

## تصور مقترح لإدارة الجودة التسويقية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية

\* د/ محمد مهران مهران حسني

### المقدمة ومشكلة البحث:

تواجه المؤسسات الرياضية المعاصرة على اختلاف أنواعها وأحجامها سواء كانت أندية، أو اتحادات، أو لجان أولمبية، أو هيئات حكومية، العديد من التحديات والعقبات التي قد تقف في طريق عملها وتطورها. (١:٧٧) ومع بداية الحرب العالمية الثانية ظهرت في الأفق فلسفة جديدة ظهرت العديد من المؤسسات الى أنه من الأسهل صنع ما يجب للمستهلك أن يشتري من محاولة بيع للمنتج ، وبدأت أركان هذه الفلسفة تتجمع في اطار واحد صار اسمه "المفهوم التسويق الحديث" ولقد عبرت هذه الفلسفة الجديدة عن تحول جذري في أسلوب التفكير وأسلوب العمل، واعتبر التسويق نشاطا موحد متكاملًا، وأصبح نظاما شاملا يتكون من إجراءات مترابطة لانقسام بينها، من إنتاج وتمويل، حيث انتقل التسويق من مستوى النشاط الثانوي المشتت الى النشاط الأساسي الموحد، وأصبح مطلوب من طرف رجال السوق وفقا لاحتياجات المستهلك وأحوال السوق. (٢٣:٤٨)

لذلك تتطلع الإدارة الرياضية الحديثة في الوقت الحالي من خلال مؤسساتها المختلفة بجميع أنواعها الى تطوير وتحديث أساليبها لكي تساير التغيير الحادث في المؤسسات الرياضية العالمية، فقد لحق التغيير بكل أبعاد وعناصر العمل في المؤسسات، واتجهت الدارة نحو الأخذ بالأساليب التكنولوجية المتقدمة وممارسة الأساليب الادخارية المستحدثة لكي تستطيع مواجهة متطلبات تلك المؤسسات لتحقيق أهدافها التي تسعى اليها، ولكي تستطيع المنافسة والصمود في السوق العالمي المفتوح الذي لا يقبل إلا التفوق والتميز. (٩:١٩)

وبالنظر إلى التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية وخاصة ما يتعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة، أصبح يعرف الفكر الإداري اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، والتي ظهرت في شكل مفاهيم إدارية معاصرة فكرية وعلمية منها "إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، إدارة التغيير، إدارة الوقت، إدارة رأس المال الفكري، إعادة الهيكلة"، ومن خلال ما سبق من المفاهيم المعاصرة نتج مفهوم شامل يضم كل هذه المفاهيم وذلك من خلال السمات التي أصبحت تنسم بها الإدارة وهما إدارة التميز. (٢٦ : ٣١)

و هذا ما جعل الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية حيث أصبحت المنظمات و الحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا، و أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة و فلسفة إدارية و أسلوب حياة لتمكنها من الحصول على الميزة التنافسية حيث أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على الميزة التنافسية ، و قد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة " إدارة الجودة الشاملة " و هي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة و وظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة و تصبح مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يرفع أداء المؤسسة. (١٠-٩)

ويشير " سعد شلبي، عبد اللطيف بخاري " (٢٠٠٨م) أن التسويق الرياضي هو مجال علمي يطبق داخل المؤسسات الرياضية بما يعود بالفائدة على المؤسسة من الداخل حيث تكوينها التنظيمي الداخلي بإدارته وأفراده، وكذلك على المستوى الخارجي والتعامل مع المؤسسة والذي يتمثل في كافة الأفراد والهيئات المتعاملة مع المؤسسة أو التي سوف تستفيد من خدماتها مستقبلا. (١٣: ٣٥)

ولقد أصبح هدف التسويق هو القيام بدورين مختلفين هما، محاولة الحفاظ على المستفيدين الحاليين ومحاولة اكتشاف مستفيدين جدد، وفي نفس الوقت العمل على إرضائهم، وهذا لا يأتي إلا عن طريق تبني الاتجاهات الحديثة للتسويق.

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ الإرشادية التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن من خلال الاستجابة لمتطلبات المستفيدين، مما يساعد في حل الكثير من المشكلات وتحسين الأداء والوصول إلى الميزة التنافسية للمؤسسة. (٣٥:٢١)

وبالتالي فإن كل من إدارة الجودة الشاملة والتسويق يشتركان في تطبيق الإستراتيجيات الخاصة بالمستفيدين، فالتسويق يحافظ على جهود إدارة الجودة الشاملة في عملية الذهاب إلى المستفيدين، حيث أن الجودة هي تقديم أفضل قيمة للعملاء بينما التسويق هو عملية تحديد وتطوير وتقديم هذه القيمة. (٢:١١)

فيرى "Kotle, P. & Keller, K." (٢٠٠٩م) أن الجودة التسويقية فلسفة تسويقية حديثة تعمل على الجمع بين توجهين هما (إدارة الجودة الشاملة والتسويق حيث تربطهما قيمة أساسية مشتركة ألا وهي التركيز على تجنيد كافة عناصر المنظمة للوصول إلى جودة عالية لتلبية حاجات ورغبات الزبائن).

وتشمل إدارة الجودة التسويقية وفق نموذج "Kotle, P. & Keller, K." (٢٠٠٩م) ما يعرف برباعية إدارة الجودة التسويقية وهي (التسويق المتكامل الداخلي - التسويق المجتمعي - التسويق بالعلاقات) ، والتي سوف يستخدمها الباحث لقياس الجودة التسويقية داخل المؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية. (٨: ٣٠)

وإدارة الجودة التسويقية أصبحت فلسفة تسويقية تسعى بشكل متواصل للإيفاء باحتياجات المستفيدين، من خلال إمكانيات العاملين وإدارة الهياكل التنظيمية التي تعتمد في الربط بين المؤسسة والمستفيدين، والتي تعزز بمهارات العلاقات بين المؤسسة والمستفيدين. (٢٦: ٣٢)

ومن خلال عمل الباحث واهتمامه بالعمل التسويقي والاستثماري بالهيئات والأندية الرياضية لاحظ ضعف الخدمات التي تقدمها المؤسسات الرياضية وعدم تلبية لرغبات واحتياجات المستفيدين مما يؤثر بشكل سلبي علي زيادة أعداد المستفيدين وأضعف اهتمام القائمين على إدارة الأندية والاتحادات الرياضية لجودة الخدمات التسويقية للأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين، وهذا ما يؤكد فليب كوتلر بأهمية الجودة التسويقية للمؤسسات من خلال فلسفة تسويقية حديثة تعمل على الجمع بين توجهين هما (إدارة الجودة الشاملة والتسويق)

وهنا تكمن أهمية الجودة التسويقية للمسؤولين بالمنظومة الرياضية في الاهتمام بتطوير وتصميم وتنفيذ البرامج التسويقية والعمليات والأنشطة الإدارية التي تحقق التوسع في السوق وجذب أكبر عدد من المستفيدين داخل المؤسسات الرياضية.

ومن خلال إطلاع الباحث على بعض الدراسات السابقة والأبحاث العلمية التي تناولت الجودة التسويقية والجودة الشاملة في مجال الإدارة الرياضية وإدارة المؤسسات والهيئات ومن خلال تحليل تلك الدراسات منها دراسة "بلال سيد هاشم" (٢٠١٥) (٧)، ودراسة "آية محمد عبدالمقصود" (٢٠١٤م) (٥)، ودراسة "إبراهيم أحمد محمد" (٢٠١٠م) (١)، تبين أن الجودة التسويقية تقوم بالتعرف علي مدي إرضاء العملاء ومدى نجاح المؤسسة في الوصول إلي أهدافها وغاياتها، والتي تعمل أيضا علي تحديد وتطوير وتقديم الخدمات والأنشطة بناء علي أذواق ومتطلبات المستفيدين واتخاذ القرار الإداري المطلوب، وأن الجودة التسويقية تساعد علي التعرف على إمكانيات وقدرات المنشأة الرياضية مما يؤدي الي المساهمة لتسويق خدماتها وأنشطتها، وإرضاء العملاء والارتقاء بخدمة المستفيدين، لذا يقوم الباحث بوضع تصور مقترح لإدارة الجودة التسويقية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

**المصطلحات المستخدمة في البحث:**

**إدارة الجودة الشاملة:** القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهلة مع الاعتماد على تقييم العمل، مع معرفة مدى تحسن الأداء. (٨: ١١٩)

**التسويق:** هو مجموعة الجهود والأنشطة المستمرة والمتكاملة التي تسهل وتساعد انتقال السلع والخدمات والأفكار من مصادر إنتاجها إلى مشتريها، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والمنافع الاقتصادية والاجتماعية للمستهلك والمنتج والمجتمع. (٢١: ١٨)

**التسويق الرياضي:** هو عملية متداخلة تهدف إلى تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع المنتج أو الخدمة أو الأنشطة الرياضية التي تشبع حاجات ورغبات المستفيد أو المستهلكين الحاليين والمرتقبين. (١٧: ١٣)

إدارة الجودة التسويقية: هي فلسفة تسويقية حديثة تسعى إلى جودة عالية من الأنشطة والخدمات المقدمة من الهيئة الرياضية، عن طريق تفاعل كافة عناصر الهيئة الرياضية مع بعضها البعض، لتأسيس علاقات طويلة الأمد بالمستفيدين، وخلق قيمة مضافة جديدة لإرضاء حاجات ورغبات المستفيدين بشكل مستمر. (٧: ٣) هدف البحث

يهدف البحث الى وضع تصور مقترح لإدارة الجودة التسويقية بالمؤسسات الرياضية في جمهورية مصر العربية من خلال الأهداف التالية:

- ١- التعرف على متطلبات إدارة الجودة التسويقية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية؟
- ٢- التصور المقترح لإدارة الجودة التسويقية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية؟

#### تساؤلات البحث

يحاول الباحث الرد على التساؤلات التالية: -

- ١- ما متطلبات إدارة الجودة التسويقية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية؟
- ٢- ما هي مكونات واليات تنفيذ التصور المقترح لإدارة الجودة التسويقية بالمؤسسات الرياضية في جمهورية مصر العربية؟

#### الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة "بلال سيد هاشم" (٢٠١٥) (٧) استهدفت التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة التسويقية داخل الاتحاد المصري لكرة اليد ، وشملت عينة الدراسة (٣١٨ فرد) من مجلس الإدارة والمجالس الفرعية واللجان العليا واللاعبين والحكام والمدربين والإداريين ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج ضرورة تطبيق إدارة الجودة التسويقية في الاتحاد المصري لكرة اليد ، ضرورة اهتمام الإدارة العليا للاتحاد بعقد دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين في الهيئات الرياضية التابعة له وذلك لخلق المهارات الإدارية والسلوكية والفنية ، تشجيع ثقافات العمل الجماعي والتطوعي والمشاركة بين كافة العاملين بالاتحاد لتقليل الشعور بالوحدة.

٢- دراسة " آية محمد عبدالمقصود " (٢٠١٤م) (٥) استهدفت التعرف على أثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة أداء المنظمة لدى شركات قطاع المقاولات في مصر، وشملت عينة الدراسة على ٢١٠ عاملاً و(٢١) مديراً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج هي أن التسويق الداخلي يؤثر في زيادة رضا العاملين ورفع جودة العمليات الداخلية، كما تطبيق التسويق الداخلي ببعدي التسويق البشري والبشري على جودة أداء منظمات الأعمال في قطاع المقاولات.

٣- دراسة " محمود عصمت علي " (٢٠١٤م) (١٩) استهدفت التعرف على واقع إستراتيجية التسويق الرياضي لبعض المؤسسات الرياضية المصرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج يجب أن تكون الرياضة جاذبة للاستثمار في مصر، ويجب القيام بعملية رصد للفرص التسويقية، وكذلك متابعة نقاط القوة والضعف للتغلب على المشكلات التمويلية للوصول بالرياضة لأفاق عالمية.

٤- دراسة " هشام سيد سليمان " (٢٠١٢) (٢٤) استهدفت التعرف على العلاقة بين تسويق العلاقة والأداء التنظيمي الكلي في فنادق الخمس بالقاهرة الكبرى، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق البحث على عينة عشوائية بسيطة بلغت (٣٨٧ مفردة)، وكانت أهم أدوات جمع البيانات الاستبيان والمقابلة الشخصية، وكانت أهم النتائج أن هناك عدم اختلاف بين العاملين فيما يتعلق بتطبيق مفهوم تسويق العلاقات وأبعادها المختلفة في المنظمات محل الدراسة، كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسويق العلاقات والأداء التنظيمي الكلي في المنظمات محل الدراسة.

٥- دراسة " إبراهيم أحمد محمد " (٢٠١٠م) (١) استهدفت التعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة التسويقية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أدوات جمع البيانات الاستبيان، وطبقت على عينة ١٥٠ موظفاً، وكانت أهم النتائج أن متطلبات إدارة الجودة التسويقية متوفرة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بنسبة ٨١.١%.

٦- دراسة "تيفين سعيد بيومي" (٢٠١٠م) (٢٢)، بعنوان "نموذج مقترح لدور التسويق التفاعلي في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات (بالتطبيق على مجال التعلم عن بعد) واستهدفت الدراسة دراسة وتحديد أبعاد وأدوات التسويق التفاعلي للجامعات التي تقدم خدمات التعلم عن بعد، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واشتملت عينة البحث (١٥٦) فرداً من الطلاب، واستخدمت الباحثة أسلوب قوائم الاستقصاء والمقابلات الشخصية لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التسويق التفاعلي لمنظمات التعلم عن بعد على أساس درجة ولاء الطلاب.

٧- دراسة "إيمان محمد أحمد" (٢٠٠٧م) (٦) واستهدفت تقويم الإتحاد المصري لكرة اليد في ضوء إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت البحث على عينة بلغت (٩٨٧) فرداً يمثلون أعضاء مجلس إدارة الإتحاد وأعضاء مجالس إدارات أفرع الإتحاد ولاعبي الدرجة الأولى والحكام والمدربين والإداريين، وكانت أهم أدوات جمع البيانات الاستبيان والمقابلة الشخصية، وكانت أهم النتائج أنه لا يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإتحاد المصري لكرة اليد بصورة صحيحة وكذلك صعوبة الحصول على الدراسات والأبحاث العلمية في مجال كرة اليد من الإتحاد بالإضافة إلى عدم وجود مكتبة بالإتحاد يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها.

٨- دراسة "حمد راشد الغدير، شفيق إبراهيم حداد" (٢٠٠٥م) (١١) واستهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى إدراك العاملين في البنوك التجارية الأردنية لأنشطة التسويق الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وكانت أهم أدوات جمع البيانات هي استمارة الاستقصاء، ومن أهم النتائج وجود مستوى جيد من الإدراك لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن بأنشطة التسويق الاجتماعي، كما أوضحت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بأنشطة التسويق الاجتماعي.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

٩- دراسة "Nwokah" (٢٠١٠م) (٣٢) بعنوان "تطبيق إدارة الجودة التسويقية في شركات التأمين في نيجيريا"، واستهدفت الدراسة اختبار نظرية إدارة الجودة التسويقية من حيث تطبيقها في شركات التأمين واختبار الأبعاد المختلفة لجودة التسويق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت على عينة من العاملين بشركات التأمين بنيجيريا، وكانت أهم أدوات جمع البيانات المقابلة الشخصية والاستبيان، وكانت أهم النتائج أن ممارسات التسويق التقليدية في هذه الشركات ليست قابلة للتطبيق بعد ظهور فلسفات التسويق المعاصرة، وكان مصدر هلاك وسائل التسويق التقليدية كان في فرض أساط تامين عالية على احتياجات الزبائن، وتم تصحيح هذه المفاهيم الخاطئة بواسطة إدارة الجودة التسويقية والتي تسعى إلى تأسيس علاقات طويلة الأمد بالزبائن عن طريق خلق قيمة مضافة لإرضاء حاجات الزبائن.

١٠- دراسة "Mele" (٢٠٠٧م) (٣١) بعنوان "العلاقة المشتركة بين إدارة الجودة الشاملة والتسويق في إيجاد قيمة العميل"، واستهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين التسويق والجودة في عملية إيجاد القيمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أهم أدوات جمع البيانات المقابلة الشخصية والاستقصاء، وكانت أهم النتائج أن إدارة الجودة الشاملة والتسويق مكملان لبعضهما البعض ويشتركان في إدارة فاعلة لعمليات إيجاد القيمة، كما تمثل إدارة الجودة الشاملة القاعدة اللازمة لتحقيق إمكانيات التسويق، وأن إدارة الجودة الشاملة والتسويق يشتركان بشكل مؤثر في حماية وتطبيق إستراتيجية الشركة الخاصة بالزبائن.

١١- دراسة "جورج كارلس George Karils" (٢٠٠٣م) (٢٥) بعنوان "المدينة واستراتيجية التسويق الرياضي أثنينا ٢٠٠٤م (دراسة حالة)"، استهدفت التعرف على تأثير استضافة الألعاب الأولمبية على السياحة ومناقشة بعض استراتيجيات التسويق التي يجب أثنينا اتباعها لكي تعظم الأثر الإيجابية للسياحة، وحددت الدراسة الفوائد من تنظيم هذا الحدث الرياضي، وأهم نتائج الدراسة إن استضافة الألعاب الأولمبية في عام ٢٠٠٤م ينتج عنه آثار اقتصادية هامة لليونان وزيادة معدل النمو في الناتج المحلي وإتاحة وظائف جديدة، وترويج المنطقة.

#### إجراءات البحث:

#### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لمناسبته مع طبيعة البحث

## مجتمع البحث:

تم اختيار مجتمع البحث من بعض مسئولى أفرع الاتحادات والأندية الرياضية بصعيد مصر (المنيا- أسيوط- سوهاج- قنا)، ويتكون مجتمع البحث من أعضاء مجالس الإدارة، وأعضاء اللجان العليا والعاملين بالمؤسسات الرياضية والبالغ عددهم (١٣٠) فرد.

## عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية وشملت مجتمع البحث أعضاء مجلس أفرع الاتحادات التالية (كرة القدم- كرة اليد- الملاكمة- المصارعة)، والأندية (نادى المنيا- نادى أسيوط- نادى بترول أسيوط- نادى سوهاج- نادى طهطا- نادى الألمونيوم- نادى شبان قنا)، وقد بلغت عينة البحث (١٠٠) فرد للعينة الأساسية، بينما بلغت العينة الاستطلاعية (١٥) فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية وقد استلزم ذلك توزيع عينة الدراسة الميدانية طبقاً لأهداف البحث والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وجدول (١) يوضح ذلك.

## جدول (١)

## توصيف عينة مجتمع البحث

العينة	أعضاء مجالس الإدارة	أعضاء اللجان النوعية	العاملين بالمؤسسات الرياضية	المجموع	%
مجتمع البحث	٤٠	٣٥	٥٥	١٣٠	١٠٠%
العينة الاستطلاعية	٣	٣	٩	١٥	١١.٥٣%
العينة الأساسية	٣٠	٢٧	٤٣	١٠٠	٧٦.٩٢%

## أدوات جمع البيانات:

استعان الباحث في جمع بيانات البحث بالأدوات الأتية بغرض تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته استعان الباحث في جمع بيانات البحث بالأدوات التالية:

## أ-المقابلة الشخصية:

قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات الشخصية (الغير مقننة) للحصول على البيانات والمعلومات التي تفيد في إجراء الدراسة وتصميم أدواتها، وكذلك أثناء طرح الاستبيان على أفراد العينة، وتمثلت المقابلة مع خبراء في مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة، وبعض المسئولين عن إدارة المؤسسات الرياضية منها الاتحادات والأندية والهيئات الرياضية.

## ب- الاستبيان:

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان للتعرف على متطلبات إدارة الجودة التسويقية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

## (١) استبيان متطلبات إدارة الجودة التسويقية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية

## - تحديد محاور الاستبيان:

قام الباحث بالرجوع إلى مصادر البيانات الأولية عن طريق الكتب والمراجع والمقالات والدوريات والدراسات والمطبوعات والوثائق الرسمية والأبحاث العلمية، ومنها دراسة كلا من لبال سيد هاشم (٢٠١٥) (٧)، هشام سيد سليمان (٢٠١٢) (٢٤)، إبراهيم احمد محمد (٢٠١٠) (١)، أيمن محمد احمد (٢٠٠٧) (٦)، حيث قام الباحث بتحديد وصياغة أبعاد استمارات الاستبيان الخاصة بالدراسة الحالية من خلال تحليل الدراسات المشابهة.

بالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة والمرتبطة بمجال البحث قام الباحث بتصميم استمارة استطلاع رأى للتعرف على متطلبات إدارة الجودة التسويقية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية، حيث تم تحديد محاور الاستبيان (مرفق ٢)، ثم قام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء ممن لا تقل مدة خبرتهم عن عشر سنوات في مجال الإدارة الرياضية والتربية الرياضية (مرفق ١) قوامها (٦) خبراء، وجدول (٢) يوضح ذلك.

## جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في محاور استبيان متطلبات إدارة الجودة التسويقية  
بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية (ن = ٦)

م	المحاور	التكرار	%
١	التسويق المتكامل	٥	٨٣.٣٣
٢	التسويق الداخلي	٦	١٠٠
٣	التسويق الاجتماعي	٦	١٠٠
٤	التسويق بالعلاقات	٥	٨٣.٣٣
٥	التسويق التفاعلي	٣	٥٠

يتضح من جدول (٢) أن النسبة مئوية لآراء السادة الخبراء قد تراوحت ما بين (٥٠% : ١٠٠%)، وفي ضوء تلك النتيجة قد ارتضى الباحث قبول المحاور التي حصلت على نسبة (٧٠%) من موافقة السادة الخبراء، وفي ضوء ذلك تم استبعاد (محور التسويق التفاعلي).  
صياغة عبارات الاستبيان

قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات مستعيناً بالمحاور المستخلصة من آراء الخبراء والتي تقيس تلك المحاور، ثم قام بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان (مرفق ٣)، ثم عرضها على السادة الخبراء (مرفق ١) لإبداء الرأي حول تلك العبارات وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات استبيان متطلبات إدارة الجودة التسويقية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية (ن = ٦)

التسويق المتكامل		التسويق الداخلي		التسويق الاجتماعي		التسويق بالعلاقات	
ك	العبارة	ك	العبارة	ك	العبارة	ك	العبارة
١	٨٣.٣٣	١	١٠٠	١	٨٣.٣٣	١	١٠٠
٢	٥٠	٢	٥٠	٢	٨٣.٣٣	٢	٨٣.٣٣
٣	٨٣.٣٣	٣	٨٣.٣٣	٣	٨٣.٣٣	٣	٨٣.٣٣
٤	٨٣.٣٣	٤	١٠٠	٤	٨٣.٣٣	٤	٨٣.٣٣
٥	١٠٠	٥	٥٠	٥	٨٣.٣٣	٥	٨٣.٣٣
٦	٥٠	٦	٨٣.٣٣	٦	٨٣.٣٣	٦	٨٣.٣٣
٧	١٠٠	٧	٥٠	٧	١٠٠	٧	٨٣.٣٣
٨	٨٣.٣٣	٨	٨٣.٣٣	٨	٨٣.٣٣	٨	١٠٠
٩	٨٣.٣٣	٩	١٠٠	٩	٨٣.٣٣	٩	٨٣.٣٣
١٠	٨٣.٣٣	١٠	٨٣.٣٣	١٠	٨٣.٣٣	١٠	٨٣.٣٣
١١	٥٠	١١	٨٣.٣٣	١١	٨٣.٣٣	١١	٨٣.٣٣
١٢	١٠٠	١٢	٨٣.٣٣	١٢	١٠٠	١٢	٨٣.٣٣
١٣	٨٣.٣٣	١٣	٥٠	١٣	٨٣.٣٣	١٣	٨٣.٣٣
١٤	٥٠	١٤	٨٣.٣٣	١٤	٨٣.٣٣	١٤	٨٣.٣٣
١٥	٥٠	١٥	٨٣.٣٣	١٥	٥٠	١٥	٨٣.٣٣
١٦	٥٠	١٦	١٠٠	١٦	٨٣.٣٣	١٦	٨٣.٣٣
١٧	٨٣.٣٣	١٧	٨٣.٣٣	١٧	٨٣.٣٣	١٧	٨٣.٣٣
١٨	٨٣.٣٣	١٨	٥٠	١٨	٨٣.٣٣	١٨	٨٣.٣٣
١٩	١٠٠	١٩	٨٣.٣٣	١٩	٨٣.٣٣	١٩	٨٣.٣٣
٢٠	٨٣.٣٣	٢٠	١٠٠	٢٠	١٠٠	٢٠	٨٣.٣٣
٢١	٨٣.٣٣	٢١	١٠٠	٢١	١٠٠	٢١	٨٣.٣٣
٢٢	٨٣.٣٣	٢٢	٨٣.٣٣	٢٢	٨٣.٣٣	٢٢	٨٣.٣٣

يتضح من جدول (٣) أنه تراوحت النسب المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٥٠% : ١٠٠%)، وقد ارتضى الباحث قبول العبارات التي حصلت على نسبة (٧٠%) من موافقة السادة

الخبراء وتم حذف العبارات ما دون ذلك وكانت كالتالي: في محور " التسويق المتكامل " بلغت عدد(٦) عبارات هما (٢، ٦، ١١، ١٤، ١٥، ١٦) ، وبذلك يصبح عدد عبارات هذا المحور(١٤) عبارة، و في محور " التسويق الداخلي " بلغت عدد(٥) عبارات هي (٥، ٢، ٧، ١٣، ١٨) وبذلك يصبح عدد عبارات هذا المحور(١٧) عبارة، وفي محور "التسويق الاجتماعي" بلغت عدد(١) عبارة وهي(١٥) وبذلك يصبح عدد عبارات هذا المحور(١٥) عبارة، و في محور التسويق بالعلاقات لم يتم حذف أي عبارات وبذلك يصبح عدد العبارات في المحور (٩) عبارات، بينما جاءت قيم معاملات الاتساق بين العبارات الخاصة بكل محور ومجموعه دالة مما يدل على صدق تمثيل هذه العبارات للمحور.

المعاملات العلمية للاستبيان:

أ – الصدق:

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحث الطرق التالية:

(١) صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٦) خبراء (مرفق، ١) وذلك لإبداء الرأي في مدى ملائمة الاستبيان فيما وضع من أجله، وجدولي (٢، ٣) السابقين يوضحان ذلك.

(٢) صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (١٥) فرد من مجتمع الدراسة ومن غير العينة الأساسية للبحث، وجدول (٤، ٥) يوضح ذلك

جدول (٤)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحاور المنتمية إليه استبيان متطلبات إدارة الجودة التسويقية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية (ن = ١٥)

التسويق المتكامل		التسويق الداخلي		التسويق الاجتماعي		التسويق بالعلاقات	
العبارة	ك	العبارة	ك	العبارة	ك	العبارة	ك
١	٠.٦٨٦	١	٠.٧٢٥	١	٠.٧٥٥	١	٠.٧١٠
٢	٠.٧٢٥	٢	٠.٦٨٦	٢	٠.٦٣٨	٢	٠.٦٨٦
٣	٠.٦٨٦	٣	٠.٧٢٥	٣	٠.٧٣٠	٣	٠.٧٢٥
٤	٠.٧٢٥	٤	٠.٧٣٠	٤	٠.٦٥٦	٤	٠.٧٢٥
٥	٠.٧٥٥	٥	٠.٧٥٥	٥	٠.٧٠٣	٥	٠.٧٥٥
٦	٠.٧٥٢	٦	٠.٧٣٠	٦	٠.٧٠٥	٦	٠.٦٤٧
٧	٠.٦٩٣	٧	٠.٦٨٦	٧	٠.٦٩٣	٧	٠.٧٠٤
٨	٠.٧٢٥	٨	٠.٦٥٦	٨	٠.٧١٠	٨	٠.٦٤٧
٩	٠.٦٧٨	٩	٠.٧٥٥	٩	٠.٧٥٥	٩	٠.٧٥٥
١٠	٠.٧١٠	١٠	٠.٧٠٤	١٠	٠.٧٠٣		
١١	٠.٧٢٥	١١	٠.٧٢٥	١١	٠.٦٦٥		
١٢	٠.٧٠٤	١٢	٠.٦٦٥	١٢	٠.٧٠٤		
١٣	٠.٦٥٦	١٣	٠.٧٣٠	١٣	٠.٧٠٤		
١٤	٠.٧٠٥	١٤	٠.٦٩٣	١٤	٠.٦٣٨		
		١٥	٠.٧١٠	١٥	٠.٧٠٥		
		١٦	٠.٦٦٥	١٦	٠.٦٧٨		
		١٧	٠.٧٥٥				

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٨٢

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط قد تراوحت بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٦٣٨ : ٠,٧٥٥)، وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

## جدول (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان المنتمية إليه استبيان متطلبات إدارة الجودة التسويقية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية (ن = ١٥)

التسويق المتكامل		التسويق الداخلي		التسويق الاجتماعي		التسويق بالعلاقات	
العبارة	ك	العبارة	ك	العبارة	ك	العبارة	ك
١	٠.٨١٤	١	٠.٧٤١	١	٠.٨٧٨	١	٠.٨١١
٢	٠.٧٨٧	٢	٠.٨٥٢	٢	٠.٧٨٧	٢	٠.٧٨٩
٣	٠.٧٨٦	٣	٠.٨٦٥	٣	٠.٨٢٥	٣	٠.٨٧٢
٤	٠.٧٧٧	٤	٠.٨١٢	٤	٠.٧٩٨	٤	٠.٧٨٧
٥	٠.٨٨٧	٥	٠.٨٧٨	٥	٠.٧٢٥	٥	٠.٧٧٠
٦	٠.٧٩٨	٦	٠.٨١٦	٦	٠.٧٤١	٦	٠.٨٨٦
٧	٠.٧٨٩	٧	٠.٦٨٧	٧	٠.٧٩٨	٧	٠.٧١٤
٨	٠.٨٧٨	٨	٠.٨٩٦	٨	٠.٧٤١	٨	٠.٧٢٧
٩	٠.٧٨٧	٩	٠.٧٧٤	٩	٠.٦٧٨	٩	٠.٧٩٨
١٠	٠.٧٨٧	١٠	٠.٧٥٦	١٠	٠.٨٧٨		
١١	٠.٧٨٦	١١	٠.٧٤١	١١	٠.٧٨٧		
١٢	٠.٧٧٧	١٢	٠.٨٥٢	١٢	٠.٨٦٥		
١٣	٠.٨٨٧	١٣	٠.٧٦٨	١٣	٠.٧٤٧		
١٤	٠.٧٩٨	١٤	٠.٧٣٥	١٤	٠.٦٨٧		
		١٥	٠.٦٥٦	١٥	٠.٧٥٧		
		١٦	٠.٨١٦	١٦	٠.٧٦٨		
		١٧	٠.٨٧٥				

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٨٢

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط قد تراوحت بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٦٥٦ : ٠,٨٩٦)، وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

## جدول (٦)

معاملات الارتباط بين مجموع كل محور من محاور استبيان متطلبات إدارة الجودة التسويقية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية والمجموع الكلي للاستمارة (ن=١٥)

م	المحاور	قيمة ر المحسوبة
١	التسويق المتكامل	٠.٧٠١
٢	التسويق الداخلي	٠.٧٥٨
٣	التسويق الاجتماعي	٠.٦٨٩
٤	التسويق بالعلاقات	٠.٧١٤

\*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٨٢

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور من محاور استبيان متطلبات إدارة الجودة التسويقية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية والمجموع الكلي للاستمارة تراوحت ما بين (٠.٦٨٩ : ٠.٧٥٨) وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

ب - الثبات:

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٥) فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية وجدول (٧) يوضح ذلك.



جدول (٧)  
معاملات ارتباط الثبات باستخدام ألفا لكرونباخ لاستبيان  
متطلبات ادارة الجودة التسويقية (ن = ١٥)

م	المحاور	معامل الفا
١	التسويق المتكامل	٠.٦٨٩
٢	التسويق الداخلي	٠.٧٥٨
٣	التسويق الاجتماعي	٠.٧٩٨
٤	التسويق بالعلاقات	٠.٨٠٥
الدرجة الكلية للاستبيان		٠.٨٩٨

ينتضح من جدول (٧) أن معاملات ألفا لمحاور الاستبيان تراوحت ما بين (٠.٦٨٩ : ٠.٨٠٥)، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للاستبيان (٠.٨٩٨)، وهي معاملات ارتباطاً جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان.

#### الاستبيان في صورته النهائية:

يتكون الاستبيان في صورته النهائية مرفق (٤) من (٥٥) عبارة، ولتصحيح الاستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقدير ثلاثي، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي: موافق (٣) درجات، إلى حد ما (٢) درجتان، لا (١) درجة. تطبيق الاستبيان في صورته النهائية:

وبعد إجراء المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان تم وضع الاستبيان في صورته النهائية مرفق (٤) والذي استقر فيه الاستبيان عند (٥٥) عبارة وقام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان من عرض الاستبيان علي عينة البحث لكي يتمكن من استيفاء استمارة الاستبيان، وتم التطبيق خلال الفترة من ٢٠٢١/٦/١م حتى ٢٠٢١/٦/١٥م، وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (موافق، إلى حد ما، غير موافق) مرفق (٤) وقد تم تصحيح الاستبيان بحيث أعطيت الإجابة (موافق) ثلاث درجات والإجابة (إلى حد ما) درجتين والإجابة (غير موافق) درجة واحدة وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

#### خامساً: المعاملات الإحصائية:

استخدم الباحث المعاملات الإحصائية التالية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل بيرسون، معامل ألفا لكرونباخ، الوزن النسبي والدرجة المقدره، النسبة المئوية لمتوسط الاستجابة) وقد ارتضى الباحث مستوى دلالة عند (٠,٠٥)، كما استخدم برنامج (Spss18) لحساب بعض المعاملات الإحصائية. عرض وتفسير ومناقشة النتائج: -

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً للإجابة على تساؤلات البحث وفي حدود ما توصل إليه الباحث من بيانات من خلال تفرغ الاستمارات بالتحليل الإحصائي سوف يقوم الباحث بعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها. أولاً: عرض وتفسير ومناقشة التساؤل الأول ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة التسويقية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية:

#### جدول (٨)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة حول استمارة متطلبات إدارة الجودة التسويقية (المحور الأول: التسويق المتكامل) (ن=١٠٠)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
أ: الخدمة التي تقدمها المؤسسة أو الهيئة:			
1	تحرص الإدارة العليا بالمؤسسة على توفير الأنشطة والخدمات بأشكال مختلفة لتناسب احتياجات ورغبات المستفيدين في أسرع وقت ممكن.	222	74.00
2	تستخدم الإدارة العليا بالمؤسسة الموقع الخاص بها في التواصل لتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين.	228	76.00
3	توفر الإدارة العليا بالمؤسسة خدمة الاستعلامات المجانية للرد على استفسارات المستفيدين من الأنشطة والخدمات التي تقدمها بشكل مناسب.	188	62.67

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
4	تهتم الإدارة العليا بإجراء دراسات وبحوث لايتكار وتطوير الأنشطة والخدمات التي تقدمها لتناسب مع التغيير في احتياجات ورغبات المستفيدين.	222	74.00
<b>ب: الترويج:</b>			
5	تقوم الإدارة العليا بالمؤسسة بالترويج لأنشطته وخدماته من خلال الصحف والمجلات والبرشورات المختلفة بشكل مناسب.	227	75.67
6	تقوم الإدارة العليا بالمؤسسة بالترويج لأنشطتها وخدماتها من خلال الإذاعة والتلفزيون.	226	75.33
7	تقوم الإدارة العليا بالترويج لأنشطتها وخدماتها من خلال الأنترنت ورسائل البريد الإلكتروني.	213	71.00
8	تستخدم الإدارة العليا الرسائل القصيرة عبر الجوال لعرض الأنشطة والخدمات للمستفيدين.	189	63.00
9	توفر الإدارة العليا بالمؤسسة لوحات إعلانية مختلفة الأحجام تتسم بالمصداقية لعرض الأنشطة والخدمات.	239	79.67
10	النشاط الترويجي الذي تقوم به الإدارة العليا له دور كبير في إقناع المستفيدين بالأنشطة والخدمات المقدمة.	227	75.67
<b>ج: التوزيع:</b>			
11	تساعد الإدارة العليا بالمؤسسة في توفير الوقت وسرعة إيصال الخدمة للمستفيدين.	194	64.67
12	توفر الإدارة العليا بالمؤسسة الموارد البشرية الكافية لخدمة المستفيدين في كافة الأنشطة والخدمات.	192	64.00
13	تلتزم الإدارة العليا بالمؤسسة بمواعيد الأنشطة والخدمات حسب المواعيد المتفق عليها.	219	73.00
14	تهتم الإدارة العليا بالمؤسسة بتنوع الأماكن الخاصة بتقديم الأنشطة والخدمات داخل النادي.	188	62.67
<b>مجموع المحور</b>		2974	70.81

يتضح من جدول (٨) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الأول التسويق المتكامل تراوحت ما بين (٦٢.٦٧ : ٧٩.٦٧)، بينما حصل المحور على نسبة (٧٠.٨١%).

حيث أظهرت النتائج توجد نقاط قوة للتسويق المتكامل بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية ويظهر ذلك من خلال التحليل الإحصائي لعينة البحث في العبارات (١، ٢، ٤، ٥، ٦، ٩، ١٠) من حيث توفير الأنشطة والخدمات بأشكال مختلفة لتناسب احتياجات ورغبات المستفيدين، ومن حيث استخدام الموقع الخاص بالمؤسسة في التواصل لتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين، ومن خلال الاهتمام بإجراء دراسات وبحوث لايتكار وتطوير الأنشطة والخدمات التي يقدمها النادي، وكذلك القيام بالترويج لأنشطته وخدماته من خلال الصحف والمجلات والبرشورات المختلفة والأنترنت، كما توفر الإدارة العليا داخل النادي لوحات إعلانية مختلفة الأحجام، وهذا بالإضافة إلى التزام الإدارة العليا بمواعيد الأنشطة والخدمات حسب المواعيد المتفق عليها، و النشاط الترويجي له دور كبير في إقناع المستفيدين بممارسة الأنشطة والخدمات بالمؤسسة.

ويري الباحث ارتفاع معدلات التقدير لهذه العبارات الي حد ما يدل على اهتمام المؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في الاهتمام بتسويق الخدمات بشكل متكامل ولاكن يحتاج الي اهتمام أكبر وقرارات أقوى لصالح المستفيدين وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم ومناسبتها لهم، وكذلك الالتزام بإجراء بحوث تسويقية للوقوف علي معدلات وإحصائيات دقيقة في التعرف علي مدي كفاية الأنشطة والخدمات.

بينما جاءت نقاط الضعف للمحور في العبارات (٣، ٨، ١١، ١٢، ١٣، ١٤) وهذا يدل على أن الإدارة العليا لا توفر خدمة الاستعلامات المجانية للرد على استفسارات المستفيدين، وهذا ما يضيع الوقت والبطء في إيصال الخدمة، كما لا تستخدم الرسائل القصيرة عبر الجوال في عملية الترويج، كما أن النشاط الترويجي الذي تقوم به الإدارة العليا بالمؤسسة غير ملائم وكافي للمستفيدين بالمؤسسة، كذلك بطئ إيصال الخدمة للمستفيدين، وضعف توفير الموارد البشرية لخدمة الأنشطة والخدمات، وعدم تنوع أماكن ممارسة الأنشطة والخدمات بالمؤسسة أو الهيئة.

ويري الباحث ضعف معدلات التقييم لهذه العبارات يرجع الي عدم الوعي الكافي من قبل الإدارة العليا بالمؤسسة لأهمية التسويق المتكامل للأنشطة والخدمات بالمؤسسة من كافة الجوانب من حيث جودة تقديم الخدمة أو ممارسة النشاط والترويج للأنشطة والخدمات وكيفية الأشراف عليها وتوفير كفاءات وموارد بشرية قادرة علي تنفيذ رغبات واحتياجات المستفيدين.

وتتفق نتائج محور التسويق المتكامل مع دراسة كلا من (بلال سيد هاشم) (٢٠١٥م) (٧) ودراسة (ابراهيم احمد محمد) (٢٠١٠م) (١) والتي أوضحوا جميعا ضرورة التزام المؤسسات بدور التسوق المتكامل من حيث جودة الخدمة وكيفية وملاءمتها لاحتياجات ورغبات المستفيدين، وكذلك دور وأهمية البحوث التسويقية من قبل الإدارة وأهمية توافر إدارة خاصة بالتسويق داخل المؤسسات سواء كانت خدمية أو حكومية.

وكذلك تتفق مع دراسة (Kotler, P. & Keller, K.) (٢٠٠٩م) (٢٨) ودراسة (Kotler, P. & Keller, K. L.) (٢٠٠٦) (٣٠) والذي أوضحوا أهمية التسويق للمؤسسات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة ومواكبة السوق وتحقيق ميزة تنافسية بين المؤسسات التي تقدم نفس الخدمات.

وهذا ما أشار إليه (أحمد شاکر العسكري) (٢٠٠٤) في كتابه حيث أن التسويق مدخل استراتيجي للمؤسسات والهيئات المختلفة من حيث طبيعة الخدمات وأهمية المزيج التسويقي من حيث المنتج أو الخدمة والتوزيع والترويج والتسعير بحيث تتناسب مع طبيعة المستفيدين وحاجاتهم ورغباتهم. (٣٧: ٢)

#### جدول (٩)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة حول استمارة متطلبات إدارة الجودة التسويقية (المحور الثاني: التسويق الداخلي) (ن=١٠٠)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
<b>أ: التنسيق والتعاون داخل المؤسسات الرياضية:</b>			
1	تقوم الإدارة العليا بالمؤسسة بالتنسيق الداخلي بين العاملين في تبادل المعلومات والمعارف لتحقيق أهداف النادي.	239	79.67
2	تحرص الإدارة العليا بالمؤسسة على إيجاد تعاون وتنسيق وظيفي فعال بين اللجان المختلفة لتقديم الأنشطة والخدمات بشكل مناسب.	232	77.33
3	توفر الإدارة العليا بالمؤسسة الفرص الكافية للتفاعل مع المستفيدين وحل المشكلات التي تعترضهم.	189	63.00
4	تدعم الإدارة العليا بالمؤسسة قيم روح الفريق والتعاون في حل المشاكل التنظيمية التي تقع داخل العمل.	188	62.67
5	تنظم الإدارة العليا بالمؤسسة الاجتماعات واللقاءات الدورية لمناقشة الأمور المتعلقة بكافة الأنشطة داخل النادي.	194	64.67
<b>ب: القيادة الإدارية بالمؤسسات الرياضية:</b>			
6	تقوم الإدارة العليا بالمؤسسة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع المستفيدين.	196	65.33
7	تقوم الإدارة العليا بالمؤسسة بتكليف العاملين بالمهام التي تشعرهم بأهمية العمل مع توضيح طبيعة العمل.	215	71.67
8	تقوم الإدارة العليا بالمؤسسة بتوظيف العاملين وفق كفاءتهم وخبراتهم.	213	71.00
9	تقوم الإدارة العليا بالمؤسسة بتشجيع العاملين لتبادل الآراء والأفكار الجديدة لتحسين الأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين.	240	80.00
10	تقوم الإدارة العليا بالمؤسسة بتحديد جوانب القوة والضعف لتطوير الأداء الإداري.	198	66.00
11	تقدم الإدارة العليا بالمؤسسة المكافآت والمهام التنظيمية والإدارية على العاملين بصورة عادلة.	186	62.00
<b>ج: عمل لجنة التسويق بالمؤسسات الرياضية:</b>			
12	توفر الإدارة العليا بالمؤسسة لجنة للتسويق تمتلك مهارة كبيرة في التخطيط لتلبية احتياجات المستفيدين مستقبلا.	187	62.33
13	توفر الإدارة العليا بالمؤسسة دعم مادي كافي خاص بلجنة التسويق.	194	64.67
14	تتيح الإدارة العليا للجنة التسويق عقد دورات وبرامج تدريبية لتنمية القدرات والمهارات التسويقية مع العاملين.	184	61.33
15	تساعد الإدارة العليا للجنة التسويق في عمل حملات تسويقية خارجية لأنشطة وخدمات النادي.	196	65.33
16	توجد اتصالات فعالة بين النادي ووكالات الدعاية والترويج.	195	65.00
17	تقوم الإدارة العليا بعمل بحث سوقي مستمر عن توجهات المستفيدين بإتباع أساليب مختلفة في البحث.	192	64.00
<b>مجموع المحور</b>		3438	67.41

يتضح من جدول (٩) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني التسويق الداخلي تراوحت ما بين (٦١.٣٣ : ٨٠.٠٠) بينما حصل المحور على نسبة (٦٧.٤١%).

حيث أظهرت النتائج توجد نقاط قوة لمحور التسويق الداخلي بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية ويظهر ذلك من خلال التحليل الإحصائي لعينة البحث في العبارات (١، ٢، ٩) وقد حصلوا على أعلى درجة تقدير وتمثلوا في اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بالتنسيق الداخلي بين العاملين في تبادل المعلومات والمعارف لتحقيق أهداف المؤسسة، وحرصت الإدارة العليا بالمؤسسة على إيجاد تعاون وتنسيق وظيفي فعال بين اللجان المختلفة لتقديم الأنشطة والخدمات بشكل مناسب، واهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بتشجيع العاملين لتبادل الآراء والأفكار الجديدة لتحسين الأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين.

ويري الباحث ارتفاع درجة التقدير لهذه العبارات لاهتمام الإدارة العليا بالمؤسسات الرياضية بالعاملين ودورهم في تحقيق أهداف المؤسسة أو الهيئة الرياضية لأنهم حلقة الوصل بين الإدارة والمستفيدين، وأهمية التنسيق الداخلي بين عمل اللجان وتقسيم المهام والمسئوليات حسب طبيعة كل لجنة حتى لا يحدث تعارض أو تداخل لتحقيق أهداف الهيئة، واهتمام الإدارة بأخذ آراء وعرض أفكار العاملين واخذ ما هو مناسب لتطوير الأنشطة والخدمات للمستفيدين.

بينما جاءت نقاط الضعف في هذا المحور في العبارات (٣، ٤، ٥، ٦، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٧) والتي حصلت على أقل معدل تقدير من عينة البحث وتمثلت في ضعف اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بالفرص الكافية للتفاعل مع المستفيدين وحل المشكلات التي تعترضهم، وعدم اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بدعم قيم روح الفريق والتعاون في حل المشاكل التنظيمية التي تقع داخل العمل، ضعف اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بعقد الاجتماعات واللقاءات الدورية لمناقشة الأمور المتعلقة بكافة الأنشطة داخل النادي، ضعف اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع المستفيد، ضعف المكافآت للعاملين وفقا للمهام التنظيمية والإدارية بصورة عادلة، ضعف اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بوضع لجنة للتسويق تمتلك مهارة كبيرة في التخطيط لتلبية احتياجات المستفيدين مستقبلا، عدم توفير دعم مادي كافي خاص بلجنة التسويق، عدم اهتمام الإدارة العليا بلجنة التسويق بعقد دورات وبرامج تدريبية لتنمية القدرات والمهارات التسويقية مع العاملين، عدم اهتمام الإدارة العليا بعمل بحث سوقي مستمر عن توجهات المستفيدين بإتباع أساليب مختلفة في البحث.

ويري الباحث ضعف معدلات التقييم لهذه العبارات من عينة البحث لعدم المام القائمين على ادارة الأندية الرياضية بأهمية التنسيق والتعاون بين العاملين داخل اللجان ودورهم في تنفيذ الخطط والاستراتيجيات، وضعف القيادة الادارية في رفع كفاءة وقدرات العاملين من خلال توفير برامج ودورات تدريبية لتقلهم لمواكبة التطورات والتغيرات بالعمل الإداري، وضعف الوعي الإداري من قبل الإدارة العليا في أدراك أهمية ودور اللجان التسويقية داخل الأندية ودورها في التسويق للأنشطة والخدمات وكسب ثقة المستفيدين وتلبية رغباتهم.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة " سعيد شعبان حامد " (٢٠٠٣م) (١٥) ودراسة (أية محمد عبدالمقصود) (٢٠١٤م) (٥) والذي أشاروا الى اثر التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين وأهمية تطبيق منظمات الأعمال لمفهوم التسويق الداخلي والذي ينعكس على جودة أدائها، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة (شفيق إبراهيم حداد و عبد الرضا علي علي) (٢٠٠٨م) (١٦) والتي أشارت الى أهمية التسويق الداخلي في بيئة الأعمال وتأثيرها على رضا المستفيدين وجذبهم وأكدت على وجود تأثير مهم للتسويق الداخلي على ادراك رغبة واحتياجات المستفيدين، وتتفق هذه النتائج أيضا مع نتائج دراسة " ماهر فرج أبو ريا " (٢٠١٤م) (١٧) ودراسة (Kotler,P) (٢٠٠٧) (٢٩) والتي اشارت الى دور التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال رفع كفاءة العاملين بما يتناسب مع التغيرات والتطورات.

جدول (١٠)  
الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة حول استمارة متطلبات إدارة الجودة التسويقية (المحور الثالث):  
التسويق الاجتماعي (ن=١٠٠)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
<b>أ: أخلاقيات التسويق بالمؤسسات الرياضية:</b>			
1	تهتم الإدارة العليا بالمؤسسة بالمتطلبات الاجتماعية للعاملين والمستفيدين.	184	61.33
2	الوسائل الإعلامية المختارة من قبل الإدارة العليا لا تتعارض مع عادات وقيم المجتمع.	227	75.67
3	تعمل الإدارة العليا على رصد ردود الفعل وتقييم النتائج بعد الحملة الإعلامية للتأكد من مدى تأثيرها الإيجابي.	200	66.67
4	تتبع الإدارة العليا بالمؤسسة أخلاقيات تسويقية تساعد بشكل كبير على استقطاب مستفيدين جدد.	195	65.00
5	تساعد الإدارة العليا بالمؤسسة في توعية الحس بالمسؤولية الوطنية للعاملين والمستفيدين.	217	72.33
6	توفر الإدارة العليا بالمؤسسة رعاية صحية ملائمة للعاملين والمستفيدين.	193	64.33
7	تهتم الإدارة العليا بالمؤسسة بالشكاوى المقدمة من قبل العاملين والمستفيدين.	240	80.00
<b>ب: البيئة الداخلية والخارجية بالمؤسسات الرياضية:</b>			
8	تهتم الإدارة العليا بعمل البحوث والتقييمات على الآثار المترتبة من الأنشطة والخدمات بالمؤسسة.	182	60.67
9	تهتم الإدارة العليا في الأنشطة الترويجية بالسلوكيات الاجتماعية والصحية والبيئية للمستفيدين.	190	63.33
10	تسيطر الإدارة العليا بالمؤسسة على المتغيرات التسويقية (المنتج، التسعير، والترويج، والتوزيع) والغير التسويقية (أنظمة التمويل، نظم المعلومات) داخل النادي.	200	66.67
11	تأخذ الإدارة العليا المتغيرات الديموغرافية (عدد المستفيدين، العمر، الجنس.... إلخ) بالحسبان وتضعها في خططها الإستراتيجية.	184	61.33
<b>ج: القوانين واللوائح الخاصة بالمؤسسات الرياضية:</b>			
12	تلتزم الإدارة العليا بالمؤسسة بالقوانين واللوائح المنظمة للهيئات الشبابية والرياضية.	227	75.67
13	تهتم الإدارة العليا بالإفصاح عن المخاطر الممكن حدوثها من ممارسة الأنشطة والخدمات للمستفيدين.	191	63.67
14	تهتم الإدارة العليا بالمؤسسة بقوانين السلامة العامة للعاملين والمستفيدين.	186	62.00
15	توفر الإدارة العليا أنظمة فعالة لصرف إعانات في حالات العجز والوفاء للمستفيدين والعاملين بالمؤسسة.	195	65.00
مجموع المحور		3011	66.91

ينتضح من جدول (١٠) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث التسويق الاجتماعي تراوحت ما بين (٦٠.٦٧ : ٨٠.٠٠) بينما حصل المحور على نسبة (٦٦.٩١%).

حيث أظهرت النتائج أن من نقاط القوة داخل إدارة المؤسسات الرياضية بالنسبة للمحور الخاص بالتسويق الاجتماعي ويظهر ذلك من خلال التحليل الإحصائي لعينة البحث في العبارات (٢، ٧، ١٢) والذي حصلوا علي أعلى معدل تقدير وتمثلوا في أن الوسائل الإعلامية المختارة من قبل الإدارة العليا لا تتعارض مع عادات وقيم المجتمع، واهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بالشكاوى المقدمة من قبل العاملين والمستفيدين.

ويري الباحث ارتفاع درجة التقدير لهذه العبارات يرجع الي وعي المسؤولين بأهمية الوسائل الإعلامية والتزامها بقيم وعادات المجتمع ومناسبتها لطبيعة المستفيدين، ووعي المسؤولين لأهمية تلبية حاجات ورغبات المستفيدين وأوضع ارثهم عين الاعتبار وكذلك التزام المسؤولين بالقوانين واللوائح.

بينما جاءت العبارات (١، ٦، ٨، ٩، ١١، ١٣، ١٤) وقد حصلوا علي أقل درجة تقدير وتمثلوا في عدم اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بالمتطلبات الاجتماعية للعاملين والمستفيدين، وعدم اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بتوفير رعاية صحية ملائمة للعاملين والمستفيدين، وضعف اهتمام الإدارة العليا بعمل البحوث والتقييمات على الآثار المترتبة من الأنشطة والخدمات بالمؤسسة، وضعف اهتمام الإدارة العليا في الأنشطة الترويجية بالسلوكيات الاجتماعية والصحية والبيئية للمستفيدين، وضعف اهتمام الإدارة العليا بأخذ المتغيرات الديموغرافية (عدد المستفيدين، العمر، الجنس.... إلخ) بالحسبان وتضعها في خططها الإستراتيجية، وعدم اهتمام الإدارة العليا بالإفصاح عن المخاطر الممكن حدوثها من ممارسة الأنشطة والخدمات للمستفيدين، وعدم اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بقوانين السلامة العامة للعاملين والمستفيدين.

ويري الباحث أن ضعف اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسات والهيئات الرياضية بالتسويق الاجتماعي من حيث النواحي الاجتماعية والصحية للعاملين والسلوكيات الاجتماعية للأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين وهذا يؤثر على تسويق الخدمات والأنشطة للمستفيدين، ويجب على الإدارة العليا بالأندية الاهتمام بالعاملين واختيارهم وكفاءتهم وطبيعة النواحي الاجتماعية لهم.

وهذا ما يتفق ما نتائج دراسة " حميد الطائي (٢٠٠٤م) (١٢) والتي أكدت على أهمية إدراك المسؤولين داخل المنظمات لأخلاقيات التسويق والمسئولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، وتتفق أيضا مع نتائج دراسة " حمد راشد الغدير وشفيق إبراهيم حداد " (٢٠٠٤م) (١١) والتي أشارت الى أهمية إدراك العاملين في المؤسسات الحكومية لأنشطة التسويق الاجتماعي.

وتتفق أيضا مع نتائج دراسة " مروان سليم الأغا" (٢٠٠٧م) (٢٠) ودراسة (Kotler, P) (٢٠١٠) (٢٧) والتي توصلت الى وجود علاقة بين الالتزام بالمسئولية الاجتماعية والتوجه بالتسويق والأداء في المؤسسات.

#### جدول (١١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة حول استمارة متطلبات إدارة الجودة التسويقية (المحور الرابع: التسويق بالعلاقات) (ن=١٠٠)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
أ: العلاقات مع المستفيدين الخارجيون:			
1	تمتلك الإدارة العليا بالمؤسسة مهارة كبيرة في تكوين العلاقات مع المستفيدين.	187	62.33
2	تساعد الإدارة العليا بالمؤسسة في عملية تحسين العلاقات بشكل مستمر مع المستفيدين.	228	76.00
3	تعتبر الإدارة العليا بالمؤسسة أن الاهتمام بالمستفيدين الحاليين أفضل من استقطاب مشتركين جدد.	200	66.67
4	علاقة الإدارة العليا بالمستفيدين تجعلهم لا يرغبون في ترك الأنشطة والخدمات بالمؤسسة.	185	61.67
5	تهتم الإدارة العليا باستمرار في الحوار مع المستفيدين لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم.	236	78.67
6	علاقة الإدارة العليا القوية مع المستفيدين هي السبب في زيادة قاعدة الممارسة.	211	70.33
ب: العلاقات مع العملاء الداخليون:			
7	تهتم الإدارة العليا بالمؤسسة بعلاقات طويلة الأمد مع كافة المستفيدين.	187	62.33
8	الإدارة العليا لا تعمل بمفردها دون التعاون مع المستفيدين من الأنشطة والخدمات التي يقدمها النادي.	241	80.33
9	تعاون الإدارة العليا بالمؤسسة مع المستفيدين هو السبب في جودة الأنشطة المقدمة للمستفيدين.	245	81.67
		1920	71.11
مجموع المحور			

يتضح من جدول (١١) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في البعد الرابع عدالة المعلومات تراوحت ما بين (٦١.٦٧ : ٨١.٦٧) بينما حصل المحور على نسبة (٧١.١١%).

حيث أظهرت النتائج أن من نقاط القوة المؤسسات والهيئات الرياضية بالنسبة للمحور الخاص بالتسويق بالعلاقات ويظهر ذلك من خلال التحليل الإحصائي لعينة البحث في العبارة (٢، ٥، ٨) والتي حصلت على أعلى درجة تقدير وتمثلت في اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة في عملية تحسين العلاقات بشكل مستمر مع المستفيدين، واهتمام الإدارة العليا باستمرار في الحوار مع المستفيدين لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم، الإدارة العليا لا تعمل بمفردها دون التعاون مع المستفيدين من الأنشطة والخدمات التي يقدمها النادي.

ويري الباحث ارتفاع درجة التقدير لهذه العبارات يرجع الي وعي المسؤولين بأهمية تحسين العلاقات بشكل مستمر مع المستفيدين ودور التسويق بالعلاقات في نشر الخدمات والعلاقات مع المستفيدين بالخدمة وزيادة قاعدة الممارسة والأقبال على الأنشطة والخدمات.

بينما ظهرت معظم نتائج محور التسويق بالعلاقات بأقل تقدير من عينة البحث ويظهر ذلك في العبارات منها العبارات (١، ٤، ٧) وتمثلت في ضعف امتلاك الإدارة العليا بالمؤسسة مهارة كبيرة في تكوين العلاقات مع المستفيدين، ضعف العلاقة بين الإدارة العليا والمستفيدين تجعلهم لا يرغبون في ترك الأنشطة والخدمات بالمؤسسة، ضعف اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بتكوين علاقات طويلة الأمد مع كافة المستفيدين.

ويري الباحث ضعف هذه التقديرات من عينة البحث يرجع الي ضعف الافة بين المستفيدين والادارة العليا والقائمين على تنفيذ الأنشطة والخدمات داخل الأندية مما يؤدي الي عدم الاقبال على المشاركة في أنشطة وخدمات المؤسسة، مما يؤدي الي عدم تكوين علاقات طويلة الامد بين الإدارة والمسؤولين عن تنفيذ الأنشطة والخدمات داخل الاندية.

ومن خلال ما سبق يري الباحث أن استجابات المستفيدين من خدمات النادي تشير إلى وجود قصور في مدى تطبيق إدارة الجودة التسويقية في عمليات(التسويق الداخلي – التسويق الاجتماعي – التسويق بالعلاقات)، لذلك يري الباحث ضرورة الاهتمام بهذه العمليات، حيث أن التسويق الداخلي يعمل على تدريب وتحفيز العاملين لتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين وهذا ما تؤكدته دراسة " أية محمد عبدالمقصود " (٢٠١٤) (٥) أن التسويق الداخلي يؤثر في زيادة رضا العاملين ورفع جودة الخدمات المقدمة، بالنسبة للتسويق الاجتماعي و أكده " سعد شلبي، عبد اللطيف بخاري " (٢٠٠٤) (١٤) أن خطة التسويق الرياضي التي تتفق مع أهداف المؤسسة والقيم الجوهرية السائدة في هذه المؤسسة لأكبر ضمان للنجاح، وإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ومدى ارتباطها بالمجتمع لأكبر ميزة للمنتج الرياضي وأفضل دافع لهذا المنتج ليجد مكانه المناسب في السوق، أما بالنسبة للتسويق بالعلاقات فتشير " إلهام فخري أحمد " (٢٠٠٣م) (٤) أنه من الأدوات التي تساعد على تجاوز التحديات التسويقية التي تفرزها التغيرات البيئية، فهو يحقق المنافع لكل من المسوق والعميل في آن واحد، وهذا ما تؤكدته دراسة " هشام سيد سليمان " (٢٠١٢م) (٢٤).

وبهذا يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الأول " ما متطلبات إدارة الجودة التسويقية (التسويق المتكامل – التسويق الداخلي – التسويق الاجتماعي – التسويق بالعلاقات) بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية؟  
ثانيا: عرض وتفسير ومناقشة التساؤل الثاني ما التصور المقترح لإدارة الجودة التسويقية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية:

للإجابة على التساؤل الثاني وفي ضوء ما أطلع عليه الباحث من الدراسات (١)،(٣)،(٥)،(٦)،(١٠)،(١١)،(١٢)،(١٤)،(١٧)،(١٩)،(٢١)،(٢٢) التي تناولت الجودة التسويقية والتسويق الرياضي، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج التساؤل السابق قام الباحث بوضع تصور مقترح لإدارة الجودة التسويقية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية، حيث يبين الباحث مجموعة النقاط الرئيسية التي يبنى عليها التصور المقترح من خلال تم عرض التصور المقترح على مجموعه من الخبراء لأبداء الراي في تلك المكونات وتتضح تلك النتائج في الجدول التالي جدول (١٢):

جدول (١٢)

آراء السادة الخبراء حول مكونات التصور المقترح (ن=١٠)

م	المكون	التكرار	%
١	مفهوم التصور	٩	٩٠%
٢	فلسفة التصور	١٠	١٠٠%
٣	هدف التصور	١٠	١٠٠%
٤	اليات التنفيذ التي يعتمد عليها هذا التصور	١٠	١٠٠%

يتضح من جدول (١٢) أن النسب المئوية لآراء السادة الخبراء قد تراوحت ما بين (٩٠% : ١٠٠%)

وفي ضوء ذلك ارتضى الباحث قبول المكونات المقترحة للتصور وهي:

- ١- مفهوم التصور
- ٢- فلسفة التصور
- ٣- هدف التصور
- ٤- اليات التنفيذ التي يعتمد عليها هذا التصور
- ١- مفهوم التصور

أهمية الجودة التسويقية للمسؤولين بالمنظومة الرياضية في الاهتمام بتطوير وتصميم وتنفيذ البرامج التسويقية والعمليات والأنشطة الإدارية التي تحقق التوسع في السوق وجذب أكبر عدد من المستفيدين داخل المؤسسات

الرياضية، وتهتم الجودة التسويقية بالتعرف علي مدي إرضاء العملاء ومدي نجاح المؤسسة في الوصول إلي أهدافها وغاياتها، والتي تعمل أيضا علي تحديد وتطوير وتقديم الخدمات والأنشطة بناءا علي أذواق ومتطلبات المستفيدين واتخاذ القرار الإداري المطلوب، كما تساعد علي التعرف علي إمكانيات وقدرات المنشأة الرياضية مما يؤدي الي المساهمة لتسويق خدماتها وأنشطتها، وإرضاء العملاء والارتقاء بخدمة المستفيدين.

## ٢- فلسفة التصور المقترح

- اقتناع وإيمان مجالس إدارات الهيئات والمؤسسات الرياضية بأهمية استغلال أبعاد الجودة التسويقية داخل المؤسسات الرياضية باعتبارها المسئول الأول عن زيادة العائد المادي للهيئة وكسب رضا العميل والذي هو أساس النجاح والتطوير.

- تطوير اللوائح الداخلية للهيئات والمؤسسات الرياضية بما يتناسب مع التطور واحتياجات المستفيدين وزيادة الاستثمار للمؤسسات.

- معالجة جوانب القصور والتغلب على الصعوبات ووضع الحلول لمشكلات المستفيدين في ضوء الدراسة والبحث للظروف الواقعية والمشكلات القائمة ودراسة القدرات والإمكانات المتاحة داخل المؤسسات الرياضية.

- تفعيل دور اللجان التسويقية داخل المؤسسات والهيئات الرياضية والاهتمام بدراسات الجدوى وأهمية دراسة احتياجات المستفيدين.

- يجب تطوير مناخ العمل الداخلي بالشكل الذي يحقق رضا المستفيدين الداخليين، والخارجيين مما يحقق الأهداف المنشودة والاهتمام بالعلاقات الداخلية بين العاملين والعلاقات الخارجية مع المستفيدين.

## ٣- هدف التصور

- الاهتمام بكافة جوانب العمليات التسويقية بالمؤسسات الرياضية من تسويق متكامل وتسويق داخلي وتسويق اجتماعي وتسويق بالعلاقات.

- الاهتمام بالتطور والتحديث المستمر في احتياجات ورغبات المستفيدين داخل المنظومة الرياضية.

## ٤- آليات تنفيذ التصور

### - مرحلة الأعداد

- عمل بحوث التسويق اللازمة عن المؤسسات والسوق ودراسة رغبات واحتياجات المستفيدين.
- وضع برامج تدريبية للقائمين علي إدارة الأنشطة داخل المؤسسات الرياضية.
- توفير التعاون بين اللجان المختلفة في إدارة الأنشطة المختلفة والإدارة العليا داخل المؤسسات الرياضية.

### - مرحلة التخطيط

- وضع الخطط التسويقية للأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسات والهيئات الرياضية.
- تحديد الهياكل التنظيمية والقائمين على إدارة الأنشطة الرياضية وفقا للكفاءات والاحتياجات المطلوبة.
- وضع إدارة التسويق وهيكلتها وتفعيل دورها داخل المؤسسات الرياضية وتحديد اختصاصاتها وواجباتها.
- الربط الداخلي والعلاقات بين الإدارات المختلفة وكيفية التواصل والعمل بين كل مستوي والإدارة العليا وتحديد خطوط الاتصال.

- الربط الخارجي والعلاقات بالمؤسسات الخارجية والاهتمام بالتطوير الخارجي على مستوي المنافسة وقطاع البطولة.

### - مرحلة التنفيذ

- وهي المرحلة الأهم في التصور من حيث التأكد أن ما تم التخطيط والأعداد له من خطط واستراتيجيات للعملية التسويقية بالمؤسسات الرياضية يتم الالتزام بها من كافة أفراد المنظومة الرياضية سواء الإدارة العليا أو القائمين على إدارة الأنشطة والإشراف عليها من قبل اللجان النوعية، وتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين والمتابعة المستمرة لرضائهم علي جودة الخدمات المقدمة إليهم.



- **مرحلة المتابعة والتقييم**
- وتهدف الى الاهتمام بمتابعة وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات الموضوعة للعمليات التسويقية المتكاملة داخل المنظومة الرياضية بالمؤسسة والعمل على تطويرها بما يتناسب بجودة الخدمة والمستفيدين ورفع كفاءة الأنشطة والخدمات المقدمة.
- التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة والعمل على رفع كفاءة العاملين والأنشطة والخدمات المقدمة. وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الثاني وهو ما التصور المقترح للجودة التسويقية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية.
- الاستنتاجات:**
- في ضوء أهداف البحث وتحقيقا للإجابة على تساؤلاته وفي حدود مجتمع وعينة البحث ومن خلال مناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها، توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:
- أ- التسويق المتكامل**
- ١- بالنسبة للخدمات التي تقدمها المؤسسات الرياضية
  - عدم اهتمام الإدارة العليا بتوفير خدمة الاستعلامات المجانية للرد على استفسارات المستفيدين من الأنشطة والخدمات التي يقدمها بشكل مناسب
  - حرص الإدارة العليا على توفير الأنشطة والخدمات بأشكال مختلفة ولاكن تحتاج الي التطوير والتحديث
- ٢- بالنسبة لترويج الأنشطة
  - عدم اهتمام الإدارة العليا باستخدام الرسائل القصيرة عبر الجوال لعرض الأنشطة والخدمات للمستفيدين
- ٣- بالنسبة لتوزيع الأنشطة
  - طول الوقت وضعف السرعة في إيصال الخدمات للمستفيدين
  - قلة الموارد البشرية لخدمة المستفيدين في كافة الأنشطة والخدمات
  - قلة الاماكن التي يتردد عليها المستفيدين داخل الهيئات الرياضية للاستفادة من الخدمات والأنشطة
- ب- التسويق الداخلي**
- ١- التنسيق والتعاون داخل المؤسسات
  - ضعف اهتمام الإدارة العليا في توفير الفرص الكافية للتفاعل مع المستفيدين وحل المشكلات التي تعترضهم
  - ضعف اهتمام الإدارة العليا بدعم قيم روح الفريق والتعاون في حل المشاكل التنظيمية التي تقع داخل العمل
  - قلة الاجتماعات واللقاءات الدورية لمناقشة الأمور المتعلقة بكافة الأنشطة
- ٢- القيادة الإدارية للمؤسسات الرياضية
  - ضعف عدالة التوزيع للمهام والمكافئات على العاملين من قبل الادارة العليا
  - ضعف اهتمام الإدارة العليا بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع المستفيدين
  - ضعف اهتمام الإدارة العليا بتحديد جوانب القوة والضعف لتطوير الأداء الإداري
- ٣- عمل لجنة للتسويق بالمؤسسات الرياضية
  - قلة توفر لجنة خاصة بالتسويق تمتلك كفاءة وقدرة كبير في التخطيط لتلبية احتياجات المستفيدين
  - عدم اهتمام الإدارة العليا = بتوفير دعم مادي كافي خاص بلجنة التسويق
  - ضعف اهتمام الإدارة العليا بعقد دورات وبرامج تدريبية لتنمية القدرات والمهارات التسويقية مع العاملين
  - ضعف الاتصالات بين الإدارة العليا بالنادي مع وكالات الدعاية والترويج الخاصة
- ج- التسويق الاجتماعي**
- ١- أخلاقيات التسويق
  - ضعف اهتمام الإدارة العليا بالمتطلبات الاجتماعية للعاملين والمستفيدين
  - ضعف اهتمام الإدارة العليا برصد ردود الفعل وتقييم النتائج بعد الحملة الإعلامية للتأكد من مدى تأثيرها الايجابي.
  - ضعف اهتمام الإدارة العليا باتباع أخلاقيات تسويقية تساعد بشكل كبير على استقطاب مستفيدين جدد

١- إهمال الإدارة العليا بتوفير رعاية صحية ملائمة للعاملين والمستفيدين.

## ٢- البيئة الداخلية والخارجية

- ضعف اهتمام الإدارة العليا بعمل البحوث والتقييمات على الآثار المترتبة من الأنشطة والخدمات.
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بسلوكيات الأنشطة الترويجية (الاجتماعية والصحية والبيئية للمستفيدين).
- لا تسيطر الإدارة العليا بالنادي بشكل قوي على المتغيرات التسويقية (المنتج، التسعير، والترويج، والتوزيع) والغير التسويقية (أنظمة التمويل، نظم المعلومات).
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بالمتغيرات الديموغرافية (عدد المستفيدين، العمر، الجنس.... إلخ) بالحسبان وتضعها في خططها الإستراتيجية

## ٣- القوانين واللوائح الخاصة

- ضعف اهتمام الإدارة العليا بالإفصاح عن المخاطر الممكن حدوثها من ممارسة الأنشطة والخدمات للمستفيدين
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بالإفصاح بقوانين السلامة العامة للعاملين والمستفيدين.
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتوفير أنظمة فعالة لصرف إعانات في حالات العجز والوفاة للمستفيدين والعاملين.

## د- التسويق بالعلاقات

### ١- العلاقات مع المستفيدين الخارجيون

- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتكوين علاقات كبيرة مع المستفيدين.
- ضعف علاقة الإدارة العليا بالمستفيدين مما يجعلهم يرغبون بالأنشطة والخدمات

### ٢- العلاقات مع العملاء الداخليون

- ضعف اهتمام الإدارة العليا بالنادي بتكوين علاقات طويلة الامد مع المستفيدين.

## التوصيات:

في ضوء ما أظهرته نتائج الدراسة وفي ظل التغيرات والتطورات التي تشهدها الساحة الرياضية في العالم أجمع، أصبح هناك ضرورة ملحة للتطوير والتحديث داخل منظومة العمل الإداري والفني بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية بما يلائم الواقع وبما يحقق الجودة التسويقية بالمؤسسات الرياضية في كافة الأنشطة والخدمات، لذا يقدم الباحث التوصيات التالية:

- أ- الاهتمام بنتائج الدراسة والمتعلقة بتطبيق إدارة الجودة التسويقية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية.
- ب- تعزيز شعور المستفيدين من الأنشطة والخدمات بالهيئات الرياضية بجودة الخدمات والأنشطة المقدمة لهم.
- ج- ضرورة اهتمام الإدارة العليا للاتحاد بعقد دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين والقائمين على إدارة الأنشطة والخدمات وذلك لخلق المهارات الإدارية والسلوكية والفنية والجودة.
- د- عقد مؤتمرات وندوات ولقاءات مستمرة بين الدارة العليا والمستفيدين لمناقشة أمور التطوير في الأنشطة والخدمات المقدمة إليهم، والاهتمام بالرد على شكاوى العملاء.
- هـ- تشجيع ثقافات العمل الجماعي والتطوعي والمشاركة بين الإدارة العليا والعاملين والمستفيدين لتقليل الشعور بالوحدة.
- و- ضرورة الاهتمام بكافة مؤشرات الجودة التسويقية المشار إليها في البحث من حيث (التسويق المتكامل-التسويق الداخلي-التسويق الاجتماعي-العلاقات).

## ((((قائمة المراجع)))

### أولاً- المراجع العربية:

- ١- إبراهيم أحمد عبد الوهاب: استراتيجية مقترحة للأنشطة اللوجستية التسويقية بالاتحاد المصري للجماز"، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ٢٠١٩م.
- ٢- أحمد شاکر العسكري: التسويق مدخل إستراتيجي، دار الشروق، عمان، الأردن، ٢٠٠٤م.
- ٣- إبراهيم أحمد محمد: " متطلبات تطبيق إدارة الجودة التسويقية (التسويق الكلي)"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٠م.

- ٤- الهام فخري احمد حسن: التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني / التسويق في الوطن العربي الغرض والتحديات، الدوحة، قطر، ٦-٨ / ١، ٢٠٠٣م، ص ٤٠٦.
- ٥- أية محمد عبد المقصود: أثر تطبيق منظمات الأعمال المصرية لمفهوم التسويق الداخلي على جودة أدائها (دراسة تطبيقية على قطاع المقاولات)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠١٤م.
- ٦- إيمان محمد أحمد: " تقويم الاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء إدارة الجودة الشاملة "، رسالة دكتوراة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٧م.
- ٧- بلال سيد هاشم: متطلبات تطبيق إدارة الجودة التسويقية داخل الاتحاد المصري لكرة اليد، المؤتمر الدولي لعلوم الرياضة والصحة - الإسكندرية، الجزء الخامس، ٢٠١٥م.
- ٨- توفيق محمد عبد المحسن: " تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠١م.
- ٩- جمال محمد علي: "الحديث في الادارة الرياضية"، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٩م
- ١٠- حامد عبد الله السقاف: المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، السعودية ١٩٩٨م ص ٩.
- ١١- حمد راشد الغدير وشفيق إبراهيم حداد: (مدى إدراك العاملين في البنوك التجارية الأنشطة التسويقية الاجتماعي - دراسة ميدانية على البنوك التجارية في الأردن). المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد الأول، المجلد الثامن، ٢٠٠٤م.
- ١٢- حميد الطائي: إطار مفاهيمي لأخلاقيات التسويق والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الخدمية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية المنعقد تحت شعار: (أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة) للفترة من ١٦ - ١٩ نيسان ٢٠٠٦م.
- ١٣- حسن أحمد الشافعي: " الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية "، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٦م.
- ١٤- سعد شلبي، عبد اللطيف بخاري: " الإدارة والتسويق الإلكتروني في الأندية الرياضية المشاركة في الدوري الألماني لكرة القدم ٢٠٠٨/٢٠٠٧، بحث منشور، المؤتمر الدولي الأول للتربية البدنية والرياضة والصحة، الكويت، ٢٠٠٨م.
- ١٥- سعيد شعبان حامد: إثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى بحث منشور، كلية التجارة - جامعة الأزهر، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ١٦- شفيق إبراهيم حداد وعبد الرضا علي علي: اختبار صلاحية مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية - دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد ٤، المجلد ٤، ٢٠٠٨م.
- ١٧- ماهر فرج أبو ريا: " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي "، رسالة ماجستير، مقدمة لأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة تخصص القيادة والإدارة، ٢٠١٤م.
- ١٨- محمد عبد العزيز سلامة، سمير عبد الحميد علي "منظور حديث في الإدارة الرياضية"، ما هي للنشر والتوزيع وخدمات الكمبيوتر، الإسكندرية، ٢٠٠٨م.
- ١٩- محمود عصمت علي: " نموذج للتخطيط الإستراتيجي للتسويق لبعض المؤسسات الرياضية المصرية "، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها، ٢٠١٤م.
- ٢٠- مروان سليم الأغا: العلاقة بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والتوجه بالتسويق والأداء في المؤسسات الصناعية بغزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، مصر، ٢٠٠٧م.
- ٢١- منى عبد المنعم عبد المعبود: " نحو نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتنس الطاولة "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٥م.

- ٢٢- **نيفين سعيد بيومي:** نموذج مقترح لدور التسويق التفاعلي في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات (بالتطبيق على مجال التعلم عن بعد)، رسالة دكتوراة منشورة، كلية السياسة والاقتصاد، جامعة ٦ أكتوبر، ٢٠١٠م.
- ٢٣- **هاني حامد الضمور:** "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الجامعة الاردنية، ٢٠٠٢م.
- ٢٤- **هشام سيد سليمان:** " تحليل العلاقة بين تسويق العلاقات والاداء التنظيمي الكلى "، أفاق جديدة للدراسات التجارية، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠١٢م.
- ثانياً: المراجع الاجنبية:
- 25- **George Karilis(2004).** City and Sport Marketing Strategy, (The Case Of Athena, 2004), the sport journal, vol. 6, no.
- 26- **Kanji,Gopal K.,** "Measuring Business Excellence", Routledge,2002.
- 27- **Kotler, P** "Marketing 3.0 from products to customers to huma spirit, New Jersey: Wiley, (2010)
- 28- **Kotler, P. & Keller, K.:** "Marketing Management", 13th Edition, New Jersey: Prentice Hall, (2009).
- 29- **Kotler, P:** "Marketing" ,13th Edition, New Jersey: Prentice Hall, (2007)
- 30- **Kotler, P. & Keller, K. L:** "Marketing Management",12<sup>th</sup>edition, prentice Hall, (2006)
- 31- **Mele, C.,** (2007)," The synergic relationship between TQM and marketing in creating customer value", Managing Service Quality, Vol. 17 No. 3, pp. 240-258
- Nwokah, N.G.:** (2010) "Total Quality Marketing and Impression Management for Effective Insurance Marketing" International Research Journal of Finance and Economics ISSN 1450-2887 Issue 38.