

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الموضوع:

دور الرعاية الرياضية في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة لمؤسسة موبيليس

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

إشراف الأستاذ:

جلط ابراهيم

من إعداد الطالبتين:

رديم خديجة

زرقان يمينة

لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا ومقررا

سممتحنا

الأستاذ: لعقاب كمال

الأستاذ: قلايلية رضوان

الأستاذ: سعدي عائشة

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَاءَ
فَتَنبُتُ بِشَيْءٍ مِنْهُ
حَبَابٌ كَثِيرٌ وَالَّذِي
يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ
وَيُخْرِجُ الْمَيِّتَ مِنَ الْحَيِّ
وَيُحْيِي الْمَوْتَى وَيُمْرِئُهُمْ
فَمَا لَهُمْ شَاكِرِينَ

شكر و تقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه، و الصلاة و السلام على سيد محمد صلى الله عليه و سلم افضل
الذاكرين و سيد الشاكرين إمام المرسلين و آله و صحبه أجمعين من سلك طريقه إلى يوم الدين و بعد :
يقول عز و جل " و إذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم و لئن كفرتم إن عذابي لشديد" إبراهيم 7
نتقدم بالشكر للمولى عز و جل و الحمد لله فلولا توفيق الله لما وصلنا ليومنا هذا و كذا إلى

الأستاذ المشرف لخلط ابراهيم .

و إلى كل ساعدنا من قريب أو بعيد.

الإهداء

الحمد لله حمد الشاكرين و الصلاة و السلام على خير الأنبياء المرسلين
طيبة هي شجرة العلم التي علت في السماء و أنت آكلها أصفافا مضاعفة،
و أثمرت فأينعت،

و اخضرت جوانحها رغم ما أحاط بها من الصعاب إلى:
كل من جعل العلم دواء العلل، و صاحب الاجتهاد و قاتل الملل
و بنى على اشلائه قواعد الفكر الصحيح
إلى أغلى نعمة و أحلى همة، و أنقى و أوسع صدر قدم السعادة و عاش الألم،
سيدتي يا أطهر و أعز "أم"
في الوجود إلى قرّة عيني و شمعة دربي "أبي" العزيز
و إلى النجوم المضيئة إخواني
و العوالي عماد الدين، فاطمة زينب آسيا، حفصة الباتول،
أسيل رانيا، طارق إياد.

خاتمة

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان	رقم الشكل
8	Porter ME, <i>Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance</i>	1-1
22	مجالات التفوق المساهمة في عملية بناء الميزة التنافسية	2-1
23	دورة حياة الميزة التنافسية	3-1
28	سبل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة	4-1
34	استراتيجيات التسعير وفقا للجودة و مستوى السعر	5-1
45	إستراتيجية التسويق الرياضي	1-2
55	نفقات الرعاية للمؤسسات الاقتصادية الأمريكية 2009-2013	2-2
56	أثر الرعاية الرياضية على زيادة المبيعات	3-2
61	أندية كرة القدم التي تحصد أكبر عروض الرعاية الرياضية	4-2
62	تعريف الرعاية	5-2
63	عقد الرعاية بين النادي الرياضي و المؤسسة	6-2
65	الخمسة أوائل في رعاية كرة القدم	7-2
66	تمويل شخصية رياضية فردية	8-2
75	الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس	1-3
76	الهيكل التنظيمي لفرع التسويق	2-3
101	تطور عدد مشاركين GSM، 3G	3-3
102	عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال	4-3
104	توزيع حصة 3G حسب نوع الاشتراك و حسب المتعاملين سنة 2015	5-3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان	رقم الجدول
14	تعريف الميزة التنافسية	1-1
59	الفرق بين الاعلان و الرعاية الرياضية	1-2
69-60	أكبر عروض الرعاية لأندية كرة القدم	2-2
83	عرض بطاقة موبيليس الأول	1-3
84	عرض بطاقة موبيليس الثاني	2-3
84	عرض مكالمات خارج الجماعة	3-3
85	عرض مكالمات داخل الجماعة	4-3
91	الرصيد المهدي	5-3
91	أسعار خدمة الدفع المسبق	6-3
92	التعبئة	7-3
92	أسعار المكالمات نحو الخارج لخدمة الدفع المسبق	8-3
03	أسعار المكالمات TTC	9-3
93	أسعار استقبال المكالمات TTC	10-3
97	أسعار الرسائل القصيرة SMM	11-3
9	نقاط البيع بولاية تسمسليت	12-3
98	تطور عدد مشتركى GSM، 3G	13-3
99	عدد مشتركى الهاتف النقال حسب المتعاملين	14-3
99	مراحل تغطية 3G في كل أنحاء الوطن	15-3
100	عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال	16-3
100	توزيع حصة 3G حسب نوع الاشتراك و حسب المتعاملين سنة 2015	17-3
101	توزيع حصص المتعاملين في السوق GSM، 3G	18-3
102	توزيع حصص المتعاملين في السوق 3G	19-3
103	توزيع حصة 3G حسب نوع الاشتراك و حسب المتعاملين سنة 2014-2015	20-3

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر
	الملخص باللغة العربية وباللغة الانجليزية
	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-د	مقدمة
1	الفصل الأول: القدرة التنافسية للمؤسسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية.
3	المطلب الأول: مفهوم التنافسية مستوياتها.
5	المطلب الثاني: انواع التنافسية .
6	المطلب الثالث:العوامل التي أدت إلى ظهور التنافسية .
11-7	المطلب الرابع:القوى التنافسية .
12	المبحث الثاني:ماهية الميزة التنافسية
13-12	المطلب الأول: طبيعة الميزة التنافسية .
19-14	المطلب الثاني: انواع و اهمية الميزايا التنافسية .
20	المطلب الثالث: ابعاد الميزة التنافسية .
21	المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية .
22	المبحث الثالث: مفاهيم حول القدرة التنافسية للمؤسسة
23	المطلب الأول: تعريف القدرة التنافسية للمؤسسة
26-25	المطلب الثاني: سبل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة ودعائم التنافسية.
27	المطلب الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة
29	المبحث الرابع:الانشطة التسويقية الداعمة للقدرة التنافسية

29	المطلب الأول: المنتج
30	المطلب الثاني: التسعير
33-32	المطلب الثالث: التوزيع
35-34	المطلب الرابع: الترويج
36	خلاصة الفصل
37	الفصل الثاني : رعاية الرياضية.
38	تمهيد
39	المبحث الأول:مدخل إلى التسويق الرياضي
40-39	المطلب الأول:تطور التسويق الرياضي
42-41	المطلب الثاني :مفهوم التسويق الرياضي واهمية
45-43	المطلب الثالث:استراتيجيات التسويق الرياضي اساليبه
47-46	المطلب الرابع:عناصر المزيج التسويق الرياضي.
48	المبحث الثاني: رعاية الرياضية
49-48	المطلب الأول:تاريخ الرعاية الرياضية
51-50	المطلب الثاني: مفهوم الرعاية الرياضية
52	المطلب الثالث: أهداف الرعاية الرياضية وتقنيات إجرائها
54	المبحث الثالث:تحقيق الرعاية للمزايا التنافسية
54	المطلب الأول: توجهات المؤسسات الاقتصادية لرعاية الأحداث الرياضية
56	المطلب الثاني: اثر وفعالية الرعاية الرياضية على تعزيز مكانة المؤسسة في السوق.
57	المطلب الثالث: مقارنة الرعاية الرياضية لنشاطات الترويجية الأخرى
61	المبحث الرابع:دعم الرعاية عن طريق تمويل للقدرة التنافسية.
63-61	المطلب الأول:التمويل الرياضي وأهميته
65-64	المطلب الثاني:الرعاية الرياضية و زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
66	المطلب الثالث: الرعاية الرياضية و زيادة عدد المستهلكين
70	المطلب الرابع: الرعاية الرياضية في الجزائر
71	خلاصة الفصل

72	الفصل الثالث: مؤسسة موبيليس.
73	تمهيد
74	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة موبيليس.
74	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة
75-74	المطلب الثاني: التزامات واهداف مؤسسة موبيليس.
77-76	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
78	المبحث الثاني: نشاطات موبيليس
80-78	المطلب الأول: خدمات وعروض موبيليس .
81	المطلب الثاني: بطاقة كل من الخضرا أو توفيق.
84	المطلب الثالث: عروض كل من بطاقة كل من الخضرا و توفيق
87	المبحث الثالث: الرعاية الرياضية من طرف موبيليس
89-87	المطلب الأول: أنواع الرعاية التي تتبناها مؤسسة موبيليس.
97-90	المطلب الثاني: المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس
98	المطلب الثالث: تقييم نشاط الرعاية في مؤسسة موبيليس .
107	خلاصة الفصل
109	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق

مقدمة عامة:

في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه عقبات وتحديات عديدة مرتبطة بظاهرة العولمة، واشتداد المنافسة وهذا ما أدى بها لصراع على البقاء والتفوق في السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط التي تنشط فيه و عليه اتجهت المؤسسة نحو تركيز على عدة عناصر من بينها الترويج الذي يعتبر أحد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي، حيث لا يمكن الاستغناء عن أنشطة الترويج للوصول إلى تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة والتي من أهمها إيصال السلع والخدمات إلى المستهلكين المستهدفين، كما أن المؤسسة تجد في الوقت الراهن منافسة شديدة من المؤسسات المماثلة والتطور السريع في إنتاج السلع والخدمات كما ونوعا، الأمر الذي جعل من الضروري توفر وجود وسيلة فعالة للربط بين المنتج والمستهلك الذي يعد العنصر الأساسي في العملية التسويقية ومحور النشاط التسويقي وموضوع الأبحاث والدراسات التسويقية، وعليها تركز معظم الدراسات على المستهلك وسلوكه انطلاقا من دراسة دوافعه وحاجاته التي تشكل محور سلوكه، الأمر الذي اظهر الحاجة إلى استخدام الوسائل والأنشطة الترويجية التي تحقق عملية الاتصال بين المنتجين والمستهلكين ومن بين هذه الأنشطة الترويجية الرعاية التي تستخدم عنصرا أو أكثر من خليط التسويق لتمتد الراعي بالارتباط والقيمة والعرض في وسائل الإعلام وفرص الاستفادة من الرعاية و لتحقيق الاهداف و الاتصالية مع المجموعات المستهدفة.

لذلك فان من بين أنواعها الرعاية الرياضية بمختلف أشكالها تتضمن مجموعة كبيرة من الأنشطة المرتبطة بعمليات الاتصالات والمصممة لاستغلال الرياضة والتسويق لارسال مجموعة من الرسائل الى الجمهور المستهدف حيث تقدم الرعاية الرياضية نوعا من الاتفاقية الاعلامية بين طرفي عملية الرعاية والتي أصبحت شائعة الاستخدام في المؤسسات الاقتصادية ، فالرعاية تشير في العادة الى اكتساب الحقوق بغرض تحقيق أرباح تعود على المؤسسة الراعية وعلى السلع التي تنتجها المؤسسة ذاتها .

إشكالية البحث: فمن الطرح الذي سبق يمكن وضع التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الرعاية الرياضية في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؟

ومن خلال هذا التساؤل تنتج لدينا تساؤلات فرعية هي :

- ما المقصود بالقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

- فيما تتمثل أهمية الرعاية الرياضية كوسيلة اتصال حديثة لتحقيق أهداف المؤسسة؟

- هل استفادت المؤسسة الموبيليس في مجال الرعاية الرياضية؟

فرضيات البحث: من خلال الأسئلة الفرعية تتجزأ عدة فرضيات هي:

- القدرة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع .

- الدعم المالي المساند بالدعم المادي من طرف المؤسسات الاقتصادية الى المؤسسات الرياضية تشمل الترميم، التسيير، التأهيل . وهذا بهدف تحقيق عوائد ايجابية على مستوى الصورة وتعزيز الوعي لدى المستهلك تجاه علامة المؤسسة مقارنة بمنافسيها

-استعداد تمويل من قبل المؤسسة موبيليس لرعاية الرياضية، نقدا بغرض الاستفادة من الحدث الرياضي المتبنى من طرفها و ذلك من أجل زيادة عدد المشتركين ومن ثم زيادة الحصة السوقية

أسباب اختيار الموضوع:

- التنافس الشديد بين المؤسسات خاصة في كسب الزبائن ارتأينا أن ندرس دور الرعاية وأثرها في جلب المستهلكين وقدرتها على منافسيها .

- تعد رعاية عنصر مهم من عناصر المزيج الترويج كونها قادرة على إيصال أفكار ومعلومات إلى جمهور كبير من المستهلكين أكثر من العناصر الأخرى.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في محاولة دفع بالمؤسسة إلى ضرورة استخدام وسائل ترويجية مختلفة، إلى جانب إيجاد أساليب واستخدامات إضافية أو جديدة لتبديد القلق الذي يحدث لمقدمي السلع أو التأخر في صرف مخزون المؤسسة من السلع والخدمات.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة هذه إلى معرفة التأثير الذي يحدثه التمويل الرياضي على تنافسية المؤسسة من خلال زيادة مشروكيها ومن ثم زيادة الحصة السوقية.
- التعرف على الأهمية التي تكسبها الرعاية كأداة ترويجية هامة لمنتجات المؤسسة.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

نظرا لطبيعة الموضوع النظري وللإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا لمعالجتها بالاعتماد على المنهج الاستنباطي ومن أدوات الوصف والتحليل، بحيث قمنا بوصف وتحليل المعلومات والبيانات المجمعة عن الموضوع قصد تحديد النتائج والوصول إلى الأهداف الموضوعية.

الدراسات السابقة:

_علا د عماد، دور الرعاية الرياضية في رفع درجة رضا مستهلكي منتجات المؤسسات الخدمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة بن قاصدي مرياح ورقلة، تضمنت تقسيمات البحث على فصلين نظريين، الجزء الأول منها خصص مفاهيم عامة حول تسويق الخدمات أما في الفصل الثاني تحدث عن الرعاية، و في الفصل الثالث و الاخير كانت حول دراسة حالة مؤسسة نجمة للاتصالات .

هيكل الدراسة:

من اجل تقديم دراسة وافية و شاملة للظاهرة المدروسة ارتأينا تقديمها وفق خطة

مقسمة الى جانبين نظري و تطبيقي، مع محاولة اسقاط المفاهيم السابقة على ارض الواقع من خلال دراسة حالة مؤسسة موبيليس .

فقد قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاث فصول كل فصل تضمن ثلاث مباحث ،حيث جاء الفصل الاول حول القدرة التنافسية للمؤسسة و التي بينا فيها مفاهيم عامة حول التنافسية ، التي تطرقنا فيها ل الميزة التنافسية و القدرة التنافسية للمؤسسة ،وتنمية وتطور الميزة التنافسية وذلك كله في ثلاث مباحث كل مبحث يحتوي على ثلاثة مطالب.

اما في الفصل الثاني الذي جاء تحت عنوان رعاية الرياضية تضمن على ثلاث مباحث ،حيث تضمن المبحث الاول على مفاهيم حول التسويق الرياضي، اما المبحث الثاني تضمن الرعاية الاحداث الرياضية ، اما في البحث الثالث جاء فيه الرعاية و دورها لدعم المؤسسات الاقتصادية . أما الفصل الثالث و الأخير و المتعلق بالجانب التطبيقي و المتمثل بدراسة حالة مؤسسة موبيليس عن طريق تقديم المؤسسة و التعريف بها و في نهاية البحث قدمنا عرض النتائج العامة لبحثنا.

تمهيد:

يشهد العالم في الوقت الحالي اهتماما بالغا بالتنافسية هي لغة العصر و موضوع الساعة ،وهي العامل الدافع الذي يضبط خطوات الجميع ويحفزهم للعمل ولمزيد من العطاء والإبداع أو التفوق والتميز عن أقرانهم ومنافسيهم وصولا إلى تحقيق الهدف الجوهري الذي وجدت من اجله المؤسسة وهو الحصول على كسب ميزة تنافسية تميزها على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط ، وفي ظل هذا الاتجاه التنافسي الجديد، بات من الضروري قيام المؤسسات بالبحث عن أساليب تحد من قصور أنظمتها وتقنياتها المطبقة، سعيا نحو إيجاد سبيل تعزز به قدرها التنافسية وعلى أساس ذلك يمكن تصنيف عدة أنواع من المؤسسات، فنجد تلك التي تصنع التغيير في مواجهة السوق التنافسية، وأخرى تفكر في وسائل مبتكرة لصنع التغيير، وأخرى تلاحظ وتراقب حدوث تغيرات في السوق بغرض إعادة تقييم موقفها الداخلي، وأخرى لا تعلم شيئا عن هذه التغيرات، وهذه الأخيرة لا مكانة لها في البيئة التنافسية الحديثة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية.

شهد محيط المؤسسات موجة من التغيرات والتطورات المتسارعة جعلت من عملية تأقلم المؤسسة أمراً صعباً ومعقداً، وصاحب هذه التطورات ظهور مفاهيم جديدة وبروز مصطلحات كان لها أثر كبير على إعادة بناء العلاقات الاقتصادية سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الدول، وقد تكون التنافسية من أهم المفاهيم التي حظيت باهتمام متزايد من قبل المسيرين لكونها الوسيلة الأساسية لضمان مكانة المؤسسة في السوق .

المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومستوياتها

أولاً. مفهوم التنافسية: أصبحت عبارة تنافس أو " تنافسية " ذات واقع متزايد الأهمية في العالم اليوم، إلا أنه من الصعب تتبع الأصول التاريخية لهذا المصطلح، وبالرجوع إلى الكتابات المتعلقة بالتنافسية يمكن ملاحظة أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين:¹

إن ظهور مفهوم التنافسية الدولية برز مع تفجير قضية العجز الكبير في ميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية في فترة 1981-1987، وزيادة المديونية الخارجية، ظهر كنتيجة لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد في بداية التسعينات، خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية.

فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها "القدرة على إنتاج سلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المنشآت الأخرى".²

ثانياً. مستويات التنافسية:

1. على مستوى الدولة: ليس هناك تعريف محدد للتنافسية الدولة، ومن بين تلك التعاريف المقدمة لها ما يلي:

من قبل المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية: "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل".³

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، المركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص99-100

² زواوي الحبيب، المنافسة واستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، ملتقى دولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 2006، ص4

³ www.arab-api.org/images/publication/pdfs/234/234_wps0302.pdf.16/01/2016.15.00

أما التعريف الذي يقدمه مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة: "فهي القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه اختيارات الأسواق الدولية وتضمن نمو متواصل ومتصاعد في مستوى معيشة المواطنين على المدى الطويل".¹

ويشير (Porter) إلى أن مفهوم الوحيد الشامل للتنافسية على مستوى الدولة "هو إنتاجية الدولة وأن رفع مستوى المعيشة داخل الدولة، يتوقف على قدرة شركات الدولة على تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية وزيادتها عبر الزمن

2. على مستوى القطاع: تعرف التنافسية على مستوى الصناعة و القطاع² "على أنها قدرة مؤسسات قطاع معين في الدولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على دعم وحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة "ومن ثم فإن الصناعة التي تتمتع مؤسستها بالقدرة التنافسية تكون قادرة على المنافسة في الأسواق العالمية والمحلية.

3. على مستوى المؤسسة: تعرف التنافسية على صعيد الشركة بأنها " تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، و يتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل و رأس المال و التكنولوجيا)".³

و يمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها:

أ . الربحية و معدلات نموها.

ب. إستراتيجية الشركة و اتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير و بالتالي قدرة الشركة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي و العالمي.

¹ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، ماجستير في علوم اقتصادية، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، 2011/2012، ص 8.

² حياة قمرى، دور الحكومة في دعم التنافسية الصناعية، دكتورا في الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007/2008، ص 4.

⁴ عيسى محمد غزالي، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، عدد 24، ديسمبر 2003، ص 7.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية

يتميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية هي:¹

أولاً. تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا اثر سعر الصرف.

ثانياً. التنافسية غير سعرية: باعتبار أن الحدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير سعرية في التنافسية .

ثالثاً. التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الابتكارية: فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات نوعية جيدة والأكثر ملائمة للمستهلك، وحيث المؤسسات المصدرة ذات سمعة حسنة في السوق يتمكن من تصدير سلعه حتى ولو كانت أعلى سعراً من سلع منافسيه.

رابعاً. التنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي 2000 WEF التنافسية الظرفية أو الجارية ودليلها CCI، و تركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات وإستراتيجياته، وتحتوي على عناصر مثل : التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق الخ...، وبين التنافسية المستدامة و دليلها GCI، وتركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري و الإنتاجية، مؤسسات البحث و التطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي، وقوى السوق.

تدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الاهتمام بجوانب عديدة منها :

1. مستوى التحليل: اعتباراً من مستوى المشروع أو المنتج إلى مستوى القطاع ثم مستوى البلد وحتى على مستوى الإقليم.

2. الشمول: هي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، والفعالية و الاختيار الصحيح للغايات.

3. النسبية : حيث أن التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات سواء كانت بلدانا أو مؤسسات أو أقسام في المؤسسة الواحدة، أو بين فترتين زمنيتين وهو ما يثير مسألة فقدان التنافسية

¹ عيسى محمد غزالي، مدير عام المعهد العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، نفس المرجع السابق، ص 8 .

والديناميكية، كما يفسر اهتمام تقرير WEF بجانب نمو التنافسية مقابل التنافسية الجارية في عديده الأخيرين، أو تعني المقارنة النسبية بالقياس إلى وضعية افتراضية مستهدفة وتكون معرفة جيداً.

المطلب الثالث: العوامل التي أدت إلى ظهور التنافسية.¹

ظهرت التنافسية كوسيلة جديدة وضرورية لبقاء المؤسسة واستمرارها نتيجة للتطور والتعدد المتزايد للظواهر الاقتصادية بصفة عامة والمنافسة بصفة خاصة، فبعدما كانت الأسواق تتميز بظاهرة التعايش المشترك بين المؤسسات ذات الأداء الجيد والمؤسسات ذات الأداء الضعيف، ظهر ميل جديد إلى أن تكون هذه الأخيرة غير مشتركة. وبهذا تغيرت توجهات المؤسسات من البحث عن حصة سوقية تسمح لها بالاستمرار في السوق إلى البحث عن التنافسية، عموماً هناك مجموعة من العوامل التي كان لها دوراً كبيراً في ظهور التنافسية نذكر منها ما يلي:

أولاً. تطور نظرية المنافسة: تقوم نظرية المنافسة على اعتبار أن السعر هو المعيار الوحيد لتفسير العلاقات التنافسية بين المؤسسات، حيث تتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية والحصول على مكانة في السوق من خلال الإنتاج بتكاليف منخفضة ومن ثم البيع بأسعار أقل من المنافسين. غير أن ظهور منتج جديد في اليابان والدول الصناعية الجديدة أدى إلى تغيير قوانين لعبة المنافسة وتوسع متغيرات التنافسية كإدماج معيار الجودة، الآجال، خدمات ما بعد البيع، نتيجة لتبني فلسفات جديدة كنظام الإنتاج اللحظي وتسيير الجودة الشاملة، وهذا ما ساعد هذه الدول على اكتساب حصص سوقية تفوق حصص نظيراتها في الغرب.

ثانياً. اتساع الأسواق: أدى تلاشي المستعمرات وظهور الدول الصناعية الجديدة إلى تطور الأسواق العالمية والانتقال من سوق واحدة متجانسة إلى أسواق عديدة ومتباينة من حيث التكنولوجيات، الثقافات، القدرات... مما أدى إلى تغيير علاقات القوى التنافسية.

ثالثاً. إلغاء القيود المفروضة على حركة رؤوس الأموال وتقليص الحواجز الجمركية بهدف السماح بانسياب السلع وتحرير التبادلات التجارية.

¹ حاييف سي حاييف شيراز، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، اختصاص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005/2004، ص=137.

رابعا. بروز تنظيمات تقوم على أساس عدم التخصص والاهتمام بالعمل الجماعي، وكذا إقامة التحالفات و الاندماجات بين المؤسسات لغرض تشكيل قوى تنافسية أكبر¹.

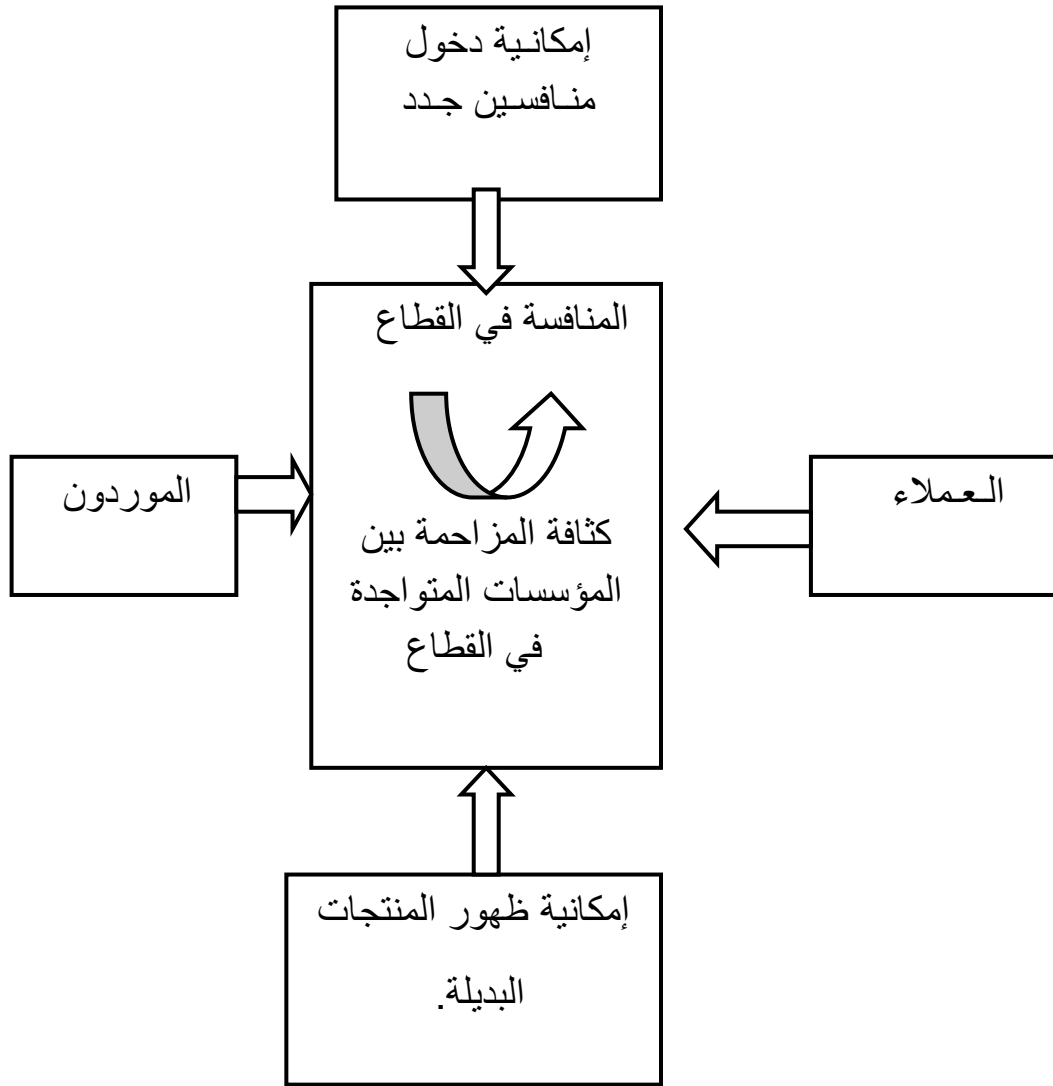
المطلب الرابع: القوى التنافسية

ترتبط المؤسسة بعلاقات مختلفة مع محيطها وإذا كان لهذا الأخير جوانب عديدة تفرز آثار خطيرة لقوى متنوعة، ولعل أحد أكثر جوانبه أهمية وخطورة هو الجانب التنافسي الذي يتميز بصراعات حادة بين المؤسسات من أجل اكتساب مكانة قوية في السوق.

لقد أكد M. Porter أن تحديد القوى التنافسية المؤثرة على مؤسسات القطاع يستند إلى فكرة أساسية هي أن قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية في سوقها يعتمد ليس فقط على المنافسة المباشرة التي تواجهها ولكن هناك دور تمارسه قوى تنافسية خارجية، كما هو مبين في الشكل رقم (1-1) وهذه القوى تتمثل في:

¹ حاييف سي حاييف شيراز، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، نفس المرجع السابق، ص 137

الشكل رقم (1-1): نموذج القوى التنافسية.



المصدر: Porter ME, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*,

The Free Press, New York, 1985, P. 5.

أولاً. المزاومة بين المؤسسات الموجودة: تنشئ هذه الوضعية في حال ما إذا رغبت مؤسسة أو أكثر في تحسين موقعها التنافسي داخل القطاع فتبادر بالفعل من خلال خفض الأسعار، وتشكيله تجديد المنتجات المقترحة، وزيادة حجم الإنفاق على الحملات الإعلانية لزيادة الحصة السوقية... الخ، هذا الفعل ينتج عنه رد فعل للمنافس لتدارك ما تم فقده من حصته السوق فيعمل على خفض الأسعار إلى

مستويات أدنى من المستوى السابق، وقد عرض خدمات مساندة للعرض الرئيسي وخدمات ما بعد البيع... الخ وتؤدي هذه الوضعية إلى فقدان المؤسسات المبادرة للتميز الذي كانت تملكه مما يحتم عليها الرد على رد الفعل هذا وهكذا، وكلما تقلصت الفترة التي تفصل بين الفعل ورد الفعل بين المنافسين كلما تأثرت سلباً جاذبية القطاع لبقاء المؤسسات ضمن هذا النشاط.¹

وتتحكم في ردود أفعال المنافسين عدة عوامل تحدد مدى رغبتهم للاستمرار في السوق، ويعتبر معدل نمو القطاع من بين أهم هذه العوامل كونه يؤثر مباشرة على العلاقة بين المنافسين، فكلما كان هذا المعدل ضعيف كلما زاد الضغط على المؤسسة المنافسة لاسترجاع حصتها السوقية بسبب انخفاض رقم أعمالها، خاصة إذا كان التميز بين المنتجات ضعيف جداً ولا يمثل قيمة الزبون فتزداد المرونة السعرية و تأثيرها على الكمية المطلوبة مما يقود المؤسسات إلى نقل المنافسة على مستوى الأسعار، وقد تكون المنافسة على هذا المستوى جد محدودة إذا كانت التكاليف الثابتة تمثل نسبة عالية من التكاليف الكلية مقارنة مع التكاليف المتغيرة، هذا ما يجعل هناك تقارب في القدرة التنافسية بين المؤسسات لعدم إمكانية استغلال اقتصاديات الحجم بالطريقة التي تتيح خلق فرق في الأسعار، من جانب آخر تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات في ظل هذه الظروف إذا كانت موانع الخروج من الصناعة عالية ومكلفة جداً للمؤسسة كإجراءات تعويض العمال وقوانين منع الاحتكار ولأهمية الإستراتيجية للمؤسسة بالنسبة للدولة مما يحتم عليها البقاء ضمن نفس النشاط رغم عدم جاذبية القطاع بالنسبة إليها فتعمل على تعويض ذلك بزيادة حصتها السوقية.

ثانياً. تهديد الداخلين الجدد: يستلزم من الشركة عند دراسة وضعها التنافسي أن تقيم احتمالية دخول منافسين جدد، فزيادة المنتجين يزيد من طاقة القطاع الصناعي الإنتاجية و الذي يؤدي إلى تخفيض الأسعار، ولهذا من الضروري دراسة إمكانية توفر عوائق وحواجز لدخول مؤسسات جديدة إلى السوق، فالعوائق يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها: المتطلبات الرأسمالية، النفقات الإعلامية، تمييز المنتجات، وغيرها فكلما زادت تكاليف نفقات العائق كلما زادت احتمالية إعاقة المؤسسات الجديدة من الدخول للسوق.²

¹ مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، ماجستير في العلوم الاقتصادية، اختصاص علوم التسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008، ص 9-10

² شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 62

ثالثا: تهديد المنتجات البديلة. تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع.

ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة، حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف.

قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإنّ الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع، قادراً على تحسين الوضعية الجماعية. ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج، أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة بين الجودة و السعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة.¹

رابعا. القوة التفاوضية للموردين: إن الموردين قد يشكلون مصدر تهديد كبير وذلك عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفعها ثمنا لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص من أرباح المؤسسة هذا من جهة ومن جهة ثانية إذا كانت القوة التفاوضية للموردين ضعيفة فإن هذا يمكن المؤسسة من فرض أسعار منخفضة، ومن طلب مدخلات عالية الجودة، ويقول (Porter) بأن الموردين يكونون في مركز قوى في عدة حالات ونذكر منها.²

1. يكون للمنتج الذي يبيعه بوسائل قليلة، خصوصا إذا كان ذلك المنتج له أهمية كبيرة للمؤسسة الطالبة.

¹ أعمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تنميتها و تطويرها)، ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 06

² قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004/2005، ص 86.

2. لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة المشتري عميلا مهما لهم، وفي مثل هذه الأحوال لا يعتمد رخاء الموردين وازدهارهم على المجال الصناعي للمؤسسة، هذا بالإضافة إلى أن الموردين سيكون لديهم حافز أقل لخفض الأسعار وتحسين جودة المنتج.
3. تمييز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيرا إذا ما تحولت إلى مورد آخر، وفي مثل هذه الحالات تعتمد المؤسسة على مورديها ولا تستطيع أن تضربهم ببعضهم البعض.
- خامسا. القوة التفاوضية للزبائن: تتمثل قوة الزبائن في القدرة التفاوضية التي يمتلكونها وفي شدة تطلبهم فيما يخص السعر، الجودة، آجال التسليم، الخدمات،... ولهذا المطالب تأثير على مردودية القطاع. غير أن اكتساب القدرة على ممارسة الضغط يرتبط بتحقق عدد من الشروط أهمها:
1. وجود عدد كبير من المشترين لديهم إمكانيات تمكنهم من الضغط على مؤسسات القطاع.
 2. شراء الزبائن لكميات كبيرة من منتج مؤسسات القطاع.
 3. الزبون يمثل تهديد حقيقي إذا اندمج إلى الوراء.
 4. مدى توافر بدائل لمنتجات مؤسسات القطاع.
 5. تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الأمامي.¹

¹ قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، نفس المرجع السابق، ص86.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

في ظل تزايد الاتجاه نحو العالمية وتغير ديناميكيات المنافسة والعوامل المحركة لها داخل العديد من الصناعات، اتجهت الشركات صانعة وبائعة المنتجات إلى التركيز على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها العنصر الاستراتيجي الأساسي الذي يمنح للمؤسسة فرص جوهرية لتحقيق التفوق مقارنة بمنافسيها، وفي هذا الإطار اهتمت بتحليل ودراسة مختلف الأطراف المؤثرة وصياغة إستراتيجية للتنافس بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

المطلب الأول: طبيعة الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية هي هدف الكثير من المؤسسات لان الحصول عليها وبصفة دائمة يعتبر بمثابة التفوق على باقي المنافسين في السوق.
أولاً: تعريف الميزة التنافسية:

وخاصة بعد ظهور M. Porter حيث يعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر هي القدرة على إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، نلاحظ أن M. Porter في تعريفه هذا يؤكد على جوهر الميزة التنافسية المتمثل في الإبداع.¹

ويتفق (Lynch) مع (Fahey) في أن أي شيء متفرد تتمتع به المنظمة يمكن عده ميزة تنافسية، فالميزة التنافسية هي "قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين".
أما بالنسبة لـ (Lynch) "هي أي شيء يميز المنظمة تميزاً إيجابياً عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"².

وتعرف أيضاً بأنها قدرة المنظمة على استغلال مواردها، وقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.

¹ أمينة بن علي، العجال بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، ملتقى علمي وطني، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، 2009، ص137.

² محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2012، ص80.

بالإضافة إلى ذلك فإن الميزة التنافسية للمؤسسة ماهي إلا قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المنظمة، وتؤثر على سلوك العملاء، في إطار تعامله مع المنظمة، وقد تستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة.¹

كما يعرفها علي السلمي الميزة التنافسية بأنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:²

1. إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

2. تأكيد حالة من التمييز والاختلاف في ما بين المنظمة ومنافسيها.

ولتعريف الميزة التنافسية فإن الجدول التالي يوضح أبرز التعاريف :

الجدول(1-1): تعاريف الميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه او التركيز
Hofer.1980.6	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها	الأنشطة
Fahey.1989.18	النهائي أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجابيا عن منافسيها من وجهة نظر الزبون	المكانة الذهنية
Roppaport.92.84	قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
Evans.93.83	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
Macmolland and Tampo.2000.81	هي وسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين	المنافسة

المصدر : ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوي العلمية، الأردن، الطبعة 1، 2012، ص193.

¹ قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، نفس المرجع السابق، ص69.

² عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي، يومي 12 و 13 ماي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010، جامعة البليدة، ص01

المطلب الثاني: أنواع وأهمية المزايا التنافسية.

أولاً: أهمية الميزة التنافسية

تنبع أهمية الميزة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء.¹

إن للميزة التنافسية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة لأنها تعتبر أساس ومعيار التفوق التنافسي، وباعتبار أن الميزة التنافسية ترتبط عادة بخصائص المنتج ذاته، فإنه من الضروري فحص ودراسة مختلف الوظائف التي تساهم في الإنتاج المادي للمنتج وتقييم مدى التحكم فيها، وبمختلف الإمكانيات التي من شأنها إحداث تغيير في الخدمات المرتبطة به لجعله أكثر جاذبية أو إتباع أساليب معينة تسمح بتخفيض التكلفة. بالإضافة إلى ذلك تحقيق الميزة التنافسية غالباً ما يؤدي إلى تحقيق أرباح و اكتساب نصيب معتبر من السوق، لهذا من المهم بالنسبة للمؤسسة الحفاظ على استمرارية هذه الميزة أطول فترة ممكنة، ويتطلب ذلك من جهة استناد هذه الميزة لتقنيات وقدرات خاصة تشكل عائقاً أمام المنافسين ومن جهة أخرى ضرورة توافق هذه الميزة مع خصائص الشراء لدى العملاء (جعل أساس الميزة التنافسية عامل جذب للعملاء).

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية.

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز:

1. **ميزة التكلفة الأقل²**: نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها

المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة^(*) أقل من نظيراتها لدى المنافس.

أ. **الحيازة على ميزة التكلفة الأقل**: للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة كما يلي:

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، المركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 80.

² عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تميزها و تطورها، ماجستير العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 85.

^(*) القيمة في شكل تكلفة أقل أو طريقة متميزة في ممارسة الأنشطة مقارنة بالمنافسين.

*مراقبة الحجم: يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. فمثلاً الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج، وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم، يجب ألا يُحدث تدهوراً في الأنشطة الأخرى ومنه توحي التوازن في عملية البحث.

*مراقبة التعلم: التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة، من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلّم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلّم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

*مراقبة الروابط: تُحسّن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى، فمثلاً التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع، وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع، لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

*مراقبة الإلحاق: يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.¹

*مراقبة الرزنامة: عادةً ما تستفيد المؤسسات السباقية إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظّف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية، أما في بعض القطاعات الأخرى، فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها

¹ أعمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تنميتها و تطويره)، نفس المرجع السابق، ص 86

السباقون، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

*مراقبة الإجراءات: يحدث أن تعتمد المؤسسة على تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

*مراقبة التموضع: إن التموضع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له عادةً تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

ب. تطبيق ميزة التكلفة الأقل:

لا يمكن أن تنخفض التكاليف بصفة آلية، ولكن تبعاً لعمل جاد ودائم، فلمؤسسات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو أنها تتابع نفس السياسة، وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمؤسسة لا يتطلب تغييراً كبيراً للإستراتيجية، بقدر ما يتطلبه من انتباه وإدراك ووعي من قبل المسيرين، وتُعد عوامل كالتحفيز، التكوين، وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف، حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي يمارسه، فالمؤسسات الرائدة تعتمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، حيث يدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين، فيأخذون القرارات بشأنها.

2- ميزة التميز :

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق

بها.¹

¹ هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، ماجستير العلوم الاقتصادية، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضاف مسيلة 2009/2008، ص28.

أ. الحيَازة على ميزة التميّز :

حتى يتم الحيَازة على ميزة التميز يتم الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، التي سنوردها فيما يلي :

*الإجراءات التقديرية: تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تُعتمد، وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهيمناً على تفرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط، (كمستوى نفقات الإشهار)، محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي).

*الروابط: يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة، ويمكن شرح هذه الروابط كما يلي:

✓ الروابط بين أنشطة المؤسسة: يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات الزبائن تسيقاً بين الأنشطة

المرتبطة فيما بينها فمثلاً، لا تحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات، وكذا تردد الباعة لأخذ طلبياتهم.¹

✓ الروابط مع الموردين: يمكن تلبية حاجيات الزبائن، إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث أنه

بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد، إذا قبل الموردون اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة، ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

✓ الروابط مع قنوات التوزيع: يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة، إما من خلال

التسيق مع هذه القنوات، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة مثلاً، تكوين الموزعين، إلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بالقنوات، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

¹هملالي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، نفس المرجع السابق، ص29.

***الرزنامة:** قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين فمثلاً، المؤسسة التي كانت السبّاقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يمكنها أن تحقق ميزة التميز، وخلافاً لذلك هناك بعض القطاعات حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

***التموضع:** قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها فمثلاً، يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

***الإلحاق:** يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

***التعلم وآثاره:** قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يُمارَسُ التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

***التكامل:** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدراً للتمييز.

***الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط، معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلباً على التميز فمثلاً يمكن أن يُضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق).¹

تختلف عوامل التفرد من نشاط لآخر ومن قطاع لآخر، حيث يحدد تضافرها الكيفية التي يجوز بها نشاط معين على خاصية التفرد، ومن ثمة فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها، حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة وتعد هذه المعاينة مهمة لاستمرارية التميز، لأن بعض عوامل التفرد تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها فمثلاً من السهل تقليد عامل الإجراءات التقديرية مقارنة بعامل الإلحاق

¹ أعمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تنميتها و تطوره)، نفس المرجع السابق، ص 95.

واستغلال الروابط، فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المؤسسة فريدة تسمح لها ألا تتصرف في اتجاه يقضي على مصادر تميزها.

ثانياً. تكلفة التميز :

المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها فمثلاً يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، وإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة يستلزم ذلك مواد أولية كثيرة ، فعدادات المياه المصنوعة من قبل روكويل تعد الأحسن والأطول عمراً مقارنة بتلك المنتجة من قبل المنافسين لأنها تحتوي على أكبر نسبة من البرونز.

تختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى، ومرد ذلك أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف، ومن ثمة ضرورة الرفع من درجة التميز بوساطة تنسيق أحسن بين الأنشطة فمثلاً التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التمويل وريزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليص آجال التسليم. وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية، هي كذلك ليس لأن التميز غير مكلف بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة التفرد لنشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في نفس المستوى مع منافسيها.

تسمح المعرفة الجيدة لميزتي التكلفة الأقل والتميز، للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها وكفاءاتها، وكذا التحكم نسبياً في العوامل التي تؤثر في هذين النوعين، قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد إن أمكن ذلك شريطة ألا تتعارض الواحدة منها مع الأخرى، حتى لا تكون النتائج معاكسة للتوقعات، ويتم الاستناد في اختيار نوع من الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية:¹

1. جاذبية النشاط.

2. حدة المنافسة.

3. التكنولوجيا المستعملة.

¹ أمينة بن علي، العجال بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، مرجع سابق، ص 93

4. تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن.

5. الفرص المستقبلية.

ويمكن إضافة عوامل أخرى وذلك حسب نظرة المؤسسة لأهمية هذه الأخيرة.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية.

أولاً. طريقة التنافس: وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع،

إستراتيجية التصنيع وهكذا.

ثانياً. حلبة (مجال) التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

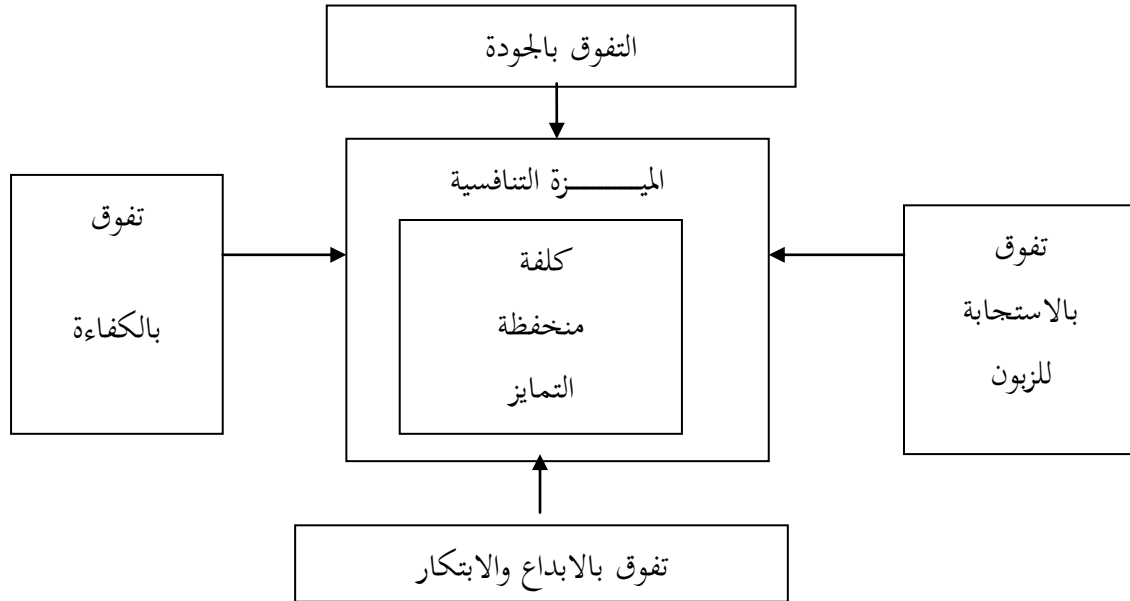
ثالثاً. أساس التنافس: ويكون إما من خلال السيطرة على التكاليف أو التميز أو بامتلاك المؤسسة لموارد

ومهارات متميزة¹.

رابعاً. التفوق: يقتضي هذا البعد بناء الميزة التنافسية بالاستفادة من مجالات تستطيع إدارة المنظمة إحراز

تفوق فيها على منافسيها وحدد الكاتبان (Hill and Jones) تلك المجالات بالشكل المبين أدناه²:

الشكل (1-2): مجالات التفوق المساهمة في عملية بناء الميزة التنافسية



المصدر : محمد عبد حسين الطائي وزميله، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2009، ص 160 بتصرف.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 81 .

² محمد عبد حسين الطائي وزميله، نظم المعلومات الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 160

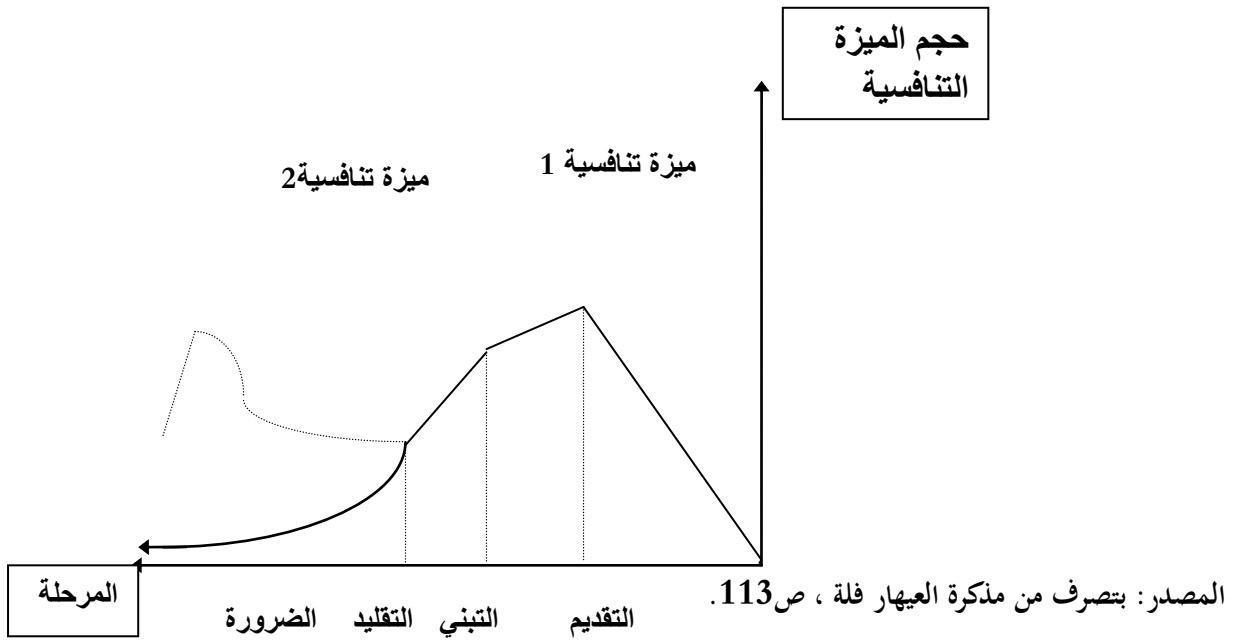
المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين هامين هما:¹

أولاً. حجم الميزة التنافسية :

تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل (1-3): دورة حياة الميزة التنافسية



1. مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
2. مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود؛ لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، و من ثمة انخفاض في الوفورات.

¹ نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في الميزة التنافسية، ماجستير في علوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2003/2002، ص 61-61

4. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمامًا عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد و بالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية يجعل أمر مراجعتها شيئًا عاديًا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

ثانيا. نطاق التنافس :¹

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة و التعرف على الإطار والحدود التي تضبطها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى (الحجم)، كما يمكن أيضًا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

المبحث الثالث : مفاهيم عامة حول القدرة التنافسية للمؤسسة

إن أهم ما يميز المؤسسات في الوقت الحالي هو وقوعها تحت هاجس التنافس سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي بالنسبة للدولة الموجودة فيها والتي تنشط بها، وأصبحت المؤسسات تعمل في بيئة تنافسية، مما يتطلب ضرورة تكثيف جهودها والعمل بجدية أكبر لمواجهة منافسيها الحاليين.

¹ العهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ماجيستر ادارة اعمال، جامعة الجزائر، دفعة 2005، ص114.

المطلب الأول: تعريف القدرة التنافسية للمؤسسة

تعرف القدرة التنافسية أيضا على أنها قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع والخدمات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين وتتجسد القدرة التنافسية من خلال التحكم في التكاليف ووجود نوعية وجودة عالية للمنتج، كما يمكن تعريفها أيضا على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف (الربحية، النمو، التوسع، الانتصار والتجديد).

ومن جهته عرف منتدى الإدارة الأوروبي القدرة التنافسية باعتبارها قدرة وفرص المؤسسة الراهنة والمستقبلية على تصميم وإنتاج وتسويق السلع في بيئتهم المحيطة بهم، والتي تشكل خصائصها السعرية وغير السعرية أكثر جاذبية من منافسيها في الأسواق الخارجية والمحلية¹.

يقصد بالقدرة التنافسية مجموعة المهارات والمعارف والقيم ثقافية والقدرات وتاريخ الدولة التي تتفاعل مع بعضها بشكل يحقق القدرة على المواجهة و البقاء في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات².
ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن استنتاج تعريف القدرة التنافسية للمؤسسة بأنها تعبر عن قدرة المؤسسة في الحصول على مركز تنافسي بالنسبة للمؤسسات الأخرى المنافسة لها سواء على المستوى المحلي أو الأجنبي، التي تعمل معها في نفس النشاط، ومدى استطاعتها على تنفيذ استراتيجيات تمكنها من المتابعة المستمرة لهؤلاء المنافسين.

المداخل التي قد تعتمدها المنظمات في محاولاتها بناء وتعظيم قدراتها التنافسية.³

1. بناء (وتحسين) القدرة التنافسية بتحسين الموارد كماً ونوعاً وتعظيم العائد منها، ويكون ذلك باتباع آليات التركيز، التراكم، المزج، الصيانة والمحافظة، الاستعادة.

¹ خيارى زهية، شاولي شافية، القدرة التنافسية للصناعة التحويلية، ملتقى دولي الرابع المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة باجي مختار بعنابة، ص56.

² عبد الله علي، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد6 : 2008 ، ص87.

16/04/2016.17.00.

³www.abahe.co.uk

2. تحسين القدرة التنافسية بتطوير وتفعيل العمليات باستخدام تقنيات إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، والتطوير المستمر.

3. تحسين القدرة التنافسية بالتعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية مثل محاولات بعض المنظمات إضعاف المنافسين والالتحام بالموردين، أو تغيير طبيعة المنافسة، يختلف مفهومها بالمقارنة بمحددات الميزة النسبية، إذ يقصد بها الكيفية التي تستطيع بها الدولة أو المؤسسة استخدام تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها وتحقيق التفوق، وذلك من خلال المحددات الآتية:

1. تكاليف الإنتاج: وهي تعتمد على أسعار مدخلات الإنتاج أو المواد الأولية، وكلفة القوى العاملة، ومدى توافرها، ومستوى تدريبها واستيعابها للتكنولوجيا الحديثة، وكذلك تكلفة مستلزمات الإنتاج، وترتبط القدرة التنافسية بعلاقة عكسية بتكاليف الإنتاج، فهي تزداد كلما استطاعت المؤسسة تخفيض تكاليف إنتاجها.

2. الجودة والنوعية: رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات وتحسين نوعيتها من خلال الاهتمام بنوعية مدخلات الإنتاج وجودتها ومستوى مهارات العاملين ومستوى إنتاجيتهم، كما يتحقق التميز النوعي من خلال كفاءة نظام التسليم والتسويق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.

3. دور الحكومة: تؤدي الحكومة دوراً حاسماً في رفع القدرة التنافسية للسلع والخدمات من خلال جملة من الإجراءات منها:

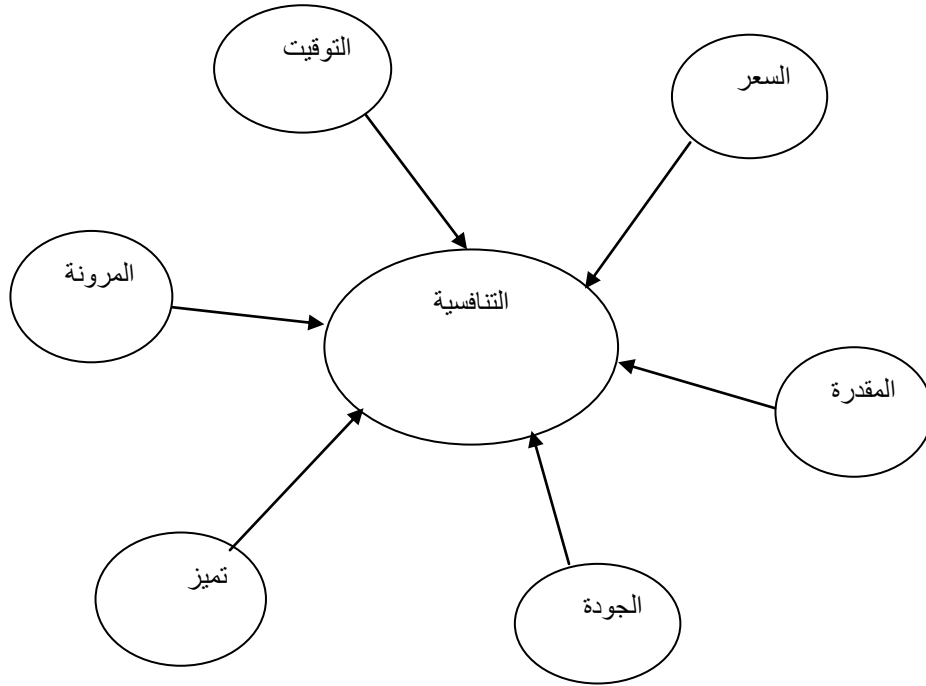
- أ. توفير خدمات البنية التحتية المساندة والداعمة للقطاعات السلعية والخدمية.
- ب. إتباع سياسات اقتصادية ومالية ونقدية وضريبية متوازنة ومترابطة وإجراءات إدارية مرنة ومنفتحة.
- ج. وضوح القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة الاستثمارية المشجعة وشفافيتها. إن القدرة التنافسية هي في النهاية محصلة الاستثمار الكفء للموارد المتاحة والنشاطات الإدارية والفنية للمؤسسة من خلال تحسين الموارد كماً ونوعاً، وتعظيم العائد منها إلى جانب تطوير النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي¹.

¹ عامر محمد وجيه خربوطلي، العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للصادرات السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، 2014، ص 677.

المطلب الثاني : سبل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة و دعائم التنافسية.

توجد العديد من السبل و الطرق التي تمكن المؤسسة من تحقيق هذه القدرة التنافسية وأهم هذه السبل يمكن توضيحها في الشكل التالي :

شكل رقم (1-4): سبل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة.



المصدر : براهمية ابراهيم، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف ، ص102.

ثانيا. دعائم التنافسية¹:

إن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، يطلب منها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، إن هذه الأخيرة تتمثل في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية، والتكنولوجية... الخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والصهر على إرضائهم. إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة، يعكس تنافسية المؤسسة، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة، في الواقع العملي للمؤسسات، نجد أغلبها لا تتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد أو القوة، إن هذا التباين يدفع كل واحدة منها، إلى أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات

¹ WWW.clubnada.jeeran.com.16/04/2016.18.00.

سوقية وأن تتموضع فيها، كما أن الحكم على تنافسية المؤسسة العامة يتم من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة، ومقارنتها بمنافسيها المباشرين.

1. التنافسية المالية: إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، ومما لاشك فيه توجد ترسانة من النسب المالية التي تتوقف على طبيعة النشاط، وخصوصية المؤسسة، ودورة حياتها، إلا أن هناك بعض النسب الشائعة الاستعمال مثل:

* نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة- الأصول المتداولة)

* نسبة الاستقلالية المالية (الأموال الخاصة- الديون)

* نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي- المصاريف المالية)

* نسبة المرد ودية (الأرباح- الأموال الخاصة)

من خلال هذه النسب وأخرى كثيرة، نستطيع معرفة قدرتها المالية على مزاولة نشاطها إضافة إلى القدرات الأخرى.

2. التنافسية التجارية: إن قدرتها التنافسية في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين.¹

لمعرفة ذلك يتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:

* وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والتنوع.

* شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة ولاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها، وسعة حفيظة منتجاتها وتنوعها، وفعالية سياستها الاتصالية الإشهارية... الخ.

* التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عملية البيع... الخ.

3. التنافسية التقنية: تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة و إن ذلك يتحتم عليها أن تسير التطور التقني، مع

¹ WWW.clubnada.jeeran.com.16/04/2016.18.00.

وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج كما أن درجة تأهيل العمال، وتوفر جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

4. التنافسية التنظيمية والتسييرية: يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة إن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات و درجة الاندماج أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرها، وعلاقتهم بالمرؤوسين إن مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات، حيث تفس الصفات التي يتحلوا بها، التي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعرف المتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمهين. إن تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية المشار إليها أعلاه، ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين، إن تنافسية المؤسسة تكمن بصفة عامة في التحكم في التكاليف التي تشمل مجموع ما تتحمله من تكاليف ابتداء من عملية التمويل مروراً بعملية الإنتاج وانتهاء بوضع المنتج في متناول المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة

يمكن قياس القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال عدة مؤشرات أهمها الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل و الحصة من السوق¹.

1. الربحية: تشكل الربحية مؤشراً لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة، خاصة وأنها ضرورية لكون حسابها يوضح أهمية النتيجة المتوصل إليها بالنسبة للموارد المستهلكة، فهي تساعد على الرقابة من خلال استخراج الانحرافات عن طريق المقارنة بما تحقق وما تم تقديره، كما تساعد على اتخاذ القرارات حيث يتم اتخاذ عدة قرارات على أساس الربحية، كالتخلي عن مشاريع ذات تكلفة عالية وربحية منخفضة وزيادة الاستثمار في المشاريع ذات الربحية المنخفضة والتي تقل فيها التكلفة.

¹ براهيمية ابراهيم، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 102

2 الإنتاجية الكلية للعوامل: تعبر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج عن العلاقة بين المخرجات (الناتج) وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في الحصول عليها، أي أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وفقا لهذا التعريف تعبر عن النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج، بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها لإنتاج سلع وخدمات، وبالتالي فهي تعرف بأنها مقياس لنجاح نظام إنتاجي معين، فتحسينها يؤدي إلى تقليص مقدار وقت العمل الذي يتم بذله في الحصول على المنتجات ومن ثم تخفيض سعر تكلفتها، وهذا ما يؤدي الى تمتع المؤسسة بقدرة أكبر على المنافسة في الأسواق.

3. تكلفة الصنع: تتمثل تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.¹

4. الحصة من السوق: تعتبر حصة المؤسسة من السوق المتعامل فيه مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية، وتعكس هذه الحصة نطاق أسواق المؤسسة إن كان التعامل قاصر على الأسواق المحلية فقط أم يمتد إلى الأسواق الخارجية الدولية ومقدار هذا التعامل، فقد تكون المؤسسة في وضعية تكون من خلالها تحقق الربحية المرغوب فيها و لها حصة كبيرة في السوق المحلية، ولكن على المستوى الدولي هذه المؤسسة غير تنافسية، وذلك لوجود قيود وعوائق على التجارة الدولية من طرف الدولة لحماية السوق المحلي.

¹ بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، ص74.

المبحث الرابع: الأنشطة التسويقية الداعمة للقدرة التنافسية.

المطلب الأول: المنتج.

حيث عندما يكون هناك تميز للمنتج أو الخدمة بخصائص تكون فريدة بالنسبة للمستهلك ويتمثل التميز في تصميم المنتج أو العبوة، الجودة، المنافع، تمكن من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط في صناعة معينة بسبب وجود ولاء للعلامة كما أن ارتفاع التكاليف الناتج لإتباع الإستراتيجية يتحمله المشتري، كما يمكن أن يمثل الولاء للعلامة احد حواجز الدخول بالنسبة للداخلين الجدد في الصناعة¹.

حيث وجود ولاء للعلامة التجارية يعني تعزيز عوائد الدخول حيث يتكبد المستهلك تكاليف إضافية نتيجة تحوله إلى المورد آخر، على سبيل المثال تقدم خصومات الولاء و التعامل الحصري هي استراتيجيات ترمي إلى حرمان الداخلين من الحصول على المتدخلات أو الوصول إلى العملاء .

و يتبين دور العلامة في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة من خلال :

1. تعتبر العلامة الأداة الأساسية لتمييز المنتجات، والتي لا يمكن للمنافسين تقليدها وخاصة في ظل التطور التكنولوجي الكبير الذي جعل معظم المنتجات متشابهة من حيث الشكل والخصائص الوظيفية.
2. في المحلات التجارية الضخمة التي يصل فيها عدد المنتجات المعروضة إلى الآلاف تسهل العلامة عملية تعرف الزبون على المنتج والحصول عليه بسهولة وبسرعة.
3. حماية خصائص المنتج من التقليد، لأنه بإمكان المنتج التسجيل القانوني للعلامة بخصائصها المميزة وحمايتها من طرف المؤسسات المنافسة.
4. ارتباط العلامة بالجودة الأفضل، فهي نوع من الضمان تقدمه المؤسسة للزبائن عن جودة منتجاتها، ويلجأ الزبون إلى شراء منتج يحمل علامة لحماية نفسه من أخطار المنتجات التي لا تحمل أي علامة.
5. تمكن الزبون من التعرف على مصدر واصل المنتج، حتى يمكنه الرجوع الى المنتج الأصلي لأي سبب من الأسباب كإصلاح المنتج في حالة تعطله أو خدمته.

¹ هشام حريز، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى 2014، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، ص182

أما بالنسبة إلى جودة المنتج يؤدي إلى خفض التكلفة وزيادة الحصة في السوق، وبالتالي زيادة الإرباح فاستعمال المادة الخام الجيدة يقلل منها كما تقلل ساعات العمل المهذرة أو الضائعة بما يقلل من تكلفة الإنتاج وتعزيز مراكز المنشآت في السوق إذا قدمت سلعا جيدة يهناً بها المستهلك، ويكون راغبا في تكرار شرائها، فبذلك تزيد المبيعات وترتفع أرباح الشركة وتحسين الحصة السوقية

لقد أكد ادوارد دمينج على أن الجودة تعد العامل الوحيد الذي يضمن أداء المؤسسة على المدى الطويل، فالجودة تؤدي إلى تحسين إنتاجية، ومن ثم المركز التنافسي للمؤسسة، كما تضمن استمرارها ونموها وتعد الجودة المنخفضة أو الرديئة للمنتجات والخدمات خطرا كبيرا على المؤسسة، ذلك أنها تهدد استمرارها وبقائها في السوق.

ونرى أن جل السمات والخصائص تعمل مجتمعة على جودة المنتج لذلك نجد أن الجودة الرديئة تمثل مشكلة كبيرة لدى الكثير من المؤسسات، فعندما يتلقى الزبائن منتجات ذات جودة منخفضة عندئذ يكون من الطبيعي ألا يعودوا الشراء مرة أخرى من تلك المؤسسات التي تمدهم بمثل هذه النوعية من المنتجات، ليس هذا فحسب بل إننا نلاحظ تناقل كل ما هو سيء عن هذه المؤسسات وعن منتجاتها بين الزبائن، كذلك بالنسبة لرداءة الجودة المقدمة للزبائن فان المؤسسات ذات المنتجات التي جودتها مرتفعة تلاحظ زيادة إقبال الزبائن جدد على اقتناء منتجاتها، بالإضافة إلى ضمان وفاء زبائنها السابقين وبالتالي ارتفاع مبيعاتها والذي يؤدي إلى زيادة حصتها في الصناعة.¹

المطلب الثاني: التسعير

لقد أخذت عملية التسعير بوصفها مهمة إدارية دورا هاما في العديد من المنظمات، إذ انتقلت من كونها قرارا يتخذ على مستوى الأقسام المالية والمحاسبية في حالة بيع المنظمة للأسعار إلى قرارا يأخذ بعدا تسويقيا بعد إدراك المنظمة بأنها تبيع مجموعة قيم، ويعد التسعير من أهم عناصر المزيج التسويقي الذي يتمتع بنفس إمكانية التنوع المتوفرة لكل أدوات التسويق الأخرى، ويتمثل الاهتمام الرئيسي لهذا العنصر في الكيفية التي يؤثر بها على مكانة المنظمة في السوق، بالإضافة إلى أنه العنصر الذي يؤثر مباشرة على إيرادات المنظمة في حين تمثل بقية العناصر الأخرى التكاليف.

¹ هشام حريز، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، نفس المرجع السابق، ص183

استراتيجيات هادفة لتحقيق مركز تنافسي: ¹

قد يكون خيار الاستراتيجي للمنشأة هو تحسين المركز التنافسي وبأني السعر لكي يساهم في ذلك ويمكن أن تستخدم بهذا الخصوص أكثر من نقطة انطلاق إستراتيجية تعبر بها عن إستراتيجيتها السعرية الهادفة للمركز التنافسي.

1. الإيماءات السعرية (الإشارة): تستخدم المنشأة السعر كإشارة لجودة المنتج وقد تكون هذه الإشارة كاذبة كانت تقدم منتجا ذو جودة واطعة بأسعار عالية وهو ما يسمى بالبريق الكاذب أو يكون السعر فعلا كإشارة للجودة العالية وهو ما يعرف بالقيمة المضافة.

شكل رقم (1-5): استراتيجيات التسعير وفقا للجودة ومستوى السعر

		السعر		الجودة	
		منخفض	متوسط	عالي	
عالي	إستراتيجية العلاوة السعرية (منتجات مغرية)	إستراتيجية الاختراق (منتجات ذات قيمة عالية)	إستراتيجية القيمة الفائقة		}
متوسط	إستراتيجية السعر الغائب	إستراتيجية العرض المتوسط	إستراتيجية القيمة الجيدة		
منخفضة	إستراتيجية المقالات بالسعر	إستراتيجية البريق السعري الكاذب	إستراتيجية القيمة المنخفضة		

المصدر: علي الجياشي، التسعير مدخل تسويقي، دار جهينة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص312

¹ علي الجياشي، التسعير مدخل تسويقي، دار جهينة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2013، ص312

ويشير كل من (Alpert و al 1993) إلى ذلك و يؤكدون بان استخدام السعر كإشارة للزبون يكون أكثر فاعلية عندما:¹

- أ. يهتم الزبون بمعلومات السعر أكثر من الجودة.
- ب. اهتمام الزبون العالي بالجودة وتقليل المخاطر.
- ج. وجود عدد كبير من الزبائن ليسوا بنمط واحد.

2. تسعير الاختراق للمنتجات الجديدة: من اجل تحقيق مركز الريادة pionnées والذي يعتبر مشجعاً لأولئك الزبائن الذين لديهم حساسية إزاء السعر .

3. التسعير على أساس منحني الخبرة: حيث السعر الأقل نتيجة الكلفة الأقل مما يعزز الريادة للمنشأة في سوق المنتج ويعظم من مركزها السوقي.

4. التسعير الجغرافي: أو التسعير الخاص عندما تكون المنشأة لها أسواق متعددة تتأثر بالبعد الجغرافي من حيث التكاليف كالنقل وما شابه، ولكن هذا الاتجاه يتأثر بشدة المنافسة السائدة في المنطقة الجغرافية أو الإقليم الذي تعرض فيه السلعة وأحياناً لأنفرق المنشأة في أسعارها بل تقدم سعراً واحداً لكل المشتري بغض النظر عن البعد الجغرافي .

المطلب الثالث: التوزيع.

يعد التوزيع من الوظائف التسويقية الحيوية إذ تشكل العنصر الثالث من عناصر المزيج التسويقي إذ يتم من خلال توزيع توصيل السلع و الخدمات إلى الأسواق المستهدفة في المكان والوقت المناسبين، إذ يتم خلق منفعة مكانية و زمنية للمستهلك ويمكن لنا أن نتصور مدى أهمية التوزيع كعملية في عملية التسويق مما سبق إضافة إلى حقيقة إن التوزيع تصل تكلفته في بعض الأحيان ما بين 15-25% من إيرادات المبيعات في الواقع العملي، وبناء عليه فإن هذه الوظيفة التسويقية تعد هامة وحساسة وخاصة أنها على اتصال مباشر مع المستهلك النهائي².

¹ علي الجياشي، التسعير مدخل تسويقي، مرجع سابق، ص13.

² زكرياء احمد عزام، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية وتطبيق، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2008، ص309.

دورة حياة المنتج وعلاقته مع عملية التوزيع:¹

1. في المراحل الأولى لتقديم السلعة الجديدة للسوق: لا بد أن يكون مستوى الأداء في مجال التوزيع مرتفعاً ويوافقه نموذج التوزيع الانتقائي. تتطلب هذه المرحلة توافر الحجم الكافي من المخزون الذي يسمح بتقديم خدمة سريعة وتنفيذ الطلبات بدقة، لأن عدم توافر المنتج يمكن أن يهدم كل الجهود التسويقية المبذولة لتعريف المستهلكين به وإقناعهم بشرائه.

تتميز هذه المرحلة بارتفاع التكاليف المرتبطة بوظيفة التوزيع بسبب صغر حجم الشحنات وعدم انتظام الطلبات والحاجة إلى تقديم مستوى مرتفع من الأداء، وتعتبر من أخطر المراحل بسبب ضعف حجم المبيعات بالإضافة إلى أن المنتج يكون مهدد بالزوال.

2. في مرحلة النمو: يكون المنتج قد لقي قدر معين من القبول وبذلك يكون الاتجاه نحو تغطية أكبر جزء ممكن من السوق مما يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الربحية، وخلال هذه المرحلة من الضروري إحكام الرقابة على إدارة التوزيع المادي بهدف تقليص التكاليف الكلية ومن ثم تقديم منتجات بأسعار منخفضة نسبياً للتميز عن المنافسين.

3. في مرحلة النضج: تزداد حدة المنافسة حيث يواجه المنتج خطر ظهور عدد كبير من المنتجات البديلة، وتدور المنافسة عادة حول السعر كما يتم التركيز على خدمات التوزيع المقدمة للعملاء كأساس لتحقيق التمييز.

4. في مرحلة التقادم: يتراجع حجم المبيعات بدرجة كبيرة ويكون على إدارة المشروع القيام باتخاذ قرار التوقف عن الإنتاج، ويتجه اهتمام إدارة التوزيع في هذه المرحلة نحو تجنب مخاطر عدم تصريف المنتج أكثر من اهتمامها بمعدلات التكلفة.

¹ هشام حريز، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، نفس المرجع السابق، ص183.

المطلب الرابع: الترويج.

يعد التسويق أكثر الأنشطة ارتباطا بالبيئة عامة وبالسوق خاصة، فهو الأداة الفعالة في التواصل مع كل مفردات السوق، وهذا ما انعكس على سرعة التطور والاستجابة إلى التغيرات البيئية بغرض التكيف معها ويتطلب التسويق الحديث أكثر من اختيار القيمة على المستوى الإستراتيجي وتسليمها من خلال تطوير المنتج وتسعيه وإتاحته للعملاء المستهدفين، ولكن يجب أن تتم عملية اتصال القيمة الذي يتم من خلال استغلال القوى البيعية، تنشيط المبيعات، الإعلان وغيرها من الأساليب الترويجية الأخرى حتى تكتمل عملية خلق القيمة للعميل ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية¹.

للترويج أهمية بالغة لاسيما في ظل المعطيات اقتصاد السوق (المنافسة، تعقد المحيط)، فاستمرارية المؤسسة وبقائها كقوة منافسة في السوق مرهونة بمدى ناجحة إستراتيجيتها التسويقية .

وتعتبر جهود الدعاية والإعلان من أهم وسائل تنفيذ إستراتيجية التمييز، وذلك لأنهما يخلقان الاعتقاد لدى المستهلكين بتمييز السلعة المنتجة، سواء من حيث نوعيتها، أو استخدامها، أو مظهرها، وصيانتها..... الخ

من المفترض أن وفرات الحجم في الإعلان يساهم في هذا النوع من التأثير، أي أن داخل يرغب في أن يقيم في الصناعة لابد وان يتحمل إنفاق الاعلاني ثقيل للتعريف بنفسه وبمنتجه، فالإعلان يبني العلامة والصورة ويخلق الحضور في السوق جديدة بينما المؤسسات المتواجدة في الصناعة فسوف تضيع هذا الاستثمار .

فالمؤسسات في ضل المنافسة تستثمر جل إمكانياتها في خلق مكانة لها بين المنافسين وجذب اكبر عدد من العملاء، لتخفف هذه الاستثمارات كلما اقتضت الضرورة مما يجعل أي مؤسسة جديدة تريد الدخول إلى إنفاق إعلاني ضروري وحتمي وبمعدلات مرتفعة لكسب بعض العملاء وكسر حاجز الدخول، فالإعلان يعتبر سلاح للدفاع والمهجوم وتوقف نتيجته على مدى فاعليته .

ومن شان الإعلان أن يقود إلى زيادة السعر وبالتالي إلى زيادة القوة الاحتكارية من خلال إبراز تمايز المنتج عن باقي منتجات المنافسين.

¹ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، دكتورا علوم اقتصادية، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007/2008، ص 99.

كما يمكنه أن يقود إلى أسعار اقل بزيادة مقدار سعر المعلومة اللازمة للمستهلك، ويرى بعض الاقتصاديين أن الإعلان يجعل المستهلك اقل حساسية للسعر ويسمح للمؤسسات برفع أسعارها فوق معدلات المنافسة وتظهر أهمية الترويج من خلال إقناع المستهلك وتعريفه بالمنتج الذي يؤدي بدوره يؤثر على منحى الطلب ومن ثم تنمية الحصة السوقية ودعم المركز التنافسي .

الخلاصة :

لقد جاء هذا الفصل كمحاولة لفهم العناصر الأساسية المتعلقة بالقدرة التنافسية، حيث تم التطرق بداية إلى بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالتنافسية، فالمنافسة تعكس حالة من التحدي والصراع القائم بين المؤسسات ضمن قطاع النشاط ، أما التنافسية فتتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بتحقيق موقع تنافسي جيد في السوق، كما أن الميزة التنافسية تتمثل في السمات أو الخصائص التي توفر تنافسا قويا مدعما في السوق.

وعليه في إطار ما يحدث من حولنا من تغيرات سريعة والتي بدورها أصبحت تفرض على المؤسسات ضرورة العمل باستمرار وبكفاءة وجودة لمواجهة المنافسة الشرسة والتسارع التكنولوجي الذي يجعل المؤسسات في موقف صعب.

فأصبح من الضروري أن تدعم قدرتها التنافسية وتحسنها باستخدام أساليب تسمح لها بمواجهة هذا الواقع فعليها أن تهتم بدراسة السوق والتعرف على أذواق المستهلكين باستخدام الأنشطة التسويقية الداعمة للقدرة التنافسية، مما يؤثر إيجابا على مبيعاتها ومن ثم على ربحيتها فيؤدي بها على رفع حصتها في السوق .

تمهيد:

اغلب الشركات العالمية تهتم بالتسويق اهتماما كبيرا، وتخصص عشرات الملايين كميزانيات لأغراضه وتختلف الأهداف التسويقية لها ما بين الترويج للعلامة التجارية وانتشارها والترويج لمنتجات جديدة، إضافة إلى البحوث التي تبنى عليها الاستراتيجيات التسويقية، والترويج للعلامة التجارية في الغالب يكون عن طريق عدة وسائل أشهرها الدعاية والإعلان سواء في وسائل الإعلام التقليدي مثل التلفزيون والصحافة أو عن طريق الإعلام الجديد كمواقع التواصل الاجتماعي (تويتر) وال (فيسبوك) وغيرها، وخلال الأعوام الماضية بدأت كبار الشركات العالمية تعتمد في ترويجها للعلامة التجارية على الرعاية وتحديدًا الرياضية إذ وجد فيها ظهور أكبر بتركيز عال وتكلفة اقل مقارنة بالإعلانات، والسيناريو ذاته يحدث محلياً.

فأغلب الشركات تخصص جزءا كبيرا من ميزانياتها التسويقية للدعاية والإعلان كأداة ترويجية فعالة ومنتشرة، وفي الأعوام الأخيرة بدأت بعض الشركات تدرك أهمية الرعاية الرياضية كأداة ترويجية مهمة وفعالة، وهذا يعني أنها أصبح لديها رغبة واقتناع في رعاية الأندية والأحداث الرياضية كمنصة ترويجية فعالة، ويبقى دور الأندية في كيفية الوصول لهذه الشركات وإقناعها بتخصيص جزء من ميزانياتها التسويقية لرعايتها خصوصا أن الأندية بحاجة إلى تقديم ما يغري هذه الشركات ويقنعها بجدوى رعايتها من خلال إيضاح الفائدة التي ستعود على الشركة.

المبحث الأول: مدخل إلى التسويق الرياضي

الرياضة ظاهرة اجتماعية حضارية كانت و ما زالت تعكس التطور و الرقي و القيم في المجتمعات و تعد من أبرز دعائم التنمية الشاملة فيها لأنها تعنى بأهم عناصرها و هو الإنسان فكرا و جسدا. و إذا كان ممارسي الرياضة من الهواة يستطعون تحمل تكاليف ممارسة رياضة فردية فان تنظيم الأنشطة الرياضية على المستوى المحلي و الدولي يتطلب الكثير من المال ، لذا جاءت فكرة التسويق في المجال الرياضي.

المطلب الأول: تطور التسويق الرياضي.

يعتبر التسويق الرياضي مجال جديد نسبيا على المستوى المحلي، مع محاولة الشركات المنتجة توسيع أسواقها في ظل السوق العالمية الحرة و أصبحت الشركات حول العالم تخصص نصيب جيد للتسويق الرياضي من ميزانيتها العامة.

و ترجع بداية العلاقة بين الرياضة و التسويق إلى عام 1870 م عندما قامت شركات التبغ في الولايات المتحدة الأمريكية بطباعة بطاقات لأشهر لاعبي البيسبول و أدخلتها في علب السجائر من أجل الترويج الأكبر للسجائر، و فعلا زادت مبيعات السجائر، و قد كانت هذه البطاقات بداية الترويج الرياضي لمصلحة الصناعة¹.

ثم ألحقت هذه البطاقات بعلكة (Bubble) ذائعة الصيت، و تطور الأمر إلى بيع بطاقات للاعبين و صورهم بدون ربطه بسلعة معينة و مع تطور التسويق الرياضي و إتساع رقعته أصبحت العلاقة بين الرياضة و الاقتصاد علاقة تكاملية و ذلك بعد أن أصبحت الرياضة عملية اقتصادية في الأساس.² و ليس أدل على ذلك من شراء الملياردير المصري محمد الفايذ صاحب محلات هارودز الشهيرة في لندن غالبية أسهم نادي فولهام و إنفاق أكثر من 50 مليون جنيه إسترليني لتحديث منشآته و استقدام

¹ مرتات محمد، مساهمة لدراسة واقع أساليب التسويق الرياضي بالشرق الجزائري، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي ، العدد الأول جامعة منتوري قسنطينة، العدد الأول، جوان 2010، ص69.

² محمد شوكت مصطفى سمحة، دور الشركات الراعية للأنشطة الرياضية في تطوير الحركة الرياضية في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المجال الرياضي، ماجستير في التربية الرياضية جامعة النجاح الوطنية، فلسطين 2013، ص 21-22.

إنجاز الملعب الخاص به على ضفاف نهر التايمز ، و الذي يعد تحفة معمارية.¹

و خلال الخمسون عاما الماضية ، شارك عدد كبير من رجال الأعمال و على وجه الخصوص في الولايات المتحدة الأمريكية في وضع مفاهيم معينة لتطوير الممارسات و الفلسفات المتعلقة بالتسويق الرياضي بدءا من الأسطورة شومان (Shoman) و مرورا ببارنيم (Barnum) و تركزت مساهمات بارنيم في التسويق الرياضي على المجال الإعلامي و الرياضي، ثم بيلفيك (Billveek) و هذه الجهود ساهمت في تطوير ممارسات التسويق الرياضي كما يلي:²

أولا. بيع التذاكر و مواد الدعاية: حيث كان بيلفيك (Billveek) (1914) أن أفضل طريقة لبيع التذاكر هي استغلال التجمعات الجماهيرية (السيرك، التجمعات الطلابية، الكشافة) و قد اشتهر بقدرته على تحويل الأدوات العادية إلى أشياء هامة تجذب الانتباه.

ثانيا. ترويج المنتجات الرياضية و الرعاية: و اشتهر سبالدينج (Spalding) (1915) كلاعب بيسبول محترف و كابتن الفريق الوطني و على الرغم من ذلك تعد إنجازاته الرئيسية في مجال الأعمال و صناعة المنتجات الرياضية و تركز مساهمته في تطوير التسويق الرياضي في مجال توقيع العقود حيث يحصل على توقيع الشركات لتصبح راعية للبطولات .

ثالثا. بحوث التسويق دافيد سون Davidson (1934): و هو رجل أعمال لعب دورا في تأسيس الجمعية الأمريكية للعبة كرة السلة، و لعبة الهوكي، و فريق كرة القدم، فقد أعاد اختبار محتويات المنتج الرياضي و تقديمه و قد نتج عن إعادة الاختبار و تغيير القوانين و التي قدمها و اتبعها مسوقو الألعاب ذات الاحتراف في المدن و استخدم الانتشار كمغريات وهمية من شأن هذه الجماعة أن تشكل موقف المنافس لمجموعات اللاعبين أي أن الهدف هو خلق مناخ لتسويق المنتج و أيضا أسهم في تقديمه نموذجا عمليا لمسوق الرياضة بأنه يجب البقاء على التوافق مع الأزمنة المختلفة و التعرف على الاحتياجات المتغيرة و الاهتمامات لدى المستهلكين.

¹ نور الدين غندير وبوبكر عباسي، الهوية الاجتماعية و رياضة النخبة بين الروح الوطنية و فعالية التسويق الرياضي الجزائري نموذجا، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة ص 617.

² إبراهيم علي غراب، واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية حالة المؤسسات و الاتحادات الرياضية اليمينية، مذكرة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر 2010/2009، ص 46-47 بتصرف.

المطلب الثاني: مفهوم التسويق الرياضي و أهميته.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف التسويق الرياضي و أهميته.

أولاً: تعريف التسويق الرياضي (Sport Marketing)

هناك عدة تعريفات للتسويق الرياضي وذلك لتعدد وجهات النظر و بهدف التبسيط تطرقنا للتعريف التالية :

1. تعريف جرانت و باشوم (1995) (Grant et Bashom)

التسويق الرياضي على أنه: هو استطلاع للرأي و الاتجاهات السائدة في السوق و من ثم توجيه المنتجات و الخدمات الرياضية لتتوافق مع تلك الاتجاهات.

2. سعد أحمد شلبي (2008) إلى أن التسويق الرياضي هو: الجزء الديناميكي المعقد في كل عمل تجاري رياضي، و عملية تصميم و تنفيذ أنشطة الإنتاج و تسعير و توزيع السلع و الخدمات و ترويج الأفكار الرياضية لإشباع حاجات أو رغبات المستهلكين مع تحقيق أهداف المنظمات الرياضية بما لا يتعارض مع القيم التربوية الرياضية.¹

3. الباحوت (2002) بأنه جميع الأنشطة و الممارسات التي صممت لتغطية حاجات المستهلكين الرياضيين أو خدمة غيرهم من خلال استغلال الرياضة و الرياضيين.

4. عرف حسن الشافعي حجازي (2009) التسويق الرياضي على انه عملية متداخلة تهدف إلى تخطيط و تسعير و ترويج و توزيع المنتج أو الخدمة أو الأنشطة الرياضية التي تشبع حاجات و رغبات المستفيدين أو المستهلكين الحاليين أو المرتقبين.²

5. و هو أحد الأنشطة المصممة لمقابلة احتياجات و رغبات المستهلك الرياضي من خلال عمليات المشاركة.³

¹ علاء الدين حمدي أحمد، استراتيجية تسويق خدمات النشاط الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2011، ص30.

² محمد شوكت مصطفى سمحة، دور الشركات الراعية للأنشطة الرياضية في تطوير الحركة الرياضية في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المجال الرياضي، مرجع سابق، ص 22-23.

³ عادل فاضل علي، التسويق في المجال الرياضي، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، نيسان 2007، ص3.

من خلال عرض التعاريف السابقة فان التسويق الرياضي هو استعمال الرياضة كوسيلة اتصال لتحقيق أهداف المؤسسة (صورة المؤسسة، زيادة المبيعات، جذب عدد أكبر من المستهلكين و تلبية حاجاتهم ورغباتهم..).

ثانيا: أهمية التسويق الرياضي.

1. التسويق الرياضي يؤدي إلى زيادة المبيعات ، فهو يساعد المنظمات على النمو و على خلق الموارد المالية اللازمة لتنشيط الدورة الاقتصادية إلى أنه يساعد على تحسين نوعية الحياة لأنه يراعي متطلبات ورغبات المتلقي و يعتبر محور العملية الإنتاجية و يحاول أن يوصل له السلع أو الخدمات بأقل تكلفة وبأفضل نوعية .

2. تلعب إدارة التسويق الرياضي دورا كبيرا في تحقيق معدلات التنمية و ذلك من خلال سعيها الدؤوب في التعرف على حاجات الجمهور و رغباتهم و محاولة إشباع تلك الرغبات ¹.

كما أشار سلامة (2005) إلى أهمية التسويق الرياضي إلى مايلي ²:

أ. جذب الاهتمام نحو ممارسة الرياضة .

ب. مصدر لتنمية موارد المؤسسة الرياضية .

ت. تنفيذ خطط المؤسسة الرياضية و الارتقاء بما تقدمه من خدمات و برامج عديدة .

ث. زيادة موارد الدولة من ضرائب و ترشيد الدعم الحكومي .

ج. التفاعل الاجتماعي بين المؤسسة الرياضية و جمهور المستهلكين.

و هناك ثلاث وجهات نظر تبين أهمية ذلك: ³

* وجهة نظر الأفراد (ممارسي الرياضة، متبعي الرياضة) وذلك من خلال: جذب اهتمام ممارسي الرياضة، تلبية الحاجيات الرياضية للأفراد على أحسن وجه، توفير فرص عمل جديدة، تحسيس الأفراد لفوائد الرياضة الصحية.

1 دعاء محمد عابدين محمد، تسويق خدمات رياضة الرماية بالقوس و السهم، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الاسكندرية، الطبعة الأولى 2012 ص 25.

2 محمد شوكت مصطفى سمحة، دور الشركات الراعية للأنشطة الرياضية في تطوير الحركة الرياضية في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المجال الرياضي، مرجع سابق ص 24.

3 الملتقى الأول حول، من الرياضة المدرسية و الجامعية إلى رياضة الأداء، تلمسان، أكتوبر 2009 بتصرف.

* وجهة نظر المؤسسات أو المنظمات الرياضية وذلك من خلال مصدر لتنمية موارد المنظمات الرياضية، تنفيذ خطط المنظمة الرياضية و الارتقاء بما تقدمه من خدمات و برامج، تحقيق التبادل النفعي بين المنظمة الرياضية و الأطراف المتعامل معها، التفاعل الاجتماعي بين المنظمة الرياضية و الجمهور المستهلك، تحقيق المهداف الاتصالية للمؤسسات التي تستخدم الرياضة كحدث.

* وجهة نظر المنتج وذلك من خلال: التشجيع على ممارسة الرياضة من الفئات الاجتماعية، زيادة موارد الدولة من ضرائب كنتيجة للنشاطات المتعددة للمنظمات الرياضية، أداة للتنمية في توفير فرص العمل، ترضيد الدعم الحكومي لتدخل القطاع الخاص لدعم الرياضة.¹

المطلب الثالث: إستراتيجية التسويق الرياضي و أساليبه.

سنتطرق لإستراتيجية التسويق الرياضي و أساليبه كما يلي:

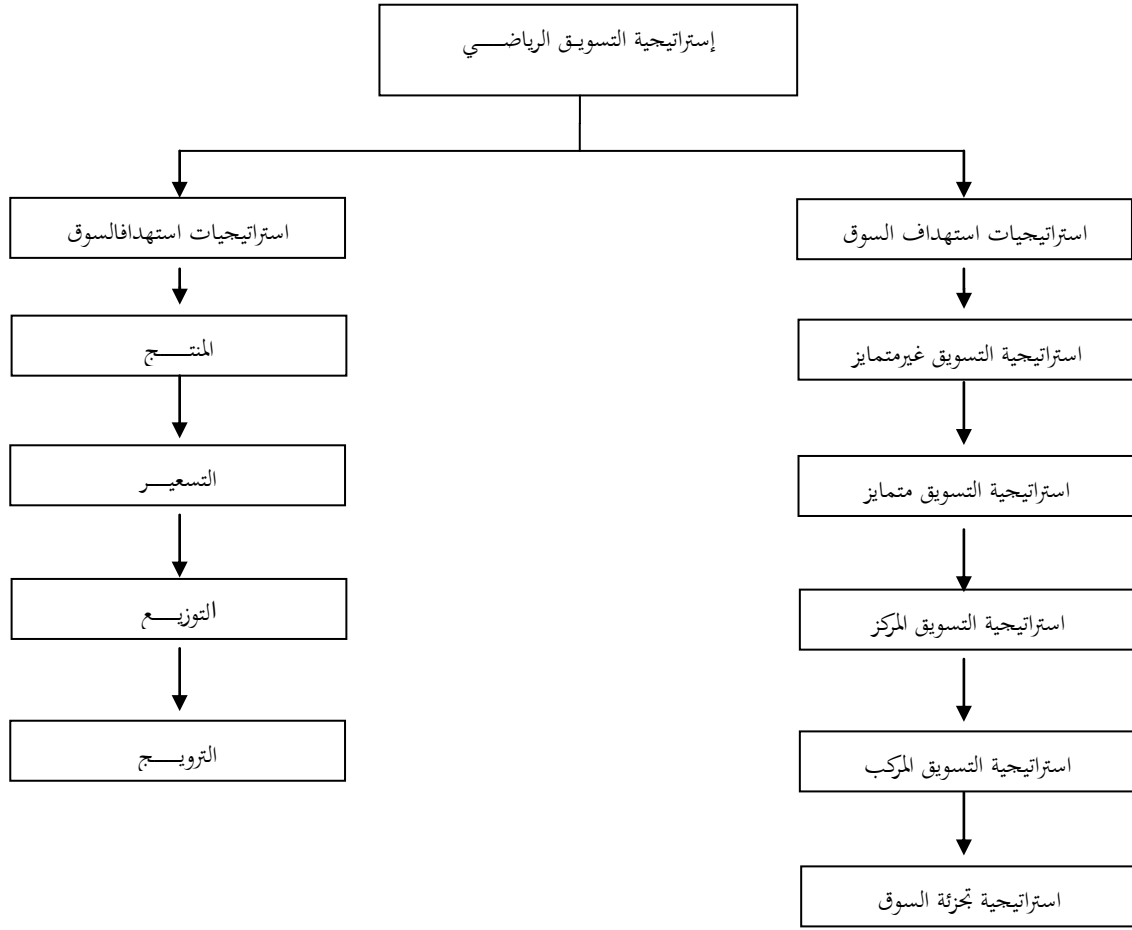
أولاً. بإستراتيجية التسويق الرياضي.

1. استراتيجيات استهداف السوق:

و هي تقسيم السوق إلى قطاعات و تعرف هذه القطاعات بأنها مجموعة من المستهلكين الذي ترغب المنظمة في توجيه جهودها التسويقية إليهم و هم الجمهور في المجال الرياضي، و تتعامل مع السوق من خلال عدد من البدائل الإستراتيجية حسب الشكل التالي:

¹ الملتقى الأول حول، من الرياضة المدرسية و الجامعية إلى رياضة الأداء، نفس المرجع، ص5، بتصرف.

شكل (2-1): إستراتيجية التسويق الرياضي



المصدر: دعاء محمد عابدين محمد، تسويق خدمات رياضة الرماية بالقوس و السهم، ص31.

2. إستراتيجية التسويق غير متمايز:

و في ظل هذه الإستراتيجية يقوم رجل التسويق بتقديم منتج واحدا أو خط إنتاج واحد لكل السوق مصحوبا بمزيج تسويقي واحد، و تعد هذه الإستراتيجية جيدة فقط في حالة وجود سوق يتصف بالتجانس التام.

3. إستراتيجية التسويق المتمايز:

و في ظل هذه الإستراتيجية فان كل قطاع من قطاعات السوق يصبح مستهدفا من خلال تنمية مزيجا تسويقيا فريدا لكل قطاع، و هذه الإستراتيجية تؤدي دورا كبيرا في إشباع حاجات المستهلكين إلا أنها تضع عبئا ثقيلا على موارد المنظمة.¹

¹ دعاء محمد عابدين، تسويق خدمات رياضة الرماية بالقوس و السهم، نفس المرجع، ص32 بتصرف.

4. إستراتيجية التسويق المركز:

و تهدف إلى التعامل مع قطاع صغير و محدود من القطاعات السوقية و تناسب هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الحجم الصغير حيث التركيز على قطاع محدد.

5. إستراتيجية المدخل المركب:

و هذه الإستراتيجية توفر نوعا من الحلول الوسطى، بحيث يقرر رجل التسويق إذا كان بالإمكان القيام بجمع عدد من القطاعات السوقية معا في سوق واحد كبير من خلال استخدام مزيج تسويقي واحد.

6. إستراتيجية تجزئة السوق:

و هي القيام بتفتيت أو تجزئة السوق فان رجل التسويق يرى أن كل مستهلك سوقا، و تمثل هذه الإستراتيجية الغاية النهائية للتسويق الموجه بحاجات المستهلك.¹

ثانيا. أساليب التسويق الرياضي:

هي مجموعة من الأنشطة المختلفة التي يمكن استخدامها باستخدام المجالات الرياضية و البطولات و الدورات و المنافسات المحلية و الدولية و القارية و الأولمبية في التسويق الرياضي وفقا لما يلي:²

1. تسويق البطولات و المباريات.

2. تسويق اللاعبين.

3. تسويق المنشآت الرياضية و الاجتماعية.

4. تسويق الخدمات الاجتماعية

5. التسويق التلفزيوني.

6. تسويق حقوق الإعلان والرعاية .

¹ دعاء محمد عابدين محمد، تسويق خدمات رياضة الرماية بالقوس و السهم، مرجع سابق ص 31،32 بتصرف.

² ديلمي محمد، مبادئ و أسس إنشاء و تسيير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة مسيلة العدد الأول جوان 2010 ص 71 بتصرف.

أما علي حجازي و الشافعي فقد ذكرا أن أساليب التسويق الرياضي تأخذ شكلان:
الشكل الأول. التسويق مع الرياضة: و تكون الرياضة أو التسويق الرياضي وسيلة للمؤسسة التي لا تنتج متجر رياضي، هنا تكون الرياضة وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة التجارية (التسويقية) و أمثلة ذلك : الرعاية الرياضية التي تقوم على المنفعة المتبادلة بين المؤسسة و الراعي، و التصاريح باستخدام شعار الشركات التجارية و الاقامات الرياضية، و يكون التسويق مع الرياضة جزء أساسي من تشكيل و صياغة المزيج التسويقي للمؤسسة.

الشكل الثاني. التسويق في الرياضة : هو استخدام المؤسسات الرياضية أساليب إدارة التسويق المتبعة في المؤسسة الاقتصادية مثل: التسويق للخدمات و المنتجات و الأنشطة الرياضية و تسويق اللاعبين والفرق و المسابقات و البطولات و المباريات و تسويق الأجهزة و الملابس الرياضية و الخدمات الطبية والسياحة الرياضية.¹

المطلب الرابع: عناصر المزيج التسويقي الرياضي.

باعتبار عناصر المزيج التسويقي الأداة التي تسمح للمؤسسات بالتأقلم مع البيئة الديناميكية التي تعمل فيها كما جاء في تعريف (Kotler) على أنه المزج بين مختلف العوامل أو العناصر التسويقية التي تتحكم في صياغتها المؤسسة قصد الاستمرار في رفع مستوى المبيعات في سوق معينة و سوف نتطرق إلى المنتج الرياضي، سعره، المكان، الترويج.

أولاً. المنتج الرياضي:

هو مجموعة المنافع المعنوية التي يتحصل عليها المستهلك من خلال أذواقه، و يشمل المنتج الرياضي في المعنى الواسع التجهيزات الرياضية، الملابس و يصنف هذا الأخير إلى مجموعتان:
المجموعة الأولى: المنتج الذي يساهم في ممارسة النشاط الرياضي و يعتبر جد مهم و يساهم في رفع الأداء.

¹ محمد أحمد محمد كمال رمادي، لجنة تسويق مقترحة بالاتحادات الرياضية الأولمبية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية، الطبعة الأولى 2012 ص 70-71 بتصرف.

المجموعة الثانية: المشهد الرياضي و تخص تذاكر الدخول إلى الملعب، حقوق البث التلفزيوني والإذاعي....¹

ثانيا. السعر الرياضي:

يعتبر تسعير المنتجات عملية صعبة و معقدة حيث تواجه إدارة التسويق الكثير من المشاكل عندما تتخذ قرارات التسعير لأنه يعتبر فن ترجمة قيمة المنتج إلى قيمة نقدية، و يغطي السعر المدفوع جميع الخدمات و أيضا الربح الذي يتوخاه المنتج و الموزع، و لابد أن تتفق أهداف التسعير مع أهداف المؤسسة و مع أهداف النشاط التسويقي و يجب أن تكون الأهداف متناسب مع تركيبة المستهلكين في السوق المستهدف و تهدف سياسات السعر لتحقيق أقصى ربح أو معدل مردودية كاف، و تعني أن المؤسسة تحاول الحصول على أكبر قدر من اربح و حتى تتمكن من تسويق منتوجها بشكل واسع، فيمكنها من بيع كميات كبيرة بسعر معقول بتعويض حصولها على هامش ربح صغير في كل وحدة مبيعة.²

ثالثا. التوزيع الرياضي:

يقصد به فرصة التقاء البائع مع المشتري لإتمام الصفقة و تبادل المنافع و هو الطريق الذي يسلكه المنتج ليصل إلى المستهلك النهائي إلا أن الاستهلاك في المجال الرياضي يكون معنوي و آني وذلك باستعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال .

و لتوزيع المنتجات الرياضية الملموسة هناك عدة أشكال:

محلات متخصصة في بيع المنتجات الرياضية، و البيع خارج المحلات و يتم عن طريق البيع بالمراسلة الهاتف، الإذاعة، الجرائد و التلفزيون مثل: (M6 Boutique) (TF1 Shopping).³

رابعا. الترويج الرياضي:

العنصر الترويجي يهدف إلى تنظيم عملية الاتصال بهدف التأثير على المستهلكين لاقتناء السلع و الخدمات عن طريق الإشهار المنشورات الدعائية، موظفي البيع و يتطلب من المؤسسة مايلي:

1 بن بوزيان محمد، التسويق الرياضي و السبونسورينغ في الجزائر، مرجع سابق ص 43 ص 44.

2 بوضراف الجليلي و بن زيدان حسين، التسويق الرياضي واقع و طموحات الأكاديمية الدولية لتكنولوجيا الرياضة، جامعة مستغانم، ص 9.

3 بن بوزيان محمد، التسويق الرياضي و السبونسورينغ في الجزائر، مرجع سابق ص 43 ص 44.

1. إعلام الزبائن بالمنتجات او الخدمات الجديدة و المحسنة.
2. تكثيف الوسائل التجارية على المستهلكين لتكوين سمعة، شهرة للمنتج، المؤسسة.
3. ترشيد الزبون من الشراء إلى الدفع وشولا إلى التسليم، و ذلك عن طريق المعارض العلاقات العامة، التسويق المباشر الإشهار، السبونسورينغ.... و يكون ذلك بالترخيص باستخدام العلامات و الشعارات على المنتجات من خلال الإعلان على الملابس، أدوات اللاعبين و الإعلان على المنشآت الرياضية.¹

المبحث الثاني: رعاية الأحداث الرياضية.

تجسد الرياضة في الوقت الحاضر أكبر الظواهر الثقافية في مختلف المجتمعات و الطبقات، نظرا للزيادة الكبيرة في وقت الفراغ بالإضافة إلى أن ممارسة و مشاهدة الأنشطة الرياضية أصبحت أحد أهم مجالات الترويج لدى كافة السنية و من الجنسين، و من ثم أصبح من البديهي أن توفر الرياضة عبر تلك الصور، اللائحة لها داخل المجتمعات أساس لإمكانية مخاطبة المجموعات المستهدفة في الأوضاع غير التجارية بالإضافة إلى أن الرياضة باتت تقدم نفسها كوسيط إعلامي يجذب العديد من المؤسسات الاقتصادية.²

المطلب الأول: تاريخ الرعاية الرياضية.

تعود جذور رعاية الحالية إلى اليونان وروما القديمة، وذلك من خلال الألعاب الرومانية واستغلالها كأداة تجارية، فكان القيصر قد قام بإعلان كبير وفاز بالأصوات من خلال تمويل معركة مصارعة في 65 قبل الميلاد، وكان يدرك جيدا من الفوائد التي يمكن أن تحققها له قبل تنظيم هذا الحدث.

فالمساعدات بدافع أسباب تجارية هي ظاهرة أكثر حداثة، ظهرت منتصف القرن التاسع عشر.³

أول رعاية رياضية في التاريخ سنة 1852

كانت رعاية أول حدث رياضي في التاريخ يأتي من الولايات المتحدة ويحدث بالضبط 3 أغسطس 1852، بمناسبة سباق القوارب بين جامعة هارفارد (HARVARD) الأمريكية وجامعة ييل (YALE) البريطانية على بحيرة (WINNIPESAUKEE) (New Hampshire) هذه الرعاية

¹ بوضاف الجليلي و بن زيدان حسين، التسويق الرياضي واقع و طموحات الأكاديمية الدولية لتكنولوجيا الرياضة مرجع سابق ص92.

² سيد أحمد حاج عيسى، الرعاية الرياضية تحسين لصورة المؤسسة الاقتصادية و صناعة لإحترافية المؤسسة الرياضية، مرجع سابق ص29.

³ www.francefootball.fr 2016/04/21 a 09.40

(الذي ينسب إلى مناقشة خلال رحلة بين الطالب من جامعة ييل و وكيل للسكك الحديدية بوسطن- كونكوردي مونتريال و ريلروند).¹

ففي عام 1861، قامت الشركة البريطانية (Spiers and Pond) التي تعمل في مجال الإطعام بتمويل الجولة الأولمبية سفر وإقامة الفريق البريطاني للكريكيت في أستراليا للعب مع فرق مختلفة، مقابل مبلغ مالي قدر بـ 11.000 جنيه استرليني، التقى هذا الشكل من التواصل نجاحا كبيرا، وتمكين العلامة التجارية لتصبح معروفة في أستراليا.

وبالمثل في عام 1863، لما قام صانع الألبسة (John Wisdon) من (Worcester) الذي أشرف على نشرلائحة "wisdom" لفريق الكريكيت و لا تزال هذه اللائحة معروفة ليومنا هذا بالنسبة لعشاق لعبة الكريكيت، وحتى بعد مرور 134 عاما.

و في عام 1887 قامت المحلة الفرنسية (Vélocipède) بتمويل سباق للسيارات، و في هذا الوقت بدأت الشركة الفرنسية (Michelin) ميشلان، الشركة المصنعة لإطارات السيارات، بتوريد منتجاتها لمسابقي الدراجات، و ذلك للحصول على استحقاقات على استخدام منتجاتها، وفي القرن العشرين، ازدادت الرعاية من قبل شركات كبرى مثل جيليت في الملاكمة.

و في الولايات المتحدة الأمريكية تقدمت بشكل جيد فعرفت ارتفاع الاستثمار الرعاية في أوروبا في الستينات، واليابان في السبعينات من القرن العشرين، ففي سنوات الستينات، قام مصنعي التبغ بالنظر في الفرص التي تتيحها رعاية، لا سيما في مجال الرياضة، وقد تبين أن الشراكة مع الفورمولا 1، بطولة البلياردو أو دورة لكرة القدم يمكن أن تعطي للعلامة التجارية معرضا إعلاميا في بيئة إيجابية ومريحة، و هو ما يريده أصحاب القرار مثل : فريق اللوتس Lotus/JPS للفورمولا 1 الذي بقي حيا ليومنا هذا.²

و قد ظهرت في سنوات السبعينات مؤسسات أخرى و جديدة في قطاعات مختلفة في تجريب الرعاية خاصة في مجال الرياضة و كذلك لعلامات تجارية والعديد من المؤسسات المالية، و الماركات التجارية للمشروبات غير كحولية، والشركات المصنعة للألات الإلكترونية....

¹ www.question-sponsoring.com le 21/04/2016 a 11.4

² www.francefootball.fr 2016/04/21 a 11.39

1896 أول عقد رعاية رياضية دولية حصلت عليها COCA COLA و KODAK خلال أول اولمبياد أثينا. يتم إدراج إعلاننا لكل من العلامتين في برنامج الهدايا التذكارية.

و في سنوات العشرين التي عقت ذلك حيث ازدادت شهرة، و زاد تأشير (كرة الثلج) حتى نهاية السبعينات و بداية الثمانيات مع ظهور أشكال جديدة ومختلفة من الشركات مثل الروابط التعليمية والعمليات الخيرية، المخططات البيئية.

و في سنة 1910 قامت شركة Gillette أول مشاركتها في مقابلات البيسبول في الولايات المتحدة الأمريكية، و كذا بطولات الملاكمة.

و كما سلف الذكر فان فالرعاية أو السبونسورينغ ممارسة قديمة و سبب الذي أدى لظهورها راجع إلى:

1. ظهور الاقتصاد الحر و المنافسة بين المؤسسات.

2. تخلي الدولة عن دعم و تمويل الرياضة، مما أدى بالمنشآت الرياضية البحث عن ممولين جدد.¹

المطلب الثاني: مفهوم الرعاية الرياضية.

إن مصطلح أو كلمة Sponsoring من أصل لاتيني، والذي ينسب إلى اللغة الانجليزية، و باللاتينية

تعني كلمة Sponsor المجيب الكفالة، و الضمان.²

الرعاية الرياضية هي أحد أساليب التسويق الرياضي التي تعتمد على شروط واضحة بين ما يقدمه

الراعي و ما تقدمه المؤسسة الرياضية.³

يرى Silvère Piquet أن المعلن يبحث عن التميز و هذا عن طريق التعريف بالعلامة باستغلال

شيء خارج عن المؤلف، هذه الخاصية الأخيرة هي طبيعة التمويل التي تفرض وجود علاقة بين العلامة

و الحدث المعاش من طرف المستهلك.

أما Pierre Sahnoun فان الرعاية الرياضية هو عبارة عن آلية اتصالية تسمح بربط علامة أو

مؤسسة مباشرة مع حدث جذاب لجمهور معين.⁴

¹ جعفر بوغروري، السبونسورينغ الرياضي وسيلة لتمويل الرياضة، مجلة علوم الانسان و المجتمع، جامعة بسكرة، ص196.

² 11.45 le 21/04/2016www.question-sponsoring.com

³ محمد أحمد محمد كمال رمادي، لجنة تسويق مقترحة بالاتحادات الرياضية الأولمبية، مرجع سابق ص70.

⁴ www.comexchange.info Le 22/04/2016 a 10.39

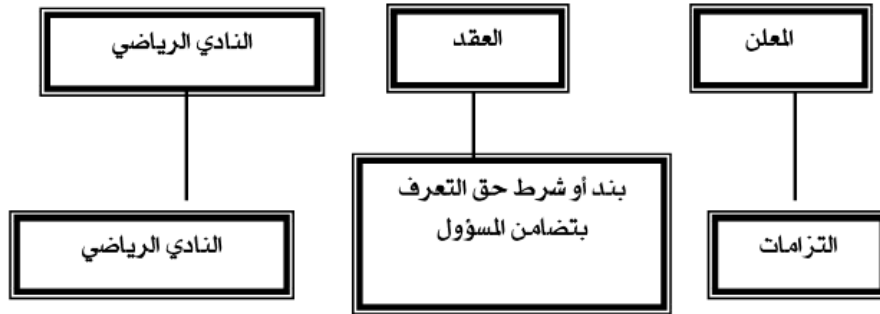
و هي تقنية اتصال تقوم بها المؤسسة من بربط علامتها التجارية بحدث رياضي من أجل تحقيق أهدافها.¹

كما تعرف الرعاية الرياضية أيضا بأنها تعمل على تحقيق أهداف الشركات الراعية وفق خططها طويلة المدى وبشكل غير مباشر لتتوافق أيضاً مع درجة استعداد الرعاة للاستفادة من استثماراتهم من الدعاية والأنشطة الترويجية الإضافية.

أما Sylvie Hertrich و Gary Tribou يجمعون على أنها تقنية اتصال تهدف إلى إقناع الجمهور لحضور حدث رياضي من أجل التعريف بالشركة و منتجاتها و علامتها التجارية.² من خلال هذه التعاريف فان الرعاية هي :

هي اتفاق أو عقد تجاري بين طرفين، يقوم من خلاله الراعي على توفير المال والسلع والخدمات في المقابل الطرف الآخر المستفيد من هذه الرعاية يوفر الحقوق والارتباط مع المنشأة ليستفيد منها كراع تجاري وفق شروط معينة، كما هي أداة اتصال تربط العلامة التجارية بحدث رياضي يجذب جمهور معين. و يتلخص ذلك كما يلي:

شكل (2-2): مخطط يختصر تعريف الرعاية



- دفع مبلغ مالي للنادي
- عدم نشر إشهار كاذب
- احترام القانون التنظيمي للإشهار و الرياضة
- منع الإشهار للكحول
- منع الدعاية للتبغ
- مشاركة في المنافسات
- حمل ألوان وعلامات المعلن
- الامتناع عن انتقاد العلامة

المصدر: جعفر بوغوروي، السبونسورينغ الرياضي وسيلة لتمويل الرياضة، ص199.

¹ www.al-jazirah.com Le 22/04/2016 a 14.35

² سيد أحمد حاج عيسى، الرعاية الرياضية تحسین لصورة المؤسسة الاقتصادية و صناعة لإحترافية المؤسسة الرياضية، مرجع سابق ص 24

المطلب الثالث: أهداف الرعاية الرياضية و تقنيات إجرائها.

أولاً: أهداف الرعاية الرياضية.

إن ارتباط المنتجات التجارية بالرياضيين المشهورين أو الأندية المشهورة مثلاً له تأثير أكبر بكثير من الوسائل الإعلامية التقليدية و من هذا المنطلق فإن الغاية من الرعاية هو تحقيق أهداف المؤسسة كما يلي:¹

1. إنشاء وتقوية إدراك الزبائن للخصائص والفوائد التي تنعكس من خلال العلامة.
2. تعريف العلامة لسوق مستهدف أو نمط حياة خاص (يمكن استهداف الزبائن المحددين عن طريق خصائص جغرافية، ديمغرافية، نفسية أو سلوكية حسب الحدث).
3. إعطاء صورة قوية عن المؤسسة
4. إحداث تغطية إعلامية قوية بإعطاء الفرصة للصحافة بإثارة المنتج أو صورة العلامة بأنها ذات مصداقية ومحترمة وملتزمة بالوعد.

ويضيف (BIJORN) الأهداف التالية:

1. الربط بين منتج المؤسسة والحدث الرياضي، والزبائن المستهدفين.
 2. التغطية الجغرافية الواسعة.
- من خلال الدراسة التي قام بها العالم الأمريكي Niel Bordeu في جامعة هارفارد الأمريكية حيث توصل أن السبونسورينغ ساهم في بقسط كبير في رفع مستوى الدخل القومي، تحسين نوع السلع و الخدمات.²
- ثانياً: تقنيات إجراء الرعاية الرياضية.

تخضع عملية الرعاية إلى تقنيات عملية محددة و مضبوطة تتمثل فيما يلي:

1. رعاية الفضاء الثابت Espace Fixé:

تعتمد هذه التقنية على وضع لوحات ثابتة اشهارية تحمل اسم الممول أو المؤسسة في الملاعب و قاعات الرياضة، و تهدف إلى احتواء جمهور غير مباشر من خلال التلفزيون و الصحف.

¹ الداوي الشيخ و بنشوري عيسى، دور الاحتضان في تقوية صورة العلامة التجارية في ذهن المستهلك، الأكاديمية الدولية لتكنولوجيا الرياضة، ص52.
² فحطان بدر العبدلي، سمير عبد الرزاق، الترويج و الاعلان، زهران للتوزيع و النشر، دمشق، 1995، ص7.

1. رعاية الفضاء الثابت Espace Mobile:

تكون اللوحة الاشهارية في هذه التقنية متحركة و بالتالي تستعمل أقمصه اللاعبين الذين يتحركون باستمرار في ميادين المنافسة و كذلك تستعمل وسائل المنافسة من كرات، سيارات، درجات... و تعتمد في نجاحها على ضرورة تحقيق الانتشار مما يولد حب العلامة من الجمهور.

3. الرعاية الشخصية:

بموجب هذه التقنية يتم البحث عن رياضي من المستوى العالي من طرف الممول بهدف تمويله في المنافسات بشرط أن يرتدي هذا اللاعب ألبسة تحمل علامات اشهارية لصالح الممول.

4. رعاية الفرق أو الجماعات الصغيرة:

هذه التقنية تؤدي إلى خلق رابطة بين العلامة و المجهودات التي يقدمها الفريق و هذا ما يمكن المؤسسة في النفوذ في الحياة الاجتماعية.¹

¹ جعفر بوغوروي، السيونسورينغ الرياضي وسيلة لتمويل الرياضة، مرجع سابق، ص207.

المبحث الثالث: تحقيق الرعاية للمزايا التنافسية.

إن أغلب الشركات تخصص جزءا كبيرا من ميزانياتها التسويقية للدعاية والإعلان كأداة ترويجية فعالة ومنتشرة، وفي الأعوام الأخيرة بدأت بعض الشركات تدرك أهمية الرعاية الرياضية كأداة ترويجية مهمة وفعالة، وهذا يعني أنها أصبح لديها رغبة واقتناع في رعاية الأندية والأحداث الرياضية كمنصة ترويجية فعالة، ويبقى دور الأندية في كيفية الوصول لهذه الشركات وإقناعها بتخصيص جزء من ميزانياتها التسويقية لرعايتها خصوصا أن الأندية بحاجة إلى تقديم ما يغري هذه الشركات ويقنعها بجدوى رعايتها من خلال إيضاح الفائدة التي ستعود على الشركة.

المطلب الأول: توجهات المؤسسات الاقتصادية لرعاية الأحداث الرياضية.

إن الحضور الجماهيري للمباريات الرياضية سواء من الملاعب أو من خلال التلفاز أو حتى من خلال وسائل الإعلام الأخرى من صحف، إذاعة و غيرها دفع بالكثير من رجال الإعلام و الشركات التجارية الكبرى للاستفادة من الرياضة، حيث وجدت أن ارتباط المنتجات التجارية بالرياضيين المشهورين أو الأندية المشهورة له تأثير كبير من الوسائل الإعلامية التقليدية.¹

فتزايد اهتمام الأفراد في المشاركات الرياضية أو مشاهدة الأنشطة الرياضية و خاصة الاحترافية منها تتطلب مبالغ طائلة لتنظيمها، كما أنها تعتبر أداة تسويقية متطورة تتميز عن الوسائل الأخرى المتخذة للإعلان لكلفتها المنخفضة نسبيا و تتأثر هذه الكلفة بمدى نجاح الحدث الرياضي للوصول إلى الجمهور المستهدف، و هدف هذه المؤسسات هو بروز منتجاتها في الحدث الرياضي و رسوخ اسم المنتج لدى المستهلك و التعود عليه.²

و قدرت ما تجنيه صناعة الرياضة في الوقت الحاضر بحوالي 400 بليون دولار أمريكي سنويا، و ذلك في مختلف المجالات كالدعاية، المصاريف التشغيلية، إنفاق المشجعين، و الرعاية الرياضية.....إلخ.

1 نور الدين غندير، بو بكر عباسي، الهوية الاجتماعية و رياضة النخبة بين الروح الوطنية و فعالية التسويق الرياضي الجزائر نموذجاً، مرجع سابق ص618.

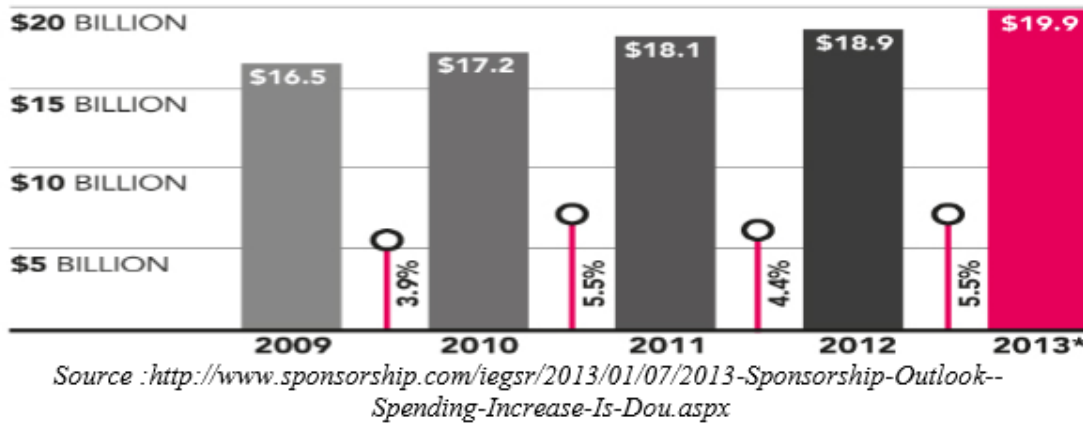
2 محمد شوكت مصطفى سمحة، دور الشركات الراعية للأنشطة الرياضية في تطوير الحركة الرياضية في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المجال الرياضي، مرجع سابق ص 45.

تعتبر الرعاية الرياضية أحد أهم العناصر الفعالة في هذا القطاع، على الرغم من ارتفاع تكاليف عقودها التي يقابلها ارتفاع كبير في الفاعلية التسويقية لأي شركة.¹

و في هذا السياق حدد المختصون الأسباب الرئيسية للشركات لاستخدامها الرعاية الرياضية:

1. بناء اسم و هوية المؤسسة (العلامة التجارية).
2. الوصول للعملاء بأفضل الصور و أسرعها من خلال التغطية الإعلامية و التلفزيونية الكبيرة للأنشطة الرياضية و المقدمة من قبل مستخدمي الرياضة.
3. ارتفاع معدلات نمو المشاهدة الرياضية لكلفئات المجتمع مما أدى إلى زيادة مؤسسات الرعاية في الفترة الماضية، حيث تنظر إليها كضرورة تسويقية تتفوق على الإعلان و ترويج المبيعات، بحيث ارتفعت بنسبة 1,1 % بين سنتي 2012 و 2013 و بذلك احتلت المرتبة الأولى مقارنة بالنفقات المخصصة للإعلان و تنشيط المبيعات فبمقارنة بسيطة نجد أن النفقات الاعلانات التي كانت بنسبة 3,5 % سنة 2012 لم تتعدى 2,6 % سنة 2013، كما أن تنشيط المبيعات فقدت 0,2 % من مجموع النفقات سنة 2013 مقارنة بسنة 2012، حسب الشكل الموالي:

شكل (2-3): نفقات الرعاية للمؤسسات الاقتصادية الأمريكية 2009/2013



المصدر: سيد أحمد حاج عيسى، الرعاية الرياضية تحسين لصورة المؤسسة الاقتصادية و صناعة لاحترافية المؤسسة الرياضية مرجع سابق، بتصرف.

¹ www.cover-sd.com le 20/04/2014 a 10.45

المطلب الثاني: أثر و فعالية الرعاية الرياضية على تعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

أولا. تأثير الرعاية الرياضية على صورة العلامة المؤسسة.

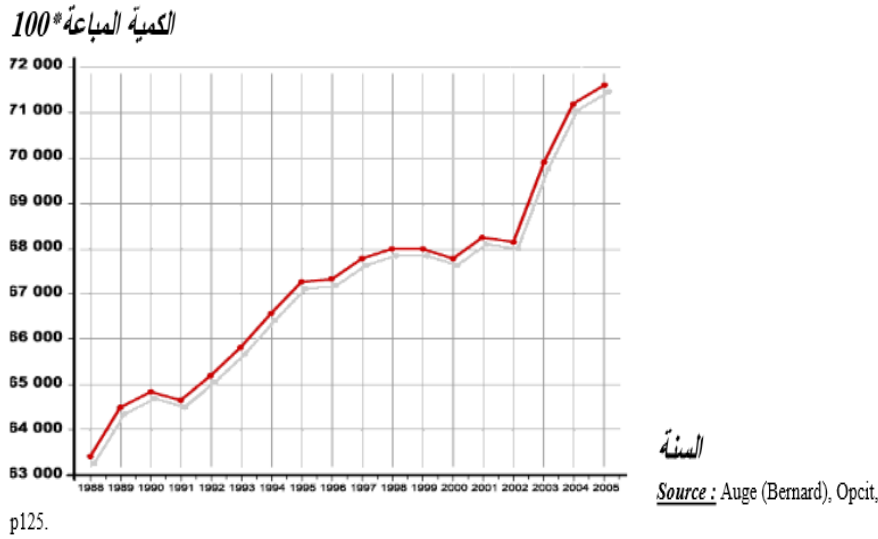
تضطلع الشركات ببرامج الرعاية بغرض تحقيق زيادة القية المدركة للعلامة الخاصة بمنتجاتها داخل أذهان العملاء و من هنا تقوم بعض الشركات العالمية ABM، جنرال موتورز، سوني بإنفاق ملايين الدولارات لكي تصبح الراعي الرسمي للأحداث مثل: أولمبياد الرياضية، و نستطيع ملاحظة رعاية فودافون لفريق النادي الأهلي، و رعاية اتصالات الدوري الكروي، كما يمكن القول تلك الأحداث أو المناسبات، تمنح أيضا مندوبي المبيعات الفرصة للتفاعل المطلوب مع العملاء المرتقبين داخل البيئة الاجتماعية التي يتم العمل خلالها، الأمر الذي يساهم بلا شك في بناء الصورة الذهنية الجيدة و السمعة الحسنة للشركة المعنية برعاية تلك الأحداث.¹

ثانيا. تأثير الرعاية الرياضية على المبيعات .

من خلال دراسة المعهد الفرنسي (DEMOSCOPIE) التي تعد واحدة من البحوث التي اهتمت بقياس فعالية الرعاية الرياضية و أهدافها على زيادة المبيعات، تألقها من خلال تبنيها الاستراتيجيات الاتصالية المثلى و ذلك من تمويلها للأحداث الرياضية تواصل Coca Cola و حسن اختيارها للوقت و المكان المناسبين للتفاعل مع جماهيرها (المحليين أو المحتملين)، فخلال كأس العالم بكوريا و اليابان سنة 2002 فقد عرفت ارتفاع لمبيعاتها من 5300000 سنة 1998 إلى 5800000 وحدة سنة 2002 و تنبأ المعهد إلى أن حجم مبيعاتها سيصل إلى 7200000 وحدة سنة 2005 كما يظهر لنا في الشكل التالي:²

1 محمد عبد العظيم أبو النجا، الاتصالات التسويقية آليات الاعلان و الترويج المعاصرة، الدار الجامعية مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص455.
2 سيد أحمد حاج عيسى، الرعاية الرياضية تحسين لصورة المؤسسة الاقتصادية و صناعة لاحترافية المؤسسة الرياضية، مرجع سابق، ص35 بتصرف.

شكل (2-4): أثر الرعاية الرياضية على زيادة المبيعات



p125.

المصدر: سيد أحمد حاج عيسى، الرعاية الرياضية تحسين لصورة المؤسسة الاقتصادية و صناعة لاحترازية المؤسسة الرياضية مرجع سابق، ص37، بتصرف.

المطلب الثالث: مقارنة الرعاية الرياضية بالنشاطات الترويجية الأخرى.

أولا .الرعاية الرياضية و الإشهار:¹

العلاقة الموجودة بين التمويل الرياضي والإشهار في النقاط التالية:

1. استخدام الإشهار للشخصيات والنجوم الرياضية المتعاقدة معها من خلال عقود الرعاية، وتمثل النجوم الرياضية إما في الأشخاص أو الفرق أو النوادي، فمثلا استخدام صورة الفريق الوطني والاتحادية الجزائرية لكرة القدم في الحملات الإعلامية لشركة موبيليس.

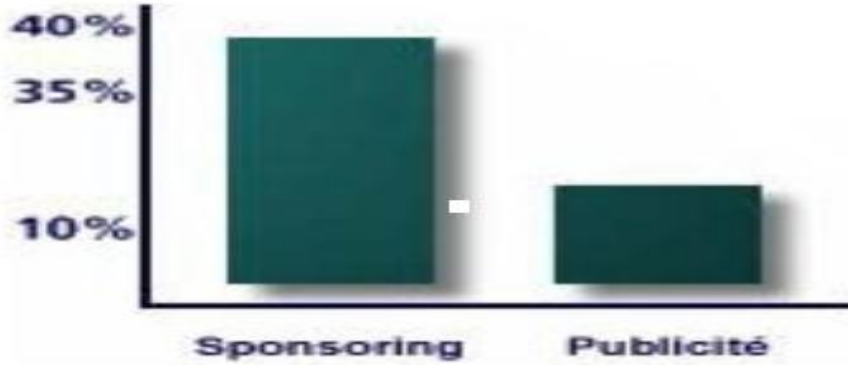
2. إبراز الهدف من الدعم المقدم للرياضة عن طريق الإشهار، ويعتبر جد مهم ويستحسن شراء أماكن مخصصة للإشهار أثناء الحدث، حيث تقوم المؤسسة الممولة باستخدام شعارات أثناء الإشهار بربطها مع الحدث الرياضي

3. الرعاية تعد كفرصة للوصول إلى وسائل جديدة للإشهار وذلك في المجال الرياضي، حيث يخصص أماكن للإشهار لفائدة المؤسسات الممولة سواء للحدث الرياضي أو المشاركين فيه.

¹ بن بوزيان محمد، التسويق الرياضي وسبونسورينغ، ماجستير تسويق دولي، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2010 / 2011، ص105.

و من خلال دراسة أجريت بفرنسا من أجل مقارنة ترسيخ العلامة في الذهن بين الاشهار و الرعاية الرياضية و الشكل الموالي يظهر أهم النتائج المتوضح إليها.¹

شكل (2-5) : مقارنة نسبة التذكر بين الاشهار و الرعاية الرياضية بتصرف



Source: www.question-sponsoring.com a 11.45 le 21/04/2016

نلاحظ أن الرعاية الرياضية تصنع صدى كبير و متباين في ترسيخ العلامة في الذهن بينها و بين الإشهار و بنسب متباينة.

ثانيا. الرعاية وتنشيط المبيعات:

يعد التمويل الرياضي بمثابة الأداة أو الفرصة التي تسمح للمؤسسة بالتواجد في الحدث الرياضي وإعطائها حق الاستغلال التجاري لهذا الأخير وفق لما ينص عليه عقد التمويل بمقابل تقديمها للدعم المالي والمادي للسير الحسن للحدث الممول، ومن بين الأوجه المتعددة للاستغلال التجاري للحدث الرياضي نجد بعض المؤسسات الممولة تقرر الانطلاق في حملات لترقية المبيعات بدون أن نتكلم عن القوى البيعية وكذلك التسويق المباشر أو البيع الشخصي، ومن بين التقنيات أو الطرق المستخدمة لتنشيط المبيعات أثناء الحدث الرياضي.

فرصة لإطلاق حملة ترقية المبيعات حيث تقوم المؤسسات باستدعاء أحسن رجال البيع لديها لإيصال لهم مهمة تحسين رقم الأعمال المؤسسة، حيث يكون لهم الفرصة باللقاء المباشر مع المستهلك والوسطاء التجاريين المتواجدين بالحدث الرياضي، يعتبر المستهلكين المتواجدين بالحدث الرياضي من

¹ a 11.45 le 21/04/2016 www.question-sponsoring.com

الفئة المستهدفة والمهمة بالنسبة للمؤسسة ولذلك تعمل على اقتراب أكثر منهم وإقناعهم بالجودة الفنية والتقنية للمنتج عن طريق التجريب في عين المكان .

محاولة القضاء على تأثيرات الموسمية لأنه من البديهي عند المختصين في المبيعات انه هناك فترات ركود على الطلب لبعض المنتجات ويعد الحدث بصفة عامة والحدث الرياضي بصفة خاصة كفرصة لتصريف فائض المخزون من المنتجات ولا سيما إذا اعتبر كمنتج رسمي مرافق للحدث الرياضي مثل العلامة الأمريكية للمشروبات الكحولية مع كأس العالم لكرة القدم 2006، حيث كان يقدم في الملعب كمشروب رسمي للجميع رغم الأصوات الممددة والمحدرة من ذلك .

كذلك من التقنيات المستعملة لترقية المبيعات نجد المسابقات أو الطمبولا، فمثلا بمناسبة كأس العالم لكرة القدم، لسنة 2002م قام مجمع بالإعلان عن مسابقة يتسنى من خلالها للمشاركين بالفوز برحلة إلى كوريا لمتابعة مقابلات كأس العالم لكرة القدم، وكذلك بالنسبة لمجموعة كبيرة من ممثلي الجماعات الكبيرة لصناعة السيارات.¹

ثالثا. الرعاية و الإعلان.

يحتل الإعلان مكانة متميزة ضمن المزيج الترويجي، بل أن أهميته تصل لبعض الأحيان إلى أن يراه البعض بكونه الكلمة المرادفة للترويج، نظرا للعمق التاريخي لهذا النشاط قياسا بالأنشطة الترويجية الأخرى ضمن المزيج.²

و من خلال الجدول الآتي نلاحظ أهم الاختلافات بين الاعلان و الرعاية الرياضية كما يلي:

¹ بن بوزيان محمد، التسويق الرياضي وسونوريغ، مصدر سابق، ص125

² سيد أحمد حاج عيسى، الرعاية الرياضية تحسين لصورة المؤسسة الاقتصادية و صناعة لاحترافية المؤسسة الرياضية مرجع سابق، ص 25 بتصرف.

الجدول(2-1) : أهم الاختلافات بين الاعلان و الرعاية الرياضية .

الإعلان	الرعاية الرياضية
يربط العلامة في ذهن المستهلك عن طريق ملصقات أو ومضات اعلانية.	يربط العلامة في ذهن المستهلك عن طريق تظاهرة أو حدث رياضي.
متفائل و يفضل المستقبل على الحاضر بتجسيد رغبات في الأحلام.	يعيش الحاضر لأن العلامة مرتبطة بحقيقة مجسدة و مرئية.
الرسالة يعبر عليها عن طريق وسائل الإعلام الخمسة: التلفزيون، الراديو، ملصقات، سينما، انترنت.	الرسالة يعبر عنها عن طريق حدث أمام الجمهور.
اتصال خيالي.	اتصال عملي (مرتبط بالعمل).

المصدر: ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع 2012 ص299

نستخلص أن الرعاية الرياضية هو آلية خاصة لأنها تختلف عن الاتصال الإعلاني من خلال طبيعة الأهداف المتبعة و طريقة إيصال الرسالة و درجة إشراك المكلف بالإعلانات تجاه الوسيط المستعمل.¹

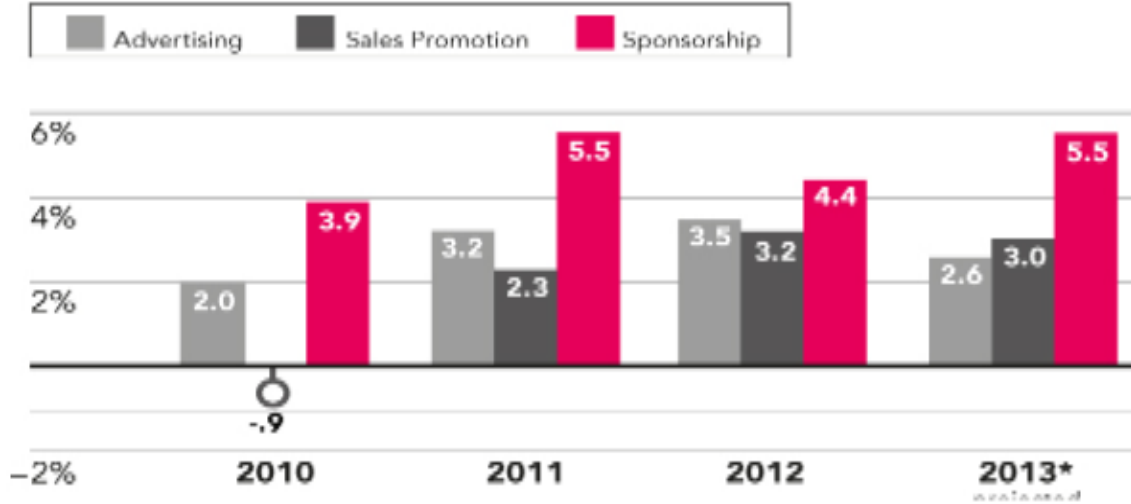
و الشكل الموالي يبين نفقات الرعاية الرياضية للمؤسسات الاقتصادية العالمية مقارنة بباقي عناصر المزيج الاتصالي التسويقي:²

نلاحظ من خلال الشكل ان نفقات المؤسسات الاقتصادية العالمية على الرعاية الرياضية ارتفعت بنسبة 1,1 % بين سنتي 2012 و2013 و بذلك جاءت في المرتبة الأولى مقارنة بالنفقات المخصصة للاعلان و تنشيط المبيعات بحيث نجد نسبة 3,5% سنة 2012 لم تتعدى 2,6% سنة 2013، كما أن تنشيط المبيعات فقدت 0,2% من مجموع النفقات سنة 2013 مقارنة بسنة 2012.

¹ علاء عماد، دور الرعاية الرياضية في الرفع من درجة رضا مستهلكي منتجات المؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائرية، شهادة الماستر في العوم التجارية تخصص ماستر جامعة قاصدي مرباح، ورقة 2012/2011، ص42.

² سيد أحمد حاج عيسى، رعاية المنشآت الرياضية و أثرها على اتجاهات المستهلكين: بالتطبيق على ملعب حديقة الأمراء بباريس، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09-سبتمبر 2013، جامعة البليدة، ص 152.

شكل (2-6): النمو السنوي للنفقات على الرعاية الرياضية، الاعلان و تنشيط المبيعات 2010-2013.



Source: <http://www.sponsorship.com/iegsr/2013/01/07/2013-Sponsorship-Outlook--Spending-Increase-Is-Dou.aspx>

Source: a 06.45 le 22/04/2016www.question-sponsoring.com

المبحث الرابع: دعم الرعاية عن طريق التمويل للقدرة التنافسية.

تعد الرياضة إحدى أهم المجالات الاستثمارية المثمرة، و هذا ما أثبتته السنوات الأخيرة في جانب كونها هواية، فإنها تعد ذات صلة وثيقة بالقطاع الاقتصادي، لكونها تشارك في الدورة الاقتصادية سواء كمنتج أو شريك في الإنتاج أو قيمة مضافة، و يمكنها أن تكون مصدر دخل هائل في العالم كله و هذا ما أدركته الدول الصناعية الكبرى، فأصبحت تتعامل مع الرياضة كصناعة حقيقية، تستثمر فيها رؤوس أموال ضخمة.¹

المطلب الأول: مفهوم التمويل الرياضي و أهميته.

أولاً: مفهوم التمويل الرياضي

يعرف التمويل الرياضي على أنه البحث عن الطرق المناسبة للحصول على الأموال و الاختيار و تقسيم تلك الطرق و الحصول على مزيج أفضل بشكل يناسب كمية و نوعية احتياجات المنشأة.

¹ شنتوف خيرة، تقييم التمويل العمومي للرياضة في الجزائر دراسة حالة: فريق و داد آمال تلمسان WAT، شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، ص 28.

و كذلك هو توفير الأموال من اجل إنفاقها على الاستثمارات الرياضية و تكوين رأس المال الثابت بهدف زيادة الإنتاج و الاستهلاك.¹

في حين تعرفه المجلة الفرنسية للتسويق كما يلي:

تندرج عملية الرعاية لصالح الأشخاص أو الجماعات أو المنظمات في الميدان الرياضي، وفق هذه العملية ينظر الرعاية كهدف يقوم عليه بصفة مباشرة او غير مباشرة.²

من خلال ما سبق نلاحظ أنه توسع مفهوم هذا المصطلح بحيث هو المساعدة الفعلية لظاهرة رياضية، و التمويل الرياضي هو عبارة عن اتفاق بين طرفين، الطرف الأول يدعى ممول، يقدم المال أو القروض معتبرة للطرف الثاني، أما الطرف الثاني الممول يقوم بخدمات تتمثل في إمكانيات الاتصال أو المقابل الذي يطلبه الممول و الناتج بطريقة مباشرة من ممارسة الرياضة.

أشار الشافعي (2006) أن الرياضة و خاصة عند الأندية الرياضية تحتاج دائما إلى ممولين حتى يمكن تسيير هذه الأندية بشكل أفضل، و تحقيق نتائج كبيرة، فنحن نرى أن مصادر تمويل الأندية الرياضية قليلة و ضئيلة منها:

1. إيرادات الجهات الإدارية كوزارة الشباب و الرياضة.
2. دخل المباريات ببيع التذاكر.
3. التبرعات و الإعلانات.
4. الاستثمار لمنشأة النادي الرياضي.
5. عائدات قيمة انتقال اللاعبين.
6. الإعلان على ملابس و أدوات اللاعبين.
7. الدخل من الحصول على البطولات.³

¹ سيد أحمد حاج عيسى، الرعاية الرياضية تحسين لصورة المؤسسة الاقتصادية و صناعة لإحترافية المؤسسة الرياضية، مرجع سابق بتصرف ص 34.

² بن بوزيان محمد، التسويق الرياضي و السبونسورينغ، مرجع سابق ص 95

³ محمد شوكت مصطفى سمحة، دور الشركات الراعية للأنشطة الرياضية في تطوير الحركة الرياضية في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المجال الرياضي، مرجع سابق، ص 46.

ثانيا: أهمية التمويل الرياضي.

تتحلى أهمية التمويل الرياضي فيما يلي:

1. **ترقية المبيعات:** تحاول المؤسسات الممولة للأحداث الرياضية و بذلك رقم الأعمال، لأن أثر التمويل الرياضي يظهر في المدى القصير، المتوسط، الطويل فمثلا مجمع رونو الذي يرغب في بيع 4 ملايين سيارة حتى 2010 يجب عليه الخروج من الأسواق التقليدية (أوروبا، أمريكا اللاتينية، شمال إفريقيا...) و الذهاب إلى أسواق جديدة و الحصول على موقع فيها، و على هذا الأساس الحل الأساسي هو تحقيق نتائج حسنة في سباقات الفورمولا1، و تعتبر انتصارات رونو في موسم 2005 بمثابة العامل الأكثر تأثير المؤسسة.

2. **إبراز جودة المنتج أو العلامة:** أو ما يعرف بالتمويل الرياضي بالحجة أو البرهان و يتمثل في وضع المنتج حين الاستعمال أثناء الحدث الرياضي لاكتشاف الأداء الفني و التقني للمنتج و إبراز سماته مقارنة مع المنافسة، كذلك تمويل شركة أديداس سمح لها بإبراز جودة المنتجات التي تقدمها، تقوم المؤسسة من خلال التمويل الرياضي توجيهه و ربط الصورة بالقيم التي تحملها مثل: الإبداع، الابتكار، الجمالية... هذا الهدف من الممكن أن يستهدف الفئة الداخلية كما الخارجية.¹

ثالثا. طرق التمويل المؤسسة للأحداث الرياضية :

يخضع اختيار الحدث الرياضي من طرف شركة إلى سببين رئيسين:²

1. الهدف الذي يسعى رئيس الشركة للوصول إليه يجب أن يجد أحداث و الظروف الملائمة لاستغلالها.
2. اختيار المنتج الذي نريد ربطه بالحدث، أن يكون في انسجام مع جاذبيته أو واقع الحدث، أن يكون تدخل الممول بالطريقة التالية: مساعدة مالية للفريق الوطني، ليقوم اللاعبين بالمقابل بارتداء قمصان يظهر عليها اسم الممول مرئيا.

¹ شنتوف خيرة، تقييم تمويل العمومي للرياضة في الجزائر، شهادة ماجستير، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، 2011/ 2012، ص124.

² بن بوزيان محمد، التسويق الرياضي و السبونسورينغ عن طريق دراسة استطلاعية للمؤسسات الممولة للنادي الرياضية، شهادة الماجستير جامعة أبي بكر بلقايد الجزائر 2010/2011 ص 93-94.

مساعدة مالية أو مادية للاعب: يقوم الممول بمنح جزء من العتاد الرياضي للاعب وهذا الأخير يلتزم كليا باستعمال عدة الشركة المؤسسة خلال تدريباته أو مبارياته التي يشارك فيها ومن جهة أخرى يقوم الرياضي بالدعاية للمؤسسة عن طريق تصريحات شفوية أو كتابية في كل مرة يجد الفرصة لذلك مؤكدا جودة المنتج الذي يدعمه.

مساندة التظاهرة الرياضية: في هذه الحالة يقوم الممول بتسديد مبلغ من المال لمنظمي تظاهرات رياضية معينة سواء كانت لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع هذا الممول ليستفيد من جهته من ظهور رمزه مع بعض وسائل التظاهرة كالتذاكر وغيرها.

المساهمة في المسابقات الرياضية: يقوم الممول بتسخير الوسائل المادية والمالية لإجراء منافسة رياضية معينة يكون فيها احد المنافسين يلعب باسم المؤسسة.

المطلب الثاني: الرعاية و زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

أولا. الحصة السوقية للمنتجات الرياضية عالميا.¹

إن الهدف الجوهرى الذي تسعى إليه المؤسسات ألا و هو الربحية و المردودية بالاضافة إلى أن المنظمات الرياضية و المؤسسات يتطوران بشكل متقارب، و يبدو هذا التقارب من خلال العلاقة القائمة بين الاخلاق الرياضية و أخلاق المؤسسة و التأثير المتبادل فيما بينهما، بحيث أصبح كلاهما في البحث عن كيفية اىصال صورتهم إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين.

فالاستهلاك الرياضي عبر مختلف مناطق العالم غير عادل حيث تستحوذ الدول الغربية على أكثر من 70 % من الحصة السوقية للمنتجات الرياضية، و على رأسها أمريكا ثم تليها أوروبا و آسيا، بينما تأتي أمريكا اللاتينية، إفريقيا و الشرق الأوسط المراتب الأخيرة و فيمايلي الجدول يبين الحصص السوقية للمنتج الرياضي لكل قارة.

¹Fabien ohl , Maryke Taks, la consommation sportive , état des lieu, Revue Française du marketing, n°219-05/2005

الجدول (2-2) : حصة السوق للمنتجات الرياضية لكل قارة.

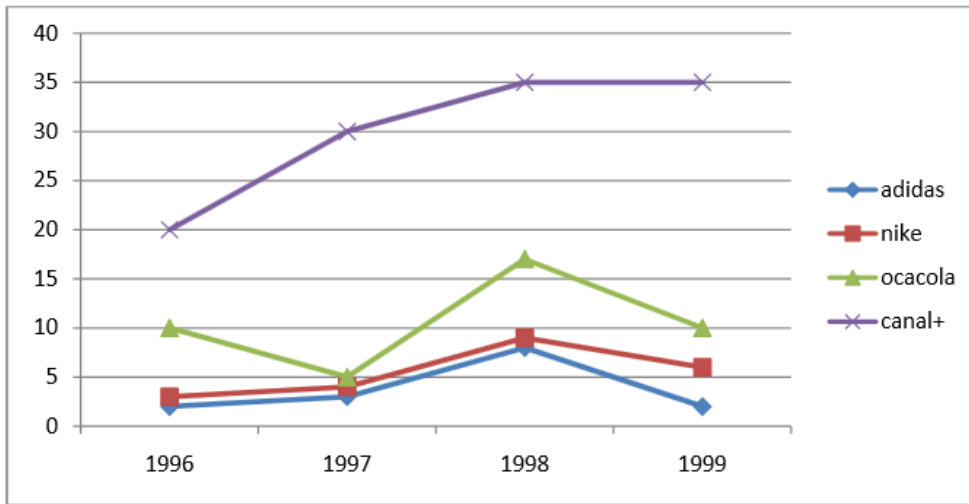
القارة	أمريكا	أوروبا	آسيا	أمريكا اللاتينية	إفريقيا و الشرق الأوسط
نسبة الحصة السوقية	45%	30%	19%	4%	2%

Source: Fabien ohl , Maryke Taks, la consommation sportive , état des lieu, Revue Française du marketing, n°219-05/2005

ثانيا. الخمسة علامات الأولى في الرعاية الرياضية العالمية

لقد أصبح من البديهي أن التمويل الرياضي فعال لأنه قادر على تطوير شهرة و علامة المؤسسة، و تمييزها مقارنة بالعلامات الأخرى، و هذا ما تسعى إليه مختلف الشركات العالمية و التي تعمل في المجال الرياضي على غرار كوكاكولا، أديداس، و غيرها .. في عدة رياضات منها: كرة القدم، التنس، كرة السلة، القولف و غيرها و المخطط التالي يوضح أول خمسة رعاية الرياضة الأكثر شعبية في العالم كرة القدم خلال السنوات 1996 إلى غاية 1999 كما يلي:¹

الشكل رقم (2-7) : الخمسة أوائل في رعاية كرة القدم



المصدر : علاء عماد، دور الرعاية الرياضية في الرفع من درجة رضا مستهلكي منتجات المؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائرية، مرجع سابق، ص 52

1 علاء عماد، دور الرعاية الرياضية في الرفع من درجة رضا مستهلكي منتجات المؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائرية مرجع سابق ص 52.

من خلال المخطط نلاحظ أن شركة canal+ هي الشركة الرائدة في المجال الرياضي بحيث نلاحظ أنها تحافظ على مكانتها بصفة دائمة بينما نجد كوكاكولا تظهر فقط في المحافل الرياضية.

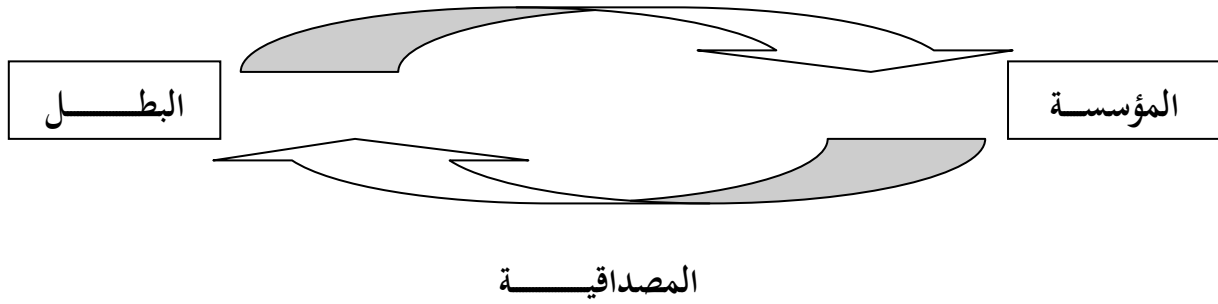
المطلب الثالث: الرعاية الرياضية و زيادة عدد المستهلكين.

أولا. تمويل شخصية رياضية فردية.

من المعروف أن الشركات الراعية للأحداث الرياضية تقوم برعاية شخصية أو فريق رياضي من أجل البلوغ إلى تجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن كما يلي:

شكل (2-8): تمويل شخصية رياضية فردية

الممول



المصدر: سيد أحمد حاج عيسى، الرعاية الرياضية تحسين لصورة المؤسسة الاقتصادية و صناعة لإحترافية المؤسسة الرياضية مرجع سابق ص 26

هذا يعني أن التعاقد مع بطل معروف من قبل يسمح بسرعة رفع شهرة و قبولية المؤسسة في السوق، و هذه العملية تتماشى كثيرا مع عندما تطرح المؤسسة منتج جديد في السوق

مثل قيام شركة أدي داس للابسة الرياضية في جانفي 2006 بعقد تمويل على أكبر مستوى في عالم كرة القدم مع اللاعب الأرجنتيني ليو ميسي إلى غاية 2012 ثم تجديد العقد معه إلى سنة 2017 بحيث قد ظهر بجذائه الجديد الذي يحمل علامة المؤسسة الممولة من خلال أول حصة تدريبية له مع فريقه الإسباني FC Barcelone واضعة بهذه الإستراتيجية توسيع حصتها السوقية على المدى البعيد كون

أن ميسي يبلغ من العمر 19 سنة و هو في أوج عطائه الكروي و هي نفس الإستراتيجية التي اعتمدها من قبل اللاعبين Zidane, David Beckam.¹

و هنا يمكن القول أن تمويل شخص متميز و هام مرتبط بشخصيته و هذا بهدف زيادة عدد المستهلكين، لهذا فان الممول له ميول لاختيار أبطال مميزين في رياضتهم.

كما قامت شركة نايك باهداء لاعب ريال مدريد رونالدو كريستيانو حذاءً خاصاً بمواصفات خرافية أطلقت عليه (الحذاء الزئبقي الطائر) والذي صمم لخداع المدافعين، حيث إنه يحتوي على خطوط عرضية بأحجام مختلفة على أطراف الحذاء وهو ما يتسبب بخداع عين المدافع أثناء الحركة، كذلك أهدته نفس الشركة حذاءً جديداً تم صنعه من ذهب الخالص المرصع بالماس بمناسبة حصوله على الحذاء الذهبي كأحسن لاعب في العالم وذلك عن موسم 2013/ 2014.²

ثانيا. تمويل فريق رياضي

هي أفضل من التركيز على فرد واحد، حيث يمكن للممول أن يختار تمويل الفريق بمجمله و يتعلق الأمر بالرياضات الجماعية (كرة قدم، سلة....) و هذا مرتبط بمختلف أهداف الممول فيما يتعلق بالصورة، و الفئة المستهدفة و الميزانية.

كما يمكن للممول أيضا أن يكون مالكا جزئيا للنادي الرياضي و في هذه الحالة يكون بصدد تسيير الأجنحة الرياضية لفريقه و التدقيق في اختيار التوظيف، و في المقابل يحافظ الممول على جزء أو جل قدرته في أوقات القرارات الاقتصادية و الرياضية.³

و يعطي تمويل فريق أربع مزايا:

اولا. تمويل فريق يكون أقل عشوائية و يتضمن أقل كم من الأخطار مقارنة بتمويل شخص واحد. لأنه رغم حدوث إصابة لأحد اللاعبين أو أي مشكل آخر يبقى مجمل الفريق لتغطية هذا النقص.

¹ سيد أحمد حاج عيسى، الرعاية الرياضية تحسين لصورة المؤسسة الاقتصادية و صناعة لإحترافية المؤسسة الرياضية، مرجع سابق، ص26

² منتديات كرة المصرية.

³ www.alborsanews.com Le 19/04/2016 a 10.23

ثانياً. الرسالة التي يريد إيصالها الممول تكون مضاعفة بين مجمل اللاعبين هذا الأخير الذي سوف يكون له أثر قوي على المستهلك.

ثالثاً. صورة الفريق الرياضي تركز على قيم الشراكة الأخوة و التضامن، و التي تعكس أكثر مصداقية اجتماعية و صورة وطنية للمؤسسة الممولة.

رابعاً. يمكن للممول أن يختار فريقاً في نطاق نشاطه حيث إذا كانت الفئة التي يستهدفها محلية يجب أن يعتمد أن يعتمد على التمويل الجوي أي يهتم بنادي جزئي أو جهوي و على العكس إذا كانت الفئة المستهدفة وطنية أو دولية يجب أن يهتم بفريق ينشط في البطولة.

هذا النوع من الممولين يكون أثر عطاء من التمويل الفردي الذي يبقى أقل فعالية من وجهة نظر التأثير.¹

و الجدول الموالي يمثل أكبر عروض الرعاية لأندية كرة القدم في العالم.

سلط تقرير نشرته مجلة فوريس الضوء على أندية كرة القدم التي تحصد أكبر دخل سنوي من صفقات الرعاية، حيث تستغل الأندية الشهيرة الأدوات و الملابس الرياضية لفرقها إلى جانب حقوق البث التلفزيوني للمباريات في كسب ملايين الدولارات من خلال الترويج للشركات الكبرى. كما هو موضح في الجدول التالي(2-3):²

الجدول (2-3): أكبر عروض الرعاية لأندية كرة القدم في العالم.

النادي	عروض الرعاية بالمليون دولار
مانشستر يونايتد	حصل فريق الدوري الإنجليزي الممتاز على المركز الأول من حيث قيمة إجمالي صفقات الرعاية الرياضية والتي تبلغ نحو 140 مليون دولار سنوياً، وتمثل في 36 مليون دولار من "نايكي" و 80 مليون دولار من "شيفروليه"، بالإضافة إلى 24 مليون دولار من شركة التأمين "إيه أو إن".
برشلونة	جاء فريق الدوري الإسباني في المركز الثاني بإجمالي قيمة صفقات رعاية تصل إلى 80 مليون دولار والتي تقل بنسبة 40% عن فريق "مانشستر يونايتد"، وتعلق تلك الصفقات بأدوات وملابس الفريق فقط حيث يحصل من "نايكي" على 39 مليون دولار سنوياً و 36 مليون دولار من "قطر للاستثمار الرياضي".
أرسنال	يصل إجمالي قيمة صفقات الرعاية الرياضية لفريق الدوري الإنجليزي الممتاز إلى 80 مليون دولار سنوياً، حيث يحصل على 34 مليون دولار سنوياً من شركة الملابس الرياضية "بوما"، بالإضافة إلى 46 مليون دولار من شركة "طيران الإمارات".

¹ منتديات كرة المصرية.

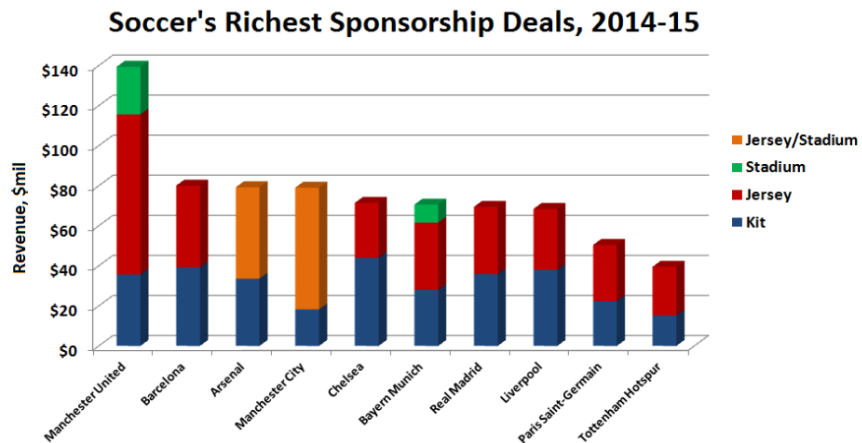
² www.alborsanews.com le2016/04/19 a 10.23

مانشستر سيتي	يحتل فريق الدوري الإنجليزي الممتاز المركز الرابع بالقائمة مع حصوله على 79 مليون دولار سنوياً من إجمالي صفقات الرعاية الرياضية، وذلك من خلال صفقة بقيمة 18 مليون دولار مع "نايكي" فضلاً عن صفقة لمدة عشر سنوات مع "الاتحاد للطيران" بقيمة 61 مليون دولار
تشيلسي	يحصل فريق الدوري الإنجليزي الممتاز على 71 مليون دولار سنوياً من إجمالي الصفقات الرياضية، والتي تتمثل في 44 مليون دولار من "أديداس" و 27 مليون دولار من شركة "سامسونج"، كما أنه عقد صفقة مع شركة "يوكوهامي روبر" من المنتظر أن يكسب نحو 60 مليون دولار سنوياً لمدة خمس سنوات ابتداءً من الموسم الرياضي 2016/2015.
بايرن ميونيخ	يصل إجمالي قيمة الصفقات الرياضية لفريق الدوري الألماني إلى 71 مليون دولار سنوياً، وتتمثل في صفقة جديدة لمدة عشر سنوات مع "أديداس" بقيمة 28 مليون دولار سنوياً، إلى جانب صفقة بقيمة 34 مليون دولار مع شركة الاتصالات الألمانية "دويتشه تيليكوم"، كما يحصل على 9 ملايين دولار سنوياً من شركة التأمين أليانز
ريال مدريد	تمنح شركة الملابس الرياضية "أديداس" فريق الدوري الإسباني نحو 36 مليون دولار سنوياً، كما يحصل على 34 مليون دولار من شركة "طيران الإمارات"، ومن ثم يبلغ إجمالي قيمة صفقات الرعاية الرياضية للنادي نحو 70 مليون دولار
ليفربول	بإجمالي قيمة صفقات رياضية تبلغ 68 مليون دولار سنوياً، جاء فريق الدوري الإنجليزي الممتاز في المركز الثامن بالقائمة حيث تمنحه مليون دولار، بينما يأخذ 30 مليون دولار سنوياً من بنك "ستاندرد 38 Warrior" شركة الملابس والأدوات الرياضية الأمريكية "تشارترد" وقد تم تمديد الصفقة في أبريل لمدة ثلاث سنوات و تنتهي خلال الموسم 2018-2019
باريس سان جيرمان	يحصل نادي الدرجة الأولى الفرنسي على نحو 50 مليون دولار سنوياً من عروض الرعاية الرياضية، حيث يعقد صفقة مع شركة الملابس والأدوات الرياضية "نايكي" بقيمة 22 مليون دولار، كما تمنحه شركة "طيران الإمارات" نحو 28 مليون دولار سنوياً
توتنهام هوتسبر	احتل نادي الدوري الإنجليزي الممتاز المركز العاشر نظراً لحصوله على 39 مليون دولار سنوياً من صفقات الرعاية، والتي تتمثل في صفقة و صفقة بقيمة 24 مليون دولار مع شركة AIA بقيمة 15 مليون دولار، مع شركة الملابس الرياضية الأمريكية "Under Armour" التأمين

المصدر: 10.23 a le2016/04/19 www.Alborsanews.com

و يتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل (9.2): أندية كرة القدم التي تحصد أكبر عروض الرعاية الرياضية



Source: www.alborsanews.com le2016/04/19 a 10.23

المطلب الرابع: الرعاية الرياضية في الجزائر

إن الرياضة مندجحة في النسيج الاجتماعي و الاقتصادي حسب رأي Granauvetter حيث أصبحت ظاهرة اجتماعية ذات وظائف متعددة الأشكال، تربية، صحية، اقتصادية، فقد شهدت تحولا عميقا حيث انتقلت من رياضة الترفيه و الفرحة إلى رياضة الاحتراف و الأداء في معظم دول العالم.

ففي الجزائر فقد شهدت تدفق نفقات معتبرة سواء على المستوى الدولي أو المحلي من أجل تسهيل عملية تمييز العلامة التجارية من بين المنافسين كمايلي:¹

1. مجمع سيفتال يمول الفريق الوطني بمبلغ 40 مليون دج أي ما يعادل 400 ألف أورو.
2. متعامل الهاتف النقال أوريدو، نجمة سابقا ممول خمسة فرق من القسم الوطني الأول، و كمول سابق للفريق الوطني للمباريات التصفوية لكأس إفريقيا و العالم 2010 بعقد قيمته 300 مليون دج أي ما يعادل 3 ملايين أورو.
3. كوكا كولا تمول الاتحادية لكرة القدم بـ 1.4 مليون أورو مقابل استعمال صورة الفريق الوطني و الفدرالية في الحملات الاعلامية حتى 2012.
4. بوما الألمانية ممول للفريق الوطني بقيمة 700 ألف أورو سنويا عبارة عن عتاد و تجهيزات و 400 ألف أورو كمنح خلال موسم 2011-2010.
5. تلقيب البطولة الوطنية المحترفة لكرة القدم ببطولة: موبيليس الرابطة 1 و موبيليس الرابطة 2، التسمية الجديدة أصبحت رسمية بعد الإمضاء على عقد الرعاية، المبرم يوم 06 مارس 2014 بمقر شركة موبيليس، بحضور رئيس الفيدرالية الجزائرية لكرة القدم السيد محمد راوارة، و رئيس الرابطة الوطنية لكرة القدم المحترفة السيد محفوظ قرياج، و الرئيس المدير العام لموبيليس ساعد دامة، و العقد مبرم لمدة 03 مواسم سيتواصل إلى غاية 2017، بالاضافة إلى ان موبيليس هو أيضا الشريك الرسمي للكأس الجزائرية الممتازة للمواسم الثلاثة القادمة.²

¹ www.algeria 360.com le 26/04/2016 a 13.52

² الموقع الرسمي لموبيليس يوم 2016/04/24 الساعة 10.37

خلاصة:

من خلال هذا الفصل اتضح لنا أن الرعاية الرياضية لا يزال مفهومها غير واضح و دقيق في بعده الخاص بالاتصال، و لكن رغم هذا اللبس إلا أن لديها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية من خلال المنفعة المتبادلة بين الراعي و النادي أو الشخصية الرياضية، فنجد السوق العالمية للرعاية تقدر بحوالي 10 مليارات دولار و يمثل من 5 إلى 10 % من النفقات الاجمالية للاتصال في البلدان المتقدمة مثل الولايات المتحدة، فرنسا، بريطانيا، فرنسا و ألمانيا....، فقد توصلنا إلى أن المؤسسات الاقتصادية العالمية و حتى الوطنية تستعمل الرعاية في المجال الرياضي في تحقيق أهدافها و زيادة قدرتها التنافسية. و تعتبر الرياضة جزء هام من اهتمامات الحكومة الجزائرية فقد أصبحت مهمة تطوير و ترقية الرياضة ضمن سياسة مخططات الدولة، بالاضافة إلى ظهور منافسة شديدة في السوق الوطنية لرعاية الأحداث الرياضية فبعد المتعامل الهاتف النقال أوريدو يأتي دور موبيليس الذي يعتبر لراعي الرسمي للفريق الوطني لكرة القدم لغاية 2017.

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري من الدراسة إلى بعض التعريفات و النقاط الخاصة بالتنافسية والميزة التنافسية وصولاً إلى القدرة التنافسية في الفصل الأول، و في الفصل الثاني تكلمنا عن الرعاية الرياضية خلال طرح بعض المفاهيم والخصائص و الأهداف، نحاول من خلال هذه الدراسة التطبيقية ان نختبر فرضيات البحث و التأكد من مدى صحتها بتطبيقها على ارض الواقع، هذا في الوقت الذي يشهد فيه الاقتصاد الوطني تطورات هامة خاصة بفتح السوق المحلية على الشركات الأجنبية مما جعل الشركات المحلية و الوطنية تواجه عدة مشاكل و تحديات كبرى تفرض عليها تقديم عروض بطريقة أكثر فعالية و تناسب مع حجم المنافسة المحيطة بها و خاصة بتحقيق الهدف الجوهري الذي وجدت من اجله وهو الحصول على أكبر حصة في السوق مما يعني زيادة عدد المستهلكين النهائيين.

فكانت دراستنا التطبيقية تقتصر على مؤسسة خدمة موبيليس و التي تعد من المؤسسات الخاصة في تدعيم ورعاية النشاطات الرياضية و الثقافية في الجزائر، خاصة الدعم المادي التي توفره المؤسسة لرعاية الرياضة في الجزائر والتي كانت لها حصة الأسد للاتحادية الجزائرية لكرة القدم، لذا سيتم دراسة هذا الفصل بالتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة موبيليس.

المبحث الثاني: نشاطات موبيليس.

المبحث الثالث: الرعاية من طرف مؤسسة موبيليس.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة موبيليس

تمهيد:

مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس هي من المؤسسات الناشطة في السوق والسباق إلى إياه باعتبارها المحتكر الوطني لسوق الهاتف النقال في الجزائر، وفي ظل هذه الظروف لا تزال مؤسسة موبيليس محتفظة باسم المتعامل الوطني للهاتف النقال واستطاعت أن تصمد في وجه المنافسة التي تمارسها باقي المؤسسات في السوق. فهل يعود ذلك إلى مزيجها التسويقي وإلى سياستها الاتصالية وعلى رأسها الرعاية الرياضية التي تبنتها في الفترة الأخيرة

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة

تعد الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس شركة بالأسهم، يقدر رأس مالها بمائة مليون دينار جزائري (100000000 دج)، وهو مقسم على 1000 سهم قيمة السهم الواحد 100000 دج، وقد قدر عدد عمالها بتاريخ 31 جانفي 2005 ب 600 عامل. تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة.

شركة موبيليس هي فرع من الجزائرية للاتصالات وتسمى كذلك المتعامل التاريخي و هي أول محمول للهاتف النقال في الجزائر، تقدم لربائنها سلسلة من المنتجات و الخدمات العالية. كما أنها شركة منظمة حسب القوانين العالمية المقدمة دوليا في مجال الإدارة وطموحاتها كبيرة غير محدودة ومستمرة مثل تعويض حصتها في السوق وتطوير الخبرات والمساهمة في معدل النمو الاقتصادي الوطني وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: التزامات و أهداف مؤسسة موبيليس

أولا. التزامات مؤسسة موبيليس:

تواجه المؤسسة عدة التزامات نوجزها في النقاط التالية:

1. وضع شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين.
2. ضمان وصول المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
3. اقتراح عروض واضحة بسيطة وشفافة.

4. التحسين المستمر للمنتجات، الخدمات والتكنولوجيات المستعملة.
5. الإصغاء المستمر للمشاركين والاستجابة السريعة لشكاويهم.
6. التطوير والتجديد والوفاء بالوعود.
7. تقديم أحسن الخدمات.
8. التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.

ثانياً. أهداف المؤسسة كثيرة ومتنوعة ويتلخص أبرزها فيما يأتي:

1. الزيادة في عدد المشاركين واسترجاع الحصص من السوق.
2. تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95 % من التراب الوطني.
3. استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة وتصدير السوق.
4. موبيليس المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي وذلك ب:

*توسيع نظام(EDGE)

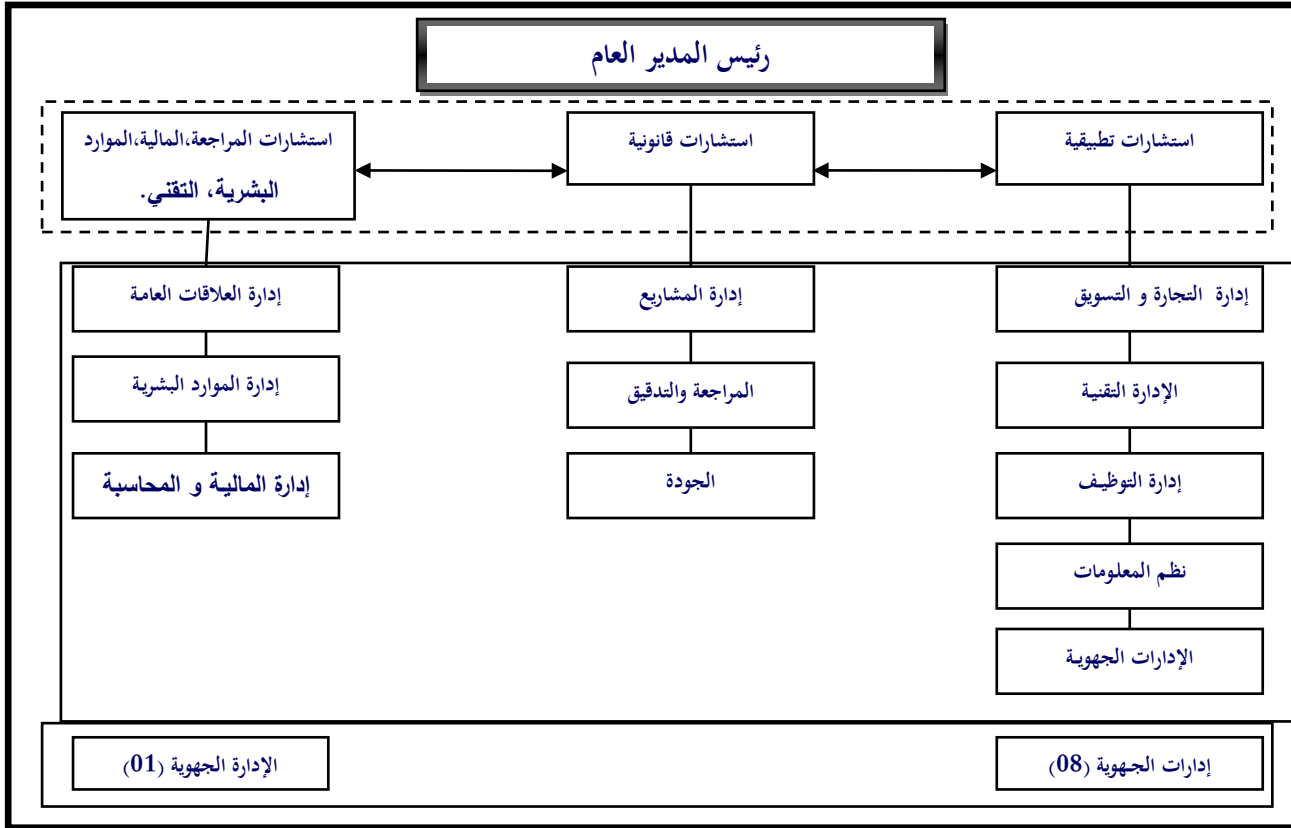
*تعميم استعمال خدمة الهاتف النقال الجيل الثالث(UMTS)

5. موبيليس المتعامل الشريك لكل المؤسسات بتطوير نظامي MVPN و VPN
6. تنمية الشبكة التجارية.
7. الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية وسياسة الاتصال.
8. تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية

وللوفاء بمختلف هذه الالتزامات والمضي قدماً في تحقيق الأهداف، وضعت المؤسسة الهيكل التنظيمي الذي يضمن لها المرونة والسهولة في الوصول إلى ذلك.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي للشركة موبيليس



Source: <http://www.arpt.dz>, «سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية» (Date de consultation 22-04-2015)

شركة موبيليس شركة مسيرة من طرف رئيس مجلس إدارة محاطة بستة إدارات وطنية هي:

* الإدارة التجارية تهتم بالمبيعات ورفعها وتحسين العلاقات العامة.

* إدارة التقنيات.

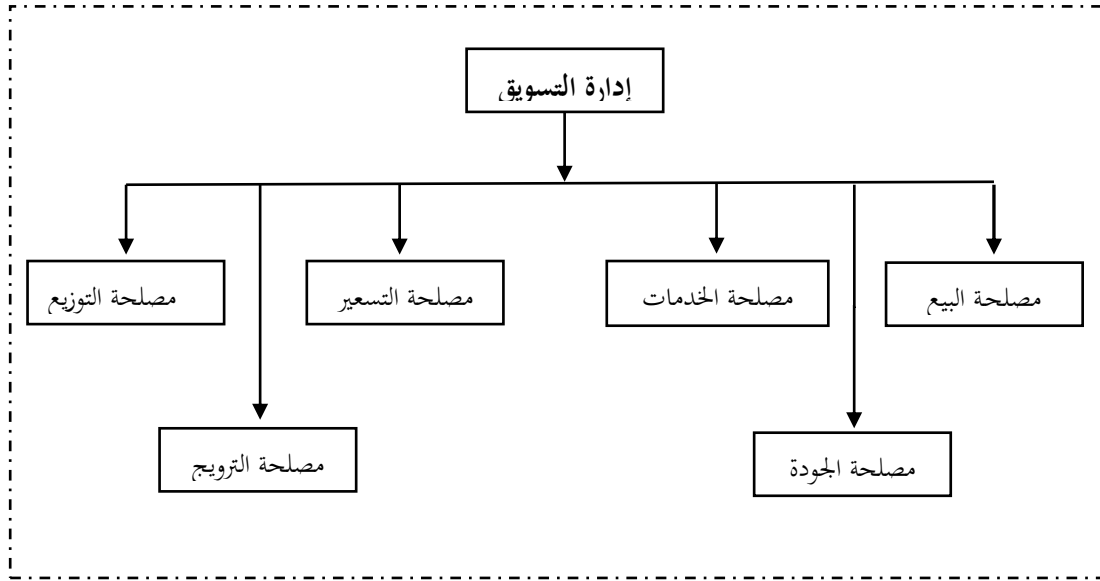
* إدارة التوظيف والإعمال العامة.

* إدارة المالية.

* إدارة نظام المعلومات.

* إدارة التسويق والاتصال: تهتم بشؤون الاتصال والتسويق.

الشكل (3-2): الهيكل التنظيمي لفرع التسويق.



Source: <http://www.arpt.dz>, «سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية» (Date de consultation 22-04-2015)

مهام فرع التسويق: تعتمد هذه الأخيرة على عدة إجراءات لعملية التسويق، كإجراء بحوث ودراسات التسويق والتخطيط، الاتصال الترويجي والقضايا المتعلقة بتسعير الخدمات، الإعلان والتوزيع، ونوجز الإجراءات التي اعتمدها مديرية التسويق في مؤسسة موبيليس لدعم و لرفع من كفاءة عملية التسويق في النقاط التالية:

1. تتبنى مؤسسة موبيليس إستراتيجية تسعيرية تقوم على أساس تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة وتراعي من خلالها طريقة دفع ثمن الخدمة (خدمات الدفع المسبق وخدمات الدفع البعدي).
2. التركيز على الإعلان والإشهار و الرعاية في جميع الوسائل سواء كانت المقروءة كالجرائد والمجلات المسموعة أو المرئية كالإذاعة والتلفزيون وحتى الانترنت.
3. التركيز على الدعاية من خلال إقامة المعارض، وتمويل الندوات والملتقيات.
4. تحسين كفاءة عملية التوزيع وتسهيل وصول خدمات المؤسسة للعميل في أي مكان في الجزائر.
5. التركيز على الرعاية في مختلف الميادين سواء كانت ترفيهية أو تثقيفية أو حتى رياضية .

المبحث الثاني: نشاطات موبيليس

المطلب الأول: خدمات وعروض موبيليس

تقوم موبيليس بتقديم مجموعة كبيرة من العروض و الخدمات وذلك بغرض تحقيق رضا الزبائن و زيادة عدد المشتركين.

أولا: خدمات موبيليس

تقدم موبيليس تشكيلة عريضة من الخدمات لزبائنها من خلال مجموعة من رموز لتسهيل عملية الاتصال عند الزبون ونذكر البعض منها :

1. خدمة الزبائن في موبيليس: متوفرة من السبت إلى الخميس من الثامنة صباحا إلى منتصف الليل اتصل على الرقم 888 لزبائن الدفع المسبق و الرقم 666 لزبائن الدفع البعدي ثم اتبع تعليمات موزع صوتي
2. للاطلاع على رصيد: * 222# يظهر للزبون رصيد بالإضافة إلى حجم بيانات متبقية من الانترنت، و مكالمات و رسائل مهداة و آخر أجل لهذه العروض.

3. كيفية تشغيل انترنت موبيليس 3G على هاتف الزبون: قامت موبيليس بمجرد دخول الجيل الثالث بعدت تحسينات منها تفعيل خدمة الانترنت تلقائيا على بطاقة سيم دون الحاجة إلى طلب في كل مرة و كذلك أوقفت نظام الإبحار بالرصيد مباشرة فأصبح لا بد من تفعيل عرض للإبحار هكذا لا ينقص رصيد الزبون إذا دخل انترنت فجاءت، لكن يجب تلقي إعدادات الانترنت على هاتف الزبون

paramètre-de-configuration-WAP-GPRS-MMS و ذلك بالاستعانة بخدمة الزبائن أو يدويا أو بواسطة بطاقة أوريدو إرسال رسالة فارغة إلى الرقم 100 مجانا و حفظ رسائل الإعدادات ثم إعادة موبيليس و هكذا، تشتغل تلقائيا كي يعرف الزبون انه في منطقة الجيل الثالث موبيليس سيجد عبارة 3G تحت الشبكة أو سيلاحظ تدفق اتصالات و انترنت عال.

4. كيف تتحول بين الجيل الثالث و الرجوع للجيل الثاني موبيليس 3G-2G:

أولا لا بد أن يكون هاتفك يدعم الجيل الثالث ثم اذهب إلى، قائمة (اعدادات) ثم (شبكة) ثم (نوع شبكة) إذا اخترت GSM فأنت في الجيل الثاني اما إذا اخترت DUAL MODE فأنت في الجيل الثالث و إذا انقطع يرجع إلى حيل ثاني تلقائيا.

5. تحويل المكالمات: يضغط الزبون على * 21 * ثم 111 ثم # ويضغط على موافق.

فمن يتصل بك تقوله بأن الرقم خاطيء.

#renvoi de tous les appels*21*نحويل جميع المكالمات الورة

#*004*numéro#

renvoi en condition

6. تحويل المكالمات في حالة خاصة: إذا اراد الزبون تحويل المكالمات لتصله رسائل أو إلى البريد الصوتي فقط يضع في مكان الرقم 123.

لإيقاف جميع التحويلات يدخل #002#

لعمل تحويل مكالمات لأي رقم مهما كان: يكتب الرقم التالي حيث X هو الرقم الذي يريد عمل تحويل إليه و213 هو رمز الجزائر

الدولي: *21*00213#

7. خدمات موبيليس: للإطلاع على الحساب الجاري البريدي: عن طريق ارسال رسالة نصية (SMS خدمة رصيدي) نحو الرقم "603" يكتب: " رقم الحساب الجاري " فراغ " ثم " الرقم السري " .

8. خدمة راسيمو : إذا كان لدى الزبون حسابا بريديا جاريا! تمكنه خدمة التّعبئة الإلكترونيّة " راسيمو" لموبيليس من تعبئة رصيده أو رصيّد شخص آخر مجانًا، أينما كان و دون أن يتنقل. هذا العرض موجه لجميع مشتركى الدفع المسبق أو البعدي لموبيليس.

9. خدمة #600*: هناك عدة خدمات متاحة للزبائن كالأتي تعبئة الرصيد (111) ، الإطلاع على الرصيد (222) ، خدمة سلكني (606) ، خدمة كلمني (610).

ثانيا :عروض موبيليس

يوجد عدة عروض لموبيليس حسب نوع المستهلك :

1. بالنسبة للخواص وتمثل في :

أ-عروض الدفع البعدي :مثل la win

ب-عروض الدفع المسبق :تمثل في الخضرا ،مبتسم ،توفيق ،نافيقي ،جواز 3G++،الفايسبوك / WhatsApp .

ج- باك :تمثل في باك condor.G708m،باك الحاسب اللوحي Huawei T،باك Tablatte CONDOR ،باك CONDOR C2،باك CONDOR G45،باك S7/S7Edge.

د- عروض مزدوجة:موبي كنترول++1500،موبي كنترول،داري نات .

ذ- الخدمات:Men3andi،خدمة Mobin fo،الرقابة العائلية Mobilistore،الصوة العالي الوضوح، نغمتي،الفايسبوك عبر SMS،سلكني/سلكني+،رصيد، تويتز، كلمني، رسيمو، حساب بلاك بيرى، الخدمات الاخرى .

2. بالنسبة للشركات وتمثل في:

أ. عروض المكالمات: مثل عرض مهني +،اشترك selatprivilége، موبي كور بوريت، عروض المجموعة، عرض الرعاية .

ب. الانترنت النقال: مثل عرض باك Business،عرض باك بيرى ®،عرض موبي كنكت.

ج. حلول المحترفين: مثل MUPN،VNP،M2M،SMS،برود كاست ،كلاود موبيليس.

د. باك :باك tab pro .

المطلب الثاني: بطاقة كل من الخضرا والتوفيق

قامت موبيليس بتخصيص بطاقة سيم لمن يهوى الرياضة ويجب ابطاها ،حتى تلهمهم بمدى قربهم لتلك الفئة وهذه استراتيجية قامت بها موبيليس لتقريب العناصر الجزائري بمختلف شرائحه لخدماتها وتلبية حاجياتهم ورغباتهم ، كما انها تعمل على التقرب منهم واستمالتهم لمختلف منتجاتها وخدماتها لكي تعمل على ارضائهم وزيادة نسبة اشتراكهم لها مما يؤدي بها الى زيادة حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها في نفس المجال ، لذلك اعتمدت هذه التجربة وهي كالآتي :

أولا . بطاقة الخضرا :

أعلنت موبيليس عن عرضها الجديد الذي أطلقت عليه “الخضراء” وهذا بالتزامن مع منافسة كأس أمم إفريقيا التي تقام في غينيا الاستوائية، العرض الجديد يتكون من عدة عروض في حد ذاته وهذا تماشيا مع

عبارة التشجيع الشهيرة لدى الجمهور الجزائري .1.2.3viva l’Algerie.

سعر عرض الخضراء لموبيليس هو 1000 دج حيث تحصل بهذا العرض على شريحة سيم جديدة تأتي مع رصيد ابتدائي قدره 500دج، مع العلم أن سعر المكاملة لمدة 30 ثانية هو 4دج نحو كل شبكات الهاتف في الجزائر وهو نفسه سعر رسائل SMS.

بعد شراء شريحة سيم الجديدة مع رقم الهاتف يتوفر للزبون ثلاث خيارات للترقية يمكنه اختيار أحدها وفيما يلي تفصيل مزايا كل خيار بالتفصيل:

1. العرض الأول: 1000دج

في هذا العرض تحصل على مكالمات مجانية نحو موبيليس من الساعة منتصف الليل إلى الساعة الواحدة ظهرا لمدة شهر إضافة ل 300 رسالة SMS مجانية نحو موبيليس و رصيد أنترنت الجيل الثالث 3 G بحجم 1 جيجا وبعد نهاية رصيد الأنترنت يحول الزبون لاستخدام شبكة الأنترنت للجيل الثاني لغاية نهاية الشهر.

2. العرض الثاني: 2000دج:

يمكن الزبون من إجراء مكالمات مجانية من الساعة العاشرة والنصف (22:30) إلى غاية الساعة السادسة مساء (18:00) + 200 رسالة SMS مجاناً نحو موبيليس أو 200 رسالة نحو كل الشبكات + رصيد أنترنت 3G قدره 2 جيجا أوكتيه وبعد نهاية الرصيد يحول الزبون لاستخدام شبكة الجيل الثاني مجاناً.

3. العرض الثالث: 3000دج:

العرض الثالث لموبيليس الخضراء الذي يكلف 300 دج يمكن الزبون من الحصول على مزايا الإتصال المجاني نحو مشترك موبيليس من الساعة العاشرة ليلا (20:00) إلى غاية الساعة السادسة مساء (18:00) ناهيك عن 300 رسالة sms نحو موبيليس أو 150 رسالة نحو كل الشبكات مجانا، إضافة لرصيد أنترنت الجيل الثالث قدره 3 جيجا أوكتيه وبعد نفاذه يتحول المشترك لاستخدام أنترنت الجيل الثاني لموبيليس.

وبهذا العرض نتأكد أن موبيليس مرة أخرى تعمل على تشجيعها للمنتخب الوطني لكرة القدم بعد أن كانت وقعت معه فيما سبق عقد رعاية قدره 2,4 مليار دينار جزائري سنويا¹.

ثانيا . بطاقة توفيق :

اشعلت الميدالية الذهبية التي توج بها العداء الجزائري توفيق مخلوفي في اولمبياد لندن بعد فوزه بسباق 1500 متر للرجال حربا شرسة بين الشركة الراعية في الجزائر خاصة تلك التي تنشط في مجال الهاتف المحمول، وأصبح مخلوفي محل اهتمام الجميع في الجزائر من سياسيين وشركات راعية بعدما أنقذت ميداليته المشاركة الجزائرية في اولمبياد لندن، حيث نجحت شركة الهاتف المحمول الحكومية "موبيليس" في التعاقد مع مخلوفي لمدة أربع سنوات بعد صراع غير مسبوق مع شركة "نجمة" الفرع التجاري لشركة الوطنية للاتصالات في الجزائر، لتحسم جولة في الصراع المستعر بينهما سواء في سوق الهاتف المحمول أو المجال الرياضي. حيث أن الشركة ستضمن التكفل الشامل بالعداء مخلوفي توفيق ومرافقته حتى الألعاب الاولمبية 2016 بريو دي جانيرو، بالمقابل تستفيد "موبيليس" من الاستفادة الحصرية لصورة بطل اولمبياد لندن، فلا يمكنهم أن يجدوا أفضل من مخلوفي لتسويق اسم وصورة الشركة في المحافل الدولية

مما أدى بالشركة لصنع بطاقة سيم باسمه مستهدفا فئة الشباب من طالبي العلم ويتمثل في عرض حصري مخصص للطلبة في الجامعات والثانويات تحت إسم "توفيق"

¹ يوم 2016/05/05، ساعة 15.25 www.mobilis.com

الفصل الثالث: دور الرعاية الرياضية لمؤسسة موبيليس في زيادة القدرة التنافسية

وأضاف المتعامل أن العرض الحصري الممنوح للطلبة يتمثل في 1 دج ل 30 ثانية في المكالمات المحلية بالإضافة إلى عرض خاص بمنح ازدواجية التعبئة بالنسبة للوحدات المقدمة كهدية للطلبة من طرف المتعامل أي كلما عبأ الطالب هاتفه ب500 دج أو 1000 دج سيمنح نظيرها أي هدية التعبئة ستكون بنسبة 100 بالمائة نحو كل الشبكات، كما سيمنح المتعامل موبيليس في هذا العرض الحصري الخاص بالطلبة هدايا خصها هذا الأخير في الرسائل القصيرة "MSM" و "MMS" بالإضافة إلى عرض خاص في مجال الانترنت وتحميل نعمات الهاتف "نعمتي"، وإضافة إلى هذا تمنح موبيليس في عرض "توفيق" هدية شراء بطاقة سيم ب 100 دج تحتوي على تعبئة ما قيمتها 50 دج.

ومن جهتها قدمت موبيليس باقة أخرى من العروض تتمثل في 20 دقيقة مجانية نحو شبكة موبيليس و5 دقائق مجانية نحو كل الشبكات زيادة إلى 20 "أس أم أس" مجانية نحو موبيليس و 10 نحو كل الشبكات، ليختتم المتعامل عرضه الحصري ب10 ميغابايت بالنسبة للانترنت مع قدرة الطالب على الاستعمال اليومي ب50 دج فقط، وأضاف بيان المتعامل بأنه للإستفادة من هذا العرض الحصري يجب على الطالب التقدم إلى إحدى الوكالات التجارية الخاصة بالمتعامل وعددها 125 وكالة عبر الوطن حاملا معه شهادة مدرسية أو بطاقة الطالب أو شهادة التسجيل في الجامعة ليستفيد من العرض، كما يمكن للطلبة أخذ صور تذكارية مع البطل توفيق مخلوفي الذي سيقوم بعدة جولات رفقة موبيليس إلى الجامعات قصد التعريف بالعرض.

الفصل الثالث: دور الرعاية الرياضية لمؤسسة موبيليس في زيادة القدرة التنافسية

المطلب الثالث :عروض كل من بطاقة الخضرا وتوفيق

أولا .عروض بطاقة الخضرا.

يمكن لكل مناصر أن يستفيد من هذا العرض وبأشكاله المختلفة

الجدول(3-1):عرض بطاقة موبيليس الأول.

سعر الدخول	1000 دج
رصيد الترحيب	500 دج
المكالمات نحو جميع الشبكات	3.98 دج /30 للثانية
الرسائل القصيرة نحو جميع الشبكات	4 دج
المكالمات نحو الخارج	إبتداءا من 15 دج أسعار المكالمات الدولية
الرسائل القصيرة نحو الخارج	15 دج مع احتساب كل الرسوم
البريد الصوتي 123	مجانية
خدمة الزبائن 888	4 دج / للمكالمة
برامج الخضضر	*123#

المصدر: يوم05/05/2016،ساعة15.00 www.mobilis.dz

2.عيشوا مع الكرة و أحاسيسها مع شريحة سيم توفيق للمناصرين

الجدول (3-2):عرض بطاقة موبيليس الثاني

هدف واحد للخضضر	10رسائل قصيرة مهداة (صالحة 7 أيام نحو جميع الشبكات)
فوز واحد للخضضر	100دج من الرصيد المهدى (نحو جميع الشبكات)
+50% لكل تعبئة لغاية 500دج	رصيد إضافي على كل تعبئة (صالح 7 أيام نحو جميع الشبكات)

المصدر: يوم05/05/2016،ساعة15.00 www.mobilis.dz

الفصل الثالث: دور الرعاية الرياضية لمؤسسة موبيليس في زيادة القدرة التنافسية

3- كما يمكنهم الإبحار على صفحاتهم الرياضية المفضلة بفضل الإنترنت غير المحدود لمعرفة نتائج مباراة الخضر كالهذاف... الخ

4. الرنات المهداة خلال المباراة .

ثانيا. عروض بطاقة توفيق.

1. تقديم العرض :

يمكن لكل طالب سواء الجامعي أو الثانوي بفضل العرض الجديد ل "توفيق" أن يستفيد من هذا العرض المغربي ومتناسب مع احتياجاتهم ، يكفي التوجه إلى إحدى وكالات التجارية لموبيليس المتواجدة على مستوى المنطقة التي يسكن فيها مرفقا ب :

* بطاقة الطالب، شهادة مدرسية، شهادة التسجيل الأولي

2. تقديم عرض المكالمات خارج الجماعة

الجدول (3-3): عرض المكالمات خارج الجماعة

خارج الجماعة	الأسعار بـ دج
المكالمات نحو كل الشبكات	3.98 دج / 30 ثانية
سعر الرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية	4 دج
المكالمات نحو الخارج	نفس أسعار الدفع المسبق
الرسائل القصيرة نحو الخارج	15 دج
الرسائل المصورة	10 دج

المصدر: يوم 05/05/2016، ساعة 15.00 www.mobilis.dz

3. تقديم عرض المكالمات داخل الجماعة

الجدول (3-4): عرض المكالمات داخل الجماعة

داخل الجماعة	الأسعار مشار إليها بـ دج باحساب كل الرسوم
الأسعار نحو أرقام المجموعة	1 دج / 30د
MMS نحو أرقام المجموعة	5 دج صالحة ليوم واحد
15 دقيقة من الإتصال عبر GPRS	مجانية / صالحة ليوم واحد

المصدر: يوم 05/05/2016، ساعة 15.00 www.mobilis.dz

4. الرصيد المهدي

الجدول (3-5): الرصيد المهدي

مدة الصلاحية	الرصيد المهدي
مجاني / صالح لمدة يوم	باك 5 رسائل مصورة / داخل المجموعة
مجاني / صالح لمدة يوم	باك 10 رسائل قصيرة / نحو كل الشبكات
مجاني / 30 يوم	إشتراك نعمتي + 5 نعمات
صالح لمدة 15 يوم نحو كل الشبكات الوطنية	100 % (500 دج و 1000 دج)

المصدر: يوم 05/05/2016، ساعة 15.00 www.mobilis.dz

على المشتركين أن يسجلوا أنفسهم في الصيغ المربحة عبر خدمة #600* ، و أن يستفيدوا من صلاحية تمتد إلى 24 ساء، أيضا ليتعرف المشتركين على هدية الترحيب و الصيغة المربحة ان يقوموا بتشكيل #223*
5. برامج توفيق الاختيارية:

مشتركي توفيق لديهم الخيار في التمتع بمزايا ثرية من حيث (المكالمات و الرسائل القصيرة)، وهذا بفضل برامج اختيارية يمكنهم الاستفادة منها من خلال القائمة #600* مع البرامج الجيدة توفيق يمكنهم الحصول عليها عبر الصيغة #600* و الاستفادة من مزاياها التي توفر حرية الاتصال .
أ. برنامج توفيق 20: يسمح للمشاركين بالاستفادة من 20 دقيقة من المكالمات نحو موبيليس، و / أو 05 دقائق نحو الشبكات الأخرى بتسعيرة 20 دج فقط .
ب. باك الرسائل القصيرة : يسمح للمشاركين بالاستفادة من 20 رسالة قصيرة نحو موبيليس و / أو 10 رسائل قصيرة نحو الشبكات الأخرى بسعر 20 دج فقط.

- المبحث الثالث: الرعاية من طرف مؤسسة موبيليس
- المطلب الأول: انواع الرعاية التي تتبناها مؤسسة موبيليس.
- أولا: رعاية موبيليس في مختلف الميادين.
1. موبيليس تشارك في الصالون الرابع و عشرون للمنتوج الوطني.
 2. موبيليس تتقاسم فرحة المولد النبوي مع أطفال ذوي الإعانات الخاصة لمؤسسة عين طاية.
 3. إطلاق موبيليس و بنجاح للسنة الثالثة لـ 3G في الجزائر.
 4. موبيليس تحتفل بالسنة الثالثة لـ 3G في الجزائر و تضاعف 3 مرات لأحجام الانترنت في الجزائر.
 5. تتحصل موبيليس على أول سيارة صنع بلادي.
 6. مكالمات غير محدودة 24 سا نحو موبيليس انطلاقا من خطوط Orange
 7. موبيليس و الجزائرية للطيران تطوران الشراكة أكثر فأكثر.
 8. تطلق موبيليس منتدى تحت عنوان التعليم الالكتروني و الألعاب الجادة.
 9. موبيليس تطلق خدمة تويتر لخطوط الدفع المسبق.
 10. التوقيع على اتفاقية بين موبيليس و وزارة الصحة.
 11. موبيليس تهنئ الفائزين في السحب الثاني لباك "HUAWEI Y 221"
 12. Samsung Galaxy Note 5 & Galaxy S6 Edge + متوفر لدى موبيليس.
 13. موبيليس أول مستثمر للهاتف النقال في الجزائر تطور معتبر للنتائج في الثلاثي الثالث 2015.
 14. موبيليس و سونلغاز توطيد و تعزيز الشراكة.
 15. موبيليس حاضرة بحلول جديدة للمؤسسات في Med I 2015.

16. جاهدة أفضل أطروحة ل ESI تحت رعاية موبيليس.
17. اليوم الوطني للصحافة الجزائرية موبيليس تمنى الأسرة الاعلامية.
18. موبيليس تقوم بتكريم الطلاب المتفوقين للمدرسة الوطنية للصحافة.
19. موبيليس تظهر بعملية جديدة بتقديم العون و الرعاية لمدارس بجاية.
20. موبيليس الراعي الرسمي للطبعة السابعة ألحان و شباب.
21. موبيليس شريك الندوة الدولية للوكالة الفضائية الجزائرية.
22. عرض الدفع المسبق + M'HENNI خاص بالمهنيين.
23. موبيليس تقوم بتنشيط شواطئنا: الترفيه و الاتصال عن قرب في الموعد.
24. بلدية الجزائر موبيليس و ايريكسون، إنطلاق حصريا أول سيتي سايت بافريقيا.
25. 26. موبيليس تحتفل بعيد الفطر مع أطفال مستشفى مصطفى باشا.
27. موبيليس تدشن وكالتها ال 171.
28. موبيليس الراعي الحصري للمسابقة الكبرى لحفظ القرآن تاج القرآن.
29. موبيليس ترافق حجاجنا في البقاع المقدسة.
30. موبيليس تكرم الفائزين الجامعيين.
31. موبيليس الراعي الرسمي للجنة الأولمبية الجزائرية للدروس التجريبية حول التربية الأولمبية.
32. موبيليس تشارك في الصالون الرابع و عشرون للمنتج الوطني.
33. موبيليس الراعي الرسمي لأمبياد الشباب.

34. موبيليس تحتفل باليوم العالمي للطفولة.
35. موبيليس ترافق الحركة الجموعية في بجاية.
36. موبيليس الراعي الرسمي لعملية "عمال نظافة البحر".
37. موبيليس تبدع في المعرض الدولي 48 بالجزائر.
38. موبيليس حاضرة في الطبعة عشر لصالون الجزائر SIEE Pollutec.
39. موبيليس الراعي الرسمي للطبعة السابعة لأوسكار ماراكانا.
40. موبيليس الراعي الرسمي لعملية "موانئ و سدود زرقاء".
41. موبيليس تحتفل باليوم العالمي للعلم.
42. موبيليس و ايتوزا يطلقان الحافلة المتصلة.
43. الطبعة الثالثة لمنتدى موبيليس تحت عنوان دور التكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تحسين أداء و القدرة التنافسية للمؤسسة
44. موبيليس راعي الأيام الثقافية المخصصة للطفولة.
45. موبيليس في الطبعة 24 لصالون سيكوم.
46. موبيليس في صالون سياحة 2015.
47. موبيليس راعي إنتاج فيلم "العربي بن مهدي".

ثانيا. موبيليس الراعي الرسمي في مجال الرياضة الجزائرية

1. البطولة الوطنية المحترفة لكرة القدم تلعب موبيليس الرابطة 1 و الرابطة 2 سنة 2014 لمدة ثلاث سنوات.
2. موبيليس الراعي الرسمي لكأس الجزائر في سحب القرعة لنهائيات الـ 32 و 16 للسيدة الكأس 2016.
2. البطولة الوطنية لكرة القدم بغرداية.
3. موبيليس حاضرة من أجل ترويج الرياضة النسوية.
4. موبيليس الراعي الرسمي لسباق المشي "جماهير الجزائر".
5. موبيليس الراعي الرسمي الأولمبية الجزائرية و وزارة التربية الوطنية للروح الرياضية.
6. موبيليس تدعم ترشيح وهران للألعاب الأولمبية 2021.
7. الدورة الثانية لتصفيات كأس العالم لروسيا 2018 موبيليس دوما مع الخضراء.
8. اللاعبون السفراء لموبيليس خلال البطولة الوطنية "Open" الطيب مغزي.
9. موبيليس الراعي الرسمي للخضر رسميا مدة 05 سنوات ابتداء من 2014 بـ 240 مليار سنتيم.

المطلب الثاني: المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس.

أولا. إستراتيجية الخدمة:

1. خدمة الدفع المسبق لموبيليس:

إن خدمة الدفع المسبق لموبيليس هو العرض الذي يسمح بالحصول مباشرة على رقم الهاتف النقال بدون دفع الاشتراك الشهري .

يكون الدفع حسب الاستهلاك من بطاقة التعبئة المشتريات من جميع نقاط البيع .
خدمة الدفع المسبق تعرض عدة خدمات لزيائنها :

*التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى من المكالمة .

*التسعيرة بالثانية بعد ثلاثين ثانية الأولى في بطاقة الدفع المسبق قوسطو .

*متابعة الاستهلاكات في الوقت الحقيقي بعد نهاية كل دقيقة .

*الرسائل القصيرة .SMS

*إخفاء الرقم:يمكنك إخفاء رقمك عند الاتصال بشخص آخر.

*الرسائل الصوتية: تمكن من تحويل وتسجيل الصوتية في حالة وجودك خارج مجال التغطية وفي حالة إقفال هاتفك، وتحتوي العلبه الصوتية على 20 رسالة صوتية مدة كل رسالة دقيقة واحدة.

*المكالمة المزدوجة:تمكنك تحويل المكالمات المستقبلية إلى رقم هاتف آخر من اختبارك في حالة عدم ردك أو اقفالك للهاتف .

*المحاضرة الثلاثية :إمكانية الاتصال على ثلاثة أشخاص.

*المكالمات الدولية:يمكنك إجراء مكالمات إلى خارج الوطن.

*.MMS_GPRS

*UMTS(Universal Media Télécommunication System)

تكنولوجيا جديدة كما تسمى الهيئة الثالثة 3G وهي تعرض خدمات جديدة مثل الرؤية السمعية او إرسال صور فيديو،وهي تزيد من سرعة الدخول وإجراء العملية على أحسن نوعية كلام وصورة.

2.بطاقة التعبئة: من اجل الاستفادة من خدمة الدفع المسبق يجب اقتناء بطاقة التعبئة التي تقدم على الشكل التالي:

*بطاقة تحتوي على أرقام مشفرة

*تحتوي البطاقة على علامة تجارية وشعار المنتج:موبيليس البطاقة.

*تحتوي البطاقة على طريقة تعبئة الرصيد.

ثانيا . إستراتيجية التسعير :

1. تسعير الدفع المسبق:

سنعرض في هذه الإستراتيجية جداول تبين مختلف أسعار الخدمات للدفع المسبق.
جدول (3-6) أسعار خدمة الدفع المسبق - موبيليس البطاقة و موبيليت-

موبيليس البطاقة	
800 دج	سعر الاندماج
300 دج	القرض الأولي
10 دج	تسعيرة الدقيقة نحو موبيليس
/	تسعيرة 30 ثانية نحو موبيليس
12 دج	تسعيرة الدقيقة نحو المحولين الآخرين
5 دج	تسعيرة SMS نحو موبيليس
6 دج	تسعيرة SMS نحو المحولين الآخرين
6 دج	SMS وطني
15 دج	SMS دولي
500 دج	مصاريف تشغيل MMS- GPRS
12 دج	تسعيرة MMS
5 دج/د	الرسائل الصوتية 123
8 دج/مكاملة	مصلحة الزبائن 888
6 دج/مكاملة	معرفة الرصيد 222
بجانا	معرفة الرصيد #222*
بجانا	التعبئة 111

المصدر: يوم 05/05/2016، ساعة 15.00 www.mobilis.dz

التعبئة:

جدول (3-7): التعبئة

موبيليس البطاقة	
	الارسال و الاستقبال:
20 يوما	- بطاقة تعبئة 500 دج.
30 يوما	- بطاقة تعبئة 1000 دج.
45 يوما	- بطاقة تعبئة 2000 دج.
	الاستقبال:
25 يوما	- بطاقة تعبئة 500 دج.
70 يوما	- بطاقة تعبئة 1000 دج.
70 يوما	- بطاقة تعبئة 2000 دج.
	الاحتفاظ بالرقم:
120 يوما	- بطاقة تعبئة 500 دج.
120 يوما	- بطاقة تعبئة 1000 دج.
120 يوما	- بطاقة تعبئة 2000 دج.

المصدر: يوم 05/05/2016، ساعة 15.00 www.mobilis.dz

أسعار المكالمات نحو الخارج لخدمة الدفع المسبق:

شكل (3-8): أسعار المكالمات نحو الخارج لخدمة الدفع المسبق.

المكالمات نحو	الأسعار TTC
أوروبا	54 دج / الثابت و 30 / النقل
إفريقيا و البلدان العربية	32 دج / الثابت و النقل
أمريكا و كندا	24 دج / الثابت و النقل
باقي بلدان العالم	54 دج / الثابت و النقل

المصدر: يوم 05/05/2016، ساعة 15.00 www.mobilis.dz

الفصل الثالث: دور الرعاية الرياضية لمؤسسة موبيليس في زيادة القدرة التنافسية

أسعار إرسال المكالمات TTC.

الجدول (3-9): أسعار إرسال المكالمات TTC.

الزبون في البريد أن يتكلم إلى	أوروبا ←	إفريقيا	أمريكا كندا	أمريكا اللاتينية	آسيا و باقي العالم
الجزائر	65 دج	90 دج	90 دج	120 دج	90 دج
أوروبا ثابت	68 دج	75 دج	62 دج	79 دج	93 دج
أوروبا نقال	80 دج	87 دج	74 دج	109 دج	105 دج
إفريقيا	100 دج	107 دج	94 دج	129 دج	125 دج
أمريكا/كندا	100 دج	107 دج	94 دج	129 دج	125 دج
أمريكا اللاتينية	130 دج	137 دج	124 دج	159 دج	155 دج
آسيا و باقي العالم	100 دج	107 دج	94 دج	159 دج	129 دج

المصدر: يوم 05/05/2016، ساعة 15.00 www.mobilis.dz

أسعار استقبال المكالمات TTC

الجدول (3-10): أسعار استقبال المكالمات TTC

أوروبا	إفريقيا	أمريكا كندا	أمريكا اللاتينية	آسيا و باقي العالم
30 دج	50 دج	50 دج	80 دج	54 دج

المصدر: يوم 05/05/2016، ساعة 15.00 www.mobilis.dz

أسعار الرسائل القصيرة SMS

الجدول (3-11): أسعار الرسائل القصيرة SMS

إرسال SMS	أوروبا	إفريقيا	أمريكا كندا	أمريكا اللاتينية	آسيا و باقي العالم
السعر	30 دج	35 دج	35 دج	35 دج	45 دج

المصدر: يوم 05/05/2016، ساعة 15.00 www.mobilis.dz

ثالثا. إستراتيجية التوزيع.

1. إستراتيجية التوزيع المباشر:

وفقا لهذه الإستراتيجية، تقوم شركة موبيليس بالتعامل و الاتصال المباشر مع مشتركها من خلال مراكز الخدمة التابعة لها، حيث تمتلك ثماني مديريات جهوية عبر التراب الوطني و كل مديرية لها عدة وكالات فرعية تابعة لها و هذا كما يلي:

أ. المديرية العامة للوسط: وكالة (صوفيا، بوفاريك، درارية، شرشال، روية، دالي براهيم، زرالدة، باب الواد الححوط، أولاد إيعيش، القبة، الأبيار، سيدي يحيى، الحراش، تيزي وزو، وسط مدينة بلدية، وسط مدينة بويرة، وسط مدينة بومرداس، وسط مدينة تيبازة، برج منايل، القليعة، المطار الدولي، المطار الداخلي، الدار البيضاء، سيدي فرج عزازقة).

ب. المديرية الجهوية لورقلة: وكالة (تقرت، أفلو، المغاير، طولقا، المنيعه، عين أميناس، مطار حاسي مسعود، عين صالح، الأغواط، تمنراست، وكالة حاسي مسعود، غرداية، ورقلة، الواد، بسكرة، إليزي).

ت. المديرية الجهوية لسطيف: وكالة (سطيف2، برج بوعرييح، بجاية، جيغل، مسيلة، العلمة، راس الواد سطيف1، الطاهير، بوسعادة، أقبو، عين ولمان).

ث. المديرية الجهوية لقسنطينة: وكالة (باتنة، باريكة، قسنطينة، شلغوم العيد، أم البواقي، الخروب، عين البيضاء، خنشلة، قيس، علي منجلي، باتنة، عين مليلة، سيدي مبروك).

ج. المديرية الجهوية لعنابة: وكالة (بن عيمور، الطارف، القل، واد زناقي، القالة، بئر العاتر، سدراثة، تبسة، سوق أهراس، عنابة، سكيكدة، الحجار، قالمة، كولو).

ح. المديرية الجهوية لشلف: وكالة (المدية، عين وسارة، الجلفة، تنس، تيارت، شلف، تيسمسيلت، عين الدفلة، واد ريوي، فرنودة، قصر البخاري، خميس مليانة، ثنية الحد، غليزان، قصر الشلالة).

خ. المديرية الجهوية لوهراڤ: وكالة (سيدي علي، بني صاف، بن باديس، سيدي بلعباس، عين تموشنت، مستغام، تلمسان، معسكر، سعيدة، وهران وسط، عين الترك، وهران مقاري، مغنية، مارافال، أرزيو).

د. المديرية الجهوية لبشار: وكالة (عين الصفراء، بشار، أدرار، تندوف، البيض، النعام، البيض، سيدي الشيخ مشرية، العبادلة، تميمون).

✓ نلاحظ أن شركة موبيليس قامت برسم شبكة توزيعية تصل إلى كافة ولايات الوطن و إلى المناطق التي تتميز بالكثافة السكانية العالية حتى تكون أقرب من مشتركها أينما كانوا في الجزائر.

يمكن دور الوكالات التابعة للمديريات الجهوية في عدة نقاط يمكن حصرها في:

- تحصيل مستحقات الفواتير.
- البيع المباشر لجميع منتجات موبيليس.
- التفاعل الفوري مع الشكاوي و الاستماع المستمر و المباشر لاقتراحات المشتركين.
- تحسين صورة العلامة للشركة و المنتجات المقدمة.

2. إستراتيجية التوزيع غير المباشر:

وفقا لهذه الإستراتيجية تعتمد شركة موبيليس على وسطاء في توزيع منتجاتها حيث يصبح المنفذ التوزيعي يبدأ من الشركة ذاتها ثم الموزعين المعتمدين ثم نقاط البيع إلى أن يصل المنتج إلى المشتركين.

و مع توسع سوق الهاتف النقال بالجزائر و زيادة عدد نقاط البيع بلغ عدد الموزعين المعتمدين أربعة متمركزين كلهم في الجزائر العاصمة و هم يعملون في كافة ربوع الوطن لتحقيق أهداف خاصة و أخرى إلزامية مع شركة موبيليس.

الفصل الثالث: دور الرعاية الرياضية لمؤسسة موبيليس في زيادة القدرة التنافسية

يتمثل أهم الموزعين المعتمدين لشركة موبيليس في:

Algérie Poste*

Assilou.com*

GTS Phone*

Algérieika*

نذكر أن هؤلاء يتصلون بأكثر من 52500 نقطة بيع منتشرون عبر كافة التراب الوطني، حيث يقومون ببيع بطاقات التعبئة، خدمة أرسلني، بيع الشرائح خدمة دفع المسبق و شرائح خدمة الدفع المؤجل وعلى سبيل المثال نقاط البيع بولاية تيسمسيلت كما يلي :

الجدول (3-12): نقاط البيع بولاية تيسمسيلت

اسم وكالة البيع	عدد نقاط البيع
تيسمسيلت	47
ثنية الحد	18
برج بونعامة	15
لارجام	12
العيون	10
برج الأمير عبد القادر	8
خميسي	8
أزهريّة	7
ولاد بسام	5
سيدي سليمان	5
بوقايد	4
تملاحت	2
عماري	2
لاربعاء	1

المصدر: يوم 05/05/2016، ساعة 15.00 dz mobilis. www

ثالثا. إستراتيجية الترويج

أطلقت موبيليس، أول ومضة تلفزيونية لها خاصة بتشجيع المنتخب الوطني، في إطار رعايتها الكاملة للمنتخب والاتحادية الوطنية لكرة القدم، وهي الموضة التي حملت شعار "دزائر بلادنا والحضرة ديالنا"، وتم تصويرها بالعديد من المدن الجزائرية، وتبرز موبيليس من خلالها تلبية الجزائريين لواجب مناصرة منتخبهم الوطني، والارتباط الكبير لهم بوطنهم من بوابة الرياضة، وقد لاقت الموضة ردود فعل إيجابية من العديد من المتابعين، بالنظر إلى احترافية العمل، وكونه رسالة هادفة لتعزيز حب الجزائريين بكل ما هو جزائري.

وتعرض الموضة صور مناصرين يجوبون شوارع الجزائر متحمسين للخضر، وبعض الأطفال بألوان الجزائر على وجوههم، وقد تم دمج العديد من المواقف الخاصة بتشجيع المنتخب في قالب احترافي، حيث تم الاعتماد على مونتاج عالمي، أفرز عمل إشهاري يليق بمكانة الخضر وموبيليس على حد سواء. وأوردت بعض ردود الفعل، أن الموضة أبرزت أن المنتخب الوطني هو ملك لجميع الجزائريين، صغارا وكبارا، ومهما كانت مكانتهم الاجتماعية، حيث تم إظهار مختلف الشرائح في الإعلان، ومن مختلف الأعمار دون استثناء، الأمر الذي يؤكد أن الإعلان لم يهمل أي جزئية، وحمل عدة أهداف تسويقية واجتماعية هادفة. جدير بالذكر، أن موبيليس وقعت مؤخرا عقدا مع الاتحادية الجزائرية لكرة القدم لرعايتها، لخمس سنوات، وهو العقد الذي يشمل رعاية جميع الأنشطة الكروية في الوطن، وكذا الرعاية الكاملة للمنتخب الوطني ولاعبيه دون استثناء

المطلب الثالث: تقييم النشاط الرعاية في مؤسسة موبيليس.

تمكنت شركة اتصالات الجزائر للنقل من الحصول على رعاية الفريق الوطني بالرغم من العروض المهمة التي تقدمت بها الشركات الوطنية أخرى المنافسة لها ، موبيليس الراعي الرسمي للخضر رسميا مدة 05 سنوات ابتداء من 2014 بـ 240 مليار سنتيم¹، كما اتخذت شركة اتصالات الجزائر للنقل قرار بالتكفل بكل المناصرين الذين تنقلوا إلى البرازيل، سواءا بتكاليفهم الخاصة أو الذين تم نقلهم أي نقلوا من قبل شركة اتصالات الجزائر للنقل، وهو القرار الذي أيضا تم خطفه من منافسيه الذين حاولوا تبني المبادرة نفسها .

¹ يوم 05/05/2016، ساعة 15.00، www.mobilis.dz

الفصل الثالث: دور الرعاية الرياضية لمؤسسة موبيليس في زيادة القدرة التنافسية

كما قام المتعامل موبيليس بنقل 200 مناصر إلى البرازيل، عبر الحصول على حصرية إبرام اتفاق مع وزارة الرياضة للتكفل بكل مصاريف التنقل والإقامة وتذاكر الدخول إلى الملعب لكل أنصار المنتخب الوطني الجزائري بالبرازيل، ليدخل التاريخ من خلال تكفله أكثر من 2000 مشجع جزائري تنقلوا إلى البرازيل في رحلات منظمة لمساندة التشكيلة الوطنية، ليبرهن مرة أخرى على مدى وقوف شركة موبيليس إلى جانب الجزائر والجزائريين في الأوقات الحاسمة، لا سيما عندما يتعلق الأمر بتشريف الألوان الوطنية

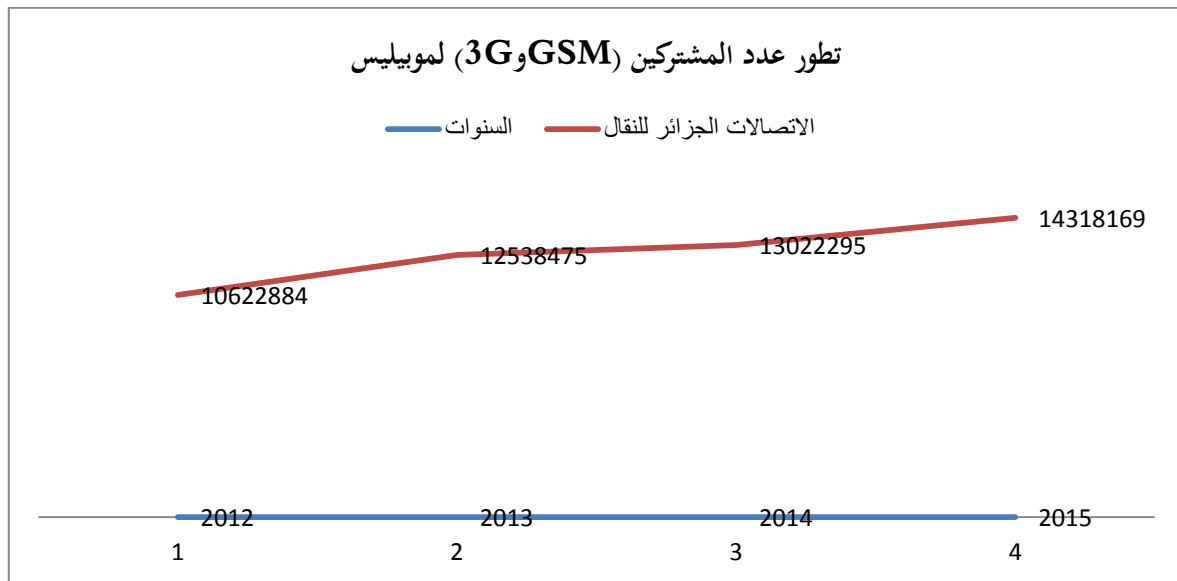
أولا. عدد المشتركين

الجدول (3-13): تطور عدد المشتركين (3G و GSM) لموبيليس:

السنوات	2012	2013	2014	2015
الاتصالات الجزائر للنقل	10622884	12538475	13022295	14318169

المصدر : سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، www.arpt.dz، يوم 05/05/2016، ساعة 15.00، ص.15

الشكل (3-3): تطور عدد المشتركين (3G و GSM) لموبيليس



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول (3-1).

الفصل الثالث: دور الرعاية الرياضية لمؤسسة موبيليس في زيادة القدرة التنافسية

نلاحظ من الشكل أن هناك زيادة في عدد المشتركين من سنة إلى أخرى، حيث سجل المتعامل العمومي للهاتف النقال موبيليس زيادة بنسبة 18% في عدد المشتركين في 2014 مع تسجيل ارتفاع في رقم الأعمال بنسبة 22%، وقد بلغ عدد زبائن موبيليس مع نهاية سبتمبر 2014 ارتفاعا بنسبة 18% بالمقارنة مع الفترة نفسها من سنة 2014 لينتقل إلى 14 مليون مشترك في سنة 2015، فسجلت موبيليس رقم أعمال بلغ 64 مليار دج¹ خلال تسعة أشهر الأولى لسنة 2014 حقق متعامل نمو فاق نسبة 22% مقارنة مع الفترة نفسها من سنة 2013، كما سجلت تقدما مستمرا في رقم أعمال موبيليس منذ 2012، حيث انتقل من 10.4% سنة 2012 إلى 27% سنة 2013، وهذه الإنجازات والخطوات الجريئة نحو الأمام بالنسبة لموبيليس وللمستفيدين منها، ليست سوى نتيجة التسيير الجيد لمديرية التسويق التي قادت المؤسسة إلى الأفضل مرتبة تحتلها موبيليس مقارنة بمنافسيها .

الجدول الثاني(3-14): عدد مشتركى الهاتف النقال حسب المتعاملين

التطور	2015	2014	
+9,95%	14 318 169	13 022 295	اتصالات الجزائر للنقال
-10,75%	16 611 115	18 612 148	اوراسكوم اتصالات الجزائر
+5,44%	12 298 360	11 663 731	الوطنية لاتصالات الجزائر

المصدر : سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، www.arpt.dz، يوم 05/05/2016، ساعة 09.00، ص48.

عند المقارنة بين المتعاملين نلاحظ من هذا الجدول أن اتصالات الجزائر للنقال تعمل جاهدة في كل سنة لإرضاء زبائنها ، بالرغم من كونها تحتل المرتبة الثانية من خلال عدد مشتركى الهاتف النقال (3G و GSM) ضمن منافسيها إلا أنها تتطور بنسبة جيدة تتمثل ب 9,95% نتيجة إستراتيجيات التي تم تبنيها وهي استهداف الفئة الشبانية عن طريق الرعاية الرياضية و ضمان ولائهم بمتابعة الفريق الوطني وأيضا توفيق مخلوفي واعطاء بعض تحفيزات لمشركى هذا النوع من البطاقات كمن يحمل بطاقة الخضرا له 10 رسائل قصيرة صالحة لمدة 07 ايام عند تسجيل الفريق الوطني لهدف ضد الخصم مما جعلها تضاعف

¹ www.mobilis.dz، يوم 05/05/2016، ساعة 15.00.

الفصل الثالث: دور الرعاية الرياضية لمؤسسة موبيليس في زيادة القدرة التنافسية

عدد مشتركها خلال هذه الفترة أيضا من 1.30 مليون مشترك الـ 1.43 مليون مشترك وتحقق الهاتفية النقالة عائدات جد معتبرة وهي في ارتفاع مستمر مع تزايد للمشاركين عكس اوراسكوم التي تحتل المرتبة الاولى إلا أنها لم تتطور بل تدهورت بنسبة 10,75% وهذا ما يؤدي بها إلى مراجعة إستراتيجيتها التسويقية، أما بالنسبة لاوريدوا فهي تتطور بشكل ملحوظ بنسبة 5,44%.

من خلال ما سبق يتضح أن مؤسسة موبيليس تبنت إستراتيجية الرعاية الرياضية فقد سعت إلى تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن المتزايدة وذلك عبر تنوع وتطوير خدماتها إذ تقدم هذه المؤسسة اليوم العديد من الخدمات وهي تحتل المرتبة الأولى من حيث نوعية التغطية، فهي تغطي بشبكته كامل التراب الوطني بنسبة تغطية تقدر بـ 96.7%¹ وهي ذات نوعية جيدة.

بالنسبة لـ 3G

الجدول (3-15) مراحل تغطية 3G في كل أنحاء الوطن حسب المتعاملين.

السنوات	إتصالات الجزائر للنقال	نسبة تغطية الولايات	أوراسكوم اتصالات الجزائر	نسبة تغطية الولايات	وطنية اتصالات الجزائر	نسبة تغطية الولايات
السنة الأولى	19	39.58	19	39.58	14	29.17
السنة الثانية	35	72.92	32	66.67	25	52.08
السنة الثالثة	48	100.00	45	93.75	34	70.83
السنة الرابعة			48	100.00	41	85.42
السنة الخامسة					48	100.00

المصدر : سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، www.arpt.dz، يوم 05/05/2016، ساعة 15.00، ص.15.

ساهمت شركة موبيليس، المتعامل التاريخي للهاتف النقال، في تحقيق إنجازات مهمة التي أدت إلى تحقيق نتائج أفضل على الصعيد الاجتماعي والرياضي والتكنولوجي في 2014، فقد تسلمت شركة موبيليس أحقية أفضل شركة من حيث عروض الجيل الثالث للهاتف النقال، الأمر الذي يعكس إنجازات التاريخية

¹ www.mobilis.dz، يوم 2016/05/05، ساعة 15.00.

الفصل الثالث: دور الرعاية الرياضية لمؤسسة موبيليس في زيادة القدرة التنافسية

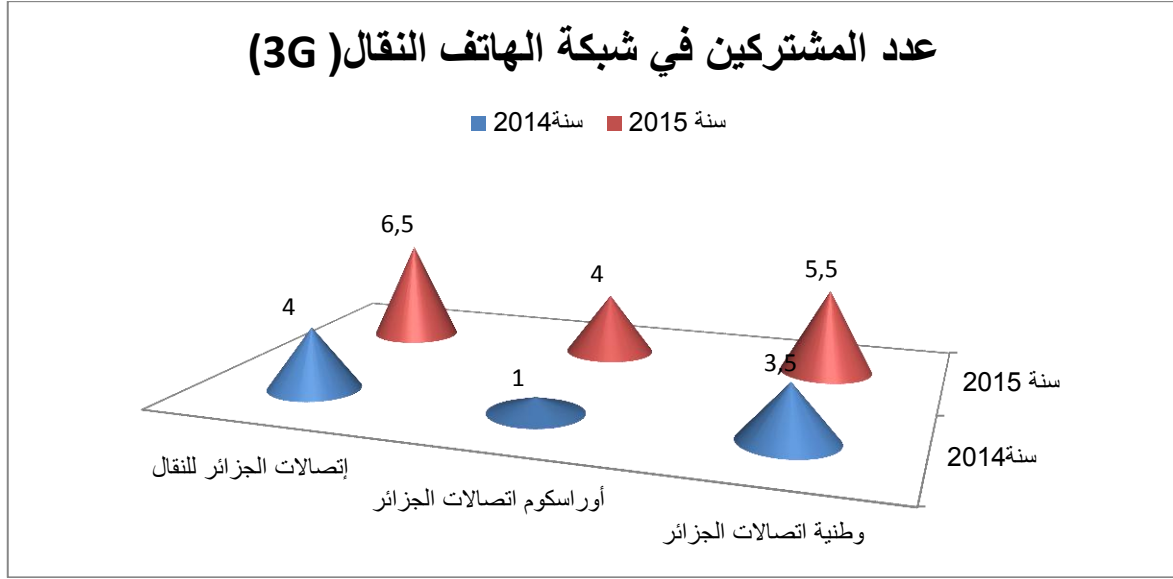
للمتعامل العمومي الذي نafs كبرى الشركات العالمية المهمة على غرار اوريدوا وجيزي، والجهود الكبيرة التي التي بذلها على مستوى قطاع الاتصالات في الجزائر، حيث نلاحظ من الجدول أن نسبة تغطية التراب الوطني الجزائري في الجيل الثالث لشركة موبيليس سوف يكون في المرحلة الثالثة بنسبة تغطية 100% مقارنة بمنافسيها كل من اوراسكوم اتصالات الجزائر لسنة الرابعة والوطنية اتصالات الجزائر لسنة الخامسة وهذه ميزة قد ميزت موبيليس عن باقي المتعاملين مما زادة من ولاء المشتركين الحاليين واستهداف فئات محتملين و غير محتملين كالإبحار في صفحات الرياضة المفضلة بفضل الإنترنت غير المحدود لمعرفة نتائج مباراة الخضر وهذا عرض من عروض موبيليس لبطاقة سيم الخضر، أيضا لا ننسا بطاقة سيم توفيق التي صرحت لمشركيها بإطلاقها لجواز الإنترنت يمكن استعماله و حصريا للإبحار على الفايسبوك، Facebook Messenger و WhatsApp

الجدول (3-16) عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال (3G)

البيان	2014	2015
اتصالات الجزائر للنقال	3815312	6542332
أوراسكوم اتصالات الجزائر	1254250	4144135
وطنية اتصالات الجزائر	3438491	5632561
العدد الإجمالي	8509053	16319027

المصدر: سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية، www.arpt.dz، يوم 05/05/2016، ساعة 14.00.

الشكل(3-4): عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال (3G)



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول (3-16)

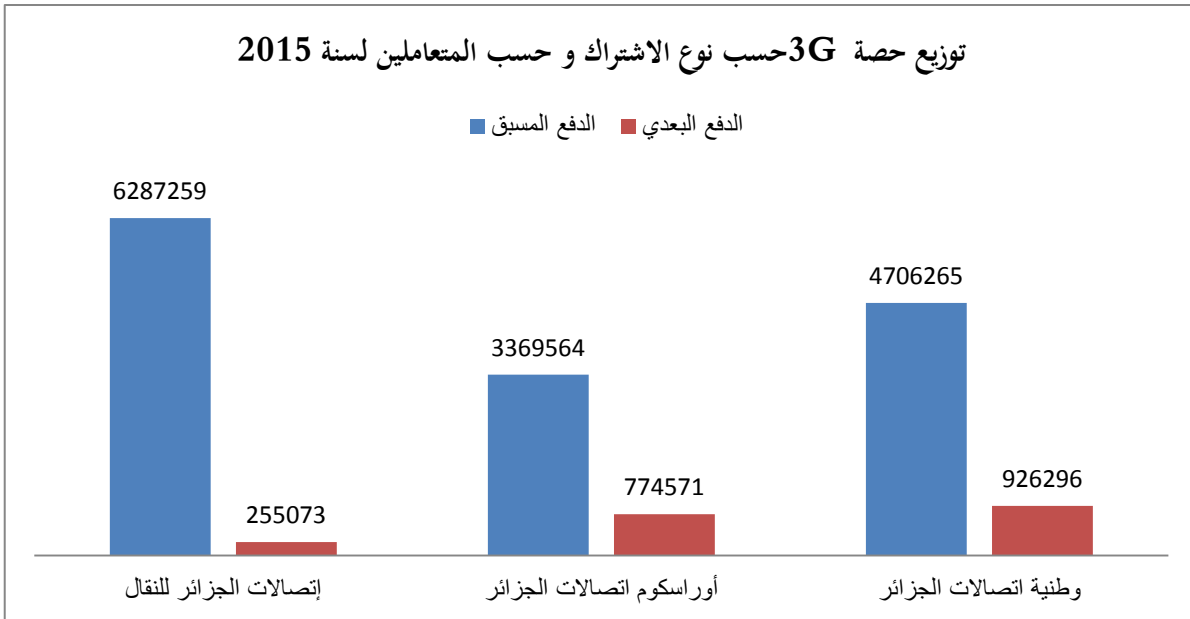
نلاحظ من الجدول رقم(3-4) والشكل أنه منذ دخول المنافسة الجيل الثالث لسوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر بلغت قاعدة المشتركين في شبكة 3G إلى ما يعادل 16.32 مليون مشترك سنة 2015. حيث تحتل اتصالات الجزائر للنقال المرتبة الأولى من حيث عدد المشتركين لشبكة 3G بما يعادل 6.54 مليون مشترك ، تأتي وطنية اتصالات الجزائر في المرتبة الثانية بما يعادل 5.63 مليون مشترك وأخيرا أوراسكوم اتصالات الجزائر بما يعادل 4.14 مليون مشترك سنة 2015.

الجدول (3-17): توزيع حصة 3G حسب نوع الاشتراك و حسب المتعاملين لسنة 2015

البيان	الدفع المسبق	الدفع البعدي
اتصالات الجزائر للنقال	6287259	255073
أوراسكوم اتصالات الجزائر	3369564	774571
وطنية اتصالات الجزائر	4706265	926296

المصدر: سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، التقرير السنوي لسنة 2015

الشكل (3-5): توزيع حصة 3G حسب نوع الاشتراك وحسب المتعاملين لسنة 2015



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول (3-17).

تقدم مؤسسة موبيليس نوعين من العروض، عروض الدفع المسبق وعروض الدفع البعدي، و تعتبر عروض الدفع المسبق أكثر العروض جذبا للمشاركين إذ أن نسبة 88.01% منهم يشتركون في خدمة الدفع المسبق، وهذه ليست ميزة خاصة بمؤسسة موبيليس وحدها وإنما يشترك فيها جميع المتعاملين في سوق الهاتف النقال والجدول يوضح ذلك:

نلاحظ من الجدول رقم (3، 5) والشكل أن توزيع حصة 3G حسب النوع الاشتراك، أن منذ دخول المنافسة لسوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر بلغت قاعدة المشتركين في شبكة 3G إلى ما يعادل 16.32 مليون مشترك سنة 2015. حيث تحتل اتصالات الجزائر للنقل المرتبة الأولى من حيث الحصة السوقية لشبكة 3G بما يعادل 6.54 مليون مشترك، تأتي وطنية اتصالات الجزائر في المرتبة الثانية بما يعادل 5.5 مليون مشترك وأخيرا أوراسكوم اتصالات الجزائر بما يعادل 4.14 مليون مشترك سنة 2015.

ثانيا. الحصة السوقية

الجدول(3-18): توزيع حصص المتعاملين في سوق GSM/3G

حصصة GSM/3G		البيان
2015	2014	
28.90	26.46	اتصالات الجزائر للنقل
46.33	49.89	أوراسكوم اتصالات الجزائر
24.77	23.64	وطنية اتصالات الجزائر

المصدر: سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، www.arpt.dz، يوم 06/05/2016، ساعة 14.00.

نلاحظ من الجدول أن نسبة الحصة السوقية لموبيليس زادة بنسبة ضئيلة 28.90% بالرغم من كل الإمكانيات التي توليها شركة اتصالات الجزائر لقطاعها وعليه يجب على المؤسسة أن تراجع علاقاتها ومخطط انتشارها بالنسبة لقطاع الاتصال، عكسها اوراسكوم تحتل المرتبة الأولى إلا أنها تواجه منافسة قوية بالنسبة لهذه السنة مما أدى بها لضياح بعض الحصص السوقية، أما بالنسبة إلى اوريدوا فهي تتبع خطواتها ببطء شديد مقارنة بمنافساتها لذلك عليهم جميعا استغلا لهم للفرص المتاحة وتصحيح نقاط الضعف لديهم .

الجدول (3-20): توزيع حصص المتعاملين في سوق (3G) :

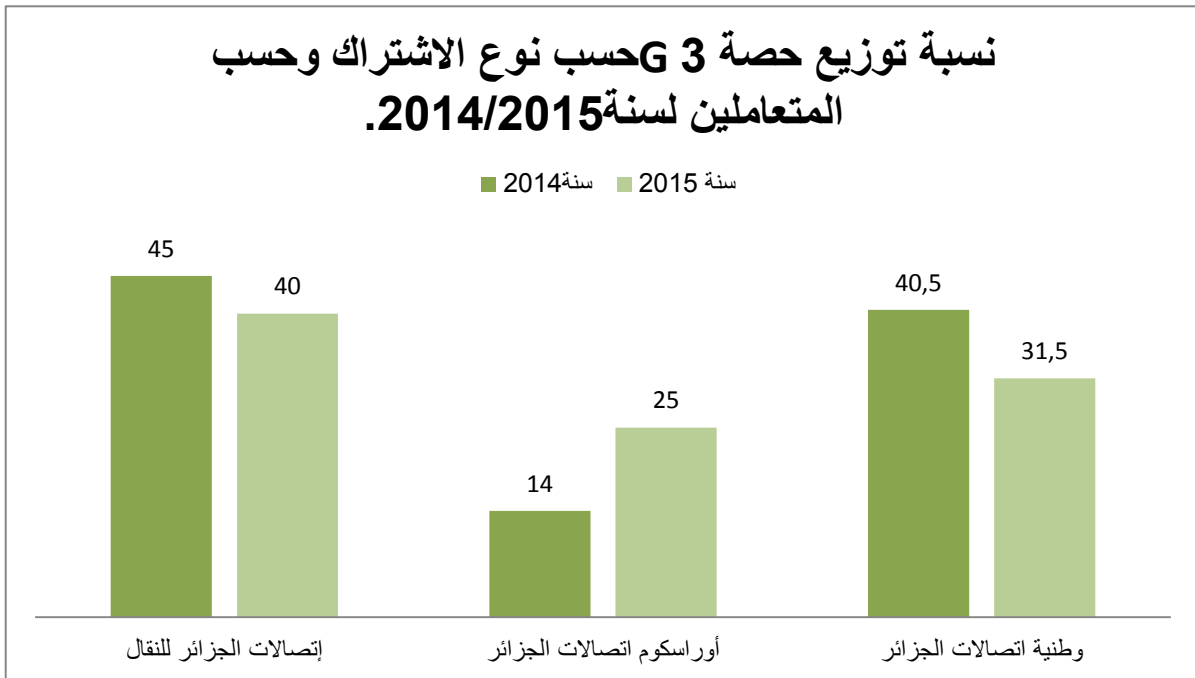
حصصة (3G)		البيان
2015	2014	
40.09	44.85	إتصالات الجزائر للنقل
25.39	14.24	أوراسكوم اتصالات الجزائر
31.52	40.41	وطنية اتصالات الجزائر

المصدر: سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، www.arpt.dz، يوم 06/05/2016، ساعة 14.00.

الفصل الثالث: دور الرعاية الرياضية لمؤسسة موبيليس في زيادة القدرة التنافسية

نلاحظ أن موبيليس لها حصة سوقية جيدة مقارنة بمنافسيها إلا أنها ما تزال في طريق التقدم حيث أنها تحتل المرتبة الأولى نظيرة لمنافسيها، أيضا نلاحظ أن موبيليس قد فقدت بعض الحصص هي ونظيرتها اوريدوا التي بدورها تدهورت بشكل كبير لذلك عليهم أن يسترجعوا ما فقدوه بالرغم من أنهم في الصدارة عكس اوراسكوم التي شهدت بعض ارتفاع في حصتها السوقية وعليه نرى أن شدة المنافسة لا تضمن لأي شركة البقاء في الريادة إلا بدراسات واستراتيجيات فعالة تحميها من كل مفاجآت التي تستهدفها بشكل غير مدروس .

الشكل (3-5): نسبة توزيع حصة 3G حسب نوع الاشتراك وحسب المتعاملين لسنة 2014/2015.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول (3-20)

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن القول أنه قد تمت محاولة إسقاط الجانب النظري على شركة الهاتف النقال تنشط في ظل محيط تنافسي ، وذلك من خلال مقارنة لمعطيات الموجودة في نهاية كل سنة والسنة التي تليها عن طريق جمع البيانات ودراستها مع التحليل المنطقي و الإحصائي ومن ثم الخروج بعدة نتائج وفقا للمصلحة التي يقتضيها البحث أمر محتوم وهذا ما سعت إليه مؤسسة موبيليس وقد كانت النتائج المحققة دليل قاطع على نجاح إستراتيجيات الرعاية المتبناة التي مكنتها من استرجاع المكانة التي تليق بها كمتعامل عمومي في سوق الهاتف النقال وخاصة في مجال الجيل الثالث ، ولكن وبالرغم من ذلك فعلى موبيليس بذل المزيد من الجهود وانتهاج آليات جديدة لتطوير العلاقة بين المتعامل والزبون بالعمل الميداني والمستمر وتحسين نوعية الخدمات لمختلف شرائح زبائن الهاتف النقال، وأن تسعى إلى التعاون الخارجي في ذلك. كما عليها أن تحاول اكتساح أسواق جديدة وتوفير بعض الطرق والآليات المساعدة على الابتكار.

الخاتمة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع يتضح لنا بأن الرعاية تمثل دورا أساسيا بالنسبة لأي مؤسسة ترغب في المحافظة على مركزها التنافسي وتعمل من خلاله محاولة استمالة المستهلكين وذلك بالتأثير عليهم عن طريق مختلف الرعايةات موجهة لمجموعة من مجتمعات كلا حسب عاداته ،تقاليده وميولاته ولهذا تم التطرق في الجانب التطبيقي لدراسة دور رعاية مؤسسة موبيليس على زيادة القدرة التنافسية بالنسبة لها أمام منافسيها، حيث قمنا بمعالجة إشكالية البحث كالتالي:

ما مدى مساهمة الرعاية الرياضية في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ؟

وأثناء معالجة هذه الإشكالية تطرقنا إلى عرض لمختلف المفاهيم المتعلقة به في الجانبين النظري والتطبيقي كانت لنا النتائج والتوصيات كالتالي:

أولا. النتائج النظرية :

- الرعاية تحتضن الأحداث والبطولات الرياضية من اجل تحقيق أهداف الشركة و الترويج لعلامتها
- الرعاية تعمل على عرض بعض المنتجات والخدمات للراعي في الملعب مع إمكانية البيع المباشر للجمهور
- الإعلان يعتبر أحد الأنشطة الرئيسية التي تساعد الراعي في مجال تسويق السلع والخدمات
- اتساع الرياضة و كبر حجم جمهورها يمكن من انتشار الرهيب للعلامة أو اسم الراعي بين مختلف فئات المجتمع مما يؤدي إلى زيادة عدد المشتركين .

- قيام الوسائل المختلفة للاتصال بعرض اسم الراعي وتسويق علامته دون احتساب مالي للإعلان
- اختلاف تسمية الرعاية يؤدي بها إلى احتكار ذلك الحدث واستفادة من مختلف مزاياه

ثانيا. النتائج التطبيقية.

- القدرة التنافسية بمجرد الوصول إلى الفكرة وتجسيدها على ارض الواقع ،هذا ما يؤدي بها الى تمييز المؤسسة عن المنافسين فتعتبر ميزة تنافسية، وعليه صحة الفرضية الأولى .
- دعم المالي والمادي بالنسبة للمؤسسات الراعية للرياضة يعتبر اقل تكلفة مقارنة بالتغطية التي تكسبها المؤسسات لنشر علامتها و اسمها في ذلك الحدث ومنه صحة الفرضية الثانية .

-مؤسسة موبيليس منذ رعايتها للرياضة يزيد عدد مشركيها من سنة الى أخرى مما أدى الى الزيادة حصتها السوقية وعليه صحة الفرضية الثالثة .

ثالثا: التوصيات: من خلال ما توصلنا إليه من نتائج الدراسة، يمكن عرض مجموعة من التوصيات كما يلي:

1. تشجيع الشركات على خوض مجال التسويق الرياضي ورعاية الاتحادات والأندية الرياضية .
2. الاستعانة بالمتخصصين في مجال التسويق الرياضي للعمل كمسوقين .
3. دراسة خصائص المجتمع الجزائري لإيجاد سبل التسويق المناسبة له .
4. تقديم وسائل جذب للجماهير لحثها على متابعة الأحداث الرياضية خاصة الفردية وإنعاش عمليات التسويق
5. تشجيع البحوث في مجال التسويق الرياضي .

الكتب باللغة العربية:

1. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية، الأردن، الطبعة 1، 2012.
2. دعاء محمد عابدين محمد، تسويق خدمات رياضة الرماية بالقوس و السهم، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الاسكندرية. الطبعة الأولى، 2012.
3. زكرية احمد عزام، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية وتطبيق، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2008.
4. شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
5. علاء الدين حمدي أحمد استراتيجية تسويق خدمات النشاط الرياضي دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الاسكندرية الطبعة الأولى 2011.
6. علي الجياشي، التسعير مدخل تسويقي، دار جهينة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2013.
7. محمد أحمد محمد كمال رمادى لجنة تسويق مقترحة بالاتحادات الرياضية الأولمبية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية، الطبعة الأولى 2012.
8. محمد عبد العظيم أبو النجا الاتصالات التسويقية آليات الاعلان و الترويج المعاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، ط الاولى، 2010.
9. محمد عبد حسين الطائي وزميله، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع الاردن، الطبعة الاولى، 2009.
10. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2012.
11. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، المركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
12. نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، الطبعة الأولى 2010.

13. هشام حريز، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2014.

البحوث الجامعية:

1. إبراهيم علي غراب، واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية حالة المؤسسات و الاتحادات الرياضية اليمينية، رسالة لنيل درجة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية - جامعة الجزائر 3 معهد التربية البدنية و الرياضية سيدي عبد الله 2010/2009.
2. براهيمية ابراهيم، تدنية التكاليف كاسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل درجة الماجستير كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف.
3. بن بوزيان محمد، التسويق الرياضي و السبونسورينغ في الجزائر: عن طريق دراسة استطلاعية للمؤسسات الممولة للنوادي الرياضية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011/2010.
4. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، ماجستير، تخصص ادارة استراتيجية، جامعة سطيف، 2012/2011.
5. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2010.
6. حايف سي حايف شيراز، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005/2004.
7. حياة قمري، دور الحكومة في دعم التنافسية الصناعية، دكتورا في الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.
8. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، ع اقتصادية، دكتورا، شعبة تسيير المؤسسات، 2008/2007.
9. سيد أحمد حاج عيسى الرعاية الرياضية تحسين لصورة المؤسسة الاقتصادية و صناعة لإحترافية المؤسسة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة البليدة 2009/2008.

10. شنتوف خيرة ،تقييم التمويل العمومي للرياضة في الجزائر دراسة حالة: فريق وداد آمال تلمسان ،مذكرة تخرج في ايطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان،2009/2008.
11. علااد عماد ،دور الرعاية الرياضية في الرفع من درجة رضا مستهلكي منتجات المؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائرية ،مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة 2012/2011.
12. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تنميتها و تطويرها)، ماجيستر قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر،2002 .
13. العيهار فلة ،دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ماجيستر ادارة اعمال، جامعة الجزائر، دفعة 2005.
14. قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي آمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2005/2004.
15. محمد شوكت مصطفى سمحة، دور الشركات الراعية للأنشطة الرياضية في تطوير الحركة الرياضية في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المجال الرياضي، ماجستير في التربية الرياضية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، فلسطين 2013.
16. مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، ماجيستر، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009/2008.
17. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في الميزة التنافسية، ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002.
18. هلالى الوليد، الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، ماجيستر تخصص استراتيجية، جامعة محمد بوضباف مسيلة 2009/2008 .

الملتقيات :

1. محمد أحمد محمد كمال رمادى، لجنة تسويق مقترحة بالاتحادات الرياضية الأولمبية كلية الادارة الرياضية بنات جامعة الاسكندرية الطبعة الأولى 2012 دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الاسكندرية.
2. الداوي الشيخ و بنشوري عيسى، دور الاحتضان في تقوية صورة العلامة التجارية في ذهن المستهلك الأكاديمية الدولية لتكنولوجيا الرياضة، ملتقى دولي، ص6.
3. زاوي الحبيب، المنافسة واستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية ، ملتقى دولي، ص4.
4. امينة بن علي، العجال بوزيان، الميزة التنافسية، المفهوم والمحددات، ملتقى علمي وطني، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة د.الطاهر مولاي بسعيدة، 2009.
5. عجيلة محمدن، بن نوي مصطفى، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي، يومي 12 و 13 ماي، 2010، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
6. خيارى زهية، شاوي شافية ، القدرة التنافسية للصناعة التحويلية ملتقى دولي الرابع، منشورة، جامعة باجي مختار بعنابة.
7. كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية ، الملتقى الدولي، يومي 25 و 26 ماي، 2009، جامعة وهران، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المجلات :

1. جعفر بوعرور، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة بسكرة، العدد4 ديسمبر 2012.
2. بوعر وري، السبونسورينغ الرياضي وسيلة لتمويل الرياضة، مجلة علوم الانسان و المجتمع، جامعة بسكرة الجزائر، العدد3 ديسمبر 2013.
3. بوضراف الجيلالي و بن زيدان حسين، التسويق الرياضي واقع و طموحات الأكاديمية الدولية لتكنولوجيا الرياضة، جامعة مستغانم ،مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي العدد الأول جوان 2011.

4. نور الدين غندير وبوبكر عباسي، الهوية الاجتماعية و رياضة النخبة بين الروح الوطنية و فعالية التسويق الرياضي، مجلة العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد24، ديسمبر 2003.

5. عبد الله علي، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد6 : 2008.

6. عامر محمد وجيه خربوطلي، العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للصادرات السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول 2014.

الكتب باللغة الاجنبية:

1. Porter ME, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985.

المواقع الإلكترونية :

1. <http://www.arpt.dz>
2. ww.universalis.fr
3. www.abahe.co.uk
4. www.alborsanews.com
5. www.al-jazirah.com
6. www.arab-api.org/images/publication/pdfs/2016
7. WWW.clubnada.jeeran.com
8. www.comexchange.info
9. www.cover-sd.com
10. www.francefootball.fr
11. www.mobilis.dz
12. www.question-sponsoring.com