

الإدارة الاستراتيجية في التسويق والاستثمار وانعكاساتها على مداخل المؤسسات الرياضية مخبر علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والإيقاعية رقية صونية بن عكي ملخص:

حظيت الإدارة الاستراتيجية باهتمامات متناهية كحقل معاصر في مجال إدارة الأعمال، ليس لورها في إسناد المزاي التنافسية و تحسين الأداء بل في قدرتها على تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة والزبون، فأصل مصطلح الإستراتيجية يعود إلى الإغريق، و يعني (فن قيادة الحرب) و بالرغم من أن الأطر الفلسفية و الإجرائية للإدارة الإستراتيجية نظريًا لم تكتمل بعد، إلا أن الإدارة الإستراتيجية تسعى إلى تطوير المحطات الهندسية للتوجيه الإستراتيجي للمؤسسة في ضوء تصور و إدراك المستقبل، وتعني الإستراتيجية المؤسسة قاعدة اتخاذ القرار و تضم عنصرين أولهما تحديد الأغراض الإستراتيجية و الثاني تحديد مصادر الميزة التنافسية كما تصاغ الاستراتيجيات في ضوء مداخل عدة منها: التسويق و الاستثمار و أشكال غير ذلك حيث المشرع الجزائري دائما لم يبين مصادر تمويل القطاع الرياضي بما فيها الأندية الرياضية المحترفة رغم التشريعات منها أمر رقم 09/95، حتى جاء قانون 10/04 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية الذي دعم الأنشطة و التظاهرات الرياضية و الدفع بالعمل لتمويل الرياضة عن طريق "السبونسورينغ الرياضي، الإشهار، الدعاية، الخصوصية، الاستثمار... الخ، حيث تتمثل مصادر التمويل في ثلاث موارد رئيسية تشمل دعم الدولة و دعم الخواص و المؤسسات الاقتصادية الخاصة و كذلك العائدات من وراء أعمال هذه المؤسسات و مختلف الأحداث الرياضية، فأصبحت الهيئات الرياضية في شكلها الاقتصادي على الجمع بين العديد من عوامل الإنتاج من أجل التحصيل العائد المادي.

Summary :

الكلمات الدالة: الإدارة الاستراتيجية، التسويق، الاستثمار، مداخل المالية، المؤسسة الرياضية.

1- الإشكالية.

يعتبر التسويق من أهم الوظائف الإدارية التي تقوم بها المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي التجاري و هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتفاعلة في مجالات التربية البدنية و الرياضية تعليم، تدريب، إدارة، ترويج رياضي و ترتبط بعملية خلق و تسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات والأفكار المتعلقة بمجالات التربية البدنية و الرياضية.

أما أصحاب الاتجاه الإيديولوجي الذي يرتبط إليه السوق، الرأسمال الخاص، المجتمع المدني الكفاءة الفنية و القيم الديمقراطية في منظومة إيديولوجية ترى الرابط بين الرياضة و الاقتصاد كقيمة إيجابية Positive Value عقلانية أصحاب هذه النزعة تقبل بأن يدفع و يمول أصحاب رؤوس الأموال الرياضة مقابل العائد الاقتصادي و أيضا الاجتماعي و السياسي.

أما الاتجاه الفلسفي الذي يتبناه المثقفون فيقبل دور وسائل الإعلام المختلفة في نشر الوعي و المفاهيم الرياضية ما أمكن من المجتمعات، من هنا فالدعاية التجارية من خلال التنظيمات الرياضية سوف تعمل أيضا على الدعاية للحركة الرياضية و للمفاهيم و القيم المرتبطة بها. رغم كون مظاهر و نماذج المشاركة و الاستثمار و الإنفاق في الرياضة التنافسية لم يرتبط تاريخيا بعوائد تجارية و اقتصادية بحتة في الغالب. إلا أن حجم وحدة التنافس في القطاع الخاص وتنوع أساليب الممارسة التسويقية دفعت مؤخرا بعض المؤسسات و شركات القطاع الخاص نحو ظاهرة الاستثمار و تمويل الرياضة من خلال تبني الفرق Clubs و دعم البطولات الرياضية المحلية و الدولية، أو من خلال تشكيل الاتحادات و الأندية الرياضية الخاصة و التي تمثل مؤسسات ذات إستراتيجيات تجارية و اقتصادية، و هي ظاهرة مثيرة حقا رغم عدم نضج عقلا نيتها بعد، و نظرا لأهميتها جاءت هذه الدراسة هادفة لإلقاء الضوء عليها و لفت نظر المؤسسات الخاصة إلى دور و أهمية التسويق الرياضي و وسائله للاستفادة منها.

لذلك تسابقت شركات البث التلفزيوني للحصول على حق البث التلفزيوني لما يحققه ذلك لها من شهرة على مستوى العالم و أيضا ما يحققه من مكاسب مادية، و لم تقف الهيئات الرياضية أمام ذلك مكتوفة الأيدي. فبدأت في البحث عن الشركات التي تتعاقد معها لبث بطولاتها نظير مبالغ ارتفعت كثيرا في الوقت الحالي حتى تستطيع أن توفر المبالغ اللازمة للصرف على البطولة و إخراجها بأحسن مستوى، وفي بعض الأحيان تحقق مكاسب مادية من ذلك و منذ ذلك الوقت ظهر التسويق الرياضي بمفهومه الحديث و ذلك من خلال الأنشطة التي تنظم لمقابلة احتياجات و رغبات المستهلكين الرياضيين و غير الرياضيين من خلال عمليات متبادلة و التخطيط الإستراتيجي لعملية التسويق من خلال ترويج المنتجات الرياضية و الخدمات المباشرة للمستهلكين الرياضيين و تسويق المنتجات الأخرى و الخدمات من أجل إنجاح التظاهرات و الأحداث الرياضية.

إذا كانت الموارد المالية ذات الصلة بالرياضة و التي لا يمتلكها الفرد أو الهيئة الرياضية المحلية أو الجهة الإدارية الحكومية المهيمنة على شؤون الرياضة بالمجتمع كميات غير محدودة فلن تكون هناك مشاكل لأنه في تلك الحالة سيتم تحقيق كافة رغبات الأفراد و الهيئات دون أي صعوبة، بينما على النقيض إذا كانت الموارد نادرة بحيث لا تكفي الموجود منها لتحقيق رغبات جميع الأفراد فهنا تظهر المشكلة الاقتصادية في الميدان الرياضي و هنا نميز 03 مشاكل:

1- المشكلة الاقتصادية بالنسبة للفرد: هي عبارة عن المصادر المالية و إمكانات الفرد المتاحة له لا تفي بإشباع حاجاته و رغباته و متطلباته بممارسة الرياضة سواء على مستوى الممارسة أو المنافسة.

2- المشكلة الاقتصادية للهيئات الرياضية غير الحكومية و هي عبارة عن المصادر المالية و إمكانات هذه الهيئات الرياضية المتاحة لها لا تفي لتحقيق أهدافها و تنفيذ برامجها سواء كانت هذه الأهداف الرياضية أو الاجتماعية تخص الأعضاء.

3- المشكلة الاقتصادية للهيئات الرياضية الحكومية يظهر في نقص المصادر المالية و الإمكانات المتاحة للهيئات الرياضية الحكومية عن تلبية احتياجات هذه الهيئات من خلال تحقيق أهدافها و تنفيذ برامجها و من هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يتجلى انتهاج سياسة التخطيط الإستراتيجي في مختلف المؤسسات الرياضية الجزائرية عند قيامها بعملية التسويق الرياضي مع إدراج مختلف مصادر التمويل في مختلف نشاطاتها و ذلك لترويج المنتج الرياضي و الارتقاء بمستوى الرياضة من أجل تحقيق و تطوير عائدات هذه المؤسسة لا سيما من الناحية المالية؟

و عليه نطرح التساؤلات التالية:

- 1- هل الاعتماد على عملية التخطيط الإستراتيجي في إدارة المؤسسة الرياضية مرحلة جوهرية في الإدارة الإستراتيجية للهيئات الرياضية الجزائرية؟
- 2- هل للسياسة التسويقية الرياضية المنتهجة من طرف الهيئات الرياضية الجزائرية و المعتمدة في عملياتها التجارية الإستراتيجية من أجل المساهمة الفعالة في إنجاح تظاهرة رياضية أو حدث رياضي لدى المؤسسة الرياضية؟
- 3- هل نقص مصادر التمويل المدعم من طرف الدولة ضرورة حتمية للبحث عن موارد مالية بديلة لتغطية حاجيات هذه الهيئات بالإضافة إلى تحقيق عائدات باعتبارها شركات تجارية؟

2- الفرضيات:

2-1- الفرضية العامة للبحث:

إن انتهاج سياسة التخطيط الإستراتيجي لدى المؤسسات الرياضية الجزائرية في عملية التسويق الرياضي مع إدراج مختلف مصادر التمويل المتاحة في جميع أنشطتها للترويج بالسلع و الخدمات من أجل تحقيق و تطوير العائدات و الارتقاء بمستوى المالي و الرياضي للمؤسسة.

2-2- الفرضيات الجزئية:

2-2-1- الفرضية الجزئية الأولى:

إن عملية التخطيط الإستراتيجي في إدارة المؤسسة الرياضية هي مرحلة جوهرية من مراحل الإدارة الإستراتيجية الرياضية الجزائرية.

2-2-2- الفرضية الجزئية الثانية:

إن السياسة التسويقية الرياضية المنتهجة من طرف الهيئات الرياضية الجزائرية و المعتمدة في عملياتها التجارية الإستراتيجية من أجل المساهمة الفعالة في إنجاح تظاهرة رياضية أو حدث رياضي لدى المؤسسة الرياضية.

2-2-3- الفرضية الجزئية الثالثة:

نقص مصادر التمويل المدعمة من طرف الدولة ضرورة حتمية للبحث عن موارد مالية أخرى بديلة لتغطية حاجيات هذه الهيئات الرياضية بالإضافة إلى تحقيق عائدات باعتبارها شركات تجارية.

3- الدراسات السابقة و المشابهة:

3-1- الدراسات الأجنبية:

أ- دراسة **Michel DESBORDES** و **FABIEN OHL** و **Gary TRIBOU** حول **Marketing du Sport** في فرنسا الذي تكلم فيه عن مكانة التسويق الرياضي لبعض المؤسسات الرياضية و الذي تلعبه في سياسة اقتصاد الدولة وملخص في بعض النقاط:

- دور وسائل الإعلام في تعبئة الحدث الرياضي و هي وسيلة مفضلة لتقريب المشاهد و المستهلك للمنتوج.
- أصحاب القرار السياسي في المؤسسات العامة أو الخاصة من أجل الظفر بعقود السبونسورينغ مع البطولات أو التظاهرات و حتى الأندية الرياضية المحترفة باعتبار لها أثر على الاقتصاد الرياضي بالرغم أنه في السابق لا يتجاوز من 1 إلى 2 % في الناتج الداخلي العم (PIB).
- إن بعض العلامات التجارية مثل **NIKE** و **Adidas** و **Reebok** دائما السباق بالفوز و ربح المستهلكين الجدد نتيجة الشهرة و السمعة التي تمتاز بها عالميا كما أنها تتفوق على بعض الشركات العالمية التي تحتكر على طبقة كبيرة من المجتمع و كانت نتيجة الدراسات كالتالي:

- المنتج الرياضي أصبح يشكل عامل أساسي في الحياة اليومية الاجتماعية للمجتمع الفرنسي و المكانة الاجتماعية للفرد.
- حيث كان في الستينات عبارة عن حركة رياضية جموعية ترويجية غير أنها في الأونة الأخيرة تحولت إلى نمط تجاري.
- أما فيما يخص المنتج الرياضي للسلع و الخدمات الرياضية أصبحت ذات طابع تجاري و أخذ بعين الاعتبار توسع الاستهلاك الرياضي لهذه المنتجات من خلال أعمال التسويق الإستراتيجي المتجددة.
- انتهاز عملية خاصة المتعلقة بالتسويق للصناعات الرياضية و المسماة (تكنولوجيا التسويق للاستعمال الأنظمة التجديد من طرف المصنعين من أجل سياستها للمنتجات و الاتصالات.

• خاصية التسويق الرياضي تتمثل في السلع و الخدمات للمؤسسة الرياضية و التي دخلت بها مجال المنافسة من خلال تداخل الأندية الجموعية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات العامة و المتعددة الجنسيات ذات طابع خاص.

• يطبق التسويق الرياضي في بعض عناصر الإستراتيجية، المهام، و الأهداف، وضع سياسة ملائمة للزبائن و الجمهور.

• المنخرط أو المستعمل الأدوات (السلع و الخدمات الرياضية) ينتظر نوعية الخدمة من طرف الشركات التجارية.

• إذن هناك فعلا خصوصية للتسويق الرياضي من خلال الآليات المنتهجة و نوع السوق و الزبائن و الجمهور، نوع (السلع و الخدمات).

ب- دراسة: **Gary TRIBOU** و **Bernard Augé** حول الإدارة الرياضية في موضوع **Marketing et Gestion des Clubs Sportifs**

بفرنسا سنة 2006، حيث تكلم المؤلفان عن المكانة ووزن الاقتصاد الرياضي و الصعوبات التي تواجهها و تختبئ فيها الأندية الرياضية المحترفة الفرنسية، و تطرقا إلى النقاط التالية:

- نفقات فرنسا في سنة 2002 على الرياضة بصفة عامة تجاوزت 13.3 مليار أورو حيث كان نصيب منها حول الاستهلاك للخدمات الرياضية قدر ب 5.5 مليار أورو (لإنشاء الهياكل القاعدية الرياضية، دعم الأندية الرياضية المحترفة، التظاهرات الرياضية) بالمقابل 7.8 مليار أورو خصصت لشراء الأدوات الرياضية (الملابس، الأحذية، أجهزة و معدات).

• حيث الشركات الرياضية أنفقت على الرياضة 2.3 مليار أورو في عقود السبونسورينغ و الإعلام.

• حيث يقر الباحث أن الحقيقة صعبة في وجود حلول التي تمر عن طريق مقارنة التسويق التي من خلالها فهم و تحليل السوق لمعرفة المكانة الاجتماعية مع العلم أن نسبة 3/2 من الملابس تستخدم من أجل الاستعمال الغير الرياضي هذه حقيقة المشاكل لدى المصنعين للملابس الرياضية إلا أنها تستعمل من أجل تقييم السوق، حيث تغيير استعمال شراء الملابس الرياضية إلى الرمز الرياضي للعلامة التجارية من طرف أشخاص غير الرياضيين.

• تغيير مفهوم الرياضة الهاوية المقننة عن طريق الدورات الأولمبية و أصبحت ظاهرة اجتماعية و ترفيهية عن طريق ممثليها: الأندية الجموعية، الدورات الفيدرالية، الفراغ الدولي، الإدارة العمومية، الشركات المتعددة الجنسيات الخاصة، المتوسطة و الصغيرة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- النتائج الرياضية يحققها النادي الرياضي المنافس على المراتب الأولى في غالب الأحيان معدل عقود السبونسورينغ.
- إن النادي الرياضي المحترف يعتمد على عقلنة في نوع الآليات و الميكانيزمات في تقليل من حجم الأعباء بعدما يتخلى عن كثرة المصاريف.
- تمتاز الأندية المحترفة بالمقارنة مع الأندية الهاوية لاحتكارها وسائل الإعلام، الشهرة، عقود السبونسورينغ، بالإضافة السلطة العمومية، التسويق و الإشهار، الموارد البشرية، الأموال.
- حيث الأندية المحترفة تجاوزت قيادة و تسيير الملاعب بل تجاوز ذلك إلى البحث عن مشاريع الاستثمار، البحث عن مصادر و موارد التمويل، بالإضافة إلى تسيير مخاطر الأندية.

2-3- الدراسات العربية:

أ- قدم كل من سهي أديب، سارة أحمد حمدان دراسة حول أساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية، كما يراه رجال الأعمال في الأردن من خلال:

- 1- الإعداد و التنظيم للأنشطة الرياضية و مستوياتها.
- 2- الألعاب الرياضية التي يرغبون بالتسويق من خلالها.
- 3- أساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية التي يفضلونها.

و كانت نتيجة الدراسة كالتالي:

إن آراء رجال الأعمال إيجابية نحو الإعداد و التنظيم للأنشطة الرياضية خاصة لقاءات المنتخب الوطني و كذلك اللقاءات الدولية تحظى باهتمام وسائل الإعلام المختلفة خاصة التلفزيون و النقل المباشر عبر محطات الأقمار الصناعية بانتشار المحطات الفضائية خاصة اللقاءات الآسيوية ثم العربية من خلال التنظيمات الرياضية.

كانت آرائهم من حيث أنواع الرياضات و الأنشطة التي يرونها أكثر فعالية في تسويق مؤسساتهم احتلت لعبة كرة القدم الأكثر جماهيرية و عشقا في الأردن بنسبة 98 % من خلال نقل المباريات كرة القدم على الشاشات التلفزيون و متابعة من قبل رجال الصحافة و الإعلام و جاءت رياضة التايكواندو في المرتبة الثانية لأن هذه الرياضة أصبحت من الرياضات التي تشارك بها الأردن على المستوى الدولي و تحقق من خلالها مراكز متقدمة و يتمتع اللاعبون

بمستوى دولي تنافسي ثم جاءت بعد ذلك رياضة ألعاب القوى، كرة السلة و تنس الأرض و هذا يدل على رغبة رجال الأعمال في دعم هذه الرياضات ولا بد من السعي نحو الارتقاء في مستوى المنافسة من أجل الحصول على دعم الشركات لهذه الرياضات.

و كانت أرائهم إيجابية إزاء التسويق من خلال الأنشطة الرياضية من حيث التنوع في تسويق منتجات شركاتهم حيث كانت الدعاية من خلال نقل المباريات والمجلة الرياضية في التلفزيون الأكثر رغبة لديهم ثم تلتهما الدعاية في الملاعب و في الصفحات الرياضية و كتابة أسم الشركة على الأجهزة الرياضية في الصالات و الملاعب ثم المؤتمرات الصحفية لإعلان رعاية الشركات للبطولات الرياضية ورعاية اللقاءات قبل من شخصيات سياسية هامة و تقديم الكؤوس و الميداليات باسم الشركة و رعاية الشركة للقاءات الرياضية و جميع هذه الأساليب تبرز اسم الشركات في وسائل الإعلام المختلفة و من الملاحظ أن التلفزيون له الدور الكبير في دعم الأنشطة الرياضية نظرا لانتشاره و دوره في الدعاية والإعلان وكذلك ارتفاع أسعار الإعلانات من خلال شاشات التلفزيون، و لا ننسى دور الأساليب الأخرى لاستقطاب الشركات لدعم الأنشطة الرياضية مثلا وضع شعار و اسم الشركة على قمصان اللاعبين، كثرة البطولات الفعالة التي تعمل على زيادة الدعم المالي للأندية و الاتحادات الرياضية، الدعاية من خلال تذاكر دخول المباريات و عرض منتجات الشركة خلال المباريات مع وضع اسم على برامج الاحتفال في المناسبات، كما يقوم رجال الأعمال بتقديم (توزيع) نشرات على منتجات الشركة و تقديم جوائز من منتجات الشركة مع منح خصم خاص على منتجات الشركة و رعاية مدير الشركة للقاءات الرياضية مقابل دعم الأنشطة الرياضية أما الأساليب الأقل فعالية وهي اليانصيب على منتجات الشركة مع وضع دعاية للشركة بالإذاعة و توزيع عينات من منتجات الشركة و كذلك دور الصحافة و التلفزيون في التسويق و هذا ما سجل في البطولات و الدورات العربية، الآسيوية و الدولية و الأولمبية، كما تم التقديم في الأخير التوصيات لهذه الدراسة.

● تزويد الشركات و المؤسسات التي تدعم النشاط الرياضي للبرامج و البطولات الرياضية بوقت كاف لتمكن من وضعها على ميزانيتها و التخطيط لدعم الأنشطة.

● استقطاب الشركات من خلال إقامة البطولات العربية و الآسيوية و الدولية و التي لها دور في الترويج و الدعاية و الإعلان للشركات.

● السعي لرفع مستوى الأداء الفني للفرق الرياضية على مختلف مستوياتها للاستقطاب رجال الأعمال لدعم الأنشطة الرياضية.

● تعميم نتائج الدراسة و الأساليب المقترحة على الاتحادات و الأندية الرياضية و الاستفادة من الأساليب الأكثر فعالية في استقطاب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية.

كما تطرق محمد فريد الصحن بدراسة حول "كليات التربية الرياضية في تسويق الخدمات الرياضية «دراسة بمصر، حيث اعتبر التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي منظمة من خلال دراسة و تطبيق المفاهيم التسويقية خاصة في مصر و ذلك بعد اتجاه الدولة لسياسات الإصلاح الاقتصادي و تحرير الاقتصاد ليعمل في ظل آليات جديدة للسوق التي تقوم على المنافسة بين المنظمات المختلفة، كما بدأت المنشآت في إنشاء إدارات للتسويق لكي تتولى الدفاع عن المفهوم الجديد للتسويق و تحثني به و بذلك أصبح التسويق الوظيفة الأساسية للإدارة و يذكر محمد فريد الصحن نقلا عن أنيتا رودلاك ANITA RODDLIC أن المشروعات الناجحة التي تلمح في السيطرة على السوق يجب عليها تلبية و الوفاء بمتطلبات المستهلك، و من ثم فإن التحدي الذي يواجه المشروعات الناجحة الآن هو كيفية خلق ثقافة كلية داخل المنشأة بحيث توجه كل فرد داخل إلى محاولة إضفاء نوع من الرضا و البهجة على وجه المستهلك. و استخلصت الدراسة إلى ما يلي:

● تمتلك كليات التربية البدنية و الرياضية إمكانات مادية و بشرية هائلة في مجال تقديم الخدمات الرياضية إلا أنها لا تستغل الاستغلال الأمثل.

● تحتاج العديد من المؤسسات و الهيئات الرياضية إلى بعض الخدمات العلمية المتخصصة في كافة مجالات الرياضة، إلا أن كليات التربية البدنية لا تضع ذلك في اعتبارها.

■ إن وجود الحاجات و الرغبات الإنسانية يتطلب تواجد خدمات لإشباع هذه الرغبات و الحاجات.

■ مرونة السعر وفقا لمتطلبات السوق تلعب دورا كبيرا في تسويق الخدمات الرياضية.

■ الترويج للخدمات الرياضية بمثابة الوصول إلى مشاعر جمهور المستهلكين و حاجاتهم و رغباتهم و أهدافهم و إمكانية تحقيقها.

■ قبول و رضا جمهور المستهلكين هو الضمان الوحيد لبقاء الخدمات الرياضية و استمرارها في السوق و تحقيقها للأرباح.

■ إن تسويق الخدمات الرياضية يمتد ليشمل خدمة القطاعات الاقتصادية الأخرى بجانب خدمة جمهور المستهلكين و من ثم فإنه يعتبر محور أساسي في تشكيل القطاعات الاقتصادية المختلفة، أما التوصيات التي خرج بها من هذه الدراسة:

- ينبغي لكليات التربية الرياضية توظيف إمكاناتها المادية و البشرية الهائلة باستخدامها للاستخدام الاقتصادي الأمثل في مجال تسويق الخدمات الرياضية.

- ينبغي لكليات التربية الرياضية أن تعلن عن تسويق خدماتها العلمية المتخصصة في كافة فروع الرياضة و علومها و ذلك للهيئات و المؤسسات الرياضية المختلفة.

- ينبغي لكليات التربية الرياضية أن تقوم بتحديد و تنشيط و إشباع الطلب على الخدمات الرياضية.

- ينبغي لكليات التربية الرياضية تخفيض أسعار خدماتها الرياضية للحصول على نصيب أكبر من سوق الخدمات الرياضية.

- ينبغي لكليات التربية الرياضية أن تبني ترويجها للخدمات الرياضية على تحديد جمهور المستهلكين من حيث حاجاتهم و رغباتهم و أهدافهم ثم يحدد بعد ذلك ماذا سيفعل لهم كيف و متى و أين و من الذي سينقل الرسالة إليهم.

- ينبغي على كليات التربية الرياضية أن يكون لها دور اقتصادي فعال من خلال تسويق الخدمات الرياضية بما يحقق الصحة العامة و زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الدخل القومي.

ب- دراسة: حلمي إبراهيم سنة 1995 حول عرض هام لمختلف المشاكل التمويلية و تسويق الرياضة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تناولت الدراسة أهم وسائل التمويل:

● الوسائل المتاحة لتمويل المؤسسات الرياضية.

● أهم الوسائل منها (الأوقاف، الأسهم، المنح، الكرنفال، القرعة) حيث توصلت الدراسة إلى:

■ إن ميزانية المؤسسات الرياضية من خلال التمويل الرياضي و التسويق و ملاحقة عصر التطور السريع في تكنولوجيا الرياضة.

■ تتوقف طرق التسويق على القدرة الشرائية للفرد.

■ تتوقف طرق التمويل و التسويق على المدى و عي الأفراد و المؤسسات الرياضية لأهمية الرياضة في حياة الفرد و المجتمع.

■ ندرة وجود المتخصصين في وسائل التمويل و التسويق في المؤسسات الرياضية.

4- تحديد المفاهيم و شرح المصطلحات:

التخطيط الاستراتيجي:

إن الأمم التي تريد أن تنهض و المجتمعات التي تريد أن تزدهر، و المؤسسات التي تبحث عن التطور و التقدم عليها أن تسلك الطريق الصحيح لتحقيق ذلك و أول خطوة في الاتجاه الصحيح هي وضع إستراتيجية واضحة الأهداف محددة السبل علمية التحليل و علمية الوسائل و واقعية النطق، تفضل مراتب العمل و خطواته، و تبين صفات كل مرحلة، و تهيب و وسائلها المختلفة التي تحقق الوصول إلى الأهداف (كمال الدين عبد الرحمان درويش 2006).

التخطيط الإستراتيجي عنصر أساسي من عناصر الإدارة و له أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ أعمال على خير وجه دون تخطيط مسبق لها، فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل و التي تنتهي عادة باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله و كيف يتم و متى يتم (كمال الدين عبد الرحمان درويش 2006).

عرفه فريدريك فيول "FREDERICK Faol" أن التخطيط يشمل التوقع بما يكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل (كمال الدين عبدالرحمان درويش 2006).

يرى الدكتور سيد الهواري "أن التخطيط هو عمل افتراضات، عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف وكيفية استخدام هذه العناصر وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال (حسن أحمد الشافعي 2000).

التسويق الرياضي:

عرفه "بييس" و"ستوتلاز" أي التسويق الرياضي على أنه عملية تصميم وتنفيذ أنشطة ربحية "المنتج، السعر و الثمن، المكان، التوزيع" للمنتج الرياضي استقاء حاجات و رغبات المستهلكين و تحقيق أهداف الشركة و اتفق ستانتون "Stanton" و لاري "Lari" على أن التسويق نظام متكامل يمكن للمنشأة من تقديم "مزيج تسويقي" يهدف إلى تخطيط، تسعير و ترويج و تقديم خدمات للعملاء (كمال الدين عبد الرحمان درويش و د. محمد صبحي حسنين 2004).

مؤسسات التربية البدنية و الرياضية في الجزائر:

المؤسسات الرياضية المختلفة تحقق أهداف فلسفة المجتمع في مجال التربية البدنية و الرياضية وتتخلص هذه الفلسفة الرياضية في تدعيم مبدأ الهواية الرياضية، و الرياضة للجميع كحق لكل فرد في المجتمع و لذلك تقيم و تنشأ المؤسسات الرياضية لتحقيق هذا و حتى تدعم المواطن، تساعد في إعداده تربوياً بصورة شاملة متكاملة في الجوانب البدنية، الاجتماعية و الثقافية، الاقتصادية، البدنية، و لهذا كان الحكومة تريد أن تسعى لتحقيق الهدف التربوي و تربية المواطن تربية متكاملة بدون النظر إلى هدف الربح كهدف أساسي، و لكن هذا الهدف يأتي في مرحلة تالية متقدمة مع بدأ الاحتراف الرياضي (Demexy, 1962).

و هذا ما ركزت عليه الدولة في إنشاء المؤسسات الرياضية المختلفة من اللجنة الأولمبية إلى الاتحادات الرياضية المختلفة الأولمبية و الغير أولمبية للألعاب الفردية و الجماعية، و الاتحادات الرياضية النوعية لمختلف الأنواع الرياضية المدنية و العسكرية و الأندية و مراكز الشباب بالإضافة إلى الجمعيات و النوادي المحلية (حسن أحمد شافعي 2000).

فالمؤسسات الرياضية بهذا المفهوم هي مرافق عامة كما حددها القانون 04/10، فهي مشروعات تهدف إلى تحقيق النفع عن طريق إشباع حاجات عامة و أداء خدمة معينة مع توفير السلع التنموية، تعليم، صحة، كما يمكن للحكومة الحق في إنشائها و إدارتها و إلغائها.

مصادر التمويل:

تمثل الموارد المالية محفظة النقد و رأس المال المتوفر في ميزانية المؤسسة و التي تبلغ أهميتها الفعالة في تحريك نشاط المؤسسة في جميع أشكاله و تختلف مصادر الموارد المالية في المؤسسة بتنوع نشاطها، أما عن المؤسسة الرياضية فمواردها عدة تتركز حول: الدعم المالي للوزارات الوصية، الإعانات المالية، استثمار الخدمات الرياضية، العائدات من المنافسات الرسمية، الإعانات و الهبات الخاصة و التبرعات، الاشتراكات و المساهمات، استثمار حقوق الدعاية و الإشهار، حقوق البث التلفزيوني تقابل هذه الموارد المحدودة استخدامات أكثر و أوسع، منها مصاريف الهياكل كالتدريب، شراء اللاعبين، أجور اللاعبين، مصاريف استخدام المنشآت الرياضية، أجرة اليد العاملة المستخدمة في إطار عمل هذه المؤسسات، في هذا السياق و جب العمل على خلق توازن بين موارد و الاستخدامات لتحقيق الربح و تقادي العجز (أ/د كمال درويش، أ/د وليد مرسي الصغير، م. د أحمد عبد الفتاح أحمد، د محمد إبراهيم مغاوري 2013).

الهياكل الرياضية:

تمثل الهيئة الرياضية ذلك التجمع الذي يدمج بين عدة عوامل بهدف تحصيل منتج مادي و آخر معنوي، فتختص المؤسسة الرياضية بالعامل البشري المتمثل في الرياضيين اللاعبين و المشرفين الفنيين

من المدربين و الإداريين، هذا العمل يدعم بعوامل مادية كرووس الأموال و المنشآت و التجهيزات، هذا الإدماج غرضه تحصيل إنتاج ذو قيمة يسمح بالتبادل به بين مختلف الأعوان الاقتصاديين ، و يتم هذا في إطار قانوني مالي و اجتماعي معين حيث تندمج عوامل الإنتاج هاته بواسطة التدفقات المالية (عامر إبراهيم القجلي 1993)، فالمؤسسة الرياضية تتنوع هي الأخرى إلى أندية تجارية و هذا طبقاً ما جاء به المرسوم التنفيذي 264/06 و جاء المقرر 10 ليدعم ذلك بإنشاء الأندية في شكل (SSPA) و أندية احترافية ... و غيرها، و الأهم من ذلك أن الأندية الرياضية المحترفة لأنها بحاجة إلى العمل الإداري أكثر من غيرها كونها أصبحت تكتسي طابع تجاري بحت من وراء دعمها المالي، فحسب ما جاء به المشرع الجزائري تدعيم الأندية الرياضية المحترفة بناءاً على نص المادة 21 من الأمر رقم 09/95 و التي نصت هذه المادة أنه "يمكن للنوادي الرياضية المحترفة الاستفادة من مساعدة و مساهمة الدولة و الجماعات المحلية على أساس دفتر الشروط المحدد من طرف الوزير المكلف بالرياضة و لاتصال مع الوزراء المعنيين (محمد شفيق 1998).

أصبحت في السنوات الأخيرة الأندية الرياضية المحترفة للقسمين الوطنيين الأول و الثاني لكرة القدم يتركز على الدعم المالي من المؤسسات الاقتصادية إضافة إلى كل ذلك توافر الشروط الأخرى التي تجعل الأندية الرياضية المحترفة تكتسب طابع المؤسسة الاقتصادية (SSPA).

5- الدراسة الميدانية التطبيقية

1-5 الدراسة الاستطلاعية:

إن الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، و مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات حول موضوع البحث.

ليكون البحث موضوعي في الحقائق، و محاولة الوصول إلى نتائج تحمل طابع الدقة و الصرامة و الواقعية، ارتأينا القيام بدراسة ميدانية في المقرات الإدارية للهياكل الرياضية الجزائرية، منها الاتحادات الرياضية، الأندية الرياضية المحترفة للقسم الوطني الأول و القسم الوطني الثاني، و الرابطة الوطنية لكرة القدم بالإضافة إلى وزارة الشباب و وزارة الرياضة و اللجنة الأولمبية الجزائرية (COA) و لا ننسى المركب الأولمبي الجزائري محمد بوضياف وكذلك الجمعيات الرياضية الحكومية و غير الحكومية، و تم ذلك من خلال الإمكانات المتاحة لنا بالتنقل إلى مختلف مناطق التراب الوطني، كما سمح لنا بإجراء مقابلات و حصص عمل مع المشرفين و أعضاء الإدارة و التسيير، و قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان و إرسال البعض منها إلى الأندية التي لم يتسنى لنا الوصول إليها أو إرسالها عن طريق مجموعة من الأفراد العاملين في السلك الإداري لهاته الهياكل، هذا لغرض دراسة نوعية التنظيم الإداري و الإدارة المالية و معرفة نقاط الضعف و نقاط القوة لمعرفة الثغرات و العراقيل، زيادة على ذلك سمحت لنا هذه الدراسة بالاطلاع عن قرب على تسيير النوادي المحترفة و الاقتراب من المسيرين هذه النوادي و هي الفئة المستهدفة للدراسة (عينة البحث)، كما أخذنا فكرة عامة عن أهم النقاط التي اعتمدنا عليها في بناء استمارة الاستبيان الموافقة لموضوع البحث، و الحصول على المعلومات و البيانات التي تخدم الدراسة من حيث هيكلة الإدارة، الموارد المالية المتاحة و كذا معرفة المركز المالي، نوعية الموارد و المداخل من خلال التسويق، سبونسورينغ، الرعاية، البث التلفزيوني، و ما يقابلها من نفقات و احتياجات هذه الهياكل.

و من هذه الدراسة الميدانية استنتجنا عدة ملاحظات منها:

- إعادة صياغة التساؤلات ضمن الاستبيان مع إحداث إضافات و حذف بعض المفاهيم التي لا تخدم الدراسة.
- التقرب من الواقع الإداري و المالي لهذه الهياكل و الإمكانات المتاحة لتغطية حاجياتها ضمن الإستراتيجيات المطبقة من الناحية الإستراتيجية الإدارية و الإستراتيجية التجارية (الاقتصادية).

• معرفة الهياكل التنظيمية لتلك المؤسسات الرياضية و مكانتها القانونية و الوظيفية ضمن ظاهرة الاحتراف الرياضي و الرهانات المستقبلية ضمن التخطيط الاستراتيجي الإداري لعملية التسويق الرياضي و البحث عن مصادر التمويل الأخرى لتغطية حاجيات هذه الهيئات.

5-2- المنهج المتبع في البحث:

إن طبيعة الموضوع المعالج هو الذي في هذا البحث و الذي تقوم من خلاله بوصف الظواهر التي تتمحور عموما حول أساليب الإدارة التي تنتهجها في تسيير الموارد البشرية و المنشآت القاعدية من خلال التخطيط الاستراتيجي كمرحلة أساسية في الإدارة الإستراتيجية الحديثة و استعمالها في سياسة التسويق الرياضي لمختلف منتوجاتها المتاحة ضمن العمليات التجارية التي تقوم بها و سبل الإدارة المالية في المؤسسة الرياضية من خلال مصادر التمويل لتغطية حاجيات هذه الهيئات الرياضية مع التركيز على الجانب الاقتصادي و التجاري لهذه المؤسسات و المركز المالي الواقعي من خلال مختلف المصادر و تعدد الفرص المتاحة لجمع المخدرات المالية من خلال عملية التسويق، مداخل البث الإذاعي و التلفزيوني، الإشهار، عقود السبونسورينغ، مداخل التذاكر... الخ. لهذا استخدمنا لسرد الحقائق المنهج الوصفي التحليلي حيث يهدف هذا المنهج إلى جمع البيانات لتقرير الحالات الفعلية للظواهر و اختبار الفروض للإجابة عن الإشكالات المطروحة وفق معايير علمية دقيقة، حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه "المنهج الوصفي هو طريقة يهتم بها الباحثون في الحصول على معلومات وافية و دقيقة تصور الواقع الاجتماعي و يهدف المنهج الوصفي إلى تحقيق عدد من الأهداف

5-3- مجتمع و عينة البحث:

لإجراء الدراسة الميدانية لأبد من تحديد مجتمع و عينة البحث:

VI-3-1- مجتمع البحث:

هو جميع الأطراف و المعنيين أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. وضمن الموضوع المعالج يتجسد مجتمع بحثنا في مجموع الهيئات الإدارية للرياضة الجزائرية كل من الأندية الرياضية الجزائرية، الرابطة الرياضية، اللجنة الأولمبية الجزائرية (COA)، حيث من خلالها تحديد الإطار القانوني و الإداري لهذه الهيئات و الظروف العملية ضمن الاحتراف الرياضي انطلاقا من الوسائل المادية و البشرية المتاحة بالإضافة إلى تقسيم العمل الإداري من خلال الإستراتيجيات الإدارية الحديثة، بالإضافة إلى إسقاطها في العملية التسويقية من أجل جلب موارد مالية من خلال هذه العملية بالإضافة إلى إمكانية الاستثمار و الخصخصة التسويق و تخص موارد التمويل في هذا المجال، و هذا يعتبر جوهر مشكلة البحث، حيث قدرت نسبة 12.5 % من مجتمع البحث و كان العدد الإجمالي للعينة 50 مسيرا.

5-3-2- عينة الدراسة:

بلغت عينة الدراسة 10 فرق من الرابطة الوطنية الأولى المحترفة هي: أمل الأربعاء، اتحاد العاصمة، مولودية الجزائر، شباب بلوزداد، جمعية الشلف، مولودية بجاية، نصر حسين داي، اتحاد الحراش، مولودية وهران، جمعية وهران و 10 نوادي من الرابطة الوطنية الثانية المحترفة هي: شبيبة بجاية، اتحاد البليدة، وداد تلمسان، اتحاد ججوط، أولمي المدينة، نجم القليعة، سريع غليزان، مولودية سعيدة، جمعية الخروب و أمل بوسعادة، بمعدل مسيرين لكل ناد بالإضافة إلى 5 مسيري من وزارة الشباب و 5 مسيري من وزارة الرياضة و 5 عناصر من اللجنة الوطنية الأولمبية الجزائرية و 2 مسيري من الاتحادية الجزائرية لكرة القدم و 1 مسير من الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى. و عليه فعينة الدراسة عشوائية مقصودة بسيطة قوامها 50 مسيرا ما يمثل 50 % من المجتمع الأصلي.

5-4- مجالات و حدود الدراسة:

5-4-1- المجال المكاني: انحصر المجال المكاني في هذا البحث على مستوى الإدارة المسيرة أو القائمة على العمل الإداري الإستراتيجي في الهيئات الرياضية الجزائرية بالدرجة الأولى على الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم المحترفة القسم الوطني الأول و الثاني، و تم ذلك الانتقال إلى الأندية المذكورة في عينة الدراسة إلى مقر تواجدها، فتم البحث على مستواها من خلال الاتصال بالأعضاء المشرفة على الطاقم الفني، أما الهيئات الرياضية الجزائرية الأخرى اقتصر على الجزائر العاصمة لكل من وزارة الشباب و وزارة الرياضة، الاتحادية الرياضية الجزائرية لألعاب القوى، الاتحادية الرياضية الجزائرية لكرة القدم، اللجنة الأولمبية الجزائرية حيث تركزت الدراسة خصوصا على الأقسام الإدارية لهذه الهيئات الرياضية مع مختلف المسيرين و رؤسائها حيث تم لقاءهم في ميدان العمل.

5-4-2- المجال الزمني: تم العمل من خلال البحث الميداني للموسمين الرياضيين 2013-2014 و الموسم الرياضي 2014 - 2015 المجال البشري: قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على (100 مسير) من مسيري مختلف الهيئات الرياضية بمعدل (02) مسيرين لكل الأندية الرياضية الجزائرية المحترفة لكرة القدم و (05) مسيرين لكل من وزارة الشباب و وزارة الرياضة، اللجنة الأولمبية الجزائرية، الاتحادات الرياضية الجزائرية (كرة القدم- ألعاب القوى) بعد حذف الاستبيانات الناقصة و التي لم ترد لنا إلى هذا اليوم لتصل إلى 50 استبيان التي قمنا عليها هذه الدراسة.

5-5- متغيرات البحث:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: هو المتغير الذي يتحكم فيه الباحث لدراسة مدى تأثيره على متغير أخر أو هو الذي يؤدي التغير في قيمته إلى التأثير في قيم المتغيرات الأخرى التي لها علاقة به و في بحثنا هذا المتغير المستقل هو التسويق الرياضي بالهيئات الرياضية الجزائرية.

المتغير التابع: هو المتغير الذي يراد معرفة تأثير المتغير المستقل عليه أو هو الذي تتوقف قيمته على قيمة المتغيرات الأخرى و معنى ذلك أن الباحث حينما يحدث تعديلات على قيمة المتغير المستقل، تظهر نتائج تلك التعديلات على قيم المتغير التابع في هذا البحث يشمل على مصادر التمويل للهيئات الرياضية.

الأداة: هي وسيلة الربط بين المتغير المستقل و المتغير التابع و هي في هذا البحث تتمثل في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلالها إدراج الإدارة الإستراتيجية في العمل التجاري (التسويق الرياضي) لجلب مصادر التمويل لهذه الهيئات لتغطية حاجياتها.

5-6- وسائل و تقنيات البحث:

استخدم الباحث مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات التي تفيد في الوصول إلى أهداف هذا البحث بغرض إشباع حاجياتنا من المعلومات الكافية و تحصيل كل المعطيات اللازمة لجأنا إلى استعمال الوسائل المناسبة و التي يمكن أن تؤدي غرض الدراسة و كان الاعتماد في جميع المادة العلمية على ما يلي:

5-6-1- أدوات الجانب النظري:

و اشتملت على الكتب، المعجم، أطروحات الدكتوراه، لرسائل الماجستير الجديدة الرسمية.

5-6-2- أداة القياس:

تمثلت في استمارة الاستبيان موجهة للأعضاء الذين لهم صفة مسيري الأندية المحترفة لكرة القدم للرابطين المحترفين الأولى و الثانية بالإضافة إلى اللجنة الأولمبية الجزائرية (COA)، وزارة الشباب و وزارة الرياضة، الاتحادية الجزائرية لكرة القدم و الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى بالإضافة إلى مقر الرابطة الوطنية لكرة القدم.

5-6-3- أدوات الجانب التطبيقي:

اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أحد الأدوات الهامة لجمع البيانات و القيام بدراسة مسحية من خلال تحديد مجموعة أسئلة مكتوبة يقوم المبحوث الإجابة عليها، و تمثل أسئلة الاستبيان أسئلة مغلقة كون الباحث يحدد نوعية الإجابة مسبقاً، و عموماً ما تأخذ شكل "نعم" أو "لا" كما تأخذ أسئلة الاستبيان أشكال أخرى كأن تكون أسئلة مفتوحة أو نصف مفتوحة، حيث يعتمد إجراء الاستبيان على توزيع استمارات الأسئلة على أكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة (أحمد بدر 1979).

تصميم الاستبيان:

حيث تم تصميم الأسئلة و تحديد محاورها استناداً إلى توجيهات أساتذة باحثين و مختصين في مجالات هذه الدراسة و شملت 03 محاور رئيسية تفرعت إلى 21 سؤالاً بعد الاطلاع على الدراسات السابقة و الأدب التربوي و بعد الأخذ برأي الأساتذة المحكمين توصل الباحث إلى تصميم نهائي لأداة الدراسة حيث توزعت كما يلي:

- **المحور الأول:** يتعلق بالجانب الإداري للمؤسسات التربوية البدنية و الرياضية و التنظيم الإداري لها مع إدراج عملية التخطيط الإستراتيجي ضمن الإدارة الإستراتيجية لهذه الهيئات وفق مبادئ الإستراتيجية حيث يشمل هذا المحور الأسئلة 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7.
- **المحور الثاني:** يتعلق بالجانب التجاري و إدراج عملية تسويق المنتوجات الرياضية من تسويق اللاعبين، تسويق المقابلات... الخ من أجل تحول النادي أو الهيئات الرياضية من مؤسسة مستهلكة إلى مؤسسة رياضية منتجة و دخول عالم الاقتصاد و قد احتوى هذا المحور الأسئلة التالية: 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14.

• **المحور الثالث:** اهتمت أسئلة هذا المحور بالجانب الكبير من المشكلة المطروحة و التي تتمثل في مصادر التمويل بالمؤسسات الرياضية بغض النظر عن التمويل الحكومي و العمل على إيجاد البديل من خلال سياسات التمويل من الإمكانيات المتاحة لهذه الهيئات و الإدارة الإستراتيجية، و عملية تسويق لمنتجاتها حيث عالج هذا الجانب الأسئلة: 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21.

5-7- الخصائص السيكومترية لأداة القياس:

استخدم الباحث عدة أنواع لحساب صدق الأداة منها:

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

- تم عرض الاستمارة بصورتها الأولية على الأساتذة المحكمين المخصصين في مجال الإدارة و التسيير الرياضي من الناحية الإدارية، التجارية و حتى الاقتصادية من حاملي شهادة الدكتوراه و الأساتذة و كان ذلك بالمقابل الشخصية التي أجراها الباحث للاستطلاع أرائهم حول ما يدور في الاستبيان

الرقم	الاسم و اللقب . الدرجة العلمية	الجامعة	مكان العمل	مجال التحكيم
01	أ.د/ بن مكي محمد آكلي	جامعة الجزائر 3	معهد التربية البدنية و الرياضية	أداة القياس ككل
02	د/ بورازدة مصطفى	جامعة الجزائر 2	قسم علم الاجتماع	أداة القياس ككل
03	د/ دراجي كريمو	جامعة الجزائر 3	كلية العلوم الاقتصادية	أداة القياس ككل
04	د/ يخلف عثمان	جامعة الجزائر 3	كلية العلوم الاقتصادية	أداة القياس ككل
05	د/ كواش خالد	جامعة الجزائر 3	كلية العلوم التجارية Commerce	أداة القياس ككل

جدول رقم 01 قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لأداة القياس

2- ثبات أداة القياس:

تم حساب درجة ثبات القياس باللجوء إلى طريقة التطبيق و إعادة التطبيق (Test-Retest) حيث طبقنا أداة القياس على عينة 50 مسيراً خلال الموسميين (2013 - 2014) و (2014 - 2015) حيث طبق هذا الاختبار على مجموعة ثم نعيد تطبيق نفس الاختبار مع نفس المجموعة و نقوم بدراسة العلاقة الارتباطية بين المجموعتين و بعد أسبوعين من التطبيق الأول و ترميز الاستمارات أعدنا التطبيق على نفس أفراد المجموعة و في نفس ظروف التطبيق الأول من حيث المكان و التوقيت، هذا بعد معالجة النتائج المتحصل عليها بحساب معامل الارتباط البسيط الذي يعرف باسم ارتباط بيرسون العزومي، و بالنظر للقيم الجدولة عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 تحصلنا على ما يلي:

جدول رقم (02) : معامل الارتباط بيرسون بين الاختبار الأول و الثاني لمحاور أداة القياس (ن=50).

مسد	معامل الارتباط	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		المحاور
		إعادة الاختبار	الأخذ تبار	إعادة الاختبار	الاختبار	
0.05	0.537	1.53	1.59	21.35	22.30	عملية التخطيط الإستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية للهيئات الرياضية الجزائرية
0.01	0.725	1.88	1.07	25.25	27	عملية التسويق الرياضي في مؤسسة التربية البدنية و الرياضية
0.01	0.639	1.77	1.27	26.25	26.5	مصادر التمويل لدى المؤسسات الرياضية
0.01	0.662	4.20	8.17	138.70	145.80	أداة القياس ككل

يبين الجدول رقم (02) أن قيمة معامل الارتباط للأداة القياس ككل قد بلغ (0.66) و هذه القيمة أعلى من القيمة المحددة لمعامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05 و درجة الحرية المساوية لـ 49 أن ن=هـ-1، هذا و تجدر الإشارة إلى أن كل المحاور كانت ثابتة حيث تراوحت معاملات ارتباطها بين (0.537 - 0.725) و عليه في جميع المعلومات و تطبيقاتها على عينة الدراسة الأساسية.

مع العلم أن معامل الارتباط بيرسون الجدولي عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 و درجة الحرية المساوية لـ 49 هو (0.54 - 0.74).

3- صدق ثبات أداة القياس:

استخدم الباحث الصدق المنطقي بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات كما هو مبين في الجدول التالي:

الإحصاءات	معامل الارتباط	الصدق المنطقي
المحاور		
المحور الأول	0.737	0.73
المحور الثاني	0.725	0.85
المحور الثالث	0.639	0.79
أداة القياس ككل	0.662	0.81

جدول رقم (03) يمثل معامل الارتباط لحساب ثبات أداة الدراسة ككل بمحاورها الثلاث و الصدق المنطقي.

تراوح الصدق المنطقي لمحاوَر أداة القياس بين (0.73 - 0.85) أما الصدق المنطقي للأداة ككل فبلغ 0.81 مما يدل على أن أداة القياس تتمتع بصدق منطقي عالٍ في جميع محاورها الثلاث.

إذن ما يمكن فهمه حول الخصائص السيكومترية للأداة القياس، أنها كانت أداة واضحة ومفهومة لدى أفراد العينة الاستطلاعية سهلة الإجابة وتتمتع بثبات وصدق عاليين مما يؤكد لنا على فاعلية ونجاعة قياس بأهمية التخطيط الاستراتيجي في عملية التسويق الرياضي لجلب مصادر التمويل لهذه العملية.

6- المعالجة الإحصائية وتحليل المضمون:

1- الدراسة الإحصائية لنتائج الاستبيان:

تهدف الدراسة الميدانية للحصول على المعطيات الكمية من خلال جمع المعلومات حول الظاهرة المراد الإبحار في خباياها أما المعلومات الكيفية من خلال الطرق والوسائل المنتهجة التي تؤدي إلى صياغة مؤشرات إحصائية ذات دلالة إحصائية تساعدنا على التحليل والتفسير بطريقة علمية لنتائج المفردة من استمارات الاستبيان، ولقيام بالدراسة قمنا بانتقاء مؤشرات النسب المئوية للإشارة النوعية وجمع المعلومات. كما أنه استخدمنا اختبار إحصائي علمي يتمثل في اختبار كاف تربيع ك² (x²) الذي يختبر الدلالة الإحصائية والفروق الفردية بين المتغيرات لدى المجتمع.

قانون النسب المئوية: النسب المئوية: $\frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{للعينة الكلي العدد}} \times 100$

2- قانون كاف تربيع: $\chi^2 = \sum \frac{(T - E)^2}{E}$

بعدما نبحث عن الاحتمال المتحصل عليه من خلال القراءة لجداول ك² درجة الحرية = 03 أي (ن - 3) عند نقطة أو درجة الخطأ المعياري $\alpha = 0.05$ درجة الحرية ن = هـ - 1 (حيث هـ هو عدد الفئات أو الأعمدة).

1- المحور الأول: سياسة انتهاج التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية لتطوير وتحسين العمل الإداري لدى المؤسسة الرياضية.

1 - 6- السؤال السادس: هل تعتمد المؤسسات الرياضية ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي على ما يسمى بالاستراتيجيات الوظيفية المطبقة في الإدارة الإستراتيجية؟

الهدف من السؤال: هو معرفة مختلف تعدد الاستراتيجيات الإدارية والتجارية والمالية وحتى منها التكنولوجية من أجل تثبيت مكانة المؤسسة الرياضية ضمن الاقتصاد الوطني مع خلق ميزة تنافسية متواصلة مع الشركات التجارية الأخرى بحكم أنها أخذت طابع الشركات الرياضية بالمساهمة (S.S.PA).

المجموع	غير موافق		موافق نوعاً ما		موافق		موافق جداً		المقترحات
	ر	%	ر	%	ر	%	ر	%	
50	50	100%	4	8%	5	10%	14	28%	1- الإستراتيجية التسويقية.
50	50	100%	8	16%	9	18%	10	20%	2- الإستراتيجية المالية والمحاسبة والتمويل.
50	50	100%	3	6%	7	14%	15	30%	3- إستراتيجية الإنتاج والتصنيع.
50	50	100%	10	20%	12	24%	14	28%	4- إستراتيجية البحوث والتنمية والتكنولوجيا.
50	50	100%	10	20%	13	26%	10	20%	5- إستراتيجية القوى العاملة أو الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية.
50	50	100%	5	10%	9	18%	15	30%	6- إستراتيجية تصميم الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات.

الجدول رقم "11": يمثل طرح نتائج أجوبة رؤساء المؤسسات الرياضية حول إمكانية الاعتماد هذه المؤسسات على الاستراتيجيات الوظيفية في عملية التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة.

التحليل الإحصائي: نتائج أجوبة رؤساء المؤسسات الرياضية حول اعتماد المؤسسات الرياضية أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي على ما يسمى بالاستراتيجيات الوظيفية المطبقة ضمن الإدارة الإستراتيجية الحديثة والتي تمثلت هذه النتائج ضمن المقترحات 1، 2، 3، 4، 5، 6، من السؤال رقم (06) كما هو موضح في الجدول رقم "12":

كاف تربيع (x ²)	المجموع		غير موافق		موافق نوعاً ما		موافق		موافق جداً		اعتماد المؤسسات الرياضية على الاستراتيجيات الوظيفية ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي.
	ر	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	%	
19.29	300	100%	40	13.33%	56	18.67%	78	26%	126	42%	

جدول رقم "12":

مناقشة النتائج: من خلال النتائج المحصل عليها ضمن في الجدول رقم "12" نستنتج أن هناك فروق فردية ذات دلالات إحصائية فيما بين متغيرات هذا السؤال حيث كانت نسبة أجوبة والتعبير عليها بنسبة كبيرة في درجة الموافقة جداً بـ 42%، موافق بنسبة 26%، أما هناك فئة كانت مترددة بقيمة 18.67% إلا أن هناك فئة معتبرة كان رأيها مخالف بـ 13.33% حول إمكانية بعض المؤسسات الرياضية تلجأ إلى الإستراتيجيات الوظيفية لمختلف الإمكانات المتاحة لها في عملية التخطيط الاستراتيجي وهذا ما تتطلبه أبعديات الإدارة الإستراتيجية الحديثة.

حيث كانت نسبة الإستراتيجية التسويقية بالنسبة الكبيرة من خلال تحليل الجدول المذكور أعلاه لأن إستراتيجيات التسويق لمختلف السلع والخدمات لهذه المؤسسات بالدرجة الكبيرة من خلال تحقيق الاستقرار المالي لها والإداري وكذلك إستراتيجية الإنتاج والتصنيع ثم تليها: الإستراتيجية المالية والمحاسبة والتمويل، لأن كل هذه السياسات تنتهجها المؤسسات الرياضية المنتجة للسلع والخدمات وتعمل في سياستها على الترويج لهذه المنتجات عن طريق التسويق بجميع الوسائل المتاحة المذكورة سابقاً.

التحليل الإحصائي: لاحظنا من خلال تحليل ومناقشة النتائج المذكورة في الجدول أعلاه أن رؤساء المؤسسات الرياضية لها فروق فردية ذات دلالات إحصائية من حيث مفهوم الإستراتيجيات الوظيفية والمراد منها انتهاجها من أجل جلب موارد التمويل، الاستقرار المالي والإداري لهذه المؤسسات في ظل الإدارة الإستراتيجية الحديثة وتبنى أساساً على سياسة التخطيط لها عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية ن=هـ-1=6-1=5، و ك²(x²)=11.98 وهي أكبر من القيمة المجولة التي تساوي 11.07.

2- المحور الثاني : عملية التسويق الرياضي ذات أهمية تجارية من أجل المساهمة الفعالة في إنجاح تظاهرة رياضية أو حدث رياضي لدى المؤسسات الرياضية.

2 - 2- السؤال الثاني: ما هي أهم المنتجات الرياضية التي يمكن تسويقها إلى الجمهور الرياضي لجلب الاستثمار الرياضي، كما أنهما عنصران مهمان لجلب الموارد التمويلية للمؤسسات الرياضية؟
الهدف من السؤال: هو معرفة أهم المنتجات الرياضية التي يمكن من خلالها جلب الموارد المالية و الاستثمار في هذه الطاقات في ظل التغيرات الاقتصادية المتقلبة و المنافسة الشرسة.

المجموع		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		موافق جدا		المقترحات
%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	
100%	50	2%	1	8%	4	38%	19	52%	26	1- تسويق حقوق الدعاية و الإعلان.
100%	50	4%	2	6%	3	44%	22	46%	23	2- تسويق حقوق البث التلفزيوني والإذاعي.
100%	50	6%	3	16%	8	28%	14	50%	25	3- تسويق حقوق البطولات و المباريات.
100%	50	14%	7	20%	10	38%	19	28%	14	4- تسويق اللاعبين و إعلانات اللاعبين.
100%	50	12%	6	24%	12	30%	15	34%	17	5- تسويق المنشآت الرياضية و الاجتماعية للمؤسسات الرياضية.
100%	50	6%	3	14%	7	38%	19	42%	21	6- تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة الرياضية.

الجدول رقم "03": يمثل طرح نتائج أجوبة و رؤساء المؤسسات الرياضية حول أهم المنتجات الرياضية التي يمكن تسويقها للجمهور الرياضي لجلب الاستثمار في هذا المجال كما أنهما عنصران مهمان في جلب الموارد التمويلية للمؤسسات الرياضية.
التحليل الإحصائي: نتائج أجوبة رؤساء المؤسسات الرياضية حول موضوع التسويق لمختلف المنتجات الرياضية و الاستثمار فيها من اجل جلب العائدات التي تمثلت ضمن المقترحات 1، 2، 3، 4، 5، 6، من السؤال رقم "02" في الجدول رقم "04":

المجموع		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		موافق جدا		أهمية التسويق و مختلف المواد التي تسوقها المؤسسات الرياضية.
%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	
27.8	300	7.34%	22	14.66%	44	36%	108	42%	126	

جدول رقم "04".

التحليل الإحصائي: حسب النتائج المتحصل عليها ضمن الجدول المذكور أعلاه من خلال معالجة أهمية التسويق الرياضي لمختلف المنتجات المسوقة للمستهلك الرياضي حيث اتضح لنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية و بنسبة أكبر و الموافقة على هذه المنتجات التي تعتبر المورد الأصلي لهذه المؤسسات و العمل على تطويرها من أجل جلب المستثمرين في هذا المجال و هذا عند مستوى الدلالة 0.05 و مستوى الحرية: ن=6-1=5، حيث كانت نتيجة كا²(χ^2) = 27.8 و هي و هي النسبة المتحصل عليها المحسوبة أكبر من القيمة الجدولة التي تساوي 11.07.

مناقشة النتائج: من خلال النتائج الإحصائية السابقة تظهر لنا النسب المنوية لرؤساء المؤسسات الرياضية الموافقين بالجدية التامة على أهمية التسويق و المواد المسوقة قد تجاوزت 42% و الموافقة بـ 36%، و التردد في الموافقة بحكم هذا الموضوع الجديد على السياسة الإيديولوجية لهذه المؤسسات و الغير الموافقين على هذا الموضوع قد بلغت درجة 7.34%، من خلال مقارنة النتائج المسجلة على الجدول كانت نسبة الموافقة في تسويق حقوق الدعاية و الإعلانات من خلال الشركات الراعية لتظاهرة رياضية أو تمثيلها محليا و دوليا بالإضافة إلى تسويق حقوق البطولات و المباريات المحلية و الدولية، بالإضافة إلى منافسة مختلف الدول المتقدمة على احتضان هذه التظاهرات من أجل ترقية المستوى الرياضي و الاقتصادي لهذه المؤسسات و تطوير السياحة، الفندقة و بعض المجالات الأخرى كما أن التسويق أو بيع حقوق البث التلفزيوني و الإذاعي إلى مختلف الوكالات العالمية المتخصصة في هذا المجال.

3- المحور الثالث : ضرورة البحث عن مصادر التمويل البديلة انطلاقا من التسويق الرياضي وبيع، السلع، الخدمات، النشاطات الرياضية المتاحة من أجل تلبية حاجيات المؤسسة التربوية البدنية والرياضية.

1- السؤال الأول: ما هي أهم مصادر التمويل للمؤسسات الرياضية المتعلقة بإنتاج السلع، الخدمة، النشاط الرياضي المقدم من طرف هذه المؤسسة؟
الهدف من السؤال: هو معرفة أهم مصادر التمويل التي يمكن الاستثمار فيها من أجل جمع المدخرات هذه النشاطات من خلال بيع السلع، الخدمات، الأنشطة الرياضية.

المجموع		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		موافق جدا		المقترحات
%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	
100%	50	26%	13	28%	14	22%	11	24%	12	1- إعانات الدولة (الوزارات، الاتحادية، السلطات المحلية ...)
100%	50	10%	5	20%	10	52%	26	18%	9	2- مساهمة القطاع الخاص و الهبات، التبرعات، المساهمات ... الخ.
100%	50	6%	3	52%	26	24%	12	18%	9	3- عائدات حقوق الإعلان، الدعاية، و التسويق.
100%	50	12%	6	14%	7	54%	27	20%	10	4- بيع تذاكر المباريات.
100%	50	6%	3	46%	23	30%	15	18%	9	5- الاستثمار الرياضي للمنشآت الاندية.
100%	50	4%	2	10%	5	24%	12	62%	31	6- استثمار اسم و شعار النادي.
100%	50	14%	7	24%	12	36%	18	26%	13	7- عائدات حقوق البث الإذاعي و التلفزيون.

8- عائدات انتقال و بيع اللاعبين.	15	30%	16	32%	12	24%	7	14%	50	100%
----------------------------------	----	-----	----	-----	----	-----	---	-----	----	------

الجدول رقم "01": يمثل طرح نتائج أجوبة آراء و توجهات لمسيري و رؤساء المؤسسات الرياضية حول ضرورة البحث عن مصادر التمويل البديلة انطلاقاً من التسويق لمنتجاتها (بيع، السلع، الخدمات، الأنشطة الرياضية) المتاحة من أجل تلبية حاجيات المؤسسة الرياضية.

التحليل الإحصائي: نتائج أجوبة آراء و توجهات لمسيري و رؤساء المؤسسات الرياضية حول ضرورة البحث عن مصادر التمويل البديلة لعملية التسويق من أجل تلبية حاجات المؤسسة التربوية البدنية و الرياضية التي تمثلت ضمن المقترحات 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8 من السؤال رقم "01" المدونة في الجدول رقم "02":

كاف (x ²)	المجموع		غير موافق		موافق نوعاً ما		موافق		موافق جداً		مختلف مصادر التمويل عن طريق التسويق لتلبية حاجات المؤسسة الرياضية
	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	%	ر	
38.08	100%	400	11.5%	46	27.25%	109	34.25%	137	27%	108	

جدول رقم "02".

التحليل الإحصائي: حسب النتائج المحصل عليها كما هو مبين في الجدول رقم "02" يتضح لنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين موافقة آراء و توجهات لرؤساء و مسيري المؤسسات الرياضية حول أهم مصادر التمويل البديلة للتسويق الرياضي لتلبية حاجيات هذه المؤسسات انطلاقاً من مواردها الأولية و منتجاتها و هذا عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية: ن=8-1=7، و $38.08 = (x^2)$ و هي القيمة المحسوبة من الجدول المذكور أعلاه كانت أكبر من القيمة الجدولة التي تساوي 14.07.

مناقشة النتائج:

من خلال التحليل الإحصائي السابق يظهر لنا أن نسبة رؤساء و مسيري المؤسسات الرياضية حول آرائهم و توجهاتهم حول موضوع مصادر التمويل البديلة انطلاقاً من بيع المنتجات، السلع، الخدمات، الأنشطة الرياضية من أجل تغطية حاجات هذه المؤسسات و تسبير شؤونها الإدارية و المالية خلال كل سنة رياضية أو مالية حيث كانت نسبة الموافقة الجدية بقيمة 27 % حيث كانت القيمة أكثر تسجيلاً هي موافق بقيمة 34.25 %، و المترددون في هذا الشأن بقيمة أو نسبة 27.25 %، لكن هناك فئة ترى عكس ذلك بنسبة 11.5 %.

و من خلال الجدول أمامنا يمكن استنتاج مختلف مصادر التمويل حيث ترأست نسبة العالية هو استثمار اسم و شعار النادي الذي له سمعة وطنية و كذلك عائدات انتقال و بيع اللاعبين، عائدات حقوق البث الإذاعي و التلفزيون بالإضافة إلى إعانات الدولة المتمثلة في الوزارات، الاتحاديات و السلطات المحلية، حقوق الإعلان و الدعاية و مساهمة القطاع الخاص في تمويل الرياضة و الاستثمار في هذه المؤسسات.

الاستنتاج العام :

من خلال التحليل الإحصائي لنتائج أجوبة آراء و توجهات رؤساء و مسيري المؤسسات الرياضية على المحاور الثلاثة متمثلة ضمن 21 سؤال في وثيقة الاستبيان الذي يخص موضوع "التخطيط الاستراتيجي في عملية التسويق الرياضي لجلب موارد التمويل لدى المؤسسة الرياضية" و في هذا الموضوع الذي انشطر إلى قسمين: القسم الأول الخاص بالتسيير الإداري و الغدارة الإستراتيجية لمختلف الأعمال الإدارية و التجارية لهذه المؤسسات، أما القسم الثاني الخاص بالجانب الاقتصادي من خلال عمليتي التسويق و جلب الموارد المالية من أجل تغطية حاجياتها حيث توصلنا إلى النقاط التالية بعد جهد جهيد إلى ما يلي:

فيما يخص الجوانب الإدارية:

1. تحديد عناصر التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الرياضية (الغايات، السياسات، البرامج)، أن تكون رسالة واضحة و هادفة و اختبار تطبيق الإستراتيجية المناسبة.
2. الهيكل التنظيمي و الإداري للمؤسسات الرياضية بحث تكون ذات طابع إداري تجاري و تخضع للقانون التجاري العمل على إنشاء شركات تجارية المساهمة (SSPA).
3. تحديد الأهداف (الإدارية، الإنتاجية، التجارية) ضمن صياغة الإستراتيجية الخدمات، الرياضة، الإنتاج، المستهلك و التمويل مع نوعية الأداء.
4. العمل على تطبيق الإستراتيجيات الوظيفية منها إستراتيجيات التسويق – إستراتيجية الإنتاج و التصنيع و كذلك الإستراتيجيات المتعلقة بالجانب المالي و المحاسبية و التمويل، و تسبير الموارد البشرية و إستراتيجيات التكنولوجيا و البحث العلمي.
5. أن يمس التخطيط الإستراتيجي جميع البرامج الإنتاجية، التظاهرات، الترويج لسلع و الخدمات لتلبية جميع حاجياتها مع مراعاة جوانب الشؤون الإدارية و الفنية و التقنية لتنفيذ الأعمال و الخطط المسطرة و خلق الفرص المتاحة في ظل سياسة السوق و أن تتفاعل مع أحداث السوق من أجل جلب العملاء و تلبية جميع حاجياتهم.

فيما يخص الجوانب الاقتصادية:

1. استغلال كل الفرص المتاحة للتمويل عن طرق إعانات الدولة، مساهمة القطاع الخاص و عائدات التسويق لكل من عائدات حقوق الإعلان و الدعاية، بيع تذاكر المباريات، استثمار اسم الشعار التجاري للأندية الرياضية، عائدات حقوق البث التلفزيوني و الإذاعي، عائدات انتقال و بيع اللاعبين.
2. العمل على جلب مصادر التمويل عن طريق، عقود السبونسورينغ، التسويق الرياضي، الاستثمار الرياضي و التجاري، الخصوصية لهذه المؤسسات (كلية أو جزئية)، نظام الاحتراف الرياضي، تكوين شركات رياضية ذات طابع مالي (SSPA أو SARL أو EURL).
3. فلسفة التمويل ما هو إل تطبيق نظام الاحتراف الرياضي من خلال صناعة الرياضة و تطبيق نظام الرأسمالية لأنه النظام الذي يتماشى مع التطور التكنولوجي و الجوانب السياسية و المالية لهذه المؤسسات.
4. تبني الرعاة و الممولين لمختلف التظاهرات الرياضية من أجل التسويق و الاستثمار و الخصوصية في هذا المجال من أجل الحصول على مصادر التمويل المباشرة عن طريق الأفراد و المؤسسات و الحكومة و مصادر التمويل غير المباشرة عن طريق التمويل المحلي (المؤسسات المالية و الأسواق المالية).

قائمة المصادر و المراجع

- 1- كمال الدين عبد الرحمان درويش، الإدارة و تنظيم البطولات و الدورات الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
- 2- حسن أحمد الشافعي، الإدارة بالأهداف و النتائج، مكتبة عين الشمس القاهرة، الطبعة الأولى، سنة 2000.
- 3- كمال الدين عبد الرحمان درويش و د. محمد صبحي حسنين، التسويق و الاتصالات الحديثة و ديناميكية الأداء البشري، دار الفكر العربي، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص 23.

- 5- حسن أحمد شافعي، الخصخصة الإدارية القانونية في التربية البدنية و الرياضية، دار لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص134.
- 6- أ د/ كمال درويش، أ د/ وليد مرسي الصغير، م د أحمد عبد الفتاح أحمد، د محمد إبراهيم مغاوري، اقتصاديات الرياضة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة: 2013، ص 49.
- 7- عامر إبراهيم القنجيلي، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات، بغداد: المستنصرية، 1993، ص 75.
- 8- محمد شفيق، الإنسان و المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية : 1998، ص 180.
- 9- أحمد بدر، أصل البحث العلمي و مناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص 63.