

أثر التسويق الرياضي على تسيير الأندية الرياضية: دراسة مقارنة بين أوروبا والسعودية والجزائر

The Impact of Sports Marketing on the Management of Sports Clubs: A Comparative Study between Europe, Saudi Arabia, and Algeria

بن يحيى محمد¹

Benyahia Mohammed¹

¹ المركز الجامعي نور البشير - البيض - (الجزائر)، m.benyahia@cu-elbayadh.dz

تاريخ الاستلام: 2025/09/16 تاريخ القبول: 2026/04/03 تاريخ النشر: 2026/07/04

ملخص:

تهدف هذه المداخلة إلى دراسة أثر التسويق الرياضي على تسيير المؤسسات الرياضية من خلال المقارنة بين التجربة الجزائرية والتجربة الأوروبية الرائدة، أثبتت النتائج أن تسيير المؤسسات الرياضية في الجزائر لازالت ضعيفة في إستراتيجياتها التسويقية وتعتمد بدرجة كبيرة على الدعم العمومي، مما يؤثر سلبا على استقلالها المالي والتنظيمي، في المقابل أظهرت التجربة الأوروبية أن توظيف إستراتيجيات التسويق الرياضي والاستثمار فيه ساعد الأندية على تحقيق استدامة مالية وتنظيمية.

كلمات مفتاحية: تسويق رياضي، تسيير مؤسسات رياضية، إستراتيجيات تسويقية، استدامة مالية

تصنيفات JEL: G30، Q01، M10، L83، M31

Abstract:

This paper aims to examine the impact of sports marketing on the management of sports institutions by comparing the Algerian experience with the leading European one. The findings indicate that the management of sports institutions in Algeria remains weak in terms of marketing strategies and relies heavily on public support, which negatively affects their financial and organizational independence. In contrast, the European experience showed that adopting and investing in sports marketing strategies enabled clubs to achieve greater financial and organizational sustainability.

Keywords: Sports Marketing, Sports Institutions Management, Marketing Strategies, Financial Sustainability

JEL Classification Codes : M31, L83, M10, Q01.

¹ المؤلف المرسل: بن يحيى محمد، الإيميل: m.benyahia@cu-elbayadh.dz

1. مقدمة

عرفت الرياضة خلال العقود الأخيرة انتقالا بارزا من مجرد نشاط بدني وترفيهي إلى صناعة متكاملة بذاتها، تقوم على أسس اقتصادية وإدارية وتسويقية متكاملة. فقد أصبحت المؤسسات الرياضية مطالبة بإيجاد مصادر تمويل بديلة ومستدامة بعيدا عن الدعم العمومي، خاصة في ظل ما تواجهه من تحديات مالية وتنظيمية مختلفة. من خلال هاته المداخلة يبرز أثر التسويق الرياضي كأداة فعالة لتأمين وتحقيق موارد مالية جديدة، وبناء العلامة التجارية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية. ومن خلال ما سبق يتبادر في أذهاننا طرح السؤال الجوهرى التالي:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التسويق الرياضي في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية الجزائرية، وما

الدروس المستفادة من التجارب الأوروبية الرائدة في هذا المجال؟

وللإجابة على هذه الإشكالية، تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: تظل المؤسسات الرياضية الجزائرية مرتبطة على الدعم العمومي وتعتمد عليه مع غياب استراتيجيات تسويقية واضحة.
- الفرضية الثانية: اعتماد استراتيجيات تسويقية حديثة على غرار التجربة الأوروبية يمكن أن يساعد في تعزيز وتحقيق الاستدامة المالية والتنظيمية للمؤسسات الرياضية الجزائرية.

أهداف البحث:

- معرفة أثر وأهمية التسويق الرياضي في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.
- الكشف عن الاختلاف والفجوة بين التجربة الجزائرية والأوروبية في مجال التسويق الرياضي.
- إقتراح حلول واساليب عملية لتبني استراتيجيات تسويقية حديثة في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

كما تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن، من خلال فهم وتحليل نماذج من

مؤسسات رياضية جزائرية وأوروبية بالاعتماد على تقارير مالية، ودراسات أكاديمية سابقة.

2. الإطار النظري للتسويق الرياضي

1.2 تعريف التسويق الرياضي

التسويق الرياضي هو تطبيق مبادئ واستراتيجيات التسويق على الأنشطة والمنتجات والخدمات المرتبطة بالرياضة بهدف بناء جمهور مخلص وتحقيق موارد اقتصادية إضافية. يركز هذا النوع من التسويق على تعزيز التواصل بين المؤسسات الرياضية والجمهور عبر قنوات رقمية وتقليدية، مع الاهتمام بتطوير العلامة التجارية الرياضية

يعرف التسويق الرياضي بأنه توظيف المبادئ والاستراتيجيات التسويقية في الأنشطة والخدمات والمنتجات المرتبطة بالرياضة بهدف جذب الجماهير وزيادة. (Celiker, 2024, p. 7)

يرى Green من جامعة George Mason أن العنصر الأساسي في التسويق الرياضي هو بناء علاقة عاطفية مع الجمهور المستهدف واستثمار تلك العلاقة في الولاء والتسويق الشفهي. (Green, 2024)

2.2 استراتيجيات التسويق الرياضي

- التسويق الرقمي: الاعتماد على الوسائط الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي أداة أساسية لتقريب الجماهير وبناء تجارب شخصية معهم. (Kansas, 2024)
- بناء العلامة التجارية (Ratten, 2022, p. 12): العلامة التجارية الرياضية لم تعد مجرد شعار أو هوية بصرية، بل تجربة متكاملة تعتمد على سرد القصص والهوية الثقافية.
- التوسع الدولي: (Gashi, 2025, p. 191) العولمة سمحت للأندية بتوسيع جماهيرها خارج الحدود الوطنية من خلال استراتيجيات تسويق دولية متكيفة مع ثقافات محلية مختلفة.

3.2 أهمية التسويق الرياضي في المؤسسات

- تنويع مصادر التمويل
- لا تعتمد المؤسسات الرياضية فقط على الدعم الحكومي بل تولّد إيرادات من الرعاية، الإعلانات، وحقوق البث.

- بلغت إيرادات حقوق البث التلفزيوني في الدوري الإنجليزي الممتاز، أكثر من 3.1 مليار جنيه إسترليني سنوياً. (League, 2023)
- تعزيز العلامة التجارية
- الأندية مثل مانشستر يونايتد وليفربول تعتبر علامات تجارية عالمية.
- عقود الرعاية تصل إلى مئات الملايين، مثل عقد مانشستر يونايتد مع "TeamViewer" بقيمة 47 مليون جنيه إسترليني سنوياً. (Deloitte S. B., 2023, p. 12)
- بناء قاعدة جماهيرية دولية
- التسويق الرقمي سمح للأندية بتوسيع جماهيرها عالمياً.
- نادي ليفربول يمتلك أكثر من 44 مليون متابع على إنستغرام (Statista, Revenue of the Premier League from 2010 to 2024, 2024)، وهو ما يساهم في بيع المنتجات والتذاكر عالمياً.
- تحقيق استدامة مالية
- وفقاً لتقرير Deloitte Sports Business Group بلغت الإيرادات الإجمالية لأندية الدوري الإنجليزي الممتاز 6.4 مليار يورو في موسم 2023/2022. (Deloitte B. S., 2024)
- توضح الأرقام كيف يساهم التسويق الرياضي في تقليل الاعتماد على الدعم العمومي وضمان الاستقرار المالي.

4.2 أساليب التسويق الرياضي

- تسويق اللاعبين (Athlete Marketing): اللاعب أصبح علامة تجارية بحد ذاته، مثال: كريستيانو رونالدو يتصدر عقود الرعاية بـ 136 مليون دولار في 2023 من خارج الملعب (Knight, 2023)، اعتماد شركات مثل Nike و Adidas بشكل كبير على شهرة اللاعبين للترويج لمنتجاتها.

- تسويق الأحداث الرياضية (Event Marketing): تتمثل في البطولات والمهرجانات الرياضية التي تشكل مصدر جذب هائل للمستثمرين والجمهور. مثلاً كأس العالم 2022 في قطر حقق إيرادات تقدر بـ 7.5 مليار دولار (FIFA, 2023) كما يصبح الحدث بحد ذاته يصبح وسيلة للترويج للوجهة السياحية والدولة المنظمة.
- تسويق الأندية والفرق الرياضية: من خلال الاعتماد على بيع التذاكر، عقود الرعاية، وبيع القمصان فنادي مانشستر يونايتد حقق إيرادات تفوق 720 مليون يورو في 2023. (Deloitte S. B., 2023, p. 12)
- تسويق برامج الإعداد والتدريب (Training & Development Programs Marketing): فمراكز التدريب والأكاديميات الرياضية تسوق برامجها لاستقطاب الناشئين. مثلاً أكاديمية Aspire في قطر تُعد من أبرز المشاريع الاستثمارية في المواهب الرياضية. كما أن السوق العالمي للياقة البدنية بلغ 96 مليار دولار في 2022. (Statista, Health and fitness market revenue worldwide from 2019 to 2022, 2023)
- تسويق المنشآت الرياضية: تحولت الملاعب إلى مصادر دخل عبر بيع التذاكر، حقوق التسمية، والحفلات. (Deloitte S. B., 2023) فملعب توتنهام الإنجليزي إرتفعت عائداته المالية بنسبة 21% في 2022
- التسويق المرتبط بالرعاية والإعلانات: (Statista، الإنفاق العالمي على الرعاية الرياضية ، 2023) تمثل حجم الإنفاق على الرعاية الرياضية عالمياً 90 مليار دولار في 2023 وتستثمر عدة شركات عالمية في رعاية الفرق والبطولات، مثلاً hp، fly emirates .
- التسويق السياحي الرياضي: ترفع الأحداث الرياضية من عدد الزوار والسياحة لدى البلد المنظم للحدث ككأس العالم لكرة القدم. (IOC, 2022, p. 40) وأيضاً أولمبياد طوكيو 2021 رغم ظروف الجائحة جذبت ملايين المشاهدين عبر المنصات الرقمية .
- التسويق عبر البث والحقوق التلفزيونية: فبيع حقوق البث من أهم المصادر المالية للدوريات الكبرى. (UEFA, European club footballing landscape: Club licensing

benchmarking report, 2023, p. 32) مثلا الدوري الإنجليزي الممتاز حقق أكثر من 6.8

مليار يورو من حقوق البث بين 2022-2025.

• تسويق التغذية الرياضية: تروج الشركات للمكملات والمشروبات الرياضية. (Research,

2023, p. 15) كما يتمثل حجم السوق العالمي للتغذية الرياضية 51 مليار دولار في 2023

ومتوقع أن يصل إلى 81 مليار دولار بحلول 2030

• التسويق الرقمي الرياضي: تستخدم مختلف الأندية مواقع التواصل الاجتماعي والتطبيقات

للتفاعل مع الجماهير. فريال مدريد يتصدر بقاعدة جماهيرية تفوق 150 مليون متابع على

إنستغرام. (Statista, Most-followed sports clubs on Instagram worldwide as of January 2024, 2024)

of January 2024, 2024)

3. تسير المؤسسات الرياضية

1.3 تعريف الرياضة

- الرياضة تعني جميع أشكال النشاط البدني التي تهدف، من خلال المشاركة العرضية أو

المنظمة، إلى التعبير عن اللياقة البدنية أو تحسينها، وتعزيز الرفاهية العقلية، وتكوين العلاقات

الاجتماعية، أو تحقيق نتائج في المنافسة على جميع المستويات. (Vasil, 2018, p. 1)

- عبارة عن مجهود جسدي عادي أو مهارة تمارس بموجب قواعد متفق عليها بهدف الترفيه،

المنافسة، المتعة، التميز، أو تطوير المهارات، واختلاف الأهداف، مجتمعة أو منفردة، متفق

عليها بالإضافة إلى ما يضيفه اللاعبون أو الفرق من تأثير على رياضتهم. هناك العديد من

الرياضات، وهي تشغل جزء من وقت الناس، يصرفون عليها بعض مالههم، وتثير اهتمامهم،

سواء كانوا لاعبين أو متفرجين أو متابعين. (سامر، 2011، صفحة 16)

2.3 تعريف المؤسسة الرياضية:

- المؤسسة الرياضية هي كيان اجتماعي ينشط في صناعة الرياضة، يتجه نحو تحقيق أهداف

محددة، وله نظام نشاط منظم بوعي، وحدود يمكن تحديدها نسبياً. (Slack, 2006, p. 5)

5)

- المؤسسة الرياضية هي وحدة تنظيمية تسعى إلى تسيير الأنشطة والخدمات الرياضية عبر استغلال الموارد البشرية والمادية والمالية، بهدف تحقيق أهداف رياضية واجتماعية واقتصادية محددة. وتعمل هذه المؤسسات في إطار قانوني وتنظيمي يحدد شكلها، هيكلها، وأنشطتها سواء كانت جمعيات، أندية، اتحادات، أو شركات رياضية (بن عيسى، 2019، صفحة 45).

3.3 تعريف التسيير الرياضي:

- هو عملية متكاملة تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنفيذ، والمراقبة للأنشطة والمؤسسات الرياضية. تهدف هذه العملية إلى تحقيق الأهداف الرياضية والنجاح المستدام للمؤسسة أو الفريق، مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- التسيير الرياضي (DeSensi, 2003, p. 1) يشمل أي مزيج من المهارات المرتبطة بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إعداد الميزانية، القيادة، والتقييم في سياق مؤسسة أو إدارة يكون منتجها أو خدمتها الأساسية مرتبطة بالرياضة أو النشاط البدني.

4.3 أهداف التسيير الرياضي

- المساهمة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة الرياضية.
- المساعدة في التنظيم الفعال للأنشطة الرياضية بما ينفع الرياضيين والمجتمع.
- المساهمة في رفع الأداء الرياضي ومستوى المنافسة.
- تحقيق عوائد اقتصادية إضافية من خلال الاحداث والأنشطة والخدمات الرياضية.
- الاستجابة للمتغيرات البيئية القانونية والتنظيمية.

5.3 مجالات التسيير الرياضي: (Hoye, 2018, pp. 5-13)

- التسيير الإداري والتنظيمي: يركز على التخطيط الاستراتيجي، بناء الهيكلة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، وتطبيق مبادئ الإدارة على المؤسسات الرياضية لإحداث التوافق بين بيئة المؤسسة وأهدافها.
- الموارد البشرية والقيادة: يهتم بإدارة الموظفين والمتطوعين وتطويرهم، وتطبيق ممارسات القيادة الفعالة داخل المؤسسات الرياضية لتحقيق الأداء المطلوب وتنمية القدرات.

- **التسيير المالي والاقتصادي:** يتناول التمويل الرياضي، الميزانيات، الاستثمار، والتحديات المالية التي تواجه المؤسسات الرياضية، إضافة إلى كيفية تكوين مصادر دخل متنوعة ومستدامة
- **حوكمة القانونية والتنظيمية:** يشمل الإطار القانوني، مبادئ الحوكمة، دور الهيئات الإدارية والتوجيه الاستراتيجي، وعلاقات المؤسسة الرياضية مع الأطراف المعنية (الجهات الراعية، الجماهير، الشركاء).
- **المجال الاجتماعي والثقافي:** يدرس علاقة المؤسسات الرياضية بالمجتمع، الإعلام الرياضي، دور الرياضة في التأثير الاجتماعي والثقافي، إدارة الفعاليات الرياضية، وكيفية استجابة المؤسسات لهذه التغيرات المجتمعية والإعلامية.

الجدول 1: الفرق بين التسويق الرياضي والتسيير الرياضي

العنصر	التسويق الرياضي	التسيير الرياضي
التعريف	ترويج الأنشطة الرياضية، الفرق، والفعاليات لجذب الجماهير والرعاة.	إدارة وتنظيم الأنشطة الرياضية، بما في ذلك الفرق، المنشآت، والفعاليات.
الهدف الأساسي	زيادة الوعي، التفاعل، والإيرادات من خلال استراتيجيات ترويجية فعّالة.	تحقيق الأداء الأمثل والاستدامة المالية والتنظيمية.
المجالات الرئيسية	الإعلانات، الرعاية، التسويق الرقمي، والعلاقات العامة.	إدارة الفرق، المنشآت، الفعاليات، والموارد البشرية.
الأدوات المستخدمة	وسائل التواصل الاجتماعي، الإعلانات، الشراكات مع العلامات التجارية.	برمجيات إدارة، تحليلات الأداء، استراتيجيات القيادة.
المخرجات الرئيسية	زيادة الوعي، التفاعل، والإيرادات.	تحسين الأداء، الكفاءة، والربحية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات

العلاقة بين التسيير الرياضي والتسويق الرياضي

يساهم التسيير الرياضي في توفير البنية التحتية والموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجيات التسويق بنجاح، كما يعتبر جزءاً أساسياً من التسيير الرياضي، حيث يساهم في:

- زيادة الإيرادات عبر جذب الرعاة والجمهور.
- تحسين الصورة الذهنية من خلال الحملات الترويجية الفعالة.
- المساهمة وتعزيز التفاعل من خلال استراتيجيات التسويق الرقمي.

4. دراسة مقارنة لتجارب أندية أوروبا والسعودية والجزائر في التسويق الرياضي

أصبحت المؤسسات الرياضية الحديثة تعتمد على التسويق الرياضي كأداة فعالة لدعم مواردها المالية وتنظيم إدارتها الداخلية. التجارب العالمية والعربية توضح أن العلاقة بين التسويق والتسيير علاقة تكاملية، حيث أن أي نجاح إداري مرتبط بمدى نجاح الاستراتيجيات التسويقية. حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب المقارنة التطبيقية الوصفية والتحليلية، من خلال تحليل واقع التسويق الرياضي وأثره على تسيير المؤسسات الرياضية عبر مقارنة نماذج مختلفة، تتمثل في مصادر بيانات متنوعة تشمل التقارير السنوية للأندية والدوريات، وتقارير استشارية، وكتب مرجعية في تسيير وإدارة الرياضة، بالإضافة إلى مصادر صادرة عن الأندية والاتحادات الرياضية.

انطلاقاً من طبيعة الدراسة وأهدافها، تم اعتماد تقسيم المؤشرات إلى محورين أساسيين بغرض تسهيل عملية التحليل والمقارنة بين النماذج المدروسة. يتمثل المحور الأول في المؤشرات المالية والتجارية، والتي تعكس مستوى تنوع الإيرادات، حجم عقود الرعاية، وحقوق البث، ومدى قدرة المؤسسات الرياضية على بناء موارد مالية مستقرة. أما المحور الثاني فيرتبط بالمؤشرات الإدارية والتنظيمية، حيث يظهر أثر التسويق في تطوير التسيير الإداري، تعزيز مستوى الاحترافية، استغلال القنوات الرقمية للتواصل مع الجمهور، الاستثمار في البنية التحتية، ودعم التخطيط المالي الاستراتيجي. ويطبق هذا التقسيم على ثلاث تجارب مختلفة:

- التجربة الأوروبية التي تمثلها أندية رائدة مثل ريال مدريد، حيث يظهر تنوع واضح في مصادر الإيرادات وتكامل بين البعد المالي والإداري.
- التجربة الجزائرية الممثلة في نادي اتحاد الجزائر، والتي ما تزال مرتبطة بالدعم العمومي مع محدودية في استراتيجيات التسويق.

- **التجربة السعودية:** متمثلة في نادي النصر السعودي، والتي تشهد تحولاً نوعياً في ظل رؤية 2030 من خلال الاستثمار الكبير في البنية التحتية والحوكمة، إلى جانب تنوع مصادر الدخل عبر الرعاية وحقوق البث. هذا التقسيم يسمح بتقديم قراءة مقارنة أكثر شمولية، تجمع بين البعدين المالي والإداري، لتوضيح انعكاسات التسويق الرياضي على التسيير الفعال للمؤسسات الرياضية في السياقات الثلاثة.

1.4 التجربة الأوروبية

تعتمد الأندية الألمانية (Szymanski, 2010, pp. 45–52) على التسويق الرياضي بشكل موسع عبر عقود الرعاية مع شركات كبرى مثل أديداس وفولسفاغن، هذا التنوع في الموارد ساعد الأندية على تعزيز البنية التحتية والتسيير الإداري. فأندية مثل برشلونة وريال مدريد تستثمر في العلامة التجارية، المتاجر الرسمية، وتسويق الحقوق الإعلامية، (UEFA, The European Club Footballing Landscape – Club Licensing Benchmarking Report, 2022, 2022, p. 45) وهو ما يمثل أكثر من 60% من مداخيلها السنوية، فالتسيير الرياضي في أوروبا يركز على الحوكمة الجيدة، الاستثمار في الشباب، والشفافية المالية.

2.4 التجربة الجزائرية

المؤسسات الرياضية الجزائرية تعتمد بشكل شبه كلي على الدعم العمومي من وزارة الشباب والرياضة أو الجماعات المحلية. فالتسويق الرياضي يبقى محدوداً في مستوى عقود الرعاية الضعيفة من شركات وطنية مثل "موبيليس" أو "نجمة" في كرة القدم. كما أن هناك غياب استراتيجيات واضحة في استغلال صورة النادي أو اللاعب يؤثر على جودة التسيير. فنادي اتحاد الجزائر رغم شعبيته الكبيرة، إلا أن مداخيله التسويقية لا تغطي حتى 20% من ميزانيته، عكس الأندية الأوروبية.

3.4 التجربة السعودية

المملكة العربية السعودية حققت قفزة نوعية بعد رؤية 2030، حيث تم ربط التسيير الرياضي بشكل مباشر بالاستثمار والتسويق. فدوري المحترفين السعودي أصبح يستقطب نجوم عالميين مثل كريستيانو رونالدو، كريم بزيما، مما رفع قيمة البث التلفزيوني إلى مليارات الدولارات. ومن المتوقع أن يشهد سوق الرياضة في المنطقة الخليجية نمواً سنوياً بمعدل 8.7%، مع توسع محتمل للسوق السعودي من 8

مليارات دولار إلى حوالي 22.4 مليار دولار بحلول عام 2030 (PwC Middle East, 2025, p. 6). إذ تعتمد الأندية السعودية على الشراكات مع القطاع الخاص مثل STC ، أرامكو بجانب الاستثمار الحكومي. فالتسيير الرياضي تحول من الطابع الإداري التقليدي إلى نموذج شركات استثمارية رياضية.

وفيما يلي يتم تقسيم الجدول إلى قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول:** المؤشرات المالية والتجارية (إيرادات، تنويعها، حقوق البث، الرعاية).
- **القسم الثاني:** المؤشرات الإدارية والتنظيمية (الجمهور الرقمي، احترافية التسيير، البنية التحتية، أثر التسويق على التخطيط المالي).

القسم الأول: مؤشرات مالية وتجارية

الجدول 2: المؤشرات المالية والتجارية للنماذج الثلاثة

النصر السعودي	اتحاد الجزائر	ريال مدريد (أوروبا)	النادي/ المؤشر
بلغ 323 مليون ريال سعودي، أكثر من 80 مليون يورو	يعتمد على الدعم والمساهمات، دون تنويع تجاري كبير.	أكثر من 1 مليار يورو في موسم 2023-2024، مع نمو تجاري قوي	إجمالي الإيرادات
50% من الرعاية والبث التجاري	5-10% تجارية	38-46% تجارية	تنويع الإيرادات
عقود بث متزايدة محلياً وإقليمياً تقدر ما بين 10-15 مليون يورو	محدود ضمن التلفزيون العمومي	316 مليون (2023-2024)	حقوق البث
<5 شركاء كبار مدعومين برؤية 2030	1-2 محليين	عالميين >10 (Adidas، Emirates...)	عدد الرعاية الرئيسيين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عدة مراجع

من خلال الجدول السابق المتعلق بالمؤشرات المالية والتجارية نتسخلص أن:

• إجمالي الإيرادات

الأندية الأوروبية مثل ريال مدريد تجاوزت عتبة مليار يورو (2023-2024)، ما يبرز قدرة التسويق الرياضي على خلق اقتصاد مستقل ومتنام. في المقابل، الأندية الجزائرية مثل اتحاد الجزائر يعتمد على الدعم العمومي والمساهمات، دون تنويع تجاري كبير ما يؤكد غياب سوق تسويقي متكامل. أما في السعودية بلغ أكثر من 80 مليون يورو، ويتوقع أن يصل حجم السوق الكروي السعودي إلى 22 مليار دولار بحلول 2030، وهو ما يعكس مرحلة تحول اقتصادي رياضي.

• تنويع الإيرادات

فريق ريال مدريد يتميز بقدرة عالية على تنويع موارده %46-38 من الإيرادات تجارية، أما في الجزائر، الإيرادات التجارية لا تتجاوز %10-5، ما يضع الأندية في وضع هش. وبخصوص نادي النصر السعودي تجاوزت الإيرادات التجارية والبث %50 من إجمالي الدخل، وهو مؤشر على دخول السوق مرحلة استدامة مالية.

• حقوق البث

الأندية الأوروبية مثل مدريد تعتمد على حقوق بث ضخمة (€316 مليون) كمورد رئيسي. أما في نادي اتحاد الجزائر البث محدود ويقتصر على التلفزيون العمومي، ما يقلل من القيمة السوقية. أما في السعودية بدأت عقود البث تتوسع محلياً وإقليمياً مع اهتمام قنوات ومنصات عالمية، وهو ما يعزز قدرة الدوري السعودي على الانتشار عالمياً. حيث بلغت عائدات حقوق البث بالنسبة لنادي النصر السعودي 10-15 مليون يورو

• عدد الرعاية الرئيسيين

إن فريق ريال مدريد يتعامل مع أكثر من 10 رعاية عالميين Adidas و Emirates ما يعكس قوة علامته التجارية. أما فريق اتحاد الجزائر لا يتجاوز 1-2 رعاية محليين، وهذا ما يدل على ضعف القدرة التسويقية. أما بخصوص نادي النصر السعودي لديه أكثر من 5 شركاء رئيسيين مدعومين برؤية 2030، ما يعزز مكانته ضمن الأندية الصاعدة عالمياً.

القسم الثاني: مؤشرات إدارية وتنظيمية

الجدول 3: المؤشرات الإدارية والتنظيمية للنماذج الثلاثة

المؤشر/ النادي	ريال مدريد (أوروبا)	اتحاد الجزائر	النصر السعودي
الجمهور والمتابعون الرقميون	أكثر من 470 مليون متابع عبر مواقع التواصل الاجتماعي	387 ألف عبر إنستغرام	حوالي 27 مليون متابع عبر مختلف مواقع التواصل الاجتماعي
احترافية التسيير الإداري	حوكمة صارمة وفق معايير UEFA، إدارات متخصصة (تسويق، مبيعات، تكنولوجيا)	تسيير تقليدي، ودعم حكومي، غياب وحدة تسويق محترفة	توجه استثماري حديث، دمج التسويق في الإدارة
البنية التحتية والملاعب	تجديد سانتياغو بيرنايو، استغلال تجاري ضخم	ملاعب قديمة، قلة الاستثمارات، ملاعب تابعة للدولة	استثمارات قوية ضمن رؤية 2030
أثر التسويق على التخطيط المالي	خطط مالية طويلة المدى، تقليل المخاطر	إدارة مالية آنية، ضعف في التخطيط	خطط طموحة مرتبطة برؤية استراتيجية وطنية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عدة مراجع

من خلال الجدول السابق المتعلق بالمؤشرات الإدارية والتنظيمية نتسخلص أن:

• حجم الجمهور والمتابعين الرقميين

ريال مدريد يمتلك قاعدة جماهيرية رقمية تتجاوز 470 مليون متابع عالمياً ما يرفع من قوته التفاوضية مع الرعاية ويعزز عائداته التجارية. أما في الجزائر لديه اقل من 400 ألف متابع، ما يعكس ضعف البنية الرقمية وغياب استثمار في تسويق العلامة. أما في السعودية فيمتلك النصر السعودي أكثر من 27 مليون متابع على مختلف المنصات، مستفيداً من صفقات اللاعبين العالميين مثل كريستيانو رونالدو، ما عزز انتشاره الدولي.

• مستوى احترافية التسيير الإداري:

ريال مدريد يخضع لقوانين الحوكمة المالية الأوروبية (UEFA FFP)، ما يجبره على اعتماد الشفافية والانضباط المالي. لكن في نادي اتحاد الجزائر التسيير الإداري يغلب عليه الطابع التقليدي المرتبط بالتمويل العمومي، مع غياب ممارسات الحوكمة الحديثة. أما في السعودية بدأ الانتقال نحو حوكمة مؤسساتية عبر تحويل الأندية إلى شركات رياضية ضمن برامج رؤية 2030.

• الاستثمار في البنية التحتية:

ريال مدريد استثمر أكثر من 800 مليون يورو في تحديث ملعب سانتياغو برنابيو، ما يعكس دور البنية التحتية كأداة تسويقية وجذب استثماري. أما في الجزائر الملاعب ملك للدولة ولا تستثمر الأندية مباشرة في تطويرها، ما يحد من الاستفادة الاقتصادية. أما في السعودية مشاريع مثل مدينة القدية الرياضية 15 مليار دولار تظهر تبني رؤية تسويقية شاملة للبنية التحتية، من خلال بناء ملاعب خاصة لكل نادي

• أثر التسويق على التخطيط المالي

في أوروبا التسويق الرياضي عنصر محوري في رسم الخطط المالية والاستثمارية. أما في الجزائر غياب استراتيجيات تسويقية واضحة يجعل التخطيط المالي هشاً وغير مستدام. أما في السعودية التسويق الرياضي بدأ يُستخدم كأداة توجيه مالي لجذب الرعاية وتحقيق التوازن بين النفقات والإيرادات.

4.4 نتائج الدراسة

النتائج التي توصلنا إليها بينت أن أثر التسويق الرياضي في الجزائر ما يزال محدوداً جداً، إذ تعتمد المؤسسات الرياضية الجزائرية بشكل شبه كلي على الدعم العمومي، مع غياب استراتيجيات تسويق واضحة وقلة استغلال الموارد التجارية والرقمية. وهذا ما يؤكد مباشرة صحة الفرضية الأولى التي نصت على استمرار ارتباط المؤسسات الجزائرية بالتمويل العمومي في غياب استراتيجيات تسويقية حديثة. في المقابل أظهرت الدراسة أن الأندية الأوروبية مثل ريال مدريد استطاعت تحقيق قفزة نوعية في التسيير عبر تبني استراتيجيات تسويق متقدمة، حيث يمثل التسويق الرياضي المصدر الأساسي لتنوع

الإيرادات، تعزيز الحوكمة، وتطوير البنية التحتية. أما التجربة السعودية بدورها دعمت هذا الاستنتاج من خلال رؤية 2030، حيث تحولت الأندية مثل النصر والهلال إلى مشاريع رياضية تستقطب استثمارات ورعايات كبرى، ما جعل التسويق عنصراً محورياً في التخطيط المالي والتنظيمي. هذه المعطيات تؤكد صحة الفرضية الثانية التي ترى أن اعتماد استراتيجيات تسويق حديثة على غرار النموذج الأوروبي يمكن أن يسهم في تحقيق الاستفادة المالية والتنظيمية للمؤسسات الرياضية الجزائرية.

بناءً على ذلك، فإن الإشكالية تمت معالجتها بشكل واقعي:

- أثر التسويق في الجزائر محدود لكنه ممكن التطوير.
- التجارب الأوروبية والسعودية تقدم دروساً عملية يمكن الاستفادة منها.
- الفرضيتان انسجمتا مع النتائج، حيث تم إثبات الاعتماد على الدعم العمومي من جهة، وإمكانية التحول عبر التسويق من جهة أخرى.
- أظهرت التجربة الأوروبية (ريال مدريد) أن تنويع الإيرادات يمثل العامل الحاسم في ضمان استدامة التسيير وتطوير البنية التحتية.
- التجربة الجزائرية (USM Alger) بينت أن الاعتماد المفرط على الدعم العمومي وضعف التسويق يعيقان تحقيق استقلالية مالية وإدارية.
- التجربة السعودية (النصر) أبرزت دور الاستراتيجيات الوطنية (رؤية 2030) في جعل التسويق الرياضي محركاً رئيسياً للاستثمار وتحسين الحوكمة.
- التسويق الرياضي له أثر مباشر على التخطيط المالي طويل المدى، وغياب هذا البعد يجعل المؤسسات الرياضية عرضة للأزمات.
- القنوات الرقمية أصبحت مؤشراً أساسياً لقياس نجاح التسيير الرياضي، حيث تحقق الأندية الأوروبية والسعودية حضوراً عالمياً، مقابل غياب شبه كلي في الجزائر.

5.4 توصيات الدراسة

- تبني استراتيجيات تسويقية واضحة: صياغة خطط تسويق متوسطة وطويلة المدى للأندية والاتحادات، وتحديد الأهداف بدقة مثل رفع المداخل الذاتية أو زيادة قاعدة الجماهير.
- تنويع مصادر التمويل: استغلال حقوق البث التلفزيوني، تطوير برامج الرعاية والشراكات مع الشركات الوطنية والدولية، الاستثمار في بيع المنتجات الرسمية (قمصان، أدوات رياضية).
- تأهيل الموارد البشرية: تكوين مسيرين رياضيين في مجال التسويق والإدارة الحديثة، إدراج تخصصات التسويق الرياضي في الجامعات والمعاهد.
- تعزيز البنية التحتية الرقمية: إنشاء مواقع إلكترونية احترافية وصفحات تواصل اجتماعي فعّالة، واعتماد منصات إلكترونية لبيع التذاكر والمنتجات.
- تطوير علاقة المؤسسة الرياضية بالجماهير: اعتماد برامج ولاء للمشجعين، وإشراك الجماهير في الحملات التسويقية عبر الفعاليات والأنشطة.

6.4 التوصيات المستفادة من التجربة الأوروبية

- تسويق العلامة التجارية للأندية: جعل النادي أكثر من مجرد فريق لعب، بل علامة تجارية تُسوّق محلياً ودولياً.
- إدارة حقوق البث بشكل اقتصادي: التفاوض الجماعي للأندية مع القنوات لزيادة العائدات كما هو معمول به في أوروبا.
- إشراك القطاع الخاص: منح امتيازات للشركات الراعية مقابل دعمها المالي، وتشجيع الاستثمار الخاص في الأندية (ملاعب، أكاديميات).
- اعتماد الحوكمة والشفافية: تقديم تقارير مالية دورية، وجذب المستثمرين من خلال الثقة في التسيير.

- ## 7.4 التحديات التي تواجه المؤسسات الرياضية الجزائرية: تواجه المؤسسات الرياضية الجزائرية عدة تحديات، منها:

- التمويل المحدود: تعتمد العديد من الأندية على الدعم الحكومي، مما يؤثر على استقلاليتها المالية.

- نقص الكوادر المؤهلة: قلة وجود متخصصين في مجال التسيير الرياضي.
- البنية التحتية: حاجة العديد من المنشآت الرياضية للتجديد والتحديث

8.4 اقتراحات عملية للجزائر

- تعديل الإطار القانوني للسماح للأندية بالتحول إلى شركات رياضية.
- إنشاء شراكات بين الأندية الجزائرية والأندية الأوروبية لتبادل الخبرات.
- إطلاق حملات وطنية للتوعية بأهمية التسويق الرياضي في تمويل الرياضة.
- إنشاء صناديق دعم للابتكارات التسويقية الرياضية.

9.4 التحديات التي تواجه المؤسسات الرياضية الجزائرية

تواجه المؤسسات الرياضية الجزائرية عدة تحديات، منها:

- التمويل المحدود: تعتمد العديد من الأندية على الدعم الحكومي، مما يؤثر على استقلاليتها المالية.
- نقص الكوادر المؤهلة: قلة وجود متخصصين في مجال التسيير الرياضي.
- البنية التحتية: حاجة العديد من المنشآت الرياضية للتجديد والتحديث

5. الخاتمة

تبرز الدراسة أنّ التسويق الرياضي يلعب دوراً محورياً في تحسين تسيير الأندية الرياضية. من خلال المقارنة بين تجارب أندية أوروبا والسعودية والجزائر، تبين أنّ الأندية الأوروبية تستخدم استراتيجيات تسويقية متقدمة لتعزيز الإيرادات وتمويل المشاريع الكبرى، بينما الأندية السعودية استفادت من الرعاية والتسويق الرقمي لتحسين صورتها وعلاقاتها مع الجماهير. التجربة الجزائرية أظهرت تحديات مرتبطة بمحدودية الاستثمار والرعاية، ما يقيدّ التسيير المالي والإداري. هذه النتائج تؤكد أنّ التسويق الرياضي ليس مجرد أداة للترويج، بل عنصر استراتيجي يؤثر

بشكل مباشر على الأداء الإداري والمالي للأندية، ويبرز أهمية تبني سياسات تسويقية فعالة لدعم التطوير المستدام في مختلف السياقات.

6. قائمة المراجع

• قائمة المراجع بالعربية

1. Statista. (2023). *الإنفاق العالمي على الرعاية الرياضية*. Statista Research Department. تم الاسترداد من <https://www.statista.com/statistics/1102141/health-and-fitness-market-revenue-worldwide>
2. حسام عبده سامر. (2011). *الإدارة الرياضية الحديثة* (المجلد ط1). عمان، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع.
3. كمال بن عيسى. (2019). *إدارة وتنظيم المؤسسات الرياضية* (المجلد 1). الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع بالأجنبية

1. Celiker, G. (2024). Digital Transformation in Sports Marketing. *ACTA International Journal of Sport Sciences*, 6(1), 7. Retrieved from <https://www.actaint.com/index.php/pub/article/view/271>
2. Deloitte, B. S. (2024). *Annual review of football finance 2024*. Deloitte. Retrieved from <https://www.statista.com>
3. Deloitte, S. B. (2023). *Annual review of football finance 2023*. Deloitte. Retrieved from <https://www2.deloitte.com>
4. DeSensi, J. T. (2003). *Sport management: Definition and scope*. Retrieved from SHAPE America Career Fields: Sport Management: https://www.shapeamerica.org/MemberPortal/career/fields/sport-management.aspx?utm_source=chatgpt.com

5. FIFA. (2023). *FIFA World Cup Qatar 2022: Commercial report*. Fédération Internationale de Football Association. Retrieved from <https://www.fifa.com/>
6. Gashi, A. (2025). Sports Marketing Strategies, Navigating the Intersection of Globalization and Internationalization. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, 12(1), 191. <https://doi.org/10.56345/ijrdv12n123>
7. Green, C. (2024, 02 09). *George Mason University, College of Education and Human Developmen*. Retrieved from Sports Marketing 101: <https://cehd.gmu.edu/features/2024/02/09/sports-marketing-101/>
8. Hoye, R. S. (2018). *Sport Management: Principles and Applications* (Vol. 4). UK and New York,, UK and New York: Routledge, Milton Park, Abingdon, Oxfordshire, UK and New York, NY.
9. IOC. (2022). *Olympic Games Tokyo 2020: Global broadcast and digital media report*. International Olympic Committee.
10. Kansas, U. o. (2024). *Sports marketing trends*. Retrieved from https://onlinesportmanagement.ku.edu/community/sports-marketing-trends?utm_source=chatgpt.com:
https://onlinesportmanagement.ku.edu/community/sports-marketing-trends?utm_source=chatgpt.com
11. Knight, B. (2023, 05 02). *The world's highest-paid athletes 2023*. Retrieved from Forbes:
https://www.forbes.com/sites/brettknight/2023/05/02/the-worlds-10-highest-paid-athletes-2023/?utm_source=chatgpt.com
12. League, P. (2023). *Premier League financial report 2023*. Retrieved from : Premier League (Official website):
<https://www.premierleague.com/>
13. PwC Middle East. (2025). *Sports Industry Outlook*. PwC Middle East.
https://doi.org/https://www.pwc.com/m1/en/publications/2025/docs/sports-industry-outlook-2025-eng.pdf?utm_source=chatgpt.com

14. Ratten, V. (2022). Sports brand management: The role of storytelling in creating emotional connections. *Journal of Strategic Marketing*, 30(2), 12.
15. Research, G. V. (2023). *Sports nutrition market size, share & trends analysis report*. Grand View Research.
16. Slack, T. &. (2006). *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory* (Vol. 2). Human Kinetics.
17. Statista. (2023). *Health and fitness market revenue worldwide from 2019 to 2022*. Statista Research Department. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1102141/health-and-fitness-market-revenue-worldwide/>
18. Statista. (2024). *Most-followed sports clubs on Instagram worldwide as of January 2024*. Retrieved from <https://www.statista.com/>
19. Statista. (2024). *Revenue of the Premier League from 2010 to 2024*. Retrieved from Statista Research Department: <https://www.statista.com>
20. Szymanski, S. (2010). *Football Economics and Policy*. Palgrave Macmillan.
https://doi.org/https://link.springer.com/book/10.1057/9780230274266?utm_source=chatgpt.com
21. UEFA. (2022). *The European Club Footballing Landscape – Club Licensing Benchmarking Report, 2022*. UEFA Intelligence Centre.
https://doi.org/https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl_bm_report_2022_high_resolution_.pdf?utm_source=chatgpt.com
22. UEFA. (2023). *European club footballing landscape: Club licensing benchmarking report*. Union of European Football Associations (UEFA). Retrieved from <https://www.uefa.com/>
23. Vasil, S. (2018). General Definition of the Concept Sports. *ournal of Physical Fitness, Medicine & Treatment in Sports*, 4(4), 1.
<https://doi.org/https://doi.org/10.19080/JPFMTS.2018.04.555644>