

## دور التوجه بالريادة التسويقية في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الرياضية الربحية

أ.م.د/ اكرامي عبد العاطي معبد الجمال

أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية

كلية التربية الرياضية بنين - جامعة حلوان

أ.م.د/ عمرو محمد حامد زاهر

أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية

كلية التربية الرياضية - جامعة المنصورة

Doi:10.21608/jsbsh.2023.249319.2591

### مقدمة ومشكلة البحث:

يشهد العالم وبشكل مستمر تطورات متلاحقة وسريعة أثرت في بيئة الأعمال ووضع المؤسسات الرياضية، حيث يتطلب منها أن تتواءم في أدائها مع ما تفرضه هذه المتغيرات من متطلبات، حيث لم يعد البقاء في السوق للمؤسسات الأصلح فقط، بل للمؤسسات الساعية للتميز والتي تتسم بقدرتها التنافسية. (اسماعيل، احمد، ٢٠١٩م، ص ٣٢٠) ويتفق ذلك مع دراسة ( Daft, R. 2002, p24) أنه نتيجة ما تواجهه المؤسسات الرياضية بشكل عام والمؤسسات الرياضية الربحية بشكل خاص في الوقت الحالي من التغيرات السريعة التي طرأت على العالم والمتمثلة في العولمة والانفتاح على الآخر، وإزالة الحدود والتغير التنظيمي وحدة المنافسة الشديدة بينهم للاستحواذ على الأسواق والعملاء، فإن ذلك يعد بمثابة التحدي الحقيقي للمؤسسات لكي تحافظ على التميز والبقاء والنمو وتحقيق أهدافها.

ونتيجة التحديات والمتغيرات العالمية التي تواجهها المؤسسات في عصرنا الحالي فقد أتاح فرص وتهديدات في آن واحد، والسبيل الوحيد من أجل بقاء المؤسسة الرياضية والتكيف مع هذه الظروف وتحقيق النجاح هو حيازتها إدارة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستثمارها والتقليل من المخاطر والتهديدات بحكمة واعداد الاستراتيجيات التسويقية المناسبة وهذا ما يبرر حتمية ادارة التميز التي اصبحت الخيار الوحيد المتاح. (شوقي، قبطان، ٢٠١٠، ص ٦)

فإدارة التميز تسعى إلى ايجاد مؤسسة متميز رائدة بإدارة قوية واعدة تعمل على استثمار الفرص والحد من التهديدات التي قد تواجه المؤسسة، كما تسعى لتحقيق تفاعل هادف وبناء بين جميع عناصر المؤسسة، وذلك للوصول للتفرد وتميز والريادة في الأداء بشكل يحقق ويفوق توقعات المستفيدين منها. (الببلاوي، حسن، ٢٠٠٦م، ص ٥١)

والتميز المؤسسي يعد حالة من الإبداع والتفوق المؤسسي بشكل يحقق مستويات عالية غير

عادية من الأداء والتفويض للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها داخل المؤسسة، بما ينتج عنها نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسين ويرضي عنه العملاء (أحمد، ٢٠١٨م، ص ٢٧٠) فالتميز المؤسسي يعني الابتكار أو القيام بكل ما هو مختلف عن الآخرين ويتم التميز بتحقيق ميزة تنافسية أي أن تكون أفضل من الآخرين في أدائك من حيث " التكلفة، الجودة، الوقت، الابداع، الابتكار، والريادة". (عبد الحفيظ، وليد، ٢٠١٩م، ص ٦٢٦)

ولذا فإن المؤسسات تحرص على ان تكون في وضعية متميزة في أدائها وتسعى إلى ترسيخ مقومات التميز المؤسسي الذي أصبح توجه عالمي لكي تستطيع البقاء والاستمرار في اداء نشاطها، حيث يسعى التميز في الاداء المؤسسي إلى تطبيق المنظمة أساليب مستمرة في التطوير وكشف أوجه القصور، واستحداث استراتيجيات حديثة، واستغلال فرص التحسين من أجل تحقيق التميز في الأداء المؤسسي. (العوضي، عادل، ٢٠٢٠م، ص ٢٢٥)

ومن هنا فإن التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الرياضية أصبح ضرورة تفرضها التحديات، حيث أن النظر إلى مفهوم التميز المؤسسي توضح أن البناء العلمي لتحقيق تميز المؤسسة الرياضية ينطلق من إحداث نقلة نوعية في طريقة التفكير والتي ينجم عنها تغيير في استجابات المستفيدين ولذلك أصبح التوجه نحو التميز والريادة أمر حتمي، فلم يعد التميز خيار مطروحا وإنما أصبح ضرورة حتمية فرضتها التحولات الحالية. (ابراهيم، محمد، ٢٠٢٠م، ص ٢٢٨)

ولذا فلم يعد كافيا بالنسبة للمؤسسات الرياضية بشكل عام والمؤسسات الرياضية الربحية خاصة القبول بالوضع الحالي فقد أوجبت التطورات التقنية الحديثة في مختلف الأصعدة عالمياً ومحلياً أن تبحث عن مسارات جديدة تمكنها من المنافسة وتحقيق التميز داخل الأسواق الرياضية، وتعد استراتيجية التوجه نحو الريادة التسويقية من خلال المبادرة باكتشاف واستغلال واقتناص الفرص للوصول لمستويات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية احدى الاستراتيجيات التسويقية الحديثة التي يمكن اعتمادها وتبنيها بالنسبة للمؤسسات الربحية للوصول إلى أفكار ريادية وابتكارية في التسويق تضمن لها النجاح والتميز عن باقي المنافسين داخل الأسواق الرياضية.

Zaher, Amr, ) (Al-Manasra, Amer, Al-Zyadat, Mohammd, 2013, p88)

(2021, p14) ويتفق ذلك مع دراسة (Alqahtani, N. and Usay, C, 2019) أنه عندما تكون ممارسات التسويق التقليدية غير مناسبة لطبيعة العمل في المؤسسات، فإن يتوجب على أصحاب تلك المنظمات استبدال تلك الممارسات التقليدية بأفكار واجراءات جديدة ومبتكرة والمتمثلة في التوجه بالريادة التسويقية (EM)، فقد خلقت الريادة التسويقية العديد من الفرص لتطوير البحوث.

ومن هنا يجدر الإشارة إلى أن التوجه نحو الريادة التسويقية تعد عملية تسويقية تضمن استثمار الفرص التسويقية المتاحة في الأسواق، وعادة ما يخوض الرياديين التسويقيين العديد من

المخاطر التسويقية من أجل اقتناص هذه الفرص، حيث يقوم الريادي التسويقي بأداء دور ريادي تسويقي من خلال أعمال ونشاطات تسويقية جديدة وابداعية هدفها تحقيق عوائد مالية واكتساب مزايا تنافسية مستدامة. (الشريف، بوفاس، ٢٠١٩م، ص ٢٨) فقد أصبحت الريادة التسويقية مطلب استراتيجي لبقاء واستمرار المنظمات الرائدة في السوق، نظرا لمساهمتها الفعالة في تجاوز الكثير من الأزمات وإيجاد حلول جذرية لمشاكل تفرضها التعقيدات التي تعرفها البيئة التنافسية. (سماعيني، نعيمة، ٢٠٢٠م، ص ٢١٣)

ومن هنا تساهم الريادة بصفة عامة والتسويق الريادي خاصة في الكثير من الحلول للمؤسسات، حيث يعد من المتغيرات الحديثة والملحة التي تساعد منظمات الاعمال في تحقيق أهدافها عبر التركيز على الابتكار كآلية وتوجه استراتيجي يساعد المؤسسات على تحويل الأفكار إلى منتجات مبتكرة تتسجم مع احتياجات العملاء، والتي يجب أن تترك المؤسسات أنها فرص واعدة في السوق يجب استثمارها بطريقة تحقق أهدافها. (الحدراوي، رافد، ٢٠١٩م، ص ٥٣٤)

فالتسويق الريادي عادة ما يشير إلى الأنشطة القائمة على استغلال الفرص للحصول على عملاء والاحتفاظ بهم من خلال الابتكار وإدارة المخاطر ورفع قيمة الموارد وخلق القيمة للعملاء مما يساعد المؤسسة للوصول إلى مستويات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية. (كامل، رأفت، ٢٠٢٠م، ص ٢٤٦) ويتفق ذلك مع دراسة (العنزي، توفيق، ٢٠١٨م) (أبو فارة، يوسف، ٢٠١٠م) والتي تشير إلى أن التسويق الريادي يعد وظيفة جوهرية تتمثل في مجموعة من الأنشطة التسويقية الحيوية التي تقود إلى الابداع والابتكار في إنتاج السلع وتقديم الخدمات وفتح أسواق جديدة، وممارسة جميع الأنشطة التسويقية على نحو ريادي، بما يساعد المنظمة في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية في الأداء، وفي تلبية حاجات ورغبات العملاء المستهدفين.

ومن هنا فإن المؤسسات الرياضية الربحية تعمل في ظل منافسة شرسة داخل السوق الرياضي، بشكل يحتم على هذه المؤسسات وضع مجموعة من الخطط والاستراتيجيات التي تمكنها من الوقوف أمام المنافسين، ومن أجل ذلك كان لا بد من تبني هذه المؤسسات منج ونظام جديد يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية ومكانة مميزة لها داخل السوق الرياضي، حيث أن الاعتماد على الاداء التقليدي يعد أمر بالغ الخطورة، مما كان دافعا إلى ظهور توجهات وتطبيقات جديدة في مجال الاداء تهتم بالتركيز على الابتكار والابداع والريادة لضمان استجابة المؤسسات بشكل سريع لحالات التغيير غير المتوقعة في البيئة التنافسية، ومن بين هذه الأساليب الريادة التسويقية والتي يمكن أن تتحقق من خلال تبني كثير من المفاهيم مثل المبادرة والمخاطرة واقتناص الفرص للوصول إلى الابداع عن طريق ابتكار تقنية جديدة تحافظ بها المؤسسات الرياضية الربحية على تميزها داخل الاسواق الرياضية.

ومن خلال إطلاع الباحثان علي توصيات الدراسات السابقة في مجال التوجه السوقي والتميز في الاداء المؤسسي، فقد أوصت دراسة كل من (هوارى، معراج، ٢٠١٦م) (محسن، احسان، ٢٠١٩م) (الكشاك، سارة، ٢٠٢٢م) علي ضرورة العمل على تطوير استراتيجيات التميز المناسبة للاستعداد للمنافسة والتصدي لها وذلك من خلال توفير فكر التوجه الريادي عن طريق السعي الدائم للتجديد والابتكار في الانشطة التسويقية، وضرورة الاهتمام بمفهوم التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية بشكل متكامل من أجل تحقيق أداء متميز على مستوى الاعمال للمؤسسات والبحث على حالة التفرد في قيادة السوق، وضرورة الاهتمام بتحفيز الحالة الريادية ضمن استراتيجيات المنظمة لما لها من ايجابيات بشكل عام على أداء المنظمات، ومن جانب آخر فقد أوصت دراسة كلا من (عبد القادر، مروة، ٢٠١٩م) (العنزي، توفيق، ٢٠١٨م) بضرورة اجراء دراسات مستقبلية حول دراسة دور التسويق الريادي في نمو أداء المنظمات، ودراسة وتحليل العلاقة بين التوجه نحو التسويق الريادي ومستوى الأداء للمشروعات الصغيرة.

ومما سبق وباستعراض الدراسات السابقة في مجال الريادة التسويقية والتميز المؤسسي، فيجدر الاشارة إلى أن تلك البحوث تناولت تلك المتغيرات في المؤسسات الاقتصادية والتجارية، بخلاف تلك الدراسة التي سيتم تناولها في القطاع الرياضي الربحي "المؤسسات الرياضية الهادفة للربح"، علاوة على ذلك فإنه لا يوجد بحث قد تطرق إلى التعرف على دور التوجه بالريادة التسويقية في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الرياضية الربحية.

#### هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على دور التوجه بالريادة التسويقية في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الرياضية الربحية، وذلك من خلال الاجابة على تساؤلات البحث التالية:

#### تساؤلات البحث:

١. ما مستوى التوجه نحو الريادة التسويقية بالمؤسسات الرياضية الربحية؟
٢. ما مستوى التميز المؤسسي بالمؤسسات الرياضية الربحية؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين التوجه بالريادة التسويقية والتميز المؤسسي بالمؤسسات الرياضية الربحية.
٤. هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات عينه البحث في كل من التوجه بالريادة التسويقية بمحاوره والتميز المؤسسي بمحاوره بالمؤسسات الرياضية الربحية لـ (المستوى الوظيفي - هل أنت رائد أعمال)؟
٥. هل يوجد تباين دال إحصائياً بين عينه البحث في كل من التوجه بالريادة التسويقية بمحاوره والتميز المؤسسي بمحاوره بالمؤسسات الرياضية الربحية لـ (سنوات الخبرة - نوع المؤسسة)؟

٦. ما درجة الاسهام النسبي للتوجه بالريادة التسويقية في التنبؤ بمستوى التميز المؤسسي بالمؤسسات الرياضية الربحية؟

#### مصطلحات البحث:

- **الريادة التسويقية:** مجموعة من الأنشطة الخاصة بدعم واستثمار الفرص لكسب المستهلك الرياضي والحفاظ والحفظ عليهم من خلال المنهجية المعتمدة من قبل المؤسسة الرياضية لتحقيق الابداع وادارة المخطر وخلق المخاطر وخلق القيمة وتعظيم الموارد. (Morgan, Miles, 2016, p38) ( Olufunmilola & ) (Wtson, 2012, p790)

- **التميز المؤسسي:** " تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً و متميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومنفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها واعداد سياستها واستراتيجيتها الإدارية". (شلبي، رضا، ٢٠٢٠م، ص ٣)

#### الدراسات المرجعية:

١- دراسة (سلامة، نيرمين، ٢٠٢٣م) بعنوان الثقافة الابداعية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي بالأندية الرياضية بمحظلة الدقهلية، هدف الدراسة التعرف على الثقافة الابداعية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي بالأندية الرياضية بمحظلة الدقهلية، المنهج المستخدم المنهج الوصفي، عينة الدراسة عينة طبقية عشوائية مكونة من ٢٩٨ من المديرين والعاملين بالأندية الرياضية بمحظلة الدقهلية، ولجمع بيانات الدراسة استخدم الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وكانت أهم النتائج وجود علاقة ترابطية إيجابية بين أبعاد الثقافة الابداعية وتحسين الاداء المؤسسي.

٢- دراسة (سلامة، أشرف، ٢٠٢٢م) بعنوان مدخل لتحسين الأداء التسويقي من خلال تفعيل استراتيجيات التسويق الريادية "دراسة تطبيقية على شركات مدينة غزة لصناعية (بيديكو)"، هدف الدراسة التعرف على كيفية تحسين الأداء التسويقي من خلال تفعيل استراتيجيات التسويق الريادية "دراسة تطبيقية على شركات مدينة غزة لصناعية (بيديكو)"، المنهج المستخدم المنهج الوصفي، عينة الدراسة عينة عشوائية مكونة من ١٢٠ من المدراء والمسوقين بشركات مدينة غزة الصناعية (بيديكو)، ولجمع بيانات الدراسة استخدم الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وكانت أهم النتائج وجود علاقة ترابطية إيجابية بين أبعاد التسويق الريادي وتحسين الأداء التسويقي.

٣- دراسة (الكشاك، سارة، ٢٠٢٢م) بعنوان أثر التسويق الريادي على استدامة الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات صر للطيران، وهدفت الدراسة إلى قياس أثر التسويق الريادي على استدامة الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات صر للطيران، المنهج المستخدم المنهج الوصفي، عينة الدراسة ٤١٢ من العاملين بشركة صر للطيران، ولجمع بيانات الدراسة استخدم الاستبيان كأداة من

كأداة من أدوات جمع البيانات، وكانت من أهم النتائج التأثير المعنوي والايجابي للتسويق الريادي على على تعزيز استدامة الميزة التنافسية.

٤- دراسة (منصور، محمد، ٢٠٢٢م) بعنوان الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الاتحادات الرياضية، هدف الدراسة التعرف الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الاتحادات الرياضية، والمنهج المستخدم المنهج الوصفي، عينة الدراسة ٢٤٤ فرد من العاملين بالاتحادات الرياضية، ولجمع بيانات الدراسة استخدم الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وكانت أهم النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين الجدارة الادارية والتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية المصرية.

٥- دراسة (سماعيني، نعيمة، ٢٠٢٠م) بعنوان الريادة التسويقية كمدخل استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة عينة ميسرة من فنادق ولاية المسيلة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الريادة التسويقية كمدخل استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة عينة ميسرة من فنادق ولاية المسيلة، المنهج المستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) فرد من العاملين من فنادق ولاية المسيلة، ولجمع بيانات الدراسة استخدم الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين أبعاد الريادة التسويقية (الابداع التسويقي، التركيز على الزبون، ادارة المخاطر، استباقية الفرص التسويقية) والتنمية المستدامة.

٦- دراسة (عبد القادر، منى، ٢٠١٩م) بعنوان العلاقة بين الريادة التسويقية والتنافسية في منظمات الاعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم، وهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الريادة التسويقية والتنافسية في منظمات الاعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم، المنهج المستخدم المنهج الوصفي، عينة الدراسة عينة عشوائية الكترونية تتكون من ٣٠٩ مفردة من العاملين بمنظمات الاعمال لمغيرة ومتوسطة الحجم، ولجمع بيانات الدراسة استخدم الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وكانت من أهم النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية بين أبعاد استراتيجية الريادة التسويقية "التركيز على الابتكار، الاستباقية، والتحرك نحو الفرص، الاخذ بالمخاطرة المحسوبة، قوة المستهلك، الاستفادة من الموارد، خلق القيمة" وبين جميع أبعاد التنافسية.

#### إجراءات البحث:

المنهج المستخدم: سوف يستخدم الباحثان المنهج الوصفي، الاسلوب السحي لتناسبه مع طبيعة البحث.

#### مجتمع وعينة البحث:

- مجتمع البحث: سوف يتحدد مجتمع البحث من المديرين والعاملين بالمؤسسات الرياضية الربحية بمحافظة الدقهلية وذلك على النحو التالي:

- مراكز اللياقة البدنية بمحافظة الدقهلية وعددهم (٤٠) مركزاً للياقة البدنية معتمد من مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية.
  - الأكاديميات الرياضية بمحافظة الدقهلية ومنها "كرة القدم، كرة السلة، كرة اليد، تنس ارضي، كاراتيه".
  - الأندية الرياضية الربحية بمحافظة الدقهلية.
  - حمامات السباحة بمحافظة الدقهلية.
  - الملاعب الرياضية بمحافظة الدقهلية.
  - عينة تقنين أدوات البحث:
- تم تحديد عينة التقنين والتي بلغ عددها (٣٠) فرداً من المديرين والعاملين بالمؤسسات الرياضية الربحية "مراكز لياقة بدنية، أكاديمية رياضية، أندية رياضية ربحية، حمامات سباحة، ملاعب رياضية" بمحافظة الدقهلية، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من خارج عينة البحث الأساسية وممثلة لمجتمع البحث في الفترة من (٢٠٢٣/٠٧/٠٢ م) الي (٢٠٢٣/٠٧/١٧ م)، ويوضح جدول (١، ٢) تصنيف عينة التقنين.
- عينة البحث الأساسية وحدودها:
- قام الباحثان باختيار عينة البحث بالطريقة الطباقية العشوائية، وبلغ حجم العينة التي طبق عليها الاستبيان (٢٩٧) فرداً من المديرين والعاملين بالمؤسسات الرياضية الربحية بمحافظة الدقهلية، وتم استبعاد (٩) استمارة لعدم استيفائها شروط التطبيق والتسرب من عينة البحث، وبذلك بلغ حجم العينة (٢٨٨) فرداً من المديرين والعاملين بالمؤسسات الرياضية الربحية "مراكز لياقة بدنية، أكاديمية رياضية، أندية رياضية ربحية، حمامات سباحة، ملاعب رياضية" بمحافظة الدقهلية، ويوضح جدول (١، ٢) تصنيف عينة الدراسة الأساسية.
- **الحدود البشرية:** تتكون من المديرين والعاملين بالمؤسسات الرياضية الربحية "مراكز لياقة بدنية، أكاديمية رياضية، أندية رياضية ربحية، حمامات سباحة، ملاعب رياضية" بمحافظة الدقهلية، وتم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية، وتم الالتزام بالمبادئ التوجيهية الأخلاقية أثناء إجراء البحث.
  - **الحدود المكانية:** تم التطبيق الميداني على عينة من المديرين والعاملين بالمؤسسات الرياضية الربحية "مراكز لياقة بدنية، أكاديمية رياضية، أندية رياضية ربحية، حمامات سباحة، ملاعب رياضية" بمحافظة الدقهلية.
  - **الحدود الزمنية:** تم التطبيق الميداني لأدوات البحث في صورتها النهائية من (٢٠٢٣/٠٨/٠٢ م) إلى (٢٠٢٣/٠٩/١٧ م).

جدول (١) بيان عددي ونسبي لعينة التقنيين والأساسية وفق متغير "نوع المؤسسة الربحية"

م	المؤسسات الرياضية الربحية		عينة التقنيين		العينة الاساسية		إجمالي العينة الاساسية	
			مدير	العاملين	مدير	العاملين	ن	%
			ن	ن	ن	ن		
١	مراكز لياقة بندية	مراكز تابعة للمؤسسات	١	١	٦	١٢	٧٥	%٢٦
		مراكز تابعة للأندية	١	٢	٧	١٦		
		مراكز خاصة	٢	٣	١٠	٢٤		
٢	أكاديميات رياضية	كرة قدم	١	٢	٩	٣٣	١٢٥	%٤٣,٤
		كرة سلة	١	١	٤	١٨		
		كرة يد	١	٢	٤	٢١		
		تنس ارضي	--	١	٣	١٢		
		كاراتيه	١	١	٦	١٥		
٣	أندية رياضية خاصة		٢	٢	٩	٢٧	٣٦	%١٢,٥
٤	حمامات سباحة		١	١	٨	٢٤	٣٢	%١١,١
٥	ملاعب رياضية		١	٢	٦	١٤	٢٠	%٦,٩
الإجمالي		١٢	١٨	٧٢	٢١٦	٢٨٨	%١٠٠	

جدول (٢) بيان عددي ونسبي لعينة التقنيين والأساسية قيد البحث وفق متغيرات "هل انت رائد اعمال، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة"

م	عينة البحث		عينة التقنيين		اجمالي عينة التقنيين		العينة الأساسية		إجمالي العينة الأساسية	
			ن	%	ن	%	ن	%	ن	%
			ن	%	ن	%	ن	%	ن	%
١	هل انت رائد أعمال	نعم	١٣	%٤٣,٣	٣٠	%١٠٠	١٠٢	%٣٥,٤	٢٨٨	%١٠٠
		لا	١٧	%٥٦,٦			١٨٦	%٦٤,٥		
	المستوى الوظيفي	ادارة عليا	١٢	%٤٠	٣٠	%١٠٠	٧٢	%٢٥	٢٨٨	%١٠٠
		ادارة تنفيذية	١٨	%٦٠			٢١٦	%٧٥		
٣	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٣	%٤٣,٣	٣٠	%١٠٠	١٩٦	%٦٨	٢٨٨	%١٠٠
		من ٥ : ١٠ سنوات	٨	%٢٦,٦			٦٠	%٢٠,٨		
		أكثر من ١٠ سنوات	٩	%٣٠			٣٢	%١١,١		

## أدوات جمع البيانات:

١. استبيان البيانات الأساسية للعينة.

٢. استبيان "الريادة التسويقية بالمؤسسات الرياضية الربحية" من إعداد الباحثان مرفق (٨)

٣. استبيان "التميز المؤسسي بالمؤسسات الرياضية الربحية" من إعداد الباحثان مرفق (٩)

خطوات إعداد أدوات جمع البيانات:

أولاً: استمارة البيانات الأولية العامة لعينة البحث: تم إعداد استمارة البيانات الأولية بهدف الحصول على جنس المعلومات لتحديد جنس الخطة الفنية والاجتماعية والاقتصادية لعينة البحث، وقد اشتملت على البيانات التالية: (هل أنت رائد أعمال - سنوات الخبرة - المستوى الوظيفي - نوع المؤسسة).

ثانياً: الريادة التسويقية بالمؤسسات الرياضية الربحية: قام الباحثان بالاطلاع على بعض أدوات جمع البيانات في الكتب العلمية والأبحاث والدراسات المرتبطة بالريادة التسويقية مثل (الكشاك، سارة، ٢٠٢٢م) - (سلامة، اشرف، ٢٠٢٢م) - (سمعاني، نعيمة، ٢٠٢٠م) - (الحدراوي، رافد، ٢٠١٩م) - (Alqahtani, N. and Usay, C, 2019) - (عبد القادر، منى، ٢٠١٩م) ثم قام الباحثان بتحديد عدد (٤) محاور للاستبيان وهم (التوجه بالتركيز على قيمة العملاء، التوجه نحو الابداع التسويقي، التوجه نحو الاستباقية واقتناص الفرص التسويقية، التوجه نحو المخاطرة التسويقية)، ثم قام الباحثان بوضع العبارات المناسبة لكل محور من محاور الاستبيان وعددهم (٤٧) عبارة، ثم تم وضع مقياس لتحديد استجابات عينة البحث وفقاً للتقدير الخماسي (موافق بشدة - موافق - أحياناً - غير موافق - غير موافق بشدة) على مقياس مقل (١-٢-٣-٤-٥) للعبارات، وقد تم اعتبار المتوسط الحسابي الذي يقع بين (١،٨ - ١) يمثل مستوى منغش بشدة، والمتوسط الحسابي الذي يقع بين (٢،٦ - ١،٩) يمثل مستوى مخفض، والمتوسط الحسابي الذي يقع بين (٢،٧ - ٣،٤) يمثل مستوى متوسط، والمتوسط الحسابي الذي يقع بين (٣،٥ - ٤،٢) يمثل مستوى مرتفع، والمتوسط الحسابي الذي يقع بين (٤،٣ فأكثر) يمثل مستوى مرتفع بشدة.

ثالثاً: التميز المؤسسي بالمؤسسات الرياضية الربحية: قام الباحثان بالاطلاع على بعض أدوات جمع البيانات في الكتب العلمية والأبحاث والدراسات المرتبطة بالتميز المؤسسي مثل (سلامة، نيرمين، ٢٠٢٣م) - (منصور، محمد، ٢٠٢٢م) - (Zaher, Amr, 2021) - (ابراهيم، محمد، ٢٠٢٠م) - (اسماعيل، احمد، ٢٠١٩م) - (عبد الحفيظ، وليد، ٢٠١٩م) - ، ثم قام الباحثان بتحديد عدد (٥) محاور للاستبيان وهم (كفاءة الاداء - فاعلية الاداء - تعزيز القدرات التنافسية - جودة الخدمات الرياضية - رضا المستهلكين)، ثم قام الباحثان بوضع العبارات المناسبة لكل محور من محاور الاستبيان وعددهم (٣٨) عبارة، ثم تم وضع مقياس لتحديد استجابات عينة البحث وفقاً للتقدير الخماسي (موافق بشدة - موافق - أحياناً - غير موافق - غير موافق بشدة) على مقياس مقل (١-٢-٣-٤-٥) للعبارات، وقد تم اعتبار المتوسط الحسابي الذي يقع بين (١،٨ - ١) يمثل مستوى منغش بشدة،

منخفض بشدة، والمتوسط الحسابي التي يقع بين (١,٩ - ٢,٦) يمثل مستوى معش، والمتوسط الحسابي الذي يقع الحسابي التي يقع بين (٢,٧ - ٣,٤) يمثل مستوى متوسط، والمتوسط الحسابي الذي يقع بين (٣,٥ - ٤,٢) (٤,٢) يمثل مستوى مرتفع، والمتوسط الحسابي الذي يقع بين (٤,٣ فأكثر) يمثل مستوى مرتفع بشدة.

**خطوات البحث:**

بعد تحديد عينة البحث وإعداد أدوات جمع البيانات، قام الباحثان بتطبيق أدوات البحث على عينة التقنين قوامها (٣٠) من المديرين والعاملين بالمؤسسات الرياضية الربحية "مراكز لياقة بدنية، أكاديمية رياضية، اندية رياضية ربحية، حمامات سباحة، ملاعب رياضية" بمحافظة الدقهلية، من خارج عينة الدراسة الأساسية ومن داخل مجتمع البحث في الفترة من (٢٠٢٣/٠٧/٠٢ م) الي (٢٠٢٣/٠٧/١٧ م)، واستهدفت التعرف على مدى وضوح ومناسبة صياغة المفردات لمستوى فهم العينة وإجراء المعاملات العلمية، وقد أظهرت نتائجها وضوح التعليمات الخاصة بأدوات جمع البيانات، ومناسبة صياغة المفردات لمستوى فهم العينة، ثم تم إجراء المعاملات العلمية الخاصة بإيجاد صدق وثبات استمارة الاستبيان.

#### المعاملات العلمية للاستبيانان:

- حساب معامل الصدق: استعان الباحثان بالطرق الآتية لحساب معامل صدق الاستبيانان:

##### ١. صدق المحكمين:

قام الباحثان بعرض محاور الاستبيانان المقترحان، وكذلك عبارات كل محور من المحاور، على (١٥) من أساتذة الإدارة الرياضية وأساتذة إدارة الأعمال بكلية التجارة من الخبراء في المجال لإبداء الرأي حول مناسبة وكفاية المحاور والعبارات ومناسبة صياغتها لعينة البحث، ويوضح مرفق (٦)، (٧) آراء السادة المحكمين.

##### ٢. صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من مدى ملائمة عبارات استبيان الريادة التسويقية والتميز المؤسسي، قام الباحثان بتطبيق الاستبيانان على عينة تقنين قوامها (٣٠) من المديرين والعاملين بالمؤسسات الرياضية الربحية "مراكز لياقة بدنية، أكاديمية رياضية، اندية رياضية ربحية، حمامات سباحة، ملاعب رياضية" بمحافظة الدقهلية، من خارج عينة الدراسة الأساسية ومن داخل مجتمع البحث، واستخدم الباحثان صدق الاتساق الداخلي لحساب صدق محاور وعبارات الاستبيانان من خلال إيجاد معامل الارتباط بين العبارات ومحاورها، كما يتضح من الجدول رقم (٣) ورقم (٤).

جدول (٣) معامل الارتباط بين محاور وعبارات استبيان الريادة التسويقية (ن = ٣٠)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
العبارات	الارتباط	العبارات	الارتباط	العبارات	الارتباط	العبارات	الارتباط
١	**٠,٥١٨	١١	**٠,٦٢١	٢٢	**٠,٤٨٨	٣٦	**٠,٤٥٦
٢	**٠,٦٢٤	١٢	**٠,٦٧٧	٢٣	**٠,٦٥٤	٣٧	**٠,٦٨٢
٣	**٠,٤٥٦	١٣	**٠,٦٠٢	٢٤	**٠,٦١٩	٣٨	**٠,٤٧١
٤	**٠,٥٠١	١٤	**٠,٦٩١	٢٥	**٠,٥١٧	٣٩	**٠,٥٠٣
٥	**٠,٦٢٣	١٥	**٠,٦٥٨	٢٦	**٠,٥٣٩	٤٠	**٠,٥٢٧
٦	**٠,٦٩٤	١٦	**٠,٥٤١	٢٧	**٠,٤٩٠	٤١	**٠,٥١٣
٧	**٠,٧١١	١٧	**٠,٥٦٦	٢٨	*٠,٣٦٦	٤٢	**٠,٤٩٧
٨	**٠,٤٩٧	١٨	**٠,٦٧٨	٢٩	٠,٢٠١	٤٣	**٠,٤٨٧
٩	**٠,٥٢١	١٩	**٠,٦٩١	٣٠	*٠,٣٣٠	٤٤	**٠,٤٣٩
١٠	*٠,٣٩١	٢٠	**٠,٥٤٤	٣١	*٠,٣١١	٤٥	**٠,٧٠١
		٢١	**٠,٥٠٣	٣٢	*٠,٣٤٩	٤٦	**٠,٦٢٢
				٣٣	*٠,٤٠٢	٤٧	**٠,٤٣١
				٣٤	**٠,٤٨٩		
				٣٥	*٠,٣٤٩		

(\*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٠,٣٠٦ (\*\*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠١) = ٠,٤٢٣

يُضح من الجدول (٣): وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين محاور استبيان الريادة التسويقية، والعبارات الخاصة به، عدا العبارات رقم (٢٩)، حيث كُت قيمة معامل الارتباط المحسوبة أقل من القيمة الجدولية عند مستوى معنويه (٠,٠٥)، وبذلك يمكن الاستناد إلى صدق الاتساق الداخلي بين محاور وعبارات الاستبيان ودرجة المحور التي ينتمي إليها.

جدول (٤) معامل الارتباط بين محاور وعبارات استبيان التميز المؤسسي (ن = ٣٠)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
العبارات	الارتباط	العبارات	الارتباط	العبارات	الارتباط	العبارات	الارتباط	العبارات	الارتباط
١	*٠,٤٢٢	٩	**٠,٤١٢	١٦	**٠,٤١٠	٢٣	*٠,٣٦٥	٣١	**٠,٤٥٧
٢	**٠,٦١٣	١٠	**٠,٧٦٦	١٧	**٠,٤٠٣	٢٤	٠,٢٥٥	٣٢	**٠,٤٧٢
٣	**٠,٦٥١	١١	**٠,٧٠٥	١٨	**٠,٦٧٥	٢٥	**٠,٦٢٢	٣٣	*٠,٣٦٤
٤	**٠,٦٣٧	١٢	*٠,٤٠١	١٩	**٠,٦١٥	٢٦	**٠,٦٤٧	٣٤	*٠,٣٧٥
٥	**٠,٥١٩	١٣	*٠,٤٥٦	٢٠	**٠,٥١٣	٢٧	**٠,٦٢٠	٣٥	*٠,٤١٣
٦	**٠,٥٥٢	١٤	**٠,٤٩٦	٢١	**٠,٤٦٢	٢٨	**٠,٦٣٨	٣٦	**٠,٤٦٥

٧	**٠,٦٧٩	١٥	**٠,٤٣٢	٢٢	**٠,٧٣٠	٢٩	**٠,٧٤٤	٣٧	**٠,٤٨١
٨	**٠,٥١٣					٣٠	**٠,٦٣٨	٣٨	**٠,٤٩٣

(\*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٠,٣٠٦ (\*\* قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠١) = ٠,٤٢٣

يُضح من الجدول (٤): وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين محاور استبيان التميز المؤسسي والعبارات الخاصة به، عدا العبارة رقم (٢٤)، حيث كُتبت قيمة معامل الارتباط المحسوبة أقل من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وبذلك يمكن الاستناد إلى صدق الاتساق الداخلي بين محاور وعبارات الاستبيان ودرجة المحور التي ينتمي إليها.

جدول (٥) معامل الارتباط بين محاور الاستبيان والاستبيان ككل الريادة التسويقية (ن = ٣٠)

م	المحاور	الاستبيان
١	المحور الأول: التوجه بالتركيز على قيمة العملاء الرياضيين.	**٠,٧٩٥
٢	المحور الثاني: التوجه نحو الابداع التسويقي.	**٠,٧٦٩
٣	المحور الثالث: التوجه نحو الاستباقية واقتناص الفرص التسويقية.	**٠,٧٨١
٤	المحور الرابع: التوجه نحو المخاطرة التسويقية	**٠,٨٩٥

(\*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٠,٣٠٦ (\*\* قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠١) = ٠,٤٢٣

جدول (٦) معامل الارتباط بين محاور الاستبيان والاستبيان ككل التميز المؤسسي (ن = ٣٠)

م	المحاور	الاستبيان
١	المحور الأول: كفاءة الأداء بالمؤسسات الرياضية الربحية.	**٠,٨٠١
٢	المحور الثاني: فاعلية الأداء بالمؤسسات الرياضية الربحية	**٠,٨٤٥
٣	المحور الثالث: التميز بتعزيز القدرات التنافسية	**٠,٨٩٢
٤	المحور الرابع: التميز بجودة الخدمات الرياضية	**٠,٧٤٦
٥	المحور الخامس: التميز بتحقيق رضا مستهلكي الخدمات الرياضية	**٠,٦٥٨

(\*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٠,٣٠٦ (\*\* قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠١) = ٠,٤٢٣

ويُضح من جدول (٥)، (٦): وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين محاور الاستبيان والاستبيان ككل الريادة التسويقية، وكذلك استبيان التميز المؤسسي.

– حساب معامل الثبات:

سوف يستخدم الباحثان طريقتين لحساب الثبات:

١. طريقه ألفا كرونباخ:

استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ ودلالة الاشاق الداخلي لحساب معامل ثبات محاور الاستبيانان، الاستبيانان، حيث قام الباحثان بتطبيق الاستبيانان على عينة التقنيين وقوامها (٣٠) من المديرين والعاملين والعاملين بالمؤسسات الرياضية الربحية "مراكز لياقة بدنية، أكاديمية رياضية، اندية رياضية ربحية، حمامات سباحة، ملاعب رياضية" بمحظلة الدقهلية، من داخل مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية،

الأساسية، وتم حساب معامل الثبات لمحاور الاستبيان كما يتضح من الجدول رقم (٧)، (٨):

جدول (٧) اختبار معامل ارتباط الفا كرو نباخ لاستبيان الريادة التسويقية (ن = ٣٠)

م	المحور	الثبات
١	المحور الأول: التوجه بالتركيز على قيمة العملاء الرياضيين.	*٠,٨٢٢
٢	المحور الثاني: التوجه نحو الابداع التسويقي.	*٠,٧٩٦
٣	المحور الثالث: التوجه نحو الاستباقية واقتناص الفرص التسويقية.	*٠,٧٥٣
٤	المحور الرابع: التوجه نحو المخاطرة التسويقية	*٠,٨١٢
	استبيان الريادة التسويقية.	*٠,٨٧٢

\* دال

جدول (٨) اختبار معامل ارتباط الفا كرو نباخ لاستبيان التميز المؤسسي (ن = ٣٠)

م	المحور	الثبات
١	المحور الأول: كفاءة الأداء بالمؤسسات الرياضية الربحية.	*٠,٧٣٥
٢	المحور الثاني: فاعلية الأداء بالمؤسسات الرياضية الربحية	*٠,٧٤٦
٣	المحور الثالث: التميز بتعزيز القدرات التنافسية	*٠,٨٠١
٤	المحور الرابع: التميز بجودة الخدمات الرياضية	*٠,٨٤١
٥	المحور الخامس: التميز بتحقيق رضا مستهلكي الخدمات الرياضية	*٠,٧٩٤
	استبيان التميز المؤسسي.	*٠,٨٨٦

\* دال

ويتضح من الجدول رقم (٧)، (٨) ثبات محاور الاستبيان، حيث تراوحت قيم الثبات بطريقة ألفا كرونباخ بين ٠,٧٥٣ : ٠,٨٧٢ وهي معاملات مرتفعة للثبات لاستبيان الريادة التسويقية، وكما تراوحت قيم الثبات بطريقة ألفا كرونباخ بين ٠,٧٣٥ : ٠,٨٨٦ وهي معاملات مرتفعة للثبات لاستبيان التميز المؤسسي، وكان معامل الاشاق الداخلي لكل محور دال مما يشير لارتفاع معامل ثبات محاور الاستبيان.

## ٢. طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات الاستمارتين:

استخدم الباحثان معامل ارتباط التجزئة الصفية ومعادلة ارتباط سيبرمان - براون وجتمان لحساب معامل ثبات محاور الاستبيان، وذلك بتطبيقهما على عينة التقنين وقوامها (٣٠) من المديرين والعاملين بالمؤسسات الرياضية الربحية "مراكز لياقة بدنية، اكااديمية رياضية، اندية رياضية ربحية، حمامات سباحة، ملاعب رياضية" بمحافظة الدقهلية، من داخل مجتمع البحث ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، وتم حساب معامل الثبات لمحاور الاستبيان، كما يتضح من الجدول رقم (٩)، (١٠):

جدول (٩) اختبار معامل ارتباط التجزئة النصفية لاستبيان الريادة التسويقية (ن = ٣٠)

م	المحور	سبيرمان - براون	ارتباط جتمان
١	المحور الأول: التوجه بالتركيز على قيمة العملاء الرياضيين.	٠,٧٤٦	٠,٧٤٣
٢	المحور الثاني: التوجه نحو الابداع التسويقي.	٠,٧٦٢	٠,٧٥٩
٣	المحور الثالث: التوجه نحو الاستباقية واقتناص الفرص التسويقية.	٠,٨٤١	٠,٨٤٠
٤	المحور الرابع: التوجه نحو المخاطرة التسويقية	٠,٨٣٥	٠,٨٣٣
	استبيان الريادة التسويقية	٠,٨٦٣	٠,٨٦١

جدول (١٠) اختبار معامل ارتباط التجزئة النصفية لاستبيان التميز المؤسسي (ن = ٣٠)

م	المحور	سبيرمان - براون	ارتباط جتمان
١	المحور الأول: كفاءة الأداء بالمؤسسات الرياضية الربحية.	٠,٧٥٣	٠,٧٥١
٢	المحور الثاني: فاعلية الأداء بالمؤسسات الرياضية الربحية	٠,٨١١	٠,٨٠٧
٣	المحور الثالث: التميز بتعزيز القدرات التنافسية	٠,٨٣٦	٠,٨٣٤
٤	المحور الرابع: التميز بجودة الخدمات الرياضية	٠,٨٤٥	٠,٨٤١
٥	المحور الخامس: التميز بتحقيق رضا مستهلكي الخدمات الرياضية	٠,٧٦١	٠,٧٥٨
	استبيان التميز المؤسسي.	٠,٨٥٥	٠,٨٥٠

ويُضح من الجدول رقم (٩)، (١٠) أن: معامل ارتباط التجزئة النصفية لاستبيان الريادة التسويقية هو (٠,٨٦٣) لسبيرمان - براون و (٠,٨٦١) عند جتمان، بينما معامل ارتباط التجزئة النصفية لاستبيان التميز المؤسسي هو (٠,٨٥٥) لسبيرمان - براون و (٠,٨٥٠) عند جتمان.

وبعد إجراء المعاملات العلمية لأدوات جمع البيانات، تم حذف العبارات الغير داله ليصبح إجمالي عبارات استمارة استبيان الريادة التسويقية (٤٦) عبارة موزعه على (٤) محاور في الصورة النهائية، مرفق (٨)، بينما بلغ إجمالي عبارات استمارة استبيان التميز المؤسسي (٣٧) عبارة موزعة على (٥) محاور في الصورة النهائية، مرفق (٩).

الدراسة الأساسية:

بعد الاطمئنان للمعاملات العلمية الخاصة بالصدق والثبات قام الباحثان بتطبيق استمارتي الاستبيانان على عينة البحث الأساسية وذلك في الفترة من (٢٠٢٣/٠٨/٠٢ م) إلى (٢٠٢٣/٠٩/١٧ م)، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيانان تم تجميعه وتنظيمه وتفرغ البيانات وجدولتها لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

المعالجات الإحصائية:

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات البحث باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد استخدم الباحثان المعاملات الإحصائية التالية:

التكرارات - كا<sup>٢</sup> - المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري "بيرسون" - معامل ارتباط الفا كرونباخ - معامل ارتباط التجزئة الصفية - اختبار الفروق T-test - اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Way Anova - معامل الارتباط الخطي البسيط.

عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

تحقيقاً لهدف البحث ورداً على ما طرح من تساؤلات وفي حدود عينة البحث والمنهج المستخدم، يعرض الباحثان ما توصلا إليه من نتائج مصنفة على النحو التالي:

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول:

• ما مستوى التوجه نحو الريادة التسويقية بالمؤسسات الرياضية الربحية؟

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا<sup>٢</sup> لمستوى التوجه نحو الريادة التسويقية بالمؤسسات الرياضية الربحية، وذلك وفقاً لكل محور من محاور استبيان الريادة التسويقية، ويوضح ذلك جدول رقم (١١):

جدول (١١) توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو استبانة الريادة التسويقية (ن=٢٨٨)

م	اوافق بشدة		أوافق		أحياناً		غ موافق		غ موافق بشدة		متوسط حسابي	انحراف معياري	٢ك	المستوى
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
المحور الأول: التوجه بالتركيز على قيمة العملاء الرياضيين														
١	٨٣	%٢٨,٨	٩٣	%٣٢,٣	٦٥	%٢٢,٦	٤٥	%١٥,٦	٢	%٠,٧	٣,٧٢٩٢	١,٠٦٣٩٤	٩٠,٣	مرتفع
٢	٨٧	%٣٠,٢	٥٢	%١٨,١	١٢٢	%٤٢,٤	١٧	%٥,٩	١٠	%٥,٩	٣,٦٥٦٢	١,٠٧٧١١	١٥٥,٥	مرتفع
٣	٧٠	%٢٤,٣	٩١	%٣١,٦	٩٥	%٣٣	٢٥	%٨,٧	٧	%٢,٤	٣,٦٦٦٧	١,٠١٥٥٦	١٠٩,٢	مرتفع
٤	٤٩	%١٧	٦٤	%٢٢,٢	٩٥	%٣٣	٦٨	%٢٣,٦	١٢	%٤,٢	٣,٢٤٣١	١,١١٨٤٠	٦٤,٢	متوسط
٥	٥١	%١٧,٧	٨٢	%٢٨,٥	١٠٢	%٣٥,٤	٣٧	%١٢,٨	١٦	%٥,٦	٣,٢٩٩٣	١,٠٩٠١٥	٨٢,٧	متوسط
٦	٤٤	%١٥,٣	١٠٦	%٣٦,٨	٧٥	%٢٦	٤٧	%١٦,٣	١٦	%٥,٦	٣,٢٩٩٣	١,٠٩٩٧٠	٨١,١	متوسط
٧	٨٣	%٢٨,٨	٩١	%٣١,٦	٨٨	%٣٠,٦	٢٤	%٨,٣	٢	%٠,٧	٣,٧٩٥١	٠,٩٧٥١٥	١١٩,٨	مرتفع
٨	١٢٨	%٤٤,٤	١٠٦	%٣٦,٨	٤٥	%١٥,٦	٥	%١,٧	٤	%١,٤	٤,٢١١٨	٠,٨٦٧٦٩	٢٢٧,٣	مرتفع
٩	٦٢	%٢١,٥	٨٣	%٢٨,٨	١٠٥	%٣٦,٥	١٦	%٥,٦	٢٢	%٧,٦	٣,٥١٠٤	١,١١٩٩٣	١٠٢,٥	مرتفع
١٠	٤٣	%١٤,٩	٧٥	%٢٦	٨٣	%٢٨,٨	٥٨	%٢٠,١	٢٩	%١٠,١	٣,١٥٦٢	١,٢٠١٠٠	٣٤,٣	متوسط
المحور الثاني: التوجه نحو الابداع التسويقي														
١١	٦٥	%٢٢,٦	١١٨	%٤١	٦٢	%٢١,٥	٢٢	%٧,٦	٢١	%٧,٣	٣,٦٢٨٩	١,١٢٩٩٦	١٠٩,٨	مرتفع
١٢	٩١	%٣١,٦	٩٨	%٣٤	٦١	%٢١,٢	٢٤	%٨,٣	١٤	%٤,٩	٣,٧٩١٧	١,١٢٢٣١	١٠٠,٤	مرتفع
١٣	٥٨	%٢٠,١	١٠٩	%٣٧,٨	٨٤	%٢٩,٢	١٥	%٥,٢	٢٢	%٧,٦	٣,٥٧٦٤	١,١٠١٦٦	١١١,٤	مرتفع
١٤	٧٤	%٢٥,٧	١١٨	%٤١	٧٦	%٢٦,٤	١٢	%٤,٢	٨	%٢,٨	٣,٨٢٦٤	٠,٩٥٤٢١	١٥٢,٦	مرتفع
١٥	٥٠	%١٧,٤	١٠١	%٣٥,١	٨٠	%٢٧,٨	٣٣	%١١,٥	٢٤	%٨,٣	٣,٤١٦٧	١,١٥٠٦٧	٧٢,٥	متوسط
١٦	٥٨	%٢٠,١	١٠٣	%٣٥,٨	٨٢	%٢٨,٥	٣٣	%١١,٥	١٢	%٤,٢	٣,٥٦٢٥	١,٠٦٣٩٤	٩٢,٧	مرتفع
١٧	٥٣	%١٨,٤	١١٢	%٣٨,٩	٧٢	%٢٥	٤٣	%١٤,٩	٨	%٢,٨	٣,٥٥٢١	١,٠٤١٣٤	١٠١,٧	مرتفع
١٨	٤٨	%١٦,٧	١١١	%٣٨,٥	٧٩	%٢٧,٤	٢٢	%٧,٦	٢٨	%٩,٧	٣,٤٤٧٩	١,١٤٩٤٩	٩٦,٢	متوسط
١٩	٥٠	%١٧,٤	١١٢	%٣٨,٩	٩٣	%٣٢,٣	١٦	%٥,٦	١٧	%٥,٩	٣,٥٦٢٥	١,٠٣٠٦٧	١٢٢,٧	مرتفع
٢٠	٧٦	%٢٦,٤	١١٥	%٣٩,٩	٧٣	%٢٥,٣	٢٢	%٧,٦	٢	%٠,٧	٣,٨٣٦٨	٠,٩٢٨٣٢	١٤٢,٨	مرتفع
٢١	٧٧	%٢٦,٧	٩٩	%٣٤,٤	٨٦	%٢٩,٩	٢٤	%٨,٣	٢	%٠,٧	٣,٧٨١٢	٠,٩٥٧٦٧	١٢٢,٥	مرتفع
المحور الثالث: التوجه نحو الاستباقية واقتناص الفرص التسويقية														

مرتفع	١٣٢,٢	٠,٩٤١٨٨	٣,٨١٩٤	٪٠,٧	٢	٪٧,٦	٢٢	٪٢٧,٨	٨٠	٪٣٦,٨	١٠٦	٪٢٧,١	٧٨	٢٢
مرتفع بشدة	٢٧٠,١	٠,٨٠٢٢٦	٤,٣٠٢١	٪٠,٧	٢	٪٢,١	٦	٪١١,١	٢٢	٪٣٨,٥	١١١	٪٤٧,٦	١٣٧	٢٣
مرتفع	١٩٤,٦	٠,٦٨٨٩٣	٤,٢٨١٢	٪٠,٧	٢	٪٠	٠	٪٩,٤	٢٧	٪٥٠,٣	١٤٥	٪٣٩,٦	١١٤	٢٤
مرتفع	١٧٤,٩	٠,٩١٠٥٨	٣,٥١٠٤	٪١,٤	٤	٪٣,٩	٤٠	٪٢٧,٨	٨٠	٪٤٦,٢	١٣٣	٪١٠,٨	٣١	٢٥
مرتفع	١٨٩,٢	٠,٩٧٥٢٥	٣,٦٥٦٢	٪٤,٩	١٤	٪٥,٦	١٦	٪٢٤,٧	٧١	٪٤٩	١٤١	٪١٦	٤٦	٢٦
مرتفع	٢٤٦,٩	٠,٧٥٩٩٤	٤,٠٦٦٠	٪٠,٧	٢	٪٠,٧	٢	٪١٩,٤	٥٦	٪٤٩,٧	١٤٣	٪٢٩,٥	٨٥	٢٧
مرتفع	١٢٠,٢	٠,٨٤٤٩٨	٤,٢٠٤٩	٪١	٣	٪٠	٠	٪٢١,٢	٦١	٪٣٣	٩٥	٪٤٤,٨	١٢٩	٢٨
مرتفع	١٠٤,٥	١,٠٧٧٩٧	٣,٧٠٨٣	٪٤,٩	١٤	٪٧,٣	٢١	٪٢٥,٧	٧٤	٪٣٦,٥	١٠٥	٪٢٥,٧	٧٤	٢٩
مرتفع	٩٥,١	١,١٢١٥١	٣,٧٥٦٩	٪٤,٩	١٤	٪٧,٣	٢١	٪٢٦,٧	٧٧	٪٢٩,٥	٨٥	٪٣١,٦	٩١	٣٠
مرتفع	١٢٢,٣	٠,٩٦٦٨٧	٤,٠٢٠٨	٪٠,٧	٢	٪٩	٢٦	٪١٥,٣	٤٤	٪٣٧,٥	١٠٨	٪٢٧,٥	١٠٨	٣١
مرتفع	١٢٢,٦	١,٠١٩٤٠	٣,٨٧١٥	٪١	٣	٪١١,١	٣٢	٪١٩,٤	٥٦	٪٣٦,٥	١٠٥	٪٣١,٩	٩٢	٣٢
مرتفع	٢٢٢,٥	٠,٧٨٨٢٤	٤,٢٠١٤	٪٠,٧	٢	٪٠,٣	١	٪١٧,٧	٥١	٪٤٠,٦	١١٧	٪٤٠,٦	١١٧	٣٣
مرتفع	٢٤٣,٢	٠,٧٩٩٠٦	٤,١٨٤٠	٪٠,٧	٢	٪٢,١	٦	٪١٣,٩	٤٠	٪٤٤,٨	١٢٩	٪٣٨,٥	١١١	٣٤

## المحور الرابع: التوجه نحو المخاطرة التسويقية

مرتفع	١١٠,٨	١,٠٥١٥٠	٣,٨٢٦٤	٪٧	٢	٪١٤,٢	٤١	٪١٨,٤	٥٣	٪٣٥,١	١٠١	٪٣١,٦	٩١	٣٥
مرتفع	١٨٠,٥	١,٠٥٥٥٦	٣,٩٧٢٢	٪٥,٢	١٥	٪٤,٢	١٢	٪١٣,٢	٣٨	٪٤٣,١	١٢٤	٪٣٤,٤	٩٩	٣٦
مرتفع	١٦٢,٢	٠,٩٠١٣٤	٣,٩٢٠١	٪٠,٧	٢	٪٥,٩	١٧	٪٢٢,٩	٦٦	٪٤١,٧	١٢٠	٪٢٨,٨	٨٣	٣٧
مرتفع	٢٦٣,٩	٠,٧٤٧٤٢	٤,٢٢٥٧	٪٠,٧	٢	٪٠,٣	١	٪١٣,٩	٤٠	٪٤٥,٨	١٣٢	٪٣٩,٢	١١٣	٣٨
مرتفع	١٣٦,١	١,٠٢٢٤٠	٣,٨٣٣٣	٪٣,٥	١٠	٪٦,٦	١٩	٪٢١,٢	٦١	٪٤٠,٦	١١٧	٪٢٨,١	٨١	٣٩
مرتفع	٧١,١	١,١٣٧٠٨	٣,٦٠٠٧	٪٣,٨	١١	٪١٣,٢	٣٨	٪٢٩,٩	٨٦	٪٢٥,٣	٧٣	٪٢٧,٨	٨٠	٤٠
مرتفع	١١٤,٦	٠,٩٨٥٧٤	٣,٧٢٩٢	٪٠,٧	٢	٪١٢,٢	٣٥	٪٢٥	٧٢	٪٣٧,٨	١٠٩	٪٢٤,٣	٧٠	٤١
مرتفع	١٤٢,٨	١,٠٢٣٦٧	٣,٨٧٨٥	٪٣,٥	١٠	٪٦,٢	١٨	٪١٩,٤	٥٦	٪٤٠,٦	١١٧	٪٣٠,٢	٨٧	٤٢
مرتفع	١٠١	١,٠٤٦٥٣	٣,٦٦٣٢	٪٣,٥	١٠	٪٨,٧	٢٥	٪٣٠,٢	٨٧	٪٣٣,٣	٩٦	٪٢٤,٣	٧٠	٤٣
مرتفع	١٩٢,٤	٠,٨٤٨١٨	٤,٠٩٣٨	٪٠,٧	٢	٪١,٧	٥	٪٢٢,٢	٦٤	٪٢٨,٢	١١٠	٪٣٧,٢	١٠٧	٤٤
مرتفع	١٧٧,٩	٠,٩٣١٧٥	٤,٠٧٩٩	٪١	٣	٪٥,٢	١٥	٪١٧,٧	٥١	٪٣٦,٨	١٠٦	٪٣٩,٢	١١٣	٤٥
مرتفع	٢٤٩,٨	٠,٨٧٧٢٧	٤,٢٢٩٢	٪٠,٧	٢	٪٥,٦	١٦	٪٨,٧	٢٥	٪٤٠,٣	١١٦	٪٤٤,٨	١٢٩	٤٦

\* قيمة (كا) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٩,٤٩

يتضح من الجدول (١١) أن قيمة (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٩,٤٩)، لجميع العبارات الخاصة باستبيان الريادة التسويقية، حيث تراوحت قيمة (كا) المحسوبة للعبارات الدالة ما بين (٣٤,٣ : ٢٧٠,١)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات.

كما يتضح من نتائج استبيان الريادة التسويقية جدول (١١) ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠,٠٥) لصالح الاختيار (أوافق بشدة) بالنسبة للعبارات (٨-٢٣-٢٨-٣٠-٣١-٣٣-٤٥-٤٦)، وأيضاً لصالح الاختيار (أوافق) بالنسبة للعبارات (١-٦-٧-١١-١٢-١٣-١٤-١٥-١٦-١٧-١٨-١٩-٢٠-٢١-٢٢-٢٤-٢٥-٢٦-٢٧-٢٩-٣٢-٣٤-٣٥-٣٦-٣٧-٣٨-٣٩-٤١-٤٢-٤٣-٤٤)، وأيضاً لصالح الاختيار (أحياناً) بالنسبة للعبارات (٢-٣-٤-٥-٩-١٠-٤٠)، حيث كانت (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

كما يتضح من الجدول (١١) أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات الخاصة باستبيان الريادة التسويقية تراوحت ما بين (٣,١٥٦٢ : ٤,٣٠٢١) وهي قيمة مرتفعة.

ويعزي الباحثان ذلك إلى أن المؤسسات الرياضية بشكل عام والمؤسسات الرياضية الهادفة للربح للربح خاصة تسعى إلى تأصيل الفكر الريلي داخلها، الأمر التي يقود تلك المؤسسات إلى التحول من الفكر الفكر التسويقي التقليدي إلى استحداث بعض الاستراتيجيات التسويقية عن طريق الريادة في تسويق البرامج

البرامج والخدمات التي تقدم داخل المؤسسات الرياضية الربحية، ويتم ذلك من خلال استخدام المعرفة التسويقية لتقديم الخدمات الابداعية القادرة على اشباع حاجات ورغبات مستهلكيها وفتح أسواق جديدة لمواجهة المنافسة المحتملة من المنافسين داخل السوق الرياضي والعمل على استغلال الفرص التسويقية التسويقية المتاحة وتحمل المخاطر المحيطة داخل السوق الرياضي.

ويتفق ذلك مع دراسة كلا من (Buskirik & Lavik, 2004) (Teach et al. 2006) والتي توصلت إلى أن الريادة التسويقية تعد مدخل هام لاستخدام المعرفة التسويقية لإمكانية الابتكار في الافكار والقدرة على تحويلها لخدمات ابداعية مميزة قادرة على اشباع حاجات ورغبات العملاء، ويتفق كذلك مع دراسة (مهن، لسان، ٢٠١٩م) والتي توصلت إلى أنه ينظر للتسويق الريادي على أنه مدخل هام للمؤسسات في الاستباقية واستغلال الفرص التسويقية بالاعتماد على الابداع واخذ المخاطرة.

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لمستوى الريادة التسويقية بالمؤسسات الرياضية الربحية (ن=٢٨٨)

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١	التوجه بالتركيز على قيمة العملاء الرياضيين.	٣,٥٧٦٧	٨,٥٧٣٨١	٧١,٥٣%	مرتفع
٢	التوجه نحو الابداع التسويقي.	٣,٦٣٥٧	٩,٥٥٢٣٥	٧٢,٧١%	مرتفع
٣	التوجه نحو الاستباقية واقتناص الفرص التسويقية.	٣,٩٦٧٩	٨,٧٢٠٢٠	٧٩,٣٥%	مرتفع
٤	التوجه نحو المخاطرة التسويقية	٣,٩٢١٠	٨,٧٧٦٧٩	٧٨,٤٢%	مرتفع
	استبيان الريادة التسويقية.	٣,٧٩١١	٣٢,٧٨٣٤٧	٧٥,٨٢%	مرتفع

يُضح من جدول (١٢): أن مستوى الريادة التسويقية بالمؤسسات الرياضية الربحية مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستبيان ككل (٣,٧٩١) بنسبة (٧٥,٨٢%)، كما تراوحت متوسطات استجابات العينة البحث نحو محاور الاستبيان بين (٣,٥٧٦) وبنسبة (٧١,٥٣%) لمحور "التوجه بالتركيز على قيمة العملاء" إلى (٣,٩٦٧) وبنسبة (٧٩,٣٥%) لمحور "الاستباقية وانتهاز الفرص التسويقية".

ويعني الباحثان ذلك إلى أنه نتيجة عمليات التغير والمنافسة داخل السوق الرياضي فإن المؤسسات الرياضية الربحية دائماً ما تسعى إلى عمليات التركيز والابداع والابتكار وذلك من خلال العمل على تأسيس مشروعات تسويقية حديثة واستباقية لاستغلال الفرص المتاحة وتقديم مجموعة من الخدمات الرياضية المستحدثة وتعديل الخدمات الحالية بما يتوافق مع احتياجات المستهلك الحالي.

ويتفق ذلك مع دراسة كلا من (Hills et al; 2008) نقلاً عن جمعية التسويق الامريكية أن

هناك توجه نحو الريادة التسويقية وذلك لأنها تساعد في عميات البحث عن الفرص المتاحة لاتخاذ المخاطر المخطط المحسوبة والتي تخلق قيمة للعميل من خلال بناء العلاقات والابداع والابتكار في عمليات تحسين تحسين وتطوير المنتجات للحفاظ على العميل الحالي وجذب عميل مرتقب مع عدم اغفال جانب المرونة. المرونة.

ويتفق كذلك مع دراسة كلا من (سلامة، أشرف، ٢٠٢٢م) أن المتوسط الحسابي لأبعاد التوجه بالريادة التسويقية (التركيز على العملاء - ادارة المخاطر - التوجه الاستباقي - اقتناص الفرص) جاء بوزن نسبي مرتفع مما يعني وجود موافقة كبيرة على استراتيجية التوجه بالريادة التسويقية.

وبذلك يكون الباحثان قد حققا الإجابة عن التساؤل الأول للبحث.

### عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني:

#### • ما مستوى التميز المؤسسي بالمؤسسات الرياضية الربحية؟

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكما لمستوى التميز المؤسسي بالمؤسسات الرياضية الربحية، وذلك وفقاً لكل محور من محاور استبيان التميز المؤسسي، ويوضح ذلك جدول رقم (١٣):

جدول (١٣) توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو استبانة التميز المؤسسي (ن=٢٨٨)

م	أوافق بشدة		أوافق		أحياناً		غ موافق		غ موافق بشدة		متوسط حسابي	انحراف معياري	٢كا	المستوى
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
المحور الأول: كفاءة الأداء بالمؤسسات الرياضية الربحية														
١	١١٣	٪٣٩,٢	١٢٥	٪٤٣,٤	٤٠	٪١٣,٩	٨	٪٢,٨	٢	٪٠,٧	٤,١٧٧١	٠,٨٢٢١٠	٢٢٣,٨	مرتفع
٢	٩٥	٪٣٣	١٢٦	٪٤٣,٨	٣٢	٪١١,١	١٧	٪٥,٩	١٨	٪٦,٢	٣,٩١٣٢	١,١١١٩١	١٧٢,٦	مرتفع
٣	١١٩	٪٤١,٣	٩٩	٪٣٤,٤	٣٧	٪١٢,٨	١٥	٪٥,٢	١٨	٪٦,٢	٣,٩٩٣١	١,١٤٧٦٢	١٦١,٢	مرتفع
٤	٩٥	٪٣٣	١١٣	٪٣٩,٢	٤٦	٪١٦	٣١	٪١٠,٨	٣	٪١	٣,٩٢٣٦	١,٠٥٥٧٧	١٤٣,٨	مرتفع
٥	١٠٤	٪٣٦,١	١١٠	٪٣٨,٢	٦١	٪٢١,٢	١١	٪٣,٨	٢	٪٠,٧	٤,٠٥٢١	٠,٨٨٧٨٢	١٧٦,٥	مرتفع
٦	١٠٢	٪٣٥,٤	١١٤	٪٣٩,٦	٥٣	٪١٨,٤	٥	٪١,٧	١٤	٪٤,٩	٣,٩٨٩٦	١,٠٢٤٠٥	١٧٠,٨	مرتفع
٧	١٨٩	٪٦٥,٦	٦٤	٪٢٢,٢	١٩	٪٦,٦	٦	٪٢,١	١٠	٪٣,٥	٤,٤٤٤٤	٠,٩٦١١١	٤١١,٨	مرتفع بشدة
٨	١٤٠	٪٤٨,٦	٥١	٪١٧,٧	٥٦	٪١٩,٤	٢٨	٪٩,٧	١٣	٪٤,٥	٣,٩٦١٨	١,٢١٦٢٩	١٦٨,٣	مرتفع
المحور الثاني: فاعلية الأداء بالمؤسسات الرياضية الربحية														
٩	١٢٩	٪٤٤,٨	٨٦	٪٢٩,٩	٤٦	٪١٦	٢١	٪٧,٣	٦	٪٢,١	٤,٠٧٩٩	١,٠٤١٢٥	١٧٤,٢	مرتفع
١٠	١٠٤	٪٣٦,١	١١١	٪٣٨,٥	٥٦	٪١٩,٤	١٧	٪٥,٩	٠	٪٠	٤,٠٤٨٦	٠,٨٨٩٩٧	٨٠,٩	مرتفع
١١	١٢٠	٪٤١,٧	١٠١	٪٣٥,١	٥١	٪١٧,٧	١٢	٪٤,٢	٤	٪١,٤	٤,١١٤٦	٠,٩٣٥٥٩	١٨٦,٩	مرتفع
١٢	٩١	٪٣١,٦	١٢٣	٪٤٢,٧	٥٥	٪١٩,١	١٧	٪٥,٩	٢	٪٠,٧	٣,٩٨٦١	٠,٨٩٨٩٨	١٧٥,٩	مرتفع
١٣	٩١	٪٣١,٦	٩٦	٪٣٣,٣	٥٨	٪٢٠,١	٢٨	٪٩,٧	١٥	٪٥,٢	٣,٧٦٣٩	١,١٥٠٥٩	٩١,٦	مرتفع
١٤	١٠٩	٪٣٧,٨	٩٧	٪٣٣,٧	٥٥	٪١٩,١	١١	٪٣,٨	١٦	٪٥,٦	٣,٩٤٤٤	١,١٠٦٠٧	١٤٠,٦	مرتفع
١٥	٨١	٪٢٨,١	١١٩	٪٤١,٣	٥١	٪١٧,٧	٢٩	٪١٠,١	٨	٪٢,٨	٣,٨١٩٤	١,٠٤٠٣٢	١٣٢,٥	مرتفع
المحور الثالث: التميز بتعزيز القدرات التنافسية بالمؤسسات الرياضية الربحية														
١٦	١٠٧	٪٣٧,٢	١٠١	٪٣٥,١	٦٩	٪٢٤	١١	٪٣,٨	٠	٪٠	٤,٠٥٥٦	٠,٨٧٣٧٦	٨٠,٤	مرتفع
١٧	١١٩	٪٤١,٣	١١٩	٪٤١,٣	٤٢	٪١٤,٦	١	٪٠,٣	٧	٪٢,٤	٤,١٨٧٥	٠,٨٧١٢٩	٢٣٥,١	مرتفع

م	أوافق بشدة		أوافق		أحياناً		غ موافق		غ موافق بشدة		متوسط حسابي	انحراف معياري	كا	المستوى
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١٨	١١٦	٪٤٠,٣	٩٣	٪٣٢,٣	٦٠	٪٢٠,٨	٥	٪١,٧	١٤	٪٤,٩	٤,٠١٣٩	١,٠٥٩١٣	١٦٢	مرتفع
١٩	٩٨	٪٣٤	٧٣	٪٢٥,٣	٦٥	٪٢٢,٦	٣٩	٪١٣,٥	١٣	٪٤,٥	٣,٧٠٨٣	١,١٩٧٤١	٧٣,٩	مرتفع
٢٠	١٠٢	٪٣٥,٤	١١٤	٪٣٩,٦	٤٨	٪١٦,٧	١٤	٪٤,٩	١٠	٪٣,٥	٣,٩٨٦١	١,٠١٥٤٦	١٦٣,٣	مرتفع
٢١	١٠٤	٪٣٦,١	١٠٣	٪٣٥,٨	٥٠	٪١٧,٤	١٤	٪٤,٩	١٧	٪٥,٩	٣,٩١٢٢	١,١٢١٢٧	١٣٥,٧	مرتفع
٢٢	١١٥	٪٣٩,٩	٧٣	٪٢٥,٣	٦٩	٪٢٤	١٧	٪٥,٩	١٤	٪٤,٩	٣,٨٩٥٨	١,١٤٢٨٨	١٢٥,١	مرتفع
المحور الرابع: التميز بجودة الخدمات الرياضية بالمؤسسات الرياضية الربحية														
٢٣	٨١	٪٢٨,١	٩٤	٪٣٢,٦	٨٨	٪٣٠,٦	٩	٪٣,١	١٦	٪٥,٦	٣,٧٤٦٥	١,٠٧٣١١	١١٩,٥	مرتفع
٢٤	٨٧	٪٣٠,٢	١٠٠	٪٣٤,٧	٧٩	٪٢٧,٤	٧	٪٢,٤	١٥	٪٥,٢	٣,٨٢٢٩	١,٠٥٥٨٨	١٣٠	مرتفع
٢٥	٧١	٪٢٤,٧	٨١	٪٢٨,١	٩٠	٪٣١,٢	٢٦	٪٩	٢٠	٪٦,٩	٣,٥٤٥١	١,١٥٨٨٤	٧٢,٧	مرتفع
٢٦	٧٨	٪٢٧,١	١٠١	٪٣٥,١	٧٢	٪٢٥	٣١	٪١٠,٨	٦	٪٢,١	٣,٧٤٣١	١,٠٣٧٦٠	١٠٢	مرتفع
٢٧	٧٩	٪٢٧,٤	٩٨	٪٣٤	٦٩	٪٢٤	٣٢	٪١١,١	١٠	٪٣,٥	٣,٧٠٨٣	١,٠٩٠٨٢	٨٩,٢	مرتفع
٢٨	٧٠	٪٢٤,٣	١١٥	٪٣٩,٩	٦٣	٪٢١,٩	١٢	٪٤,٢	٢٨	٪٩,٧	٣,٦٤٩٣	١,١٧٦٩٩	١١١,٦	مرتفع
٢٩	٧٤	٪٢٥,٧	١٢١	٪٤٢	٦٠	٪٢٠,٨	١٥	٪٥,٢	١٨	٪٦,٢	٣,٧٥٦٩	١,٠٨٦٨٠	١٣٣,٢	مرتفع
المحور الخامس: التميز بتحقيق رضا مستهلكي الخدمات الرياضية بالمؤسسات الرياضية الربحية														
٣٠	٨٠	٪٢٧,٨	١٢٠	٪٤١,٧	٦٢	٪٢١,٥	٢٠	٪٦,٩	٦	٪٢,١	٣,٨٦١١	٠,٩٧٠٧٣	١٤٧,٣	مرتفع
٣١	٩٠	٪٣١,٢	١٠٧	٪٣٧,٢	٦٧	٪٢٣,٣	١٧	٪٥,٩	٧	٪٢,٤	٣,٨٨٨٩	٠,٩٩٥٥٤	١٣٥,١	مرتفع
٣٢	١٠٨	٪٣٧,٥	٨٩	٪٣٠,٩	٥٧	٪١٩,٨	٢٨	٪٩,٧	٦	٪٢,١	٣,٩٢٠١	١,٠٧٠٩٤	١٢٢,٦	مرتفع
٣٣	١٤٦	٪٥٠,٧	٨٦	٪٢٩,٩	٣٣	٪١١,٥	١٥	٪٥,٢	٨	٪٢,٨	٤,٢٠٤٩	١,٠٢٠٥٤	٢٣٤,٣	مرتفع
٣٤	١١٤	٪٣٩,٦	١١٩	٪٤١,٣	٣٨	٪١٣,٢	١١	٪٣,٨	٦	٪٢,١	٤,١٢٥٠	٠,٩٢٤٨٨	٢١١,٢	مرتفع
٣٥	٣٨	٪١٣,٢	١٥٣	٪٥٢,١	٦٣	٪٢١,٩	٢٣	٪٨	١١	٪٣,٨	٣,٦٣٨٩	٠,٩٤١٥٨	٢٢٣,٦	مرتفع
٣٦	٥٨	٪٢٠,١	١٤٥	٪٥٠,٣	٦٤	٪٢٢,٢	٨	٪٢,٨	١٣	٪٤,٥	٣,٧٨٨٢	٠,٩٤٨٢٨	٢١٠,٥	مرتفع
٣٧	١١٣	٪٣٩,٢	١٣٢	٪٤٥,٨	٤٠	٪١٣,٩	١	٪٠,٣	٢	٪٠,٧	٤,٢٢٥٧	٠,٧٤٧٤٢	٢٦٣,٩	مرتفع

\* قيمة (كا) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٩,٤٩

يتضح من الجدول (١٣) أن قيمة (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٩,٤٩)، لجميع العبارات الخاصة باستبيان التميز المؤسسي، حيث تراوحت قيمة (كا) المحسوبة للعبارات الدالة ما بين (٧٢,٧ : ١١٨,٤)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات. كما يضح من نتائج استبيان التميز المؤسسي جدول (١٣) ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠,٠٥) لصالح الاختيار (أوافق بشدة) بالنسبة للعبارات (٣-٧-٨-٩-١١-١٤-١٦-١٧-١٨-١٩-٢١-٢٢-٣٢-٣٣)، وأيضاً لصالح الاختيار (أوافق) بالنسبة للعبارات (١-٢-٤-٥-٦-١٠-١٢-١٣-١٥-٢٠-٢٣-٢٤-٢٦-٢٧-٢٨-٢٩-٣٠-٣١-٣٤-٣٥-٣٦-٣٧)، وأيضاً لصالح الاختيار (أحياناً) بالنسبة للعبارة (٢٥)، حيث كانت (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

كما يضح من الجدول (١٣) أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات الخاصة باستبيان التميز المؤسسي تراوحت ما بين (٣,٥٤٥ : ٤,٤٤٤) وهي قيمة مرتفعة.

ويرجع الباحثان ذلك إلى أن المؤسسات الرياضية الربحية في ظل الوضع التنافسي الذي يفرضه يفرضه متغيرات السوق فإنها تسعى باستمرار نحو الريادة والتقدم والتميز والتكيف مع متغيرات السوق

السوق الرياضي وذلك للعمل على تحسين الاداء بشكل مستمر في تقديم خدماتها وأشطتها عن طريق مجموعة من مجموعة من السياسات والخطط الريادية التي تمكنها من التميز بالإضافة إلى التوجه نحو اقتناص الفرص الفرص التسويقية كمؤشر تنافسي مع المنافسين داخل السوق.

ويتفق ذلك مع دراسة (Daft, R. 2002, p24) والتي توصلت إلى أنه نتيجة ما تواجهه المؤسسات الرياضية الربحية من التغييرات السريعة التي طرأت على العالم والمتمثلة في العولمة والانفتاح على الآخر، وإزالة الحدود والتغيير التنظيمي وحدة المنافسة الشديدة بينهم للاستحواذ على الأسواق والعملاء، فإن ذلك يعد بمثابة التحدي الحقيقي للمؤسسات لكي تحافظ على التميز والبقاء والنمو وتحقيق أهدافها.

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لمستوى التميز المؤسسي بالمؤسسات الرياضية الربحية (ن = ٢٨٨)

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١	كفاءة الأداء بالمؤسسات الرياضية الربحية.	٤,٠٥٦٨	٦,٥٥٤٣٦	٨١,١٣ %	مرتفع
٢	فاعلية الأداء بالمؤسسات الرياضية الربحية	٣,٩٦٥٢	٥,٥٩٠٨٧	٧٩,٣٠ %	مرتفع
٣	التميز بتعزيز القدرات التنافسية	٣,٩٦٥٧	٥,٤٠٥٠١	٧٩,٣١ %	مرتفع
٤	التميز بجودة الخدمات الرياضية	٣,٧١٠٣	٦,٤٤٢٩٤	٧٤,٢٠ %	مرتفع
٥	التميز بتحقيق رضا مستهلكي الخدمات الرياضية	٣,٩٤٤٠	٦,١٨٧٨٩	٧٨,٨٨ %	مرتفع
	استبيان التميز المؤسسي	٣,٩٣٢٣	٢٤,٠٩٨٣٨	٧٨,٦٤ %	مرتفع

يُضح من جدول (١٤): أن مستوى التميز المؤسسي بالمؤسسات الرياضية الربحية مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستبيان ككل (٣,٩٣٢) بنسبة (٧٨,٦٤ %)، كما تراوحت متوسطات استجابات عينة البحث نحو محاور الاستبيان بين (٣,٧١٠٣) وبنسبة (٧٤,٢٠ %) لمحور "التميز بجودة الخدمات" إلى (٤,٠٥٦) وبنسبة (٨١,١٣ %) لمحور "كفاءة الاداء".

ويعزي الباحثان ذلك إلى أن المؤسسات الرياضية الربحية دائماً ما تسعى في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط داخل السوق الرياضي، ومن ثم تحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقات العقلية والافكار الريادية للعاملين والقائمين على ادارة تلك المؤسسات الربحية، ذلك لان التوجه نحو التميز المؤسسي أصبح أمر حتمي وضرورة تفرضها التحديات داخل بيئة العمل للسعي بخطى ثابتة وسريعة نحو التقدم والريادة.

ويتفق ذلك مع دراسة (منصور، محمد، ٢٠٢٢م) والتي توصلت أنه فيما تعلق بمستوى التميز المؤسسي للاتحادات الرياضية المصرية (عينة البحث) كانت مرتفعة.

وبذلك يكون الباحثان قد حققا الإجابة عن التساؤل الثاني للبحث.

### عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث:

ما طبيعة العلاقة بين الريادة التسويقية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات الرياضية الربحية؟

للإجابة على التساؤل الثالث للبحث إحصائياً قام الباحث بحساب صفوفات معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات الخاصة بالبحث المتمثلة الريادة التسويقية بمحاورها والتميز المؤسسي بمحاوره، كما موضح بجدول (١٥).

جدول (١٥) معاملات الارتباط بين الريادة التسويقية بمحاورها والتميز المؤسسي بمحاوره (ن = ٢٨٨)

التميز المؤسسي						الريادة التسويقية
الدرجة الكلية	رضا المستهلك	جودة الخدمات	تعزيز القدرات التنافسية	فاعلية الاداء	كفاءة الاداء	
**٠,٤٨٤	**٠,٢٤٦	**٠,٣٦٦	٥٥٠,٢٠٨	**٠,٣٥٦	**٠,٦٢٩	التركيز على قيمة العملاء
**٠,٥٤٧	**٠,٢٦٥	**٠,٣٦٩	٥٥٠,٢٩١	**٠,٤٣٤	**٠,٧٠٥	الابداع التسويقي.
**٠,٥٦١	**٠,٢٩٠	**٠,٢٧٨	**٠,٣٩٨	**٠,٤٥٣	**٠,٧٩٩	الاستباقية واقتناص الفرص التسويقية.
**٠,٥٨١	**٠,٢٦٩	**٠,٢١٦	**٠,٤٣٤	**٠,٤٥١	**٠,٨٥٢	المخاطرة التسويقية
**٠,٥٩١	**٠,٢٩١	**٠,٣٣٥	**٠,٤١٧	**٠,٤٨٥	**٠,٨١٠	الدرجة الكلية

\* دال عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

يتضح من الجدول (١٥) ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (٠,٠٥) بين التركيز على قيمة العملاء الرياضييين بالمؤسسات الرياضية الربحية والتميز المؤسسي بمحاوره (كفاءة الاداء - فاعلية الاداء - تعزيز القدرات التنافسية - جودة الخدمات - رضا المستهلك).
- توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (٠,٠٥) بين الابداع التسويقي بالمؤسسات الرياضية الربحية والتميز المؤسسي بمحاوره (كفاءة الاداء - فاعلية الاداء - تعزيز القدرات التنافسية - جودة الخدمات - رضا المستهلك).
- توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (٠,٠٥) بين الاستباقية واقتناص الفرص التسويقية بالمؤسسات الرياضية الربحية والتميز المؤسسي بمحاوره (كفاءة الاداء - فاعلية الاداء - تعزيز القدرات التنافسية - جودة الخدمات - رضا المستهلك).
- توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (٠,٠٥) بين المخاطرة التسويقية بالمؤسسات الرياضية الربحية والتميز المؤسسي بمحاوره (كفاءة الاداء - فاعلية الاداء - تعزيز القدرات التنافسية - جودة الخدمات - رضا المستهلك).
- توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (٠,٠٥) الدرجة الكلية لاستبيان الريادة التسويقية والدرجة الكلية لاستبيان التميز المؤسسي بالمؤسسات الرياضية الربحية.

ويعزي الباحثان ذلك إلي أنه قد فرضت التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة على المؤسسات الرياضية الساعية للتميز ومنها المؤسسات الرياضية الربحية، رغبة في استثمار كل الفرص المتاحة أمامها أمامها أو توليد فرص قد تكون معدومة لدى المؤسسات الأخرى (المنافسين)، لذا كان التوجه نحو التسويق

التسويق الريالي كأحد الاستراتيجيات الهامة في الوقت الحالي والتي تتمثل في استثمار الفرص وتحمل المخاطر وتحمل المخطو والابداع والميل إلى الاستباقية والتركيز على المستهلك الرياضي لتحقيق مزايا تنافسية تمكنها تنافسية تمكنها من التفوق على مثيلاتها من المؤسسات المنافسة، وصولاً لتحقيق نوعاً من التميز المؤسسي المؤسسي لصالح تلك المؤسسات الرياضية الربحية.

واتفقت نتائج البحث الحالي مع دراسة كلاً من (سلامة، نيرمين، ٢٠٢٣م) (سلامة، أشرف، ٢٠٢٢م) (العنزي، توفيق، ٢٠١٨م) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة طردية قوية جداً بين أبعاد التوجه نحو التسويق الريالي وبين الميزة التنافسية للمؤسسات عينة البحث، ويتفق كذلك مع دراسة (سماعيني، نعيمة، ٢٠٢٠م) (عبد القادر، منى، ٢٠١٩م) والتي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين أبعاد الريادة التسويقية (الابداع التسويقي، التركيز على الزبون، ادارة المخاطر، استباقية الفرص التسويقية) والتنمية المستدامة.

وبذلك يكون الباحثان قد حققا الإجابة عن التساؤل الثالث للبحث.

عرض وتفسير ومنقشة نتائج التساؤل الرابع:

هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة البحث في كل من التوجه بالريادة التسويقية بمحاوره والتميز المؤسسي بمحاوره بالمؤسسات الرياضية الربحية لـ (المستوى الوظيفي - هل أنت رائد أعمال)؟

للإجابة على التساؤل الرابع للبحث إحصائياً قام الباحثان بحساب الفروق بين المستوى الوظيفي (ادارة عليا - ادارة تنفيذية) وهل انت رائد اعمال (نعم - لا) في الريادة التسويقية والتميز المؤسسي، كما موضح بجدول (١٦)، (١٧).

المستوى الوظيفي -

جدول (١٦) الفروق بين المستوى الوظيفي في الريادة التسويقية والتميز المؤسسي بالمؤسسات الرياضية الربحية (ن=٢٨٨)

المحاور	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التركيز على العملاء	عليا (ن=٧٢)	٣٦,٠٦٩٤	٧,١٣٩١١	٠,٤٠٢٧	٠,٣٤٥	غير دال
	تنفيذية (ن=٢١٦)	٣٥,٦٦٦٧	٩,٠١٤٢٠			
الابداع التسويقي	عليا (ن=٧٢)	٤١,٠٠٠	٧,٦٦٥٥٤	١,٣٤٢٥	١,٠٣٣	غير دال
	تنفيذية (ن=٢١٦)	٣٩,٦٥٧٤	١٠,٠٩٦٨٩			
الاستباقية واقتناص الفرص	عليا (ن=٧٢)	٥٢,٢٧٧٨	٦,٦٧٣٩٤	٠,٩٢٥٩	٠,٧٨٠	غير دال
	تنفيذية (ن=٢١٦)	٥١,٣٥١٩	٩,٣٠٤٩٨			
المخاطرة التسويقية	عليا (ن=٧٢)	٤٧,٣٠٥٦	٧,٢٤١٥٨	٠,٣٣٧٩	٠,٢٨٣	غير دال
	تنفيذية (ن=٢١٦)	٤٦,٩٦٧٦	٩,٢٤٥٦٨			
الدرجة الكلية	عليا (ن=٧٢)	١٧٦,٦٥٢	٢٥,١١٧٢٨	٣,٠٠٩٢	٠,٦٧٤	غير دال
	تنفيذية (ن=٢١٦)	١٧٣,٦٤٣	٣٤,٩٨٦٦١			

الريادة التسويقية

المحاور	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
كفاءة الاداء	عليا (ن=٧٢)	٣٢,٣٧٥٠	٥,٧٣٢١٤	٠,١٠٦٤-	٠,١١٩-	غير دال
	تنفيذية (ن=٢١٦)	٣٢,٤٨١٥	٦,٨١٨٥٥			
فاعلية الاداء	عليا (ن=٧٢)	٢٨,٦٣٨٩	٤,٨٤٢٠٣	١,١٧٥٩	١,٥٤٩	غير دال
	تنفيذية (ن=٢١٦)	٢٧,٤٦٣٠	٥,٧٩٩٦٤			
القدرات التنافسية	عليا (ن=٧٢)	٢٨,٤٧٢٢	٤,٩٧٨٧٥	٠,٩٤٩٠	١,٢٩٢	غير دال
	تنفيذية (ن=٢١٦)	٢٧,٥٢٣١	٥,٥٣٠٤٢			
جودة الخدمات	عليا (ن=٧٢)	٢٦,٦٨٠٦	٦,٥٠٢٠٦	٠,٩٤٤٤	١,٠٧٧	غير دال
	تنفيذية (ن=٢١٦)	٢٥,٧٣٦١	٦,٤٢٠٨٨			
رضا المستهلك	عليا (ن=٧٢)	٣٢,٠٩٧٢	٥,٤٩٣٠٤	٠,٧٢٦٨	٠,٨٦٣	غير دال
	تنفيذية (ن=٢١٦)	٣١,٣٧٠٤	٦,٤٠٤٣٥			
الدرجة الكلية	عليا (ن=٧٢)	١٤٨,٢٦٣	٢٣,٢٦٦٣٧	٣,٦٨٩٨	١,١٢٦	غير دال
	تنفيذية (ن=٢١٦)	١٤٤,٥٧٤	٢٤,٣٥٢١٥			

البيانات

\* قيمة (ت) الجدولية عند (٠,٠٥) = ١,٩٦

يُضح من جدول (١٦): لا توجد فروق بين متوسطات درجات المستوى الوظيفي (عليا - تنفيذية) في الريادة التسويقية والتميز المؤسسي بالمؤسسات الرياضية الربحية.

- هل لت رائد اعمال

جدول (١٧) الفروق بين هل انت رائد اعمال في الريادة التسويقية والتميز المؤسسي بالمؤسسات الرياضية الربحية (ن=٢٨٨)

المحاور	هل انت رائد اعمال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التركيز على العملاء	نعم (ن=١٠٢)	٣٥,٦٠٧٨	٧,٨٢٨٨١	٠,٢٤٧-	٠,٢٣٣-	غير دال
	لا (ن=١٨٦)	٣٥,٨٥٤٨	٨,٩٧٥٣٧			
الابداع التسويقي	نعم (ن=١٠٢)	٤٠,٠٧٨٤	٨,٥٥٥٨٠	٠,١٣٢	٠,١١٢	غير دال
	لا (ن=١٨٦)	٣٩,٩٤٦٢	١٠,٠٧٩٠٠			
الاستباقية واقتناص الفرص	نعم (ن=١٠٢)	٥١,٥٥٨٨	٧,٦١٠٠٢	٠,٠٣٧-	٠,٠٣٥-	غير دال
	لا (ن=١٨٦)	٥١,٥٩٦٨	٩,٢٩٢٤٧			
المخاطرة التسويقية	نعم (ن=١٠٢)	٤٧,٠٨٨٢	٧,٨٥٢٧٣	٠,٠٥٥	٠,٠٥٢	غير دال
	لا (ن=١٨٦)	٤٧,٠٣٢٣	٩,٢٦٤٨١			
الدرجة الكلية	نعم (ن=١٠٢)	١٤٧,٣٣	٢٨,٦٥٣٧٣	٠,٩٦٧-	٠,٠٢٤-	غير دال
	لا (ن=١٨٦)	١٤٧,٤٣	٣٤,٩١٥٣١			
كفاءة الاداء	نعم (ن=١٠٢)	٣٢,٢٢٥٥	٦,٤٤٢٢٩	٠,٣٥٥-	٠,٤٣٩-	غير دال
	لا (ن=١٨٦)	٣٢,٥٨٠٦	٦,٦٢٨٨٨			
فاعلية الاداء	نعم (ن=١٠٢)	٢٨,٦١٧٦	٥,٠٧٩٦٥	١,٣٣٢	١,٥٤٤	غير دال
	لا (ن=١٨٦)	٢٧,٢٨٤٩	٥,٨١١٤٠			
القدرات التنافسية	نعم (ن=١٠٢)	٢٨,٠١٩٦	٥,١٨٧٥٣	٠,٤٠١	٠,٦٠٢	غير دال
	لا (ن=١٨٦)	٢٧,٦١٨٣	٥,٥٢٩٢٣			

الريادة التسويقية

التميز المؤسسي

المحاور	هل أنت رائد اعمال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
جودة الخدمات	نعم (ن=١٠٢)	٢٦,٥٣٩٢	٦,٢٠٠٧٢	٠,٨٧٧	١,١٠٦	غير دال
	لا (ن=١٨٦)	٢٥,٦٦١٣	٦,٥٦٧٦٠		١,١٢٥	
رضا المستهلك	نعم (ن=١٠٢)	٣٢,٢٦٤٧	٥,٢٧٢٦٢	١,١٠٣	١,٤٥٠	غير دال
	لا (ن=١٨٦)	٣١,١٦١٣	٦,٦١٧٤١		١,٥٤٨	
الدرجة الكلية	نعم (ن=١٠٢)	١٤٧,٦٦	٢٢,٤٩١٥١	٣,٣٦٠	١,١٣٢	غير دال
	لا (ن=١٨٦)	١٤٤,٣٠	٢٤,٩١٤٢٩		١,١٦٧	

\* قيمة (ت) الجدولية عند (٠,٠٥) = ١,٩٦

يتضح من جدول (١٧): لا توجد فروق بين متوسطات درجات هل أنت رائد اعمال (نعم - لا) في الريادة التسويقية والتميز المؤسسي بالمؤسسات الرياضية الربحية.

ويرجع عدم وجود فروق إلى ادراك القائمين على ادارة المؤسسات الرياضية الربحية أنه يجب تعزيز ثقافة ريادة الاعمال بشكل عام والريادة التسويقية بشكل خاص لكافة العاملين داخل تلك المؤسسات بالإضافة إلى إتاحة الفرص للعاملين في اتخاذ القرارات الريادية والمشاركة المعرفية بين كافة القطاعات داخل المؤسسة الرياضية الربحية

وبذلك يكون الباحثان قد حققا الإجابة عن التساؤل الرابع للبحث.

عرض وتفسير ومنقشة نتائج التساؤل الخامس:

هل يوجد تبين دال إحصائياً بين عينه البحث في كل من التوجه بالريادة التسويقية بمحاوره والتميز المؤسسي بمحاوره بالمؤسسات الرياضية الربحية لـ (سنوات الخبرة - نوع المؤسسة)؟  
استخدم الباحثان أسلوب تحليل التباين الأحادي الاتجاه **ONE WAY ANOVA** للتحقق من صحة التساؤل إحصائياً لمعرفة التباين في كل من الريادة التسويقية بمحاورها والتميز المؤسسي بمحاوره تبعاً لـ (سنوات الخبرة - نوع المؤسسة)، ويوضح جدول (١٨، ١٩) هذه الدلالات.

#### - سنوات الخبرة:

جدول (١٨) الفروق بين عينة الدراسة في كل من الريادة التسويقية بمحاورها والتميز المؤسسي

بمحاوره تبعاً لـ (سنوات الخبرة) (ن = ٢٨٨)

الاستبيان	المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " ف "	مستوى الدلالة
الريادة التسويقية	التركيز على العملاء	بين المجموعات	٦٣,٤٣٦	٢	٣١,٧١٨	٠,٤٣٠	غير دال
		داخل المجموعات الكلي	٢١٠٣٣,٩٧٨	٢٨٥	٧٣,٨٠٣		
	الابداع التسويقي	بين المجموعات	٣٤٨,٢٥٣	٢	١٧٤,١٢٧	١,٩٢١	غير دال
		داخل المجموعات الكلي	٢٥٨٣٩,٧٣٣	٢٨٥	٩٠,٦٦٦		

الاستبيان	المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " ف "	مستوى الدلالة
	الاستباقية واقتناص الفرص	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	١٧٥,٦٠٧ ٢١٦٤٨,٣٩٣ ٢١٨٢٤,٠٠٠	٢ ٢٨٥ ٢٨٧	٨٧,٨٠٤ ٧٥,٩٥٩	١,١٥٦	غير دال
	المخاطرة التسويقية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٢٨٥,٨٩٩ ٢١٨٢٢,٣٢٠ ٢٢١٠٨,٢١٩	٢ ٢٨٥ ٢٨٧	١٤٢,٩٤٩ ٧٦,٥٧٠	١,٨٦٧	غير دال
	الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٢٥٥١,١٩٧ ٣٠٥٩٠,٣,٦٧٨ ٣٠٨٤٥٤,٨٧٥	٢ ٢٨٥ ٢٨٧	١٢٧٥,٥٩٨ ١٠٧٣,٣٤٦	١,١٨٨	غير دال
التميز المؤسسي	كفاءة الاداء	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٩,٣٣٩ ١٢٣٢٠,٠٧٥ ١٢٣٢٩,٤١٣	٢ ٢٨٥ ٢٨٧	٤,٦٦٩ ٤٣,٢٢٨	٠,١٠٨	غير دال
	فاعلية الاداء	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٧٧,٠٧٦ ٨٨٩٣,٩١٠ ٨٩٧٠,٩٨٦	٢ ٢٨٥ ٢٨٧	٣٨,٥٣٨ ٣١,٢٠٧	١,٢٣٥	غير دال
	القدرات التنافسية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٤٤,٥٣٤ ٨٣٣٩,٩٣٥ ٨٣٨٤,٤٦٩	٢ ٢٨٥ ٢٨٧	٢٢,٢٦٧ ٢٩,٢٦٣	٠,٧٦١	غير دال
	جودة الخدمات	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	١٥,٨٨٢ ١١٨٩٧,٨٩٦ ١١٩١٣,٧٧٨	٢ ٢٨٥ ٢٨٧	٧,٩٤١ ٤١,٧٤٧	٠,١٩٠	غير دال
	رضا المستهلك	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٥٩,٦٨١ ١٠٩٢٩,٥٣٨ ١٠٩٨٩,٢١٩	٢ ٢٨٥ ٢٨٧	٢٩,٨٤٠ ٣٨,٣٤٩	٠,٧٧٨	غير دال
	الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	١٢٠,٧٦٤ ١٦٦٥٤٩,٢٣٣ ١٦٦٦٦٩,٩٩٧	٢ ٢٨٥ ٢٨٧	٦٠,٣٨٢ ٥٨٤,٣٨٣	٠,١٠٣	غير دال

\* قيمة (ف) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٢,٣٧

يتضح من جدول (١٨): أن قيمة (ف) المحسوبة لاستبيان الريادة التسويقية واستبيان التميز المؤسسي أقل من الجدولية (٢,٣٧)، مما يظهر وجود تباين غير دالة إحصائية في متغير سنوات الخبرة.

## - نوع المؤسسة الربحية:

جدول (١٩) الفروق بين عينة الدراسة في كل من الريادة التسويقية بمحاورها والتميز المؤسسي بمحاوره تبعا لـ (نوع المؤسسة الربحية) (ن = ٢٨٨)

الاستبيان	المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الريادة التسويقية	التركيز على العملاء	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٢٤١,٣٩٨ ٢٠٨٥٦,٠١٥ ٢١٠٩٧,٤١٣	٤ ٢٨٣ ٢٨٧	٦٠,٣٤٩ ٧٣,٦٩٦	٠,٨١٩	غير دال
	الابداع التسويقي	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٩٦٩,٨١٤ ٢٥٢١٨,١٧٢ ٢٦١٨٧,٩٨٦	٤ ٢٨٣ ٢٨٧	٢٤٢,٤٥٤ ٨٩,١١٠	٢,٢٧١	غير دال
	الاستباقية واقتناص الفرص	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٥٧٢,٣٤٠ ٢١٢٥١,٦٦٠ ٢١٨٢٤,٠٠٠	٤ ٢٨٣ ٢٨٧	١٤٣,٠٨٥ ٧٥,٠٩٤	١,٩٠٥	غير دال
	المخاطرة التسويقية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٣١٠,٣٩٦ ٢١٧٩٧,٨٢٢ ٢٢١٠٨,٢١٩	٤ ٢٨٣ ٢٨٧	٧٧,٥٩٩ ٧٧,٠٢٤	١,٠٠٧	غير دال
	الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٧٦٣٥,٧٠٥ ٣٠٠٨١٩,١٧٠ ٣٠٨٤٥٤,٨٧٥	٤ ٢٨٣ ٢٨٧	١٩٠٨,٩٢٦ ١٠٦٢,٩٦٥	١,٧٩٦	غير دال
التميز المؤسسي	كفاءة الاداء	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٥٨,٥٩٦ ١٢٢٧٠,٨١٧ ١٢٣٢٩,٤١٣	٤ ٢٨٣ ٢٨٧	١٤,٦٤٩ ٤٣,٣٦٠	٠,٣٣٨	غير دال
	فاعلية الاداء	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٢٤١,٤٢١ ٨٧٢٩,٥٦٥ ٨٩٧٠,٩٨٦	٤ ٢٨٣ ٢٨٧	٦٠,٣٥٥ ٣٠,٨٤٧	١,٩٥٧	غير دال
	القدرات التنافسية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	١١٨,٧٩٥ ٨٢٦٥,٦٧٣ ٨٣٨٤,٤٦٩	٤ ٢٨٣ ٢٨٧	٢٩,٦٩٩ ٢٩,٢٠٧	١,٠١٧	غير دال
	جودة الخدمات	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٧٣,٣٢٧ ١١٨٤٠,٤٥١ ١١٩١٣,٧٧٨	٤ ٢٨٣ ٢٨٧	١٨,٣٣٢ ٤١,٨٣٩	٠,٤٣٨	غير دال
	رضا المستهلك	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	١٤٩,١٠٥ ١٠٨٤٠,١١٤ ١٠٩٨٩,٢١٩	٤ ٢٨٣ ٢٨٧	٣٧,٢٧٦ ٣٨,٣٠٤	٠,٩٧٣	غير دال
	الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٢٠٢٢,٥٩٦ ١٦٤٦٤٧,٤٠١ ١٦٦٦٦٩,٩٩٧	٤ ٢٨٣ ٢٨٧	٥٠٥,٦٤٩ ٥٨١,٧٩٣	٠,٨٦٩	غير دال

\* قيمة (ف) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٢,٣٧

يتضح من جدول (١٩): أن قيمة (ف) المحسوبة لاستبيان الريادة التسويقية واستبيان التميز المؤسسي أقل من الجدولية (٢,٣٧)، مما يظهر وجود تباين غير دالة إحصائياً في متغير نوع المؤسسة الربحية.

ويعزي الباحثان ذلك إلى أن المؤسسات الرياضية الربحية على اختلاف أنواعها "مراكز لياقة بدنية، أكاديميات رياضية، اندية ربحية، ملاعب رياضية، حمامات سباحة" تسعى باستمرار محو تعظيم فرصها الربحية، ولذلك فالعاملين والقائمين على إدارتها يجب عليهم العمل على استثمار كافة الفرص المتاحة واستغلالها حتى تكون مؤسسات سباقه نحو الريادة والابداع في التسويق بالإضافة إلى التركيز على قيمة وحجم المستهلك الرياضية لتعزيز حصتها السوقية.

وبذلك يكون الباحثان قد حققا الإجابة عن التساؤل الخامس للبحث.

### عرض ومناقشة نتائج التساؤل السادس:

ما درجة الاسهام النسبي للتوجه بالريادة التسويقية في التنبؤ بمستوى التميز المؤسسي بالمؤسسات الرياضية الربحية؟

للإجابة على التساؤل السادس للبحث إحصائياً قام الباحثان بحساب نموذج الانحدار الخطي البسيط ودلالة الفروق بين الريادة التسويقية والتميز المؤسسي، كما موضح بجدول (٢٠، ٢١، ٢٢).

جدول (٢٠) نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الريادة التسويقية والتميز المؤسسي (ن = ٢٨٨)

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	معامل الارتباط (r)	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )
الريادة التسويقية بالمؤسسات الرياضية الربحية	التميز المؤسسي بالمؤسسات الرياضية الربحية	١٩,٤٧٨٤٨	٠,٣٤٧	*٠,٥٩١	٠,٣٤٩

\* دال عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

من جدول (٢٠) يتضح: وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الريادة التسويقية والتميز المؤسسي، وأن معامل التفسير (R<sup>2</sup>) والبالغ (٠,٣٤٩)، يشير بالتقريب إلى (٣٥,٠٠%) كنسبة مساهمة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) والتي يفسرها تباين المتغير المستقل (الريادة التسويقية). وقد يرجع ذلك إلى أن التوجه بالريادة التسويقية يفسر (٣٥,٠٠%) من التباين في التنبؤ بتحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الرياضية الربحية، بينما النسبة المتبقية من التباين ترجع إلى متغيرات أخرى لم تؤخذ في الاعتبار في معادلة الانحدار، لذا فإنه كلما ارتفع وأهتم مقدمي الخدمات الرياضية بالمؤسسات الرياضية الربحية بالاستحداث والابداع في المتغيرات التسويقية الحديثة، كلما كان لها دور في تعزيز نسبة التميز المؤسسي للمؤسسات الرياضية الربحية.

واتقت نتائج البحث الحالي مع دراسة كلا من (عبد القادر، مروة، ٢٠١٩م) والتي توصلت إلى

إلى أن تأسيس كجال الريادة التسويقية كبناء رئيسي يؤثر بشكل فعال وإيجابي على أداء المنظمات.  
جدول (٢١): دلالة الفروق لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين الريادة التسويقية والتميز المؤسسي (ن = ٢٨٨)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	٥٨١٥٨,٣٤٨	١	٥٨١٥٨,٣٤٨	*١٥٣,٢٨٦	٠,٠٠
البواقي	١٠٨٥١١,٦٤٨	٢٨٦	٣٧٩,٤١١		
الكلية	١٦٦٦٦٩,٩٩٧	٢٨٧			

\* دال عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

من جدول (٢١) يُضح: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الريادة التسويقية والتميز المؤسسي، حيث أن قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).  
وقد يرجع ذلك إلى أن الريادة التسويقية (المتغير المستقل) لها دور بدرجة دالة إحصائية في تحديد قيمة التميز المؤسسي للمؤسسات الرياضية الربحية (المتغير التابع).

جدول (٢٢): ملخص تحليل الانحدار البسيط بين الريادة التسويقية والتميز المؤسسي (ن = ٢٨٨)

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الثابت	٦٩,٧٧٠	٦,٢٢٣	-	*١١,٢١١	٠,٠٠
الريادة التسويقية	٠,٤٣٤	٠,٠٣٥	*٠,٥٩١	*١٢,٣٨١	٠,٠٠

\* دال عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

من جدول (٢٢)؛ يُضح أن: قيم (ت) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وقيم معامل الانحدار موجبة، وأن معامل الانحدار المعياري والبالغ (٠,٥٩١)، يشير إلى العلاقة بين الريادة التسويقية والتميز المؤسسي.

وقد يرجع ذلك إلى أهمية الريادة التسويقية في التنبؤ بتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات الرياضية الربحية ويشير معامل الانحدار البسيط إلى العلاقة بين الريادة التسويقية والتميز المؤسسي.  
ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط التي تعين على التنبؤ بتحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الرياضية الربحية، كالتالي:

$$\text{التميز المؤسسي} = (٠,٣٤٩ + ١٩,٤٧٨٤٨) \text{ الريادة التسويقية}$$

وقد يرجع ذلك إلى قيمة الارتباط بين الريادة التسويقية والتميز المؤسسي بالمؤسسات الرياضية الربحية، فوجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الريادة التسويقية والتميز المؤسسي أمكن التنبؤ بإحدهما بدلالة الآخر.

وبذلك يكون الباحثان قد حققا الإجابة عن التساؤل السادس للبحث.

**نتائج البحث وتوصياته:****أولاً: نتائج البحث:**

- انطلاقاً من نتائج هذا البحث وفي ضوء المنهج المستخدم وفي حدود العينة وأداة جمع البيانات، يستخلص الباحثان ما يلي:
- تراعي ادارة المؤسسات الرياضية الربحية التوجه بالتركيز على قيمة العملاء الرياضيين بتلبية احتياجاتهم ورغباتهم والايفاء بها.
  - تحرص المؤسسات الرياضية الربحية على الاستفادة من القدرات الابداعية لإجراء تغييرات مستمرة في خدماتها وفق متطلبات السوق الرياضي والتغيرات المتاحة بشكل مستدام.
  - تحرص المؤسسات الرياضية الربحية على التوجه نحو الاستباقية في تقديم الخدمات الرياضية واقتناص الفرص التسويقية الأكثر ربحية واستغلالها قبل المنافسين.
  - تتبنى ادارة المؤسسات الرياضية الربحية دراسة وتحليل السوق الرياضي بحثاً عن طرق ريادية في الانتاج والتسويق.
  - لدى المؤسسات الرياضية الربحية القدرة على تحمل أي مخاطر في سبيل ممارسة أي نشاط تسويقي رائد.
  - تهتم المؤسسات الرياضية الربحية في اشراك العاملين من أصحاب الفكر الريادي في عمليات التحسين والتطوير وتقديم الخدمات.
  - تعتمد المؤسسات الرياضية الربحية على التوجه بالريادة التسويقية كمؤشر تنافسي هام تعتمد عليه في تحدي منافسيها.
  - توجد علاقة ارتباطية طردية دالة لصائياً عند مستوى معنوي (٠,٠٥) بين التركيز على قيمة العملاء الرياضيين بالمؤسسات الرياضية الربحية والتميز المؤسسي بمحاوره (كفاءة الاداء - فاعلية الاداء - تعزيز القدرات التنافسية - جودة الخدمات - رضا المستهلك).
  - توجد علاقة ارتباطية طردية دالة لصائياً عند مستوى معنوي (٠,٠٥) بين الابداع التسويقي بالمؤسسات الرياضية الربحية والتميز المؤسسي بمحاوره (كفاءة الاداء - فاعلية الاداء - تعزيز القدرات التنافسية - جودة الخدمات - رضا المستهلك).
  - توجد علاقة ارتباطية طردية دالة لصائياً عند مستوى معنوي (٠,٠٥) بين الاستباقية واقتناص الفرص التسويقية بالمؤسسات الرياضية الربحية والتميز المؤسسي بمحاوره (كفاءة الاداء - فاعلية الاداء - تعزيز القدرات التنافسية - جودة الخدمات - رضا المستهلك).
  - توجد علاقة ارتباطية طردية دالة لصائياً عند مستوى معنوي (٠,٠٥) بين المخطرة التسويقية بالمؤسسات بالمؤسسات الرياضية الربحية والتميز المؤسسي بمحاوره (كفاءة الاداء - فاعلية الاداء - تعزيز

- القدرات التنافسية - جودة الخدمات - رضا المستهلك).
- توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (٠,٠٥) الدرجة الكلية لاستبيان الريادة التسويقية والدرجة الكلية لاستبيان التميز المؤسسي بالمؤسسات الرياضية الربحية.
  - لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات عينه البحث في كل من التوجه بالريادة التسويقية بمحاوره والتميز المؤسسي بمحاوره بالمؤسسات الرياضية الربحية لـ (المستوى الوظيفي - هل أنت رائد أعمال)
  - لا يوجد تباين دال إحصائياً بين عينه البحث في كل من التوجه بالريادة التسويقية بمحاوره والتميز المؤسسي بمحاوره بالمؤسسات الرياضية الربحية لـ . . . (سنوات الخبرة - نوع المؤسسة)
  - توجد علاقة خطية ذات دلالة معنوية بين الريادة التسويقية والتنبؤ بتحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الرياضية الربحية وذلك بنسبة مساهمة (٣٥%) والباقي يعود إلى تأثير عوامل أخرى.

### ثانياً: توصيات البحث:

- استناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج البحث، وفي ضوء تساؤلات البحث، يوصي الباحثان بما يلي:
- ١- ضرورة الاهتمام بالتوجهات الحديثة للتسويق من خلال التوجه بالريادة التسويقية كعنصر هام للنجاح للمؤسسات الرياضية الربحية في تحقيق التميز المؤسسي.
  - ٢- يتوجب على إدارة المؤسسات الرياضية الربحية بتشجيع المبادرات الشخصية والأفكار التسويقية الابداعية للعاملين ودعمها.
  - ٣- ضرورة اهتمام المؤسسات الرياضية الربحية بالتوجهات الاستباقية في الأنشطة التسويقية اقتناص الفرص والتركيز على العملاء من خلال تلبية حاجاتهم وتحقيق رضاهم باستخدام كافة الطرق التسويقية الريادية الجاذبة لهم وبصورة مبتكرة.
  - ٤- حث المؤسسات الرياضية الربحية على ابتكار طرق جديدة لتسويق خدماتها الرياضية ودعم كافة المبادرات التي تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات.
  - ٥- يتوجب على إدارة المؤسسات الرياضية الربحية في تحفيز الحالة الريادية ضمن استراتيجيات المنظمة لما لها من إيجابيات على أداءهم المؤسسي
  - ٦- العمل على نشر ثقافة ريادة الأعمال بشكل عام ودعم فكر الريادة التسويقية خاصة بين كافة العاملين بالمؤسسات الرياضية الربحية.
  - ٧- ضرورة اهتمام المؤسسات الرياضية الربحية بدراسة وتحليل السوق الرياضي لوضع استراتيجيات فاعلة تساعد في اتخاذ القرارات التسويقية الريادية المناسبة.

## قائمة المراجع:

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ابراهيم، محمد، ٢٠٢٠م، تصور مقترح لإدارة التميز المؤسس بالاتحاد المصري للتنس في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، عدد خاص، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
- أبو فارة، يوسف، ٢٠١٠، التسويق الريادي في منظمات الاعمال ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر بعنوان "الريادة في مجتمع المعرفة" الفترة من ٢٦ - ٢٩ ابريل، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
- أحمد، عبد القادر، ٢٠١٨م: دور الاعلان الالكتروني في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة كلية فلسطين التقنية، مركز البحث العلمي، العدد ١١، جامعة الجنان، فلسطين.
- اسماعيل، أحمد، ٢٠١٩م، ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، عدد ٤٨، مجلد ٣، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
- البلاوي، حسن، ٢٠٠٦م، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الحدراوي، رافد، ٢٠١٩م، توظيف أبعاد التسويق الريادي لتعزيز سلوكيات مواطنة الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصرف النهرين في محافظة النجف الأشرف، مجلة آداب الكوفة، عدد ٤٠، العراق.
- الشريف، بو فاس، ٢٠١٩م، دور نظام استخبارات التسويق في تحقيق الريادة التسويقية "نماذج عالمية"، مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية، عدد ٢٦، جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية.
- العنزي، توفيق، ٢٠١٨م، دور التسويق الريادي في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسات الأعمال السعودية: دراسة تطبيقية على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد ٤، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- العوضي، عادل، ٢٠٢٠م: دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الدولية الكويتية، مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد ٣١، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.
- الكشاك، سارة، ٢٠٢٢م، أثر التسويق الريادي على استدامة الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات مصر للطيران، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد ٦، العدد ٢، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات.
- سلامة، أشرف، ٢٠٢٢م، مدخل لتحسين الأداء التسويقي من خلال تفعيل استراتيجيات التسويق الريادية "دراسة تطبيقية على شركات مدينة غزة الصناعية (بيديكو)، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد ١٢، العدد ١، الكلية العربية للعلوم التطبيقية، فلسطين.
- سلامة، نيرمين ٢٠٢٣م: الثقافة الابداعية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي بالأندية الرياضية، رسالة ماجستير

غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة، مصر .  
سماعيني، نعيمة، ٢٠٢٠م، الريادة التسويقية كمدخل استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة: عينة من فنادق ولاية المسيلة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، عدد ٤، مجلد ٦، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

شليبي، رضا، ٢٠٢٠م، العلاقة بين الابداع الاداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، المجلد ٢٥، العدد ١، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة بنها .  
شوقي، قبطان، ٢٠١٠م، إدارة التميز، الفلسفة الحديثة النجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، جامعة حسيبة بن بو علي، الجزائر.

عبد الحفيظ، وليد، ٢٠١٩م: استراتيجية مقترحة لتطوير اداء كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، مجلد ٣، العدد ٥٠، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط، مصر .

عبد القادر، منى، ٢٠١٩م، العلاقة بين الريادة التسويقية والتنافسية في منظمات الاعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، عدد ٤، مجلد ١٠، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر .

كامل، رأفت، ٢٠٢٠، القدرات التسويقية الديناميكية ودورها في دعم ممارسات التسويق الريادي في قطاع التجزئة المصرفية: دراسة حالة على بنك القاهرة، مجلة البحوث المالية والتجارية، عدد ٢١، مجلد ٤، مصر .

محسن، احسان، ٢٠١٩م، التسويق الريادي وأثره على استراتيجيات بورتر التنافسية: مدخل في مدى ادراك مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم لتلك العلاقة (دراسة ميدانية لآراء عينة من مديري عدد من المشاريع الخدمية في محافظة دهوك)، المجلة الاكاديمية لجامعة نورو، المجلد ٨، العدد ٢، جامعة نورو .

منصور، محمد، ٢٠٢٢م، الجدارة الادارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الاتحادات الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، المجلد ٢٩، العدد ١٤، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة بنها، مصر .  
هوارى، معراج، ٢٠١٦م، قدرة المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي على تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية: دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من المشاريع صغيرة الحجم بمدينة الجلفة، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، العدد ١، مجلد ٢، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف.

#### ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

Al-Manasra Amer ,Al-Zyadat Mohammd, 2013, Linking, Entrepreneurial Marketing and Performance Indicators in Jordanian Hotel Industry, Journal of Management Research ,Vol. 5, No. 3,.

- Alqahtani, N. and Uslay, C, 2019, "**Entrepreneurial Marketing and Firm Performance: Synthesis and Conceptual Development**", Journal of Business Research, DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.
- Buskirk, B. & Lavik, M. 2004, "**Entrepreneurial marketing: real stories and survival strategies**", Mason, Thomson South Western
- Daft, R. 2002. "**Management**". Thomsom. U.S.A. Media Corporation.
- Hills, G. E., Hultman, C. M., & Miles, M. P. 2008, "**The evolution and development of entrepreneurial marketing**", Journal of Small Business Management, 46(1)
- Morgan, Miles, 2016, "**The influence of entrepreneurial marketing processes and entrepreneurial self-efficacy on community vulnerability.risk.and resilience**", Journal of Strategic Marketing ,Vol 24.No 1.
- Olufunmilola, D and Wtson, A, 2012, "**Entrepreneurial Orientation and Franchise System: organizational antecedents and performance outcomes**". European Journal of Marketing, 47 (5/6)
- Teach, R. Miles, M. & Hansen, D. 2006, "**Academic career opportunities in entrepreneurial marketing**", Marketing and Entrepreneurial Symposium, Chicago
- Zaher, Amr. 2021, "**Market Orientation and its impact on the institutional performance excellence of sports services providers**", Assiut Journal Of Sport Science and Arts, Faculty Of Sport Education, Assiut University, Egypt.

## ملخص البحث

## دور التوجه بالريادة التسويقية في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الرياضية الربحية

أ.م.د/ اكرامي عبد العاطي معبد لجمال

أ.م.د/ عمرو محمد حامد زاهر

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور التوجه بالريادة التسويقية في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الرياضية الربحية، وقد تم إجراء البحث على عينة قوامها (٢٨٨) فرداً من المديرين والعاملين بالمؤسسات الرياضية الربحية "مراكز لياقة بدنية، أكاديمية رياضية، اندية رياضية ربحية، حمامات سباحة، ملاعب رياضية" بمحافظة الدقهلية، من مستويات اجتماعية واقتصادية مختلفة، وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية، واشتملت أدوات البحث على استمارة البيانات الأولية العامة للعينة، واستبيان الريادة التسويقية بمحاورة، واستبيان التميز المؤسسي، وتم جمع البيانات باستخدام تحليل الوثائق والاستبيانات، وتم تصيف وتبويب وجدوله البيانات التي تم جمعها وتحليلها إحصائياً وإتباع أساليب إحصائية مناسبة من خلال برنامج Spss، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي لتناسبه مع طبيعة البحث.

وصولاً لأهم نتائج البحث والتي تؤكد على: تحرص المؤسسات الرياضية الربحية على الاستفادة من القدرات الابداعية لإجراء تغييرات مستمرة في خدماتها وفق متطلبات السوق الرياضي، توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (٠,٠٥) الدرجة الكلية لاستبيان الريادة التسويقية والدرجة الكلية لاستبيان التميز المؤسسي، توجد علاقة خطية ذات دلالة معنوية بين الريادة التسويقية والتنبؤ بتحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الرياضية الربحية وذلك بنسبة مساهمة (٣٥%) والباقي يعود إلى تأثير عوامل أخرى

وقد أوصي البحث الحالي على: ضرورة الاهتمام بالتوجهات الحديثة للتسويق من خلال التوجه بالريادة التسويقية كخبر هام للنجاح للمؤسسات الرياضية الربحية في تحقيق التميز المؤسسي، يتوجب على إدارة المؤسسات الرياضية الربحية في تحفيز الحالة الريادية ضمن استراتيجيات المنظمة لما لها من إيجابيات على أداءهم المؤسسي، العمل على اقتناص الفرص والتركيز على العملاء من خلال تلبية حاجاتهم وتحقيق رضاهم باستخدام كافة الطرق التسويقية الريادية الجاذبة لهم وبصورة مبتكرة.

## Abstract

### **The role of marketing leadership orientation in achieving institutional excellence for profitable sports institutions**

**Dr. Ekramy Abdel Ati mebed elgamal**

**Dr. Amr Mohamed Hamed Zaher**

This research aims to identify the role of marketing leadership orientation in achieving institutional excellence for for-profit sports institutions. The research was conducted on a sample of (288) individuals from managers and employees of for-profit sports institutions (fitness centres, sports academy, for-profit sports clubs, swimming pools, Sports stadiums in Dakahlia Governorate. The sample was selected by random stratified method. The research tools included the general primary data form for the sample, the marketing leadership questionnaire with its axes, and the institutional excellence questionnaire. The data was collected using document analysis and questionnaires, and was classified, tabulated, and tabulated. The data was collected and analyzed statistically using appropriate statistical methods using the Spss program.

Reaching the most important results of the research,.. There is a linear relationship with significant significance between marketing leadership and predicting the achievement of institutional excellence for profitable sports institutions, with a contribution rate of (35%), and the remainder is due to the influence of other factors.

The current research has recommended: the necessity of paying attention to modern trends in marketing by focusing on marketing leadership as an important element of success for profitable sports institutions in achieving institutional excellence. The management of profitable sports institutions must stimulate the entrepreneurial state within the organization's strategies because of its positive effects on their institutional performance.