الإجتماع بتحليل الإنتاج الثقافي والإستهلاك الرياضي إلا في وقت متأخر، "ذلك أن التركيز لدى هذا العلم كان يدور حول تحليل هيكل وتركيبة والعلاقات التي توجد داخل الهيئات الإقتصادية والإجتماعية، وتحليل الإستهلاك كان يناقش بشكل هامشي إلى حد ما" [2] ، ومن ثم فإن تناول المواضيع ذات العلاقة بالرياضة باعتماد مقاربة اجتماعية هو أمر ثانوي ومستبعد.

وقد يكون غياب البيانات اللازمة والمتصلة بالممارسة الرياضية سببا وراء ذلك، فالوصول إلى تقديم وإعداد دراسات جادة وذات مصداقية يتطلب تكوين عينات ممثلة، وتكوين عينة من 5.000 شخص قد لا يجعلها ممثلة وذات مصداقية بل وغير كافية لتقديم إجابات ونتائج يمكن الإعتماد عليها عند عملية التحليل.

لذلك وبعد أن قامت العديد من الهيئات (INSEE, INSPE) بإجراء دراسات تعتمد على عينات تقدر بالملايين الأشخاص تواترت إسهامات علماء الإجتماع في ميدان تحليل ميدان ظاهرة الإستهلاك الرياضي، وقد استعملت أغلبية هذه الإسهامات بعض المؤشرات في محاولة لتحليل الإستهلاك الرياضي.

---

(1) IRLINGER, op cité, p235.

(2) DEFRANCE, J, la sociologie anthropologique de P Bourdieu :Genèse, concepts, pertinence, paris, STAPS, vol N°15, N°35, P29-39, octobre 1994.

1-2-1-3-1- مستوى الدخل والإستهلاك الرياضي:

في الكثير من المنتجات (السلع/خدمات) يرتبط الإستهلاك بشكل كبير بمستوى الدخل فكلما ارتفع مستوى الدخل كان من الممكن أن يرتفع مستوى الإستهلاك، لذلك يشكل مستوى الدخل عاملا رئيسيا في تحديد مستوى الإستهلاك.

وقد خلصت العديد من الدراسات الإجتماعية في هذا الخصوص خصوصا دراسة (Bayet, Chambaz, Guegano hourriez)[1] إلى أنه وبصفة عامة تتغير الكمية المستهلكة بشكل عكسي مع تغير اتجاه الأسعار وفي نفس الإتجاه مع مستوى الدخل.

ومن الجدير بالملاحظة أن ارتفاع الدخل لا يؤثر فقط على زيادة مستوى الإستهلاك وإنما يؤثر كذلك على نوعية الإستهلاك، فمن المؤكد أنه كلما زاد مستوى الدخل فإن الشخص سيقدم على اقتناء منتجات ذات جودة أعلى مما كان عليه في السابق، أو سيوسع دائرة مقتنياته لتشمل منتجات جديدة لممارسة رياضية جديدة كان لا يقدر على ممارستها في السابق لأنها تتطلب معدات معينة تتجاوز ميزانيته، والجدول أدناه يوضح متوسط نسب المشتريات من المعدات الرياضية عندما يتعدى دخل الأسرة الفرنسية مبلغ 24.000 فرنك وذلك حسب دراسة CREDOC 1994.

(1) Bayet, A & autres, les choix de consommation des ménages : une question de revenue avant tous, France, économie et statistiques, N°248, 1991, p 21-31.

"جدول" رقم (28): متوسط نسب مشتريات المعدات الرياضية لأسرة فرنسية بدخل شهري يفوق 24.000 فرنك.

نوع الجهاز	% من المشتريات	نوع الجهاز	% من المشتريات
– تجهيزات رياضة الغولف.	50	– تجهيزات الرياضة القتالية.	10
– خشبة الملاحة الشراعية.	22,2	– تجهيزات السباحة.	9,6
– تجهيزات ركوب الخيل.	20	– الدراجات الهوائية.	9,1
– تجهيزات رياضة الغوص.	20	– الكرات المختلفة.	8,1
– تجهيزات التزحلق الثلجي.	11,3	– الأحذية الرياضية.	0,8
		– الحقائب الرياضية.	7,5
		– الملابس الرياضية.	7,2

Source : Bayet & autres, op cité, p28.

من الواضح أن التجهيزات المتاحة كالملابس، الأحذية، الحقائب الرياضية لا تشكل الشيء الكثير في ميزانية هذه الأسرة، ولكنها تسعى للحصول على تجهيزات ومعدات رياضية تعد حكرا على طبقات اجتماعية مترفة كالغولف، ركوب الخيل...الخ.

ويشير هذا التحليل إلى أنه كلما زاد الدخل كلما انتقل اهتمام الأسرة إلى الحصول على معدات رياضية تسمح لها بممارسة رياضات تعد في نظر العامة رياضات للأغنياء والمترفين وبالتالي الدخول في طبقة جديدة تعكس مستواها الإجتماعي آخذة بعين الإعتبار الدخل الذي تحصل عليه، بعبارة أخرى فإن اعتماد الدخل كمؤشر لتحليل الإستهلاك الرياضي من مقاربة

اجتماعية يركز على الاستعمال (usage) فطبيعة وتشكيلة التجهيزات الرياضية المشتراة تعكس القيمة والمكانة الإجتماعية التي يرغب في تسويقها الشخص عن نفسه لدى الآخرين.

هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن المشتريات الرياضية خصوصا المعدات والتجهيزات فضلا عن كونها تستعمل لممارسة نشاط بدني أو رياضي معين، فإنها تستعمل كوسيلة للتواصل الإجتماعي، فبعض الشباب يرتدون قمصانا وأحذية رياضية كالذي يرتديه لاعبو السلة الأمريكية NBA في محاولة منهم لإفهام الآخرين عن إعجابهم وانتمائهم للثقافة الأمريكية مثلا.

1-2-1-3-2- الطبقات المهنية ومستوى الإستهلاك الرياضي:

تعتبر الطبقة الوظيفية أو المهنية عاملا ومؤشرا مهما لتحليل ودراسة الإستهلاك الرياضي ذلك أن تغيير تموضع (positionnement) الشخص ضمن طبقة مهنية معينة سيؤدي إلى تغيير في طبيعة وهيكل مشتريات سواء من التجهيزات والمعدات الرياضية وحتى من الخدمات الرياضية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

"جدول" رقم (29): توزيع الممارسة الرياضية حسب الطبقة المهنية لرب الأسرة في فرنسا سنة 1991 (%):

مهنة رب الأسرة	المشي بقدم أو على دراجة هوائية		الركض		كمال الأجسام		نشاطات بدنية ورياضية أخرى	
	قد مورس	ممارس بانتظام	قد مورس	ممارس بانتظام	قد مورس	ممارس بانتظام	قد مورس	ممارس بانتظام
فلاح	17	08	08	03	06	05	06	05

حرفي/تاجر	30	10	16	08	15	08	17	12
عامل غير مؤهل.	37	10	22	11	24	16	25	17
إطار سامي	56	18	29	14	34	21	44	29
نشاطات مؤقتة	47	16	30	14	37	18	37	28
عامل مؤهل	36	10	19	08	19	11	23	16
متقاعد	20	09	06	03	10	08	07	05
مهنتان وأكثر	34	11	18	09	19	12	23	16

Source : DONAT, O, les pratiques culturelles du français, enquête 1997, France, la documentation française, 1998, p131.

ويظهر جليا من خلال أرقام الجدول أن أعلى نسب الممارسة الرياضية وفي أنشطة بدنية رياضية مختلفة سواء بشكل مناسبتي أو بشكل منتظم تسجل لدى فئة العمال والإطارات السامية، ولعل السبب وراء ذلك يعود إلى عاملين رئيسين:

✓ طبيعة النشاطات التي تمارس: فهؤلاء يمارسون نشاطات وأعمال تتسم لقدر كبير من الروتين بذلك فهو يسعون إلى ممارسة الرياضة كمتنفس وللترويج عن النفس.

✓ الوقت: فوقت هؤلاء شبه منظم إذ أنهم يداومون ما بين 07 و 08 ساعات وفي وقت متكرر على مدار الأسبوع الأمر الذي يساعدهم على برمجة فسحة زمنية لممارسة الرياضة.

ولا يقتصر تأثير تموضع الشخص ما بين الطبقات المهنية على تركيبة مشتريات الرياضية، بل يتعدى ذلك للتأثير حتى على درجة المشاركة والإنتماء لجمعيات الرياضية والجدول أدناه يوضح ذلك.

"جدول" رقم (30): المشاركة الجمعوية (associative) لدى أرباب الأسر الفرنسية سنة 1997.

مهنة رب الأسرة	المشاركة في جمعية فريق أو في هيأة أخرى(%)		
	هيأت مختلفة	ثقافية	رياضية
فلاح	49	07	24
حرفي/تاجر	35	26	55
عامل غير مؤهل	19	08	53
إطار سامي أو مدير مؤسسة	48	28	41
نشاطات مؤقتة	45	15	54
عامل مؤهل	30	16	60
متقاعد	40	26	20
مهنيين وأكثر	37	21	41

Source : DONAT, op cité p133.

فما عدى المتقاعدين (ربما بفعل عامل السن) فإن طبقة الفلاحين هم الأضعف انتماءا وبالتالي الأضعف استثمارا (للوقت على الأقل) في الجمعيات الرياضية مقارنة باستثمارهم في الجمعيات الأخرى (سياسية، خيرية، نقابية...) ، أما بقية الطبقات المهنية فهم يشاركون في الجمعيات والفرق الرياضية بشكل يفوق في كثير من الأحيان مشاركتهم في الجمعيات المختلفة أو الثقافية، وهو ما يعكس قيمة وأهمية الرياضة بالنسبة لهم.

وفي صعيد ثالث تؤثر الطبقة المهنية التي يتواجد بها الشخص حتى على طبيعة وتوزيع حجم النفقات الرياضية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

"جدول" رقم (31): متوسط النفقات السنوية للحصول على الخدمات الرياضية لرب الأسرة فرنسية

سنة 1997

نسبة من باقي النفقات / الوحدة فرنك فرنسي

المهن / النفقات	**اشتراك في جمعيات رياضية**	**دروس**	**استعمال مرافق رياضية**	**الحضور إلى المنافسات الرياضية**	**كراء المعدات الرياضية**	**تصليح المعدات الرياضية**	**تأمين**
فلاح (426 ف)	101/ 24%	201/ 47%	73/ 17%	21/ 05%	04/ 01%	22/ 05%	02/ 01%
حرفي/تاجر (294 ف)	67/ 23%	35/ 12%	140/ 48%	25/ 09%	18/ 06%	03/ 01%	05/ 02%
عامل غير مؤهل(183 ف)	56/ 30%	43/ 23%	47/ 26%	21/ 01%	12/ 06%	02/ 01%	03/ 03%
إطار سامي (977 ف)	378/ 39%	360/ 37%	160/ 16%	25/ 03%	35/ 04%	12/ 01%	07/ 01%
عامل مؤهل (346 ف)	173/ 50%	83/ 24%	53/ 15%	22/ 06%	05/ 01%	05/ 01%	05/ 01%
متقاعد (179 ف)	98/ 55%	35/ 20%	20/ 11%	12/ 07%	09/ 05%	03/ 02%	02/ 01%

بدون عمل(155 ف)	45/ 29%	10/ 07%	41/ 26%	31/ 20%	15/ 10%	04/ 07%	06/ 04%

Source : DONAT, op cité p197.

وبتحليل الجدول أعلاه نستطيع أن نستنتج وبشكل رئيسي أن النفقات الرياضية تتنوع بين مختلف الطبقات المهنية، وتحتل حقوق الإشتراك و الإنخراط لجمعية رياضية صدارة النفقات بشكل عام، لتأتي في المرتبة الثانية حقوق الإستفادة من الدروس، وفيما يخص مصاريف حضور المنافسات الرياضية، فالملاحظ أن هناك تقارب في القيم بين مختلف الطبقات المهنية.

1-2-1-3-3- أثر الشهادة على مستوى الإستهلاك الرياضي:

لقد لاحظ DONNAT

و COGNEAU أنه "وفي فضاء الهوايات يظهر تأثير رأسمال الثقافي على توجيه الآراء في تعاملنا وسعينا لممارسة هذه الهوايات حتى قبل أن يبدأ تأثير الدخل"[1]

والجدول أدناه يلخص توزيع الممارسة الرياضية في فرنسا حسب الشهادة.

"جدول" رقم (32): توزيع الممارسة الرياضية حسب الشهادة في فرنسا سنة 1997 (%)

الشهادة/النشاط	**المشي أو التجوال بالدراجة**		**الركض** footing		**الرياضات الفردية**		**أنشطة رياضية أخرى**	
	مورس	**بشكل منتظم**	**مورس**	**بشكل منتظم**	**مورس**	**بشكل منتظم**	**مورس**	**بشكل منتظم**
بدون مستوى علمي أو مستوى ابتدائي.	23	08	19	04	11	07	12	09

[1] DONAT, O & GOGNEAU, D, les pratiques culturelles du français 1973-1989, paris, la découverte, la documentation française, 1990, p57.

متوسط أو أساسي.	41	09	28	11	37	26	36	27
الأهلية المهنية.	39	15	20	10	17	11	20	14
بكالوريا أو ما يعادلها.	42	12	25	13	27	15	35	24
دراسات جامعية.	54	17	31	17	30	21	47	30

Source : DONAT, op cité p207.

وما يلاحظ بعد قراءة أرقام الجدول أعلاه أن ممارسة نشاط بدني أو رياضي تزداد كلما ازداد الرصيد العلمي لدى الشخص، فكبريات النسب في ممارسة الرياضة تسجل لدى حملة الشهادات الجامعية وتتجه نحو الإنخفاض كلما ارتقينا في سلم الجدول من الأعلى تحصيلا إلى الأقل تحصيلا، ولعل ذلك يمكن أن يفسر باقتناع أصحاب التحصيل العلمي الأعلى بأهمية ممارسة الرياضة خصوصا في الجانب الترفيهي والصحي.

ويؤثر الإختلاف في رأس المال الثقافي بين الأشخاص بفعل اختلاف مستوى التحصيل العلمي على مستوى الإلتزام الرياضي، بمعنى مدى انضمام وانخراط الشخص إلى جمعية أو فريق رياضي، والجدول أسفله يلخص نسبة المنخرطين إلى جمعيات أو فرق رياضية بحسب الشهادة حسب دراستين قامت بهما INSEE لسنتي 1983 و 1996 .

"جدول" رقم (33): نسبة المنخرطين في جمعيات أو فرق رياضية بحسب الشهادة في فرنسا (%)

المستوى التعليمي	1983 INSEE %	1997 INSEE %	نسبة التعبير
بدون تحصيل علمي.	08	09	12,5%
شهادة الدراسات الابتدائية.	10	07	-30%

شهادة الأساسي.	19	18	−5,2%
شهادة الأهلية المهنية.	20	27	35%
بكالوريا التعليم الثانوية.	25	26	0,4%
بكالوريا التعليم التقني.	22	22	00%
دراسات جامعية.	29	26	−10,4%

Source : DONAT, op cité p209 .

ومن الواضح أنه وبمرور 18 سنة على القيام بالدراسة الأولى إلا أن نسبة المشاركة بقيت في مستويات متقاربة، مؤكدة أن نسبة الإلتزام الرياضي للشخص مرتبطة كذلك بمستواه العلمي، حيث تسجل أعلى النسب لدى أصحاب الدراسات الجامعية أو حملة شهادات البكالوريا وتقل كلما قل هذا المستوى لدى الشخص.

1-2-1-3-4- أثر السن على الإستهلاك الرياضي:

من الواضح أن الشريحة العمرية التي يتواجد بها الشخص تؤثر على ممارسة الشخص للرياضة، فبعض الأنشطة البدنية والرياضية – ونظرا للمخزون اللياقي الذي تتطلبه– ليست في متناول كافة الشرائح العمرية، فشخص في الثلاثين من عمره ليس بإمكانه ممارسة رياضة الجمباز وهو في هذه السن إن لم يكن قد بدأ في ممارستها في صغره، وكلما كبر سن الشخص كلما قلت ممارسة الرياضات التي تتطلب جهدا بدنيا كبيرا ليتجه نحو الرياضات الأقل جهدا أو حتى الرياضات الفكرية (كالشطرنج مثلا) أو ينتقل الإهتمام إلى استهلاك الرياضة ولكن بصورة أو بشكل جديد عن طريق المشاهدة التلفزيونية فقط، والجدول أدناه يوضح حجم الممارسة الرياضية حسب الشريحة العمرية في فرنسا 1997.

"جدول" رقم (34): حجم الممارسة الرياضية حسب الشريحة العمرية في فرنسا منذ 1997 (%)

الشريحة العمرية	المشي والسير على دراجة هوائية		الركض footing		رياضة فردية		رياضات أخرى	
	مورس	يمارس بانتظام	مورس	يمارس بانتظام	مورس	يمارس بانتظام	مورس	يمارس بانتظام
19-15 سنة	43	09	43	20	53	35	53	44
24-20 سنة	41	08	36	17	33	19	43	31
34-25 سنة	39	13	23	12	21	13	31	21
44-35 سنة	41	14	19	08	17	10	24	15
54-45 سنة	38	12	12	05	14	10	16	09
64-55 سنة	30	15	08	05	11	07	11	08
65 سنة فما فوق	14	06	13	02	07	05	04	03

Source : DONAT, op cité p214.

والنسب الواردة في الجدول أعلاه تبرز تلك العلاقة ما بين الممارسة الرياضية وما بين الشريحة العمرية وهي علاقة عكسية، فكلما انتقل الشخص من شريحة إلى أخرى طبعا في الإتجاه التصاعدي كلما قلت فرص ممارسة الرياضة أو انتقل إلى ممارسة رياضات لا تتطلب جهدا بدنيا كبيرا.

وفيما يخص تأثير السن على درجة الإلتزام الرياضي أي درجة الإنخراط أو الإنتماء إلى جمعية أو فريق رياضي معين فإن نفس العلاقة تحكم هذين المتغيرين والجدول أدناه يؤكد ذلك.

"جدول" رقم (35): درجة الانتماء إلى جمعية أو فريق رياضي بحسب الشريحة العمرية في فرنسا سنة 1997 (%)

الشريحة العمرية	1983 INSEE %	1997 INSEE %	نسبة التعبير%
15-24 سنة	24	32	%33
25-39 سنة	22	23	%04
40-49 سنة	15	18	%20
50-64 سنة	08	12	%50
65 سنة فما فوق	03	06	%100

Source : DONAT, op cité p215.

ومن نسب الجدول أعلاه تظهر أكثر صحة التحليل المذكور سالفا حول العلاقة العكسية بين السن وبين درجة الإلتزام الرياضي، إلا أنه من الجدير بالذكر أنه على الرغم من ضعف درجة انتماء وانخراط الأشخاص المسنين إلى الجمعيات والفرق الرياضية مقارنة بباقي الشرائح العمرية إلا أن نسبة الإنخراط لدى هؤلاء قد تضاعفت خلال 18 سنة.

1-2-1-3-5- الإختلاف الجنسي والممارسة الرياضية:

لمدى زمني طويل كانت ممارسة الرياضة حكرا على الرجال فقط، فقليل من النساء من كن يمارسن أنشطة بدنية أو رياضية سواء في المنزل أو خارجه، " ولكن بفعل التحولات الديموغرافية والتطور الذي شهدته مكانة المرأة في

الأسرة والمجتمع بالدول الأوروبية وأمريكا الشمالية مع بداية التسعينيات بشكل خاص، فتح المجال شيئا فشيئا للعنصر النسوي نحو الممارسة الرياضية".[1]

وتشير الإحصائيات التي قدمتها العديد من الهيئات الفرنسية (BNA, INSEP) أن هناك تقاربا في نسب الممارسة الرياضية بين الجنسين.

"جدول" رقم (36): توزيع الممارسة الرياضية في فرنسا بحسب الجنس (%).

الهيأة/ السنة	نساء %	رجال %
BNA سنة 1997	44	56
INSEP سنة 1985	48	52
وزارة الثقافة 1981	43,5	56,5
وزارة الثقافة 1973	40,8	59,2

Source : GARRIGUES, op cité 268.

ومن الواضح أن أغبية من يمارسون الرياضة هم من الرجال، ولكن حضور العنصر النسوي كذلك ليس ببعيد ولعل أهم ما يقف وراء ذلك:

1- الإختلاف المورفولوجي الواضح ما بين المرأة والرجل وبالتالي اختلاف واضح في القدرات البدنية لدى كل واحد منهما، فبعض الرياضات من الصعب على المرأة ممارستها (الروغبي مثلا) ذلك أنها تتطلب اندفاعا بدنيا منقطع النظر.

2- الإختلاف في الإلتزام الأسري، فالمرأة وحتى لو كانت عاملة فإن على عاتقها الإهتمام أكثر بشؤون الأسرة خصوصا في المنزل على عكس الرجل، وهو ما يجعل الوقت اللازم لممارسة

[1] GARRIGUES, P, les français et le sport, données sociales, paris, publication INSEE, français, 1990, p 266.

الأنشطة البدنية والرياضية غير متوافر بالشكل الكافي لديها، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن هناك اختلاف حتى في طبيعة ونوعية الأنشطة البدنية والرياضية الممارسة وحتى في درجة الإنتظام، فهناك بعض الرياضات والأنشطة البدنية تلقى إقبالا كبيرا من العنصر النسوي في حين يلقى البعض الآخر إقبالا كبيرا من طرف الرجال، وذلك بالنظر إلى الإختلاف المورفولوجي والبدني بين الجنسين كما سبق ذكره.

وتبقى رياضات كالجمباز، الإيروبيك، السباحة، الركض، من الرياضات الشائعة بين العنصر النسوي، والجدول أدناه يلخص بعض أهم الأنشطة البدنية والرياضية الممارسة حسب الجنس.

"جدول" رقم (37): الممارسات الرياضية بحسب الجنس فرنسا 1997".

الجنس/ النشاط	المشي أو السير على دراجة هوائية		الجري footing		الإيروبيك وسائر الرياضات الفردية		أنشطة بدنية رياضية أخرى	
	مورس	يمارس بانتظام	مورس	يمارس بانتظام	مورس	يمارس بانتظام	مورس	يمارس بانتظام
الرجال	%37	%12	%23	%12	%16	%10	%29	%22
النساء	%32	%10	%13	%0.6	%21	%14	%17	%11

Source : DONAT, op cité p182

ومن الملاحظ أن الأنشطة البدنية التي أوردها الجدول أعلاه تظهر أن الرياضات الفردية تستهوي أكثر العنصر النسوي، كما أنها رياضات لا تتطلب مجهودات بدنية كبيرة لأن طريقة ممارستها والحركات الواجب القيام بها سهلة نوعا ما، ويمكن التأكد من ذلك عبر ملاحظة الجدول

أدناه وهو الجدول الذي يلخص نسبة العنصر النسوي من إجمالي عدد المجازين في مختلف الاتحادات الفرنسية سنة 1995، وهو الجدول الذي تؤكد أرقامه كثافة تواجد العنصر النسوي في بعض الرياضات وشبه غيابه في البعض الآخر.

"جدول" رقم (38): نسبة النساء في بعض الإتحادات الفرنسية سنة 1995.

الاتحادية	المجازين	% نساء	الاتحادية	المجازين	% نساء
الجمباز	375.926	93,2	الجيدو	489.074	22
ركوب الخيل	325.452	67,7	الكراتي	196.912	19,3
السباحة	967.929	50,9	الملاكمة	24.500	13,3
كرة الطائرة	91.029	47,9	سباق الدراجات	98.945	8,1
كرة اليد	162.989	39,7	الهوائية	252.295	1,5
كرة لسلة	454.040	37,0	الروغبي	2.055.610	1,4
ألعاب القوى	147.932	35,1			
التنس	1.093.389	33,2			
المبارزة	106.580	24,1			

Source : DONAT, op cité p185

ومن بين القضايا والنقاط الهامة التي يتوجب دراستها في تحليل الإستهلاك الرياضي اعتمادا على معيار الإختلاف الجنسي قضية الإلتزام الرياضي، وذلك أن نسبة الإنخراط والإنتماء إلى الجمعيات والفرق الرياضية تختلف بين الرجال والنساء، فهي منخفضة لدى النساء مقارنة بالرجال وربما ذلك يعود لأهمية ووزن الرياضة كنشاط لدى المرأة مقارنة بالرجل.

"جدول" رقم (39): درجة الإلتزام الرياضي في فرنسا حسب الجنسين سنة 1997 (%)

	فنية	ثقافية	رياضية	ثقافية/سياسية	أخرى	جمعيات فأكثر
رجال	04	07	22	06	13	43
نساء	05	08	09	2,5	13	31

Source : DONAT, op cité p189

ومن الواضح أن درجة الإنخراط في الجمعيات والفرق الرياضية لدى الرجال تمثل أكثر من ضعف درجة الإنخراط لدى النساء، ولعل العديد من الأسباب تقف وراء ذلك:

- ✓ هيمنة العنصر الرجالي على مجالات الحياة المختلفة، والرياضة تندرج ضمن هذا الإتجاه العام.
- ✓ ضعف الممارسة الرياضية لدى النساء.
- ✓ اهتمام المرأة بالنشاطات الثقافية والخيرية مقارنة بالرياضة.
- ✓ قصر عمر الممارسة الرياضية لدى النساء مع تغير ظروفهن الإجتماعية (زواج، إنجاب).

وتحليل الإستهلاك الرياضي اعتمادا على معيار الجنس دائما يتطلب كذلك تحليل نسب الدخول إلى المنشآت الرياضية المختلفة، سواء بغرض الممارسة أو لحضور المنافسات والتظاهرات الرياضية، حيث تبقى نسبة حضور وارتياد العنصر النسوي لهذه المنشآت ضعيفة مقارنة بالعنصر الرجالي، وأرقام الجدول أدناه تؤكد ذلك.

"جدول" رقم (40): متوسط ارتياد منافسة رياضية مدفوعة من قبل الفرنسيين سنة 1996 بناءا على الإختلاف الجنسي.

	الرجال	النساء
النسبة	%84	%16

Source : DONAT, op cité p191

1-2-2- النماذج الرائدة في تحليل الإستهلاك وإسقاطاتها على الإستهلاك الرياضي:

انتهى الباحث في العنصر السابق إلى أنه بالإمكان الإستفادة من العديد من المعايير (اقتصادية، اجتماعية، ديموغرافية) لتفسير وتحليل الإستهلاك الرياضي، غير أن هذه المعايير هي بمثابة مؤشرات ثابتة وغير ديناميكية وغير متصلة ببعضها البعض بشكل حركي، لذلك لا يمكن الإستعانة بها كما هي لمعرفة وتوقع التطور أو التحرك المستقبلي لسلوك المستهلك في الميدان الرياضي.

بمعنى آخر الإكتفاء باستخدام المعايير السابقة وعلى تنوعها ورغم الصورة التي يمكن أن تساعد على تكوينها، إلا أنها لا يمكن أن تكون مساعدة على رسم تصور مستقبلي كون هناك متغيرات أخرى قد تكون غير قابلة للقياس لكنها مؤثرة على توجيه سلوك المستهلك في الميدان الرياضي.

ولا يوجد نموذج متكامل أو سحري يمكن استخدامه لتفسير سلوك المستهلك في الميدان الرياضي نظرا لحداثة ميدان الدراسة "سلوك المستهلك الرياضي"، وتبعا لذلك جاءت الدراسات المقدمة حول هذا المحور قليلة، ومن ثم فإن الباحث سيسعى لاستخدام بعض أهم نماذج تحليل الإستهلاك التي استخدمت في حقول علمية أخرى مع محاولة تكيفها وإسقاطها على الميدان الرياضي وسيستعرض هاهنا:

1- نموذج هرم الحاجات لMaslow .

2- سوسيولوجيا P Bourdieu.

1-2-2-1- الرياضة في هرم الحاجات:

هرم الحاجات يمثل الشكل البياني لنظرية استنتجت من الملاحظات التي تم رصدها سنوات الأربعينيات من القرن الماضي بواسطة عالم النفس Abraham Maslow حول "الدوافع".

"وفي مقالة له سنة 1943 يشرح Maslow نظريته حول الدوافع ولكنه لا يقدم هذه النظرية بالشكل البياني المعروف بهرم الحاجات(Pyramide des besoins)، لأن هذا التمثيل البياني تمت صياغته فيما بعد حتى يسير من السهل شرح وتفسير هذه النظرية، وكل ما ركز عليه Maslow في مقالته هو التأكيد على وجود هيراركية في مستوى الحاجة الإنسانية"[1] .

والهرم مكون من خمس مستويات أساسية، فحسب Maslow فإننا نبحث عن تلبية الحاجات المتواجدة في مستوى معين قبل التفكير في الحاجات التي توجد في المستوى الأعلى المباشر، وبدون شك فإننا نبحث عن تلبية حاجاتنا الفزيولوجية قبل البحث عن حاجاتنا للأمن، لذلك فإننا عندما نواجه وضعا تكون فيه حياتنا على المحك فإننا على استعداد للمغامرة وتحمل المخاطر.

1-2-2-1-1- هيراركية الحاجات في هرم Maslow:

تتكون الحاجات في نظر Maslow من 05 أقسام:

1- الحاجات الفزيولوجية: الحاجات الفزيولوجية هي الحاجات المرتبطة بضمان الحركية والحياة في الجسم وتحقيق التوازنات الكبرى به (التنفس، الشرب، قضاء الحوائج، الأكل، النوم، التدفئة...الخ)، وغيابها أو عدم إشباعها قد يحدث ويوجد اضطرابات على أداء الأعمال العادية والروتينية للجسم.

التواجد في هذا المستوى من الحاجات قد يكون منطلق الجميع وإن كان مستوى الاحتياج أو الإشباع قد يختلف من شخص إلى آخر.

---

[1] La compte, J, les théories de la motivation, sciences humaines, hors série N°19, décembre 1997, janvier 1998, p19.

2- الحاجة للأمن: الحاجات المرتبطة بتحقيق الأمن هي حاجات مرتبطة بمنظور الشخص لكيفية تأمين نفسه مما قد يعتبره خطرا عليه، لذلك فإنها تخضع للتفسير الخاص للشخص سواء كان هذا التفسير يرتبط بالأمن الفزيولوجي أو الفكري.

ويدخل ضمنها الحاجة للحصول على مأوى (مسكن)، ضمان حد معين من الدخل لمواجهة الحاجات الضرورية، الأمن ضد الإعتداءات الجسدية، الأمن البسيكولوجي، الإستقرار العائلي، الضمان الإجتماعي، الصحة...الخ.

ويلاحظ أن الحاجة للأمن مثل الحاجات الفزيولوجية تعتبر من مكونات حقوق الإنسان وهذا ما يترجم أو ما يمكن أن يستشفى من أغلب السياسات الحكومية في العديد من الدول، حيث تسعى السلطات العمومية إلى إشباع هذه الحاجات.

3- الحاجة للإنتماء الاجتماعي: يتعلق الأمر هنا بالبحث عن الإتصال وعن التعبير وعن الإنتماء لجنس معين (ذكر أو أنثى)، لجماعة أو تيار سياسي، ديني، فكري...الخ.

وهذه الحاجة للانتماء أو الإندماج في نسيج أو شكل اجتماعي معين ترتبط بالحاجة للحصول على انتماء و تقدير اجتماعي معين، ومن أمثلتها الحاجة للحب والإستلطاف من الآخرين، للتقدير، للحصول على علاقات عاطفية، الحصول على أصدقاء، الإنتماء لجماعة أو تيار أو فكرة سياسية، دينية، اجتماعية، عدم الإحساس بالنبذ أو الإقصاء مثل الآخرين...الخ.

4- الحاجة للتقدير: الشخص أي كان بحاجة أو يسعى لأن يحصل على تقدير من الآخرين، لذلك فهو يسعى لغرض ذلك أن يظهر للآخرين بأنه يقوم بعمل معين، بأهمية معينة، أو أنه يقوم أو يظهر بشكل منفرد أو متميز، بأن يظهر بآراء أو أفكار أو نظريات محددة أو مبتكرة...الخ.

5- الحاجة لتحقيق الذات : كالحاجة لمواصلة مسار تعليمي أو مهني يتوافق مع تطلعاته أو ميولاته الشخصية، لمعرفة تقنيات حديثة، القيام بأنشطة أو هوايات مفضلة أو محببة، المساهمة في تطوير رفاهية المحيط القريب على الأقل...الخ.

1-2-2-1-2- الرياضة في هيراركية Maslow:

تبقى هيراركية أو هرم Maslow من النماذج التي يتم الإستعانة بها كثيرا من قبل الأكاديميين أو من قبل رجال التسويق لترتيب ودراسة لسلوك المستهلك.

وقد قام كل منDarmon، Laroche، Petrof بمحاولة وضع الرياضة في هرم الحاجات لMaslow ضمن مستوى الحاجة للإنتماء.

"جدول" رقم (41): الحاجات لMaslow واستهلاك المنتجات الرياضية:

المستوى	القسيمة	المنتجات
الأول	الحاجات الفزيولوجية	الأكل والمسكن... الخ
الثاني	الحاجة للأمان	الإدخار، الضمان الاجتماعي... الخ
الثالث	الحاجة للانتماء الإجتماعي	الفرق الرياضية، الألبسة الرياضية..
الرابع	الحاجة للتقدير	المطاعم الفاخرة... الخ
الخامس	الحاجة لتحقيق الذات	المسرح، الرحلات...الخ

Source : Darmon, R, & autres, le marketing, fonctionnement et applications, Montréal, Edi Mc Gew Hill, 1982, p139.

وبشكل أولي فإن وضع الجسم ومتطلباته فيما يخص الأنشطة الرياضية يفترض أن توضع في سياق الحاجة.

فالحاجات الفزيولوجية من إطعام أو حركة تبدو من الأمور الضرورية والعادية لأي رياضي وبإتباع منطق Maslow فإنه من الواجب إشباع وتلبية الحاجات التي تقع في المستوى الأول والثاني قبل الإنتقال على المستوى الثالث والرابع، وهو منطق سليم بشكل عام، فالأنشطة الرياضية والترفيهية تعتبر أكثر أهمية في نظر الأشخاص المتواجدين بالدول المتقدمة اقتصاديا وفي نظر الأشخاص الذين يحظون بفرص عمل عن نظرائهم بدون عمل.

ولكن بالرغم من ذلك فإن الأنشطة البدنية والرياضية تعتبر الأنشطة اليومية حتى للطبقات الفقيرة أو بدون عمل في الدول المتخلفة اقتصاديا كمظهر من مظاهر قتل وقت الفراغ هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن الأنشطة البدنية والرياضية وفي الكثير من الدول تمارس وعلى نطاق واسع خارج الإطار المهيكل أو الفدرالي وبدون تأطير فني حتى، وبوسائل وملاعب بعيدة كل البعد عن المعايير المطلوبة، وحتى بدون أن تكون الحاجات المشكلة للمستوى الأول أو الثاني قد تم إشباعها.

واستهلاك السلع والخدمات الرياضية لا يتم بالضرورة وفق هيراركية Maslow وفقط، وذلك بالنظر إلى الأبعاد الرمزية التي تتسم بها عملية الإستهلاك هذه، حيث أن السلعة/الخدمة أو حتى نشاط بدني ورياضي قد يتم الطلب عليها بدافع الترفيه، المتعة، المحافظة على الصحة، الإنتماء الإجتماعي (حالة Atlético Bilbao في اسبانيا)، التقدير(إظهار تفوق على الآخرين في رياضة معينة كالسباحة، سباق الدراجات، ركوب الخيل...الخ)، لذلك فمن المفروض- من وجهة نظر الباحث على الأقل- أن يتم وضع الرياضة وفقا لمنظور الحاجات ل Maslow بناءا على الدافع من وراء الطلب على الحاجة.

"جدول" رقم (42): هيراركية Maslow مكيفة لدوافع الإستهلاك الرياضي.

المستوى	التسمية	تكييف المنتجات الرياضية وفقا لهرم الحاجات
الأول	الحاجات الفزيولوجية	ملئ وقت الفراغ، الترويح عن النفس....
الثاني	الحاجة للأمن	التأمينات الرياضية، سلع العلاج، والصحة الرياضية...
الثالث	الحاجة للانتماء الإجتماعي	التأثير على الإنتماء لفريقي(الإشتراك)...
الرابع	الحاجة للتقدير	رياضات معينة، عتاد معين....
الخامس	الحاجة لتحقيق الذات	التوفير، رياضات الطبقات المترفة.

المصدر: من إعداد الباحث.

إن الإكتفاء بهيراركية Maslow والإعتماد على مفهوم الحاجة لا يعد كافي لتفسير عملية الإستهلاك الرياضي بشكل خاص، وإن كان يحسب ل Maslow محاولته في توضيح الحاجات الإنسانية وتجميعها في مجموعات كبيرة حتى يصبح من السهل فهمها وبالتالي تسهل عملية إشباعها، إلا أن ما يعاب على نظريته هو وجود العديد من الحالات التي يسعى فيها الشخص لإشباع حاجات لا توجد بالضرورة في المستوى الأعلى المباشر لدوافع وأسباب قد لا تكون منطقية أو لنقل لدوافع وغايات تحقق توازنا يبحث عنه هو، ثم أن الإنتقال إلى مستوى أعلى يتطلب أو يفهم منه ضمنيا أنه قد تم إشباع حاجات المستوى العالي والتأكد من أن إشباعها دائم.

هذا على صعيد أول، وعلى صعيد ثاني فإن هناك مصطلحا ثانيا مرافقا للحاجة وهو الرغبة، فإن كان موقع الأولى الدماغ أو الإدراك الواعي، فإن موقع الثانية هو القلب أو الإدراك اللاوعي، وقد يؤثر الثاني ويتفوق على الأول وبشكل كبير أحيانا في قرار الإقدام على فعل ما كالإستهلاك مثلا، كما أنه ليس بالضرورة أن يسيطر الإدراك الواعي دائما على الإدراك اللاوعي،

فبعض المنتجات تستهلك لما تحمله من أبعاد وقيم رمزية، لذلك لا يمكن إغفال التفاصيل الرمزية اللاحسية في قرار الإستهلاك، وهو ما حاولت بعض النظريات السوسيولوجية تفسيره وإظهار أثره على الإستهلاك عكس النظريات الإقتصادية المذكورة آنفا، ولعل من أبرز هذه النظريات السوسيولوجية التي تعرضت لتحليل الإستهلاك" سوسيولوجيا Bourdieu.

1-2-2-2- سوسيولوجيا Bourdieu وتحليل الإستهلاك الرياضي:

من أجل فهم مدى صعوبة مسار العملية الإستهلاكية، لا بد من فهم وإدراك تأثير العوامل الثقافية التي توجه أحيانا تصرفاتنا وأفعالنا، وان نولي هذه العوامل نفس الإهتمام الذي تحظى به العوامل الإقتصادية.

والدراسات التي قام بها السوسيولوجي الفرنسي Pierre Bourdieu في مجال تحليل الإستهلاك، وإن كانت لا تحاول نمذجة هذا الإستهلاك على غرار العلوم الإقتصادية فإنها تهدف إلى تشكيل سوسيولوجيا للثقافة الإستهلاكية، بمعنى محاولة إدماج أثر العوامل الإجتماعية والثقافية على العملية الإستهلاكية.

بالنسبة ل Bourdieu تعريف الثقافة لا بد وأن يتم في السياق الأنثربولوجي وحتى وإن كان هناك تضاد بين" الثقافة العادية" التي يكتسبها الجميع لتفسير الأمور العادية التي تشكل يومياتهم، وبين" الثقافة المطورة" التي يجب على المرء أن يسعى للحصول عليها وهي التي تشكل الفرق بين المثقف والعادي، فإن الأنشطة البدنية والرياضية لا يمكن وضعها ضمن سياق سوسيولوجيا الثقافة الاستهلاكية.[1]

وبالنسبة ل Bourdieu و السوسيولوجيون الذين اعتمدوا أفكاره وأعماله فإن الرياضة لا يجب أن يتم تحليل الطلب عليها بمجرد الإعتماد على العوامل الإقتصادية فقط أو بالإعتماد

[1] Monier, E, l'esprit du temps, paris, Grosset, 1962, p87.

على بعض الدوافع والعوامل السوسيولوجية وحسب بل لا بد أن لا ننكر دور ووزن الدوافع والمؤثرات الثقافية. [1]

1-2-2-2-1- تأثير التعود على الإستهلاك:

لاحظ Bourdieu أن شروط البقاء تنتج أنظمة للإتاحة المستدامة والمتعدية تصطبغ بها أشكال الفعل والتصرف، التصور، الإحساس، التفكير، ويشكل التعود" تاريخ تطور هذه الأنظمة لدى الشخص"[2] ، والإستهلاك وبشكل خاص الذي يتعلق بما يحتاجه الجسم يمكن أن يتم تحليله وفق منطق التعود.

وتشكل الأسرة المكان الأساسي والأولي لانتقال وتوارث هذه الأنظمة وتوارث وانتقال الثقافة والذوق الرياضي كأحد مكونات وتجليات هذه الأنظمة، ونظام الإتاحة الذي يقترحه Bourdieu يفسر العلاقة والتوافق بين مختلف أشكال الإستهلاك، والرياضة ليست سوى أحد أشكال أنظمة الإتاحة المستدامة، بل وأحد أشكال نمط الحياة الذي بدوره هو نتاح التعود.

وتتواجد العديد من الدراسات السوسيولوجية التي حاولت انطلاقا من مفهوم التعود ونظام الإتاحة المستدامة ل Bourdieu وضع علاقة بين مفهوم التعود واختيار النشاط البدني أو الرياضي، ف C Pociello حاول أن يظهر وعبر العديد من الأمثلة أن اختيار وممارسة نشاط بدني أو رياضي يرتبط بمفهوم ومنطق التعود،" فانطلاقا من فضاء الطبقات الإجتماعية(...) يمكن بناء نظام افتراضي للأنشطة البدنية والرياضية مقسمة بناءا على الموارد الإقتصادية والثقافية التي بحوزة الأشخاص، وتوجد نتيجة لذلك تناسق وعلاقة بين ممارسة بدنية ورياضية وبين الطبقة الإجتماعية التي يتواجد بها الشخص".

---

(1) Bourdieu, P, leçon pour la leçon, paris, Minuit, 1982, p 38.

(2) Bourdieu, Op cité, p 39.

ويلاحظ Bourdieu أن الأشخاص والطبقات الإجتماعية التي تحوز على رأس مال اقتصادي (خصوصا أصحاب المهن الحرة والتجار) يتجهون بشكل أكبر نحو الأنشطة المجهزة أو التي تتم بالآلات والمعدات والتي غالبا ما تكون مكلفة مقارنة بأنشطة لا تعتمد على الآلة (كالغولف، الرياضات الميكانيكية...) أكثر من المجموعات أو الطبقات الإجتماعية التي تمتلك موارد ثقافية أكبر من المجوعة السابقة (كالأساتذة مثلا) التي تتجه نحو الأنشطة الإيكولوجية والأنشطة التي تجسم الرقابة على الجسم (ركوب الخيل، التسلق الجبلي، الجري...) في حين تتجه المجموعات التي تقع في قاع الترتيب الإجتماعي والتي تمارس بدورها بعض الأنشطة البدنية والرياضية والتي تتسم بالطابع الإجتماعي وبكثير من العنف وتتطلب مخزونا بدنيا كبيرا (المصارعة، الملاكمة، كرة القدم،...الخ).

وبعبارة ملخصة يشير Bourdieu والدراسات التي اعتمدت على مقاربته السوسيولوجية أن التعود كنتيجة لنمط الحياة الذي يعيشه الشخص يعد من العوامل الثقافية المؤثرة على العملية الإستهلاكية.

1-2-2-2-2- نطاق الممارسة الرياضية:

يستخدم Bourdieu مفهوم الحقل الإجتماعي لفهم وتحليل الفضاءات الإجتماعية المهيكلة التي يمارس فيها الشخص الأنشطة البدنية والرياضية مثلما يمارس نمط حياته، تصرفاته، أحكامه...الخ.

ويقرر Bourdieu أن الحقل الرياضي الذي تمت أنظمته بشكل متدرج، يحوي رهانات، موارد، علاقات خاصة، تحتم على الأشخاص التموضع -وفق منهج التعود ونظام الإتاحة المستدامة- تطوير استراتيجيات لتحقيق البقاء في مواضعهم الحالية على الأقل بفعل تواجد نظام

المنافسة بين عناصر ومكونات وأشخاص هذا الحقل، وكل ممارسة جديدة أو تعديل في شكلها سوف تنشأ ردود فعل تدفع الشخص للبحث عن تعديل وضعه.

وتواجد العديد من الممارسات في نفس الحقل أو الفضاء تقود إلى إعادة تحيين مفهوم الممارسات الحالية والحيز الذي سوف تحوز عليه من الفضاء أو الحقل الحالي، فالقدماء الذين يتواجدون في الحقل أو الفضاء الحالي سيحاولون الحفاظ على حقوقهم أو حصصهم الحالية في حين يسعى الممارسون الجدد إلى إيجاد حصص جديدة، وتحليل الفضاء أو الحقل الإجتماعي الذي تجري فيه الأنشطة البدنية والرياضية سوف يساعد على فهم ردود الفعل والصراعات التي توجد بفعل هذه التغيرات والتجاذبات.

ويشار إلى أن التطور الذي يحدث في مناحي الحياة اليومية للأشخاص يؤثر كذلك على ممارسة وشكل هيأة الرياضيين، فممارسة الرياضة في سنوات الستينات أو السبعينات لم تكن بنفس الأهمية والوزن في الحياة الإجتماعية للأشخاص في المجتمعات المتقدمة اقتصاديا على الأقل،ولكن ومع نهاية الثمانينات والتسعينات شهدت هذه المكانة تطورا ملحوظا.

وتساعد معرفة الفضاء أو الحقل الرياضي وفهم مكوناته ومركباته في فهم التغييرات التي تطرأ على هيكلية الطلب والعرض على الأنشطة البدنية والرياضية على شرط أن لا يتم عزل الفضاء الرياضي عن باقي الفضاءات الإجتماعية الأخرى، فالفضاء الرياضي ليس بمعزل عن الفضاء الإقتصادي (مؤسسات– رعاة) ، السياسي (سلطة مركزية، جماعات محلية)، الإعلاني (قنوات تلفزيونية، جرائد) ، التعليمي (التربية البدنية والرياضية)، ومحاولة معرفة تحليل التطور في الطلب على الفرجة والأحداث الرياضية لا بد أن تتم مع تحليل ومعرفة التطور الذي حدث في الفضاء أو الحقل الإعلامي فضلا عن الفضاء الإجتماعي الذي يعيشه ويمارس فيه الشخص حياته اليومية.

1-2-2-2-3- تأثير مفاهيم الذوق ونمط الحياة على الإستهلاك الرياضي:

منطق الذوق

ونمط الحياة هو بشكل ما تحديث لأنظمة الإتاحة المستدامة، ولا يمكن الحديث عن الذوق أو نمط الحياة بدون أن تكون هناك إمكانية للشخص للوصول إلى العرض.

والتوزيع الفضائي (المكاني أو الجغرافي) للعرض هو عامل أساسي ومهم لتحليل الإستهلاك الرياضي، فنسب الممارسة الرياضية الضعيفة من قبل أهل الأرياف يمكن تفسيرها جزئيا بضعف تواجد العرض الرياضي بهذه المناطق، وبالتالي لا يمكن الحديث بشكل كافي وكامل عن الذوق وعن نمط الحياة في هكذا فضاءات.

ويترجم الذوق (في الحقل الرياضي) بممارسة نشاط بدني أو رياضة معينة، بالطريقة التي يؤدي بها هذا النشاط، بالطريقة التي يتم بها استهلاك السلع والخدمات المرتبطة بهذا النشاط، دون أن ننسى الفضاء الذي يتم فيه عرض النشاط، السلع والخدمات المرتبطة به فليس من الممكن الترويج للأنشطة البدنية والرياضية والمنتجات المرتبطة بها بهدف المنافسة في الأوساط المثقفة، ذلك أنه وبفعل مفهوم التعود لا ترغب ولا تميل هذه الأوساط إلى الأنشطة التي تحوي على مكون بدني كبير، بل تجدها ميالة أكثر نحو الأنشطة والمنتجات التي تحمل مكون بدني ضعيف أو مكون رمزي أو فكري أو عاطفي كبير.

ويظهر الذوق وتأثيره أكبر إذا انتقلنا إلى الحديث عن الإختلاف الجنسي، فالأنشطة البدنية والرياضية والمنتجات المرتبطة التي يتطلب التزام أو مخزون بدني كبير لا تحظى بنفس العناية والإهتمام من قبل الجنس اللطيف، فرياضيات كالروغبي أو الملاكمة أو المصارعة الإغريقية تتميز بانعدام أو الإقبال الضعيف للعنصر النسوي.

ويقرر Bourdieu هكذا وفضلا عن الدوافع والعوامل الإقتصادية، وفضلا عن الالتزام بهيراركية وتوزيع Maslow للحاجات الإنسانية، أن ثمة عوامل ثقافية واجتماعية لا تقل أهمية ويمكن أن تكون مفسرة للاستهلاك بشكل عام والإستهلاك الرياضي بشكل خاص.

فالمنتجات والعلامات مرتبطة بشكل جزئي على الأقل بمفهوم التعود والذوق ونمط الحياة وبالفضاء الذي يعايشه الشخص، أكثر من ارتباطها أحيانا بالأداء الوظيفي والمنفعة، بل وفي حالة الإستهلاك الرياضي فإن المنتجات والعلامات وحتى الأنشطة البدنية والرياضية قد لا تطلب لما قد تلبيه من حاجات فيزيولوجية أو يحتاجها الجسم كمادة، وإنما لما تحمله من أبعاد وقيم رمزية واجتماعية يرغب الشخص في الحصول عليها، أو لتسويق صورة ما عنه يريد تكوينها لدى الآخرين في إطار فضاء اجتماعي معين، لذلك يرى ويركز Bourdieu على غرار باقي علماء الإجتماع في تحليله ودراسته للإستهلاك- وبالتعدي الإستهلاك الرياضي- على جزئية الإحتياج و الإستعمال للمنتجات.

ويقرر Bourdieu أنه" ومن أجل فهم استعمال الأنشطة البدنية والرياضية من قبل الجماعات الإجتماعية يجب ربط الثقافة الرياضية إلى مجموع الأنشطة الثقافية، لأنه ليس بالإمكان عزل الفضاء الرياضي عن باقي الفضاءات الجزئية المشكلة للفضاء الإجتماعي[1]

فعلى سبيل المثال يمكن تفسير الاختلافات النسبية للعلامات الرياضية بين الطبقات أو الجماعات الاجتماعية المثقفة وبين الجماعات الاجتماعية ذات الرصيد الثقافي الأقل، من خلال معرفة وشرح استعمال الأنشطة البدنية والرياضية واختلاف الذوق ونمط الحياة لدى كل الجماعات.

---

[1] Bourdieu, P, raisons des pratiques : sur la théorie de l'action, paris, seuil, 1994, p 100.

ففي نظر الجماعات ذات المستوى الثقافي الأعلى (كالأساتذة) فإن التقدير الإجتماعي مثلا يمكن الحصول عليه بواسطة الأنشطة الثقافية التي عادة ما ينظر إليها بنوع من التقدير و الإحترام وبشكل خاص لدى باقي مكونات هذه الطبقة، لذلك فالطلب على المسرح، الأوبرا، المجالس والندوات الفكرية يأتي في المقام الأول، وهو ما يدفع بالطلب على الأنشطة البدنية والرياضية والمنتجات المرتبطة بها إلى أن يحل في المقام الثاني أو في مقام أدنى على كل حال.

خلاصة الفصل الثاني: الطلب والإستهلاك في صناعة كرة القدم:

بعد أن سعى الباحث في

العنوان الرئيسي الفائت إثبات أن كرة القدم وبفعل زحف الإحتراف والمال عليها تحولت إلى صناعة، وانتقلت من مسمى كرة القدم الرياضية –إن جاز التعبير– إلى كرة القدم التجارية، وأن هذه الصناعة تحمل قوى عرض وطلب، حتى أصبح يستخدم مصطلح "إقتصاد الرياضة" للدلالة على مكونات وأطراف وقوى هذه الصناعة، سعى في العنصر الرئيسي الحالي إلى محاولة تناول وتحليل أبرز معالم تحليل الطلب والإستهلاك في هذه الصناعة أو النشاط الإقتصادي.

ومحاولته تلك كانت خطوة ضرورية، مادام الجهد الرئيسي في الدراسة الحالية هو تكييف الفكر التسويقي لخصوصية هذه الصناعة، لتكييف العرض مع الطلب الرياضي.

وتمحورت جهوده وتحت هذا العنوان في معالجة الأفكار الرئيسية التالية:

1– إبراز أهم المعالم التي يمكن بواسطتها تحليل الطلب والاستهلاك الرياضي: وقد تطلب إبراز هذه المعالم، العروج على:

✓ الصعوبات التي واجهت الباحث وهو بصدد محاولة تحليل الإستهلاك الرياضي، و هي:

- تعدد المقاربات التي يمكن من خلالها تناول مصطلح الإستهلاك، فإذا ما اعتمدت المقاربة الإقتصادية فإن الإستهلاك يرتبط مباشرة بالمنفعة التي يطمح الشخص في الحصول عليها ولكن

تحت قيد الميزانية أو الدخل، بمعنى أن الشخص يقدم على عملية الإستهلاك وبمنطقية و رشادة كاملة، فهو لن يقوم بشراء إلا ما يحتاجه فعلا، أما إذا اعتمدت المقاربة الإجتماعية فإن درجة الرشادة والمنطق تقل، فقد يقدم الشخص على طلب أشياء بدون اجتياح فعلي، وإنما بغرض تحقيق إشباع رمزي أو اجتماعي وفقط.

- الحدود غير الواضحة التي تفصل نشاطا بدنيا أو رياضيا عن آخر بين النشاط البدني عن الرياضي، فالرياضة قد تترجم:
  - نشاط اجتماعي تؤطره الإتحادات والفدراليات (الرياضة الثانوية).
  - نشاط تربوي تؤطره المدارس والكليات والجامعات (الرياضة المدرسية أو الجامعية).
  - نشاط ترفيهي يمكن أن يتم بشكل فردي أو جماعي مستقل بتأطير أو بدون تأطير (الرياضة الترفيهية).
  - نشاط تجاري أو اقتصادي تشرف عليه الاتحادات والرابطات الوطنية والفرق المحترفة (الرياضة التجارية).

وهذا التنوع في الأنشطة التي يمكن أن يفسر في ضوئها النشاط الرياضي قد يؤدي إلى حدوث تناقض في محاولة تفسير دوافع ممارسة الرياضة، فالشركة التي تنتج حذاءا رياضيا تلاقي صعوبات وهي بصدد التصميم الصناعي والتجاري لمنتجاتها، والحال نفسه للفريق المحترف وهو بصدد دراسة دوافع قدوم المشجعين للملعب، أو دراسة سبب شعبية الفريق خارج أسواقه المحلية.

ب/ أبرز المعالم الديموغرافية لتحليل الطلب والإستهلاك الرياضي، و قد تم جمعها في ثلاث هي:

✓ نسبة الممارسة الرياضية بعد تحديد المجتمع المراد دراسته وتحديد الأنشطة الرياضية بشكل دقيق.

✓ الممارسة في الإطار المهيكل أو الإطار الاتحادي لتحديد درجة الاندماج و الإلتزام الرياضي.

✓ الممارسة خارج الإطار الهيكل أو الإتحادي.

ج/ أبرز المعالم الإجتماعية لتحليل الطلب والإستهلاك الرياضي هي:

✓ مستوى الدخل وعلاقته بالإستهلاك الرياضي، واعتماد الدخل كمؤشر لتحليل الإستهلاك الرياضي من مقاربة اجتماعية يركز على الإستعمال، فطبيعة وتشكيلة الإستهلاك الرياضي المراد شرائها تعكس القيمة والمكانة الإجتماعية التي يرغب في شرائها الشخص من نفسه لدى الآخرين.

✓ الطبقات المهنية ومستوى الإستهلاك الرياضي.

✓ أثر الشهادة أو الرصيد العلمي أو الثقافي ومستوى الإستهلاك الرياضي.

✓ أثر السن على الإستهلاك الرياضي.

✓ الإختلاف الجنسي والإستهلاك الرياضي.

2- الإستفادة من النماذج الرائدة المستخدمة في تحليل الإستهلاك وإسقاطها على الإستهلاك الرياضي، وقد تمت الإستعانة بنموذجين اثنين:

أ- نموذج هرم الحاجات لMaslow، وفيه حاول الباحث أن يضع الرياضة في مجموعة من المجموعات أو المستويات الخمس التي يضمها هذا الهرم، وقد تبين أن الرياضة عموما يمكن وضعها ضمن المستوى الثالث المشكل من الحاجات التي تترجم الإنتماء الإجتماعي، ثم انتقل في موضع ثاني إلى تكييف هرم الحاجات وفقا للمنتجات الرياضية، فباختلاف المنتج الرياضي يختلف تموضع هذه المنتجات في المستويات المشكلة لهرم الحاجات.

وإن كان هرم الحاجات نموذج جيد لتوزيع الحاجات، إلا أن الإفتراض أن لا يتم الإنتقال إلى المستوى الأعلى المباشر إلا بعد الإشباع التام للمستوى الحالي قد لا يتحقق بالضرورة دائما، ثم إن الإدراك اللاواعي قد ينتصر أحيانا على الإدراك الواعي، فبعض المنتجات تستهلك لما تحمله

من قيم رمزية لا من قيم وفوائد فيزيولوجية، لذلك لا يمكن إغفال التفاصيل الرمزية في عملية الإستهلاك.

ب- سوسيولوجيا Bourdieu وتحليل الإستهلاك: لقد حاول Bourdieu أن يطبق أو أن ينبه إلى أنه لا يمكن إغفال تأثير العوامل الثقافية على العملية الإستهلاكية، وقد حاول في سبيل ذلك تشكيل ما يسمى سوسيولوجيا الثقافة الإستهلاكية.

وفي الحقل الرياضي لا يخفى على أحد تأثير هذه العوامل على توجيه العملية الإستهلاكية، و في مشجعي فريقي Bilbao و Barcelona خير دليل على ذلك.

الفصل الثالث

التسويق الرياضي: السياق و المضمون

2-الباب الثاني:الفكر التسويقي في فرق كرة القدم المحترفة:

انتهى الباحث في الشق الأول من هذه الدراسة إلى إثبات تحول كرة القدم من الهواية نحو الإحتراف، و كيف أن هذه الرياضة أصبحت نشاطا إقتصاديا حتى استعمل مصطلح إقتصاد الرياضة مرادفا لهذه الوضعية.

ثم حاول في موضع لاحق أن يتناول دراسة الطلب و الإستهلاك في هذا النشاط عبر تحليله بالإستعانة ببعض المؤشرات و النماذج التي استعملت في تحليل الطلب و الإستهلاك في العلوم الإقتصادية و الإجتماعية، مع محاولة تكييفها على القطاع الرياضي بشكل عام و كرة القدم بشكل خاص.

و بعد الفراغ من ذلك و إستكمالا لمسار الدراسة الحالية، وجب الآن الإنتقال إلى محاولة الإستفادة من الفكر التسويقي و إسقاطه في هذا الحقل الإستثماري الجديد، عبر تكييف العرض التسويقي بما يتلائم مع خصوصيات الطلب الرياضي أو الطلب في صناعة كرة القدم بشكل أكثر تحديدا.

و الوصول لهذا الهدف يتطلب تناول بعض المحاور الأساسية، أهمها:

1- مضمون التسويق الرياضي، و كيفية نقل الفكر التسويقي في إدارة الأعمال و من منظمات الأعمال التقليدية نحو الفرق المحترفة لكرة القدم، عبر إستعراض :

2- الفكر التسويقي ذاته.

3- التسويق المادي.

4- تسويق الخدمات.

5- الإطار العام للتسويق الرياضي.

6- على غرار المزيج التسويقي في منظمات الأعمال التقليدية و بالنظر إلى خصوصية الطلب و الإستهلاك في صناعة كرة القدم، حاول الباحث إقتراح مجموعة جديدة من الأدوات التي بإمكان إدارة التسويق في الفريق المحترف التأثير بواسطتها في سوقها و تطبيق التسويقي الرياضي عمليا، و هي:

- الخدمة الرياضية.
- رأس المال اللاعب و حقوق الصورة.
- تسيير حقوق النقل التلفزيوني.
- تسيير المنشآت الرياضية.
- مداخيل أخرى (الرعاية و المنتجات الحصرية).

و في الأخير سوف يحاول الباحث الوقوف على بعض أهم الصعوبات المرتبطة بتطبيق التسويق الرياضي عمليا.

2-1- التسويق الرياضي: السياق و المضمون:

يعتبر التسويق الرياضي مجالا بحثيا جديدا نسبيا في العلوم الإقتصادية بشكل عام و في علم التسويق بشكل خاص، ولا يملك ماهية مستقلة كلية عن التسويق الذي نعرفه بكل ما يتضمنه من معاني ودلالات، و إنما هو فرع لأصل يشتق منه الفلسفة و الهدف أخذا بعين الإعتبار الرياضة كنشاط إقتصادي بطلب و عرض في المقام الأول، و خصوصية الطلب في هذه الصناعة في المقام الثاني .

و البحث في التسويق الرياضي و الإلمام به يتطلب العروج على :

- الفكر التسويق ذاته و كيف تطورت العلاقة بين منظمة الأعمال و السوق.

- التسويق المادي بمعنى تسويق المنتجات المادية (السلع).
- تسويق الخدمات أي المنتجات اللامادية.
- الإطار العام للتسويق الرياضي (الماهية، بحث في الأدبيات الفرنكوفونية و الأنجلوساكسونية، الفكر الإستراتيجي، التسويق الرياضي...الخ).
- التسويق الرياضي التعاوني.

و يود الباحث أن يعيد التذكير بأن هناك إختلافا كبيرا بين التسويق الرياضي و التسويق عبر الرياضة، فهما مفهومان مختلفان كليا و لا يمكن إستخدام الأول في مكان الثاني و العكس بالعكس صحيح، فالتسويق الرياضي هو إستخدام الفكر التسويقي الكلاسيكي في الحقل الرياضي لتحقيق الربحية، و أما التسويق عبر الرياضة فهو توسيع لرقعة عمل التسويق الكلاسيكي من قبل منظمات أعمال لا يشكل النشاط الرياضي حقل النشاط الأساسي لها.

2-1-1- الفكر التسويقي:

إعادة رسم التاريخ عملية تسمح بتوظيف مسار تطور الأحداث والأشياء والمصطلحات، الأمر الذي يجعل من عملية فهم ماهية وكينونة هذه الأشياء والأحداث والمصطلحات عملية أكثر سهولة، وتجعل استقراء صيرورتها المستقبلية أمرا ممكنا، ذلك أن عملية إعادة الرسم هذه تتضمن تجميع وتبيان المتغيرات التي أثرت على مسار تطورها التاريخي.

والفكر التسويقي، مصطلح تعرض كغيره من المصطلحات في مسار تطوره التاريخي إلى العديد من الأحداث والمتغيرات التي أسهمت في إثراء حدوده وماهيته.

بصفة عامة، فإن تطور تاريخ المبادلات التجارية عموما والفكر التسويقي خصوصا كان مرتبطا بانتقال المجتمع البشري من ممارسة النشاط الإنتاجي أو النشاط الإقتصادي في شكل الحرافة (Artisanat) الهادفة إلى تلبية حاجات المحيط القريب وبإمكانيات محدودة إلى شكل الإنتاج

الصناعي (Production de masse) الذي يرمي إلى تلبية حاجات الأسواق الممكنة بفعل تطور الطاقات الإنتاجية نظرا لتزايد وتعاظم حضور الآلة في أماكن الإنتاج وتعويضها تدريجيا للإنسان من جهة، ومن جهة أخرى فإن تاريخ تطور المبادلات التجارية مرتبط كذلك بتطور الرغبات وتعدد الحاجات الإنسانية، فلم يعد يكتفي الإنسان بالسعي وراء الأكل أو الملبس فحسب بل أصبح يبحث عن وسيلة للنقل أكثر سرعة وراحة على سبيل المثال.

ومن جهة ثالثة فإن تطور تاريخ المبادلات التجارية مرتبط كذلك بالتطور الذي حصل في البنية القاعدية لتوزيع المنتجات، ونقصد بذلك التطور الذي حصل في وسائل النقل والمواصلات، فاختراع السيارات، الشاحنات، السكك الحديدية تقنيات سهلت لأصحاب المصانع الوصول إلى مناطق جغرافية جديدة وتسهيل التقاء العرض بالطلب.

قد تكون هذه بعض العناصر التي كان لها بعض من التأثير على مسار التطور التاريخي لمصطلح الفكر التسويقي، إلا أن الإطلاع على العديد من المراجع المتداولة بين أهل الإختصاص تجعل بين يدي المرء العديد من التوصيفات لكرونولوجيا تطور مصطلح الفكر التسويقي.

واستعراض ومعالجة نظرية التسويق "يعني التساؤل حول مدى مطابقتها عبر تاريخها للقواعد العلمية، ذلك أن التغيرات والمؤثرات البيئية تلزم إعادة النظر بشكل دائم في الفكر والإجراء دوما، وإن ذلك يعني كذلك التساؤل حول مضمونها وحول قدرتها على توفير الحدود المصطلحات المشتقة الملازمة للعملية البحثية".

وفي هذا الإطار فإن المسار التاريخي لتطور نظرية التسويق يمكن تقسيمه إلى ثلاث مراحل بدءا من سنة 1900"[1]:

1-القسم الأول: 1900-1950: انتقلنا من التسويق الوصفي إلى التسويق التحليلي.

2-القسم الثاني: 1950-1970: من التسويق المصطلحاتي نحو أصلنة التسويق.

3-القسم الثالث: 1970-حتى الآن : من ابستومولوجيا التسويق نحو محاولة تنظير للفكر التسويقي.

الفكر التسويقي أو نظرية التسويق لم تكن معزولة عن تطور الفكر التسييري، بحيث تلازم تطور الأولى بنمط وتقارب الثانية، بحيث واعتمادا على هذه الحيثية فإنه يمكن تقسيم تطور الفكر التسويقي إلى المراحل التالية:

✓ المرحلة التيلورية: المتسمة أساس بالحضور المتزايد والمتعاظم للآلة، وبالتنظيم المعياري لنظام الإنتاج، لأن الطلب كان يفوق بكثير العرض.

✓ المرحلة الفوردية: والتي كانت بمثابة امتداد للمرحلة السابقة مع خصوصية وهي بداية ظهور ملامح تساوي أو توازن بين الطلب والعرض.

✓ مرحلة ما بعد المكننة: دشنت هذه المرحلة مع بداية مرحلة التسعينات وهي المرحلة التي عرفت وفرة للعرض وتنوعت مقارنة بالطلب.

وبعيدا عن توجيه الإنتقاد لهذا التقسيم أو ذاك فإن أهم ما يمكن أن يستنتج هو أن الدراسة التاريخية لمسار تطور الفكر التسويقي من الأهمية بمكان كونها تساعد على إثراء وتبيان أن النظرية

(1) - Lindon, L , Mercator : théorie et pratique du marketing 6ème édition, Paris, Edi Dalloz-gestion, 2000, P61.

- Billon, D & Tardieux, J M, les nouvelles techniques de Marketing, Paris, Top Edition, 1998, p 37.

التسويقية قد عرفت العديد من المراحل والتطورات، وأن تحديد تعريف ملائم وموافق لا يمكن أن يتم دون الأخذ بعين الإعتبار الإطار العام (إجتماعي، إقتصادي، سياسي...الخ) للمرحلة المعاشة.

2-1-1-1- تطور العلاقة بين المنظمة والسوق:

تعد الو.م.أ المهد الأول لولادة التسويق كفكر وممارسة بداية القرن 20 نظرا للنمو الإقتصادي الحاصل بها، ذلك أن أوربا كانت منهمكة في صراعاتها وحروبها، الأمر الذي أثر كثيرا على مردودها الإقتصادي، ولعل العديد من الأحداث التاريخية تثبت أن الو.م.أ تعد المهد الأول لولادة الفكر لتسويقي فقد:

1-كان السيد King Camp Gillette مندوبا تجاريا لدى شركةBaltimore Seal Company ، وبسبب حبه الشديد للإختراع وبسبب ممارساته التجارية اليومية لاحظ أن المنتوج الذي يقدمه (آلة حلاقة كاملة وواحدة) يعمر طويلا لدى المشتري فهو يأخذ آلة الحلاقة ويذهب دون رجعة، لذلك قرر أن يبحث عن شكل جديد لهذه الآلة يجعل المشتري يعود مرارا وتكرارا، لقد تطلب الأمر 06 سنوات كاملة حتى يستطيع أن يصنع آلة حلاقة بشفرات منفصلة سنة 1901.

2-كان السيد Howard Johnson مالك صاحب فندق بنيويورك يواجه نفس الأسئلة من مسافرين جدد يقصدون فندقه للمبيت، هال لديك غرفة شاغرة ؟ هل هي مريحة ؟ هل بها ماء ساخن ؟ هل بها مرحاض ؟ هل بإمكاني رؤيتها قبل أن أقرر؟... الخ، لقد فهم السيد Johnson سبب تردد المسافرين الجدد وطرحهم لكل تلك الأسئلة قبل الإقدام على حجز الغرفة، إنهم لا يعرفون خصائص فندقه ولا طبيعة الخدمة التي يقدمها، باختصار إنهم لا يعرفون من أنا ؟ وتناهت إلى عقله فكرة عظيمة، لماذا لا أقوم بإنشاء نفس الفندق في العديد من المدن ؟ بنفس الديكور، بنفس الخدمات، بنفس السعر، وبذلك يكون السيد Johnson هو صاحب فكرة السلاسل الفندقية بداية سنوات العشرينات من القرن الماضي.

3-في سنة 1921 وبينما كان الشريكان Gamble & Procter قد انطلقا في نشاطها قررا أن ينشأ مخبر لتطوير المنتجات الجديد، وفي سنة 1930 قاما الشريكان بالقيام بأول استقصاء يوجه المستهلكين، قصد معرفة رأيهما حول منتوجهما الجديد غسول Chipso.

لقد تطورت العلاقة بين المنظمة والسوق بمرور الزمن، وقد أدى هذا التطور إلى تطور نظرية التسويق وإثرائها، ويقسم العديد من كتاب التسويق المسار التاريخي لتطور نظرية التسويق في الو.م.أ تحديدا باعتبارها المهد الأول لولادة هذه النظرية إلى المراحل المبينة أدناه.

2-1-1-1-1- التوجه الإنتاجي (Optique production):

يفترض هذا التوجه أن المستهلك يختار المنتجات على أساس سعرها، لذلك لا بد من الإهتمام بكيفية تحسين وزيادة الطاقات الإنتاجية للمنظمة ما دام أننا نبيع كل ما يتم إنتاجه.

لقد ساد هذا التوجه بداية القرن 20 وحتى نهاية العشرينات منه بسبب تفوق الطلب على العرض، وما قاله H Ford شاهد على ذلك " بإمكان أي أمريكي أن يختار لون السيارة التي يرغب في شرائها شريطة أن تكون السيارة Ford سوداء"، ولعل ما ميز تلك الفترة:

1-الطلب > العرض ومجمل أو أغلب المنتجات المعروضة تدخل في خانة الضروريات التي لا عنى عنها.

2-القوة التفاوضية للمنتجين > القوة التفاوضية للمستهلكين، فالسوق كان سوق مهيمنا عليه من طرف المنتجين.

3-تأثير عناصر ومؤثرات المحيط الخارجي ضعيف على المنظمة، ذلك أنها شبه ثابتة.

4- الهدف الأساسي للمنظمة التقليل والتحكم في التكاليف من خلال العمل على الإستفادة من مزايا اقتصاديات السلم (Economie d'échelle) ولا حاجة لإدارة تجارية، وقد ترجم هذا الهدف من خلال:

5- الأولوية للتنظيم ثم التنظيم (المدرسة التيلورية).

6- سيطرة المهندسين على المناصب المفصلية داخل المنظمة.

و قد تأثر هذا التوجه كثيرا بالفكر الإقتصادي السائد آنذاك خصوصا قانون المنافذ ل JS Saye وقاعدته" كل عرض يخلق طلبا له"، غير أن هذا التوجه سرعان ما اندثر بفعل الأزمة الإقتصادية العالمية سنة 1929 ليحل محله توجه آخر.

2-1-1-1-2- التوجه البيعي (Optique de vente):

ويسمى كذلك في بعض الكتابات

الموجة الأولى للتسويق، يقوم هذا التوجه على افتراض أساسي مفاده أن المستهلك لن يقوم بشراء المنتوج إلا إذا قامت منظمة الأعمال ببذل جهود ترويجية وبيعية من أجل إقناعه بالشراء، ذلك أن العديد من البدائل ومن الأشباه للمنتوج المنظمة قد تتواجد في السوق، لذلك فقد تم تطوير مجموعة من التقنيات والأدوات التي تحض المستهلك على الشراء ومنها الهدايا، التخفيضات...الخ.

لم يعد الإهتمام بزيادة الطاقات الإنتاجية هدفا في حد ذاته بل يجب إيجاد الشكل التجاري الفعال، القادر على تصريف المنتجات في السوق لذلك لا بد من:

1- إيجاد الوسائل اللازمة التي تحرض المستهلك على الشراء.

2- لا بد أن ينسى المستهلك غير الراضي سريعا عدم رضاه.

3- أن لا ينقل المستهلك غير الراضي عدم رضاه للآخرين.

4- أن يكون بحوزة المنظمة مجموعة من المستهلكين الحاليين و/ أو المحتملين الذين يمكن أن يقوموا بالشراء عدة مرات سواء بشكل متتالي أو دفعه واحدة.

وقد تميزت الفترة التي ساد فيها هذا التوجه بالخصائص الرئيسية التالية:

5- الطلب ≈ العرض: مع ظهور بعض المنتجات التي تدخل في خانة الكماليات.

6- أضحى البائع القوة الرئيسية والمهمة بين أطراف السوق الأخرى (المنتج والمستهلك).

7- المصلحة التجارية– إن وجدت– عليها أن تجتهد في تصريف المنتوج.

8- ظهور بعض تقنيات الترويج وازدياد استعمالها بشكل متسارع كالإشهار، المسابقات الهدايا...الخ.

9- بداية التأسيس لمنهجية التسويق خصوصا مع ظهور " بحوث التسويق".

لقد ساد هذا التوجه مع ظهور الأزمة الاقتصادية العالمية بداية من سنة 1929 ودام حتى الفترة التي أعقبت نهاية الحرب العالمية II بقليل (نهاية الأربعينيات)، ثم حل محله التوجه التسويقي.

2-1-1-1-3- التوجه التسويقي(Optique Marketing):

يقوم التوجه التسويقي على فكرة أساسية

مفادها " إنتاج ما يمكن بيعه"، بمعنى أنه " إذا لم يرغب الأفراد بالسلع والخدمات التي تقدم لهم أو تعرض عليهم فإنهم لن يشتروها"، هذه الفكرة الأساسية تحوي في جوهرها ثلاثة أفكار جزئية هامة وهي:

- **التركيز على المستهلك:** إذ لا بد من اعتبار إشباع رغبات المستهلك المهمة الأساسية للمنظمة ويجب أن تعمل على تلبيتها على أكمل وجه ممكن من وجهة نظر هذا المستهلك أو على الأقل بشكل أفضل من المنافسين، وهكذا أصبح يلاحظ أن المستهلك أصبح بؤرة الإهتمام بعد أن كان على الهامش، بالنظر إلى أن المستهلك أضحى أكثر إلحاحا مقارنة عما

كان عليه الحال في الأجيال السابقة، أضحى يتمتع بمستوى تعليمي أعلى، يتصفح الجرائد، يستمع للراديو، يشاهد التلفاز...الخ.

- **القيام بنشاط متكامل:** فلابد من تحديد الكيفية التي سيتم إتباعها لإشباع هذه الرغبات وتصميم الحاجات التي يمكن أن تترجم تلك الرغبات بشكل ملائم، وهذا يشكل مسؤولية كافة العاملين بالمنظمة وليس قصرا على إدارة التسويق وحدها.
- **الربحية تتحقق عبر إرضاء المستهلك:** فتحقيق أهداف المنظمة بل ووجودها وبقائها مرهون بإشباع تلك الرغبات، "ولتعلم المنظمة أن حيازة حصة سوق في المدى طويل أفضل بكثير من تحقيق أرباح في المدى القصير".

وأهم خصائص المرحلة التي نشأ فيها هذا التوجه :

1- العرض > الطلب: فقد تجاوز العرض الطلب نظرا لكثافة النسيج الصناعي، وأضحى من الضروري مواجهة منافسة متزايدة وشرسة، استطاعت أن تطور نفسها كما وكيفا.

2- القوة التفاوضية للمستهلك > القوة التفاوضية للمنتج: ذلك أن المستهلك وجد نفسه أمام العديد من الخيارات وظهرت صفة "المستهلك الملك" (السوق سوق مستهلكين).

3- تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة، والإهتمام أكثر فأكثر بالبحث عن قطاعات سوقية لازالت غير مشبعة أو مشبعة جزئيا، على إثرى ذلك تزايد دور ومكانة إدارة التسويق داخل المنظمة.

4- دورة حياة الغالبية من المنتجات أضحى أقصر مقارنة بدوراتها في التوجهات السابقة.

5- السعر لم يعد العامل الفاصل الوحيد في عملية إتخاذ الشراء.

6- تعظيم الإنتاج لم يعد الهدف الرئيسي، بل انتقل الإهتمام بالتوازي إلى البحث عن كيفية ضمان اتصال أفضل بالمحيط الخارجي ومراقبة واستشعار التغيرات التي قد تطرأ في رغبات المجتمع السوقي.

7- أضحى المحيط الخارجي للمنظمة هو ما يفرض بشكل أو بآخر طبيعة المنتجات التي تجب على المنظمة توفيرها، فتصميم المنتجات لم يعد حكرا على أصحاب المخابر ومراكز البحث والتطوير داخل المنظمة بل صار من اختصاصات إدارة التسويق كذلك (التصميم التجاري).

وما تجدر الإشارة إليه، أن هذا التوجه قد ساد من بداية سنوات الخمسينات حتى بداية سنوات التسعينات ليتم تطوير هذا التوجه وإثراءه بأبعاد وجزيئات جديدة.

2-1-1-1-4- التوجه الإجتماعي للتسويق: (Optique sociales du marketing):

ندرة الموارد، التلوث البيئي، الضغوط المتزايدة من جمعيات حماية المستهلك، تصاعد الدور الإجتماعي للدولة، وغيرها كثير سمات أصبحت تميز وبشكل كبير المجتمع البشري في العقود القليلة الأخيرة، وبسبب هذه السمات بدأ يطفو إلى السطح تساؤل حول ما إذا كانت منظمات الأعمال والتي تعتنق إلى غاية هذه اللحظة التوجه التسويقي، تعمل بالضرورة لفائدة ومصلحة المستهلك، بل ولفائدة ومصلحة المجتمع ككل.

مثال: مأكولات الهامبرغر الشهيرة يتم تغليفها بورق الألمونيوم ثم توضع في علب الورق المقوى لكي تبقى ساخنة لحظة وصولها إلى المستهلك.

تعتبر جمعيات حماية المستهلك أن تغليف الهامبرغر مرتين فيه استنزاف غير مباشر لأموال المستهلك ما دام أن المستهلك يدفع السعر المحدد من قبل المنتج والذي يحوي أوتوماتيكيا على تكلفة ورق الألمونيوم وتكلفة الورق معا.

كما تعتبر جمعيات حماية البيئة أن عملية التغليف بتلك الطريقة فيها إهدار لمورد من موارد الطبيعة أولا وهو الورق من جهة، ومن جهة ثانية فيها تهديد بيئي بسبب المخلفات الكبيرة من الورق والألمنيوم بعد عملية الإستهلاك.

وقد أدت الإنتقادات بالعديد من المختصين في مجال التسويق إلى البحث عن بديل أو توجه جديد يحل محل التوجه التسويقي بشكله القائم، لذلك نادى البعض "بالتوجه الإنساني في التسويق"، ونادى البعض الثاني "بالإستهلاك الذكي"، وقال البعض الثالث "بالتوجه الإيكولوجي للتسويق"، غير أن المصطلح الذي لاقى رواجا كبيرا هو "التوجه الإجتماعي للتسويق" لصاحبيه Kotler و Dubois.

ويرى Kotler و Dubois أن التوجه الإجتماعي للتسويق لا يتعارض مع التوجه التسويقي في جوهره، كل ما هنالك أن المنظمة التي تتبع هذا التوجه تسعى إلى اكتشاف رغبات وحاجات المستهلك وإشباعها بطريقة تضمن لها تحقيق أهدافها وتساهم في المحافظة بل وتحسين مستوى رفاهية المستهلك في المديين القصير والطويل.

2-1-1-2- ماهية التسويق:

لقد تعددت وتنوعت التعاريف التي قدمت في محاولة لتحديد وصياغة تعريف لمصطلح التسويق، ولعل من أهم وأبرز الأسباب التي كانت سببا وراء هذا التنوع :

1- مسار التطور التاريخي للعلاقة التي حكمت وتحكم علاقة المنظمة بالسوق.

2- مصطلحي الحاجة والرغبة.

3- صفة المعرف، بمعنى أن يكون أكاديميا أو إداريا.

والمتصفح للعديد من التعاريف المقدمة، يلاحظ أن هذه التعاريف قد قدمت التسويق كوظيفة من وظائف المنظمة أو كمجموعة من الأدوات، والتي ترمي في الأخير سواء باعتباره وظيفة أو كمجموعة من الأدوات إلى إرضاء رغبات وتلبية حاجات المستهلك.

ومن المفيد بل من الضروري بمكان أن يستعرض المرء بعض المصطلحات الهامة التي تعد بمثابة مفاتيح هامة للوقوف بأفضل شكل ممكن على مصطلح التسويق حتى قبل أن يحاول المرء تعريف التسويق ذاته.

2-1-1-2-1- مفاهيم أساسية:

حتى يتسنى تقديم أو حتى استعراض بعض التعاريف لمصطلح التسويق، يعتقد الباحث أنه من الضروري التطرق ولو باختصار لبعض المصطلحات المستعملة كثيرا في الأبجديات التسويقية.

وبداية وجب التعرف على مصطلح الرغبة، ذلك أن بداية الإهتمام بهذا المصطلح هو من سمح ببداية عصر التسويق، إنه نقطة البداية لصياغة نموذج جديد في تسيير المنظمة والذي – وكما سبق استعراضه – كان يعتمد على تعظيم الإنتاج لتقليل التكاليف ومن ثم تعاظم الأرباح.

ويعد مصطلح الرغبة العنصر الأساسي الذي غير نظرة المنظمة في تعاملها مع السوق ونبهها إلى ضرورة عصرنة نموذج التسيير بها، و باختصار" الحاجة هي ذلك الشعور بالحرمان من شيء وجب تحقيقه وتلبية أو إرضاء يسمح للشخص بالعودة إلى وضع التوازن الأصلي أو السابق".

مثال: الأكل.

وتعد الحاجة من الأشياء أو من المكونات الأساسية لأي إنسان، تتحدد وتتطور بتطور المحيط الذي يعيش فيه الإنسان، لذلك فليس من الغريب أن يجد المرء العديد من الأعمال التي حاولت تصنيف الحاجات الإنسانية.

وفي هذا الصدد، وكما سبق استعراضه في موضع سابق، تصدرت أعمال Maslow وهرمه للحاجات رأس القائمة، وبالإضافة إلى هرم الحاجات يمكن أن يجد المرء تصنيفات أخرى ومنها:

1- التصنيف التقليدي: من الشائع في الأعمال التي طرحت في سياق علم النفس أو علم الإقتصاد أن يتم تقسيم الحاجات الإنسانية إلى أصناف 03 :

- ✓ الحاجات الضرورية : أو الحاجات الأساسية أو الفزيولوجية، وهي الحاجات التي لا يمكن أن يستغنى عنها المرء بل لا يمكن أن يعيش دونها، كحاجة الإنسان للأكل، التنفس...الخ.

- ✓ الحاجات الثانوية : أو الحاجات المادية، وهي الحاجات التي لا يشكل إشباعها أمرا حيويا، وضمنها نجد حاجة الشخص للملابس، الذهاب إلى السينما، الالتقاء بأشخاص جدد...الخ.
- ✓ الحاجات الكمالية: وهي الحاجات التي تدخل ضمن خانة الأحلام التي قد تكون بعيدة المنال لشخص ما، سيارة من الطراز الرفيع، منزل بمسبح...الخ.

وقد ينتقل الشخص من صنف إلى آخر صعودا أو نزولا بحسب تغير الدخل الذي يحصل عليه.

2- الحاجات الأربع عشر ل Virginia Henderson:[1] هو نموذج اقترحته Henderson سنة 1947 بالو.م.أ، وبحسب هذا النموذج فإن الحاجات الأساسية يمكن تصنيفها أو تقسيمها إلى أربعة عشر صنفا بإمكان أهل الطب والتطبيب الإستعانة بها من أجل تطوير أدوية جديدة أو من اجل إجراء الإسعافات الأولية اللازمة.

وقد أعدت V. Henderson هذه الأصناف الأربع عشر بالإعتماد على نظرة هجينة تجمع بين المقاربة البيولوجية أو الفزيولوجية (الحاجات الأساسية)، المقاربة البسيكولوجية (الحاجات الثانوية)، والمقاربة الروحية (الراحة النفسية، التطور الذاتي).

والنموذج المقترح يعتمد على مصطلح إشباع الحاجة، بمعنى القدرة والسعي للقضاء على الحرمان، أو الإحتفاظ وحتى تحسين حالة الشخص، ويضم النموذج أربعة عسر صنفا للحاجات:

- ✓ التنفس: حاجة الشخص للأوكسجين مصدر الحياة الخارجي الأساسي لحياته.
- ✓ الأكل والشرب: بمعنى حاجة الشخص للحصول على الطاقة اللازمة للقيام بأنشطته المعتادة.
- ✓ الإقصاء: بمعنى حاجة الشخص لقدرة ذاتية على تخليص جسمه من الفضلات التي يفرزها الشخص جراء استهلاكه للطاقة المحصل عليها.

---

[1] Henderson, V, la nature des soins infirmiers (traduction de l'édition américaine « the principales and practice of nursing de 1994), paris, enter- éditions, 1994, p 30-32.

✓ الحركة: بمعنى حاجة الشخص للحفاظ على دورة دموية مناسبة وملائمة للحركة.

✓ الراحة: وتعني الحاجة لتسيير التعب والاحتفاظ بالمخزون الطاقوي الملائم.

✓ اللبس: أي الحاجة للحصول على واقي يحمي الجسم من المؤثرات الخارجية، ويسمح للشخص إنشاء هوية شخصية وخاصة.

✓ الحفاظ: الحفاظ على حرارة الشخص بشكل يسمح له بالحركة والنشاط.

✓ النظافة: وتعني الحصول على مستوى نظافة مقبول يدعم الهوية الشخصية.

✓ تحاشي الأخطار: أي الحاجة للحفاظ على اندماجه الفزيولوجي والمعنوي.

✓ الإتصال مع أمثاله: بمعنى الحاجة ليكون الشخص مفهوم أو يكون قادرا على إيصال فهمه للآخرين.

✓ التصرف بناءا على معتقداته وقيمه: بمعنى حاجة الشخص على التعرف وإيصال قناعته، معتقداته وقيمه.

✓ الإنشغال: أي أن يكون للشخص أشياء تمثل قضايا أو نشاطات يحرص على الإهتمام بها.

✓ التنويع: قدرة الشخص على الإسترخاء والإستمرار في أنشطة يشكل القيام بها رضى شخصي.

✓ التعلم: قدرة الشخص على التعلم من حدث، قضية، مشكلة، من أجل الإستفادة والتكيف مع التغيرات التي قد تحصل.

وبرغم تعدد التصنيفات فإن الحاجة في حد ذاتها تبقى محل الحكم الشخصي، وقد يكون لكل مرء التصنيف الخاص به، فالحصول على مسكن به تدفئة مركزية، به قنوات مياه 24/24، به هاتف، انترنيت من الأمور الضرورية أو المطلوبة في بعض الدول المتقدمة وبذلك فإنه يدخل ضمن خانة

الحاجات الضرورية، فإن الحاجة نفسها قد تكون من الكماليات التي تدخل في دائرة الأحلام البعيدة أو الصعبة المنال حتى في بعض المجتمعات الأخرى الأقل تقدما.

ويلتصق بمصطلح الحاجة مصطلح الرغبة الذي يمكن أن يعرف بأنه "ذلك الضغط المتولد بفعل الشعور بالحرمان"[1]، أو بتعبير آخر الرغبة هي ذلك الدافع المحرك أو المحرض للشخص من أجل السعي للحصول على ما يعتقد أنه كفيل على القضاء على ذلك الشعور بالحرمان، وأن يعيد له حالة التوازن الطبيعية أو الأصلية.

وقد ينظر الكثير إلى الرغبة بنوع من السلبية، باعتبار أنها مصدر ضغط أو ألم ما لم يحصل الشخص على ما يلبي به حاجته، ولا يمكن إشباعها كلها أو حتى لا يمكن الوصول إلى ما يمكن أن يعتقد أنه كفيل بإشباعها في بعض الحالات.

وهذه النظرة السلبية قد تدفع المرء إلى أن يطرح بعض الأسئلة الحيوية من قبيل:

1- هل يجب التفرقة بين رغباتنا الحقيقية والخاطئة؟

2- هل التقليل من رغباتنا هو واجب معنوي فقط؟

3- هل التقليل من رغباتنا وحصرها هو السبيل الوحيد نحو السعادة والرضا؟

بشكل أولي الإجابة عن هذه الأسئلة قد يمكن تقسيمها إلى قسمين:

4- قسم يرى بأن التقليل من رغباتنا وحصرها هو الطريق الأفضل لتحقيق السعادة.

5- قسم ثاني يرى بأنه لا يمكن التقليل من رغباتنا وحصرها، فهي أشياء طبيعية في أي شخص.

وعلى كل حال فإنه يمكن القول أن الحاجات أشياء أصلية في الشخص، موجودة فيه بالطبيعة، يتقاسمها تقريبا كل البشر، موجودة فيهم قد تظهر أحيانا وتختفي أحيانا أخرى ولكنها تظل دائما

---

[1] Vendramin, Luc, Désir et besoin : (http:/www.glocitus.com/newssite/desir-et-besoin-html) le 08-04-2008.

موجودة، أما الرغبات فقد لا توجد في الشخص في محيط أو ظرف أو مجتمع معين، ولكنها تستيقظ بمجرد أن ينتقل هذا الشخص إلى محيط أو ظرف أو مجتمع آخر، لذلك فهي قد تكتسب أو تولد بفعل التغير الذي يحصل في حياة وفلسفة الشخص وفي البيئة والمحيط الذي يعاصره.

ومن الإختلافات الرئيسية بين الحاجة والرغبة، أن جوهر الحاجة يكسب بعدا وظيفيا، بمعنى أن تترجم لدى الشخص بوظيفة يجب أن تؤدى، لذا لا يمكن أن تبدل أو تحل محلها حاجة أخرى، أما الرغبة فإنها تحمل بعدا رمزيا، ينتج من خلال ما يمكن أن يحمله الشيء المراد الحصول عليه من دلالات، قيم، رموز، حالة ذهنية...الخ.

مثال1: لنفترض جزائري وأمريكي يسافران معا إلى فرنسا وحان وقت الغذاء، اقتنى الإثنان أكلا، ثم قررا أن يشتريا بعض المشروبات الغازية، وقد فتحا الثلاجة التي توجد بها قوارير المشروبات الغازية فوجدا بها coca cola و hamoud.

كلاهما يحتاج للمشروبات الغازية (الحاجة للشرب) ولكنهما قد يقتنيان منتجين مختلفين، فالجزائري قد يشتري hamoud لأنه يحمل لديه دلالات معينة (كالرغبة في استرجاع ذكريات الطفولة أو الشباب في الجزائر)، بينما يقدم الأمريكي على تناول coca cola لأنها تفكره بموطنه الو م أ.

مثال2: لنفترض شخصا معينا لديه مبلغ من المال يرغب في الحصول على بذلة كلاسيكية، فإنه وإذا ما اقترح عليه بذلة ذات صنع إيطالي وأخرى ذات صنع تركي، فإن الشخص وبغض النظر عن كونه ملزم بالحصول على تلك البذلة (الحاجة للملبس) فإنه قد يختار الحصول على البذلة الإيطالية نظرا لما تحمله من دلالات شخصية لدى الآخرين (الرغبة في الحصول على وضعية معينة بين الآخرين، التقدير، الإحترام...الخ) حتى ولو تطلب من الأمر اقتراض مبلغ إضافي من المال.

ويعد مصطلحي الحاجة والرغبة بناءا على ما سبق من المصطلحات الهامة جدا ونقطة الإنطلاق لأي نشاط أو مجهود تسويقي داخل المنظمة.

2-1-1-2-2- محاولة تعريف التسويق:

عرف التسويق بالعديد من التعاريف حتى أن Crosiere قد أحصى منها ما يربو عن الخمسين سنة 1975 [1]، وقد حملت هذه التعاريف العديد من التوجهات، فمنهم من يرى أن التسويق فلسفة، حالة ذهنية، نشاط أو وظيفة داخل المنظمة، مجموعة تقنيات، علم...الخ.

وعندما يجد المرء نفسه أمام هذا الكم الهائل من التعاريف، ليس عليه إلا أن يعتمد على معايير معينة لتصنيف وتجميع هذه التعاريف في مجموعات متجانسة، وقد تتنوع هذه المعايير بين أن يلجأ المرء إلى تقسيم هذه التعاريف باستعمال معيار:

6- علم أو فن.

7- مجموعة من الأنشطة والتقنيات أو مسار منهجي.

8- التوسع أو الضيق.

إلا أن الباحث يرى أنه من الأفضل تناول التعريف من خلال التوسع أو الضيق، بمعنى أن تصنف التعاريف إلى ضيقة أو واسعة، ذلك أن التسويق قد تجاوز مرحلة كونه علم يعتمد على أسس وقواعد علمية أو مجرد فن ومهارة شخصية بعيدة عن قواعد العلم، كما أنه تجاوز الحكم بكونه مجموعة من التقنيات يلجأ إليها لتصريف أو بيع المخزون ليصبح مسار منهجي ينطلق من نقطة بداية ويرغب في الوصول إلى نقطة نهاية معينة.

1-التعاريف الضيقة: ولعل أبرزها:

---

[1] BOUKHAOUA, S, le Marketing, revue Economica, Mars- Avril 1996, p 07.

1- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق AMA لسنة 1950:" التسويق هو وضع الأنشطة الموجهة لتوحيد وتحقيق انسياب كمعيار السلع من المنتج نحو المستهلك أو العميل".[1]

2- تعريف Stanton:" التسويق داخل المؤسسة: هو عملية وضع الأنشطة التي تهتم بضمان وصول السلع بصفة مربحة وعلى أسس علمية من أجل إرضاء الطلب المعبر عنه حاليا أو مستقبليا.[2]

وقد تعرضت التعاريف التي يمكن أن توضع في هذه المجموعة لعديد من الإنتقادات كونها:

1- لم تعد صالحة ولا تتماشى وتطور علاقة المنظمة بالسوق، خصوصا مع ظهور الإتجاه التسويقي أو التوجه الإجتماعي للتسويق.

2- تركز على تدفق السلع التي يتم إنتاجها فعلا أي أن التسويق نشاط يبدأ بعد العملية الإنتاجية، وهو ما يجعل التسويق والبيع مفهومين متطابقين، بل ويؤديان نفس الغرض ألا وهو بيع ما تم إنتاجه فعلا، ومن ثم فما الحاجة إلى استحداث مصطلح أو تسمية جديدة إن كان القديم يفي بالغرض ؟.

3- تعكس سيطرة الباعة على السوق (أي أن السوق هو سوق بائعين وليس مشترين)، ولعل هذا كان مقبولا قبل الفترة التي سبقت ح ع II باعتبار أن معظم المنتجات التي كان يتم إنتاجها في تلك الفترة (و تحديدا في الو.م.أ) تدخل ضمن دائرة الحاجات الأساسية (غذاء، لباس...الخ)، غير أن تغير الظروف بعد نهاية ح ع II والطفرة الإقتصادية التي حصلت بها عجل بظهور

---

(1) Petrof, J V, Comportement du consommateur et marketing, 5ème édition, Les presses de l'université de Laval, 2002, p45.

(2) STANTON, W, fondamentales in marketing, 5M Edi, N Y, 1981, p 13.

مصطلح "المجتمعات الشرهة"، وهو وصف أطلق للدلالة على تزايد وتوسع نطاق حاجات المستهلك الأمريكي وصعوده نحو طبقة الحاجات الثانوية والكمالية.

4- تجعل من التسويق نشاط محتكر من قبل المنظمات التي تقدم سلعا فقط أي تلك التي تقدم منتوجا ماديا، أو أنه نشاط محتكر من قبل المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الربح فقط، ولكن وبمرور الزمن توسعت رقعة التسويق لتشمل المنظمات العاملة في مجال الخدمات (المنتوج غير المادي) والمنظمات اللاربحية (الجمعيات مثلا).

وانطلاقا من الإنتقادات السابقة ظهرت العديد من التعاريف الجديدة، وهي التي تدرج ضمن مجموعة التعاريف الواسعة.

2- التعاريف الواسعة: في الحقيقة تقف العديد من العوامل والمؤثرات التي دفعت بأهل الإختصاص في الحقل التسويقي إلى البحث عن تعاريف جديدة تكون أقرب ما يكون إلى روح وفلسفة التسويق، فضلا عن المسار التاريخي الذي حكم تطور العلاقة بين المنظمة والسوق والذي أثر على النظرة التسييرية داخل المنظمة وانتقالها من التركيز على تعظيم الطاقات الإنتاجية كوسيلة لتحقيق الربحية إلى التركيز على اكتشاف وإرضاء حاجات ورغبات المستهلك كمدخل لتحقيق الأرباح ومن ثم البقاء والإستمرارية.

ويقف عاملي:

- توسع وتزايد عدد الأنشطة الملقاة على عاتق الإدارة التسويقية داخل المنظمة بفعل التحول الذي حصل في النظرة التسييرية داخل المنظمة.
- توسع استخدام الفكر التسويقي في المنظمات الربحية وغير الربحية على حدى سواء، وبالتالي توسع قائمة ومدونة المنتجات التي يمكن أن تكون موضعا للنشاط التسويقي.

كأحد أبرز الأسباب والدوافع لضرورة إصدار تعاريف جديدة لمصطلح التسويق لتتلاءم والمعطيات الجديدة.

1- توسع وتزايد الأنشطة داخل الإدارة التسويقية: ظل الخلط ولزمن طويل قائما بين التسويق والبيع، فقد كان ينظر إلى التسويق كمرادف لعملية البيع، حيث كان يقتصر على:

- ✓ ضمان التوزيع المادي للمنتوج (سلعة مادية).
- ✓ انتقال الملكية القانونية من البائع نحو المشتري (بواسطة الفوترة).

بمعنى آخر فإن التسويق كان يبدأ بعد عملية تصنيع المنتوج، وبعد أن يكون سعر بيعه قد تحدد، وينتهي عندما يتم فوترة المشتريات (للمستهلك)، وبالإضافة إلى هذه المهام الأساسية يمكن أن يقوم ببعض الإشهار والترويج لهذه المنتجات كنوع من الدعم لأعمال وأنشطة القوة البيعية.

غير أن مسيري منظمات الأعمال بدؤوا يدركون شيئا فشيئا أن الإحتفاظ أو حتى تطوير أسواق جديدة لا يمكن أن يتم بضمان سهولة انسياب المنتجات نحو المشتري وبأسعار قد حددت سلفا من طرف واحد، بل يجب وقبل القيام بأي من ذلك أن يتم استقراء حاجات ورغبات الأشخاص، ماذا يريدون؟ ماذا يرغبون؟ كيف يشترون؟ لماذا يشترون؟ وغيرها من الأسئلة.

وبذلك فقد بدأت أنشطة ووظائف إدارة التسويق تتوسع شيئا فشيئا، حتى أن بعضا من تلك الأنشطة بدأت تأخذ بعدا وصبغة إستراتيجية، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم الأنشطة التسويقية إلى إستراتيجية وعملية.

"جدول" رقم (43): توسع الأنشطة الوظيفية للإدارة التسويقية.

التسويق الإستراتيجي	– تحليل المتغيرات البيئية الخارجية من أجل تحديد مصفوفة الفرص/التهديدات. – تحليل المتغيرات البيئية الداخلية من أجل تحديد مصفوفة نقاط القوة/الضعف. – تحديد البدائل الإستراتيجية الملائمة. – التقييم والرقابة.
التسويق الميداني	– تصميم المنتوج (تجاري وفني). – تسعير المنتوج. – التوزيع. – الإتصال التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث.

2– إنتقال الفكر التسويقي إلى قطاعات أنشطة جديدة : في نفس الوقت الذي شهدت فيه الأنشطة الوظيفية للإدارة التسويقية، فإن الفكر التسويقي في حد ذاته لم يعد مقتصر الإستعمال على المنظمات الإنتاجية الربحية، بمعنى تلك المنظمات التي تقدم منتوجا ماديا (سلعا) ويشكل التحقيق الربح هدفها الأساسي بل تعدى ذلك ليصبح مستخدما من قبل المنظمات التي تقدم منتوجا معنويا (خدمات، أفكار) وحتى من قبل تلك التي تقدم منتجات (ملموسة أو غير ملموسة) ولكنها لا تجعل الربح من أولوياتها.

"جدول" رقم (44): أمثلة على توسع الفكر التسويقي نحو قطاعات أنشطة جديدة.

- السلع الواسعة الإستهلاك (أكل، لباس، معدات... الخ).
- المواد الأولية (التسويق الصناعي).
- خدمات (بنوك، مستشفيات، مكاتب خبرة، وكالات سفر وسياحة...الخ).

- أحزاب سياسية.
- جمعيات خيرية.

المصدر: من إعداد الباحث.

لقد قدمت العديد من التعاريف الحديثة للتسويق، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

1- التعريف الثاني للجمعية الأمريكية للتسويق AMA (1985): " التسويق هو مسار تخطيط ووضع تصميم المنتوج، تحديد السعر، توزيعه والترويج له سواء كان هذا المنتوج أفكار السلع، خدمات، من أجل تحقيق عملية تبادل تحقق أهداف ومصالح الطرفين المستهلك والمنظمة.[1]

ومن الواضح أن هذا التعريف قد تفادى الإنتقادات الذي تعرض لها التعريف الأول، إلا أنه قد أهمل ضرورة إدماج البعد الإجتماعي للتسويق تماشيا مع التوجه الحديث للفكر التسويقي.

2- تعريف Kotler و Dubois : من دون شك يبقى تعريف Kotler وزميله Dubois الأكثر شيوعا واستخداما منذ ظهوره، وقد قدما الكاتبان تعريفان للتسويق، الأول من زاوية اجتماعية تحاول تعريف التسويق في ظل الطبعة الحديثة التي اصطبغت بها علاقة المنظمة بسوق (التوجه الإجتماعي للتسويق) ، والثانية من زاوية تسييرية أو وظيفية تتناول التسويق كوظيفة من وظائف المنظمة (نظرة كلية وجزئية)، فالتعريف الذي ينظر للتسويق من زاوية اجتماعية يرى أن التسويق هو ذلك "الميكانيزم الإقتصادي والإجتماعي الذي يقوم بواسطته الأشخاص والمجموعات بإشباع حاجاتهم ورغباتهم بعد إنشاء وتبادل المنتجات وأشكال القيمة الأخرى مع الآخرين" [2]، وهذا التعريف حتى وإن كان لا يشير إلى مكونات ذلك الميكانيزم إلا أنه يتطابق والتوجه الحديث للتسويق.

---

(1) Petrof, op cité, p87.

(2) Kotler, P & Dubois, B , marketing management, 10 ème édition, Paris, Publi-Edi Union, 2000, p 40.

وأما التعريف الذي ينظر للتسويق من زاوية تسييرية فينص على أن التسويق " تحديدا الإدارة التسويقية هو التحليل، التخطيط، التنفيذ والرقابة على برامج التسعير، التوزيع، والترويج، لتحقيق تبادل واعي لفكر، سلعة، خدمة قادرة على إشباع حاجات ورغبات الأفراد أو المنظمات" [1].

وما يلاحظ على هذه التعاريف أو مثيلاتها من التي تشكل المجموعة الواسعة أنها :

1- تجعل منطلق ومنتهى النشاط التسويقي حاجات ورغبات المستهلك.

2- تنظر إلى التسويق كمجموعة من الأدوات، التقنيات، الخطوات، أي أنها تحاول أن تضفي الصفة العلمية على النشاط التسويقي.

وفي اعتقاد الباحث أن التسويق بقدر ما هو نشاط إداري وعلم، بقدر ما هو فن، فلابد أن يعرف رجال التسويق متى يقتحمون أسواقا جديدة، متى ينزلون بعلامة جديدة، متى يقدمون منتوجا جديدا، متى يضيفون فوائد جديدة للعرض، فالتسويق علم مبني في شق منه على المعرفة العلمية المنهجية للوصول إلى حقائق موثوق فيها ومقبولة في ميزان المنهج العلمي، ولكنه كذلك قائم في شقه الآخر على التجارب والإبداع الإنساني، خصوصا ما تعلق بتصميم المنتوج، فالمنتوج وتحت الصورة أو الشكل الذي نود أن نقدمه تحتها للمستهلك يعكس إدراكا واعتقادا-إنطلاقا من تحليلات شخصية إلى جانب تحليل المعطيات العلمية التي تم جمعها سابقا- بأنه قادر على تلبية حاجات ورغبات المستهلك، لذلك فقد يتطلب تعلم التسويق يوما واحدا، إلا أنه ولسوء الحظ قد يتطلب عمرا بأكمله لكي يجيده المرء ويبرع فيه.

وقبل الوصول إلى محاولة تقديم تعريف نعتقد أنه قد يترجم أو قد يقترب من تقديم صورة صحيحة عن التسويق، لابد وأن نحدد بعض أهم الخصائص المرتبطة بالفكر التسويقي:

---

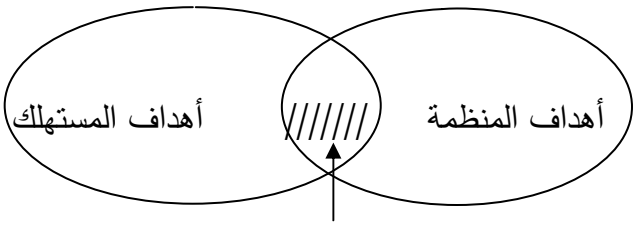
[1] Kotler & Dubois, op cité, p 40.

1- يجب أن يكون الهدف الأساسي لأي منظمة إنشاء قيم (سلع، خدمات، أفكار...الخ) تسمح بتلبية حاجة وإشباع رغبته في سوق معين، بمعنى أن المحيط الصحي الذي يمكن أن يوجد فيه التسويق لابد وأن يكون العنصر الأساسي فيه حاجات ورغبات المستهلك، لأن الربحية ومن ثم النمو وتحقيق الإستمرارية لا يمكن أن تتأتى إلا عن طريق إرضاء المستهلك.

2- أن الفكر التسويقي هو ترجمة لمنطقة تقاطع الدائرة التي تضم أهداف وطموحات وآمال المستهلك، والدائرة التي تضم أهداف وطموحات المنظمة اقتصادية كانت أم اجتماعية.

3- أن يكون الفكر التسويقي قادرا على التأثير وقادرا على تعديل الآلة الإنتاجية للمنظمة، وليس العكس حتى لا نعود إلى مرحلة التوجه الإنتاجي أو البيعي.

4- عندما يقدم المستهلك على اقتناء منتوج ما، فإنه لا يريد الحصول على المنتوج في حد ذاته، بل يريد الحصول على حل لمشكلة لديه (سواء كانت ذات طابع مادي و/أو معنوي)، ومن ثم على رجل التسويق أن يدرك أن المنتوج الذي يقدمه ليس تلك الصفات المادية فحسب بل أن يترجم اعتقادا من قبل المستهلك على قدرة هذا المنتوج على تقديم إضافة أو اقتراح حل لمشكلة قائمة لديه، لذلك فهو يقارن قيمة المنتوج بقيمة المنفعة التي سيحصل عليها.



المنطقة الصحية لتواجد الفكر التسويقي

"شكل" رقم (06): الفكر التسويقي كمنطقة تقاطع أهداف المنظمة والمستهلك.

المصدر: من إعداد الباحث.

وفي ضوء هذه الخصائص الهامة، ودون نسيان أو تجاوز التعاريف الواسعة للتسويق، يمكن القول بأن التسويق "وفي ظل اقتصاد حر، هو ذلك الميكانيزم الإقتصادي والإجتماعي المبني على المعرفة العلمية وعلى التجربة والإبداع الشخصي الذي يسمح للمنظمة باكتشاف ومتابعة تطور حاجات ورغبات الأشخاص في إطار سوق أو قطاع سوقي معين، لاقتراح الحلول (المنتجات) التي تعتقد أنها قادرة على تحقيق منفعة لهؤلاء الأشخاص حتى تتم عملية التبادل بالشكل الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق مصالح الطرفين المتبادلين مادية كانت أو معنوية".

ويشير هذا التعريف بوضوح إلى أن:

1- التسويق لا يمكن أن يكون أو يتم إلا في إطار مناخ اقتصادي تسوده الحرية، فالنمط الإقتصادي المدار مركزيا (الإقتصاد الإشتراكي) لا مكان فيه تقريبا للفكر التسويقي.

2- التسويق ميكانيزم يجمع بين المسار العلمي وبين التجربة الشخصية.

3- الهدف الأساسي لهذا الميكانيزم تحقيق النمو والإستمرارية للمنظمة انطلاقا من اكتشاف ومتابعة حاجات ورغبات الأشخاص حتى يصير بالإمكان اقتراح الحلول التي تحمل منفعة للأشخاص، ولذلك فإن الباحث يعتقد أن رضى المستهلك يمكن أن يتحقق من خلال المعادلة التالية:

رضى المستهلك = حسن اكتشاف ومتابعة حاجات ورغبات الأشخاص + اقتراح حلول ذات منفعة.

4- عملية التبادل لا يمكن أن تتم إلا إذا كانت داخل المنطقة المشتركة لتقاطع دائرة أهداف المستهلك ودائرة أهداف المنظمة، وما على المنظمة إلا أن تحدد هذه المنطقة المشتركة.

وما تجب الإشارة إليه هو أن التسويق أنواع، فهناك تسويق للمنتجات الموجهة للإستهلاك النهائي، وتسويق خاص بالمنتجات ذات الإستهلاك الوسيط (التسويق الصناعي)، وهناك تسويق استراتيجي، وتسويق ميداني أو عملي...الخ، غير أن الباحث وارتباط بأهداف وموضوع الدراسة الحالية

يود أن يستعرض مفهومي التسويق المادي أو تسويق المنتجات المادية (السلع)، والتسويق الخدماتي أو تسويق الخدمات.

2-1-2- التسويق المادي:

بعد أن تقوم المنظمة وتحديدا الإدارة التسويقية بدراسة المتغيرات البيئية (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، الطاقات الإنتاجية الذاتية، المنافسة...الخ)، واستخراج مصفوفة الفرص/ التهديدات ونقاط القوة/ نقاط الضعف، وبعد أن تقوم بتجزئة السوق إلى قطاعات متجانسة، وبعد اختيار البديل الإستراتيجي الملائم لكل قطاع سوقي يتوجب البدء في التنفيذ لما تم التخطيط له.

وبينما يركز التسويق الإستراتيجي الذي يقصد به تلك " العملية التحليلية التي تهدف إلى توجيه المنظمة نحو إرضاء وإشباع حاجات ورغبات المستهلك التي يمكن أن تشكل فرص جيدة لها للنم والبقاء"[1]، بتعبير آخر اختيار أحسن الأسواق/ القطاعات السوقية، اختيار أحسن المنتجات، والأنشطة التي تسمح باستغلال تلك القيم الاستغلال الحسن، يركز التسويق الميداني على إشباع الحاجات والرغبات عمليا، وهذا يعني أن التسويق الميداني هو" عملية تغطي مدى زمني قصير ترمي إلى تطبيق التوجيهات المستمدة من التسويق الإستراتيجي في كيفية خدمة الأسواق أو قطاعات السوق المستهدف"[2] ، و في سبيل ذلك تتم الإستعانة بمجموعة من الأدوات يطلق عليها المزيج التسويقي" "Marketing Mix.

لقد استخدم مصطلح المزيج التسويقي أول مرة من طرف رجل التسويق الأمريكي المعروف " McCarthy" سنة 1960، إذ اقترح تجميع الأدوات التي يمكن للمنظمة بفضلها التأثير على السوق/

(1) Djilti, M^ed Sighir, Marketing Stratégique, Alger, Edi Ibn Sina, 2001, p 08.

(2) Djilti, op cité, p 08.

قطاع السوق المراد خدمته حتى يتسنى لها تحقيق الأهداف الموضوعة في أربعة (04) مجموعات هي:

1- المنتوج (Produit): التصميم، الخصائص، درجة الجودة، العلامة، التغليف...الخ.

2- السعر (Price): تحديد السعر، التخفيضات، شروط الدفع...الخ.

3- التوزيع (Place): قنوات التوزيع، مناطق التوزيع، نقاط البيع...الخ.

4- الترويج (Promotion): الإشهار، تنشيط المبيعات...الخ.

وقد أطلق اختصارا على هذه المجموعة اسم « les 4P » ،(أضيفت إليها 03 مكونات جديدة و الناس، إجراءات التقديم و الوسائل المادية، لذلك أصبح يطلق على المزيج « les 7P »).

ويختلف تصميم المزيج التسويقي لمنتوج مادي (السلع الملموسة) عن تصميم المزيج التسويقي لمنتوج غير مادي (خدمات، أفكار)، لذلك تختلف طريقة تسويق السلع عن طريق تسويق الخدمات، ويطلق التسويق المادي على تسويق المنتجات المادية وتسويق الخدمات على تسويق المنتجات غير المادية.

2-1-2-1- المنتوج:

يعتبر المنتوج أحد العناصر المكونة للمزيج التسويقي و يمثل حلقة الوصل بين المنظمة و أسواقها و مستهلكي منتجاتها، كما يعتبر حجر الأساس لنجاح المنظمة في ضمان نموها و بقائها، فالنجاح في تقديم منتوج يتماشى مع رغبات و حاجات المستهلك يساعدها على تحقيق أهدافها و بالتالي نموها و بقاءها و العكس صحيح.

و على ضوء هذه الأهمية و عبر صفحات هذا العنوان يحاول الباحث جاهدا التعرض لـ:

- مفهوم المنتوج و أنواعه.
- تصميم المنتوج و القرارات المرتبطة به.

⬅ مزيج المنتجات.

2-1-2-1-1-المنتوج: المفهوم و الأنواع:

ساد الإعتقاد لفترة طويلة أن المنتوج عبارة عن مجموعة من الخصائص الملموسة التي تدمج مع بعضها البعض لتخرج شيئا قادرا على تلبية رغبة لدى المستهلك، لهذا اقتصر الإهتمام في تعريف المنتوج على الجوانب المادية منه فقط، غير أن الواقع يشير إلى أن المستهلك لا يحتاج فقط إلى هذه الأشياء المادية أو الملموسة فقط (سيارة، خبز...) و لكنه يحتاج إلى خدمات (نقل، صحة، ترفيه...الخ) شخصيات (رجال سياسة، فنانين، رياضيين...الخ)، أماكن (شواطئ، جبال...الخ)، منظمات (خيرية، أحزاب...الخ)، أو أفكار (الأمن في الطرقات، تنظيم النقل...الخ)، لذلك فإن Kotler و Dubois بينا أن المنتوج بمعناه الحديث هو"كل شيء يمكن أن يعرض في سوق و يكون قادرا على إشباع رغبة ما" [1].

و المستهلك في الواقع عندما يقتني منتوج ما، فإنه لا يشتري المنتوج لذاته و إنما يقوم بشراء منفعة يعتقد أن هذا المنتوج قادر على تقديمها لإشباع رغبة ما لديه، فالمرأة عندما تقوم بشراء أحمر الشفاه فإنها لا تشتري في الواقع لونا يزين الشفاه (بمعنى أحمر الشفاه كسلعة ملموسة) و إنما تشتري ما يضيفه هذا المنتوج لديها من جمال و جاذبية، و في هذا الصدد يقول مدير التسويق في إحدى كبريات شركات إنتاج مواد التجميل في العالم " أننا نصنع في مصانعنا و مختبراتنا مستحضرات التجميل، و لكننا في المتاجر نبيع الجمال"[2].

---

[1] Kotler & Dubois, op cité, p 412.

[2] بشير العلاق وآخرون، استراتيجيات التسويق، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1999، ص 84.

و تستخدم العديد من المعايير لتصنيف المنتجات و التفرقة بينها، و الشائع في الإستعمال منها، هو[1]:

1- التصنيف على أساس الملموسية: و هنا تقسم المنتجات إلى:

✓ السلع: و هي تلك المنتجات الملموسة أو المحسوسة كالسيارات...الخ.

✓ الخدمات: و هي تلك المنتجات غير الملموسة أو غير المحسوسة كالصحة، النقل... الخ.

و قد تشكل الخدمات في بعض الأحيان أساس العرض كالخدمات البنكية، السياحة...الخ، أوقد تكون ملحقة بالسلعة كخدمة ما بعد البيع، الصيانة، تسهيلات الدفع. ...الخ، و هي في هذه الحالة تعتبر جزء من السلعة و ليس منتوجا قائما بذاته.

2- التصنيف على أساس الغرض من الشراء: و هنا توزع المنتجات بين مجموعتين كبيرتين هما:

✓ السلع و الخدمات الإستهلاكية: و هي تلك التي يتم شراؤه بغرض النهائي وليس من أجل إعادة الإنتاج و البيع.

➥ السلع الإستهلاكية: و هي مقسمة بدورها إلى:

- السلع الميسرة: أو سهلة المنال و هي التي يتيسر وجودها من حيث المكان و الزمان للمستهلك لذلك بإمكانه الحصول عليها من أي متجر قريب دون بذل الكثير من الجهد و بدون تخطيط مسبق و بشكل متكرر، كالخبز، المشروبات...الخ.
- سلع التسوق: و هي السلع التي لا يقوم المستهلك بشرائها إلا بعد إجراء المقارنة اللازمة بين الأصناف المعروضة منها في السوق على أساس السعر، الجودة، الضمان و غيرها، و من أمثلها الأدوات الكهرومنزلية، المفروشات...الخ.

---

(1) Bernadet, JP & autres, Précis de Marketing, Maxéville, Edi Nathan, 1997, p 122.

و يبذل المستهلك وقتا أطول في عملية البحث و التخطيط مقارنة بالسلع الميسرة، و بصفة عامة فإن تكرار مرات الشراء أقل و أسعارها أعلى من السلع الميسرة.

- السلع الخاصة: هي سلع لها خصائص معينة منفردة، تشبع رغبات خاصة لدى فئة خاصة من المستهلكين على استعداد لبذل الجهد و المال في سبيل الحصول عليها.

و معظم هذه السلع يخطط لها المستهلك تخطيطا جيدا للحصول عليها، و عادة ما لا يقوم بالمقارنة بين البدائل المتاحة أمامه، و إنما يقوم بالبحث عن علامة تجارية معينة، و يسعى من وراء الحصول عليها لإشباع رغبات نفسية أو اجتماعية، كالتميز أو التقدير، و من أمثلة هذه السلع الجواهر النفسية، الولاعات الذهبية، السيارات الفاخرة...الخ.

- الخدمات الإستهلاكية: و من أمثلتها النقل، الصحة، التعليم...الخ.

✓ السلع و الخدمات الإنتاجية [1]: و هي تلك التي يشتريها المنتجون لاستخدامها في مواجهة متطلبات العملية الإنتاجية.

- السلع الإنتاجية: و تقسم إلى:

- المواد الخام: و هي تلك التي تدخل جزئيا أو كليا في إنتاج سلعة ما كالقطن، المطاط الخام...الخ.
- المواد المصنعة و الأجزاء: و هي التي تدخل جزئيا في إنتاج سلعة و لكن بعد إدخال بعض العمليات الإنتاجية عليها مثل خيوط الغزل، الجلود، الأجزاء الإلكترونية...الخ.
- مهمات التشغيل: و هي لا تدخل في عملية إنتاج السلعة مباشرة، و لكن تستعمل لتسهل العملية الإنتاجية مثل الوقود، الزيوت...الخ.

---

(1) Azmoun, S, Comprendre la micro-économie, Alger, Office des Publications universitaires, 1996, p 250.

- التجهيزات: و هي الآلات الرئيسية في المصنع و هي ضرورية للحصول على مخرجات معينة، و عادة تستهلك في فترات زمنية طويلة.
- المعدات: و هي تشبه التجهيزات في أنها لا تدخل في إنتاج السلعة مباشرة و لكنها تستهلك في فترات زمنية أقل و من أمثلتها المطرقة، المفاتيح...الخ.

- الخدمات الإنتاجية: هي الأخرى تستعمل بغرض المساعدة في عملية الإنتاج مثل خدمات التمويل، الأمن و الحراسة، الإستشارات الهندسية...الخ.

2-1-2-1-2-تصميم المنتوج و القرارات المرتبطة به:

في البداية وجبت التفرقة بين التصميم الفني و التصميم التجاري للمنتوج، فالتصميم الفني هو عبارة عن إعطاء المنتوج مجموعة من المميزات أو المواصفات الفنية تجعله قادرا على تحقيق الأغراض التي وجد من أجلها، و بشكل خاص إشباع الرغبات الموجه لإشباعها و بأفضل درجة ممكنة من الكفاية مثل كفاء التشغيل، سهولة التركيب و الصيانة، الدرجة العالية من الأمن...الخ، و القيام بإجراء هذا التصميم هو من اختصاص إدارة البحث و التطوير و كذا إدارة الإنتاج و الهندسة الصناعية بالمنظمة بعد التشاور طبعا مع إدارة التسويق، أما التصميم التجاري فإنه يعمل على إنتاج المنتوج بنماذج و أشكال و رسومات متعددة و مختلفة، أو ازدياد عدد أنواع أو تعديلها بشكل يتفق مع رغبات و طلبات المستهلكين المتنوعة، و ذلك من أجل إرضاء المستهلك و حمله على تفضيل منتوج المنظمة عن منتجات المنافسة، مثل الخصائص الجمالية، و خصائص الراحة و إدخال البهجة، الألوان، التغليف...الخ، و هذا النوع من التصميم من ضمن مسؤوليات إدارة التسويق*.

* تختلف درجة التركيز على كل نوع من التصميم في حالة السلع الإنتاجية عنه في حالة السلع الإستهلاكية.

و من القرارات المرتبطة بالتصميم التجاري نذكر:

1- التغليف: يستخدم مصطلح التغليف للدلالة على شموليته لمصطلحي التعبئة و التغليف، و العبوة قد تختلف عن الغلاف في مجال النشاط المؤدي في كل منهما، ذلك أن التعبئة غالبا ما تناسب الغازات و السوائل، بينما يختص التغليف بالمواد الصلبة و اللينة، و لكن بالرغم من هذا الإختلاف فإن المادة التي يتم تعبئتها ستكون بحكم المادة المغلفة، و قد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق "AMA" الغلاف بأنه "المادة الموجهة مؤقتا لحفظ و حماية المنتوج أو مجموعة من المنتجات (سلعة / مجموعة من السلع) خلال إنتاجها، شحنها، نقلها، تخزينها أو عند عرضها للبيع"[1] ، و هذه المادة قد تكون بلاستيك، ورق مقوى، حديد، ورق الألومونيوم...الخ، و على ذلك فإن التغليف يقصد به:"النشاط الموجه و المرتبط بتصميم و إنتاج غلاف السلعة"[2].

و من خلال التغليف يمكن تحقيق العديد من المزايا الإيجابية للمنتوج، و هي[3] :

✓ حماية المنتوج: و هو النشاط أو الوظيفة الأولى للتغليف، حيث يهدف إلى المحافظة على نشاط و فعالية المواد المحفوظة من المؤثرات الخارجية (أتربة، أشعة الشمس...الخ).

✓ الملائمة: مدى ملائمة المنتوج للمستهلكين مسألة هامة يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار فقد يكون من المناسب إنتاج و تقديم منتوج يلائم أسرة مكونة من أربعة أفراد، و لكن من الصعب تقديم منتوج يلائم الأسرة بمختلف أعدادها.

---

(1) Lendrevie, J & Brochaud, B, Publicator, 5éme Edition, Paris, Edi Dalloz, 2001, p148.

(2) Kotler & Dubois, op cité, p 463.

(3) Lendrevie & Brochaud, op cité, p 76.

✓ الترويج: يستخدم الغلاف كأداة ترويجية أو للإتصال التسويقي، فالغلاف يحمل معلومات تعطي صورة عن ما يضمه و يحويه المنتوج من مكونات و مركبات، تاريخ الإنتاج، تاريخ انتهاء الصلاحية، إرشادات للإستعمال...الخ.

و تصميم الغلاف يجب أن يأخذ بعين الإعتبار العديد من القضايا و الأمور الهامة، و منها [1]:

✓ الإعتبارات التقنية: و يندرج تحتها خصائص المنتوج (سرعة التغليف، مدى مقاومتها للرطوبة، تكلفة الغلاف، الأهداف التسويقية، وقد يكون المطلوب مثلا زيادة كثافة الشراء و من ثم يجب البحث عن الغلاف الذي يسمح بتجميع عدد من الوحدات في غلاف واحد).

✓ الإعتبارات البيئية: و فيها يجب مراعاة الإعتبارات الإيكولوجية (بسبب التوجه الإجتماعي للتسويق)، اختلاف مدلول الألوان باختلاف الشعوب و الأعراف...الخ.

✓ الإعتبارات القانونية: هناك بعض الدول تفرض على المنظمة الإلتزام ببعض المعايير في غلاف المنتوج، و مثال ذلك ما تقوم به الحكومة البلجيكية حيث تفرض على الصانع أن يجمل الغلاف معلومات باللغة الفرنسية و اللغة الفلامية.

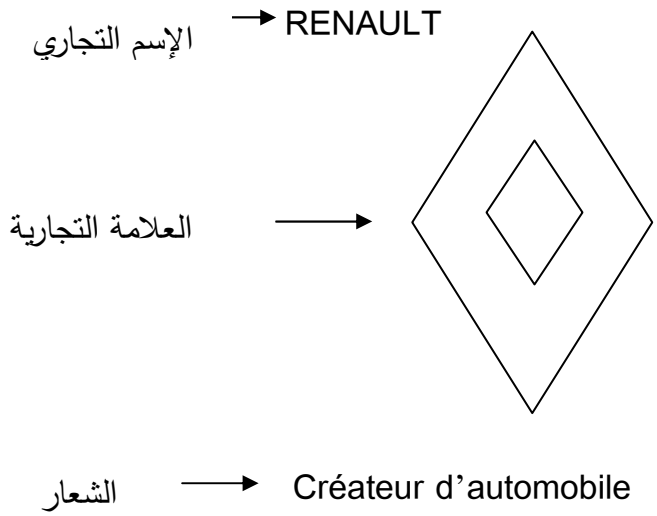
2- التمييز: التمييز يعني اختيار اسم مصطلح إشارة شكل أو مزيج من كل ذلك، بما يسمح للمستهلك التعرف بسهولة على منتوج المنظمة من غيره من المنتجات المنافسة، و هناك العديد من المصطلحات المستعملة في هذا الصدد و منها الإسم التجاري – العلامة التجارية– الشعار.

و كأننا نقول أن التميز هو كلمة السر التي تسمح للمستهلك باسترجاع المعلومات المخزنة في ذاكرته عن منتوج ما.

---

(1) Lendrevie & Brochaud, op cité, p 78.

مثال:



و التميز يسمح لـ:

- المستهلك:
  - حرية أكبر في الإختيار و المفاضلة بين المنتجات.
  - تسهيل التعرف بسرعة أكبر على المنتجات.
- المنظمة / الوحدة:
  - تسهيل عملية الإتصال التسويقي.
  - التحليل الديناميكي لانتقال المستهلك من علامة إلى أخرى.
  - حماية المنتجات من التقليد.

و فيما يخص تمييز المنتجات فإن أمام الإدارة العديد من البدائل و منها:

✓ استخدام اسم المنظمة: فشركة "Nike" أو "Adidas" تطلقان اسمها على كافة المنتجات التي تقوم بإنتاجها.

✓ استخدام اسم خط منتوج: حيث تقوم الإدارة بتسمية منتوجها وفقا لاسم الخط الذي ينتمي إليه مثل "Nivea Crème".

✓ استخدام اسم خاص بالمنتوج: و هنا للإدارة أن تختار اسم للمنتوج يختلف عن اسمها أو اسم خط المنتوج الذي ينتمي إليه، و قد يكون هذا الإسم حروفا مثل "Mazola"، أو خليط مثل "3M".

2-1-2-1-3- مزيج المنتجات:

يطلق مزيج المنتجات على " جميع المنتجات التي تقوم المنظمة/الوحدة بإنتاجها و تسويقها، بمعنى أنه يضم كافة المنتجات التي تعرضها المنظمة / الوحدة للبيع"، و تستعمل في هذا الصدد العديد من المصطلحات، هي[1]:

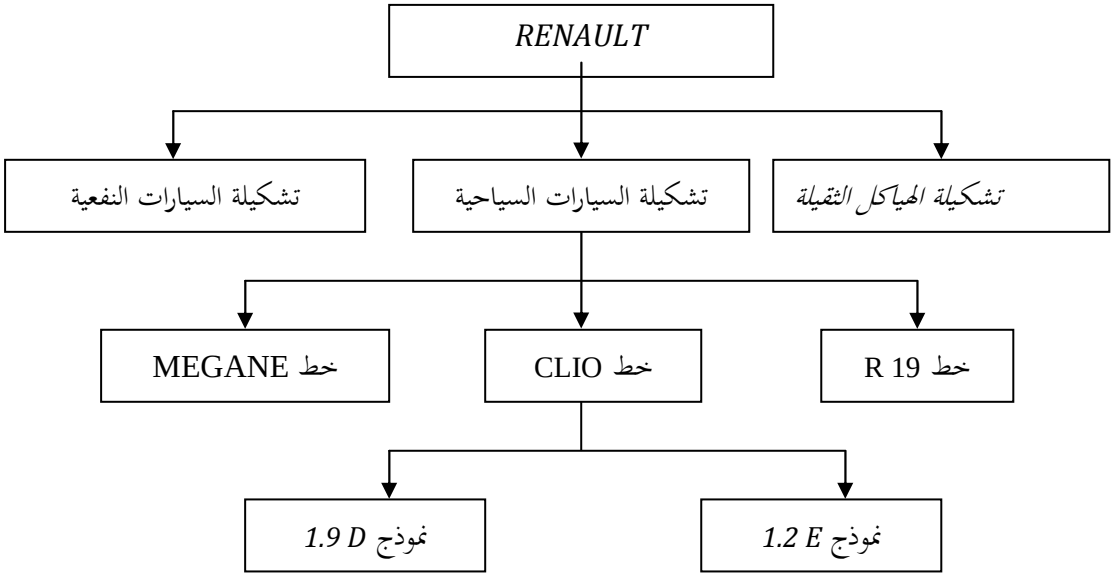
1- تشكيلة المنتجات: و هي مجموعة من المنتجات المترابطة بينها لكونها تعتمد على نفس التكنولوجيا، موجهة لنفس المستهلكين، توزع في نفس نقاط البيع، أو لها نفس المستوى من الأسعار (هي التي يطلق عليها وحدات الأعمال الإستراتيجية من منظور استراتيجي).

2- خط منتوج و نموذج منتوج: كل تشكيلة تحتوي على خطوط منتجات و كل خط يحتوي على نماذج.

- تشكيلة منتجات= عدد الخطوط المكونة لها.
- خط منتوج= عدد النماذج المكونة له.

(1) Kotler & Dubois, op cité, p 418.

مثال[*]:



3-عمق اتساع و ترابط التشكيلة: يقصد باتساع التشكيلة عدد الخطوط المكونة للتشكيلة، بينما يقصد بعمق التشكيلة متوسط عدد النماذج المكونة لكل خط.

- اتساع تشكيلة = عدد الخطوط المكونة للتشكيلة.
- عمق التشكيلة = متوسط عدد النماذج المكونة لخطوط التشكيلة.

من المثال السابق و مع افتراض أن خط R19 به 04 نماذج، و خط MEGANE به 06 نماذج، فإن:

- اتساع تشكيلة السيارات السياحية = 03 خطوط.
- عمق تشكيلة السيارات السياحية = 4+2+6 / 3 = 04.

و يعني الإرتباط درجة الإتساق بين خطوط المنتجات المكونة للتشكيلة، و الأساس الذي يمكن استخدامها في تحديد درجة الإرتباط هي بواعث الشراء، متطلبات الإنتاج، منافذ التوزيع...الخ.

و من المثال يتضح أن الإرتباط قوي بين خطوط التشكيلة لأن:

- بواعث الشراء واحدة.

[*] هذا المثال من إفتراض الباحث.

- منافذ التوزيع واحدة.

و يمكن القول أن مزيج المنتجات بأبعاده الثلاثة (الإتساع، العمق، و الترابط) يستخدم لتحقيق أهداف تسويقية معينة، فزيادة درجة الإتساع تمكن الإدارة من تحقيق سمعة طيبة لدى المستهلكين من خلال تقديم منتجات تدور حول احتياجاتهم على رغم اختلافها، بينما يحقق العمق إمكانية الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة، و أخيرا كلما زاد الإرتباط بين الخطوط المكونة للتشكيلة كلما أمكن ذلك الإدارة تحقيق اسم تجاري و تدعيمه في مجال معين.

2-1-2-2- التسعير:

يحتل السعر أهمية خاصة بين عناصر المزيج التسويقي الأخرى، نظرا للدور الحاسم الذي يلعبه في تحديد درجة نجاح البرنامج التسويقي للمنتوج، فالمستهلك غالبا ما يبني قرار الشراء في جزء كبير منه على تقييمه للعلاقة التي تربط التكلفة التي سيتحملها في سبيل الحصول على المنتوج مقابل المنفعة التي سيتحصل عليها لقاء ذلك.

و لعل هذه الأهمية تجعل من عملية تسعير المنتوج عملية بالغة الأهمية، لذلك يعتقد الباحث أنه من الضروري المرور ببعض النقاط الهامة، و هي:

- ✓ تعريف السعر و العوامل المؤثرة في تحديده.
- ✓ طرق تحديد السعر.
- ✓ سياسات التسعير.

2-1-2-2-1- تعريف السعر و العوامل المؤثرة في تحديده:

السعر هو "عدد الوحدات النقدية التي يرغب الصانع أن يتحصل عليها لمبادلة منتوجه مع الآخرين في فترة زمنية معينة" ، و يجب أن نفرق بين السعر و الثمن، فالثمن هو "عدد الوحدات النقدية التي يقوم المشتري بدفعها بعد التفاوض

مع البائع"، بمعنى أن الثمن هو عدد الوحدات النقدية المدفوعة فعلا من قبل المشتري لا عداد الوحدات النقدية التي حددها البائع لمبادلة المنتوج".

و عملية التسعير تعني "العملية التي يتم بموجبها التوصل إلى تحديد السعر المقترح لمبادلة المنتوج"[1] و نستخدم السعر لـ[2]:

✓ تعظيم الأرباح: بحيث تلجأ الإدارة لوضع السعر الذي سيؤدي إلى تعظيم الأرباح.

✓ قيادة السوق: تعتبر المبيعات إحدى المؤشرات الأساسية في الحكم على مركز المنظمة في السوق و حصتها، لذا قد يعتبر السعر إحدى الوسائل التي تسمح للإدارة الإستيلاء على أكبر حصة سوق ممكنة، فمنحنى الخبرة و إستراتيجية القيادة بالتكلفة يسمحان بذلك.

✓ مواجهة المنافسة: يعتبر السعر إحدى الوسائل المستخدمة في مواجهة المنافسة (حرب الأسعار)، لذلك تلجأ الإدارة إلى تعديل أسعار منتجاتها بما يتلائم و المستجدات.

✓ البقاء: قد تواجه الإدارة ظروفا صعبة تضطرها للبحث عن البقاء لا النمو، و قد يكون السعر مساعدا على ذلك، فتخفيض الأسعار قد يحفز الطلب من جديد و هو ما يعد جرعة أوكسجين جديدة.

و هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند تحديد السعر، و أن هذه العوامل لها أثرها عند القيام بتسعير المنتوج، و تقسم إلى[3]:

1- عوامل داخلية: و من أبرزها:

---

(1) Kotler & Dubois, op cité, p 463.

(2) Djilti, op cité, p 166.

(3) بيان هاني صوب، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 1999، ص 211.

✓ الأهداف التسويقية: بحيث يتأثر قرار تحديد سعر المنتوج ما بالهدف /الأهداف التسويقية الموضوعة، فإذا كانت هدف المنظمة هو تعظيم الأرباح، فيمكن أن يكون السعر المنخفض مقارنة بأسعار المنافسين هو السبيل لذلك.

✓ دورة حياة المنتوج: يؤثر موضع المنتوج في المراحل الأربعة التي تمر بها دورة حياته على تحديد سعره، ففي كل مرحلة من مراحل دورة الحياة تلك، تتغير ظروف و أوضاع السوق بل تتغير مرات عديدة في المرحلة الواحدة، خصوصا إذا كان الفاصل الزمني بين كل مرحلة و أخرى طويلا، و عادة ما يكون السعر مرتفعا في مرحلة الإرسال أو التقديم ثم يبدأ في الإنخفاض بمرور الزمن.

✓ التكاليف: تعتبر التكاليف الأساس الذي يعتمد عليه عند تحديد السعر، لأنه لا يمكن في الحالات العادية بيع المنتوج بأقل من التكلفة التي تحملها ليصبح على ما هو عليه.

✓ مستوى الجودة: تعتبر عاملا أساسيا في تحديد سعر المنتوج، فكلما كانت جودة المنتوج عالية بحيث تجعلها متميزا عن منتجات المنافسين كلما كان للمنظمة هامش حرية أكبر في تسعير المنتوج.

2- عوامل خارجية: و من بينها:

✓ المنافسة: تعتبر أسعار المنافسين من بين العوامل الهامة التي يجب على الإدارة أخذها بعين الإعتبار عند تحديد سعر المنتوج، فحرية الإدارة في التسعير ترتبط بوضعية المنافسة في السوق الموجهة إليه المنتجات، فإذا كان السوق المستهدف تسوده المنافسة الكاملة فإن تحديد السعر يكون وفقا لآلية الطلب و العرض، أما إذا كان السوق يسوده احتكار القلة فإن عملية تحديد السعر هنا تصبح حساسة، فالمحتكرون – و على قلتهم – لا يرغبون في الدخول في حرب أسعار بينهم، لذلك فهم غالبا ما يتفقون على تحديد مجال لا يمكن أن تتخطاه الأسعار (حد أدنى و حد أقصى).

✓ الطلب: من الواضح أن دراسة أثر تغيير الطلب المتوقع بفعل تغيير الأسعار يعتبر جد مؤثر في اقتراح سعر للمنتوج، فالقاعدة المعروفة "ارتفاع الطلب يؤدي إلى ارتفاع السعر" تكفي لتأكيد ذلك.

✓ دورة الأعمال: يتأثر قرار تسعير المنتوج بالأوضاع و الظروف الإقتصادية المعاشة، ففي حالة الركود أو الإنكماش الإقتصادي لا يمكن تحديد مستويات للسعر لا تراعي تدهور القدرة الشرائية للأفراد.

✓ التوزيع: إن تمديد أو تقليص طول قناة التوزيع، سوف تنجم عنه زيادة أو تخفيض التكاليف مما يؤدي إلى رفع أو خفض السعر المقترح للمنتوج.

✓ التدخل الحكومي: في بعض الحالات لا تمتلك الإدارة الحرية التامة في التسعير، أو في أحسن الأحوال لا يمكنها أن تتعدى المستوى المحدد من قبل الحكومة، لذلك يجب أن تأخذ الإدارة هذه المعطيات بعين الإعتبار.

2-1-2-2-2-طرق تحديد الأسعار:

لتحديد سعر منتوج ما، يمكن للإدارة أن تستعين بالعديد من الطرق أو المداخل لذلك، و من هذه المداخل نذكر[1]:

1- التسعير على أساس تحديد نقطة التعادل: تعتمد هذه الطريقة على تحديد السعر الأدنى الذي إذا ما تم اعتماده في تسعير المنتوج فإن الإدارة لن تحقق أي أرباح و لن تتكبد أي خسائر، مع الأخذ بعين الإعتبار أن:

✓ التكلفة المتغيرة: هي التكاليف التي تزداد أو تتناقص مع تزايد أو تناقص الكمية المنتجة (تكلفة المواد الأولية، اليد العاملة...).

✓ التكلفة الثابتة: هي تلك التكاليف التي لا تزداد و لا تتناقص مع تزايد و تناقص الكمية و المنتجة (الحراسة، الأمن...).

✓ التكلفة الكلية: هي حاصل جمع التكاليف المتغيرة و الثابتة.

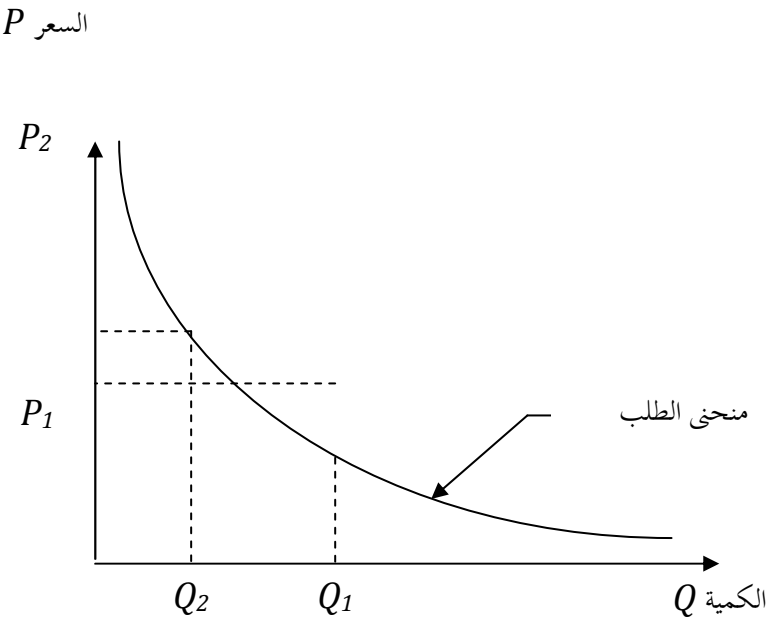
(1) Djilti, op cité, p 155.

✓ نقطة التعادل (النقطة الحرجة): هي النقطة التي من تقاطع منحنى التكاليف الكلية مع منحنى الإيرادات الكلية.

$$\text{نقطة التعادل بالكمية} = \frac{\text{التكاليف الثابتة الإجمالية}}{\text{سعر بيع الوحدة – التكلفة المتغيرة للوحدة.}}$$

2- التسعير على أساس التكلفة: هو إحدى الطرق الشائعة الإستعمال، و هي سهلة التطبيق حيث يتم إضافة مبلغ ثابت كهامش ربح إلى مجمل التكاليف التي تحملها إنتاج المنتوج (مباشر أو غير مباشر) ثم بقسمة المجموع (التكاليف+الهامش) على الكمية المنتجة نحصل على سعر بيع الوحدة.

3- التسعير على أساس مرونة الطلب: هناك علاقة بين سعر منتوج ما و الطلب عليه.



"شكل" رقم (07): منحنى الطلب على منتوج ما

المصدر: ما كولم ماكدونالد، الخطط التسويقية، كيفية إعدادها- كيفية تطبيقها، ترجمة صالح محمد الدرويش، محمد عبد الله عوض، الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، 1996، ص14.

و مرونة الطلب يقصد بها التغيرات التي تحدث في الكمية المطلوبة من منتوج ما نتيجة التغيرات التي تحدث في سعره".

E = (التغيرات في الكمية المطلوبة %) / (التغيرات في السعر %)

$\Leftrightarrow$

$$E = (\Delta Q/q) / (\Delta P / P) = (\Delta Q / \Delta P) \times (P/Q)$$

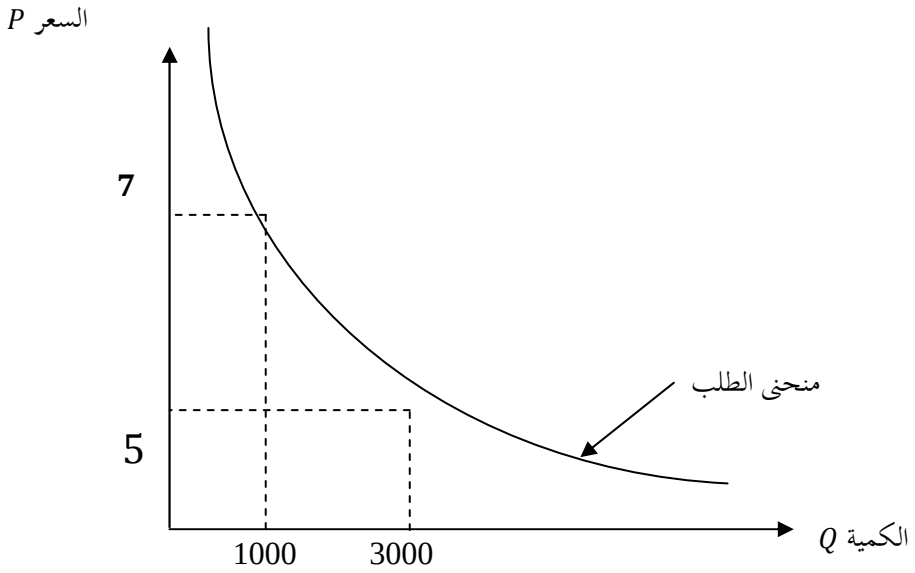
$$\Delta Q = Q_2 - Q_1 \quad , \quad \Delta P = P_2 - P_1 .$$

و تتخذ القيمة E إحدى القيم التالية:

$-1 < E < 1$: الطلب غير مرن: أي أن التغير النسبي في الأسعار لا يؤثر أو ذا تأثير ضعيف في إحداث التغير في مستوى الطلب.

$E < -1$ الطلب مرن: التغير النسبي في الأسعار يؤثر (سلبا أو إيجابا) على مستوى الكمية المطلوبة من المنتوج $E > 1$

مثال: لدينا الشكل التالي:



$$E = (1000-3000) / (7-5) \times 5 / 1000 \iff E = -7$$

و هذا يعني أنه كلما ارتفع السعر بوحدة نقدية واحدة انخفض الطلب على المنتوج بـ: 07 وحدات.

3- السعر البسيكولوجي[1] : لنفرض أن منظمة ما تنوي تسويق نوع جديد من المحافظ لذلك وجهت استقصاء عينة مكونة من 1100 شخص، بحيث اقترحت عليهم الأسعار التالية: 100، 120، 140، 160، 180، 200 وحدة نقدية و قد تضمن الإستقصاء سؤالين هما:

- تحت أي سعر تعتبر المحفظة ذات جودة رديئة ؟
- فوق أي سعر يعتبر سعر المحفظة مرتفعا؟

و قد كانت نتائج الإستقصاء ملخصة في الجدول أسفله:

الأسعار	نسبة الإجابة عن السؤال الأول %	المجموع المجمع للسؤال الأول	نسبة الإجابة عن السؤال الثاني %	المجموع المجمع للسؤال الثاني	المجموع المجمع الكلي	الفرق
100	30	30	02	02	32	68
120	20	50	07	09	27	73
140	21	71	19	28	40	60
160	13	84	34	62	47	53
180	10	94	27	89	37	63
200	06	100	11	100	17	83

(1) Lendrevie & Brochaud, op cité, p 83.

المجموع	100	–	100	–	–	–

و السعر الذي يجب اختياره هو ذلك السعر المقابل لأقل فرق، لأن ذلك يعني أن هذا السعر – و مع الأخذ بعين الإعتبار جودة المنتوج– أن الغالبية من المستهلكين ترى بأن السعر لا بالمرتفع بحيث لا يستطيعون الحصول على المنتوج و لا بالمنخفض بحيث يكون ذا جودة منخفضة، و هذا السعر هو 160 وحدة نقدية.

2-1-2-2-3-سياسات التسعير:

في الواقع هناك حالتين يمكن أن تواجه الإدارة و هي بصدد تسعير المنتجات، و باختلاف الحالة تختلف السياسات الممكن الإعتماد عليها.

1- حالة المنتجات الجديدة: في هذه الحالة بإمكان الإدارة اعتماد إحدى السياسات التالية [1]:

✓ سياسة كشط السوق: في ظل هذه السياسة تقوم الإدارة بتحديد سعر مرتفع للمنتوج من أجل كشط الأرباح لتغطية التكاليف من خلال تقديمه للفئة الراغبة فيه (القلة المبكرة)، هذه الفئة تكون مستعدة للحصول على المنتوج بفعل الخصائص الفريدة الموجودة فيه و غير الموجودة في منتجات المنافسة دون الإكتراث بالسعر، ثم يبدأ تخفيض السعر تدريجيا عند دخول المنتوج في المراحل التالية من دورة حياته قصد الحصول على المزيد من الأرباح أو خلال تخفيض السعر للوصول إلى قطاعات سوقية أخرى أين يكون فيها المستهلكين راغبين في الحصول على المنتوج و لكن حاجز السعر المرتفع يعيقهم.

✓ سياسة إختراق السوق: على عكس السياسة السابقة، تقوم الإدارة بتحديد سعر منخفض للمنتوج من اجل اكتساح السوق بشكل سريع من خلال جلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين، و هذا العدد الكبير

(1) Loning, H & autres, Le contrôle de gestion, Paris, Edi Dunod, 1998, p 83.

من المستهلكين يؤدي إلى زيادة كمية المبيعات مما يعني زيادة الكمية المنتجة و بالتالي تخفيض التكلفة للوحدة الواحدة و إتباع اقتصاديات السلم أو الحجم.

و الجدول أدناه يوضح العوامل المؤثرة على اختيار إحدى السياستين:

"جدول" رقم (45): العوامل المؤثرة على اختيار سياسة الكشط أو الإختراق

العوامل المؤثرة	سياسة الكشط	سياسة الإغراق.
المرونة السعرية للطلب	غير مرن	مرن
أثر الخبرة	غير موجود	موجود
مستوى الجدة في المنتوج	تصميم جديد	تصميم معروف من قبل
مدى وجود قطاعات سوقية محددة على أساس عامل السعر	موجودة	غير موجودة
سهولة الدخول إلى القطاع	صعوبة الدخول	سهولة الدخول
تكاليف الإنتاج و التسويق	مرتفعة	منخفضة

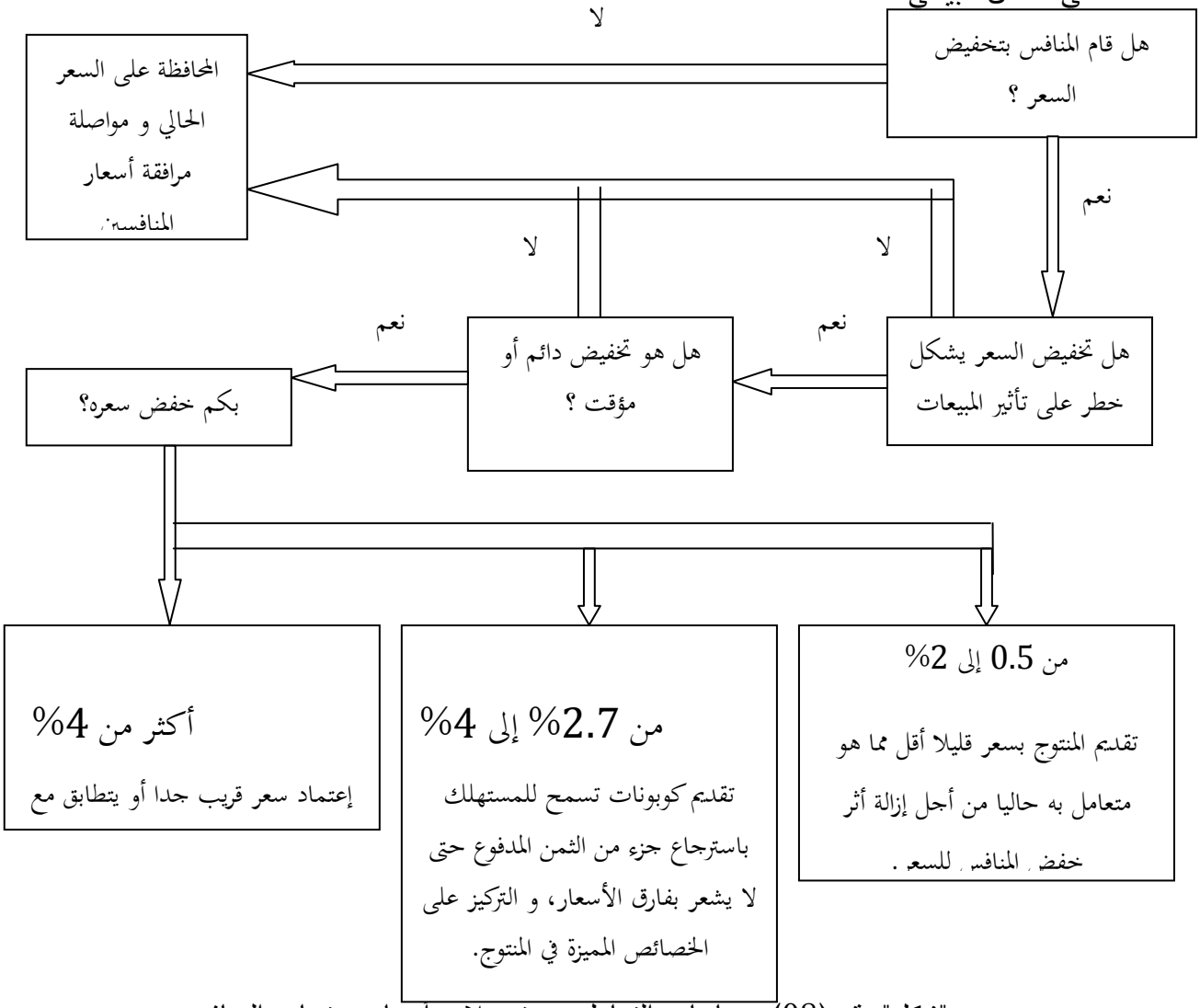
Source : Djilti, op cité, p 172.

✓ سياسة التسعير على أساس بيع منتوجين معا: هناك بعض المنتجات لا تستخدم إلا إذا استخدمت منتجات مكملة لها، (معجون الأسنان و فرشاة الأسنان، الآلة الطابعة و خراطيش الحبر...الخ) و عادة ما تقوم الوحدة بإنتاج المنتوجان معا، و لتسعيرهما تقوم الإدارة بتحديد سعر منخفض للمنتوج الرئيسي و سعر مرتفع للمنتوج المكمل قصد تعويض ذلك التخفيض في المنتوج الرئيسي.

✓ سياسة التسعير على أساس الخصومات: قد تلجأ الإدارة قصد تحفيز و جلب عدد كبير من المستهلكين، الموزعين، تجار الجملة و التجزئة إلى تقديم تخفيضات أو خصومات.

✓ الخصم الموسمي: هو خصم يقدم للمشتري مقابل شراء المنتوج في غير موسمه، مما يساعد على التقليل من تكلفة التخزين.

2- حالة المنتجات الحالية: قد تواجه الوحدة في السوق ضغوطا من منافسيها تدفعها إلى تعديل أسعار منتجاتها بما يتلائم و الأوضاع الجديدة في السوق، و يمكن للإدارة في مواجهة التعديلات التي يدخلها المنافسون على أسعارهم الإستعانة بعدد من السياسات لخصها كل من "Kotler"و "Dubois" في الشكل البياني أدناه:



"شكل" رقم (08): سياسات التعامل مع تعديلات أسعار منتجات المنافسين

Source : Kotler & Dubois, op cité, p 479.

2-1-2-3- التوزيع:

لقد أضحى من النادر في أيامنا هذه أن نجد المنتج يقوم بنفسه ببيع المنتوج إلى المستهلك النهائي، فالعديد من الأطراف (طبيعية و / أو معنوية) تتدخل لتعرض خدماتها للقيام بذلك، البعض منهم يعمل لحسابه الخاص و البعض الآخر يعملون لحساب المنتج.

و قرار الإختيار بين البعض الأول أو البعض الثاني أو حتى المسار الذي ستسلكه المنتجات للوصول إلى هذا البعض أو ذاك، هو قرار هام بسبب اختلاف التكاليف و المزايا التي تتوفر في كل طرف، لذلك يحاول الباحث عبر صفحات و فروع هذا العنصر مناقشة :

- ✓ التوزيع: المفهوم و السياسات.
- ✓ قناة التوزيع و أنواعها.

2-1-2-3-1- التوزيع: المفهوم و السياسات:

يقصد بالتوزيع " مجموعة الأنشطة التي يتم من خلالها نقل المنتوج من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل"[1] ، بمعنى العملية التي تضمن انسياب المنتوج من الصانع إلى المستهلك النهائي أو المستعمل بالشكل الذي يجعل المنتوج متوفرا لهؤلاء و يمكنهم الحصول عليه بسهولة.

و يحقق التوزيع العديد من الفوائد و المنافع، منها:

- ✓ المنفعة الشكلية: و ذلك بالمحافظة على المنتوج في ظروف لائقة حتى يحافظ على فعاليته و فوائده إلى غاية تاريخ تسليمه للمشتري.
- ✓ المنفعة المكانية: بنقل المنتوج من أماكن تواجده و توافره إلى المناطق التي يكون فيها الطلب عليه.

(1) Barnoux, G, L'audit Marketing, Paris, Edi Mc Graw Hill, 1990, p 175.

✓ المنفعة الزمانية: بمعنى توفير المنتوج في الوقت الملائم للإستهلاك.

✓ المنفعة الحيازية: و ذلك بنقل ملكية و حيازة المنتوج من المنتج إلى المستهلك (نهائي أو مشتري صناعي).

و يقصد بالتوزيع المادي حسب تعريف المعهد البريطاني للتسويق:"العملية التي تتضمن تحديد الممرات، الوسائل و الأساليب التي تهدف و إيصال المنتجات للمستهلك في الوقت و المكان المناسبين و بالتكلفة المعقولة"[1].

و يرمي التوزيع المادي إلى:

✓ اختيار الوسائل و الأساليب و الممرات المناسبة لإيصال المنتوج إلى المستهلكين.

✓ إيصال المنتجات بالنوعيات و الكميات المطلوبة بهدف تغطية السوق.

✓ احترام مواعيد تسليم الطلبيات و هذا بتطبيق مبدأ السرعة في التسليم.

✓ التقليل من التكاليف سواء من جهة المستهلك أو من جهة الوحدة مما يساعدها على خفض السعر.

✓ تنمية العلاقات و رفع ولاء المستهلكين للمنتوج و للوحدة.

و يتضمن التوزيع المادي العديد من الأنشطة هي:

✓ التخزين: تتضمن أنشطة التخزين كعنصر من عناصر التوزيع المادي المهام المتعلقة باستقبال المنتجات التامة الصنع و الإحتفاظ بها في ظروف ملائمة إلى غاية شحنها للمشتري، باعتبار أن وقت إنتاج السلعة ليس هو غالبا وقت طلب الحصول عليها من قبل المشتري.

✓ النقل: بمعنى نقل المنتوج إلى المستهلك المعني، فالكثير من الوحدات تقوم بنفسها بإيصال و توريد الطلبية للمستهلك كنوع من الخدمة التي يمكن أن يستند منها المستهلك إن هو قرر التعامل معها.

---

[1] بشير العلاق وآخرون، المصدر المذكور سابقا، ص207.

و يمكن استخدام أو المفاضلة بين خمسة أنواع من وسائل النقل حسب السرعة، التكلفة و الأمان قد تتنوع بين البرية (السيارات، الشاحنات) المائية (بحرية أو نهرية)، الجوية، بالسكك الحديدية و بالأنابيب في بعض الحالات، وتتنوع ملكية هذه الوسائل فقد تكون مملوكة للوحدة، مملوكة للخواص، و قد تكون مملوكة للخواص و لكنهم مرتبطون بعقد مع الوحدة.

و فيما يخص سياسات التوزيع، فهناك ثلاثة أنواع هي [1]:

1- التوزيع القوي أو الواسع: في هذه السياسة تقوم الإدارة بتوزيع المنتوج في جميع نقاط البيع، الممكنة بمعنى إيصاله إلى جميع القطاعات السوقية المكونة لسوق هذا المنتوج، و يستعمل هذا النوع من السياسة في حالة السلع المطلوبة من قبل عدد كبير من المستهلكين و هي التي يطلق عليها بالسلع المسيرة أو السهلة المنال (اللبان، المواد الغذائية، الصابون...الخ) و استخدام هذه السياسة يتطلب:

- ✓ وجود طلب كبير على السلعة.
- ✓ السلعة يتم شراؤها دوريا و بكميات قليلة.
- ✓ السلعة ذات سعر منخفض.
- ✓ لا تتطلب أي تفكير أو تخطيط مسبق لشرائها.
- ✓ لا تتطلب أي خدمات ما بعد البيع.

2- التوزيع الإنتقائي: تطبيق هذه السياسة يعني توزيع المنتوج في بعض النقاط فقط، التي يتم اختيارها بشكل أساسي على أسس و معايير نوعية (التأهيل، الخدمات المقدمة للزبائن...الخ)، و يلجأ إلى هذه السياسة في بعض الأنواع من المنتجات التي تتصف بـ:

---

[1] Barnoux, op cité, p 211.

- ✓ أنها تتطلب معارف خاصة لبيعها.
- ✓ أنها تتطلب مصلحة خاصة لإصلاحها أو صيانتها.
- ✓ سعر بيعها مرتفع نوعا ما.
- ✓ تباع غالبا مع شهادة ضمان تغطي فترة زمنية معينة.

و الكثير من المنتجات التي تحتاج إلى توزيع انتقائي هي سلع معمرة (أي لا تستهلك مرة واحدة بل تستهلك تدريجيا) مثل الثلاجات، أجهزة التلفاز...الخ، و هناك مجموعة أخرى من المنتجات التي تحتاج إلى التوزيع الإنتقائي هي السلع غير المعمرة خصوصا التي تهتلك بعد عدد محدود من مرات الإستعمال و التي يحتاج فيها المستهلك إلى المشورة و النصح من طرف بعض الأشخاص قبل الإقدام على قرار الشراء و يندرج تحتها العطور و مواد التجميل، الدهون...الخ.

3- التوزيع المحدود أو الخاص: التوزيع المحدود أو الخاص يعني أن يعهد المنتج بتوزيع منتوجه إلى وسيط وحيد ليغطي احتياجات منطقة جغرافية معينة، و هذا النوع أو بالأحرى هذه السياسة تستعمل عندما يكون المنتوج:

- ✓ يكتسب نوعا من الخصوصية (ملابس راقية، سيارات فاخرة، مجوهرات و حلي...الخ).
- ✓ تتطلب مهارات و قدرة خاصة لبيعها و ضمان خدمات ما بعد البيع التي تتطلبها.

2-1-2-3-2- قناة التوزيع و أنواعها:

قناة التوزيع يقصد بها:"مجموعة من الأطراف (طبيعية و/أو معنوية) التعاونية مع بعضها البعض من أجل تسهيل وصول المنتوج إلى المشتري (مستهلك أو مشتري) و الذين يطلقون عليهم بالوسطاء"[1].

[1] Barnoux, op cité, p 175.

و علينا أن نفرق بين مجموعتين من الوسطاء على أساس ملكية المنتوج ، و هما:

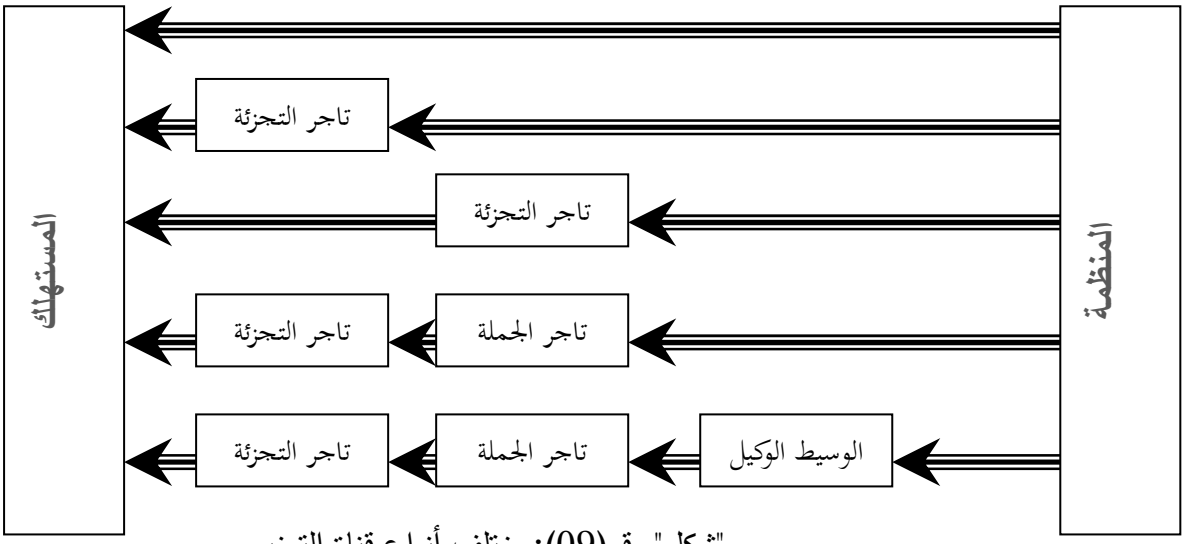
1-الوسطاء التجار: و هم الذين يشترون المنتوج و يبيعونه لتحقيق الربح و لحسابهم الخاص، و بمجرد الحصول على المنتوج يصبحون هم المالكين له، مع تحمل جميع المخاطر على أساس أنهم مالكو المنتوج، و يندرج تحتهم تجار التجزئة و الجملة.

2-الوسطاء الوكلاء: و هم الوسطاء الذين يقومون ببيع المنتوج دون ملكيته و نيابة عن المنتج مقابل الحصول على عمولة معينة، و يندرج تحت هذه الفئة السماسرة، الوكلاء التجاريون...الخ.

و تستفيد الإدارة من استخدام الوسطاء في توزيع المنتوج من نواحي عديدة، منها:

- ✓ عدم القدرة على تحمل الأعباء المالية الناتجة عن التوزيع.
- ✓ قيام المنظمة بتوزيع المنتوج سوف يؤدي إلى تقليل اهتمامها و تركيزها على الأعمال الرئيسية لها.
- ✓ يقلل الوسطاء من الإتصالات التي تقوم بها الإدارة فيما لو تقوم هي بنفسها بالتوزيع المباشر، فالبيع مباشرة إلى المستهلك سوف يؤدي إلى حدوث اتصالات كبيرة مع المستهلكين مما تجعل من عملية استخراج البيانات المفيدة من هذه الإتصالات عملية صعبة.

و قنوات التوزيع تتراوح ما بين التي تخلو منها الوسطاء إلى التي يستعمل فيها الوسطاء التجار و الوكلاء، و الشكل أدناه يلخص بعض هذه الأنواع.



"شكل" رقم(09):مختلف أنواع قناة التوزيع

Source : Kotler & Dubois, op cité, p 499.

✓ القناة الأولى: تسمى بقناة التسويق المباشر، و لا تحتاج هذه القناة إلى الوسطاء، و تسمح بمعرفة احتياجات المستهلك مباشرة.

مثال: شركة "Boeing" ⟵ شركة "Air Canada "

✓ القناة الثانية و الثالثة: تتكونان من وسيط واحد، و الفرق بينهما هو أن الأولى تستعمل في حالة ما إذا كانت الكمية المطلوبة من المستهلك عادة صغيرة (بضع وحدات لا غير)، أما الثانية فعندما تكون الكميات كبيرة.

مثال: شركة "General Motors" ⟵ محلات "Olds Mobile" ⟵ المستهلك

✓ القناة الرابعة: و هي القناة الشائعة الإستعمال.

مثال: شركة "BIMO" ⟵ تجار الجملة ⟵ تجار التجزئة ⟵ المستهلك

✓ القناة الخامسة: و هي القناة الأطول و تستخدم عندما تريد المنظمة تغطية السوق بالكامل، أي الوصول إلى كامل القطاعات السوقية.

مثال: شركة "Orangina" ⟵ شركة " سيدي الكبير" ⟵ تجار الجملة ⟵ تجار التجزئة ⟵ المستهلك.

ملاحظة: ليست هذه هي كل قنوات التوزيع الموجودة بل قد توجد قنوات أخرى

(منتج ⟵ وسيط وكيل ⟵ تجار التجزئة ⟵ المستهلك)

كما تجدر الإشارة إلى أن الإدارة غير ملزمة باختيار قناة توزيع واحدة، بل لها الحرية المطلقة في استعمال العديد من القنوات فقد نجد وحدة ما تقوم بتوزيع منتجاتها بشكل مباشر عن طريق متاجر تمتلكها أو عن طريق الباعة المتجولين الذين يقومون بالطواف عبر المنازل، البيع عبر الهاتف، التلفون، الإنترنت، البيع الآلي (عن طريق الماكنات الآلية...الخ).

و يحتاج قرار اختيار قناة / قنوات التوزيع إلى مجموعة من المعلومات تتعلق أساسا بـ:

✓ السوق المراد خدمته: إن الإجابة عن السؤال الذي مفاده: هل المنتوج موجه إلى المستهلك النهائي أو للمشتري الصناعي؟ تعتبر هامة في تحديد القناة التي يجب اختيارها لتوزيع المنتوج، فإذا كان المنتوج موجه للمشتري الصناعي فمن المفيد عدم الإستعانة بالوسطاء التجار في القناة، لأن ذلك سيؤدي إلى جعل المنتوج أقل تكلفة مما لو تم الإعتماد على هؤلاء، باعتبار أن التكلفة هي أول ما يبحث عنه المشتري الصناعي.

أما في حالة المستهلك الصناعي فيجب البحث أولا عن عدد المستهلكين المحتملين، فإذا كان عددهم قليل فمن المفيد الإعتماد على القوى البيعية المملوكة للمنظمة فقط، أما إذا كان العدد كبيرا فإن ذلك قد يتطلب الإستعانة بالوسطاء للوصول إليهم.

هذا من جهة، و من جهة ثانية فإن التوزيع الجغرافي للمستهلكين يعد كذلك مؤشرا جد هام لتحديد قناة التوزيع الملائمة، و من الواضح أنه كلما كان المستهلكون أكثر انتشارا و توزيعا فإن ذلك يتطلب اللجوء إلى استعمال الوسطاء.

✓ المنتوج: تلعب خصائص المنتوج دورا مهما في اختيار القناة التوزيعية، فإذا كان المنتوج سريع التلف أو ذا مدة صلاحية قصيرة فإنه من الضروري استخدام قناة توزيع قصيرة.

كذلك فإن المنتجات ذات التكنولوجيا العالية أو المعقدة التصنيع غالبا ما يتم توزيعها من طرف المنتج نفسه عن طريق قواه البيعية لأنها الأكثر دراية بمكونات و فوائد المنتوج و كيفيات استعماله و بالتالي الأكثر قدرة على الإقناع.

✓ الوسطاء: و هنا يجب الأخذ بعين الإعتبار الخدمات التي يمكن أن تستفيد منها الوحدة من جراء استخدامها و استعانتها المحتملة بالوسطاء و التي لا تستطيع هي تقديمها بشكل أكثر اقتصادا (خدمات ما بعد البيع، ترويج للمنتوج...الخ).

✓ خصائص المنظمة: و تتعلق أساسا بالقدرة المالية للمنظمة، فالمنظمة التي تتمتع بصحة مالية جيدة غالبا ما تكون لديها القوى البيعية الخاصة بها و بالتالي فهي تملك هامش حرية أكبر في التنويع بين القنوات، على عكس المنظمة التي تعاني من صعوبات مالية، إذ نجد نفسها مجبرة على الإستعانة بالوسطاء للتخفيف من التكاليف المادية المترتبة عن الإستعانة بقوى بيعية خاصة بها.

وفي صعيد ثاني فإن المنظمة التي تريد أن تتحكم و تشرف و تراقب توزيع منتجاتها خصوصا من حيث سعر الترويج فإنها غالبا ما تختار أقصر القنوات.

2-1-2-4- الإتصال التسويقي:

لا يكفي تصميم منتوج يتطابق و رغبات و حاجات المستهلكين، و لا تحديد سعر يتناسب و القدرة الشرائية لهم، و لا حتى توزيع المنتوج و إيصاله إلى الأماكن التي يسهل فيها الحصول عليه، و إنما يجب بالإضافة إلى ذلك إعلام أو لنقل تزويد المستهلك الحالي أو المحتمل، الوسيط، أو أي طرف آخر ذا صلة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر بالوحدة بالمعلومات الخاصة بالمنتوج و المنظمة على السواء.

و يتحقق ذلك بواسطة الإتصال التسويقي كفكرة و بمزيجه كأدوات، وإن كان البعض يفضل استعمال مصطلح الترويج مثل الإتصال التسويقي، فإن الباحث يفضل استعمال المصطلح الثاني، ذلك أن الترويج يعطي الإنطباع بأن النشاطات المرتبطة به تختص بالمنتوج فقط،كما أنها تتم في اتجاه واحد من المنظمة إلى المستهلك دون وجود معلومات مرتدة، على عكس مصطلح الإتصال التسويقي، فمصطلح الإتصال فقط يعطي الإنطباع أن هناك حوار و تفاعل بين الطرفين، هناك أخذ و عطاء.

و على كل حال فإن هذا العنصر سوف يحاول توضيح الآتي:

- ✓ مفهوم الإتصال التسويقي.
- ✓ خطوات الإتصال التسويقي.
- ✓ مزيج الإتصال التسويقي.

2-1-2-4-1- مفهوم الإتصال التسويقي:

الإتصال يعني "مجموعة من الرسائل أو المعلومات التي يتم نقلها من طرف إلى آخر بغية إيجاد التغير المطلوب في سلوك هذا الأخير"[1]، بمعنى أن الإتصال هو تدفق لأفكار، ملاحظات، شواهد، آراء، شكاوي، حقائق و غيرها من طرف نحو آخر ثم العكس، و ينبغي أحد الطرفين إحداث تغيير في سلوك الآخر بما يؤدي إلى تحقيق مصالحه الخاصة، لذلك فعملية الإتصال هي حركة في اتجاهين.

و هذه الحركة لا تتم إلا إذا توافرت عناصر ستة هي[2] :

---

(1) Barnoux, op cité, p 232.

(2) Wilson, M, Le Marketing : Stratégies et Performances, Paris, Edi Mare Nostrum, 1996, p 226.

- ✓ المرسل: هو صاحب المنفعة في نقل الرسالة إلى الطرف الآخر، لذلك فهو من يقوم بنقلها و إرسالها.
- ✓ المستقبل: هو الطرف الذي يتلقى الرسالة، و قد يكون فردا واحدا أو مجموعة من الأفراد.
- ✓ الرسالة: هي المضمون الذي يريد المرسل نقله إلى المستقبل (معلومات، شكاوي، نصائح...الخ).
- ✓ القناة: هي الأداة التي يتم من خلالها تبليغ الرسالة.
- ✓ الرمز: النقطة المشتركة الضرورية التي تسمح للطرفان بالإتصال كاللغة، الإشارات...الخ.
- ✓ المرجع: هو الحادثة المنشأة للإتصال.

و تستخدم في عملية الإتصال كذلك العديد من المصطلحات الأخرى هي:

- ➥ التغذية العكسية: هي المعلومات الراجعة من المستقبل إلى المرسل و التي تمكنه من تحديد مدى نجاح عملية الإتصال و التأثير الذي حدث في سلوك المستقبل.
- ➥ الضوضاء: هذا التشويش ناتج عن ما تتعرض له عملية الإتصال من معوقات.
- ➥ الإطناب: لا يقصد به تكرار الرسالة و إنما تقديم الرسالة في صور مختلفة مع المحافظة على المضمون.

و انطلاقا مما سبق يمكن القول بأن الإتصال التسويقي هو عملية نقل المعاني و الرسائل و المعلومات بين المنظمة و المستهلكين أو المشترين فيما يخص منتجاتها أو صورتها في حد ذاتها، بهدف إنشاء اتجاهات موجبة لها في السوق.

و تتضمن هذه العملية العديد من الأنشطة التسويقية التي تهدف إلى التأثير في قرار المستهلكين أو المشترين. و من هذا التعريف يمكن أن نستشف بعض الخصائص المرتبطة بالإتصال التسويقي، و منها:

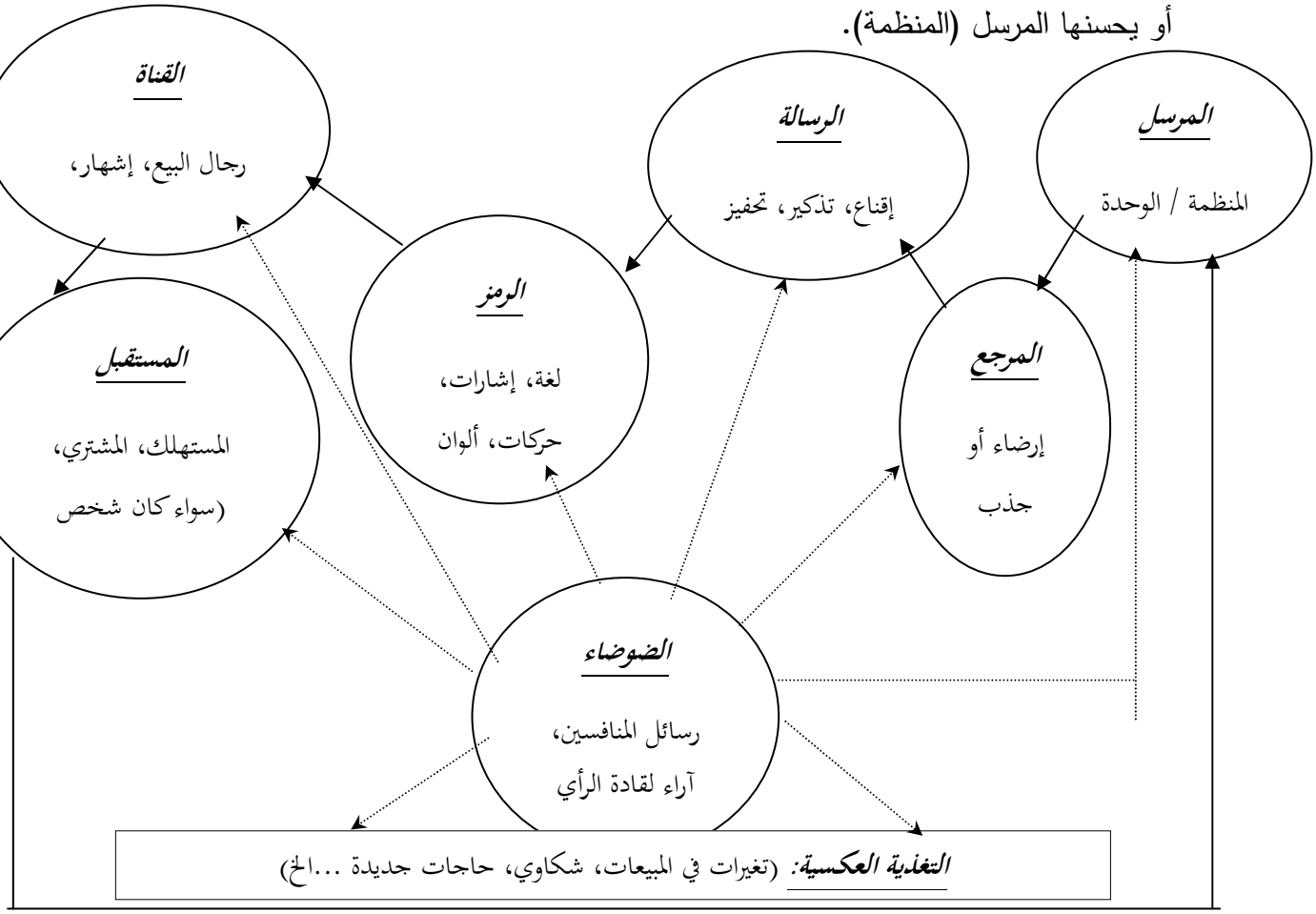
✓ الإتصال التسويقي يتم بهدف التأثير في سلوك المستهلك أو المشتري للإستمرار في الشراء، زيادة المشتريات، جذب المشترين جدد لسوق المنتوج.

✓ الإتصال التسويقي يتم برسالة ذات معنى محدد و مقصود و يصمم للمستهلك أو المشتري.

✓ الإتصال التسويقي يشير إلى حقائق، أفكار، آراء، شكاوى، رغبات، مواقف، اتجاهات...الخ.

✓ الإتصال التسويقي يتم تنفيذه أو القيام به من خلال وسائل أو قنوات محددة (يطلق عليها مزيج الإتصال التسويقي).

✓ الإتصال التسويقي يجب أن يتم باللغة التي يفهمها المستهلك أو المشتري، لا تلك التي يفهمها أو يحسنها المرسل (المنظمة).



"شكل" رقم (10):مكونات عملية الإتصال التسويقي.

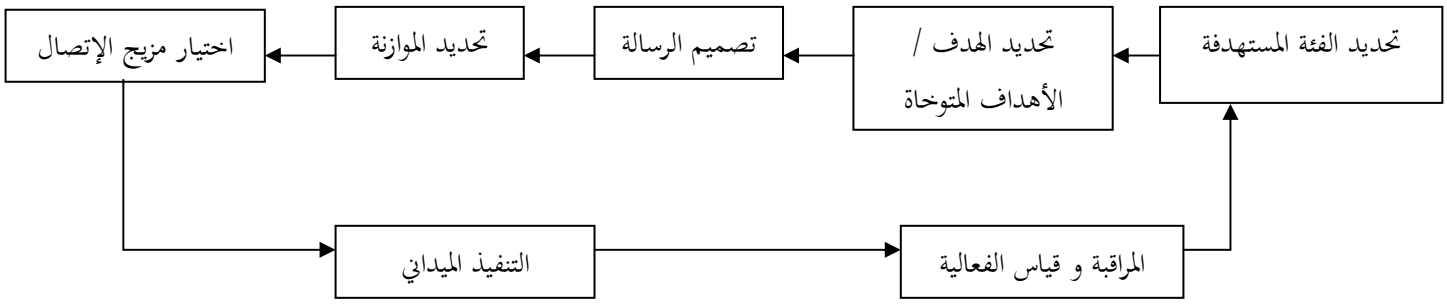
Source : Kotler & Dubois, op cité, p 550.

و تعترض عملية الإتصال التسويقي العديد من العوائق، منها:

- ✓ التعرض الإختياري و التجنب الإدراكي: و يقصد به قبول المستهلكين أو استعدادهم اختياريا لتلقي الرسائل عن المنتجات التي يرغبون في الحصول عليها و تجاهلهم للرسائل التي تتعلق بالمنتجات التي لا رغبة لهم فيها.
- ✓ التشويش النفسي: و يحدث عندما يتلقى المستقبل رسائل كثيرة تجعله غير قادر على التفرقة بينها.
- ✓ مدى الثقة في ناقل الرسالة: فدرجة الإحترام و القبول و الثقة التي يتمتع بها المرسل أو الناقل تحدد مدى قبول أو عزوف المستقبل و استعداده لتلقي الرسالة.
- ✓ غموض التعبير في الرسالة: و ورودها في شكل يصعب تفسيره بالنسبة للمستقبل خصوصا سوء اختيار اللغة.
- ✓ سوء اختيار الألوان: فللألوان معاني مختلفة عند الأفراد بسبب تنوع العادات و التقاليد.

2-1-2-4-2- خطوات الإتصال التسويقي:

تتم عملية الإتصال التسويقي من خلال المرور بالعديد من الخطوات يوضحها الشكل أدناه:



"شكل" رقم (11):خطوات الإتصال التسويقي

Source : Kotler & Dubois, op cité, p 554.

1- الفئة المستهدفة: قد تكون هذه الفئة من المستهلكين أو المشترين الحاليين و/أو المحتملين، و كلما كانت صورة وحدة العمل الإستراتيجية معروفة لدى الفئة المستهدفة، كلما كان ذلك مساعدا على التقليل من أثر معوقات الإتصال التسويقي (خصوصا التشويش النفسي، التعرض الإختياري و التجنب الإدراكي).

2- تحديد الهدف/ الأهداف: بمعنى الإجابة التي تنتظرها الإدارة من وراء عملية الإتصال التسويقي، و لعل الهدف الأساسي من وراء أية عملية إتصال تسويقي هو قيام المستقبل بعملية الشراء، غير أن فعل الشراء لدى المستقبل لا يتم بصفة آلية أو تلقائية بل يمر بمجموعة من المراحل جسدتها بعض النماذج التي صاغها بعض الكتاب منها نموذج AIDA (Achat–Attention–Intérét– Désir)، نموذج سلم التأثيرات، و غيرها[1].

3- تصميم الرسالة: تصميم الرسالة يجب أن يجيب عن أربعة أسئلة هامة:

- ماذا نقول ؟ (محتوى الرسالة).
- كيف نقول ما نريد على المستوى المنطقي؟ (هيكلة الرسالة).
- كيف نقول ما نريد على المستوى الرمزي؟ (تعابير و تقاسيم الرسالة).
- من يقول ؟ (منبع الرسالة).

فبالنسبة لمحتوى الرسالة فقد يتم التركيز فيه على إقناع المستقبل من خلال استعمال المنطق أو من خلال دغدغة مشاعره وأحاسيسه، و في ميدان الإتصال التسويقي الذي تقوم به المنظمات الهادفة للربح فإنه غالبا ما يتم إقناع المستهلك باستعمال المنطق، من خلال التأكيد على مزايا و فوائد المنتوج مقارنة مع المنتجات المنافسة (منظف Le Chat مع منظفات أخرى...)، أما بالنسبة للتصميم المنطقي و الرمزي ففيه يتم تحديد العبارات، الألوان، الخلفيات، التعابير و ترتيبها في

(1) Kotler & Dubois, op cité, p 557.

الرسالة، فشركة "Coca Cola" مثلا و باعتبار أن علامتها التجارية تتخذ من الأحمر لونا لها، فإننا نلاحظ أن كل ومضاتها الإشهارية تتضمن هذا اللون، كما نلاحظ أن هناك حالة خمول و كسل لدى الشخص قبل تناوله المشروب ثم حالة من النشاط و الحركة بعد تناوله.

و منبع الرسالة يعني ناقل الرسالة، ففي المنتجات يتمتع بعض الأشخاص بتأثير كبير على المستقبل (هم الذين يطلق عليهم قادة الرأي)، لذلك فإنه يفضل في هذه الحالة استعمال هؤلاء الأشخاص في نقل الرسالة عوضا عن الإدارة، فعلى سبيل المثال تستعمل أغلبية شركات صناعة معجون الأسنان (Signal, Colgate...الخ) أطباء الأسنان لإقناع المستهلك بأفضلية منتوجاتها على منتجات المنافسة.

4- تحديد الموازنة: بمعنى تحديد و تخصيص الموارد اللازمة للقيام لعملية الإتصال التسويقي، و هناك العديد من الطرق لذلك:

- تحديد الموازنة على أساس الأهداف المتوخاة: و لفهمها أكثر نفرض المثال التالي الخاص بنوع من السجائر:

- تحديد الحصة السوقية المرتقبة، و لتكن 8% من سوق يضم 10 ملايين شخص أي 800 ألف مستهلك.
- تحديد عدد المستقبلين المحتملين للرسالة: و لتكن حوالي 8 ملايين مستقبل.
- تحديد عدد المستقبلين الذين من المرتقب أن يقتنعوا بتجربة المنتوج، و ليكن حوالي 25% أي مليونا شخص (0,25 × 8 ملايين) 40% منهم سيصبحون مستهلكين منتظمين أي 800 ألف شخص (و هو ما يساوي الحصة السوقية المستهدفة).

- تحديد الموازنة بعد حساب تكلفة تصميم و بث رسالة واحدة يمكن إيجاد مبلغ الموازنة، فإذا كانت تكلفة تصميم و بث رسالة واحدة هو 1000ون، فإن مجموع الموازنة سيصبح مساويا لـ(80×40×1000)= 3,2 مليون ون.
- تحديد الموازنة على أساس نسبة من رقم الأعمال: بعض الإدارات تحدد موازنة الإتصال التسويقي سنويا بنسبة محددة من رقم الأعمال (2%، 5 %، 10%...الخ).
- تحديد الموازنة على أساس تقليد المتنافسين: إدارات أخرى تحدد الموازنة بالإعتماد على التكاليف التي ينفقها المنافسون في اتصالاتهم التسويقية، و يعتمد اختيار هذه الطريقة بشكل كبير على المعلومات المستمدة من الإستخبارات التسويقية، "إلا أنه ليس هناك ما يبرر تحديد الموازنة على أساس موازنة المنافسين"[1].

5- تحديد مزيج الإتصال التسويقي: بمجرد إنجاز موازنة الإتصال التسويقي يتم توزيعها على وسائل الإتصال، وقد قسمها Kotler و Dubois إلى خمس هي[2]:

- الإشهار أو الإعلان.
- تنشيط المبيعات.
- العلاقات العامة.
- البيع الشخصي.
- التسويق المباشر أو التفاعلي.

و يلاحظ أن القنوات أو الوسائل الثلاثة الأولى هي وسائل تضمن للمرسل نقل الرسالة إلى مجموعة كبيرة من المستقبلين في نفس الوقت، على عكس الوسيلتين الباقيتين.

(1) Kotler & Dubois, op cité, p 567.

(2) Kotler & Dubois, op cité, p 568.

6- التنفيذ الميداني: هو الترجمة الفعلية أو الميدانية للإتصال التسويقي حتى يبنى نقل الرسالة/الرسائل إلى المستقبل/المستقبلين.

7- المراقبة و قياس الفعالية: بعد التنفيذ الميداني يجب قياس و تحديد النتائج المحققة و مقارنتها بالنتائج المتوقعة سلفا للإتصال التسويقي، و ذلك من خلال استقصاء العينة أو الفئة المستهدفة بأسئلة تهتم بمعرفة هل استقبلت هذه الفئة الرسالة، كم مرة استقبلتها، مدى فهمها لمضمون الرسالة، هل غيرت من سلوكها...الخ.

2-1-2-4-3- مزيج الإتصال التسويقي:

قسم Kotler وDubois العناصر المكونة لمزيج قنوات الإتصال التسويقي إلى:

- الإشهار أو الإعلان. - تنشيط المبيعات. - العلاقات العامة.
- البيع الشخصي. - التسويق المباشر أو التفاعلي.

و غالبا ما تقوم المنظمة باستخدام العديد من القنوات و عدم الإكتفاء بقناة واحدة، و الجدول أدناه يوضح نفقات الإتصال التسويقي للشركات الفرنسية سنة 1999:

"جدول" رقم (46):نفقات الإتصال التسويقي للشركات الفرنسية

الوسيلة	إنترنت	علاقات عامة	الإشهار في المناسبات	تنشيط المبيعات	التسويق المباشر	المطبوعات و المطويات	الجرائد	الملصقات	الإذاعة	السينما
النسبة	0,3	5,4	7,3	15,9	31,2	3,2	15,9	5,3	0,4	3

المصدر : ريتشارد ويتلي & ديان هيسان، الإدارة بالعملاء، ترجمة عبد الرحمن توفيق، القاهرة، سلسلة إصدارات بيمك، 1998، ص 31.

1- **الإشهار**: عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق "AMA" الإشهار بأنه "وسيلة لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات ينصح فيها عن شخصية المعلن و يدفع فيها مقابل محدد"[1] ، و بهذا يجب أن نفرق بين الإشهار و الدعاية.

الإشهار	***الدعاية***
➥ نشاط اتصالي مدفوع.	➥ نشاط اتصالي غير مدفوع (بصفة عامة).
➥ شخصية المرسل معروفة.	➥ شخصية المرسل غير معروفة.
➥ نشاط اتصالي يتم بهدف التعريف و الإقناع.	➥ نشاط اتصالي يتم بغرض التعريف غالبا.
➥ نشاط اتصالي يمكن تكراره مرات عديدة.	➥ نشاط اتصالي فرص إعادة تكراره قليلة جدا.
➥ نشاط في اتجاه موجب لصالح المرسل.	➥ نشاط اتصالي قد يكون في صالح أو ضد المرسل.

و هناك العديد من المعايير التي يمكن على أساسها تقسيم الإشهار و منها:

✓ التقسيم على أساس الفئة المستهدفة: و هنا يقسم إلى الإشهار الموجه للمستهلك النهائي أين يتم التركيز فيه على إبراز الأداء الشخصي، و الإشهار الموجه للمشتري الصناعي الذي يتم التركيز فيه على الأداء الوظيفي للمنتوج.

✓ التقسيم على أساس دورة حياة المنتوج: في مرحلة الإرسال أو التقديم يتم الإشهار بغرض الإخبار عن وجود المنتوج لذلك يسمى بالإشهار الإخباري، و في مرحلة النمو فيتم بغرض الإقناع و من ثم يسمى بالإشهار الإقناعي، و عند دخول المنتوج مرحلة النضج أو التدهور فيتم بغرض التذكير و عليه يسمى بالإشهار التذكيري.

---

(1) Plane, JM, Théorie d'organisation, Paris, Edi Dunod, 2000, p 197.

✓ التقسيم على أساس الوسيلة المستخدمة: لبث الإشهار هناك العديد من وسائل الإتصال: فقد يكون الإشهار مرئي (الملصقات، اللوحات...)، و قد يكون سمعي (عن طريق الراديو، مكبرات الصوت...)، و قد يكون سمعي & مرئي (بواسطة التلفزيون، الإنترنت...).

2- تنشيط المبيعات: تنشيط المبيعات يعني " مجموعة من التقنيات التي تستعمل لإحداث زيادة مؤقتة في المبيعات" [1] ، و يتم اللجوء إلى استخدام هذه التقنيات بغرض:

✓ جذب المزيد من المستهلكين.

✓ زيادة الكميات المشتراة الحالية في الآجال القصيرة.

✓ تخفيض المستويات الحالية من المخزون.

✓ إغتنام حدث هام يزداد فيه الاستهلاك (كأس العالم، الألعاب الأولمبية، شهر رمضان، أعياد الميلاد...الخ).

✓ تشجيع و تحفيز الوسطاء على بذل المزيد من الجهود لتصريف المزيد من منتجات الوحدة.

3- العلاقات العامة: يمكن تعريف العلاقات العامة بأنها "مجموعة من الجهود التي تبذلها المنظمة لإنشاء، توطيد و تحسين العلاقات مع الأطراف ذات الصلة بالمنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، بما يسمح بتكوين رأي عام في صالح المنظمة" [2].

و في سبيل ذلك يمكن الإستعانة بالعديد من الأدوات منها [3]:

✓ الندوات الصحفية (قصد التعريف بفرع جديد أو مصنع جديد للمنظمة...الخ).

✓ المطويات و الجرائد الخاصة بالمنظمة.

---

[1] ريتشارد ويتلي & ديان هيسان، المصدر المذكور سابقا، ص 46.

[2] Kotler & Dubois, op cité, p 614.

[3] ريتشارد ويتلي & ديان هيسان، المصدر المذكور سابقا ، ص 77.

- ✓ الرعاية (في المناسبات الرياضية، الثقافية، العلمية...الخ).
- ✓ المشاركة في الملتقيات و المؤتمرات و الندوات العلمية.
- ✓ المعارض و الأبواب المفتوحة على المنظمة.
- ✓ الهدايا في المناسبات.
- ✓ المقالات الصحفية المدفوعة.

4- **البيع الشخصي:** البيع الشخصي هو:"ذلك النشاط الذي يضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع و بين المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وجها لوجه بغرض تعريفه بالمنتوج و إقناعه بشرائها" [1].

و يتميز البيع بإمكانية التحكم بنوعية المعلومات التي يتبادلها رجل البيع مع المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي و إمكانية تعديلها عندما يرى رجل البيع رد الفعل فإما أن يستمر في نفس النهج الذي يتبعه، أو يقوم بتغيير النهج بما يتناسب مع رد الفعل لذلك فإن البيع الشخصي يسمح بـ:

- ✓ تزويد المشتري بالمعلومات الكافية عن المنتوج و الرد على استفساراته آنيا.
- ✓ ملاحظة رد فعل المشتري مباشرة و التكييف حسب ذلك.
- ✓ معرفة المشترين الذين لديهم استعداد للشراء و التركيز عليهم.
- ✓ تحسيس المشتري أنه محل اهتمام من قبل الوحدة و هذا يحفزه أكثر على الشراء.

غير أن أبرز ما يعاب على البيع الشخصي هو خدمة عدد محدود من المشترين من جهة، و ارتفاع تكاليف من جهة ثانية.

- ⬅ التسويق المباشر أو التفاعلي: بسبب ثورة المعلومات و التكنولوجيات الحديثة للإتصال أضحى باستطاعة الوحدة بيع منتجاتها مباشرة للمستهلك النهائي دون الحاجة إلى استخدام الوسطاء.

---

(1) Plane, op cité, p 208.

و إلى جانب الوسائل التقليدية التي كانت مستخدمة في التسويق المباشر (هاتف، بريد، قنوات تلفزيونية خاصة، منشورات...الخ) سمحت التكنولوجيات الحديثة للإتصال (البريد الإلكتروني، المينيتل، الإنترنت ...الخ) بزيادة عدد القنوات التي يمكن بفضلها الوصول إلى المستهلك النهائي من جهة، و تغيير اسم التسويق المباشر إلى التسويق التفاعلي.

و التسويق التفاعلي حسب تعريف جمعية التسويق المباشر (AMD) هو "التسويق الذي يعتمد على توزيع يربط المنظمة بالمستهلك النهائي مباشرة باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإتصال، للحصول على إجابة أو تفاعل مباشر من هذا المستهلك، بما يضمن الإطلاع المعمق على حاجاته و رغباته كما هي"[1].

2-1-3- تسويق الخدمات:

كل منظمة سواء تعلق الأمر بالسلطات العمومية، بالسلطات المحلية، بمركز دراسات وأبحاث، بمنظمة مهنية، بمنظمة صناعية، تجارية، عامة أو خاصة، ربحية أو لا ربحية، أن تحصل أو تعبأ المعارف اللازمة للتعامل مع الوضعيات والظروف الجديدة، والتي قد تشكل فرصا جيدة للنمو أو تدفعها لأن تكون أكثر إنتاجا، أو أكثر إرضاء للمستعملين أو المستهلكين.

وفي حالة المنظمات الربحية فإن المعارف أكثر من حيوية وضرورية للتكيف مع تغيرات المحيط الذي تتواجد به، ومن ثم فإن تفكير هذه الأخيرة يجب أن يحيط بالمتغيرات التي تحدث في بيئتها، من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات التي يمكن أن تفرزها حركة هذه المتغيرات، ومن ثم اختيار البديل الملائم للأوضاع الجديدة.

(1) Kotler & Dubois, op cité, p 658.

ومن بين الخصائص الجديدة لبيئة الأعمال، هو التنامي المتزايد لتجارة الخدمات، و صرنا نسمع باقتصاد الخدمات، تسويق الخدمات، و أضحى القطاع الخدمي يشكل فرعا من فروع الإقتصاد، لا و بل قد يعد مصدر الدخل الرئيسي لبعض الإقتصاديات (حالة القطاع السياحي في تونس مثلا).

وقبل الخوض في تحليل الخدمة، وخصوصيات تسويقها لابد وأن نتناول الحديث عن عولمة اقتصاد الخدمات، وكيف ارتفعت الخدمة إلى مرتبة المنتوج، ولأجل ذلك فإن العنوان الحالي سيتناول العناوين الفرعية الرئيسية التالية:

1- عولمة اقتصاد الخدمات.

2- مفهوم الخدمة.

3- البعد التنظيمي لتسويق الخدمات.

2-1-3-1- عولمة إقتصاد الخدمات:

"يعتبر القطاع الخدماتي في الإقتصاديات المتقدمة أكثر تطورا وتأسيسا مما هو عليه الوضع في الإقتصاديات الأقل تطورا، ويشكل هذا القطاع في تلك الإقتصاديات المتقدمة حوالي 70% من الناتج المحلي الخام (PIB) ويقدم حوالي 90% من مناصب الشغل التي يتم إنشائها سنويا، إنه محرك الدفع الإقتصادي الأول"[1]، وقد حصل هذا الوضع بفعل العديد من المؤثرات.

(1) De Chernatony, L & Horns, Segal, Building on Services characteristics to develop successful services brands, journal of marketing management, vol, 7, November 7-8, 2001, p645.

2-1-3-1-1- ظهور إقتصاد الخدمات:

"بدأت التغيرات التي حدثت في الهيكل القطاعي للطلب، ومن ثم في الهيكل القطاعي للإنتاج والتشغيل للخدمات (...) في الظهور بشكل تدريجي انطلاقا من السنوات التي أعقبت الثورة الصناعية، وما حدث كان بفعل تراجع وزن القطاع الفلاحي في الحياة الإقتصادية مقابل تزايد في قيمة و وزن القطاع الصناعي والخدماتي، وهذه الحركية تواصلت خلال النصف الأول من القرن الماضي.

لقد أصبحت الخدمات تشكل ما بين 60 إلى 70% من الناتج المحلي الخام في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE، وعلى إثر ذلك أصبح القطاع الخدماتي يعد محرك التنمية الإقتصادية الأول بهذه الإقتصاديات، حتى أصبح يطلق عليه اقتصاد الخدمات"[1].

ولعل العديد من الأسباب تقف وراء هذا التحول الإقتصادي يحاول الجدول أدناه تلخيصها:

"جدول" رقم (47): بعض أهم الدوافع التي تقف وراء الطلب المتزايد على الخدمات.

العون الإقتصادي	العوامل البيئية المؤثرة مباشرة على الطلب على الخدمات	الطلب المترابط للخدمات	أمثلة
أشخاص طبيعية	– مستوى معيشي أعلى. – تعقد الحياة اليومية مع تزايد الحاجات. – تطور مستوى تعقد المنتجات. – البحث عن منتجات جديدة.	– حرية أكبر. – تأطير. – استشارة تقنية. – إسراف. – الاستبدال.	– صيانة العشب الطبيعي. – خبراء للتعامل في البورصة. – توضيح طريقة الاستعمال. – رقابة النوعية. – الإطعام السريع.

(1) Primault, D & Gouger, J, Management des organisations de sciences sportives, Presse Universitaire de France, 1997, p27.

	– نظرة جديدة لعنصر الزمن. – متطلبات النوعية لحماية البيئة. – أمد عمري أطول.	– حماية البيئة. – التقاعد.	– خبراء للمطابقة مع معايير ROHS. – خبراء في التغذية، في الصحة النفسية.
أشخاص معنوية	– تزايد الانتشار الجغرافي. – تعاظم حجم المنافسة. – تزايد درجة التعقيد في تقنيات وطرق الإنتاج. – تعاظم دور التكنولوجيا. – تعاظم وتنوع قنوات التوزيع. – تعقد محيط العمل.	– لوجيستك. – الاستشارة قانونية. – الاستشارة التقنية. – تكنولوجيا المعلومات. – الاتصال والتوزيع.	– إجراء التصدير والاستيراد. – الخبراء القانونيين. – الصيانة، قطع الغيار... – شبكات الإعلام الآلي. – قنوات التوزيع والاتصال. – خبراء طلب العمل...

Source : – De Chernatony & Horns, op cité, p 645-647.

– Primault & Gouger, op cité, p27-32 ، بتصرف الباحث .

لقد تسمح تطور المستوى المعيشي لسكان البلاد المتقدمة والصناعية التخلي عن القيام ببعض الأعمال والأنشطة بشكل شخصي وتوكيلها لأشخاص آخرين، مثل العناية بالعشب الطبيعي أو حديقة المنزل، يضاف إلى ذلك فإن تطور مكانة المرأة في المجتمع، تزايد دخول الأشخاص في تلك الدول، زيادة مستواهم التعليمي والثقافي، واتجاههم نحو أنماط معيشية جديدة محورها البريستيج الإجتماعي عوامل دفعت وحرضت هؤلاء الأشخاص على التخلي عن بعض المهام والأنشطة اليومية لفائدة أشخاص مختصين وبالتالي ازدياد الطلب على الخدمات.

هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن تعقد بيئة الأعمال التي تنشط بها منظمات الأعمال وتزايد الرقعة الجغرافية التي تنشط بها هذه المنظمات، دفع هذه الأخيرة إلى الإستعانة بالعديد من مقدمي الخدمات (مكاتب خيرة، استشارة، مكاتب محاسبية، مكاتب لتسيير الموارد البشرية، مكاتب للمناولة...الخ).

2-1-3-1-2- تطور طبيعة أنظمة إنتاج وتقديم الخدمات:

لعب ويلعب التطور التكنولوجي دورا أساسيا في تطور اقتصاد الخدمات من خلال تأثيره على تحديد وتعريف أنظمة إنتاج وتقديم الخدمات المقدمة في الأسواق.

فلا غرابة أن تؤدي التقنيات والمستجدات التكنولوجية على غرار تطبيق التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والإتصال في تقديم الخدمات المصرفية (E-bancking) إلى إيجاد طريقة وأسلوب جديد ممارسة العمل المصرفي وبالتالي على الطريقة التي تقدم بها البنوك خدماتها، منتجة في المدى القصير نسبة إضافية من البطالة، ومن تكاليف استثمارية جديدة، دون الحصول على العوائد الموجودة، ولكن ما تلبث أن تبدأ هذه العوائد في أخذ منحنى تصاعدي في المدى المتوسط أو الطويل بعد أن يحدث الدفع المرجو في مستوى الإنتاجية الفردية.

وبشكل عام فإن التطور التكنولوجي عموما وتطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال الذي حدث ولازال يحدث يشكل العامل الرئيسي والهام في التأثير على أنظمة إنتاج وتقديم الخدمات، وهذه التكنولوجيات كان لها تأثير هام وواضح على المنظمات الخدمية أي في المنظمات العاملة والمشكلة للإقتصاد الخدمي، عنه في تلك المشكلة للإقتصاد المادي أو السلعي، من خلال:

1- المساعدة على تقديم تنويع المزيج الخدمي: أي السماح للمنظمات الخدمية بتقديم وابتكار منتجات وعروض جديدة، الإنترانت، البطاقات البنكية عوض الشيكات، الأنظمة المتكاملة للتسيير لباقي المنظمات...الخ.

2- سمحت هذه التكنولوجيات الجديدة للمنظمات الخدمية بتعميق علاقاتها وتواصلها مع زبائنها ومستهلكي خدماتها، وذلك بعد أن سمحت هذه التكنولوجيات بتكوين قواعد بيانات تفاعلية مكنت من التعامل والتواصل مع المستهلك بشكل أفضل ومحاولة تقديم عرض نمطي لكل زبون أو مستهلك بشكل شخصي.

والمثال الوارد أدناه يمكن أن يوضح التأثيرات التي أحدث إدماج التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والإتصال في منظمة أعمال أمريكية لتقديم الخدمات USAA.

مثال USAA:[1]

USAA (United States Automobile Association) هي جمعية أمريكية تقدم لأعضائها خدمات تأمين، وللإستجابة لتطلعات هؤلاء وللتكيف مع تلك التطورات التكنولوجية الحادثة وللتكيف مع التغيرات في هيكلية الأسواق قدرت القيام بالكثير من التغيرات على نظام تقديم خدماتها.

يرتبط مصير تطور النجاح في تقديم خدمات مصرفية متميزة حاليا بشكل وثيق يندمج إدماج التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والإتصال.

فاستعمال النقد التكنولوجي لبطاقات الإئتمان والدفع والمقاصة الإلكترونية وغيرها بدأت تزحف شيئا فشيئا لتحل محل المعاملات الورقية القديمة لتحيلها لصفوف البطالين.

---

[1] Lapert, D, Marketing des services, Edi Publi- Union, 1999, p 18.

والتعاملات بالنقد المادي سواء النقد المحلي و العملة الأجنبية، أصبحت تتم بشكل أكثر وضوحا بشكل إلكتروني وبشكل أكثر تباعدا، والبنك الإلكتروني بدأ يجذب إليه العديد من الأنظار نظرا لما يوفره للأشخاص من توفير الوقت وللجهد بعدم الوقوف أمام شبابيك تقليدية، هذا فضلا عن كون هذه المنتجات الجديدة تسمح لهؤلاء بالحصول على الخدمات البنكية 24/ 24 ساعة".

وهذه التغيرات سوف يتم إنجازها على مرحلتين:

1- الإنتقال من " المعرفة والمهارة الحرفية" نحو " الإنتاج الكثيف".

2- الإنتقال من الإنتاج الكثيف نحو الإنتاج الكثيف المنمط.

لذلك قررت USAA تطوير مستوى جودة الخدمات والسعي لتقديم خدمة منظمة تتلاءم وطلب وحاجات وظروف المنخرط ويمكن أن يتم ذلك من خلال تطوير برامج يسمح بجمع المعطيات الممكنة عن المنخرط وتشكيل عروض الخدمات التي تساعد أكثر هذا المنخرط.

لقد كان الإهتمامات والتطلعات الأولية لهذه المنظمات تطوير أداء النظام الداخلي للإنتاج بها، وبالتالي تطوير نوعية وجودة الخدمات المعروضة، ثم في مرحلة ثانية الوصول إلى تقديم واقتراح عروض نمطية تختلف باختلاف حاجات ورغبات المستهلك في محاولة لتطوير حصتها السوقية.

2-1-3-1-3- تطور التجارة العالمية للخدمات:

لقد سمحت مفاوضات جولة الأروغواي وما تبع ذلك من إنشاء منظمة التجارة العالمية OMC سنة 1995 للمجموعة الدولية أن تتطلع و تتيقن للدور والحضور المتعاظم لقطاع الخدمات في الحياة الإقتصادية لأي بلد.

وقد دفع هذا الإحساس لأن تخصص اتفاقيات وبنود لتنظيم وتأطير التجارة العالمية للخدمات، ولكن وحتى تدرج أي خدمة لهذا التأطير والتنظيم لا بد و أن:

1- يتوفر إطار قانوني دولي، يسمح بتحرير قطاع لخدمات ويجعلها عابرة لحدود.

2- أن تكون الخدمة تكنولوجيا قابلة للتسويق.

1-الإطار الحالي للمفاوضات الدولية لتحرير قطاع الخدمات: "حتى سنوات الثمانينيات من القرن الماضي لم تكن السلطات العمومية تعير الكثير من الإهتمام لتأسيس وتطوير إطار قانوني لتنظيم قطاع الخدمات سواء محليا أو دوليا، غير أنه وانطلاقا من تلك المرحلة، بدأ حجم التعاملات والمبادات في القطاع الخدماتي في تزايد، مما شكل تحديات جديدة لتلك السلطات لتأطير هذا القطاع" [1]

ومع ظهور مد العولمة، أدرج قطاع الخدمات ضمن اهتمامات المنظمة العالمية للتجارة OMC انطلقت العديد من المفاوضات بين أعضاء هذه الأخيرة لضمان تحرير المبادلات التجارية لهذا القطاع، وظهرت الإتفاقية العامة لتجارة الخدمات (GATS)، ويحتوي الملحق الأول لهذه الإتفاقية الإطار والطرق المنظمة للمفاوضات الخاصة بتحرير تجارة الخدمات.

هذا وبالإضافة إلى المفاوضات التي تتم تحت مظلة المنظمة العالمية للتجارة، تمت وتتم مفاوضات بين تكتلات اقتصادية جهوية.

2- تكنولوجيات وتسويق الخدمات على نطاق دولي: توجد أربع طرق لتسويق الخدمات على المستوى الدولي، معترف بها من طرف الإتفاقية العامة لتجارة الخدمات GATS.[2]

3-توريد الخدمات عبر الوسائط: كتوريد الخدمات عبر البريد الإلكتروني، وسائل الإتصال السمعي والبصري، الأقراص المرنة والمضغوطة، الشرائح الإلكترونية...الخ.

4-توريد الخدمة عين المكان ولكن لمستهلك أجنبي كالسياحة مثلا.

5-توريد الخدمات بواسطة العارضين الذين ينتقلون نحو الخارج لمدة محددة، كالأطباء المحامون، الخبراء...الخ، وكذلك بواسطة التجهيزات الضرورية لتقديم خدماتهم.

---

[1] Lapert, op cité, p 21.

[2] Lapert, op cité, p 33.

6- توريد الخدمة عن طريق الإنتقال أو شراء منظمة أعمال في الخارج في شكل استثمار أجنبي مباشر.

ويعد انخفاض التكاليف العائد أساسا لسعي منظمات الأعمال للتحكم في تكاليفها وكذا التطور التكنولوجي خصوصا في أساليب اللوجستيك والنقل الدولي من بين العوامل الرئيسية التي لا يمكن إنكارها والتي كان لها الفضل في تزايد حجم المبادلات الدولية في قطاع الخدمات.

2-1-3-2- مفهوم الخدمة:

لعل من أولى الصعوبات التي تواجه المختصين في التسويق وهم بصدد تناول قضايا التسويق الخدمي تعريف الخدمة نفسها، ذلك أن الخدمة قد تشكل أساس العرض أو تكون ملحقة بمنتوج مادي، أو يكون المنتوج المادي هو الملحق بها.

وقد تعددت التعاريف التي حاولت ضبط مفهوم الخدمة، ومنها:

- ✓ تعريف القاموس Le petit Larousse: " الخدمة هي كل ما نفعله لنكون نافعين لشخص ما".[1]
- ✓ تعريف Eiglier & Langead: "الخدمة هي تجربة مؤقتة يعيشها الزبون"[2]

ويلاحظ أن هذه المحاولات تعد قاصرة وتجعل مصطلح الخدمة دائما مصطلحا مبهما، لذلك نعتقد أن تعريف Kotler هو التعريف الذي أزاح الكثير من الغموض من هذا المصطلح "الخدمة".

يقول Kotler عن الخدمة" هي كل نشاط أو أداء تقدمها جهة إلى جهة أخرى، غير ملموسة ولا تكون محل تحويل للملكية، وإنتاجها قد يرافق أحيانا منتوج مادي"[3]

---

(1) Le petit Larousse illustre : le service est ce que l'on fait pour être utile à quelqu'un.

(2) Eiglier, P & Langead, E « Servuction: Marketing des services, Edi Edi-science, 1987, p15.

(3) Kotler, P, Marketing -Management, Edi Publi-union, 1997, p456.

ويستنتج من ذلك أن الخدمة قد تشكل أساس العرض أو تكون ملحقة بالعرض، لذلك فمن الصعب أحيانا أن نفرق بين الخدمة والسلعة من حيث من يشكل أساس العرض.

مثال: يقدم الشخص على شراء تلفزيون، هو شراء سلعة مادية، ولكن دون الاستفادة من البث والإرسال الفضائي أو الهرتزي يصبح جهاز التلفزيون بدون قيمة مضافة، لذلك فما هو أساس العرض هنا ؟.

2-1-3-2-1- الخدمة: هيكلها وتصنيفها:

تعرض العديد من منظمات الأعمال (سواء أكانت تقدم سلعا أو خدمات) منتجاتها مرفقة بخدمات ملحقة وبواسطتها تستطيع هذه المنظمات أن تحدث مزايا تنافسية إضافية، ولهذا السبب تظهر ضرورة إدماج هذه الخدمات المرفقة بالعرض الأساسي ضمن سياستها واستراتيجياتها التسويقية.

ويقترح Lovelock مجموعتين من الخدمات المرفقة، سماها:[1]

- الخدمات المدعمة Services de soutien.
- الخدمات المسهلة Services facilitans.

وتضم كل مجموعة عددا من الخدمات المتجانسة، واقترح بذلك ما سماه بزهرة الخدمات (Fleur des services)، حيث يمثل مركز الزهرة الخدمة المركزية بينما تتمثل وريقات الزهرة الخدمات الإضافية (المحيطة) ، ويؤكد على أنه في منظمة الأعمال الجيدة تكون هذه الخدمات كلها متوفرة ومكملة بعضها لبعض.

مثال: عندما يقدم شخص على استئجار غرفة في فندق مثلا، فإنه يحتاج تلك الغرفة لأجل المبيت فقط، وما يقترحه الفندق من عروض ملحقة كإمكانية تنظيف ملابسه، الحصول على وجبات غذائية، ارتشاف القهوة، الحصول على موقف لركن سياراته، هي إضافة قد يستغني عنها تبعا لقدراته المالية.

(1) Lovelock, D, Marketing de services, Edi Publi- union, 1999, p09.

لذلك فإن المستهلك يمكن أن يحصل على كل تلك الخدمات عندما يرغب هو في ذلك أو أن يحصل على جزء كبيرأو قليل منها، ولكنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يستغني عن الخدمة المركزية ألا وهي المبيت، ومن ثم فإن:

الخدمة الإجمالية = الخدمة المركزية + الخدمات الملحقة.

وبالحديث عن تصنيف الخدمات فإنه لا يوجد تصنيف و تقسيم واحد، بل هناك العديد من التصنيفات أو التقسيمات، ومرد هذا التنوع يعود إلى المعيار الذي يتم الإعتماد عليه.

1- من حيث الهدف: ويمكن تقسيمها إلى:

- ✓ الخدمات التجارية أو الربحية: وهي التي تؤدي بغرض الحصول على عائد مادي، أي أن هذه الخدمات تشكل عرضا تجاريا، من قبيل النقل، البنوك، الإستشارة والتدقيق....الخ.
- ✓ الخدمات الإجتماعية أو الخدمات اللاربحية: وصفة الإجتماعية التي يمكن أن تلصق بهذا النوع نابعة من كون هذه الأخيرة تؤدي بغرض تلبية مطلب اجتماعي، دون أن يكون الدافع وراء القيام بها تحقيق مكسب مادي، كالتعليم المجاني، الصحة المجانية، الإدارة العمومية...الخ.

لذلك فمن الممكن أن توضع هذه الخدمات –بشكل ما– ضمن المهام الأساسية التي تقوم بها السلطات العمومية، و إن كان هذا لا يعني أن جل السلطات العمومية تقدم خدمات اجتماعية فحسب، بل هناك بعض منتسبي هذه الفئة تقدم خدمات تجارية كالبنوك العمومية، شركات التأمين العمومية....الخ.

2- بحسب درجة استخدام الآلة: قد يتبادر إلى الذهن ونحن بصدد البحث عن الخدمات، الخاصية الأولى الأكثر التصاقا بمفهوم الخدمة ألا وهي لا مادية الخدمة، إلا أن البحث العميق يجعلنا نقف على حقيقة أن بعض الخدمات قد يتم تأديتها بواسطة وسائل مادية قليلة أو كثيرة، كما أن هناك بعض السلع يتم تقديمها كذلك مع مجموعة من الخدمات قد تكون كثيرة أو قليلة، والجدول أدناه يلخص ذلك:

"جدول" رقم (48): تقسيم السلع والخدمات بحسب إدماج الآلة.

الخدمات		السلع	
الخدمات ذات العنصر المادي الضعيف.	**الخدمات ذات العنصر المادي الكثيف.**	**السلع ذات العنصر الخدمي الضعيف.**	**السلع ذات العنصر الخدمي الكثيف.**
- التطبيب. - الحلاقة. - التعليم. - الوساطة.	- كراء السيارات. - الفندقة. - الإطعام. - النقل الجوي.	- السيارات. - الإعلام الآلي والاتصالات.	- المراكز الحرة للتزود بالوقود. - التجهيزات المكتبية.

Source : Lindon, op cité, p 992.

3- من حيث حضور المستهلك لحظة تقديم الخدمة: باستخدام هذا المعيار يمكن تقسيم الخدمات إلى خدمات لا تستوجب بالضرورة حضور المستهلك لتقديمها، كتصليح السيارات مثلا، وهناك نوع آخر لا يمكن أن تقدم الخدمة دون أن يحضر المستهلك أو على الأقل من يمثله كالمريض في المستشفى، أو المستهلك في البنك أو البريد، وعلى كل فإن هذه بعض المعايير التي يمكن أن يتم الإعتماد عليها ونحن بصدد تقسيم وتصنيف الخدمات.

2-1-3-2-2- الخصائص الأساسية للخدمات:

المتصفح للعديد من الكتابات التسويقية في العنصر المتعلق بتسويق الخدمات وتحديدا عند الحديث عن الخصائص الأساسية للخدمة، يمكن أن

يلاحظ أن جل هذه الكتابات تتفق على أن هناك خمس صفات أو خصائص رئيسية للخدمات وهي: [1]

1- لا ملموسية أو لا مادية الخدمة: أي أن الخدمة عنصر غير ملموس لذلك لا يمكن رؤيتها والإحساس بها ولا لمسها كما هو عليه الحال مع السلع، وهو ما يجعل تقييمها أو الحكم عليها أمر صعب.

2- تزامن عملية الإنتاج مع عملية الإستهلاك: أي أن الخدمة لا يمكن تخزينها بل يتم نقلها مباشرة من المنتج نحو المستهلك كقاعدة عامة.

3- مشاركة المستهلك في عملية إنتاج الخدمة: لا تتصف الخدمة فقط بتواجد المستهلك لحظة إنتاج الخدمة، بل تتصف كذلك بمساهمة ومشاركة هذا المستهلك في مسار إنتاج الخدمة ذاتها.

مثال: شخص يرغب في وضع سيارته داخل المآرب، فعليه هو ذاته أن يأخذ تذكرة للتوقف، ثم عليه أن يحدد مكان التوقف، ثم عليه ذاته أن يوقف سيارته، ثم عليه أن يستعيد سيارته.

4-العلاقة المباشرة بين المستهلك والأشخاص المخصصين لإنتاج الخدمة: إن خاصية لا مادية الخدمة ومشاركة المستهلك في عملية إنتاجها هي خصائص تجعل من العلاقة المباشرة بين المستهلك والأشخاص المخصصين لإنتاج الخدمة خاصية جديدة تفرض نفسها.

مثال: المستهلك مع القائم بأعمال الشباك في البنك أو البريد، المستهلك مع المضيفة في الطائرة...الخ.

---

[1]– Lindon, op cité, p 994– 998.

– Cova, B, Vive le Marketing alternatif, espace tourisme et loisirs, N° 219, 2004, p 18–21.

– Bansal,HS and others, A three Components Model of Costumer Commitment to service providers, journal of the academy of Marketing of service, vol 32, I3, 2004, p 234– 250.

5- عدم تجانس الخدمة: جودة ونوعية الخدمة المقدمة لا يمكن أن تكون مختلفة عن أخرى إلا إذا قرر منتج الخدمة ذاتها أو المستهلك أنها مختلفة، فنفس الخدمة المقدمة من قبل نفس شركة الطيران، قد يختلف تقييمها من قبل المستهلك أو حتى مقدمها باختلاف المطار، باختلاف الحالة النفسية لمستهلك...الخ، ومن الواضح أن نفس الخدمة تقدم في مكانين مختلفين أو تستهلك من مستهلكين مختلفين تخضع لتقييم مختلف.

وتعداد هذه الخصائص قد يكون مفيدا للإحاطة أكثر بمفهوم الخدمة، ولكنه سيكون أكثر للحديث عن تأثير هذه الخصائص على فكر المسوق وعلى ضرورة تكييف جهود وسياسات المنظمة بما يتلاءم وخصائص الخدمة.

وتفرض الخصائص السابقة الذكر على المنظمة الخدمية تكييف سياساتها واستراتيجياتها التسويقية مع تلك الخصائص، ويتطلب الأمر[1] :

1- مكننة العرض وإعطاء صورة الكفاءة والإتاحة: لا ملموسية الخدمة قد يخلق نوعا من عدم الثقة لدى المستهلك في بادئ الأمر،نظرا لعدم قدرته على تقييم المعروض إلا بعد استهلاكه، ومن ثم فإنه سيقوم بالبحث عن بعض العناصر أو المؤشرات التي قد تساعده على تكوين حكم حتى ولو كان مبدئيا عن جودة ما هو معروض عليه.

مثال: شخص يبحث عن مطعم، قد يستعين بقائمة الأكل التي قد تكون معروضة على الواجهة، على الديكور العام للطعم، وجود أجهزة تكييف...الخ.

---

[1] – Lindon, op cité, p 998– 1013.

– Eiglier & Langead : une approche nouvelle de Marketing des services, Revue française, Nov 1975, p 99.

ومكننة العرض (Matérialisation l'offre) يعني توفير بعض القرائن المادية التي تمكن المستهلك المحتمل من تكوين رأي عن جودة وخصائص الخدمة التي قد يحصل عليها، و يمكن مكننة العرض من خلال:

- الإهتمام بديكور نقطة العرض.
- حالة المحل، المعدات والهندام.
- تحويل الخدمة قدر الإمكان إلى ملموسة بواسطة وسائط رمزية (قائمة الطعام مقدمة في شكل جيد وبورق فاخر... الخ).

2-تكوين العمال على كيفية الإستقبال: تقديم الخدمة يتطلب عادة علاقة مباشرة بين العامل مقدم الخدمة وبين المستهلك، وفرص الإلتقاء هذه يعبر عنها " ساعة الحقيقة" ذلك أنه ومن خلال هذه العلاقة قد يمكن أن يتحدد ويتشكل القسط الأكبر من حكم المستهلك على جودة الخدمة المعروضة.

وساعة الحقيقة هذه بإمكان المنظمة الخدمية أن تستعد لها من خلال تشكيل نظام لتقديم الخدمة المقترحة، من جهة، ومن جهة ثانية تكوين العامل على طريقة الإستقبال والتوجيه والتفاعل مع المستهلك.

3–تسهيل مهمة المستهلك: عادة ما يقوم المستهلك ببذل مجهود وهو بصدد شرحه للخدمة التي يرغب في الحصول عليها (الخدمات المالية، خدمات التأمين...الخ)، لذلك فهو يشارك بشكل أو بآخر في إنتاج الخدمة التي يرغب في الحصول عليها، وقد لا يمتلك كل المستهلكين الإستعداد لبذل الكثير من الجهد، من جهة ومن جهة ثانية ومن أجل تقديم خدمة متميزة عن خدمات المنافسين لا بد على المنظمة الخدمية أن تسعى إلى:

- تسهيل المهمة للمستهلك من خلال مصاحبته بالإطلاع على حاجاته، توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات حول العروض المقترحة.

- التنبؤ بالتكلفة والمخاطرة المحتملة، نظرا لإختلاف حاجات ومتطلبات وشروط المستهلكين.
- تكوين المستهلك، بمعنى تعليم المستهلك حول أفضل السبل لإستعمال وتعظيم الإستفادة من الخدمة المعروضة.
- تكييف نظام إنتاج الخدمة بحسب المستهلك.

2-1-3-3- البعد التنظيمي لتسويق الخدمات:

ارتباطا بطبيعة وخصائص الخدمة خصوصا لاماديتها واستحالة تخزينها، وجب على المنظمة الخدمية أن تقدم على تصميم سياساتها واستراتيجياتها على وقع تلك الخصائص.

والإهتمام بالبعد التنظيمي لتسويق الخدمات يعد أمرا أكثر من ضروري، ذلك أن المستهلك لا يملك لا القرائن ولا الوقت الكافي لتقييم جودة الخدمة ولا مقارنتها مع خدمات المنافسين، وعندما قد لا ينجح نظام إنتاج الخدمة (la servuction) في تقديم خدمات تتوافق مع حاجات ورغبات المستهلك فإن مشكلة قد حدثت.

ويهتم البعد التنظيمي لتسويق الخدمات بالمحاور الأساسية الثلاث التالية:

1- تنظيم العرض.

2- تنظيم عملية الإتصال.

3- جودة الخدمة.

2-1-3-3-1- تنظيم العرض:

بما أننا لا نستطيع تخزين الخدمات، فإننا نخاطر بأن يكون هناك خلل بين العرض والطلب، فالعرض قد لا يكون كافيا أو غير موجود أصلا لحظة طلب الخدمة، أو قد يفوق عرض الخدمة المطلوب منها.

وتنظيم العلاقة بين المعروض من الخدمة والمطلوب منها، يتم أولا من خلال المعرفة الجيدة للسوق حتى يصير بالإمكان تحديد القدرة الإنتاجية والسياسية السعرية الملائمة، ثم يمكن الإستعانة ببعض الأدوات والأساليب التالية لتنظيم العرض:

1- تنظيم العرض من خلال تكثيف القدرات الإنتاجية: يتم استخدام هذه الأداة بشكل كبير في حالة الخدمات المرتبطة بالنقل والتوزيع.

مثال:

- شركة نقل بالسكك الحديدية يمكن أن تضع المزيد من القطارات في أوقات معينة، كالأعياد الدينية أو العطل.
- قد تلجأ شركات معينة إلى توظيف يد عاملة مؤقتة لمواجهة طلب متزايد في مرحلة معينة، كالمطاعم على شواطئ البحار خلال فترة الاصطياف.

2- تنظيم العرض من خلال الجهود التسويقية: تنظيم العرض بواسطة الجهود التسويقية يتم من خلال القيام بحملات إشهارية وجهود تروجية خلال الفترة الزمنية التي يكون فيها الطلب أقل ما يمكن، وتحمل هذه الحملات عادة عرضا تجاريا يحفز المستهلك على زيادة مشترياته.

مثال: وكالات السياحة والأسفار التي تقترح رحلات إلى أماكن معينة مع الحصول على تمديد مجاني لأيام معدودة خلال الفترات التي لا تعرف طلبا كبيرا على المنتوج السياحي.

3- تنظيم العرض بواسطة التسعير: عندما تقترب القدرات الإنتاجية من الطاقة القصوى وعندما لا يكون باستطاعتنا تخزين الإنتاج يصبح السعر العامل الذي يمكن أن يؤثر على مستوى الطلب، وبالإمكان الاستفادة من تشكيل مستويات أسعار مختلفة تختلف باختلاف الكمية المطلوبة أو المدة التي يتم فيها الطلب.

مثال: شركة اتصالات هاتفية يمكن أن تقترح أسعار مكالمات تختلف باختلاف الفترة الزمنية التي تجري فيها الإتصالات.

2-1-3-3-2- تنظيم الإتصال:

إنتاج الخدمة -كما سبق ذكره- قد يتم أو يتطلب لزاما إشراك المستهلك في إنتاج الخدمة، وهذا يعني بشكل آخر أن هناك اتصالا مباشرا بين المستهلك ومقدم الخدمة، وتنظيم عملية الإتصال هذه من الأمور الضرورية للوصول إلى تقديم خدمة تتوافق وتطلعات هذا المستهلك.

وللتذكير عملية الإتصال بشكل عام تعني نقل رسالة تضم أفكار، آراء، مقترحات، معلومات وغيرها بين الطرفين، وفي حالة تسويق الخدمات يمكن أن يكون المضمون الرئيسي للرسالة:

1- التأكيد على علامة الخدمة: العديد من المستهلكين يتذكرون جيدا علامات العديد من المنتجات التي يقتنوها، وأغلب هذه العلامات هي علامات خاصة بالمنتجات المادية (السلع)، أما تلك الخاصة بالخدمات فبالكاد يتذكر النزر القليل منها، لذلك فعلى المنظمة الخدمية أن تأخذ بعين الإعتبار وباهتمام بالغ ضرورة العمل على ترسيخ علامتها في ذهن المستهلك، ذلك أن هذا الأخير -وبالنظر لخاصية لا ملموسية الخدمة- فإنه من الصعب لديه أن يشكل حكما عن جودة الخدمة المقترحة عليه.

2- التركيز على الخدمة: بالنظر لصعوبة إبراز البعد المادي أو الملموس في الخدمة، غالبا ما تركز عملية الإتصال في سبيل تسويق الخدمة على إبراز والتأكيد على خصائص الخدمة والقيمة الإقتصادية أو القيمة المضافة التي يمكن أن يحصل عليها المستهلك.

وعادة ما يلجأ رجل التسويق وهو بصدد تسويق الخدمة وتحديدا في عملية الإتصال، التأكيد على الخصائص أو الخدمات الملحقة عوض التأكيد على الخدمة الرئيسية، فلن يحصل المستهلك على أية معلومة إضافية إذا ما كان نص الرسالة الإتصالية الرئيسية أننا نقوم بنقل البضائع، كما بإمكان رجل

التسويق محاولة تسويق الخدمة من خلال الإستعانة ببعض المستهلكين الذين سبقوا وأن استفادوا من الخدمات المعروضة، كما بإمكانه التركيز على خصائص ومميزات المنظمة وكفاءتها وخبرتها، وتميز عرضها...الخ، وذلك من خلال التأكيد على:

- إبراز كفاءة وفعالية وخبرة، وتميز العمال وقدرتهم على تقديم عرض متميز.
- إبراز قيم وثقافة المنظمة واهتمامها بخدمة مستهلكي خدماتها.
- التزام المنظمة بتقديم خدمة مميزة (إذا تجاوزنا مدة الإنجاز، نحن نلتزم بتعويضهم أو منحكم حسومات مثلا).

3- الفئات المستهدفة، الأماكن وأزمنة عملية الإتصال: تختلف عملية الإتصال في حالة تسويق الخدمات عنها في حالة تسويق السلع، وذلك في النقاط الرئيسية الثلاثة التالية:

- عملية الإتصال التسويقي تتم أثناء تقديم الخدمة ذاتها (في الطائرة، الفندق، قاعة حلاقة) أما في حالة تسويق السلع فإنها عادة ما تتم قبل ذلك.
- عملية الإتصال الداخلي جد ضرورية من أجل تعبئة العمال المكلفين بتقديم الخدمة (personnel de contact) في حالة تسويق الخدمات.
- في حالة تسويق الخدمات فإن المنظمة الخدمية لها القدرة الأكبر مع تأطير وتنظيم ومراقبة عملية الإتصال لأنها الوحيدة التي يقوم بذلك، بينما تقل درجة التأطير والتنظيم والرقابة في حالة تسويق السلع لأن عملية الإتصال يمكن أن تتم من خلال قنوات التوزيع مثلا.

"شكل" رقم (12): الفئات المستهدفة وأزمنة عملية الإتصال في تسويق الخدمات.

Source : Lindon, op cité, p1008.

وفيما يخص مزيج الإتصال التسويقي فبإمكان المنظمة الخدمية الإستعانة بنفس مكونات منتج الإتصال التسويقي في حالة السلع.

2-1-3-3-3- جودة الخدمات:

كما سبق الحديث عنه في أماكن سابقة وخصوصا عند استعراض خصائص الخدمات، فإن المستهلك يجد العديد من الصعوبات لتقييم جودة ما يعرض عليه، فلامادية الخدمات لا توفر القرائن الكافية بأن يحصل نفس المستهلك على نفس الخدمة في زمنين مختلفين.

لقد صاغ كل من Zeithaml و Parasuranam و Berry قائمة تضم 10 معايير لتقسيم جودة الخدمة[1]

1- ما مدى ملموسية الخدمة (أي مدى تزويدها قدر الإمكان بالوسائط المادية).

2- الوفاء والمصداقية.

3- السرعة.

[1] Lindon, op cité, p1011.

4- الكفاءة.

5- اللباقة أثناء تقديم الخدمة.

6- مصداقية وشفافية المنظمة الخدمية.

7- الأمان.

8- الوصول إلى الخدمة وسهولة الحصول عليها.

9- الاتصال الضروري.

10- إدراك المستهلكين.

وقد أوضح هؤلاء أن تقييم الجودة يختلف بين المستهلكين في حالة الخدمة والسلعة وبين خدمة وخدمة مشابهة لها.

"جدول" رقم (49): جدول مقارن بين عناصر تقييم جودة السلعة والخدمة.

السلعة الخدمة

أمثلة	المعيار	أمثلة	المعيار
– هل آلة الغسيل هذه تقوم بتنظيف الملابس كما يجب؟ – على من السهل عليه استعمال معجون الأسنان؟ – تحت أي ظروف يمكن أن يشتغل مكيف الهواء هذا؟ – ما هو المتوسط الزمني	القدرة على الأداء. الخصائص الثانوية. الوفاء والصدقية. مدة الحياة.	– التموضع، مكان عرض الخدمة، ديكور، محل البيع، هندام العمال. – هل جودة المأكولات بهذا المطعم ذاتها دائما؟ – هل يستطيع الميكانيكي إصلاح هذا النوع من	البعد المادي للخدمة. الوفاء والصدقية. الكفاءة.

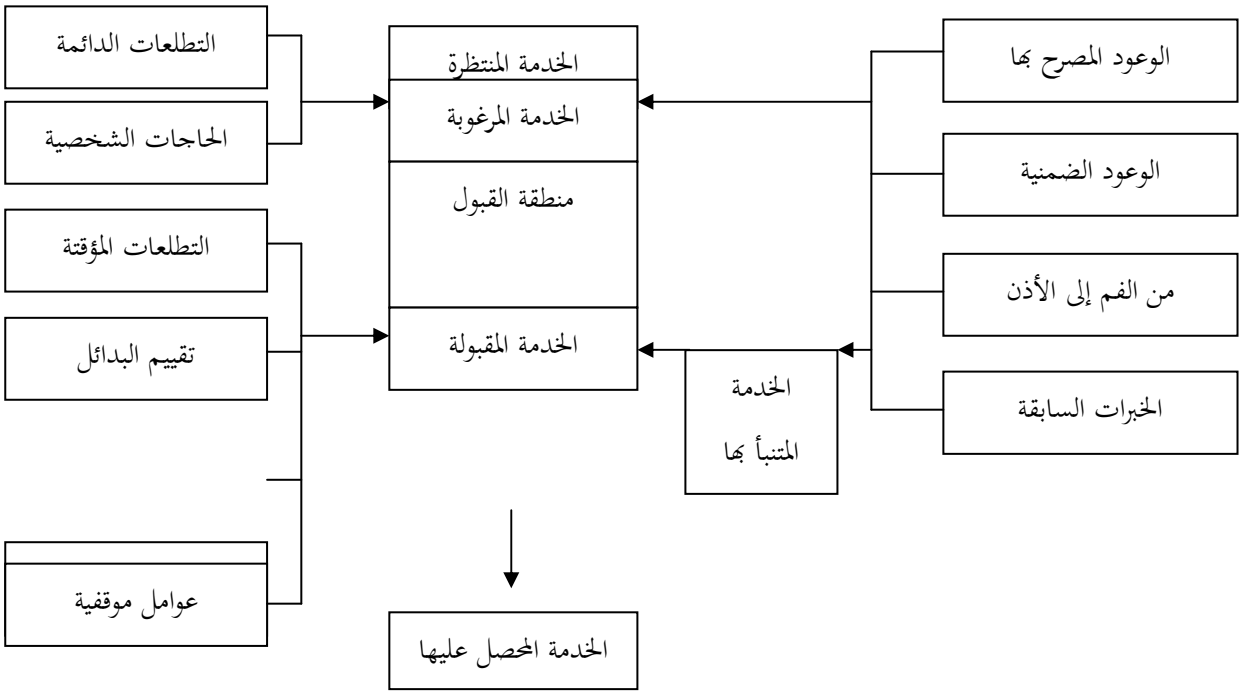
لعمل جهاز تلفزيوني LCD؟ – هل هناك خدمة ما بعد البيع لهذه السيارة؟	الخدمات الملحقة بالمنتوج	السيارات دائما؟ – هل يترك عمال شبابيك بنك ما الانطباع لدى المستهلك بأنهم يرغبون فعلا في مساندته؟	مشاركة العمال.

Source : Lindon, op cité, p1012.

و فضلا عن حديث هؤلاء الكتاب عن المعايير التي يمكن أن تؤخذ بعين الإعتبار لتقييم جودة الخدمة فإنهم كذلك اقترحوا نموذجا يعكس المسار الذي يمكن أن يمر به المستهلك حتى يتسنى له تقييم جودة الخدمة.

وقد ابتكروا مصطلحات:

- منطقة القبول: والتي تتشكل من خلال تقاطع الخدمة المرغوبة والخدمة المقبولة، والخدمة المرغوبة يتم مقارنتها بالخدمة المحصل عليها ونتيجة المقارنة هي التي تحدد رضا أو عدم رضا المستهلك.



"شكل" رقم (13): طبيعة ومحددات تطلعات ورضا المستهلك للخدمة.

Source : Lindon, op cité, p1013.

- الخدمة المنتظرة من قبل المستهلك: هي الخدمة كما يجب أن تكون، هي تمثل المعيار الأعلى أو النموذج الأفضل الذي تسعى إليه المنظمة الخدمية، إلا أن المستهلك لا يدرك تماما كل معطيات الخدمة المنتظرة نظرا لعدم اختصاصه، ونظرا لعدم درايته لكافة مشكلات العرض كما يجب أن يكون في صورته الأفضل، وكلما عملت المنظمة الخدمية إلى الوصول إلى الخدمة المنتظرة كلما سمح لها ذلك بأن تحصل على مزايا تنافسية أفضل.
- الخدمة المرغوبة: تترجم تصور للخدمة التي يرغب المستهلك في الحصول عليها، وهي ترتبط بشكل كبير بمؤثرات وعوامل تخص المستهلك، كتطلعاته وحاجاته الشخصية، خبراته السابقة...الخ.

كما يتأثر هذا النوع من الخدمات بالوعود التي تطلقها المنظمة (بواسطة الإشهار، التسويق المباشر...الخ)، بالوعود الضمنية المستمدة أساسا من مكننة الخدمة، وبما يصل إليه من بيانات عن طريق احتكاكه بالآخرين وأخيرا بتراكم الخبرات لديه.

- الخدمة المقبولة: هي الحد الأدنى من العرض الذي يمكن أن يقبل به المستهلك، وتتأثر هذه الخدمة ب:
  - ✓ التطلعات الظرفية أو المؤقتة.
  - ✓ التقييم للبدائل المتاحة.
  - ✓ التقييم للموقف الشخصي (هل عبر بشكل جيد عن حاجاته؟)
  - ✓ التقييم لعوامل ظرفية أخرى.

وبمقارنة الخدمة المنتظرة والخدمة المقبولة وبين الخدمة المحصل عليها يتحدد مستوى رضى أو عدم رضى المستهلك.

ومن الأمور الهامة ونحن بصدد الحديث عن جودة الخدمة ضرورة تحقيق رضى العاملين مادام العامل هو الواجهة الرئيسية والمحدد الأكثر تأثيرا في إقناع المستهلك بالقيمة المضافة التي يمكن أن يحصل عليها هذا الأخير.

2-1-4 الإطار العام للتسويق الرياضي:

لو رجعنا إلى موضع سابق من هذه الدراسة وتحديدا عند الحديث عن تحليل الإستهلاك الرياضي، فإننا لاحظنا أن الطلب على المنتوج الرياضي قد يتم بغرض تلبية حاجات نفسية، اجتماعية ورمزية، فالشخص الذي يقصد الملعب أو يرغب في ارتداء قميص فريقه أو نجمه المفضل فإنما يسعى لتلبية حاجة ليست مادية، وإنما تحمل طابعا وبعدا رمزيا.

قد يعبر عبر ذلك عن قوته وتفوقه على خصمه بفضل تفوق أو فوز فريقه المفضل على خصومه، قد يقصد الملعب بغرض الترفيه عن نفسه كبديل عن ذهابه للسينما أو المسرح أو الملهى.

هذه الخصوصيات تعد حجر الأساس لأي إستراتيجية أو سياسة تسويقية يرغب أي فريق كرة قدم محترف في صياغتها، والإستراتيجية أو السياسة التسويقية لهذا الفريق لابد أو تنطلق كذلك من دراسة للمحيط الذي تنشط فيه، والمستهلكين الذين يتواجدون به.

ومعرفة المجتمع الإستهلاكي الذي تتعامل معه يتم من خلال السعي للحصول على إجابات لأسئلة من قبيل من نحن؟ من نمثل؟ من هم مشجعو الفريق؟ لماذا يشجعون الفريق؟ لماذا يأتون للملعب؟ كيف يعبرون عن انتمائهم للفريق؟ من هو الفريق الذي يشكل الفوز عليه نشوة للمشجعين؟ ماذا يرغب هؤلاء في أن يصل إليه الفريق؟...الخ.

ويمكن أن يلاحظ أن التسويق في صناعة كرة القدم المحترفة عملية صعبة للغاية، فالمستهلك يطلب منتوجا بمواصفات معينة تحقق له إشباعا نفسيا واجتماعيا بصفة مستمرة، يؤدي في مكان واحد وفي زمن واحد، ولا نتحكم غالبا في أسلوب ومسار المنتوج، إنها بحق عملية صعبة للغاية[*]

والبداية يجب أن تكون كما سبق ذكره من خلال:

- دراسة المجتمع الإستهلاكي.
- تحديد البدائل الإستراتيجية الملائمة.
- تحديد المنتج التسويقي (المزيج التسويقي الرياضي) الملائمة.

ثم وجبت الإشارة إلى خصوصية نجدها عند الحديث عن التسويق في صناعة كرة القدم المحترفة قد لا نجدها في صناعات أخرى قد تكون مشابهة، ألا وهو صبغة المشاركة بين الفرق المحترفة لكرة القدم وبين السلطات العمومية أو منظمات الأعمال (التابعة للقطاع الخاص بشكل أكثر

[*] سوف يزداد الشرح أكثر عند الحديث من المنتوج الرياضي.

تركيزا) ببعض الدول لترقية وتسهيل مهمة هذه الفرق وتحقيق منافع متبادلة وهو ما يسمى بالتسويق التعاوني (Co-marketing).

2-1-4-1- أدوات التحليل في التسويق الرياضي:

دراسة الحاجات لدى المنخرطين، المشجعين أو حتى المتعاطفين مع فريق كرة قدم محترف، تؤدي في نهاية المطاف للوصول إلى نتيجة توضح التناقض الواضح بين أهداف المشجع، المنخرط أو حتى المتعاطف وبين أهداف الفريق المحترف.

فالفريق المحترف يسعى لتسويق منتوجه (الفرجة، القمصان...الخ) للحصول على الربح، بينما يسعى الشخص للحصول على ترفيه، على إحساس معين، على وضعية نفسية معينة، وعلى الفريق المحترف ولتحقيق الربح المنتظر أن يحقق للشخص تلك الرغبات والحاجات النفسية والاجتماعية، بتعبير آخر فإن الشخص يسعى للحصول على أداء شخصي من وراء استهلاك المنتوج الرياضي وليس أداء وظيفيا (كالآلة، الأكل...الخ).

وسيستعين الباحث بتعريف Jonathan Bradshaw[1] للحاجة الإجتماعية للخدمات العامة للفصل بين الحاجات الفعلية للمستخدمين (بالتحديد عما يعتقد المسؤولين أنها تعتبر حاجات المستعملين) وبين الحاجات التي يقر المسؤولين تقديمها للجمهور، يقول الباحث سيستعين بتعريف Bradshaw في محاولة للوصول إلى تحديد مضمون الحاجة الإجتماعية للأشخاص الذين يشكلون المجتمع الإستهلاكي لفريق كرة القدم محترف.

يرى Bradshaw أن مستعملي وطالبي الخدمات العامة يجدون صعوبات في التعبير عن آرائهم، لذلك فهم يقومون أحيانا بالتعبير عن ذلك بالوسائل السلمية، بإرسال رسائل، الوقوف في

(1) Burland, A & Lamfer, R,« Management public: gestion et légitimité », Paris, Dalloz, 1980, p116-118.

طوابير لملاقاة المسؤول وغيرها، وقد تزداد حدة هذا التعبير ويتم استخدام العنف لذلك عندما لا تكون هناك أية استجابة لحاجاتهم أو عندما يتم تلبيتها بشكل سيء أو بشكل خاطئ.

ولأجل الإحاطة بالحاجات يجب معالجة بريد طالبي الخدمات العامة، إلا أن ذلك ليس بالحل الكافي، بل يجب أخذ زمام المبادرة ودراسة حاجاتهم كما يعبرون ويتوقعون هم أن تكون لا كما يرغب المسؤولون أن تكون.

كما يمكن أن يتم التعرف على حاجاتهم الإجتماعية من خلال الإستعانة بممثليهم المنتخبين، أو بخبراء سبر الآراء، ومن ثم سيصير بالإمكان الوصول إلى ما أسماه Bradshaw "الحاجة المعيارية أو المقياسية"، وهي الحاجة التي يشكل الوصول إلى تلبيتها أهداف وتطلعات الطرفين.

على أن يتوفر في هذه الحاجة الشروط الأساسية الثلاث التالية:

- أن يتم احترام المصلحة العامة، وتغليب مصلحة الأكثرية على مصلحة الأقلية، فلا يمكن إرضاء حاجات الأقلية الغاضبة أو غير الراضية على حساب الأغلبية.
- أن يتم إشباع هذه الرغبات بنفس الطريقة أو على الأقل بطريقة أقرب ما يكون من طريقة نموذج رائد يستخدم في إشباعها (معيار النموذج المقارن).
- الإعتبارات البيروقراطية للهيئة التي تقوم بعملية الإشباع (في هذه الحالة فريق كرة قدم محترف) بمعنى أن يتم إشباع هذه الحاجة في حدود وضوابط الإطار العام المنظم لهذه الهيئة.

وقد تتشارك الهيئات العمومية وفرق كرة القدم المحترفة في كون أن المستعمل للمنتوج (الخدمة العمومية أو المنتوج الرياضي) يسعى كما سبق ذكره للحصول على إشباع نفسي أو اجتماعي، كذلك فعليهما للوصول إلى تحديد الحاجات المقياسية أو النموذجية، وفي سبيل ذلك يمكن اللجوء إلى استخدام:

2-1-4-1-1- الدراسات الكمية للجمهور: تكييف الأدوات الإحصائية للمتطلبات الإجتماعية :

دراسة الجمهور تهدف إلى تقدير مستوى الطلب المتوقع، وتقسيم الكل إلى أجزاء متجانسة حتى يصير بالإمكان تقديم عرض ملائم لكل جزء، ذلك أنه وفي حالة صناعة كرة القدم المحترفة فإن التغيرات الإجتماعية والديموغرافية بتغير الأجيال والذهنيات تؤثر في طريقة التشجيع، في موقع الرياضة عموما وكرة القدم خصوصا ضمن الإهتمامات الشخصية، لذلك فإن التسويق الرياضي لا بد و أن ينطلق من دراسة الجمهور أو بالأحرى للسوق المتوقع الذي يمكن للفريق أن ينشط فيه، من هم؟ ما هو مدى التوسع الجغرافي للفريق وشهرته؟ من هم المنخرطون؟ من هم المشجعون؟ هل كل مشجع منخرط؟ ماذا ينفق؟...الخ.

ومن أجل الوصول إلى تكوين قاعدة بيانات عن الجمهور المشكل لمحيط الفريق يجب أن ينطلق العمل من البحث عن البيانات من مصادر أولية أو ثانوية، وإذا ما استعنا بالنموذج المطبق في دراسات السوق فإن جمع البيانات من مصادرها الأولية يعني التوجه مباشرة إلى المعنيين واستقصاءهم ومحاورتهم، بمعنى الحصول على البيانات من مصدرها دونما اللجوء إلى طرف آخر ويمكن أن يتم ذلك بواسطة الإستقصاء، المحاورة.

كما يمكن الحصول على البيانات من مصادر ثانوية، أي الحصول على البيانات من خلال الدراسات التي أعدتها هيئات أخرى، منها:

- الهيئات المختصة في المجال الإحصائي وسبر الآراء.
- الهيئات الحكومية.
- الجماعات المحلية والجهوية.
- الجرائد والمجلات والقنوات التلفزيونية المتخصصة.
- الهيئات المشرفة على القطاع الرياضي (إتحادات، رابطة وطنية، جهوية...الخ).

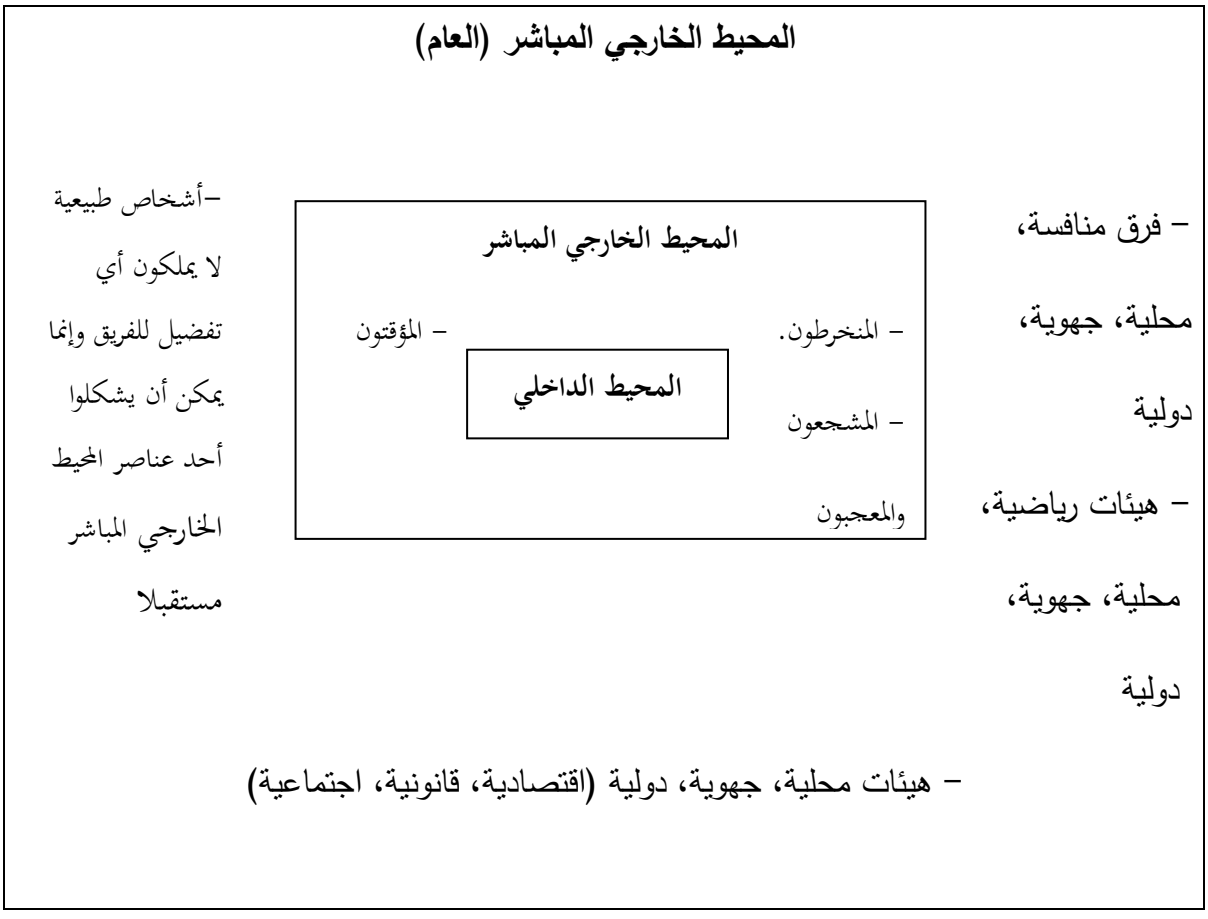
وما تجدر الإشارة إليه أن محور الدراسات في جانبها الكمي يجب في اعتقادنا على الأقل أن تركز على دراسة الفئات التالية:

✓ المنخرطون: وهم من يشكلون المحيط المباشر والقطاع السوقي الذي يجب الإعتناء به بشكل أكبر.

✓ المشجعون والمعجبون: وهم الذين قد يأتون إلى الملعب بشكل منتظم، لا يملكون بطاقات انخراط ودرجة ولائهم للفريق أقل من الفئة الأولى.

✓ المؤقتون: أي الأشخاص الذين لا يملكون أي ولاء أساسي أو عميق للفريق وتشجيعهم وتفضيلهم للفريق مؤقت، نظرا لوجود لاعبهم المفضل، لسيطرة الفريق على بطولة معينة...الخ.

✓ **الباقون:** وهم من يشكلون باقي الأشخاص (الطبيعية أو المعنوية) المشكلة لمحيط الفريق.



"شكل" رقم (14): محاولة اقتراح لشكل بيئة فريق كرة القدم محترف.

المصدر: من إعداد الباحث.

ومن عناصر الدراسة الكمية على سبيل المثال:

- عدد المنخرطين.
- عدد المتفرجين الذين يحضرون المباراة دون أن تكون لديهم بطاقة انخراط.
- عدد السيارات التي تؤم الموقف الخاص بالملعب ولوحات ترقيمها حتى يتسنى الحصول على توزيع جغرافي لهم.
- عدد المشجعين والمنخرطين من خارج المقاطعة الإدارية للفريق.
- عدد الألبسة الخاصة بالفريق المتواجد لدى المنخرطين والمشجعين.
- تقييم الأشخاص الذين يؤمنون الملعب حسب الفئات العمرية، حسب الجنس، الطبقة المهنية.

ونعتقد أن الفريق الذي يسعى للقيام بجمع البيانات من مصادرها الأولية سيلقى الصعوبات التالية:

- تحديد حجم العينة التي يجب استقصاءها.
- تحديد قائمة الاستقصاء.
- معالجة البيانات واستخراج المعلومات.

1- تحديد العينة المستقصاة: في الحقيقة فإنه لا توجد قاعدة عامة ولا قانون ثابت لتحديد العينة المستقصاة، والمشكل الذي يواجه العديد من الباحثين في شتى العلوم هو تحديد حجم العينة حتى تكون أكثر تمثيلا، وكلما ازداد حجم العينة كلما ازدادت تكلفة القيام بعملية الإستقصاء، ولأجل ذلك وفي حالة فريق محترف فإن القيام بعملية الإستقصاء يجب أن تأخذ بعين الإعتبار:

- الموازنة المرصودة للقيام بالدراسة ككل، وذلك في ضوء الأهداف المتوقع الوصول إليها، من وراء الدراسة في ضوء الإمكانات المالية للفريق، فكلما ازدادت هذه الموازنة كلما أضحى بإمكان القائم بالدراسة زيادة حجم العينة.

- التعداد السكاني للمقاطعة الإدارية التي ينتمي إليها الفريق، وهذه خصوصية تميز الفريق المحترف كمنظمة أعمال عن باقي منظمات الأعمال الكلاسيكية، ذلك أن الهيكل الأساسي للمنخرطين والمشجعين يتشكل عادة من ساكني المقاطعة الإدارية التي يمثلها الفريق بحسب تواجده في قسم أو مستوى من مستويات المنافسة.

وعلى كل فإنه يمكن الإستعانة بالعلوم الإحصائية والإقتصاد القياسي لتحديد حجم العينة، كما يجب الإشارة إلى أنه من المفضل في اعتقادنا على الأقل الإعتماد على العينة العشوائية حتى تكون أكثر تمثيلا للمجتمع المدروس.

2- تحديد قائمة الإستقصاء: تحديد قائمة الإستقصاء يعني تحديد الأسئلة التي نرغب في توجيهها للمستقصى منه أملا في الحصول على إجابات تخدم أهداف الدراسة، وعادة ما تعاني قوائم الإستقصاء من عائقين أساسيين هما:

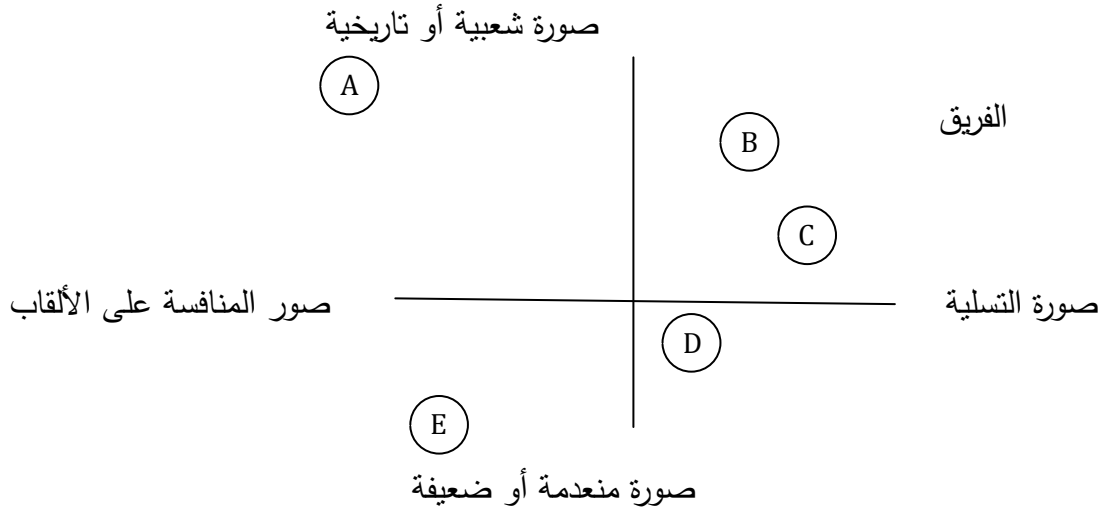
- عائق المضمون: بمعنى تصميم وطرح أسئلة تحاول الحصول على إجابات تخدم بشكل مباشر أهداف عملية الإستقصاء، لذلك فهي تلغي أي آفاق لطرح أو الحصول أو تحقيق أهداف ذات صلة غير مباشرة باعتقاد مصمم الإستقصاء بالدراسة قد تظهر أثناء عملية الإستقصاء.
- عائق الشكل: ذلك أن القائمة يجب أن تصمم مع احترام عدد معين وحجم معين من الأسئلة التي يجب على المستقصي التقيد بها، فلا يمكنه طرح عدد كبير من الأسئلة حتى لا يؤخذ من وقت المستقصى منه الشيء الكثير الأمر الذي يضطره إلى تقديم إجابات قد لا تعبر بالضرورة عن وجهة رأيه أو أنه قد يترك المستقصي في نصف الطريق.

وقد جرت العادة أن يتم البدء في قائمة الإستقصاء بالأسئلة التي تسعى إلى معرفة هوية المستقصى منه، كالتعرف على الشريحة العمرية التي ينتمي إليها، مستوى دخله، جنسه، الشريحة المهنية، وهي تشكل القاسم المشترك بين أغلبية القوائم.

أما الجانب الثاني فيكون مخصصا للوصول إلى نتائج تهدف الغرض من القائمة أو الدراسة، وفي حالة الفريق المحترف فإن هذا الشق يسعى للوقوف على الدوافع والحوافز للمنخرطين، المشجعين والباقون، من قبيل هل تملك بطاقة انخراط في الفريق؟ هل تداوم على حضور مباريات للفريق ؟ هل تحضر مباريات الفريق داخل الديار وخارجه ؟ متى تفضل أن تأتي للملعب ؟...الخ.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الضروري أن تتم صياغة قائمة الإستقصاء بأسلوب ولغة سهلة تكون في متناول المستقصى منه، هذا من جهة ومن جهة ثانية فإنه يمكن تنويع الأسئلة ما بين مغلقة (من خلال الإجابة بنعم/ لا مثلا)، مفتوحة (ما رأيك...الخ) وما بين الأسئلة بإجابة كمية (1،2،3...الخ) أو كيفية (جيد جدا، جيد...الخ).

وبعد القيام بعملية الإستقصاء تتأتى عملية استخراج المعلومات بعد معالجة البيانات من قوائم الإستقصاء، حيث تتم قراءة النتائج ومحاولة تشكيل علاقات وقوانين بين مختلف التغيرات المكونة لقائمة الإستقصاء، كمحاولة استخراج علاقة بين مستوى الدخل وأثره على مدى تحول المشجع إلى منخرط، أثر السن على مستوى الإنخراط، وزن ومكانة اللقاء الكروي كمنفذ للترفيه والتسلية لدى الشخص مقارنة مع باقي وسائل الترفيه والتسلية، استنتاج صورة الفريق لدى الأشخاص ومقارنتها مع صور الفرق المنافسة له...الخ.



"شكل" رقم (15): مقارنة صورة الفريق مع صور فرق منافسة.

المصدر: من إعداد الباحث.

2-1-4-1-2- الدراسات الكيفية: دراسة الدوافع:

تعد الدراسات الكيفية دراسات مكملة للدراسات الكمية وليست بديلة لها، سواء في شكل دراسة لاستغلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة الكمية، أو في شكل تكملة (بطرق متنوعة) للوقوف على الدوافع والعوامل ذات الصبغة الإجتماعية و البسيكولوجية التي يمكن أن تؤثر على قرارات وقناعات الأشخاص، وفي كلتا الحالتين فإن الدراسات الكيفية تعتمد على منهج بسيكولوجي، ذلك أنها تهدف إلى توضيح الميكانيزمات والتطلعات التي تتحكم وتؤثر في قرار الشخص، فسؤال من قبيل " لماذا قبلت الإنخراط في هذا الفريق ؟" يولد إجابات تترجم رغبة وتطلع المستقصى منه إلى تحقيق هدف شخصي.

ومن اجل القيام بهذه الدراسات الكيفية، يمكن الإستعانة ب:

1- الإختبارات الرمزية: وفيها يتم إلصاق معاني ورموز بمنتوج معين حتى يمكن أن تكشف هذه المعاني والرموز دوافع لا شعورية ومخفية تحفز المستهلك على الشراء ودون أن يستطيع التعبير عنها.

وإلصاق الرموز (حيوانات، شخصيات معروفة، أشياء محددة...الخ) تمكن من الوقوف على الصورة الموجودة في العقل الباطن في ذهن المستهلك عن المنتوج، فمثلا ومن أجل تحديد صورة النشاط الرياضي لدى المنخرطين فإنه بإمكاننا الإستعانة باختبار البطاقات، بمعنى توزيع بطاقات تحوي رموزا معينة ثم الطلب من الأشخاص ترتيب هذه البطاقات من الأعلى نحو الأسفل أو العكس ارتباطا بما يعني له النشاط الرياضي مع ما توحي له الرموز الموجودة في البطاقات.

مثال: ماذا تعني لك ممارسة كرة القدم ؟، " ممارسة كرة القدم تعني لي...."

2- الإختبارات التوضيحية: وتتم من خلال الطلب من المستقصى منه التعليق على وضعية أو حادث معين، أو التعليق على تصرفات شخصية معينة قامت بالحادث، والهدف من ذلك هو إيجاد نوع من الراحة النفسية لدى الشخص حتى ينتقد الشخصية ويستخرج ما في جعبته من أحكام وتعاليق تعكس فلسفته وقناعاته.

3- اختبارات الرأي والصورة: هي اختبارات شائعة الإستعمال في الحقل السياسي، تتم من خلال القيام بتشكيل عينة ممثلة للمجتمع المراد دراسته ثم يتم حساب وجمع النتائج عن الآراء الموجبة والسالبة تجاه المرشح (منتوج، علامة...الخ)، أو حتى عن مرشح منافس، والهدف الوصول إلى معرفة المزايا التنافسية أو نقاط الضعف للمترشح.

"جدول" رقم (50): مثال عن جدول مقارن لصورة الفريق مقارنة مع فرق أخرى.

معايير المقارنة والتقييم	الفريق 5-0	الفريق X 5-0	الفريق Y 5-0	الفريق Z 5-0
ثراء وقوة التشكيلة.				
سهولة الوصول والدخول إلى الملعب.				
توفر الهياكل الملحقة بالملعب.				
الترفيه والتسلية داخل الملعب.				

المصدر : من إعداد الباحث.

4- المقابلات الشخصية: في التسويق عموما وفي التسويق الرياضي خصوصا، نوعية وجودة وفعالية المقابلة الشخصية ترتبط بشكل كبير باختيار الشخصية المراد محاورتها، وبمدى تمثيلها للجمهور المراد الوقوف على حوافزه ودوافعه، وبمدى قدرة هذه الشخصية على ترجمة ونقل الرأي العام للجمهور، وفي المقابل فإن سوء اختيار هذه الشخصية قد يجعلنا في نهاية المطاف نقف على الرأي الشخصي والخاص للشخصية التي يتم معها الحوار وليس على أغلبية الجمهور.

لذلك فإنه من المفضل القيام بتقسيم الجمهور إلى فئات أو تقسيمات متجانسة بمعايير مختلفة ثم استدعاء بعض الأشخاص الذين ينتمون لكل قسم ومحاورتهم، وتنتهي المحاورة عندما نرى بأننا نحصل على إجابات تكاد تكون متشابهة أو معادة.

على أنه تجب الإشارة إلى أن المقابلة ليست استجوابا، ولكن يجب أن تتم في شكل حوار يركز وينطلق فيه المحاور من فرضيات يسعى للتأكد من صحتها.

مثال: يرغب مسؤول التسويق في فريق كرة قدم محترف معرفة أسباب عزوف المشجعين وربما حتى المنخرطين عن الدخول والحضور لمباريات الفريق ؟ فقد تكون النتائج السلبية للفريق وراء ذلك، كما قد تكون توقيت المباريات سبب لذلك.

2-1-4-1-3- دراسة عروض المنافسين:

قد تتأثر توجهات وتطلعات واختيارات الجمهور باستراتيجيات المنافسين، ودراسة تطلعات وحاجات المجتمع والوقوف عليها ثم السعي لتلبيتها والإستجابة لها قد لا يشكل البديل الوحيد لضمان انخراط هؤلاء ضمن قوائم الفريق ودفع الإشتراكات والحضور للملعب، وإنما يجب فضلا عن ذلك دراسة عروض وجهود واستراتيجيات الفرق المنافسة.

بتعبير آخر على الفريق أن يمارس اليقظة التنافسية، بمعنى استشعار ورصد حركة المنافسين واستباق تحركاتهم وإجراءاتهم وقراراتهم.

1- منهجية دراسة عروض المنافسة: في الواقع لدى الفريق المحترف طريقان لدراسة عروض المنافسين:

✓ الدراسة المكتبية: بمعنى جمع كل المعلومات والبيانات عن عروض الفرق المنافسة من خلال البحث في المقالات، الجرائد، التقارير، مواقع الإنترنيت عن:

- سياسة تنويع العروض والخدمات المقدمة خلال الموسم وبعده، خصوصا المنتجات الجديدة المقدمة (طريق جديدة لبيع التذاكر، تذاكر جديدة، خاصة...الخ).
- سياسة التسعير: بالمقابلة، بالمدرج، ببطاقة الانخراط،...الخ.
- سياسة الإتصال: المحاورة، القنوات، الأوقات...الخ.

✓ الملاحظة والمعاينة الميدانية: وذلك بالإنتقال إلى ملاعب الفرق المنافسة، والوقوف ميدانيا على إمكانيات وحقائق الميدان، وهذه إمكانية تتوفر في الفرق الكروية لا نجدها في منظمات الأعمال التقليدية.

2- شبكة التموضع: الدراسات السابقة يمكن الاعتماد عليها من خلال وثيقة يمكن صياغتها ويمكن تسميتها شبكة التموضع "La grille de positionnement" وفيها يتم وضع محاور كبرى تشكل أساسا لمقارنة بين الفريق وبين المنافسين.

"جدول" رقم (51): مقترح الشبكة تموضع لفريق محترف (مثال افتراضي).

المحاور	الفريق	فريق x	فريق y
1- الوسائل والمعدات.			
- عدد الملاعب (الرئيسي والتدريبية).	05	10	06
- عدد المرشات.	05	20	02
- عدد المقاعد في الملعب.	45000	30000	40000
- عدد قاعات التقوية بالملعب.	02	03	60000
- عدد المحال والمطاعم.	02	05	01
- القدرة الإستيعابية لموقف السيارات.	1000	5000	0
2- الأسعار:			
- بالمباراة (المتوسط).	150دج	200دج	100دج
- بالاشتراكات السنوية.	1.500دج	1.800دج	900دج
- بالمجموعات (سنويا).	1.300دج	1.500دج	700دج

- تذكرة المدرجات العادية.	100دج	150دج	100دج
- تذكرة المدرجات الرسمية.	200دج	250دج	200دج
- متوسط لسعر المشروبات.	20دج	25دج	20دج
- سعر الأقمصة الرسمية	500دج	600دج	/
3- الاتصال:			
- عدد الأشخاص المكلفون بالإتصال.	01	03	01
- عدد المضيفين والمضيفات.	00	04	0
- النشرات المنتجة.	00	01	00
- الفئة المستهدفة.	30 -25	70-36 /35-18	/

المصدر: من إعداد الباحث.

واستغلال البيانات الواردة في شبكة التموضع يسمح باكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الفريق مقارنة بالفرق المنافسة، ومن ثم العمل على الحفاظ على نقاط القوة وديمومتها وتحسين نقاط الضعف، غير أن ذلك لا يمكن أن يتم إلا في حدود طاقات وإمكانيات الفريق المادية (الهياكل والمنشآت القاعدية) والمالية.

2-1-4-2- الفكر الإستراتيجي في فريق كرة قدم محترف:

بعد دراسة محيط الفريق (الداخلي والخارجي)، وما يتبع ذلك من اكتشاف للفرص أو التهديدات، نقاط الضعف ونقاط القوة، ينطلق المسوق نحو خطوة أكثر أهمية ألا وهي تحديد البدائل الإستراتيجية.

بمعنى تحديد الأساليب والخيارات الملائمة للتعامل ما قد نسميه مصفوفة الفرص التهديدات، نقاط القوة و الضعف، حتى يتسنى للفريق تحقيق مركز تنافسي ملائم والإستفادة أقصى ما يمكن من الفرص أو تحاشي التهديدات في ضوء نقاط القوة والضعف الموجودة.

وصفة الإستراتيجية التي تلصق بالبدائل أو الخيارات إنما تشير وترمز للأفق الزمني الذي يمتد فيه تطبيق هذه الأخيرة، وعادة ما تشير صفة الإستراتيجية للأفق الزمني الطويل.

2-1-4-2-1- الإستراتيجية:

مثله مثل مصطلحات أخرى (التسويق، نظام المعلومات،...الخ) ولد مصطلح إستراتيجية المنظمة و ولج عالم الفكر الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية (الوم أ) في الفترة التي أعقبت نهاية الحرب العالمية الثانية (ح ع II) ،(...) و يعود أصل كلمة إستراتيجية إلى الكلمة اليونانية Strategos المكونة من كلمتين Stratos و تعني الجيش و Agos و تعني أقود، و عليه يصبح معنى الكلمة فن قيادة الجيش في الحرب لتحقيق النصر على الأعداء[1] .

و بعد نهاية ح ع II أدركت الشركات الأمريكية العملاقة (GMC, GE...) أن التوجه القائم على إقتصاديات السلم لم يعد صالحا، ذلك أن المستهلكين –وبسبب الإستفادة الإقتصادية الكبيرة للوم أ من ح ع II – أضحوا يتمتعون بقدرة شرائية عالية جعلتهم يميلون في سبيل تلبية حاجاتهم الإستهلاكية إلى إنتقاء المنتجات إنطلاقا من الموازنة بين سعرها و جودتها، و قد كان هذا التحول كافيا لأن تتحول ساحة الأعمال إلى ما يشبه ساحة معركة حقيقية.

(1) Dayan, A & autres, Manuel de gestion, Volume 1, Paris, Edi Ellipresse, 1999, p116-118.

و كان ما قامت به تلك المنظمات (وحتى بعض مدارس الإدارة و على رأسها كلية Harvard Business School) توظيف بعض الضباط المتقاعدين من الجيش الأمريكي عقب الحرب و الإستفادة من خبراتهم و معارفهم العسكرية و إستغلالها في حقل الأعمال، و ظهرت على إثرى ذلك العديد من المصطلحات التي هي في الحقيقة خليط بين الأبجديات العسكرية و الإدارية كحرب الأسعار، الحصة السوقية (في إشارة إلى غنائم الحرب...الخ).

و برغم تنوع و إختلاف التعاريف المقدمة لمصطلح الإستراتجية إلا أنه بإمكاننا القول أنها إطار فكري و ممارساتي يتضمن التخطيط الطويل الأجل لتعديل و تحسين الوضع التنافسي للمنظمة بما يتماشى و ظروف البيئة المستقبلية لها.

هذا و يبقى أن نشير إلى أن إستراتيجية المنظمة بقدر ما مثل مسار منهجي تنبؤي صارم لرسم الوضع المستقبلي لمنظمة الأعمال، بقدر ما تحوي جانبا من المهارة و الفن في عملية الرسم تلك، لأن القائم بها في نهاية المطاف إنسان، و بقدر ما تعتمد جودة الإستراتيجية على مدى إحترام الأسلوب العلمي بقدر ما تعتمد على مهارة الشخص و خبرته المتراكمة.

2-1-4-2-2- الأهداف الإستراتيجية المحتملة لفريق محترف:

إذا كانت لمنظمة أعمال تقليدية

أهداف إستراتيجية عادة ما تدور حول تعظيم الأرباح والحصول على مركز تنافسي ريادي في السوق الذي تنشط فيه فإن الحال قد يختلف لدى فريق محترف، حتى إن كان لهذا الفريق صبغة الإحتراف التي تجعل منه يفكر بمنطق الأعمال أي بمنطق الربح والخسارة.

ففي بعض الدول تعد الرياضة عموما وكرة القدم خصوصا من الإختصاص الإجتماعي للدولة، لذلك فهناك نوعا من القيود الإجتماعية أو لنقل من الإعتبارات الإجتماعية التي يجب إدماجها، وهذه ميزة أخرى تضاف للفرق المحترفة بوصفها منظمات أعمال، فهل يمكن اعتبار:

- تشجيع وتطوير الممارسة الرياضية وزيادة عدد المنخرطين والمشجعين.
- تحسين النتائج الرياضية، وتحقيق متنفس للجماهير.
- جذب عدد جديد من الرعاة والقنوات الإعلامية.
- الوفاء بالالتزامات نحو الممولين.

أهدافا؟ ، وهل يمكن التركيز على هدف معين دون غيره، أم يمكن الوصول إلى تطبيق كل الأهداف؟ وهل يمكن تسبيق الأهداف المالية عن الأهداف الرياضية وعن الأهداف الاجتماعية؟...الخ.

لنأخذ بدء حالة فريق رياضي تابع لفيدرالية تابعة بدورها لوزارة تدعمها وتراقبها [*]، حيث تقوم الوزارة بتحديد أهداف الفيدرالية في تسيير المنافسة الرياضية الحالية وتشجيع ممارستها من جهة، وتحقيق نتائج رياضية كمقابل للدعم المالي الذي تتلقاه، وهنا يظهر أول مصدر لبداية التناقض والتصادم ما بين الأولويات في تحقيق الأهداف، فهل يتم السعي لزيادة الممارسة الرياضية؟، أم هل يتم العمل على تحقيق نتائج رياضية؟، فمن وجهة نظر الوزارة فإن هذه الأهداف متكاملة وليست متناقصة، فالغاية من توسيع رقعة الممارسة الرياضية زيادة القاعدة الرياضية لتزداد فرص الحصول على تمويل بشري إضافي لرياضة النخبة والمستوى العالي، والذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تشريف الألوان الوطنية في المحافل الدولية، أما على المستوى الفدرالي أو المحلي (على مستوى الفرق) فإن توسيع وزيادة عدد الممارسين والمنخرطين قد يتطلب تمويلات إضافية من أطراف خارجية، ولا نعتقد أن أصحاب هذه التمويلات قد يغامرون بأموالهم من أجل تشريف الألوان الوطنية وإنما الحصول على عوائد مقبولة من وراء توظيف أموالهم، لذلك فهم يربطون تمويلاتهم بمدى إمكانية تحقيق نتائج رياضية جيدة.

[*] وهي حالة كرة القدم في الدول التي تعتبر الرياضة أمرا عاما كالجزائر، فرنسا، تونس...الخ.

يضاف إلى ذلك فإن هناك احتمالا أن ينتج تناقض ناتج عن اختلاف الأهداف المؤسساتية (الوزارة والفدرالية) وبين الأهداف الشخصية لمسيري الفرق الكروية، فهدف إعادة الإنتخاب على رأس الفريق عن طريق الجمعية العامة قد يصبح أولوية لدى المسيرين ويدفعهم للإعتماد على جميع الأساليب التي تمكنهم من تحقيق ذلك، وعلى رأسها تحقيق النتائج الرياضية، هذا فضلا عن كون أغلب رؤساء الفرق الكروية في بعض البلدان التي مازلت كرة القدم مدعومة من قبل الدولة، وإلى جانب كونهم رؤساء لتلك الفرق فإنهم قد يكونون كذلك رؤساء أو بمناصب في منظمات أعمال أخرى، لذلك قد يتحول الفريق إلى وسيلة كزيادة مردودية أعمالهم من خلال استغلال اسم ونتائج الفريق.

وكخلاصة فمن الواضح الآن أن هناك تناقضا حاصلا بين تحقيق النتائج الإجتماعية والرياضية من جهة، وتحقيق نتائج مالية من جهة ثانية، لذلك فلابد من الفصل في هذا التناقض قبل صياغة أية أهداف إستراتيجية ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا تم الفصل أولا في نوعية الإطار الذي يجب أن تعمل فيه الفرق المحترفة، هل يكون إطار تجاري واقتصادي، وأن يتم اعتبار الفريق الكروي كمنظمة أعمال تهدف إلى تحقيق الربح وتتحمل في ذلك عنصر المغامرة والمخاطرة، أم أنها منظمة جمعوية كي تسعى لتحقيق أهداف رياضية واجتماعية ليتسنى بعد ذلك الفصل في أولوية صبغة الأهداف التي يجب الوصول إليها.

وترتبط درجة وضوح وغموض الأهداف الإستراتيجية للفريق المحترف بدرجة تدخل السلطات العمومية في القطاع الرياضي عن طريق التمويل، ففي حالة تخلي السلطات العمومية عن دعم الميدان الرياضي وجعله شأنا خاصا (كما هو الحال في ألمانيا وإنجلترا) ستتحول الفرق المحترفة إلى منظمات أعمال قلبا وقالبا وستحل الأهداف التجارية والمالية في المرتبة الأولى، أما أن تقوم هذه السلطات بدعم القطاع الرياضي فإن بعض الاعتبارات والأهداف الاجتماعية ستتواجد ضمن قائمة

أهداف الفريق المحترف والمزاوجة بين الأهداف المالية والإجتماعية لدى الفريق سيكون أمرا صعبا جدا.

2-1-4-2-3- أدوات التحليل الإستراتيجي والإستفادة منها:

تجمع محفظة الأنشطة جميع الأنشطة والمنتجات التي تقوم منظمة الأعمال باقتراحها للسوق، بما في ذلك الأنشطة أو المنتجات الجديدة والقديمة، ذات المردودية أو غير ذات المردودية.

وقد تملك منظمة أعمال أنشطة متجانسة من أجل المحافظة على صورة المنظمة وعلى موقعها السوقي، كما قد تكون محفظة الأنشطة هذه متنوعة وغير متجانسة (صناعة، اتصالات، نقل،...الخ) من أجل تنويع مصادر الدخل والربحية.

ويتعلق قرار تنويع محفظة الأنشطة وجعلها متجانسة أو غير متجانسة ببعض المحددات أهمها الموارد المالية للمنظمة، ظروف المنافسة، وكذلك دور حياة المنتجات أو الأنشطة.

وعادة ما يتم الإستعانة من أجل اتخاذ قرارات تخص مستقبل نشاط أو منتوج ببعض الأدوات التي تم تطويرها، لتحديد الموقف الحالي للنشاط و المنتوج واقتراح التوصيات الإستراتيجية الملائمة.

1- دورة حياة المنتوج : بالنظر إلى حالة فريق محترف لكرة القدم، فإنه لا يمكن تعداد الأنشطة والمنتجات[1] التي يقدمها هذا الفريق بالنظر إلى خصوصية الفريق المحترف كمنظمة أعمال، فهو يقدم مزيجا من الخدمات ومن السلع.

- الخدمات: كالترقية والتسلية من خلال المباراة، الإطعام...الخ.
- السلع: القمصان، الكرات، الأعلام، اللاعبون...الخ.

[1] سيتم تناول هذا بأكثر شرح وتفصيل عند الحديث عن المنتوج الرياضي.

لذلك فإن الحديث عن دورة حياة المنتوج في حالة الفريق المحترف يتطلب التفريق بين حالة السلع وحالة الخدمات.

ففي حالة السلع فإن من السهل تطبيق دورة حياة المنتوج أما في حالة الخدمات ونظرا لعدم إمكانية تخزين الخدمة واستهلاكها عند الإستعمال، و بالنظر كذلك إلى خصوصية الخدمة الرياضية كمنتوج و التي هي محددة زمانيا (بعمر المباراة) و مكانيا (في الملعب و على المستهلك السعي للحصول عليها و ليس على الفريق أن ينتقل إلى مقر سكن المستهلك لتقديمها) فإن تطبيق نظرية دورة حياة المنتوج يعد أمرا صعبا، أو في أحسن الأحوال أمرا مختلفا.

فعلى سبيل المثال فإن تواجد الفريق في القسم الثاني قد لا يدفع العديد من المشجعين للحضور للملعب على عكس أن يلعب الفريق في القسم الأول نظرا لقيمة الرهان و طبيعة الخصوم الذين يقابلهم.

ثم أن الفريق و حتى و إن كان يلعب في القسم الأول و لكنه لا يلعب على لقب المسابقة أو على إحدى المراتب الأولى فإنه لا يستطيع زيادة عدد المشجعين، يضاف إلى ذلك فإن حظوظ الفريق في كسب المزيد من المتابعة الجماهيرية و الإعلامية تزداد إذا ما كان الفريق مشاركا في منافسة قارية أو جهوية، و هي أوضاع تؤثر كلها على مداخيل الفريق.

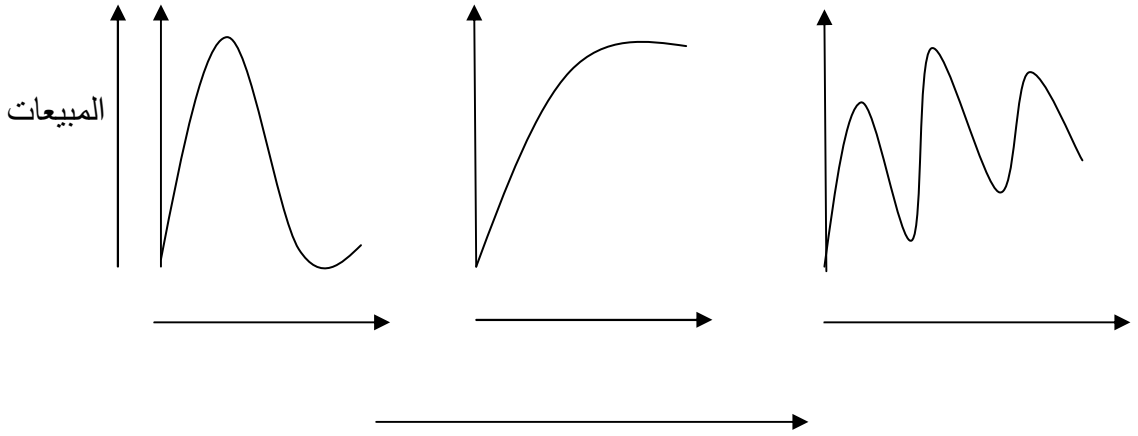
و لعل من الأمور الواجب الإشارة إليها أنه في بعض الحالات قد ينخفض مردود بعض اللاعبين أو الفريق ككل بالرغم من امتلاكه لنفس العناصر التي كانت تصنع بالأمس القريب الأفراح و النتائج الجيدة، الأمر الذي سيؤثر لا محالة على مستوى المتابعة الجماهيرية و الإعلامية، الأمر الذي سيؤثر لاحقا على مداخيل الفريق.

لذلك و في حالة الخدمة الرياضية فإن دورة حياة الخدمة يمكن أن يتم تشكيلها بناءا على المداخيل المتغيرة خلال السنة مع عدم إحتساب المداخيل القارة، فإذا ما كانت حقوق النقل التلفزيوني

مثلا تحسب على أساس عدد المباريات التي تبث للفريق فإنها تحسب، و إذا ما كانت تغطي مدى زمني أطول موسمين فما فوق فإنها لا تحسب.

و العبرة في إعتقاد الباحث أن زيادة المداخيل المتغيرة أو نقصها يسمح بدراسة جيدة و موضوعية لمردودية الخدمة المقدمة حاليا، و من ثم دراسة قدرة الآلة الإنتاجية الحالية (و هي الفريق ذاته) على تقديم منتوج يتوافق و تطلعات و حاجات الجماهير، و يستطيع منافسة خدمات مشابهة (الذهاب إلى السينما، حدائق التسلية...الخ).

ثم أن نقطة الصفر لرسم منحنى دورة حياة الخدمة الرياضية يجب أن تنطلق بداية الموسم الكروي لتمتد على طول الموسم، وقد تأخذ العديد من الأشكال:



"شكل" رقم (16): بعض الأشكال المحتملة لدورة حياة الخدمة الرياضية.

المصدر: من إعداد الباحث.

ومن أجل ذلك فإنه يجب على مسيري الفرق الكروية المحترفة وتحديدا مسؤولي الدوائر التسويقية بها متابعة تطور منحنى النتائج الرياضية، وما مدى قدرة الفريق الحالي على الجمع بين النتيجة والأداء الأمر الذي يجعلهم ويدفعهم لاتخاذ الإجراءات اللازمة (تدعيم الفريق بعناصر جديدة، الاستغناء عن عناصر حالية...الخ).

2- التنويع والتخصص: في حالة التسويق التقليدي بمعنى في منظمة أعمال تقليدية فإن استراتيجيات التنويع أو التخصص تعكس رسالة المنظمة (بمعنى المهارات التي تملكها والتي تسعى لاستغلالها لتحقيق وضع تنافسي جيد في السوق/ قطاع سوق تتواجد به).

وترتبط قرارات التنويع أو التخصص كذلك بالوضع والقدرات المالية للفريق، فبإمكان الفريق التخلي عن جزء من موارده المالية لإنشاء فروع رياضية أخرى في كرة السلة، كرة اليد، ألعاب القوى ورياضيات أخرى لتحقيق نتائج رياضية تقابلها نتائج مالية تعود وتزيد من القدرة المالية للفريق ككل، وبالتالي إمكانية تدعيم فريق كرة القدم بموارد مالية إضافية تسمح له بالتنافس أكثر على حصة الألقاب، أو قد يقرر الفريق الاحتفاظ بفرع كرة القدم لوحده وتعبئة كافة الجهود والموارد لهذا الفرع.

هذا ويشار إلى أن قرار الإدارة بالتنويع أو التخصص في فروع و رياضات أخرى يجب أن يدرس على أساس فرص الحصول على ألقاب ومدى وجود فرق منافسة مسيطرة على تلك الرياضات.

كما يمكن أن يتم التنويع أو التخصص من خلال التركيز على مسابقات معينة دون غيرها، كالعمل على نيل لقب مسابقة الدوري والكأس القارية مثلا، أو الإكتفاء بلقب البطولة المحلية فقط بالنظر للإمكانيات المالية الحالية.

وتبقى القرارات المرتبطة بالتنويع أو التخصص راجعة بشكل كبير لإرادة ونوايا الإدارة ذاتها ولعوامل تنظيمية خارجية:

- إطار المنافسة للموسم المقبل مرتبط بالنتائج الرياضية المحققة في الموسم الماضي، فلا يمكن للفريق الذي لم يحصل على لقب البطولة للموسم الماضي أن يلعب على منافسة رابطة أبطال إفريقيا أو أوربا أو آسيا، ولذلك على الإدارة أن تحدد الأولوية في المنافسة على إحدى الألقاب الموسم المقبل، فبإمكانها اللعب على لقب البطولة المحلية فقط، أو التركيز على لقب البطولة القارية دون التركيز على البطولة المحلية أو التركيز عليهما معا...الخ.

- إطار المنافسة محدد زمنيا، فلقب البطولة لا يمكن نيله إلا في نهاية الموسم الكروي، أو في نهاية البطولة، وهي أمور تتكرر كل سنة، لذلك فإن قرارات التنويع أو التخصص تغطي مدى زمني عادة ما يكون لموسم كروي معين، فقد يتم اتخاذ قرار التخصص هذا الموسم على أن يتم التنويع للموسم القادم أو العكس في ضوء الظروف المالية للفريق...الخ.
- المنافسون المباشرون معروفون عادة قبل بداية الموسم، ويتكرر الأمر كل موسم تقريبا ما يسمح للفريق اتخاذ قرارات التنويع أو التخصص في ضوء استعدادات ونوايا المنافسين، وفي ضوء القدرات المالية التي يقومون بتعبئتها، وفي ضوء دورة حياة المنتوج (الفريق الكروي).

ويعتقد الباحث أنه بإمكان الإدارة الإستعانة كذلك بأدوات التحليل الاستراتيجي لتحقيق التوازن في محفظة أنشطة الفريق (الفريق ذاته، سلع، خدمات ملحقة...الخ) بحيث يتم توجهها التوجيه السليم ومن تلك الأدوات مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG ، Mc Kinsey...الخ[1].

2-1-4-3- التسويق الرياضي:

ما هو التسويق الرياضي ؟ الإجابة عن هذا السؤال تتطلب الإجابة أولا عن مصطلح التسويق ذاته، وقد سبق القيام بذلك في موضع سابق من هذه الدراسة، وعلى كل فإن هدف الفلسفة التسويقية هو التعرف على حاجات ورغبات الأشخاص من اجل اقتراح منتوج (سلعة، خدمة...الخ) يمكن من تحقيق وتلبية وإشباع تلك الحاجة أو الرغبة، ويتطلب تحقيق هذا الهدف وجود أنشطة تسويقية تعنى بالتخطيط وتسعير وتوزيع وترويج المنتوج.

---

[1] للمزيد يمكن مراجعة :

- Hamdi, K, Comment diagnostiquer et redresser une entreprise, Alger, Edi Collection entreprise, 1995.

- Billon,D & Tardieux, JM, les nouvelles techniques de marketing, Paris, Top Edition, France, 1998.

والتسويق الرياضي Marketing Sportif عموما والتسويق داخل فرق كرة القدم المحترفة يحمل نفس الفلسفة أو الفكر الذي يقوم عليه التسويق في منظمات الأعمال التقليدية، إلا أن وجه الإختلاف الرئيسي في اعتقاد الباحث يعود إلى اختلاف المحيط الذي تنشط فيه فرق كرة القدم المحترفة وإلى خصوصيات الطلب والإستهلاك في الميدان الرياضي كما سبق تحليله فيما مضى.

ووجب التذكير إلى أنه يجب التفريق بين التسويق الرياضي والتسويق عبر الرياضة، فالتسويق الرياضي بشكل عام هو الأنشطة التي يمارسها الفريق المحترف لكرة القدم لتلبية حاجات ورغبات معينة للوصول إلى تحقيق الربح، ولذلك فإن التسويق الرياضي ينطلق من اعتبار الفريق المحترف لكرة القدم " منظمة أعمال ربحية"، أما التسويق عبر الرياضة فإنه يمثل جزءا من الجهود والأنشطة التسويقية لمنظمة أعمال لا تمثل كرة القدم أو الرياضة نشاطها الأساسي، فشركة المشروبات الغازية (Castrol, Pepsi, Coca Cola) أو شركة ألبسة (Nike , Adidas)أو شركة أدوات كهرومنزلية (Samsung , JVC) لا يشكل النشاط الرياضي نشاطها الأساسي بل تسعى لتسويق منتوجاتها عبر تكثيف حضورها والإعتماد على الميدان الرياضي لتنشيط وترويج منتجاتها.

2-1-4-3-1-محاولة للبحث في أصول التسويق الرياضي في الأدبيات الفرنكوفونية والأنجلوساكسونية :

يعتبر التسيير الرياضي بشكل عام والتسويق الرياضي بشكل خاص حقلا جديدا من حقول البحث الأكاديمي سواء في مجال العلوم المرتبطة بالأنشطة البدنية والرياضية أو في مجال العلوم التسييرية والتسويقية.

ففي فرنسا طرح كل من G.Tribou, F.Ohl, M.Desbourdes ما بين سنتي 1998 و1999، وهم ثلاثة باحثين في مختبر علوم الأنشطة البدنية والرياضية والعلوم الإجتماعية بجامعة

Marc Block ب Strasbourg (فرنسا) السؤال التالي: هل يحمل التسيير في الميدان الرياضي أية خصوصية؟

وجاء السؤال عبر كتاب أصدره الثلاثة سنة 1999 أعيد طبعه سنتي 2001 و 2004 والذي أصبح مرجعا لكل الراغبين في الخوض في المسائل المتعلقة بالتسيير الرياضي.[1].

وقد توسعت أبحاثهم وناقشوا المزيد من القضايا المرتبطة في العديد من الدوريات والنشريات العلمية سواء كانت مختصة بالسوسيولوجيا، التسويق، التسيير، كما قاموا بإصدار المزيد من المراجع.[2]

لقد كان هدفهم ورغم كونهم من المختصين في العلوم البدنية والرياضية والإجتماعية، دراسة الأنشطة البدنية والرياضية من زاوية تسييرية حتى يكونوا رواد هذا النوع الجديد من العلوم ولكن من دون أن يفقدوا انتمائهم للحقل الرياضي، ذلك أن هذا الحقل هو من يغذي تفكيرهم وكتاباتهم وأبحاثهم منذ العديد من السنوات.

إذا لا يمكن اعتبار أبحاث Desbourdes و Ohl و Tribou معارضة للعلوم البدنية والرياضية وحتى الإجتماعية وإنما مكملة أو فاتحة لآفاق جديدة في العلوم البدنية والرياضية ولكن من نظرة ومقاربة تسييرية، فالتسويق الرياضي يحتاج لمبادئ ومنهاج وفلسفة العلوم الإجتماعية من أجل معرفة سلوك المستهلك الرياضي.

---

(1) Desbourdes, M, Ohl, F, Tribou, G, marketing du sport, Paris, Edi ECONOMICA, Gestion, France, 1999.

(2) للمزيد يمكن الرجوع إلى:

- Desbourdes,M, Empirical analysis of the innovation phenomena in the sports industry, technology analysis & strategic Management, vol 144, 2002.
- Ohl, F, sport : Consommation et société, sous la direction du P^{r} Jacques De France, université paris X, Nanterre, octobre 2002.

والحديث عن خصوصية التسويق في الحقل الرياضي له ما يبرره، فالرياضة عموما ليس نشاطا كباقي الأنشطة، فهي تنتمي لموقعين أو حقلين مختفين في الوقت ذاته، ربحي ولا ربحي وهذا التواجد الآني المزدوج يولد تلك الخصوصيات المحسوبة على التسويق الرياضي:

- فمن وجهة نظر تسويق السلع الرياضية فإنه وبلا شك ومن وجهة النظر هذه فإن خصوصيات التسويق الرياضي تظهر ولكن بشكل أقل، فالسلعة الرياضية الموجهة لممارسة الأنشطة الرياضية التي تعتمد بشكل كبير على الآلة تحتاج وتخضع تقريبا لنفس خصائص وشروط التسويق للسلع المادية أو الكلاسيكية ولكن ببعض الخصوصيات :
- تقنية أكثر من المتوسط ذلك أن متطلبات الممارسة الرياضية تدفع الرياضي إلى البحث عن الخفة، المتانة ومقاومة المؤثرات الخارجية كبدلات السياحة لزيادة السرعة، كرة القدم الذكية.
- مقدمة في شكل جميل عن المتوسط ذلك أن الأنشطة الرياضية تقدم في مكان يعتبر نقطة الجذب و الإنتباه، ويمكن أن تعكس وتترجم مدى تفوق وأسبقية طرف على آخر كالألبسة والقمصان الرياضية، القوارب...الخ.
- مرتبطة أكثر بالموضة، فعادة ما تكون السلع الرياضية خصوصا البدلات الأقمصة والأحذية الرياضية مقدمة للظهور بمظهر الممتطي لموجة جديدة من الموضة، واستهلاك السلع الرياضية يحمل عادة الكثير من الأبعاد الرمزية.

وفي النهاية فإن تسويق السلع الرياضية يظل تقريبا خاضعا لأحكام ومقتضيات تسويق السلع الكلاسيكية.

- و من وجهة نظر تسويق الخدمات فإن تسويق الخدمة الرياضية يتطلب الإحاطة بالعديد من المسائل خصوصا ما تعلق بمعرفة خصوصية الخدمة الرياضية ذاتها واختلافها عن الخدمات الكلاسيكية ثم معرفة المحيط التنافسي الذي يتم فيه تقديم هذه الخدمة، ولأجل ذلك وجبت الإجابة

عن الأسئلة الهامة التالية: من هم منافسونا؟ على ماذا يمكن الإعتماد من أجل مواجهة هذه المنافسة ؟ من يحدد إطار المنافسة ؟، وكل هذه الأسئلة تستلزم الإطلاع على نظرية المنظمات، القانون، الإستراتيجية..الخ.

هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإنه من الواجب التذكير أن الخدمة الرياضية تحمل الخصائص التالية التي تجعل منها مختلفة عن باقي الخدمات:

- الخدمة الرياضية تحمل طابعا رمزيا وعاطفيا، فلا يمكن لشخص أن ينتقل إلى الملعب وأن يشاهد مباراة كرة القدم على سبيل المثال إلا أن يحمل بداخله مشاعر أو أن يسعى لحصول على مشاعر معينة، كالتفوق على الآخرين، الإنتماء إلى الطرف الأقوى، الترفيه...الخ.
- الخدمة الرياضية ترتبط بشكل كبير بالمحيط الذي تنشط فيه، فتقديم مباراة فيها من الإثارة والحماس أو تقديم مباراة في الليل عوض إقامتها في الزوال أين تكون درجة الحرارة مرتفعة من بين العوامل البيئية المؤثرة على تقديم خدمة رياضية جيدة تلبي حاجات ورغبات المستهلكين.
- الخدمة الرياضية تعتمد وتتطلب المشاركة الفعالة للمستهلك، ولنا أن نتخيل أن تقام مباراة كروية بين أقوى فريقين في العالم ولكن بمدرجات فارغة.
- الخدمة الرياضية محددة زمانيا ومكانيا، فالإستمتاع بمباراة كروية لا يمكن أن يتم إلا في مكان إنتاج هذه الخدمة ألا وهو الملعب (حتى وإن كان هناك اختلاف في طريقة استلام هذه الخدمة سواء بشكل مباشر من خلال الإنتقال إلى الملعب أو بشكل غير مباشر عن طريق قنوات البث التلفزيوني أو الإذاعي)، محددة زمانيا بحسب مدة وتوقيت إقامة المباراة (ساعة ونصف إلى ساعتان).

ومن الخصائص المميزة للخدمة الرياضية أنها تفقد قيمتها عندما يكون هناك رائد مسيطر ومهيمن على باقي المنافسين، وخير مثال ذلك سيطرة Olympique Lyon لسبع سنوات متتالية،

التتويج المتتالي لفريق FC Porto على الدوري البرتغالي، وغيرها، لذلك فمن الضروري ومن المفيد وجود تنافس وصراع بين العديد من المتنافسين حتى لا تفقد الخدمة الرياضية نكهتها.

ويضاف إلى ذلك، فإن توفر كل الشروط والظروف التي يعتقد الباحث أنها واجبة وضرورية لتقديم خدمة رياضية مميزة ممكن أن تلبي حاجات ورغبات المستهلك ليس بالضرورة دائم التحقق نظرا لوجود عامل الحظ وقدر معتبر وأحيانا كبير من عدم التأكد، فليس من الضروري أن نملك أحسن فريق حتى نكسب لقب البطولة وهو ما يعطي للخدمة الرياضية نكهة خاصة إضافية.

وهذه الخصائص وغيرها تجعل من مجال البحث والإكتشاف في الحقل الرياضي في جانبه التسييري والتسويقي مجالا خصبا وغنيا بالقضايا والأفكار.

وقد دفعت كتابات Desbourdes و Ohl و Tribou في ميدان التسيير الرياضي مسؤولي STAPS إلى فتح مجال البحث في هذا الميدان من خلال تشجيع وتوظيف باحثين في مجالات الشؤون القانونية، العلوم النفسية، العلوم الإجتماعية، العلوم المالية...الخ.

وفيما يخص محاولات البحث والتساؤل عن ماهية وكيفية الإستفادة من الفكر التسويقي في الحقل الرياضي فإن كانت الأدبيات الأنجلوساكسونية وعلى ضآلتها كانت السباقة في تناول ذلك، وحتى وإن تناولت مواضيع جد محددة ذات الصلة بالفكر التسويقي والحقل الرياضي وخاصة السبونسورينغ (Sponsoring) مع مطلع سنوات الستينات من القرن الماضي سواء في مدارس ومعاهد العلوم الرياضية أو مدارس ومعاهد العلوم التسييرية[1]، ومرد ذلك تزايد وتصاعد حركة الإحتراف بين الرياضيين الأمريكان حيث كانوا يعتبرون آلات لإنتاج الدولارات.

لقد تمكن مسيرو الفرق الرياضية الأمريكية في الو م أ وخصوصا في رياضتي كرة السلة وكرة القدم الأمريكية وبسبب العقلية الربحية لديهم من العمل على إيجاد أفضل السبل الممكنة لتنظيم

(1) Bourg, JF & Gouguet, JJ, analyse économique du sport, Paris, Edi PUF, 1998, p17.

أنشطتهم من أجل تحقيق أفضل العوائد الممكنة من وراء انتداب الرياضيين المحترفين، ولهذا السبب تمت الإستعانة بالمدارس والمعاهد الجامعية سواء الرياضية أو التسييرية والإستفادة من البحوث الأكاديمية في هذا المجال(*) غير أن أهم ما ميز هذه الكتابات أنها قامت بجمع مواضيع محددة ومتفرقة حول التسويق الرياضي في شكل مساهمات وورقات نقاش دون أن يكون هناك تواصل بينها.

أما في فرنسا وبخصوص الفكر التسويقي في الميدان الرياضي فيمكن أن نطلق نفس التشخيص، حيث ورغم الكتابات العديدة التي نشرت ونذكر على سبيل المثال[1] Hillairet (1992)، Chontelat (1993)، Desbourdes (1998)، فإن هذه الكتابات وغيرها تناولت هي الأخرى مواضيع محددة، وبصفة عابرة عن التسويق الرياضي.

وعلى كل فإنه يمكن أن يلاحظ أن سواء في الأدبيات الأنجلوساكسونية أو الفرانكفونية فإن موضوع التسيير الرياضي عموما والتسويق الرياضي خصوصا لم تتم دراسته بشكل مترابط ومتكامل، ويمكن أن تعزى أهم أسباب ذلك إلى:

- أن الرياضة عموما أو لنقل القطاع الرياضي لم يتم إدراجه في حسابات المحاسبة الوطنية كقطاع اقتصادي وما يمكن أن يستمد من هذه الحسابات من مؤشرات وأرقام إحصائية تساعد في

(*) للمزيد طالع. Mullin, Harrdy, Sutton, Sport Marketing, Humain Sciences IL, USA, 1993.

(1) – Hillairet, D, le system Piste (prospective et innovation du sports à technologie élevée), thèse de doctorat en STAPS, université Paris Sud-XI, sous la direction du Pr Christian Pociello, 1997.

- Chontelat, P, Processus d'innovation technologique et dynamique des Marchés ; Marché du sport loisir, thèse du doctorat en STAPS, université de Lyon1, 1993.

- Desbourdes, M, Management de l'innovation dans l'industrie du sport, variations autour du Cas Salomon, anales des mines, N° 53, 1998, P1425.

عملية الدراسة والتحليل، وللحصول على هذه المؤشرات والأرقام كان لابد من الإعتماد على نتائج الدراسات والأبحاث التي قامت بها هيئات مختصة مختلفة.

وإن كان من الضروري ملاحظة أنه ليس من السهل تحديد الأعوان الإقتصادية المشكلة لهذا القطاع، وماذا يتم إدراجه؟ ما هي كلفة ما يتم حسابه؟ ما هي القيمة المضافة؟...الخ، غير أن هذا قد يدفع ويفتح أبواب البحث الأكاديمي في هذا الموضوع.

- أن الباحثين في الحقل الرياضي خصوصا في جانبه التسييري يجدون صعوبة في الإلمام بالموضوع والإحاطة به كون ينهل من العلوم القانونية، المالية، السوسيولوجيا، الديموغرافيا، النفس، المحاسبة...الخ، لذلك فهو قد يحتار هل يتبع منهج الإستقراء بمعنى النزول إلى أرض الواقع واستخراج البيانات والملاحظات لتكوين نموذج فكري أو بناء نظري لحقائق الأرض، أو استخدام منهج الإستنباط بمعنى بناء النموذج الفكري ثم إسقاطه على الواقع ومن ثم استخراج النتائج الممكنة.

وبرغم هذه الصعوبات وفيما يخص التسويق الرياضي فإنه يمكن تعداد أهم العناصر والأفكار التي يمكن أن تكون محل بحث ودراسة أكاديمية، كما يمكن أن يكون من ضمن أهم الأنشطة والمهام الملقاة على عاتق مدير التسويق بفريق رياضي محترف بشكل عام:

1- الإستراتيجية التسويقية للفريق الرياضي.
2- المزيج التسويقي للفريق الرياضي.
3- تنظيم العلاقة بين الفريق وبين الرعاة والممولين.
4- تنظيم العلاقة بين الفريق وبين المنخرطين والمشاهدين.
5- الترويج لعلامة الفريق سواء في السوق الداخلي أو الخارجي.

6- تنظيم أنشطة الفريق فيما يخص انتقالات اللاعبين (باعتبار اللاعب من ضمن تشكيلة منتجات الفريق).

7- تخطيط وتنظيم وتسيير الأحداث الرياضية.

8- تخطيط وتنظيم وتسيير علاقة الفريق بالقنوات الإعلامية.

9- كيفية استغلال التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال في النشاط التسويقي للفريق.

10- تقييم وتقويم الأنشطة والجهود التسويقية للفريق الكروي.

هذه باختصار وبشكل عابر بعض العناوين والقضايا التي يمكن أن تشكل مواضيع للدراسة والبحث في التسويق الرياضي.

2-1-4-3-2- محاولة لتعريف التسويق الرياضي:

كيف يمكن لنا أن نعرف التسويق الرياضي؟

للإجابة عن هذا السؤال وجب بدءا أن نعيد الإشارة ثانية إلى أن هناك اختلافا بين التسويق الرياضيMarketing Sportif والتسويق عبر الرياضة le Marketing à travers le sport .

فالتسويق الرياضي وبشكل مبدئي وسريع هو ذلك التسويق الذي تمارسه الفرق المحترفة والتي تتعامل كمنظمات أعمال تقليدية تنشط في بيئة معينة، تقدم منتجات معينة، تسعى لتحقيق أهداف معينة، أم التسويق عبر الرياضة فهو يمثل مجموعة الأنشطة والجهود التي تقوم بها منظمات أعمال لا تشكل الرياضة موضوع نشاطها الرئيسي ولكنها تسعى للترويج لعلامتها ومنتجاتها عبر الأنشطة الرياضية.

والتسويق الرياضي لا يختلف في جوهره عن أساسيات وجوهر الفكر التسويقي في منظمات الأعمال الرياضية ولا حتى في أهدافه، ولكن وجه الإختلاف الرئيسي والأبرز إنما يكمن في ضرورة اكتساب معرفة محددة للعمل في القطاع الرياضي وتحديدا في صفته الإحترافية.

"جدول" رقم (52): مقارنة بين فريق رياضي محترف كمنظمة أعمال و منظمة أعمال تقليدية:

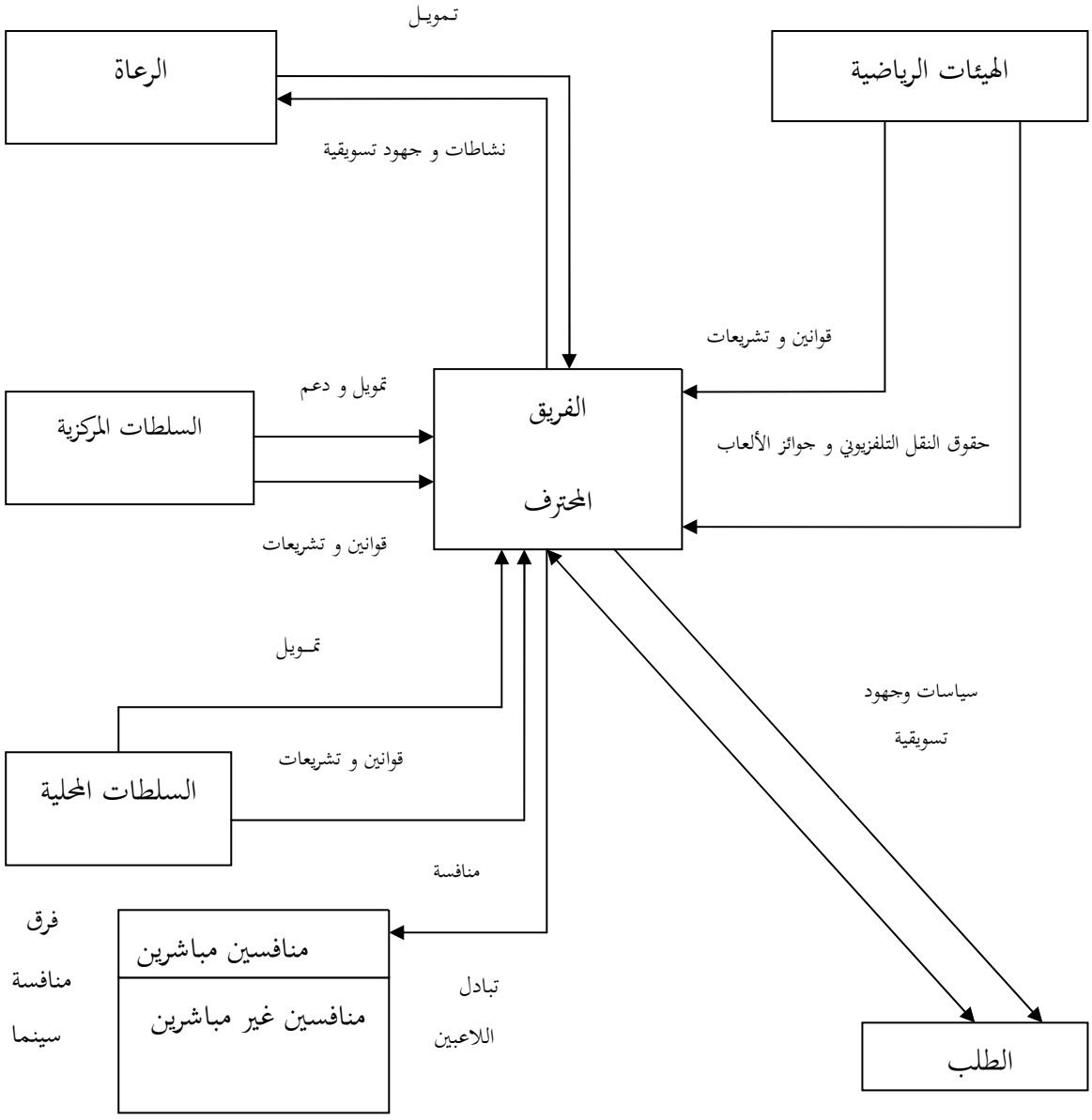
فريق محترف (مؤسسة رياضية محترفة)	منظمة أعمال تقليدية
أوجه التشابه الرئيسية	
- صفة الإحتراف: أي القيام بنشاط بغرض الربح. - صفة قانونية: أي اتخاذ شكل قانوني لممارسة النشاط. - صفة التعبئة: أي تعبئة موارد مالية، مادية، بشرية للقيام بنشاط. - خدمة قطاع، نشاط، قطاعات سوقية معينة. - قد تتضمن تشكيلة المنتجات سلعاً و خدمات.	- صفة الإحتراف: أي القيام بنشاط بغرض الربح. - صفة قانونية: أي اتخاذ شكل قانوني لممارسة النشاط. - خدمة قطاع، نشاط، قطاعات سوقية معينة. - قد تتضمن تشكيلة المنتجات سلعاً و خدمات.
أوجه الإختلاف الرئيسية:	
- تشكل الخدمة المنتوج الرئيسي للفريق (الفرجة خلال المباراة) و لا يمكن تقديمها إلا في مكان محدّد و زمان محدّد (الملعب و زمن تقديم المباراة). - المستهلك هو من ينتقل للحصول على المنتوج (الإنتقال للملعب أو حتى الحصول على بطاقة مشفرة لمشاهدة	- يختلف مسمّى المنتوج الرئيسي باختلاف منظمة الأعمال هل هي منظمة خدمية أو سلعية و تقديم المنتوج سلعة أو خدمة يمكن أن يتمّ طيلة ساعات اليوم و أيام الأسبوع. - المنظمة هي من تعمل في كثير من الأحيان على ضمان وصول المنتوج نحو

المباراة).	المستهلك.
- المنتوج و تحديداً الخدمة التي يتمّ تقديمها (المباراة) غير متجانسة فلا يمكن أن تتشابه كلّ المباريات طيلة الموسم مثلاً.	- عادةً ما تحمل المنتجات (سلع أو خدمات) من نفس الجنس خصائص و صفات متجانسة.
- الحصول على أدوات إنتاج عالية الجودة لا يعطي بالضرورة خدمة عالية الجودة، فبالرغم من انتدابه لأفضل اللاعبين عالمياً ما بين 2001 و 2005 لم يستطع ريال مدريد حصد الكثير من الألعاب.	- الحصول على أدوات إنتاج عالية الجودة قد يزيد من جودة العرض إذا ما تمّ التحكّم جيداً فيها.
- يشكّل العامل البشري عنصر الإنتاج الرئيسي إذ يمكن القول أنّ فريق كرة قدم محترف هو منظمة أعمال تعتمد على تكنولوجيا كثيفة العمالة.	- يختلف الوضع من منظمة أعمال إلى أخرى حيث يمكن لمنظمة الأعمال الإعتماد على تكنولوجيا كثيفة الآلة أو تكنولوجيا كثيفة العمالة.
- يشكل العنصر البشري (وتحديداً اللاعبين) سلعة في حدّ ذاتها (انتقال اللاعبين و تحويلهم) و العامل الفاصل في ذلك هو المال.	- لا يمكن أن يشكل العنصر البشري سلعة فمن غير المعقول أن تبيع منظمة أعمال أحسن عمالها و إطاراتها لمنظمة أعمال أخرى.
- يشكل مبدأ التطوع مبدأ شائعا في الفرق المحترفة إذ يتطوّع العديد من الأشخاص لمدّ	- مبدأ التطوّع غير موجود إطلاقاً داخل منظمات الأعمال التقليدية.
	- من النادر أن نجد منظمة أعمال تحصل على مساعدات عمومية.

يد المساعدة للفرق لتنظيم المباراة. - يحصل الفريق و في كثير من الأحيان من السلطات العمومية على إعانات و دعم مالي و بشكل مباشر حتى و لو كان محترفاً.	

المصدر: من إعداد الباحث

و ما يمكن الإشارة إليه كذلك هو أنّ آلية تحديد الأسعار في الفريق المحترف تختلف كلياً عن آلية تحديد الأسعار في منظمة أعمال تقليدية، ففي الحالة الثانية تحديد الأسعار يتمّ بالإضافة إلى عامل التكلفة و أهداف المنظمة ذاتها عامل المنافسة و حالة السوق على عكس الحالة الأولى أين لا يبرز كثيراً أو لا يكاد يبرز إطلاقاً عامل المنافسة.



"شكل" رقم (17): شكل عام للمحيط الذي ينشط فيه فريق محترف:

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الشكل أعلاه أنّ الفريق المحترف يعمل في إطار معقد فهو يحصل على التمويل من مصادر متعدّدة (الرعاة، السلطات العمومية و المحلية، الهيئات الرياضية المحلية و الدولية و من المستهلكين بطبيعة الحال) لذلك فإنّ مصادر دخله متعدّدة على عكس منظمة الأعمال التقليدية أين تشكل مبيعاتها المصدر الرئيسي و ربّما الوحيد.

و تظهر فلسفة الفكر التسويقي أكثر في عالم كرة القدم و تحديداً كرة القدم المحترفة، ذلك أنّ التسويق قد يمارس حتى في الفرق الهاوية و لكن بأهداف مختلفة، فالتسويق الذي و إن وجد في الفرق الهاوية إنّما يتمّ بغرض الترويج لنشاط اجتماعي و جمعوي و يتمّ بهدف تحقيق و تلبية المطالب و الحاجات الإجتماعية البحتة للسكان و أن يكون الربح هدفاً لذلك أن يمكن أن نطلق عليه التسويق الجمعوي (Marketing Associatif)، و عادةً ما يتمّ إشباع حاجات الممارسين ذاتهم من خلال ضمان المكان و الزمان اللازمين دون أن يتمكّن المتفرجون أو الحاضرون من الحصول على إشباعهم، أمّا التسويق الرياضي فهو النقيض من ذلك.

و قبل الإنتقال إلى تعريف التسويق الرياضي لا بدّ من أن نتساءل لماذا برز مصطلح التسويق الرياضي و لماذا يمارس و بشكل كبير في صناعة كرة القدم أو لنقل في رياضة كرة القدم دون غيرها من الرياضات ؟

لعلّ من أبرز الأسباب التي تقف وراء ذلك هو أنّ كرة القدم هي الرياضة الأكثر شعبية في العالم، فهي تحظى بقاعدة شعبية عريضة جدّاً عبر أرجاء العالم سواء في الممارسة أو المتابعة (متابعة نهائيات كأس العالم، الممارسة عبر العالم...الخ).

و من أهمّ الأسباب التي جعلت كرة القدم الرياضية الأكثر شعبية عبر العالم و متابعة و جذب للمتفرّجين:

- كونها من الرياضات الجماعية الأكثر قدماً مقارنة بكرة السلّة و اليد و الطائرة...الخ.
- كونها سهلة الممارسة و لا تتطلب الإمكانات التي تتطلبها كرة السلة أو كرة الطائرة مثلاً.
- الفوز قد يتحقق في رمشة عين و ليس هناك قدر معين للفوز مثلما هو الحال في كرة الطائرة مثلاً.

- حجم الملعب الذي يتمّ فيه إقامة المباراة أكبر من باقي الرياضات ممّا يسمح بهامش حركة أكبر و بالتالي قدرة أكبر للإبداع، من جهة و من جهة ثانية فرصة أكبر للحصول على مشجعين و متفرجين أكبر.
- التحكّم في الكرة بالقدم و مداعبتها و الإبداع في ذلك يجلب المتابعة و الإجتماع أكبر ممّا هو عليه الحال عندما تتمّ مداعبة الكرة باليد.
- صعوبة الوصول إلى المرمى في كرة القدم يجعل التشويق أكبر ممّا هو عليه الحال في الرياضات الجماعية الأخرى.

و من أجل ما سبق فإنّ الشخص الذي ينتقل للملعب أو يشاهد مباراة كرة القدم عبر التلفاز إنّما يبحث عن مشاهدة صراع بين طرفين نتيجته غير محسومة حتى و لو التقيا عديد المرات سابقاً، صراع قد يستمتع فيه بعمل المجموعة ككلّ للتغلب على الطرف الخصم، صراع قد يفصل فيه إبداع هجومي أو خطأ دفاعي، صراع قد يحصل فيه إذا ما تفوق فيه فريقه المفضل و الذي يشجعه على إشباع نفسي و ليس مادي، على عزة بالإنتماء، على قوة و تفوق، رغم كونه لم يشارك في تحقيقه.

لأجل ذلك فإنّ التسويق الرياضي يهدف إلى خلق ذلك الجوّ الذي يشحن و يشجّع الأشخاص على تعزيز الإنتماء إلى الفريق و مناصرته و الحضور إلى مبارياته أو متابعتها عبر وسائل الإعلام، وضمان تقديم أداء و عرض يسمح بضمان فرجة و متعة و استعراض تدفع الشخص للعودة حتى و لو لم يحقق الفريق الفوز.

و فريق كرة القدم محترف إنّما يقدم في نهاية المطاف الفرجة و المتعة (Le spectacle) ، لذلك ترتبط بأذهاننا مباشرةً و بمجرّد أن نتذكر و نربط اسم ريال مدريد و مانشستر يونايتد، برشلونة، ميلان و ملاعبهم، بأماكن فرجة و متعة لا توجد في أماكن أخرى أو بالأحرى لا يمكن أن تتواجد

بأماكن أخرى، لذلك فقد حرصت هذه الفرق على استغلال علامتها و ما ترمز له في أذهان الجماهير، واستعمالها كإحدى ركائز و دعائم إستراتيجياتها التسويقية (نموذج علامة– رأس مال).

و علامة الفريق تشكل في الواقع و تعكس فلسفته في تسيير أموره و التراكم التاريخي بدء بمعنى آخر فإنّ علامة الفريق تحمل أبعاداً أساسية أربع:

- ✓ موقع الفريق و المنطقة التي يمثلها.
- ✓ تاريخ الفريق و عراقته.
- ✓ التراث الإجتماعي للمنطقة و النسيج الإجتماعي بها.
- ✓ صورة الخدمة المقدّمة.

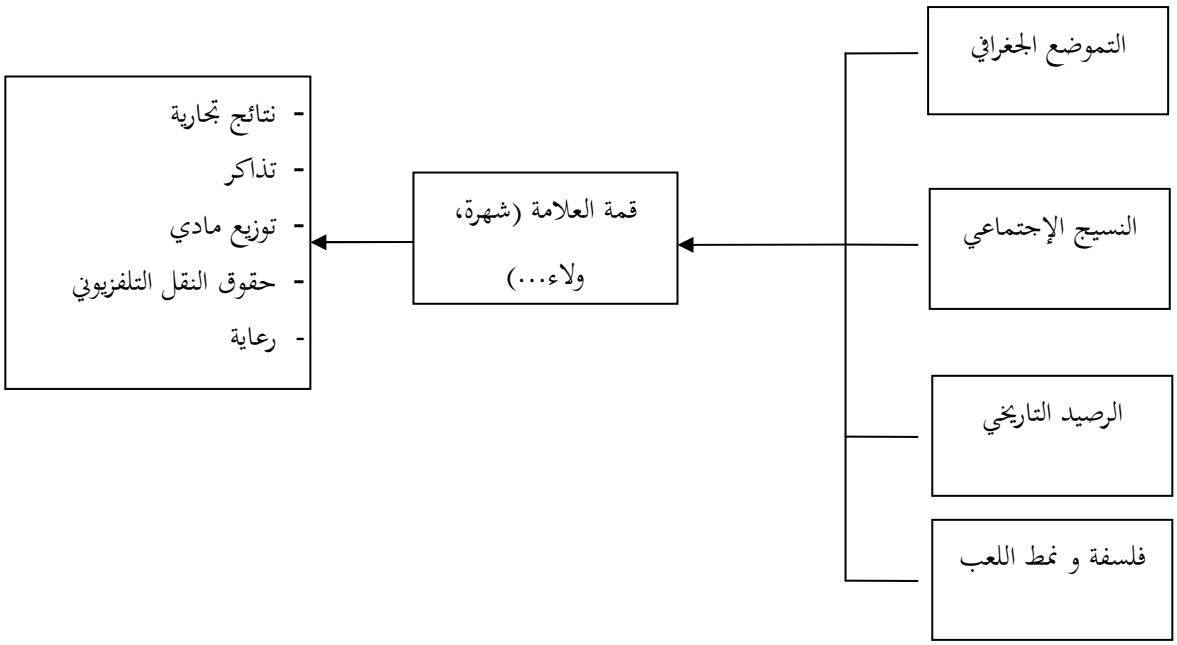
فعادةً بل و في الكثير من الأحيان ما يتمّ ربط اسم المدينة التي يوجد بها الفريق باسم المدينة، (مدريد، مانشستر، برشلونة...الخ)، و بالتالي مكان تقديم الخدمة، ثمّ إنّ اسم الفريق عادة ما يكون للتعبير عن انتماء مجموعة من الأشخاص لفكر و نمط اجتماعي معين، فقاطنو الأحياء المتواضعة و البسيطة من مدريد تجدهم يشجعون Athletico Madrid كتعبير عن كرّهم للطبقات الغنية و ساكني الأحياء الراقية في مدريد الذين يشجعون فريق Real Madrid لذلك تسمى المباريات بينهم بالداربي، كون هذه المباريات و فضلاً عن كونها منافسة بين فريقين هي في ذات الوقت منافسة بين طبقتين اجتماعيتين: و هو نفس الحال عندما يلتقي Real مع Barça و مع Bilbao.(*)

و تمثل كذلك علامة الفريق الرصيد و التطوّر التاريخي للفريق و اللاعبين و المدرسين الذين مرّوا عليه، للإنجازات التي حققها، للسمعة التي يحظى بها على المستوى الوطني، الجهوي، الدولي،

(*) حيث يمثل Real في نظر هذين الإقليمين فريق الحكومة أو السلطة المركزية في مدريد و الرافضة للمطالب لاستقلالية و الإنفصالية لهؤلاء السكان.

لذلك فإذا ما اقترحت على لاعب موهوب شاب الكشف عن طموحاته للّعب في فريق على المستوى الوطني أو الجهوي أو الدولي فإنّه سيختار الفرق التي لها رصيد تاريخي كبير و ألعاب عديدة.

و كلّ هذه الأبعاد سوف تؤثر في نهاية المطاف على صورة الفريق و على طريقة و فلسفة لعبه، هل يتم الإعتماد على سياسة التكوين و الإعتماد على أبناء الفريق، أم يتمّ الاعتماد على سياسة النجوم ؟



"شكل" رقم (18): الأبعاد الأربعة المستخرجة من علامة الفريق

المصدر: من إعداد الباحث

و يتمحور التسويق الرياضي فضلاً عن ضمان إنتاج الفرجة و المتعة في الملعب قبل، أثناء، و بعد المباراة على ضمان ولاء المستهلكين و تعزيز انتمائهم للفريق، لذلك يمكن القول أنّ التسويق الرياضي: " هو مجمل الأنشطة التي تنطلق من فلسفة مفادها قيام الفريق المحترف بتحليل حاجات و رغبات الأشخاص و العمل على إشباعها للحصول على عوائد مالية تسمح بتطوير الفريق محلياً، جهوياً، و حتى عالمياً."

و يعكس هذا التعريف المبدئي صبغة الإحتراف في الفريق الكروي الذي يؤمن بفلسفة التسويق كونه لم يعد يقتصر على تلبية جزء من الحاجات النفسية و الإجتماعية للشخص أو للمجموعة كهدف في حدّ ذاته، و إنّما يسعى لإشباع هذه الحاجات من أجل تحقيق الربح، و هو ما يحقق أهداف الطرفين، الربح للفريق و الحصول على خدمة مميزة للشخص، إلاّ أنّ الفريق المحترف يمكن أن يحصل على الربح أو على مصادر تمويل إضافية ، من السلطات المحلية و المركزية في شكل إعانات و إن كان الباحث لا يحبذ التعويل كثيراً على هذه الإعانات، و كذا من مداخيل الرعاية، و لنا أن نتساءل هاهنا عن دوافع و أهداف الرعاة ؟

في واقع الأمر تتيح مباراة كرة القدم ضمان مشاهدة علامة الراعي من قبل:

- ✓ المتفرجين المتواجدين في الملعب طيلة مدّة المباراة و طيلة مدّة العقد.
- ✓ المشاهدين عبر القنوات التلفزيونية.

و من الطبيعي أن يسعى الراعي لإبرام عقد الرعاية مع الفريق الذي يضمن له أكبر نسبة من المشاهدة و المتابعة و البث، فكلما حقق الفريق نتائج طيبة و ظلّ في مضمار المنافسة كلّما سمح له بإحراز نسب متابعة و مشاهدة عالية، كلما دفع ذلك الرعاة لإبرام عقد معه.

لذلك فإنّ التسويق الرياضي يعمل في اتجاهين و في نفس الوقت:

- ✓ اتجاه المشجعين و المنخرطين و لنسميهم المستهلكين الرياضيين.
- ✓ اتجاه مستهلكي منتجات (سلع و خدمات) غير رياضيين من خلال السماح لمنظمات الأعمال التقليدية باستخدام التسويق عبر الرياضة.

و في الأخير يمكن القول أنّ التسويق الرياضي هو " مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الفريق الرياضي المحترف انطلاقاً من فلسفة مفادها تحليل و دراسة و محاولة إشباع حاجات و رغبات ذات صبغة نفسية و اجتماعية و اقتراح منتوج (سلعة / خدمة) يمكن من ذلك، و السماح لمنظمات

الأعمال التقليدية الترويج لعلاماتها أو منتجاتها عبر النشاط الرياضي، و الهدف في نهاية المطاف هو تعظيم عوائد الفريق حتى يتطور محلياً، جهوياً، و دولياً" .

و ما تجدر الإشارة إليه هو أنّ التسويق الرياضي كما تتمّ ممارسته من قبل فريق محلي، فإنّه قد بدأت تتم ممارسته من قبل المنتخبات الوطنية، و لعلّ التجربة الفرنسية رائدة في هذا المجال، فالعديد من منظمات الأعمال أمضت عقود رعاية طويلة الأجل مع الفريق الفرنسي لكرة القدم كـ Toyota, Carrefour .

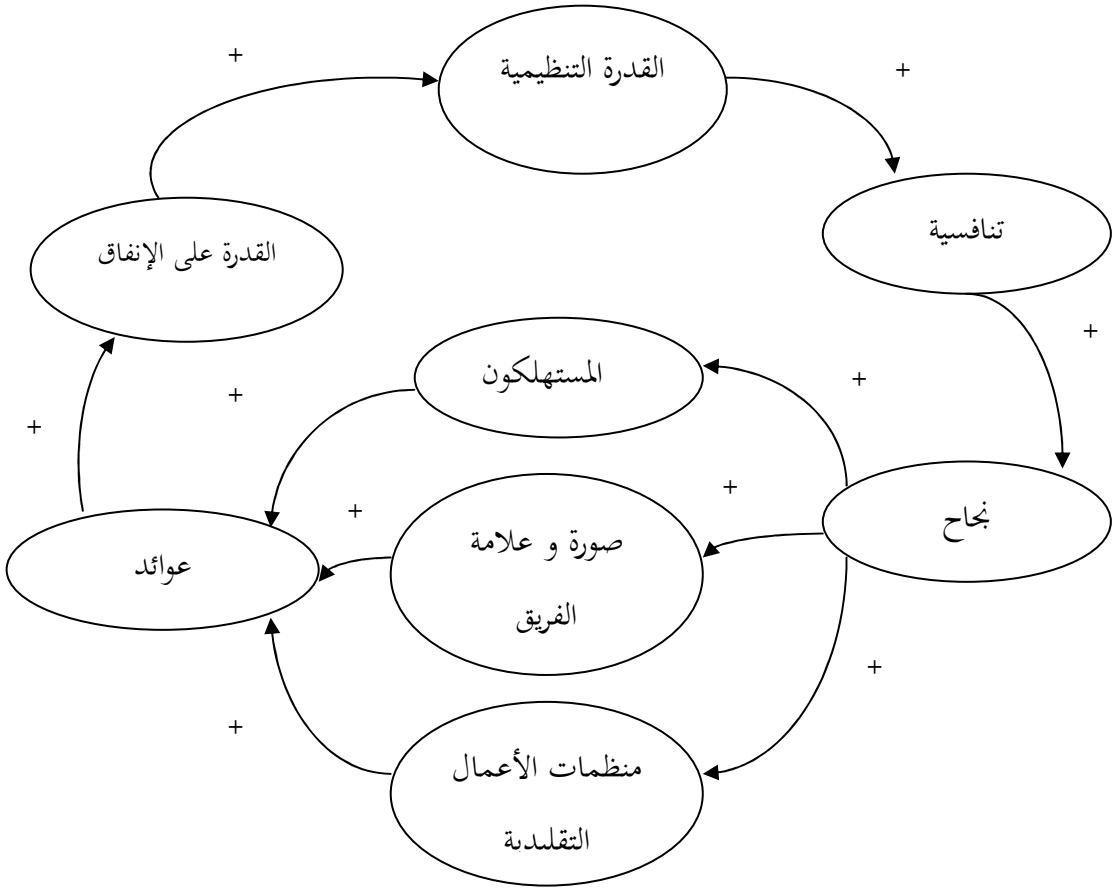
2- 1- 4- 3- 3- التسويق الرياضي التعاوني: عرض التجربة الإيطالية:

انتهى الباحث في العنصر السابق إلى أنّ التسويق الرياضي عموماً هو المجهود التسويقي المبني على فكرة أو فلسفة مفادها استخدام الفكر التسويقي في الفرق الرياضية المحترفة عموماً، و تعتبر فرق كرة القدم المحترفة الأمثلة الجيدة و الأبرز المطبق فيها التسويق الرياضي.

ثمّ توصل في موضع سابق من نفس العنصر إلى أنّ التسويق الرياضي إنّما يتضمن توجهين في آن واحد، توجه يتضمن التركيز على المستهلكين (متفرجين، مشجعين، منخرطين...الخ)، و توجه يتضمن التركيز على منظمات الأعمال التقليدية باعتبار ما يمكن أن ينتجه فريق محترف لتلك المنظمات من ضمان الحصول على حظوظ أكبر لوصول حملاتها الإعلامية نحو شريحة واسعة من الأشخاص (التسويق عبر الرياضة).

والحقيقة أن الفريق المحترف أياً كان لا يمكن أن يكتفي بالتوجه الأول، ذلك أن هناك فرص تجارية واسعة إذا ما هو قد فتح الباب نحو التوجه الثاني و المزاوجة بين التوجهين، و حتى و إن نجح الباحث في العنصر السابق الوصول إلى تعريف التسويق الرياضي، فإنّ الحقيقة هي أنّ التسويق الرياضي إنّما يعبر عن جزء أو شكل من أشكال و تجليات الفكر التسويقي في حالة فريق محترف،

ذلك أنّ كلّ الفرق الرياضية المحترفة تعتمد التوجهين في الوقت ذاته، لذلك فإنّه و فضلاً عن وجود التسويق الرياضي يوجد شكل آخر من أشكال التسويق الرياضي هو ما يمكن أن نسميه التسويق الرياضي التعاوني Co-Marketing Sportif ، و التسويق الرياضي التعاوني هو حصيلة مزاوجة بين الجهود التسويقية للفريق المحترف مع طرف ثاني (منظمة أعمال تقليدية ، إدارة عمومية،...الخ) .



"شكل" رقم (19): الحلقة التفاضلية للتسويق الرياضي

المصدر: من إعداد الباحث

تحقيق نتائج جيدة في المنافسة سوف يولّد زيادة في حجم الإهتمام و المتابعة الجماهيرية الأمر الذي سوف يؤثر بدوره و يزيد من اهتمام منظمات الأعمال التقليدية بالنظر إلى تزايد رقعة المتابعة الجماهيرية للفريق، و هو ما سوف يؤثر بدوره على صورة و علامة الفريق، و زيادة المتابعة

من الجماهير و من منظمات الأعمال التقليدية من المفروض أنّها سوف تزيد من مداخيل الفريق من جراء بيع التذاكر و حقوق الإنخراط، التوزيع المادي للمنتجات الحصرية، حقوق النقل التلفزيوني، الرعاية...الخ.

و زيادة عوائد الفريق سوف يزيد من قدرة الفريق على الإنفاق، الأمر الذي يسمح بانتداب أحسن العناصر (اللاعبين)، تنظيم أحسن، قدرة أكبر على التنافس، و كلّ هذا من شأنه أن يحسن من النتائج الرياضية المحققة من جديد، لتزداد مداخيل الفريق، و تبدأ معها مرحلة جديدة من التوسّع و النمو.

غير أنّ ما يودّ أن يشير إليه الباحث ، هو أنّه من الضروري ملاحظة أنّ مرحلة النمو و التوسّع هذه تعتمد بشكل كبير على تحقيق نتائج رياضية طيبة، و لكن و كما هو معروف بأنّ كرة القدم ليست علماً دقيقاً، فإنّه بالإمكان أن تنهار جهود موسم كامل في انحراف كرة، في قرار تحكيمي، في إصابة أو طرد لاعب مؤثر، لتبدأ معها مرحلة ركود أو انكماش، لذلك فإنّ الفريق المحترف عليه أن يحسِّن التعامل مع هذه الفترات الصعبة و أن يسعى دائماً للمشاركة في مسابقتين على الأقلّ طيلة الموسم، و أن يحاول الذهاب بعيداً فيهما حتى يبقى على مستوى المتابعة الجماهيرية عالياً.

لقد استعمل مصطلح التسويق التشاركي أو التعاوني أو المزدوج في منظمات الأعمال التقليدية عندما اقتنع مسؤولو هذه المنظمات أنه و عوض التصارع و التنافس في أسواق أو قطاعات سوقية محدّدة، من الأفضل انتهاج سياسة التحالفات الإستراتيجية لإقتسام هذه الأسواق أو القطاعات من جهة و غلق الأبواب أو الحد من دخول منافسين جدد من جهة ثانية.

و يتضمن مصطلح التسويق التشاركي أو التعاوني المسار الذي يقوم من خلاله طرفان مستقلان على الأقل بالعمل على تطوير و تنفيذ برامج تسويقية لخدمة أسواق / قطاعات سوق محددة، يترتب عنها تحقيق الأهداف التسويقية لكليهما.

و عليه فإنّ التسويق التعاوني في حالة فريق محترف هو قيام هذا الأخير و بوجود طرفٍ ثانٍ على الأقل بالعمل سويا" على تطوير و تنفيذ البرنامج التسويقي لتحقيق أهداف الطرفين/ الأطراف"، لذلك فإنّ التسويق الرياضي التعاوني يختلف على الرعاية في كون أنّ الأول يغطي العديد من الأنشطة و قد يمتد لمدى زمني أطول، أمّا الرعاية (Sponsoring) فهي عملية تبادل منفعة (مال مقابل إشهار) لمدّة زمنية معينة و على وسيلة معينة (أقمصة، لوحات إشهارية...الخ)، و التعريف السابق يتضمن جملة من النقاط :

- يمكن الحديث عن التسويق الرياضي التعاوني عندما نقر بوجود برنامج تعاون (Partenariat) محلّ تطوير و تنفيذ، يترجم في النهاية تحقيق أهداف و مصالح الأطراف المتعاونة.
- الأهداف التسويقية المراد تحقيقها قد تكون متوافقة أو متطابقة كما قد تكون مختلفة و لكنّها في نهاية المطاف يجب أن تكون محلّ اتفاق بين الأطراف حتى و إن كان تحقيقها قد لا يتم في آن واحد.

و إن كان الطرف الأول في عملية التسويق الرياضي التعاوني معروف ألا و هو الفريق المحترف، فإنّ الطرف الثاني (على الأقلّ) قد يكون منظمة أعمال تقليدية، إدارة عمومية، محلية أو وطنية، قناة إعلامية، فريق آخر، و باختلاف الطرف تختلف البرامج و الأهداف.

و إن كان من بين أهمّ النقاط التي يتضمن برنامج العمل في حالة التسويق الرياضي التعاوني:

- تنظيم المنافسات و التظاهرات و الأحداث الرياضية.
- الإتفاقية التجارية.
- البرامج الإشهارية.
- التعاون التقني.
- البحث عن أسواق أو اقتحام أسواق جديدة.

و التجارب و النماذج التي سيتمّ عرضها تخصّ تجارب بعض الفرق الإيطالية في مجال التسويق الرياضي التعاوني، و السبب الذي يقف وراء استنجاد الباحث و استعراضه للتجربة الإيطالية، كون أنّ التسويق الرياضي التعاوني بدأ ظهوره في الفرق الإيطالية مع سنوات التسعينات من القرن الماضي، و هي السنوات التي عرفت تفوق الفرق الإيطالية على المستوى المحلّي و الجهوي.

1- تجربة فريق Juventus FC مع شركة FAST WEB: هناك بشكل أساسي ثلاثة أهداف رئيسية:

1- ضمان التعريف بخدمات FAST WEB للجمهور من خلال رعاية الفريق و جمهوره العريض محلياً و خارجياً.

2- ضمان زيادة شهرة و سمعة علامة FAST WEB.

3- بيع حقوق اشتراك FAST WEB .

و قد تمّ الترويج لخدمات FAST WEB (بوابة على الإنترنت) من خلال استخدام تقنية ترويج و تنشيط المبيعات خلال المباريات ضد Torino, Bologne, Inter Milan, Lazio, Udinese.

و قد قامت الشركة بإنجاز صالة عرضStand في شكل كرة كبيرة بحيث يصير بإمكان المشجعين و الوافدين للملعب تجريب خدمات الشركة، و تتم بالمناسبة تصميم دورة للعبة فيديو تحمل اسم فريق Juventus FC و مبارياته مع باقي الفرق المشكلة للبطولة الإيطالية، حيث يحصل الفائز على مجموعة من الجوائز القيمة.

في مقابل ذلك يحصل فريقJuventus FC على عوائد محددة لقاء استخدام اسمه و علامته و ملعبه في العملية.

2- تجربة فريق Juventus FC و الصناعي المتخصص في البن MAURO:

✓ الأهداف: يتعلّق الأمر بإنتاج و تسويق علامة بن موجهة لجمهور محدّد، و ذلك باستخدام اسم Juventus FC في سبيل تسويق هذه العلامة.

✓ الفئة المستهدفة: يتعلّق الأمر بشكل أساسي بمشجعي فريق Juventus FC أو الأشخاص القريبين من ذهنية و عقلية الفريق تتراوح أعمارهم ما بين (18 – 50) سنة ينتمون لطبقة اجتماعية متوسطة و محدودة الدخل مع حضور نسوي متوسط.

✓ الفرص: هناك ترابط بين توزيع المشجعين على المستوى المحلّي و الوطني و توزيع نقاط البيع للصانع، و لحسن الحظ هناك تواجد كبير لمراكز توزيع الكبرى بالمناطق التي تحظى بتواجد عدد كبير لمناصري و مشجعي الفريق.

و مستهلكو بن الصانعMauro يشتركون في بعض الصفات مع مشجعي و مناصري الفريق فيما يخص الدخل، السن، الجنس و التوزيع الجغرافي، فضلاً عن اشتراكهم في نفس القيم (الطاقة، الشعبية، العراقة و الإرتباط بصورة إيطاليا)

✓ التموضع: يتعلّق الأمر بمنتوج حصري ، بنوعية عالية و الذي يتم استهلاكه في مناسبات و أوقات محدّدة، لذلك يجب تقديم المنتوج على أنّه منتوج بجودة عالية.

و قد سميJuvespreso معبأ في علب 250 غرام سوداء اللون، خليط من 70 % أرابيكا و 30 % روبستا، مضافاً إليها معطِّر و زيت نباتي و السّعر من الأفضل أن يكون مرتفعا ًنوعاً ما.

✓ التوزيع: المنتوج سوف يباع عبر قنوات التوزيع المملوكة لصانع البنMauro بالإضافة إلى المحال المملوكة للفريق Juvestore .

✓ الإتصال: سيتمّ إرسال المنتوج عبر الرسائل الإعلانية لمشجعي و مناصري الفريق من خلال تذاكر الملعب، من خلال مجلة الفريق، عبر صالة العرض قبيل المباريات، و عبر وسائل الترويج المستعملة من طرق الصانع.

3- تجربة فريق Inter و Winterthur Assurance: في سنة 2002 قدم فريق Inter و بالتعاون مع أحد أهمّ و أبرز شركاءه Winterthur Assurance لمشجعي و محبّي الفريق مبادرة تدخل تحت خانة التسويق التعاوني خدمات تأمينية سميت بـ Intersienra ، و يتعلق الأمر بثلاث خدمات تأمينية موجهة و مخصصة لمحبي و مشجعي الفريق و هي:

✓ Drive & Go مع مزايا مثل الموقف، المداخل الخاصة، سيارة أجرة في حال تعطل السيارة ...الخ.

✓ Allsports خدمة مخصصة لممارسة الرياضة الهاوية.

✓ خدمة stadi 100 المقترحة في حالة التنقل مع الفريق في مبارياته خارج ملعبه.

وسيلة الإتصال: قدمت من خلال لقاء Juventus-Inter و تمّ الإعلان عنها عبر الموقع الرسمي للفريق و عبر القناة التلفزيونية للفريق، الملصقات على مداخل الملعب، عبر جرائد الواسعة الإنتشار، و عبر بعض المجلات، و عبر الحملات الترويجية عند تجديد الإشتراكات مع اقتراح تخفيضات بـ 20 % على الإشتراكات السنوية في حالة التأمين Drive & Go.

و لا تقتصر تجارب و نماذج التسويق التعاوني على الفرق الإيطالية الكبرى بل هناك الكثير من الفرق الإيطالية الأقل قوة أو شهرة ممن قامت بالتسويق التشاركي و سنذكر تجربة فريق Vicenza و مركز الحليب بـ Vicenza.

4- تجربة Vicenza و مركز الحليب Vicenza:

✓ أهداف الفريق:

- تشكيل محيط آمن في الملعب لفئة محدّدة هي الأسر و القصر.
- تشجيع الأسر على الحضور للملعب، من خلال اقتراح الملعب كمركز للترفيه.
- تكوين برنامج عمل لتحسين و تشجيع الصغار و الشباب ليصبحوا مناصري و مشجعي و لاعبي الفريق مستقبلاً.
- تكوين صورة إيجابية و جيدة عن الفريق و عن الأنشطة الهاوية و المحترفة.

✓ أهداف مركز الحليب:

- القيام بدراسة على الأسر و الأطفال ما بين 06 و 16 سنة.
- استرداد جزء من حصة السوق التي ضاعت بفعل تزايد حدّة المنافسة خلال السنتين الماضيتين.
- ربط صورة و علامة المؤسسة بالمدينة و المنطقة.
- توزيع عينات من المنتجات للأسر و الأطفال.

✓ الخطوات:

- تسمية أحد مدرجات الملعب المسير من قبل الفريق باسم "مدرج الأسرة لمركز الحليب ب Vicenza.
- تنظيم مبادرة " المدرسة و الرياضة" مع مدارس و ثانويات المنطقة و مع الفريق.
- تنظيم مسابقة Shoot out للأطفال الذكور ما بين شوطي المباراة.

✓ مدرج الأسرة لمركز الحليب بVicenza :

- تكوين مدرج سعته 1.200 مقعداً بالملعب حصريا للأسر و الأطفال و المراهقين.
- يحمل المدرج لوحة إعلانية كبيرة تحمل علامة المركز.
- على الفريق أن يستثمر 7.500 أورو حتى يجعل المدرج أكثر جمالاً لاستقبال الأسر.

- تخفيض سعر التذاكر للأسر و اقتراح اشتراكات سنوية في متناول الأسر المحدودة الدخل حيث يتمّ اقتراح 15 أورو لكلّ طفل يتراوح سنه ما بين 06 و 11 سنةً لكامل الموسم.

✓ مبادرة " المدرسة و الرياضة":

- المبادرة يتمّ تنظيمها و القيام بها من قبل المركز بالإستعانة بالفريق من خلال زيارات ميدانية للاعبي الفريق إلى مدارس و ثانويات المدينة و المنطقة و الحديث معهم عن القيم السامية للرياضة و نبذ العنف و العنصرية و المخدّرات و المحافظة على سلامة الجسم و العقل من خلال التركيز على أهمية التغذية السليمة و الصحية.
- تتضمن هذه الزيارات توزيع عينات من منتجات المركز و إبراز منافعها و فوائدها الصحية.
- الزيارات يتم القيام بها أسبوعياً حيث يصحب إطار من إطارات المركز لاعبا من لاعبي الفريق في زيارة لمدرسة أو ثانوية معينة بشكل يمكن من زيارة كافة مدارس و ثانويات المنطقة خلال الموسم الدراسي.
- بإمكان التلاميذ طرح الأسئلة خلال مدّة الزيارة و التي لا يجب أن تتعدّى الساعة.
- يقوم الفريق بمنح منتوج من منتجاته (أقمصة، أعلام، كرات...) للتلاميذ ثمّ يقوم اللاعب بمنح إدارة المدرسة أو الثانوية قميصاً موقّعاً باسمه.
- يقوم اللاعب و الإطار بمنح المدرسة أو الثانوية علماً يحمل شعار الطرفان بالإضافة إلى عبارة " جميعاً من أجل الغد".
- يمكن الاستعانة بالجرائد المحلية لتشجيع المبادرة.
- المشروع أو المبادرة تحظى بتزكية و مباركة النقابة الجهوية للتربية البدنية.

✓ Shoot out :

- يستدعي الطرفان ما بين 50 و 100 تلميذ و طالب من كل مدرسة أو ثانوية.

- يتمّ اختيار 10 من كلّ مدرسة أو ثانوية حسب الشريحة العمرية لإجراء بعض التمارين و التجارب Shoot out و منحهم أقمصة و ملابس تحمل علامة الفريق و المركز.
- يتم اختيار أفضل و أحسن ممتحنين (02) حسب كلّ شريحة و تقترح إدارة الفريق على أولياءهم إدماجهم في مركز تكوين شباب الفريق.

✓ أهمّ النتائج المحققة لهذه الأنشطة:

- مدرّج خاص يحمل اسم و شعار مركز الحليب و لأجل ذلك يجب إعلام هذه المستهدفة من خلال:
- الإشهار في العديد من مناطق المدينة و المنطقة.
- اسم و علامة المدرج على كلّ تذاكر المباريات.
- اسم و علامة المدرج على كل الملصقات لمباريات الفريق بملعبه (500 ملصقة لكلّ مباراة).
- الإشهار على الألواح الإشهارية داخل الملعب.
- الإشهار على المجلة الرسمية للفريق (ما يقارب 3.000 نسخة شهرياً).
- الإشهار على برنامج المباراة (500 نسخة في كلّ مباراة بالداخل).
- المدرسة و الملعب:

في نهاية الموسم الكروي زار الطرفان ما يقارب 35 مدرسةً و ثانوية عبر كافة مناطق المنطقة و تم التحادث مع حوالي 6.000 تلميذ و طالب.

لقد شكّل البرنامج مادة إعلامية و صحفية للعديد من الصحف و القنوات التلفزيونية الوطنية و المحلية.

في حوالي 03 أشهر استطاع المركز رفع مبيعاته بنحو 10 % .

- Shoot out :

- استلمت كلّ مدرسة و ثانوية استدعاء و دعوات للحضور إلى الملعب.
- استفاد المركز من إشهار و دعاية و علاقات عامة إضافية ما بين شوطي المباراة بفضل برنامج Shoot out.
- في نهاية البرنامج نجح حوالي 200 طفل في اجتياز امتحان Shoot out و التحق حوالي 90 % منهم بمركز تكوين الفريق.

خلاصة الفصل الثالث:

سعى الباحث من خلال الفصل الأول من الباب الثاني إلى البحث عن سياق و مضمون التسويق الرياضي كما يشير إليه عنوان الفصل، و قد سمحت عملية البحث بالوصول إلى الإستنتاجات الأساسية التالية:

1-الفكر التسويقي و كغيره من المصطلحات تعرض في مسار تطوره التاريخي إلى العديد من الأحداث والمتغيرات التي أسهمت في إثراء حدوده وماهيته، و تعد الوم أ المهد الأول لولادة التسويق كفكر وممارسة بداية القرن 20 .

2- يمكن القول بأن التسويق "وفي ظل اقتصاد حر، هو ذلك الميكانيزم الإقتصادي والإجتماعي المبني على المعرفة العلمية وعلى التجربة والإبداع الشخصي الذي يسمح للمنظمة باكتشاف ومتابعة تطور حاجات ورغبات الأشخاص في إطار سوق أو قطاع سوقي معين، لاقتراح الحلول (المنتجات) التي تعتقد أنها قادرة على تحقيق منفعة لهؤلاء الأشخاص حتى تتم عملية التبادل بالشكل الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق مصالح الطرفين المتبادلين مادية كانت أو معنوية".

ويشير هذا التعريف بوضوح إلى أن:

- التسويق لا يمكن أن يكون أو يتم إلا في إطار مناخ اقتصادي تسوده الحرية، فالنمط الإقتصادي المدار مركزيا (الإقتصاد الإشتراكي) لا مكان فيه تقريبا للفكر التسويقي.

- التسويق ميكانيزم يجمع بين المسار العلمي وبين التجربة الشخصية.
- الهدف الأساسي لهذا الميكانيزم تحقيق النمو والاستمرارية للمنظمة انطلاقا من اكتشاف ومتابعة حاجات ورغبات الأشخاص حتى يصير بالإمكان اقتراح الحلول التي تحمل منفعة للأشخاص، ولذلك فإننا نعتقد أن رضى المستهلك يمكن أن يتحقق من خلال المعادلة التالية:

رضى المستهلك = حسن اكتشاف ومتابعة حاجات ورغبات الأشخاص + اقتراح حلول ذات منفعة.

- عملية التبادل لا يمكن أن تتم إلا إذا كانت داخل المنطقة المشتركة لتقاطع دائرة أهداف المستهلك ودائرة أهداف المنظمة، وما على المنظمة إلا أن تحدد هذه المنطقة المشتركة.

3- بتنوع مجال النشاط يمكن أن يختلف مسمى التسويق المطبق فإذا كنا بصدد تسويق السلع فالحديث هاهنا عن التسويق المادي و إذا كنا بصدد تسويق خدمات فالحديث سيكون عن تسويق الخدمات و مرد ذلك خصوصية كل نشاط.

و قد قصدنا الحديث عن التسويق المادي و عن تسويق الخدمات لأن الفريق المحترف لكرة القدم يقدم سلع و خدمات بدرجة مزج مختلفة.

4- وجبت الإشارة إلى أنه يجب التفريق بين التسويق الرياضي والتسويق عبر الرياضة، فالتسويق الرياضي بشكل عام هو الأنشطة التي يمارسها الفريق المحترف لكرة القدم لتلبية حاجات ورغبات معينة للوصول إلى تحقيق الربح، ولذلك فإن التسويق الرياضي ينطلق من اعتبار الفريق المحترف لكرة القدم " منظمة أعمال ربحية"، أما التسويق عبر الرياضة فإنه يمثل جزءا من الجهود والأنشطة التسويقية لمنظمة أعمال لا تمثل كرة القدم أو الرياضة نشاطها الأساسي.

5- بعد البحث في أصول و جذور التسويق الرياضي في الأدبيات الفرنكوفونية و الأنجلوساكسونية يمكن القول أنّ التسويق الرياضي هو " مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الفريق الرياضي المحترف انطلاقاً من فلسفة مفادها تحليل و دراسة و محاولة إشباع حاجات و رغبات ذات صبغة نفسية

و اجتماعية و اقتراح منتوج (سلعة / خدمة) يمكن من ذلك، و السماح لمنظمات الأعمال التقليدية الترويج لعلاماتها أو منتجاتها عبر النشاط الرياضي، و الهدف في نهاية المطاف هو تعظيم عوائد الفريق حتى يتطور محلياً، جهوياً، و دولياً" .

6- في تطوير لمضمون التسويق الرياضي و عصرنته يوجد شكل آخر من أشكال التسويق الرياضي هو ما يمكن أن يسمى التسويق الرياضي التعاوني (Co-Marketing Sportif)، و التسويق الرياضي التعاوني هو حصيلة مزاوجة بين الجهود التسويقية للفريق المحترف مع طرف ثاني (منظمة أعمال تقليدية ، إدارة عمومية،...الخ) باعتبار ما يمكن أن ينتجه فريق محترف للطرف الثاني من ضمان الحصول على حظوظ أكبر لوصول حملاتها الإعلامية نحو شريحة واسعة أو إضافية من الأشخاص (التسويق عبر الرياضة).

الفصل الرابع

محاولة اقتراح مزيج تسويقي لفريق كرة قدم محترف (المزيج التسويقي الرياضي)

2-2- الفصل الرابع محاولة اقتراح مزيج تسويقي لفريق كرة قدم محترف (المزيج التسويقي الرياضي):

من المعروف أن المزيج التسويقي هو تلك العناصر الأربع وهي•:

- المنتوج Product.
- السعر Price.
- التوزيع Place.
- الترويج Promotion.

والحقيقة أن هذا المفهوم ومكوناته إنما هو مجموع الوسائل والأدوات التي بإمكان المنظمة التأثير بها على السوق الذي تنشط فيه، والباحث وهو بصدد دراسة الفكر التسويقي في صناعة كرة القدم وتحديدا في فريق كروي محترف فإنه لا يجد مانعا في أن يستعين بمصطلح "المزيج التسويقي" ولكن بمكونات مختلفة، لإختلاف خصوصية المنتوج الذي يقدمه الفريق المحترف وتنوعه ما بين السلعة والخدمة، ولخصوصية البيئة التي يعمل وينشط فيها هذا الفريق.

فالملعب هو مكان إنتاج واستهلاك المنتوج (وتحديدا المباراة) ولكن ليس على إطلاقه، فبإمكان الفريق إنشاء وحيازة نقاط توزيع بعيد كل البعد عن ملعب الفريق (حتى في بلدان أخرى) لتسويق السلع الحصرية للفريق على سبيل المثال.

وعلى كل فإنه ولتفادي تلازم مصطلح المزيج التسويقي مع مكوناته الأربعة الشائعة في ذهن القارئ (المتخصص منه أو الذي قد اطلع في موضع سابق على التسويق المادي)، من جهة ومن

• أضيفت إليها 03 مكونات جديدة هي الناس، إجراءات التقديم و الوسائل المادية، لذلك أصبح يطلق على المزيج « les 7P ».

جهة ثانية لخصوصية وتنوع عرض الفريق المحترف ارتأى الباحث أن يستخدم مصطلح المزيج التسويقي الرياضي، و الذي يمكن أن يتشكل أساسا من:

- المباراة والتي تشكل أساس العرض لكل فريق.
- حقوق النقل التلفزيوني.
- تسيير المنشآت الرياضية.
- تحويل اللاعبين وحقوق الصورة.
- الرعاية Sponsoring .
- تسويق السلع الحصرية .

2-2-1- الخدمة الرياضية:

يعتبر المنتوج الإجابة التي تقترحها منظمة الأعمال للمستهلك حتى يقضي على المشكلة التي يعاني منها، وقد يكون هذا المنتوج ملموسا (سلعة) أو غير ملموسة (خدمة) أو الإثنين معا بدرجة مزج مختلفة.

ويمثل المنتوج كذلك إحدى الوسائل التي تؤثر بها المنظمة على السوق، فبجودة المنتوج تقدر على خدمة قطاعات سوق معينة، وبالإضافة التي يقترحها المنتوج أساسي تتحدد قطاعات السوق المراد خدمتها.

2-2-1-1- مفهوم الخدمة الرياضية وخصائصها:

باعتبار فريق كرة قدم محترف منظمة أعمال فإنه بدوره يقترح منتوجا/منتوجات لسوق/قطاع سوقي معين، والسؤال المطروح الآن: ماذا يمكن أن يقدم فريق محترف؟ بتعبير آخر ما هو المنتوج الذي يقدمه هذا الفريق؟

2-2-1-1-1- الخدمة الرياضية:

في الواقع يقدم الفريق المحترف منتوجا هو خليط ما بين سلع، خدمات، أقمصة، إطعام، كرات، مباريات كروية، لاعبين...الخ، و من فإنه من الصعب حصر المنتجات التي يقدمها الفريق، لذلك سيقوم الباحث بتجميع هذه المنتجات في مجموعتين اثنتين بحسب ملموسيتها:

- خدمات رياضية.
- سلع رياضية.

ولا حدود ولا تعداد لمكونات كل واحدة، فالإبداع التسويقي لا حدود له وما هو موجود في فريق قد لا يوجد بالضرورة في فريق ثاني.

بشكل عام تتشكل الخدمات الرياضية أساسا من مباراة كرة القدم، من الفرجة والمتعة والتسلية التي يقترحها الفريق الكروي المحترف، وهي –إن صح الحكم– الجزء الذي يشكل العرض الأساسي لأي فريق، فالشخص وعندما يقصد مباراة كرة القدم فإنه يقصد الفرجة والتسلية التي يرغب في الحصول عليها (متفرجا في الملعب أو عبر قنوات البث التلفزيوني)، وهي وكما سبق الحديث عنها في مواضيع سابقة تتمتع ببعض الخصائص.

وتسويق هذه المجموعة يحمل خصائص ومتطلبات معينة، تتطلب نظام إنتاج خاص ومميز، فمشاهدة المباراة في الملعب ليس كمشاهدتها عبر التلفاز نظرا لاختلاف بيئة التلقي أو الإستهلاك، فالشخص الذي ينتقل إلى الملعب يشاهد المباراة بشكل مختلف (أهازيج، دخول الملعب...الخ) ، لذلك فعلى عاتق الفريق توفير الظروف الملائمة والمناسبة، أما الشخص الذي يشاهد المباراة عبر الشاشة فإن بيئة التلقي أو الإستهلاك تكون مختلفة، راحة أكبر، ولاء أقل (إمكانية تغيير القناة عند الشعور بالملل)، درجة تفاعل غير مرئية وغير مؤثرة، وعلى عاتق القناة الناقلة توفير الجاذبية المطلوبة.

وإدارة التسويق في الفريق المحترف عليها أن لا تفرط في الشريحتين، فالأولى تؤثر بمشترياتها من التذاكر وبطاقات الإنخراط وكذا باقي السلع المسوقة في الملعب أو في محلات الفريق، وأن لا تفرط في الثانية ولو بشكل غير مباشر من خلال دفع القنوات التلفزيونية على شراء حقوق النقل التلفزيوني لما ستوفره من فرص الحصول على عوائد إعلانية أو إشهارية معتبرة.

أما المجموعة الثانية والتي تضم السلع الرياضية فهي تتشكل من جميع أشكال السلع التي يمكن أن يتم تسويقها من فريق كروي محترف، أقمصة، كرات، شعارات، أعلام وحتى لاعبين، وهي ليست بالضرورة من إنتاج الفريق أي أن لا يتم إنتاجها في مصانع الفريق، بل يتم تصنيعها في مصانع منظمات أعمال أخرى ليتم اقتراحها لمشجعي ومحبي الفريق لما تحمله من معاني وقيم رمزية.

على أنه يلاحظ أن السلعة الأساسية للفريق هي اللاعب، و في الوقت ذاته أداة الإنتاج الأساسية المملوكة للفريق، وهنا تختلف سياسة فريق عن ثاني، فمن الفرق من يتبع سياسة التكوين ثم يبيع اللاعب لفرق أخرى مقابل عوائد معينة، بينما تقوم فرق أخرى بإتباع سياسة جلب النجوم وتحقيق العوائد المرجوة من وراء استغلال عطاء اللاعب والفريق ككل لزيادة مداخيل الملعب أو حقوق النقل التلفزيوني، والنشاط التسويقي في هذه المجموعة قد لا يختلف بشكل كبير عن النشاط التسويقي في حالة السلع المادية، لذلك أراد الباحث و تحت هذا العنوان أن يخص بالذكر والتحليل الخدمة الرياضية والتي تشكل أساس العرض الرياضي في فريق محترف.

فالخدمة الرياضية –وعلى غرار باقي الخدمات– ليست كالسلعة ملموسة، هي غير مرئية، غير قابلة للتجزئة، غير قابلة للتخزين، لذلك فهي تتطلب نمط تسيير خاص وفي نفس الوقت فإن نظام إنتاجها (la servuction) يختلف عن نظام إنتاج السلعة (la production).

هذا من جهة ومن جهة ثانية يود الباحث أن يعيد الإشارة إلى أن الخدمة الرياضية تشكل أساس عرض أي فريق محترف، ويقصد من وراء الخدمة الرياضية تلك الفرجة والمتعة والتسلية التي تتولد

عن مشاهدة المباراة الكروية، مشاهدة الصراع القائم بين طرفين يسعى كل واحد إلى التغلب أو التفوق على الآخر وعمل الفرد للمجموعة في سبيل ذلك.

2-2-1-1-2- خصائص الخدمة الرياضية:

تتمتع الخدمة الرياضية بالخصائص الأساسية التالية:

✓ الخدمة الرياضية منتوج غير ملموس يحمل طابعا رمزيا وعاطفيا: فالخدمة الرياضية مثلها مثل باقي الخدمات منتوج غير ملموس، فلا يستطيع المستهلك رؤيتها، ولا لمسها، وهو يبني قراره الشرائي على أساس الوعود التي يقدمها إياه المنتج، أو على أساس خبرات المستهلكين سابقين، أو على أساس الوسائط الإعلامية التي يستعملها المنتج...الخ.

وخاصية اللاملموسية هذه تتطلب من المنتج أن يتحلى بقدر كبير من الإلتزام والمصداقية للإستجابة لحاجة ورغبة المستهلك، وأن ينتهج سياسة اتصال هدفها خلق الثقة لدى هذا المستهلك والظهور بمظهر المحترف الخبير بحرفته وصناعته، وأن يحاول قدر الإمكان تدعيم عرض الخدمي بأشياء ملموسة.

والخدمة الرياضية باعتبارها منتوجا غير ملموس وبالتالي غير قابل للتخزين تحمل بشكل عام خصائص رمزية وعاطفية، وعمليا فإن حدثا رياضيا وفي غياب جمهور متفاعل فإنه قد يفقد كل جاذبيته وقدرته على الترفيه والتسلية.

والخدمة الرياضية الأساسية التي يقدمها الفريق المحترف هي الفرجة، المتعة، التسلية، الحماس، التفاعل، إبراز الإنتماء لطرف، القدرة على الإبداع وغيرها، وكل هذه الأحاسيس، العواطف والتفاعلات عن طريق المباراة هي إشباع نفسي.

وهكذا فإن الفريق الكروي المحترف إنما يقدم خدمة أساسية هي الترفيه والتسلية بمقابل، لذلك فإنه ليس من الغريب أن تجد الجماهير قد تغادر الملعب راضية بعد التصفيق على فريقها برغم خسارته، ذلك أنه قدم مجهودا كبيرا وأداء رائعا ولكن الحظ لم يحالفه.

✓ جودة الخدمة الرياضية دالة للعديد من المتغيرات: فالخدمة الرياضية وباعتبارها ضمن قسم الخدمات فإن تقييم جودتها يعد أمرا صعبا وهو خاضع للأحكام الشخصية وتأثير قادة الرأي فيها يظهر بشكل كبير.

وفي تحديد جودة الخدمة الرياضية تتدخل العديد من المتغيرات في تحديد رأي المستهلك وحكمه على جودتها، ومنها:

- المتغيرات البيئية: فإجراء مباراة كروية تحت الأمطار أو الثلوج أو تحت درجة حرارة أو رطوبة عالية من الضروري أن يؤثر ذلك على مجهود اللاعبين، الأمر الذي سيؤثر على طبيعة الأداء وعلى جودة وجمالية المباراة و هو ما سيؤثر لا محالة على جودة الخدمة المقدمة، لذلك وفي الدوريات الكروية العالمية المحترفة نجد أن أغلب المباريات تقام ليلا وفي مرحلة ما بين الخريف والربيع.
- المتغيرات البشرية: ذلك أن طبيعة وهيكل وقيمة الفريق المقترح لتقديم وأداء المباريات يؤثر بشكل كبير على طبيعة المباراة والأداء، وتجعل المستهلك يأمل في الحصول على خدمة ذات جودة ربطا بوزن وقيمة تشكيلة الفريق، ثم أن وزن وقيمة هذه التشكيلة يجعل الفريق يلعب لقب المسابقة أو احتلال المراتب المتقدمة، ما يجعل الإثارة متواجدة، هذا من جهة ومن جهة ثانية فإن مستوى كفاءة مسيري الفريق كمؤشر على جودة الخدمة المقترحة، من خلال السهر على إعداد وتحضير الشروط الضرورية والكفيلة بإيجاد المناخ الملائم لتلقي الخدمة (استقبال، توجيه، إعلام، تنشيط...الخ).

ومن المتغيرات البشرية المحددة والمؤثرة على جودة الخدمة الرياضية المقدمة، الحكم وهو عامل أو متغير لا يستطيع الفريق الكروي –نظريا– التحكم أو التأثير فيه، فقدرة الحكم على إدارة أطوار

المباراة سيؤثر بشكل مباشر على مستوى المباراة وبالتالي على مستوى الخدمة المقدمة والشواهد والأمثلة على ذلك عديدة، فكم من مباراة حادت عن طريقها وتحولت إلى معركة حقيقية بسبب قرارات تحكمية طائشة وغير صائبة.

- المنشآت القاعدية: فإقامة مباراة كروية في ملعب بسيط بطاقة استيعابية صغيرة جدا ليس كإقامتها في ملعب كبير بطاقة استيعابية كبيرة، ثم إن إقامة المباراة في أرضية ترابية ليس كإقامتها على أرضية معشوشبة اصطناعيا، وليس كإقامتها على أرضية معشوشبة طبيعيا.
- طبيعة الخصم: فعندما يقابل فريق المنطقة خصما يحتل ذيل الترتيب ليس هو الحال كذلك عندما يقابل خصما يحتل مراتب متقدمة، ويزداد الأمر حرارة عندما يلعب فريق المنطقة على اللقب أو المراكز الريادية.

ثم أن ملاقاة خصم محلي ليست كملاقاة خصم أجنبي في إطار مسابقة جهوية أو دولية، فدرجة الرهان ودرجة الإثارة مختلفة وفي تزايد وتصاعد كلما ازدادت حظوظ الفريق في اللعب على اللقب أو على المراكز المتقدمة، وكلما ازداد مستوى المسابقة (وطنية، جهوية، دولية).

ومن الأمور الأخرى التي تعد ظاهرة خاصة بعالم الرياضة وبكرة القدم خصوصا، هي تلك الحمى والإثارة الكبيرة التي تسبق لقاء الفريق بغريمه، حيث لا تجد حديث العام والخاص إلا عن مباراة الداربي وضرورة تحقيق الفوز والتفوق وبنتيجة عريضة، ففي بعض الأحيان نجد من التعاليق ما يجعل الأداء هدفا غير مهما على الإطلاق بقدر الاهتمام بتحقيق الفوز بالنتيجة.

✓ المستهلك عنصر إنتاج وعنصر إستهلاك: فالمشجع وبانتقاله إلى الملعب يشكل إحدى مكونات نظام إنتاج الخدمة (la servuction)"فتأدية وتقديم خدمة رياضية في حدود مقبولة يشترط أن يستثمر المستهلك شيئا من انفعاله وأحاسيسه (...)، أن يندمج في إطار نظام إنتاج الخدمة، فالمشجع باعتباره مستهلكا ليس مستهلكا سلبيا بمعنى أن لا يقوم بالتلقي فقط كقيامه بإصلاح سيارته، بل عليه

أن يقدم شيئا في مقابل شيئا، في مقابل أن يلبي رغبته وحجاته، وغياب هذا المشجع عن الملعب سيفرغ الخدمة الرياضية كليا من محتواها، كذلك ليس من الغريب أن يعاقب مشجعو فريق قاموا بأعمال شغب بحرماتهم من دخول الملعب لحضور مباراة فريقهم"[1]

وعمليا فإن إنتاج الخدمة يتزامن واستهلاكها ويتطلب المشاركة الفعالة للمستهلك، فحضور المشجعين إلى الملعب وجلوسهم على مقاعدهم ومشاهدتهم للمباراة دون أن يحركوا ساكنا سيقتل الحماس لدى اللاعبين ويقتل الحافز و الإندفاع البدني، الأمر الذي سيقتل الفرجة والمتعة والتسلية المرغوبة، ولنا في المشجعين الإنجليز خير دليل على ذلك.

✓ الخدمة الرياضية محددة الزمان والمكان: عندما يمرض شخص ما فإنه بإمكانه أن ينتقل إلى عيادة الطبيب أو المستشفى، غير أنه بإمكانه أن يطلب خدمات طبيب في منزله، وعندما يرغب في زيارة بنك ما للإستفسار حول خدمات معينة فإنه بإمكانه أن يقصده طيلة أيام العمل الأسبوعية وطيلة ساعات الدوام النظامية، أما إن أراد أن يشاهد مباراة كروية فما عليه سوى أن يقصد الملعب وفي الوقت المحدد لإقامتها وإلا فاته العرض.

على المستهلك إذن أن ينظم وقته وأن يقصد المكان المحدد والذي لا يمكن تقديم الخدمة في غير سواه، لذلك فإن الخدمة الرياضية محددة الزمان والمكان، ثم أن الخدمة الرياضية لا يمكن تقديمها سوى مرتان على الأكثر في الأسبوع، فلا يمكن وبدافع صحي وبمانع قانوني أن يلعب اللاعبون أكثر من مبارتين في الأسبوع الواحد تفصل بينهما على الأقل 48 ساعة.

✓ الخدمة الرياضية غير متجانسة على الإطلاق وغير قابلة للتوقع: فمن غير الممكن أن تتطابق تفاصيل وجزئيات وحيثيات مباراة كروية مع أخرى، وبرغم كون الفريق يقدم مستويات أداء هزيلة أو أنه

(1) Minquet, JP, le produit sportif, Revue Française du Marketing, N°138, 1992, p27-35.

يحقق سلسلة نتائج مخيبة للآمال فإنك تجد مستويات امتلاء الملعب تظل فوق المتوسط على العموم، والدافع هو ذلك الأمل الذي يظل يراود المشجعين والأنصار في تحقيق الوثبة السيكولوجية ومن ثم تحقيق النتائج المرجوة.

ولعل هذا أهم ما يميز مباريات كرة القدم تحديدا عامل الحظ، فقد نجد أن كل الظروف مهيأة، وأن الفريق يمتلك لاعبين من الطراز العالي إلا أن النتائج الرياضية قد لا تكون بمستوى التطلعات والآمال (ما حدث مع Real Madrid مع فريق النجوم)، وقد يكون العكس، بفريق أقل مستوى أو غير مرشح على الإطلاق قد تحقق نتائج رياضية تفوق التوقعات (ما حدث مع المنتخب الدنماركي في يورو 1992، أو المنتخب اليوناني مع يورو 2004).

2-2-1-1-3- تسيير تشكيلة خدمات:

إلى جانب تقديم المباراة التي تعد الخدمة الأساسية للفريق المحترف، قد يلجأ الفريق إلى تنويع خدماته من أجل ضمان مداخيل إضافية سواء قبيل، أثناء وبعد إقامة المباراة، أو حتى خلال الأيام التي لا تلعب فيها المباريات، أو تقديم خدمات أخرى لا تمد بصلة بالموضوع الرئيسي للفريق المحترف ولو حتى تحت إطار التسويق التعاوني.

ففي الحالة الأولى يمكن للفريق أن يقدم خدمات إضافية كالإطعام، الإستراحة، إعادة مشاهدة أهم اللحظات التي ميزت شوطي المباراة، المشاركة في طومبولا للحصول على تذكرة مجانية لحضور حفل يقام بعد نهاية المباراة...الخ.

وهي كلها خدمات الهدف الرئيسي من ورائها تعزيز شعور الراحة والإستمتاع قبل، أثناء وبعد المباراة، وهي خدمات تقدم بحسب اختلاف نمط ووضعية الإشتراك، ففي العديد من الفرق العالمية ك Real Madrid، Milan AC، PSG وغيرها هناك توزيع وتصنيف المدرجات بحسب الفئات، فيما يمثل تقسيم المستهلكين داخل الملعب، فهناك مدرجات الشخصيات المهمة VIP، مدرجات الدرجة

الأولى، الثانية، الثالثة، وهناك مدرجات خاصة بالأسر، وباختلاف تواجد الشخص بمدرج ما تختلف استفادته من الخدمات المقدمة.

أما بخصوص الخدمات التي يمكن أن يقدمها الفريق طوال أيام الأسبوع، فهي عديدة فبإمكانه فتح أبواب متحفه، فتح أبواب الملعب الرئيسي للزوار، الحصول على التواقيع الشخصية من لاعبي الفريق...الخ.

فلا حدود معنية لهذه الخدمات، وهي خاضعة لمدى انفتاح وقدرة إدارة التسويق بالفريق على ابتكار خدمات جديدة، على أن يلاحظ أن التوسع في تقديم هكذا خدمات يعد قرارا مهما جدا، لأن إقرار تقديم خدمة جديدة سيترجم إلى تعبئة موارد مالية، قرار الإستثمار، قرار توظيف وتكوين مستخدمين جدد، قرار الإتصال والإعلام والإشهار بهذه الخدمة الجديدة، وعلى كل فإن ما يحدد قرار اقتراح وتقديم الخدمة الجديدة من عدمها هو الإستراتيجية التسويقية للفريق (ما هي الفئة المستهدفة؟) من جهة، ومن جهة ثانية الوسائل المتواجدة، والواجب تعبئتها (الوسائل التقنية المالية، البشرية، هل هي كافية أم يجب تعبئة واستعمال موارد مالية جديدة؟).

وأما بخصوص النوع الثالث، فالإبتكار والإبداع التسويقي له كامل الحرية في إيجاد الخدمات التي بإمكانها تحقيق مداخيل إضافية للفريق، فقد قام فريق Lyon الفرنسي بإنشاء سلسلة محلات للحلاقة تحمل اسمه عبر كامل التراب الفرنسي، وقام فريق PSG بإنشاء مجلة رياضية متخصصة، وقام فريق OM باقتراح شريحة OM mobile ...الخ.

وفي هذه الحالة فإن العديد من الفرق تقوم بإنشاء علامات تجارية بالإضافة إلى علاماتها الرئيسية حتى تضمن أكبر قدر ممكن من القبول والإستعمال من لدن المستهلكين مستغلة في ذلك عامل الولاء

والإنتماء للفريق لديهم، ويرى Tribou و Augé [1] أنه "بإمكان أي فريق أن ينشئ بحسب حاجاته علامات تجارية لتأطير خدماته المقترحة، على أنه تجب مراعاة الشروط الأساسية التالية:

- أن تكون العلامة مميزة في محيط يتلقى فيه المستهلك العديد من العلامات.
- أن يسهل حفظها حتى يمكن التأثير بها على سلوك المستهلك لاحقا.
- أن تكون مفهومة حتى تغرس في ذهن المستهلك قيم تريد إدارة الفريق تسويقها.
- أن تعرف الخدمة باعتبار هذه الخدمات قد لا تكون ذات علاقة مباشرة بالخدمة الرئيسية للفريق، كما أنها قد لا تقدم في المكان الرئيسي لتواجد الفريق ألا وهو الملعب، فإن توزيعها قد يتم بطريقتين مختلفتين:
- أن يقوم الفريق نفس بتقديم الخدمة عبر وسائله الخاصة.
- أن يقوم الفريق بمنح رخصة استغلال الخدمة عن طريق طرف آخر، سواء في شكل منح رخصة استغلال، أو باستغلال قنوات التوزيع المملوكة لهذا الطرف (باتفاقية تجارية محضة أو تحت عنوان التسويق التعاوني).

ولكل طريقة مزاياها وعيوبها، فالطريقة الأولى تسمح بالحصول على فرص أكبر لتسويق للخدمة، ذلك أن الفريق ذاته هو من يسوقها، وبالتالي سيحرص على تقديم المضمون الصحيح للخدمة من جهة، والحصول على تغذية عكسية (Feed Back) فورية، أما ما يمكن أن يشكل عيبا أو عائقا هو حجم الإستثمارات التي تتطلبها والتي قد لا تكون في متناول الفريق، وبخصوص الطريقة الثانية فإن مزايا الأولى هي عيوب الثانية فقد لا يحصل الفريق على الإلتزام الكافي من الطرف الثاني

[1] Tribou,G & Augé, B, management du sport, 2ème édition, Paris, Edi DUNOD, 2003, p107 مع التصرف

لتسويق الخدمة أو حتى لتقديم الخدمة مثلما هو مخطط لها، وأما فيما يخص مزايا هذه الطريقة فإنها لا تتطلب من الفريق إمكانيات واستثمارات أكبر.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب على الفريق العمل أكبر على الجانب الإتصالي من أجل تسويق هذه الخدمات، عبر مجلة الفريق، موقعه الإلكتروني، على مداخل الملعب، في تذاكر المباريات...الخ.

2-2-1-2- سياسة الإبتكار:

من بين القضايا أو المصطلحات الهامة المرتبطة بالمنتوج، مصطلح المنتوج الجديد، ذلك أن هناك فرق بين ما يحمله مفهوم المنتوج الجديد عند المستهلك عنه عند منظمة الأعمال.

مثال: تقوم شركة Casio للساعات بتقديم ساعة عادية في بادئ الأمر، ثم تضيف إليها ذاكرة إلكترونية، آلة حاسبة، بوصلة وهكذا، هنا نتساءل هل تعتبر الساعة التي تقدمها في المرة الأولى هي نفسها التي تقدمها في الثانية، هل هما نفس المنتوج، أم أنهما منتوجان مختلفان؟.

مبدئيا لا توجد إجابة محددة و قاطعة لهذا السؤال، و يرجع ذلك بصفة أساسية إلى أن مفهوم الجدة (La nouveauté) يعتبر في جوهره مفهوم خاضع للحكم شخصي (Subjective)، و مع ذلك يمكن أن نميز بين وجهتي نظر فيما يتعلق بتحديد المقصود بالمنتوج الجديد :

- ✓ الأولى: و هي وجهة نظر السوق الذي لا يعتبر المنتوج جديدا إلا إذا كان يعتبر كذلك من قبل الغالبية العظمى من الأفراد الذين يمثلون أو يشكلون هذا السوق أو قطاعا منه.
- ✓ الثانية: و هي وجهة نظر منظمة الأعمال حيث يعتبر المنتوج جديدا إذا لم تتوافر لديها أي خبرة سابقة بإنتاج و تسويق هذا المنتوج، و طبقا لوجهة النظر هذه، فإن إضافة مزايا و إدخال تعديلات على منتوج موجود سيجعل منه منتوجا جديدا مثله مثل تطوير منتوج جديد بالكامل.

و رجل التسويق –في نظر الباحث على الأقل– يجب أن يأخذ بعين الإعتبار وجهة النظر الثانية لأن العبرة هي بطبيعة المشاكل التسويقية التي يمكن أن تواجهها المنظمة نتيجة تعاملها في المنتوج الجديد، و لا شك في أن المنظمة قبل قيامها بإنتاج و تسويق المنتوج لا تتوافر لديها أي خبرة مسبقة عنه يثير نفس المشاكل التسويقية (تصميم، تسعير، تحديد الحملات الإشهارية ...الخ)، و لا يؤثر في ذلك أن يكون المنتوج من المنتجات الجديدة من وجهة نظر السوق أو المنظمة.

قد ساعدت دراسة قام بها مكتب Novication الفرنسي للإستشارات المالية على عينة شملت 100 مؤسسة بفرنسا على تحديد مصادر الأفكار الملهمة لإيجاد المنتجات الجديدة بين داخلية و خارجية، ملخصة في الجدول أدناه.

"جدول" رقم (53): مصادر الأفكار للمنتجات الجديدة

المصدر (داخلي / خارجي)	المستهلكون	رجال البيع	قسم البحوث و التطوير	قسم الإنتاج	قسم التسويق	الإدارة العامة	مصادر أخرى
النسبة %	%22	%6,12	%2,25	%3,6	%3,7	%6,11	%15

Source : M[ed] Sighir Djilti, op cité, p 135.

وفيما يخص الإبتكار في المجال الرياضي عموما فإن الأمر مختلف ومميز نوعا ما، ومبدئيا قد يتأتى الإبتكار فيما يخص المنتجات الجديدة من خلال الفريق ذاته و/أومن خارجه، فتحت إطار تنويع وتوسيع وتسيير تشكيلة الخدمات فإن حال الفريق الكروي المحترف وباعتباره منظمة أعمال لا يختلف عن حال أية منظمة أعمال تقليدية فيكون مصدر الإبتكار عنصر من عناصر الإدارة

وتحديدا الإدارة التسويقية، كما قد يكون مستهلك من المستهلكين من خلال الأسئلة التي يطرحها أو الصعوبات التي يتلقاها.

مثال 01: قد يعاني المتفرجون الذي يشاهدون المباريات أثناء فصل الشتاء من المدرجات غير المغطاة من الأمطار التي تتساقط عليها والتي قد تدفعهم إلى العزوف عن القدوم للملعب، لذلك قد تقترح إدارة التسويق عليهم الحصول على معاطف بلاستيكية واقية تحمل شعار وألوان الفريق سواء عبر محلات الفريق، أو أثناء اقتنائهم لتذاكر المباراة، أو عند حصولهم على الإشتراك السنوي كخدمة إضافية.

مثال 02: قد تقوم إدارة التسويق بالفريق بدراسة حول درجة امتلاء الملعب (le taux de remplissage) المنخفضة خلال الموسم الكروي الحالي، لذلك تقوم باستجواب بعض الأشخاص، وتلاحظ أن هناك خوف من لدن العديد من الأشخاص حول ضمان سلامة وأمن سيارتهم نظرا لعدم وجود موقف محروس، ومن ثم فعلى الفريق توفير موقف محروس إلى جانب الملعب مثلا.

وقد يكون مصدر الإبتكار القوانين المسيرة للعبة، حيث يتم سن قوانين جديدة تنشأ فرص تسويقية جديدة (كما قد توجد تهديدات جديدة).

مثال:

- إقرار إنشاء مسابقة جديدة.
- إقرار إنشاء شكل جديد من الممارسة (كرة القدم داخل القاعة، كرة القدم النسوية...الخ).

بشكل عام، فإن مصادر الإبتكار في مجال الخدمات الرياضية يمكن تلخيص أهمها في:

1- مصادر داخلية: أي من داخل الفريق من خلال العمل والسعي على اكتشاف حاجات ورغبات المستهلكين والعمل على تلبيتها وإشباعها (الفكر التسويقي).

2- المستهلكون: من خلال التغذية العكسية التي يولدونها.

3- الهيئات المؤسساتية: ونقصد بها الهيئات المشرفة على أمور اللعبة.

4- التطور التكنولوجي: حيث أعطت الإبتكارات التكنولوجية في طريقة تقديم الخدمة، من انترنت، بث تلفزيوني، إشهار...الخ.

5- التغيرات الإجتماعية: فمثلا بتزايد دور المرأة في المجتمع وحضورها المتزايد في ميدان العمل وحصولها أكثر فأكثر على استقلالية مالية وإمكانية تنقلها إلى الملعب ، يمكن أن تتشكل للفريق فرصة تسويقية من خلال الحصول على مشجعين أكثر ، أو حتى تأسيس فرق نسوية للحصول على فئة مستهلكة مشكلة أساسا من العنصر النسوي.

والفكر التسويقي وهو بصدد التعامل مع الإبتكار في الميدان الرياضي بشكل عام لابد وأن يسعى لمتابعة هذه الإبتكارات حتى يستطيع أن يحقق:

- زيادة حجم السوق بتوسيع وزيادة عدد المستهلكين وتوظيف تلك الإبتكارات في تطوير جودة المنتجات عموما والخدمات الأساسية (الفرجة والتسلية) والوصول إلى قطاعات سوقية جديدة.

"جدول" رقم (54): الإبتكارات في الميدان الرياضي وتوزيع وزيادة عدد المستهلكين.

خصائص المستهلكين الحاليين	التطورات المرجوة بفعل الإبتكارات
- الفئة العمرية: الغالب شباب.	← نحو شرائح عمرية جديدة.
- الجنس: الغالب رجال.	← نحو مشاركة نسوية متزايدة.
- الطبقة الاجتماعية: الأغنياء والمتعلمون.	← نحو الطبقات المتوسطة والأقل تعليما.
- الجغرافيا: المحافظة أو المنطقة الغربية.	← نحو التعميم على المستوى الجهوي والوطني.
- الحالة العائلية: الغالب من العزاب.	← نحو استقطاب الأسر والعائلات.

المصدر: من إعداد الباحث.

- زيادة حجم السوق من خلال أشكال جديدة للممارسة : وهي عادة ابتكارات مرتبطة بتغيرات في هيكل وقوانين الممارسة.

"جدول" رقم (55): الإبتكار في الميدان الرياضي وزيادة أشكال الممارسة.

الأشكال الحالية	التطورات المرجوة
- إمكانيات تهيئة وهيكلة كبيرة: ملعب كبير... - إمكانيات بشرية كبيرة: 11 لاعبا. - ممارسة موسمية: خلال الخريف، الربيع.	- إقامة المباريات على الشاطئ، داخل القاعات المغلقة. - كرة القدم داخل القاعة (05 لاعبين). - ممارسة في فصل الصيف (كرة القدم الشاطئية).

المصدر: من إعداد الباحث.

ومن الواجب التذكير إلى أنه –وكما سبق ذكره آنفا– فإن الخدمة مثل السلعة تمر بدون حياة تنطلق من الإرسال، النمو، النضج، الإنحدار، لذلك على إدارة التسويق بالفريق:

- أن تتابع جيدا منحنى دورة حياة الخدمة الرئيسية، وأن تتدخل بقدر المتاح وفي الوقت الملائم حتى لا تدخل مرحلة الإنحدار، أو لجعل مدة النمو والنضج أطول، وباستطاعتها أن تقوم بذلك عبر تغيير وتبديل عناصر الإنتاج وبشكل أساسي العنصر البشري (لاعبين وطاقم فني بالخصوص).
- أن تنوع من مصادر الدخل وأن لا تربط مصير الفريق بمداخيل المباراة فقط، وفي هذا الصدد بإمكان هذه الأخيرة تقديم العديد من المنتجات فضلا عن الفرجة والمتعة، ومن أبرزها:
- تحويل اللاعبين وحقوق الصورة.
- حقوق النقل التلفزيوني.
- تسيير المنشآت الرياضية.
- مداخيل الرعاية Sponsoring .

- عوائد التوزيع المادي للمنتجات الحصرية للفريق تسويق المنتجات الحصرية .

2-2-2- رأسمال اللاعب وحقوق الصورة (le capital-joueur et les droits d'image) :

فريق كرة محترف يتم تسييره كمنظمة أعمال ربحية، لاعب كرة قدم محترف يتم بيعه وشراءه مثل أية سلعة، هي جمل شائعة الإستعمال في الأدبيات التسييرية في الميدان الرياضي.

كرة القدم هي في الأساس رياضة، وهي ثانيا فرجة وحدث (spectacle)، وهي ثالثا نشاط اقتصادي وحقل للأعمال (Business)، ويشكل العنصر البشري وبخاصة اللاعبون الأداة الأساسية للإنتاج، إنتاج العرض والفرجة، وفي نفس الوقت سلعة ومورد مالي مهم.

وقد يقوم الفريق المحترف بتكوين آلته الإنتاجية وسلعته أو شراءها، فعندما أقدم Real Madrid على انتداب كريستيانو رونالدو بمبلغ 94 مليون أورو سنة 2009، فإن مسؤولي Real وبلا شك لم يقدموا على دفع هذا المبلغ لمجرد انتداب رونالدو وضمه للفريق وفقط، بل إنهم أقدموا على استثمار مبلغ 94 مليون يورو للحصول على عوائد أكثر من خلال حقوق النقل التلفزيوني، تذاكر المباريات، أقمصة، سبونسورينغ...الخ.

لذلك سيتناول الباحث وتحت هذا العنوان دراسة الكثير من القضايا المرتبطة باللاعب المحترف، لكن ضمن مقاربة تسويقية، التكاليف والإيرادات التي يولدها اللاعب، سياسة توظيف اللاعبين، رأسمال اللاعب، حقوق الصورة...الخ.

2-2-2-1- القانون الأساسي للاعبين وتحويلهم:

يعتبر تحويل اللاعبين ومنذ البدايات الأولى لتأطير ممارسة كرة القدم ضمن فرق مهيكلة مظهرا من مظاهر دخول الإحتراف إلى هذه الرياضة.

ومن المفارقات العجيبة الموجودة في كرة القدم المحترفة ربما دون غيرها من أوجه النشاط والحراك الإقتصادي:

- أن العامل البشري يشكل أداة الإنتاج الأولى والرئيسية، لذلك يمكن القول أن صناعة كرة القدم المحترفة تستعمل تكنولوجيا كثيفة العمالة لتقديم منتوجها الرئيسي (الفرجة والتسلية)، و من ثم فإن هذا العامل يشكل تكلفة قد تكون الأعلى من بين باقي التكاليف التي يمكن أن يسجلها النظام المحاسبي للفريق المحترف.
- أن هذا العامل نفسه يشكل مصدر دخل للفريق، فانتقال وتحويل اللاعبين يدر على الفريق مداخيل هامة، فحقوق انتقال هؤلاء قد تشكل أساس وجوهر سياسة العديد من الفرق المحترفة (St Etienne, Juventus, Ajax Amsterdam) .

ولتنظيم هذا الميدان والمجال الحيوي في صناعة كرة القدم لم تتوان الهيآت الكروية وطنية كانت أم دولية (ممثلة في FIFA) في وضع نظام لتقنين وتنظيم عملية انتقال وتحويل اللاعبين ما بين الفرق حتى لا تضيع مصالح أي طرف.

لقد صاغت اللجنة التنفيذية لFIFA بمقرها في Zurich السويسرية في 18 ديسمبر 2004 النسخة المحدثة من القانون الأساسي للاعبين وتحويلهم [*] (Règlement du statu et du transfert du joueur) بعد ذلك الذي صدر في جويلية 2001 (والذي تم تحديثه لاحقا في 29 أكتوبر 2007).

يعد القانون الأساسي للاعبين وتحويلهم بحسب نص المادة الأولى من "المنظم والمرتب للقواعد العالمية والتعاقدية المتعلقة بنظام وصفة وتأهيل اللاعبين للمشاركة في منافسات كرة القدم الجمعوية أو المؤطرة، زيادة على تنظيم تحويلهم وانتقالهم بين الفرق المشكلة والمنتمية للعديد من الجمعيات"

[*] للمزيد يمكن الرجوع لموقع www.fifa.com

وورد في الفقرة الثانية من نفس المادة أن تحويل وانتقال اللاعبين بين الفرق التابعة لنفس الجمعية أو الإتحادية يكون خاضعا لقواعد وأحكام مصاغة من قبل الإتحادية ذاتها، شرط حصولها على تصديق FIFA.

وعلى هذه الأحكام أن تراعي:

- وضع قواعد وأحكام تضمن حل المنازعات التي قد تنشب بين اللاعب والفريق.
- وضع نظام لتعويض الفرق التي تستثمر في تكوين وتربية اللاعبين الشباب.

✓ احترام المبادئ الأساسية التالية:

- احترام مبادئ نصوص القانون المحلي والإتفاقات الجماعية الوطنية.
- احترام نصوص ومكونات العقد المبرم (المادة 13).
- مبدأ إمكانية إلغاء العقد لسبب مبرر و مقنع وباتفاق الطرفين (المادة 14).
- مبدأ أن لا يمكن إلغاء العقد أثناء الموسم (المادة 16).
- مبدأ أنه في حالة إلغاء العقد بدون سبب مبرر ومقنع وبالإضافة إلى الغرامات والعقوبات المالية، فإن هناك عقوبات رياضية في حق الطرف المخطئ (المادة 17، الفقرة 5-3).

أما الفقرة الرابعة من هذه المادة فإنها تنص أن القانون الأساسي للاعبين وتحويلهم يعالج ويتناول القواعد المنظمة لإلتحاق وتمثيل اللاعبين بفرقهم الوطنية.

أما المادة الثانية من هذا القانون فتشير إلى وجود نوعين من اللاعبين:

- هواة.
- محترفون.

ويعد كل لاعب محترف اللاعب الذي يستفيد وبموجب عقد مكتوب مع فريق من تعويضات تفوق مبلغ التكاليف الفعلية المستحقة بفعل نشاطه خلال الموسم الكروي.

وتتناول باقي المواد جميع القضايا المتعلقة بالإلتزامات والحالات التعاقدية التي يمكن أن يكون عليها الوضع بين اللاعب والفريق، ومنها:

- تسجيل اللاعب وفيها تم تناول:
- فترة التسجيل.
- جواز سفر اللاعب.
- طلب التسجيل.
- الشهادة الدولية للتحويل CIT .
- إعارة اللاعبين المحترفين.
- اللاعبون غير المسجلون.
- تطبيق الإجراءات التأديبية.
- إستقرار وحماية العلاقة التعاقدية ما بين الفريق واللاعب، وفيها تم تناول:
- احترام العقد.
- انقضاء العقد لوجود سبب ومبرر مقنع.
- انقضاء العقد لوجود سبب مبرر رياضيا.
- عدم جواز إلغاء العقد خلال الموسم الرياضي.
- نتائج وعواقب إلغاء العقد بدون وجود سبب ومبرر مقنع.
- إجراءات خاصة مرتبطة بالعقد ما بين اللاعب المحترف والفريق.
- تأثير طرف ثالث في العلاقة التعاقدية ما بين اللاعب والفريق (وكلاء اللاعبين).
- التحويل الدولي للاعب وحماية اللاعبين الناشئين.
- تعويضات التكوين و ميكانيزم التضامن.

- آليات فض النزاعات بين اللاعب والفريق.

وبالإضافة إلى نصوص هذه المواد فقد أضيفت إلى هذا القانون خمس ملاحق:

- ✓ الملحق الأول: خاص بكيفية وضع اللاعبين تحت تصرف منتخباتهم الوطنية.
- ✓ الملحق الثاني: تأهيل اللاعبين الذي يملكون أكثر من جنسية في المنتخبات الوطنية.
- ✓ الملحق الثالث: الإجراءات الإدارية الواجب إتباعها لانتقال اللاعبين ما بين الاتحادات.
- ✓ الملحق الرابع: تعويضات التكوين.
- ✓ الملحق الخامس: ميكانيزم التضامن.

ولعل أهم ما يمكن ملاحظته في هذا القانون هو أن FIFA سعت إلى تشجيع الفرق على التكوين من أجل تطوير اللعبة، وذلك عبر النصوص القانونية التي تجبر الفريق الذي يرغب في الإستفادة من خدمات لاعب يقل عمره عن 23 سنة على دفع ما يسمى بتعويضات التكوين، وقد صاغت اللجنة التنفيذية ما يسمى بميكانيزم التضامن.

2-2-2-1-1- تسجيل اللاعب:

انتداب وتسجيل اللاعب من الأمور الضرورية لضمان تقديم العرض وضمان تشغيل الآلة الإنتاجية من جهة، وتسويق اللاعب من جهة ثانية لذلك وجب معرفة أنه:

- لا يمكن لأي لاعب هاو كان أو محترف أن يمارس كرة القدم المؤطرة دون أن يتم تسجيله في الإتحادية وأن تمنح له إجازة اللعب.
- لا يمكن لأي لاعب أن يسجل في أكثر من ثلاث فرق (03) خلال الموسم الكروي الواحد، ولا يمكنه اللعب لأكثر من فريقين (02) خلال نفس الموسم وفي نفس البطولة أو الكأس.
- لا يمكن تسجيل اللاعب خارج فترات التسجيل السنوية المنشورة من قبل الإتحادية المحلية.

- تبدأ فترة التسجيل الأولى (عادة ما يشار إليها بفترة الإنتقالات الصيفية) مباشرة بعد نهاية الموسم الحالي، وتنقضي قبل بداية الموسم الجديد على أن لا تتعدى مدتها 12 أسبوعا.
- تبدأ فترة التسجيل الثانية (وعادة ما يشار إليها بفترة الإنتقالات الشتوية) خلال منتصف الموسم على أن لا تتعدى مدتها أربعة أسابيع.
- الإتحادية التي تسجل اللاعب ملزمة بتقديم جواز سفر وهو وثيقة تحوي كافة المعلومات والبيانات الشخصية للاعب وخصوصا جميع الفريق التي لعب لها منذ احتفاله بعيد ميلاده الثاني عشر للفريق الذي يرغب في ضمه وتسجيله ضمن صفوفه.
- لا يمكن تسجيل أي لاعب قادم من اتحادية أخرى في فريق تابع للإتحادية المحلية بدون أن يتضمن طلب التسجيل الشهادة الدولية للإنتقال CIT أو المعروفة بوثيقة الخروج.
- لا يمكن طلب الحصول على الشهادة الدولية للتحويل CIT للاعبين الذين تقل أعمارهم عن 12 سنة.
- تخضع إعادة اللاعبين لنفس أحكام وشروط التحويل النهائي.
- لا يمكن تسجيل اللاعب بصفة التحويل النهائي أو الإعارة بدون وجود نسخة طبق الأصل للعقد الذي يربط الطرفان.
- بإمكان اللاعب المحترف الإستعانة بخدمات "وكيل" لينوب عنه في المفاوضات والمحادثات بينه وبين الفريق الراغب في الإستفادة من خدماته على أن يظهر اسم الوكيل في العقد ويتم تشكيل العقد الذي يربط اللاعب المحترف وبين الفريق الذي سيستفيد من خدماته على أقل تقدير للفترة التي تمتد ما بين دخول هذا العقد حيز التنفيذ إلى غاية نهاية الموسم الجاري وعلى أقصى تقدير لمدة خمس سنوات.

- بالنسبة للاعبين الذين تقل أعمارهم عن 18 سنة ليس بإمكانهم إبرام عقود بصفتهم لاعبين محترفين لمدة تزيد عن 03 سنوات.
- على الفريق الراغب في الإستفادة من خدمات لاعب محترف ما، عليه أن يتقدم بطلب كتابي للفريق الحالي للاعب، إلا في حالة ما إذا انقضى العقد أو لم يتبق على انقضائه 06 أشهر وما أدنى.

2-2-2-1-2- تعويضات التكوين:

بحسب نص المادة الأولى من الملحق رقم 04 المرفق بهذا القانون فإن "فترة التكوين والتعليم للاعب تتراوح ما بين سن الثانية عشر (12) والثالثة والعشرون (23)، وتعويضات التكوين يتم دفعها بشكل عام حتى سن الثالثة والعشرين لشاب تابع تكوين وتعليم حتى سن الواحد والعشرين (21)، أما إن أكمل اللاعب تكوينه قبل هذا السن فإن تعويضات التكوين تمتد من سن الثانية عشر (12) وحتى نهاية الموسم الكروي الذي أنهى فيه التكوين.

ويتم دفع تعويضات التكوين في الحالات الآتية:

- عندما يتم تسجيل اللاعب الناشئ لأول مرة كلاعب محترف.

✓ عندما ينتقل لاعب محترف ما بين اتحاديتين مختلفتين سواء خلال فترة تعاقده أو عند نهايتها قبل سن الثالثة والعشرين.

ولا يستحق دفع تعويضات التكوين في الحالات الآتية:

- إذا أقدم الفريق المالك لعقد اللاعب على فسخ العقد بدون سبب مبرر أو مقنع.

✓ إذا ما استرجع اللاعب المحترف في عقده الجديد صفة الهاوي.

✓ إذا ما تم تحويل اللاعب لفريق مصنف في الصنف الرابع.

وفيما يخص مسؤولية دفع تعويضات التكوين فإن المادة الثانية تكفلت بتبيان كل ذلك:

- في حالة ما إذا وقع اللاعب الناشئ أول عقد له بصفته محترف فإن الفريق الجديد المالك لعقد اللاعب بصفته محترف هو من يتولى تسديد تعويضات التكوين لجميع الفرق المكونة للاعب منذ سن الثانية عشر (12) وحتى تاريخ إمضاء العقد وفقا لما ورد في جواز اللاعب.

ويتم تقسيم هذه التعويضات بتقسيم المدة التي قضاها اللاعب في كل فريق مكون على إجمالي المدة منذ سن الثانية عشر وحتى تاريخ إمضاء العقد كلاعب محترف.

✓ في حالة انتقال اللاعب وقبل بلوغه سن الثالثة والعشرين (23) وبعد أن أمضى أول عقد له بصفته محترفا فإن الفريق المالك لعقد اللاعب هو من يستفيد لوحده من تعويضات التكوين وعن فارق الفترة التي قضاها منذ إمضائه للعقد وحتى تاريخ إمضائه للعقد الجديد.

وبالرجوع إلى نصوص المواد 4، 5، 6 فإننا نجد شرحا كافيا حول كيفية حساب تعويضات التكوين وكذا دراسة لحالة الإتحاد الأوربي في شكل حالة خاصة.

2-2-2-1-3- ميكانيزم التضامن:

ميكانيزم التضامن هو الميكانيزم الذي يتم بموجبه توزيع تعويضات التكوين على الفرق المساهمة في تربية وتكوين اللاعب حتى بلوغه سن الثالثة والعشرين (23).

وتنص المادة الأولى من الملحق الخامس الخاص بميكانيزم التضامن على الآتي: "إذا تم تحويل لاعب ناشئ محترف خلال فترة تعاقده فإنه يجب على الفريق الجديد تخصيص 5% من مجموع التعويضات التي سيستفيد منها الفريق القديم ما عدى تعويضات التكوين، وإعادة توزيعها على جميع الفرق التي شاركت في تكوين وتعليم اللاعب منذ سن الثانية عشر، وفقا لما يرد في جواز سفر اللاعب.

ويتم توزيع هذه التعويضات على الشكل الآتي:

- في الموسم الرياضي للسنة الثانية عشر: 5% (أو 0,25% من إجمالي التعويض).
- في الموسم الرياضي للسنة الثالثة عشر: 5% (أو 0,25% من إجمالي التعويض).
- في الموسم الرياضي للسنة الرابعة عشر: 5% (أو 0,25% من إجمالي التعويض).
- في الموسم الرياضي للسنة الخامسة عشر: 5% (أو 0,25% من إجمالي التعويض).
- في الموسم الرياضي للسنة السادسة عشر: 10% (أو 0,5% من إجمالي التعويض).
- في الموسم الرياضي للسنة السابعة عشر: 10% (أو 0,5% من إجمالي التعويض).
- في الموسم الرياضي للسنة الثامنة عشر: 10% (أو 0,5% من إجمالي التعويض).
- في الموسم الرياضي للسنة التاسعة عشر: 10% (أو 0,5% من إجمالي التعويض).
- في الموسم الرياضي للسنة العشرون: 10% (أو 0.5% من إجمالي التعويض).
- في الموسم الرياضي للسنة الواحدة والعشرون: 10% (أو 0,5% من إجمالي التعويض).
- في الموسم الرياضي للسنة الثانية والعشرون: 10% (أو 0,5% من إجمالي التعويض).
- في الموسم الرياضي للسنة الثالثة والعشرون: 10% (أو 0,5% من إجمالي التعويض).

وقد حملت المادة الثانية كيفيات دفع هذا التعويض.

2-2-2-2- رأسمال اللاعب:

يمكن الوصول إلى تكوين من ماهية رأسمال اللاعب عبر تحليل العلاقة التي تربط اللاعب والفريق، ذلك أن هذا التحليل يسمح بتناول مصطلح "الأصل المجرد للفريق" وكيف للفريق تكوين أصوله؟.

2-2-2-2-1- تعريف رأسمال اللاعب:

أصول فريق كرة قدم محترف تتكون بشكل أساسي من عقود اللاعبين، ذلك أن اللاعبين يتعاقدون مع الفريق بشروط محددة ولمدة محددة، وخلال هذه الفترة

بإمكان الطرفان (الفريق واللاعب) إحداث تغييرات في الوضعية التعاقدية الحالية، كأن يطلب اللاعب تحويله أو إعارته إلى فريق ثاني، ونفس الطلب قد يتقدم به الفريق إلى اللاعب أو وكيله لاعتبارات رياضية و/أو مالية في مقابل ما يسمى "تعويضات الإنتقال".

لذلك يشكل اللاعب أصلا مجردا لأنه استثمار في مورد بشري، فالفريق يملك حق الإستفادة من هذا المورد لمدة محددة زمنيا، ويتوقع مقابل هذه الإستفادة الحصول على عوائد جراء استغلال هذا الأصل أو عند الإستغناء عنه"[1]

وكما سبق الحديث عنه في العنصر السابق، فإنه وفي حالة الإستغناء عن هذا الأصل وفي حالة عدم انقضاء العقد الذي يربط الفريق الحالي واللاعب، فإن الفريق الذي يرغب في الإستفادة من هذا الأصل مجبر على دفع تعويضات الإنتقال والتي تتحدد بفعل قيمة اللاعب في سوق التحويلات في صورة لتفاعل قوى العرض والطلب، فلاعب ينتقل ب10 ملايين أورو، وآخر ب40 مليون، والمهاجم ليس كالمدافع وليس كلاعب خط الوسط.

غير أن المشكل الذي عادة ما تواجهه الفرق هو إيجاد أفضل تقييم للأصل وبالتالي لتحديد قيمة تعويضات الإنتقال، لأن الفرق تحاول دائما الوصول إلى تقييم جيد للعوائد المالية والرياضية المتوخاة من وراء انتداب اللاعب أو بتعبير آخر الحصول على الأصل، فعلى سبيل المثال فإن رئيس فريق Rennes الفرنسي حاول سنة 2000 بيع المهاجم Sylvain Wiltord إلى فريق Arsenal بمبلغ لا يقل عن 100 مليون فرنك فرنسي، ذلك أن فريق Arsenal باع الهولندي Overmars إلى فريق Barça بنفس المبلغ، وكان منطق الرئيس أن Arsenal سيحصل على لاعب في نفس المنصب وبنفس المواصفات تقريبا مع أفضلية صغر السن للاعب الفرنسي وفوزه بأمم أوربا لنفس السنة.

وإن كانت هناك بعض الحالات الخاصة التي قد تحدد كذلك قيمة تعويضات الإنتقال:

---

[1] Minquet, JPL, sports : football et finance, RFG, Mai/Juin 2004, p14, N°150.

✓ فقد يكون اللاعب لاعبا موهوبا وهاما قبل انتدابه، ولكنه وبفعل المنافسة الحادة داخل الفريق أو بفعل ظهور مواهب جديدة قد يتحول هذا اللاعب إلى كرسي الإحتياط وتقل قيمته، في الوقت ذاته يظهر فريق آخر بحاجة ماسة لخدمات اللاعب، وهنا قد ترتفع قيمة اللاعب من جديد (حالة اللاعب الأرجنتيني Juan Sébastien Veron مع فريق Manchester Utd وانتقاله إلى Chelsea).

✓ وقد يحتل اللاعب مكانة خاصة في قلوب الأنصار لأنه ابن الفريق أو لأنه قضى أغلب سنوات حياته الكروية في الفريق (Raul مع Real Madrid، Zanetti مع Inter) وهم من يطلق عليهم روح الفريق، وقد يؤدي الإستغناء عنهم إنخفاض مداخيل الفريق من مبيعات التذاكر والأقمصة...الخ.

وفضلا عن تعويضات الإنتقال التي تظهر بانتقال اللاعب من فريق إلى فريق آخر قبل نهاية عقده، هناك –وكما سبق ذكره– تعويضات التكوين للاعبين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 12 و23 سنة و ميكانيزم التضامن عند حدود 5% .

مثال: تحويل الإيفواري Didier Drogba من OM الفرنسي نحو Chelsea سنة 2004 بقيمة 37,5 مليون أورو، حيث تلقت كل من فرق le Mans، Levallois–Perret، vamus 5% من قيمة الصفقة وهو ما يقارب 1,87 مليون أورو.

ملاحظة: أصبحت العديد من الفرق الأوربية الكبيرة منها على وجه الخصوص تسعى جاهدة للحصول على خدمات اللاعبين ذوي المواهب الخاصة في سن متقدمة (12، 13 سنة) للتقليل من تعويضات التكوين.

وفي الأخير بالإمكان القول الآن أن اللاعب مرتبط بالفريق بواسطة نظام التعاقد لمدة زمنية، وبموجب هذا النظام هو مجبر على تأدية مهام محددة ومعينة مقابل الحصول على عوائد محددة له، وإنشاء عوائد وموارد لصالح الفريق المستخدم وموارد وعوائد أخرى في حالة الإستغناء عنه لصالح

فريق آخر (مستخدم آخر) يرغب في الإستفادة من خدماته، وبالتالي فإنه يمكن القول أن لاعب كرة قدم محترف هو أصل من أصول الفريق.

2-2-2-2-2- مكونات رأسمال اللاعب:

من أجل تكوين رأسمال اللاعب على الفريق المحترف أن يقوم بحصر لحاجاته ومن ثم اختيار وتحديد سياسة انتداب اللاعبين (سياسة التوظيف):

1- تقييم الحاجات: يوضح Minquet أن "لب العرض الرياضي يتم تأمينه من قبل الرياضيين"[1]، وهذه البديهية تعني أن استثمار الفريق في تكوين رأسمال اللاعب يعد أكثر من ضرورة.

وتكوين رأسمال اللاعب لا يمكن أن يتم إلا من خلال الإختيار بين سياستين:

- التكوين (la formation) .
- التحويل (le transfert) .

وتقييم الحاجات فيما يخص اللاعبين يتحدد بفعل العديد من العوامل والتي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار:

- المتغيرات الرياضية: ونقصد بالمتغيرات الرياضية:
  - ✓ النسج التكتيكي الذي يرغب في تطبيقه مدرب وإدارة الفريق، أو حتى التقاليد أو طريقة اللعب المعروف عن الفريق (نهج هجومي، دفاعي).
  - ✓ أهداف الفريق (اللعب على اللقب، على البقاء، على مقعد مؤهل لمنافسة جهوية...الخ).
  - ✓ متوسط الأعمار: إن كان الفريق بمتوسط أعمار صغير أو كبير أو مختلط مثل ما قام به OL الفرنسي سنة 2004 حيث تقرر الإحتفاظ بلاعب خبرة في كل خط وإحاطته بلاعبين شباب، Coupet في الحراسة، Caçapa في الدفاع، Jhoninho في الوسط، Wiltord في الهجوم.

(1) Minquet, op cité, p20.

- المتغيرات التاريخية: ففي بعض الحالات نجد بعض الفرق لا تستقدم لاعبين إلا بصفات خاصة، ف Athlitic Bilbao الإسباني لا يقوم بانتداب لاعبين لا ينتمون للباسك.
- متغيرات مالية: في حدود الميزانية أو الموارد المالية المتاحة.

2- سياسة الإنتداب: أمام الفريق المحترف سياستان:

- سياسة التكوين: حيث يقوم الفريق بإنشاء مراكز تكوين وانتداب وانتقاء المواهب الكروية الشابة، وتكوينها وإعدادها للمستقبل، إما بغرض استخدامها في الفريق الأول للوصول إلى تحقيق عوائد مالية يعاد استثمارها مجددا في سياسة التكوين أو في انتداب لاعبين للفريق الأول إن اقتضت الحاجة، وتنتهج هذه السياسة العديد أو الكثير من الفريق Aja Auxerre، St Etienne، FC Sevilla، Benfica، Ajax .
- سياسة الشراء: أو ما يسمى سياسة التوظيف الخارجية، وهذه السياسة قد تكون مكملة للأولى حيث يقوم الفريق وبوجود أهداف رياضية أو مالية محددة (السعي لحصة ألقاب معينة أو تعظيم مداخيل الفريق مثلا) بانتداب لاعبين جاهزين للمنافسة والأمثلة على ذلك كثيرة يبقى أهمها ما قام به ومع بداية سنة 2000 F Perez رئيس Real Madrid عندما قام بانتداب أحسن لاعبي كرة القدم على مستوى العالم Figo، Zidane، Ronaldo، Beckham...الخ.

وأهم ما يمكن ملاحظته ونحن بصدد معالجة سياسة الإنتداب أن الفريق بإمكانه الإستعانة بمصفوفة BCG، حيث يقوم الفريق بتقسيم لاعبين إلى أربعة مجموعات:

- ✓ النجوم: وهم من لا يمكن الإستغناء عنهم لأنهم يشكلون حاليا الدعائم الرئيسية للفريق.
- ✓ علامات الإستفهام: وهم اللاعبون المصابون ولكنهم يمتلكون مؤهلات وإمكانيات يمكن استغلالها في حالة عودتهم إلى كامل قواهم البدنية.

✓ الأبقار الحلوب: وهم اللاعبون الذين لا يكلفون الفريق كثيرا ولكنهم يقدمون مردودا جيدا، حماسيون، يعتقد أنهم يملكون مستقبلا واعدا.

✓ النقاط المتعثرة: وهم اللاعبون الذين كلفوا الفريق كثيرا، ولكنهم لم يستطيعوا تقديم ما كان منتظرا منهم لذلك هم أقل استعمالا من قبل المدرب.

2-2-2-3- التكاليف والإيرادات التي يولدها اللاعب:

استعمال اللاعب يجعل الفريق يتحمل بعض التكاليف وفي نفس الوقت يحصل على بعض الإيرادات.

2-2-2-3-1- التكاليف التي يولدها استعمال اللاعب:

في الموسم الكروي 2004- 2005 وفي البطولة الفرنسية كانت التكاليف التي تحملتها الفرق المشكلة للدوري الفرنسي الأول موزعة على الشكل الآتي:[1]

- 48% أجور وعلاوات للاعبين والمدربين.
- 14% الأعباء شبه جبائية التي يتحملها الفريق.
- 14% خدمات محصل عليها (خاصة العلاوات المقدمة للمناصرة).

وفي الوقت الذي تلتهم فيه أجور اللاعبين ما يقارب أو يفوق ½ ميزانية الفرق الفرنسية قد تقارب هذه النسبة 75% في إيطاليا.

وبمزيد من الشرح والتحليل في حجم كتلة التكاليف هذه، فإن الأجور والعلاوات المقدمة للمهاجمين تحتل المقام الأول تليها تلك المقدمة للاعبي خط الوسط، فالمدافعين ثم حراس المرمى، هذا من جهة ومن جهة ثانية فإن اللاعبين يحصلون على أجور ومنح ثابتة عادة ما تشكل 3/2 إجمالي

(1) Minquet, op cité, p21.

الأجور والمنح الممنوحة، 3/1 الباقي متغير بحسب عدد الأهداف المسجلة بالنسبة للاعبي الهجوم، أو الفوز خارج الديار، أو الفوز بالدار وهكذا.

2-2-2-3-2- الإيرادات التي يولدها استعمال اللاعب:

و بخصوص الإيرادات التي يمكن أن يولدها استخدام اللاعب، فيمكن تقسيمها إلى نوعين اثنين:

1- الإيرادات المتأتية من المنافسة: وهي مقسمة بدورها إلى نوعين اثنين:

- إيرادات المباراة: والمتأتية أساسا بسبب إقدام الأشخاص (المستهلكون) على التنقل إلى الملعب ومشاهدة المباراة (استهلاك العرض) مقابل تسديدهم لتذاكر الدخول.
- إيرادات يوم المباراة: بمعنى تلك الإيرادات المحصل عليها قبل أو بعد دفع تذاكر الدخول إلى الملعب من خلال استهلاك المأكولات، المشروبات، شراء الأقمصة، شراء الجرائد مجلة الفريق...الخ.

2- الإيرادات المشتقة: بالنظر إلى أهمية وتطور مكانة كرة القدم في الحياة اليومية للأشخاص أضحت هذه الإمكانية تدر على الفريق العديد من الإيرادات الإضافية المتأتية أساسا من بيع حقوق النقل التلفزيوني، بيع حقوق الإعلانات على الملعب أو على أقمصة الفريق، عقود الرعاية، بيع المنتجات الحصرية للفريق...الخ.

"وبمراجعة مداخيل الفرق المشكلة للدوري الرئيسي الأول خلال الموسم الكروي 2005/2004 فإن 18% فقط متأتية من بيع التذاكر، أم أهم مصدر من المداخيل فقد كان حقوق النقل التلفزيوني ب47%"[1]

[1] Minquet, op cité, p22.

2-2-2-4- حقوق الصورة:

على غرار الممثلين ثم عارضي الأزياء أصبح لاعبو كرة القدم المحترفون بداية سنوات التسعينات يشكلون مادة دسمة للكثير من وسائل الإعلام، حركاتهم، تنقلاتهم، تأثيرهم، لذلك أصبح استغلال صورة وقيمة هؤلاء من قبل فرقهم يشكل محور اهتمام إستراتيجي لتنمية موارد إضافية".[1]

2-2-2-4-1- أشكال حقوق الصورة في التشريع الفرنسي:

في الحقيقة قد يكون من المفيد جدا بداية التطرق لكيفية ولادة مصطلح حقوق الصورة، لأن الحديث عن الأرقام التي تدفع لهؤلاء المشاهير قصد استغلال صورهم ودمجها ضمن الحملات الإعلانية التي تقوم بها العديد من القنوات التلفزيونية تدفع المرء للتساؤل عن ماهية حقوق الصورة.

تفيد أبجديات علم الإقتصاد أن قيمة الشيء معبرا عنها بسعره إنما تتحدد بفعل تفاعل قوى العرض والطلب على هذا الشيء. (تكلفة إنتاجه وندرته النسبية).

وتفيد F Benhamou بأن ما يمكن أن نسميه "نظام النجم" « star system » قديم قدم التاريخ، وليس غريبا أن حب إبراز الذات يوجب إبراز التفوق والتميز عن الآخرين، و هي صفة وخصلة أصيلة في الإنسان، وبالمثل لدى أشكال التجمعات البشرية (القبيلة، الأسرة، المدنية، الدولة...الخ)، ونظام النجم من أجل استخدامه في الميدان الإقتصادي ظهر للوجود خلال العشر سنوات الأولى من القرن الماضي في صناعة السينما الأمريكية، حيث وبعد أن تعددت استوديوهات

(1) Benhamou, F, l'économie de la culture, la découverte, Paris, coll. Repères 192, 2001, p 07.

التسجيل وانتشرت انتشار الفطريات، أضحى التفكير في إيجاد حلول للتميز وكسب المزيد من العوائد، كذلك انتقل التفكير من الدعاية للفيلم باستخدام اسم الأستوديو إلى الترويج له بواسطة الممثل الرئيسي.

وقد ساهم في إنجاح هذا التحول وجود صحافة متخصصة في الحقل الأدبي، حيث كانت تقوم بنقد وتقديم الممثلين وترتيبهم، الأمر الذي دفع باستوديوهات التسجيل تلك تسعين بتأثير تلك الجرائد على الرأي العام من خلال تقييمها للممثلين.

وبفعل اهتمام استوديوهات التسجيل تلك بالممثلين أضحى على هؤلاء الإهتمام بشكل فائق بمظهرهم، بطريقتهم في الكلام، بسلوكهم، بحياتهم الخاصة لأنهم وقصد المحافظة على شكل حياتهم الناجح لحد الساعة عليهم –وفضلا على قدراتهم الفنية– أن يسوقوا أنفسهم بشكل جيد.

وانتقل استخدام هذه التقنية (نظام النجم) من عالم السينما إلى عالم الموسيقى، ثم إلى عالم الرياضة وأضحت منظمات الأعمال تتهافت على استخدام الرياضيين للتأثير في سلوك الفئة المستهلكة المستهدفة أو على تثبيت دور المنظمة في ذهن المستهلك بإشراكها صورة رياضي ناجح، وعلى كل حال يمكن القول أن حقوق الصورة "هي تلك الحقوق أو الفوائد الكلية أو الجزئية التي يمكن أن يحصل عليها نجم (شخص طبيعي، معنوي، مكان) بفعل الإستغلال الإقتصادي لشهرته أو سمعته.

وبالرجوع إلى نصوص التشريع الفرنسي [1] فإننا نجد أن هذا التشريع قد ميز بين 03 أصناف لحقوق الصورة في المجال الرياضي المحترف وهي:

- حقوق الصورة المملوكة للرياضي المحترف بشكل كامل ولا دخل للفريق المحترف فيها إطلاقا.
- حقوق الصورة الفردية في إطار التعامل مع الفريق (حقوق الصورة الفردية التشاركية).
- حقوق الصورة الجماعية للرياضيين داخل إطار الفريق.

[1] للمزيد طالع : Articles 226-1 à 226-8 du code civil français.

1- حقوق الصورة الفردية: ويقصد بها حقوق الصورة التي يحتفظ بها الرياضي المحترف لنفسه ويقوم هو أو يعهد لطرف ثاني تسويقها ويستفيد هو أو ذلك الطرف من مداخيل هذه الحقوق الفردية دون أن تكون أية استفادة من الفريق المحترف.

مثال:

- الفرنسي الشهير Zinedine Zidane مع +Canal
- الإنجليزي الشهير Beckham مع Pepsi
- ✓ تتقاضى السباحة الفرنسية Manadou 600.000 يورو سنويا في شكل حقوق صورة فردية من خلال تمثيلها ل Arena و Orange.

وقد اهتدت العديد من الفرق المحترفة إلى تشكيل مؤسسات خاصة قصد تسويق واستغلال حقوق الصورة الخاصة للاعبين والإستفادة من مداخيل إضافية دون تحمل أعباء جبائية أو شبه جبائية على أجور اللاعبين بشكل مباشر.

2- حقوق الصورة الفردية التشاركية: للرياضي مثله مثل أي شخص آخر الحق المطلق والحصري في استعمال صورته أو اسمه لذلك فإن القانون يسعى لحماية الشخص من أي استعمال لصورته أو لاسمه بأي شكل من الأشكال دون استشارته وموافقته، ونص المادة 1-226 من القانون المدني وكذا المادة 09 من قانون العقوبات الفرنسيين تنصان على ذلك.

وتحت وبفعل الحماية من جهة ولغرض الحصول على مداخيل إضافية بفعل انتداب الرياضي واستخدامه صورته وشهرته لمصلحة الفريق، فإن القانون قرر إنشاء حقوق الصورة الفردية التشاركية حتى تحقق الإستفادة المتبادلة بين الطرفين.

وحقوق الصورة الفردية التشاركية هي تلك الحقوق التي تهدف إلى:

- ضمان الترويج للفريق والمساهمة في الرفع من صورته هو كذلك خلال المنافسات التي يقوم بها.

- تسويق المنتجات الحصرية للفريق من أقمصة، قبعات، ملصقات...الخ بحسب ما نص عليه العقود المبرمة بينهما.

وفيما عدى هاتين الحالتين فإن استخدام صورة واسم اللاعب لمصلحة الفريق لا يمكن أن يتم إلا بموافقة اللاعب ذاته.

3- حقوق الصورة الجماعية: حقوق الصورة الجماعية تطبق في الرياضات الجماعية فقط وهدف المشرع كان من جهة الإستفادة الشاملة بالنسبة للفريق من إجمالي حقوق صورة فردية المشاركة لمجموع اللاعبين، ومن جهة ثانية المحافظة على حقوق الفريق من خلال مساهمته في تكوين وتعظيم الصورة الفردية لبعض اللاعبين على حدى.

ومن جهة ثالثة وضع حد لممارسات بعض الفرق من خلال تشكيل مؤسسات خاصة لتسويق واستغلال حقوق الصورة الفردية للاعبين للتخفيف من الأعباء الجبائية والشبه الجبائية (حسب نص المادة 1851 من قانون العمل الفرنسي) ، وتشير المادتين 11-12 من الاتفاقية الجماعية للرياضية في الفصل 12 وخريطة كرة القدم المحترفة، من خلال المادة 280 مكرر على شروط و كيفيات تكوين حقوق الصورة المشتركة (تتشكل بوجود 05 لاعبين على الأقل).

2-2-4-2-2- حالة Zinedine Zidane:

عندما صعد F Perez في صيف 2006 على رأس وإدارة Real Madrid أحسن فريق في العالم في القرن العشرين حسب ترتيب FIFA، انتهج سياسة شراء أحسن لاعبين في العالم للحصول على أفضل النتائج الرياضية وحصد كل الألقاب المتنافس عليها.

فقام بجلب من Louis Figo، Zidane، Ronaldo، Beckham بمبالغ خيالية يبقى أكبرها على الإطلاق وعبر كامل تاريخ كرة القدم استقدام Zidane من Juventus سنة 2001 بمبلغ قارب

70 مليون أورو، وبعقد لمدة 05 سنوات (لم يكمل عامه الخامس بعدما أعلن اعتزاله كرة القدم عقب نهاية مونديال ألمانيا 2006)

وقد قام مكتب للدراسة والإستثمارات بإعداد ونشر دراسة أولية سنة 2002 حول استثمار Real Madrid في Zidane بالإعتماد على نظرية محاسبة الموارد البشرية لصاحبها E Marque [*] سنة 1974 حيث سعت إلى محاولة معرفة تكلفة وقيمة الإستثمار في رأسمال بشري Zidane لصالح مؤسسة Real Madrid والجدول يبين التكاليف التي تحملها الفريق بفعل انتداب Zidane وكذا الأرباح الإضافية التي حققها بفعل هذا الإنتداب.

[*] للمزيد يمكن مراجعة: CAPRON, M ,« Comptabilité des ressources humaines », Encyclopédie en comptabilité, contrôle et audit, Edi Economica, 2000.

"جدول" رقم (56): أثر انتداب Zidane إلى Real Madrid للموسم 2001-2002

التكلفة السنوية	المبلغ مليون أورو	الإيرادات الإضافية	المبلغ مليون أورو
✓ التحويل	19,65	✓ مداخل التذاكر.	6,9
✓ تعويضات التحويل.	17,33	✓ حقوق النقل التلفزيوني.	13,5
➥ علاقات.	0,80	✓ عقود الرعاية.	2,3
➥ تكاليف مالية.	1,53	✓ مداخل التسويق (حقوق	14,6
➥ التكلفة الأجرية.	16,80	الصورة، المنتجات الحصرية)	
➥ التأمين.	0,20		
➥ إكراميات	1,50		
المجموع	**35,83**	**المجموع**	**38,3**

Source : Bourgois, F, d'après Berg, J et Roussa, F (2002), pourquoi Zidane vaut-il financièrement plus de 69 millions d'euros ? EIRNST and Co, 2004, p125.

2-2-3- حقوق النقل التلفزيوني:

من خصوصيات كرة القدم أن المباراة (المنتوج الرياضي) لا يمكن أن تتم إلا في حدود مكان جغرافي وزمني محدد، بملعب لكرة القدم في وقت محدد ولمدة محددة، وأنه ليس بالإمكان -مهما اتسع هذا المكان- أن يسمح لكل الراغبين في حضور المباراة، لأنه وببساطة مكان بقدرة استيعابية محددة أو لأن هذا المكان بعيد جغرافيا عن المقر الرئيسي للفريق.

ولأن الشغف موجود لدى مناصري ومشجعي الفريق أو للكرة في حد ذاتها، فإنه بإمكانه التواجد افتراضيا أو متابعة أطوار المباراة والإستمتاع بها عبر إحدى الإبتكارات التكنولوجية وهو جهاز التلفزيون، غير أن الحصول على فرصة متابعة المباراة ليست على الأقل في الوقت الحالي بالمجان، فإذا رغب الشخص في مشاهدة مباراة كروية معينة فعلية، فعليه أن يقوم بدفع مقابل معين.

والملاحظ أن كرة القدم المحترفة وصناعة الإعلام يشكلان ومنذ عقود قليلة علاقة حميمية، فصناعة الإعلام وتحديدا التلفزيون قد وجدت في صناعة كرة القدم المحترفة بشكل خاص (نظرا للشعبية الجارفة لهذه الرياضة في مختلف المجتمعات) مادة دسمة ومحتوى غني بالنقاش ومتجدد ومليء بالأحداث لجذب واستقطاب نسب عالية من المشاهدة والمتابعة، ولأجل هذا تجتهد أغلب القنوات التلفزيونية في اللهث وراء امتلاك واحتكار البث الحصري لبعض المنافسات وابتكار التكنولوجيات التي تسمح لها بالمحافظة على هذا الإحتكار وتحقيق العوائد المالية المنتظرة (المشاهدة بالدفع عبر بطاقات الإشتراك Pay per view) ، وفي المقابل فإن ذلك قد سمح للفرق المحترفة الحصول على مداخيل مالية هامة ما فتأت تزايد موسما عن موسم.

2-2-3-1- إنتاج وتسويق حقوق النقل التلفزيوني لمنافسات بطولة:

إذا كان بالإمكان العودة بالتاريخ إلى الوراء لتحديد البدايات الأولى لظهور اهتمام صناعة الإعلام بالأحداث الرياضية بشكل عام، فإن هذه العودة تجعلنا نعود إلى بدايات القرن 20 وبداية اهتمام الجرائد بالأحداث الرياضية وكتابة تقارير عنها، ولعل أهم ما يذكر أنه في هذه المرحلة لم تكن تحضى هذه الأحداث بتلك التغطية الكبيرة مثلما هو حاصل اليوم بسبب:

- أن الرياضة عموما لم تكن تشغل حيزا كبيرا من الحياة اليومية للأشخاص.

- أن هذه الأحداث لم تكن منظمة ومؤطرة بشكل كبير إذ كانت عبارة عن تجمعات لملئ أوقات الفراغ، تمارس وتقام بغرض الترفيه أو التسلية فقط (مرحلة الهواية).
- أن الجرائد ذاتها لم تكن بنفس درجة الإحترافية مثلما هو عليه الحال اليوم (صفحة للأحداث الرياضية، الإقتصادية، الإجتماعية...الخ).

غير أن ميلاد وبداية تشابك قطاع الإعلام مع القطاع الرياضي بدأ منذ أولمبياد Berlin سنة 1939 حيث تعد أول حدث رياضي يبث عبر أجهزة التلفزة، لينتقل الأمر بعد ذلك إلى تغطية دورة فرنسا الدولية لسباق الدراجات Tour de France ثم تتوالى التحسينات في أجهزة التلفزيون ذاته وبداية ارتفاع نسبة امتلاك الأشخاص لتلك الأجهزة.

هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن تطور الإكتشافات التكنولوجية في مجال البث التلفزيوني وخصوصا ظهور البث الرقمي (Emission numérique) وتقنية التشفير (cryptage) بعدما كان الأمر في الماضي ينم باعتماد البث المتماثل (Emission analogique) قد ساهم بشكل كبير في تطور مبالغ وحقوق النقل التلفزيوني، إذ قامت بعض القنوات التلفزيونية الكبرى بشراء الحق الحصري لبث مباريات بطولة معينة، ثم بيع هذه الحقوق لقنوات أخرى في مناطق معينة (Canal+ و BEin Sport) بالنسبة لبطولة الدوري الفرنسي لمنطقة دول إفريقيا والشرق الأوسط عبر الأقمار الإصطناعية.

وفي الواقع والباحث و هو بصدد الحديث عن حقوق النقل التلفزيوني، فإنه بصدد الحديث عن إنتاج وتسويق منتوجين في نفس الوقت :

- البطولة بأكملها باعتبارها مجموع لقاءات البطولة ككل.
- اللقاء في حد ذاتها.

ووجود المنتوجان في نفس الوقت هو نتيجة تزاوج إنتاج وتوزيع حقوق النقل التلفزيوني لكل مباريات البطولة.

2-2-3-1-1- حقوق النقل التلفزيوني لبطولة بأكملها:

من وجهة نظر اقتصادية: حق نقل تلفزيوني ليس منتوجا أساسيا في حد ذاتها لفريق كرة قدم محترف إنما هو منتوج مكمل للمنتوج الأساسي، ولأجل وجود هذا المنتوج المكمل من البديهي أن يكون هناك حدث رياضي، ولأجل هذا فإن إنتاج حق النقل التلفزيوني يرتبط دائما بدراسة الحدث الرياضي ذاته (المباراة).

وأهم ما يميز الحدث الرياضي وتحديد المباراة الكروية هو "المعاصرة" ذلك أن القيمة الجوهرية لأية مباراة كروية هي "جهل النتيجة النهائية لها"، لذلك فإن بث المباراة وقت إقامتها لا يملك نفس الأهمية أو القيمة إذا ما تم بثها بعد وقت إقامتها وعرفت نتيجتها، ومن ثم فإن حق نقل المباراة على المباشر لا يكون إطلاقا مساويا لحق نقلها مسجلة لاحقا.

وإذا افترضنا أن مباراة كروية تقام بين فريقين A و B في طابع ودي فإنها لن تحظى بنفس الإهتمام والمتابعة من قبل المشاهدين فيما إذا اتخذت طابعا رسميا، ذلك أن نتيجتها لن تكون مؤثرة رياضيا (بدون مقابل تنافسي، نقاط، الفوز بلقب...الخ).

ثم إن إقامة مباراة كروية بين فريقين اثنين أو عدد قليل من الفرق بدون تأطير أو تنظيم لن يحمل أية عوامل جذب للمشاهدين، ولن تنشأ عندهم أية تسلية أو ترفيه يبحثون عنه، لذلك لا بد من وجود هيئة تشرف على تنظيم منافسة بين عدد معين من المتنافسين (العدد يحدد لاعتبارات مالية، ورياضية) ليسعى كل واحد منهم للتفوق على الآخرين وامتلاك الصدارة.

2-2-3-1-2- حقوق النقل التلفزيوني لمباراة لوحدها:

إذا كان التنافس ضمن عدد كبير من الفرق يزيد من قيمة حقوق النقل التلفزيوني فإن النقل التلفزيوني وكما أشير إليه سابقا لا يمكن أن يوجد لو لم تكن هناك مباراة كروية أصلا.

ولو لم يكن هناك فريقان لا يمكن أن تكون هناك مباراة، لذلك فإن جودة المنتوج الرياضي (المباراة) ترتبط بنتيجة الصراع والتنافس بين طرفين يسعى كل منهما للتفوق على الآخر من خلال:

- الوسائل التي يجيدها (لاعبين، استعدادات للفوز...الخ).
- الوصول إلى تحقيق المحدد للفوز (الفوز بأكبر عدد ممكن من نقاط الأهداف...الخ).

وتقارب أو تباعد مستوى الفريقين المتنافسين يحدد بشكل نسبي مستوى عدم التأكد لدى المشاهدين من تفوق طرف على آخر في هذا الصراع، أو في سياق الفوز بلقب المنافسة في الأخير.

لذلك تحضى المباريات التي تجمع طرفان متنافسان يملكان مؤهلات كبيرة بمتابعة جماهيرية واسعة على عكس المباريات التي تجمع طرفين متنافسين لا يملكان نفس المؤهلات، وعلى كل فإنه يمكن القول أن حقوق النقل التلفزيوني تزداد أو تقل أهميتها تبعا للعوامل الأساسية التالية:

1- المباراة: وهنا يتم مراعاة:

✓ إذا كانت المباراة رسمية أو ودية: بمعنى آخر إذا كانت نتيجتها في النهاية مؤثرة في سباق الفوز باللقب أو بالمنافسة أم لا؟

✓ توقيت بث المباراة: وفي ذلك لا تختلف المباراة الكروية عن بث مادة إعلانية أخرى، حين يتم بثها في أوقات ذروة المتابعة والمشاهدة التلفزيونية هذا من جهة، ومن جهة ثانية ما إذا كانت المباراة سيتم بثها مباشرة أو مسجلة.

✓ طرفا المباراة: فإذا كانت المباراة تجمع طرفين على درجة كبيرة من الإستعداد والشهرة بفعل تاريخهما أو بفعل التركيبة المشكلة لهما أو أن تحمل المباراة في ذاتها طابعا خاصا (الداربيات) فإن حقوق النقل التلفزيوني ستكون مرتفعة عن الحقوق في باقي المباريات.

✓ تأثير النتيجة في السباق على اللقب: ويظهر ذلك جليا في المسابقات التي تنظم في شكل دورة (نظام خروج المغلوب)، بحيث لا تحصل الفرق التي تلعب في الدور الأول على نفس مبالغ حقوق النقل التلفزيوني في حالة ما إذا انتقل الفريق إلى الدور الثاني، أو الدور الثالث...الخ.

2- المنافسة: وفي هذا الجانب تتم مراعاة:

✓ الأطراف المشكلة للبطولة: بحيث إذا ضمت بطولة أو منافسة ما فرقا أو لاعبين على مستوى عالي فإن حقوق النقل التلفزيوني ستكون مرتفعة، لأن درجة التنافس وجودة الأداء وبالتالي مقدار المتعة والتسلية التي سيحصل عليها المشاهد ستكون أكبر.

✓ جوائز الفائز: بحيث كلما كانت الجائزة المرصودة للفائز أكبر كلما اجتذبت أفضل الفرق وازدادت حدة المنافسة وارتفعت معها درجة المتابعة والمشاهدة، وبالتالي ترتفع حقوق النقل التلفزيوني.

✓ محدد الفوز: عادة ما تجتذب المنافسات التي تقام بنظام خروج المغلوب أكبر قدر ممكن من المشاهدة لأن فرص التعويض قليلة ودرجة التنافس عالية، على عكس المنافسات التي تقام بنظام البطولة، ومن الطبيعي إذا أن تكون حقوق النقل التلفزيوني للمنافسات التي تقام على شكل دورة أعلى من المنافسات التي تقام على شكل بطولة.

✓ مستوى التمثيل: بمعنى إذا ما كانت البطولة محلية، جهوية، وطنية، قارية، دولية، فحقوق النقل التلفزيوني التي تدفع لقاء نقل مباريات البطولة الوطنية، ليست نفسها التي تدفع لقاء نقل مباريات بطولة دوري إفريقيا أو أوربا مثلا.

من جهة، ومن جهة ثانية فإن المنافسات التي تتم بواسطة الفرق لا تحضى بنفس المتابعة التي تحضى بها المنافسات التي تتم بواسطة المنتخبات الوطنية.

2-3-2-2- النموذج الفرنسي:

الرجوع إلى النموذج الفرنسي في تنظيم حقوق النقل التلفزيوني للمنافسات الرياضية يتطلب أولا البحث عن القوانين الخاصة و النصوص القانونية التي تنظم هذا الملف.

وبتصفح التشريع الفرنسي وبشكل خاص النصوص المتعلقة بالرياضة، الرعاية والجمعيات، وبحرية الإتصال(*)

- المادة: 333-1، الفقرة الأولى من قانون الرياضة الخاصة بتحديد مالك حقوق استغلال التظاهرات الرياضية، والتي فصلت لصالح الفدراليات الرياضية في ذلك.
- المادة 331-5، الفقرة الأولى التي أوجبت على كل شخص طبيعي أو معنوي ما عدى الفدراليات، الذي يرغب في تنظيم تظاهرات رياضية الحصول على إذن مسبق من الفدرالية الواقع تحت اختصاصها النشاط الرياضي.
- القانون 2003-709 للفاتح أوت 2003 الخاص بالرعاية (Mécénat)، للجمعيات والصناديق والذي أقر بإمكانية استفادة الفرق من حقوق النقل التلفزيوني والرعاية لمختلف الأحداث الرياضية

(*)- Loi N°2004-1343 du 9 Décembre 2004 de simplification droit, JO français N°287 du 10 Décembre 2004, p14206.
- Loi N°2003-109 du 1er Août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, JO français N° du 2 Aout 2003, p13277.
- Loi N°2000-719 du 1er Août 2000 modifiant la loi N°86-1067 du 30 Septembre 1986 relative à la liberté de communication, JO français N°177 du 2 Août2000, p11903.

المنظمة من الإتحادية المشرفة، على أن تقوم هذه الأخيرة وبنفسها بتسويق وتوزيع عوائد هذه الحقوق على الفرق المشاركة في هذه الأحداث بالاعتماد على معايير أساسية تراها هي مناسبة.

- القانون رقم 2000-719 للفاتح أوت 2000 المعدل والمتمم للقانون 86-1067 ل30 من سبتمبر 1986 المتعلق بحرية الإتصال، والذي حاول تأطير العلاقة بين الجهة المعلنة والمستهلك (وبالتعدي بين الإتحادية وقنوات البث التلفزيوني).

وقد اعتمدت الإتحادية الفرنسية لكرة القدم عن طريق الرابطة المحترفة LFP على معايير أساسية في توزيع حقوق النقل التلفزيوني بين الفرق، وهي وبشكل أولي:

- شهرة الفريق.
- النتائج الرياضية المحققة.
- مبدأ التضامن ما بين الفرق.

وقد اتسمت بداية شهر جانفي 2007 بالدعوى الجديدة للعطاء (Appel d'offre) التي أطلقتها الرابطة المحترفة الفرنسية لكرة القدم LFP لبيع حقوق النقل التلفزيوني من منافسة دوري الدرجة الأولى La Ligue 1، وللمواسم الخمسة المقبلة 2008-2012.

وقد انتاب الرابطة شعور بالقلق مع الإعلان عن العطاءات، خشية أن لا تحصل على موارد مالية كفيلة بإنعاش الفرق الفرنسية ماليا، وقد ازداد هذا القلق أكثر بعد أن أعلنت قناة +Canal عن عدم عزمها عن استثمار الكثير من المال في دوري قليل الأهداف وباهت الأداء خصوصا على المستوى الأوربي.

وفي مقابل هذه الوضعية الصعبة، اهتدت الرابطة الوطنية إلى اقتراح عرض يتمثل في تقسيم إجمالي هذه الحقوق إلى 12 حصة، حتى يمكن لكل مترشح التموضع حول حصة أو عدد من الحصص التي تتلاءم وإمكاناته وأهدافه التسويقية.

وقد سمحت هذه العملية بتحصيل مبلغ إجمالي قدره 668 مليون أورو، اقتسمت بموجبه كلا من Canal+ و Orange الحصص الإثنا عشر، بحيث حصلت Orange على "اللقاء الهام للجولة" (le grand match du jour) الذي يبث يوم الأحد على الساعة 9 مساءا، بينما تبث باقي المباريات على قنوات Canal+، وذلك طيلة الموسم من 2008 وحتى نهاية الموسم 2012.

وبموجب عملية البيع هذه، استفادت Canal+ من حقوق بيع صور البطولة الفرنسية عبر القنوات التلفزيونية، كما استفادت Orange من حقوق بيع صور البطولة الفرنسية عبر الهاتف النقال، فضلا عن استفادتها من إلصاق علامتها مع علامة الدوري الأول ليصبح مسماه الجديد دوري الدرجة الأولىLa Ligue 1 – Orange.

ولتوزيع هذه المداخيل، شكلت الرابطة الفرنسية سلة من المعايير وهي:

- الترتيب الرياضي بعد نهاية الموسم الكروي الحالي (2007–2008).
- متوسط ترتيب الفريق خلال المواسم الخمس الماضية.
- الترتيب التلفزيوني للموسم الكروي الحالي (2007–2008) (بعدد مرات البث).
- متوسط الترتيب التلفزيوني خلال المواسم الخمس الماضية.
- الترتيب بحسب المردود الهجومي.

وتجدر الإشارة إلى أن الرابطة قامت بتوزيع المبالغ بالشكل التالي:

- 68 مليون أورو وجهت لحساب الإتحادية الفرنسية.
- 477,5 مليون أورو وزعت على فرق القسم الأول.
- 61,25 مليون أورو وزعت على فرق القسم الثاني.
- 61,25 مليون أورو خصصت لمواجهة المصاريف التشغيلية للرابطة.

وقد تم توزيع ال477,5 مليون أورو على فرق القسم الأول وباستعمال المعايير السابقة على النحو التالي:

1- الترتيب الرياضي بعد نهاية الموسم الكروي الحالي: تم تخصيص 111 مليون أورو بموجب هذا المعيار، ولكنها لن توزع حتى نهاية الموسم الكروي الحالي، أي حتى تتم معرفة الترتيب النهائي للفرق المشكلة لدوري الدرجة الأولى.

وقد استفاد فريق Lyon والذي احتفظ بلقبه للموسم الكروي السادس على التالي من مبلغ يقارب 16 مليون أورو، وفي الوقت الذي حصل فيه فريق Valencienne والذي احتل المرتبة ال17 على مبلغ 02 مليون أورو.

أما الفرق التي تحصلت على الثلاث مراتب الأخيرة (18، 19، 20) وهي على التوالي: Troyes، Sedan، Nantes فإنها لم تحصل على أي أورو، بموجب هذا المعيار وبين هذين الطرفين الأول والأخير، تم وضع سلم لوغاريتمي، فالفرق بين الثاني والثالث أقل من الفرق بين الثالث والرابع وهكذا...الخ، حتى أن الفريق صاحب المرتبة العاشرة مثلا سيحصل على 28% مما حصل عليه صاحب المرتبة الأولى.

2- متوسط الترتيب الرياضي خلال المواسم الخمس الأخيرة: هذا المعيار الثاني يمكن أن تشبه "بمنحة حضور في الدرجة الأولى"، وقد خصص له مبلغ إجمالي يقدر ب22 مليون أورو.

وقد تم توزيع هذا المبلغ بناء على متوسط رتبة الفريق خلال المواسم الخمس الأخيرة بداية من مواسم 2002/2001، ومن المنطقي أن يحصل فريق Lyon على الحصة الأكبر (3,2 مليون أورو، حوالي 15% من المبلغ الإجمالي) باعتباره صاحب المرتبة الأولى خلال هذه المواسم، بينما لا تحصل الفرق التي اعتادت على التواجد تارة بين الدرجة الأولى والثانية إلا على مبالغ قليلة، حيث حددت قيمة لا تتعدى 200.000 أورو في حالة النزول إلى المستوى الأدنى.

3- الترتيب التلفزيوني للموسم الكروي الحالي: وقد خصص له مبلغ 66 مليون أورو، وبموجبه توزع هذه القيمة على فرق دوري الدرجة الأولى بناء على عدد مرات بث مقابلاته على قنوات +Canal خلال الموسم الكروي 2008/2007.

وقد تم اعتماد هذا المعيار والمعيار الذي يليه بعد أن ألقى كل من رئيس Lyon، PSG، Marseille بثقلهم وضغطوا على الإتحادية بالنظر إلى الشعبية التي تتميز بها هذه الفرق في الدوري.

وخلال الموسم 2007-2008 وبعد مرور 20 جولة من البطولة، احتل فريق Marseille الصدارة ب16 مرة بث، بينما احتل فريق Lyon 14 مرة بث في سباق للحصول على مبلغ 9,6 مليون المخصصة لصاحب المرتبة الأولى، ويبتعد هذا الثنائي عن أقرب المنافسين، Lille, Lens ب11 و 09 مرات بث على التوالي، وبعيدا عن فريق PSG ب06 مرات بث.

والخاسر الأكبر في هذه العملية هي الفرق التي تحتل وسط ومؤخرة الترتيب، والفرق التي تمثل مدن لا يوجد بها عدد كبير من مشتركي قنوات +Canal، وهي حالة فريق Sochaux.

فبرغم احتلال الفريق للمرتبة الرابعة في الدوري، وبرغم نتائجه الجيدة في الدوري إلا أن اللقاءات التي تم بثها في أوقات الذروة (ما بين الساعة 19 و20) لم تتعدى 04 مرات، على عكس فريق Marseille، والذي ورغم النتائج الرياضية السيئة التي كان يحققها فإنه كان يحظى بالبث أوقات الذروة، بسبب تواجد عدد كبير من مشتركي +Canal في المنطقة، من جهة وبالنظر إلى عراقة وشعبية الفريق بفرنسا من جهة أخرى.

وهذا المعيار لا يعكس النتائج الرياضية الجيدة التي من المفروض أن تجذب اهتماما جماهيريا إضافيا للفريق كونه يصارع على المراتب الأولى، وإنما يعكس السياسة التي ترغب قناة +Canal في إتباعها.

4- متوسط الترتيب التلفزيوني للمواسم الخمس الأخيرة: هو شبيه في طريقة عمله بمعيار متوسط الترتيب التلفزيوني للمواسم الخمس الأخيرة انطلاقا من الموسم 2001-2002، مع فارق اعتماد عدد مرات البث خلال هذه المواسم عوض الإعتماد على الترتيب الرياضي.

وقد خصص مبلغ 22 مليون أورو لتوزيعه بموجب هذا المعيار، وقد حصل فريقMarseille على المرتبة الأولى وهو ما جعل مبلغ 03 ملايين أورو تدخل خزينته متبوعا بفريق Lyon ثم فريقي PSG و Monaco فيما حصل فريق Valencienne صاحب المرتبة الأخيرة على مبلغ 200.000 أورو.

5- الترتيب بحسب المردود الهجومي: هو معيار تم اقتراحه من قبل المدرب الوطني الفرنسي الأسبق Michel Hidalgo، وبحسب هذا المعيار فإن الفرق العشرين المشكلة لدوري الدرجة الأولى تم ترتيبها حسب السلم التالي:

- 0 نقطة لكل خسارة.
- 1 نقطة لكل تعادل.
- 2 نقط لكل فوز بفارق هدف.
- 3 نقاط لكل فوز بفارق أكثر من هدف.

وقد تم توزيع الباقي من مبلغ 477,5 مليون أورو على الفرق بحسب هذا المعيار وهو 256,5 مليون أورو، حيث تم توزيع المبلغ على الخمس السنوات القادمة بشكل متساوي، ثم يتم ترتيب الفرق العشرين بناء على السلم السابق، ثم حساب نصيب كل فرق من إجمالي النقاط المحصل عليها، وبناء على النسب المحصل عليها يتم توزيع المبلغ على الفرق.

2-2-4- تسيير المنشآت الرياضية:

يشكل الملعب الذي تجري عليه المباراة مكان الإنتاج الرئيسي بالنسبة لفريق كرة القدم، حيث يقوم اللاعبون فيه بأداء المباراة (المنتوج الرياضي)، وهو نفسه المكان الذي يقوم فيه هذا الفريق بعرض منتوجه.

وملعب كرة القدم فضلا عن كونه من وجهة نظر اقتصادية أو تسويقية مكان الإنتاج والإستهلاك ذاته، هو فضاء اجتماعي، يلتقي فيه نموذج مختصر أو مصغر من المجتمع (على الأقل في أوربا وأمريكا) ، مختلف الطبقات الإجتماعية سواء باختلاف أعمارها، مهنتها، وحتى جنسياتها...الخ، يلتقون وتتلقى الأحاسيس ومشاعر مختلفة، متضادة، تفاعل، نرفزة، فرحة، أهازيج، شعارات ممجدة، شعارات مضادة، لذلك فإن الملعب كرة القدم "فضاء متعدد الأبعاد".

وعلى إدارة الفريق- وتحديدا إدارة التسويق- أن تعني ذلك جيدا، وأن تعي كذلك أن الجموع الحاشدة (بالآلاف) تدفع تذكرة الدخول للحصول على خدمة جيدة، خدمة متعددة الألوان، متعة كروية، ترفيه، تسلية، قضاء وقت ممتع...الخ، وهذا يعني أنه على إدارة الفريق أن تحرص على تقديم المنتوج الرياضي قبيل، أثناء، وبعيد المباراة.

فتسهيل وصول الأشخاص أو ولوجهم للملعب من خلال تسهيل حصولهم على التذاكر، انسيابهم، ركن سيارتهم، حصولهم على مشروبات، مأكولات وغيرها، وكذا توجيههم داخل الملعب نحو مقاعدهم، بل وتوفير أجواء الراحة داخل الملعب ذاته، ثم تسهيل خروجهم من الملعب، و حتى إنشاء وإيجاد جو إضافي ومتواصل للمتعة والتسلية بعد انقضاء المباراة لا بد وأن تكون من الإهتمامات الأساسية لتلك الإدارة.

هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن الإستثمار في بناء ملعب أو حتى كرائه، واستخدامه مرة واحدة خلال 15 يوم ولمدة 09 أو 10 أشهر في السنة (باعتبار أن الفريق يلعب مرة داخل قواعده

ومرة خارجها) لا يجعل الإعتقاد بأن الفريق قد يسترجع قيمة الإستثمار أو جعله مفيدا، بل وربما حتى توفير تكلفة الصيانة قائما بشكل كبير، لذلك لابد على الفريق أن يفكر في استغلال هذا الإستثمار بأفضل شكل ممكن، وأن يفكر في تنمية موارد إضافية وجديدة من هذا الإستثمار.

ويشكل إسهام الفكر التسويقي في هذا المجال شيئا بالغا الأهمية لإدارة الفريق، حيث يمكن أن يحول هذا الفكر الملعب من مجرد هيكل إسمنتي مهمته الأساسية إحتضان المشجعين قبيل وأثناء المباراة وفقط وإعادة تشكيلة وجعله مركز ترفيه وتسلية.

2-2-4-1- الملعب: رؤية تسويقية:

بخلاف الإغريق والرومان الذين قاموا ببناء ملاعب أو مساحات كبرى لاحتضان التظاهرات أو الأحداث الرياضية، فإن القليل جدا من الحضارات من أقدم على بناء هياكل تشبه المساحات التي بناها الإغريق والرومان سواء من حيث المساحة أو الضخامة، ويعود الفضل الأكبر في بناء وانتشار ملاعب كرة القدم للإنجليز، ولا غرابة في ذلك ما دام أنهم من أسسوا لكرة القدم المعروفة حاليا.

وبتوالي تطور مسار كرة القدم وانتقالها إلى الإحتراف، تطورت ملاعب كرة القدم خصوصا من حيث الشكل والتصميم بحيث لم يعد ينظر إليها مجرد هياكل إسمنتية وفقط، بل مركز للترفيه والتسلية ينافس غيره من مراكز الترفيه والتسلية الأخرى (المسارح، قاعات السينما، حدائق التسلية...الخ).

والعنصر الحالي سوف يحاول تقديم نظرة جديدة لملعب كرة القدم (من زاوية تسويقية)، من خلال معالجة النقاط الأساسية التالية:

- تناول ملعب كرة القدم بحسب توصيات وشروط FIFA في المقام الأول.
- الإدارة التسويقية وتكوين رأس المال الزبائني.

- تجربة إعادة تشكيل الملعب كمركز متعدد الخدمات في دوري الدرجة الأولى بإيطاليا Série A خلال الموسم الكروي 2001- 2002.

2-2-4-1-1- ملعب كرة القدم: معايير FIFA:

تعد الدول المنضوية تحت المملكة المتحدة (UK) من الدول الأولى التي ساهمت وعرفت انتشار واسع لملاعب كرة القدم بداية من سنة 1890، ولعل ما ساعد في ذلك وبشكل كبير الإنتشار الواسع لملاعب الكريكت (Cricket) ، بحيث أصبح من السهل تحويل تلك الملاعب إلى ملاعب لممارسة كرة القدم.

ومنذ ذلك عرفت ملاعب كرة القدم أولى التحسينات والإضافات وأضحت معالم معمارية في مدى المملكة (Anfield, CelticPark,...) وهي ملاعب يفوق سنها القرن حاليا، وأصبحت المدرجات أقرب للملعب دون وجود حاجز أو سياج، ثم أضيفت الإنارة مع سنوات 50-60.

وتبقى النقلة النوعية في إطار المجهودات المبذولة لتحسين وتطوير ملاعب كرة القدم تلك التي شرع في تنفيذها عقب الأحداث الأليمة التي شهدتها ملاعب Bradford، Heysel،Hillsburgh والتي أدت لوفاة الكثير من الأشخاص عقب انهيار جزء المدرجات بسبب اكتظاظها، وغياب معاير وتدابير قانونية وتقنية في ملاعب كرة القدم.

وقد أعدت FIFA ومنذ ذلك الوقت قواعد وشروط من الواجب احترامها وإتباعها في مجال تصميم وإنشاء ملاعب كرة القدم، وهي شروط وقواعد تقنية لا يمكن تجاوزها من أجل الحصول على اعتماد لإقامة المباريات بها.

وبالرجوع إلى "دليل القواعد والشروط التقنية لملاعب كرة القدم "[1] المعد من قبل FIFA (الطبعة الرابعة لسنة 2007) نجد أن هذا الدليل قد تناول جميع النقاط المتعلقة بملعب كرة القدم، وهي:

1- القرارات السابقة لإنشاء الملعب: وفيها تم تناول النقاط الفرعية التالية:

✓ القرارات ذات الصبغة الإستراتيجية: الواجب التفكير فيها واتخاذها قبل الشروع في إنجاز الملعب (المكان الجغرافي، سعته، الغلاف المالي الممكن توفيره، تكاليف الصيانة، الوصول إليه).

✓ وضع الملعب: أو تحديد مكان الملعب ومحيطه، ذلك أن محيط الملعب يشهد حركة كبيرة قبيل وبعيد إجراء المباراة، وخصوصا بعيد إجراء المباراة حيث تحاول تلك الجموع مغادرة الملعب بشكل سريع.

✓ وجهة المستطيل الأخضر: بمعنى وجهة المستطيل الأخضر بالنسبة للشمس ولمختلف المؤثرات المناخية الأخرى، وتأثير ذلك على الأشخاص داخل الملعب أثناء المباراة وكذا بالنسبة لتأثير تلك العوامل على العشب الطبيعي.

✓ برنامج Green Coal: وهو برنامج تسعى من خلاله FIFA إلى إدماج وإدراج معايير المحافظة على البيئة في عملية تصميم وإنجاز ملاعب كرة القدم (المحافظة على الموارد المائية، الطاقوية،...الخ).

✓ الملائمة الإقتصادية للملعب: وهو معيار يجب أخذه بعين الإعتبار حتى لا يشكل أو يوجد الملعب مشاكل إضافية للسلطات المحلية (اختناق حركة المرور، هواجس أمنية،...الخ)، لذلك قبل إنشاء

---

[1] www.fifa.com/ football stadiums technical recommendations and requirements. Fr-8214- frdf. Com (25-06-2009) .

الملعب من الضروري استشارة السلطات العمومية في تحديد مدى ملائمة مكان الملعب ودورة في تفعيل الحركة الإقتصادية في الناحية.

✓ العلاقة مع السكان أو الجوار: بحيث وفي بعض المواقع (كإنجلترا مثلا) يمكن إنجاز الملعب داخل الأحياء السكانية، لذلك لا بد من التشاور أو التباحث مع هؤلاء حول مدى تأثير هذا الإنجاز على بعض نواحي حياتهم الإجتماعية (ضوضاء، حركة المرور، التهوية والإضاءة داخل المنازل،..الخ) وإقناعهم في مقابل ذلك بالمنافع التي قد يحصلون عليها خصوصا من الناحية التجارية.

✓ تعدد الاستعمالات: بحيث يمكن الأخذ بعين الإعتبار أنه بالإمكان استعمال الملعب لاستعمالات أخرى.

2- الأمن: تقر FIFA أن سلامة وأمن مرتادي الملعب يجب أن تكون فوق أي اعتبار في إنشاء الملعب لذلك فقد وضعت وتحت هذا العنوان:

- المتطلبات القاعدية في مجال الأمن داخل الملاعب.
- المتطلبات الخاصة في مجال الأمن داخل الملاعب.
- التعاون مع السلطات الأمنية المحلية.
- الوقاية من مختلف الحوادث.
- قاعة التحكم والمراقبة المركزية داخل الملاعب.
- نظام المراقبة عبر كاميرات الفيديو.
- قاعة الإسعافات الأولية للجمهور.

3- التوجيه والمواقف: بحيث يجب أن تصمم الملاعب بشكل يسمح بوصول حركة ومغادرة الآلاف من المشجعين والسيارات والحافلات في أحسن الظروف وفي ظرف زمني قصير، وهنا توصي FIFA بالمعايير التالية:

- الإشارات والإشعارات في تذاكر الدخول.
- دخول وخروج الجمهور.
- موقف عموم الجمهور.
- موقف الشخصيات.
- موقف الفرق، الحكام وعمال الملعب.
- دخول وموقف وسائل الإعلام.
- موقف الهيئات المنظمة والمساهمة (وتحديد عناصر الأمن والإسعاف)، وكذا الأشخاص ذوو الحركة المحدودة.

4- المستطيل الأخضر: يجذب المستطيل الأخضر اهتمام كل المتواجدين داخل الملعب وبشكل خاص منذ صافرة الإنطلاق، وقد وضعت FIFA في هذا الدليل مجموعة من المعايير والشروط تتعلق ب:

- أبعاد المستطيل الأخضر (عادة 105× 65 متر).
- نوعية المستطيل الأخضر.
- المستطيل الأخضر المغطى بالعشب الطبيعي.
- المستطيل الأخضر المغطى بالعشب الإصطناعي.
- مقاعد البدلاء.
- اللوحات الإشهارية حول المستطيل الأخضر.
- الولوج للمستطيل الأخضر.
- المشاهدون والمستطيل الأخضر.

5- اللاعبون والرسميون: وتحت هذا العنوان حاولت FIFA معالجة النقاط المتعلقة باللاعبين وبالرسميين المؤهلين والمفوضين لضمان إجراء المباراة، وفيها تتم تناول:

- الولوج لغرف تبديل الملابس.
- غرف تغيير الملابس، المراحيض وقاعات تقوية العضلات.
- الولوج للمستطيل الأخير انطلاقا من الفضاءات المخصصة للفرق.
- قاعات العلاج والإسعافات الأولية.
- فضاءات تسخين العضلات.
- قاعة محافظ المباراة.
- قاعة الإختبار على المنشطات.
- قاعة جامعي الكرات.

6- المشاهدون: الذين يشكلون إحدى العناصر الهامة الضامنة لنجاح المباراة، لذلك لا بد من الإهتمام البالغ بهم وضمان توفير شروط الراحة والأمان، والإستمتاع، لذلك صاغت FIFA:

- قواعد هامة لضمان الراحة والأمان للمشاهدين (المدرجات، المقاعد، قاعات العلاج، والإسعافات الأولوية،...الخ).
- الفضاءات الممكن تخصيصها لهم (مطاعم، محلات،...الخ).
- الإتصال مع الجمهور (مكبرات الصوت، اللوح الإلكتروني...الخ).
- المشاهدون بحركة محدودة وكيفية الإهتمام والتعامل معهم.
- الجداريات المخصصة للإشهار وتوجهيها نحو المشاهدين.
- التذاكر ووسائل مراقبة الدخول الإلكترونية.

7- الإستقبال: بمعنى مختلف الخدمات الممكن تقديمها في الملعب.

8- وسائل الإعلام: فملاعب كرة القدم بات من الضروري تصميمها وإنجازها بشكل يمكن من تغطية إعلامية جيدة:

- المدرجات المخصصة للإعلام.
- القاعات المخصصة للبث التلفزيوني.
- مركز الإعلام داخل الملعب.
- قاعة الندوات الصحفية.
- فضاءات الحوارات.
- فضاءات المصورين.
- مكتب الإعتماد للصحفيين.

9- الإضاءة والتغذية الكهربائية: وتعالج FIFA في هذا العنصر:

- التغذية الكهربائية للملعب.
- شروط ومتطلبات الترتيب للتغذية الكهربائية.
- خصوصيات وتكنولوجيا الإضاءة.
- الأثر على البيئة.
- تشغيل الإنارة.
- قاموس الإضاءة.

10-الإتصال و الفضاءات الإضافية: بالنظر إلى التطورات التكنولوجية السريعة والمتوالية، فإنه على مصممي الملاعب أخذ التدابير والإحتياطات التي تسمح للملعب احتضان واعتماد تلك التغيرات أو التطورات.

2-2-4-1-2- الإدارة التسويقية وتكوين رأس المال الزبائني:

إنجاز ملعب كرة القدم وبالأخذ بعين الإعتبار الشروط والمتطلبات والتوصيات التقنية التي تقرها FIFA -والتي هي في حقيقة الأمر متطلبات وشروط للملاعب الموجهة لاحتضان المنافسات الكروية ذات الصبغة الدولية أو الجهوية- قد يضمن جزئيا لإدارة الفريق تحقيق مداخيل مهمة من خلال ضمان توافد الجمهور بشكل دائم للملعب، وتحقيق نسبة امتلاء سنوية (Taux de Remplissage) عالية (فوق 80%).

ذلك أن جهود هذه الإدارة في حسن استغلال الملعب وابتكار منتجات جديدة تزيد من مداخيل الفريق من حصيلة مبيعات التذاكر، وخارج حصيلة مبيعات التذاكر أو ما يطلق عليها مبيعات يوم المباراة.

لقد اقترح كلا من Irwin، Zwick، Sutton [1] مؤشرا لقياس النجاعة التسويقية للإدارة التسويقية للفرق المحترفة، والذي سمي مؤشر الفريق التسويقي TMI (Team Marketing Index)، والذي يضم أربعة مؤشرات جزئية:

- عدد المشاهدون.
- نسبة المشاهدون الذين يملكون بطاقات اشتراك.
- معدل تجديد الإشتراكات.
- معدل تجديد الرعاة والمعلنون لعقودهم.

(1) Irwin, RL, Zwick, D, Sutton, WA, Assessing organizational attributes contributing to marketing excellence in American professional sport franchices, European journal of marketing n° 3/4 vol 33, 1999, pp 314- 327.

لقد بحث الثلاثة في مدى وجود ترابط أو علاقة حول قياس النجاعة التسويقية ومجموعة من مؤشرات التسيير الرشيد من جهة، ونسبة الفوز المحققة من قبل فريق مشهور.

وقد سمحت عملية البحث بجعل النتيجة النهائية أن TMI مترابط ليس بشكل خاص مع عدد مرات الفوز المحققة، وإنما كذلك مدى قدرة إدارة التسويق داخل الفريق على تقديم خدمات استقبال وخدمات مكملة للمشاهدين.

بمعنى آخر فإن ما كان يسعى إلى التحقق منه كل Sutton ,Zwick, Irwin هو مدى وجود علاقة وترابط ما بين إيرادات الفريق المتأتية من بيع التذاكر وبين نوعية وجهود الإدارة التسويقية للفريق المحترف فضلا عن ترابط الموجود ما بين هذه الإيرادات وما بين النتائج الرياضية المحققة.

وقد وصلت أبحاث الكتاب الثلاثة إلى إثبات إلى أن هناك ترابطا وعلاقة ما بين إيرادات الفريق من التذاكر وما بين جهود الإدارة التسويقية في تقديم منتجات (وتحديدا خدمات) تتوافق وتتلاءم مع تطلعاتهم.

يمكن قياس جهود الإدارة التسويقية وتقييمها في هذا المجال بواسطة المؤشر المقترح TMI، بحيث إذ ارتفع هذا المؤشر مقارنة بفترة سابقة فإنه يمكن القول أن جهود الإدارة التسويقية قد ساهمت في ازدياد عدد المشاهدين وازدياد عدد هؤلاء الذين يقومون بإعادة الحصول على اشتراكات سنوية، وازدياد عدد الرعاة والممولين أو تجديد عقودهم هي مؤشرات تغذي الإنطباع بأن جهود هذه الإدارة تسيير في الطريق الصحيح.

وفي اعتقاد الباحث أنه يمكن استغلال هذه الجهود بشكل آخر بحيث أنه وبغض النظر على مؤشر TMI،فإن جهود الإدارة التسويقية في توفير خدمة تتوافق وتتلاءم وتطلعات ورغبات وحاجات من يؤمون الملعب لحضور مباريات الفريق سوف تشكل– وبالنظر إلى خصوصية العلاقة التي تربط المناصرين والمشجعين وحبهم وانتمائهم للفريق– نوعا من رأس المال.

فنجاح الفريق وتحقيقه لنتائج رياضية جيدة سوف يكون مساعدا لا محال للإدارة التسويقية في زيادة وتعظيم مداخيل الفريق، واجتذاب عدد كبير من المشجعين وزيادة مداخيل الرعاية والإشهار ومداخيل حقوق النقل التلفزيوني، غير أن ذلك لا يعفي هذه الإدارة من القيام بالجهود اللازمة نحو:

- المشجعين: وتكوين رأسمال زبائني.
- الرعاة: وتكوين رأسمال الرعاة.
- القنوات الإعلامية: وتكوين رأسمال إعلامي.

وهذه الرساميل مرتبطة فيما بينها، فوجود امتلاك أو تكوين قاعدة مشجعين بشكل دائم مع وجود نتائج رياضية، سوف يدفع القنوات الإعلامية إلى الحرص على التواجد وعلى متابعة عروض الفرق، وهو ما يشكل لها وجود قاعدة متابعة عالية ومضمونة، وهكذا يتشكل رأسمال الإعلامي.

وبتشكل رأس المال الإعلامي يتشكل رأس المال الرعاة، ذلك أن الحملات الإعلانية لهؤلاء وبفعل تشكل رأس المال الزبائني والإعلامي، سيسمح لهم بضمان نسب تعرض (Exposition) كبير لحملاتهم الإعلامية.

وعلى الإدارة التسويقية، وفي سبيل تشكيل رأس المال الزبائني أن تقوم بدراسة جيدة ومعمقة لمرتادي الملعب، وتقسيمه حسب معايير مختلفة (دراسة سوقية)، لتحصل بعد ذلك على تقسيمات مختلفة لمرتادي الملعب ومن ثم تصميم البرنامج التسويقي المناسب لكل تقسيم.

	حالي اختراق السوق (برامج ولاء، اشتراكات...)	تطوير السوق (التوسع لفئات جديدة، نساء، أطفال...)
المنتوج	**جديد** تطوير منتجات جديدة (قنوات تلفزيونية جديدة، توسيع التوزيع للمنتجات الحضرية) **حالي**	التنويع (تحويل الملعب إلى مركز ترفيه وتسلية) **جديد**

السوق

"شكل" رقم (20): البدائل المحتملة لتطوير رأس المال الزبائني.

Source: Posullivan, T, Play power– sports meets marketing European journal of marketing n° 3/4 vol, 1999, p 2490.

وتشير برنامج اختراق السوق إلى ضرورة تعزيز وتنمية الولاء لدى المستهلكين الحاليين أي من يرتادون الملعب لحبهم وتعلقهم الشديد بالفريق، وهم عادة ما يملكون أو من يحرصون على الحصول الدائم على الإشتراكات، هم من يشكلون النواة الرئيسية في مجموعة مرتادي الملعب و الإعتناء بهذه الفئة يمكن أن يتم بواسطة العديد من الوسائل:

- اقتراح الإنتماء إلى مجموعة أنصار والإستفادة من مزايا محددة (اشتراكات بأسعار مخفضة، أكل وشرب، نشرات خاصة بالفريق،...الخ).
- اعتماد التسويق المباشر (One to One).

وأما برنامج تطوير المنتوج فيقصد به العمل على إيجاد استخدامات جديدة أو تطوير منتجات جديدة كليا، كتصميم مجلة مخصصة تهتم بأخبار الفريق، قناة تلفزيونية خاصة بالفريق، موقع إنترنت، سلع مختلفة،..الخ.

وبخصوص برنامج تطوير السوق فهو يهدف إلى توسيع قاعدة المستهلكين، بمعنى اقتراح المنتجات الحالية نحو قطاعات سوقية جديدة، كتصميم منتجات موجهة خصيصا للأطفال والشباب لتعميق الولاء والإنتماء لديهم، حتى يصبحوا مستقبلا من أنصار الفريق.

ونتيجة لهذا البرنامج أصبحت العديد من الفرق تقوم بنقل منتجات نحو أسواق خارجية كلية، حتى تحصل على مشجعين من الخارج.

مثال:

- ✓ الرحلات الإعدادية السنوية التي تقوم به الفرق (Chelsea, Man Utd...) وتحديدا نحو الدول الآسيوية وأمريكا الشمالية (نظرا لارتفاع القدرة الشرائية بهذه الدول مقارنة بإفريقيا وأمريكيا الجنوبية).
- ✓ انتداب لاعبين من بعض الدول لكسب المتابعة للفريق (الكوري الجنوبيJS Park و Man Utd).
- ✓ فتح محلات لبيع المنتجات الحصرية بهذه الدول.

ويسعى برنامج التنويع إلى اقتراحات منتجات جديدة لمستهلكين جدد، وهذا البرنامج يشكل لب الحديث في العنصر الحالي، حيث يتم تنفيذ هذا البرنامج من خلال تسيير الملعب ونقله إلى مركز متعدد الأبعاد والخدمات إلى مركز ترفيه وتسلية، لذلك وبعد هذا يصبح من الأفضل استعمال مصطلح "منشآت رياضية" عوض ملعب، حتى لا يكون هناك خلط ما بين ملعب بوصفة مكان لإجراء وإقامة المباريات وفقط (نظرة رياضية بحية) وما بين ملعب بوصفة مركز ترفيه وتسلية (نظرة تسويقية).

وفي هذا البرنامج يتم استغلال المنشأة الرياضية بأفضل شكل ممكن، وحتى إدخال إضافات جديدة لتعظيم مداخيل الفريق، حيث يمكن:

- استغلال الملعب الرئيسي خارج المباريات الرسمية لإقامة الحفلات والتظاهرات الثقافية، أو الإقامة مباريات رياضية (كالروغبي مثلا).
- استغلال ملاعب التدرب، في تنفيذ برامج الولاء (Programme de fidélité) حيث يكون بالإمكان إقامة اتصال مباشر ما بين الجمهور واللاعبين.
- إنشاء قاعات للمؤتمرات والندوات (على غرار ما هو موجود في الفنادق...الخ).
- إنشاء قاعات لرياضات معينة (البولينغ، الجيدو، مسابح...الخ).
- إنشاء مطاعم فخمة.
- إنشاء محلات لبيع المنتجات الحصرية للفريق.
- إنشاء متحف لعرض تاريخ الفريق.

وغيرها كثير، وهكذا تتحول المنشأة الرياضية إلى منشآت حية تدب فيها الحياة طيلة أيام الأسبوع، وليس سوى يوم المباراة وفقط.

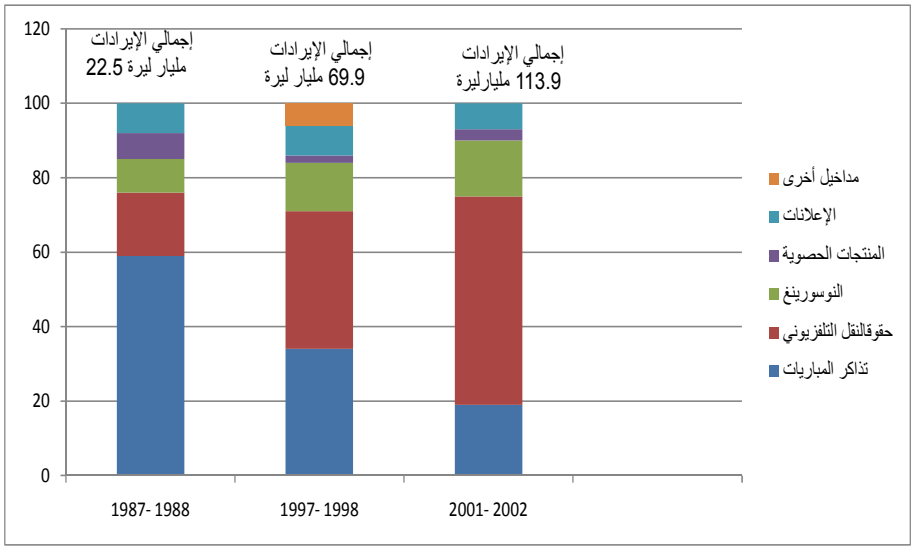
2-2-4-1-3- التجربة الإيطالية: الموسم الكروي 2001- 2002.[1]

شهدت مداخيل الفرق المشكلة لدوري الدرجة الأولى الإيطالية Série A ارتفاعا مهما وملحوظا خلال العشر سنوات الأخيرة، بحيث قفزت من 399 مليون أورو خلال الموسم الكروي (1993-1992) إلى 1078 مليون أورو خلال الموسم الكروي (2001- 2002)، و بدورها و في نفس الفترة شهدت تكاليف العمالة (للاعبين والمدرسين) ارتفاعا هي الأخرى بحيث قفزت من 258 مليون يورو في الموسم (1992- 1993) إلى 954 مليون أورو مع نهاية الموسم (2001- 2002) وهذه الأرقام تكشف حقيقة أن كتلة الأجور أصبحت تمثل 88% من رقم الأعمال المحقق.

---

[1] GUENZI, P, Marketing du sport et management des installations ; Marketing et football, Paris, Edi PUS, 2005, p 290- 306.

ومن زاوية توزيع المنتجات المساهمة في تحقيق رقم الأعمال وبإجراء مقارنة ما بين الموسم 1987- 1988 والموسم 2001- 2002، فإن النتيجة تكشف أن هناك تغيرات كبيرة، حدثت على تركيبة المنتجات المساهمة في مداخيل فرق Série A، بحيث انتقلت حقوق النقل التلفزيوني من 17% إلى 56% من رقم الأعمال، في الوقت الذي انخفضت فيه إيرادات يوم المباراة من 59% إلى 19%، والمثال أدناه يوضح ذلك.



"شكل" رقم (21): التغير في تركيبة المنتجات المساهمة في إيرادات فرق Série A.

Source : Guenzi, op cité, p 291.

وباستعراض الوضعية (هيكل المداخيل في دول أروبية أخرى) سوف نجد أن الأمر مختلف، حيث تشكل مداخيل الفريق من التذاكر والمداخيل المسماة "يوم المباراة" أهم المداخيل بعد حقوق النقل التلفزيوني، بل في بعض الأحيان تفوق حتى مداخيل البث التلفزيوني، حيث وفي الموسم الكروي 2001- 2002 بلغت مداخيل الفرق الإنجليزية من بيع التذاكر والمنتجات الحصرية 34% في الوقت الذي سجلت فيه حقوق النقل التلفزيوني نسبة 32% من المداخيل.

الأمر نفسه في البطولة الإسبانية حيث وخلال نفس الموسم شكلت مداخيل فرق La Liga من بيع التذاكر والمنتجات الحصرية 45% من إجمالي المداخيل، في الوقت الذي قاربت فيه مداخيل النقل التلفزيوني 38%.

وما تجدر الإشارة إليه ها هنا، هو أن هناك تشابه كبير في الوضعية ما بين البطولة الإيطالية والبطولة الفرنسية، حيث شكلت المداخيل المتأتية من حقوق النقل التلفزيوني المصدر الأهم (حوالي 56% من إجمالي المداخيل).

ويشير Guenzi إلى أن الوضعية تدعو فعلا إلى التفكير في طريقة تسيير الإدارة التسويقية بالفرق الإيطالية للمنشآت الرياضية، ذلك أن مداخيل النقل التلفزيوني مرتبطة بشعبية الفريق، وبمدى المتابعة الجماهيرية له (رأس المال الإعلامي)، و تحصل الفرق المشهورة على حصة الأسد منها (Roma, Juventus, Inter, AC Milan)، لذلك وجب التفكير في كيفية إحياء وإعادة الاعتبار لمداخيل الفريق من التذاكر والمداخيل المسماة "يوم المباراة" ومن جهة، ومن جهة زيادة نجاعة هذه الإدارة في تعظيم الاستفادة من المنشآت الرياضية التي تستغلها فرق Série A.

وتعظيم الإستفادة من هذه المنشآت يجب أن يمر في بداية الأمر على دراسة المستهلكين، وتقسيمهم إلى فئات باستخدام معايير محددة، ثم تحديد وتكوين برامج تسويقية للاهتمام بكل فئة على حدى، بشكل يجعل الفرق الإيطالية "شركات متعددة الخدمات".

وقد وضح Guenzi، الخطوات التي يجب القيام بها للوصول إلى تحقيق الهدف المنشود وهي:

- محاولة فهم مختلف الدوافع والأسباب التي تدفع المشجعين للقدوم إلى الملعب، وعدم الإكتفاء بمشاهدة المباريات عبر التلفاز، ما دامت منقولة عبر القنوات التلفزيونية.
- محاولة فهم الخدمات التي يرغب المشجعون أو مرتادو الملعب في الحصول عليها قبل، أثناء، بعيد المباراة.

- تشكيل وتوجيه قائمة استقصاء لمرتادي الملعب، بحيث يجب أن يكون الهدف الوصول إلى معرفة:
  - بيانات عامة عن المستقصى منه لإمكان تشكيل الفئات الاستهلاكية لاحقا.
  - تحديد خصائص العرض الذي يعتقد المرتاد أنها ضرورية.
  - تحديد خصائص العرض الذي يعتقد المرتاد أنها من الأفضل أن تضاف.
  - اقتراح مجموعة من تشكيلة خدمات وطلب المستقصى منه ترتيبها حسب الأولوية:
  - تشكيلة خدمات الترفيه (زيارة متحف الفريق، ألعاب للأطفال، قاعة سينما...الخ).
  - تشكيلة خدمات الإطعام.
  - تشكيلة الخدمات التجارية (محلات الفريق، محلات لعلامة شريكة لفريق...الخ).

وهناك تجدر الإشارة إلى إسهام نظرية تسويق الخدمات ومفهوم المنتوج الرياضي، حيث يمكن التذكير أن المنتوج الرياضي– وكما سبق ذكره– مكون من:

- المنتوج الرئيسي: المباراة.
- المنتجات الملحقة: (خدمة الاستقبال، التذاكر، التوقف...الخ).
- المنتجات المكملة: (المتحف، التسلية، الإطعام، التسوق...الخ).
- استقبال قوائم الاستقصاء ومعالجة البيانات: وفي هذه الدراسة قام Guenzi باستقصاء 300 شخص قدموا لمشاهدة مباراة Juventus في مباراتين مختلفين داخل ملعب Stadio Delle Alpi خلال الموسم 2001– 2002.
- نتائج البحث: تشكل استخراج نتائج البحث، المرحلة الأخيرة حيث يتم تشكيل صورة عما هو موجود ومن ثم يصير بالإمكان اتخاذ القرارات المناسبة، وفي الدراسة التي قام بها Guenzi كانت نتائج الدراسة التي قام بها الآتي:

"جدول" رقم (57): البيانات والتقسيمات السوسيوديمغرافية للعينة المستقصاة (دراسة Guenzi على 300 من مرتادي ملعب Stadio Delle Alpi خلال الموسم الكروي 2001– 2002.)

	الفئة الأولى	الفئة الثانية	الفئة الثالثة	الفئة الرابعة
المساهمة الإجمالية	%49	%15	%13	%23
الجنس				
⬅ ذكر	%67,6	%82,6	%73,7	%64,7
⬅ أنثى	%32,4	%17,4	%26,3	%35,3
العمر				
- أقل من 18 سنة.	%8,1	%8,7	%5,3	%2,9
- 18– 25 سنة.	%18,9	%39,1	%36,8	%17,6
- 26– 35 سنة.	%33,8	%26,1	%21,1	%26,5
- 36– 45 سنة.	%18,9	%4,3	%10,5	%26,5
- 46– 60 سنة.	%13,5	%13	%21,1	%20,6
- فوق 60 سنة.	%6,8	%8,7	%5,3	%5,9
الوضعية الاجتماعية				
- أعزب.	%14,9	%8,7	%21,1	%11,8
- يعيش عند العائلة.	%31,9	%52,2	%47,4	%20,6
- زوج بدون أطفال.	%16,2	%4,3	%0	%11,8
- زوج بأطفال قصر.	%23	%30,4	%10,5	%23,5

- زوج بأحفاد.	%12,2		%4,3		%21,1		%32,4	
- أخرى	%2,7		%0		%0		%0	
البعد عن الملعب								
- أقل من 30 دقيقة.	%23,0		%0		%26,3		%16,0	
← ما بين 30 و 60 دقيقة.	%32,4		%21,7		%36,8		%33,3	
← ما بين 1 و2 ساعة.	%17,6		%39,1		%15,8		%24,7	
← ما فوق 02 ساعة.	%27,0		%39,1		%21,1		%26,0	
مشتركون	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
	47,3 %	52,7 %	43,5 %	56,5 %	73,7 %	26,3 %	32,4 %	67,6 %
غير مشتركون يحضرون	5,46 مقابلة		4,69 مقابلة		3,80 مقابلة		5,13 مقابلة	

Source : Guenzi, op cité, p 381.

وقد أطلق على Guenzi على كل فئة التقسيمات التالية:

✓ الفئة 1: المستهلكون الرياضيون: وهي الفرق التي شكلت 49% هي تسلمهم الإستقصاء، يتشكلون أساسا من:

- ← العنصر الذكوري.
- ← تتراوح أعمارهم ما بين 18 و 60 سنة.
- ← مازالوا عزاب أو يملكون أسرة بدون أطفال.
- ← لا يبعدون كثيرا من الملعب.

وقد وصلت الدراسة في مرحلة لاحقة إلى أنهم يفضلون على الترتيب (فضلا عن مشاهدة المباراة):

- خدمات الترفيه (56,66%).
- الخدمات الإشهارية (37,20%).
- خدمات الإطعام (6,14%).

✓ الفئة 2 Les excursionnistes (النزهاء/ السواح): ويفضلون على الترتيب.

- خدمات الترقية(65,28%).
- الخدمات التجارية (28,29%).
- الإطعام (6,03%).

وهم يتشكلون أساسا من 15% منهم شملمهم الإستقصاء، يتميزون خصوصا بكونهم يقطنون بعيدا عن الملعب.

✓ الفئة 3 les fidèles affamés (الأوفياء المتعطشون): يمثلون 13% من شملهم الإستقصاء، يتميزون بخاصية أساسية وهي أنهم يقطنون في مسافة ليست بعيدة عن الملعب يفضلون على الترتيب:

- خدمات الترقية (65,06%).
- خدمات الإطعام (18,88%).
- الخدمات التجارية (16,06%).

✓ الفئة 4 la famille ludique (العائلة المرحة): الباحثون عن الرفاهية يمثلون 23% من مجتمع الدراسة، يفضلون بشكل أساسي خدمات الترفيه (85,71%) وتتكون بشكل أساسي من الأسر بأطفال قصر.

خلاصة الدراسة: خلصت الدراسة إلى ضرورة التأكيد على أن تهتم إدارة التسويق بالفرق الإيطالية بتعظيم إيرادات الفريق من وراء حسن تسيير المنشآت الرياضية التي تديرها هذه الفرق بجانب اهتمامها بتعظيم الإيرادات من حقوق النقل التلفزيوني أو السبونسورينغ.

وقد حاول الباحث اقتراح منهجية للوصول إلى ذلك عبر الإنطلاق من تصميم مرتادي هذه المنشآت إلى فئات متجانسة ومن ثم تصميم برنامج تسويقي لكل فئة على حدى يتضمن اقتراح خدمات ملحقة ومكملة فضلا عن الخدمة الرئيسية.

2-2-4-2- مشروع OL Land أو عالم Olympique Lyon :

الباحث وهو بصدد إعداد وتحضير عنصر "تسيير المنشآت الرياضية" كإحدى المواضيع والملفات التي يجب على إدارة التسويق بالفرق المحترفة الإهتمام بها لتعظيم إيرادات الفريق، حدث وأن شاهد إحدى النقاشات التي تم عرضها على قناة الفريق OL TV (على القمر الإصطناعي Hotbird) والتي تم فيها استضافة السيد JM Aulas والتي استعرض فيها المشروع الذي تنوي فيه إدارة الفريق إنشاء عالم OL "OL LAND" على شاكلة عالم Disney، المشروع يهدف إلى نقل الفريق من ملعبه الحالي Garland نحو OL LAND بعد إنشائه وما سيترتب عن ذلك من زيادة في مداخيل الفريق[1].

بعد الإستماع إلى السيد Aulas قام الباحث في اليوم الموالي بإرسال رسالة إلكترونية (e-mail) إلى إدارة الفريق للإستفسار عن المشروع، وبالفعل جاءته بعد أيام قلائل رسالة إلكترونية من المكلف بالإعلام على مستوى الفريق، وفيها ملف يحمل تفاصيل المشروع.

(1) Auditeurs, Projet OL Land, Lyon, dossier de presse, 24 Septembre, 2007.

2-2-4-2-1- تقديم للمشروع:

" منذ سنة 1987 السنة التي قبلت فيها قيادة الفريق، حاولت جاهداً تطوير الفريق مع احترام التوازن بين الفعالية الإقتصادية والنتائج الرياضية.

و اليوم يجب أن ننظر ونعمل للمستقبل، ومستقبلنا مرتبط بالحصول على ملعب عصري وكبير مزود بآخر الإبتكارات التكنولوجية، حتى يصير بالإمكان تقديم عرض يلبي ويليق بمكانة وحياة ساكني المدينة وزوارها، بل وأكثر من ذلك يجب أن لا نجعل هذا الإنجاز بعيداً عن المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة للمدينة، علينا أن نجعله ملعباً عصرياً وبيئياً، هذا الملعب الكبير يجب أن يصبح رمزاً ومعلماً معمارياً في سبيل كل ساكني المدينة وزوارها" [1]

كان هذا تصريحاً في افتتاحية تقديم مشروع OL Land من خلال ملف صحفي قدّمته إدارة الاتصال لـ OL Groupe، وقد حمّل هذا الملفّ العديد من الأرقام والتوقعات لهذا المشروع، هذا المشروع وكما ورد على لسان الرئيس Aulas يعكس نظرة تسويقية إستراتيجية لإدارة الفريق، من خلال دعم المداخيل والتّحوّل من ملعب Gerland إلى الملعب الجديد وهو الملعب الذي سيصبح فضاءاً جغرافياً متعدّد الأبعاد.

في نظر الكثير فريق OL وبعد حصوله على لقب الدوري الفرنسي السادس على التوالي بعد نهاية موسم 2007 من أكبر الفرق الكروية في أوروبا، بل ومؤسسة اقتصادية كبيرة في الميدان الرياضي الفرنسي والأوروبي.

---

[1] Aulas, JM, Déclaration dans Projet OL LAND: Dossier de présentation, Lyon, France, Novembre, 2007, P 03.

ومنذ 1950 سنة التأسيس والفريق يحاول جاهداً أن يجد لنفسه مكاناً بين كبار القوم في الدوري الفرنسي، وظل الحال على ما هو عليه حتى سنة 1987، السنة التي شهدت تولي Jean Michel Aulas لمقاليد الإدارة في الفريق، حيث قام وبمرور الوقت بإدراج العديد من الأنشطة داخل الفريق والتّحوّل به تدريجياً إلى مؤسسة اقتصادية ناشطة في ميدان الرياضة، الترفيه والتّسلية.

وتشير الأرقام إلى أنّ الفريق قد حقق رقم أعمال قدّر سنة 2007: 214,1 مليون أورو، ونتيجة استغلال صافية بـ 18 مليون أورو، ويشغل الفريق حالياً 230 شخصاً بشكل دائم يضاف إليهم 1.000 شخص ليلة المباراة في ملعب Gerland.

و كان هيكل رقم الأعمال بعد نهاية الموسم 2007-2008 كالآتي:

1- مداخيل التذاكر = 10 %

2- رعاية و إشهار = 8 %

3- حقوق النقل التلفزيوني = 33 %

4- المنتجات الحصرية = 15 %

5- حقوق بيع اللاعبين = 34 %

وبالنظر إلى المعطيات الأولية التالية:

✓ تحتل الرياضة مكانة هامة في المجتمع الفرنسي حيث 83 % ممن تتراوح أعمارهم ما بين 15 و 75 يمارسون الرياضة.

✓ وزن القطاع السياحي في الإقتصاد الفرنسي حيث تمثل فرنسا الوجهة السياحية الأولى في العالم (78 مليون سائح سنة 2006، 10 ملايين لمدينة ليون).

✓ الهرم السكاني لمدينة ليون، حيث يمثل الشباب الفئة الغالبة بالمدينة.

فإنه قد تقرر الشروع في بناء مدينة جديدة تضم الأنشطة الرئيسية للفريق:

✓ الرياضة.

✓ التسلية والترفيه.

1- اختيار الموقع: قبل التفكير في إنشاء المدينة –الملعب الجديد- بداية من سنة 2005، تم وضع المعايير والشروط الأساسية التالية لاختيار الموقع:

✓ المساحة: يجب أن يحتوي الموقع المختار على المساحة الكافية لتنفيذ وتحقيق كافة مكونات المشروع، فلا مجال للتنازل عن مكون من المكونات.

✓ القرب من التجمعات السكانية الكبرى: يجب أن يكون الموقع المختار قريباً من التجمعات السكانية الكبرى ومن وسط المدينة، حتى يصير من السهل الوصول إليه.

✓ وسائل وصول متجانسة ومتاحة: محققة ومبرمجة (طرق، وسائل نقل عامة).

✓ الأخذ بعين الإعتبار التنمية المستدامة: حيث يجب الإلتزام بالمعايير البيئية في تشييد المشروع.

✓ احترام القوانين والتشريعات السائدة: حيث يجب احترام الإلتزامات القانونية في مجال البناء، تهيئة العمران وقوانين FIFA .

✓ التكلفة: حيث يجب أن يحقق الموقع المختار الفعالية الإقتصادية، أي أن يسمح بتحقيق العوائد المرجوة.

وبعد عملية البحث تمّ اختيار موقع Montout.

2- مختلف مكونات المشروع: تبلغ مساحة الموقع المختار 51,5 هكتار تتوزع على:

✓ الملعب الجديد: ملعب يتّسع لـ 60.000 مشاهد (في مقابل 40.500 للملعب الحالي)، ويتحصّل على 06 هكتارات من المساحة الإجمالية، بالإضافة إلى موقف بطابقين وبغطاء علوي للفتح والغلق آلياً.

✓ المرافق الملحقة للملعب: وتتكون من:

- مركز التدريب: ويضمّ 05 ملاعب تدريب، قاعة لتقوية العضلات، مسبح، مبنى للطاقم الفني والطبي، موقف لسيارات اللاّعبين والطاقمين الطبي والفني.
- مكاتب إدارة الفريق: والمجموعة OL Groupe.
- محلاّت الفريق: OL Store.
- متحف.
- مباني لاستقبال الزوار: (ترفيه، مأكولات،...).

✓ مرافق الترفيه والتسلية:

- فندقان بسعة 150 سرير لكل واحد.
- مركز ترفيه، بفضاءات لعب للأطفال، مطاعم، قاعة Bowling،...الخ.
- مكاتب ومحال تجارية للخواص.

"جدول" رقم (58): توزيع مساحة مشروع OL Land:

المكان	المساحة
– الملعب الرئيسي وملحقاته (بما في ذلك مركز التدريب 09 هكتار)	22 هكتار
– مواقف خارجية	09 هكتار
– مركز ترفيه ومكاتب	02 هكتار
– فنادق	4,5 هكتار
– مرافق تسلية وترفيه	14 هكتار

المـجموع	**51,5 هكتار**

Source: OL Groupe, Op cité, P10.

وقد عهد إلى كل من:

- ✓ شركة Buffi & Associés مكلفة بالإنجاز
- ✓ شركة HOK Sport Architecture مسؤولة عن التصميم الهندسي والمتابعة التقنية.

فيما حدّد الموسم 2010 / 2011 موعداً لبداية الاستغلال في الموقع، مع بلوغ كلفة المشروع قدرت ما بين 350 و 400 مليون أورو مصدرها:

- ✓ الأموال الخاصة للمجمع.
- ✓ الأموال المحصّلة عليها جراء فتح جزء من رأسمال الفريق ودخوله البورصة.
- ✓ القروض المحصّل عليها.
- ✓ بيع اسم الملعب لجهة ثانية (Le naming).

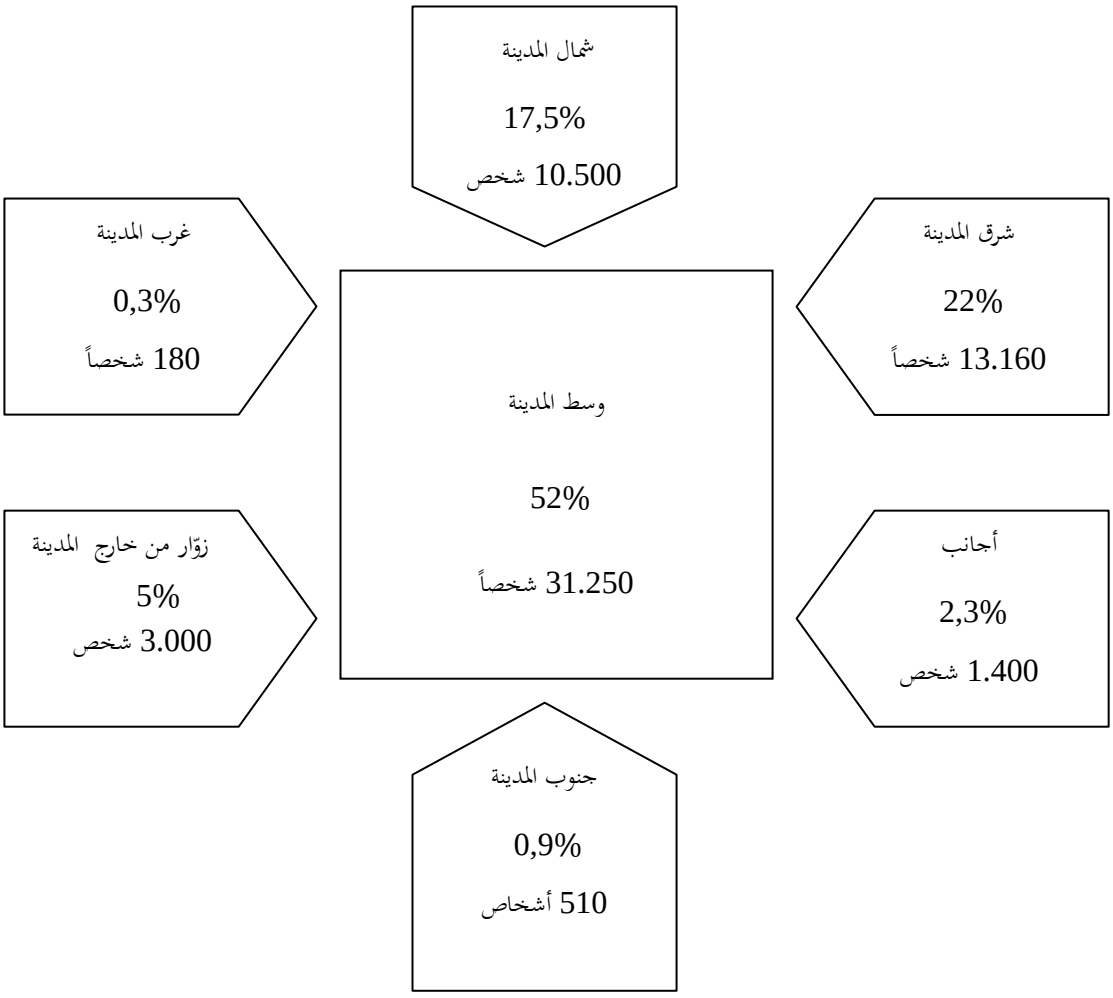
2-2-4-2-2- الوصول إلى الموقع:

من القضايا الهامة التي حظيت بعناية خاصة من قبل إدارة الشروع "الوصول إلى الموقع" بمعنى الكيفية التي يمكن بواسطتها الوصول إلى الملعب وحضور المباراة، وبأي وسيلة يتم ذلك ؟

لذلك قامت الإدارة وبالتعاون مع السلطات المحلية وباستشارة المؤسسة المتخصصة في النقل TRANSITEL بتشكيل فوج عمل مشترك، انطلاقاً من تصور سيناريو يقضي بوصول الـ 60.000 متفرج لحضور مباراة يوم السبت على الساعة 20:45.

وتمّ الإنطلاق من تشخيص للوضعية الحالية حيث لوحظ أنّ:

- ✓ 3.000 متفرج يناصرون الفريق الخصم، يأتون بواسطة السيارات والحافلات.
- ✓ 57.000 الباقون، يناصرون الفريق المحلّي يأتون إلى الملعب عن طريق:
  - ➥ السيارات الخاصة بمعدّل يقارب 82 % أي 46.300 شخص.
  - ➥ وسائل النقل العامة بمعدّل يقارب 15 % حوالي 9.000 شخص.
  - ➥ الوسائل الخفيفة (على الأرجل أو بواسطة الدراجات) حوالي 3 % أي 1.700 شخص.



"شكل" رقم (22): توزيع مرتادي الملعب الجديد (من بين 60.000 شخص)

Source: OL Groupe, Op cité, P 17.

وبعد الفراغ من تشخيص للوضعية الحالية، تقرر الآتي:

1-تخصيص مواقف لأصحاب السيارات والمركبات الميكانيكية بقدرة استيعابية إجمالية لـ 17.000 سيارة، 7.000 منها بمحاذاة الملعب، والـ 10.000 الباقية سيتم توزيعها على المناطق القريبة من الملعب لتفادي التوقف العشوائي الأمر الّذي قد يؤدي إلى عرقلة حركة السير في المدينة خصوصاً أثناء المباريات.

2-لمرتادي وسائل النقل العمومية (حوالي 9.000 شخص) تمّ الإتّفاق مع SYRTAL (Syndicat des transports en commun de Lyon) على تخصيص:

✓ خط الترامواي T3 يوم المباراة، مع تكثيف حركة المرور في هذا الخط، لضمان مرور الترامواي كل 1,5 أو 02 دقيقة ما بين الساعة 18 و 20 يوم المباراة مقابل 7,5 دقيقة حالياً.

✓ مواقف رابطة (Parking relais) في 03 مواضع محدّدة شرق المدينة، مع تكثيف حركة السير يوم المباراة.

3-تخصيص مواقف خاصة وممرات خاصة لأصحاب الدراجات الهوائية.

2-2-4-2-3- المشروع بالأرقام:

✓ ملعب 05 نجوم بحسب معايير UEFA.

✓ السعة: 60.000 شخص.

✓ الملعب: 105 م × 68 م.

✓ أماكن Business Seat: 6.000 مقعد.

✓ أماكن الزوار: 3.000 مقعد

✓ مقاعد ومدرجات بعيدة 15 م على الأكثر مقاربة بـ 25 م حالياً.

✓ 300 مقعد مخصص لذوي الإحتياجات الخاصة.

✓ شاشتان عملاقان بأبعاد 12 م × 06 م.

✓ أجهزة دخول وخروج وكاميرات مراقبة عصرية.

2-2-5- مداخيل أخرى:

باعتماد الفكر التسويقي في أندية كرة القدم المحترفة يصبح البحث عن تعظيم الموارد والمداخيل لمواجهة النفقات وتحقيق الأرباح أمرا حيويا وضروريا، وعملية البحث عن تعظيم الموارد تدفع إدارة التسويق بالفرق إلى ابتكار منتجات جديدة تقدم للمحيط الخارجي للفريق.

وبالعودة إلى العنصر السابق فإن تسيير المنشآت الرياضية كفيل بتحقيق موارد إضافية هامة من خلال تقديم منتجات مكملة أو ملحقة بالمنتوج الرئيسي، وفي حقيقة الأمر فإن هناك منتجات أخرى بإمكان إدارة التسويق اقتراحها تختلف باختلاف الفئة المستهدفة، قد تكون موجهة للفئة المستهلكة مباشرة من خلال تقديم منتجات موجهة مباشرة لها (المستهلك النهائي) أو قد تقترح منتجاتها لفئة لا تستهلك منتجاتها مباشرة (مستهلك وسيط) وإنما تسهل وتساعد منظمات أعمال أخرى على الوصول إلى فئات استهلاكية عبر ما توفره من مزايا.

والحديث هنا يتعلق أساسا ب:

- تسويق المنتجات الحصرية للفريق الموجهة أساسا للمستهلكين النهائيين.
- الرعاية Sponsoring الموجهة للمستهلكين الوسطيين.

2-2-5-1- تسويق المنتجات الحصرية:

بداية وجبت الإشارة إلى أن تسويق المنتجات الحصرية في فريق كرة قدم محترف أو حتى فريق محترف في رياضة أخرى يختلف عن تسويق المنتجات إذا ما تعلق الأمر ببطولة أو بحدث رياضي ما.

ففي حالة إذا ما تعلق الأمر بحدث رياضي ما، فإن الهيئة المشرفة على تنظيم الحدث عادة ما تبرم عقود مع وكالات متخصصة تتيح لها استغلال علامة الحدث (كأس العالم، كأس الأندية البطلة...الخ) مقابل الحصول على عوائد معينة.

وأهم ما يميز تسويق هذه المنتجات الحصرية هو المدة الزمنية التي تمتد عليها الجهود التسويقية بحيث تنتهي بانتهاء الحدث، على عكس تسويق المنتجات الحصرية للفريق.

مثال: في مونديال فرنسا 1998، عهدت ISL[*] ل Sony Signature التابعة لمجمع Sony تسيير وتسويق جميع عقود واتفاقيات المنتجات الحصرية المتعلقة بكأس العالم 1998 مقابل مبلغ مالي معين.

وارتباطا بموضوع الدراسة فإن الباحث سيقتصر على معالجة تسويق المنتجات الحصرية في حالة فريق كرة قدم محترف، دون تسويق المنتجات الحصرية المرتبطة بحدث أو تظاهرة رياضية معينة.

2-2-5-1-1- تعريف تسويق المنتجات الحصرية :

تسويق المنتجات الحصرية "هو مجموعة من التقنيات التي تهدف إلى تسهيل انسياب المنتجات نحو السوق من خلال تسهيل عرض هذا المنتوج وتقريبه أكثر نحو المستهلك"[1].

---

[*] ISL : International Sport Leisure, l'agence Marketing de la FIFA.

[1] – Mosea, P, Initiation au Marketing, Edi d'organisations, 2000, p 21- 29.
– Mouton, D, Pratique du Marketing, Paris, Dunod, 2004, p 13- 42.

ويعتمد تسويق المنتجات الحصرية على تسهيل هذا الإنسياب بالتركيز على صورة أو علامة المنتوج أو على المنتج (Producteur)، بشكل يدفع رقم الأعمال نحو الصعود بشكل سريع وظرفي نحو الأعلى.

ويسمح تسويق المنتجات الحصرية بالتطبيق العملي والميداني للفكر التسويقي في مكان التوزيع، وهو في الأصل مفهوم مرتبط بالتوزيع أكثر من ارتباطه بباقي عناصر المزيج التسويقي، وقد ولد هذا المصطلح أو لنقل هذه التقنية مع ولادة "الخدمة الحرة" "Libre Service" حتى توجهت العديد من مراكز التسوق بشكل خاص إلى منح حرية أكبر للمستهلك في اقتناء منتجات دون وجود بائعين لإعانتهم، على أن تتوفر 05 شروط أساسية يسميها Keppner قاعدة الباءات الخمسة (5 B) وهي:

< Bon assortiment(تنوع جيد)

< Bonne implantation (structure physique) (تموضع جيد)

< Bonne quantité (stock) (مخزون ملائم)

< Bon moment (saisonnalité) (توقيت جيد)

< Bonne information terrain. (إعلام جيد)

و تسويق المنتجات الحصرية يسمح ويسهل للمستهلك بالحصول على ما يرغب الحصول عليه دون تأثير مباشر من البائع وفي حدود ميزانيته ووسائله اللوجيستية، وأهم ما يجب التركيز عليه هو نقطة البيع بحيث يجب أن يسهل المصمم تنقل المتسوق وحركته، وأن تعرض المنتجات بشكل يسهل عليه كذلك سرعة التقاط المعلومات عنها، كما يجب أن يتم تجميع المنتجات المشابهة في رفوف أو تقسيمات متجانسة في شكل عناوين يسهل الوصول إليها أو العثور عليها.

لذلك من الضروري بمكان تهيئة مكان العرض بشكل يجعل من السهل على المستهلك الحصول على مكان تواجد المنتجات وعن المعلومات الكافية عنها، ولعل تسمية الإشهار في مكان البيع من الأمور الضرورية في هذا المجال، بتوفير الكتيبات، البطاقات التقنية، الملصقات، أشرطة التلفزة.

و بالإنتقال إلى الحديث عن تسويق المنتجات الحصرية في فرق كرة القدم المحترفة، فإنه لا يجب أن يقتصر فقط على محاولة رفع رقم الأعمال وحسب بل يجب على الفريق أن يسعى إلى رقم مستوى شهرته واسمه، حتى تزداد قاعدة متابعته الجماهيرية، وهذه المقولة يؤكدها Treedmarالمسؤول السابق عن تسويق المنتجات الحصرية في فريق Manchester UTD عندما صرح أن "الوصول للنجاح التجاري يفرض على الفريق أن ينجح أولا في فرض اسمه كعلامة تجارية" (1)

و تسويق المنتجات الحصرية في حالة فريق كرة قدم محترف من الممكن أن يتم بواسطة الفريق ذاته وبوسائله الخاصة، كما يمكن أن يعهد بذلك لطرف ثاني مقابل عائد أدنى مضمون زائد عائد متغير (عادة بما يكون بين 10 و 15%) على رقم الأعمال المحقق.

2-2-5-1-2- تجارب ميدانية عن تسويق المنتجات الحصرية في فرق كرة القدم المحترفة:

بعد أن الفراغ من تناول مفهوم تسويق المنتجات الحصرية في العنصر السابق ولو بشكل سريع، سيحاول الباحث ها هنا أن يستعرض بعد التجارب والأمثلة الميدانية عن تسويق المنتجات في بعض فرق كرة القدم المحترفة.

1- تجربة Olympique de Marseille : "في فرنسا وبرغم أن معدل امتلاء الملاعب قد ازداد بنحو 50% ما بين سنتي 1995 و 2005 حيث انتقل من 14.211 شخص إلى 21.294 سنة

(1) Tribou & Augé, op cité, p 200.

2005، إلا أن مساهمة عائدات تسويق المنتجات الحصرية في عائدات فرق الدرجة الأولى الزمنية لازالت متواضعة.[1]

ويعد فريق OM من بين أعرق الأندية الفرنسية وأكثرها شعبية في فرنسا حيث يضم 40.000 مشترك سنويا.

"جدول" رقم (59): تركيبة بعض المنتجات الحصرية لفريق Olympique de Marseille

الوكيل الحصري: OM Exploitation SA رقم الأعمال سنة 2000: 9,15 مليون أورو منها 2,3 مليون أورو أرباح.
المنتجات: 900 منتوج (سلع/ خدمات): أقمصة، قبعات، أعلام، أطقم كاملة من الملابس الرياضية (رجال ونساء)، مواد غذائية، ملصقات، ساعات، ألعاب فيديو، مجلات،...الخ.
التوزيع: – محلات مملوكات بالكامل للفريق (30% من رقم الأعمال المحقق). ➥ 08 محلات مؤجرة في كامل تراب المقاطعة (20% من رقم الأعمال المحقق). ➥ بعض المنتجات موزعة على 350 مركز تسوق ومراكز بيع الأدوات والتجهيزات الرياضية (05% من رقم الأعمال المحقق). ➥ البيع بالمراسلة (25% من رقم الأعمال المحقق). ➥ الإتصال التسويقي: يتم عبر قناة وموقع الفريق.
المستهلكون: – ¾ ليسوا من سكان المقاطعة.

(1) Tribou & Augé, op cité, p 202.

- **أربعة فئات:**

- المناصرون: يشترون بشكل كبير المنتجات (أقمصة، قبعات...).
- المتعاطفون: يشترون بشكل أساسي الهدايا التذكارية.
- الأطفال والقصر: المنتجات وألعاب الفيديو.
- الإناث: منسوجات أقل ارتباطا بالرياضة ولكنها شعار الفريق.

Source : Sponsoring &Mécénat 21/10/1999, le point 13/10/2000, CB News,(10/07/00).

2- تجربة Manchester United:

بشكل عام فإن الفرق الإنجليزية تحصل على مداخيل أكبر من نظريتها في فرنسا، إيطاليا، وإسبانيا، (الجدول أدناه).

"جدول" رقم (60): الهيكل الأساسي لمداخيل للفرق في أهم البطولة الأوروبية.

	فرنسا	إنجلترا	إيطاليا	ألمانيا	إسبانيا
متوسط رقم الأعمال المحقق خلال الموسم 99/98 (مليون أورو) ومتوسط معدل رقم الأعمال (خلال 04 سنوات الأخيرة)	21,8 (+13%)	51 (+25%)	39 (+17%)	33 (/)	33 (+25%)
حقوق النقل التلفزيوني (مليون أورو)	245,4	899	457,3	306,8	300,4
عدد الفرق المدرجة في البورصة	0	19	2	1	0
عدد الفرق التي تمتلك ملعبا	1 (Auxerre)	20	0	/	12

Source : Deloitte & Tonclu, Communiqué de presse, 11/2001

ولعل من أهم العوامل والأسباب المفسرة لذلك، هو أن المشجعين (المستهلكين) الإنجليز على استعداد لدفع ما يلزم للحضور ومشاهدة ومناصرة فريقهم، وهذا يعود بالأساس لحبهم وشغفهم الكبير بأنديتهم وبكرة القدم بشكل عام، هذا من جهة ومن جهة ثانية فإن حضور العنصر النسوي بشكل كبير في الملاعب الإنجليزية يساعد هذه الفرق على تحصيل مداخيل إضافية من تسويق المنتجات الحصرية باعتبار إضافة شريحة استهلاكية إضافية.

وهنا نذكر بتجربة الفريق الإنجليزي الشهير Manchester United حيث حقق في سنة 2000 ما مقداره 50 مليون أورو مداخيل تسويق المنتجات الحصرية وهو ما يعادل 30% من رقم الأعمال المحقق وضعف رقم الأعمال للموسم 95/94 مثلا.

والمنتجات الحصرية التي كانت وراء ذلك كثيرة.

- الألبسة والمنتجات التي تحمل شعار الفريق بشكل عام.
- بعض التجهيزات الإلكترونية الصغيرة التي تحمل شعار النادي MP3...الخ.
- بعض الخدمات المالية كبطاقة MU Master Card.

والكثير من هذه المنتجات (سلع، وخدمات) والتي تحمل شعار الفريق وقد تم الإستعانة:

- بقناة الفريق Manchester TV .
- موقع الفريق.
- الرحلات الإعدادية التي تسبق بداية الموسم الكروي وخصوصا آسيا للترويج والإشهار للمنتجات.

كما تمت الإستعانة بقنوات توزيع لفرق أخرى وحتى في رياضيات أخرى غير كرة القدم، حيث أبرم الفريق اتفاقية مع الفريق الأمريكي YANKEES لكرة المضرب (Base ball)، لتبادل تسويق المنتجات الحصرية للفريقين عبر قنوات التوزيع التي يمتلكها كل واحد وبالتالي ضمان تواجد وتسويق هذه المنتجات في مناطق جغرافية مختلفة.

وفي الواقع فإن عرض تجارب تسويق المنتجات الحصرية لبعض الفرق الرائدة تسويقيا كان على سبيل المثال لا الحصر، ذلك أن الإبتكار في هذا المجال يبقى واسعا وكبيرا ويختلف باختلاف الفرق واختلاف المجال، وما يقصد بالمجال توجه الإدارة إما في التوسع في مجال السلع المادية أو الخدمات، وهنا وجبت الإشارة إلى أن تسويق المنتجات الحصرية كان في بداية الأمر يتم ويركز بشكل كبير على السلع المادية، ثم بدأ يتوسع شيئا فشيئا نحو مجال الخدمات وتواصل مجال الإبداع التسويقي في هذا المجال.

مثال: بطاقة الائتمان Real Madrid [1]

إتفق Real Madrid مع بنك Banesto وهو فرع من فروع المجمع البنكي الأول في إسبانيا Santander على إطلاق خدمة بطاقة ائتمان Visa (Carte de crédit) ولكن بخصائص ومزايا إضافية على بطاقة الإئتمان التقليدية.

فهذه البطاقة وفضلا عن الخدمة الأساسية التي تقدمها أي بطاقة ائتمان تقليدية تسمح لمالكها بالحصول على عوائد أو مداخيل ترتبط بمستوى أنفاقه في مقابل الأهداف التي يسجلها فريق ال Real.

حيث وبمستوى إنفاق:

- يتراوح ما بين 400 و 600 أورو شهريا يحصل على 0,5 أورو لكل هدف سجله Real.
- يتراوح ما بين 600 و 1.000أورو شهريا يحصل على 01 أورو لكل هدف سجله Real.
- يتراوح ما بين 1.000 أورو شهريا يحصل على 02 أورو لكل هدف سجله Real.

[1] www. lets-jam. Com/ index. php/ 2005/11/26/231- une carte-visa- qui- rémunère- les- buts- marquis- par- le- real- Madrid. Le 04/08/2008.

وخلال الموسم الكروي 2004- 2005 سجل فريق Real 72 هدف، وهو ما يعني أن المستهلك قد حصل على دخل يتراوح ما بين 36 و 144 أورو وهو ما يسمح له بسداد جزء أو كل من حقوق الإشتراك السنوي على سبيل المثال.

2-2-5-2- الرعاية Sponsoring:

"الإتصال المناسباتي (la communication événementielle) هي تقنية تهدف إلى إحداث تواصل وإتصال وترسيخ صورة وعلامة منظمة الأعمال و /أو منتجاتها في ذهن الجمهور من خلال ضمان حضور هذه الصورة أو العلامة في حدث معين"[1]

الهدف الرئيسي إذا هو إغتنام الحدث لتعزيز وتثبيت صورة وعلامة المنظمة و/أو منتجاتها في ذهن المستهلك، فالفائدة إذا متبادلة ما بين منظم الحدث والراعي له، وهي نفس الحالة الموجودة ما بين فريق كرة القدم المحترف وما بين الرعاة.

وفي هذا العنصر سيحاول الباحث الحديث عن أبرز النقاط عن الرعاية Sponsoring بوصفه من بين مداخيل الفريق الكروي.

2-2-5-2-1- تعريف الرعاية Sponsoring:

إرسال منتوج جديد، التوسع إلى الأسواق الدولية، تعظيم وضع صورة وعلامة المنظمة و/ أو منتجاتها، إستهداف فئة إستهلاكية معينة، تسويق صورة منظمة تهتم بقضايا معينة، وغيرها كثير هي عينة من الأهداف التي قد تسعى إلى تحقيقها منظمة الأعمال بشكل عام من وراء رعايتها لحدث، لشخص طبيعي/ معنوي معين، فهي تقوم بالإستثمار في

(1) Tribou, G, Politiques d'innovation : le cas de club Méditerranée et de l'UCPA, in stratégie des entreprises dans le sport, M des bourdes Ed Economica, 2001, p 123.

ذلك الحدث أو الشخص مقابل الحصول على عوائد قد لا تكون بالضرورة حالية وآنية وإنما مستقبلية، يمكن أن يترجمها ارتفاع رقم الأعمال بفعل تزايد عدد المستهلكين بعد معرفتهم بصورة وعلامة المنظمة و/أو منتجاتها جراء مشاركتها ورعايتها لذلك الحدث/ الأحداث و/أو الشخص/ الأشخاص.

وكلمة "Sponsor " ذات أصل و منشأ إنجليزي، والذي يعني المنظمة التي تقوم بدعم ومساندة شخص، منظمة أخرى، حدث، ذات صبغة عامة (ثقافية، صحية، اجتماعية، رياضية) ليس بهدف خيري أو تبرعي كالـ Mécénat وإنما بغرض تجاري بحت.

لذلك فإن الراعي ينتظر عوائد من جراء الرعاية تتمثل أساسا في:

- زيادة مستوى المبيعات.
- زيادة شهرة صورة وعلامة المنظمة و/أو منتجاتها.

وعلى عكس Mécénat " الهبة والتبرع الخيري" والتي يتمثل هدفها الأساسي في أداء وظيفة إجتماعية وخيرية وحسب، فإن الرعاية Sponsoring تهدف وكما سبق ذكره إلى تحقيق عوائد معين، وهو يأخذ أشكالا متعددة:

- مالي: في شكل هبات وتبرعات مباشرة للشخص، المنظمة أو الحدث مقابل ضمان بروز علامة وصورة المنظمة و/أو منتجاتها.
- تكنولوجي: حيث يضع الراعي معرفته وخبرته وقدراته التكنولوجية تحت تصرف المستفيد.
- مادي: حيث يضع الراعي وسائله وموارده وقدراته التكنولوجية تحت تصرف المستفيد.

ويحصل الراعي في مقابل رعايته تلك على بعض من الفوائد:

1- الإتصال الخارجي: وهذه الفائدة الأهم حيث بإمكانه:

- تنظيم حملات وأنشطة العلاقات العامة من أجل تعزيز العلاقة مع المستهلكين (الحاليين والمحتملين) وكذا مع الموردين.

- تطبيق تقنيات وتنشيط المبيعات خلال مدة الرعاية.
- زيادة شهرة وطبيعة صورة أو علامة المنظمة و/أو منتجاتها خلال مدة الرعاية واستغلال المتابعة الكبيرة للحدث وبالتالي ضمان تعرض أكبر قدر من المشاهدين لتلك الصورة أو العلامة.
- الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة.

2- الإتصال الداخلي: بإمكان الراعي كذلك أن يستغل بشكل جيد الرعاية التي يقوم بها ليعزز الولاء والإنتماء لدى العاملين لديه، وذلك عن طريق عمليات وأنشطة اتصال داخلية واستغلال تواجد علامة وصورة المنظمة و/أو منتجاتها في مختلف الأحداث والمناسبات خصوصا الكبيرة منها، وهو ما يولد لديهم اعتزازا بالإنتماء للمنظمة ويحفزهم أكثر على خدمتها ورعايتها بشكل أفضل.

3- فوائد جبائية: فبعض التشريعات تمنح بعض الإعفاءات أو المزايا الجبائية لمنظمات الأعمال التي تقوم بأنشطة الرعاية، حيث يتم احتساب تكاليف الرعاية عند حساب النتيجة الجبائية (Résultat fiscale)، وهو ما يؤدي إلى تقليص الوعاء الضريبي (رقم الأعمال- التكاليف) بالنظر إلى ارتفاع التكاليف، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض قيمة الضريبة بانخفاض الوعاء الذي تفرضه عليه.

وعلى كل فإن الرعاية Sponsoring تشكل فرصة جيدة للراعي لضمان أكبر نسبة تعرض نظرا لوجود الآلاف من الأشخاص في مكان العرض الرئيسي وعدد آخر غير محدود (آلاف، ملايين، حتى ملايير في بعض المناسبات) عبر القنوات التلفزيونية.

ثم أنه وجبت الإشارة إلى الرعاية تشكل نشاطا من أنشطة الإتصال التسويقي للفريق المحترف ذاته، أي أنه نشاط أصيل لدى الفريق باعتباره منظمة أعمال ربحية وبالتالي فهو تكلفة، وهو يشكل في الآن ذاته مصدرا من مصادر دخل الفريق بما يمنحه الحدث الرياضي (المباراة) للراعي- وهو طرف غير الفريق- من فوائد سبق ذكرها.

وفي هذا السياق وجبت الإشارة كذلك إلى أن الرعاية Sponsoring تشكل مكونا أو مركبا من مركبات ومكونات الإتصال التسويقي خارج القنوات الإعلامية (Communication Hors-médias) ومن ثم فإن على إدارة التسويق بالفريق أن تضع مكانها مكان إدارة التسويق للمنظمة التي ترغب في الرعاية حتى توفر وأن تضمن لها أفضل الشروط والظروف لتعظيم الفوائد من وراء الرعاية في شكل من أشكال التسويق التعاوني Co-marketing من جهة وتشكيل رأس مال رعاية Capital Sponsoring من جهة ثانية.

2-2-5-2-2- المحددات الرئيسية لنجاح الرعاية Sponsoring :

على إدارة التسويق في إطار سعيها لتكوين رأس مال رعاية وتعظيم مداخيل الفريق من هذا النشاط أن تضع مصورا ودراسة وأن تولي عناية خاصة للمحددات التي يعتقد أنها كفيلة بجعل جهود الرعاة مثمرة، وأبرزها:

1- توفر الظروف المناخية المناسبة: فكرة القدم تقام في الهواء الطلق وليس داخل الصالات، وتحديد التوقيت المناسب يسمح للأشخاص بالتنقل للملعب وحضور المباراة.

2- توقيت إجراء المباراة: فإجراء المباراة صباحا أو بعد الظهر، عادة ما يجعل تنقل الأشخاص إلى الملعب أو حتى درجة المتابعة التلفزيونية ضعيفة، مما لا يشجع الرعاة على التقدم نحو الأمام في مشاريعهم، لذلك على إدارة التسويق بالفريق السعي جاهدة لإقامة المباريات وفق الرزنامة المحددة من قبل الهيئة المشرفة على المنافسة طبعا ولكن في توقيت تكون فيه نسبة المشاهدة التلفزيونية بشكل خاص عالية.

3- توفير الرأسمال الزبائني le Capital consommateur: إذ كلما نجحت إدارة التسويق في تعظيم رأس المال الزبائني للفريق وتحقيق نسب امتلاء المنشآت الرياضية للفريق كلما كان ذلك مشجعا للرعاة على المضي قدما في تحقيق مشاريع الرعاية.

4- محاور الإتصال التي يوفرها الفريق: في شبه تشابه مع الإتصال عبر القنوات الإشهارية، يتقاطع الإشهار والرعاية Sponsoring، تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق الفعالية الإتصالية باستغلال القيم والحالة الشعورية والعاطفية التي يولدها الحدث الرياضي.

غير أنه وعلى عكس الإشهار الذي يتم إعداده وفق سيناريو مدروس، في إطار أو استديو مدروس، يؤديه ممثلون أعدوا ودربوا خصيصا لذلك، فإن الرعاية وتحديدا الرسالة التي يرغب الراعي في تمريرها تتم في الملعب، في ظروف جوية لا يتم التحكم بها، في حالة يوجد بها الآلاف من الأشخاص تتراوح بين الفرح والحبور الشديد، وبين النرفزة والهيجان، والدافع الأكبر للراعي للقيام بذلك هو طول مدة العرض، حيث وإن كان الإشهار يتم تمريره في أقصى الحالات في دقائق معدودة جدا، فإن مدة العرض في حالة الرعاية يصل إلى 90 دقيقة كاملة، دفعة واحدة، وبعدد مرات لعب الفريق وبمكان الرعاية سواء على الألواح الإعلانية في المنشآت الرياضية، أو على أقمصة اللاعبين أنفسهم.

لذلك فعلى الراعي أن يختار بين الإعلان على أقمصة وتبان اللاعبين واحتكار هذه المسافة لوحده، أو الإعلان على الألواح الإعلانية التي تتيحها إدارة التسويق في المنشآت الرياضية، وفي هذه الحالة تختلف قيمة الرعاية باختلاف مكان العرض فاللوحة الإعلانية المقابلة مباشرة لوسط الملعب ولأجهزة البث يتطلب الحصول عليها مبالغ أكبر من باقي الأماكن في الحزام الإعلامي المنتشر عبر الملعب.

وقد اهتدت بعض إدارات التسويق في بعض فرق كرة القدم المحترفة خصوصا في أوربا إلى تعظيم مداخيل الفريق من الرعاية من خلال اقتراح بيع اسم ملعب الفريق لمنظمة أعمال مقابل مبلغ مالي والإستفادة قدر ممكن من المساحات الإعلانية في هذا الملعب.

مثال:

✓ ملعب PHILIPS STADIUM الخاص بفريق PSV EINDHOVEN الهولندي.

- ملعب EMIRATES STADIUM الخاص بفريق ARSENAL الإنجليزي الذي بيع اسمه لشركة طيران الإمارات مقابل 500 مليون أورو سنة 2001 و لمدة 15 سنة.

2-2-5-2-3- عقد الرعاية :

الرعاية عمل يتم بين طرفين يسعيان لتحقيق مصالحهما، لذلك وحفاظا على مصالح كل طرف يلجأ الطرفان إلى إبرام عقد يوضح حقوق وواجبات كل طرف.

مبدئيا يجب أن يحترم عقد الرعاية الإطار التشريعي المنظم لعمليات الإشهار في البلد، بحيث لا يمكن في بعض الدول مثلا الإشهار والترويج لبعض المنتجات كالتبغ و الكحول مثلا، ثم احترام الإطار التشريعي المنصوص به من قبل الإتحادية أو الهيئة المسيرة والمشرفة على تنظيم وسير المنافسة (تعليق لوحات إعلانية على المرمى مثلا)، وبشكل عام فإن عقد الرعاية ما بين الطرفان يتضمن 06 نقاط أساسية[1]

"جدول" رقم (61): نموذج عقد رعاية.

1-الموضوع	سرد مفسر للأنشطة والأحداث التي ينظمها الفريق (بطولة، كأس...الخ).
2-المدة	البرنامج.
3-الالتزامات المتبادلة	✓ **إلتزامات الراعي:** - التمويل (عند إمضاء العقد، بعد انتهاء الأنشطة) - الدعم في مجال التجهيزات - الدعم في مجال الخدمات. ✓ **إلتزامات الفريق:**

[1] TRIBOU & Augé, op cité, p 196.

	➥ تنظيم الأنشطة والأحداث المتفق عليها. ➥ ضمان الإشهار أثناء الأحداث وبعدها. ➥ التزامات أخرى متفق عليها.
4-العمليات المتنوعة	فيما عدى الأنشطة والأحداث (كضمان ظهور اسم الراعي في الندوات الإعلامية...الخ).
5-الحقوق المشتقة	كأن يلتزم الراعي بتحويل جزء من رقم الأعمال المحقق من وراء الرعاية للفريق أو أن يلتزم الراعي بضمان توزيع المنتجات الحضرية للفريق ضمن قنواته التوزيعية.
6-إلغاء العقد	➥ انقضاء العقد بانقضاء مدة التعاقد، أو بإخلال أحد الأطراف بالتزاماته وتحديد سبل حل الخلافات والنزاعات. ➥ تحديد شروط إعادة التفاوض وأحقية الراعي مثلا بالأولوية في إعادة التفاوض عند انقضاء العقد.

Source : Tribou & Augé ; Management du Sport : Marketing et gestion des clubs sportifs, 2ème édition, Paris, Dunod, 2006, p 196.

وباختلاف المبالغ المدفوعة ومستوى التغطية للأحداث والأنشطة، يتم ترتيب الرعاة بسلم تدريجي، (راعي رسمي، رسمي فضي،...الخ).

ومن الأمثلة الميدانية عن الرعاية في المجال الرياضي، فهي كثيرة لا تحصى ولا تعد، ولا يكاد يخلو قميص فريق أو منشأة رياضية من اسم أو لوحة إشهارية لمنظمة معينة.

Parmalat شركة إيطالية متواجدة في مجال الرعاية الرياضية- إن جاز التعبير- منذ سنة 1986 و في 09 فرق كروية في القارتين الأوروبية وأمريكا الجنوبية، والهدف واضح: "نحن سنحاول الإستفادة من المتابعة الجماهيرية الواسعة لكرة القدم لاكتساب حصص جديدة في الأسواق التي نرغب أن نتواجد بها بشكل دائم"[1] .

ووجب التذكير إلى أن الرعاية في الميدان الرياضي وتحديدا في كرة القدم لا تخلو من بعض الصعوبات والمخاطر، فدرجة المتابعة ترتبط بالنتائج الرياضية المحققة والتي تؤثر بشكل كبير على رأس المال الزبائني للفريق، وبانخفاض هذا الأخير ينخفض رأسمال الإعلامي الأمر الذي لا يشجع الرعاة على الإستثمار مع هذا الفريق لوجود درجة تعرض ضعيفة.

2-2-6- الصعوبات المرتبطة بتطبيق التسويق الرياضي عمليا:

تطبيق الفكر التسويقي في فرق كرة القدم المحترفة ليس بالأمر اليسير، وليس بالأمر الذي يمكن أن يتم دون أن تواجهه صعوبات وعوائق، إن في مرحلة التصميم والبناء النظري نظرا لخصوصية صناعة كرة القدم عموما وخصوصية المستهلك الرياضي من جهة، ومن جهة ثانية المحيط أو البيئة التي سيطبق فيها هذا الفكر عمليا، أبرز ما يميزها ذلك الجانب العاطفي والرمزي المتواجد والمكون بشكل كبير لقرار الإستهلاك، وحتى وإن كان البحث عن المتعة والتسلية هو الآخر من مكونات تشكيل قرار الاستهلاك الرياضي.

ومن أهم المعوقات والصعوبات التي قد تواجد إدارة التسويق وفي سعيها لتنفيذ برنامجها التسويقي:

---

[1] Marchesi Antonio (PDG de Parmalat France), sport et vie, linos série n°7 in Soby clande, socio économique du sport, structures sportives et libéralisme économique, Paris, DE BOECK, France, 2003, p 25.

- المتغيرات الإجتماعية الخاصة بالفريق، فالفريق يحمل في ذهن المشجعين صورة معينة لا يمكن التنازل عنها في بعض الأحيان، فقد يعد الفريق بالنسبة للمشجعين رمز المنطقة وخير سفير لها، وقد يحمل دلالات رمزية كالتفوق على جميع المنافسين كونه متعود على لعب الأدوار الأولى وحصد الألقاب، وقد يحمل الفريق حتى دلالات ورموز سياسية (Athletic Bilbao أو FC Barcelone ضد فريق Real Madrid فرق المقاطعات التي تنادي بالإستقلال أو الحكم الذاتي ضد فريق الحكومة المركزية...الخ).
- العلاقة الكبيرة الموجودة بين النتائج الرياضية المحققة مع النتائج المالية.
- ظاهرة العنف في المنشآت الرياضية وتحديدا الهولينغر.

2-2-6-1- تطبيق التسويق الرياضي في فريق معقد اجتماعيا: حالة FC Barcelone :

نجاح

الفريق الكروي يعتمد بشكل كبير على سلسلة النتائج الرياضية التي يحققها، ذلك أن تحقيق رضى المستهلكين وجلب مستهلكين جدد إنما يعتمد بشكل كبير على إنشاء وتعزيز شعور الإنتصار والإنتماء للفريق الأقوى، والإنتقال من حالة "التحدي" إلى حالة "نشوة الإنتصار".

وبقدر ما يعتمد تحقيق هذا الرضى وتوسيع القاعدة الإستهلاكية على سلسلة النتائج الرياضية الجيدة المسجلة، بقدر ما يعتمد كذلك على جهود ونشاط الإدارة التسويقية بالفريق وسعيها للإبقاء على هذه الأهداف رغم فترات الإضطراب وسوء النتائج التي يمكن أن يمر بها أي فريق.

وهذه الفلسفة هي التي تدفع بأي فريق إلى أن يسعى إلى إنشاء إدارة تسويق قوية وذات خبرة، قادرة على فهم المتغيرات المحيطة بسبب الفريق وشبكة العلاقات الموجودة بينها، وفريق FC Barcelone من الفرق السباقة التي استوعبت هذه الفلسفة واستنجدت بخدمات الخبير التسويقي الإسباني المعروف وابن الإقليم Eslene Calzada .

2-2-6-1-1- تسيير صورة وعلامة "FC Barcelone":

يشكل فريق FC Barcelone وضعا خاصا في منظومة الفرق الإسبانية[*] وحتى الأوروبية، لأنه وخلال 106 سنة (حتى 2006) حقق الفريق الكثير من النجاحات الرياضية والمالية:

1- النجاحات عبر التاريخ: ما فتئ الفريق يشارك في بطولة Liga الإسبانية [**] وفي مختلف البطولات الأوروبية والدولية، وقد حصل على جميع الألقاب الممكنة (UEFA Champions, league, Copa Del Rey, la Liga) ولأجل ذلك فقد مر على الفريق عمالقة كرة القدم الذي صنعوا التاريخ، (Ronaldo, Romario, Maradona) ومن ثم فهو ليس مجرد فريق كرة القدم وفقط، هو رصيد تاريخي و إحدى مكونات الذاكرة الجماعية لسكان الإقليم، هم يشجعون Barça ليس حبا في كرة القدم فقط وإنما لأنها تمثل أحسن سفير لهم، وأحسن وسيلة للتخفيف من أعبائهم اليومية وهمومهم السياسية، لذلك لا غرابة أن نجد ما يربو عن 100.000 مشجع (Socios) وهو اللقب الذي يطلق على مشجعي فريق والذين يملكون بطاقات انخراط في النادي يؤمون الملعب وبشكل خاص عند مقابلة الخصم اللدود فريق العاصمة أو فريق الحكومة كما يسموه Real، فضلا عن ذلك الطابع الرمزي للفريق فهو كذلك نموذج للنجاح و مؤسسة إقتصادية رائدة، لذلك استبدل لقب Football Club De Barcelona بلقب Football Company De Barcelona على غرار الكثير من الفرق الرائدة تسويقيا.

والذي يرغب في الإطلاع على تفاصيل الألقاب التي يحوزها الفريق فما عملية سوى الدخول إلى موقع الفريق ليشاهد 17 لقب بطولة و23 لقب كأس.

---

[*] إلى جانب فريق Athletic Bilbao الممثل لإقليم الباسك الانفصالي.

[**] فهو إلى جانب Athletic Bilbao و Real Madrid الفرق الوحيدة التي لم تسقط إلى دوري الدرجة الثانية.

2- بيئة إقليم Catalonia وتأثيرها في تسيير الفريق: يتميز المجتمع الكتالوني بالطابع اللاتيني والمتوسطي في الآن ذاته، فهو ذا أصول وجذور لاتينية، وهو ينتمي للطابع المتوسطي، وهو فضلا عن ذلك كثير المطالب، صعب الإرضاء وقليل الصبر على لاعبيه، هو دائما لا يرضى أن يرى الفريق يلعب سوى على اللقب أو على المراكز الأولى.

وهذا الإلحاح يشكل ضغطا وعبئا نفسيا كبيرا على اللاعبين و على الإدارة وتحديدا على الإدارة التسويقية، ولنا أن نتصور عندما يضاف إلى هذا الضغط الجماهيري الكبير ضغط وسائل الإعلامية المحلية بحيث توجد في إقليم Catalonia ما لا يقل عن 03 جرائد رياضية متخصصة يقرأها 80% من سكان الإقليم ويتابعون عبرها أنشطة ونتائج الفريق.

ولذلك فإن السعي لإنشاء وتسيير صورة أو علامة للفريق في أوساط المجتمع المحلي لا بد وأن يأخذ بعين الإعتبار هذا الضغط الجماهيري والإعلامي، وأن تركز بشكل كبير على العلاقات العامة وعلى الدراسات الكمية والكيفية ل Socios.

3- أثر Socios في تسيير الفريق: اهتدت إدارة الفريق –وهذه نقطة تحسب لها وذكاء تسييري– إلى اشتراك Socios في اتخاذ القرارات الحاسمة للفريق وبشكل يجسد نوعا من التسيير التساهمي وشكلا من أشكال الممارسة الديمقراطية في رسم مستقبل الفريق، حيث يشارك هؤلاء في اختيار إدارة الفريق عن طريق الإنتخاب.

إذ وقبل إنتهاء فترة رئاسة الفريق تشرع لجنة جمع الترشيحات في استقبال طلبات وملفات الترشح، ليشرع بعدها المترشح في عرض برنامجه لإقناع أكبر عدد ممكن من Socios بالتصويت له والفوز برئاسة ال Barça، يتم بعدها تحديد موعد الإنتخاب، لتجري العملية الإنتخابية في مراكز الإنتخاب المحددة عبر الإنترنيت، عبر الهاتف، وعبر البريد التقليدي، في ممارسة ديمقراطية وذكية أيضا.

4- الإبداع التسويقي في حالة "الأزمة": بعد الموسم الكارثي 2002-2003، وعدم قدرة الفريق سوى للعب مسابقة كأس الاتحاد الأوربي UEFA CUP في الموسم الموالي، وهي مسابقة غير محفزة و لا تليق بسمعة الفريق في نظر Socios ولا تشكل لهم الكثير من المتعة، لذلك أحجم الكثير منهم على الحضور للملعب، وفي الوقت الذي شهدت مدرجات وكراسي ملعب Nou Camp الكثير من الأماكن الشاغرة، كانت مدرجات Santiago Bernabeu للغريم الأول ال Real تكتظ عن آخرها، وهو ما حز الكثير في نفوس Socios.

وبالنظر إلى هذا العزوف خصوصا في بداية المنافسة اهتدت إدارة التسويق إلى تحفيز Socios على القدوم إلى الملعب عبر إبتكار ما سمي "الطريق إلى Göteborg" وهو الملعب الذي شهد نهائي مسابقة UEFA CUP أملا في ملئ المدرجات 100.000 المشكلة لملعب Camp Nou.

وفي نفس الوقت، تم العمل كذلك على إعادة الديناميكية والحركية وتشجيع المشجعين للقدوم للملعب عبر تقديم الدورة السنوية التي تسبق بداية الموسم الكروي وتحديدا في شهر أوت "دورة Joan Gamper" في صورة وحلة جديدة من خلال ابتكار سلسلة رسوم متحركة لعناصر الفريق (Barça toons) ومحاولة تسويقها وبشكل كبير عبر وسائل الإعلام المحلية خاصة والتركيز على النجم الجديد Ronaldhino وهو ما شكل استثمارا تسويقيا أعاد الروح من جديد إلى مدرجات Nou Camp.

2-2-6-1-2- الفكر التسويقي للفريق:

هل حدث وأن شاهد أحدنا أن فريق Barça يحمل شعار مؤسسة من المؤسسات على قمصان اللاعبين طبعا لم يحدث ذلك قط، بل الذي حدث هو العكس، هو أن فريق Barça قام بوضع شعار UNICEF على قمصان اللاعبين مقابل أن يقوم هو بدفع قيمة سنوية تعادل 0,5 مليون أورو للمنظمة، سابقة وخارجة على منطق الرعاية Sponsoring المعروف.

ومرد هذا المنطق تاريخي واجتماعي وهو رغبة إدارة الفريق في تسويق صورة عن الفريق ليس كمجرد فريق لكرة القدم، ولا حتى مؤسسة اقتصادية وإنما المحافظة على صورة الفريق كمكون اجتماعي وذاكرة جماعية لسكان الإقليم (mes que club) ، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه بقوة هو: إلى متى ستسمر الإدارات المتعاقبة للفريق في الحفاظ على هذا المنطق، وتفويت وعدم استغلال الصورة والشهرة العالمية للفريق في تحقيق مداخيل هامة جدا من عقود الرعاية؟

وفي هذا السياق وفي إجابة عن هذا السؤال، يرى Calzada أنه على إدارة الفريق أن تخطو بحذر في هذا السياق، وأن تسعى بشكل حذر ومنهجي للوصول إلى عقد شراكة بناء ومثمر للطرفين ولمدى زمني طويل.

وعلى إدارة التسويق أن تسعى إلى تنظيم المباريات الودية والدورات الإعدادية مستغلة في ذلك صورة وعلامة الفريق للحصول على أسواق جديدة من خلال إقامة علاقة مع مشجعي الفريق والمتعاطفين معه وتعزيز الإنتماء لديهم و تحسيسهم بأنهم يحظون بنفس المعاملة التي يحظى بها نظرائهم في إسبانيا.

وفي هذا الجهة على إدارة التسويق أن تركز جهودها بشكل خاص على خدمة أسواق: الشرق الأوسط، آسيا الشرقية وأمريكيا الشمالية، وأن تأخذ بعين الإعتبار أنها لا تنشط بمفردها في هذه الأسواق بل ثمة الفرق الإنجليزية التي سبقتها في ذلك والفرق الإيطالية الزاحفة شيئا فشيئا.

ومن المكونات الهامة جدا التي يجب أن يبنى عليها الفكر التسويقي لإدارة الفريق أيا كانت هم Socios، فهم يشكلون رأس المال الأساسي والحيوي للفريق، بل هم أكثر من ذلك هم مالكوا الفريق، ومالكوه ليس من السهل تغييرهم ولا إيقافهم، وقد اهتدت إدارة الرئيس Joan la porta في سبيل سعيها لإقامة روابط وعلاقات وثيقة من Socios الحاليين وكسب المزيد منهم إلى إبتكار "فريق club

blaugrana" ، وهو عبارة عن كتيب يحوي مقابل ما يدفعه Socios من إشتراكات سنوية عالية، حيث بإمكان Socios، ووفقا له الحصول على:

- الإستقبال المجاني لمجلة الفريق كل سداسي.
- الدخول المجاني لمتحف الفريق.
- الدخول المجاني ل 03 مباريات من مباريات الفريق.
- الحصول على كرة بألوان الفريق مقابل 03 أورو فقط.
- تحمل الفريق قيمة TVA على تذاكر الدخول للملعب للSocios .
- الحق في التصويت على اختيار الرئيس وعلى حجب الثقة منه.
- تخفيضات أخرى من أجل الدخول لباقي المنشآت الرياضية للفريق.

وعلى كل فإن أي جهود تسويقية تحاول إدارة الفريق القيام بها خصوصا في ظل الخصوصية الإجتماعية يجب أن ترى في الفريق أكثر من فريق رياضي، أو أكثر من مجرد وسيلة للتسلية والترفيه، بل قيمة اجتماعية ورمزية وتاريخية، وأن لا تغفل هذا الجانب، و أن يكون هؤلاء المشجعون هم حجر الزاوية ومركز الثقل الذي يجب أن يعني بأكبر أهمية (علاقات عامة، برامج ولاء،...الخ).

2-6-2-2- الهوليغنزم (Hooliganisme):

يعتبر العنف الرياضي أو العنف في الملعب من بين أبرز المعوقات التي تقف أمام إدارة الفريق وأمام سعيها في تطبيق الفكر التسويقي عملياً، فهذا العنف و ما يولّده من اضطراب وحالة نفسية متدهورة سيؤدي تدريجياً إلى بداية العزوف عن المجيء للملعب، وهو ما سيؤثر على مداخيل الفريق من تذاكر وحقوق الإشتراك، من مداخيل يوم المباراة، بل وربما أكثر ذلك من تخريب المنشآت الرياضية.

2-2-6-2-1- المقاربة التاريخية:

كانت الرياضة في البدء، وكان العنف مصاحباً لها في الكثير من اللحظات التاريخية، بدءاً من اليونان ومروراً بالقرون الوسطى، وانتهاءاً بتنظيم منافسات كرة القدم.

وكيف لا يكون العنف مصاحباً للرياضة، وهي تتأسس قبلاً على "العنف المنظم" ، فالرياضة مشروع يتوسم بالقوة والجهد لتأمين الإنتصار، هي كالإنتخابات حروب سلمية لتحقيق الإمتياز والقوة.

ففي كلّ تجمّع بشري، يكون العنف محتملاً، بسبب تباين الرؤى والمواقف والإنتماءات، لكن وفي منتصف الثمانينات من القرن الفائت، سيصير العنف مكوناً باصماً وواضحاً للفرجة الرياضية، ولاحت في الأفق ظاهرة الشغب والعنف الرياضي من على مدرجات الملاعب الرياضية، ففي التاسع والعشرين من مايو 1985، شهد ملعب Heysel أحداث شغب فائقة الخطورة، كانت من توقيع مشجعي فريقي Liverpool و Juventus بمناسبة نهائي كأس أبطال أوروبا والتي راح ضحيتها 39 شخصاً، وليظهر على إثرها مصطلح Hooligans.

" Hooliganisme هو مصطلح وضعه الإعلاميون، لا يحمل حتى الآن تعريفاً واضحاً أو محدداً (...)، هو يشير إلى الشغب والفوضى، هو يشير لتلك الفوضى التي تعقب الهزائم أو الإنتصارات التي تعرفها مباريات كرة القدم." [1]

وبمقاربة تاريخية فإنّ الألعاب الرياضية بشكل عام، كانت وسيلة للتدريب العسكري أو خاصة بالمحاربين، تنتهي في العديد من المرّات بالموت، فمصارعة الثيران، المحاربون (les gladiateurs)

[1]Scott, G & Pearson, G, Football Hooliganism, policing and the won on the English disease, London, Permat Book, 2007, P 713.

في الكوليزيوم بروما، لابدّ وأن تنتهي بعنف في مستوى ما، وهذا من أجل الفرحة، من أجل أن تجتمع الجماهير لترى عنفاً ليست متعوّدةً عليه في حياتها اليومية.

وبالعودة إلى موضع سابق من الدراسة الحالية وتحديداً عند تناول بدايات ظهور اللعبة، فإنّ كرة القدم أو بشكل عام الألعاب التي تتم ممارستها بواسطة الكرة، استعملت في الأول للتدريب العسكري لجيوش الإمبراطورية الصينية، اليابانية، اليونانية، ثم ليتذكر القارئ منع ممارسة اللعبة في انجلترا مهد اللعبة وكيف أنّ هذا المنع كان سببه المساس بالنظام العام بسبب العنف الكبير الذي كان يسودها، هذا وإن كان لا يمكن إنكار أنّ اللعبة لا يمكن أن تتمّ بدون تواجد خصمان يسعيان لإيداع الكرة في شباك الطرف المقابل، مع ما يحتاجه ذلك من جهد واندفاع بدني وصراع للإستحواذ على الكرة، فإنّ ذلك كلّه لا يبرر وجود عنف خارج إطار المستطيل الأخضر.

صحيح أنّ الفرجة هي الإبن الشرعي للصّراع والتنافس بين المتباريان داخل الملعب ولا بديل عن تواجدها، إلا إنّ الأمر المقلق هو إنتقال هذا الصّراع إلى المدرّجات وإلى خارج الملعب بأكمله، فالعنف الّذي يتحدث عنه الباحث ها هنا هو العنف الّذي يتواجد بين المناصرين والمشجعين سواءً بعد الإنهزام أو الإنتصار في مباريات كرة القدم.

ولعلّ العديد منا يعلم أنّ انجلترا هي مهد العنف في ملاعب كرة القدم، وذلك بالنظر إلى عراقة اللّعبة بها، وبالنّظر إلى وجود العديد من الداربيات بالدوري، والإنجليز معروفون بشغبهم حتى خارج الملعب.

2-2-6-2-2- المقاربة السوسيولوجية:

تعدّ المقاربة السوسيولوجية من أنسب المقاربات لمعالجة ظاهرة العنف الرياضي، فالأمر –سوسيولوجيا– يتعلق بالبحث المستمر عن فريق/ وطن آخر، بانتماء جديد وهوية أخرى، وكل عنف ما هو إلاّ محصّلة لعنف سابق له، والعنف الّذي يجنح إليه

المشجعون الرياضيون خصوصاً المراهقون والشباب ما هو إلاّ نتيجة أو ردّ فعل للعنف أو الإقصاء المسلّط عليهم من قبل مالكي وسائل الإنتاج أو السلطات العمومية، وهذا ما يتضح أكثر بعد دراسة لإنحداراتهم الإجتماعية، وحقيقة أنّ الظاهرة تلوح معقدة وفائقة التعقيد، إذ تتداخل في صناعتها عوامل عديدة ومتعددة الأبعاد والمستويات، تتوزع بالأساس بين اجتماعية وتربوية وثقافية واقتصادية وسياسية، وهذا ما يوجب التحليل التركيبي لمستوياتها أملاً في الفهم والتفسير.

وبمقاربة سوسيولوجية[1] أظهرت العديد من الدراسات أنّ غالبية ممارسي الشغب هم من فئة الشباب، وينحدرون بشكل أساسي من الأحياء الشعبية، ولا يعملون إلاّ بشكل مؤقت في مستوى الأعمال الحرفية، أو لا يعملون بالمرة.

كما لوحظ أنّ العديد منهم ممن يتعاطون المخدرات أو الكحول، وقد سبق لبعضهم أن مر بتجربة السجن، هذا هو البورتريه الأكثر تركيبة للمشجع الرياضي الّذي يسلك دروب الشغب وينخرط أو يحرك الفوضى الرياضية التي تعقب الهزائم أو حتى الإنتصارات، لهذا يصير الشغب في منظورهم على الأقل بديلاً أو وسيلة لإبراز الذات أو هوية وانتماء جديد لمواصفات جديدة، ذلك أنّ الواقع المعاش خارج الملعب لا يسمح لهم بالتعبير عن ذلك بشكل جيد.

والشغب الرياضي قد يكون فعلاً فردياً أو جماعياً، وقد يكون بدافع الإستنكار والرفض والإعتراض والإمتعاض من شيء ما، أو يكون بسبب الإحتفاء والتعصّب لانجازات الفريق، هو امتداد للتفوّق على الخصم.

---

[1]Armstrong, G, Football Hooliganism, knowing the sear, Berg, Oxford, 1998, P (37-98)

مع التصرف.

هو يعبر عن حالة من الفوضى الإجتماعية تغيب فيها عناصر الضبط الإجتماعي، وتتعالى فيها بالمقابل إمكانات وملامح العنف والإنفعالات والصراع، فالشغب يندلع بشكل عفوي ويتجاوز سقف مولداته وشروط إنتاجه المباشرة، بسبب افتقاده للتنظيم والنظرة الإستراتيجية، مما يجعل منه مجرد رد فعل عنيف وهدّام، محدود وعابر، محدد مجالياً واجتماعياً وليست له مطالب وأهداف واضحة، وهذا كله يفضي بنا إلى القول بأنّ الشغب الرياضي هو حركة جماهيرية عفوية لا تتردد في اللّجوء إلى العنف، محدودة في الزمان والمكان، توجبها عوامل وشروط منها:

✓ الإحساس بلاعدالة من طرف الحكم، والميل لتفضيل ودعم الخصم.

✓ الإحساس بغياب النزاهة في المقابلات، بسبب التصور المسبق عن فساد النخبة الرياضية، وكل ما يرتبط بأشكال الفساد التي تعرفها كواليس الأندية الرياضية والّتي تدخل في إطار الفساد العام الّذي تعيشه البلاد.

✓ الإثارة والحماسة الزائدة واللّعب على العواطف وإثارة النعرات وبث قيم عدوانية تؤسس فيما بعد للثأر والإنتقام والتّعصّب، وتحيل إلى عدم تقبّل الهزيمة أو المغالاة في تقديس النصر، التي تبثها وترسلها العديد من القنوات الإعلامية، مرئية، مسموعة أو مكتوبة.

✓ ظروف الإستقبال غير اللائقة في الكثير من الملاعب، فقد يخصص باب أو بابين اثنين فقط لدخول ما يفوق الـ 40.000 مناصر أحياناً.

✓ توقيت إجراء المباراة، فإجراء المباراة في وقت الظهيرة، وحالة التعب الّتي قد تولدها الحرارة وظروف الإستقبال السيئة قد تساهم في تغذية الشغب.

✓ العنف الّذي قد يمارسه لاعب على لاعب خصم داخل المباراة، الأمر الّذي يؤدي إلى انتقال هذا العنف من الملعب إلى المدرجات.

ولا بدّ الإشارة ها هنا إلى أن العنف الرياضي يشكل تحدياً حقيقياً لإدارة الفريق في سعيها لتطبيق الفكر التسويقي عملياً، لأنها تدفع بالكثيرين إلى العزوف عن الدخول والقدوم للملعب، ومؤازرة الفريق و مناصرته من داخل الملعب قد تعرضهم للمكروه، وهو ما يؤدي إلى انخفاض في مداخيل الفريق، بل قد يؤدي إلى تخريب المنشآت الخاصة بالفريق ما تعني تكلفة إضافية.

لذلك على إدارة الفريق أن لا تتوانى وللحظة واحدة في ضبط الأمور، والقيام بكل ما يمكن، وحشد الوسائل وإيجاد الحلول الكفيلة بالقضاء على هذا العنف وعليها في نظرنا على الأقل، أن تعمل على المحاور الأساسية:

1- المستوى التنظيمي: وهنا لا بدّ على إدارة الفريق أن تستعين بكافة الطرق والأساليب التنظيمية التي تسمح بالدخول والخروج بكل سهولة من و إلى الملعب أو أن يتم تنظيم المباريات في ساعات المساء وفي آخر أيام الأسبوع، وأن تستعين بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة لسلامة الملعب والجمهور سواءً.

2- المستوى الإعلامي: و قد تفطنت العديد من الفرق المحترفة الكبرى لذلك، بأن قامت بإنشاء قنوات تلفزيونية مملوكة للفريق، لتعزيز الإنتماء للفريق وتوحيد سلوك الجمهور المشجع، وبثّ الرسائل التي تدفع للتحلي بالروح الرياضية.

يضاف إلى ذلك العمل بواسطة وسائل الإعلام المملوكة للفريق خاصة المكتوبة منها للعمل في نفس المناهج، و من الواجب كذلك على إدارة الفريق توجيه جهودها نحو مشجعي الفريق سواء في حالة الإستقبال داخل الديار أو حتى خلال تنقلهم لمناصرة الفريق خارج الديار من خلال لجان الأنصار.

2-6-2-3- ارتباط النتائج المالية بالنتائج الرياضية:

تشارك كل الفرق الكروية وتحت إطار مهيكل (فدرالي) في منافسة بهدف الفوز والتتويج باللقب في نهاية المطاف، والفرق بين الفريق المحترف والهاوي أو بين البطولة المحترفة والهاوية هو الهدف، ذلك أنّ البطولة المحترفة تقام بغرض الحصول على اللقب والعوائد المالية التي يحققها هذا التتويج سواء بكل مباشر (قيمة التتويج) أو بشكل غير مباشر من خلال الأرباح المتولّدة من وراء السعي للتتويج باللقب، أما البطولة الهاوية فإنّ التتويج بها يندرج ضمن الأنشطة الترفيهية أو الإجتماعية.

وباعتبار تواجد الهدف المالي فإنّ الفرق المحترفة تسعى لحشد الطاقات والوسائل الضرورية لذلك، كأن تسعى لتدعيم الفريق بأحسن العناصر وتشكيل فريق تنافسي قادر على إحراز اللقب، إلاّ أنّ عملية التدعيم أو الحشد تلك قد لا تؤدي بالضرورة إلى تحسن النتائج الرياضية، ومن ثم النتائج المالية.

ثم أن عامل عدم التأكد (l'incertitude) في كرة القدم، ثم كون هذه الرياضة ليست بالعلوم الدقيقة تجعل من عنصر المخاطرة دائم الوجود، فكم من فريق قوي بترسانته من النجوم لم يستطع الحصول على الألقاب، فكرة القدم والأهداف قد تتأتى من إبداع هجومي أو من خطأ دفاعي، قد يملك الفريق أحسن اللاعبين لكنهم قد لا يكونوا قادرين على إحراز الألقاب.

وما هو مطلوب من إدارة الفريق -باعتبار الفريق منظمة أعمال ربحية- الإلتزام بالتسيير العقلاني والرشيد لموارد واستثمارات الفريق، ومن المحاور التي -في اعتقاد الباحث على الأقل- على إدارة التسويق بشكل خاص العمل عليها:

- ✓ اعتماد المحاسبة العامة للحصول على الصورة العامة للفريق.
- ✓ مراقبة التسيير وتخطيط الأنشطة.

وتساعد هذه المحاور في الخروج من ارتباط النتائج المالية بالنتائج الرياضية، بمعنى أنّها قد تكون مساعدة لإدارة الفريق في تطوير محفظة مالية حتى ولو جاءت النتائج الرياضية مخيبة للآمال، وهو ما يساعد على استعادة الأنفاس أثناء الأزمة، وإعادة بعث الأمل من جديد، وقيادة الفريق نحو تحسين النتائج على المديين المتوسط والطويل.

2-6-2-3-1- الأدوات المحاسبية:

إنّ مسك محاسبة للإيرادات والنفقات، لأصول وخصوم الفريق أو حتى لأي منظمة أعمال تقليدية، لا يجب أن يتم فقط لتلبية متطلبات إدارة الضرائب ، وإنّما بغرض معرفة ما يدره وما يستلزمه النشاط العادي للفريق في المدى القصير على الأقل (سنة).

والتسيير العقلاني والرشيد يتطلب أو يوجب على إدارة الفريق الإستغلال الأفضل للموارد المتاحة لتحقيق نتائج رياضية ومالية تساعد على تطوير الفريق مستقبلاً.

ونظراً للإرتباط الكبير الموجود بين النتائج الرياضية والمالية، فعلى إدارة الفريق أن تحاول توجيه واستغلال هذه الموارد بما يؤدي إلى تحسين النتائج الرياضية، كانتداب لاعبين موهوبين، مدرب على قدر عالي من الكفاءة، ملعب حديث، وهي استثمارات تتطلب مبدئياً مبالغ كبيرة، ولكنها استثمارات قد تدفع بإيرادات الفريق صعوداً إذا ما ساهمت في تحسين النتائج الرياضية.

والمحاسبة العامة وسيلة جدّ هامة وضرورية لتسجيل العمليات المالية والتجارية خلال السنة المالية وبذلك فهي توفر صورة تاريخية لفترة محددة، ويعتمد وجود المحاسبة العامة على وجود نظام معلومات محاسبي (SIC: système d'information comptable) يوفر البيانات الضرورية لإجراء العمليات المحاسبية ، وهذا النظام يضمّ البيانات والوثائق التي توضح حركة الأموال والإستثمارات داخل الفريق، وبين الفريق والمحيط الخارجي له.

ويحدّد ويوضّح النظام المحاسبي (le plan comptable) كيفية القيام بذلك، فهو يوضح: أصول وخصوم الفريق/ منظمة الأعمال.

"جدول" رقم (62): شكل مختصر لميزانية فريق/ منظمة أعمال:

الأصول	الخصوم
– الاستثمارات – المخزونات – الحقوق – النتيجة (خسارة)	– الأموال المملوكة – الديون – النتيجة (ربح)
المجموع الكلي	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحث

وتعرف المحاسبة العامة بأنها التقنية والعلم الّذي يسمح بتسجيل كافة العمليات المالية التي تحدث داخل منظمة الأعمال أو بين منظمة الأعمال والعالم الخارجي، بشكل يسمح لإدارة المنظمة معرفة الوضع المالي، ما يسمح باتخاذ الإجراءات المناسبة[1].

وعلى كل فإنّ المحاسبة يجب أن تتمّ وفق مبادئ معينة، أهمها على الإطلاق:

1- مبدأ التكلفة التاريخية: و يعني أن التكلفة هي أفضل أساس لتقييم الموجودات، وتتضمن التكلفة جميع النفقات والمصروفات التي تكبدتها المنظمة في الحصول على الأصل حتى أصبح جاهزاً.

2- مبدأ تحقيق الإيراد: وفقاً لهذا المبدأ لا بد من وجود واقعة أو حدث يمكن الإعتماد عليه كقرين أو معيار لتحقيق أو لاكتساب الإيراد حتى يمكن الإعتراف به في الدفاتر.

[1]M Antret, A. Galidon, Revue française de comptabilité, ABI/ INFORM Global, N°: 365, April 2004, France, P 41.

3- مبدأ مقابلة الإيرادات بالنفقات: يقوم هذا المبدأ على تحديد إيرادات الفترة المحاسبية وتحديد المصاريف التي ترتبط بتلك الإيرادات والتي تكبدها المشروع خلال نفس الفترة ليكون الناتج الصافي هو صافي ربح المنظمة.

وبناءً على هذا النظام المحاسبي العام بإمكان إدارة الفريق تشكيل النظام المحاسبي الخاص بالفريق بما يوضح أكثر الصورة والمركز المالي للفريق.

وبالإضافة إلى المحاسبة العامة التي يفرض القانون مسكها، ولأغراض تحليلية تفسيرية داخلية بإمكان إدارة الفريق ومن ثم إدارة التسويق الإعتماد على المحاسبة التحليلية، وهي كما يطلق البعض عليها محاسبة التكاليف والبعض الآخر محاسبة الإستغلال، وتهتم بواسطة مجموعة من الإجراءات والتقنيات الموجهة لمسايرة تكاليف الأداء على امتداد فترة زمنية محددة (أسبوع، شهر، ثلاثي، سداسي) قصد تقويم المنتجات (سلع، خدمات) المنبثقة عن النشاط من جهة ومراقبة شروط التشغيل الداخلي (الإستغلال) من جهة أخرى.

بالإضافة إلى المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية، بإمكان إدارة الفريق الإستعانة كذلك بالتحليل المالي، فالتحليل المالي علم له قواعد ومعايير وأسس يهتمّ بتجميع البيانات والمعطيات الخاصة بالقوائم المالية للمنظمة وإجراء التصنيف اللاّزم لها، ويتم إخضاعها إلى دراسة تفصيلية دقيقة وإيجاد الرابط بين السيولة في المنظمة وبين الإلتزامات القصيرة الأجل، والعلاقة بين الأموال المملوكة والإلتزامات الطويلة الأجل، بالإضافة إلى العلاقة بين الإيرادات والنفقات ثم تفسير النتائج التي تمّ التّوصل إليها والبحث عن أسبابها، وذلك لاكتشاف نقاط القوة والضعف في الخطط والسياسات المالية بالإضافة إلى تقييم أنظمة الرقابة، ووضع الحلول والتوصيات اللاّزمة لذلك.

ويشكل التحليل المالي أداة هامة جداً في يد الإدارة لقياس المخاطر التي يمكن أن تعرقل مشروعاتها المستقبلية، ويقترح إجابات عن الكيفية التي يمكن بواسطتها قيادة المشاريع المستقبلية دون المساس بالتوازنات المالية الكبرى للفريق، ويسمح بتطوير البدائل في مجال تمويل الفريق.

وهو كذلك أداة في غاية الأهلية لتقييم أداء شركاء الفريق: أجراء، مساهمين، بنوك، جماعات محلية، رعاة، موردون(*)...الخ.

2-6-2-3-2- مراقبة التسيير وتخطيط الأنشطة:

البحث عن الفعالية والنجاعة الإقتصادية يدفع بإدارة الفريق إلى تحسين أساليب التسيير داخل الفريق بشكل دائم، وبشكل خاص وضع ارتباط بين نتائج الماضي والحاضر والمتوقعة للمستقبل.

ومراقبة التسيير يمكن أن تشكل نظام توجيه (Système de pilotage) انطلاقاً من نظام الموازنات التقديرية (Les budgets prévisionnelles) ولوحات القيادة (Tableaux de bord) ، وتشكل مراقبة التسيير أداة أو ميكانيزم لتشخيص والكشف عن كيفية أداء المهام والقيام بالأنشطة داخل الفريق أو أيّة منظمة أعمال تقليدية، ولكن لا يمكن القيام بذلك إلاّ بعد أن يتمّ تحديد ما هو مطلوب وتحديد المعايير التي يجب احترامها.

وعادة ما يتم اللّجوء إلى النظام الموازناتي (le système budgétaire) وهو النظام الّذي يتم فيه تحديد ما يجب القيام به مستقبلاً، وكيف يتم ذلك، والموارد اللاّزمة لذلك (خطط، برامج عمل، موازنات تقديرية) (Plans, Programmes d'action, budget) وعادة ما يتم الإنطلاق في سبيل

(*) : للمزيد يمكن الرجوع إلى : Tribou & Angé, Management du sport, Marketing et gestion des clubs sportifs, 2em edition, Paris, Edi Dunod, 2006, P 359 – 403.

إعداد هذا النظام من خلال دراسة وتحليل لبيئة الفريق الخارجية والداخلية، لاكتشاف الفرص والتهديدات، ونقاط القوة ونقاط الضعف.

"جدول" رقم (63): الشكل العام المقترح للنظام الموازناتي لفريق محترف:

التشخيص
- التحليل البيئي - الفرص والتهديدات / نقاط القوة والضعف
برامج العمل الإستراتيجية
– تعزيز مكانة الفريق في السوق المحلي (حصة السوق..%) – تعزيز مكانة الفريق في السوق الجهوي (حصة سوق...%) – تعزيز مكانة الفريق في السوق الدولي (حصة سوق...%)
برامج العمل العملياتية
- زيادة محفظة الرعاة بـ...% - زيادة مداخيل الملعب بـ..% والوصول إلى نسبة بـ ...% - النسبة القصوى لتكاليف تسيير الملعب بـ...% - تعزيز صفوف الفريق بلاعبين في حدود...وحدة نقدية
الموازنات
- موازنة الاستثمار في حدود...وحدة نقدية سنوياً - موازنة الاستغلال في حدود...وحدة نقدية سنوياً - جدول رقم الأعمال الشهري

مراقبة التسيير
– تحليل الإنحرافات – اتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة

المصدر: من إعداد الباحث.

ومن الواضح أنّ إدارة الفريق وبالتعاون مع إدارة التسويق وإدارة المالية تقوم بوضع الموازنات لكل مراكز المسؤولية والتكلفة داخل الفريق، مع وضع الأهداف التي يجب الوصول إليها، حيث يتم وضع موازنات لـ:

- ✓ المبيعات.
- ✓ الإنتاج.
- ✓ الإستثمار.

إذ يتم التنبؤ بدءاً برقم الأعمال المتوقع الحصول عليه بناءاً على الخطط الإستراتيجية الموضوعة، ثم التنبؤ بالطاقات الإنتاجية اللازمة، وفي صورة ما إذا كانت الطاقات الحالية غير كافية، التنبؤ بالاستثمارات اللازمة.

وفي مجال التنبؤ بالطلب لا بد من القيام بدراسة للسوق المستهدف ومعايير اختياره قبل القيام بالتنبؤ بالطلب المتوقّع في السوق المستهدف (يمكن العودة إلى مشروع OL LAND) لأن التجزئة السوقية هي عملية تقييم السوق إلى قطاعات متجانسة من المشترين أو المستهلكين الّذين تكون حاجاتهم ورغباتهم وسلوكياتهم متشابهة، والتي على إثرها يمكن:

- ✓ تحديد السوق تحديداً دقيقاً من حيث حاجات المستهلكين ورغباتهم، وبالتالي يصير بالإمكان فهم أحسن لهذه الحاجات والرغبات.

✓ تحديد البرنامج التسويقي المناسبة لكل قطاع.

✓ تمكن من المتابعة الدورية للتغيرات التي يمكن أن تحدث في حاجات ورغبات المستهلك.

✓ تمكن معرفة ومتابعة سلوك وتصرف المنافسين.

وبعد عملية التجزئة تلك يصير بالإمكان التنبؤ بالطلب المتوقع، وهناك أسلوبين اثنين:

1- أسلوب كيفي: يعتمد على التخمين والتكهن والخبرة الشخصية، وهو قليل أو نادر الإستعمال حالياً.

2- أسلوب كمي: ويستخدم العديد من التقنيات الكمية خصوصاً الإحصائية منها وأبرزها طريقة تحليل الإنحدار (الاتجاه) العام.

وفيما يخص التنبؤ بالإنتاج فإنّه وعلى ضوء الطلب المتوقع يصير من السّهل التنبؤ بالإنتاج في ضوء الطاقات الإنتاجية المتاحة.

وأما بخصوص التنبؤ بالإستثمار، فيمكن اللجوء للعديد من الطرق لتقييم الإستثمار، نذكر منها على سبيل المثال[1]:

- طريقة القيمة الحالية الصافية – La valeur actuelle nette
- طريقة مؤشر الربحية – L'indice de profitabilité
- طريقة مدّة الإسترجاع – La durée de récupération
- طريقة المعدّل الداخلي للمردودية – Le taux interne de rentabilité

هذا في مجال الإستثمار العيني، أما في مجال الإستثمار المالي فهناك العديد من الطرق منها:[2]

---

[1] : يمكن الرجوع إلى: Tribou & Angé, Op cité, P 407– 421

[2] : يمكن الرجوع إلى: Tribou & Angé, Op cité, P 421

- نموذج Gordon– Shapiro.
- نموذج توازن الأصول المالية TEDAF.

وبعد الإنتهاء من إعداد الموازنات، وبعد الإنتهاء من القيام بالمهام المطلوبة تأتي مرحلة التقييم، ويمكن اللجوء في هذه الحالة لوحات القيادة (Les tableaux de bord) وهي مجموعة من المؤشرات والنسب التسييرية التي تسمح بالحصول على نظرة سريعة وشاملة عن وضعية منظمة الأعمال، وتكشف الإضطرابات أو النتائج المحققة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التسييرية بالوصول إلى الأهداف المسطرة.

خلاصة الفصل الرابع: محاولة اقتراح مزيج تسويقي لفريق كرة قدم محترف (المزيج التسويقي الرياضي):

عبر الفصل الثاني و الأخير من الباب الثاني حاول الباحث إقتراح مجموعة من الأدوات التي بإمكان إدارة التسويق بالفريق المحترف لكرة القدم التأثير بواسطتها على سوقها و تلبية رغباته و حاجاته.

ولتفادي تلازم مصطلح المزيج التسويقي مع مكوناته الأربعة الشائعة في ذهن القارئ (المتخصص منه أو الذي قد اطلع في موضع سابق على التسويق المادي)، من جهة ومن جهة ثانية لخصوصية وتنوع عرض الفريق المحترف ارتأى الباحث أن يستخدم مصطلح المزيج التسويقي الرياضي .

1–الخدمة الرياضية هي المكون الأول للخلطة التسويقية و تعتبر الإجابة الأساسية التي تقترحها إدارة التسويق بالفريق.

وبشكل عام، تتشكل الخدمات الرياضية أساسا من مباراة كرة القدم، من الفرجة والمتعة والتسلية التي يقترحها الفريق الكروي المحترف، وهي –إن صح الحكم– الجزء الذي يشكل العرض الأساسي لأي فريق، و تتميز بالآتي:

- الخدمة الرياضية منتوج غير ملموس يحمل طابعا رمزيا وعاطفيا
  - ✓ جودة الخدمة الرياضية دالة للعديد من المتغيرات (بيئية، بشرية، طبيعة الخصم...الخ).
  - ✓ المستهلك عنصر إنتاج وعنصر إستهلاك.
  - ✓ الخدمة الرياضية محددة الزمان والمكان.
  - ✓ الخدمة الرياضية غير متجانسة على الإطلاق وغير قابلة للتوقع.

2– رأسمال اللاعب وحقوق الصورة (le capital–joueur et les droits d'image) : وهو المكون الثاني للمزيج التسويقي الرياضي، ويعد العامل البشري أداة الإنتاج الأولى والرئيسية للفريق، و أن هذا العامل نفسه يشكل مصدر دخل للفريق، فانتقال وتحويل اللاعبين يدر على الفريق مداخيل هامة، فحقوق إنتقال هؤلاء قد تشكل أساس وجوهر سياسة العديد من الفرق المحترفة.

ولتنظيم هذا الميدان والمجال الحيوي في صناعة كرة القدم لم تتوان الهيآت الكروية وطنية كانت أم دولية (ممثلة في FIFA) في وضع نظام لتقنين وتنظيم عملية انتقال وتحويل اللاعبين ما بين الفرق حتى لا تضيع مصالح أي طرف، عبر الإهتمام بشكل أساسي ب :

- تسجيل و تحويل اللاعبين.
- تعويضات التكوين.
- ميكانيزم التضامن.

ويشكل اللاعب أصلا أو رأس مال لأنه استثمار في مورد بشري، فالفريق يملك حق الإستفادة من هذا المورد لمدة محددة زمنيا، ويتوقع مقابل هذه الإستفادة الحصول على عوائد جراء استغلال هذا الأصل أو عند الإستغناء عنه.

وعلى غرار الممثلين ثم عارضي الأزياء أصبح لاعبو كرة القدم المحترفين بداية سنوات التسعينات يشكلون مادة دسمة للكثير من وسائل الإعلام، حركاتهم، تنقلاتهم، تأثيرهم، لذلك أصبح استغلال صورة وقيمة هؤلاء من قبل فرقهم يشكل محور اهتمام إستراتيجي لتنمية موارد إضافية و هو ما يشير إلى حقوق الصورة.

3-حقوق النقل التلفزيوني: و هو المكون الثالث للخلطة التسويقية، والملاحظ أن كرة القدم المحترفة وصناعة الإعلام يشكلان ومنذ عقود قليلة علاقة حميمية، فصناعة الإعلام وتحديدا التلفزيون قد وجدت في صناعة كرة القدم المحترفة بشكل خاص (نظرا للشعبية الجارفة لهذه الرياضة في مختلف المجتمعات) مادة دسمة ومحتوى غني بالنقاش ومتجدد ومليء بالأحداث لجذب واستقطاب نسب عالية من المشاهدة والمتابعة، ولأجل هذا تجتهد أغلب القنوات التلفزيونية في اللهث وراء امتلاك واحتكار البث الحصري لبعض المنافسات وابتكار التكنولوجيات التي تسمح لها بالمحافظة على هذا الإحتكار وتحقيق العوائد المالية المنتظرة (المشاهدة بالدفع عبر بطاقات الإشتراك Pay per view) ، وفي المقابل فإن ذلك قد سمح للفرق المحترفة الحصول على مداخيل مالية هامة ما فتأت تزايد موسما عن موسم.

و لمزيد من الشرح استعان الباحث بالنموذج الفرنسي في تسيير و توزيع حقوق النقل التلفزيوني لبطولة الدوري الفرنسي.

4-تسيير المنشآت الرياضية و هو المكون الرابع للمزيج التسويقي الرياضي، فالملعب الذي تجري عليه المباراة يشكل مكان الإنتاج الرئيسي بالنسبة لفريق كرة القدم، حيث يقوم اللاعبون فيه بأداء المباراة (المنتوج الرياضي)، وهو نفسه المكان الذي يقوم فيه هذا الفريق بعرض منتوجه.

وملعب كرة القدم فضلا عن كونه من وجهة نظر اقتصادية أو تسويقية مكان الإنتاج والإستهلاك ذاته، هو فضاء اجتماعي، يلتقي فيه نموذج مختصر أو مصغر من المجتمع، مختلف الطبقات الإجتماعية سواء باختلاف أعمارها، مهنتها، وحتى جنسياتها...الخ.

و قد استغل الباحث التجربة الإيطالية و بمشروع OL Land في تسيير المنشآت الرياضية.

5- مداخيل أخرى : و هو المكون الخامس للمزيج التسويقي الرياضي، و تتكون أساسا من الرعاية و تسويق المنتجات الحصرية للفريق.

- تسويق المنتجات الحصرية "هو مجموعة من التقنيات التي تهدف إلى تسهيل انسياب المنتجات نحو السوق من خلال تسهيل عرض هذا المنتوج وتقريبه أكثر نحو المستهلك".

ويعتمد تسويق المنتجات الحصرية على تسهيل هذا الإنسياب بالتركيز على صورة أو علامة المنتوج أو على المنتج (Producteur)، بشكل يدفع رقم الأعمال نحو الصعود بشكل سريع وظرفي نحو الأعلى.

- الرعاية أو الإتصال المناسباتي (la communication événementielle) هي تقنية تهدف إلى إحداث تواصل وإتصال وترسيخ صورة وعلامة منظمة الأعمال و /أو منتجاتها في ذهن الجمهور من خلال ضمان حضور هذه الصورة أو العلامة في حدث معين.

وعلى كل فإن الرعاية Sponsoring تشكل فرصة جيدة للراعي عبر إستغلال الحقل الرياضي لضمان أكبر نسبة تعرض نظرا لوجود الآلاف من الأشخاص في مكان العرض الرئيسي وعدد آخر غير محدود (آلاف، ملايين، حتى ملايير في بعض المناسبات) عبر القنوات التلفزيونية.

6- و في الأخير حاول الباحث معالجة بعض العوائق التي تعترض تطبيق التسويق الرياضي عمليا ملخصة في :

- فريق معقد إجتماعيا و استشهد للدلالة على ذلك بفريق FC Barcelone الإسباني الشهير.
- العنف الرياضي و تأثيراته السلبية على تسيير المنشآت الرياضية بشكل خاص.
- إرتباط النتائج المالية بالنتائج الرياضية ة تأثير ذلك في عمل إدارة التسويق.

لقد تلخصت هذه الدراسة في بابين مقّسمين إلى عناصر وعنوانين فرعية، جعل منها الباحث محكا للإجابة عن الأسئلة الجزئية و إختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي صاغها في مقدمته، والهدف النهائي المرجو الإجابة على السؤال المركزي الذي قامت عليه هذه الدراسة.

وعلى سبيل التذكير والتلخيص، حمل القسم الأول من هذا المشروع محاولة للإطلاع و التعرف على كيفية إنتقال الرياضة عموما وكرة القدم خصوصا من الهواية إلى الإحتراف، وما هي خصوصيات الطلب والإستهلاك في هذا الحقل.

وقد اتضّح – وبعد الفراغ من تحرير هذا القسم– أنّ:

1–كرة القدم قديمة، وأنّ هناك العديد من العوامل التي عجلّت بدخولها إلى عالم الإحتراف، وانتقلت بذلك من مجرد ممارسات لقضاء وقت الفراغ إلى مهنة ومصدر رزق للكثيرين، بل إلى نشاط اقتصادي قائم بذاته.

وتقف وراء هذا التحول عوامل أساسية، أهمها:

- ✓ الإنتشار الواسع لممارسة اللعبة بالنظر لخصوصية اللعبة ذاتها.
- ✓ الثورة التي حدثت في أروقة FIFA ، الأم الحاضنة للعبة.
- ✓ الإبتكارات التكنولوجية والإضافة التي جاء بها التلفزيون التجاري.
- ✓ التأطير القانوني للإحتراف.
- ✓ تقلّص مستوى الدعم العمومي.

ومن مجمل هذه الإجابات يمكن القول أنه تمت الإجابة عن السؤال الفرعي الأول و إثبات صحة الفرضية الأولى.

و إتساقا لذلك فقد وجدت سوق جديدة هي سوق أو صناعة كرة القدم التجارية، كجزء من منظومة شاملة هي إقتصاد الرياضة، الذي يقوم على ركائز أساسية ثلاث، هي:

- ✓ عولمة الصورة.
- ✓ تسويق الفرجة.
- ✓ احتراف الممارسين.

ودراسة هذا الفرع الجديد من العلوم الإقتصادية يمكن أن تتم من خلال تناول محاور أساسية ثلاث، هي:

- ✓ الممارسة الرياضية.
- ✓ مدونة الأنشطة البدنية والرياضية.
- ✓ وزن القطاع الرياضي (النفقات الرياضية، الصادرات والواردات، حجم العمالة).

2-إشباع الطلب والإستهلاك في هذا الفرع الإقتصادي، يتطلب تقديم عرض قادر على تحقيق ذلك، من جهة و من جهة أخرى دراسة لخصوصيات هذا الطلب والإستهلاك، التي تتخلص بشكل رئيسي في الآتي:

- ✓ الطلب والإستهلاك في الإقتصاد الرياضي يحمل بشكل عام جزئيات رمزية وعاطفية، وعليه فالعرض الذي لا يقدر على الإحاطة والإلهام بهذه الجزئيات من المرجح أن لا يلقى القبول.
- ✓ الطلب والإستهلاك الرياضي دالة للعديد من المتغيرات (بيئية، ثقافية، بشرية، عمرية...الخ).

وتشير هذه النتائج الرئيسية إلى صحة الفرضية الثانية، وتجيب عن السؤال الفرعي الثاني، وإن كان من الواجب والضروري الإقرار أن هذه الأخيرة كانت ناقصة إلى حد ما، إذ أمكن للباحث- وبعد عملية البحث والفراغ من تحرير القسم الأول- الإطلاع على الكثير من القضايا والأفكار والآراء المتصّلة بتحليل الإستهلاك والطلب بشكل عام، وفي نطاق إقتصاد الرياضة بشكل خاص.

3-بات من المؤكد أن الإستعانة بالفكر التسويقي في صناعة كرة القدم ممكنة بل وضرورية لحياة وتطوّر فريق كرة قدم محترف.

والتسويق في فريق كرة قدم محترف لا يختلف في أساسياته وجوهره عن التسويق في أية منظمة أعمال تقليدية، على أن يراعى فقط خصوصيات الطلب والإستهلاك في هذا القطاع، و مكونات البيئة التي ينشط فيها هذا الفريق.

وتظهر فلسفة التسويق الرياضي في العمل على إيجاد ذلك الجو الذي يشحّن ويشجع الأشخاص على تعزيز الإنتماء إلى الفريق ومناصرته والحضور إلى مبارياته في الملعب أو متابعتها عبر وسائل الإعلام، وضمان تقديم أداء وعرض يسمح بضمان فرجة ومتعة واستعراض تدفع الشخص للعودة حتى ولو لم يحرز الفريق النتائج المرجوة، والهدف النهائي تحقيق عوائد مالية.

وتتعدى فلسفة التسويق الرياضي تحقيق الربح من الشخص الطبيعي فقط إلى الأشخاص المعنوية أيضا، ذلك أن هناك فرص تجارية واسعة بالتعاون و الإشتراك مع تلك الأشخاص عبر ما يمكن أن يطلق عليه التسويق الرياضي التعاوني.

ولذلك فإن تطبيق الفلسفة التسويقية في فريق محترف لكرة القدم، يمكن أن تتم في اتجاهين:

- ✓ اتجاه المشجعين والمنخرطين ويتم تسميتهم بالمستهلكين الرياضيين.
- ✓ اتجاه مستهلكي المنتجات غير الرياضيين من خلال السماح لمنظمات الأعمال التقليدية باستخدام هذا الفكر.

وهكذا تمت الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث وتمّ التثبت من الفرضية المرتبطة به.

4-إشباع الطلب والاستهلاك في الحقل الرياضي وتطبيق التسويق الرياضي في المستوى العملي لا يمكن أن يتم بشكل فعال من خلال استخدام عناصر المزيج التسويقي المعروفة.

ومراعاة لخصوصيات الطلب والإستهلاك في حالة فريق محترف لكرة القدم، ارتأى الباحث أن يستعين بجوهر "المزيج التسويقي" الشائع الإستعمال في المراجع التسويقية ولكن بمكونات مختلفة،

لاختلاف خصوصية المنتوج الذي يقدمه الفريق المحترف وتنوعه ما بين السلعة والخدمة، ولخصوصية البيئة التي يعمل وينشط فيها هذا الفريق.

وعلى كل فإنّه ولتفادي تلازم مصطلح المزيج التسويقي بمكوناته المعروفة من جهة، ومن جهة ثانية لخصوصية وتنوع عرض الفريق المحترف استبدل الباحث مصطلح المزيج التسويقي بمصطلح المزيج التسويقي الرياضي.

وتتلخص أهم مكونات هذا المزيج ، بحسب الباحث في:

- ✓ المباراة والتي تشكل أساس العرض لكل فريق.
- ✓ حقوق النقل التلفزيوني.
- ✓ تسيير المنشآت الرياضية.
- ✓ تحويل اللاعبين وحقوق الصورة.
- ✓ الرعاية (Sponsoring).
- ✓ تسويق المنتجات الحصرية.

وفي سبيل تطبيق "التسويق الرياضي عمليا"، قد تواجه الفريق المحترف بعض الصعوبات والعقبات والتي يجب أن تؤخذ بمحل الجد، أبرزها:

- ✓ البيئة الإجتماعية المعقدة التي قد ينشط فيها الفريق، وهنا يمكن العودة إلى حالة فريق FC Barcelone التي ورد ذكرها في هذا الصدد.
- ✓ ظاهرة العنف في الملاعب (الهوليغنزم).
- ✓ ارتباط النتائج المالية بالنتائج الرياضية.

وهكذا تمّ إثبات الصحة النسبية للفرضية الرابعة، وتمت الإجابة عن السؤال الرابع.

إن النتائج السابقة تؤكد الإفتراض الأساسي الذي قامت عليه هذه الدراسة، وهو أنه من الواجب إدماج الفكر التسويقي في نمط وفلسفة التسيير بالفريق المحترف لكرة القدم إن هو أراد النمو والإستمرارية.

و إعتماد التسويق الرياضي في الفرق المحترفة لكرة القدم، قادر وكفيل على جعل هذه الأخيرة مؤسسات قائمة بذاتها ونقلها من مجرد فرق أو تجمعات تدار بعقلية إجتماعية وخيرية (كما هو عليه الحال في أغلب الدول العربية والجزائر واحدة منها) إلى مؤسسات تدار بنفس الطريقة التي تدار بها أية منظمة أعمال كلاسيكية، بعبارة أكثر اختصارا ووضوحا إلى مراكز إنتاج للثروة وإنشاء للقيمة المضافة.

وفريق كرة قدم محترف إنما يقدم في نهاية المطاف الفرجة والمتعة (Le Spectacle)، لذلك ترتبط بأذهان الكثيرين وبمجرد أن يتم ذكر اسم FC Barcelone, Manchester Utd, Real Madrid... الخ، أماكن للفرجة والمتعة لا يمكن أن توجد بأماكن أخرى.

بعبارة أكثر تعبيرا، من Football Club إلى Football Company.

و بالإستفادة من هذه النتائج، وتطبيقا للتسويق الرياضي بفرق كرة القدم، يعتقد الباحث أن هناك مجموعة من الجهود من الواجب القيام بها، على أن تهتم هذه الجهود في المقام الأول بتحسين أو إيجاد حالة ذهنية جديدة في نمط التسيير وفي النظرة التسييرية قبل الشروع في اتخاذ الإجراءات العملية أو الميدانية.

1-الجهود على المستوى الكلي (البيئة العامة لفريق كرة القدم):

هي مجموعة الجهود التي يجب أن تتوافر في المحيط أو البيئة العامة للفريق المحترف، ويقع على الهيئات المشرفة على تسيير كرة القدم القيام بذلك، ومنها:

أ. تطبيق الإحتراف: وهو من الأمور البديهية الواجب توفرها لتطبيق التسويق الرياضي عمليا، فبدون وجود الأطر التشريعية والقانونية الملزمة للإحتراف في عالم كرة القدم لا يمكن الحديث عن تطبيق التسويق الرياضي في فرق كرة القدم، على أن لا يكون تطبيق الإحتراف قرارا ارتجاليا، بل يجب أن يتم وفق منهجية مدروسة ومخطط لها بشكل جيد، ويتم تنفيذها وفق برنامج عمل (Plan d'action) يحدد الإستحقاقات ويبين المسؤوليات ويوضّح الإجراءات وسياسات العمل.

وبرامج وأشكال الإحتراف موجودة وكثيرة، وقد أورد الباحث النموذج الفرنسي في تسيير شؤون كرة القدم كنموذج يحتذي به، وهو لا يختلف عن الكثير من النماذج المطبقة في البلدان المتقدمة كرويا.

ويحدد التأطير القانوني للإحتراف علاقة الفريق بالهيئات المشرفة عليه مباشرة وبباقي عناصر المحيط الخارجي المباشر (مؤسسات أخرى، هيئات أخرى) وكذا بالأعضاء المنضوية تحته، وتحت هذا الإطار يمكن أن يعالج قضايا من قبيل:

- ✓ التوظيف والتقاعد.
- ✓ الضرائب والأعباء الجبائية وشبه الجبائية.
- ✓ إقامة وعمل الأجانب.
- ✓ الأشكال القانونية لفريق محترف لكرة قدم وطريقة تسييره.
- ✓ التزامات وحقوق مستخدمي الفريق.
- ✓ التدابير اللازمة في مجال تسيير المنشآت الرياضية.

ويمكن دمج ذلك كله في دفتر شروط يلزم الفريق باحترامه.

ب. الإلغاء التدريجي للدعم العمومي: فالباحث من دعاة الإلغاء التام للدعم العمومي للفرق المحترفة لكرة القدم، حتى تتكل وتعتمد على نفسها للحصول على مصادر دخل أخرى.

وهو يرى أنه من المفيد ومع بداية تطبيق التحول من الهواية إلى الإحتراف إعداد جدول زمني للإلغاء التدريجي للدعم العمومي بوضع نسب تحدد الدعم العمومي كنسبة لرقم الأعمال المحقق في السنة المالية المنقضية.

وفيما عدى استفادة الفريق المحترف من المزايا المقررة بحكم البرامج و الإمتيازات التي تقدمها السلطات العمومية لباقي مكونات وأطراف الإقتصاد المحلي (برامج دعم تشغيل الشباب، التوظيف، استخدام الطاقات البديلة...الخ)، فإنه من المفيد حصول الفريق المحترف على دعم عمومي في حالة القيام بالإستثمار في المنشآت العمومية سواء بشكل مالي مباشر أو في شكل إعفاءات جبائية أو شبه جبائية.

ج. حرية الإستثمار في المجال السمعي البصري: وهو أمر في غاية الأهمية للفريق عبر:

- ✓ تملك قناة خاصة بالفريق، ومن ثم ممارسة سياسة اتصال تسويقي لفائدة ومصلحة الفريق (خصوصا في حالة الأزمات والنتائج السلبية)، وتحقيق عوائد مالية عبر الإشهار في قناة الفريق.
- ✓ تملك وكالة إعلانات خاصة بالفريق: للإقتصاد في نفقات تصميم الإعلانات وتنفيذ سياسة الإتصال الخاصة بالفريق من جهة، والنشاط في حقل الإعلانات والإتصال من جهة أخرى.

د. تملك المنشآت الرياضية عبر عقود الإيجار (leasing): تسيير المنشآت الرياضية من المكونات الهامة للخلطة التسويقية للفريق –كما تم التطرق له في موضع سابق– ، لذلك فإن الفريق مطالب بالإستغلال الأفضل للمنشآت الموضوعة تحت تصرفه.

غير أنّ فقدان الفريق للقدرة و الإستقلالية على تسيير هذه الأخيرة لن يكون في مصلحة الفريق والسلطات المسيّرة لها (عادة السلطات العمومية).

وتحقيقا لمصالح الطرفين (الفريق والسلطات العمومية) من المفيد تطبيق عقود الإيجار (leasing) بينهما، فتستفيد السلطات العمومية من:

- ✓ عوائد ثابتة ومحققة (الإيجار، ضرائب ورسوم...الخ).
- ✓ تفادي تكلفة الإهتلاك والإصلاح.
- ✓ استيراد قيمة الإستثمار العمومي بعد نهاية عقد الإيجار.

وأمّا الفريق فيستفيد من:

- ✓ عوائد مالية أكبر إذا ما تمّ استغلال هذه المنشآت بشكل أفضل.
- ✓ إمتلاك إستثمار هام في مدى زمني طويل دون تعبئة موارد مالية حالية.
- ✓ تطبيق السياسة التسويقية المرسومة لتسيير واستغلال المنشآت الرياضية بهامش حرية واستقلالية أكبر.

2-الجهود على المستوى الجزئي: و هي الجهود التي يجب القيام بها على مستوى الفريق المحترف ذاته، و أهمها:

أ.مخطط الأعمال (Business plan): هو مخطط لوجهة الأنشطة ووضع المؤسسة (في هذه الحالة الفريق المحترف) في فترة زمنية مستقبلية، وفيه تم تحديد:

- ✓ الأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها بناءا على القراءة مستقبلية لبيئة الفريق وما تتيحه من فرص وتهديدات وما بالفريق من نقاط قوة وضعف.
- ✓ البدائل الإستراتيجية المراد إتباعها لتحقيق الأهداف المرسومة (توسع، انكماش...الخ).
- ✓ الموارد اللازم تعبئتها للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية.

- ✓ أوجه استخدام الموارد المزمع تعبئتها.
- ✓ آليات التنفيذ الميداني وتحديد المسؤوليات.
- ✓ ميكانيزمات المراجعة والتقييم الدوري لاتخاذ الإجراءات التصحيحية .

فالإدارة التي تعمل بدون نظره وأهداف إستراتيجية ومستقبلية لا أمل لها مطلقا في ضمان استمرارية وبقاء الفريق على قيد الحياة.

ب.الإدارة بالجودة: معايير ISO 9001: ISO (International Standard Organisation) هي فدرالية دولية تتكون من العديد من الهيئات الوطنية المكلفة بوضع المعايير، وقد تكلفت اللجنة التقنية بهذه الهيئة الضخمة و الدولية بوضع مجموعة من المعايير التي يتحقق بفضلها تكوين و تطبيق نظام لتسيير الجودة، بمعنى آخر وضع فلسفة تسييرية تقوم على الإلتزام والعمل بمعايير محددة لضمان الجودة في نمط و طريقة التسيير بمنظمة الأعمال وفي منتجات هذه الأخيرة (سلع و/أو خدمات)، و هو ما تكفلت بتوضيحه مجموعة من المعايير منها عائلة المعايير 9001 .

و تهدف عائلة ISO 9001 إلى وضع مجموعة من المتطلبات (Exigences)، الإلتزام بها يعطي منظمة الأعمال ضمان إنشاء و تطبيق نظام لتسيير الجودة (Système de management de la qualité) ، و هذه المتطلبات هي :

1-نظام تسيير الجودة : و يندرج تحت هذا الفصل:

- ✓ المتطلبات العامة.
- ✓ المتطلبات المتعلقة بنظام المعلومات.

2-مسؤولية الإدارة : و تناول هذا الفصل:

- ✓ إلتزام الإدارة.
- ✓ الإصغاء للمستهلك.

- ✓ سياسة الجودة.
- ✓ التخطيط.
- ✓ المسؤولية، السلطة و الإتصال.
- ✓ نشرية الإدارة.

3-تسيير الموارد: عالج هذا الفصل:

- ✓ إتاحة الموارد.
- ✓ الموارد البشرية.
- ✓ الهياكل القاعدية.
- ✓ محيط العمل.

4-تحقيق المنتوج: في هذا الفصل تم التطرق :

- ✓ تخطيط أنشطة تحقيق المنتوج.
- ✓ المسارات المتعلقة بالمستهلكين.
- ✓ التصميم و التطوير.
- ✓ التموين.
- ✓ الإنتاج و تقديم الخدمات.
- ✓ التحكم في تجهيزات مراقبة و قياس الجودة.

5-التقييم و التحسين المستمر: أورد هذا الفصل:

- ✓ عموميات.
- ✓ المراقبة و القياس.
- ✓ التحكم في المنتوج غير المطابق.

- ✓ تحليل المعطيات.
- ✓ التحسين المستمر.

ج.إدارة تسويقية مبتكرة: فلا يكفي وجود إدارة تسويق بالهيكل التنظيمي للفريق، تمارس مهام إدارية روتينية، بل عليها العمل بشكل مستمر من أجل الإبداع والإبتكار وبشكل خاص في حالة النتائج الرياضية السيئة.

على إدارة التسويق بالفريق المحترف إذا أن تتولى على الأقل:

- ✓ فتح قنوات اتصال دائمة ومستمرة للفريق مع مشجعيه.
- ✓ تعزيز روح الإنتماء والولاء للفريق مهما كانت النتائج.
- ✓ ضمان نسب امتلاء مرتفعة في المنشآت الرياضية.
- ✓ تفعيل وتطبيق التسويق الرياضي التعاوني.
- ✓ تصميم البرامج اللازمة لتطبيق مكونات الخلطة التسويقية و إثراء مضمونها.

د.التكوين ثم التكوين: يرى الباحث أنه على إدارة الفريق الإهتمام بالتكوين، وعندما يتحدث الباحث عن التكوين فإنه يقصد بالحديث تكوين اللاعبين، فقد سبق ذكر ذلك في موضعين مختلفين من الدراسة:

- ✓ ميكانيزم التضامن وتعويضات التكوين.
- ✓ رأسمال اللاعب وحقوق الصورة.

وتكوين اللاعبين هو مصدر دخل مهم ورئيسي للفريق من ناحية تسويقية، عن طريق:

- ✓ تحقيق النتائج الرياضية الجيدّة (إن أمكن ذلك طبعا)، وهو ما يؤدي إلى تحقيق نتائج مالية جيدة.
- ✓ رسوم الإنتقال بفعل تحويل اللاعبين خصوصا من منتسبي مركز التكوين بالفريق.

هـ.الديمقراطية ذات المسؤولية المحدودة: وقصد الباحث بذلك إشراك المشجعين في تسيير أمور الفريق، عبر المشاركة في اختيار رئيس مجلس إدارة الفريق، تأطير الأنصار...الخ، والهدف تكوين رأسمال زبائني.

فالسماح للأنصار والمشجعين من ممتلكي بطاقات الإنخراط و الإشتراك السنوية بالمشاركة في انتخاب رئيس مجلس إدارة الفريق، سوف يجعل جهود الإدارة والأنصار تتجهان في نفس الإتجاه، ويسمح في الوقت ذاته بتفادي معوقات تطبيق التسويق الرياضي عمليا (الهولينغزم، المعوقات الإجتماعية، علاقة النتائج المالية بالنتائج الرياضية).

وتبقى هذه المجموعة من الشروط مجموعة قد تتسع دائرتها بمجموعة شروط أخرى تقتضيها الحاجة عند الشروع في تطبيق التسويق الرياضي عمليا، لذلك يعتقد الباحث أنه ثمة بعض القضايا والنقاط ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية بحاجة إلى تسليط المزيد من الضوء عليها، ومنها على وجه الخصوص:

- ✓ النمذجة الإقتصادية لتسيير و تسويق حقوق الصورة بالفريق المحترف لكرة القدم.
- ✓ المنشآت الرياضية: رؤية تسويقية.
- ✓ تجارب التسويق الرياضي التعاوني.
- ✓ التدقيق و المراجعة التسويقية بالفريق المحترف.
- ✓ تطبيق معايير ISO 9001 Version 2008 في فريق محترف لكرة القدم.
- ✓ إنتداب لاعب كرة القدم : تكييف أدوات إختيار الإستثمار.

المراجع

1-المراجع باللغة العربية:

1-1-الكتب :

1- العلاق بشير وآخرون، استراتيجيات التسويق، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع (1999).

2-بيان هاني صوب، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، (1999).

3-ماكولم ماكدونالد، الخطط التسويقية، كيفية إعدادها- كيفية تطبيقها، ترجمة صالح محمد الدرويش، محمد عبد الله عوض، الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، (1996).

4-ريتشارد ويتلي & ديان هيسان، الإدارة بالعملاء، ترجمة عبد الرحمن توفيق، القاهرة، سلسلة إصدارات بيمك، (1998).

2-المراجع الأجنبية :

2-1-الكتب :

1- AKEER, D, Gestion Sportive: Planification stratégique dans les organisations sportives, traduction P Roche, Sao Paolo, Artmed Edition, (2002).

2- Allard- Poesi, F, Management d'équipe, Paris, Edi DUNOD, collection les topas, (2003).

3- Andreff, W & NYS, JF, Que sais je ? L'économie du sport , Paris, Edi PUF, (2001).

4- Armstrong, G, Football Hooliganism, knowing the sear, Oxford, Berg, (1998).

5- Azmoun, S, Comprendre la micro-économie, Alger, Office des Publications universitaires, (1996).

6- Barnoux, G, L'audit Marketing, Paris, Edi Mc Graw Hill, (1990).

7- Benhamou, F, l'économie de la culture, Paris, la découverte, coll. Repères 192, (2001).

8- Bernadet, JP & Autres, Précis de Marketing, Maxéville, Edi Nathan, (1997).

9- Billon, D & Tardieux, JM, les nouvelles techniques de Marketing, Paris, Top Edition, (1998).

10- Billon, D & Tardieux, JM, les nouvelles techniques de marketing, Paris, Top Edition, (1998).

11- BONIFACE, P, la terre est ronde comme un ballon, Paris, Edi seuil, (2002).

12- Boniface, p, La terre est ronde comme un ballon: géopolitique du football, Paris, Edi Seuil, (2002).

13- Bourdieu, P, leçon pour la leçon, Paris, Minuit, (1982).

14- Bourdieu, P, raisons des pratiques : sur la théorie de l'action, Paris, Seuil, (1994).

15- Bourg, J F & Gouguet, JJ, analyse économique du sport, Paris, Edi PUF, (1998).

16- Bourg, JF& Gouguet, JJ, analyse économique du sport, paris, PUF, (1998).

17- Burland, A & Lamfer, R, Management public: gestion et légitimité , Paris, Dalloz, (1980).

18- Christian, A, Foot- business, Paris, Edi Hachette littérature, (2001).

19- Coustant , A & Philippe, J , Un siècle du football, Paris, Ecli Celman- leiry, (2000).

20- Darmon, R, & autres, le marketing, fonctionnement et applications, Montréal, Edi Mc Gew Hill, 1982.

21- Dayan, A & Autres, Manuel de gestion, Volume 1, Paris, Edi Ellipresse, (1999).

22- Desbordes, M, stratégie des entreprises dans le sport : Acteur et Management, Paris, Edi Economica, (2001).

23- Desbourdes, M, Ohl, F, Tribou, G, marketing du sport, Paris, Edi ECONOMICA, Gestion, (1999).

24- Deschamps, J, Eléments de définition de la stratégie des clubs professionnels, du sport et des loisirs, université de Grenoble, (2004).

25- Djilti, M^ed Sighir, Marketing Stratégique, Alger, Edi Ibn Sina, (2001).

26- Drouin, J C, les grands économistes, presse, paris, Universitaire du France, (2006).

27- Dunkley, G, The free trade adventure, The WTO: the Uruguay Road and globalism, a critique London and NY, London, TED Booky Editions, (2000).

28- Eiglier, P & Langead, E , Servuction: Marketing des services, Edi Edi-science, (1987).

29- Genson, V, football: apprendre le jeu, Paris, Edi Chiron (1994).

30- Grou, P, unification de la pensée et mondialisation économique, rifloir sur la dynamique des systèmes, Paris, Edi Harmattan, (1997).

31- GUENZI, P, Marketing du sport et management des installations ; Marketing et football, Paris, Edi PUS, (2005).

32- Hamdi, K, Comment diagnostiquer et redresser une entreprise, Alger, Edi Collection Enterprise, (1995).

33- Henderson, V, la nature des soins infirmiers (traduction de l'édition américaine « the principales and practice of nursing de 1994), Paris, Enter-éditions, (1994).

34- IRLIINGER, P, la demande du sport en France : Essai de détermination d'un profil de marché, Sport et Management, Coord A Loret, Paris, Edi DUNOD, (1993).

35- Kotler, P & Dubois, B, Marketing Management, 10 ème édition, Paris, Publi-Edi Union, (2000).

36- Kotler, P, Marketing -Management, Edi Publi-union, (1997).

37- Lapert, D, Marketing des services, Edi Publi- Union, (1999).

38- Lendrevie, J & Brochaud, B, Publicator, 5éme Edition, Paris, Edi Dalloz (2001).

39- Lindon, L, Mercator : théorie et pratique du marketing $6^{ème}$ édition, Paris, Edi Dalloz-gestion, (2000).

40- Loning, H & Autres, Le contrôle de gestion, Paris, Edi Dunod, (1998).

41- Lovelock, D, Marketing de services, Edi Publi- union, (1999).

42- Mocchielli, JL, Multinationales et mondialisation, Paris, Edi du Seuil, (1998).

43- Monier, E, l'esprit du temps, Paris, Grosset, (1962).

44- Mosea, P, Initiation au Marketing, Edi d'organisations, (2000).

45- Mouton, D, Pratique du Marketing, Paris, Dunod, (2004).

46- Noé, L, le football, Paris, Edi Seuil, (2002).

47- P Patout, le sport spectacle : le coulisse des sports business, Paris, Edi HARMATAN, (2003).

48- Petrof, J V, Comportement du consommateur et marketing, Les presses de l'université de Laval, 5ème édition, (2002).

49- Plane, JM, Théorie d'organisation, Paris, Edi Dunod, (2000).

50- Pociello, C, les cultures sportives, Paris, PUF, (1995).

51- Primault, D & Gouger, J, Management des organisations de sciences sportives, Presse Universitaire de France, (1997).

52- Scott, G & Pearson, G, Football Hooliganism, policing and the won on the English disease, London, Permat Book, (2007).

53- STANTON, W, fondamentales in marketing, N Y, 5M Edi, (1981).

54- Tribou, G & Augé, B, management du sport, 2ème édition, Paris, Edi DUNOD, (2003).

55- Tribou, G & Augé, B, Management du Sport : Marketing et gestion des clubs sportifs, 2ème édition, Paris, Dunod, (2006).

56- Tribou, G, Politiques d'innovation : le cas de club Méditerranée et de l'UCPA, in stratégie des entreprises dans le sport, M des bourdes Ed Economica, (2001).

57- WAHL, A & Laufranche, P, les footballeurs professionnels des années trente à nos jours, Paris, Edi Hachette, (1995).

58- WAHL, A, La balle au pied: histoire de football. Edi Gallimard, (1990).

59- Wilson, M, Le Marketing : Stratégies et Performances, Paris, Edi Mare Nostrum, (1996).

2-2- الرسائل الجامعية:

1- Emmanuelle, B, Management d'un club du football du championnat Fédéral national, thèse IUP métiers du Sport et des loisirs, Nice, France, (2003-2004).

2- Ohl, F, sport : Consommation et société, sous la direction du Pr Jacques De France, université paris X, Nanterre, (Octobre 2002).

3- Hillairet, D, le system Piste (prospective et innovation du sports à technologie élevée), thèse de doctorat en STAPS, université Paris Sud-XI, sous la direction du Pr Christian Pociello, (1997).

4- Chontelat, P, Processus d'innovation technologique et dynamique des Marchés ; Marché du sport loisir, thèse du doctorat en STAPS, université de Lyon1, (1993).

2-3- القواميس و الموسوعات:

1- Le petit Larousse illustre : le service est ce que l'on fait pour être utile à quelqu'un.

2- CAPRON, M , Comptabilité des ressources humaines , Encyclopédie en comptabilité, contrôle et audit, Edi Economica, (2000).

2-4- المجلات العلمية :

1- Antret, M, Galidon, A, Revue française de comptabilité, ABI/ INFORM Global, N°: 365, France, (April 2004).

2- Bansal, HS & others, A three Components Model of Costumer Commitment to service providers, journal of the academy of Marketing of service, vol 32, I3, (2004).

3- Bayet, A & autres, les choix de consommation des ménages : une question de revenue avant tous, économie et statistiques, N°248, France, (1991).

المراجع

4- BOUKHAOUA, S, le Marketing, revue Economica, (Mars- Avril 1996).

5- Bourgois, F, d'après J Berg et F Roussa (2002), pourquoi Zidane vaut-il financièrement plus de 69 millions d'euros ? EIRNST and Co, (2004).

6- Chabay, O, Esprit sportif contre esprit commercial : de l'amateurisme au sport busines, problèmes économiques, n°2, (1999).

7- Cova, B, Vive le Marketing alternatif, espace tourisme et loisirs, N° 219, (2004).

8- CRANDALL, MR, Sports Rights and the Broadcast industry, the economic journal, N° III, (February 2001).

9- De Chernatony, L & Horns, Segal, Building on Services characteristics to develop successful services brands, journal of marketing management, vol, 7, November 7-8, (2001).

10- DEFRANCE, J, la sociologie anthropologique de P Bourdieu :Genèse, concepts, pertinence, STAPS, vol N°15, N°35, paris, France, (octobre 1994).

11- Desbourdes, M, Empirical analysis of the innovation phenomena in the sports industry, technology analysis & strategic Management, vol 144, (2002).

12- Desbourdes, M, Management de l'innovation dans l'industrie du sport, variations autour du Cas Salomon, anales des mines, N° 53, (1998).

13- DONAT & GOGNEAU, les pratiques culturelles du français 1973-1989, la découverte, la documentation française, paris, France, (1990).

14- DONAT, les pratiques culturelles du français, enquête 1997, la documentation française, France, (1998).

15- Eiglier, P & Langead , une approche nouvelle de Marketing des services, Revue française, (Nov 1975).

16- Etude trend observer 2008, d'ISOPS, cité dans aujourd'hui, les consommateurs y regardent deux fois, in les échos, (2 décembre 2008).

17- GARRIGUES, P, les français et le sport, données sociales, publication INSEE, Paris, français, (1990).

18- Gouguet, JJ, Sport et mondialisation: Quel en jeux pour le XXI ème siècle? La vie économique, n°: 04, (Avril 2000).

19- Irwin , RL, Zwick, D, Sutton, WA, Assessing organizational attributes contributing to marketing excellence in American professional sport franchices, European journal of marketing n° 3/4 vol 33, (1999).

20- La compte, J, les théories de la motivation, sciences humaines, hors série N°19, décembre 1997, (Janvier 1998).

21- Marchesi Antonio (PDG de Parmalat France), sport et vie, linos série n°7 in Soby clande, socio économique du sport, structures sportives et libéralisme économique, DE BOECK, Paris, France, (2003).

22- Minquet, JP, le produit sportif, Revue Française du Marketing, N°138, (1992).

23- Minquet, JPL, sports : football et finance, RFG, N°150, (Mai/Juin 2004).

24- MONTVALON, F, le foot français rebondit sur le maillot et la télé, le nouvel économiste, N° de 02/07/1999, (1999).

25- Mullin, BJ, Harrdy, S, Sutton, WA, Sport Marketing, Humain Sciences IL, USA, (1993).

26- Pinto, L, le consommateur: agent économique et acteur publique, revue française de sociologie, XXXXI-2, p179-198, avril-juin, (1990).

27- Plusieurs Auteurs, la lettre d'économie, N° 432, paris, France, (1997).

28- Plusieurs Auteurs, lettre de l'économie du sport, N° 438, (Avril 1998).

29- Posullivan, T, Play power- sports meets marketing European journal of marketing n° 3/4 vol, (1999).

30- Sponsoring &Mécénat 21/10/1999, le point 13/10/2000, CB News, (10/07/00).

2-5- التقارير و المقالات الصحفية:

1- Auditeurs, Projet OL Land, dossier de presse, 24 Septembre, Lyon, France, (2007).

2- Aulas, JM, Déclaration dans Projet OL LAND: Dossier de présentation, Lyon, France, (Novembre 2007).

3- Deloitte & Tonclu, Communiqué de presse, (11/2001).

4- LEVY, J, LEVINE, MF, LEVINE, A, Broadcast Television: Survivor in a sea of Competition, Federal Communication Commission OPP, working paper series, Washington DC, USA, (2002).

5- MIS & INSEP, la France sportive : premiers résultats de l'enquête « pratiques sportives 2000 », stat-info, N°01-01, Paris, France, (Mars 2001).

6- MJS & INSEP, le poids économique du sport en 2000, STAT-info, N°02-03, Paris, France, (Septembre 2002).

7- MJS & INSP, une nomenclature des activités physiques et sportives, stat- info, N°01-02, paris, France, (Mars 2003).

8- Nys, JF, l'économie du sport, conférence à l'université de tous les savoirs, Paris, France, le Jeudi 13 Juin 2002 (conférence disponible sur le site www. Le monde.fr).

9- Rapporteurs, Evolution et perspectives de l'action communautaire dans le sport, la commission européenne, Bruxelles, Belgique, (29/09/98).

2-6- القوانين:

1- Loi n° 99- 1124 du 28 Décembre 1999 portant divers mesures relatives à l'organisation d'activités physiques et sportifs (Journal officiel français n°: 301 du 29 Décembre 1999).

2- Loi n°: 2003- 708 du 1er Aout 2003 relatives à l'organisation et à la promotion des activités physique et sportifs, Journal officiel français n°: 77 du 02 Août 2003).

3- Loi n°: 2003- 708 du 1er Août 2003 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives.

4- Loi N°2004-1343 du 9 Décembre 2004 de simplification droit, JO français N°287 du 10 Décembre 2004.

5- Loi N°2003-109 du 1er Août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, JO français N° du 2 Aout 2003.

6- Loi N°2000-719 du 1er Août 2000 modifiant la loi N°86-1067 du 30 Septembre 1986 relative à la liberté de communication, JO français N°177 du 2 Août2000.

2-7- المراجع الإلكترونية (الإنترنت):

1- http:// www.fifa.com /fr/ history/ history/o, 1283, 1, 00 (03/04/2006).

2- http://www.dw-world.de/popups/popup_printcontent/0,19622584,00.html (01/02/2007).

3- http://fr.fifa.com/worldfootball/releases/newsid=529405.html (28-02-2008).

4- http://fr.fifa.com/worldfootball/releases/newsid=529405.html (09-04-2006).

5- http://www.ladepeche.fr/article/2009/06/11/622698-transfert-record-cristiano-ronaldo-real-madrid-93-millions-euros.html

6- http: // fr. Wikipédia. Org/ wiki/ Sport_ professionnel. (08/ 04 / 2006)

7- http://www.maxifoot.fr/football/article-19651.htm (03-09-2013).

8- http:// www. fff. Fr/ presentation fff/ organization/ 1026.shtml

9- www. lfp.fr

10- www.atleticoparanaense.com.

11- http://cubitussenat,fr/rap/r03-336/r03-33657,html (10-04-2006).

12- www.eurostaf. Com (25/ 10/ 2005).

13- http://tanbirra.lightbb.com/t951-les-droits-tv-du-foot (17/12/2012).

14- http//:www.lequipe.fr/football/coup_du_monde_journal_1501.html (06/04/2006).

15- http//:www, sportail, free, fr (21-07-2006)

16- http://fr.uefa.com/ news/ news Id= 124996. Html (30- 03- 2006)

17- http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr/-/ni/arabic/business/newsid-3841000/3841921-stm. (26/06/2004).

18- http://www.lexpansion. Com/ art/ is. 0. 81397.3. html, (29/04/2006).

19- http://fr.uefa.com/multimediafiles/download/competitions/ucl/309557_download.pdf (23/05/2005).

20- www.l'internaute.com/sport/dossier/football/of/busness.foot.français/2/shtmel (07/03/2007).

21- www.l'iternaute.com/sport/dossier/football/07/business.foot.français/7/shtmel (07/03/2007).

22- www.l'iternaute.com/sport/dossier/football/07/business.foot.français/5/shtmel (07/03/2007).

23- http:// www.tsr. ch/ tsr/ index. html? site sect= 200003 & sid= 7468316 (07/03/2007).

24- http:// www. l'expansion. com/ 4008/2/ out/134.0.138683.0.html. (08/03/2007).

25- http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2013/07/15/real-madrid-tops-the-worlds-most-valuable-sports-teams/).

26- (http:/www.glocitus.com/newssite/desir-et-besoin-html)

(08-04-2008). (Luc Vendramin, Désir et besoin)

27- www.fifa.com/ football stadiums technical recommendations and requirements. Fr- 8214- frdf. Com.

28- www. lets-jam. Com/ index. php/ 2005/11/26/231- une carte-visa- qui- rémunère- les- buts- marquis- par- le- real- Madrid. (04/08/2008).

Résumé

De nos jours nulle ne peut nier que le football a beaucoup évolué en quelques décennies, il est devenue un vrai phénomène social qui occupe une partie importante de nos conversations quotidiennes, il est devenu la plus grande religion du monde, ce retrouvant même au cœur des enjeux politique a travers toute la planète.

Il est aussi indéniable que le football est devenu un créneau commercial et économique, les entreprises comme les médias on en a fait l'un des moyens privilégiés pour atteindre l'audience et les consommateurs, de ce fait il est devenu une activité économique productive de richesse tous comme le reste des autres activités économiques.

Dans ce contexte que le football a crée, les dirigeants des entreprises et des équipes de football plus particulièrement dans les pays développés, ont très vite compris qu'un nouveau domaine d'investissement était née, et qu'il avait une possibilité d'augmenter leurs revenus, mais pour profiter de cette nouvelle situation avantageuse il fallait préparer l'offre adéquat qui prenait en considération les spécificités de ce nouveau créneau économique.

Fournir un produit qui s'adapte aux ambitions et aspirations des consommateurs, doit être précédé d'une étude sur les particularités de la consommation et de la demande dans l'industrie du football, et obtenir des réponses à des questions telles que : Pourquoi les gents se rende au stade ?, A quoi t ils aspirent en portant le maillot d'une équipe ou d'un joueur en particulier ? ... etc .

Répondre à ces importantes questions contribue à la conception et la présentation d'un produit qui peut non seulement satisfaire les attentes des consommateurs mais aussi les intérêts de l'équipe, créent ainsi une zone d'intérêt commune entre les deux parties,

Et le chercheur a essayé à travers cette étude de mettre en avant l'apport de la réflexion marketing dans l'industrie du football en général, et dans une équipe professionnelle du football en particulier, et quels sont les avantages de l'adoption de cette réflexion ?

Mots clés : Réflexion marketing, Club professionnel, L'économie du sport, Marketing sportif, marketing-mix sportif.

Summary

Now days, no one can deny that football has come on a great deal within few decades, thus, it has became a real social phenomenon which currently occupies an important part of our daily conversations. Football has also become the biggest religion in the world, which even finds it self in the heart of political issues all over the planet.

It’s also undeniable that football became a market and an economic niche. Both business and media are using it as one of the best ways to reach the audience and consumers. Thereby, football becomes a productive economic activity just like the rest of the other economic activities.

In this context that football has created, business leaders and football managers, especially in developed countries, have quickly realized that a new area of investment was born, and that there was an opportunity for them to increase their income. Nevertheless, taking advantage of this new situation requires the development of a suitable offer which should take into account all the specificities of this new economic niche.

The creation of a product that fits the ambitions and aspirations of consumers must be preceded by a study of the characteristics of consumption and demand in the football industry. Thus, the following study aims to obtain response to different questions such as: Why supporters go to the stadium? What do they aspire to by wearing the jersey of their team or a football player particular?...ect.

Answering these important questions helps in the conception and the presentation of a product that can not only satisfy consumer's expectations but also the team's interests, thereby creating a common area of interest between the two parties.

In the following scientific study, the researcher tried to highlight the contribution of marketing thinking in the football industry in general and within professional team of football in particular. Finally, this study also aims at highlighting the benefits of such an approach in the football field.

Key words: Marketing thinking, Professional football team, Sport economy, Sport marketing, sport marketing mix.