

تحسين التنافسية الاقتصادية لل نوادي الرياضية المحترفة الجزائرية، وتحديات الحصول على مزايا تنافسية على ضوء النصوص القانونية المستحدثة

Improving the economic competitiveness of Algerian professional sports clubs and the challenges of obtaining competitive advantages in light of recent legislation

بوغمسة عبد الغني¹

¹ المدرسة العليا لعلوم الرياضة وتكنولوجياها بدالي براهيم / الجزائر / abdelghaniboughamsa@gmail.com

مخبر العلوم الاجتماعية المطبقة على الرياضة (LSSAS)

تاريخ النشر: 2026/02/09

تاريخ القبول: 2025/11/09

تاريخ الاستلام: 2025/10/18

ملخص:

يهدف هذا المقال إلى بيان التحديات المتعلقة بالتنافسية الاقتصادية التي يمكن أو تواجه مجموع النوادي الرياضية المحترفة التي تحولت إلى شركات تجارية بمقتضى النصوص القانونية الجديدة التي جاءت بعد صدور القانون رقم 05-13 المؤرخ في 13 جويلية 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية تطويرها، وكذا أحكام المرسوم التنفيذي رقم 15-73 المؤرخ في 16 فبراير 2015، لاسيما مضمون المادة الثانية منه، حيث يستعرض المقال مفهوم التنافسية بمختلف أبعاده، ليحيل إلى النقاش خصوصيات النوادي الجزائرية المحترفة من خلال وضعها في سياق المؤسسة التجارية التي تسعى ليس فقط لتحسين تنافسيتها الرياضية ولكن تنافسيتها الاقتصادية، من خلال البحث على فرص اكتساب مزايا تنافسية، حيث تبرز في ذلك أهمية إدارة مواردها بشكل يدفعها إلى مستويات عليا من الأداء وتحقيق النتائج.

الكلمات الدالة: النادي الرياضي، الإحتراف، التنافسية، الميزة التنافسية، اقتصاد الرياضة.

Abstract:

This article aims to highlight the challenges related to economic competitiveness that may be faced by professional sports clubs that have been transformed into commercial companies under the new legal provisions introduced by Law No. 13-05 of July 13, 2013, on the organization and development of physical and sports activities, as well as the provisions of Executive Decree No. 15-73 of February 16, 2015, particularly the content of Article 2 thereof. The article reviews the concept of competitiveness in its various dimensions, referring to the specific characteristics of Algerian professional clubs by placing them in the context of commercial institutions that seek not only to improve their sporting competitiveness but also their economic competitiveness, by seeking opportunities to gain competitive advantages. This highlights the importance of managing their resources in a way that drives them to higher levels of performance and results.

Keywords: sports club, professionalism, competitiveness, competitive advantage, sports economy.

يشهد الاقتصاد العالمي تحولا بارزا يتسم بارتفاع مستويات الصراع بين المنظمات على اختلاف أشكالها، فرضته بيئة الأعمال التجارية العالمية التي ما فتئت تتطور مدفوعة بدورها بشدة المنافسة من أجل احتلال مواقع مهمة في قطاعات السوق المختلفة، حيث تتجه هذه الأخيرة نحو اعتماد الأساليب المستحدثة في إدارة مواردها وتوجيهها بما يتوافق ومقتضيات الشروط العامة لضمان تنافسيتها، وعلى هذا الأساس كانت المنضومات الرياضية، على غرار المنظمات الأخرى، بمثابة مجال جديد للبحث، باعتبار التوجه العام التنافسي ببعده الاقتصادي، خلافا لما كان معروف عنها سابقا، أنها تعنى فقط بالمنافسة على الصعيد الرياضي فقط، وعليه كان جدير بالباحثين.

فالنوادي الرياضية المحترفة باعتبارها مؤسسات قائمة بذاتها لا تشد عن هذه القاعدة، مع فارق بسيط في نمط التعامل مع مكونات بيئة النادي الرياضي، على اعتبار التباين الموجود في إحصاء موارد وكفاءات كل منظمة بحسب طبيعة نشاطاتها وطبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة، حيث أنه كان حري بنا تحديد زاوية المعاينة الواجب التموقع فيها للوقوف على خصوصيات التنافسية الرياضية للنادي الرياضي المحترف مقارنة بباقي المنظمات الأخرى.

كما أن المعاينة البسيطة التي يمكن رصدها لواقع النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم في الجزائر، ارتكازا على النتائج المحققة في السنوات التي أعقبت تبني مقاربة التحول نحو ضرورة اعتماد نمط احترافي في إدارتها، يجعلنا نطرح تساؤلات حول إشكالية رصد ملمح التنافسية الاقتصادية لهذه الأندية، وفي سابقة أولى في تاريخ التشريع الرياضي لا سيما بعد صدور القانون رقم 05-13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها في مادته التاسعة والسبعون والمرسوم التنفيذي رقم 15-73 المؤرخ في 2025 المتعلق بالنادي الرياضي المحترف والذي نص صراحة بمقتضى نص المادة الثانية منه، ، على ضرورة التوجه والعمل نحو تحسين التنافسية الاقتصادية للنوادي الرياضية المحترفة على غرار التنافسية الرياضية.

وعليه، يمكن تفريع الإشكالية هذه إلى عدة أسئلة يمكنها أن تشكل هيكل البحث الذي من خلاله نحاول الإجابة عليها وفق ما يلي:

- هل كان من الضروري التحول نحو الإحتراف الرياضي للنوادي الجزائري؟
 - هل النوادي الرياضية الجزائري وفق الشروط القانونية والتنظيمية الحالية مؤهلة لأن تتخذ أشكال المنظمات التجارية الأخرى؟
 - هل النوادي الرياضية الجزائرية تتوفر على شروط التنافسية الاقتصادية قياسا لما هو معمول به في المجال الاقتصادي؟
- وللإجابة على ذلك سوف تستعرض عدة فرضيات من شأنها تسليط الضوء على مسار البحث، حيث أنه :
- الواقع الاقتصادي الجزائري يفرض على الدولة الجزائرية اعتماد مقاربة مبنية على ترك المبادرة لكل المنظمات الناشطة في السوق، بما في ذلك النوادي الرياضية.

- الشروط القانونية والتنظيمية الحالية، يمكن من خلالها للنوادي الرياضية الجزائرية أن تكون في مصاف المنظمات التجارية الأخرى.
- المؤهلات البشرية والمادية التي تتوفر عليها النوادي الرياضية المحترفة الجزائرية يمكنها أن تساهم في تحسين تنافسيتها الاقتصادية.

وللإلمام بجوانب الموضوع ارتأينا اعتماد هيكل مناسب للبحث، بحيث يمكن من خلاله استعراض مختلف جوانبه من خلال تقديم مفهوم التنافسية وما تعلق بها وكذا بيان طبيعة النوادي الرياضية بصفة عامة مع أفراد الحديث عن النوادي الرياضية المحترفة، مع الإشارة إلى الحالة الجزائرية عن طريق استعراض مختلف النصوص القانونية المتعلقة بذلك.

الخلفية النظرية

1. النادي الرياضي والإحتراف

بالنسبة لمجال الرياضة فإن وصف الإحتراف يمكن أن نطلقه على رياضي يحصل على أجر في مقابل ممارسته لرياضة معينة، ويتعدى هذا المفهوم للنادي كذلك، حيث نجد أن النادي الرياضي المحترف هو المتخصص في النشاطات الرياضية، فالإحتراف كمصطلح يعني التفرغ الكامل لأداء وظيفة ما، والمحترف هو من يؤدي عملا بصورة مستمرة مقابل أجر مادي، حيث يشمل الإحتراف في عالم الرياضة، اللاعبين، المدربين، الإداريين والمسيرين أو أية مهنة في محيط المؤسسة الرياضية، وعلاوة على ذلك فالنصوص التنظيمية للإتحادية الجزائرية لكرة القدم المتعلقة بمنافساتها، تعتبر اللاعب المحترف على أنه " أي لاعب يتمتع بعقد عمل مكتوب مع نادٍ ويتقاضى أجراً مقابل ممارسة مهنته كلاعب كرة قدم". (FAF F., 2025)

1. النادي الرياضي المحترف حسب التشريع الجزائري

حدد القانون رقم 89-03 الذي صدر في 14 فبراير 1989 المتعلق بتنظيم وتطوير المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية مفهوم وأهداف وتنظيم المنظومة الرياضية بمقاربة جديدة مبنية على المبادرة في بناء نموذج جديد لاقتصادي للمنظمات الرياضية، بما في ذلك مواردها المالية، كما كان ذلك بمثابة بداية التفكير الفعلي في إعادة صياغة النموذج الاقتصادي للرياضة في الجزائر، غير أن عدم ملائمة الإجراءات التي اتخذت موازاة مع ذلك، لاسيما ما تعلق بشروط النشاط التجاري إضافة إلى بعض الاعتبارات الأخرى السياسية، تم التخلي عنه ليتم اعتماد نص جديد لتأطير المنظومة الرياضية تمثل في الأمر رقم 95.09 المؤرخ في 25 فيفري 1995 الذي تضمن إعادة توجيه وتنظيم وتطوير المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية، حيث شهدت هذه المنظومة بروز مفهوم جديد تمثل في الإحتراف الرياضي، ذلك ما تم تأكيده في ما بعد من خلال النصوص الأخرى تواليا، مع صدور القانون 10.04 المؤرخ في 14 أوت سنة 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة، الذي شهد بدوره إعادة صياغة بتوجه و مضمون جديدين من خلال القانون 05.13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية و تطويرها، الذي أعطى بعدا جديدا لإدارة الرياضة في الجزائر.

فحسب التشريع الجزائري، لاسيما أحكام القانون 05-13، لاسيما المادتين 78 و79 وكذا المرسوم التنفيذي رقم 73-15 سالف الذكر، فإن النادي الرياضي المحترف هو عبارة عن شركة تجارية ذات هدف رياضي، ويسير وفق أحكام

القانون التجاري وأحكام النصوص الأخرى الخاصة به، وهو بذلك يسعى إلى تحسين مستواه التنافسي الاقتصادي والرياضي، وكذا لرياضييه عبر مشاركته في التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتوظيف مؤطرين رياضيين مقابل أجرة وكذا ممارسة كل الأنشطة التجارية المرتبطة بهدفه، كما يمكن أن يتخذ أحد الأشكال الآتية:

➤ مؤسسة ذات شخص وحيد رياضية ذات المسؤولية المحدودة،

➤ الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة،

➤ الشركة الرياضية ذات الأسهم،

2. التنافسية الاقتصادية ومفهوم الميزة التنافسية

تدرج مصطلح الميزة التنافسية من مفهوم الميزة المطلقة حسب آدم سميث، مروراً بمفهوم الميزة النسبية المقارنة لدافيد ريكاردو وآخرون ثم مفهوم الميزة التنافسية الذي ألحق نظرياً بمايكل بورتر بعد سلسلة من الأبحاث حول الموضوع بداية من سنة 1976 حول العلامة التجارية والاستراتيجية المناسبة لمواجهة تحديات الأسواق ثنائية القطبين من وجهة نظر احتكارية (Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power)، ثم كتاب المنافسة في اقتصاد مفتوح Competition in an Open Economy مع كايفس أ. ر (Richard E. Caves) وآخرون سنة 1980 إضافة بحثه المرجعي حول الإستراتيجيات التنافسية وتقنيات تحليل الصناعة والمنافسين في نفس السنة (Competitive Strategy) بعدها في سنة 1982 دراسات في استراتيجيات التنافس وبعدها في 1985 البحث الذي سيكون في ما بعد مرجعاً في مجال الميزة التنافسية الموسوم الميزة التنافسية، تحت عنوان الميزة التنافسية من خلال إبراز كفاءات إدارة الأداء بصفة مستديمة وفي مستوى عال، هذا بالإضافة إلى أبحاث أخرى في المجال كالميزة التنافسية للأمم الذي صدر في سنة 1990 الذي أعيد نشره في سنة 1998، حيث نشير هنا إلى أن معظم الأبحاث التي تدور حول موضوع الميزة التنافسية تأخذ في معظمها مقاربات بورتر.

فبالرجوع إلى الميزة النسبية نجد أنها تعرف على أنها "قدرة الدولة على إنتاج السلعة القابلة للتجارة بسعر نسبي منخفض مقارنة بمثيله في الدول الأخرى". (حمدي رضوان، 2002)، وتركزت الأبحاث في بداية الأمر حول نظريات التجارة الدولية وشروط قيامها، من خلال رواد المدرسة الكلاسيكية الذين تدرجت أفكارهم من نظرية النفقات المطلقة إلى النفقات النسبية مجمعين في ذلك في تحليلهم الإقتصادي لنمط وشروط التبادل الدولي على نظرية العمل في القيمة، وعرفت جيلين من المفكرين: (جودة عبد الخالق، 1989)

فعلى رأس الجيل الأول من رواد المدرسة التقليدية، آدم سميث- (A. Smith - 1776)، ونظريته حول النفقات المطلقة أو الميزة المطلقة، حيث يعتبر أن نهاية كل سلعة في آخر المطاف هي السوق، كما يرجع عملية قيام التجارة الدولية إلى كونها وسيلة لتصريف الإنتاج من خلال المنافع التي تجرّها العملية لكلا الأطراف المتبادلة، كما تعرف الميزة المطلقة حسبه بأنها "قدرة الدولة على إنتاج السلع باستخدام أقل كمية من عناصر الإنتاج يمكن استخدامها في أي مكان آخر" PLATTEAU (1978)، ثم جاء دافيد ريكاردو (D. Ricardo)، بنظريته حول الميزة النسبية سنة 1817، التي نادى بها، من خلال كتابه "مبادئ الإقتصاد السياسي والضرائب". ثم من بعده تورنرز (Torrens)، وجون ستيوارت ميل (J.S. Mill) وأبحاثهما حول القيم الدولية سنة 1848، والتي جاءت بمصطلح أو فكرة الميزة النسبية عوض التكاليف النسبية. (لحول سامية، 2008) وأما ما تعلق بالجيل الثاني: أو ما يعرف بجيل المدرسة الكلاسيكية الحديثة، فمن وروادها: (إدجيوورث . Edgeworth)، (هابرلر . Haberler)، (ليونتييف . Leontief)، (ليرنر . Lerner)، (مارشال . Marshal) و (ميد . Mead)، حيث تتخذ

كمقومات، عدم تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية، والإنسجام التلقائي بين المصلحة الخاصة للأفراد والمصلحة العامة، والتوظيف الكامل للموارد إضافة لكون أن العرض يخلق الطلب (جودة عبد الخالق، 1989) ومن جهة أخرى يمكن القول أن نظرية المناهج التكنولوجية تركز على عامل الإنفاق في البحث والتطوير (R&D) باعتباره مؤشرا هاما في تحديد نمط واتجاه التجارة الخارجية بين الدول المتطورة في سلع دورة المنتج. (Montoussé, Deubel, و Serge, 2003)، حيث أنه وخلافا لتفسير هكشر- أولين، المبني على أساس أن المزايا النسبية ترجع فقط للوفرة في عوامل الإنتاج.

3. مفهوم التنافسية

ترتكز القدرة التنافسية في الوقت الراهن على مدى القدرة على البقاء في المنافسة بصفة عامة، كمقاربة متعلقة بالمؤسسة بينما نجدتها متعلقة برفع مستويات معيشة الأفراد بالنسبة للدولة. على اعتبار أن التنافسية الاقتصادية بصفة عامة تركز على العناصر الكلية في الاقتصاد وهي بذلك تتدرج وفق المستويات الثلاث، على مستوى المؤسسة وعلى مستوى القطاع وعلى مستوى الدولة، فالتنافسية على صعيد المؤسسة قد يعنى به المسعى المراد به كسب حصة في السوق الدولي، بينما ما تعلق بالقطاع، أي مجموعة مؤسسات صناعة معينة، فهي متعلقة بإيجاد الصيغ الكفيلة بتكاملية الوظائف فيما بينها لتكون ذات قدرة تنافسية على المستوى الدولي، بينما نجد أن هذا المفهوم ينحى إلى الوصول إلى معدل مرتفع ومستدام لمداخيل الأفراد. (مسعداوي، 2007)

حيث أن مفهوم التنافسية المقصود به هنا متعلق بالمؤشرات الجزئية لقطاع النشاط من خلال قياس تنافسية موارد المؤسسة، أو النادي الرياضي، الذي سنحاول في ما بعد صياغة تصور لتقريب النموذجين بعضهما ببعض، لكون الفرق بين طبيعة النشاطات تجعل المجالين معقدين من حيث التوافق في معايير القياس المتعارف عليها بالنسبة للميزة التنافسية (الربحية، قطاع السوق، رقم الأعمال)، فإذا كانت بعض النشاطات الرياضية المتعلقة بتحسين رفاه الأفراد وذات الطبيعة السياحية على سبيل يمكن قياسها، فإن ما تعلق باللاعبين وتطوير المواهب داخل النوادي يصعب قياس أثره المالي على اعتبار الغموض الذي تكتنفه قيمتها في السوق.

4. تعريف الميزة التنافسية

بالرجوع إلى المراجع التي أثارت الموضوع فإن أغلبها يعود للفترة التي صاحبت ظهور مصطلح الميزة التنافسية في العقدين الممتدين من 1980 إلى بداية الألفية الثانية، حيث نجد أن أهمها تركز على أبحاث مايكل بورتر حول الإستراتيجيات التنافسية وأخرى لفرنر فالت (Wernerfelt, 1984) التي يركز على موارد المؤسسة الداخلية ودورها في بناء المزايا التنافسية وبارني وجرانت اللذان يركزان على مقارنة مبنية على الموارد (RBV Resource-Based View)، أو نموذج (VRIO - Valuable, Rare, Inimitable, Organized) (Barney, 1991) (Grant, 1991). غير أن التطور الذي شهده مجال التسويق بعد ذلك نتيجة الثورة المعلوماتية وبروز ظواهر جديدة كالمؤسسات الناشئة والتطبيقات الرقمية، دفع هذه المقاربة للتحويل بشكل ملحوظ نحو جانب الإبداع بمختلف أبعاده، الفنية والتكنولوجية، حيث أن وفرة المعلومات من خلال قواعد البيانات الضخمة يمكن أن تشكل مجالا خصبا لاكتساب مزايا تنافسية. (Choi, Poon, & Davis, 2008)، مع ما يشكله ذلك من تأثير على مراحل دورة حياة المنتج التقليدية (Laouisset, 2025)، ولتحديد المصطلح سوف نسوق تعريفين أساسيين للميزة التنافسية:

التعريف الأول : "هي ميزة أوعنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس". (خليل، 2003)

التعريف الثاني : تنشأ الميزة التنافسية "من خلال توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع" (M. Porter، 1998).

ومن خلال هذين التعريفين نجد أن التعريف الثاني يركز على مفهوم الإبداع والقدرة، وهو ما يؤهله لكي يكون أكثر موضوعية من الأول على اعتبار أن هذا الأخير مرتبط بمدى تطبيق المؤسسة لاستراتيجية معينة من عدمها.

5. خصائص الميزة التنافسية

ما يميز المؤسسات التي توصف بالتنافسية أنها تمتلك مزايا تمكنها من المحافظة على مراكزها في السوق، هذه المزايا لكي تكون كذلك يجب أن تتوفر فيها عدة خصائص تؤهلها لكي تكون مصدر قوة للمؤسسة في مواجهة المنافسين، وتتمثل أساساً في:

أولاً - الديمومة أو الإستدامة (Sustainability): إن الإعتماد على ابتكار منتجات أو خدمات جديدة قد يشكل ميزة تنافسية إن كانت مدعّمة أو مستدامة، أي أن فعل المنافسة لا يمكنه النيل منها، على الأقل على المستوى القريب، ذلك أن التكنولوجيات المستعملة في الإنتاج هي في الغالب متشابهة، كما أنه من السهل في بعض الأحيان تقليد منتج أو خدمة معينة، لا سيما في بعض الحالات، كقطاع الخدمات التي هي في الغالب ليست براءات اختراع مسجلة Source spécifiée non valide.

ثانياً - التميز أو التفرد (Uniqueness): يقتضي مفهوم الندرة في الميزة التنافسية أن تكون هنالك صعوبة في تقليدها وعدم وجود تشابه بينها وبين مزايا المنافسين، بحيث تشكل استثناءاً بالنسبة للزبون، أو المستهلك، مقارنة مع ما هو معروض من السلع والخدمات في السوق، سواء على مستوى السعر أو على مستوى الاختلاف أو التميز Source spécifiée non valide.

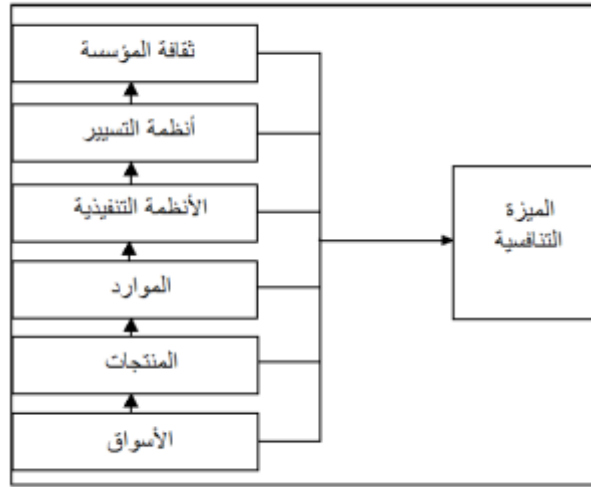
ثالثاً - الحماية (Non-imitability): و مفهومه أن هوامش تقليد المنتج يجب أن تكون محدودة بحيث أن المؤسسة يمكنها منع استغلال العلامة من طرف المنافسين مع انتهاز أساليب وقائية تمكنها من استشراف التهديدات المحتملة التي من شأنها المساس بوضعية الميزة التنافسية، حيث تلعب نظم المعلومات في هذا الجانب دوراً أساسياً، فعلى سبيل المثال، تلجأ الكثير من المؤسسات إلى أسلوب المعايرة "Benchmarking" للحصول على التكنولوجيا أو التقنية المعتمدة من طرف مؤسسات أخرى منافسة في قطاع نشاطها لتكييفها حسب إمكانياتها لمسايرة المنافسة الحاصلة في السوق (Magakian و Payaud، 2007)

6. مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة وأساليب بنائها

تتعدد المصادر التي تساعد المؤسسة في اكتساب ميزة تنافسية بين ما هو متعلق بالحجم وما هو متعلق بالموارد، ويبقى عليها البحث في التوليفات بين العناصر المختلفة لكلا المصدرين والتي تحقق أكبر فاعلية في دفع أداء المؤسسة للحصول على فارق معتبر مقارنة بالمنافسين في السوق، كما تتعدد الموارد في المؤسسات بين ما هو بشري ومالي وتنظيمي، حيث يمكن لها أن تكون مصدراً هاماً من مصادر الميزة التنافسية.

ومن خلال الشكل رقم (2) يمكن حصر أهم المصادر التي يمكن أن تشكل مزايا تنافسية، انطلاقا من القاعدة وهي السوق ووصولاً إلى القمة وما تعلق بثقافة المؤسسة.

الشكل رقم (01): يمثل المصادر الستة للميزة التنافسية



المصدر: بتصرف عن (FLAMHOLZ وHUA، 2003)

فالتشخيص الجيد لطبيعة الأسواق يمكن للمؤسسة تحديد حاجات وميولات المستهلكين وبالتالي العمل على استهدافها من خلال خطة استراتيجية تسويقية فعالة تتبناها المؤسسة في إطار بناء الميزة التنافسية. كما أن متابعة تطور المنتجات يبين للمؤسسة التعامل مع المنتج الحقيقي الذي تنبني عليه الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة والذي يمكنها من تحقيق السبق على المنافسين، حيث يكون عامل الإبداع دائما من بين أهم المصادر التي تركز المؤسسات على استغلاله لتحقيق السبق على المنافسين. وعلى مستوى إدارة الموارد، فالمؤسسة مجبرة على التوفيق بين الإمكانيات والأهداف، بشكل يمكنها من تلافي المشاكل أوالعقبات المحتملة، من خلال المفاضلة بين الإستعمالات في الموارد المادية والبشرية وكذا التكنولوجيا المستعملة.

وعلى مستوى الأنظمة التنفيذية كذلك، فإن بناء الميزة التنافسية لا يجب أن يتوقف على إيجاد الموارد وتوزيعها عشوائيا، على اعتبار أن إدارتها بشكل فعال يستلزم وجود الكفاءات التي يمكنها استغلال الأنظمة اللازمة، المحاسبية على سبيل التوضيح، ومن وراء ذلك نظام إدارة المعلومات المالية (M.I.S)، الذي يمكنها من الوقوف على وضعية المنتجات والمؤسسة ككل في أي لحظة تفرضها معطيات المنافسة في السوق وكذا تطور المؤسسة عبر الزمن، وإلى ذلك تضاف الأنظمة الأخرى للعمليات وأنظمة البيع والتسويق، من حيث أن هذا الأخير يؤثر في تفعيل القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال دور متغيرات المزيج التسويقي في تنفيذ المزايا التنافسية، حيث أن عملية تقديم المنتج للمستهلك يجب أن تأخذ في الحسبان الفعالية التسويقية، بحيث يمكن للمؤسسة الوصول إلى المستهلك في الوقت والمكان المناسبين. ومن خلال مختلف أنظمة التشغيل، فإن تكييف نظام التشغيل مع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، يستدعي صهر مواردها وكفاءاتها في وعاء الهدف الإستراتيجي المنشود، ومن وراءه تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية.

وعلى مستوى ثقافة المؤسسة كذلك، فعلى سبيل المثال تقوم أغلب المؤسسات اليابانية بربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة في سبيل تحقيق الغايات والأهداف العليا، وعلى اعتبار كذلك أن ثقافة التفوق التي تتبناها المؤسسة هي في الحقيقة ميثاق يتوارثه أفرادها، وبالتالي وجب الحفاظ عليه.

وعموما يمكن حصر الأساليب المختلفة لاكتساب المزايا التنافسية في ما يلي:

- تطوير القدرات الإبداعية
- تحسين الإنتاجية
- الترصّد واليقظة
- الإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة
- التطوير التكنولوجي

العلاقة الجدلية بخصوص المحددات المرتبطة بالتحديات التي تواجه النوادي الرياضية المحترفة

الجزائية في إطار تحسين تنافسيتها الاقتصادية من منظور المشرع الجزائري

مثل ما تمت الإشارة إليه أن النادي الرياضي المحترف، من حيث المضمون مثله مثل أي شركة تجارية، غير أن الخصوصيات التي يتميز بها خلافا للشركات الأخرى هي طبيعة المنتجات التي يمكن له تقديمها للمستهلك، من قبيل أن موضوعه تقديم الإستعراضات ذات الطبيعة الترفيهية التي يدور موضوعها حول الرياضة، وبالتالي فإن الشركة الرياضية التي تعمل على هيكلة مواردها لإنتاج القيمة في السوق، يمكن أن تجد ملاذا لها في الخصوصيات التي من شأنها تحصيل مزايا تنافسية مقارنة بباقي المتعاملين في السوق، لاسيما تلك التي ليس موضوعها الرياضة.

فعل سبيل المثال أن النادي الرياضي بمناسبة إنجاز مركز تدريب مخصص للمواهب الشابة قد يشكل موردا استراتيجيا لتمويل النادي وخلق القيمة، بينما لما يتعلق الأمر بالإستثمار في نشاطات أخرى، كالفنادق والخدمات الأخرى قد يشكل ذلك عائقا في ما يتعلق بضمان موقع تنافسي مناسب في السوق.

كما أن العلاقة التعاقدية تبنى غالبا على مبدأ "رايح - رايح" حيث أن ذلك يؤدي في النهاية إلى تعظيم المنافع لكلا الطرفين، ويتأتى ذلك من خلال ضمان مصالح كل طرف في العملية، حيث أن وضعية السوق كذلك يمكنها أن تؤثر على وضعية المنافسة، على اعتبار أن تعدد الموردين من شأنه ضمان فسحة تفضيلية للمؤسسة، ويزيد من قوتها التفاوضية، وعلى النقيض من ذلك فإن وضعية الاحتكار قد تشكل عقبة في طرح خيارات التفاوض في السوق وبالتالي في تحجيم فرص تعظيم منافعها. كما أنه في المجال الرياضي، فإنه يتعين على القائمين على إدارة موارد النوادي الرياضية المحترفة، تنوع مجالات التدخل في السوق، تارة من خلال النشاطات الرياضية وتارة من خلال النشاطات الاقتصادية، حيث أن ذلك يمكنه بالمناسبة أن يكون مصدرا فعليا لبناء مزايا تنافسية، خلافا لباقي المنظمات الأخرى التي تركز على مجالات نشاط استراتيجية (DAS) محددة، تتماشى وطبيعة نشاطها المبدئي، فالتحديات المرتبطة بتطوير التنافسية الاقتصادية وآفاق بناء النموذج الاقتصادي للنوادي الجزائرية المحترفة من خلال تعاظم تأثير مفهوم الاقتصاد التنافسي في السنوات الأخيرة وانعكاس ذلك على النشاطات الرياضية، الذي لا يزال يعتبر عامل تأثير على اقتصاديات الدول وعنصرها هاما في التماسك الاجتماعي، فإن قطاع الرياضة يمكن أن يكون بمثابة رافعة للنمو لتحفيز قطاعات النشاط الأخرى (Fourneyron, 2014)، وقياسا على ذلك فإن الحالة الجزائرية لا تعدو أن تكون امتداد لهذا التغير الحاصل في اقتصاديات العالم، حيث نجد أن الإجراءات التي شهدتها الاقتصاد الجزائرية في العقد الأخير، ألفت بظلالها على المجال

الرياضي من خلال دفع المنظمات الرياضية إلى تطوير نماذجها الاقتصادية بما يدفع لبروز شكل جديد لتسويق الأنشطة الرياضية في الجزائر، حيث أن انعكاسات التحول الاقتصادي للنموذج الجزائري أثرت بشكل أو بآخر على كل الكيانات الناشطة على المستوى الوطني، الرياضية منها على الخصوص. فبعد صدور النصوص التنظيمية الأولى مباشرة بعد الإصلاحات الاقتصادية أواخر الثمانينات، بمقتضى القانون رقم 88-01 المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية، الذي أسس لعهد جديد لمختلف المنظمات، حيث كانت منها الناشطة في المجال الرياضي من خلال الأندية الرياضية، في قلب هذا التحول الذي طال مساره منذ صدور القانون رقم 89-03 المؤرخ في 14 فبراير 1989 المتعلق بتنظيم وتطوير النظام الوطني للتربية البدنية والرياضة، الذي يلغي الأمر رقم 76-81 الصادر في 23 أكتوبر سنة 1976 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة، إلى صدور آخر تعديل سنة 2023 من خلال القانون رقم 23-01 المؤرخ في 18 محرم 1445 الموافق لـ 5 أوت 2023، مروراً بالنصوص الأساسية المؤطرة لهذا الجانب، لا سيما القانون 13-05 ومجمل النصوص التنظيمية التي جاءت لتفسير وتطبيق أحكامه، ونخص بالذكر هنا:

✓ القانون رقم 14-10 المؤرخ في 30 ديسمبر 2014 المتضمن قانون المالية لسنة 2015، والذي بمقتضاه تعديل أحكام نص قانون المالية التكميلي لسنة 2010، لا سيما في مادته رقم 68 التي تم بمقتضاها فتح حساب تخصيص خاص لتطوير الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم،

✓ المرسوم التنفيذي رقم 14-368 المؤرخ في 15 ديسمبر سنة 2014 الذي يحدد شروط وكيفيات منح مساعدة ومساهمة الدولة والجماعات المحلية إلى النادي الرياضي المحترف،

✓ المرسومين التنفيذيين رقم 15-73 و 15-74 المؤرخين في 16 فبراير سنة 2015، والمتعلقين على التوالي بالنادي الرياضي المحترف والنادي الرياضي الهاوي،

✓ المرسوم التنفيذي رقم 16-261 المؤرخ في 10 أكتوبر 2016 المتعلق بإنجاز استثمارات من طرف الجمعيات الرياضية المعترف لها بالمنفعة العمومية،

حيث فتح المجال للجمعيات الرياضية لأول مرة في تاريخ الجزائر المستقلة لإمكانية اللجوء إلى الأنشطة التجارية، وكذا كافة الإجراءات الأخرى التي تهدف إلى تحسين قدراتها المالية. كل ذلك جاء بعد المحاولات التي شهدتها القطاع الرياضي على غرار أحكام الأمر 95-09 المتعلق بتوجيه وتنظيم وتطوير النظام الوطني للتربية البدنية والرياضة، وعلى هذا الأساس، فقد ورد مصطلح النادي الرياضي المحترف لأول مرة في الأدبيات الرياضية الجزائرية، وتم تعديله لاحقاً بالقانون رقم 04-10، الذي ألغى بدوره بموجب القانون رقم 13-05 سالف الذكر.

فتحليل وضعية هذه النوادي، ارتكازاً على المعطيات المتوفرة، يسمح بعرض مؤشرات أولية، والتي نراها دالة على تنافسية النوادي الاقتصادية، من قبيل أن التحليل سوف ينصب على دراسة الإجراءات التي بادرت بها الدولة لمرافقتها إضافة إلى البيانات الإحصائية المتعلقة بمستويات الأجور وعلاقته بالهيكل المالي للنادي، وكذا مقارنة رقم الأعمال بمثيله في النوادي الرياضية المحترفة في العالم، حيث أنه يمكن اعتبار ذلك مؤشراً هاماً في بيان وضعيتها التنافسية،

فبالنسبة لترتيب النوادي الرياضية حسب قيمتها السوقية، نجد أنه على المستوى العالمي، من بين 30 نادي حول العالم تحتل النوادي الرياضية الأمريكية الصدارة، ثم تأتي بعدها أندية أوروبا الغربية، غير أن اللافت للإنتباه، أنه لا يوجد أي ناد من العالم الثالث، مع التحفظ حول ملكية بعض النوادي المملوكة لبعض المستثمرين العرب والآسيويين، مع صعوبة بيان وضعية الأندية الجزائرية في هذا الخصوص نتيجة شح المعلومة المالية، حيث

فحسب ترتيب مجلة فوربس نجد أنه بعنوان سنة 2024، من أصل 50 ناديا على المستوى العالمي، لكل الرياضات، يبرز تقدم أندية الولايات المتحدة الأمريكية بشكل ساحق في الترتيب بما يقارب 44 ناديا بينما تحتل الأندية الأوروبية 6 مراتب موزعة كالتالي:

جدول رقم 01: يمثل ترتيب النوادي الرياضية في العالم حسب قيمتها السوقية لسنة 2024

الترتيب/ 50	النادي	القيمة السوقية (مليار دولار)	النشاط الرياضي	البلد
1	دالاس كاوبويز	10.1	كرة القدم الأمريكية	وم أ
2	جولدن ستايت ووريورز	8.8	كرة السلة	وم أ
3	لوس أنجلوس رامز	7.6	كرة القدم الأمريكية	وم أ
4	نيويورك يانكيز	7.55	كرة القاعدة	وم أ
5	نيويورك نيكس	7.5	كرة السلة	وم أ
13	ريال مدريد	6.6	كرة القدم	إسبانيا
14	مانشستر يونايتد	6.55	كرة القدم	إنكلترا
20	إف سي برشلونة	5.6	كرة القدم	إسبانيا
27	ليفربول إف سي	5.37	كرة القدم	إنكلترا
32	مانشستر سيتي	5.1	كرة القدم	إنكلترا
35	بايرن ميونيخ	5	كرة القدم	ألمانيا
48	باريس سان جيرمان	4.4	كرة القدم	فرنسا
50	أريزونا كاردينالز	4.3	كرة القدم الأمريكية	وم أ

المصدر: بتصرف عن (Hoeffling, 2024)

كما أنه بالنسبة لنشاط كرة القدم لنفس السنة فإن أعلى الأندية حسب نفس المجلة نجد أن الأندية الأوروبية تحتل الصدارة مقارنة بمثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك يمكن تفسيره بحجم القاعدة الجماهيرية التي تتمتع بها هذه الدوريات وما ينجر عن ذلك من عائدات متأتية بالخصوص من حقوق البث والأنشطة المرافقة التي يركز عليها النموذج الاقتصادي لهذه الأندية، فحسب الجدول رقم 3 نجد أن الدوريات الأكثر جذبا في العالم من حيث مجموع النشاطات الرياضية بصفة عامة هي الدوريات الأمريكية، حيث تبلغ قيمة حقوق البث وإعادة البث ما يفوق الـ 15 مليار دولار للفترة 2022-2023 وهي مخصصة لنشاطات كرة القدم الأمريكية ودوري كرة السلة وكرة القاعدة، مما يعني أن عائدات الأندية المشاركة في هذه الدوريات تستفيد بشكل كبير من عائدات هذه الإتفاقيات، وبالتالي تحسين وضعها الاقتصادي، ومن ثم وضعيتها التنافسية على المستوى الرياضي.

جدول رقم 02 يبين أكثر الدوريات الرياضية في العالم جذبا لحقوق البث وإعادة البث (Streaming)

الترتيب	النشاط الرياضي للمنافسة	القيمة السوقية (مليار دولار)	الفترة	البلد
1	كرة القدم الأمريكية	10,4	2022-2023	وم أ
2	كرة السلة	2,67	2017-2025	وم أ
3	كرة القدم	2,08	2023-2025	إنكلترا
4	كرة القاعدة	1,96	2022-2023	وم أ
5	كرة القدم	1,16	2022-2025	ألمانيا

المصدر: بتصرف عن (Forbes, 2023)

أما ما تعلق بالنوادي الجزائرية المحترفة، فنجد أن النشاط الوحيد الذي يمكن تسميته بالمحترف، مع الحفاظ حول المستوى الإحترافي الذي بلغته هذه الأندية لحد الآن، هو نشاط كرة القدم، على غرار الدعم والإجراءات التي بادرت بها الدولة في هذا الخصوص، لاسيما حساب التخصيص الخاص الذي جاء مع قانون المالية التكميلي لسنة 2010 والذي كان هدفه دفع هذه الأندية ومرافقتها للتحويل بشكل سلس نحو نموذج احترافي يعتمد في بناء تنافسيته على موارده الخاصة، فرغم تدعيم الإجراء بإصدار النصوص القانونية المتعلقة بالنشاط الرياضي الإحترافي إلا أن الوضعية لا تعدو محاولات محدودة لحد الآن، حيث نجد أن مجمل الأندية التي تداولت على الدوري المحترف منذ 2010 إلى يومنا هذا لاتزال تبحث عن مخرج من حلقة التبعية للإعانات التي تركز عليها ماليتها سواء في شكل إعانات مباشرة، أو في شكل اتفاقيات رعاية مع بعض المؤسسات العمومية على الخصوص، حيث أن من بين أكبر العقبات التي تحول دون بناء تنافسية اقتصادية لهذه الأندية يمكن ذكر (FAF & MJS, 2020) :

- نقص في البنى التحتية الرياضية، لاسيما ما تعلق بطبيعة استغلال النادي للمنشأة الرياضية، حيث أنها في الغالب تكون مملوكة للدولة،
- غياب هيئة وطنية لمراقبة تسيير ومالية الأندية المحترفة،
- مستويات أجور عالية وغير متمشية مع مستويات إيرادات الأندية،
- ديون معتبرة متعلقة بالضريبة على الأجر (IRG)، ممتدة لسنوات عديدة مما يجعل تسويتها شبه مستحيلة،
- نقص في التأطير الإداري المختص وغياب رؤية واضحة لرسم استراتيجية تنافسية بعيدة الأمد.

وعلى النقيض من ذلك فإن المجالات التي يمكن أن تشكل فرصا لتحسين تنافسياتها الاقتصادية متعددة، بناء على حل إشكالات الهياكل القاعدية كالملاعب ومراكز التدريب، التي ستكون بداية الإنطلاق الفعلي لبناء نواد محترفة تعتمد على مواردها الداخلية، لاسيما ما يشكله السوق الوطني وحتى الدولي من فرص.

جدول رقم 03: يبين ترتيب الأندية الجزائرية المحترفة لسنة 2024 حسب القيمة السوقية

الترتيب	النادي	القيمة السوقية (مليون أورو)
1	شباب بلوزداد	12,78
2	مولودية الجزائر	15,05
3	شبيبة القبائل	9,73
4	اتحاد العاصمة	10,25
5	مولودية وهران	7,40
6	شباب قسنطينة	6,80
7	اتلتيك بارادو	6,45
8	اتحاد خنشلة	3,98
9	شبيبة الساورة	4,73
10	أولمبيك أقبو	2,53
11	وفاق سطيف	5,98
12	جمعية الشلف	3,73
13	ترجي مستغانم	3,73
14	مولودية البيض	2,15
15	نجم بن عكنون	50 K
16	مستقبل الرويسات	/

المصدر: بتصرف عن (transfer markt, 2024)

ملخص نتائج تشخيص التنافسية الاقتصادية لل نوادي الرياضية المحترفة

بناء على المعطيات المحدودة المتوفرة بخصوص قياس تنافسية النوادي الرياضية التي تتوزع عبر عدة محاور، مالية وتجارية وتقنية وتكنولوجية وإدارية، ووفق الوثيقة التوجيهية وطبقا لنص المادة 40 من ملحق المرسوم التنفيذي رقم 05 . 405 المحدد لتنظيم وسير الإتحادات الرياضية الوطنية المعدل والمتمم، يفترض أن تكون مديرية مراقبة التسيير المالي بمثابة الهيئة المؤهلة لضبط وضعية المنافسة في شقها المالي والتسييري للنوادي الرياضية، المحترفة على الخصوص، إضافة إلى الجمعيات العامة ومجالس الإدارة،

بناء المعطيات المتوفرة والتقارير التي أمكن الإطلاع عليها، يمكن تلخيص نتائج تشخيص التنافسية الاقتصادية للنوادي الرياضية المحترفة وفق ما يلي:

أولا: نقاط القوة:

- تتلخص نقاط قوة النوادي الرياضية المحترفة، والتي يمكن اعتبارها مصدرا لتنمية قدراتها التنافسية، وكذا المحاور الرئيسية التي ينبغي عليها استغلالها لرسم استراتيجيتها التنافسية في ما يلي:
- إمكانية استغلال الرصيد الرياضي والتاريخي لبعض الأندية لتحسين تنافسيته وتوسيع انتشاره وطنيا ودوليا،

- التحفيزات المقدمة من طرف الدولة لاسيما ما تعلق بعمليات الرعاية عن طريق بعض المؤسسات العمومية،
- القاعدة الجماهيرية لبعض النوادي التي يمكنها تحسين مكانتها التسويقية.

ثانيا: نقاط الضعف:

- محدودية قدرة النوادي الرياضية المحترفة على الإنتشار والتوسع عبر مختلف جهات الوطن نتيجة حداثة التوجه الإحترافي.
- غياب الاستمرارية الإدارية والتنظيمية داخل النوادي لبعدها أهداف القائمين على إدارتها بأهداف النوادي.
- مقاومة التغيير من طرف جماعات الضغط داخل النوادي، لاسيما لجان الأنصار وبعض المراكز الإعلامية.
- غياب مخطط واضح لتطوير وتحسين مستوى العاملين والمؤطرين داخل النوادي.
- ضعف النظام المعلوماتي والإتصالي.
- باعتبار النادي يركز تمويله على الإعانات والرعاية لبعض المؤسسات، فذلك يجعل هامش المناورة محدود و لا تسمح بالتعامل مع مختلف الأوضاع بكل مرونة نظرا للشروط القانونية والإدارية المفروضة، لاسيما ما تعلق ببعض عمليات الإستثمار لبناء الملاعب والهياكل الأخرى.
- غالبا ما تكون هذه النوادي غير مهتمة بتسويق منتوجات النادي والذي قد يعزى إلى غياب مصالح داخلية مختصة في المجال كمديرية التسويق.
- عدم وضوح الرؤية بخصوص رسم الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى.

ثالثا: الفرص

- إمكانيات التطوير والإبداع في ما يتعلق بقطاع النشاطات الرياضية وتنوع المعروض من المنتجات، لاسيما الخدمية منها،
- التطور العمراني وبروز قطاعات سوقية جديدة غير مستغلة.

رابعا: التهديدات المحتملة

تنقسم التهديدات حسب درجة تأثيرها على فعالية مسار تنافسية النوادي إلى آنية ومستقبلية، وهي فق ذلك:

أ). التهديدات الآنية

- احتمال سقوط النادي للدرجات السفلى مما يعني إضعاف موقع صورته التسويقية.
- قرارات اللعب بدون جمهور مما يحرم النادي فرص الإستفادة من عائدات المقابلات.

ب). التهديدات المستقبلية

- توسع المنافسين على حساب نوادي أخرى باستغلال الوضعية المالية لبعض النوادي من أجل تحويل اللاعبين، مما يؤثر على تنافسيتهما، الرياضية والإقتصادية على حد سواء.
- هشاشة التمثيل الجزائري لدى المنظمات الدولية مما يؤثر على تحقيق نتائج على المستويين القاري والعالمي،
- تدخل السياسة في الرياضة وتأثير ذلك على وضعية بعض النوادي سواء داخليا أو خارجيا،
- تأثيرات الممارسات المنافية لقيم التنافس الشريف وأخلاقيات المهنة واللعب غير النظيف على سيورة وفعالية

إدارة موارد النوادي، على اعتبار أن ذلك من شأنه المساس بالنتائج الرياضية المتوقعة، والتي بدورها لها تأثير على اقتصاداتها.

خاتمة

ما يميز النموذج الاقتصادي للنوادي الرياضية المحترفة الجزائرية أنه غير واضح المعالم، كما يواجه مصاعب في تنوع مصادره التمويلية، غير أن العمل على تحسين تنافسيتها الاقتصادية تستدعي توافر عدة شروط، أهمها الهياكل الإدارية والإنشائية، من ملاعب ومراكز التدريب وأخرى متعلقة بتسويق منتجات النادي، وعليه فإن مضمون النصوص القانونية التي صدرت في هذا السياق لاسيما أحكام القانون 05-13 وتلك المتعلقة بمضمون المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 73-15 وجب توضيحها بما يتلائم وواقع التعامل في مجال التنافسية الاقتصادية، من قبيل أن مجال المقاولاتية والاستثمار يجب أن يكون مجال مفتوح للمبادرة، على اعتبار أنه كما سبق ذكره فإن شروط التنافسية تخضع بالضرورة الأولى إلى تأهيل النوادي لتتماشى وبيئة الأعمال بما يضمن ديمومة الأداء، حيث تكون النتائج تحصيل حاصل لمسار تنافسي مخطط له وطويل الأمد.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الشيخ الداوي. (2009). الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 25 - العدد الثاني، 255-283.
2. الصادق بوشنافة. (2007). الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية، حالة مجمع صيدال - أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجزائر: كلية الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة الجزائر.
3. حسن أحمد الشافعي، و عبد الرحمان أحمد سيار. (2009). استراتيجيات الإحتراف الرياضي في المؤسسات الرياضية (الإصدار 01). الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع.
4. سامي عفيفي حاتم. (1989). دراسات في الاقتصاد الدولي. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
5. عادل عامر. (2007). الصناعة الاقتصادية للنشاط الرياضي. دنيا الوطن.
6. عبد الغني بوغمسة. (2025). إشكالية بناء النموذج الاقتصادي للمؤسسات التجارية الجزائرية في ظل النموذج الاقتصادي الانتقالي لاقتصاد السوق - الشركات الرياضية نموذجا. الجزائر.
7. عبد القادر بحيح. (31 03 2018). تحديات الاقتصاد الجزائري أمام صدمات تقلبات أسعار النفط بين أزمة 1986 - 2015. مجلة اقتصاد المال و الأعمال، الصفحات 395-407.
8. كمال الدين عبد الرحمن درويش، و السعدني خليل السعدني. (2006). الاحتراف في كرة القدم (المفهوم - الواقع - المقترح). القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
9. ناصر بو عزيز، و منصف بن خديجة. (2017). النموذج الاقتصادي الجديد في الجزائر، بين الواقع والتجسيد. مجلة الدراسات الاقتصادية والعلمية، الصفحات 89-94.
10. نبيل مرسي خليل. (2003). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
11. يوسف مسعداوي. (2007). إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة. مجلة علوم إنسانية (35)، 123-134.
12. حمدي رضوان، الاقتصاد الدولي - الأصالة الفكرية والديناميكية الواقعية - دار البيان للطباعة والنشر - القاهرة، 2002.
13. جودة عبد الخالق، تم ذكره في سامي عفيفي حاتم، دراسات في الاقتصاد الدولي، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الثالثة 1989.
14. جودة عبد الخالق، تم ذكره في سامي عفيفي حاتم، دراسات في الاقتصاد الدولي، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الثالثة 1989.
15. م. سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

16. Philippe Deubel، Marc Montoussé و d'Agosti Serge. (2003). *Dictionnaire des auteurs en sciences économiques et sociales*. Rosny: Bréal.
17. Alexander Osterwalder و Yves Pigneur. (2010). *business model generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
18. Birger Wernerfelt. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*، (2)5، 171-180.

19. Cherif ROUAB .(2003) .*Réalisation et évolution du système sportif de performance en Algérie, du Code de l'E.P.S à l'avènement de la loi 89-03 relative à l'organisation et au développement du Système National de Culture Physique et Sportive : Analyse critique systémique* .Alger.
20. Corinne VAN DER YEUGHT) .Mars, 2016 .(Construire une chaîne de valeur « tourisme durable » sur un territoire : une approche par la Théorie de l'Acteur-Réseau .*Management et avenir* N°84.
21. Djamel Eddine Laouisset .(2025) . Entreprise Internationale et Gestion Stratégique a L'ère Numérique . *Journal of Contemporary Business and Economic Studies*.432 -426 ،(80)80 ،
22. ERIC FLAMHOLZ و WEI HUA .(2003 ,04) .Searching for competitive advantage in the black box . *European Management Journal*.«
23. FAF, & MJS. (2020). *10 Ans de football professionnel, bilans et perspectives*. Alger.
24. Fédération Algérienne de Football FAF .(2025 ,01 01) .lfp.dz/files من الاسترداد من :
https://lfp.dz/files/document/fichier_document_Rglement_du_championnat_de_football_professionnel_edition_2025.pdf
25. Forbes .(2023 ,06 01) .*Classements, Sports* من الاسترداد من :
<https://www.forbes.fr/classements/classement-2023-des-clubs-de-football-les-plus-valorises-le-real-madrid-et-manchester-united-battent-de-nouveaux-records/>
26. Henri Spitezki .(1995) .*La stratégie d'entreprise, Compétitivité et mobilité* .Paris: éditions Economica.
27. J.L Magakian و M.A Payaud 100 .(2007) .*Fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise* .Paris: Bréal.
28. Jay B Barney .(1991) .Firm Resources and Sustained Competitive Advantage .*Journal of Management* ، 120-99 ،(1)17
29. Jon Hoeftling .(2024 ,12 12) .[https://www.usatoday.com](https://www.usatoday.com/story/sports/2024/12/12/forbes-2024-list-50-most-valuable-sports-franchises/76947858007/#:~:text=Dallas%20Mavericks%20%2D%20$4.7%20billion,Phoenix%20Suns%20%2D%20$4.3%20billion) :
[https://www.usatoday.com/story/sports/2024/12/12/forbes-2024-list-50-most-valuable-sports-franchises/76947858007/#:~:text=Dallas%20Mavericks%20%2D%20\\$4.7%20billion,Phoenix%20Suns%20%2D%20\\$4.3%20billion](https://www.usatoday.com/story/sports/2024/12/12/forbes-2024-list-50-most-valuable-sports-franchises/76947858007/#:~:text=Dallas%20Mavericks%20%2D%20$4.7%20billion,Phoenix%20Suns%20%2D%20$4.3%20billion)
30. Michael Eugene Porter .(1998) . *Competitive advantage* . New York: Free Press.
31. Mickel Porter .(1990) .*The competitive advantage of nations* .New york: The free press editions.
32. Robert M Grant .(1991) .The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation .*California Management Review*.135-114 ،(3)33 ،
33. ROUAB.C) .Juin, 2008 .(l'évolution du cadre juridique des sources de financement des pratiques sportives intégrées dans le système compétitif, en Algérie.36-30 .الصفحات
34. Thierry Verstraete «Florence Krémer و Estèle Jouiso .(2012 ,1) .Le business model : une théorie pour des pratiques .*Entreprendre & Innover*
35. transfer markt .(2024 ,12 15) .*transfer markt* من الاسترداد من :
<https://www.transfermarkt.com/ligue-professionnelle-1/marktwerteverein/wettbewerb/ALG1/plus/?stichtag=2024-12-15>
36. PLATTEAU. J-P, Les économistes classiques et le sous développement, Tome 1, Belgique : Presses
37. universitaires de NAMUR, 1978
38. Pierre Salles, Problème économiques généraux, 6e édition, Paris, DUNOD, 1986
39. *R. Vernon: International investment and International Trade in the product cycle, the quarterly journal of economic, 1966.
40. Rainer Hellman, Puissances et limites des multinationales, éd maison MAME, France. 1973