

# الأداء مجلة

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن مخبر رأس المال البشري والأداء

العدد (3)، 2021

ر د م د: 2773 - 318



مخبر رأس المال البشري والأداء  
Human Capital and Performance Laboratory

Performance Review  
Number (3)

مجلة رأس المال البشري والأداء  
العدد (3)

# Performance Review

*The Scientific Periodical Journal  
of Human Capital and Performance Laboratory*

ISSN: 2773 - 3181

Number (3), 2021



مخبر رأس المال البشري والأداء  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
جامعة الجزائر 3  
ابراهيم سلطان شيبوط

العنوان: 2، شارع أحمد واكد، دالي ابراهيم، الجزائر.  
الموقع الإلكتروني: [www.univ-alger3.dz/labos/hcpl](http://www.univ-alger3.dz/labos/hcpl)

الهاتف/الفاكس: +213(0) 21.91.06.08

جامعة الجزائر3  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
مجلة الأداء



---

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن مخبر رأس المال البشري والأداء  
العدد (03)، جوان 2021

جامعة الجزائر3  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
مخبر رأس المال البشري والأداء  
مجلة الأداء  
مجلة علمية دورية محكمة



مدير المجلة: أ.د. كيسرى مسعود

رئيس التحرير: د/ حسين زكريا

أعضاء هيئة التحرير:

د/ مختار رحمانى حكيمة

د/ جدي أسماء

د/ أيت أوقاسي فتيحة

د/ سكر كنزة

أ/ سعدي نبيهة

سكرتارية:

د/ مغلاوي أمينة

أ/ علاق حنان

أ/ حميش كهينة

مقر سكرتارية المجلة:

مخبر رأس المال البشري والأداء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير،

جامعة الجزائر3، دالي إبراهيم

البريد الإلكتروني: [perfreview.ua3@gmail.com](mailto:perfreview.ua3@gmail.com)

الموقع الإلكتروني: [www.univ-alger3.dz/labos/hcpl/](http://www.univ-alger3.dz/labos/hcpl/).

## أعضاء الهيئة العلمية

أ.د أفاقم قادة	جامعة الجزائر 3
أ.د كيسرى مسعود	جامعة الجزائر 3
أ.د عبد الله علي	جامعة تمنراست
أ.د شبايكي سعدان	جامعة الجزائر 3
أ.د لخلف عثمان	المركز الجامعي تيبازة
أ.د بومدين يوسف	جامعة الجزائر 3
أ.د حشماوي محمد	المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي - القليعة-
أ.د براق محمد	المدرسة العليا للتجارة - القليعة-
أ.د عولمي بسمة	جامعة برج باجي مختار عنابة
أ.د كواش خالد	جامعة الجزائر 3
أ.د سويبي عبد الوهاب	جامعة بومرداس
أ.د بوزيدة حميد	جامعة بومرداس
أ.د مغاري عبد الرحمن	جامعة بومرداس
أ.د زغدار أحمد	جامعة الجزائر 3
أ.د غول فرحات	جامعة الجزائر 3
أ.د فوضيل فارس	جامعة الجزائر 3
أ.د خالفي علي	جامعة الجزائر 3
أ.د زايد مراد	جامعة الجزائر 3
أ.د يريقي حسين	جامعة المدية
أ.د مجيطنة مسعود	جامعة الجزائر 3
أ.د عيساني نور الدين	جامعة الجزائر 2
أ.د ويصال أحمد	مدير مركز دراسات الشرق الأوسط- تركيا -
أ.د سكر فاطمة الزهراء	جامعة الجزائر 3
أ.د فلاح خلف علي الربيعي	جامعة المستنصرية - العراق-

أ.د حامد مولود علي الرك	جامعة صبراتة - ليبيا-
د. صافي عبد القادر	جامعة الجزائر 3
د. قديد فوزية	جامعة الجزائر 3
د. ياسف حسبية	المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي - القليعة -
د. بلمهدي طارق	جامعة الجزائر 3
د. موهوني مليكة	جامعة الجزائر 3
د. شيهاني سهام	جامعة الجزائر 3
د. بلحمري خيرة	جامعة المدية
د. العربي نعيمة	جامعة الجزائر 3
د. بوشعير لويزة	جامعة الجزائر 3
د. طاهري بشير	جامعة الجزائر 3
د. لعراب سارة	جامعة الجزائر 3
د. رياض مريم	المركز الجامعي تيبازة
د. بونيهي مريم	المركز الجامعي تيبازة
د. زروخي فيروز	جامعة الشلف
د. بركان أسماء	المركز الجامعي تيبازة
د احمد مخلوف	جامعة الأردنية - الأردن -



## مجلة الأداء

مجلة علمية دولية محكمة متخصصة في  
العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،  
العلوم الإنسانية والقانونية



تصدر عن مخبر رأس المال البشري والأداء بجامعة الجزائر3

### قواعد النشر بالمجلة

تعد مجلة الأداء هي مالكة المادة العلمية المنشورة، وتحفظ بكافة حقوق النشر في كافة الأبحاث التي تنشر فيها. وانتقال حقوق طبع ونشر محتويات الأعداد إلى المجلة يتم وفق البنود الآتية:

■ تنشر مجلة الأداء الأبحاث الاقتصادية والعلوم الإنسانية والاجتماعية والقانونية باللغات العربية والإنجليزية والفرنسية، على أن يكون البحث المقدم للنشر لم ينشر أو قدم للنشر في مجلات أو ملتقيات أخرى.

■ يرسل المقال المراد نشره بالمجلة إلكترونياً إلى رئاسة التحرير مرفوقاً باسم الباحث أو الباحثين ودرجاتهم العلمية، وأماكن عملهم مع ذكر البريد المهني ومخبر الانتماء، ويتم إشعارهم إلكترونياً باستلامه.

■ ضرورة استخدام نمط الاقتباس والتوثيق مع الأسلوب المعتمد من قبل APA.  
■ يجب إعطاء الملاحظات الواردة في قالب المجلة الأهمية القصوى خلال إعداد المقال، وكل المقالات الوارد التي تخالف الشروط سترفض شكلاً دون مرورها على التقييم العلمي.

■ تدرج البيانات والمعلومات غير الضرورية داخل النص في الملاحق، حيث تعطي توضيحات مهمة لفهم أكثر لما ورد في المقال.

■ ضرورة إدراج التعهد في آخر المقال.  
■ لا تقل عدد صفحات المقال يقل عن 10 صفحات.

■ يصبح البحث المنشور ملكاً للمجلة ولا يجوز إعادة نشره في أماكن أخرى.  
■ تعبر المواد المنشورة عن آراء أصحابها، ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر المجلة أو الكلية.

■ يمكن للمجلة أن تعدل في شكل المقالة دون المساس بمحتواها.

■ يرسل المقال على البريد الإلكتروني [perfreview.ua3@gmail.com](mailto:perfreview.ua3@gmail.com)

**مجلة الأداء**  
**مجلة علمية دورية محكمة**  
**مخبر رأس المال البشري والأداء**



العدد (03)، جوان 2021

الرقم	الفهرس	الصفحة
1	هادي محمد باصور عقيلة	33-07
2	سارة زرقوط	46-34
3	مغاري عبد الرحمان كيسرى مسعود	82-47
4	نزار سناء زايدي مريم	94-83
5	ايت اوقاسي فتيحة	107-95
6	بوطويل رقية	121-108
7	حليل أمالو وفاء اسكونن نسيم	133-122
8	بلحمري خيرة مزوار أمال	154-134

## أهمية التسويق في صناعة الرياضة -بالإشارة لنادي ريال مدريد-

## The Importance of Marketing in establishing sports -With Reference to Real Madrid Club-

سارة زرقوط\*

مخبر (ECOFIMA)، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، [s.zerkout@univ-skikda.dz](mailto:s.zerkout@univ-skikda.dz)

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/20

تاريخ الاستلام: 2021/06/09

**المخلص:**

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على الممارسات التسويقية في المجال الرياضي أو ما يعرف بالتسويق الرياضي وما تبعه من برامج المسؤولية الاجتماعية والتي تبنتها المؤسسات الرياضية في السنوات الاخيرة خاصة بعد النجاح المتزايد الذي حققته منظمات الأعمال في الاونة الاخيرة والذي لعبه فيه التسويق الدور الهام.

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليل من خلال العودة الى مختلف المراجع العلمية ذات الصلة بالتسويق والمسؤولية الاجتماعية ومن ثم تحليل النشاط التسويقي لنادي ريال مدريد الاسباني للفترة 2014-2020، أين خلصت الدراسة الى أن الاهتمام بالنشاط التسويقي صار وثيق الصلة بعالم الرياضة، والذي من شأنه أن يساهم برفع إيرادات النوادي الرياضية بنسبة كبيرة وهذا ما تم التوصل اليه بالنسبة لفريق ريال مدريد، أين سجل النشاط التسويقي للفرق الحصة الأكبر من مجموع إيراداته وذلك طيلة سنوات فترة الدراسة، هذا في ظل تعزيز النشاط ببرامج المسؤولية الاجتماعية والتي حافظت على الصورة الذهنية للعلامة التجارية للفريق.

**كلمات مفتاحية:** التسويق؛ المسؤولية الاجتماعية؛ التسويق الرياضي؛ الرياضة.

**تصنيف JEL:** M31، M14.

**Abstract:**

This study aimed to shed light on marketing practices in the sports field or what is known as sports marketing and the subsequent social responsibility programs that sports institutions have adopted in recent years, especially after the increasing success achieved by business organizations in recent years, in which marketing played the important role.

The descriptive analysis approach was adopted by going back to the various scientific references related to marketing and social responsibility and then analyzing the marketing activity of Real Madrid Club for the period 2014-2020, where the study concluded that the interest in marketing activity has become closely related to the world of sport, which would contribute By increasing the revenues of sports clubs by a large percentage, and this is what was achieved for the Real Madrid team, where the marketing activity of the teams recorded the largest share of its total revenues throughout the years of the study period, in light of the promotion of activity with social responsibility programs that maintained the mental image of the team's brand.

**Keywords:** Marketing; Social Responsibility; Sports marketing; Sports.

**1. مقدمة:**

لعل المسلمة التي لا يمكن أن يختلف فيه اثنان هي أن الرياضة مازالت لليوم محل جذب الكثير من الأفراد عبر مختلف أنحاء العالم، وهذه الفرضية جعلت المسوقين يدركون شعبية هذه الممارسة في الحياة اليومية ليجعلوا منها المادة الدسمة لحملاهم التسويقية، من منطلق أن استمرار شعبية الرياضة منذ القدم سيؤدي بالضرورة إلى ضمان استمرار الرسائل التسويقية من خلال هذا المجال.

\* سارة زرقوط، [sarazerkout@gmail.com](mailto:sarazerkout@gmail.com)



ولقد تطور مفهوم التسويق في هذا المجال بمرور الزمن ، ليجد التسويق الرياضي مكانته الاستراتيجية في شتى أنواع الرياضات المتاحة، سواء ما تعلق بالرياضات الاحترافية أو حتى بالبطولات البديلة وألعاب القوى الجامعية.

ولعل من أبرز الرياضات الأكثر شعبية في العالم نجد كرة القدم والتي تتربع أكبر عدد من المشاهدات عبر العالم، وفي هذا الصدد وجب الإشارة الى احدى أشهر النوادي في هذا المجال، حيث استطاع فريق ريال مدريد الاسباني أين يحافظ على المراتب الأولى طيلة السنوات الأخيرة، وهنا وجب طرح التساؤل الرئيسي التالي:

### كيف استفاد نادي ريال مدريد الاسباني من الحملات التسويقية؟

وبغية الاجابة على هذا التساؤل الرئيسي تم طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بالتسويق الرياضي؟
- ✓ ما هي الأسس التسويقية المعتمدة من قبل المسوقين لنادي ريال مدريد؟
- ✓ ما هي عوامل نجاح الحملات التسويقية لنادي ريال مدريد؟

### 1.1. فرضيات الدراسة:

ويمكن توضيح فرضيات الدراسة في ما يلي:

- ✓ تساهم الحملات التسويقية لنادي ريال مدريد في رفع إيراداته؛
- ✓ يعتمد نادي ريال مدريد على برامج المسؤولية الاجتماعية لتعزيز النشاط التسويقي الرياضي له.

### 2.1. أهمية الدراسة:

تتمن أهمية الدراسة من أهمية الاثر الاستراتيجي للتسويق في المجال الرياضي، حيث تعتبر الإيرادات الناتجة من هذا النشاط بديلا يمكن الاعتماد عليها في حالة تحقيق نتائج سلبية عند البث والتنظيم والأداء.

كما تمكن أهميتها من أهمية التسويق الرياضي كنوع حديث متبنى من قبل النوادي العالمية والذي يمكن الاستفادة من تجاربه ان تم تطبيقها على الاداء الرياضي للنوادي العربية.

### 3.1. أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ تسليط الضوء على مفهوم التسويق الرياضي كمفهوم جديد نسبيا؛
- ✓ تحديد أهمية برامج المسؤولية الاجتماعية في تعزيز النشاط التسويقي؛
- ✓ التعرف على استراتيجيات التسويق الرياضي لنادي ريال مدريد وانعكاساتها.

### 2. مصطلحات الدراسة:

#### 1.1. التسويق:

حسب تعريف الجمعية الامريكية للتسويق، فقد عرف هذا الاخير على أنه عملية تخطيط وتنفيذ المضمون -الخطط والقرارات-، التسعير والترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات لخلق تبادلات ترضي كل من الأهداف الفردية والتنظيمية (Kotler, 2000, p. 4).

## 2.2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

هو مفهوم تقوم بموجبه الشركات بدمج الاهتمامات البيئية في عملياتهم التجارية وفي تفاعلهم مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي قاعدي (Crowther & Culer, 2008, p. 11).  
**3.3. الرياضة:**

مصطلح الرياضة يغطي النشاط الحالي للمنافسة؛ والتحضيرات المرتبة لتحقيق قواعد هذه الأخيرة؛ دون أن ننسى العلاقات والسلوكيات الناتجة عن هذه التحضيرات (Satula, 2018, p. 01).

## 4.2. التسويق الرياضي:

مجموع الأنشطة المتعلقة بكيفية إيصال المنتج للمستهلك الرياضي والتي تشمل كل العناصر الأساسية في التسويق الرياضي من تسعير وتوزيع وترويج والطرق البيعية الملائمة والسريعة في السوق الرياضي (طهير و زواق، 2019، صفحة 336).

## 3. الاطار التطبيقي للدراسة-واقع تطبيق التسويق لنادي ريال مدريد الاسباني

سنحاول في هذا المحور تسليط الضوء على الاستراتيجيات التسويقية لنادي ريال مدريد بعد تحليل إيراداتها من اجل معرفة مكانة التسويق في الاداء العام للفريق.

### 1.3. التعريف بنادي ريال مدريد:

هو فريق كرة قدم اسباني محترف، اسس عام 1902، مقره العاصمة الاسبانية مدريد (ويكيبيديا، 2020)، ويعتبر من بين افضل فرق كرة القدم في القرن العشرين، حيث:

- فاز بالدوري الاسباني 34 مرة؛
- كأس ملك إسبانيا 19 مرة؛
- بطولة دوري أبطال اوروبا 13 مرة؛
- كأس السوبر 11 مرة؛
- كأس العالم للأندية 4 مرات؛
- كأس السوبر الأوروبي 4 مرات؛
- كأس الانتركونتيننتال 3 مرات؛
- كأس الاتحاد الاوروبي مرتين؛
- كأس الدوري وكأس إيفا دوراتي مرة. (ويكيبيديا، 2020).

من خلال عرض جملة النجاحات التي حققها الفريق نستنتج أن الفريق يتمتع بأفضل اللاعبين والمدربين والطاقت الفني الذي من خلالهم تم تحقيق هذه النتائج.

### 2.3. تحليل اجمالي إيرادات نادي ريال مدريد:

ان جملة النجاحات التي حققها نادي ريال مدريد في الاونة الاخيرة يستلزم بالضرورة تحقيق إيرادات مرتفعة، وحسب الاحصائيات التي تقديمها من قبل موقع الفريق، فقد تم استخراج اجمالي إيرادات الفريق للفترة من 2014 الى 2020، والتي يمكن توضيحها في الجدول (01).

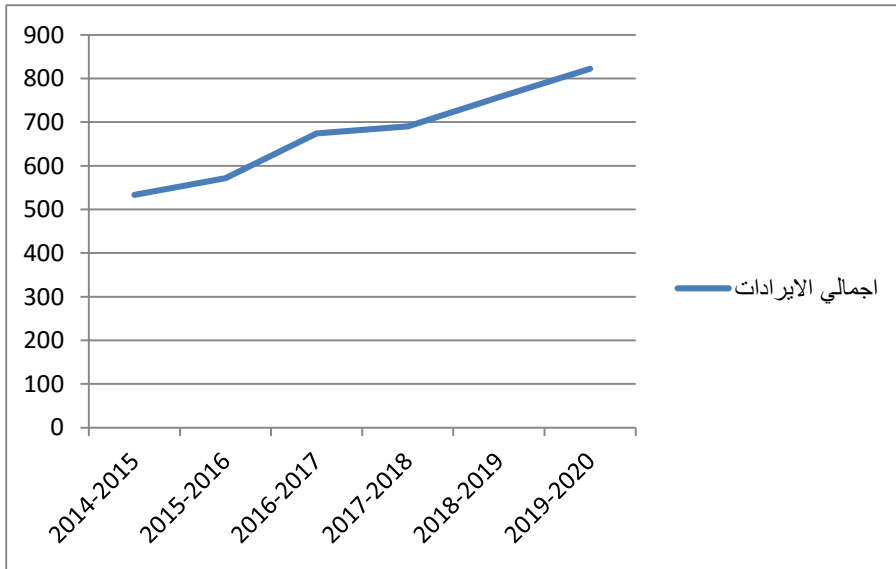
الجدول 1 : إجمالي إيرادات نادي ريال مدريد من 2014 الى 2020

الارقام بالمليون يورو	-2014 2015	-2015 2016	-2016 2017	-2017 2018	-2018 2019	-2019 2020
ايرادات التذاكر والملعب والعضويات	142.141	142.508	166.761	162.644	175.049	161.335
ايرادات المباريات الدولية والودية	53.052	61.207	85.858	68.735	113.593	109.685
ايرادات النقل التلفزيوني	157.477	160.678	165.299	176.691	172.991	176.828
الايادات التسويقية	180.597	207.081	256.707	282.244	295.634	371.283
اجمالي الايرادات	533.267	571.474	674.625	690.314	757.267	822.131

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Real Madrid, 2020)

ويمكن تمثيل بيانات إجمالي إيرادات للفريق من 2014-2020 في المنحنى البياني التالي:

الشكل 1: تطور مجموع إيرادات ريال مدريد للفترة 2014-2020



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (01)

نلاحظ من خلال الشكل (01) أن إجمالي إيرادات فريق ريال مدريد في تزايد مستمر، وهذا يعكس النجاح المستمر للفريق طيلة السنوات الأخيرة، حيث كان إجمالي الإيرادات على التوالي: 533.567 مليون يورو؛ 571.474 مليون يورو؛ 647.625 مليون

يورو؛ 691.314 مليون يورو؛ 757.267 مليون يورو؛ 822.131 مليون يورو، وقد كان هذا التزايد بمعدل تغير ايجابي بمعدل تغير ايجابي يمكن حسابه وفق المعادلة التالية:

$$\text{التغير} = \text{قيمة السنة (1+n)} - \text{قيمة السنة (n)}$$

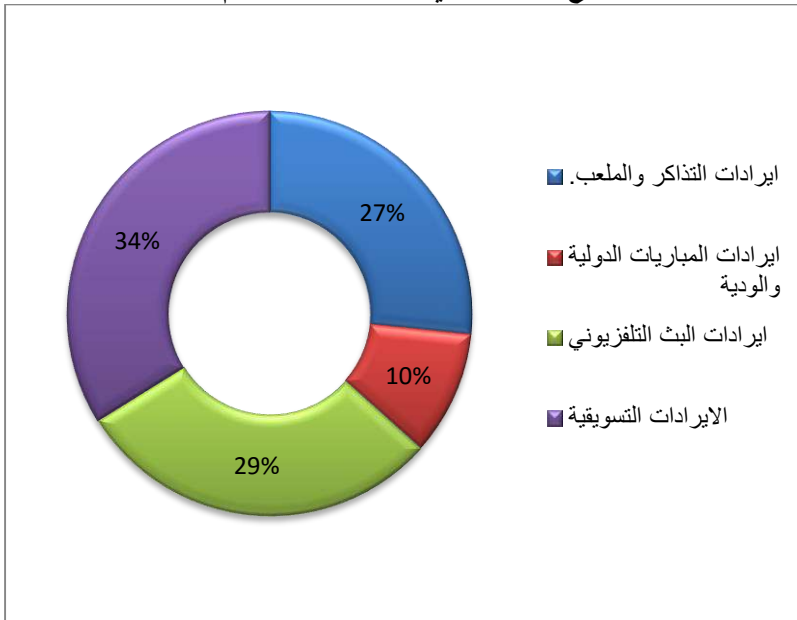
(01).....

$$\text{قيمة السنة (n)}$$

وبتطبيق المعادلة رقم (01) على الايرادات التسويقية لكل موسم نجد نسب التغير التالية على التوالي: 7.16%؛ 18.04%؛ 2.32%؛ 9.70%؛ 8.56%، أين كانت جميع النسب موجبة والتي تعني ان التطور كان في الاتجاه المتزايد. وبغية تحديد اجمالي ايرادات فريق ريال مدريد سنحاول تحليل مكونات الايرادات الاجمالية لنادي ريال مدريد حسب كل موسم من فترة الدراسة كالتالي:

### 1.2.3. تحليل مكونات ايرادات ريال مدريد للموسم 2014-2015

الشكل 2 : توزيع ايرادات نادي ريال مدريد للموسم 2014-2015

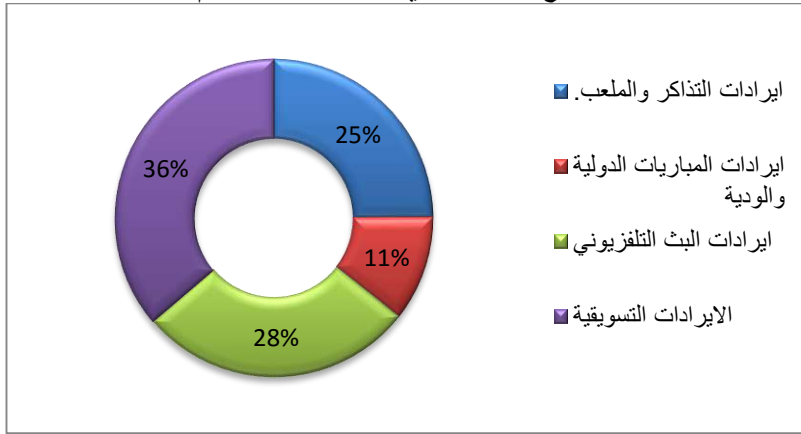


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول 1.

من خلال معطيات الشكل (02) وبيانات الجدول (01) نجد أن النادي حقق اجمالي إيرادات مقدر بـ 533.276 مليون اورو للموسم 2014-2015 ، أين حقق الايرادات التسويقية ما يقارب 180 مليون يورو أي بنسبة 34 % من اجمالي إيرادات النادي، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بباقي الإيرادات، الأمر الذي يعكس أهمية هذا النشاط ومساهمته في رفع إيرادات الفريق.

### 2.2.3. تحليل مكونات إيرادات ريال مدريد للموسم 2015-2016

الشكل 3 : نسب توزيع إيرادات نادي ريال مدريد للموسم 2015-2016



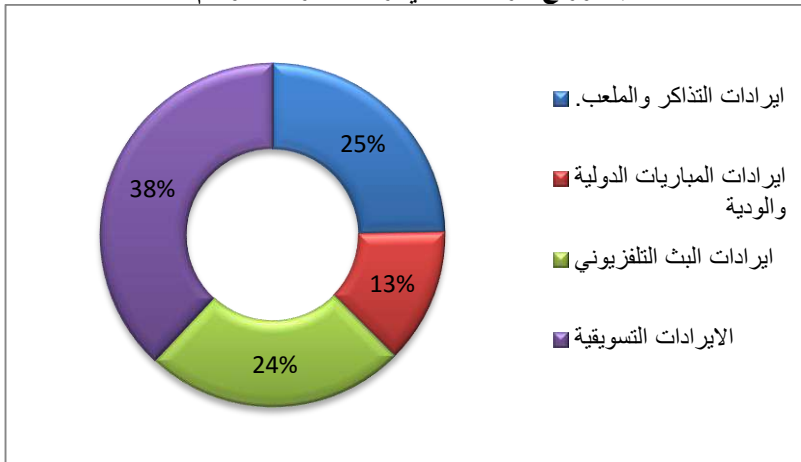
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (01)

من خلال الشكل (03) والجدول (01) نجد أن النادي حقق إجمالي إيرادات مقدر بـ 571.471 مليون أورو للموسم 2015-2016 ، أين حقق الإيرادات التسويقية ما يزيد عن 207 مليون يورو أي بنسبة 36 % من إجمالي إيرادات النادي، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بباقي الإيرادات، الأمر الذي يعكس أهمية هذا النشاط ومساهمته في رفع إيرادات الفريق.

كما نلاحظ تطور هذه النسبة مقارنة بالموسم الماضي، بنسبة 14.64 % وهي نسبة موجبة ومرتفعة نسبيا ما يعكس اهتمام النادي بهذا النشاط.

### 3.2.3. تحليل مكونات إيرادات ريال مدريد للموسم 2016-2017

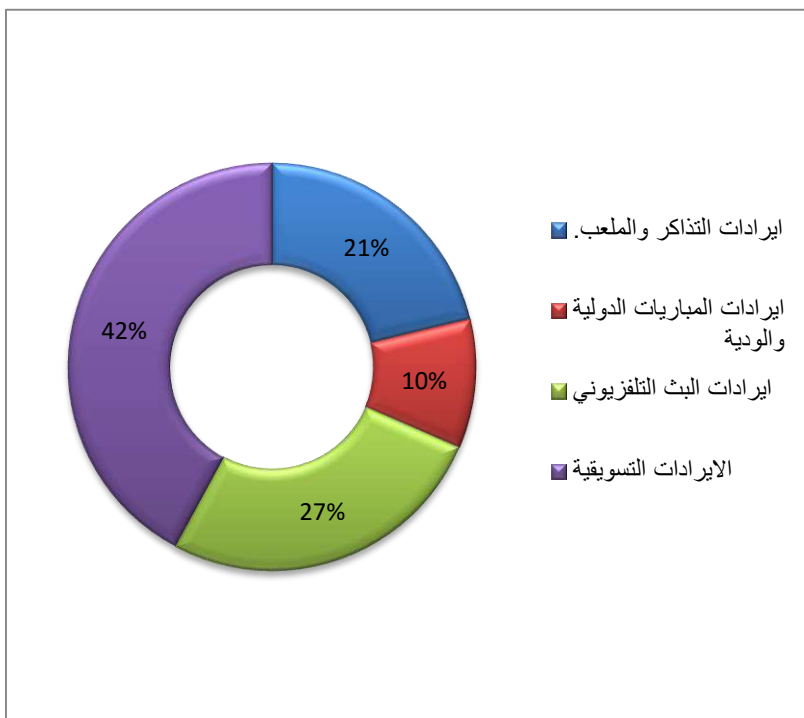
الشكل 4 : نسب توزيع إيرادات نادي ريال مدريد للموسم 2016-2017



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول (01)

من خلال الشكل (04) والجدول (01) نجد أن النادي حقق إجمالي إيرادات مقدر بـ 674.625 مليون أورو للموسم 2016-2017 ، أين حقق الإيرادات التسويقية ما يزيد عن 256 مليون يورو أي بنسبة 38 % من إجمالي إيرادات النادي، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بباقي الإيرادات، الأمر الذي يعكس أهمية هذا النشاط ومساهمته في رفع إيرادات الفريق. كما نلاحظ تطور هذه النسبة مقارنة بالموسم الماضي، بنسبة 23.96 % وهي نسبة موجبة ومرتفعة نسبيا ما يعكس اهتمام النادي بهذا النشاط.

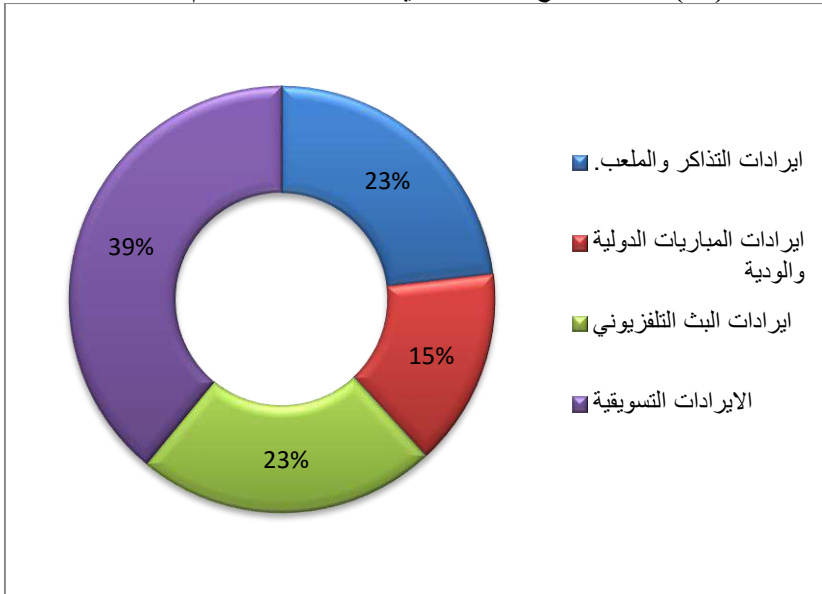
#### 4.2.3 تحليل مكونات إيرادات ريال مدريد للموسم 2017-2018 الشكل 5 : نسب توزيع إيرادات نادي ريال مدريد للموسم 2017-2018



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول (01)

من خلال الشكل (05) والجدول (01) نجد أن النادي حقق إجمالي إيرادات مقدر بـ 690.314 مليون أورو للموسم 2017-2018 ، أين حقق الإيرادات التسويقية ما يزيد عن 282 مليون يورو أي بنسبة 42 % من إجمالي إيرادات النادي، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بباقي الإيرادات، الأمر الذي يعكس أهمية هذا النشاط ومساهمته في رفع إيرادات الفريق. كما نلاحظ تطور هذه النسبة مقارنة بالموسم الماضي، بنسبة 9.94 % وهي نسبة موجبة، ما يعكس اهتمام النادي بهذا النشاط.

### 5.2.3. تحليل مكونات إيرادات ريال مدريد للموسم 2018-2019. الشكل (06): نسب توزيع إيرادات نادي ريال مدريد للموسم 2018-2019



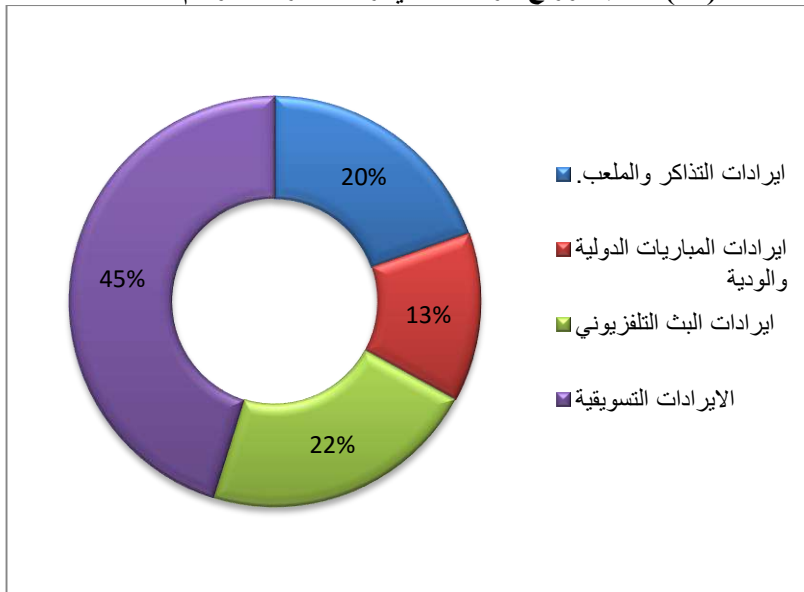
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول (01)

من خلال الشكل (06) والجدول (01) نجد أن النادي حقق إجمالي إيرادات مقدر بـ 757.267 مليون أورو للموسم 2018-2019 ، أين حقق الإيرادات التسويقية ما يزيد عن 295 مليون يورو أي بنسبة 39% من إجمالي إيرادات النادي، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بباقي الإيرادات، الأمر الذي يعكس أهمية هذا النشاط ومساهمته في رفع إيرادات الفريق. كما نلاحظ تطور هذه النسبة مقارنة بالموسم الماضي، بنسبة 4.74 % وهي نسبة موجبة ما يعكس اهتمام النادي بهذا النشاط.

### 6.2.3. تحليل مكونات إيرادات ريال مدريد للموسم 2019-2020

من خلال الشكل (07) والجدول (01) نجد أن النادي حقق إجمالي إيرادات مقدر بـ 822.131 مليون يورو للموسم 2019-2020 ، أين حقق الإيرادات التسويقية ما يزيد عن 371 مليون يورو أي بنسبة 36% من إجمالي إيرادات النادي، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بباقي الإيرادات، الأمر الذي يعكس أهمية هذا النشاط ومساهمته في رفع إيرادات الفريق. كما نلاحظ تطور هذه النسبة مقارنة بالموسم الماضي، بنسبة 25.59 % وهي نسبة موجبة ما يعكس اهتمام النادي بهذا النشاط.

الشكل (07): نسب توزيع إيرادات نادي ريال مدريد للموسم 2019-2020



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول (01)

وعموما ومما سبق ذكره يمكن القول أنه وطيلة الفترة 2014-2020 تصدرت إيرادات التسويق المرتبة الاولى في تكوين الإيرادات الاجمالية للفريق بنسب على التوالي (36%/34%/38%/42%/39%/45%) متفوقة بذلك على إيرادات البث التلفزيوني والتي حققت النسب التالية على التوالي (29%/28%/24%/27%/23%/22%) وإيرادات التذاكر والملعب بنسب على التوالي (27%/25%/25%/21%/23%/20%) وكذا إيرادات المباريات الدولية والودية والتي حققت هي بدورها النسب التالية: (10%/11%/13%/10%/15%/13%).

### 3.3. الاستراتيجية التسويقية لنادي ريال مدريد:

اعتبر القائمون بالتسويق في النادي أن النقطة الأساسية هي تعزيز العلامة التجارية، ولعل أهم ركائز الاستراتيجية التسويقية من سنة 2000 والتي ساهم في تعظيم إيرادات ريال مدريد التسويقية نذكر: (Electronic Source, 2011)

- ◀ توقيع تحالفات استراتيجية مع كل من الشركات المحلية والعالمية مثل محطات التلفزيون ومقدمي خدمات الهاتف المحمول مثل "China Mobile" ما أدى إلى استغلال العلامة التجارية للنادي في الأسواق الناشئة؛
- ◀ الاهتمام بكيفية رفع ولاء العملاء وذلك من خلال انشاء نادي المشجعين الرسميين، حيث يسمح هذا الأخير بالمنضمين اليه بالحصول على التذاكر للموسم بصورة أولوية، وكذا الحصول على تذاكر مجانية؛



- ◀ زيادة كمية منتجات العلامة التجارية للفريق في السوق (أكواب القهوة؛ أغذية الألفية؛ مغناطيس الثلاجة)، وقد كانت هذه الخطوة فرصة لإبراز اسم الفريق على المنتجات خارج مجموعات كرة القدم وهذا لتوسيع حقل الجماهير؛
- ◀ توقيع رئيس النادي (فلورينتنو بيريز) مع أقوى اللاعبين وأشهرهم في تلك الفترة (فيغو؛ زيدان؛ رونالدو؛ روبرتو كارسل؛ دافيد بيكهام)، ما أدى إلى ارتفاع مبيعات القمصان من متجر ريال مدريد الرسمي إلى 35% خلال الموسم (2000/01)، وبالتالي اعتماد الصورة الشخصية للاعبين كأداة لرفع الأرباح.

في حين اختلفت استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين خاصة بعد أن أصبحت العلامة التجارية للفريق بسلسلة الانتصارات التي حققها خلال هذه الفترة، أين أخذت الاستراتيجية التسويقية تأخذ نمطا جديدا من خلال: (Electronic Source, 2011)

- ◀ الاعتماد على تقنيات الهاتف المحمول سنة 2007 من خلال إنشاء العلامة التجارية (Real Madrid Mobile) والتي تغطي جميع أنشطة المحمول الخاصة بالنادي، وقد سمحت هذه الخطوة بـ : تحقيق إيرادات إضافية لريال مدريد بعد توزيع محتوى الجوال الخاص بهم؛ إنشاء قسم متنقل لهذه التقنيات الحديثة لزيادة حلقة الاتصال بينهم وبين الجماهير بعيدا عن الرسائل والخطابات القابلة للتجاهل؛
- ◀ إنشاء منصة متعددة المجتمعات واللغات سنة 2009، ما يتيح للجماهير التواصل مع بعضهم البعض ومناقشة القضايا المتعلقة بمباريات الفريق؛
- ◀ توفير تغطية يومية على قناة الفريق لمدة 16 ساعة من ملاحظتهم التدريبية، بما في ذلك مقابلات اللاعبين وأبرز المباريات؛
- ◀ اعتمادها صفحات التواصل الاجتماعي (صفحة رسمية على الفيسبوك والانستغرام) كوسيلة لجذب الأشخاص إلى الأخبار والصفحات على موقع الويب الخاص بهم (Realmadrid.com).

وقد عزز النادي استراتيجياته التسويقية من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية، أين انضم نادي ريال مدريد الإسباني إلى الميثاق العالمي للأمم المتحدة، ليصبح أول نادٍ لكرة القدم يسجل بصفته "مشاركاً"، وبأعلى مستوى من الالتزام، وهي أكبر مبادرة استدامة مؤسسية في العالم، وتشهد مشاركة أكثر من 13.500 كيان في 165 دولة (موقع العربي الجديد، 2020)، أين أكد نادي ريال مدريد، ووفقا لمدونة قواعد السلوك وسياسة المسؤولية الاجتماعية للشركات، التزامه بالمبادئ العشرة المقبولة عالميا المدرجة في الاتفاق العالمي، في إشارة إلى مجالات حقوق الإنسان ومعايير العمل وحماية البيئة، والتي يمكن إدراجها كالتالي: (الموقع الرسمي للأمم المتحدة، 2015)

#### ❖ حقوق الإنسان:

- المبدأ الأول: يجب على الشركات دعم واحترام حماية حقوق الإنسان المعترف بها دولياً؛
- المبدأ الثاني: التأكد من أن الشركات ليست متواطئة في انتهاكات حقوق الإنسان.

#### ❖ العمل:

- المبدأ الثالث: يجب أن تدعم الشركات حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحقوق في المفاوضات الجماعية؛
- المبدأ الرابع: القضاء على جميع أشكال العمل القسري والإجباري؛
- المبدأ الخامس: الإلغاء الفعلي لعمل الأطفال؛
- المبدأ السادس: القضاء على التمييز فيما يتعلق بالتوظيف والمهن.

#### ❖ البيئة:

- المبدأ السابع: يجب أن تدعم الشركات نهجاً احترافياً إزاء التحديات البيئية؛
- المبدأ الثامن: القيام بمبادرات لتعزيز قدر أكبر من المسؤولية البيئية؛
- المبدأ التاسع: تشجيع تطوير ونشر التقنيات الصديقة للبيئة.

#### ❖ مكافحة الفساد

- المبدأ العاشر: يجب أن تعمل الشركات على مكافحة الفساد بجميع أشكاله، بما في ذلك الابتزاز والرشوة
- وبهذا حول نادي الريال جهوده الى السعي نحو الاستدامة في الاداء كهدف استراتيجي طويل المدى .ولعل أبرز برامج المسؤولية الاجتماعية المتبناة من قبل الفريق كانت من خلال:

- الاندماج في المجتمع المعرفي من خلال تأسيس جامعة مدريد الأوروبية سنة 2006، والتي تعنى بتقديم أعلى الدورات التعليمية المتخصصة في الادارة الرياضية، بما في ذلك كل الجوانب المتعلقة بالتواصل والصحة والترفيه، حيث تحمل جميعها مؤهلات جامعية رسمية (Real madrid, 2018-2019, p. 06).
- تحديد الاستدامة كهدف استراتيجي، وذلك من خلال الامتثال الصارم لمبادئ الحكم الرشيد والشفافية، وتبني الادارة الاقتصادية المسؤولة من خلال تقليل الأثر البيئي لها (Real madrid, 2018-2019, p. 08).

#### 4. خاتمة:

- مما سبق يمكن القول أن التسويق الرياضي قدم للرياضة فرصا عظيمة لتوسيع مجال امتداد العلامة التجارية للفرق الرياضية، حيث عوض تكاليف انتقال اللاعبين وبناء الملاعب متيحاً بذلك تلميع الصورة الذهنية للفرق أمام الجمهور.
- وعموماً يمكن القول أن هذه الدراسة أكدت أن التسويق الرياضي صنع فرقاً عظيمة ونادي ريال مدريد أكبر مثال وذلك من خلال:
- مساهمة التسويق في نسب كبيرة من إيرادات الفريق طيلة السنوات الأخيرة، حيث شهدت فترة 2014-2020 تصدر إيرادات التسويق المرتبة الأولى في تكوين الإيرادات الاجمالية للفريق بنسب على التوالي (36%/34%/38%/42%/39%/45%)؛

- تبني رؤساء الفريق منذ سنة 2000 لاستراتيجيات تسويقية رسخت مكانة الفريق في ادهان الجماهير، سواء من خلال خلق الاتصال المباشر بمشجعي الفريق، أو من خلال اتباع احلب اللاعبين الافضل في العالم للفريق بغض النظر عن التكلفة؛
- توسيع مجال انتشار العلامة التجارية على عدد أكبر من المنتجات الرياضية منها وغير الرياضية؛
- اعتماد التقنيات العصرية وكذا مواقع التواصل الاجتماعية لمخاطبة الجماهير من جهة وإيصال الرسائل المراد إيصالها وفي المقابل محاولة فهم رغبات وتطلعات المشجعين والمعجبين بالفريق؛
- تبني برامج المسؤولية الاجتماعية كنوع من الالتزام الاجتماعي المسئول والذي من شأنه أن تلميع صورة الفريق من جهة وتحقيق الاستدامة في الأداء من جهة أخرى.

### 5.توصيات:

- وفقا لما توصلت اليه الدراسة من نتائج فقد تم التوصل بالمثل الى التوصيات التالية:
- محاولة الاستفادة من تجربة ريال مدريد في المجال التسويقي للرفع من الأداء التسويقي للفريق العربية والوطنية؛
  - ضرورة ادراك ان الاداء الجيد في المباراة غير كافي للرفع من قيمة العلامة التجارية للفريق، بل يجب أن يتمشى بالتوازي مع الأداء التسويقي والأداء الاجتماعي.
  - محاولة الاندماج مع المجتمع المدني من خلال الابتعاد عن الخروقات والتجاوزات وتبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية وبرامجها التي تخدم الصالح العالم.

### 6.المراجع:

1. Crowther, D., & Culer, A. (2008). Corporate Social Responsibility. Ventus Publishing ApS.
2. Electronic Source. (2011). An analysis of the global brand and marketing strategy of Real Madrid C.F. Retrieved 01 05, 2021, from [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://ryanpcoleary.com/s/6y6yy5o89ya2idsmhwdxo58aq1ilcw&ved=2ahUKEwjW48\\_vj5DuAhURfBoKHSgoA3wQFjAAegQIBBAB&usq=AOvVaw3k3PCPtuj51Spmwd4TJIQj](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://ryanpcoleary.com/s/6y6yy5o89ya2idsmhwdxo58aq1ilcw&ved=2ahUKEwjW48_vj5DuAhURfBoKHSgoA3wQFjAAegQIBBAB&usq=AOvVaw3k3PCPtuj51Spmwd4TJIQj)
3. Kotler, P. (2000). Marketing Management, Millenium Edition (10 ed.). New Jersey, U.S.A: Prentice-hall,Inc.
4. Real madrid. (2018-2019). Corporate Social Responsibility and Sustainability Report. Madrid: Real Madrid C.F.
5. Real Madrid. (2020). Real Madrid Revenu. Retrieved 01 03, 2021, from [www.realmadrid.com](http://www.realmadrid.com)
6. Satula, V. (2018, July). General Definition of Concept Sports. Journal Of Physical Fitness, Medicine & Treatment in sports , 04 (04), pp. 01-02.
7. الموقع الرسمي للأمم المتحدة. (2015). الاتفاق العالمي للأمم المتحدة: إيجاد حلول حول التحديات العالمية. تاريخ الاسترداد 01 06, 2021، من <https://www.un.org/ar/36188>

8. موقع العربي الجديد. (25 05, 2020). ريال مدريد أول ناد لكرة القدم ينضم الى الميثاق العالمي للأمم المتحدة. تاريخ الاسترداد 06 01, 2021، من <https://www.google.com/amp/s/www.alaraby.co.uk/%25D8%25A7%25D9%2584%25D8%25B1%25D9%258A%25D8%25A7%25D9%2584-%25D8%25A3%25D9%2588%25D9%2584-%25D9%2586%25D8%25A7%25D8%25AF%25D9%258D-%25D9%258A%25D9%2586%25D8%25B6%25D9%2585-%25D8%25A5%25D9%2584%25D9%2589-%25>
9. ويكيبيديا. (2020). ريال مدريد. تاريخ الاسترداد 03 01, 2021، من [https://ar.m.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D9%84\\_%D9%85%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%AF](https://ar.m.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D9%84_%D9%85%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%AF)
10. ياسمين طهير، و عادل زواق. (2019). أثر التسويق الرياضي في المؤسسات الاقتصادية على تطوير رياضة كرة القدم في الجزائر. دراسات اقتصادية ، 13 (38)، الصفحات 334-340.