

التمويل الذاتي في الاستثمار الرياضي

Summary

Sports organizations, businessmen or sports clubs provide financial support for all the possibilities that sporting events require for the purpose of commercial advertising for themselves, for their production, or for any other reason related to their social status, as each organization needs to be financially resourced to sustain and develop ED and achieve its objectives, and that the continued dependence on government support is insufficient, so relying on the self-financing of sports institutions is one of the important outlets to provide these required financial requirements, marketing is a process aimed at exchanging goods, services and ideas undertaken by the institutions or Individuals through a career planning services mechanism to create the desired goods and services and to determine their prices, distribution methods and appropriate means of promotion to achieve the objectives of the two marketing parties, both the beneficiary and the producer investor.

الملخص

تقوم المنظمات الرياضية أو رجال الأعمال أو النوادي الرياضية بالدعم المادي وتوفيره لكافة الإمكانيات التي تحتاجها الأحداث الرياضية بغرض الدعاية التجارية عن نفسه أو منتجه أو لأي سبب آخر يتعلق بنواحي المكانة الاجتماعية. اذ تحتاج كل مؤسسة إلى موارد مالية لديمومة وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها. وان الاعتماد المستمر على الدعم الحكومي غير كافي . لذا فان الاعتماد على التمويل الذاتي للمؤسسات الرياضية يعد أحد المنافذ المهمة لتوفير تلك المتطلبات المالية المطلوبة . فالنسويق عملية تستهدف تبادل السلع والخدمات

م.د. ملاك عبد اللطيف التميمي



نبذة عن الباحث :
تدريسي في كلية الصفوة
الجامعة

م.د. سارة صباح لفته



نبذة عن الباحث :
تدريسي في كلية الحقوق
- جامعة النهرين.

والأفكار التي تقوم بها المؤسسات أو الأفراد من خلال آلية خدمات تعتمد على التخطيط الوظيفي لخلق السلع والخدمات المرغوبة وتحديد أسعارها وطرانق توزيعها ووسائل الترويج المناسبة للتعريف بها لتحقيق أهداف طرفي التسويق وهما المستفيد و المنتج (المستثمر) على حد سواء.

المقدمة :

ويُقصد بالتمويل الذاتي للاستثمار الرياضي ان المنظمات الرياضية أو رجال الأعمال أو النوادي الرياضية هي التي تقوم بالدعم المادي وتوفيره لكافة الإمكانيات التي تحتاجها الأحداث الرياضية بغرض الدعاية التجارية عن نفسه أو منتجه أو لأي سبب آخر يتعلق بنواحي المكانة الاجتماعية. إذ تحتاج كل مؤسسة إلى موارد مالية لديمومة وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها. وان الاعتماد المستثمر على الدعم الحكومي غير كافي ، لذا فان الاعتماد على التمويل الذاتي للمؤسسات الرياضية يُعد أحد المنافذ المهمة لتوفير تلك المتطلبات المالية المطلوبة . فالتسويق " عملية تستهدف تبادل السلع والخدمات والأفكار التي تقوم بها المؤسسات أو الأفراد من خلال آلية خدمات تعتمد على التخطيط الوظيفي لخلق السلع والخدمات المرغوبة وتحديد أسعارها وطرانق توزيعها ووسائل الترويج المناسبة للتعريف بها لتحقيق أهداف طرفي التسويق وهما المستفيد و المنتج (المستثمر) على حد سواء" (١)

والجمال الرياضي ليس بالبعيد عن المجالات الأخرى فهو مجال مهم وحيوي وتوليه الدولة رعاية لكن في إطار ما يتاح من إمكانيات مادية وبشرية. فالمؤسسات الرياضية مؤسسات تحتاج لديمومة نشاطها وتطور أدائها إلى موارد مادية متطورة وذلك للدور الذي تؤديه داخل المجتمع بصفة عامة والمجتمع الرياضي بصفة خاصة . تلك الأدوار التي تلقي عبئاً على الرياضة في كيفية تحقيق أهدافها وتطوير أدائها في مختلف الميادين. وتمثل عملية التسويق الرياضي إحدى الوسائل الفعالة لنجاح الأندية في تطوير أدائها واستيعاب متطلباتها كلها وذلك كونه يمثل " مجموعة الجهود والأنشطة المستمرة والمتكاملة التي تسهل وتصاحب انتقال السلع والخدمات والأفكار من مصادر إنتاجها إلى المستفيدين منها وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والمنافع الاقتصادية والاجتماعية للمستهلك والمنتج والمجتمع" (٢)

ويعد التسويق الرياضي في العراق عملية جديدة وغير فاعلة في الوقت الذي قطعت به بعض الدول العربية شوطاً طويلاً وناجحاً ووصول

الدول الغربية إلى أقصى مدى بل وأصبح من أساسيات البناء الرياضي فيها .

خصوصاً وإن التسويق الرياضي أصبح عاملاً مهماً وإيجابياً في تمكين الأندية الرياضية من تجاوز الأزمات المالية التي تعد إحدى العوامل المهمة في مساعدتها على المشاركة في البطولات والمنشآت التي تدعم دورها وتعزز مكانتها في جوانب المشاركة والإنجاز وعليه فإننا في هذا البحث سنتناول التمويل الذاتي للرياضة والمؤسسات الرياضية من خلال تقسيمه على مطلبين. نتناول في المطلب الأول مفهوم التسويق الرياضي. وفي المطلب الثاني مجالات التسويق الرياضي.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الرياضي

لقد ظهر تسويق مجموعة الحقوق الخاصة بالمنظمات الرياضية في الوقت الحاضر على أنه الكلمة السحرية التي يتجه إليها الجميع. وكثير الحديث في دوائر المسؤولين الرياضيين عن أن التسويق هو طريق الأندية والمنظمات الرياضية الاتجاه أهدافها التسويقية وكذلك الاقتصادية في ظل أوضاع العولمة حيث أصبح من الواضح أن التسويق يستطيع. بل يجب أن يلعب دوراً مهماً ورئيساً في إدارة المنظمات الرياضية بشكل عام وعلى وجه الخصوص في المنظمات الرياضية الأهلية والحكومية في ظل تراجع التمويل الحكومي. ولأهميته في مجال الرياضة كمصدر فعال يدعم النشاط الرياضي فإننا سنبحث فيه من خلال تقسيمه على فرعين نبين في الأول تعريف التسويق الرياضي وفي الفرع الثاني نبين أهميته.

الفرع الأول: تعريف التسويق الرياضي

إن التسويق عبارة عن عملية تصميم وتنفيذ الأنشطة الخاصة بإنتاج وتسويق وترويج وتوزيع للمنتجات أو الخدمات لإرضاء حاجات المستهلكين أو المشاركين لتحقيق أهداف البيئة أو المنشأة. لأن التسويق الرياضي يساهم في الارتقاء بمستوى اللعبة المسوقة. وجذب انتباه الجماهير ومشاركتهم الفعالة لها والايكون الهدف من التسويق الرياضي هو المغالاة في الربح بل من الضروري إتاحة الفرصة للجميع في المشاركة مع ضرورة توفير تكنولوجيا المعلومات المقنعة حتى يتسنى لمن يقوم بالتسويق الرياضي أن يخطط عملاً عمال بنجاح.

ويعد مصطلح التسويق من المصطلحات الشائعة في المجتمع ويفهم الناس مصطلح التسويق الرياضي مسaireً مع مصطلح التسويق بشكل عام. فبعض الناس يفهمه على أنه بيع للبضائع والخدمات لتحقيق ربح ما، مع أن التسويق الرياضي يتعدى ذلك بكثير فهو

بتعدى كونه مجرد بيع . فهو أكثر تعقيداً من التسويق لأن المنتج الرياضي يختلف عن أي منتج آخر. وذكر البعض ان الخصائص المنفردة للرياضة التي تميزها عن غيرها من المجالات بما يأتي:

١ . الرياضة شئ ملموس وتعدّ شخصية إلى حد كبير فالخبرات والانطباعات حول الحدث الرياضي تختلف من شخص الى آخر كما أن الناس يختلفون في ميولهم حول الألعاب والأنشطة الرياضية فمثلاً يرى البعض في الملاكمة (المحترفون) تشويقاً وإثارة في حين يرى البعض الآخر وهم ليسوا بالقليل أنها إهدار لأدمية الإنسان وإثارة لغريزة العدوانية ونماذج غير محمودة تقدم للشباب ... فمن الصعب على من يقوم بالتسويق أن يتنبأ بانطباعات وجناب وتفسيرات العملاء والمستهلكين عن الأحداث الرياضية .

فنجاح الحدث الرياضي يتوقف على مدى حيويته وتشويقه وتلبيته لحاجات الجماهير فالمباراة المذاعة على الهواء تختلف تماماً بالنسبة للجماهير المشاهدين عن مثيلاتها المسجلة .

٢ . تضم الألعاب الرياضية قدراً كبيراً من التنوع لا يخلو من التناقض في بعض الأحيان وهناك ملابس تصاحب الأحداث الرياضية منها الحوادث التي قد تؤدي بحياة الرياضيين كما هو الحال في سباقات السيارات وتسلق الجبال والتزلج وما يصاحب ذلك من تغيرات نفسية حادة وسريعة للجماهير واللاعبين . فضلاً عن أحوال الطقس التي قد تكون غير مواتية للحدث الرياضي ... الخ وهذه أمور معوقة لعمليات التسويق وتنفرد بها الرياضة عن غيرها من المجالات

٣ . الحدث الرياضي عرضة للاستهلاك أو التهاك أو الاحتراق لكون الرياضة أو الحدث الرياضي ما هو إلا ما يريد المشاهدون أن يروه في زمن ووقت محددين والكلام يعني إن حيوية الحدث الرياضي وضمان نجاحه تتوقف على مدى حيويته وتشويقه وتلبيته لحاجات الجماهير فالفرق أو اللاعبون ذوو المستوى الرياضي المتدني لا يجذبون المشاهدين وكذلك المباريات واللقاءات التي يتوقع المشاهدون نتائجها سلفاً لن تجذب الجماهير ... وهذه أمور يمكن إن تؤدي إلى إغلاق شبابيك بيع التذاكر.

٤ . مشاكل الانتماء والتعصب الرياضي وشغب الملاعب ... الانتماء الواعي والموضوعي مطلوب ومحبيب لكن التعصب غير الموضوعي يمثل متغيراً ضاراً وغير واع للمجال الرياضي كله ومنه التسويق كما إن شغب الملاعب ظاهرة للأسف متنامية تمثل تحدياً كبيراً للتسويق الرياضي والكل يعلم أن الجهات الرياضية المعنية قد تلجأ في بعض

الأحيان إلى إقامة مباريات بدون جمهور. وهذه طامة كبرى على المسوقين لهذه الأحداث الرياضية

وظهرت تعاريف عدة للتسويق الرياضي إذ عرف على أنه " عملية تصميم وتنفيذ الأنشطة الخاصة بإنتاج وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات أو الخدمات الرياضية لإرضاء حاجات المستهلكين أو المشاركين لتحقيق أهداف البيئة أو المنشأة"⁽¹⁾

وعرف أيضا على أنه " التسويق في المجال الرياضي يعد احد الوسائل أو الطرائق التي يجب أن تسهم في حل بعض المعوقات وخاصة المادية التي تتعرض لها الهيئات الرياضية وتخفيف العبء المادي الذي تقدمه السلطات الرسمية لتلك الهيئات"⁽²⁾

بينما ذكر آخر أن التسويق الرياضي هو " مجموعة الأنشطة التي تقود إلى تدفق السلع والخدمات الرياضية من المنتج إلى المستهلك"⁽³⁾

كما عرّف على أنه "عملية تستهدف تبادل السلع والخدمات والأفكار التي تقوم بها المؤسسات أو الأفراد في بيئة ديناميكية من خلال آلية خدمات تعتمد على التخطيط الوظيفي لخلق السلع والخدمات المرغوبة وتحديد أسعارها وطرق توزيعها"⁽⁴⁾

إذ ان الرياضية تعد أحد المجالات الاقتصادية في المجتمع حيث أن ممارسة الرياضة ذات أهمية اقتصادية ثنائية للفرد والمجتمع ونظرا لمرور الدولة بمرحلة التنمية الاقتصادية فلن تكون قادرة على توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتحقيق أهداف الرياضة كما أن هذه التغيرات تدفع وبشدة جميع الجهات المعنية بالعمل الرياضي والشبابي والتي تعتمد بصورة أساسية على الدعم المقدم من الجهة الإدارية إلى البحث والعمل على استغلال مواردها بصورة جيدة في اسرع وقت ولن يتثنى لهذه المؤسسات أن تحقق أهدافها إلا من خلال الإدارة السليمة لهذه الموارد والبعد عن العشوائية في استغلال الموارد.

فقد عرفت الجمعية الأمريكية التسويق (mullin and other) على أنه " عملية متداخلة تهدف إلى تخطيط - تسعير - ترويج - توزيع السلع أو الخدمات التي تشبع حاجات مع نشاطات مؤسسات الأعمال بدليل إن المفهوم الحديث للتسويق يقول إن التسويق يبدأ ورغبات المستفيدين أو المستهلكين الحاليين والمرتقبين"⁽¹⁾

بينما عرف علماء الإدارة التسويق بتعريفات عدة منها تعريف معهد التسويق البريطاني أنه " نشاط إبداعي متداخل قبل الإنتاج وخلال و بعد إيصال السلعة أو المنتج أو الخدمة إلى المستفيد أو المستهلك"⁽¹⁾.

وأنه " النشاط الذي يقوم على تخطيط وتقديم المزيج المتكامل الذي يشبع حاجات ورغبات المستهلكين محاولاً المواءمة بين أهداف المشترين وأهداف الهيئة وقدراتها في ظل الظروف البيئية المحيطة"⁽²⁾. كما يمكن تعريفه على إنه "يتضمن حاجات ورغبات المستهلكين أو المستفيدين وتفهمها في ضوء طاقات المؤسسة"⁽³⁾.

وقد ظهرت عملية التسويق في القرن السابع عشر و تحديداً في عام ٦٥٠م عند إنشاء أول متجر في طوكيو قامت به (ميسوي اليابانية). بعد ذلك ظهرت سياسات تصحيح

المنتجات وتنمية الموارد اللازمة للإنتاج ثم ظهرت الإعلانات والرسائل الإعلانية التي من شأنها جذب المستهلك . وشمل هذا التطور مجال قطاع الخدمات في مختلف القطاعات الحكومية والمؤسسات غير الربحية.⁽¹⁾

فالخدمة يمكن تعريفها على أنها " أي نشاط أو منفعة يقدمها طرف لآخر وتميز بأنها غير مادية بشكل ملموس ولا يعني تقديمها أن المستفيد يصبح مالكا لأي شيء"⁽²⁾ وبعدها كان سائداً مفهوم (المنتج Product Concept) في فلسفة إدارة التسويق ومن خلال التركيز على مبدأ رئيس هو (البضاعة الجيدة تباع نفسها ...)

ومن ثم فإن رضا المستهلك عن المنتج يتوقف على النوعية وكفاية الأداء . ومدى إمكانية الاستمرار في تطويره مستقبلاً.

وبعد الحرب العالمية الأولى وحدثت الأزمة الاقتصادية بانتهاء بورصة نيويورك عام ١٩٢٩ ولبداية النصف الثاني من القرن العشرين أخذ الطلب على المنتجات يهدأ وأصبحت المنظمات تعاني من تكديس إنتاجها فظهرت ضرورة إيجاد أسواق لبيع المنتجات وتنشيط عمليات البيع وبذلك ظهر التوجه البيعي لتصريف المنتجات وظهر معه مفهوم الترويج من دعاية وإعلان وتنشيط للمبيعات . ومن هنا برز المفهوم التقليدي للتسويق أي إيجاد سوق للمنتجات.⁽³⁾

وفي بداية عام ١٩٥٠ برزت فلسفة جديدة في إدارة التسويق تمثلت "بالمفهوم البيعي Sales Concept" ومن خلال التركيز على النشاط الترويجي مثلاً بوظيفتي الإعلان والبيع اللتين تدفعان المستهلك للقيام بعملية الشراء⁽¹⁾ . وفي الربع الأخير من القرن العشرين فقد تبين لدى الكثيرين من رجال الأعمال والصناعيين عدم فاعلية أساليب الترويج من دعاية وإعلان وجلب العملاء إذ اتضح إن ما ينتج قد يتفق مع حاجة أو رغبة أو تطلع العميل ومن ثم فلا جدوى من ترغيبه فيما لا يريد. أما المرحلة الثالثة التي أطلق عليها (المرحلة المعاصرة) للتسويق فتقوم على دراسة حاجات ورغبات المستهلكين قبل إنتاج السلع والخدمات وتطوير المنتجات بشكل يتفق وتلك الحاجات والرغبات وتحقيق الأهداف التنظيمية المتمثلة بالربح⁽²⁾ ومن هنا برز مفهوم التسويق الحديث الذي يركز على العميل لا على المنتج.⁽³⁾ وبرز مفهوم جديد وهو الأحداث في فلسفة إدارة التسويق يتمثل بالتسويق الاجتماعي فيتم التركيز فيه على القرارات المتخذة من الأفراد بما يتناسب والقيم الفردية لهم ولعموم المجتمع وبما يمكن المنظمات التسويقية من تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق رضاهم.⁽⁴⁾

أما التسويق الرياضي Sport marketing فيمكن تعريفه على أنه " مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتفاعلة في مجالات التربية البدنية والرياضية (تعليم - تدريب - إدارة - ترويج رياضي) ترتبط بعملية خلق وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار المتعلقة بمجالات التربية البدنية والرياضية وذلك لخدمة احتياجات المستفيدين والتي تحقق أهداف المؤسسات الرياضية المختلفة والعاملين في مجالات التربية الرياضية"⁽¹⁾.

فالتسويق الرياضي يعني كل ما يحقق للنادي أو المؤسسة الرياضية من موارد مالية عن طريق تبادل الأفكار والخدمات واستثمار المنشآت والملاعب والقاعات الرياضية وتبادل اللاعبين والمدربين لتأدية مهامها وتحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها المختلفة.

وتوجد أربعة عناصر أساسية في عملية التسويق، يطلق عليها البعض عناصر (المزيج التسويقي) هي "المنتج، السعر أو الثمن، المكان، الترويج" وقد بينوا هذه العناصر بما يأتي:⁽¹⁾.

١. المنتج : قد يكون بضاعة ، أو خدمة ، أو حدثاً .
٢. السعر أو الثمن : يعبر عن قيمة المنتج والتكاليف التي يدفعها المستهلك للحصول على المنتج ، ويحدد المستهلك مدى مناسبة السعر عن طريق موازنة ومن ثم المنافع المتوقعة من شراء المنتج وبالتالي التكاليف المتوقعة له .
وعندما تكون الفوائد المستخلصة من المنتج أكبر من التكلفة الإنتاجية يكون المنتج ذا قيمة.

٣. المكان : يقصد بالمكان الموقع أو القنوات المتعددة التي من خلالها يستطيع المستهلك الحصول على المنتج.
الترويج : استخدام أساليب وخطط معينة لتوصيل الصور والرسائل عن المنتج إلى المستهلك بغرض تحفيزه لشراء المنتج.

بينما أضاف آخرون على ذلك وحددوا عناصر التسويق بما يأتي:⁽¹⁾

١. الحاجات Needs

ويقصد بها الحاجات الضرورية للإنسان مادية ومعنوية واجتماعية إذ يسعى الفرد دائماً لإشباعها ، فيتطلع إلى إشباع حاجته المطلوبة وقد يحاول الفرد تقليل مستوى الحاجة.

٢. الرغبات Wants

تختلف الرغبات والميول باختلاف ثقافة الفرد والمجتمع وإنّ دور التسويق هو تلبية هذه الرغبات والميول للأفراد.

٣. الطلب Demand

يختار الفرد الطلب أو المنتج أو الخدمة وفقاً لإمكاناته المادية.

٤. المنتجات Products

تتعدد المنتجات أو الخدمات فقد تكون سلعة مادية أو أجهزة كهربائية أو خدمة فندقية وسياحية أو أنشطة رياضية.

٥. التبادل Exchange

هو جوهر العملية التسويقية فيحصل الفرد على المنتج أو الخدمة مقابل شيء ذي قيمة بشرط امتلاكها.

٦. الأسواق Markets

يؤدي مفهوم التبادل إلى مفهوم السوق فيتكون السوق من المستفيدين كافة الذين لديهم حاجة أو رغبة معينة ولديهم الاستعداد والقدرة لإتمام عملية التبادل لإشباع الحاجة أو الرغبة ويرتبط حجم السوق بحجم المستفيدين أو العملاء

وتطبق في إدارة التسويق مراحل العمليات الإدارية كافة (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة) على الأنشطة التسويقية كافة.

فيقوم التخطيط (بتحديد الاستراتيجيات ووضع الخطط) في حين يتكفل التنظيم (بتقنين العمل وتحديد المسؤوليات) ويركز التوجيه على إعطاء الأوامر والتعليمات وقيادة العملية والتحفيز بينهما تحتتم الرقابة والمتابعة القيام بالمقارنة بين ما هو موجود وما ينبغي أن يكون للوصول إلى الأداء الأمثل^(١)، فالتخطيط يكون من عدة حيثيات وهي:

١. تخطيط السوق : يتناول هذا التخطيط تحديد نسبة المنظمة من سوق النشاط الذي تعمل فيه. وكلمة السوق لا تعني هنا فقط المكان الذي تتم فيه عملية البيع والشراء بل حصة المنظمة من العملاء في مجال النشاط الذي تعمل فيه كما يتناول هذا التخطيط أيضا تحليل سوق المنتج ودراسة مكوناته وإمكانات تجزئته ودراسة المزيج التسويقي المناسب له .

٢. تخطيط المنتج : تدخل في تخطيط المنتج الاعتبارات الآتية:

- حاجة العميل أو رغبته أو تطلعه
- ما يتوقعه العميل من منافع مادية ومعنوية
- وجهات نظر المروجين والموزعين في مجال سوق المنتج بشكل عام
- اعتبارات فنية في تصميم المنتج
- طبيعة المنتج سواء كان يمثل سلعا استهلاكية أم إنتاجية
- إمكانية تقديم تشكيلة متكاملة للمنتج أو ما يسمى غالباً بالمزيج السلعي "Product Mix"
- المظهر الخارجي للسلعة . ويمثل تغليف السلعة ووضع البيانات والعلامات المميزة لها للفت النظر إليها وبيان كيفية استخدامها

- حجم الوحدة من المنتج خاصة بالنسبة للمنتجات سريعة التلف وتمشياً مع القوة الشرائية للعملاء
- ٣. تخطيط السعر: يقصد بالسعر المبلغ النقدي الذي يدفعه المشتري لقاء حصوله على المنتج الذي يمثل بالنسبة له ثمن المنافع المادية والمعنوية التي يحصل عليها المشتري لقاء حيازته على ذلك المنتج. ومقياس تخطيط الأسعار يركز في أن تكون الأسعار مرتفعة إلى الحد الذي يغطي التكاليف
- ٤. التخطيط في مجال الترويج:
 - يشكل الترويج احد عناصر المزيج التسويقي ويعمل على تزويد العميل الحالي والمحتمل بالمعلومات التي تود المنظمة من خلال دائرة التسويق اطلاعها عليه بهدف تحفيزها على شراء المنتج . ويشمل التخطيط في هذا المجال الأمور الآتية :
 - التخطيط في مجال البيع الشخصي وتحديد وسائل الاتصال وأساليبه بالتعاون مع إدارة المبيعات
 - التخطيط في مجال استخدام وسائل الاتصال غير المباشر مع العملاء كالإعلان والدعاية ووسائل وأساليب تنشيط المبيعات بالتعاون مع إدارة المبيعات بصفتها الجهة المسؤولة المباشرة عن النشاط البيعي
 - ٥. التخطيط في مجال التوزيع :
 - يشمل التوزيع كافة الأنشطة المتعلقة بانتقال السلع والخدمات والأفكار المنتجة نهائياً أو جزئياً من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها أو استخدامها. وتعمد هذه الأنشطة في نوعيتها وحجمها على طبيعة المنتج أن كان استهلاكياً مباشراً أو صناعياً ونوعية ومواصفات ذلك المنتج. ويتضمن التخطيط في هذا المجال ما يأتي :
 - كيفية التوزيع واختيار الوسائل والأساليب المستخدمة والمدد الزمنية المناسبة للقيام بهذه العملية
 - اختيار المنافذ التسويقية لتجار الجملة أو التجزئة أو غيرهم من الوكلاء بما لا يؤثر سلباً من ناحية التكلفة البيعية في سوق المنتج
- أما بالنسبة للتنظيم Organization. فيعمل التنظيم على تحديد الأنشطة المختلفة وتفعيلها للوصول الى الهدف المرسوم وترجمة الخطة إلى واقع عملي يمكن تفعيلها. ويعتمد التنظيم في مجال التسويق على ما يأتي :

١. الخطة التي تضعها الإدارة العليا المنظمة في مجال التسويق
٢. العلاقة التنظيمية التي تضعها الإدارة العليا بين التسويق والمبيعات

٣. طبيعة نشاط المنظمة

٤. حجم نشاط المنظمة

٥. سوق المنتج وخصائصه

ويعمل التنظيم في مجال التسويق على مستويين هما :

١. مستوى الإدارة العليا :

وتحدد هنا الإدارة العليا المستوى التنظيمي لإدارة التسويق كإدارة مستقلة على وفق موقعها الهرمي في الخريطة التنظيمية وعلاقتها بالوحدات التنظيمية الأخرى وخاصة بإدارة المبيعات . وغالبا ما تندمج إدارة التسويق بإدارة المبيعات تحت وحدة تنظيمية واحدة نظراً لأن المبيعات تمثل محصلة نشاط التسويق وهدفه النهائي مستوى إدارة التسويق نفسها:

بناءً على مستوى التنظيم الأول أي مستوى الإدارة العليا يتم التنظيم على هذا المستوى . فان تم دمج النشاط التسويقي والنشاط البيعي في إدارة واحدة فان حجم التنظيم سيكون اكبر ليشمل الأنشطة التسويقية والبيعية.

اما بالنسبة للرقابة Censorship فتعمل الرقابة في التسويق على مستويين هما :

١. مستوى الإدارة العليا :

هي الرقابة التي تمارسها الإدارة العليا على الأنشطة التسويقية للتأكد من أنها تتم وفق الخطة التي وضعتها لهذه الوحدة التنظيمية ضمن الحدود التنظيمية علماً إن النشاط التسويقي هو مفتاح نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها في المجتمع

٢. مستوى إدارة التسويق ذاتها :

تمثل الرقابة التي تمارسها إدارة التسويق على وحدات أنشطتها المختلفة للتأكد من أن تلك الأنشطة تسير وفق توزيع خطة التسويق والارتباطات التنظيمية لها.

وعليه فإن العملية التسويقية هي عملية مترابطة وشمولية تعتمد على عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة وان هذه الخطوات لا تكتمل دون عملية التنسيق التي تمثل الاستثمار الإيجابي للجهود المبذولة وتحقيق التكامل لأنشطة الأفراد لأنها تمثل عملية ترتيب منظم

للجهود الجماعية ما يؤدي إلى وحدة التصرف لتحقيق الهدف المشترك (١) "

وتقوم إدارة التسويق بالتعاون مع الإدارة العليا على تحليل موقف المنظمة الحالي على وفق ما يسمى بتحليل " SWOT " إذ تعني هذه الكلمة المركبة من الأحرف الأولى للكلمات الآتية ما يأتي^(٢):

١. القوة STRENGTHS

وهنا تقيس إدارة التسويق باطلاع الإدارة العليا في المنظمة على نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة في سوق المنتج بشكل خاص والنقاط الأخرى التي تشكل مواقع تفوق وتميز في مجال النشاط على المدى البعيد والمتوسط والقريب للاستفادة والاعتماد على هذه النقاط وتعزيزها ودعمها

٢. الضعف WEAKNESSES

تقوم إدارة التسويق وبالتعاون مع الإدارة العليا أيضا بتحديد نقاط الضعف الحالية والمستقبلية على المدى القريب والمتوسط والبعيد وكيفية تجاوزها والتقليل من أهميتها ودورها في إضعاف قدرات المنظمة

٣. الفرص المتاحة OPPORTUNITIES

تقوم إدارة التسويق باستطلاع ودراسة الفرص المتاحة حالياً ومستقبلاً أمام المنظمة في مجال نشاطها وتحديد الفرص الواجب الاستفادة منها وما يتوجب على المنظمة عمله لتحقيق ذلك ويتم هذا النشاط بالتشاور والتعاون مع الإدارة العليا

٤. التهديدات THRETS

وتعني مؤشرات أخطار تضر بمصلحة المنظمة أو تعيق من تقدمها وهناك تهديدات قائمة يجب تحديدها وكيفية التعامل معها لتخفيف أضرارها، وتهديدات مستقبلية قد تكون على شكل تحديات يجب مواجهتها والتعامل معها بما يخدم مصلحة المنظمة ويقلل من أخطار تلك التهديدات

وبعد تحليل " SWOT " يمكن لإدارة التسويق تحديد إستراتيجيتها التسويقية بشكل أكثر دقة وأماناً وتحديد الأهداف التي ستنفذها على المدى القريب والمتوسط والبعيد. ولا يكفي في التسويق الرياضي الكون الة التخطيط والتنظيم وما الى ذلك بل لابد من اعتماد معايير اخلاقية في التسويق، فقد ذكرت العديد من المصادر إن بعض الشركات قد تتعرض إلى بعض الممارسات السلبية الخاطئة في عملية التسويق لدوافع وأسباب ترتبط بالجوانب المادية دون النظر إلى

الأبعاد القيمة والمعايير الأخلاقية ما يؤدي إلى فقدانها معدلات كبيرة من المبيعات إضافة عن رفض المستهلكين للتعامل معها مستقبلاً.

ومن المحتمل ان تتعرض للمساءلة القانونية أيضاً. ^(١)

فمنظمات الأعمال تمتلك الكثير من القيم وتتجلى بشكل واضح في النشاط التسويقي. إذ تكون هذه القيم مرشداً في تحديد نوعية المنتج والخدمة المقدمة و مضمون الإعلان و اختيار منافذ التوزيع و التعامل مع المستهلك وهذه المفردات جميعها تمثل في حقيقتها القيم الأخلاقية والتي يمكن أن تكون معايير للتأكد من صحة الأداء ^(١)، وعليه فقد وضعت جمعية التسويق الأمريكية A.M.A. مجموعة من القواعد التي عدت مرشداً للتعامل الأخلاقي، ويمكن اقتباس الآتي منها: ^(٢)

• الاعتراف بمسؤولية الفرد تجاه المجتمع ككل وأينما تعمل المنظمة التي ينتسب إليها.

• التعهد بتقديم السلع والخدمات التي يتعامل بها بشكل دقيق وسليم.

• التعهد بتقديم المعرفة التسويقية بما يساهم في خدمة المجتمع وبشكل أفضل.

• دعم حرية المستهلك في اختيار ما يحتاجه من سلع وفق المعايير النوعية المحددة لها.

• تعهد الأفراد بالإنجاز الأعمال التي تناط بهم بدقة وبما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة.

وصنف الفقه بعض الممارسات والأساليب الخاطئة بما يأتي: ^(٣)

١. الخداع والتضليل الذي يمارسه البائع (منتج . مسوق) تجاه المستهلك سواء أكان ذلك في النوعية أم العبوة أم العلامة ... أم غيرها من الحالات الأخرى.

٢. مدى تمسك الحلقات الوسيطة في الالتزام بهامش الربح المقرر لها جراء تعاملها في السلع التي تقوم بتسويقها إلى المستهلك دون أن تحصل زيادات غير مقبولة على السعر.

٣. الحد من عرض السلع للجماهير بالكمية المطلوبة أو إخفائها لغرض إحداث المضاربة في التداول السلعي في السوق وزيادة الأسعار.

٤. مدى الالتزام بعرض المعلومات الصحيحة والبيانات التي تمثل حقيقة المنتج المعلن عنه وبالموسائل الترويجية المختلفة دون تعرض المستهلك للخداع والغش.

أي ان أخلاقيات التسويق ترتبط بالمسؤولية الاجتماعية على الرغم من أنها قرارات فردية.

الفرع الثاني

أهمية التسويق الرياضي

يعد التسويق في المجال الرياضي احد الوسائل أو الطرائق التي تساهم في حل بعض المعوقات المادية التي تتعرض لها الهيئات الرياضية. وتقوم على تخفيف العبء المادي الذي تقدمه الدولة لتلك الهيئات ويعمل على جذب الجمهور واستقطابهم للدخول إلى تلك الهيئات التي وضعت لمصلحتهم (الصحية-البدنية -الثقافية والفنية) ويمكن القول ان أهمية التسويق الرياضي تكمن بما يأتي: (1)

(١) تبادل المنفعة أو المصلحة بين المستثمر في مجالات التربية البدنية والرياضية والمستفيد (لاعب - إداري - جمهور)

(٢) توفير احتياجات المستفيدين من الأنشطة الرياضية أو المنتج الرياضي

(٣) تحقيق العائد المادي والربح الوفير للإسهام في مجالات الارتقاء والنهوض بمجالات التربية البدنية والرياضية
وذهب رأي آخر الى أكثر من ذلك إذ إن أهمية التسويق الرياضي برأيه تكمن بما يأتي: (1)

(١) جذب الاهتمام نحو ممارسة الرياضة

(٢) مصدر لتنمية موارد المؤسسة الرياضية

(٣) تنفيذ خطط المؤسسة الرياضية والارتقاء بما تقدمه من خدمات وبرامج

وعليه فاننا نجد ان أهمية التسويق الرياضي تكمن في :

١. يؤدي إلى زيادة المبيعات وفقاً لأساليب العرض وبما يحقق المردودات المالية للمؤسسة.

٢. يعمل على تحقيق رغبات المستفيد وإشباع حاجاته.

٣. يعمل على تحسين أداء المؤسسة.

٤. جذب اهتمام أفراد المجتمع على مختلف فئاتهم العمرية ومستوياتهم الاجتماعية نحو ممارسة الرياضة.

٥. يساهم في تقليل الدعم الحكومي ووضع الأسس الصحيحة للتمويل الذاتي للمؤسسة.

يضاف الى ذلك ان أهمية التسويق في مجال الرياضة تكمن فيما يمكن ان توفره من خدمات على ضوء ما يحتاج اليه السوق ووفق عدة أسس تقوم عليها أهمية التسويق الرياضي وهي: (2)

١. الغرض من خطة التسويق وربط الخطة بالمنظمة والقيم الجوهرية لها ، ويقول خبراء التسويق أن التوحيد في تحديد القيم والأغراض

والأهداف داخل المؤسسة يساعد على توحيد قلوب أفراد المؤسسة كما أنها تعمل أيضا على توحيد الإشارات والأطر والمعايير والخطط التي سوف يحكمون على أنفسهم في إطاره.

٢. تحليل المنتج الرياضي : تبدأ هذه الخطوة بتحليل المنتج وتحديد ما إذا كان المنتج بضاعة معينة أو لعبة أو حدثاً رياضياً أو خدمة .

٣. التركيز على المناخ المستقبلي للسوق : تتضمن هذه الخطوة التحليل والتنبؤ بالمناخ المستقبلي للسوق إذ يتطلب المناخ تقويم العوامل الداخلية والخارجية لدمج وتوجيه الجهود التسويقية.

٤. المناخ الداخلي : ويتضمن اللاعبين والملاك وإدارة الفريق والعاملين والمعلمين والمشاهدين . لذا فإن التنبؤ الناجح بالمناخ المستقبلي يتطلب إعادة اختيار مهمة المؤسسة وتقويم نواحي القوة والضعف التي تواجه المؤسسة أو الحدث الرياضي.

٥. وضع المنتج الرياضي : المقصود بالوضع هو الإجراءات التي من شأنها التأثير في عقلية المستهلك وجذبه للمنتج . وأهداف (الوضع) هي تفريق المنتج الرياضي عن غيره من المنتجات المنافسة عن طريق خلق صورة متميزة للإنتاج . ويمكن التوصل الى هذه الصورة المتميزة عن طريق الشعارات والإعلانات في التلفزيون والراديو والمقالات الإخبارية

٦. عائدات اللاعبين ومعرفة أهداف المستهلكين وتحليلها: في هذه الخطوة يقوم السوق بتحليل السوق وتحديد أهداف المستهلكين والجو المحيط بعملية انتقال اللاعبين... وهذا يتطلب معرفة الخصائص العامة للمستهلك حتى يمكن بيع المنتج الرياضي وإجراء مسح للسوق يلزم إجراء بحوث تسويقية تتطرق إلى ديموجرافيا وسيكولوجية العميل وتحديد الفضليات والسوق الشرائي ووسائل الإعلام المناسبة.

٧. تعليب المنتج الرياضي : هذه الخطوة تتضمن تعليب وبيع المنتج الرياضي . وهي خطوة يجب إن تحضى بإصرار المنتج على جعل منتجه هو الأفضل في خصائصه وذلك لتشجيع الجمهور على الإقبال عليه . ونظرا لاختلاف أذواق المستهلكين فمن المهم تقديم المنتج بطرق مختلفة.

٨. تسعير المنتج الرياضي : تتضمن هذه الخطوة تحديد سعر المنتج الرياضي في البداية عن طريق تخصيص سعر القيمة الإنتاجية للمنتج

٩. ترويج المنتج الرياضي : تركز هذه الخطوة على كيفية ترويج المنتج الرياضي . ويتم ذلك عن طريق تنويع صورة المنتج لتحقيق جذب

للجماهير المستهدفة وهناك عناصر مهمة خاصة باستراتيجية الترويج هي :

- الإعلان
- الترويج الدعائي
- العلاقات العامة
- العلاقات الاجتماعية
- العلاقات الإعلامية
- البيع الشخصي

١٠. عملية موقع المنتج الرياضي : تتضمن هذه الخطوة تحليل مكان أو موقع المنتج الرياضي (الإستاد - القاعة - الصالة - الملعب) لكون موقع المنتج الرياضي يمثل النقطة الأساسية والأصلية لتوزيع الإنتاج (مبيعات التذاكر في الإستاد ، حجز المبيعات من خلال خطوط تليفونية) وكما يتضمن الأمر الموقع الجغرافي للأسواق المستهدفة (عالمية ، وطنية ، إقليمية ، دولية ، جمعيات ، مدن) وكذلك أماكن ومواقع المصانع ذات العلاقة بموقع الرياضة التي يمكن ان تؤثر في خطة التسويق أما إيجاباً أو سلباً

١١. الوعد (التعهد) في الخطة التسويقية للرياضة : وهذه الخطوة بمثابة تقويم للمدى الذي يمكن أن تتقابل فيه الخطة التسويقية بالمؤسسة بالوعود التي قطعنها المؤسسة على نفسها وتحقيقها الأهداف والمهام المتفق عليها . هذا التقويم يتطلب استخدام نظام التغذية الراجعة feedback داخل المؤسسة وخارجها في مراجعة الخطة التسويقية وهنا يلزم تحليل نتائج التغذية الراجعة بشكل دائم .

وعليه فان أهمية التسويق الرياضي تكون من خلال القدرة على تسويقه في مكانه الصحيح اضافة الى ان أهمية التسويق في المجال الرياضي تكمن في كونه يسعى إلى الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية من تعليم وتدريب وإدارة وترويج وجذب اهتمام أفراد المجتمع نحو ممارسة الرياضة مع توضيح قيمتها للإنسان وتعزيزها وتدعيمها إلى أن تصبح أسلوب حياة . إلى جانب ما يمكن ان يتحقق من ربح وعائد مادي وفيها يتعلق بتطبيق عملية التسويق الرياضي في الأندية الرياضية خاصة ترى الباحثة ان هناك ضرورة لاقتناع الإدارة وإيمانها بالتركيز على جذب انتباه المستفيدين من الخدمة عن طريق تحديد هذه الخدمة ومحاولة الاعتماد على الموارد الذاتية وتنميتها . وتوفير مصادر جديدة من الموارد من خلال عمليات التسويق لتنفيذ خطط النادي وأهدافه .

فالتسويق يقوم وفق عملية تطبق فيها عناصر الخطة من تحديد الهدف ورسم السياسات وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية وإقرار الإجراءات ووضع البرامج التنفيذية الزمنية لتحقيق أهداف عملية التسويق في مجالات التربية البدنية والرياضية^(١)

المطلب الثاني: مجالات التسويق الرياضي

هناك مجالات عدة للتمويل الذاتي للرياضة ويمكن تلخيصها بالآتي:^(٢)

(١) الرعاية الرياضية

● الهيئات

● الأفراد والجماعات

● الأحداث والأنشطة والبطولات والدورات والاتحادات المختلفة

(٢) النقل التلفزيوني للأحداث والبطولات الرياضية المحلية والدولية

ويجب مراعاة الآتي :

● تحديد موعد البطولة قبل مدة كافية.

● اختيار الوقت المناسب للبطولة والمنافسة.

● رعاية عدة أحداث رياضية عدة في وقت واحد.

(٣) العلاقات الشخصية :

١. دعوة شخصيات مهمة محلية ودولية.

(٤) جذب أكبر عدد من الجماهير وذلك عن طريق :

٢. تقديم مميزات ومسابقات لهم

● وضع شاشات عرض كبيرة في الأماكن العامة والمؤسسات المختلفة

● تقديم مسابقات جوائز مالية

● تخفيضات للهيئات والمؤسسات الجماعية

● التعاقد مع الشخصيات المهمة للاستقبال الجماهيري

بينما يذهب رأي آخر الى ان مجالات التسويق الرياضي تقسم الى^(٢):

١. تسويق اللاعبين (صناعة البطل) : أصبح الاحتراف أساسياً لدى الأندية إذ توقع عقود الاحتراف مقابل مبالغ أصبحت خيالية في بعض الأحيان وأصبح للاعبون المحترفون بورصة عالمية تحدد قيمة عقود اللاعبين.

٢. تسويق برامج الإعداد والتدريب الرياضي: من المعروف ان التدريب يُبنى على أسس علمية وقواعد تربوية ولم يصبح عشوائياً وأصبح

- مجالات إعداد برامج الإعداد والتدريب الرياضي مجالاً مهماً تستطيع من خلاله الهيئات الرياضية العلمية أن تخوض هذا المجال لتحقيق أهدافها
٣. التسويق في مجال التغذية الرياضية: وهو اتجاه متميز في عالم التسويق الرياضي وخصوصاً فيما يتعلق بطعام وشراب الرياضيين.
 ٤. تسويق تكنولوجيا المعدات الرياضية: ويعد هذا المجال من أخصب المجالات لاستخدام التكنولوجيا للمعدات الرياضية
 ٥. تسويق أماكن ممارسة الرياضة: وهو من المتطلبات الأساسية للممارسة الرياضية حيث أن المواءمة بين النشاط وطبيعة البيئة تلعب دوراً أساسياً في تحقيق الإجاز الرياضي
 ٦. تسويق الخدمات الرياضية: من خلال إعداد دليل عن الأندية لقضاء وقت الفراغ فضلاً عن الخدمة الرياضية للاستمتاع والتسلية والاستجمام.
 ٧. تسويق صناعة المحركات والسيارات والدراجات والشاحنات الرياضية.
 ٨. تسويق برامج لأسس اختيار اللاعبين: وفقاً لمتطلبات الألعاب الرياضية.
 ٩. تسويق مستلزمات اللياقة البدنية والصحة.
- واتفق معه رأي آخر إذ ذكر ان هذه المجالات تدار بستة أساليب هي:^(١)
١. تسويق حقوق الدعاية والإعلان
 ٢. التسويق التلفزيوني
 ٣. تسويق البطولات والمباريات
 ٤. تسويق اللاعبين
 ٥. تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية
 ٦. تسويق الخدمات الاجتماعية
- أولاً / تسويق حقوق الدعاية والإعلان: ان التعاقد مع شركات الملابس الرياضية مقابل الدعاية باستخدام صور اللاعبين وأسمائهم وأرقامهم
- بيع حقوق استغلال العلامة التجارية للمنظمة
 - إعداد الأفلام والصور عن المؤسسة
 - المؤتمرات الصحفية لإبراز أهم المشروعات
 - الصحف والقنوات التلفزيونية الخاصة
 - مقالات المؤسسة وإعلامها
- فقد ذهب رأي الى إن تسويق حقوق الدعاية والإعلان يهتم بما يأتي:^(٢)

١. مراعاة التعاقد مع إحدى شركات الملابس الرياضية مقابل الدعاية والإعلان لها .
 ٢. الاهتمام باستخدام أسماء اللاعبين وصورهم لفرق المستويات العليا والمحترفين في الدعاية والإعلان
 ٣. مراعاة اختيار أفضل التوقيتات للإعلان عن الخدمة الرياضية
 ٤. الاهتمام ببيع حق استغلال العلامة التجارية للنادي
 ٥. الاهتمام بعمل مؤتمرات صحفية عن أهم المشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية
 ٦. الاهتمام بإعداد أفلام فيديو للمباريات المهمة والتدريبات
- ثانياً / التسويق التلفزيوني
- وضع شروط تعاقدية للتغطية التلفزيونية
 - احتكار حقوق بث الأحداث الرياضية
 - عقد اتفاقيات مع المؤسسات الإعلامية للدعاية للبطولات والأحداث الرياضية
 - الاهتمام بتوقيت الإعلان
 - جذب اهتمام المستثمرين الرياضيين وتشجيع الاستثمار الرياضي

ثالثاً / تسويق البطولات و المباريات . ويكون ذلك من خلال:

- فتح العديد من منافذ بيع التذاكر
 - دعوة المسؤولين ما يحفز الإقبال الجماهيري
 - طرح كمية من التذاكر تناسب وتوقعات الحضور
 - تحديد أسعار التذاكر بما يتناسب وأهمية الحدث الرياضي
 - تقديم هدايا تذكارية للفائزين في عمليات السحب على التذاكر
 - تسويق حقوق الإعلان للراغبين في إنشاء إقامة المباراة أو الحدث
 - التعاقد للبت المباشر أو المسجل للبطولات أو الأحداث
 - التعاقد لعقد الندوات أو التحليلات أو الأحاديث الرياضية
- و اضافة لأساليب نجاح تسويق البطولات والمباريات ما يأتي:^(١)
١. مراعاة تخفيض أسعار التذاكر كوسيلة من وسائل تنشيط التذاكر

٢. مراعاة طرح التذاكر الموسمية ومنع الدعوات المجانية
 ٣. الاهتمام بتقديم نسب خصم على تذاكر دخول المباريات
 ٤. مراعاة تخصيص تذاكر لدخول الزائرين خاصة بالنادي
- رابعاً / تسويق اللاعبين . وذلك من خلال:
- تشكيل لجنة متخصصة لعمليات احتراف اللاعبين

التمويل الذاتي في الاستثمار الرياضي

* م.د. ملاك عبد اللطيف التميمي * م.د. سارة صباح لفتة

- جذب اهتمام الرعاة ليتبني احد الفرق أو اللاعبين
- التأمين على اللاعبين ضد الإصابات أو الحوادث
- الاهتمام ببناء قاعدة جيدة من الناشئين في مختلف الألعاب
- تشجيع المواهب الرياضية بالمؤسسة ورعايتها
- إعداد السجلات الخاصة باللاعبين وسيرهم الذاتية وتسجيلات مبارياتهم ومستوياتهم وتاريخهم الرياضي^(٢)

١. الاهتمام بإنشاء مدارس للأنشطة الرياضية في الأندية يتم الإعلان عنها والدعاية لها

٢. مراعاة الاستعانة بالمتخصصين في تسويق اللاعبين (احترافهم) من خلال القنوات الرياضية الفضائية بما يضمن عائدا كبيرا للنادي مع وضع ضوابط مناسبة

٣. الاهتمام بتقديم تسهيلات خاصة من الضرائب لرجال الأعمال نظير رعايتهم للأبطال في الأندية والاهتمام بإصدار شهادات استثمارية رياضية بمزايا خاصة للرياضيين بالتنسيق مع البنك المركزي ووزارة الشباب

خامساً / تسويق منشآت المؤسسة . ويجري ذلك التسويق من خلال :

- تأجير ملاعب وصالات المؤسسة في غير أوقات الاستخدام
- تأجير حمامات السباحة وصالات اللياقة البدنية والساونا
- تأجير أو بيع المحال التجارية واستخدام أسوار المؤسسة
- تطوير المطاعم والكافيتريات وإسنادها إلى المستثمرين
- تخصيص صالة لتأجيرها للاجتماعات والحفلات والندوات
- الاهتمام بأنشطة الطفل والأسرة كعامل جذب للمزيد من الأعضاء

سادساً / تسويق الخدمات في المؤسسة من خلال عدة أنشطة منها :

- أماكن انتظار السيارات - الحضانة - مكتب خدمة الأعضاء
 - البنك - البريد - السينما
 - الاهتمام بأنشطة الرحلات والحج والمصايف
 - الأنشطة الصيفية والرياضة للجميع ومراكز اللياقة
 - السوق الخيري - المعارض - الحفلات - تسديد أجور الهاتف
 - إصدار دليل المؤسسة منذ إنشائها وتطورها وإجازاتها
 - تسجيل موقع للمؤسسة على شبكة الانترنت
- وعليه فإن هنالك عدة أمور يجب مراعاتها عند التسويق في المجال الرياضي

وتتخلص بنقاط عدة يجب مراعاتها عند الشروع في عملية التسويق الرياضي وقد يمكن تلخيصها بما يلي: ^(١)

(١) ضرورة تواجدها عمليات تسويق رياضي في المؤسسات الرياضية المختلفة

(٢) وضع موازنة خاصة بالتسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية

(٣) وجود قاعدة أو مركز معلومات عن الشركات أو الهيئات المسوقة بالمؤسسة

(٤) وجود دراسات تقويمية لكل بطولة أو منافسة رياضية

(٥) وجود قاعدة أو مركز معلومات عن البطولات والمناسبات الرياضية في المؤسسة الرياضية

(٦) وجود دراسات وبحوث للتسويق الرياضي لتطويرة خططه بالمؤسسة الرياضية

(٧) تحديد أو وضع برنامج زمني لأنشطة التسويق الرياضي في المؤسسة الرياضية

(٨) وضع برنامج للإعلانات للبطولة الرياضية بالمؤسسة الرياضية

(٩) وضع وسائل تنشيط المبيعات بالنسبة للمستهلكين من المؤسسة الرياضية

(١٠) وضع وسائل تنشيط المبيعات بالنسبة للتوزيع من المؤسسة الرياضية

(١١) وضع خطة للتسويق الرياضي ضمن التخطيط العام للمؤسسة الرياضية

(١٢) وضع أهداف التسويق الرياضي ضمن أهداف المؤسسة الرياضية

(١٣) وجود كوادر تسويقية متخصصة

(١٤) وضع خطط إستراتيجية للتسويق الرياضي في المؤسسة الرياضية مع مراعاة:

أ- البدائل الإستراتيجية

ب- المحافظة على الوضع الحالي

ت- التوسع

ث- الانكماش

ج- الإستراتيجية المختلطة

كما أضافت ان مسؤولية التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية تقع على عاتق كل من:

٣. على وفق التواجد لمجلس إدارة المؤسسة

٤. لجنة العلاقات العامة

٥. لجنة متخصصة بالتسويق داخل المؤسسة الرياضية

٦. متخصص بالتسويق

أما التسويق بالنسبة للمشاريع الصغيرة في المؤسسات الرياضية: فنجد ان المشاريع الصغيرة تمثل جزءا من اقتصاد أية دولة ، وهي من أهم مصادر الدخل القومي واستيعابا للأيدي العاملة . إذ ورد في المادة الأولى من أحكام مشروع قانون تنمية المشاريع الصغيرة في مصر تعريف للمشروع الصغير بأنه كل منشأة فردية او شركة تمارس نشاطاً إنتاجياً او خدمياً أو اقتصادياً ولا يزيد رأسمالها المدفوع عن مليون جنيه ولا يزيد عدد العاملين فيها على (٥٠) خمسين عاملاً.^(١)

كما يُعرف المشروع الصغير بأنه شركة يتم ملكيتها او إدارتها بشكل مستقل وغير مسيطرة في مجال عملها بحيث تكون صغيرة الحجم في المبيعات السنوية وعدد العاملين بها بالمقارنة بالشركات الأخرى.^(٢) وتساهم المشاريع الصغيرة في زيادة الدخل القومي ، وزيادة الرفاهية العامة على مستوى الدولة إذ توفر فرص عمل في المؤسسات الرياضية.

وترتبط المشاريع الصغيرة في هذا المجال ترتبط باحتياجات سوق العمل وتتطلب سرعة في اتخاذ القرارات والتغلب على المشكلات والتطور بأقل كلفة . وهذه المشاريع تساعد في تقديم الخبرة المتكاملة للعاملين في المشاريع الكبيرة.

ويهتم الخبراء والمسؤولون في المؤسسات المختلفة بالبحث عن أفكار لمشاريع جديدة مبتكرة مستعينين بمصادر الأفكار الجديدة ونتائج الدراسات العلمية المرتبطة بالخدمات والأنشطة الرياضية كالمنشآت والأجهزة والأدوات الرياضية والمستوى الرياضي للأبطال إلى جانب دراسة المدخلات والمخرجات في المؤسسات الرياضية وخدماتها المختلفة والتطورات التكنولوجية الحديثة في المجال وفرص الاستثمار المتاحة في المجتمع . ومن المتعارف عليه أن إقامة مشاريع استثمارية في المؤسسات الرياضية يستلزم دراسة جدوى لتحديد مدى صلاحية هذه المشاريع من جوانب عدة في السوق (الناحية الفنية ، التمويل ، الناحية الاقتصادية والاجتماعية) لتحقيق أعلى منفعة للمساعدة في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع.^(٣)

وهناك مراحل لدراسة الجدوى: منها مرحلة التعرف ومرحلة الدراسة التمهيديّة السابقة للجدوى والدراسات التحضيرية التي من شأنها إجراء دراسات تسويقية وفنية ومالية وتمويلية واجتماعية للمشاريع الرياضية كما توجد عوامل أخرى على درجة عالية من الأهمية في هذا

المجال وتتلخص في التأكد من عدم وجود عوائق جوهرية أمام المشاريع المقترحة . والتعرف على التشريعات الرياضية وقوانينها ، والعناصر اللازمة لتشغيل المشروع (الإدارة الرياضية) وإمكانية التنبؤات الأولية والمشكلات والصعوبات التي قد تواجهه مراحل التنفيذ والحلول المقترحة بشأنها.

وتوجد عناصر أساسية يجب توافرها في المشاريع الرياضية المختلفة : وهي وجود خلفية عن المشروع (المؤسسون ، وجهة السوق المحلي والدولي ، مدى ملائمة البيئة الاقتصادية للمشروع) وطاقمة السوق والمشروع معاً (تطوير الخدمة و الطاقة الإنتاجية و برامج الخدمات و استراتيجيات التسويق التي يتبعها المشروع) ومدخلات المشروع (المواد الأولية والمساعدة ، مواد الصيانة ، احتياجات المنافع ، المياه والكهرباء) الموارد البشرية (حجم وخصائص العمالة ، حجم وخصائص الإدارة ، الأجور) تكنولوجيا المشروع (خصائص التكنولوجيا المختارة ، خصائص الأجهزة والأدوات ومصائد الحصول عليها ، الأعمال الإنشائية) موقع المشروع (خصائص الموقع الملائم من الناحية البيئية والاقتصادية والمرافق ، وصف الإقليم الجغرافي والمنطقة) جدولة التنفيذ (البرنامج الزمني للتجريب والتشغيل) تمويل المشروع (هيكل التمويل ، النسب المالية للمشروع) تكاليف المشروع (عناصر تكاليف الاستثمار والتشغيل للمشروع ، الضرائب) نتائج التقييم المالي والاقتصادي للمشروع (وفقاً لمعايير الاستثمار المختلفة ، نتائج تحليل الحساسية للمشروع) الخلاصة (المزايا والعيوب ، التوصيات المقترحة بشأن تنفيذ المشروع).⁽¹⁾

وللمشاريع الصغيرة أنواع عدة منها: المشاريع المحدودة الحجم وتأخذ شكل مؤسسات صغيرة لا توجد إمكانية لإيمانها في المستقبل مثل صالة الألعاب الرياضية وصالة التدريب المجهزة بالأجهزة والأدوات وغالباً ما يكون صاحب المشروع والمؤسسة في حالة من الرضا عن مستوى وحجم العمل والربح (العائد المادي) ، وتوجد مشاريع صغيرة ذات نمو سريع وهذا النوع من المشاريع تتوفر فيه إمكانية النمو والتوسع في المستقبل وتميز هذه المشاريع الصغيرة بظهور استراتيجيات اقتصادية جديدة متمثلة في شراء الخدمات الرياضية المختلفة وإحداث تغييرات مستحدثة في السوق تغطي أذواق المستفيدين ، ويوجد تصنيف آخر لأنواع المشاريع في المؤسسات الرياضية وهي المشاريع الإنتاجية مثل إنتاج الأجهزة والأدوات الرياضية المشاريع التجارية المرتبطة بنقل وتوزيع الأجهزة والأدوات

الرياضية . و المشاريع الخدمية وهي تقدم خدمات في مجال التنمية الإدارية للعاملين بقطاعات التعليم والتدريب والإدارة والترويج من أجل الصحة العامة والرياضة للجميع ورياضة الإنجاز وإعداد المؤهلين والمتخصصين المحترفين في هذه المجالات ^(١).

هناك مصادر لتمويل المشاريع الصغيرة في المؤسسات الرياضية منها القروض من البنوك إذ تعد من أهم مصادر التمويل للمشاريع الجديدة . أو من خلال بيع أسهم الشركة لتحقيق الحصول على التمويل اللازم وتحقيق أرباح رأسمالية للقائم بالمشروع ^(٢).

الفرع الثاني: الأسس القانونية للتسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية يُمثل القانون مجموعة من القواعد المنظمة للسلوك الإنساني في نطاق أو نشاط معين . وعليه فالقانون في التربية الرياضية يعني مجموعة القواعد المنظمة للعاملين في مجالات التربية البدنية والرياضية (التعليم - التدريب - الإدارة - الترويج الرياضي) ومظاهر التربية الرياضية المختلفة (الألعاب الفردية والجماعية) فإذا كانت القواعد القانونية مكتوبة تسمى تشريعاً وإذا كانت غير مكتوبة تسمى عرفاً ^(٣).

وتحدد وظيفة القانون ^(٤) في مجال التسويق الرياضي بكونه : يحقق التوازن بين المصالح الخاصة فيما بينها من ناحية وبين المصلحة العامة من ناحية أخرى . وذلك بمراعاة تفاعل العوامل الاقتصادية - الاجتماعية - السياسية - الأخلاقية . ويعمل على تقرير الحقوق والواجبات للعاملين بأية مهنة أو نشاط معين . إضافة الى انه في عملية التسويق والاستثمار الرياضي يكون دور القانون هو تحقيق وظائفه والارتقاء بالتسويق والاستثمار الرياضي ويعد المحور القانوني للتسويق الرياضي والاستثمار بتشريعاته ونصوصه في هذا الشأن من أهم الجواهر إذ يهتم بما يأتي :

- وجود تشريعات خاصة بالتسويق الرياضي ضمن مجالات الاستثمار
- وجود نص ينظم عملية التسويق الرياضي
- وجود قواعد أساسية ضمن اللوائح تحدد كيفية التعامل واتخاذ القرارات في الأمور المتعلقة بالتسويق الرياضي
- تحديد مصادر التمويل في الأندية الرياضية
- وجود لوائح لتنظيم التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية
- استصدار قرارات وزارية توجه المستثمر للتسويق بالمؤسسات الرياضية

- إمام إدارة النادي الرياضي بكيفية التعامل القانوني مع التسويق الرياضي
- استصدار قانون لتخصيص جزء من الخطة الاستثمارية العامة للاستثمار في المجال الرياضي
- إضافة مواد قانونية تنظم عملية التسويق في المؤسسات الرياضية وتنص على إقامة لجان للتسويق الرياضي ووضع تشريعات بكيفية إدارتها وتنظيمها مالياً وإدارياً
- وضع ضوابط قانونية تكفل حماية مصالح المستثمر في المجال الرياضي
- إعطاء الدولة الحرية للمؤسسات والهيئات الرياضية واستثمار إمكاناتها بشكل جيد لتغطية المصروفات الباهظة التي تتكفلها هذه المؤسسات والهيئات
- الاستعانة بقوانين الاستثمار وقطاع الأعمال في صياغة القانون الخاص بالتسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية ويتضمن القانون بنود العقد المبرم بين المؤسسة والمستثمر أو الشركة أو مؤسسة أخرى
- تشجيع الدولة للمستثمرين لاستثمار أموالهم في المشروعات التي تساهم في تنمية الدخل القومي ومنها مشروعات السياحة الرياضية والترويحية والرياضة الشاطئية.
- ويتسع الاساس القانوني للتسويق الرياضي الى عدة جوانب منها ما يخص المجالات المختلفة في التسويق الرياضي والتي ذكرناها في الفرع الاول من هذا المطلب ومنها ما يخص الاندية الرياضية على وجه الخصوص. اذ يلعب التسويق الرياضي كوسيلة تمويل ذاتي دورا فعالا في قيام الاندية وديمومتها . فالهدف الاول والاخير من وراء الاعتماد على التمويل الذاتي للرياضة من خلال التسويق الرياضي بمجالاته المختلفة هو قيام رياضة لا تعتمد على التمويل الحكومي او الدعم الحكومي وانما يجري تمويلها ذاتيا . وهذا الاساس الواقعي هو الذي جعل الاساس القانوني قائما لان القانون انما هو وليد حاجة مجتمعية ما . فالتمويل الذاتي يكون في الاندية الرياضية بشكل واسع . ويمكن تعريف الاندية الرياضية على انها " مؤسسات تربوية ترويجية ينتمي إليها الشباب لتحقيق النمو السليم والاستمتاع بوقت الفراغ في ترويح هادف بناء يكشف عن القدرات ويشبع الميول وينمي الهوايات ويكون أعضاؤه من الجنسين" (١)
- وهي "مؤسسات حيوية في تطوير الجوانب الاجتماعية للأفراد كما تمثل ميادين مؤثرة في عملية إعدادهم الرياضي والبدني لأنها تحقق أغراضا

تميزة ومفيدة في بناء العلاقات الاجتماعية وتطويرها وتأكيد الجوانب الإنسانية وغرس روح التعاون والشعور بالمسؤولية بين أعضائها^(٢) ونستطيع ان نعرف الأندية الرياضية أنها "ميادين تعمل على اكتشاف وإعداد وتطوير مواهب الشباب الرياضية من خلال إقامة الدورات الرياضية للهواة والاستثمار الإيجابي لأوقات فراغهم وتقسم على ضوء الإجازات المتحققة إلى عدة فئات "

وتقوم هذه الأندية لاسباب كثيرة منها تتمثل في تعزيز التطور الاجتماعي والثقافي للشباب . كما ان لها دورا فاعلاً في عمليات التقدم جميعها الاجتماعي والاقتصادي والتربوي والثقافي في المجتمع فضلاً عن الإسهام في صقل مواهب الشباب الرياضية، ولا تقف أهدافها عند مجالات الإعداد الرياضي فحسب بل تهدف إلى نشر الثقافة الاجتماعية ورفع مستواها وبعث الروح الوطنية بين أعضائها وتهيئة السبل والوسائل الصحيحة لاستثمار أوقات فراغ الشباب بمختلف فئاتهم العمرية وبالشكل الذي يجعلهم يمارسون دورهم الاجتماعي بقدرات عالية من التفاعل والعطاء والتعاون والإجاز.^(٣)

وعليه فان هذه الأندية التي تمول ذاتيا تجد الاساس القانوني لعملها من خلال الحاجة الى وجود بديل للدعم الحكومي المتلكئ . من خلال المادة (١٨) من قانون الأندية الرياضية رقم ١٨ لسنة ١٩٨٦ المعدل، والتي تنص على (تتكون مالية النادي من الموارد الاتية : اولا/ بدلات انتماء الاعضاء واشتركاكاتهم، ثانيا/ المنح والهبات والتبرعات، ثالثا/ ريع الحفلات والمباريات والمهرجانات، رابعا/ اية واردات اخرى)، في حين لم ترد أي اشارة في القوانين الرياضية الاخرى الى جعل التمويل الذاتي من خلال العمليات الرياضية بديلا عن التمويل او الدعم الحكومي بل جعلتها جنبا الى جنب مع الدعم الحكومي اذ لم يحدد النص سابق الذكر من ان يكون تمويل النادي الرياضي حكوميا او ذاتيا، فالدعوة الى الخصخصة اصبحت ضرورية لمواكبة ما وصل اليه العالم اليوم في مجال الرياضة والأندية الرياضية وعملها . فالدعوة الى الخصخصة تعني اعطاء الأندية الرياضية للقطاع الخاص المحلي والاجنبي لاخذ فرصته على وجه تنظيمي واسس قانونية مستمدة من القانون المشرعة من قبل الدول التي تدعم حركة الرياضة مثل قوانين الاستثمار وقوانين خصخصة الأندية الرياضية والاحتراف الرياضي والاقتصاد الرياضي وقوانين حقوق الملكية الفكرية وحقوق النقل التلفزيوني والاعلان الرياضي، الامر الذي يمكن ان يدفع بعجلة التنمية الرياضية الى الامام من خلال ما يجوبه هذا النظام من عمليات ومضاربات تجارية تنتجها

الصفقات التجارية التي تتم بين الاندية الرياضية والمؤسسات الرياضية.

ويلاحظ انه في العراق لا يزال نظام الحتراف الجزئي هو المطبق مع ارتباط اندية بمؤسسات حكومية كالوزارات واندية اخرى تبحث عن ارتباط مع وزارات او مجاس محافظات دون جدوى. علما ان هذه الاندية تسمى بالاندية الاهلية وفي ظل غياب قانون ينظم الاحتراف الرياضي الداخلي قاصح الاحتراف العراقي فوضى عارمة. حيث تعاقد الاندية العراقية مع اجانب دون ان تراعي ضوابط الانتقالات ونظم الاحتراف المعمول بها في الدول الاخرى وحتى الاتحادات لا توجد لديها خبرات قانونية عملية لتنظيم الاحتراف داخل الاندية.

والان ومع وجود قانون استثمار عراقي منح حقوقا كثيرة للمستثمر الاجنبي والقطاع الخاص المحلي . لا نجد ان الاندية الرياضية تستغل ذلك القانون بالجانب الصحيح. فالقانون يجعل المستثمر الخاص مالكا للمشروع . أي ان المستثمر في النادي الرياضي سيصبح مالكا له بموجب القانون. الا ان ذلك الامر لم يتم الاستفادة منه لحد الان. لذا فكان لا بد من وجود نص قانوني خاص ينظم الاستثمار الرياضي في هذا الجانب لان قانون الاستثمار عموما لا يمنع من ان يملك مستثمرا خاصا ناديا رياضيا. الا ان ذلك لو حصل فعلا لواجه ذلك النادي العديد من المشاكل القانونية المتعلقة بتنظيم عمله وتنظيم اليات تعاقد اللاعبين معه. لذا كان لا بد من وجود قانون خاص بالاستثمار الرياضي يكون مكمل لقانون الاستثمار العراقي ولا يتعارض معه . الا انه يختص بالاستثمار الرياضي دون غيره لينظم المسائل الرياضية الخاصة. وقد بدأت دولا اخرى كالمملكة العربية السعودية ودولة قطر بخطوات صحيحة باتجاه تخصيص نواديها الرياضية. لذا فان الدعوة للمشرع العراقي بان يشرع قانونا يعالج فيه كل ما يتعلق بتسويق اللاعبين والمدربين والاتفاق مع مؤسسات اقتصادية راعية للمنتخبات مع التنسيق واخذ رخص للاندية الرياضية التي تمتلك اراضيها وزارة الشباب والرياضة للاستثمار وكذلك الاستفادة من الاعلان الرياضي مع الشركات التجارية عن طريق وضع شعارات او اسماء هذه الشركات على قمصان الندية عند اجراء المباريات المحلية والدولية.

في العراق نجد ان الوزارات المعنية تقدم منحاً تغطي مختلف الانشطة الرياضية للنوادي. كما في وزارة الشباب والرياضة العراقية التي من المفترض ان تقدم منحاً تقوم بتغطية أنشطة النوادي الرياضية

بتخصيصات مالية . وقد أوضحت النتائج التي تمخضت عن بحث في هذا المجال إن التخصيصات المالية الممنوحة من وزارة الشباب والرياضة لا تساعد على تنفيذ النشاطات الرياضية المطلوبة في الأندية الرياضية. اذ ان اغلب الأندية الرياضية غير منتمية الى مؤسسات والبالغ عددها (٤٣) نادي وتشكل نسبة (٧٩٪) من المجموع الكلي والبالغ عدده (٥٥) نادي تعتمد اعتمادا كبيرا على منحة وزارة الشباب والرياضة في تغطية نشاطاتها المختلفة. وهذه المنحة لا تكفي في تغطية النشاطات الرياضية^(١).

وعليه فان على وزارة الشباب والرياضة زيادة نسبة المنح المالية المخصصة للأندية الرياضية لتنفيذ نشاطاتها وتحقيق أهدافها حين صدور قانون معني بشأن التمويل الذاتي للنادي.

كما نجد ان اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية تخصص مساعدات مالية للأندية الرياضية بمساعدتها على تنفيذ أداء نشاطاتها اذ أوضحت النتائج ان المساعدات المالية المخصصة من قبل اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية للأندية الرياضية ضعيفة جداً وقد تحددت في طبيعة المشاركات الخارجية لهذه الأندية عليه فان هناك ضرورة لدعم اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية الأندية الرياضية مادياً في المشاركات الداخلية التي تهين الفرص لإعداد الرياضيين للمشاركات الخارجية .

ويقابل ذلك وجود مساعدات مالية خارجية للأندية الرياضية .. وتتمثل هذه بالمنح الا انه يؤخذ على ذلك قلة المساعدات الخارجية للأندية الرياضية . ونعتقد ان السبب في ذلك يعود إلى محدودية نشاطاتها الاجتماعية وضعف العلاقات المطلوبة مع المؤسسات والجهات التي يمكن ان تساهم في عملية رفد النادي بالمتطلبات المالية التي تساعد على تنفيذ أنشطتها .

الامر الذي يعني ضرورة ان تعمل الهيئات الإدارية للأندية الرياضية على استقطاب المؤسسات والأفراد من ذوي الإمكانيات المالية الذي يمكن من خلالها تعزيز الجانب المالي لها ومساعدتها على تنفيذ برامجها وخططها الرياضية . الامر الذي يشكل سببا مهما يشجع على تطبيق التسويق في الأندية الرياضية . لان من أسباب استخدام المفهوم التسويقي في المؤسسات الرياضية هو " انخفاض معدلات الإسهام من لدن الأفراد وقلة الدعم المادي الذي يلعب دوراً كبيراً في تحقيق أهداف الهيئة الإدارية .

كما تواجه الأندية الرياضية معوقات مالية تؤثر سلباً على مستوى مشاركتها في مختلف البطولات ، والمشاكل المالية تعد من أهم المعوقات التي تواجه الهيئات الإدارية للأندية الرياضية إذ أن المشكلات المادية تعد من أهم المعوقات أو الصعوبات التي تواجه الهيئات الرياضية. لذلك فإن أهم الأسباب التي يجب أن تحفز الهيئات الإدارية على تطبيق التسويق الرياضي في أنديةها ، حيث أن من دوافع وأسباب استخدام التسويق الرياضي هو تعرض المؤسسات الرياضية للمشاكل المالية التي قد تؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها⁽¹⁾

وأثبتت النتائج إيمان العينة بأهمية التسويق الرياضي في الأندية لإسهامه في تقليل المعوقات والمشاكل المالية وأنه أحد الوسائل المهمة للتعويض عن قلة المنح المخصصة من قبل وزارة الشباب والرياضة للأندية الرياضية . فالتسويق هو أحد الوسائل أو الطرائق التي تساهم في حل بعض المعوقات وخاصة المادية التي تتعرض لها الهيئات الإدارية للمؤسسات الرياضية.⁽¹⁾

وبما أن المشكلة المالية من أهم المعوقات التي تواجه الأندية الرياضية في تطوير أدائها من خلال تنفيذ برامجها ونشاطاتها فهذا يعكس لنا أهمية عملية التسويق في تطوير أداء الأندية الرياضية وذلك من خلال إمكانية تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها ومشاركتها في مختلف البطولات ، إلا أنه في الأندية العراقية يلاحظ ضعف المردودات المالية التي تعود على الأندية الرياضية نتيجة عملية نقل مبارياتها وبطولاتها . على الرغم من أن هذا الجانب من المهم تعزيزه ويجب الانتباه إليه في عمل الأندية لغرض توفير متطلبات تغطية النشاطات الرياضية وفي الوقت نفسه يكون عامل دعم إيجابي لتوسيع دور النادي .

بينما حققت النشاطات الاجتماعية والثقافية والفنية مردودات مالية جيدة للأندية الرياضية . وذلك لما لهذه النشاطات من تفعيل للعلاقات الاجتماعية المطلوب إقامتها بين النادي كمؤسسة رياضية والبيئة الاجتماعية التي تحيط بالنادي .

وعليه فإن الحل الأمثل لعملية التمويل الذاتي للرياضة عموماً وللإستثمار الرياضي خصوصاً يكون من خلال قيام وزارة الشباب والرياضة بوضع الأهداف العامة للتسويق في الأندية الرياضية ويقوم النادي بوضع الخطط لذلك وتنفيذها .

لأن من غير الصحيح أن تتولى وزارة الشباب والرياضة المسؤولية الكاملة في وضع الأهداف العامة والخطط التسويقية للأندية الرياضية كما هو معمول به حالياً حسب المادة الرابعة من قانون وزارة

الشباب والرياضة العراقي رقم ٢٥ لسنة ٢٠١١ . حيث ان المركزية المطلقة لوزارة الشباب والرياضة فيما يتعلق بعملية التسويق في الأندية الرياضية يعني تجريد الهيئات الإدارية من البت في اي أمر من أمور العملية دون الرجوع إلى الوزارة . اذ لا بد أن يكون للهيئات الإدارية مرونة في اتخاذ القرارات التفصيلية لأنها تؤدي إلى احتكار اتخاذ القرارات في المراكز الإدارية العليا في قمة الهرم الإداري . إذ لا تمتلك المستويات الأخرى أية سلطة ولا بد لها من الرجوع للمرجع الأعلى للبت في أي أمر من الأمور . فمن الضروري ان تقوم الهيئة الإدارية للأندية الرياضية بتكليف احد اعضائها بمسؤولية التسويق وفق مواصفات فنية وإدارية تؤهلها لإدارة هذه العملية . لان تكليف الأشخاص بأداء مهام محددة . يؤديها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة بأعمالهم وان تكون لديهم السلطة الكافية التي تساعدهم على أداء هذه المهام بشكل مرض^(١)

إضافة الى ان هناك ضرورة بان يتضمن قانون الأندية الرياضية فقرة تتعلق بالتسويق الرياضي .

كدليل على اهتمام وزارة الشباب والرياضة بهذه العملية المهمة وإعطائها الشرعية القانونية وتشجيع الهيئات الإدارية على جذب المستثمرين ورؤوس الأموال للإستثمار في الأندية الرياضية وبمختلف المجالات . اذ ان من المحاور الأساسية للإستثمار في المؤسسات الرياضية توفر المناخ القانوني ووجود تشريعات خاصة تنظم العمل بالإستثمار الرياضي أو وجود لوائح معدة لهذا الغرض^(١) .

علماً أن قانون الأندية الرياضية المعمول به حالياً لا يتضمن أية فقرة تتعلق بالتسويق الرياضي . وان عملية التسويق الرياضي تحتاج الى إيجاد دائرة في مديرية الأندية والاتحادات في وزارة الشباب والرياضة مختصة بعملية التسويق الرياضي . وذلك بسبب الحاجة لوجود سياسة موحدة لعملية التسويق في الأندية الرياضية . اذ توفر هذه الخطوة جوانب تنظيمية لعملية التسويق تربط بين الأندية الرياضية وتوضح فيه خطوط المسؤولية بين القسم المذكور آنفاً والأندية وفق الضوابط الإدارية والمالية التي توفر المرونة في عملية التسويق وتوضح أساليبها بشكل قانوني يجب عن هذه الممارسة الأخطاء والعملية العشوائية في العمل وذلك من خلال وضع لوائح تنظم عملية التسويق في الأندية الرياضية . فالصورة العامة تتوافر لدى المركز بدرجة أكبر مما هو الحال في المستويات الإدارية الأدنى^(٢) .

في ذات الوقت نجد ان من الأفضل أن يقوم النادي بإعداد خطته وأهدافه التسويقية وإرسالها إلى وزارة الشباب والرياضة للموافقة عليها واعتمادها . لان عدم إعطاء الهيئات الإدارية المسؤولية المطلقة لإعداد الأهداف ووضع الخطط التسويقية في الأندية

الرياضية وعدم تولى وزارة الشباب والرياضة أية مسؤولية لهذه العملية ستجرى وزارة الشباب والرياضة من أي عمل رقابي على الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في اتخاذ القرارات وذلك ان لإعطاء تلك الهيئات الحرية المطلقة في التصرف دليل على عدم وجود إجراءات رقابية تفصيلية على المستويات الدنيا في عملية اتخاذ القرارات.⁽¹⁾

ومقابل كل ذلك يلاحظ قلة امتلاك الأندية الرياضية للمنشآت التي توفر لها مردودات مالية . لان من المحاور الأساسية للاستثمار في المؤسسات الرياضية هو محور البنية التحتية (الأساسية) وذلك من خلال ضرورة توافر المنشآت والأدوات والأجهزة اللازمة والمناسبة لتشجيع الاستثمار الرياضي في المؤسسات الرياضية المختلفة⁽²⁾ . وان عدم امتلاك الأندية الرياضية لمنشآت توفر لها مردودات مالية هو احد الأسباب الذي يعمل على عدم تنفيذ الهيئات الإدارية للخطط الجديدة الخاصة بتطوير أنديةها الرياضية . اذ يقع على عاتق المسؤولين في الإدارة العليا مهمة فحص وتقييم المباني وتحديد استغلالها والتصرف بها في سبيل تسهيل عملية تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة⁽³⁾

وما تقدم يتبين لنا ان التسويق الرياضي يمثل مزيجاً متكاملًا متفاعلاً لمجموعة من العناصر والجهود وأوجه النشاط التي تسهم في إيجاد وتوفير عدد من الخدمات لمجموعات من الأفراد المهتمة بمشروعات الترويج حتى يمكن تحقيق الانسيابية لهذه الخدمات وبلوغ الأهداف المرجوة من تقديمها، وهو بنفس الوقت وسيلة من وسائل التمويل الذاتي. فالمنظمات الرياضية أو رجال الأعمال أو النوادي الرياضية هم من يقوم بالدعم المادي وتوفيره لكافة الإمكانيات التي تحتاجها الأحداث الرياضية بغرض الدعاية التجارية عن نفسه أو منتجه أو لأي سبب آخر يتعلق بنواحي المكانة الاجتماعية. الامر الذي يتطلب عناية والتفاتة من المشرع لكي ينهض بالواقع الرياضي وفي نفس الوقت يعمل على جعل الرياضة مصدراً من مصادر الدخل للمواطن العراقي.

الخاتمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على الرسول الأُمي المبعوث رحمة للعالمين، المصطفى محمد سيد الاولين والآخرين وعلى آله الطيبين الطاهرين .

ان الاستثمار في مجال الرياضة لا يقوم بذاته بل ينبغي ان تتوافر اليات معينة تدعم الاستثمار الرياضي . اذ يختص الاستثمار الرياضي بخصوصية تتمثل في كون صور كثيرة منه تحتاج الى رؤوس أموال ضخمة لا يستطيع الافراد العاديين توفيرها كما في الاستثمار في ملاعب الغولف والمساح و حلبات السباق. ومن ذلك فاننا استنتجنا:

1- انه لا بد من وجود وسائل تدعمها او جهات تشرف عليها يمكن ان نطلق عليها عموما اليات الاستثمار الرياضي. كما ان قيام الاستثمار الرياضي يعني ان الاستثمار اصبح على ارض الواقع فيجب الوفاء بالالتزامات والحقوق التي ترتبت على عاتق الطرفين . وان لتلك الحقوق و الالتزامات خصوصية في الاستثمار الرياضي تختلف عن الحقوق و

الالتزامات الناشئة عن العقود بين الطرفين كـون النتيجة من الاستثمار لا يمكن ان تكتمل ما لم يلتزم المستثمر بالتزاماته او لم يحصل على حقوقه.

٢- ان الآلية المتبعة في قيام الاستثمارات بشكل عام و الاستثمارات الرياضية خصوصا في الدول النامية أحد الموضوعات الرئيسية التي حظى باهتمام الخبراء ومؤسسات التقييم الاستثماري كمؤسسات حيث شهدت العشرية الأخيرة من القرن الماضي، تزايداً في حدة المنافسة بين الدول لجذب الإستثمارات الرياضية للحصول على مزايا الإستثمار المرتقبة، لذا فإن حكومات الدول المضيفة للاستثمار سوف تجد صعوبات متزايدة لدى تقديمها حوافز أقل جاذبية من تلك الدول المنافسة، ومن ناحية أخرى، فإن الإفراط والمغالاة في تقديم الحوافز أو ما يطلق عليه (Over-Bidding) قد يؤدي إلى مزيد من الأعباء على الدول المضيفة.

٣- ان مسألة تقديم حوافز الإستثمار موضع خلاف سواء بين الدول والحكومات أو على مستوى رجال الفكر والإقتصاد، حيث تختلف وجهات نظرهم وتباين فيما يتعلق بتلك القضية بين مؤيد ومعارض^(٢)

٤- أن الرغبة الشديدة المتوافرة لدى الدول النامية في استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية للمساهمة في تمويل التنمية الإقتصادية، تدفعها إلى تقديم أنواع عديدة من الدعم مما يدفع الدول الأخرى المنافسة بالمقابل إلى تقديم حوافز جديدة و طرق اخرى للدعم.

٥- إن دعم الحكومة للاستثمار الرياضي يشكل ميزة اقتصادية قابلة للتقدير بقيمة نقدية، تقدمها الدولة لكامل الاستثمارات أو لبعضها، ويتم تحديدها وفقاً لمعيار موضوعي أو جغرافي، كأن تهدف الدولة إلى توجيه الاستثمارات إلى مجالات يعزف المستثمر عن الاستثمار فيها، وكذلك السعي إلى تنمية مناطق معينة، لتأتي حوافز الإستثمار لتحقيق هذه الأهداف.

٦- إن أغلب الدول النامية تعاني من قلة رأس المال المحلي اللازم لعملية التنمية الإنتاجية، نظراً لكونها تعاني انخفاضاً في الإيدخار الذي يشكل المصدر المهم لتمويل الإستثمار، حيث أن الأصل أن يقوم الإقتصاد الوطني بتوفير الجزء الأكبر من المدخرات اللازمة لتمويل التنمية الإقتصادية، إلا أن الإيدخار المحلي في البلدان النامية يكون عادة ضئيلاً جداً نتيجة لضالة الدخل القومي أساساً، بحيث لا يفي بمتطلبات التنمية المنشودة، لذلك أصبح من اللازم على هذه الدول أن تستعين بمصادر أجنبية بأموال وافدة من الخارج للنهوض بطموحاتها.

٧- ان سعي الدول النامية إلى جذب المزيد من الإستثمارات إلى بلدانها من خلال تقديم حزمة من الحوافز التشجيعية المتنوعة للمستثمرين. التي تنص عليها إعادة قوانين الإستثمار لتلك الدول. بالإضافة إلى ذلك فإن عملية جذب الإستثمارات الأجنبية أصبح ينظر إليها اليوم ليس فقط كوسيلة الزيادة الدخل القومي للدولة المستضيفة لرأس المال وتحسين ميزان مدفوعاتها فحسب. بل لما تحمله هذه الإستثمارات من خبرات فنية وتقنية يمكن توظيفها في البلد المضيف. كما أن تشجيع تدفق هذه الإستثمارات من شأنه أن يؤكد السياسة الاقتصادية والمالية للدولة. وحرصها على تطبيق مبدأ الإقتصاد الحر.

المصادر:

١. ثامر ياسر البكري : التسويق والمسؤولية الاجتماعية . ط ١ : (الأردن - عمان . وائل للنشر والتوزيع . ٢٠٠١).
٢. جلال العبادي و لؤي المصرف : علم الاجتماع الرياضي . مطابع التعليم العالي بالموصل . ١٩٨٩.
٣. حسن احمد الشافعي : الاستثمار والتسويق في التربية البدنية . ط ١ : (الإسكندرية . دار الوفاء للطباعة . ٢٠٠٦).
٤. حسن احمد الشافعي : التشريعات في التربية البدنية والرياضية "القوانين واللوائح التنظيمية والإدارية للندية والمؤسسات الرياضية " ج ١ : الإسكندرية . دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر . ٢٠٠٣.
٥. حسن احمد الشافعي : دراسات الجدوى والمشروعات الصغيرة في التربية البدنية والرياضية : (الإسكندرية . دار الوفاء لنديا للطباعة . ٢٠٠٥).
٦. سمير عبد الحميد : إدارة الهيئات الرياضية - النظريات الحديثة وتطبيقها : (الإسكندرية . المعارف للنشر . ١٩٩٩).
٧. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة. ط ١: (الأردن-عمان. الحامد للطباعة. ٢٠٠٥).
٨. عبد السلام ابو قحف: التسويق وجهة نظر معاصرة: (الإسكندرية. مكتبة الإشعاع الفنية. ٢٠٠١).
٩. عذراء عبد الأمير عباس. التسويق الرياضي ودوره في تنمية وتطوير الاندية الرياضية. اطروحة دكتوراه. كلية التربية الرياضية. جامعة بغداد . ٢٠١٠.
١٠. كمال الدين ومحمد صبحي حسانين : موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن العشرين . ط ١ : (القاهرة . دار الفكر العربي للطبع والنشر . ٢٠٠٤).
١١. ماهر محمد حامد : النظام القانوني لعقد البوت (B.O.T) الإنشاء - التملك - التشغيل - نقل الملكية . رسالة دكتوراه : (كلية الحقوق . جامعة الزقازيق . ٢٠٠٤).
١٢. محمد عبد العزيز سلامة : التسويق في المجال الرياضي . الإسكندرية . ٢٠٠٨ .
١٣. محمد عبد العظيم : خطة مقترحة لإدارة المؤسسات الرياضية وفقاً للأهداف التسويقية . أطروحة دكتوراه : (مصر . جامعة أسيوط . كلية التربية الرياضية . ٢٠٠٦).
١٤. محمد فريد الصحن : قراءات في إدارة التسويق : (الإسكندرية . الدار الجامعية . ١٩٩٦).
١٥. محمد قاسم القريوتي: المفاهيم الحديثة للإدارة : (القاهرة . دار النهضة المصرية للنشر . ١٩٩٣).
١٦. محمد قاسم القريوتي: المفاهيم الحديثة للإدارة: (القاهرة . دار النهضة المصرية للنشر والتوزيع . ١٩٩٣).
١٧. محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة - النظريات العملية الوظائف . ط ٢ : (دار وائل للنشر والتوزيع . عمان . ٢٠٠٤).
١٨. مروان عبد المجيد ابراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية . ط ١ : (الأردن - عمان . دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع . ٢٠٠٠).
١٩. منى عبد العزيز السهلي : أساليب تسويق البطولات في الأحداث الرياضية بمملكة البحرين . رسالة ماجستير : (البحرين . كلية التربية الرياضية . ٢٠٠٣).

٢٠. هدى حسن الحاجة : آراء الرياضيين حول معوقات التسويق الرياضي في مملكة البحرين . المجلة العلمية : (العدد ٢٠) . كلية التربية الرياضية للبنات . الجامعة الإسكندرية . ٢٠٠١ .

21. J ,Mullin and other: Sport Marketing ;Second Edition ,(human kinetics , 2000) p.74
22. (3) Boone , Louis , E & Kurtz , David . L . : , Contemporary Marketing , 7th ed : (The Dryden PRESS , 1992) .
23. Boon , Louis , E & Kurtz , Daivid.L.Contemprary Marketing , 7th ed : (The Dray den Press,1992).
24. Gwinner , Robert F. et.al : Marketing An Environmental Perspective : (West Publishing Co , 1977.
25. Holloway , Robert J & Hancock , Robert S . The Environment of Marketing , 3rd ED : (New York , John Wiley & Sons , Inc , 1974.
26. Hunt , Shelby , D. & ET.AL: Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing) : J.O.M, Vol.53, July , 1989)

(١) حسن احمد الشافعي ؛ الاستثمار والتسويق في التربية البدنية ، ط١ : (الإسكندرية ، دار الوفاء للطباعة ، ٢٠٠٦) ، ص ١٠٠ .

(٢) سمير عبد الحميد ؛ إدارة الهيئات الرياضية - النظريات الحديثة وتطبيقاتها : (الإسكندرية ، المعارف للنشر ، ١٩٩٩) ، ص ٩٨

(٣) محمد عبد العظيم ؛ خطة مقترحة لإدارة المؤسسات الرياضية وفقاً للأهداف التسويقية ، أطروحة دكتوراه : (مصر ، جامعة أسبوط ، كلية التربية الرياضية ، ٢٠٠٦) ، ص ٦

(٤) عادل فاضل ؛ www.iraqacad.org ، ٢٠٠٧ ، ص ٢

(٥) محمد عبد العزيز سلامة ؛ التسويق في المجال الرياضي : (الإسكندرية ، ٢٠٠٨) ، ص ٤

(٦) محمد قاسم القريوتي ؛ المفاهيم الحديثة للإدارة : (القاهرة . دار النهضة المصرية النشر والتوزيع ، ١٩٩٣) ، ص ٨٧

(٧) J ,Mullin and other: Sport Marketing ;Second Edition ,(human kinetics , 2000) p.74

(٨) عبد السلام ابو قحف ؛ التسويق وجهة نظر معاصرة : (الإسكندرية ، مكتبة الإشعاع الفنية ، ٢٠٠١) ، ص ٩٤

(٩) محمد قاسم القريوتي ؛ المفاهيم الحديثة للإدارة : (القاهرة ، دار النهضة المصرية للنشر ، ١٩٩٣) ، ص ١١٤

(١٠) محمد قاسم القريوتي ؛ مبادئ الإدارة - النظريات العملية الوظائف ، ط١ : (دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٤) ، ص ٣٩٥

(١١) Boon , Louis , E & Kurtz , Daivid.L.Contemprary Marketing , 7th ed : (The Dray den Press,1992) ,P⁸

(١٢) محمد قاسم القريوتي ؛ نفس المصدر السابق ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٩٥

(١٣) صبحي جبر العتيبي ؛ تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، ط١ : (الأردن - عمان ، الحامد للطباعة ، 2005) ص ١٨٩-١٩١

(١٤) Holloway , Robert J & Hancock , Robert S . The Environment of Marketing , 3rd ED : (New York , John Wiley & Sons , Inc , 1974) , P¹⁵⁶

(١٥) حسن احمد الشافعي ؛ المصدر السابق ، ٢٠٠٦ ، ص ٨٦

(١٦) كمال الدين ومحمد صبحي حسانين ؛ موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن العشرين ، ط١ : (القاهرة ، دار الفكر العربي للطبع والنشر ، ٢٠٠٤) ، ص ٣٩

(١٧) حسن احمد الشافعي ؛ المصدر السابق ، ٢٠٠٦ ، ص ١١٨-١٢٠

(١٨) صبحي جبر العتيبي ؛ المصدر السابق ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٩٣-٢٩٨

(١٩) مروان عبد المجيد ابراهيم ؛ الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية ، ط١ : (الأردن - عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠) ص ١٨٠

(٢٠) صبحي جبر العتيبي ؛ المصدر السابق : ٢٠٠٥ ، ص ٢٨٩-٢٩١

(٢١) ثامر ياسر البكري ؛ التسويق والمسؤولية الاجتماعية ، ط١ : (الأردن - عمان ، وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١) ، ص ١٤٢

(٢٢) Hunt , Shelby , D. & ET.AL: Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing : (J.O.M, Vol.53, July , 1989) , P.⁸⁰

(٢٣) Gwinner , Robert F. et.al : Marketing An Environmental Perspective : (West Publishing Co , 1977) , P.⁴⁸⁴

(٢٤) Boone , Louis , E & Kurtz , David . L . : , Contemporary Marketing , 7th ed : (The Dryden PRESS , 1992) , p.⁶⁵

(٢٥) هدى حسن الحاجة ؛ آراء الرياضيين حول معوقات التسويق الرياضي في مملكة البحرين ، المجلة العلمية : (العدد ٢٠) ، كلية التربية الرياضية للبنات ، الجامعة الإسكندرية ، ٢٠٠١) ، ص ١١

(٢٦) محمد عبد العزيز سلامة ؛ المصدر السابق : ٢٠٠٨ ، ص ٧

- (2) كمال الدين ومحمد صبحي حسانين؛ المصدر السابق: ٢٠٠٤، ص ٦٥
- (1) حسن احمد الشافعي؛ التسويق في الرياضة: (الإسكندرية، ٢٠٠٤)، ص ٩٧
- (2) حسن احمد الشافعي؛ نفس المصدر السابق: ٢٠٠٦، ص ١٤٦
- (2) سمير عبد الحميد؛ المصدر السابق: ١٩٩٩، ص ١٠٥
- (1) محمد عبد العزيز سلامة؛ المصدر السابق: ٢٠٠٨، ص ٢٩
- (2) حسن احمد الشافعي؛ المصدر السابق: ٢٠٠٦، ص ١٨٥
- (1) حسن احمد الشافعي؛ المصدر السابق: ٢٠٠٦، ص ١٨٤
- (1) منى عبد العزيز السهلي؛ أساليب تسويق البطولات في الاتحادات الرياضية بملكة البحرين، رسالة ماجستير: (البحرين، كلية التربية الرياضية، ٢٠٠٣)، ص ٢٣
- (1) حسن احمد الشافعي؛ دراسات الجدوى والمشروعات الصغيرة في التربية البدنية والرياضية: (الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة، ٢٠٠٥)، ص ٢٦
- (2) محمد فريد الصحن؛ قراءات في إدارة التسويق: (الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٦)، ص ٢٦
- (3) حسن احمد الشافعي؛ نفس المصدر السابق: ٢٠٠٥، ص ٢٧-٢٨
- (1) حسن احمد الشافعي؛ نفس المصدر السابق: ٢٠٠٥، ص ٢٩
- (1) ماهر محمد حامد؛ النظام القانوني لعقد البوت (B.O.T) الإنشاء - التملك - التشغيل - نقل الملكية، رسالة دكتوراه: (كلية الحقوق، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٤)، ص ١٥٩
- (2) ماهر محمد حامد؛ نفس المصدر السابق: ص ١٨٠
- (2) حسن احمد الشافعي؛ التشريعات في التربية البدنية والرياضية "القوانين واللوائح التنظيمية والإدارية للقطاعات والمؤسسات الرياضية" ج: (الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٣)، ص ٢٤
- (2) حسن احمد الشافعي؛ نفس المصدر السابق: ٢٠٠٣، ص ٢٢
- (1) وجيه عجوب وآخرون؛ المصدر السابق: ١٩٨٨، ص ١٩٩
- (1) جلال ألعبادي ولؤي المصرف؛ علم الاجتماع الرياضي: (مطابع التعليم العالي بالموصل، ١٩٨٩)، ص ٣٧
- (2) جلال ألعبادي ولؤي المصرف؛ نفس المصدر السابق: ص ٣٧-٣٨
- (1) عذراء عبد الأمير عباس، التسويق الرياضي ودوره في تنمية وتطوير الاندية الرياضية، اطروحة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، ٢٠١٠، ص ١٥٠
- (1) سمير عبد الحميد؛ المصدر السابق: ١٩٩٩، ص ١١١
- (1) محمد قاسم القريوتي؛ المصدر السابق: ٢٠٠٤، ص ٢٥٨
- (1) حسن احمد الشافعي؛ المصدر السابق: ٢٠٠٦، ص ٢٩
- (2) محمد قاسم القريوتي؛ المصدر السابق: ٢٠٠٤، ص ٢٦١
- (1) محمد قاسم القريوتي؛ نفس المصدر السابق، ص ٢٦١
- (2) حسن احمد الشافعي؛ المصدر السابق: ٢٠٠٦، ص ٣٤
- (2) عبد العزيز صالح حبتور؛ المصدر السابق: ٢٠٠٧، ص ٣٠٥
- (2) أ. زيدان محمد، الإستثمار الأجنبي المباشر في البلدان التي تمر بمرحلة انتقال، نظرة تحليلية للمكاسب والمخاطر، بحث منشور في مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد الأول، ص ١١٩