

# استراتيجيات التسويق الرقمي عبر شبكات التواصل الاجتماعي في أندية كرة القدم

د. كريم محمد علي

## "استراتيجيات التسويق الرقمي عبر شبكات التواصل الاجتماعي في أندية كرة القدم"

### مقدمة

لقد أدى الاستخدام الواسع للإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي إلى إحداث تحول جذري في سلوك المستهلك، وكذلك في الطرق التي تعتمد其 الشركات لإدارة أعمالها وتسيير منتجاتها وخدماتها. فقد فررت قنوات التسويق الرقمي، ولا سيما التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي، فرصة كبيرة أمام المؤسسات بمختلف أحجامها، نظراً لانخفاض تكلفة الحملات الإعلانية مقارنة بوسائل التسويق التقليدية مثل الإعلانات التلفزيونية أو الإعلانات المطبوعة.

من خلال هذه الأدوات الرقمية، بات بإمكان الشركات تحقيق أهداف متعددة للحملات الدعائية، من أبرزها: تعزيز الوعي بالعلامة التجارية، وتحسين صورة المؤسسة في أذهان المستهلكين، وزيادة مبيعات المنتجات أو الخدمات، والتفاعل المباشر مع الجمهور المستهدف. ومع ذلك، فإن التحول الرقمي لا يخلو من التحديات، إذ تواجه المؤسسات قضايا معقدة مثل انتهاك حقوق الملكية الفكرية، وسرعة انتشار التقييمات السلبية للعلامات التجارية، والتي قد تؤثر بشكل مباشر على السمعة التجارية والمبيعات.

يهدف هذا الكتاب إلى شرح مفهوم التسويق الرقمي بشكل مبسط وشامل، مع التركيز على التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي باعتباره أحد أدوات العصر الحديث في التواصل مع الجمهور. كما ينطوي الكتاب إلى استراتيجيات التسويق الرقمي الناجحة، وكيفية بناء الحملات الإعلانية على المنصات المختلفة مثل فيسبوك، إنستغرام، توينتر، وتيك توك.

وبما أن الأندية الرياضية، وخاصة أندية كرة القدم، أصبحت تصنف اليوم ككيانات اقتصادية ضخمة تتمنع بموارد مالية هائلة وجماهيرية عالمية، فقد أصبح الاهتمام بالتسويق الرياضي يتزايد بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، باعتباره وسيلة فعالة لزيادة العوائد التجارية وتعزيز الهوية المؤسسية للأندية.

لذا، يناقش هذا الكتاب محورين رئисيين:

- التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي (**Social Media Marketing**): من خلال عرض مفاهيمه الأساسية، وأهم استراتيجياته، وخطوات بناء خطة تسويقية ناجحة تستند إلى تحليل الجمهور، اختيار القنوات المناسبة، إنتاج المحتوى، وقياس الأداء.
- التسويق الرياضي (**Sports Marketing**): ويشمل تحليل العلاقة المتنامية بين الرياضة والتسويق، خاصة في سياق تسويق العلامات التجارية للأندية الرياضية، مع التركيز على الفرص والتحديات التي تتيحها منصات التواصل الاجتماعي في هذا المجال، مثل بناء الولاء الجماهيري، بيع المنتجات الرسمية، واستقطاب الرعاة.

لذلك، إذا لم يكن القارئ مهتماً بالمفاهيم الأساسية للتسويق الرقمي أو خطوات بناء الاستراتيجيات التسويقية على شبكات التواصل الاجتماعي، يمكنه تجاوز الفصل الأول من الكتاب، الذي يُعد تمثيلًا نظريًا قبل الغوص في التأثيرات العملية لهذه الأدوات على تسويق الأندية الرياضية، وبالخصوص في مجال كرة القدم.

## الباب الأول

### التسويق الإلكتروني

أصبح الإنترن特، ووسائل التواصل الاجتماعي، وتطبيقات الهاتف المحمول، وتقنيات الاتصالات الرقمية الأخرى جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية لليارات الأشخاص حول العالم. فقد أظهرت الإحصائيات العالمية التي نشرها مؤخراً موقع "Internet World Stats" - المتخصص في رصد تطورات خدمات الإنترن特 - أن عدد مستخدمي الإنترن特 عالمياً تجاوز 4.8 مليار مستخدم مع نهاية النصف الأول من عام 2020، وهو ما يمثل نحو 62% من إجمالي سكان العالم البالغ عددهم أكثر من 7.7 مليار نسمة في تلك الفترة.

في السياق العربي، وبحسب بيانات يناير 2020، يوجد في مصر وحدها نحو 39 مليون مستخدم نشط لفيسبوك، بشكل الذكور منهم نسبة 64%， بينما بلغ عدد مستخدمي إنستغرام 11 مليون مستخدم، 42% منهم من الإناث. ويعكس هذا التوزيع أهمية فهم الخصائص الديموغرافية المستخدمي المنصات المختلفة، والتي تساعد في توجيه الحملات التسويقية بشكل أكثر دقة.

تشير الإحصائيات الحديثة إلى أن التسويق الإلكتروني أو الرقمي أصبح الأداة الأكثر تأثيراً في الترويج للعلامات التجارية، حيث تعتمد الشركات على التكنولوجيا الحديثة في الوصول إلى العملاء، والتفاعل معهم، واستقطاب عملاء جدد عبر الإنترن特. وتُعد العلامة التجارية عنصراً محورياً في هذا السياق، إذ تمثل الانطباع العام والهوية التي تربط المستهلكين بالمنتج أو الخدمة. في مجال كرة القدم على سبيل المثال، تعتبر العلامة التجارية للنادي من أهم الأصول غير الملموسة التي يمتلكها، وتشمل الاسم، الشعار، التصميم، الصور، وغيرها، وهي ذات قيمة سوقية قد تفوق الأصول المادية في بعض الأحيان.

يقتضي المستخدمون وفقاً متزايداً على الإنترنط بحثاً عن المنتجات والخدمات، ومشاركة آرائهم وتجاربهم مع الآخرين. لذا، تولي الشركات اهتماماً متزايداً بتحليل تقييمات المستخدمين وتفاعلاتهم عبر شبكات التواصل الاجتماعي، لما لها من دور كبير في تشكيل صورة العلامة التجارية لدى الجمهور.

وفي هذا الإطار، يلعب قادة الرأي – KOLs – أو المؤثرون (Influencers) دوراً فاعلاً في توجيه سلوك المستهلكين. إذ يمتلك هؤلاء القدرة على التأثير في قرارات الشراء، سواء من خلال تقديم مراجعات أو التوصية بمنتجات معينة، ما يجعل التعاون معهم أحد محاور الاستراتيجية التسويقية الحديثة.

تستخدم الشركات منصات متعددة للتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مثل فيسبوك، إنستغرام، توينتر، تيك توك، وغيرها، ويعُد اختيار المنصة المناسبة عاملًا استراتيجيًّا يرتبط بشكل مباشر بتحديد الشريحة المستهدفة.

وقد أصبحت الشركات مع المؤثرين على منصات التواصل الاجتماعي من أكثر الاتجاهات رواجاً في التسويق الرقمي. وتشير التقديرات إلى أن حجم سوق التسويق عبر المؤثرين سينمو من 6 مليارات دولار أمريكي في عام 2020 إلى أكثر من 24.1 مليار دولار بحلول عام 2025، ما يعكس التحول الكبير في طريقة تفاعل المستهلكين مع الرسائل التسويقية.

في حين أن أساليب التسويق التقليدية كانت تركز على إيصال الرسالة الإعلانية إلى الجمهور المستهدف، فإن التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي يقوم على التفاعل والمشاركة، حيث يصبح رأي المستخدم وتفاعلاته جزءاً أساسياً من عملية الترويج للمنتج أو الخدمة.

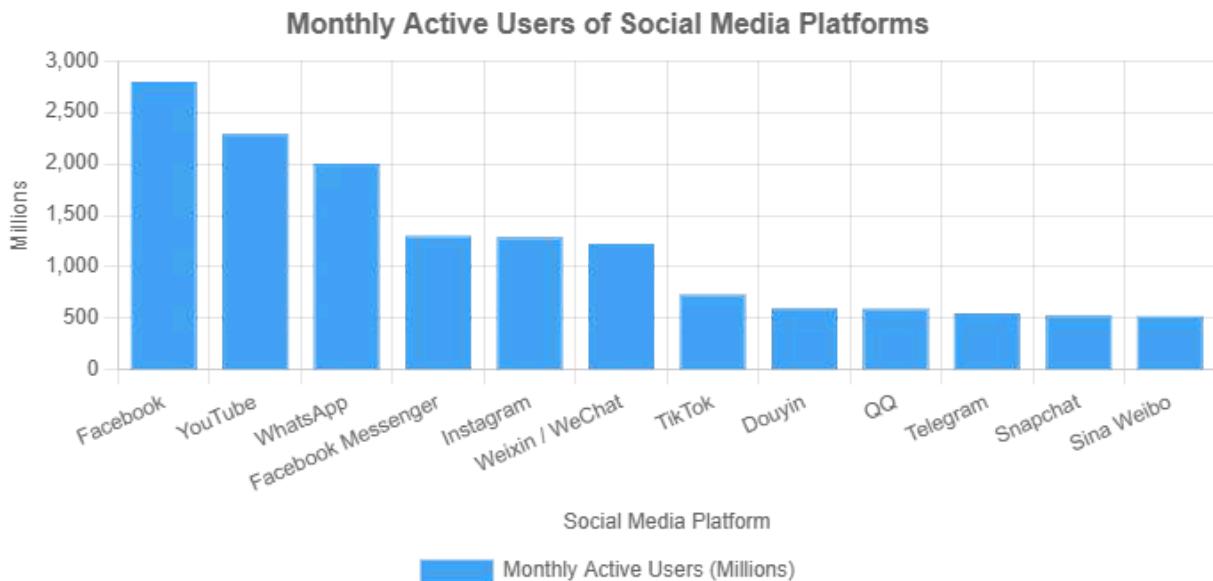
ومن المهم التمييز بين التسويق وبين الإعلان أو الدعاية، إذ تُعد الأخيرة مجرد أدوات ضمن مكونات العملية التسويقية. بينما يُعرف التسويق على أنه علم وفن تقديم قيمة للمستهلك بهدف تحقيق الربح، ويتضمن دراسة احتياجات السوق، تحليل المنافسة، وتحديد الفئات المستهدفة، ومن ثم تصميم منتجات واستراتيجيات ترويج ملائمة. وتشمل مهام التسويق: الأبحاث التسويقية، الاتصالات (الإعلانات والعلاقات العامة)، المبيعات، وخدمة العملاء.

لقد أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي في السنوات الأخيرة عاملًا رئيسيًا في التأثير على سلوك المستهلك في مختلف مراحله: من الوعي الأولى بالمنتج، إلى اكتساب المعلومات، والمقارنة، وحتى اتخاذ قرار الشراء، وما بعده من تقييم ونوصية للمستخدمين الآخرين.

وتتنوع تقنيات وسائل الإعلام الاجتماعي لتشمل المجالات الإلكترونية، المنتديات، المدونات، المدونات الصغيرة (Microblogs)، الويكي، الشبكات الاجتماعية، التدوين الصوتي والمرنبي، مشاركة الصور والفيديو، والبودكاست، وغيرها. وتُعد هذه الأدوات جزءاً من بنية تكنولوجية متكاملة تتيح للشركات بناء مجتمعات رقمية، وتقديم محتوى جذاب، وتحقيق أهداف تسويقية أكثر كفاءة.

ويمكن اعتبار إنشاء صفحة على موقع التواصل الاجتماعي بمثابة إنشاء موقع إلكتروني خاص بالعلامة التجارية، وهو ما يتطلب وقتاً وجهًا لتحقيق الانتشار، لكن بوجود استراتيجية تسويق متكاملة ومنتج ذي جودة عالية، مع خدمة عملاء فعالة، يمكن تسريع وتيرة الوصول إلى العملاء المحتملين بشكل منظم وفعال.

ويظل فيسبوك المنصة الاجتماعية الأكثر استخداماً عالمياً، حيث بلغ عدد مستخدميه أكثر من 3.45 مليار مستخدم نشط في الربع الأول من عام 2021. وتمتلك شركة فيسبوك ثلاثة من أكثر منصات التواصل الاجتماعي استخداماً: إنستغرام، واتساب، ومسنجر، مما يمنحها تفوقاً استراتيجياً في الوصول إلى شرائح متعددة من المستخدمين حول العالم.



صورة 1 توضح عدد المستخدمين على شبكات التواصل الاجتماعي في إبريل 2021

المصدر: Statista 2021

يشهد العالم المعاصر تطوراً غير مسبوق في تقنيات الاتصال والمعلومات، انعكس بشكل مباشر على طبيعة العلاقات الاقتصادية والاجتماعية، وعلى أدوات وأليات التفاعل بين المؤسسات وجمهورها المستهدف. وقد بُرِزَ التسويق الإلكتروني – بوصفه أحد أبرز مخرجات هذا التحول الرقمي – كأداة فعالة في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات، من خلال توظيف المنصات الرقمية المختلفة للتفاعل مع العملاء، وتعزيز ولائهم، وبناء صورة ذهنية قوية للعلامة التجارية.

نقطة نوعية في المفاهيم والممارسات التسويقية، حيث ،"Marketing 4.0" في هذا السياق، يُعد التسويق في نسخته المعاصرة، المعروفة بـ يقوم على دمج التفاعل بين القنوات الرقمية وغير الرقمية، بما يسهم في تحقيق التكامل بين الرسائل التسويقية وتعزيز تجربة العملاء. وبهدف هذا النموذج إلى تحقيق مجموعة من الغايات تشمل بناء العلامة التجارية، واستقطاب شرائح جديدة من العملاء، وتحقيق معدلات نمو مستدامة من خلال أدوات قابلة للقياس في البيئة الرقمية.

المنتج، السعر، – (PS) وقد أدى هذا التحول إلى إعادة النظر في الركائز التقليدية للتسويق، حيث استبدل نموذج العناصر الأربع التقليدية (4Cs) (النكلفة، Customer)، والمكان، الترويج – بنموذج أكثر ملاءمة ل الواقع الرقمي، يُعرف بـ (4C) وهو ما يعكس التحول من التركيز على المنتج إلى التركيز على حاجات (Communication) والتواصل، والراحة (Convenience) وتوقعات المستهلك في المقام الأول.

إن التوسيع في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، لا سيما في الأوساط الرياضية، أتاح للأندية الرياضية نافذة جديدة للتواصل مع جماهيرها، وبناء علاقات أكثر عمقاً وتأثيراً، وهو ما يدعو إلى دراسة هذه الظاهرة بصورة منهجية تسهم في فهم أبعادها وأليات توظيفها في خدمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الرياضية.

## كيفية وضع إستراتيجية و خطة تسويق على موقع التواصل الاجتماعي

تُعد الخطة التسويقية أداة أساسية للشركات التي تسعى لتوسيع حضورها على منصات وسائل التواصل الاجتماعي في أي وقت. يهدف هذا الكتاب إلى تقديم خطة تسويقية عامة يمكن الاسترشاد بها لإنشاء خطط تسويقية عبر وسائل التواصل الاجتماعي تناسب مختلف الأنشطة التجارية، سواء كانت الشركات الناشئة أو الشركات الكبيرة التي تسعى لتعزيز وجودها الرقمي. إن الخطوات والأساليب التي سيتم تناولها تساهمن في تحسين الكفاءة التسويقية وزيادة التفاعل مع الجمهور المستهدف.

عند تحديد "SMART" من الناحية العملية، يعتمد خبراء التسويق والإدارة في صياغة أهداف الخطة التسويقية على إطار العمل المعروف بـ **قابلة للقياس** (Specific)، إلى خمس صفات رئيسية يجب أن تتسم بها الأهداف التسويقية، وهي: **محددة** SMART للأهداف. وتشير كلمة **(Measurable)** هذه الصفات تضمن أن ذات صلة (Achievable)، قابلة للتحقيق (Relevant)، و محددة بزمن (Time-bound). تكون الأهداف واضحة وقابلة للمتابعة والتحقق ضمن إطار زمني معين



عند وضع الخطة التسويقية، يجب مراعاة مجموعة من العوامل والمعطيات الأساسية، ومنها

1. **تحليل سوات (SWOT):** يعد هذا التحليل أداة فعالة لتحديد نقاط القوة والضعف للشركة مقارنةً بالمنافسين، حيث يركز على العوامل الداخلية التي تؤثر في أداء الشركة. يشمل تحديد الموارد والقرارات المميزة التي تتيح للشركة التميز عن منافسيها في السوق. كما يعزز تحليل سوات من قدرة الشركة على تحديد الفرص المتاحة في السوق المستهدف، مثل التوسع في أسواق جديدة أو ابتكار منتجات جديدة. في الوقت نفسه، يسلط الضوء على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على استراتيجية الشركة، مثل التقلبات السياسية أو الاقتصادية، أو تهديدات المنافسة الشديدة.

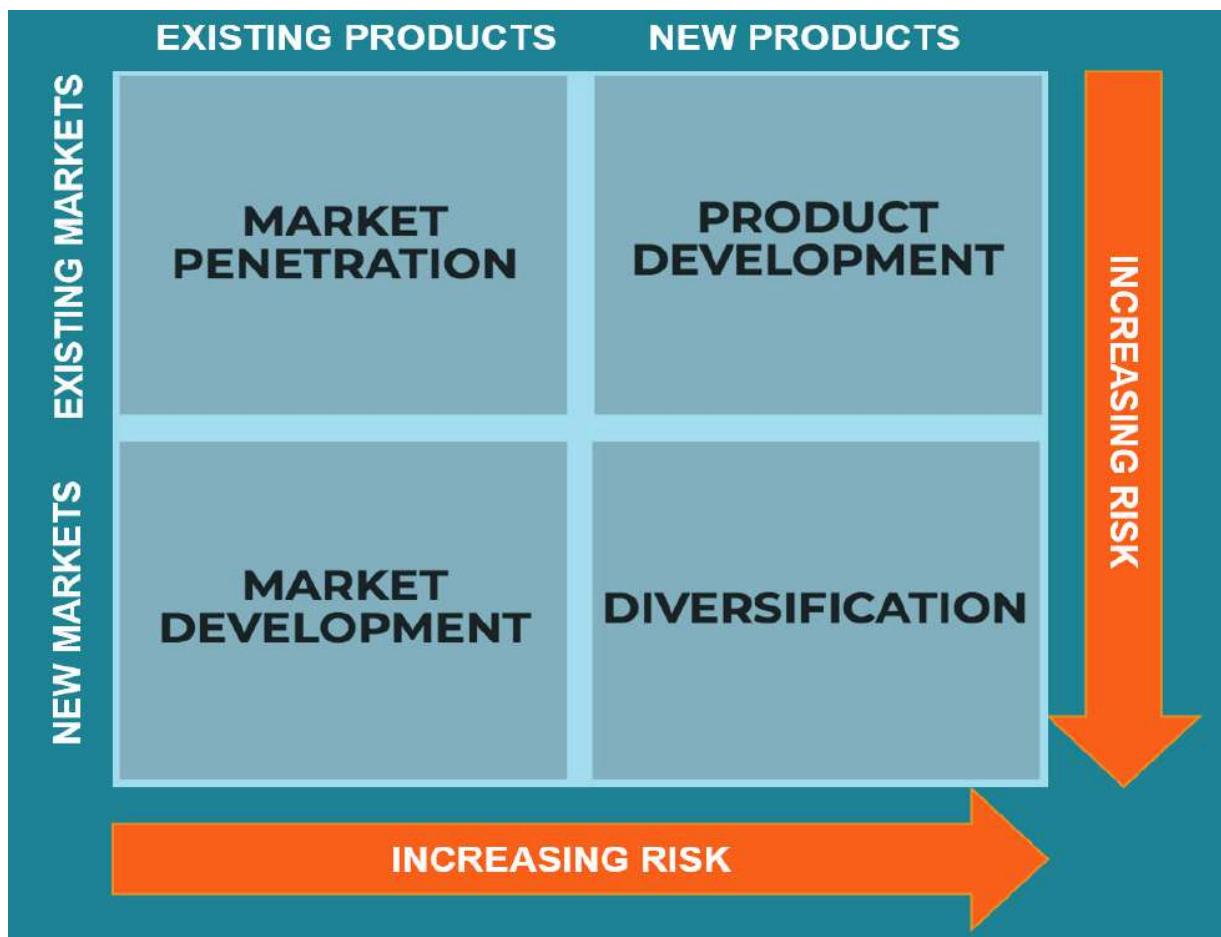
2. **أهداف التسويق:** تختلف الأهداف التسويقية وفقاً للمرحلة التي يمر بها المنتج أو الخدمة المراد تسويقها. قد تتنوع الأهداف التسويقية بين زيادة الوعي بالعلامة التجارية، أو زيادة حصتها السوقية، أو التوسع في أسواق جديدة، أو تحفيز المبيعات. ويتبع تحديد هذه الأهداف بناءً على تحليل مفصل للسوق والاحتياجات الحالية للعملاء، وهو ما سيتم تناوله بالتفصيل لاحقاً في هذا

الكتاب.

3. **استراتيجية التسويق:** عادةً ما يُستعان بنموذج بورتر للاستراتيجيات العامة (Porter's Generic Strategies) كمراجعة لتطوير الاستراتيجية التسويقية. يعتمد هذا النموذج على تبسيط العملية التسويقية وتقديم خيارات محددة للتسويق، سواء من خلال التركيز على الجودة، السعر، أو كليهما معاً. يمكن تطبيق هذا النموذج بطرق مختلفة وفقاً لطبيعة الشركة وحجمها. على سبيل المثال، قد تلجأ الشركات الكبرى إلى التميز في الجودة أو تقديم منتجات مبكرة، بينما قد تركز الشركات الصغيرة على الأسعار التنافسية للوصول إلى شريحة أكبر من العملاء. كما يساهم هذا النموذج في تحديد الميزة التنافسية التي تتيح للشركة التفوق على المنافسين.

4. **التحليل البيئي:** يشمل هذا التحليل دراسة حالة السوق التنافسية من حيث مستوى التحديات والفرص المتاحة، وحجم السوق المستهدف. كما يتم تقدير حصة السوق التي تطمح الشركة للوصول إليها بناءً على العوامل الاقتصادية والاتجاهات السوقية. يشمل التحليل البيئي أيضاً فحص العوامل المؤثرة مثل التغيرات التكنولوجية، والبيئة الاجتماعية والثقافية التي قد تؤثر في سلوك المستهلكين.

إن تحديد الاستراتيجية المناسبة يتطلب فحصاً دقيقاً للبيئة الداخلية والخارجية للشركة، وكذلك تفهم احتياجات السوق المستهدف. يهدف هذا الجزء من الخطة إلى وضع خطة شاملة تأخذ بعين الاعتبار العوامل المختلفة التي قد تؤثر على نجاح الحملة التسويقية. كما ينبغي أن تتواكب هذه الاستراتيجيات مع التطورات المستمرة في تكنولوجيا التسويق، مثل استخدام البيانات الضخمة والتحليل المتقدم لتحسين الفعالية وتحسين الرسائل التسويقية.

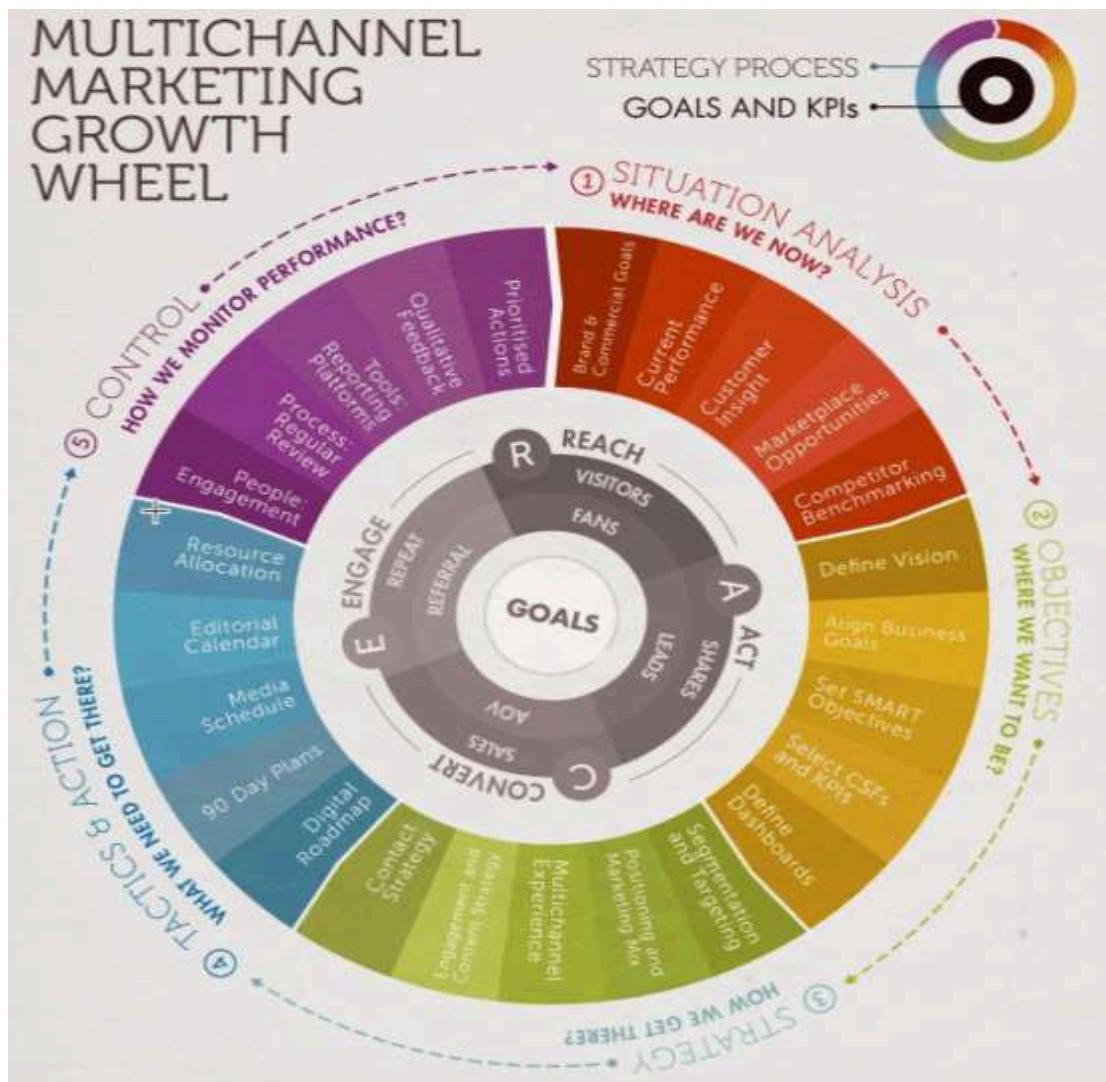


صورة 1-1 تشير إلى الإستراتيجيات التسويقية العامة التي تتبعها الشركات

المصدر : [/https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix](https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix)

ومع ذلك، يُعد نموذج SOSTAC إطاراً أكثر شمولاً يمكن الاعتماد عليه عند وضع الاستراتيجية التسويقية، لما يتميز به من منهجية متكاملة تغطي مختلف مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم. يتضمن هذا النموذج ستة عناصر رئيسية مترابطة، وهي:

1. **تحليل الوضع الحالي (Situation Analysis)**: ويعنى بدراسة البيئة الداخلية والخارجية للشركة، وتحديد نقاط القوة والضعف، إضافة إلى تحليل السوق والمنافسين وسلوك العملاء.
2. **تحديد الأهداف (Objectives)**: ويتعلق بتحديد الأهداف التسويقية العامة والفرعية، بما يتماشى مع الإطار الاستراتيجي العام للشركة، مع مراعاة تطبيق معايير SMART لضمان فاعلية الأهداف.
3. **استراتيجية التسويق (Strategy)**: تتضمن تحديد الأسواق المستهدفة، ووضع التصور العام لكيفية الوصول إلى الجمهور المستهدف، وتحديد المزايا التنافسية.
4. **التكتيكات (Tactics)**: تُعنى بتفاصيل أدوات وأساليب التنفيذ، بما في ذلك استخدام الوسائل الرقمية، وتحديد القنوات التسويقية المناسبة، مثل وسائل التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، أو الإعلانات الرقمية.
5. **التنفيذ (Action)**: يشير إلى الخطط التنفيذية الفعلية، وتوزيع المهام، وتحديد الجداول الزمنية والمسؤوليات اللازمة لإنجاز الأنشطة التسويقية.
6. **الرقابة (Control)**: وتشمل مراقبة الأداء وقياس نتائج الحملات التسويقية باستخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs)، وتحديد الانحرافات المحتملة عن الأهداف الموضوعة، وإجراء التعديلات اللازمة.



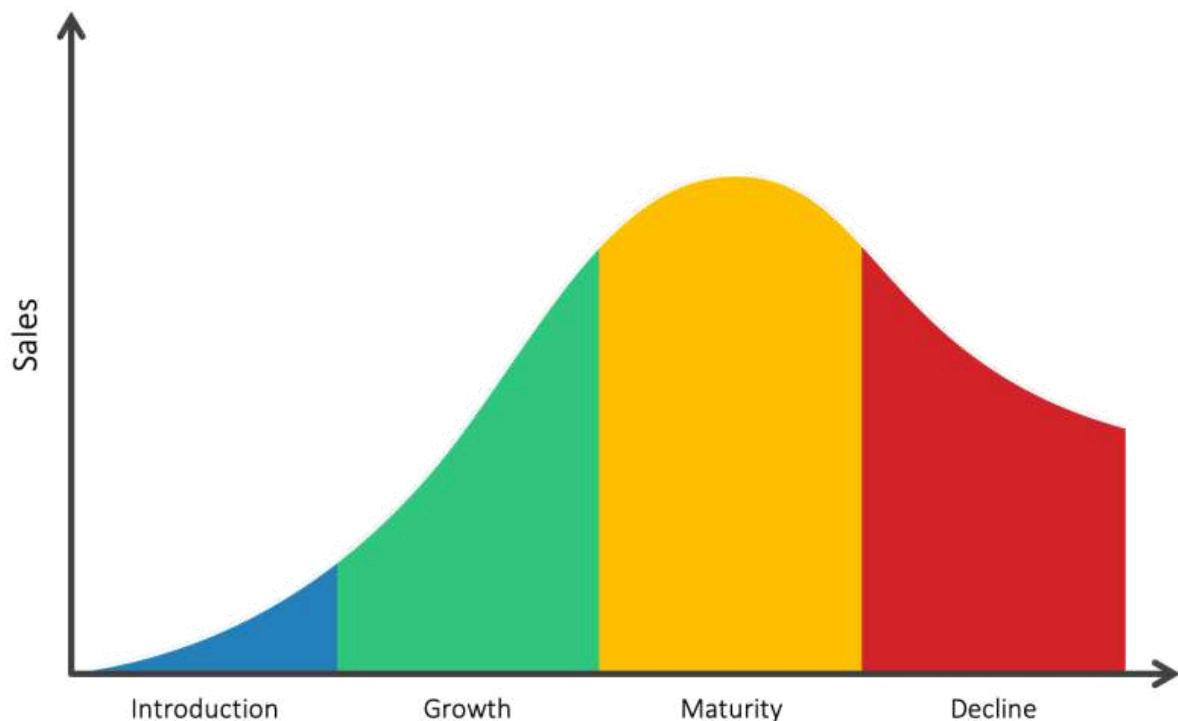
صورة 1-2، توضح نموذج SOSTAC لوضع وقياس الإستراتيجيات التسويقية

مصدر : <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/sostac-model>

## 2. دورة حياة المنتج (Product Life Cycle (PLC)

تشير دورة حياة المنتج إلى المراحل الزمنية التي يمر بها المنتج أو الخدمة منذ لحظة تقديمها إلى السوق وحتى خروجه منها. ويُعتبر فهم هذه الدورة أداة استراتيجية أساسية تساعد المسوقيين على اتخاذ قرارات مناسبة تتعلق بالتسويق، الترويج، التوزيع، والتطوير. تنقسم الدورة إلى أربع مراحل رئيسية، لكل منها خصائصها واستراتيجياتها:

عادةً ما تمر دورة حياة أي منتج أو خدمة بأربع مراحل أساسية، تُشكل إطاراً لتحليل الأداء التسويقي واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة في كل مرحلة. كما هو موضح بالصورة :



صورة 3 ، توضح المراحل المختلفة خلال دورة حياة المنتج

المصدر : [/https://www.business-to-you.com/product-life-cycle](https://www.business-to-you.com/product-life-cycle)

## 2.1 المقدمة (Introduction)

تمثل مرحلة المقدمة أولى مراحل دورة حياة المنتج، وتركز فيها الشركة على تقديم المنتج أو الخدمة إلى السوق، مع السعي إلى تعزيز الوعي بالعلامة التجارية وتعريف المستهلكين بها. تهدف الأنشطة التسويقية في هذه المرحلة إلى إيصال الرسالة الأساسية حول هوية المنتج وقيمته المضافة. وقد تتضمن هذه المرحلة بعض العروض الترويجية أو الحملات الإعلانية المصممة بعناية، بشرط ألا تتعارض مع الهدف

الرئيسي وهو بناء صورة واضحة ومتماضكة للعلامة التجارية. وتجرد الإشارة إلى أن هذه الفترة غالباً ما لا تتحقق فيها الشركة أرباحاً تذكر، نظراً لارتفاع تكاليف الإطلاق وقلة المبيعات في بداياتها، كما هو موضح في المثال الإعلاني أدناه.

● **الخصائص:**

- تكاليف تطوير وتسويق عالية.
- انخفاض حجم المبيعات.
- غياب الأرباح أو تحقيق خسائر مبدئية.
- محدودية في القنوات التوزيعية.
- قلة فيوعي الجمهور بالمنتج أو الخدمة.

● **الاستراتيجيات المناسبة:**

- تنفيذ حملات دعائية تعرفيّة توضح الفائدة من المنتج.
- تقديم عروض ترويجية تجريبية أو خصومات مبدئية.
- التعاون مع مؤثرين أو صناع محتوى لنشر الوعي.
- التركيز على الميزة الفريدة للمنتج (USP).

● **مثال تطبيقي:**

- إطلاق هاتف ذكي جديد يحتوي على تكنولوجيا غير مسبوقة، مثل كاميرا تعتمد على الذكاء الاصطناعي.



## 2.2 مرحلة النمو (Growth)

تبدأ مرحلة النمو عند ملاحظة زيادة في حجم المبيعات نتيجة لتحسين الوعي بالمنتج وثقة المستهلكين فيه. وتميز هذه المرحلة بدخول المنافسين إلى السوق، مما يتطلب من الشركة تعزيز مكانتها من خلال تحسين الجودة، توسيع التوزيع، أو تنويع العروض الترويجية. في هذه المرحلة، يبدأ المنتج عادة بتحقيق أرباح ملموسة، وتزداد أهمية الحفاظ على حصة السوق وبناء علاقات فورية مع العملاء. كما تصبح استراتيجيات التمايز والتسعير من الأدوات الحيوية لضمان الاستمرارية والنمو.

**الخصائص:**

- زيادة الطلب وتحسين الإيرادات.
- دخول منافسين جدد للسوق.
- زيادة وعي المستهلكين وثقتهم بالمنتج.
- تحسين الإنتاج والتوزيع.

**الاستراتيجيات المناسبة:**

- توسيع قنوات التوزيع.
- تعزيز الهوية التجارية للعلامة.
- توظيف استراتيجيات تسعير تنافسية.
- استخدام التسويق التجاري والمباشر لتعزيز الوعاء.



### 2.3 مرحلة النضج (Maturity)

تشهد هذه المرحلة انخفاضاً تدريجياً في الطلب على المنتج، إما بسبب تغير تفضيلات العملاء، أو دخول تكنولوجيات بديلة إلى السوق، أو تشبع السوق بالمنتج. تواجه الشركات في هذه المرحلة قرارات استراتيجية، مثل تقليص الإنفاق التسويقي، تقليل الإنتاج، أو حتى سحب المنتج من السوق. في بعض الحالات، قد تُجرى محاولات لإطالة عمر المنتج من خلال التحديث أو استهداف أسواق جديدة، إلا أن الاستراتيجية تعتمد بشكل كبير على طبيعة الصناعة وسلوك المستهلك.



الخصائص:

• استقرار في حجم المبيعات.

• احتدام المنافسة.

- تراجع معدل النمو.

- انخفاض في هامش الأرباح نتيجة المنافسة السعرية.

#### الاستراتيجيات المناسبة:

- تطوير نسخ جديدة أو تحديات المنتج.

- زيادة الولاء من خلال برامج مكافآت العملاء.

- تحسين خدمة العملاء.

- استهداف شرائح سوقية جديدة أو استخدام تسويق مخصص (Personalized Marketing).

## 2.4 مرحلة التراجع (Decline)

تشهد هذه المرحلة انخفاضاً تدريجياً في الطلب على المنتج، إما بسبب تغير تفضيلات العملاء، أو دخول تقنيات بديلة إلى السوق، أو تشبع السوق بالمنتج. تواجه الشركات في هذه المرحلة قرارات استراتيجية، مثل تقليل الإنفاق التسويقي، تقليل الإنتاج، أو حتى سحب المنتج من السوق. في بعض الحالات، قد تُجرى محاولات لإطالة عمر المنتج من خلال التحديث أو استهداف أسواق جديدة، إلا أن الاستراتيجية تعتمد بشكل كبير على طبيعة الصناعة وسلوك المستهلك.

● **الخصائص:**

- انخفاض الطلب على المنتج.
- تراجع الأرباح.
- انسحاب بعض المنافسين من السوق.
- إمكانية وجود فائض إنتاجي.

● **الاستراتيجيات المناسبة:**

- تقليل التكاليف التشغيلية والإنتاجية.
- سحب المنتج من الأسواق تدريجياً.
- البحث عن أسواق بديلة أو استخدام إعادة التمرير.
- بيع المنتج أو ترخيصه لشركات أخرى في أسواق نامية.

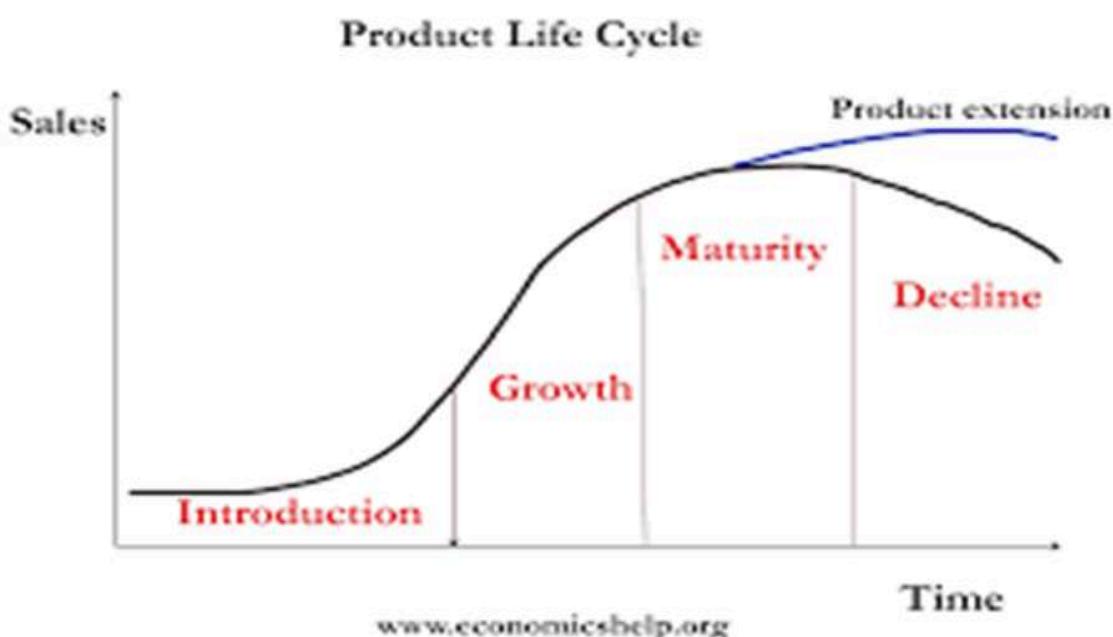
● **مثال تطبيقي:**

- توقف شركة إلكترونيات عن إنتاج جهاز MP3 بسبب ظهور تطبيقات البث الموسيقي.

في كثير من الأحيان، تواجه الشركات تحديات كبيرة خلال مرحلة التراجع في دورة حياة المنتج نتيجة لتغير أنواع المستهلكين، أو ظهور تقنيات بديلة، أو ازدياد المنافسة. غير أن أحد الحلول الفعالة لتقديم هذا التراجع أو تأجيله هو تبني استراتيجية توسيع خط الإنتاج. أو ما يسمى **product line extension** وتقوم هذه الاستراتيجية على إدخال إصدارات جديدة من المنتج الحالي تحمل اختلافات في الحجم أو النكهة أو التصميم أو حتى الفئة المستهدفة، مما يُضفي نوعاً من التجديد على المنتج الأساسي ويعطيه حياة جديدة في السوق.

يساعد توسيع خط الإنتاج على جذب شرائح جديدة من العملاء أو تحفيز العملاء الحاليين على إعادة الشراء من خلال تقديم خيارات أكثر تنوعاً. كما يعزز من القدرة التنافسية للعلامة التجارية دون الحاجة إلى تطوير منتج جديد بالكامل، مما يقلل من التكاليف والمخاطر المرتبطة بالإبداع الكامل.

على سبيل المثال، إذا كانت شركة تنتج مشروعًا معيناً لاحظت تراجعاً في المبيعات، يمكنها أن تطلق نكهات جديدة أو إصداراً منخفض السعرات الحرارية لتواكب التغيرات في تفضيلات المستهلكين. بذلك، تستطيع الشركة إعادة تشغيل الطلب على المنتج، وتحقيق استمرارية في الإيرادات، وتأجيل خروجه من السوق.



صورة 1-4، توضح مراحل تطور المنتج بالإضافة إلى طرق تفادي دخوله في مرحلة التراجع أو الكساد

المصدر : <https://www.economicshelp.org/blog/140934/business/product-life-cycle>



### 3. الاستراتيجية (Strategy)

تشير الاستراتيجية، كما أشير إليها سابقاً، إلى الإطار العام الذي يحدد آلية التخطيط والتنفيذ لتحقيق الأهداف التسويقية وفقاً لمعايير SMART، والتي تضمن أن تكون الأهداف محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة زمنياً.

وتكمِّل أهمية الاستراتيجية في تحديد الفئات المستهدفة بدقة، بالإضافة إلى تحديد المناطق الجغرافية ذات الأولوية، وذلك بهدف توجيه جهود التسويق بشكل فَعَّال نحو الترويج للمنتج أو الخدمة المقدمة. ولتحقيق ذلك، من الضروري أن تُبني الاستراتيجية على تحليل دقيق للسوق وسلوك المستهلك.

ولقياس مدى كفاءة الاستراتيجية التسويقية، ينبغي اعتماد مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تُمكّن من تقييم نتائج الحملة التسويقية على أرض الواقع. هذه المؤشرات تساهم في تتبع فعالية الأدوات الرقمية المستخدمة ضمن إطار التسويق الإلكتروني، وتتوفر قاعدة لاتخاذ قرارات تصحيحية عند الحاجة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

**نموذج تطبيقي لاستراتيجية تسويق الكتروني:**

**الشركة:** متجر إلكتروني متخصص في بيع مستحضرات التجميل الطبيعية.

**الهدف التسويقي (وفق نموذج SMART):**

زيادة عدد الطلبات الشهرية عبر موقع الشركة بنسبة 25% خلال فترة ثلاثة أشهر.

**1. الفئة المستهدفة (Target Audience):**

نساء تتراوح أعمارهن بين 18 و 35 عاماً، يفضلن المنتجات الطبيعية، ويقضين وقتاً طويلاً على منصات التواصل مثل إنستغرام وفيسبوك.

**2. المناطق المستهدفة:**

المدن الكبرى مثل القاهرة، الرياض، دبي نظراً للطلب المرتفع على هذا النوع من المنتجات في هذه الأسواق.

**3. الأدوات والقنوات المستخدمة:**

- حملات إعلانية ممولة عبر إنستغرام وفيسبوك.

- تسويق عبر المؤثرين (Influencer Marketing).

- محتوى مرئي (فيديوهات تعليمية واستخدام المنتج).

- تحسين محركات البحث (SEO) لموقع الشركة.

**4. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):**

- معدل التحويل من الإعلانات (Conversion Rate).

- عدد الطلبات عبر الموقع.

- عدد المتابعين الجدد على إنستغرام.

- متوسط تكلفة اكتساب العميل (Customer Acquisition Cost).

- نسبة التفاعل (Engagement Rate) على المنشورات.

**5. آلية المراقبة والتقييم:**

يتم استخدام أدوات تحليل الأداء مثل Google Analytics و Facebook Business Manager لتنبئ النتائج، وإعداد تقارير أسبوعية لمراجعة التقدم وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لتعديل الاستراتيجية أو الميزانية.

## استراتيجية التسويق عبر منصة "فيس بوك":

تُعد منصة "فيس بوك" من أهم أدوات التسويق الرقمي التي تمكّن الشركات من التواصل الفعال مع عمالئها الحاليين والمحتملين، وتعزيز العلاقة معهم بطرق تتسم بالتفاعلية والانتشار الواسع. عادةً ما تُصنّف الأهداف التسويقية على هذه المنصة تحت ثلاث فئات رئيسية: الوعي بالعلامة التجارية، وتوليد التفاعل، وزيادة المبيعات.

### أولاً: الوعي بالعلامة التجارية (Brand Awareness):

يُعرف الوعي بالعلامة التجارية بأنه مدى معرفة الجمهور المستهدف بوجود منتج أو خدمة ما، وتميزه من خلال اسم أو شعار أو هوية بصرية محددة. وتُعد هذه الخطوة حجر الأساس في بناء صورة ذهنية مستقرة لدى المستهلك، سواء عند الترويج لمنتج جديد أو عند إعادة التذكير بعلامة تجارية قائمة.

في ظل الانتشار الواسع للعلامات التجارية المقلدة، أصبح الحفاظ على تميز العلامة التجارية يمثل تحدياً استراتيجياً، مما يعزز الحاجة إلى حملات توعية دائمة، تبرز القيمة الحقيقية للعلامة وتحميها من التشويش الناتج عن التقليد أو التشابه في الأسماء والرموز.

### ثانياً: رحلة المستهلك (Customer Journey):

تمر عملية اتخاذ القرار الشرائي بخمس مراحل رئيسية، سواء تم ذلك بوعي كامل من المستهلك أو بشكل تلقائي:

#### 1. مرحلة التوعية (Awareness):

تتجسد هذه المرحلة في جذب انتباه المستهلك وإثارة اهتمامه بالمنتج أو الخدمة، غالباً عبر الإعلانات أو التوصيات، وهي تُعد أول خطوة نحو بناء علاقة بين المستهلك والعلامة التجارية.

#### 2. مرحلة إمكانية الوصول (Findability):

في هذه المرحلة، يبحث المستهلك عن مزيد من المعلومات حول المنتج. وتعتمد الشركات الناجحة على تعزيز تواجدها الرقمي، لا سيما عبر محركات البحث، لزيادة فرص العثور عليها من قبل المستهلكين عند البحث عن منتج مشابه.

#### 3. مرحلة السمعة (Reputation):

يتجه المستهلك في هذه المرحلة للاطلاع على تقييمات وتجارب الآخرين مع المنتج أو الخدمة. وتلعب المراجعات الإلكترونية والانطباعات الرقمية دوراً حاسماً في تكوين الثقة أو النفور من العلامة التجارية.

#### 4. مرحلة التحويل (Conversion):

تحول النية الشرائية إلى عملية فعلية في هذه المرحلة، ويتم فيها تقييم فاعلية الحملة التسويقية باستخدام مؤشرات الأداء مثل معدل التحويل (Conversion Rate)، والذي يُحسب من خلال قسمة عدد المشتريات على عدد مرات التفاعل مع الإعلان.

#### 5. مرحلة الولاء والدعوة (Advocacy):

تهدف الشركات في هذه المرحلة إلى تحويل العملاء إلى مناصرين للعلامة التجارية، من خلال تعزيز شعورهم بالانتماء

والتقدير. وتشمل الأنشطة التسويقية في هذه المرحلة إعادة نشر تعليقات العملاء الإيجابية، وتقديم برامج ولاء مخصصة تشجعهم على الاستمرار في التعامل مع الشركة.

ومن الأمثلة التطبيقية الشائعة: برامج النقاط التي تقدمها شركات الاتصالات، حيث يمكن للعملاء استبدال النقاط بمنتجات أو خدمات حصرية، مما يعزز من ولائهم للعلامة التجارية ويزيد من تكرار التفاعل الشرائي.

## Modern Customer Journey



صورة 1-5 ، توضح المراحل التي يمر بها المستهلك بداية من التعريف بالعلامة التجارية إلى الإنتماء إلى العلامة التجارية

المصدر : <https://www.economicshelp.org/blog/140934/business/product-life-cycle>

الأهداف الأساسية للتسويق عبر فيسبوك:

1. الوعي بالعلامة التجارية (Brand Awareness)

○ يركز على جعل الجمهور يتعرف على المنتج أو الخدمة.

○ خطوة أساسية للترويج أو التذكير بعلامة قديمة.

○ تستخدم لمواجهة العلامات التجارية المقلدة.

## 2. الانشار (Reach):

○ يحدد عدد الأشخاص الذين سترتبط بهم الحملة الدعائية.

○ يشمل استهداف الجمهور حسب المنطقة، الجنس، الفئة العمرية.

## 3. زيادة عدد المتابعين (Building Traffic):

○ هدف أساسي لبعض القطاعات مثل الصحافة أو الإعلام.

○ في حالة المنتجات والخدمات، يجب ربطه بنتائج فعلية كالمبيعات.

## مراحل تفاعل العميل قبل اتخاذ قرار الشراء:

1. التوعية (Awareness): لفت انتباه المستهلك للعلامة التجارية.

2. سهولة العثور على الخدمة (Findability): تظهر عبر نتائج محركات البحث.

3. السمعة (Reputation): تتأثر بتجارب وآراء المستخدمين السابقين.

4. التحويل (Conversion): الانتقال من الاهتمام إلى الشراء.

5. الولاء (Advocacy): تحويل العملاء إلى مروجين للعلامة.

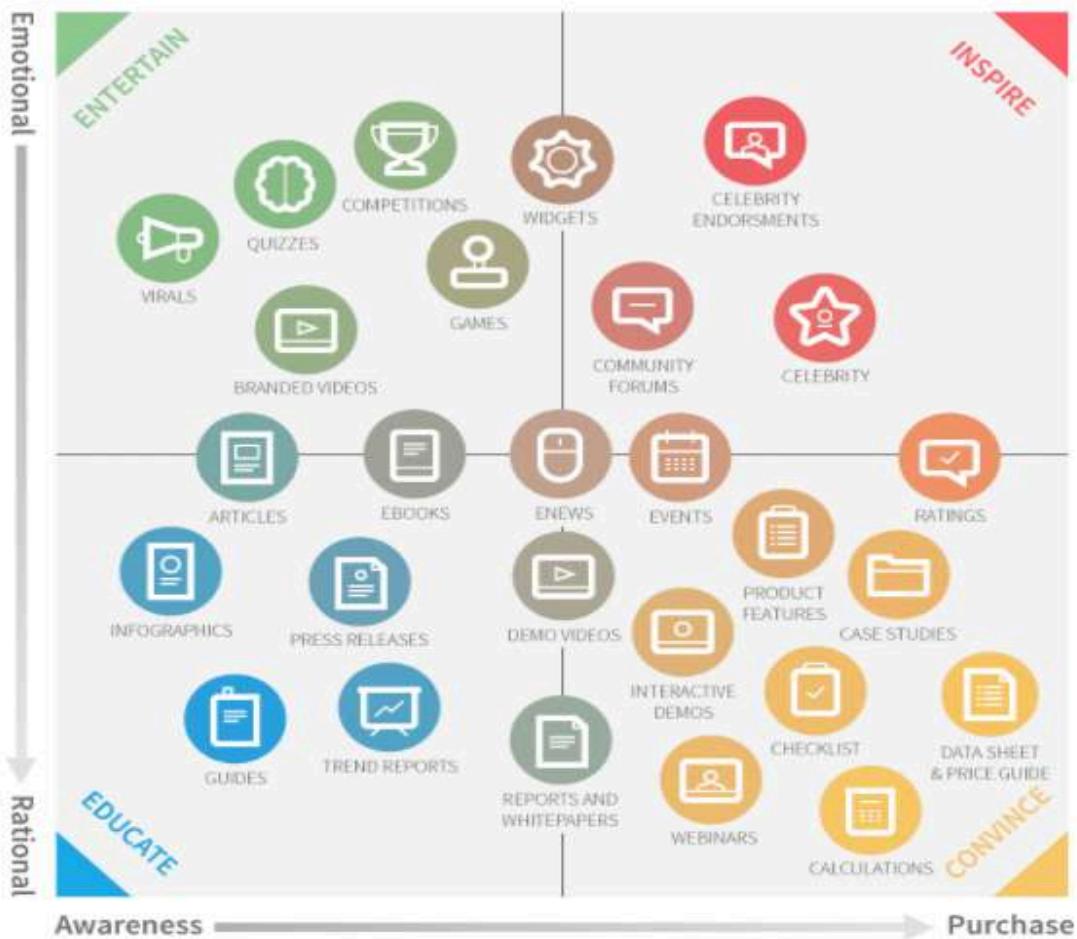
---

## أنماط العملاء وفقاً للصناعة (حسب فيليب كوتلر):

| النمط     | الخصائص                                    | أمثلة             |
|-----------|--|-------------------|
| Door Knob | لا يبحث كثيراً عن المنتج - يعتمد على السعر | السلع الاستهلاكية |
| Goldfish  | يسنقرس كثيراً - عملية شراء طويلة           | B2B معاملات       |
| البوق     | تفاعل كبير دون قدرة شرائية                 | السلع الفاخرة     |
| Funnel    | يمر بجميع مراحل الشراء                     | الخدمات           |
| Bow Tie   | وعي + توصية + نية شراء عالية               | العلامات القوية   |

### أهمية تسويق المحتوى : (Content Marketing)

- يشكل جزءاً كبيراً من الميزانية التسويقية:
- الصناعة: %28
- الخدمات/السلع الأساسية: %32
- المحتوى الفعال يساهم في:
  - تعزيز الوعي بالعلامة التجارية.
  - زيادة الطلب والمبيعات.
- الهاشتاج في وسائل التواصل أصبح مثل **Slogan** في الإعلانات التقليدية.



صورة 1-6 : توضح نموذج استرشادي خلال وضع إستراتيجية المحتوى التسويقي

(المصدر : Content marketing matrix, Smart Insights (2014)

توضح الصورة 1-6 مصفوفة تسويق المحتوى، وهي أداة تستخدم لخبط أنواع مختلفة من المحتوى وتوزيعها بناءً على هدفها وطبيعتها.  
تقسم المصفوفة إلى أربعة أرباع رئيسية:

- **الترفيه (Emotional, Entertain):** يركز هذا الربع على المحتوى الذي يثير المشاعر ويسلي الجمهور. تتضمن الأمثلة المسابقات، والألعاب، والمقاطع المرئية واسعة الانتشار.
- **الإلهام (Emotional, Inspire):** يهدف هذا الربع إلى تحفيز الجمهور وإلهامه. تتضمن الأمثلة الشهادات، والمنتديات المجتمعية، وأحداث المشاهير.

- **التنقيف (Rational, Educate):** يركز هذا الرابع على تزويد الجمهور بالمعلومات والمعرفة. تتضمن الأمثلة المقالات، والكتب الإلكترونية، والرسوم البيانية.
- **الإقناع (Rational, Convince):** يهدف هذا الرابع إلى التأثير على الجمهور وإقناعه باتخاذ إجراء ما. تتضمن الأمثلة دراسات الحال، والكتيبات، والتقارير.

تساعد هذه المصفوفة المسوقين على توسيع استراتيجية المحتوى الخاصة بهم و اختيار أنواع المحتوى المناسبة لكل مرحلة من رحلة العميل.

يوصى باستخدام مصفوفة تسويق المحتوى التي ترتكز على أربعة أسلحة رئيسية لتصنيف المحتوى الذي يتم نشره على الصفحة وهم: الإلهام، والترفيه، والتنقيف، والإقناع. إلى جانب ذلك، هناك ما يمكن تسميته بأهداف متصلة ومتراقبة بهذا المحتوى وهم: التحول من الوعي إلى الشراء ومن العاطفة إلى العقلانية. لكن أكثر وضوحاً، يتم جذب المستهلك أو لاً باستخدام المحتوى الذي يجذب الجانب الترفيهي لديه، مقاطع الفيديو والمسابقات، ومن ثم إرسال المحتوى التعليمي أو التعرفي بالمنتج أو الخدمة، ثم الشروع في عملية البيع والشراء وما يصحبها من عروض أسعار. تحوي هذه المصفوفة على العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها في كل مرحلة والتي يمكن أن تجذب المستهلك من مرحلة الدعاية والتوعية إلى مرحلة الشراء.

بناءً على قرار مسوقي المحتوى، يمكن أن تكون المحتويات في شكل مرئي (صور، إنفوجرافيك، مقاطع فيديو)، أو النموذج المكتوب (منشورات مدونة، أدلة، كتب إلكترونية) أو شكل شفهي (أحداث، ندوات عبر الإنترنت).

#### 4 زيادة نسب التفاعل (Engagement)

تعتبر زيادة نسب التفاعل على الصفحة الخاصة بالشركة على شبكة التواصل الاجتماعي فيسبوك من الأهداف المهمة التي تسعى الكثير من الشركات للوصول إليها، لما لها من أهمية في جذب آراء ومقترنات المتابعين. كما تمثل نسب التفاعل العالية فرصة لقسم الأبحاث التسويقية للشركة لدراسة سبل تطوير المنتج وزيادة نسب رضا المستخدمين عن المنتج أو الخدمة المقدمة. من خلال التفاعل الجيد على الصفحة، يمكن أن تُجمع بيانات قيمة تساعد في تحسين التجربة العامة للعملاء وتعزيز العلاقات معهم.

أضافت منصة فيسبوك خاصية لتمييز المتابعين الأكثر تفاعلاً على الصفحة، وهي إضافة رمز الجوهرة بجانب اسم المستخدمين الأكثر تفاعلاً خلال مشاركتهم على الصفحة. يمكن إضافة أو إزالة هذه الخاصية من خلال صفحة الإعدادات على فيسبوك. تساعد هذه الخاصية في إبراز الأشخاص الذين يساهمون بشكل كبير في النقاشات والتفاعل مع المحتوى، مما يعزز من الروح المجتمعية ويشجع على مزيد من المشاركة.

تلجا الكثير من الشركات إلى بث العديد من الفيديوهات والأسلمة لزيادة نسب التفاعل على الصفحة. كما يعتبر البث المباشر لبعض الفعاليات الخاصة بالشركة من الطرق الفعالة لزيادة التفاعل على الصفحة. هذا النوع من التفاعل لا يقتصر فقط على جذب الانتباه ولكن يسهم في خلق جو من التفاعل الفوري والمبادر مع الجمهور.

وفي هذا السياق، يمكن الإشارة إلى أنماط المستهلكين في التعامل مع منتج أو خدمة جديدة، حيث قد يتم الإشارة إلى المنهج الذي تتخذه أي فكرة للانتشار وفقاً لنظرية رواج الابتكارات (Roger's Diffusion of Innovations Theory) الموضحة بالأعلى.

وفقاً لهذه النظرية، ينقسم المستهلكون إلى خمس فئات:

#### 1. المبتكرون (Innovators):

تمثل هذه الفئة نسبة صغيرة جداً من المستهلكين (2.5%)، وهي تميّز بالاستعداد للمجازفة، والقدرة المالية العالية، والإطلاع على معلومات عن المنتج بطرق غير تقليدية. يمكن لهذه الفئة تحمل تبعات فشل المنتج أو الخدمة. إنهم يمثلون الأفراد الذين يبدأون في استخدام المنتج أو الفكرة قبل الجميع.

#### 2. أولئك المستخدمين (Early Adopters):

تمثل هذه الفئة نسبة من المستهلكين (13.5%)، وهي تميّز بقدرة عالية على قيادة الرأي مقارنة بالفئات الأخرى. يتمتع أفراد هذه الفئة بمستوى دخل مرتفع ومستوى تعليمي أفضل من باقي فئات المستهلكين. عادةً ما يكونون في المرحلة التعرّيفية من دورة حياة المنتج. إنهم يشكلون جسراً بين المبتكرين وبقية الفئات.

#### 3. الأغلبية الأولى (Early Majority):

عندما يبدأ المنتج في الحصول على حصة سوقية أكبر، ينتقل المستهلكون إلى هذه الفئة. يشكلون نسبة كبيرة من المستهلكين، لكنهم يتبنّون المخاطرة، ولا يميلون عادةً إلى شراء المنتجات غير المعروفة أو أن يكونوا أول من يستخدمها. على الرغم من ذلك، فإنهم يتمتعون بوضع اجتماعي جيد وغالباً ما يستشّرّون الأفراد من الفئتين السابقتين قبل اتخاذ قرارات الشراء.

#### 4. الغالبية الأخرى (Late Majority):

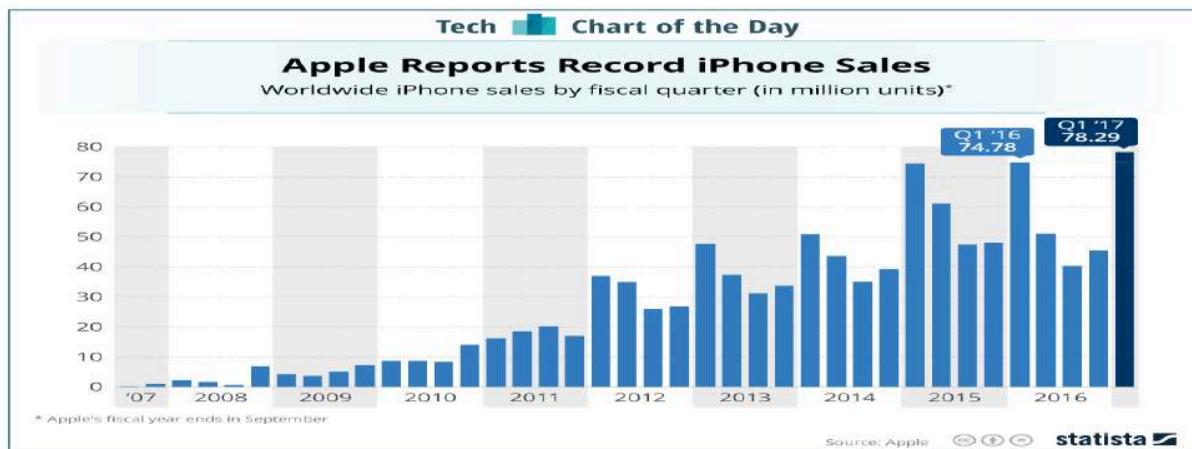
هذه الفئة تميل إلى الشك في شراء المنتجات الجديدة مقارنة بالفئات الثلاث الأولى. غالباً ما يتبنّون المخاطرة ويميلون إلى شراء المنتجات التي أثبتت نجاحها بالفعل في السوق. من الناحية الاجتماعية، هم أقل تفاعلاً مع قادة الفكر والمبتكرين، ولا يقودون عادةً عملية الشراء أو تجربة المنتجات الجديدة. في الغالب، لديهم قدرة مالية أقل مقارنة ببقية الفئات.

#### 5. المتقاعسون (Laggards):

هؤلاء هم آخر من يجربون المنتج أو الفكرة الجديدة. على عكس الفئات السابقة، يميل أعضاء هذه الفئة إلى التمسك بالحلول التقليدية وتجنب التغيير. ليس من الضوري أن تكون الإمكانيات المادية أو المستوى التعليمي عائقاً أمامهم، ولكن غالباً ما تكون هذه الفئة تتّلّف من الأفراد الأكبر سنًا الذين يفضلون الحلول المألوفة.

### توضيح العلاقة مع المبيعات

الصورة بالأعلى توضح معدل مبيعات شركة آبل من العام 2007 إلى 2017، وهو ما قد يفسر بشكل أو بأخر نظرية رواج الابتكارات (Roger's Diffusion of Innovations Theory). يمكننا أن نرى من خلال هذا الرسم البياني كيف تدرجت المبيعات وأزداد الإقبال على منتجات آبل مع مرور الوقت، حيث بدأت المبيعات في الزيادة بشكل ملحوظ عندما بدأ المبتكرون وأولئك المستخدمين في استخدام الأجهزة، ثم تبعهم الأغلبية الأولى، إلى أن وصل المنتج إلى الغالبية الأخرى والمتقاعسون مع مرور الوقت. هذه الديناميكية توضح بشكل عملي كيف تساهم كل فئة من المستهلكين في عملية الانتشار التدريجي للمنتج في السوق.



"عادةً ما يتم الإشارة إلى نظرية روجر في انتشار الابتكارات أو الأفكار الجديدة، ولكن يمكن أن تتطبق هذه النظرية بشكل أو بأخر أيضًا على الترويج لعلامة تجارية جديدة."

#### 4. الخطوة التسويقية (Tactics)

تعتبر الخطط التسويقية هي الإجراءات المتخذة لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية للشركة التي تم الإشارة إليها في الجزء السابق. تهدف الخطط التسويقية إلى تحقيق الأهداف التسويقية المحددة سابقاً. لذا، يُعد المحتوى الذي يتم نشره على الصفحة الخاصة بالشركة على شبكة التواصل الاجتماعي جزءاً من الخطط التسويقية. على الرغم من أن أنواع المحتوى التي أشرنا إليها سابقاً ليست خططاً تسويقية في حد ذاتها، إلا أنه يمكن استخدامها في تطبيق تلك الخطط.

يمكن الإشارة إلى المخطط 3-5 (الموضح بالصورة بالأعلى) لكل عشرة (10) منشورات على صفحة الشركة على شبكة التواصل الاجتماعي فيسبوك. يتكون هذا المخطط من:

- خمسة (5): إضافة خمسة منشورات إلى الصفحة من مصادر أخرى ذات صلة بالمتابعين للصفحة أو المستهلك المستهدف. تُعرف هذه التقنية باسم المعالجة أو *Curation*.
- ثلاثة (3): صياغة ثلاثة منشورات وإضافتها إلى محتوى الصفحة، بحيث تتناسب مع اهتمامات المتابعين وتواكب تطلعاتهم.
- اثنان (2): إضافة محتوى شخصي أو ترفيهي يضفي طابعاً شخصياً على علامتك التجارية ويضيف لمسة إنسانية، بحيث يرتبط جمهورك بشكل أعمق بعلامتك التجارية ويشعرون بالتواصل الشخصي.



صورة 7-1 ، توضح نموذج لخطة تسويق محتوى الكتروني 2-3-5

المصدر :

<https://www.blog2social.com/en/blog/social-media-frequency-guide-how-often-to-post-on-social-media>

L

يمكن أيضًا استخدام المخطط 4-1-1 في إضافة المنشورات على صفحة الفيس بوك، وهو ببساطة يقسم المعلومات التي تشاركها إلى ثلاثة أنواع:

- أربعة (4): إضافة منشورات يتم أخذها من مصادر أخرى ذات صلة بالمتابعين أو المستهلك المستهدف.
- واحد (1): إضافة منشور واحد تقوم بصياغته أو تحريره خصيصاً للصفحة بحيث يتاسب مع اهتمامات المتابعين.
- واحد (1): إضافة منشور واحد يهدف إلى زيادة المبيعات، مثل الترويج لعروض خاصة أو منتجات جديدة.



صورة: 7 ، توضح نموذج لخطة تسويق محتوى الكتروني 1-4

### أنماط الدعاية الإلكترونية

يمكن الإشارة هنا إلى أنماط الدعاية الإلكترونية، التي تنقسم إلى ثلاثة فئات: مملوكة، مدفوعة، ومكتسبة.

#### • الدعاية المملوكة (Owned Media):

تتمثل في القيام بالدعاية للمنتج من خلال موقع الشركة على شبكة الإنترنت، الصفحة الرسمية للشركة على شبكات التواصل الاجتماعي، المدونات الرسمية للشركة، أو من خلال تطبيق المحمول الخاص بها.

#### • الدعاية المدفوعة (Paid Media):

تشمل القيام بحملات دعائية من خلال شركات دعاية وإعلان للظهور في موقع الجرائد الإلكترونية، أو الإنفاق على إعلانات ممولة على شبكات التواصل الاجتماعي. عادة ما تستخدم هذه الطريقة لجذب عملاء جدد أو للتوسيع بمنتج جديد.

#### • الدعاية المكتسبة (Earned Media):

تتمثل في مشاركة العملاء والمواقع الإخبارية والجمهور للمحتوى الخاص بك عبر الإنترنت، وتداول الحديث عن علامتك التجارية من خلال المنشورات، لا سيما باستخدام الهاشتاجات. تقدم هذه الدعاية مجانية للشركة سواء كانت سلبية أو إيجابية.

---

### A/B اختبار

يعد اختبار A/B أداة بسيطة ودقيقة لقياس التغييرات التي تطرأ على إعلاناتك أو مقارنة استراتيجيتين بشكل سريع. يوصى باستخدام اختبار

A/B عند اختيار استراتيجيات تسويقية جديدة بدلاً من الاعتماد على الاستراتيجية ذاتها. تعتبر الدعاية الإلكترونية من المزايا الكبرى لأنها تتيح قياس فاعليتها بدقة أكبر مقارنة بالإعلانات على الوسائل التقليدية مثل الراديو والتلفاز، حيث قد يؤدي الاعتماد على نظم الدعاية التقليدية إلى نتائج غير موثوقة أو غير فعالة. يساعد اختبار A/B في ضمان تقسيم جمهورك بشكل متساوٍ وقابل للمقارنة إحصائياً، بدلاً من العمل بشكل عشوائي.

يتم قياس أداء كل خطة تسويقية على أساس حجم التكلفة مقارنة بالنتائج أو الأهداف المحققة من الحملة التسويقية المشار إليها سابقاً، أو الاسترشاد بنموذج Customer-Based Brand Equity (CBBE) في بناء الهوية الخاصة بالعلامة التجارية.



صورة 1-8 ، توضح التسلسل الهرمي المتبوع في بناء علامة تجارية

المصدر : Keller's Customer Based Brand Equity(CBBE) Pyramid, :  
<https://imarketer.home.blog/2019/03/17/kellers-customer-based-brand-equitycbbe-pyramid-and-examples/>

### النموذج الهرمي (CBBE (Customer-Based Brand Equity

ينقسم النموذج الهرمي CBBE إلى أربعة درجات تمثل الأهداف من الحملات التسويقية في تكوين علاقة طويلة الأمد مع المستهلك:

## 1. الهوية:

المرحلة الأولى من إنشاء العلامة التجارية تجحب على الأسئلة التالية في ذهن المستهلك: من أنت؟ كيف تختلف علامتك التجارية عن الآخرين؟ وهل الناس على دراية بها؟ هذه المرحلة ترکز على إظهار العلامة التجارية أو التوعية بها.

## 2. المعنى (الصورة):

تشير هذه الخطوة إلى ما تمثله العلامة التجارية، أي صورة الشركة. للحصول على ولاء العملاء، يجب أن يلبي منتجك أو خدمتك احتياجات العملاء بشكل مثالى، أو أفضل من المتوقع. يمكن تقسيم هذه المرحلة إلى قسمين:

- **صورة العلامة التجارية (الأداء):** تشير إلى الانطباع لدى العملاء بعد استخدام علامتك التجارية من حيث الخصائص والميزات الأساسية، حجم الثقة والفاعلية، جودة الخدمة، بالإضافة إلى الميزة التنافسية التي يقدمها المنتج من حيث السعر أو الجودة.
- **الصور:** تشير إلى مدى تلبية علامتك التجارية لاحتياجات العملاء على المستوى الاجتماعي والنفسي. يمكن لعلامتك التجارية تلبية هذه الاحتياجات بشكل مباشر من تجارب العميل الخاصة مع المنتج، أو بشكل غير مباشر من خلال التسويق المستهدف أو الحديث الشفهي.

## 3. الانطباع:

ينقسم انطباع العملاء عن علامتك التجارية إلى فئتين رئيسيتين: التقييم والشغف.

- **الجودة:** يحكم العملاء على منتج أو علامة تجارية بناءً على جودتها الفعلية والمتصورة.
- **المصداقية:** يحكم العملاء على المصداقية باستخدام ثلاثة أبعاد: الخبرة (التي تشمل الابتكار)، والجدارة بالثقة.
- **الاعتبار:** يحكم العملاء على مدى صلة منتجك باحتياجاتهم الفريدة.
- **التفوق:** يقوم العملاء بتقييم مدى تفوق علامتك التجارية مقارنة بالعلامات التجارية لمنافسيك.

## 4. العواطف:

يمكن لعلامتك التجارية أن تثير مشاعر إيجابية مثل: الدفء، المرح، الإثارة، الأمان، التوافق الاجتماعي، واحترام الذات.

## 5. الصدى:

يقع "صدى" العلامة التجارية في قمة الهرم لأنّه يمثل المرحلة الأكثر تقدماً في علاقة المستهلك بالعلامة التجارية. الوصول إلى هذه المرحلة يعني أن العملاء يشعرون بعلاقة نفسية عميقة مع العلامة التجارية. في عصر ما قبل الإنترنت، كان يُعرف الولاء على أنه الاحتفاظ بالعملاء وإعادة الشراء، ولكن في العصر الرقمي يُعرف الولاء على أنه رغبة العميل في الدفاع عن العلامة

التجارية. هذا العميل قد لا يحتاج إلى إعادة شراء المنتج، لكن لديه انتباع جيد عن تجربته مع العلامة التجارية وسيكون مستعداً للتوصية بها.

### تقسيم مرحلة الصدى إلى أربع فئات:

- **الولاء السلوكي:** يشمل عمليات الشراء المنتظمة والمكررة.
- **التعلق:** يحب العملاء علامتك التجارية أو منتجك ويرى أنها عملية شراء خاصة.
- **الشعور بالانتماء للمجتمع:** يشعر العملاء بالتأييد مع الأشخاص المرتبطين بالعلامة التجارية.
- **المشاركة النشطة:** يتفاعل العملاء بنشاط مع علامتك التجارية حتى عندما لا يشتريونها أو يستهلكونها.

---

### مراقبة وتحليل الاستراتيجية التسويقية

تعتبر هذه المرحلة مرحلة التحكم في استراتيجية التسويق. كل استراتيجية تسويقية تحتاج إلى مراجعة دورية لضمان صلاحيتها في تحقيق الأهداف التسويقية للشركة، مثل التأكد من أن مبيعات المنتج تحقق الأهداف المحددة. تتطور خطط التسويق لتحقيق أهداف الشركة، ولكن في بعض الأحيان قد يكون أداء المنتجات ضعيفاً، مما يستدعي تغيير الاستراتيجية التسويقية.

تعرف هذه المرحلة أيضاً بمرحلة التقييم، حيث يقوم فريق التسويق بمراجعة ما إذا تم اتباع جميع خطوات الخطة بشكل صحيح. وعند حدوث انحراف عن الخطة، يتبع على الفريق تحديد الأخطاء وإعادة تصحيح مسار الخطة.

في بعض الأحيان، يؤدي انحراف الاستراتيجية إلى تحسين الأداء والمبيعات بشكل غير متوقع، وهذا يُعرف بالاختلاف الإيجابي. يجب على المسوقين ملاحظة هذه الاختلافات الإيجابية وتحليل سببها لتحديد كيفية تحسين الأداء.

تضمن هذه المرحلة أربع وسائل شائعة لتقدير نتائج الاستراتيجية التسويقية:

- الاستراتيجيات والتكتيكات.
- الأهداف الواقعية (لا الأفكار فقط).
- أهداف قابلة للتنفيذ.

- خطط عمل متوافقة بشكل مناسب.

تُستخدم مجموعة من نماذج الأعمال مثل 6P Marketing Mix و PEST و SWOT و RACI و SMART و P's Model 5 وغيرها. يُوصى بشدة ببناء استراتيجية رقمية ناجحة باستخدام نموذج SOSTAC، الذي يعتبر أحد أقوى نماذج التخطيط التي تم تطويرها نظراً لفعاليتها الكبيرة.

### تسويق المحتوى الإلكتروني

يُعد تسويق المحتوى الإلكتروني (Content Marketing) نهجاً تسويقياً جيداً يرتكز على إنشاء وتوزيع محتوى ملائم ومتson لجذب المستهلكين للتفاعل مع صفحات الشركة عبر شبكات التواصل الاجتماعي. يُنظر إلى تسويق المحتوى على أنه حاضر ومستقبل التسويق، حيث أنه لا يقتصر فقط على الشركات الكبرى القادرة على تنفيذ حملات إعلانية ضخمة عبر وسائل الإعلام التقليدية، بل أصبح وسيلة لكل الشركات للتواصل مع عملائها وجذب عملاء جدد.

#### أنواع المنشورات عبر وسائل التواصل الاجتماعي:

- **النوع الأول:** يهدف إلى زيادة الأعداد الرقمية لصفحة، مثل زيادة الزوار والمتبعين.
- **النوع الثاني:** يعرض القيمة أو الهدف من إنشاء الصفحة، مثل تسويق منتج أو خدمة معينة.
- **النوع الثالث:** يهدف إلى تغيير نمط استهلاك العملاء، حيث تستخدمه الشركات لجذب عملاء لاستخدام منتج أو خدمة جديدة.

يمكن الترويج لصفحة فيسبوك من خلال منشورات ممولة (مدفوعة) أو منشورات مجانية، التي يُشار إليها باسم "organic reach".

من الممكن تقسيم مهام إدارة صفحة الفيس بوك على عدد من الأشخاص طبقاً للدور المنوط به بالجدول رقم 2 على النحو التالي :

| الأعضاء | إضافة محتوى | رفع ملفات | الرد على الاستفسارات و الشكاوى | تنظيم فاعليات |
|---------|-------------|-----------|--------------------------------|---------------|
|---------|-------------|-----------|--------------------------------|---------------|

|   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | مدير الصفحة                            |
| ✓ |   | ✓ | ✓ | مدير المبيعات                          |
|   | ✓ |   |   | مسؤول للرد عن الشكاوى<br>و الاستفسارات |
| ✓ |   | ✓ | ✓ | مدير التسويق                           |

### العاملين بصفحة الفيس بوك :

- مدير الصفحة: المسؤول عن الإشراف على كل ما يتعلق بالصفحة على وسائل التواصل الاجتماعي، وتنسيق العمل بين الأعضاء المعندين في الصفحة.
- مدير المبيعات: مسؤول عن استراتيجيات البيع وترويج المنتجات أو الخدمات على الصفحة، بالإضافة إلى تحسين المبيعات من خلال الأنشطة التسويقية.
- مسؤول الرد على الشكاوى والاستفسارات: يختص بالرد على أي شكاوى أو استفسارات من العملاء أو المتابعين، ويعمل على تقديم حلول للمشكلات أو توجيه الأشخاص للجهات المعنية.
- مدير التسويق: يختص بالإشراف على الخطط التسويقية الكاملة، بما في ذلك الحملات الترويجية على وسائل التواصل الاجتماعي. يضمن أن الرسائل التسويقية تصل إلى الجمهور المستهدف بفاعلية.

## **التسويق الرياضي عبر وسائل التواصل الاجتماعي: بناء العلاقات وتعزيز الولاء الجماهيري**

التسويق الرياضي هو استخدام استراتيجيات التسويق والترويج في مجال الرياضة، ويشمل تسويق المنتجات الرياضية أو الخدمات المتعلقة بالرياضة، بالإضافة إلى استخدام الفعاليات الرياضية والمسابقات للترويج للمنتجات غير الرياضية. في هذا السياق، يصبح التسويق المتكامل أو الموحد أحد الأدوات الأساسية التي تهدف إلى تنسيق وتوحيد الرسائل التسويقية عبر مختلف الوسائل مثل الإعلانات والعلاقات العامة ووسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى جمهور موحد.

أحد أهم الأبعاد في التسويق الرياضي هو "التسويق عبر العلاقات" (Relationship Marketing)، الذي يهدف إلى بناء علاقة قوية وطويلة الأمد بين العلامة التجارية (مثل الأندية الرياضية) وجماهيرها. على سبيل المثال، أندية كرة القدم تسعى للترويج لعلامتها التجارية من خلال الأنشطة المختلفة على وسائل التواصل الاجتماعي مثل الإعلان عن منتجات جديدة (مثل قمصان الفريق) أو عبر إصدار بيانات رسمية، مما يعزز من علاقة النادي بمشجعيه.

وسائل التواصل الاجتماعي، مثل الفيس بوك، أصبحت من الأدوات الرئيسية للأندية لتطوير هذه العلاقات مع مشجعيهم. تسهل هذه الوسائل التواصل المباشر مع الجماهير، كما توفر فرصاً لنقل الرسائل التسويقية لأعداد أكبر من المتابعين بسرعة وكفاءة. ومع زيادة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، أصبحت الأندية قادرة على التفاعل مع جمهورها في الوقت الفعلي، مما يعزز الانتماء وال العلاقة بين النادي وجماهيره.

علاوة على ذلك، التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي أصبح قناة حيوية للأندية لزيادة قاعدة المتابعين وتعزيز الولاء للعلامة التجارية. كما أن هذه الوسائل تتيح للأندية الرياضية الدخول في منافسة مع الأندية الأخرى سواء في السوق المحلي أو الأسواق العالمية، مما يساهم في تعزيز القيمة السوقية للنادي وزيادة إيراداته.

في عالم كرة القدم، أصبح متابعي المباريات يتفاعلون بشكل غير مسبوق، حيث يتبعون المباريات عبر أكثر من شاشة (التلفزيون والهاتف المحمول أو التابلت)، مما يعزز دور وسائل التواصل الاجتماعي كمكان افتراضي يتجمع فيه المشجعون لتبادل الآراء والنقاشات أثناء مشاهدة المباريات.

بالنسبة لجماهير كرة القدم حول العالم، أصبح الكثير منهم يتبع المباريات من خلال شاشتين، شاشة التلفزيون وشاشة المحمول أو التابلت للتفاعل مع المتابعين الآخرين للنادي أثناء مشاهدة المباريات، حيث أشارت بعض التقارير أن 76٪ من المتابعين لمباريات كرة القدم أصبحوا يتبعون المباريات من خلال شاشتين.<sup>1</sup> لذلك أصبحت وسائل الاجتماعي خاصاً الفيس بوك مثل مدرج كبير لا حدود له ، يجتمع فيه مشجعي الفريق ويتبادلون فيه الآراء أثناء مشاهدة المباريات .

<sup>1</sup> Obradović, M., Alčaković, S., Vyugina, D. and Tasevski, S., (2021). 'USE OF SOCIAL MEDIA IN COMMUNICATION STRATEGIES OF PREMIER LEAGUE FOOTBALL CLUBS', INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE ON INFORMATION TECHNOLOGY AND DATA RELATED RESEARCH. Belgrade, 2019. Serbia: Singidunum University, pp.244-249.

| النادي          | عدد المتابعين على الفيس بوك |
|-----------------|-----------------------------|
| مانشستر يونايتد | 73,187,257                  |
| تشيلسي          | 49,030,461                  |
| مانشستر سيتي    | 40,110,200                  |
| ليفربول         | 39,495,281                  |
| أرسنال          | 37,704,088                  |

جدول (3) يوضح عدد المتابعين للأندية الإنجليزية على الفيس بوك لعام 2021

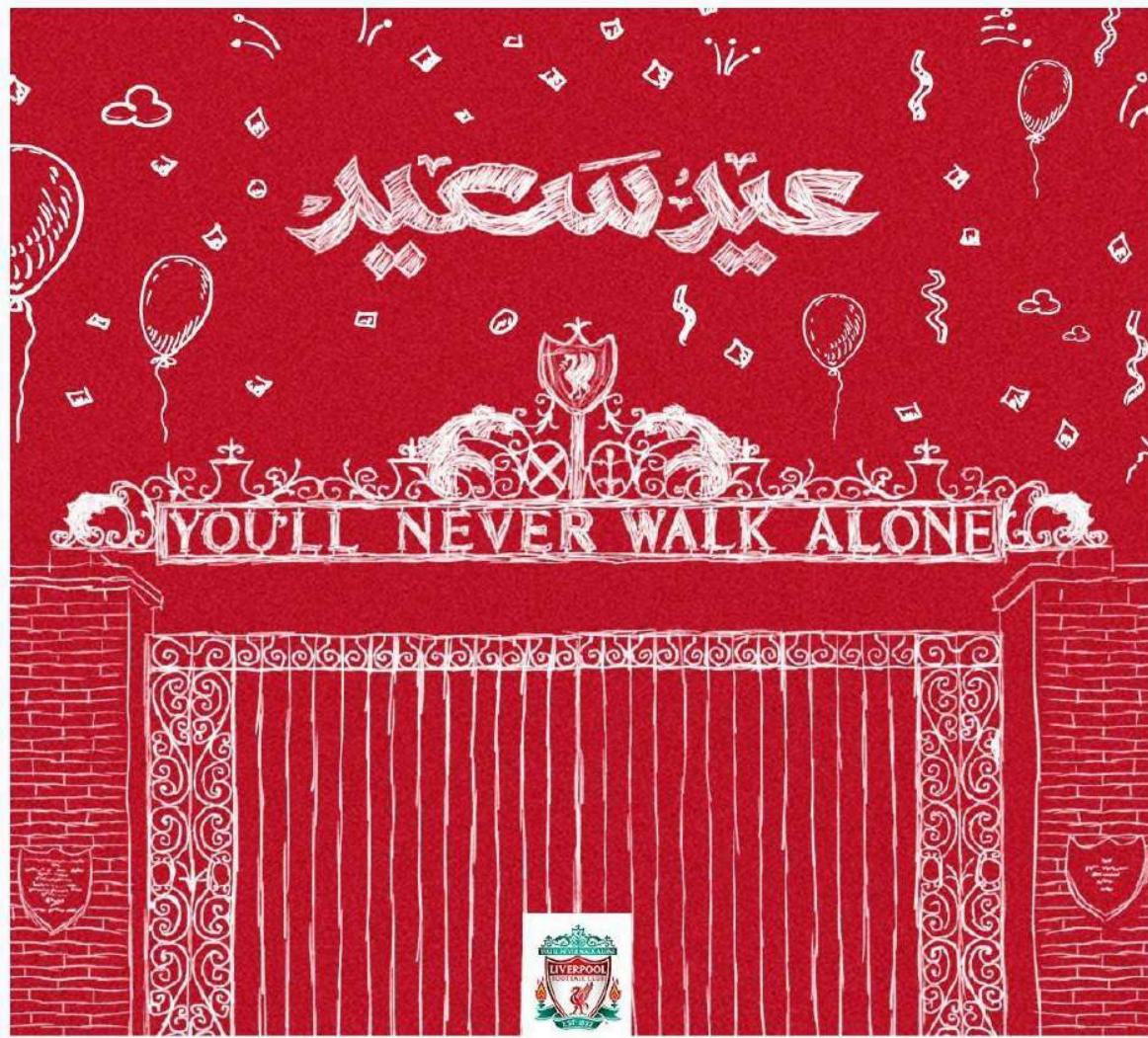
مع تسامي شعبية أندية كرة القدم على شبكات التواصل الاجتماعي، أصبح الرعاة يولي اهتماماً خاصاً بعدد المتابعين للصفحات الرسمية للأندية على هذه الشبكات. ويكسب هذا الاهتمام أهمية خاصة بالنظر إلى أن أعداد متابعي الأندية الأوروبية في منطقة شرق آسيا تمثل القاعدة الشعبية الأكبر لهذه الأندية. فلم تعد شعبية الأندية الإنجليزية مثل ليفربول مقتصرة على المملكة المتحدة فقط، بل أصبح العديد من مشجعيها يتواجدون خارج أوروبا، ما يعني أن قاعدة جماهيرية ضخمة تتركز في مناطق مثل الشرق الأوسط وأسيا.

ولذلك، أصبحت صفحات الأندية على شبكات التواصل الاجتماعي حريصة على تقديم المحتوى بلغات مختلفة تتناسب مع المناطق الجغرافية التي يتواجد فيها المتابعون. على سبيل المثال، تحرص الأندية على تخصيص المحتوى بناءً على اللغة والثقافة المحلية، مما يعزز التواصل مع الجماهير بشكل أوسع.

كما أن الصفحات الرسمية للأندية على هذه الشبكات تحرص على مشاركة المتابعين التهاني في المناسبات والأعياد الرسمية، كما هو موضح في الصورة التالية، حيث يهنى نادي ليفربول متابعيه في الوطن العربي بمناسبة قيوم عيد الفطر المبارك. هذا النوع من التفاعل يساهم في تعزيز العلاقة بين الأندية وجماهيرها، ويعكس اهتمام الأندية بتعزيز الروابط الإنسانية والثقافية مع متابعيها حول العالم.

تسعى الأندية في الأساس إلى توحيد رسائلها الإعلامية عبر قنوات الاتصال المختلفة لضمان التوافق في التسويق والترويج. ولكن، قد تختلف الحملة الترويجية لكل راعٍ بحسب المنطقة التي يتواجد فيها المتابعون. على سبيل المثال، قد يختلف محتوى الحملات الترويجية بشكل كبير بين الجمهور الأوروبي والجمهور الآسيوي أو العربي، نظراً لاختلافات الثقافة والتفضيلات الشخصية لكل مجموعة.

في هذا السياق، يمكن أن تركز الحملات الترويجية في بعض الأسواق على الترويج لمنتجات معينة أو تقديم عروض خاصة تتناسب مع تلك الأسواق، بينما قد تركز في أسواق أخرى على تعزيز الوعي بالعلامة التجارية أو استراتيجيات أخرى مثل زيادة عدد المتابعين على الشبكات الاجتماعية.



الرعاة ينظرون إلى حجم شعبية الأندية كفرصة للترويج للعلامة التجارية عالمياً، لذلك أصبح جزء من عقود الرعاية أن تقوم صفحات النادي الرسمية على شبكات التواصل الاجتماعي بالترويج للعلامة التجارية.

وفقاً لـ تقرير KPMG Football Benchmark لعام 2020، بلغت القيمة الإجمالية لعقود الرعاية للأندية المشاركة بالبطولات الخمس أكثر من 3.3 مليار يورو سنوياً، حيث يمثل عقد الراعي الرئيسي لكل فريق ثلث القيمة الإجمالية لعقود الرعاية.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> [https://www.footballbenchmark.com/library/the\\_changing\\_face\\_of\\_football\\_sponsorship\\_key\\_trends](https://www.footballbenchmark.com/library/the_changing_face_of_football_sponsorship_key_trends)

في حين أن اندية الدوري الإنجليزي الممتاز العشرين تحصل على إجمالي 1.3 مليار من خلال عقود الرعاية ، فإن رابطة الدوري الإنجليزي الممتاز EPL تطلب ما يقدر بنحو 80.98 مليون دولار كل عام من خلال الرعاة الرسميين للدوري الإنجليزي .<sup>3</sup>

تعتبر حقوق البث التلفزيوني، عقود الرعاية، منتجات الدخل لفرق الرياضية ، ساهمت وسائل التواصل الاجتماعي في إعطاء الأندية الرياضية معلومات أكبر عن جماهير الفريق ليس فقط معدل الاعمار أو المناطق الجغرافية ولكن مدى رضاء الجماهير عن أداء الفريق و قرارات الإدارة .

شهد الموسم الرياضي 2018/2019 زيادة في الإيرادات إلى مستويات قياسية في الدوريات الخمس الكبرى بأوروبا(الدوري الإنجليزي،الأسباني،الإيطالي،الألماني،الفرنسي)،كانت النسبة الأكبر من زيادة الأرباح (700 مليون دولار ) بسبب زيادة عائدات البث والرعاة التي يقوم الاتحاد الأوروبي بنويعها على الأندية المشاركة بالبطولات الأوروبية ، حققت اندية الدوري الإنجليزي إجمالي إيرادات تخطى الخمس مليارات جنيه إسترليني خلال الموسم 2018/2019، العائدات القياسية لأندية الدوري شهدت تفاوت كبير بين الأندية الستة الكبرى و باقي أندية الدوري الإنجليزي في إجمالي الإيرادات يصل إلى 500 مليون جنيه إسترليني عن باقي أندية الدوري الإنجليزي الممتاز .<sup>4</sup>

في إنجلترا ينتهي الإنجليز أفضل معايير توزيع أرباح حقوق البث التلفزيوني ، وهي قاعدة (النصف والربع والربع)؛ إذ تحصل جميع الأندية على حصة متساوية مُعينة تمثل نصف المبلغ المستحق، ثم يُمنح ربع المبلغ إلى كل فريق بحسب ترتيبه في جدول الدوري، والربع الأخير يُحتسب بعدد المباريات المُذاعة عبر القنوات الناقلة لكل فريق. لذلك تجد أن مانشستر سيتي حصل على 170 مليون يورو مقابل 105 لشيفيلد المتذيل.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> <https://www.ns-businesshub.com/business/english-premier-league-sponsors-2019-20/>

<sup>4</sup>

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2020.pdf>

<sup>5</sup>

<https://www.winwin.com/%D9%83%D8%B1%D8%A9-%D9%82%D8%AF%D9%85/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1/%D9%81%D8%AC%D9%88%D8%A9-%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%84%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%B9%D9%88%D8%A7%D8%A6%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%84%D9%81%D8%B2%D9%8A%D9%88%D9%86%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%A5%D9%8A%D8%B7%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A7-%D9%88%D8%A5%D9%86%D8%AC%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A7>

## Football wealth

Revenue, 2013-14 season, €m

Commercial      Broadcasting      Match day



Source: Deloitte

Economist.com

الصورة () توضح مصادر إيرادات أندية كرة القدم للموسم الرياضي 2013-2014 ، حيث لا تقتصر عوائد البث و عقود الرعاية المصدر الرئيسي للإيرادات بجانب إيرادات يوم المباراة ، المصدر :

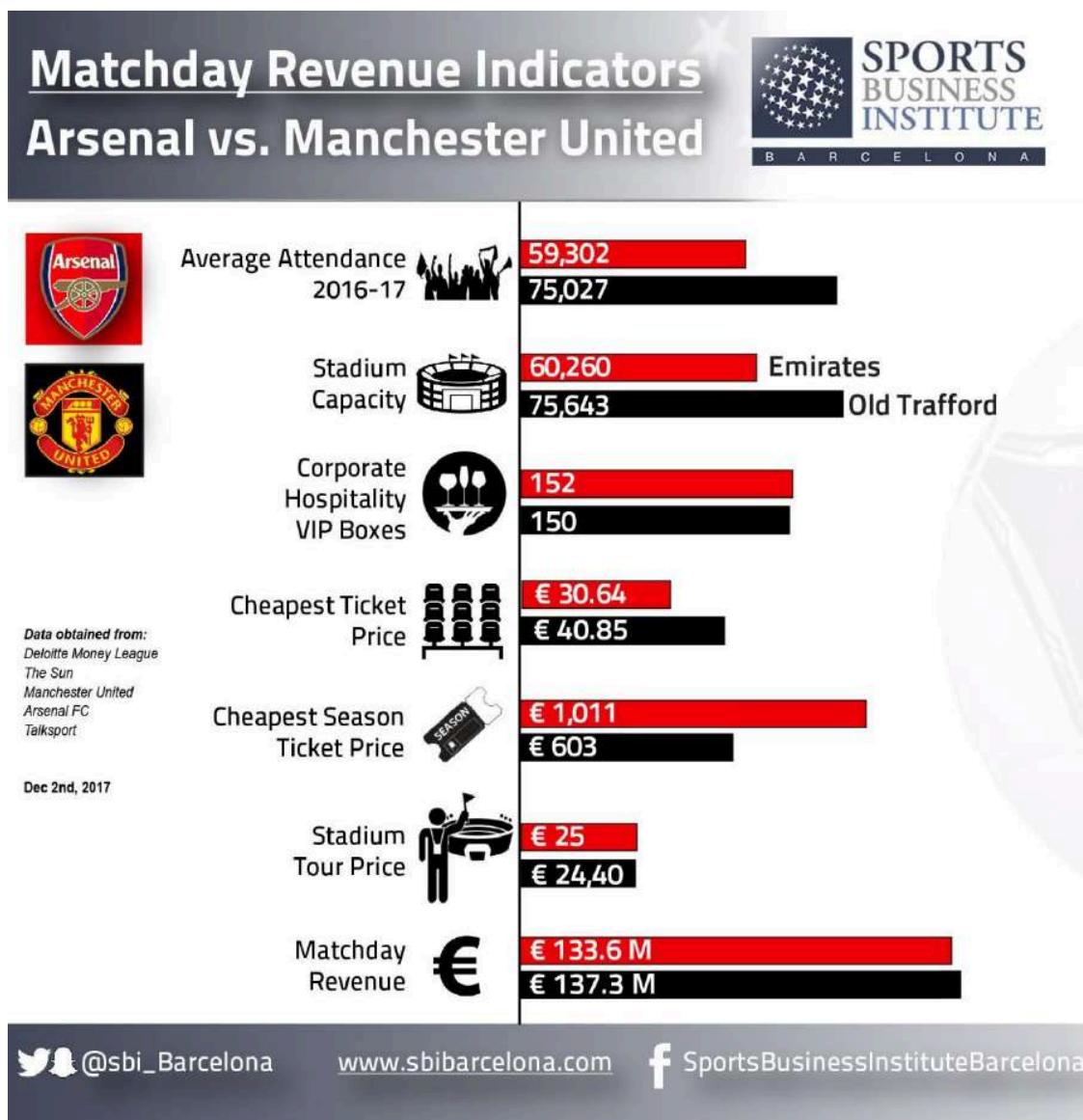
<https://www.quora.com/How-does-a-football-club-make-its-money>

مع تزايد أرباح أندية كرة القدم، لم تعد الملاعب مجرد أصول عقارية، بل تحولت إلى وجهات ترفيهية تستغل سياحيًا خارج أوقات المباريات. ومع ذلك، تبقى عوائد "دخل يوم المباراة" هي الأهم من بين مصادر الدخل المختلفة.

يُعد نادي مانشستر يونايتد وأرسنال من بين الأندية التي تحقق أعلى إيرادات من دخل يوم المباراة، حيث يحتلان المرتبتين الأولى والثانية على التوالي في هذا المجال، وفقاً لتقدير [Deloitte Football Money League](#) لعام 2017.

ويستفيد كلا الناديين مالياً من امتلاكهما لملاعبهما الخاصة - ملعب "أولد ترافورد" وملعب "الإمارات" - وخاصة في ظل ارتفاع الطلب على تذاكر المباريات، إلى جانب العوائد الإضافية من المطعم والمتاجر المتوفرة داخل الملاعب. باستثناء ملعب ويمبلي الذي يتسع لنحو 90 ألف متفرج، يُعد أولد ترافورد والإمارات من أكبر ملاعب كرة القدم في إنجلترا، وهو ما يمنحهما ميزة اقتصادية على أندية أخرى في الدوري الإنجليزي الممتاز مثل ليفربول وتشيلسي، من حيث دخل يوم المباراة.

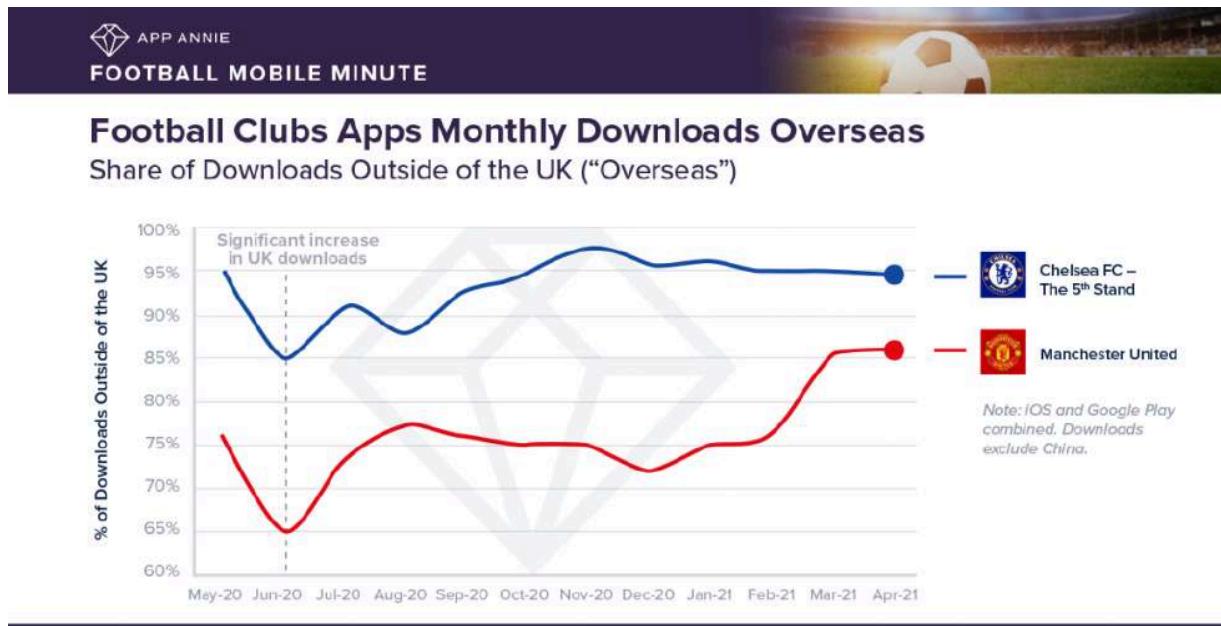
ومن المؤشرات اللافقة عند مقارنة أرسنال بمانشستر يونايتد (كما هو موضح في الصورة)، أن سعر التذكرة الموسمية لمباريات أرسنال في ملعب الإمارات أقل من نظيرتها في أولد ترافورد، رغم تقارب الطاقة الاستيعابية والمزايا الترفيهية المتوفرة في كلا الملاعبين.



مع تزايد شعبية الأندية الأوروبية في السنوات الأخيرة، أصبحت التطبيقات الرسمية الخاصة بهذه الأندية على الهواتف المحمولة وسيلة تواصل رئيسية تربط النادي بجماهيره، وتبقيهم على اطلاع دائم بأخر أخبار الفريق والأنشطة المرتبطة به.

ونتيجة لذلك، بدأت الأندية الأوروبية تولي اهتماماً متزايدًا بعدد مستخدمي تطبيقاتها الرسمية، تماماً كما تهتم بعدد المتابعين على منصات التواصل الاجتماعي.

على سبيل المثال، شهد شهر أبريل 2021 ارتفاعاً ملحوظاً في عدد تحميلات تطبيق مانشستر يونايتد وتشيلسي، حيث ارتفعت نسبة تحميل تطبيق مانشستر يونايتد بنسبة 86%， بينما ارتفعت نسبة تحميل تطبيق تشيلسي بنسبة 95%， كما هو موضح في الصورة أدناه.



يعتبر نادي مانشستر يونايتد الإنجليزي صاحب أكبر عدد من المستخدمين لتطبيق النادي الرسمي خلال الفترة من مايو 2020 إلى أبريل 2021.



## العلامات التجارية وتحول الأندية نحو العصر الرقمي

لم يعد التلفزيون الوسيلة الإعلامية الوحيدة المثيرة للاهتمام بالنسبة لأندية كرة القدم؛ فقد أصبحت شبكات التواصل الاجتماعي وتطبيقات الهواتف المحمولة تلعب دوراً محورياً في استراتيجياتها الإعلامية والتسوقيّة. كما بدأت الأندية بتوسيع حضورها الرقمي، بما في ذلك الألعاب الإلكترونية، لتواكب التحولات التكنولوجية وتتعزز من تفاعلها مع جماهيرها حول العالم.

هناك أوجه تشابه ملحوظة بين حضور الأندية في وسائل الإعلام التقليدية وبين تواجدها المتزايد داخل ألعاب الفيديو. لم يعد تركيز الأندية محصوراً في تغطية المباريات والتدريبات أو الترويج لقمصان تحمل شعارات الرعاة فقط، بل تطور الأمر ليشمل إنشاء أقسام خاصة بالرياضات الإلكترونية (Esports).

تُعد الرياضات الإلكترونية نوعاً مختلفاً من المنافسات، فهي لا تعتمد على الحركة البدنية كألعاب التقليدية، بل تُمارس عبر أجهزة إلكترونية وأدوات الواقع الافتراضي. وُتُعرَّف على أنها منافسات في ألعاب الفيديو يخوضها أفراد أو فرق ضمن بطولات محلية أو عالمية، بهدف تحقيق مكافآت مادية أو معنوية. تخضع هذه البطولات لقوانين منظمة، ويمكن أن تُقام داخل صالات مخصصة يحضر فيها اللاعبون في وقت ومكان محددين، أو تُجرى عن بعد من خلال الإنترنت وفق جدول زمني متفق عليه مسبقاً.

في هذا السياق، أعلن رئيس نادي ريال مدريد، فلورنتينو بيريز، عن التحديات التي ستُجرى على ملعب "سانشيز برنابيو"، والتي تشمل إنشاء مناطق داخلية وخارجية مخصصة للرياضات الإلكترونية، ضمن مشروع التحديث الضخم الجاري تنفيذه، المتوقع الانتهاء منه في عام 2023.

تُقدّر قيمة الاستثمار العالمي في مجال الرياضات الإلكترونية بحوالي مليار دولار سنوياً، ما يشكّل فرصاً ذهبية أمام أندية كرة القدم ليس فقط لجذب شريحة جديدة من المتابعين، بل أيضاً لتنمية مصادر دخلها من خلال التوسع في هذا القطاع الواعد.

ومن أبرز الأمثلة على هذا التوجّه، ما قام به نادي أولمبيك ليون الفرنسي في عام 2020، حيث أسس فريقاً خاصاً يحمل اسم **LDLC OL** للمشاركة في بطولات الرياضات الإلكترونية، بما في ذلك ألعاب مثل **League of Legends** و**FIFA**.



في فرنسا، خطأ نادي باريس سان جيرمان خطوة مماثلة نحو عالم الرياضات الإلكترونية، حيث أسس فريق PSG Esports للمشاركة في مجموعة متنوعة من البطولات الإلكترونية، مثل: **Brawl Stars**، **FIFA**، **League of Legends**، **Dota 2** و

واستمراراً لهذا التوجه، أطلق النادي في ديسمبر 2020 أكاديمية **Paris Saint-Germain Academy Esports** بهدف اكتشاف أفضل المواهب الشابة وتدعيمهم بشكل احترافي، تمهدًا لتمثيل النادي في مختلف المسابقات الإلكترونية التي يشارك فيها.



في أكتوبر 2020، كشف لاعب خط وسط ريال مدريد كاسياس عن تأسيس شركته الجديدة المتخصصة في الرياضات الإلكترونية تحت اسم **CaseEsports**، والتي تهدف إلى المنافسة على البطولات الأوروبية في هذا المجال. وقد نجح الفريق منذ انطلاقه في توقيع عقود رعاية مع شركات **HyperX** و **Hawkers**.

من جهته، أطلق نجم كرة القدم الأرجنتيني سيرجيو أغويرو شركته الخاصة للرياضات الإلكترونية باسم **KRU Esports**، والتي حصلت بدورها على دعم من شركات كبرى مثل **Aorus**، **Twitch**، **AMD**، **HyperX** و **HyperX**.

أما على صعيد الرعاية المؤسسية، فقد أعلنت **LVP** (Liga de Videojuegos Profesional) عن شراكتها الرسمية مع سلسلة مطاعم **Domino's Pizza** في عام 2017، لتصبح دومينوز أحد الرعاة الأساسيين لبطولات ألعاب مثل **Counter-Strike: Global Offensive** و **Clash Royale**.

وفي عام 2021، أطلق الدوري الإنجليزي الممتاز بطولة ePremier League بالشراكة مع شركتي **Tencent Sports** و **EA SPORTS**. وتحت هذه النسخة هي الأولى من نوعها التي تُنظم خارج المملكة المتحدة. تمثل كل نادٍ من أندية الدوري الإنجليزي الممتاز في البطولة بفريق يتكون من لاعبين محليين: أحدهما محترف في منافسات **FIFA Online 4 (FO4)**، والأخر من المؤثرين المعروفين في مجال الألعاب الإلكترونية على منصات التواصل الاجتماعي.

يُذكر أن شركة EA Sports وقعت عقد رعاية مع رابطة الدوري الإنجليزي مدته ثلاثة سنوات، بدءاً من موسم 2019/2020، بقيمة 17.5 مليون دولار أمريكي للموسم الواحد. وبموجب هذا العقد، تتيح الرابطة لشركة EA استخدام كافة العناصر المتعلقة بأندية الدوري الإنجليزي، مثل الشارات الرسمية، الأطقم، واللاعب، في الإصدارات السنوية للعبة FIFA.

في هذا السياق، تشير "العلامة التجارية" للنادي إلى كل ما يرتبط بتجربة الجماهير، سواء في يوم المباراة أو خارجها. وهي تشمل الملعب، الأجواء العامة، أداء الفريق، الموسيقى، الترفيه، الطعام، أماكن الجلوس، التفاعل الجماهيري، والمواضيع، بالإضافة إلى التغطية عبر وسائل الإعلام ومنصات التواصل الاجتماعي.

أما بالنسبة للملايين من المشجعين الذين لا تناح لهم فرصة حضور المباريات في الملعب، فإن وسائل الإعلام الرقمية وخصوصاً وسائل التواصل الاجتماعي تصبح عنصراً رئيسياً في تجربتهم وتفاعلهم مع النادي، مما يجعلها جزءاً أساسياً من هوية العلامة التجارية. يشمل ذلك الحسابات الرسمية للنادي، التفاعلات المباشرة وغير المباشرة مع اللاعبين، والمحظى التفاعلي الذي يربط الجماهير بالنادي على مدار الساعة.

لم تعد العلامة التجارية لأندية الرياضة مجرد اسم أو لون مميز، بل أصبحت تمثل نتاج العلاقة التفاعلية بين النادي وجمهوره. فهي تعكس صورة ذهنية متكاملة تتكون في أذهان المتابعين، وتشمل القيم، المبادئ، والمشاعر المرتبطة بالنادي.

وتُعد هذه الصورة الذهنية ركيزة أساسية في بناء قيمة العلامة التجارية، إذ تساهم بشكل مباشر في تحديد القيمة السوقية للنادي في نظر المستثمرين والشركات الراعية داخل القطاع الرياضي. فكلما كانت العلامة التجارية للنادي قوية وراسخة في الوعي الجماعي، زادت فرص النادي في استقطاب الاستثمارات والدعم المالي.

وتتجلى قوة العلامة التجارية بوضوح في حالة النادي الأهلي المصري، الذي ارتبط في أذهان جماهيره بعدد من الشعارات مثل: "أعظم نادي في الكون"، "نادي القرن"، "نادي المبادئ". هذه العبارات لا تعكس مجرد إنجازات رياضية، بل تجسد صورة رمزية لما يمثله النادي من تاريخ، التزام، وتفوق، مما يعزز من مكانته ككيان رياضي واجتماعي وثقافي في آن واحد.



يُعد نادي مانشستر سيتي نموذجاً مميزاً لعلامة تجارية رياضية متكاملة، تجمع بين فريق كرة القدم وشركة إعلامية تتولى الترويج له. إذ تستثمر هذه الشركة الإعلامية بشكل مكثف في إنتاج وتوزيع المحتوى الرقمي الخاص بالنادي، كما تضع استراتيجية التسويق الإلكتروني التي تهدف إلى توسيع نطاق العلامة التجارية إلى ما يتجاوز حدود مدينة مانشستر.

وقد نجحت هذه الاستراتيجية بالفعل، ليس فقط في حالة مانشستر سيتي، بل أيضاً في العديد من الأندية الإنجليزية التي أصبحت تتمتع بشعبية عالمية تفوق أضعاف شعبيتها المحلية. من هنا، أصبح المحتوى الرقمي أحد أهم المنتجات التي تسعى الأندية إلى الترويج لها باعتباره أداة فعالة في بناء العلامة التجارية وتعزيز التفاعل الجماهيري عالمياً.

ووفقاً لنقرير صادر عن مؤسسة **Brand Finance** العالمية، فإن قوة العلامة التجارية لأندية كرة القدم تعتمد بشكل رئيسي على أداء الفريق داخل الملعب، حيث يؤثر هذا الأداء مباشرة على القيمة التسويقية المرتبطة بحقوق الرعاية والبث التلفزيوني وغيرها. ونقوم المؤسسة بتقييم قوة العلامة التجارية لأي نادٍ من خلال ثلاثة محاور رئيسية:

1. الاستثمار

2. حقوق الملكية

3. التأثير

وتدرج تحت هذه المحاور عدة مؤشرات فرعية، من بينها: سعة الملعب، حجم الفريق وقيمة، عدد المتابعين على شبكات التواصل الاجتماعي، الإيرادات، والبنية التحتية. بناءً على هذه المؤشرات، يتم تحديد مستوى أداء النادي في كل محور، ومن ثم يُمنح تصنيفاً لقوة العلامة التجارية يتراوح من AAA+ (الأعلى) إلى D (الأدنى).



صورة 1-2 ، توضح القيمة التجارية للعلامات التجارية الخاصة بالأندية خلال العام 2021

المصدر :

<https://www.arunfoot.com/bayern-munich-crowned-worlds-strongest-football-brand-as-esl-fallout-dam/ages-europes-elite>

يما يتعلق بالإيرادات وقيمة العلامة التجارية للأندية الأوروبية، يتتصدر نادي ريال مدريد قائمة الأندية على الصعيدين الأوروبي والعالمي. فقد حقق النادي الإسباني صافي أرباح قدره 424 مليون دولار خلال الموسم الرياضي 2019-2021، من خلال عقود الرعاية وعوائد بيع القمصان ومنتجات النادي الملكي، مسجلاً زيادة بنسبة 55٪ مقارنة بما كانت عليه قبل خمس سنوات.

ويشمل ذلك عقد الرعاية مع شركة أدياس الألمانية، الذي تبلغ قيمته 82.5 مليون دولار سنوياً، بالإضافة إلى عقد الرعاية مع شركة طيران الإمارات بقيمة 70 مليون يورو سنوياً، والذي يُعد أحد أعلى عقود الرعاية في كرة القدم، ويمتد لخمس سنوات بدءاً من الموسم الرياضي 2018/2019.

وجاء نادي برشلونة الإسباني في المركز الثاني، بصافي أرباح بلغ 377 مليون دولار خلال نفس الفترة

# Forbes

| Team                | Rank | Shirt Sponsor      | AAV (\$ millions) | Total Value (\$ millions) | Length of Contract (yrs) | Seasons Covered   |
|---------------------|------|--------------------|-------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------|
| Real Madrid         | 1    | Emirates           | 82.5              | 413                       | 5                        | 2017/18 - 2021/22 |
| Manchester United   | 2    | TeamViewer         | 64.9              | 325                       | 5                        | 2021/22 - 2025/26 |
| Barcelona           | 3    | Rakuten            | 64.8              | 324                       | 5                        | 2017/18 - 2021/22 |
| Paris Saint-Germain | 4    | Accor              | 57.0              | 171                       | 3                        | 2019/20 - 2021/22 |
| Arsenal             | 5    | Emirates           | 56.0              | 280                       | 5                        | 2019/20 - 2023/24 |
| Liverpool           | 6    | Standard Chartered | 55.3              | 221                       | 4                        | 2019/20 - 2022/23 |
| Chelsea             | 7    | Three              | 55.2              | 166                       | 3                        | 2021/22 - 2023/24 |
| Juventus            | 8    | Jeep (FCA)         | 53.1              | 159                       | 3                        | 2020/21 - 2022/23 |

## إدارة العلامة التجارية للأندية الرياضية من خلال نموذج 7Ps

في ظل التنافسية المتزايدة في صناعة الرياضة، لم تعد العلامة التجارية للأندية الرياضية مجرد شعار أو لون، بل أصبحت تمثل مجموعة متكاملة من القيم، الصور الذهنية، والتجارب العاطفية المرتبطة بالنادي. لذا، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات تسويقية متقدمة لإدارة هذه العلامة بما يعكس مكانة النادي ويعزز من قيمته السوقية، خصوصاً في أعين المستثمرين والجماهير على حد سواء.

ويُعد نموذج المزيج التسويقي الموسع 7Ps إطاراً شاملاً لتحليل وتطوير أداء العلامة التجارية في القطاع الرياضي. وفيما يلي استعراض لكيفية توظيف هذا النموذج في سياق الأندية الرياضية:

#### 1. المنتج (Product):

لا يقتصر المنتج في الأندية الرياضية على المباريات فقط، بل يشمل الأداء الفني للفريق، الهوية البصرية للنادي، التجربة في يوم المباراة، والأكاديميات، والمنتجات الرقمية مثل الألعاب الإلكترونية والمحظوظ الفاعلي.

#### 2. السعر (Price):

يتعلق بتسعير التذاكر، البضائع الرسمية، الاشتراكات الرقمية، ورسوم العضوية. ويجب أن يعكس السعر القيمة المقدمة للجمهور، مع مراعاة التوازن بين الاستدامة المالية وجاذبية العرض للمشجعين.

#### 3. المكان (Place):

لا يقتصر على الموقع الجغرافي للملعب، بل يشمل جميع القنوات التي تقدم من خلالها تجربة النادي، سواء كانت منصات رقمية، متاجر إلكترونية، أكاديميات رياضية، أو شراكات دولية تسمح بتوسيع الحضور العالمي للنادي.

#### 4. الترويج (Promotion):

يشمل الإعلانات، الحملات الرقمية، الرعاية، العلاقات العامة، وتنظيم الفعاليات. وتلعب وسائل التواصل الاجتماعي دوراً محورياً في تعزيز ولاء الجمهور وبناء مجتمع رقمي حول النادي.

#### 5. الأشخاص (People):

يمثل اللاعبون، الإداريون، وموظفو خدمة العملاء الواجهة الإنسانية للنادي. وتعتمد الصورة الذهنية للجمهور بشكل كبير على سلوك هؤلاء الأشخاص، سواء داخل الملعب أو عبر المنصات الفاعلية.

#### 6. العمليات (Process):

تتضمن تجربة الحصول على التذاكر، الدخول إلى الملعب، الشراء من المتجر الإلكتروني، أو حتى الانضمام لبرامج العضوية. تحسين العمليات ينعكس بشكل مباشر على رضا الجمهور ويعزز من صورة النادي كمؤسسة احترافية.

#### 7. الدليل المادي (Physical Evidence):

يشمل كل ما يدعم مصداقية النادي أمام جمهوره، مثل قصص النجاح، الجوائز، التصميمات المعمارية للملعب، وجودة المنتجات الرسمية، بالإضافة إلى التفاعل الحقيقي والموثق على وسائل الإعلام.

من خلال استخدام نموذج 7Ps، تستطيع الأندية الرياضية بناء علامة تجارية قوية ومتماضكة، ترتكز على تجربة شاملة تغطي كافة جوانب العلاقة مع الجماهير. ويُعد هذا النهج أكثر تكاملاً من التركيز التقليدي على الأداء الرياضي وحده، حيث يمكن للنادي أن يستثمر في عناصر أخرى مثل الابتكار الرقمي، التفاعل الاجتماعي، وتجربة المشجع لتعزيز مكانته في السوق العالمي للرياضة.



## تطبيق نموذج 7Ps في المجال الرياضي والمجال الخدمي: دراسة مقارنة بين ماكدونالدز والأندية الرياضية

يُعد نموذج المزيج التسويقي الموسع 7Ps أداة شاملة تُستخدم في تحليل الأداء التسويقي لمختلف أنواع المؤسسات، سواء كانت خدمية مثل سلاسل المطاعم العالمية، أو ترفيهية ورياضية مثل أندية كرة القدم. ويُظهر المثالان التاليان - ماكدونالدز كنموذج لشركة خدمات، والأندية الرياضية كنموذج للمؤسسات الترفيهية - كيف يمكن توظيف عناصر هذا النموذج بشكل فعال لتحقيق أهداف العلامة التجارية وتعزيز العلاقة مع الجمهور.

### أولاً: ماكدونالدز - استراتيجية تسويق شمولية في قطاع الخدمات

نجحت سلسلة مطاعم ماكدونالدز في ترسیخ موقعها كأحد أبرز العلامات التجارية في قطاع الأغذية السريعة، بفضل تبنيها استراتيجية تسويقية شاملة ترتكز على عناصر 7Ps:

#### .1. Place (المكان):

تمتلك ماكدونالدز أكثر من 100 فرع في أنحاء جمهورية مصر العربية، مما يعزز من قدرتها على الوصول للعملاء وتوفير تجربة متكررة وموثوقة.

## 2. Product (المنتج):

توفر قائمة طعام متنوعة تشمل الوجبات السريعة الشهيرة، مع الاهتمام بالجودة والثبات في تقديم المنتج.

## 3. People (الأشخاص):

يُعد تدريب العاملين على خدمة العملاء عنصراً أساسياً في فلسفة ماكدونالدز لضمان تجربة مرضية للعميل بغض النظر عن الفرع.

## 4. Physical Evidence (الدليل المادي):

تعتمد العلامة التجارية على بيئة نظيفة وتصميمات داخلية جذابة تعزز الثقة والراحة لدى الزبائن.

## 5. Process (العمليات):

توفر الشركة خيارات متعددة للحصول على الخدمة، مثل Drive-Thru والتوصيل المنزلي، وتولي أهمية كبيرة للسرعة والدقة.

## 6. Promotion (الترويج):

تنفذ حملات إعلانية قوية عبر وسائل الإعلام التقليدية وال الرقمية، مما يعزز الوعي بالعلامة التجارية ويعيقها في صدارة اهتمامات المستهلكين.

## 7. Price (السعر):

تُقدم المنتجات بأسعار تنافسية، مما يجعلها في متناول مختلف الشرائح الاجتماعية.

## ثانياً: الأندية الرياضية - تسويق الأصول البشرية وتعزيز العلامة التجارية

تلعب أندية كرة القدم دوراً مهماً في الاقتصاد الرياضي المعاصر، ويتجلى ذلك في كيفية إدارتها لأصولها التسويقية، وعلى رأسها اللاعبون، إلى جانب تطبيق عناصر المزيج التسويقي:

### • People (الأشخاص):

يُعتبر اللاعبون من أبرز عناصر القيمة لدى الأندية، وتُعد صفقات انتقالهم وسبيله مزدوجة لتعزيز القوة الفنية والتسويقية. على سبيل المثال، شكّلت صفقة انضمام ديفيد بيكهام إلى باريس سان جيرمان عام 2013 نموذجاً مثالياً لاستثمار الأصول البشرية، حيث لم تكن الفائدة الفنية هي الهدف الأساسي، بل استُخدمت الصفقة في حملات دعائية عالمية عززت من حضور النادي التجاري.

### • Promotion (الترويج):

تزايد اعتماد الأندية على الحملات الرفقة، وبرزت أهمية وسائل التواصل الاجتماعي كقنوات رئيسية لترويج العلامة. وتشير الدراسات إلى أن إنستغرام هو المنصة الأكثر تأثيراً، حيث يميل اللاعبون إلى مشاركة تفاصيل حياتهم اليومية عبر الصور والفيديوهات، مما يعزز ارتباط الجماهير بهم، بينما يبقى استخدام تويتر أقل، رغم فاعليته في مشاركة التصريحات الفورية والتفاعلات الشخصية.

## **:Product & Process** •

لم تعد "المباراة" فقط هي المنتج الرياضي، بل أصبح المحتوى الرقمي، الفيديوهات الحصرية، وتجارب المشجعين، من أهم ما تسعى الأندية لتسويقه.

ويتم تقديم هذه الخدمات عبر تطبيقات، منصات بث مباشر، وقنوات متعددة تُمكّن الجمّهور من التفاعل مع النادي في أي وقت ومن أي مكان.

تُظهر الأمثلة السابقة أن نموذج PS7 يصلح للتطبيق في صناعات متعددة، مع تعديلات تلائم طبيعة كل مجال. ففي حين تُركّز المطاعم على الاتساق والسرعة والخدمة، ترکز الأندية الرياضية على العاطفة، الولاء، وتوسيع التأثير الجماهيري عبر اللاعبين والمحتوى الرقمي. وتؤكّد هذه المقارنة أن **العنصر البشري والمحتوى الرقمي** أصبحا في قلب الاستراتيجية التسويقية المعاصرة، سواء في قطاع الخدمات أو في القطاع الرياضي.

تُظهر القوة الكبيرة التي تتمتع بها وسائل التواصل الاجتماعي في التأثير على الشعوبية والأثر الذي يتركه اللاعبون على مستوى العالم. من خلال متابعة منصات مثل فيسبوك، يمكن أن نرى بوضوح تأثير الفضاء الإلكتروني على الشهرة والانتشار، مع الأخذ في الاعتبار أن أرقام المتابعين هي مؤشر قوي على مدى تأثير كل لاعب في الجماهير العالمية.

## **تحليل التأثير الإلكتروني على الشهرة**

### **• كريستيانو رونالدو:**

وصل عدد متابعيه إلى **122,280,000** على فيسبوك في عام 2021، مما يجعله الأكثر شعبية بين لاعبي كرة القدم على هذه المنصة. هذه الأرقام تُظهر كيف يمكن للاعب أن يكون له تأثير كبير ليس فقط داخل الملاعب، بل أيضًا في الفضاء الرقمي حيث يتفاعل مع جمهور عالمي.

### **• ليونيل ميسي:**

في المقابل، وصل عدد متابعي ميسي إلى **90,600,000** على فيسبوك في العام نفسه، وهو رقم كبير أيضًا ويُظهر تأثيره الواسع في الفضاء الإلكتروني.

## **تأثير على العالم المادي:**

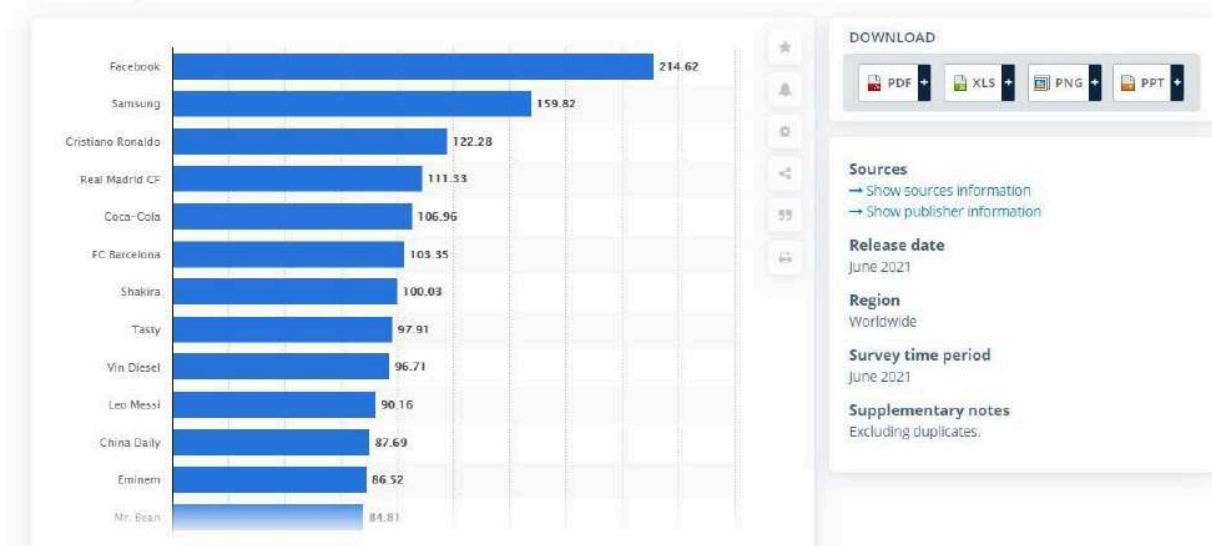
### **• التسويق والإعلانات:**

لاعبو كرة القدم مثل رونالدو وميسي يصبحون شخصيات مؤثرة في عالم الرياضة والإعلانات التجارية. مع هذا العدد الكبير من المتابعين، يمكن للاعبين أن يصبحوا منصة إعلانات ضخمة، مما يؤثّر على العلامات التجارية التي ترغب في استثمار قوتهم التسويقية.

### ● التفاعل الجماهيري:

هذا العدد الكبير من المتابعين يساهم في زيادة التفاعل المباشر بين اللاعبين وجماهيرهم، مما يجعلهم ليس فقط رياضيين بل مؤثرين رقميين. هذه العلاقة تمنح اللاعبين قدرة على التأثير على خيارات جماهيرهم، سواء كان ذلك في مجال استهلاك المنتجات أو في تأييد القضايا الاجتماعية.

Most popular Facebook fan pages as of June 2021, based on number of fans  
(in millions)



صورة (٤) عدد متابعين صفحات الفيس بوك لعام 2021

المصدر : statista.com

تلعب الأندية دوراً مهماً في اختيار اللاعبين الذين يتاسبون مع شخصياتها، ليس فقط من الناحية الفنية ولكن أيضاً من الناحية التسويقية. على سبيل المثال، أظهرت بعض الدراسات التسويقية أن جماهير كرة القدم في الصين تختار النادي الذي تشجعه استناداً إلى عدة معايير، منها البطولات التي يحققها النادي. ومع ذلك، هناك شريحة كبيرة من المشجعين التي تقوم بتغيير النادي الذي تشجعه أو تتبعه بناءً على لاعب معين. هذا ما لوحظ بشكل واضح في مصر خلال انتقال محمد صلاح من فيورنتينا إلى روما ثم إلى ليفربول، حيث ساهم انتقاله إلى النادي الإنجليزي في زيادة عدد مشجعيه في مصر والمنطقة العربية.

تولي الأندية الكبرى في الدوري الإنجليزي مثل تشيلسي اهتماماً خاصاً بضم لاعبين من النجوم العالميين، وذلك من أجل جذب جمهور أكبر من مختلف أنحاء العالم. كما يقوم نادي باريس سان جيرمان الفرنسي باستراتيجية مشابهة من خلال جلب أسماء كبيرة مثل سيرجييو راموس،

نجم ريال مدريد، بهدف بناء قاعدة جماهيرية واسعة، خصوصاً خارج فرنسا. وهو ما جعل باريس سان جيرمان يحقق حضوراً قوياً على منصات التواصل الاجتماعي، حيث تشير التقارير إلى أن النادي أصبح يمتلك قاعدة جماهيرية ضخمة على مستوى العالم.

على الرغم من ذلك، يظل نادي أولمبيك مارسيليا هو الأكثر شعبية داخل فرنسا بحسب بعض التقارير المحلية. إلا أن أرقام المتابعين على شبكات التواصل الاجتماعي تشير إلى تفوق باريس سان جيرمان بشكل كبير على الأندية الفرنسية الأخرى، حيث يمتلك النادي الباريسي ما يقارب 84.3 مليون متابع على منصات التواصل الاجتماعي، متقدماً على موناكو (11.6 مليون) وأولمبيك مارسيليا (11.5 مليون). هذا التفوق يعكس استراتيجيات التسويق الناجحة التي تعتمد عليها الأندية الكبيرة لاستقطاب الجماهير على مستوى عالمي، مما يجعلها أكثر قدرة على خلق تأثير واسع النطاق وجذب الشركات الراعية التي تسعى للاستفادة من هذه الشعبية.

## Africa Football / Soccer Clubs Ranking

Updated after matches played on 11 July 2021

| Rank | Club / Country   | Points | 1-yr change  |
|------|--|--------|--------------|
| 1    |  Al Ahly<br>Egypt                       | 1743   | ▲ 34<br>1662 |
| 2    |  El Zamalek<br>Egypt                   | 1580   | ▲ 58<br>1542 |
| 3    |  Mamelodi Sundowns FC<br>South Africa | 1580   | ▲ 67<br>1539 |
| 4    |  Esperance de Tunis<br>Tunisia        | 1580   | ▼ 58<br>1640 |
| 5    |  TP Mazembe<br>Congo DR               | 1572   | ▼ 31<br>1591 |

صورة () تشير إلى الفرق الأفريقية الأفضل طبقاً لنتائج هذه الفرق بالبطولات المحلية والقارية<sup>6</sup>

مصدر: <https://footballdatabase.com/ranking/africa/1>

تحتفي ترتيب الأندية الأفريقية فيما يتعلق بـ شبكات التواصل الاجتماعي، مثل تويتر، كما هو موضح في الصورة أدناه. حيث جاء نادي الأشانتي كوناكري المركز الثالث، متقدماً بذلك على نادي صنداونز، في حين احتل الأهلي والزمالك المراكز الأولى والثانية على التوالي. من الملاحظ أن الأندية الكبيرة مثل الترجي التونسي وصنداونز الجنوب أفريقي ومازيمبي الكونغولي غابت عن قائمة الأندية

<sup>6</sup> <https://footballdatabase.com/methodology>

الأفريقية الأكثر تفاعلاً على تويتر. يشير هذا التفاوت في التفاعل إلى أن عوامل أخرى قد تكون مؤثرة في شعبية الأندية على هذه المنصات، مثل استراتيجيات التسويق الرقمي، وكذلك نجاحات الأندية على المستوى المحلي والقاري، إضافة إلى الأداء العام في البطولات المختلفة التي تسهم في جذب الانتباه والتفاعل من الجماهير.



صورة ( ) تشير إلى الفرق الأفريقية الأكثر تفاعلاً على تويتر لعام 2019

مصدر: <https://twitter.com/DeporFinanzas/status/1152229961249501185/photo/1>

من الممكن أن تعكس نتائج الفرق في الدوري المحلي أعداد المتابعين على شبكات التواصل الاجتماعي، كما نرى في مصر، حيث تؤثر نجاحات الأندية المحلية في زيادة التفاعل والمتابعة. ولكن في بعض البلدان مثل تونس وجنوب أفريقيا، لا تتوافق شعبية الأندية على الإنترنت

دائماً مع نتائجها المحلية أو القارية. على سبيل المثال، رغم احتكار الترجي التونسي للبطولات المحلية طوال العقود الثلاثة الماضية، يظل نادي الأفريقي التونسي هو الأكثر شعبية على شبكات التواصل الاجتماعي، كما هو موضح في الصورة أدناه. هذا يشير إلى أن الشعبية على منصات مثل تويتر قد تتأثر بعوامل أخرى غير الأداء الرياضي، مثل تاريخ النادي، التفاعل مع الجمهور، وحتى الهوية الثقافية والاجتماعية التي يرتبط بها الفريق.

وفي جنوب أفريقيا، نجد أن نادي كايزر تشيفز، الذي يعتبر الأكثر شعبية على منصات التواصل الاجتماعي، يظل متقدماً على صنداونز، على الرغم من النجاحات الكبيرة التي حققها الأخير على المستوى المحلي والقاري خلال السنوات الماضية. يبدو أن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً في تشكيل هذه الشعبية، مثل الإرث التاريخي للنادي، وقوة علامته التجارية، وطريقة تفاعل الأندية مع جماهيرها على منصات التواصل الاجتماعي.

# AFRICAN DIGITAL CLUB FOOTBALL INDIVIDUAL COUNTRY LEADERS



صورة ( ) توضح الأندية الأفريقية الأكبر شعبية طبقاً لأعداد المتابعين على شبكات التواصل الأفريقية

المصدر :

[https://www.reddit.com/r/Africanfutbol/comments/eg5n6c/top\\_african\\_clubs\\_in\\_terms\\_of\\_social\\_med/ia](https://www.reddit.com/r/Africanfutbol/comments/eg5n6c/top_african_clubs_in_terms_of_social_med/)

## العلامة التجارية لأندية كرة القدم

تشير "العلامة التجارية" لنادي كرة القدم إلى كل ما يتعلق بفريق كرة القدم، وتشمل العلامة التجارية الملعب، الفريق، الموسيقى والترفيه، وكذلك المشجعين داخل وخارج الملعب. بذلك، تشمل العلامة التجارية للفريق كل ما هو متعلق بنادي كرة القدم ولها تأثير على مشجعي الفريق. أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي جزءاً محورياً في انطباع المشجعين عن النادي وبالتالي عن العلامة التجارية.

من الناحية النفسية، تعتبر العلامة التجارية استراتيجية تسويقية ذات أهمية كبيرة، وتحدث فرقاً كبيراً في العوائد التسويقية للنادي أو للشركة. تكمن الميزة الرئيسية للعلامة التجارية الناجحة في مدى اختلافها عن منافسيها، ولذا يصبح الهدف الأساسي للعلامة التجارية هو زيادة الوعي بها، ومن ثم تحسين الانطباع لدى المتابعين أو العملاء.

ترتजز العلامة التجارية على مجموعة من العوامل المؤثرة تحت مسمى **Brand Equity**، كما هو موضح في الصورة رقم (24)، حيث تؤثر خمسة عوامل رئيسية في مدى قوة العلامة التجارية:

1. النوعية بالعلامة التجارية
2. التعريف بالعلامة التجارية
3. انطباع المستهلك عن العلامة التجارية
4. صورة العلامة التجارية في ذهن المستخدم
5. الانتماء إلى العلامة التجارية



صورة(24) توضح العوامل الرئيسية التي تشكل حقوق ملكية العلامة التجارية Brand Equity المصدر : [efficacymarketing.co.uk](http://efficacymarketing.co.uk)

على الجانب الاقتصادي، تُعد حقوق ملكية العلامة التجارية من أهم الأصول التي يمتلكها نادي كرة القدم، فعلى الرغم من كونها من الأصول غير الملموسة، إلا أنها تتمتع بقيمة سوقية عالية، وتشكل عنصراً أساسياً في تقييم الأصول الكلية للنادي.

عند تقييم العلامة التجارية لنادٍ رياضي، يبرز نموذج كيلر الهرمي (Keller's Brand Equity Model) كأساس لتحليل العلاقة بين المشجع والعلامة التجارية. يُظهر هذا النموذج أن الخطوة الأولى لبناء علامة تجارية قوية تبدأ بالتعريف الواضح بالعلامة لدى الجمهور المستهدف، مما يُرسّخ وجودها في ذهن المتابعين. وبعد هذا التعريف نقطة الانطلاق نحو بناء الثقة والانتماء، حيث يؤدي لاحقاً إلى تعزيز **ولاء المشجعين للعلامة التجارية**، سواء كانت تتعلق بنادٍ رياضي أو بشركة راعية.

يركز النموذج أيضاً على أهمية خلق صلة عاطفية بين الجمهور والعلامة التجارية، والتي تساهم بدورها في دعم النادي تجارياً من خلال مبيعات المنتجات، وحقوق البث، والتفاعل الرقمي، وصفقات الرعاية.



صورة (25) نموذج كيلر الهرمي

المصدر :

<https://inkbotdesign.medium.com/what-is-brand-equity-and-why-is-it-valuable-in-business-a2f875b5e1>

3

يمكن تقسيم مراحل بناء حقوق ملكية العلامة التجارية إلى خمس مراحل أساسية، تبني تدريجياً وفقاً لنموذج كيلر الهرمي، الذي يُعد أحد أشهر النماذج في تحليل العلامات التجارية:

1. المرحلة الأولى (القاعدة): هوية العلامة التجارية – *Brand Identity*

تبدأ رحلة بناء العلامة التجارية بتحديد الهوية بوضوح، أي الإجابة عن سؤال: "من نحن؟" و "ما الذي يميزنا؟" في نظر الجمهور المستهدف.

2. المرحلة الثانية: الوعي بالعلامة التجارية – *Brand Awareness*

وهي المرحلة التي يتم فيها ترسیخ حضور العلامة في أذهان المستهلكين، سواء من خلال الاسم، الشعار، أو التعرض المتكرر في القنوات الإعلامية والمنصات الرقمية.

3. المرحلة الثالثة: الاستجابة للعلامة التجارية – *Brand Response*

في هذه المرحلة يبدأ المستهلكون في تكوين آراء وانطباعات عن العلامة التجارية. تتضمن هذه الاستجابة تقييمات عقلانية (مثل الجودة والسعر) وعاطفية (مثل الانطباع والشعور تجاه العلامة). هنا تبرز أهمية مقارنة الانطباعات التي تتركها العلامة التجارية في أذهان العملاء مقارنة بمنافسيها.

فعلى سبيل المثال، توضح الدراسات التسويقية الفوارق بين صورة العلامة التجارية لشركة بيبسي وكوكاكولا:

• بيبسي: ترکز على الصورة الشبابية، وتبهر حضور المشاهير من المغنيين والممثلين في حملاتها الإعلانية، مما يعزز ارتباطها بالحياة والثقافة المعاصرة.

• كوكاكولا: تُسوق نفسها كعلامة تجارية مرتبطة بالبهجة والمشاركة الاجتماعية، ويظهر ذلك في رعايتها للأحداث الجماهيرية الكبرى مثل كأس العالم والألعاب الأولمبية، وفي حملاتها التي تروج لقيم المشاركة، والعائلة، والفرح.

هذه الاستراتيجيات المختلفة تخلق صوراً ذهنية متباعدة لدى المستهلكين، مما يفسر تفاوت الولاء والانتماء العاطفي لكل علامة تجارية رغم تشابه المنتج.

4. المرحلة الرابعة: العلاقة – *Brand Relationships*

تبدأ العلامة في بناء علاقة طويلة الأمد مع جمهورها، سواء من خلال الولاء، التفاعل المتكرر، أو اعتماد المستهلكين على العلامة في نمط حياتهم اليومي.

5. المرحلة الخامسة (قمة الهرم): الولاء والانتماء – *Brand Resonance*

وهي أرقى مراحل بناء العلامة التجارية، حيث يصل المستهلك إلى حالة من الولاء العالي والانتماء العاطفي للعلامة، فيصبح من

المدافعين عنها والمرجعين لها بشكل تلقائي.

## Brand Mantra

### Pepsi

- young
- Celebrities
- Fresh
- Sport



### Coca Cola

- Sharing
- Happiness
- Tasty

تمثل العلامة التجارية للنادي أحد أهم الأصول غير الملموسة التي يمتلكها نادي كرة القدم، لما لها من قدرة على تحقيق أرباح متزايدة على المدى الطويل، خصوصاً مع تنامي شعبية الأندية على شبكات التواصل الاجتماعي. ومع تزايد هذا التأثير الرقمي، أصبحت العلامة التجارية أحد الركائز الأساسية في استراتيجية النمو التجاري للأندية.

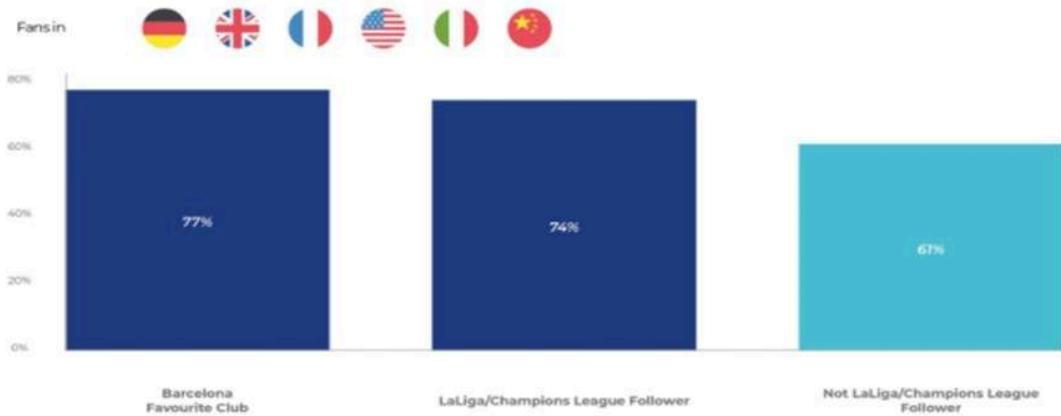
وقد أدى هذا الزخم إلى دخول العديد من الشركات العالمية في سباق نحو توقيع عقود رعاية ضخمة مع الأندية الكبرى، بهدف الاستفادة من القاعدة الجماهيرية العريضة لـ تلك الأندية وجذب المزيد من المتابعين حول العالم. فوجود الشعار التجاري على قميص نادٍ عالمي، أو في منشوراته على موقع التواصل، يُعد بمثابة وسيلة ترويجية فعالة.

اللافت للنظر أن جمهور النادي لا يُشكّل بالضرورة النسبة الأكبر من جمهور الشركة الراعية، إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى أن هناك علاقة وثيقة بين ولاء جماهير النادي واستخدامهم لمنتجات الشركات الراعية.

فعلى سبيل المثال، أوضحت الإحصائيات أن مشجعي نادي برشلونة في إسبانيا يمثلون الشريحة الأكبر من المستخدمين المحليين لمنتجات شركة **Rakuten**، الراعي الرسمي السابق للنادي. كما أن نسبة استخدام منتجات Rakuten بين مشجعي برشلونة في أوروبا كانت أعلى مقارنة ببقية الجمهور العام، كما هو موضح في الصورة رقم (26) أدناه.

هذا المثال يُظهر كيف يمكن لقوة العلامة التجارية لنادي رياضي أن تترجم إلى مكاسب فعلية للشركة الراعية، من خلال نقل الولاء العاطفي للجماهير من النادي إلى العلامة التجارية المرتبطة به.

**FAN CONSIDERATION FOR RAKUTEN (%)**



Football Sponsorship: Fan Consideration for Rakuten

صورة(26) تشير إلى أعداد المتابعين للعلامة التجارية Rakuten في إسبانيا مقارنا بباقي البلدان الأوروبية



## عقود رعاية الفعاليات الرياضية

نظرًا للشعبية الكبيرة التي تحظى بها كرة القدم على وجه الخصوص، والرياضة بشكل عام، أصبحت الفعاليات الرياضية تمثل فرصة دعائية ضخمة، حيث تتنافس كبرى الشركات العالمية على إبرام عقود رعاية مع الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA) لرعاية البطولات التي ينظمها، وعلى رأسها بطولة كأس العالم.

فقد بلغت نسبة المشاهدة لفعاليات كأس العالم 2018 التي أقيمت في روسيا نحو 3.572 مليار مشاهد حول العالم، مما ساهم في رفع قيمة عقود الرعاية التي أبرمها الاتحاد الدولي مع الرعاة الرسميين للبطولة إلى ما يقارب 6.1 مليار دولار في عام 2018.

### مقارنة بين كأس العالم 2018 و2022 من حيث عقود الرعاية ونسب المشاهدة

عقود الرعاية:

- كأس العالم 2018 (روسيا):  
بلغت قيمة عقود الرعاية التي أبرمها الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA) مع الرعاة الرسميين للبطولة حوالي 6.1 مليار دولار.

● **كأس العالم 2022 (قطر):**

انخفضت قيمة عقود الرعاية إلى حوالي 1.1 مليار دولار، أي بانخفاض قدره 16% مقارنة بعام 2014، وبُعزى ذلك جزئياً إلى الجدل المحيط باستضافة قطر للبطولة.

نسبة المشاهدة:

● **كأس العالم 2018 (روسيا):**

سجلت البطولة نسبة مشاهدة بلغت حوالي 3.572 مليار مشاهد خلال فعالياتها.

● **كأس العالم 2022 (قطر):**

حققت البطولة تفاعلاً غير مسبوق، حيث:

○ بلغ إجمالي عدد المشاهدات التراكمية عبر قنوات beIN SPORTS في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا أكثر من 5.4 مليار مشاهدة.

○ شاهد المباراة النهائية بين الأرجنتين وفرنسا حوالي 1.5 مليار مشاهد حول العالم، مما يجعلها واحدة من أكثر المباريات مشاهدة في تاريخ الرياضة.

○ تفاعل حوالي 5 مليارات شخص مع البطولة عبر مختلف المنصات، مع ما يقارب 6 مليارات تفاعل على وسائل التواصل الاجتماعي.

على الرغم من انخفاض قيمة عقود الرعاية في نسخة 2022 مقارنة بعام 2018، إلا أن البطولة شهدت زيادة ملحوظة في نسبة المشاهدة والتفاعل الجماهيري، مما يعكس النمو المستمر في شعبية كرة القدم عالمياً.

## تأثير أرقام كأس العالم على الاقتصاد الرياضي واستراتيجيات التسويق

### 1. تحفيز الاستثمار في التسويق الرياضي

ارتفاع نسبة المشاهدة والتفاعل الجماهيري، كما في كأس العالم 2022، يُشكل حافزاً قوياً للشركات لإعادة النظر في استراتيجيات التسويق الرياضي، حيث:

● الشركات تدرك أن الرعاية الرياضية لا تقتصر على اللوحات الإعلانية في الملاعب فقط، بل تشمل الحضور الرقمي والتفاعل على منصات التواصل الاجتماعي.

- قد تدفع هذه الأرقام الشركات إلى زيادة ميزانياتها الإعلانية المخصصة للأحداث الرياضية الكبرى، رغم ارتفاع التكلفة.

## 2. تعزيز الاقتصاد المحلي للدولة المستضيفة

مع التفاعل العالمي الضخم، تحقق الدولة المستضيفة فوائد اقتصادية مثل:

- زيادة السياحة الرياضية، وهو ما شهدته قطر من ارتفاع في عدد الزوار خلال فترة المونديال.
- تحسين البنية التحتية من ملاعب ووسائل نقل.
- فرص عمل مؤقتة ودائمة في قطاعات الأمن، الضيافة، والإعلام.

رغم الجدل السياسي، فإن قطر نجحت في تعزيز مكانتها كوجهة رياضية عالمية.

## 3. تغيير مفهوم "قيمة الرعاية"

- سابقاً، كانت الشركات تقيس نجاح الرعاية من خلال عدد المشاهدين للتلفزيون.
  - حالياً، يضاف إلى ذلك:
    - عدد المشاهدات الرقمية
    - نسبة التفاعل على وسائل التواصل
    - المحتوى الذي يُنتجه الجمهور (User-Generated Content)
- هذا يجعل العلامات التجارية تتجه إلى نماذج رعاية أكثر تفاعلية ومرنة.

## 4. نمو سوق البيانات الرياضية والتحليلات

مع توفر بيانات ضخمة من التفاعل الجماهيري، تبدأ الشركات في:

● تحليل سلوك المشجعين لخصيص الإعلانات.

● استهداف جماهير بعينها حسب المناطق أو الاهتمامات.

● تطوير إعلانات ذكية مدفوعة بالذكاء الاصطناعي.

## 5. التوجه نحو الشراكات الاستراتيجية بدلاً من الرعاية التقليدية

الشركات الكبرى مثل Coca-Cola وAdidas بدأت تنظر إلى الشراكة مع FIFA كعلاقة طويلة الأمد ذات قيمة استراتيجية، وليس مجرد ظهور اسمها في الإعلان. هذا يشمل:

● إطلاق حملات مشتركة مع المنتخبات أو اللاعبين.

● ربط الهوية التجارية بالقيم الرياضية (مثل الشمولية أو الاستدامة).

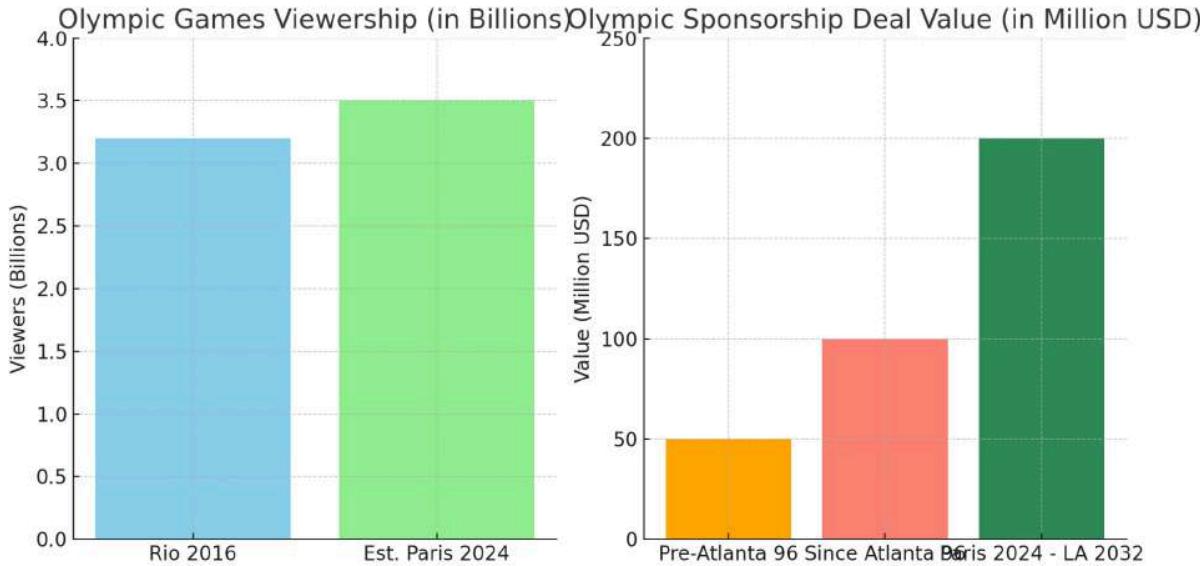
ارتفاع نسب المشاهدة في كأس العالم 2022، رغم انخفاض عقود الرعاية، يكشف تحولاً في قواعد اللعبة. الشركات أصبحت تبحث عن الرؤية الرقمية والتفاعل الحقيقي أكثر من مجرد الظهور في الحدث، مما يعيد تشكيل مستقبل الاقتصاد الرياضي والتسويق العالمي.



صورة (27) توضح الرعاة الرسميين خلال بطولة كأس العالم الأخيرة بروسيا

بالرغم من أن اللجنة المنظمة للألعاب الأولمبية تمنع وجود اللوحات الدعائية خلال فعاليات الدورة الأولمبية، كما لا تسمح بطباعة أسماء الرعاة على قمصان الرياضيين المشاركون، إلا أن عقود الرعاية التي تبرمها اللجنة الأولمبية الدولية قد سجلت أرقاماً قياسية منذ أولمبياد أتلانتا 1996.

فقد بلغت قيمة عقود الرعاية 200 مليون دولار لرعاية أربع دورات أولمبية، بدءاً من أولمبياد باريس 2024. ويعود الرعاة الرسميون حق استخدام شعار الألعاب الأولمبية في حملاتهم الدعائية، مستفيدين من الشعبية الهائلة لهذا الحدث العالمي، الذي بلغ عدد متابعيه 3.2 مليار مشاهد خلال أولمبياد ريو 2016 ، الصورة بالأعلى توضح عقود الرعاية للأولمبياد السابق والمترقبة خلال الأولمبياد القادمة .



### القيمة السوقية لأندية كرة القدم: من نيمار إلى عصر المليار يورو

شهدت كرة القدم في السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً في قيمتها الاقتصادية، وباتت الصفقات الكبرى للاعبين تحدث تأثيراً مباشراً على السوق بأكمله. وتُعتبر صفقة انتقال النجم البرازيلي نيمار من برشلونة إلى باريس سان جيرمان مقابل 222 مليون يورو في عام 2017 إحدى أبرز المحطات في هذا التحول، حيث حطم كل الأرقام القياسية السابقة، وأعادت رسم خريطة القيمة السوقية للاعبين والأندية.

### نقطة تحول في سوق الانتقالات

أدى انتقال نيمار إلى تضخم سريع في أسعار اللاعبين. وبعد أسبوعين فقط، تعاقد برشلونة مع عثمان ديمبلي مقابل 105 ملايين يورو من بوروسيا دورتموند، ثم ضم البرازيلي فيليبي كوتينيو من ليفرپول مقابل 140 مليون يورو. هذا الاتجاه التصاعدي لم يقتصر على المهاجمين فقط، بل امتد إلى المدافعين وحراس المرمى، حيث شهدت مراكز مثل قلب الدفاع وحراسة المرمى صفقات بمبالغ غير مسبوقة، مثل انتقال فيرجيل فان دايك إلى ليفرپول مقابل 84 مليون يورو وانتقال الحارس كيبا أريزابالاجا إلى تشيلسي مقابل 80 مليون يورو.

### كيف تُحسب القيمة السوقية؟

رغم عدم وجود معادلة رياضية دقيقة لحساب القيمة السوقية للاعبين، فإن موقع Transfermarkt يُعد المرجع الأبرز عالمياً في هذا المجال. يعتمد الموقع على تقييمات الخبراء، أداء اللاعبين، أعمارهم، عقودهم، الإنجازات الفردية والجماعية، وقوة النادي الذي ينتمي إليه اللاعب. ويُحدث الموقع بياناتة باستمرار لتواكب التطورات في أداء اللاعبين والسوق.

### باريس سان جيرمان ومانشستر سيتي: الصدارة دون الحاجة لإيرادات قياسية

قد لا يتتصدر نادياً مانشستر سيتي وباريس سان جيرمان قوائم الإيرادات السنوية مثل ريال مدريد أو برشلونة، إلا أنهما يتفوقان في القيمة السوقية للاعبين. ففضل سياسة التعاقدات القوية والدعم المالي الكبير، استطاع الناديان بناء تشكيلات تضم نخبة من أغلى لاعبي العالم.

مع انتقال ليونيل ميسي إلى باريس سان جيرمان في 2021، اقتربت القيمة السوقية للفريق من كسر حاجز المليار يورو. فقد بلغت القيمة الإجمالية لتشكيلة الفريق الباريسي حينها نحو 997 مليون يورو، محتلاً المركز الثاني عالمياً بعد مانشستر سيتي، الذي تتصدر القائمة بقيمة سوقية تبلغ 1.06 مليار يورو وفقاً لموقع Transfermarkt.

### ثلاثي هجومي بقيمة 340 مليون يورو

ضم باريس سان جيرمان في ذلك الوقت واحداً من أقوى الخطوط الهجومية في تاريخ كرة القدم: ميسي، نيمار، وكيليان مبابي، وبلغت القيمة السوقية لهذا الثلاثي وحده نحو 340 مليون يورو. هذا الهجوم الناري لم يكن فقط رمزاً للقوة الكروية، بل أصبح أيضاً أحد أهم الأصول التجارية للنادي من حيث الرعایات، بيع القمصان، وزيادة المتابعين عالمياً.

ارتفاع القيمة السوقية للأندية لا يعني بالضرورة تحقيق أرباح سنوية أعلى، لكنه يعكس قوة التشكيلة، وجاذبية الفريق في السوق العالمية. كما يُظهر الاتجاه نحو تضخم مستمر في أسعار اللاعبين، مما يثير تساؤلات حول استدامة هذا النمو وضرورة تنظيم سوق الانتقالات مستقبلاً.

### تصنيف الأندية الأعلى قيمة سوقية في العالم (أبريل 2025)

وفقاً لبيانات Transfermarkt، إليك قائمة بأعلى الأندية من حيث القيمة السوقية:

| الترتيب | النادي           | القيمة السوقية (مليار يورو) |
|---------|------------------|-----------------------------|
| 1       | ريال مدريد       | 1.359                       |
| 2       | مانشستر سيتي     | 1.340                       |
| 3       | أرسنال           | 1.200                       |
| 4       | برشلونة          | 1.020                       |
| 5       | باريس سان جيرمان | 1.000                       |

ريال مدريد استعاد الصدارة بفضل استثماراته في اللاعبين الشباب مثل فينيسيوس جونيور (200 مليون يورو)، جود بيلينغهام وكيليان مبابي (170 مليون يورو لكل منهما)، ولاعبين آخرين مثل فالفيردي وروبرتو كامافينغا، الذين تجاوز قيمتهم 100 مليون يورو .[Diario AS](#)

---

## أبرز اللاعبين من حيث القيمة السوقية (2025)

| اللاعب          | النادي     | القيمة السوقية (مليون يورو) | ريال مدريد |
|-----------------|------------|-----------------------------|------------|
| فينيسيوس جونيور | ريال مدريد | 200                         |            |
| لامين يامال     | برشلونه    | 180                         |            |
| جود بيلينغهام   | ريال مدريد | 180                         |            |
| كيليان مبابي    | ريال مدريد | 170                         |            |
| فالفيردي        | ريال مدريد | 130                         |            |
| بيكري           | برشلونه    | 120                         |            |

لامين يامال، البالغ من العمر 17 عاماً، يُعتبر من أبرز المواهب الصاعدة، وقد ارتفعت قيمته السوقية بشكل كبير خلال الموسم الحالي

[Cadena SER.](#)

---

## مقارنة بين القيمة السوقية والإيرادات

بينما تتصدر أندية مثل ريال مدريد ومانشستر سيتي من حيث القيمة السوقية، تختلف الترتيبات عند النظر إلى الإيرادات. وفقاً لتصنيف فوربس لعام 2023:

| الترتيب | النادي | الإيرادات (مليون دولار) |
|---------|--------|-------------------------|
|---------|--------|-------------------------|

|                 |     |   |
|-----------------|-----|---|
| ريال مدريد      | 807 | 1 |
| مانشستر يونايتد | 779 | 2 |
| برشلونة         | 721 | 3 |
| ليفربول         | 793 | 4 |
| مانشستر سيتي    | 815 | 5 |

هذا يظهر أن القيمة السوقية لا ترتبط دائمًا مباشرة بالإيرادات، حيث تلعب عوامل مثل عقود الرعاية، حقوق البث، والنجاحات الرياضية دوراً مهماً.

## لمحة عن الأندية المصرية

في الدوري المصري الممتاز، تبلغ القيمة السوقية الإجمالية لجميع الأندية حوالي 151 مليون يورو حتى فبراير 2025. من بين أبرز اللاعبين من حيث القيمة السوقية:

| اللاعب       | المركز       | القيمة السوقية (مليون يورو) |
|--------------|--------------|-----------------------------|
| وسام أبو علي | مهاجم        | 3.5                         |
| أشرف بن شرقي | جناح أيسلندي | 3.5                         |
| إمام عاشور   | وسط ميدان    | 3.5                         |
| مروان عطية   | وسط دفاعي    | 2.5                         |

هذه الأرقام تُظهر الفجوة الكبيرة بين الأندية المصرية ونظيراتها الأوروبية من حيث القيمة السوقية، مما يعكس الفوارق في الاستثمارات، البنية التحتية، وتسويق اللاعبين.

| Compact | Detailed            | Gallery        |              |
|---------|---------------------|----------------|--------------|
| #       | Club                | Competition    | Market Value |
| 1       | Manchester City     | Premier League | €1.06bn      |
| 2       | Paris Saint-Germain | Ligue 1        | €993.75m     |
| 3       | Liverpool FC        | Premier League | €904.50m     |
| 4       | Chelsea FC          | Premier League | €896.50m     |
| 5       | Real Madrid         | LaLiga         | €863.50m     |
| 6       | Manchester United   | Premier League | €858.25m     |
| 7       | Bayern Munich       | Bundesliga     | €818.50m     |
| 8       | FC Barcelona        | LaLiga         | €763.00m     |
| 9       | Atlético de Madrid  | LaLiga         | €729.40m     |
| 10      | Tottenham Hotspur   | Premier League | €705.00m     |
| 11      | Inter Milan         | Serie A        | €658.80m     |

صورة(28) توضح القيمة السوقية لفرق كرة القدم خلال الموسم الرياضي 2020/2021

: المصدر

[https://www.transfermarkt.com/vereins-statistik/wertvollstemannschaften/marktwertetop/plus/0/galerie/0?land\\_id=0&kontinent\\_id=0&yt0>Show](https://www.transfermarkt.com/vereins-statistik/wertvollstemannschaften/marktwertetop/plus/0/galerie/0?land_id=0&kontinent_id=0&yt0>Show)

على المستوى الأفريقي، يتتصدر النادي الأهلي قائمة الأندية من حيث القيمة السوقية للاعبين، والتي قدرت بـ 26.40 مليون يورو، وفقاً لبيانات موقع Transfermarkt حتى فبراير 2025.

ويأتي نادي صنداونز الجنوب أفريقي في المركز الثاني، يليه نادي بيراميدز المصري في المركز الثالث، بينما يحتل نادي الزمالك المركز الرابع بقيمة سوقية بلغت 19.15 مليون يورو، مما يعكس استمرار المنافسة بين الأندية المصرية والجنوب أفريقي في السيطرة على القارة من الناحية المالية والفنية.

ترتيب الأندية الأعلى من حيث القيمة السوقية في أفريقيا (2025)

| الترتيب | النادي | الدولة | القيمة السوقية (مليون يورو) |
|---------|--------|--------|-----------------------------|
| 1       | الأهلي | مصر    | 26.40                       |

|   |                  |              |       |
|---|------------------|--------------|-------|
| 2 | ماميلودي صنداونز | جنوب أفريقيا | 25.60 |
| 3 | بيراميدز         | مصر          | 22.50 |
| 4 | الزمالك          | مصر          | 19.15 |
| 5 | الوداد الرياضي   | المغرب       | 17.30 |

### أبرز لاعبي الأهلي والزمالك من حيث القيمة السوقية

| اللاعب     | النادي  | المركز     | القيمة السوقية (مليون يورو) |
|------------|---------|------------|-----------------------------|
| إمام عاشور | الأهلي  | وسط ميدان  | 3.5                         |
| ببرسي تاو  | الأهلي  | جناح هجومي | 2.5                         |
| زيزو       | الزمالك | جناح أيمن  | 2.8                         |
| أحمد فتوح  | الزمالك | ظهير أيسر  | 2.0                         |

يُلاحظ أن استثمارات الأندية المصرية في استقطاب اللاعبين المحليين والأجانب، بالإضافة إلى الأداء في البطولات القارية مثل دوري أبطال أفريقيا والكونفедерالية، تلعب دوراً محورياً في رفع القيمة السوقية.

### العلامة التجارية للاعب كرة القدم

يُعد لاعبو كرة القدم أحد أبرز الأصول غير الملموسة في أي نادٍ، ليس فقط لمهاراتهم الفنية على أرض الملعب، بل أيضاً لقيمتهم التسويقية الهائلة، وقدرتهم على تعزيز العلامة التجارية للنادي الذي يتبعون إليه. فعلى سبيل المثال، شكّلت صفة انضمام النجم الإنجليزي ديفيد بيكهام إلى نادي باريس سان جيرمان عام 2013 نقطة تحول في استخدام اللاعبين كأدوات تسويقية. فعلى الرغم من أن بيكمه لم يشارك سوى لدقائق معدودة داخل الملعب، إلا أن القيمة الحقيقة لانضمامه تمتلّت في التأثير الإعلامي الضخم الذي رافق انتقاله، ما ساهم في تعزيز مكانة النادي الفرنسي عالمياً، خاصة في الأسواق الآسيوية والأمريكية.

تشير الدراسات التسويقية إلى أن عدد متابعي لاعبي كرة القدم على منصة إنستغرام يتقدّم قليلاً على متابعيهم عبر فيسبوك، ويعزى ذلك إلى طبيعة المحتوى المنتشر على إنستغرام، والذي يركز على الصور ومقاطع الفيديو المرتبطة بالحياة اليومية والشخصية للاعبين، مما يُضفي طابعاً إنسانياً ويعزز الارتباط العاطفي بين اللاعب وجمهوره.

أما على منصة تويتر، فرغم استخدامها المحدود نسبياً من قبل شركات الدعاية مقارنة بإنستغرام، إلا أن اللاعبين أنفسهم غالباً ما يكونون أكثر نشاطاً من الأندية في نشر التغريدات، مما يجعل المنصة وسيلة للتواصل المباشر مع الجماهير، وطرح الآراء أو التعبير عن المواقف المختلفة.

وإذا كنا نظر بأن الفضاء الإلكتروني يؤثر بشكل مباشر في العالم المادي، فإن النجم البرتغالي كريستيانو رونالدو يُعد المثال الأبرز على ذلك. فقد تصدر قائمة أكثر لاعي كرة القدم شعبية على موقع التواصل الاجتماعي، خاصة فيسبوك، حيث بلغ عدد متابعي صفحته الرسمية نحو **122,280,000** متابعاً حتى عام 2021، متقدماً بفارق واضح على غريميه الأرجنتيني ليونيل ميسى، الذي بلغ عدد متابعيه آنذاك **90,600,000** متابعاً على نفس المنصة.

### مقارنة بين عدد متابعي اللاعبين على فيسبوك (2021)

| اللاعب               | عدد المتابعين على<br>فيسبوك |
|----------------------|-----------------------------|
| كريستيانو<br>رونالدو | 122,280,000                 |
| ليونيل<br>ميسى       | 90,600,000                  |
| نيمار<br>جونبور      | +60,000,000                 |

تجدر الإشارة إلى أن شهرة اللاعب الرقمية أصبحت معياراً أساسياً في تقييم جاذبيته التجارية، وغالباً ما تؤثر في قرارات الرعاية والإعلانات المرتبطة به أو بالنادي.

## TOP 10 MOST FOLLOWED FOOTBALL PLAYERS ON SOCIAL MEDIA



Note: Official accounts on Facebook, Instagram, TikTok, X, YouTube and Weibo combined.  
Source: Football Benchmark Social Media Analytics Platform as of February 10, 2024

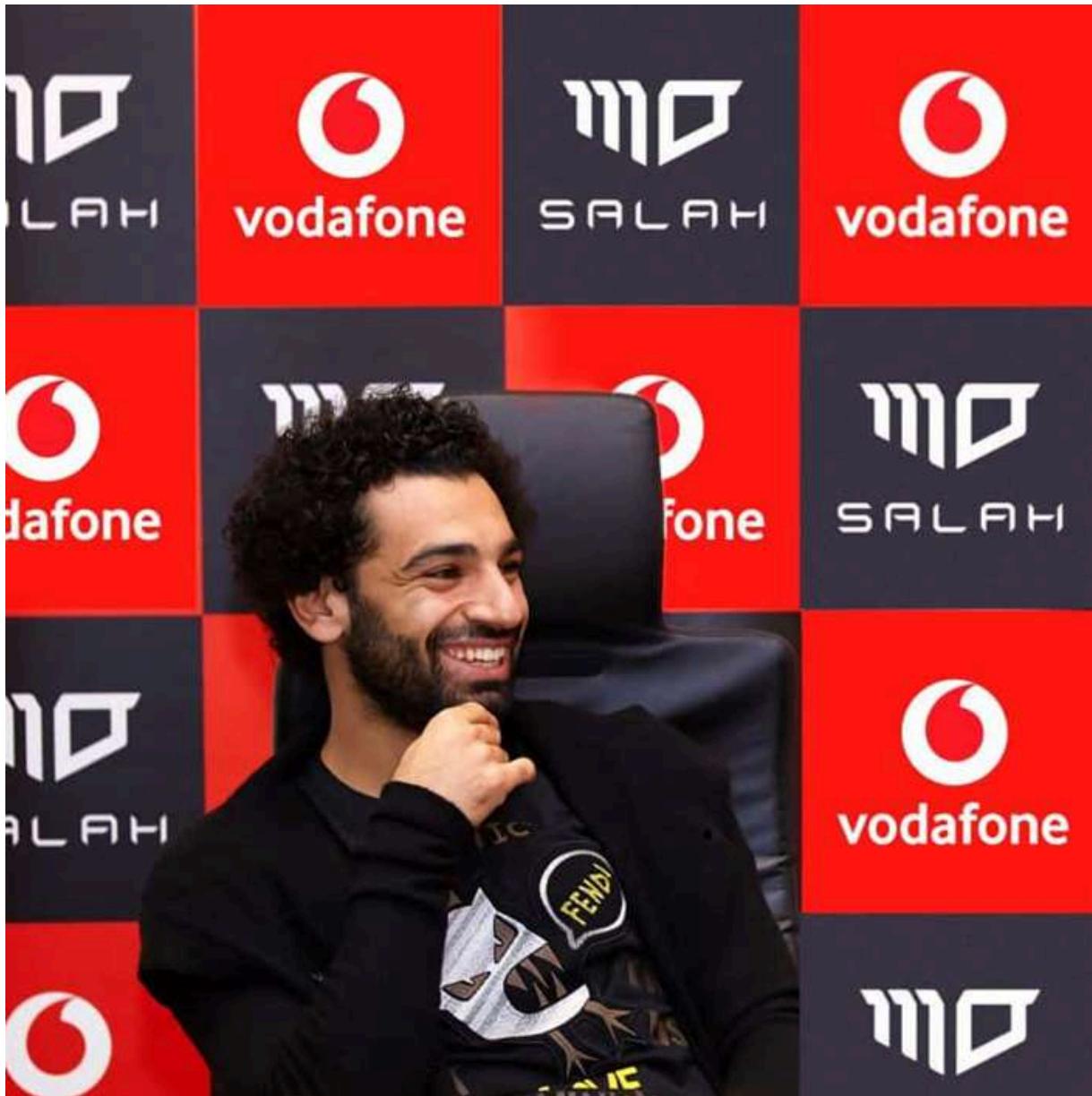
 FOOTBALL  
BENCHMARK

لذلك، تهتم الأندية بنوعية اللاعبين الذين يتاسبون مع شخصية النادي، ليس فقط من الناحية الفنية ولكن أيضاً من الناحية التسويقية. على سبيل المثال، أظهرت بعض الدراسات التسويقية أن جماهير كرة القدم في الصين تختر النادي الذي تشجعه بناءً على عدة معايير، من ضمنها البطولات التي يحققها النادي. ومع ذلك، هناك فئة كبيرة من المشجعين الصينيين يقومون بتبني النادي الذي يتبعونه أو يشجعونه من أجل لاعب بعينه.

وقد لاحظنا هذه الظاهرة في مصر عند انتقال محمد صلاح من فيورنتينا إلى روما، ثم إلى ليفربول. لذلك، تركز الأندية الإنجليزية مثل تشيلسي على استقطاب لاعبين نجوم لجذب عدد أكبر من المتابعين حول العالم. وبالمثل، يقوم نادي باريس سان جيرمان ببناء قاعدة جماهيرية ضخمة حول العالم من خلال التعاقد مع لاعبين كبار، مثل ليونيل ميسي من برشلونة وسيرجييو راموس من ريال مدريد.

وقد سمح ذلك لباريس سان جيرمان بتكوين قاعدة جماهيرية كبيرة دولياً، حيث أن أغلب مشجعيه يتواجدون خارج فرنسا. في الواقع، أشارت التقارير إلى أن نادي أولمبيك مارسيليا هو الأكثر شعبية داخل فرنسا. ومع ذلك، عندما نبحث في أرقام المتابعين على وسائل التواصل الاجتماعي، نلاحظ تفوقاً هائلاً لباريس سان جيرمان على الأندية الفرنسية الأخرى. حيث يملك باريس سان جيرمان 84.3 مليون متابع، بينما يأتي أولمبيك مارسيليا في المركز الثالث بـ 11.5 مليون متابع، متقدماً قليلاً على موناكو الذي يمتلك 11.6 مليون متابع.

تسلط هذه الظاهرة الضوء على الدور الكبير الذي يلعبه اللاعبون مثل ميسي وراموس في زيادة رؤية النادي وانتشاره عالمياً. كما أنها تؤكد أهمية كل من النجاح الرياضي ونجمية اللاعبين في تشكيل استراتيجيات التسويق للأندية الكبرى في جميع أنحاء العالم.



لم تعد العلامة التجارية مقتصرة فقط على الكيانات الاقتصادية أو الأندية الرياضية، بل أصبح للاعب كرة القدم علامتهم التجارية الخاصة، وهو ما يُعرف بالعلامة التجارية الشخصية. ومع تنامي شعبية شبكات التواصل الاجتماعي، أصبحت العلامات التجارية الشخصية شائعة بين لاعبي كرة القدم المحترفين.

اليوم، أصبح للعديد من لاعبي كرة القدم علاماتهم التجارية الخاصة التي يتحكمون في تسييرها وتحقيق الدخل منها حتى بعد اعتزالهم. على سبيل المثال، بلغت قيمة العلامة التجارية الخاصة بالنجم البرتغالي كريستيانو رونالدو (CR7) أكثر من 100 مليون يورو، وفقاً لبعض التقارير. هذه العلامة التجارية تشمل منتجاته الخاصة مثل الملابس، الأحذية، والعطور، بالإضافة إلى العديد من المشاريع التجارية الأخرى.

لا تقتصر العلامة التجارية الشخصية للاعبين على تحقيق الدخل المباشر فقط، بل تمتد أيضاً إلى تأثيرهم على الشركات العالمية والعلاقات التجارية. فمثلاً، اللاعبون الذين يمتلكون قاعدة جماهيرية كبيرة على منصات التواصل الاجتماعي يستطيعون جلب شركات متعددة للتعاون معهم في حملات إعلانات موجهة، مما يعزز من قيمة علامتهم التجارية ويزيد من دخلهم التجاري.

وبذلك، أصبحت العلامة التجارية الشخصية للاعبين جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية التسويق الشاملة للعديد من الأندية، حيث يسعى كل نادي إلى استقطاب لاعبين ذوي تأثير كبير على مستوى الإعلام والاقتصاد، مما يساعد في تعزيز مكانته على الساحة العالمية.

أصبح معظم لاعبي كرة القدم يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي بشكل واسع بالفعل، ولكن لجعل علامتهم التجارية أكثر ربحية، يجب على لاعبي كرة القدم، بالإضافة إلى تقديم مستويات عالية من الأداء داخل الملعب، أن يستثمروا في إنشاء علاماتهم التجارية الخاصة. في النقاط التالية سنتحدث عن أهمية إنشاء اللاعبين لعلامات تجارية:

## 1. الشعبية:

يمكن أن يساعد استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال في الوصول إلى عدد ثابت من المتابعين، مما يساعد اللاعب على أن يصبح أكثر شهرة، والوصول إلى قاعدة جماهيرية أكبر حول العالم. من ثم، يحصل اللاعب على مقابل مادي أعلى للترويج لأي علامة تجارية عبر صفحته الشخصية. على سبيل المثال، يحصل كريستيانو رونالدو على مبلغ 1.6 مليون دولار عن كل منشور دعائي يظهر على صفحته الرسمية على إنستغرام.

كما ذكر تقرير من منظمة Business Insider أن كريستيانو رونالدو يربح من شبكة التواصل الاجتماعي إنستغرام أكثر من عائداته السنوية من النادي الذي يلعب باسمه. حيث يتلقى 47 مليون دولار أمريكي سنوياً عبر حسابه على إنستغرام، بينما يتلقى 34 مليون دولار سنوياً من ناديه السابق يوفنتوس الإيطالي.

## 2. الإيرادات الإضافية:

أن يمتلك لاعب كرة القدم علامة تجارية خاصة يساعد في إنشاء مصادر دخل إضافية يمكن أن تستمر حتى بعد انتهاء مسيرته الكروية. بالإضافة إلى العوائد المالية من الإعلانات والشراكات مع الشركات، يمكن أن يحقق اللاعبون دخلاً مستداماً من المنتجات ذات العلامات التجارية الخاصة بهم، مثل الملابس، الأحذية، والعطور.

## 3. زيادة تفاعل الجماهير:

إنشاء علامة تجارية خاصة يمكن للاعب كرة القدم من التواصل بشكل أكبر مع محبيهم حول العديد من القضايا، بعيداً عن كرة القدم. أصبحت الشركات الكبرى في صناعة الرياضة تعتمد على الترويج لعلامات اللاعبين التجارية عبر منتجاتها. على سبيل المثال، يعتبر تعاقد ليونيل ميسي مع شركة أديداس ومايكل جوردن، نجم السلة الأمريكي، مع شركة نايك مجرد أمثلة قليلة للأسماء التي أصبحت علامات تجارية فعلية. وبتوسيع علامتهم التجارية، أصبحت هذه العلامات تدر أرباحاً على أصحابها حتى بعد اعتزالهم.

#### **4 جذب المزيد من الرعاة:**

سيكون من الأسهل جذب المزيد من الرعاة للعلامات التجارية الخاصة باللاعبين الذين ينشرون العديد من الصور عن حياتهم الشخصية على شبكات التواصل الاجتماعي. على سبيل المثال، ليونيل ميسي لديه عقود رعاية مع شركات مثل ماستر كارد، الخطوط الجوية التركية، وبيبيسي. ومع تناوله استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، أصبح لاعبو كرة القدم مثل نجوم السينما، وبالتالي أصبحت العديد من الشركات غير الرياضية تهتم بإبرام عقود رعاية طويلة الأمد مع هؤلاء اللاعبين للترويج لمنتجاتهم من خلال حساباتهم الشخصية.





### المنظمات الخيرية التابعة لأندية كرة القدم:

يمكن تعريف مصطلح المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) كآلية عمل تقوم من خلالها الشركات بالمساهمة في المجتمع داخل البلد أو المنطقة التي تنتهي إليها. تشمل هذه الأنشطة المعاشرة في مشاريع تنمية، تعليمية، وصحية يكون لها أثر إيجابي على المجتمع.

تتمتع أندية كرة القدم بمكانة متميزة كونها مؤسسات تمثل المدينة أو المنطقة الجغرافية داخل البلد. حيث عادة ما يتواجد أكثر من نادي في نفس المدينة، كما هو الحال في لندن، حيث توجد خمسة أندية مشاركة في الدوري، ولكن من مناطق جغرافية مختلفة. لذلك، تمثل الأندية اللندنية بالدوري الإنجليزي الممتاز المناطق السكنية وليس المدينة ككل.

لم تعد تقصر دور الأندية على إهراز البطولات التي تسعد جماهيرها، بل أصبح هناك دور اجتماعي تسعى الأندية لتحقيقه من خلال أنشطتها الخيرية التي تساهم في تنمية المجتمع الذي تنتهي إليه. لذلك أصبحت الأندية الأوروبية بشكل عام، والأندية الإنجليزية بشكل

خاص، تولي اهتماماً كبيراً بالمساهمة في البرامج التعليمية والصحية، وبرامج مكافحة الإدمان، ومساعدة ذوي الهمم، بهدف تنمية المجتمع المحظوظ بالنادي.

تساعد مثل هذه الأنشطة على تقوية الرابط بين سكان المدينة والنادي، ليس فقط كمشجعين، ولكن كجزء لا يتجزأ من تنمية المجتمع. بعد ارتباط الأندية الإنجليزية بالموقع الجغرافي للنادي مثل نادي أرسنال في شمال لندن أو ارتباط نادي ليفربول بسكان مدينة ليفربول نتيجة عدة عوامل، أهمها شعورهم بأن النادي يمثلهم.

كما كانت العديد من أندية كرة القدم الإنجليزية العريقة مثل إيفerton وساوث هامبتون وأستون فيلا تابعة للكنيسة، وكان الهدف من إنشائها توجيه الشباب وأطفال الشوارع إلى أنشطة مفيدة، فكانت تعتبر وسيلة لإصلاح المجتمع. كما كانت أندية أخرى تخدم العمال، أو تهدف إلى تقوية العلاقة بين العاملين ورؤساء الشركات، مثل نادي وست هام الإنجليزي الذي أنشأ لتحسين العلاقة بين عمال شركة المعادن ورؤساء الشركة بعد عملية إضراب قام بها العمال.

تعتبر سياسة الأندية الإنجليزية الحالية امتداداً لتاريخ النادي الذي أنشأ للمساهمة الاجتماعية ولاً قبل أن تتحول الأندية الرياضية إلى كيانات تمتلك مصادر دخل كبيرة. لذلك، بالإضافة إلى التنافس الرياضي، تتنافس الأندية الإنجليزية في تقديم البرامج التي تخدم المجتمع المحظوظ بها.

على سبيل المثال، يقوم نادي ليفربول الإنجليزي بالمساهمة في الأنشطة الخيرية التي تخدم عشرين ألف شاب من سكان مدينة ليفربول أو من سكان منطقة الميريسي سايد. تشمل هذه الأنشطة تقديم دعم مادي لجامعة ليفربول والمساهمة في تطوير خمسة وعشرين مدرسة محظوظة بالنادي، بالإضافة إلى المساهمة في أعمال أحد المنظمات المعنية برعاية الطفل (Alder Hey).

في هذا الصدد، تخصص إدارة النادي صفحة خاصة لاستقبال الدعم المادي من جماهير الفريق بهدف المشاركة في الأعمال الخيرية. لم تقتصر إدارة نادي ليفربول على المساهمة في الأنشطة الخيرية داخل المجتمع المحظوظ، بل نجحت بعض المبادرات في جمع مبلغ 2 مليون باوند لمساعدة أحد المشجعين الذين أصيبوا بعد لقاء نادي روما الإيطالي في نصف نهائي دوري أبطال أوروبا عام 2018. حيث جمعت إدارة النادي مبلغ 784,000 جنيه إسترليني من خلال مباراة بين قادمي ليفربول وقادمي منتخب جمهورية إيرلندا، للمشاركة في علاج المشجع الإيرلندي وتقديم الدعم لأسرته.



**عدد برامج الخدمة الاجتماعية لأندية الدوري الإنجليزي للموسم الرياضي 2010-2011**

| النادي          | عدد برامج الخدمة المجتمعية | تشيلسي |
|-----------------|----------------------------|--------|
| أرسنال          | 34                         |        |
| ويست بروميثس    | 34                         |        |
| توتهاام         | 31                         |        |
| فولهام          | 24                         |        |
| ساندرلاند       | 21                         |        |
| بلاك بيرن روفرز | 20                         |        |
| مانشستر يونايتد | 19                         |        |
| مانشستر سيتي    | 18                         |        |
| ولفرهامبتون     | 18                         |        |
| إيفerton        | 16                         |        |
| نيوكاسل يونايتد | 15                         |        |
| أستون فيلا      | 13                         |        |

|    |           |
|----|-----------|
| 11 | بولتون    |
| 9  | بلاك بول  |
| 9  | ليفربول   |
| 7  | ويست هام  |
| 5  | ويجان     |
| 4  | برمنجهام  |
| 3  | ستوك سيتي |

"ROŞCA, V., 2011. "CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN ENGLISH FOOTBALL

#### التوسيع والتحسين:

في مايو 2012، قامت مؤسسة نادي أرسنال الخيرية بمشاركة بعض المؤسسات الخيرية الأخرى مثل منظمة *Save the Children* بهدف مساعدة المنظمة في بناء مشاريع تدعم ممارسة الأطفال لكرة القدم، ليس فقط للأطفال داخل إنجلترا ولكن أيضاً للأطفال حول العالم. في هذا الإطار، ساهمت المؤسسة في بناء ملاعب كرة قدم في العراق، وفي مخيمات للأطفال النازحين الفارين من الحرب في إندونيسيا، الصومال، والأردن. هذه المبادرات تسهم في تقديم الدعم الرياضي والتعليم للأطفال في المناطق المتأثرة بالصراعات والتزاعات.

كما نجحت الشراكة بين مؤسسة نادي مانشستر يونايتد الخيرية ومنظمة الأمم المتحدة للفطولة (اليونيسيف) في جمع أكثر من 5 ملايين جنيه إسترليني، للمساهمة في تغيير حياة ملايين الأطفال في جميع أنحاء العالم. شملت هذه الشراكة تطعيم 918 ألف طفل سوري ضد الحصبة خلال تشيي المرض في عام 2012. بالإضافة إلى بناء 35 مركزاً لرعاية الأطفال في السنغال للحد من معدلات الوفيات المرتفعة في صفوف الأطفال. كما ساهمت المنظمة في إيواء 2.8 مليون طفل باكستاني أثناء الفيضانات التي اجتاحت باكستان في عام 2014.

أشار التقرير الصادر عن المؤسسة للموسم الرياضي 2019/2020 إلى مساهمة مؤسسة نادي مانشستر يونايتد الخيرية في تعليم 19,989 طالباً من سكان المدينة بمراحل التعليم المختلفة. كما ساهمت المنظمة في العديد من الأنشطة الخاصة بمساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة من الشباب والأطفال. ومن الأمثلة البارزة على ذلك، مشاركتها مع شرطة مانشستر الكبرى في برنامج *Goal GMP* الذي يهدف إلى تقديم الدعم والتوجيه للأطفال والشباب الذين يعانون من ظروف معيشية صعبة. من خلال هذا البرنامج، يقدم النادي أنشطة رياضية لجميع الأعمار بالإضافة إلى برامج تعليمية وتنموية، مما يساعد على تدريب وتأهيل الشباب لسوق العمل.

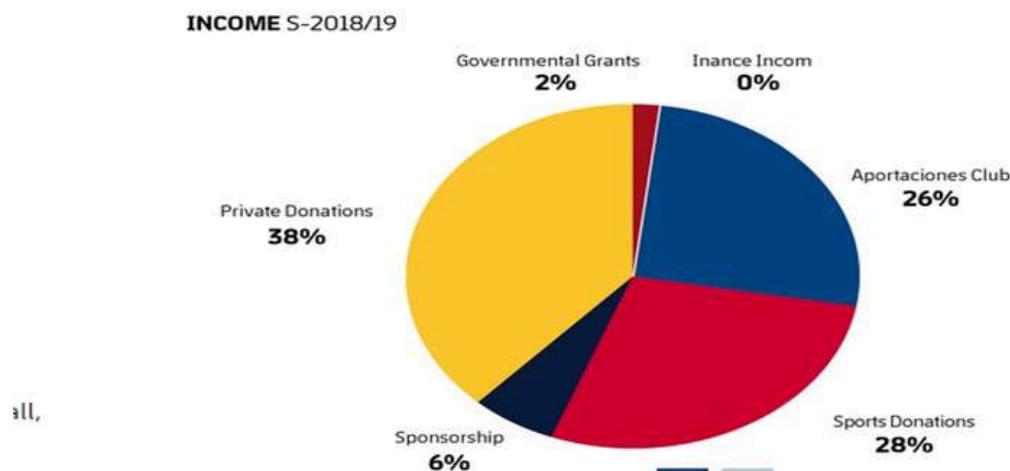
كما أشار نفس التقرير إلى مصادر دخل المؤسسة من خلال مشاركتها مع النادي في تنظيم مباريات خيرية، يذهب دخلها بالكامل إلى المؤسسة الخيرية. تعتبر هذه المؤسسات الخيرية كيانات مستقلة عن النادي لضمان الشفافية في عملية جمع التبرعات وتنفيذ الأنشطة الخيرية.

بالنظر إلى الرسم البياني الدائري المعروض، والذي يوضح مصادر الدخل لمؤسسة برشلونة الخيرية لموسم 2019/2018، يمكننا ملاحظة التوزيع التالي للإيرادات:

**يشكل التبرعات الخاصة الحصة الأكبر من الدخل بنسبة 38%.** يليها في المرتبة الثانية تبرعات رياضية بنسبة 28%. أما مساهمات النادي (نادي برشلونة) فتأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 26%.

بينما تُعد رعاية الشركات مصدر دخل أقل أهمية نسبياً حيث تُمثل 6% من إجمالي الدخل. وتأتي المنح الحكومية بنسبة ضئيلة جداً تبلغ 2%. أما الدخل المالي فيُشكل نسبة 0%， مما يعني أنه لم يكن له أي تأثير على إجمالي الإيرادات في ذلك الموسم.

بشكل عام، يُظهر هذا التوزيع اعتماداً كبيراً على التبرعات، سواء الخاصة أو الرياضية، بالإضافة إلى مساهمات نادي برشلونة، كمصدر رئيسية للدخل للمؤسسة الخيرية في ذلك الموسم.



الصورة (31) توضح مصادر دخل مؤسسة برشلونة الخيرية خلال الموسم الرياضي 2019-2018

المصدر: <https://foundation.fcbarcelona.com/economic-transparency>

## الاستثمار الرياضي في الأندية الإنجليزية

يعتبر نادي توتنهام هوتسبر أحد أوائل الأندية الأوروبية التي طرحت أسهامها في البورصة، وكان ذلك في ثمانينيات القرن الماضي، في خطوة رائدة وغير مسبوقة آنذاك. فقد كانت كرة القدم في السابق تصنف ضمن الأنشطة الرياضية غير الربحية، وغالباً ما كانت الأندية تدار كواجهات اجتماعية أو رمزية لرؤسائها، دون هدف رئيسي لتحقيق أرباح مادية. غير أن الشعبية الجارفة للعبة، خاصة في إنجلترا، دفعت الكثير من المستثمرين إلى دخول هذا المجال، سواء من خلال الرعاية والدعائية، أو من خلال شراء أسهم الأندية التي أصبحت تدرج في البورصات كشركات مساهمة عامة.

ومع بداية التسعينيات، بدأت ملامح الاحترافية والاستثمار تتشكل بوضوح، خاصة مع تأسيس الدوري الإنجليزي الممتاز عام 1992، والذي مثل نقلة نوعية في البث التلفزيوني والحقوق التجارية، مما جعل من كرة القدم الإنجليزية منتجًا تسوقيًا جذابًا عالمياً.

تشير الإحصائيات إلى أن شعبية الأندية الإنجليزية عالمياً شهدت نمواً كبيراً بعد فتح باب الاستثمار الأجنبي، فعلى سبيل المثال، كان عدد مشجعي مانشستر يونايتد في ثمانينيات القرن الماضي يُقدر بـ 3.29 مليون مشجع، بينما لم يتجاوز عدد مشجعي ليفربول آنذاك 2.18 مليون مشجع. أما اليوم، فقد بات لكل من الناديين عشرات الملايين من المتابعين على منصات التواصل الاجتماعي، إلى جانب جماهيرية واسعة في آسيا، والشرق الأوسط، وأمريكا اللاتينية.

حتى بداية الثمانينيات، كانت معظم الأندية الإنجليزية تتكد خسائر مالية فادحة، ولم تكن تحقق أرباحاً تقارن بالصناعات الأخرى. لكن هذا الواقع تغير جزرياً بنهاية التسعينيات، إذ جرى تصنيف أندية كرة القدم عند إدراجها في البورصات تحت نشاط "الترفيه والفنادق"، وتحول دور الدولة إلى مجرد جهة تنظيمية ورقابية، دون التدخل في النشاط الاستثماري.

ويعد الدوري الإنجليزي الممتاز اليوم الوجهة الاستثمارية الأولى بين الدوريات الأوروبية الخمسة الكبرى، حيث بلغت نسبة ملكية المستثمرين الأجانب في الأندية الإنجليزية 57% خلال موسم 2018/2017. ويعزى ذلك إلى الشعبية الطاغية للدوري، واهتمام الإعلام العالمي بتغطيته، مما جعله منتجاً تجارياً جاذباً. أحد أبرز الأمثلة على هذا الاتجاه هو رجل الأعمال الروسي رومان أبراموفيش، الذي لم يكن معروفاً دولياً قبل استحواذه على نادي تشيلسي عام 2003. ومنذ توليه رئاسة النادي، حقق تشيلسي إنجازات كبرى تمثلت في:

- الفوز بـ 5 ألقاب دوري إنجليزي ممتاز (الثانى منها خلال العقد الأخير)
- لقبان في دوري أبطال أوروبا
- لقبان في الدوري الأوروبي
- 5 كؤوس اتحاد إنجليزي
- 3 ألقاب كأس الرابطة الإنجليزية

لكن بعض المستثمرين يفضلون شراء أندية من الدرجات الدنيا (الثانية أو الثالثة)، طمعاً في الأرباح المستقبلية التي تأتي عند صعود الفريق إلى الدوري الإنجليزي الممتاز، حيث يحصل النادي الصاعد فوراً على مبلغ يُقدر بـ 160 مليون جنيه إسترليني كحوائد من حقوق البث. وغالباً ما لا يُنفق هذا المبلغ كاملاً على الصفقات، وإنما يستخدم لتقوية البنية التحتية للنادي وتقليل ديونه.

وحتى في حالة هبوط النادي مجدداً، يحصل على دعم مالي من رابطة الدوري الممتاز تحت ما يُعرف بمدفوعات المظلة (Parachute Payments)، وهي آلية تم تفعيلها بدءاً من موسم 2015/2016، وتُمنح على مدى ثلاث سنوات وفق النسب التالية:

- 55% من قيمة حقوق البث المشتركة في السنة الأولى بعد الهبوط
- 45% في السنة الثانية
- 20% في السنة الثالثة

وتهدف هذه الآلية إلى تقليل آثار الهبوط المفاجئ، ومنح الأندية فرصة للعودة إلى الدوري الممتاز دون الانهيار المالي.

ومن النماذج الناجحة في هذا السياق، تجربة رجل الأعمال الإيطالي **جينو بوزو (Gino Pozzo)** الذي استحوذ عام 2012 على غالبية أسهم نادي واتفورد، وكان حينها يعاني من ديون ومهدداً بالهبوط إلى الدرجة الرابعة. لكن خلال أربعة مواسم فقط، وتحديداً في موسم 2015/2016، صعد الفريق إلى الدوري الإنجليزي الممتاز، محققاً قصة نجاح ألهمت العديد من رجال الأعمال في العالم للاستثمار في أندية الدرجات الدنيا الإنجليزية.

ومن ثم، فإن تجربة الاستثمار في الأندية الإنجليزية لم تعد مقتصرة على كبار رجال الأعمال أو المؤسسات العملاقة، بل باتت أيضاً بوابة للربح والنفوذ الاجتماعي والثقافي والاقتصادي في عالم كرة القدم، مما يعزز من تحول اللعبة إلى صناعة ضخمة ذات أبعاد مالية واستراتيجية عالمية.



Premier  
League

2016/17

## Parachute Payments to Clubs

| Club Name           | Equal Share | Overseas TV | Total Payment |
|---------------------|-------------|-------------|---------------|
| Aston Villa         | 19,416,094  | 21,499,828  | 40,915,922    |
| Cardiff City        | 8,825,497   | 7,472,649   | 16,298,146    |
| Fulham              | 8,825,497   | 7,472,649   | 16,298,146    |
| Newcastle United    | 19,416,094  | 21,499,828  | 40,915,922    |
| Norwich City        | 19,416,094  | 21,499,828  | 40,915,922    |
| Queens Park Rangers | 15,885,895  | 15,290,768  | 31,176,663    |
| Reading             | 8,825,497   | 7,472,649   | 16,298,146    |
| Wigan Athletic      | 8,825,497   | 7,472,649   | 16,298,146    |
| All figures in £    | 109,436,165 | 109,680,848 | 219,117,013   |

الصورة (32) توضح الدعم المادي الذي تحصلت عليه الأندية الإنجليزية الهابطة حديثاً خلال الموسم 2016-2017، بالإضافة إلى الأندية التي سبق هبوطها خلال المواسم السابقتين لهذا الموسم.

المصدر : <https://en.calcioefinanza.com/2017/06/20/significant-cuts-premier-league-payments>

### الاستثمار الرياضي الأوروبي والصيني في كرة القدم

على الصعيد الأوروبي، شهد العقد الأخير تدفقاً كبيراً لاستثمارات الشركات الصينية في كرة القدم الأوروبية. كان نادي بيرنلي سبيتي أول نادٍ أوروبي تستحوذ عليه شركة صينية في عام 2009. ومنذ ذلك الحين، تصاعدت وتيرة الاستثمارات الصينية، حيث استحوذت شركات صينية على أندية من الدرجتين الأولى والثانية في إنجلترا مثل: أستون فيلا، ساوثهامبتون، ولفرهэмبتون، وست بروميس، ريدينغ، وبرمنغهام.

كما اشترت شركات صينية 20% من أسهم نادي أتلتيكو مدريد الإسباني، وقامت شركة واندا الصينية في عام 2016 بشراء حقوق رعاية ملعب النادي، المعروف باسم **Wanda Metropolitano**، مقابل 10 ملايين يورو سنوياً. كذلك، استحوذت شركة ووهان **Wuhan Suning** على 98% من أسهم نادي غرناطة الإسباني عام 2016، بالإضافة إلى شراء 60% من أسهم نادي بارما الإيطالي. أما شركة **Appliance Group Co** الصينية فقد استحوذت على 70% من أسهم نادي إنتر ميلان عام 2017 بقيمة 306 ملايين دولار.

لكن في منتصف عام 2017، قررت الحكومة الصينية الحد من هذه الاستثمارات الخارجية، بعدما تبين أن كرة القدم المحلية لم تستفد منها بالشكل المرجو، بالإضافة إلى الأداء الاقتصادي المتباين في عام 2016، حيث سجل الناتج المحلي الإجمالي لدنى معدل نمو له منذ 25 عاماً. وقد دفعت هذه الظروف الحكومة إلى تشجيع الشركات على ضخ استثماراتها داخل البلاد، بما في ذلك الحد من الاستثمار الرياضي الخارجي.

## الفروقات التنظيمية بين الدول:

### إسبانيا:

تختلف اللوائح في إسبانيا عن إنجلترا فيما يتعلق بالاستثمار في الأندية. إذ تشرط رابطة الدوري الإسباني على الأندية الالتزام بقواعد اللعب المالي النظيف UEFA Financial Fair Play، والتي تنص على عدم اتفاق الأندية أكثر مما تجنيه. تهدف هذه السياسات إلى تحقيق استدامة مالية وتقادي الإفلاس.

وقد كان لهذه السياسات أثر مباشر على نادي برشلونة الذي فشل في تجديد عقد نجمه ليونيل ميسي عام 2021، لأن تجديد العقد كان سيؤدي إلى تجاوز نسبة رواتب اللاعبين للحد المسموح به (70% من دخل النادي)، ما كان سيعرض برشلونة لعقوبات مالية قاسية، منها الحرمان من الجوائز أو حتى سحب الألقاب في حال التلاعب أو المخالفة.

### فرنسا:

حتى تسعينيات القرن الماضي، كانت أندية فرنسا تحصل على دعم حكومي ورجال أعمال من خلال خصومات ضريبية، لكن سرعان ما تحولت الأندية إلى شركات خاصة، وأصبحت تخضع لرقابة من هيئة مستقلة تُدعى DNCG، تتبع الوضع المالي للأندية وتملك صلاحيات فرض الهبوط للدرجات الأدنى أو إعلان الإفلاس في حال المخالفة. ورغم الشخصية، لا تزال الملاعب مملوكة للدولة، ما يمنع الأندية من تحقيق إيرادات ضخمة كتلك التي تحققها الأندية الإنجليزية من تسويف الملاعب.

ورغم شعبية الدوري الإنجليزي، فإن بعض المستثمرين مثل السير جيم راتكليف، أحد أغنى رجال الأعمال في بريطانيا، فضل الاستثمار في الدوري الفرنسي عبر شراء نادي نيس، معتبراً أن الأسعار في الدوري الإنجليزي مبالغ فيها.

### ألمانيا:

يعتبر الدوري الألماني نموذجاً فريداً، إذ تمنع قاعدة 1 + 50 المستثمرين من السيطرة على الأندية، حيث تحفظ الجمعيات العمومية بالأغلبية، ما يجعل الأندية مؤسسات عامة لا تُباع. ينطبق ذلك أيضاً على الدوري البرتغالي والهولندي، وهو ما تبنّته مصر مؤخراً في نموذج شركات الأندية الحكومية.

### إيطاليا:

يُعد الدوري الإيطالي من الأكثر جذباً للمستثمرين، حيث تجمع أنديته بين التاريخ الكبير والقيمة السوقية المنخفضة نسبياً. في عام 2020، استحوذ رجل الأعمال الأمريكي دان فريديكين على نادي روما مقابل 700 مليون دولار، بينما استحوذ مواطنه روبرت بلاتيك على نادي

سيزيا مقابل 30 مليون دولار فقط.

وفي المقابل، تم رفض عرض السوبي دانيال إيك لشراء نادي أرسنال مقابل 1.8 مليار جنيه إسترليني، ما يعكس الفجوة الكبيرة بين القيمة السوقية للأندية الإيطالية والإنجليزية.

### الاستثمارات الآسيوية الأخرى:

استحوذ رجل الأعمال السنغافوري بيتر ليم في عام 2014 على 70% من أسهم نادي فالنسيا الإسباني، بعد اتفاق مع بنك Bankia لتسوية ديون النادي البالغة 200 مليون يورو.

### غضب الجماهير من المستثمرين:

رغم التدفقات الاستثمارية، بات غضب جماهير الأندية على ملوكها ظاهرة عالمية. يتهم المشجعون المالكين بالاهتمام بالأرباح أكثر من الأداء الرياضي، وعدم دعم الفريق بصفقات قوية في سوق الانتقالات.

تجلى ذلك في خروج جماهير ليفربول ومانشستر يونايتد في مظاهرات احتجاجاً على قرار ملاك الناديين الانضمام إلى دوري السوبر الأوروبي، والذي ألغى لاحقاً بعد رفض جماهيري واسع.



### تحليل مقارن لأنماط الاستثمار في أندية كرة القدم عالمياً:

تباين أنماط الاستثمار في أندية كرة القدم بين الدول الأوروبية الكبرى والدول النامية مثل مصر، بناءً على الإطار القانوني، والسياسات الاقتصادية، والأهداف التسويقية. ففي إسبانيا، تفرض رابطة "لا ليغا" قيوداً صارمة عبر تطبيق قواعد اللعب المالي النظيف (UEFA FFP)، التي تمنع الأندية من الإنفاق بما يتجاوز إيراداتها، وهو ما أدى إلى حالات بارزة مثل فشل برشلونة في تجديد عقد ميسي عام 2021. أما في

فرنسا، فقد تحولت الأندية إلى شركات خاصة، تخضع لرقابة مالية مشددة من جهة مستقلة (DNCG)، مع استمرار الملكية العامة للملاعب، مما قلل من أرباح الأندية مقارنة بنظيراتها في إنجلترا.

في المقابل، يتمتع الدوري الإنجليزي الممتاز بجاذبية استثمارية كبيرة، انعكست في ارتفاع القيمة السوقية لأنديته، ما دفع بعض المستثمرين لتفضيل أسواق أقل تكلفة مثل فرنسا أو إيطاليا، حيث استحوذ رجال أعمال أمريكيون على أندية مثل روما وسبورتنغ لشبونة بأسعار تعتبر زهيدة مقارنة بمحاولات شراء أندية إنجليزية. أما في ألمانيا، فتمنع قاعدة "1+50" المستثمرين من السيطرة الكاملة على الأندية، مما يكرس الملكية الجماعية ويحفظ هوية النادي ككيان مجتمعي. وقد تم تطبيق نماذج مشابهة في دول مثل هولندا والبرتغال، وأخيراً في مصر.

أما في الحالة المصرية، فلا تزال معظم الأندية مملوكة للدولة، وتوجد ظاهرة "أندية الشركات" مثل نادي المقاولون العرب، والتي تعتبر أداة تسويقية فعالة للشركات، حيث توفر تغطية إعلامية تعادل ملايين الجنيهات في الإعلانات التلفزيونية. وقد شجع هذا النموذج أندية شعبية مثل الأهلي وغزل المحلة على إنشاء شركات مساهمة لإدارة فرق كرة القدم، مستفيدة من قانون الرياضة لعام 2017، بهدف تعزيز العائدات من حقوق البث والرعاية، وتوسيع النشاط التسويقي والرياضي إقليمياً ودولياً.

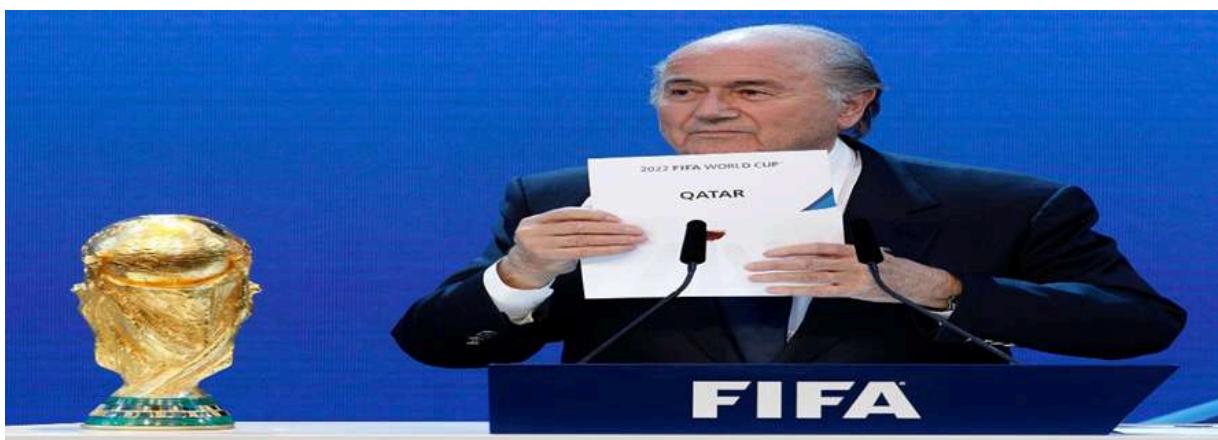


#### الجانب المظلم من الاستثمار في كرة القدم والفاعليات الرياضية كوسيلة تسويق قومي:

على الرغم من الصورة الإيجابية الشائعة للاستثمار في كرة القدم، باعتبارها أداة لتطوير الأندية وتعزيز القيمة الاقتصادية للرياضة، إلا أن هناك جانبًا مظلماً لهذا الاستثمار، يتمثل في استخدام الأندية كوسيلة لغسل الأموال والتهرب الضريبي. فالكثير من المحللين يشيرون إلى أن كرة القدم تحولت إلى قناة لتحويل الأموال عبر الحدود، خارج نطاق الرقابة، وذلك من خلال ممارسات مثل تضخيم رواتب اللاعبين، وتلاعب في رسوم الانتقالات، وعمولات الوكالء، وصفقات حقوق البث والرعاية، بل وحتى تقديم قروض ظاهراً أنها الدعم المالي وباطئها.

"تنظيف" الأموال. ولعل المثال الأبرز في هذا السياق هو تجربة تاجر المخدرات الكولومبي بابلو إسكونبار مع نادي أتلتيكو ناسيونال، الذي فاز بكأس "كوبا ليبرتادوريس" عام 1989 في ظل تمويل مشبوه.

في المقابل، برزت ظاهرة أخرى وهي استخدام الرياضة كأداة دبلوماسية اقتصادية، وهو ما ظهر بوضوح في تجربة دولة قطر خلال العقدين الماضيين. فرغم الخسائر المالية الكبيرة، مثل تلك التي صاحبت تنظيم دورة الألعاب الآسيوية 2006 بتكلفة فاقت 2.8 مليار دولار، استخدمت قطر تلك الفاعليات في إطار استراتيجية لترويج نموها الاقتصادي وتشييد مكانتها كقوة ناعمة في الإقليم. واستمرت هذه السياسة بتنظيمها لبطولات عالمية مثل كأس آسيا 2011، وكأس العالم لكرة اليد 2015، وكأس العالم للأندية 2019 و2020، وصولاً إلى تنظيم كأس العالم لكرة القدم 2022، لتصبح أول دولة عربية تنظم هذا الحدث العالمي، رغم الجدل المثار حول التكلفة الاقتصادية والإنسانية المصاحبة لذلك.



#### الفعاليات الرياضية الكبرى كقرارات استراتيجية: ما بين التكلفة والعائد المستدام

أصبح تنظيم الفعاليات الرياضية الكبرى، مثل كأس العالم أو الألعاب الأولمبية، قراراً استراتيجياً تتخذه الدولة بعناية شديدة، نظرًا لما تتطلبه هذه الفعاليات من ميزانيات ضخمة تشمل بناء الملاعب وتطوير البنية التحتية وشبكات النقل والخدمات اللوجستية. فعلى سبيل المثال، أنفقت البرتغال ما يقرب من مليار يورو لتنظيم بطولة كأس الأمم الأوروبية 2004، وغطت موازنتها 21% فقط من إجمالي التكاليف، بينما تم تمويل 47% من خلال فرض ضرائب إضافية، في ظل تأييد شعبي واسع لتنظيم الحدث.

رغم الفوائد الدعائية قصيرة الأجل، فإن الإشكالية الأكبر التي تواجهها الدول المنظمة هي كيفية استغلال الملاعب والمنشآت الرياضية بعد انتهاء البطولة، تقليدياً لتحولها إلى "مشروعات ميتة" أو عبء اقتصادي دائم، ومن هذا المنطلق، بدأت بعض الدول في تبني حلول مبتكرة لتحقيق الاستفادة القصوى من البنية التحتية، كدمج الخدمات التجارية والطبية والثقافية ضمن تصميم الاستادات. مثل على ذلك، ملعب "دوراغاو" بمدينة بورتو البرتغالية، حيث تم دمج دور سينما وعيادات طبية ومراكم تجارية ضمن منشائه، بما يضمن استمرار تدفق العوائد الاقتصادية على المدى البعيد.

حضور رقمي متزايد: الأندية المصرية بين الشعبية المحلية والتأثير القاري على شبكات التواصل الاجتماعي

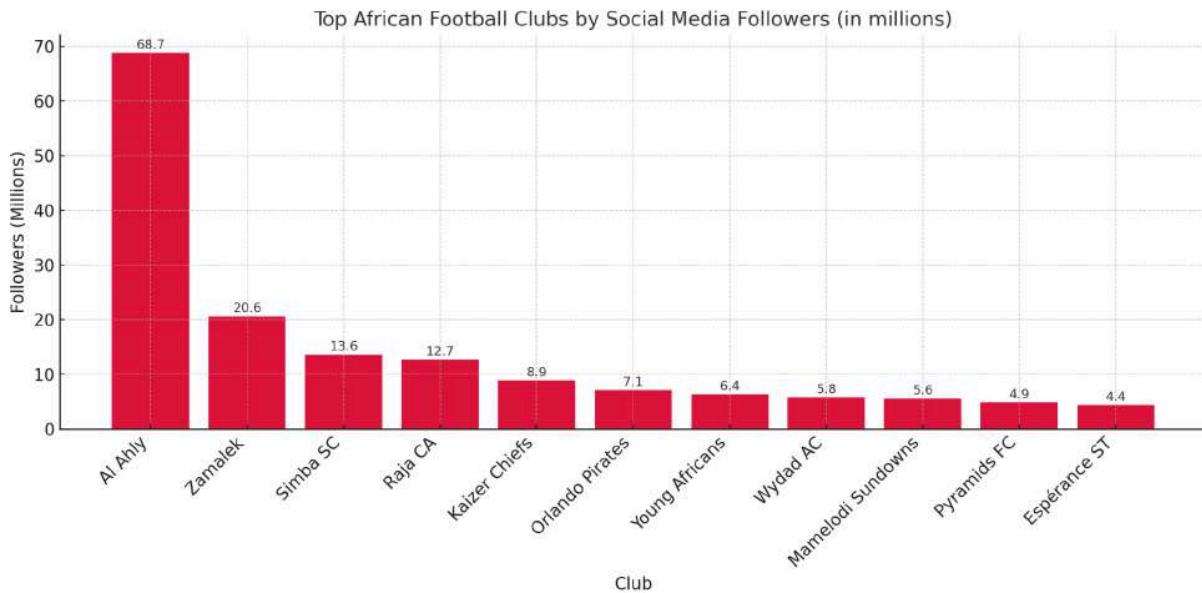
تُعد أندية الأهلي والزمالك من أكثر الأندية تتوبيحاً على المستوى القاري، حيث حصد الأهلي 9 بطولات دوري أبطال إفريقيا مقابل 6 لليونان، ليحتل صدارة الأندية الإفريقية من حيث عدد الألقاب. ولم تعد المنافسة بين القطبين تقتصر على أرض الملعب، بل امتدت إلى الفضاء الرقمي، إذ يمتلك كلا الناديين أكبر عدد من المتابعين على شبكات التواصل الاجتماعي في القارة السمراء.

ورغم الصدارة القارية الرقمية، إلا أن أرقام المتابعة تظل متواضعة إذا ما قورنت بالأندية الأوروبية الكبرى، وتبدو بعيدة عن الاستفادة الكاملة من الإمكانيات الكامنة في عدد مستخدمي الإنترنت في العالم العربي وإفريقيا. اللافت أن العديد من الأندية المصرية المشاركة في الدوري الممتاز، رغم قلة شعبيتها على أرض الواقع لكونها أندية شركات (12 من أصل 18)، نجحت في الوصول إلى جمهور أوسع عبر منصات التواصل الاجتماعي، متفوقة في بعض الأحيان على أندية ذات تاريخ جماهيري عريق مثل الاتحاد السكندري وغزل المحلة.

وتبرز حالة نادي بيراميدز كأبرز مثال، حيث استطاع، رغم حداثة تأسيسه، أن يتقدّم رقمياً على أندية عريقة إفريقية مثل الترجي التونسي والوداد المغربي. كما أن الدوري المصري، رغم غياب الجماهير عن المدرجات لما يقرب من عقد من الزمان نتيجة للظروف الأمنية وجائحة كورونا، يظل من بين الأكثر متابعة في الوطن العربي وإفريقيا، ما يعكس الشعبية الجارفة لكرة القدم في مصر.

وقد مكّنت وسائل التواصل الاجتماعي الجماهير المصرية من التعبير والمشاركة والتفاعل حول فرقهم المفضلة، لتتصبّح تلك المنصات "مدرجاً افتراضياً" يَعْوِضُ غياب الحضور في الملاعب. وساهم هذا التفاعل الرقمي في تعزيز عوائد الأندية من عقود البث والإعلانات بفضل ارتفاع نسب المشاهدة.

وفيما يلي، سيتم استعراض بعض الإحصائيات التي توضح مقارنة أداء الأندية المصرية مع نظيراتها الإفريقية على شبكات التواصل الاجتماعي.



**ترتيب الأندية الأفريقية حسب إجمالي عدد المتابعين على وسائل التواصل الاجتماعي (2024)**

1. الألهي المصري: 68.7 مليون متابع

2. الزمالك المصري: 20.6 مليون متابع

3. سيمبا التنزاني: 13.6 مليون متابع

4. الرجاء المغربي: 12.7 مليون متابع

5. كايزر تشيفز الجنوب أفريقي: 8.9 مليون متابع

6. أورلاندو بايرتس الجنوب أفريقي: 7.1 مليون متابع

7. يانغ أفريكانز التنزاني: 6.4 مليون متابع

8. الوداد المغربي: 5.8 مليون متابع

9. ماميلودي صن داونز الجنوب أفريقي: 5.6 مليون متابع

10. بيراميدز المصري: 4.9 مليون متابع

11. الترجي التونسي: 4.4 مليون متابع

## أداء الأندية المصرية على المنصات الفردية

الألهي المصري:

• إنستغرام: 11.5 مليون متابع

• تيك توك: 5.6 مليون متابع

• فيسبوك: 12 مليون متابع

• تويتر (X): حوالي 7 ملايين متابع

[Coliseum](#)

## الزمالك المصري:

- إنستغرام: 2.4 مليون متابع
- إجمالي المتابعين عبر المنصات: 14 مليون متابع  
[HypeAuditor.com](http://HypeAuditor.com)

## بيراميدز:

- إنستغرام: 809 ألف متابع
- إجمالي المتابعين عبر المنصات: 4.9 مليون متابع

## ملاحظات وتحليلات

- الأهلي المصري يتتصدر بوضوح قائمة الأندية الأفريقية من حيث عدد المتابعين على وسائل التواصل الاجتماعي، مما يعكس شعبيته الكبيرة وتأثيره الرقمي الواسع.
- الزمالك يحتل المركز الثاني، مع فارق كبير في عدد المتابعين مقارنة بال الأهلي، لكنه لا يزال من بين الأندية الأكثر متابعة في القارة.
- بيراميدز، رغم تأسيسه الحديث، تمكن من تحقيق حضور رقمي قوي، متقدماً على أندية عريقة مثل الوداد والترجي من حيث عدد المتابعين.
- الفرق بين الشعبية الرقمية والشعبية الواقعية: بعض الأندية مثل بيراميدز تمتلك حضوراً قوياً على الإنترنت، لكنها لا تتناسب بنفس القدر من الشعبية على أرض الواقع مقارنة بأندية مثل غزل المحلة أو الاتحاد السكندري.
- وسائل التواصل الاجتماعي كمنصة بديلة: في ظل غياب الجماهير عن الملاعب المصرية لأكثر من عقد، أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي المنصة الرئيسية لتفاعل الجماهير مع أنديتهم، مما زاد من أهمية الحضور الرقمي للأندية.

قد تختلف نسب التفاعل على شبكات التواصل الاجتماعي، وخاصةً تويتر، مقارنة بـأعداد المتابعين. كما هو موضح في الصورة أدناه، احتل نادي الأشانتي كوتوكو المركز الثالث في معدل التفاعل، متقدماً على صان داونز الذي كان يحتل مركزاً متقدماً في قائمة الأندية الأكثر متابعة. وقد جاء الأهلي والزمالك في المركزين الأول والثاني على التوالي في كلتا القائمتين، مما يشير إلى قاعدة جماهيرية كبيرة ونشطة على حد سواء.

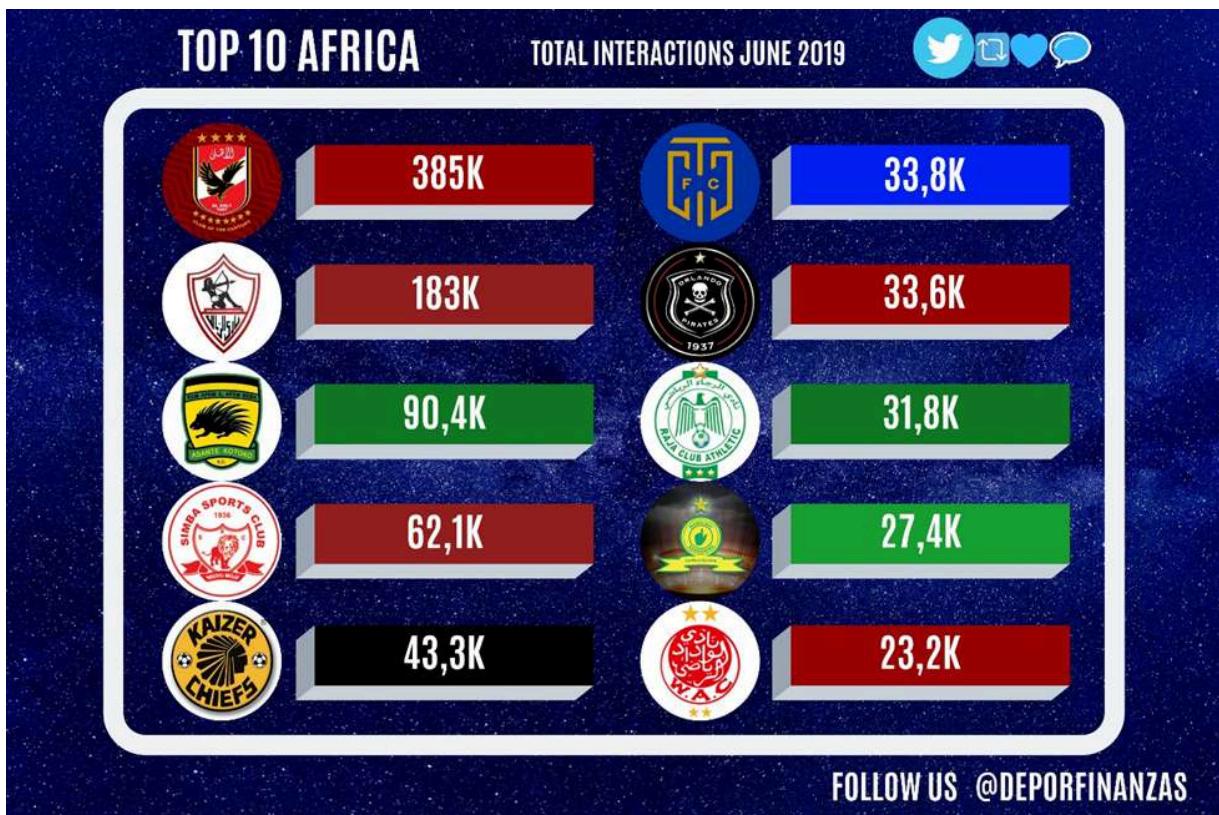
ومن الملاحظ أيضاً تواجد كل من الترجي التونسي وصان داونز ومازيمبي ضمن الفرق الأفريقية الأكثر تفاعلاً على تويتر، على الرغم من أن أعداد متابعيهم قد لا تكون بنفس ضخامة الأندية الأخرى المتقدمة لقائمة المتابعين. هذا يدل على أن حجم القاعدة الجماهيرية ليس العامل الوحيد المحدد لمستوى التفاعل، بل تلعب عوامل أخرى مثل جودة المحتوى المنشور، وتوقيت النشر، والتفاعل مع تعليقات ومشاركات الجمهور دوراً هاماً في زيادة معدلات التفاعل.

بعارة أخرى، قد يكون لدى فريق عدد كبير من المتابعين، لكن نسبة قليلة منهم تتفاعل مع منشوراته. في المقابل، قد يكون لدى فريق آخر عدد متابعين أقل، لكنهم أكثر نشاطاً وتفاعلاً مع المحتوى الذي يقدمه النادي.

لتوضيح الصورة بشكل كامل، يمكن تحليل عدة عوامل إضافية مثل:

- نوعية المحتوى: هل هو جذاب، متنوع، ويشجع على المشاركة؟
- استراتيجية التواصل: هل يتبني النادي استراتيجية واضحة للتواصل مع جمهوره؟
- الأخبار الجارية: هل هناك مباريات أو أخبار مهمة تزيد من مستوى التفاعل في فترة معينة؟
- الحملات الترويجية: هل يقوم النادي بحملات تشجع على التفاعل؟

في الختام، تُظهر هذه البيانات أن مقياس التفاعل على تويتر يقدم رؤية مختلفة عن مجرد قياس عدد المتابعين، ويسلط الضوء على الأندية التي لديها قاعدة جماهيرية أكثر نشاطاً وولاءً على هذه المنصة.



مصدر: <https://twitter.com/DeporFinanzas/status/1152229961249501185/photo/1>

يمكن أن تكون نتائج الفرق في الدوري المحلي مؤشراً لأعداد المشجعين، كما هو الحال في مصر ، حيث يعكس ترتيب الفرق الشعبية إلى حد كبير. لكن في تونس، على سبيل المثال، رغم إحتكار الترجي التونسي للبطولات المحلية تقريباً خلال العقود الثلاثة الماضية، إلا أن نادي الأفريقي التونسي لا يزال يتمتع بالشعبية الأكبر على شبكات التواصل الاجتماعي، كما هو موضح في الصورة أدناه.

على غرار ذلك، في جنوب أفريقيا، على الرغم من النجاحات الكبيرة التي حققها فريق صان دوانز على الصعيدين القاري والمحلي في السنوات الأخيرة، يظل نادي كايزر تشيفز هو صاحب الشعبية الأكبر على منصات التواصل الاجتماعي. هذا الأمر يشير إلى أن الشعبية على وسائل التواصل الاجتماعي لا تعتمد فقط على الإنجازات الرياضية، بل تتأثر أيضاً بعوامل ثقافية وتاريخية تتعلق بتاريخ الأندية وجماهيرها، وهو ما يعكس مدى ارتباط المشجعين بأنديةهم بغض النظر عن نتائج المباريات أو البطولات.

# AFRICAN DIGITAL CLUB FOOTBALL INDIVIDUAL COUNTRY LEADERS



المصدر :

[https://www.reddit.com/r/Africanfutbol/comments/eg5n6c/top\\_african\\_clubs\\_in\\_terms\\_of\\_social\\_media/](https://www.reddit.com/r/Africanfutbol/comments/eg5n6c/top_african_clubs_in_terms_of_social_media/)

## الختام

بعد التسويق الرياضي من المجالات التي تدر دخلاً كبيراً على العاملين في المنظومة الرياضية، خصوصاً في كرة القدم. كما تطرقنا في هذا الكتاب إلى العائدات الضخمة التي أصبحت تتحققها الأندية الأوروبية من خلال عوائد البث التلفزيوني وعقود الرعاية. بالإضافة إلى ذلك، أصبحت أندية كرة القدم تحول إلى شركات استثمارية جاذبة للاستثمار الأجنبي، خاصة في إنجلترا.

تتمتع أندية كرة القدم المصرية، وعلى رأسها الأهلي والزمالك، بشعبية كبيرة على شبكات التواصل الاجتماعي، مما جعلهما من الأندية الأكثر شعبية في القارة الأفريقية عبر هذه المنصات.

في بداية الكتاب، تم تناول بعض المصطلحات التسويقية الأساسية التي تساعد في فهم النظريات الازمة لبناء علامة تجارية جديدة وكيفية التسويق لها عبر شبكات التواصل الاجتماعي. ورغم التطور الكبير في تكنولوجيا التسويق، لا تزال بعض الأندية الشعبية الكبيرة بعيدة نسبياً عن الاهتمام بقنواتها الإلكترونية. وهذا ما جعل الأندية الاستثمارية وأندية الشركات تحظى بعدد أكبر من المتابعين على شبكات التواصل الاجتماعي، نتيجة لاستراتيجياتها المقدمة في استخدام هذه القنوات.

كما تطرق الكتاب إلى بعض الأنماط الجديدة في مجال التسويق الرياضي، مثل ظاهرة الرياضات الإلكترونية، التي أصبحت صناعة ضخمة تُقدر استثماراتها بحوالي مليار دولار سنوياً. بالإضافة إلى ذلك، تناول الكتاب دور الأندية الرياضية ليس فقط كوسائل للتسلية والترفيه، ولكن كشراكة في المشاريع الخيرية والتنموية في المناطق السكنية التي ينتمون إليها، مما يعكس دور الأندية في المجتمع خارج المستطيل الأخضر.

## مصادر

1. wikipedia. 2021. Social media. [ONLINE] Available at: [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B3%D8%A7%D8%A6%D9%84\\_%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B5%D9%84\\_%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B3%D8%A7%D8%A6%D9%84_%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B5%D9%84_%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A). [Accessed 3 February 2021].
2. mideastmedia. 2019. MEDIA USE IN THE MIDDLE EAST 2019. [ONLINE] Available at: [http://www.mideastmedia.org/survey/2019/uploads/file/NUQ\\_Media\\_Use\\_2019\\_WebVersion\\_FNL\\_051219%5B2%5D\(1\).pdf](http://www.mideastmedia.org/survey/2019/uploads/file/NUQ_Media_Use_2019_WebVersion_FNL_051219%5B2%5D(1).pdf). [Accessed 2 February 2021].
3. smartinsights. 2020. A SOSTAC® plan example. [ONLINE] Available at: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/sostac-plan-example/>. [Accessed 3 February 2021].
4. economicshelp. 2019. Product life-cycle. [ONLINE] Available at: <https://www.economicshelp.org/blog/140934/business/product-life-cycle/>. [Accessed 4 February 2021].
5. Picard, J. and Hollander, A., 2019. 'DOES THE DECLINE PHASE OF THE PRODUCT LIFE CYCLE ENDS UP IN DEATH?', International Journal of Economics, Business and Management Research, vol. Vol. 3,, no. No. 04;, pp. 81-87.
6. struto. 2019. From Awareness to Purchase - The Content Marketing Matrix. [ONLINE] Available at: <https://www.struto.co.uk/blog/content-marketing-matrix-buyer-journey>. [Accessed 28 February 2021].
7. Nguyen, H., 2019. Facebook Marketing Plan For A Digital Sales Company – Case Havain. Bachelor's Thesis-Degree in International Business. Finland: Haaga-Helia University of Applied Sciences.
8. business. 2015. Explained: The 5:3:2 Rule for Social Media. [ONLINE] Available at: <https://www.business.com/articles/explained-the-5-3-2-rule-for-social-media/>. [Accessed 4 March 2021].
9. easypromosapp. 2018. Structure Your Social Media Content with the 4-1-1 Rule. [ONLINE] Available at: <https://www.easypromosapp.com/blog/en/2018/09/social-media-content/>. [Accessed 4 March 2021].
10. yourbusiness. 2019. The Control Phase of the Marketing Plan. [ONLINE] Available at: <https://yourbusiness.azcentral.com/control-phase-marketing-plan-27651.html>. [Accessed 21 March 2021].

11. Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I., 2016. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. 1st ed. united states: Wiley.
12. vendasta. 2021. Needs-Based Selling: Following 5 Phases of the Modern Customer Journey. [ONLINE] Available at: <https://www.vendasta.com/blog/following-modern-customer-journey/>. [Accessed 25 March 2021].
13. viralsolutions. 2021. What Are the Four Cs of Marketing?. [ONLINE] Available at: <https://viralsolutions.net/four-cs-marketing/#.YGMiea8zaM8>. [Accessed 30 March 2021].
14. smallbiztrends. 2020. What Is “Owned, Earned and Paid Media”??. [ONLINE] Available at: <https://smallbiztrends.com/2013/08/what-is-owned-earned-paid-media.html>. [Accessed 1 April 2021].
15. Fenton, A., 2018. The field behind the screen: Social capital and the social media communications of a football club brand. Degree of Doctor of Philosophy. Manchester: Salford Business School.
16. Yogesh K. Dwivedi, et al., 2020, Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions, International Journal of Information Management, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
17. V. CARDOSO, M., A. FLEURY, F., ROBERTO FELDMANN, P. and CARLOS DE ARAÚJO, A., 2017. 'FACEBOOK, THE NEW GRANDSTAND FOR RELATIONSHIP MARKETING', Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 14, no. 2, pp. 108-121. <https://www.redalyc.org/journal/3372/337251652004/html/>
- 18.