

تحديد عناصر الخطة التسويقية الاستراتيجية للأنشطة والخدمات الرياضية بالأندية

أ.د / حسن أحمد الشافعي (*)

د / ثروت محمد أبو السبح (**)

مقدمة ومشكلة الدراسة :

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه، وقد أصبح العالم في أشد الحاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائل معيشتها، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها، ويعد التخطيط الإستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه تحقيق الأهداف، وأن أغلبية المؤسسات العظمية والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل المدى، فهو يساعدها على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها، ويتم من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتتعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي وبذلك تتمكن من بناء إستراتيجيات فعالة بما يساهم في تحقيق أهدافها.

ويرى سيد محمد السيد (٢٠٠٤) أن العالم يجتاز اليوم مرحلة إنتقالية بالغة الأهمية مع بداية القرن الحادى والعشرين وسط تحولات دولية وسياسية واقتصادية إنعكست على نواحي الحياة فى المجتمعات المختلفة، تمثلت فى

(*) أستاذ الادارة الرياضية المتفرغ- كلية التربية الرياضية للبنات بفلمنج- جامعة الإسكندرية .

(**) مدرس بقسم الإدارة والترويج الرياضى بكلية التربية الرياضية - جامعة طنطا .

ظهور النظام العالمي الجديد، واقتصاد السوق، وظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة، الأمر الذى دعا الحكومات والمنظمات الرسمية وغير الرسمية إلى وضع أسس وتوجهات جديدة لمواكبة ومواجهة التحديات المتوقعة والمرتبقة، مما لا شك فيه أن هذه التحولات ستلقى بظلالها على بنية النظام العالمى، وأنماط التفاعلات السائدة فيه، والنتائج والتداعيات المترتبة عليه. (٩ : ١٠٧)

ويشير **حسن أحمد الشافعى** (٢٠٠٦) إلى أن الرياضة أصبحت تعتمد على الاقتصاد لتمويل مختلف الألعاب وذلك لكونها تعد وسيلة دعائية وإشهار وانتشار وتعد سوقاً رابحاً في مجال الإنتاج والتسويق الرياضى للمنتج والخدمات الرياضية. (٤ : ١٧)

كما يضيف **حسام حسن شحاتة** (٢٠٠٨) أن الإستثمار فى المجال الرياضى منظومة متكاملة من القرارات الإستراتيجية بتشغيل أصول المؤسسات الرياضية (المالية والبشرية) بهدف المحافظة عليها وتميئتها وفقاً للأيدولوجيات السائدة وفى ظل درجة مخاطرة محسوبة لتحقيق عوائد مستقبلية مناسبة تُساعد تلك المؤسسات على تحقيق الأهداف الرياضية والاقتصادية والاجتماعية بتوازن ديناميكى. (٣ : ٦)

ولقد أجريت العديد من الدراسات فى مجال بناء الإستراتيجيات وأيضاً فى مجال الإستثمار الرياضى كدراسة **إيمان محمد أحمد** (٢٠٠٦) (٢) بعنوان "إستراتيجية مقترحة لإستثمار أنشطة الاتحاد المصري لكرة اليد بجمهورية مصر العربية"، ودراسة **حسام حسن شحاتة** (٢٠٠٨) (٣) بعنوان "نظام مقترح للإستثمار فى بعض الأندية الرياضية المصرية"، ودراسة **منال على المغربى** (٢٠٠٩) (١٧) بعنوان "إستراتيجية التسويق الرياضى كمصدر للتمويل الذاتى فى الإتحادات الرياضية الأولمبية"، ودراسة **شريهان يحيى مرسى** (٢٠١١) (١٠) بعنوان "تفعيل آليات جذب رجال الأعمال للإستثمار فى المجال الرياضى"، ودراسة **عبد محمد عبد الحليم** (٢٠١٣) (١٢) بعنوان "إستراتيجية

مقترحة لإستثمار المنشآت الرياضية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة جنوب الصعيد دراسة مقارنة"، دراسة **محمد صبرى الجاويش** (٢٠١٤) (١٥) بعنوان "إستراتيجية مقترحة لإستثمار الامكانيات والمنشآت التابعة للجنة الاولمبية المصرية فى ضوء بعض الاساليب الاقتصادية الحديثة دراسة حالة على المركز الاولمبى المصرى"، ودراسة **محمود يحيى زكريا** (٢٠١٤) (١٦) بعنوان "إستراتيجية مقترحة لتطوير هيئة استاد القاهرة"، **حسن أحمد الشافعى وآخرون** (٢٠١٥) (٦) بعنوان "متطلبات تطبيق إستراتيجية مقترحة لتفعيل إدارة الموارد البشرية في بعض المؤسسات الرياضية"، ودراسة **هدى صلاح محمد** (٢٠١٦) (١٨) بعنوان "خطة إستراتيجية لتطوير المنشآت الرياضية لإستضافة البطولات الرياضية فى جمهورية مصر العربية"، ودراسة **Walters & Tacon** (٢٠١٠) (٢٠) بعنوان بناء الخطة الإستراتيجية : إدارة أصحاب المصلحة فى صناعة كرة القدم بالمملكة المتحدة" ودراسة **وشينجسى وآخرون Wu Shengxi et. al.,** (٢٠٠٢) (٢١) بعنوان "إستراتيجيات الإصلاح والتحسين لنظم التدريب والمسابقات للمواهب الرياضية فى الصين"، إلا أنه لم تتطرق أى من الدراسات السابقة إلى البحث فى تحديد عناصر الخطة التسويقية الاستراتيجية للأنشطة والخدمات الرياضية بالأندية، مما دعا الباحثان إجراء الدراسة الحالية للنهوض بالأنشطة والخدمات بالأندية المصرية مما يعود بالنفع على الأندية والمستفيدين من داخل وخارج الأندية.

أهمية الدراسة :

تعدّ الخطة التسويقية ركيزة مهمة فى مجال التسويق بوجه عام ومجال التسويق الرياضى بوجه خاص، وتتبع أهمية هذه الدراسة من أنها تهدف الى تحديد عناصر الخطة الاستراتيجية للأنشطة والخدمات الرياضية بالأندية، وما يتطلبه ذلك من تهيئة مناخ مناسب للاستثمار الرياضى وتقديم الخدمات للمستفيدين بأقل تكلفة وبجودة أفضل، وتعدّ هذه الدراسة هامة فى الجوانب التالية:

أولاً: الجانب التطبيقي :

تساعد الأندية على وضع خطط استراتيجية تسويقية بناءً على تحديد عناصر هذه الخطط وبما يتناسب مع تطلعات المستفيدين وبما يحقق أهداف الأندية الرياضية في نفس الوقت.

ثانياً: الجانب العلمي :

يمكن اعتمادها كمرجع يستفيد منه الدارسين والمهتمين بمجال التسويق بوجه عام والتسويق الرياضى وتسويق الخدمات والأنشطة بالأندية الرياضية بشكل خاص.

هدف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد عناصر الخطة التسويقية الاستراتيجية للأنشطة والخدمات الرياضية بالأندية وذلك من خلال :

- ١- تحديد شرائح السوق الرياضى.
- ٢- عناصر تحديد السوق المرتقبة للأنشطة والخدمات الرياضية بالأندية.
- ٣- خطوات الحصول على الميزة التنافسية.
- ٤- صياغة خطط المزيج التسويقي المتكامل ووضع البرامج التفصيلية وتنفيذ وتقييم الخطة للأندية.

تساؤل الدراسة :

- ١- ما هي شرائح السوق الرياضى ؟
- ٢- ما هي عناصر تحديد السوق المرتقبة للأنشطة والخدمات الرياضية بالأندية ؟
- ٣- ما خطوات الحصول على الميزة التنافسية ؟
- ٤- كيفية صياغة خطط المزيج التسويقي المتكامل ووضع البرامج التفصيلية وتنفيذ وتقييم الخطة للأندية ؟

مصطلحات الدراسة :

- الخطة Plan :

تعرف بأنها خطوات تفصيلية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به العاملون في المستقبل، ويقتضى تحديد خطوات السلوك هذه، ووضع تصور للمستقبل وهدف أو أهداف محددة تسعى المنظمة لتحقيقها، ثم تحديد السلوك المطلوب من كل العاملين لتحقيق هذه الأهداف". (٨ : ٢٣١)

- الاستراتيجية Strategy :

هى خطط وأنشطة المؤسسة التى يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التى تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. (٥ : ١٠)

- التخطيط الإستراتيجى :

هو "العملية التى يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل". (٧ : ٢٩٩)

اجراءات الدراسة :

منهج الدراسة :

استخدم الباحثان المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى لمناسبته لطبيعة الدراسة الحالية.

مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة فى جميع :

١- أعضاء مجالس إدارات الأندية.

٢- رجال الأعمال والمستثمرين.

٣- المستفيدين من الجمهور الداخلى والخارجى للأندية..

عينة الدراسة :

إختار الباحثان عينة البحث الاساسية بالطريقة العمدية وعددهم (٣٥٠) فرداً، بواقع (٤٠) من رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية بمحافظة الغربية وهم أندية (طنطا الرياضى- غزل المحلة- ٢٣ يوليو- مالية كفر الزيات- صيد المحلة- بلدية المحلة- كوكاكولا- السنطة- قحافة)، وعدد (٤٠) فرداً من رجال الأعمال المسجلين بالغرفة التجارية بمحافظة الغربية، وعدد (٢٥٠) من المستفيدين من الجمهور الداخلى والخارجى للأندية، ويوضح جدول (١) توصيف وتوزيع عينة الدراسة.

جدول (١)

توصيف وتوزيع عينة الدراسة

اجمالي عدد العينة	العينة الأساسية	عينة المعاملات العلمية والدراسة الاستطلاعية	توزيع عينة البحث عينة البحث
٧٠	٦٠	١٠	أعضاء مجالس إدارات الأندية
٥٠	٤٠	١٠	رجال الأعمال والمستثمرين
٢٨٠	٢٥٠	٣٠	المستفيدين من الجمهور الداخلى والخارجى للأندية
٤٠٠	٣٥٠	٥٠	المجموع

أدوات جمع البيانات :

- ١- المقابلة الشخصية.
- ٢- الاستبيان وأتبع الباحثان الخطوات التالية فى إعدادها :
- ٣- القراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة.
- ٤- المقابلة الشخصية المفتوحة.
- ٥- تحديد المحاور الافتراضية لاستمارة الإستبيان - مرفق رقم (٢).
- ٦- عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء.

٧- صياغة مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستثمار- مرفق رقم (٤).

٨- عرض مجموعة العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء.
٩- صياغة الصورة النهائية لاستثمار الإستبيان- مرفق رقم (٥).

صدق المحكمين :

قام الباحثان بعرض الاستمارة على عدد (٩) خبراء في مجال الإدارة الرياضية- مرفق رقم (١) وجاء رأى السادة الخبراء حول مناسبة محاور استمارة الاستبيان كما هو موضح جدول رقم (٢) :

جدول (٢)

آراء السادة الخبراء حول محاور استمارة الإستبيان (ن = ٩)

المحور	البيان	مناسب		غير مناسب		الوزن النسبي	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%		
الأول	تحديد شرائح السوق الرياضى	٩	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٩	١٠٠.٠٠٠
الثانى	عناصر تحديد السوق المرتقبة للأنشطة والخدمات الرياضية	٨	٨٨.٨٩	١	١١.١١	٨	٨٨.٨٩
الثالث	خطوات الحصول على الميزة التنافسية للأندية الرياضية	٩	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٩	١٠٠.٠٠٠
الرابع	صياغة خطط المزيج التسويقى المتكامل ووضع البرامج وتنفيذ وتقييم الخطط	٩	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٩	١٠٠.٠٠٠

يوضح الجدول رقم (٢) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لآراء السادة الخبراء حول محاور استبيان تحديد عناصر الخطة التسويقية الاستراتيجية للأنشطة والخدمات الرياضية بالأندية حيث تراوحت الآراء ما بين (٨٨.٨٩% - ١٠٠.٠٠%) وقد ارتضى الباحثان بالمحاور التى حصلت على أهمية نسبية قدرها ٨٠% فأكثر.

ثم قام الباحثان بصياغة مجموعة من العبارات لكل محور حيث بلغ عدد عبارات الاستبيان فى صورته الأولى (٤٦) عبارة- مرفق رقم (٤) تم عرضها على الخبراء لإبداء الرأى فيها بالحذف او الاضافة جدول (٣).

جدول (٣)

العدد المبدئى والنهائى وأرقام العبارات المضافة لاستمارة استبيان تحديد عناصر الخطة التسويقية الإستراتيجية للأنشطة والخدمات الرياضية بالأندية

المحور	البيان	العدد لمبدئى للعبارات	عدد العبارات المضافة	أرقام العبارات المضافة	العدد النهائى للعبارات
الأول	تحديد شرائح السوق الرياضى	٨	-		٨
الثانى	عناصر تحديد السوق المرتقبة للأنشطة والخدمات الرياضية	١٨	-	-	١٨
الثالث	خطوات الحصول على الميزة التنافسية للأندية الرياضية	١٧	-	-	١٧
الرابع	صياغة خطط المزيج التسويقى المتكامل ووضع البرامج وتنفيذ وتقييم الخطط	٢١	-	-	٢١
الإجمالى		٦٤	-	-	٦٤

يوضح الجدول رقم (٣) العدد المبدئى والنهائى وأرقام العبارات المضافة لاستمارة الاستبيان ويتضح اتفاق السادة الخبراء على اضافة عدد (٤) عبارات الى الاستبيان وعدده (٦٠) عبارة وقد قام الباحثان بالإضافة والتعديل ثم تم الوصول الى الصورة النهائية للاستمارة وبلغ عد عباراتها (٦٤)- مرفق رقم (٥).

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

ومثلت عينة المعاملات العلمية نفس عينة الدراسة الاستطلاعية كما هو

موضح بجدول رقم (١)

أولاً : صدق إستمارة الاستبيان :

قام الباحثان بحساب معامل الصدق لاستمارة الإستبيان الخاصة ب تحديد عناصر الخطة التسويقية الاستراتيجية للأنشطة والخدمات الرياضية

بالأندية وذلك عن طريق صدق الإتساق الداخلي حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب دلالة معامل الارتباط بين درجة العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي لمحاور الاستبيان باستخدام معامل الارتباط، ويتضح ذلك كما هو في الجدولين أرقام (٤)، (٥).

جدول (٤)

صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي لمحاور استمارة استبيان تحديد عناصر الخطة التسويقية الاستراتيجية للأنشطة والخدمات الرياضية بالأندية (ن = ٥٠)

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث			المحور الرابع		
العبارة	مع	م	العبارة	مع	م	العبارة	مع	م	العبارة	مع	م
مع	المجموع	المحور	مع	المجموع	المحور	مع	المجموع	المحور	مع	المجموع	المحور
٠.٨٩	٠.٨٣	١	٠.٨٣	٠.٨٦	١	٠.٨٣	٠.٩٠	١	٠.٨٩	٠.٩٢	١
٠.٨٤	٠.٨٤	٢	٠.٨١	٠.٨٨	٢	٠.٩١	٠.٨٩	٢	٠.٨٨	٠.٨٩	٢
٠.٩١	٠.٩٢	٣	٠.٨٦	٠.٨٢	٣	٠.٨٣	٠.٩١	٣	٠.٩٠	٠.٨٦	٣
٠.٧٣	٠.٨٨	٤	٠.٨٢	٠.٨٩	٤	٠.٨٤	٠.٩١	٤	٠.٧٨	٠.٧٩	٤
٠.٧١	٠.٨٨	٥	٠.٩٢	٠.٩٠	٥	٠.٨٦	٠.٨٦	٥	٠.٨٥	٠.٧٨	٥
٠.٨٨	٠.٨٩	٦	٠.٩٢	٠.٨٩	٦	٠.٨٦	٠.٨٧	٦	٠.٩٠	٠.٨١	٦
٠.٨٢	٠.٨٠	٧	٠.٨٤	٠.٨٨	٧	٠.٨٢	٠.٧٣	٧	٠.٨٩	٠.٧٧	٧
٠.٩٢	٠.٨٢	٨	٠.٧٨	٠.٨٩	٨	٠.٨٥	٠.٨٨	٨	٠.٨٤	٠.٨٤	٨
٠.٨٣	٠.٩٠	٩	٠.٨٧	٠.٨٤	٩	٠.٩٠	٠.٩٢	٩			
٠.٩٠	٠.٨٣	١٠	٠.٩٠	٠.٨٥	١٠	٠.٨٩	٠.٨٦	١٠			
٠.٨٨	٠.٨٩	١١	٠.٧٩	٠.٨٧	١١	٠.٨٣	٠.٨٣	١١			
٠.٩٠	٠.٩٠	١٢	٠.٩١	٠.٨٧	١٢	٠.٦٩	٠.٧٤	١٢			
٠.٧١	٠.٩١	١٣	٠.٨٦	٠.٩٠	١٣	٠.٨٤	٠.٩٠	١٣			
٠.٩١	٠.٨٦	١٤	٠.٧٨	٠.٩١	١٤	٠.٨٦	٠.٨٠	١٤			
٠.٧٨	٠.٨١	١٥	٠.٩١	٠.٨٥	١٥	٠.٨١	٠.٨٥	١٥			
٠.٩٢	٠.٨٧	١٦	٠.٨٨	٠.٨٧	١٦	٠.٩٣	٠.٨٩	١٦			
٠.٨٧	٠.٩٠	١٧	٠.٨٩	٠.٩٠	١٧	٠.٨٣	٠.٨٩	١٧			
٠.٩٠	٠.٨٣	١٨				٠.٨٦	٠.٨٨	١٨			
٠.٨٦	٠.٩٢	١٩									
٠.٨١	٠.٨٢	٢٠									
٠.٨٤	٠.٧٩	٢١									

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٢٧٣

يوضح جدول (٤) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمحور حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٧١ - ٠.٩٢) وكذلك وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمجموع الكلي للاستبيان حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٦٩ - ٠.٩٣) مما يشير الى صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان " تحديد عناصر الخطة التسويقية الإستراتيجية للأنشطة والخدمات الرياضية بالأندية وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥

جدول (٥)

صدق الاتساق الداخلي بين المحور والمجموع الكلي للمحاور لاستمارة الاستبيان (ن = ٥٠)

المحاور	البيان	معامل الارتباط
الأول	تحديد شرائح السوق الرياضي	٠.٨٦
الثاني	عناصر تحديد السوق المرتقبة للأنشطة والخدمات الرياضية	٠.٨٣
الثالث	خطوات الحصول على الميزة التنافسية للأندية الرياضية	٠.٩١
الرابع	صياغة خطط المزيج التسويقي المتكامل ووضع البرامج وتنفيذ وتقييم الخطط	٠.٨٨

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية $0.05 = 0.273$

يوضح جدول (٥) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلي للمحاور لاستمارة استبيان تحديد عناصر الخطة التسويقية الإستراتيجية للأنشطة والخدمات الرياضية بالأندية حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٨٣ - ٠.٩١) وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥

ثانياً: ثبات إستمارة الاستبيان :

قام الباحثان بحساب ثبات الاستبيان عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق وكان التطبيق الثاني بفاصل زمني (١٥) يوم، وذلك لإيجاد معامل الارتباط بين التطبيق الاول والثاني ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (٦) وكذلك معامل الفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور البحث الاربعة لاستمارة استبيان

"تحديد عناصر الخطة التسويقية الاستراتيجية للأنشطة والخدمات الرياضية بالأندية" جدول رقم (٧).

جدول (٦)

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لاستمارة استبيان تحديد عناصر الخطة التسويقية الاستراتيجية للأنشطة والخدمات الرياضية بالأندية (ن=٥٠)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.٨٩	١	٠.٩١	١	٠.٨٧	١	٠.٨٧
٢	٠.٨٧	٢	٠.٨٨	٢	٠.٩٠	٢	٠.٨٥
٣	٠.٩٢	٣	٠.٩٢	٣	٠.٨٨	٣	٠.٨٤
٤	٠.٩٣	٤	٠.٩٠	٤	٠.٩١	٤	٠.٨٩
٥	٠.٨٩	٥	٠.٨٨	٥	٠.٨٧	٥	٠.٩٠
٦	٠.٩٠	٦	٠.٨٦	٦	٠.٩١	٦	٠.٨٤
٧	٠.٨٣	٧	٠.٩٣	٧	٠.٨٤	٧	٠.٨٩
٨	٠.٩١	٨	٠.٨٩	٨	٠.٨٧	٨	٠.٨٦
		٩	٠.٩٠	٩	٠.٩٣	٩	٠.٩١
		١٠	٠.٨٧	١٠	٠.٨٤	١٠	٠.٨٩
		١١	٠.٨٩	١١	٠.٨٩	١١	٠.٨٤
		١٢	٠.٩١	١٢	٠.٨٦	١٢	٠.٩١
		١٣	٠.٨٨	١٣	٠.٨٧	١٣	٠.٨٥
		١٤	٠.٨٩	١٤	٠.٩٠	١٤	٠.٨٧
		١٥	٠.٩٢	١٥	٠.٨٧	١٥	٠.٨٩
		١٦	٠.٨٩	١٦	٠.٩١	١٦	٠.٩٢
		١٧	٠.٩٠	١٧	٠.٨٥	١٧	٠.٩١
		١٨	٠.٨٨			١٨	٠.٩٠
						١٩	٠.٩١
						٢٠	٠.٨٩
						٢١	٠.٩٢

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٢٧٣

يوضح جدول (٦) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق وإعادة التطبيق لاستمارة استبيان تحديد عناصر الخطة التسويقية الاستراتيجية

للأنشطة والخدمات الرياضية بالأندية حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٨٣-٠.٩٣) وهى معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير الى ثبات استمارة الاستبيان.

جدول (٧)

التجزئة النصفية ومعامل الفا لبيان معامل الثبات لاستمارة استبيان تحديد عناصر الخطة التسويقية الاستراتيجية للأنشطة والخدمات الرياضية بالأندية (ن = ٥٠)

٥	محاور الاستبيان	اختبار التجزئة النصفية		معامل الفا Deleted Cronbach's Alpha if Item
		سبيرمان-براون	جتمان	
١	المحور الاول	٠.٨٥١	٠.٨٤٣	٠.٨٧٧
٢	المحور الثانى	٠.٨٦٣	٠.٨٥٥	٠.٨٥٦
٣	المحور الثالث	٠.٧٨٤	٠.٧٧٤	٠.٨٤١
٤	المحور الرابع	٠.٨٣٩	٠.٨٤٠	٠.٨٦٢
	الدرجة الكلية	٠.٨٦٨	٠.٨٥٩	٠.٨٩٣

يوضح جدول (٧) اختبار التجزئة النصفية بطريقتى سبيرمان- براون وجتمان وكذلك معامل الفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لأبعاد البحث الاربعة لاستمارة استبيان تحديد عناصر الخطة التسويقية الاستراتيجية للأنشطة والخدمات الرياضية بالأندية بالإضافة الى إجمالى المقياس ويتضح وجود دلالات احصائية قوية تشير الى ثبات الاستبيان.

الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثان بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة قوامها (٥٠) فرداً ممثلة لمجتمع البحث وهى نفس العينة التى استخدمت لحساب المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان بواقع (١٠) من رؤساء وأعضاء مجالس ادارات الأندية بمحافظة الغربية، ١٠ من المستثمرين ورجال الأعمال المسجلين بالغرفة التجارية بمحافظة الغربية- ٣٠ من المستفيدين من الجمهور الداخلى والخارجى بالأندية) جدول رقم (١)، وذلك في الفترة من ٢٠١٨/٦/٨م حتى

٢٠١٨/٦/١٨ م علما بأن هذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية والدراسة الاستطلاعية فقط، وكان الهدف من هذه الدراسة ما يلي :

- ١- التعرف على مدى فهم عينة البحث للاستبيان وعباراته.
- ٢- التعرف على الصعوبات المحتملة أثناء تطبيق الاستبيان.

تطبيق الدراسة :

تم تطبيق الدراسة الأساسية على عينة قوامها (٣٥٠) فردا كما هو موضح بالجدول رقم (١) وذلك في الفترة من ٢٠١٨/٧/٢٠ حتى ٢٠١٨/٨/٢٤ م.

المعالجات الإحصائية :

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء المعالجات الإحصائية وهي :

- معامل الارتباط.
- معامل الصدق (صدق الاتساق الداخلي).
- معامل الثبات (التطبيق وإعادة تطبيق الإختبار (Test - Retest).
- معامل الثبات (ألفا كرونباخ).
- النسبة المئوية.
- الوزن النسبي.
- الأهمية النسبية.
- إختبار كاي^٢.

عرض ومناقشة النتائج :

أولاً: عرض ومناقشة نتائج المحور الأول الخاص بتحديد شرائح السوق الرياضي :

جدول (٨)
أراء عينة البحث في المحور الاول الخاص تحديد شرائح السوق الرياضى
(ن = ٣٥٠)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	ك ^٣
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	تحديد الاستراتيجيات التسويقية (marketing strategies).	٩٨.٥٧١	٥	١.٤٢٩	٠	٠.٠٠٠	٠	١.٠٤٥	٩٩.٥٢٤	٦٧٠.٤٢٧
٢	الاستراتيجيات هي الأدوات التي تمكن المؤسسة الرياضية من التوصل الى الأهداف الموضوعة فى الأجل الطويل.	٩٩.٧١٤	١	٠.٢٨٦	٠	٠.٠٠٠	٠	١.٠٤٩	٩٩.٩٠٥	٦٩٤.٠١٥
٣	تبني صياغة الاستراتيجية التسويقية للأنشطة والخدمات الرياضية على مجموعة من النقاط الحاكمة.	٩٤.٢٨٦	١٥	٤.٢٨٦	٥	١.٤٢٩	٠	١.٠٢٥	٩٧.٦١٩	٥٨٥.٥٧٠
٤	تحديد المنافع من تسويق الأنشطة والخدمات الرياضية للمستفيدين.	٩٢.٠٠٠	٢٢	٦.٢٨٦	٦	١.٧١٤	٠	١.٠١٦	٩٦.٧٦٢	٥٤٣.١٧٦
٥	تحديد المركز التسويقي المطلوب مقارنة بالمنافسين في أذهان المستفيدين (positioning).	٩٧.٧١٤	٨	٢.٢٨٦	٠	٠.٠٠٠	٠	١.٠٤٢	٩٩.٢٣٨	٦٥٣.٠٩٥

تابع جدول (٨)
أراء عينة البحث في المحور الاول الخاص بتحديد شرائح السوق الرياضى
(ن = ٣٥٠)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا
		%	ك	%	ك	%	ك			
٦	تحديد شرائح السوق الرياضى التى سوف تتعامل معها المؤسسة أى تحديد المراحل العمرية المناسبة للأشطة والخدمات الرياضىة (market segment) .	٩٨.٨٥٧	٤	١.١٤٣	٠	٠.٠٠٠	٠	١.٠٤٦	٩٩.٦١٩	٦٧٦.٢٧٢
٧	تحديد السوق المرئقة لهذه الأشطة والخدمات الرياضىة (target market) .	٩٨.٥٧١	٥	١.٤٢٩	٠	٠.٠٠٠	٠	١.٠٤٥	٩٩.٥٢٤	٦٧٠.٤٢٧
٨	معرفة أنواع وأماكن توزيع الأشطة والخدمات الرياضىة للمستقيدين.	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٠	١.٠٥٠	١٠٠.٠٠٠	٦٩٩.٩٩٨

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول رقم (٨) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة البحث في جميع عبارات، حيث تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة بين (٦٩٩.٩٩٨، ٥٤٣.١٧٦) وهى أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية ٥.٩٩ عند مستوى معنوية ٠.٠٥، مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة، حيث جاءت الاستجابة بنعم فى جميع عبارات المحور وذلك فيما يتعلق بتحديد الاستراتيجيات التسويقية، أن الاستراتيجيات هى الأدوات التى تمكن المؤسسة الرياضىة من التوصل الى الأهداف الموضوعه فى الأجل الطويل، وأن الاستراتيجية التسويقية للأشطة والخدمات الرياضىة تبنى على مجموعة من النقاط الحاكمة، تحديد مواصفات المنافع من تسويق الأشطة والخدمات

الرياضية للمستفيدين، كما يتم تحديد المركز التسويقي المطلوب مقارنة بالمنافسين في أذهان المستفيدين (positioning).

وكذلك ما يتعلق ب تحديد شرائح السوق الرياضى التى سوف تتعامل معها المؤسسة أى تحديد المراحل العمرية المناسبة للأنشطة والخدمات الرياضية (market segment)، وتحديد السوق المرتقبة لهذه الأنشطة والخدمات الرياضية (target market)، بالإضافة الى معرفة أنواع وأماكن توزيع الأنشطة والخدمات الرياضية للمستفيدين.

ثانياً : عرض ومناقشة نتائج المحور الثانى الخاص بعناصر تحديد السوق المرتقبة للأنشطة والخدمات الرياضية :

جدول (٩)

أراء عينة البحث في المحور الثانى الخاص بعناصر تحديد السوق المرتقبة للأنشطة والخدمات الرياضية (ن = ٣٥٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	السوق المرتقبة هي مجموعة المستفيدين المرتقبين للأنشطة والخدمات الرياضية الذين تتوافر لديهم الدوافع والفات لهذه الأنشطة والخدمات وفقاً لمراحلهم السنوية المختلفة.	٣٥٠	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	١٠٥٠	١٠٠.٠٠٠	٦٩٩.٩٩٨

تابع جدول (٩)
 آراء عينة البحث في المحور الثاني الخاص بعناصر تحديد السوق المرتقبة
 للأنشطة والخدمات الرياضية (ن = ٣٥٠)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	ك ^٢
		%	ك	%	ك	%	ك			
٢	تحديد السوق المرتقبة : من المستفيدين، حجم السوق، نوعية المنافسين، المنافع.	٩٩.٤٢٩	٢	٠.٥٧١	٠	٠.٠٠٠	٠	١.٠٤٨	٩٩.٨١٠	٦٨٨.٠٦٧
٣	المقارنة بين الهدف الحالي من الأنشطة والخدمات الرياضية وبين الخصائص المرتبطة بالسوق الرياضي.	٩٣.٧١٤	٢٢	٦.٢٨٦	٠	٠.٠٠٠	٠	١.٠٢٨	٩٧.٩٠٥	٥٧٦.٢٩٥
٤	تحديد الهدف وشكل السوق النهائي.	٩٨.٢٨٦	٥	١.٤٢٩	١	٠.٢٨٦	١	١.٠٤٣	٩٩.٣٣٣	٦٦٤.٥٣٠
٥	تحديد كيفية إتخاذ القرار التسويقي الأنشطة والخدمات الرياضية.	٩٩.٧١٤	١	٠.٢٨٦	٠	٠.٠٠٠	٠	١.٠٤٩	٩٩.٩٠٥	٦٩٤.٠١٥
٦	تحديد اتجاهات متخذى القرارات التسويقية في إدارة الأندية الرياضية.	٨٥.٧١٤	٣٨	١٠.٨٥٧	١٢	٣.٤٢٩	١٢	٩٨٨	٩٤.٠٩٥	٤٣٥.٠٣٩
ثانياً : اختيار المركز السوقي المتميز للأنشطة والخدمات الرياضية :										
٧	الحصول على المركز المتميز للأنشطة والخدمات الرياضية بهدف تغيير الصورة الذهنية.	٩٨.٢٨٦	٦	١.٧١٤	٠	٠.٠٠٠	٠	١.٠٤٤	٩٩.٤٢٩	٦٦٤.٦١٥

تابع جدول (٩)
أراء عينة البحث في المحور الثاني الخاص بعناصر تحديد السوق المرتقبة
للأنشطة والخدمات الرياضية (ن = ٣٥٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الأهمية النسبية	الوزن النسبي	ك
		ك	%	ك	%	ك	%			
تابع ثانياً : اختيار المركز السوقي المتميز للأنشطة والخدمات الرياضية :										
٨	وضع علاقة بين الأنشطة والخدمات الرياضية وبين أذهان المستفيدين في السوق المرتقبة.	٣٣٨	٩٦.٥٧١	١٢	٣.٤٢٩	٠	٠.٠٠٠	٩٨.٨٥٧	١.٠٣٨	٦٣٠.٤٦٧
٩	توضيح العلاقة بين النشاط والخدمات الرياضية والأسم والإعلان والمواد الترويج.	٣٢٠	٩١.٤٢٩	٢٥	٧.١٤٣	٥	١.٤٢٩	٩٦.٦٦٧	١.١٥	٥٣٣.٢٨٤
ثالثاً : أنواع التمييز من خلال المزايا التنافسية التالية :										
١٠	الاختلاف في الأنشطة والخدمات الرياضية ذاتها.	٣٣٠	٩٤.٢٨٦	٢٠	٥.٧١٤	٠	٠.٠٠٠	٩٨.٠٩٥	١.٠٣٠	٥٨٦.٨٥٥
١١	في المنفعة الكيبررة للمستفيدين من الأنشطة والخدمات الرياضية.	٣٤٦	٩٨.٨٥٧	٤	١.١٤٣	٠	٠.٠٠٠	٩٩.٦١٩	١.٠٤٦	٦٧٦.٢٧٢
١٢	نوعية معينة من المستفيدين المتميزين للأنشطة والخدمات الرياضية.	٣٤٠	٩٧.١٤٣	٩	٢.٥٧١	١	٠.٢٨٦	٩٨.٩٥٢	١.٠٣٩	٦٤١.٥٥٨
١٣	إضافة استخدامات جديدة للأنشطة والخدمات الرياضية.	٣٤٨	٩٩.٤٢٩	٢	٠.٥٧١	٠	٠.٠٠٠	٩٩.٨١٠	١.٠٤٨	٦٨٨.٠٦٧

تابع جدول (٩)
أراء عينة البحث في المحور الثانى الخاص بعناصر تحديد السوق المرتقبة
للأنشطة والخدمات الرياضية (ن = ٣٥٠)

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	ك
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٤	التمييز المسنوى للأنشطة والخدمات الرياضية.	٣٢٢	٩٢.٠٠٠	٢٦	٧.٤٢٩	٢	٠.٥٧١	١.٠٢٠	٩٧.١٤٣	٥٤٤.٥٤٧
١٥	الارتباط بين الأنشطة والخدمات الرياضية وأنشطة وخدمات اخرى.	٣٤٤	٩٨.٢٨٦	٥	١.٤٢٩	١	٠.٢٨٦	١.٠٤٣	٩٩.٣٣٣	٦٦٤.٥٣٠
١٦	حل المشاكل والعقبات التى تواجه المستفيدين من الأنشطة والخدمات الرياضية.	٣١٤	٨٩.٧١٤	٢٨	٨.٠٠٠	٨	٢.٢٨٦	١.٠٠٦	٩٥.٨١٠	٥٠٢.٣٧٦
رابعاً : تحديد المميزات التنافسية للأنشطة والخدمات الرياضية :										
١٧	الميزة التنافسية هى كل ما تختص به المؤسسة الرياضية دون غيرها وبما يعطى قيمة مضافة الى المستفيدين بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون فى السوق الرياضى.	٣٤٤	٩٨.٢٨٦	٦	١.٧١٤	٠	٠.٠٠٠	١.٠٤٤	٩٩.٤٢٩	٦٦٤.٦١٥
١٨	تقدم الأندية الرياضية منافع أكثر من المؤسسات الأخرى وبسعر أقل منها.	٣٣٩	٩٦.٨٥٧	١٠	٢.٨٥٧	١	٠.٢٨٦	١.٠٣٨	٩٨.٨٥٧	٦٣٥.٩٠١

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول رقم (٩) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة البحث في جميع عبارات، حيث تراوحت قيمة كاي^٢ المحسوبة بين (٦٩٩.٩٩٨، ٤٣٥.٠٣٩) وهى أكبر من قيمة كاي^٢ الجدولية ٥.٩٩ عند مستوى معنوية ٠.٠٥، مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة، حيث جاءت الاستجابة بنعم فى جميع عبارات المحور.

أولاً: تحديد السوق المرتقبة: (أى الى من سوف نقوم بتقديم الأنشطة والخدمات الرياضية وذلك فيما يتعلق بأن السوق المرتقبة هى مجموعة المستفيدين المحتملين للأنشطة والخدمات الرياضية الذين تتوافر لديهم الدوافع والرغبات لهذه الأنشطة والخدمات وفقاً لمراحلهم السنوية المختلفة، كما يتم تحديد السوق المرتقبة : من المستفيدين، حجم السوق، نوعية المنافسين، المنافع، ويتم المقارنة بين الهدف الحالى من الأنشطة والخدمات الرياضية وبين الخصائص المرتبطة بالسوق الرياضى، كما يتم تحديد الهدف وشكل السوق النهائى وتحديد كيفية إتخاذ القرار التسويقى الأنشطة والخدمات الرياضية، وتحديد إتجاهات متخذى القرارات التسويقية فى ادارة الأندية الرياضية.

ثانياً: اختيار المركز السوقي المتميز للأنشطة والخدمات الرياضية: من خلال الحصول على المركز المتميز للأنشطة والخدمات الرياضية بهدف تغيير الصورة الذهنية، ووضع علاقة بين الأنشطة والخدمات الرياضية وبين أذهان المستفيدين فى السوق المرتقبة، وتوضيح العلاقة بين النشاط والخدمة الرياضية والأسم والاعلان ودوات الترويج.

ثالثاً: أنواع التمييز من خلال المزايا التنافسية التالية: الاختلاف فى الأنشطة والخدمات الرياضية ذاتها، وفى المنفعة الكبيرة للمستفيدين من الأنشطة والخدمات الرياضية، نوعية معينة من المستفيدين المتميزين للأنشطة والخدمات الرياضية، وكذلك إضافة استخدامات جديدة للأنشطة والخدمات الرياضية، فضلاً عن التمييز السنوى للأنشطة والخدمات الرياضية، والارتباط بين

الأنشطة والخدمات الرياضية وأنشطة وخدمات اخرى، بالإضافة الى حل المشاكل والعقبات التي تواجه المستفيدين من للأنشطة والخدمات الرياضية. رابعاً: **تحديد المميزات التنافسية للأنشطة والخدمات الرياضية:** والتي هي كل ما تختص به المؤسسة الرياضية دون غيرها وبما يعطى قيمة مضافة الى المستفيدين بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون فى السوق الرياضى، وتقدم الأندية الرياضية منافع أكثر من المؤسسات الأخرى وبسعر أقل منها. ويؤكد ذلك ما يذكره كل من "عبد السلام ابو قحف، محمد سعيد سلطان، علاء الغرابوي" (٢٠٠٨) بأن تنفيذ الاستراتيجية يقصد به استخدام الادوات الادارية والتنظيمية لتوجيه الموارد نحو تحقيق النتائج الاستراتيجية المطلوبة، وان تنفيذ الاستراتيجية يعني إدارة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية باستخدام تكنولوجيا جديدة او عمل تغيير في الهيكل التنظيمي او نظم المكافآت والحوافز من أجل التأكيد علي تنفيذ الاستراتيجية باستخدام الافراد والموارد المتاحة. (١١: ٢٣٥)

ويشير "محمد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة" (٢٠١٤) أن الاستراتيجية تهدف إلى تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات فى الهيكل التنظيمي والقواعد والأنظمة والقوى العاملة، إتخاذ قرارات مؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة فى السوق، تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية، إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، زيادة فاعلية وكفاءة عمليات إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة وتصحيح الانحرافات، تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من خطوط وإجراءات معينة، تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة وتسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة، وجود معيار لتوزيع

الموارد وتخصيصها، تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها. (١٤ : ٧،
(٨

ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث الخاص بخطوات الحصول على
الميزة التنافسية للأندية الرياضية :

جدول (١٠)

أراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بخطوات الحصول على الميزة
التنافسية للأندية الرياضية (ن = ٣٥٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	ك ^٢
		ك	%	ك	%	ك	%			
أولاً : تحديد الفرص الحالية أو الممكنة من خلال تحليل المنافسة :										
١	تحليل المنافسة يتضمن تقدير نقاط الجذب ونقاط الضعف والقوة والمستفيدين من الأنشطة والخدمات الرياضية.	٣٤١	٩٧.٤٢٩	٨	٢.٢٨٦	١	٠.٢٨٦	١٠.٤٠	٩٩.٠٤٨	٦٤٧.٢٥٠
٢	معرفة أساس ونطاق الميزة التنافسية من خلال تحليل مجالات التنافس في الأنشطة والخدمات الرياضية التي قد تحصل على ميزة تسويقية.	٣٤٤	٩٨.٢٨٦	٦	١.٧١٤	٠	٠.٠٠٠	١٠.٤٤	٩٩.٤٢٩	٦٦٤.٦١٥

تابع جدول (١٠)

أراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بخطوات الحصول على الميزة
التنافسية للأندية الرياضية (ن = ٣٥٠)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الوزن	الأهمية	ك ^٢
مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية							

	النسبية	النسبي	%	ك	%	ك	%	ك	
٦٨٨.٠٦٧	٩٩.٨١٠	١٠.٤٨	٠.٠٠٠	٠	٠.٥٧١	٢	٩٩.٤٢٩	٣٤٨	٣ قدرة الأنشطة والخدمات الرياضية على إشباع أفضل الحاجات ورغبات وميول الممستفيدين منها.
٦٨٢.١٥٢	٩٩.٧١٤	١٠.٤٧	٠.٠٠٠	٠	٠.٨٥٧	٣	٩٩.١٤٣	٣٤٧	٤ ميزة التكلفة وه تعنى تقديم الأنشطة والخدمات الرياضية بتكلفة أقل من المؤسسات الرياضية الأخرى.
ثانياً : أنواع المميزات التنافسية في المؤسسات الرياضية :									
٦٨٨.٠٦٧	٩٩.٨١٠	١٠.٤٨	٠.٠٠٠	٠	٠.٥٧١	٢	٩٩.٤٢٩	٣٤٨	٥ ميزة تنافسية لها أثار عامة للمؤسسة وهى وجود ميزة يتمتع بها النشاط والخدمات الرياضية تعطى المؤسسة الرياضية أفضلية على أنشطة وخدمات المنافسين.
٦٣٥.٩٠١	٩٨.٨٥٧	١٠.٣٨	٠.٢٨٦	١	٢.٨٥٧	١٠	٩٦.٨٥٧	٣٣٩	٦ وجود قيادة تكنولوجية بالأندية فى مجالات الأنشطة والخدمات الرياضية.

تابع جدول (١٠)
أراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بخطوات الحصول على الميزة التنافسية للأندية الرياضية (ن = ٣٥٠)

م	العبارة	نعم	الى حد ما	لا	الوزن	الأهمية	كا
---	---------	-----	-----------	----	-------	---------	----

	النسبي	النسبية	%	ك	%	ك	%	ك	
تابع ثانياً : أنواع المميزات التنافسية في المؤسسات الرياضية :									
٦٣٠.٤٦٧	٩٨.٨٥٧	١٠.٣٨	٠.٠٠٠	٠	٣.٤٢٩	١٢	٩٦.٥٧١	٣٣٨	٧ تقديم الأنشطة والخدمات الرياضية ذات مواصفات أعلى في الجودة من المنافسين الآخرين.
٦٦٤.٥٣٠	٩٩.٣٣٣	١٠.٤٣	٠.٢٨٦	١	١.٤٢٩	٥	٩٨.٢٨٦	٣٤٤	٨ تقديم أنشطة وخدمات رياضية متكاملة.
٦٨٨.٠٦٧	٩٩.٨١٠	١٠.٤٨	٠.٠٠٠	٠	٠.٥٧١	٢	٩٩.٤٢٩	٣٤٨	٩ وجود مميزات فريدة في نظم وعمليات توزيع الأنشطة والخدمات الرياضية بالأتية.
٦٤٧.٠٧٨	٩٨.٨٥٧	١٠.٣٨	٠.٨٥٧	٣	١.٧١٤	٦	٩٧.٤٢٩	٣٤١	١٠ المستفيدين من الخدمات والأنشطة لتدريبهم ولاء للمؤسسة الرياضية التي تقدمها.
٥٨٦.٢٣٨	٩٧.٩٠٥	١٠.٢٨	٠.٥٧١	٢	٥.١٤٣	١٨	٩٤.٢٨٦	٣٣٠	١١ الميزة التنافسية في التكلفة على مستوى السوق الرياضي للأنشطة والخدمات الرياضية للمؤسسة الرياضية.

تابع جدول (١٠)

أراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بخطوات الحصول على الميزة التنافسية للأندية الرياضية (ن = ٣٥٠)

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الوزن	الأهمية	ك
---	---------	-----	-----------	----	-------	---------	---

	النسبية	النسبي	%	ك	%	ك	%	ك	
٦٥٣.٠٩٥	٩٩.٢٣٨	١.٠٤٢	٠.٠٠٠٠	٠	٢.٢٨٦	٨	٩٧.٧١٤	٣٤٢	١٢ قدرة الأندية الرياضية على تقديم الأنشطة والخدمات الرياضية بتكلفة أقل من المنافسين.
٦٦٤.٦١٥	٩٩.٤٢٩	١.٠٤٤	٠.٠٠٠٠	٠	١.٧١٤	٦	٩٨.٢٨٦	٣٤٤	١٣ الاستفادة من الخبرات المتراكمة بالأندية الرياضية بما يحقق خفض التكاليف للأنشطة والخدمات الرياضية المقدمة للجمهور الداخلي والخارجي.
٦٤١.٣٥٢	٩٨.٧٦٢	١.٠٣٧	٠.٨٥٧	٣	٢.٠٠٠	٧	٩٧.١٤٣	٣٤٠	١٤ عدم تأثير خفض التكلفة على الجودة النسبية لعناصر المزيج التسويقي في السوق الرياضي.

تابع جدول (١٠)
آراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بخطوات الحصول على الميزة
التنافسية للأندية الرياضية (ن=٣٥٠)

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الوزن	الأهمية	ك
---	---------	-----	-----------	----	-------	---------	---

مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية

			%	ك	%	ك	%	ك	
	النسبي	النسبية							
ثالثاً : العمل من خلال أقسام سوق مريحة للأنشطة والخدمات الرياضية من خلال :									
١٥	٣٣٥	٩٥.٧١٤	١٢	٣.٤٢٩	٣	٠.٨٥٧	١.٠٣٢	٩٨.٢٨٦	٦١٣.٢٣٨
	ان هذه الميزة التنافسية للأنشطة والخدمات الرياضية المقدمة من الأندية الرياضية تكون محمية لا يستطيع المنافس التفيز إليها بسهولة.								
١٦	٣٤٢	٩٧.٧١٤	٨	٢.٢٨٦	٠	٠.٠٠٠	١.٠٤٢	٩٩.٢٣٨	٦٥٣.٠٩٥
	مراعاة أن تكون الأندية الرياضية لديها مقومات السفاف عن الترشح المقدمة من الخدمات والأندية الرياضية.								
١٧	٣٣٨	٩٦.٥٧١	٧	٢.٠٠٠	٥	١.٤٢٩	١.٠٣٣	٩٨.٣٨١	٦٢٩.٨٦٧
	تحديد المتطلبات الأساسية لمعرفة أبعاد الفرصة وإمكانية الاستفادة منها للأنشطة والخدمات الرياضية المقدمة من الأندية الرياضية.								

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة البحث في جميع عبارات، حيث تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة بين (٦٨٨.٠٦٧، ٥٨٦.٢٣٨) وهي أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية ٥.٩٩ عند مستوى معنوية ٠.٠٥، مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة، حيث جاءت الاستجابة بنعم في جميع عبارات المحور.

أولاً: تحديد الفرص الحالية أو الممكنة من خلال تحليل المنافسة: والذي يتضمن تقدير نقاط الجذب ونقاط الضعف والقوة للمستفيدين من الأنشطة والخدمات الرياضية، ومعرفة أساس ونطاق الميزة التنافسية من خلال تحليل مجالات التنافس فى الأنشطة والخدمات الرياضية التى قد تحصل على ميزة تسويقية، وقدرة هذه الأنشطة والخدمات الرياضية على اشباع أفضل لحاجات ورغبات وميول المستفيدين منها، وكذلك تحديد ميزة التكلفة وتعنى تقديم الأنشطة والخدمات الرياضية بتكلفة أقل من المؤسسات الرياضية الأخرى.

ثانياً: أنواع المميزات التنافسية فى المؤسسات الرياضية: والتي تشمل ميزة تنافسية لها أثار عامة للمؤسسة وهى وجود ميزة يتمتع بها النشاط والخدمة الرياضية تعطى المؤسسة الرياضية أفضلية على أنشطة وخدمات المنافسين، ووجود قيادة تكنولوجية بالأندية فى مجالات الأنشطة والخدمات الرياضية، تقديم الأنشطة والخدمات الرياضية ذات مواصفات أعلى فى الجودة من المنافسين الآخرين، وتقديم أنشطة وخدمات رياضية متكاملة، ووجود مميزات فريدة فى نظم وعمليات توزيع الأنشطة والخدمات الرياضية بالأندية، وأن المستفيدين من الخدمات والأنشطة لديهم ولاء للمؤسسة الرياضية التى تقدمها، وكذلك الميزة التنافسية فى التكلفة على مستوى السوق الرياضى للأنشطة والخدمات الرياضية للمؤسسة الرياضية، وقدرة الأندية الرياضية على تقديم الأنشطة والخدمات الرياضية بتكلفة أقل من المنافسين، فضلاً عن الاستفادة من الخبرات المتراكمة بالأندية الرياضية بما يحقق خفض التكاليف للأنشطة والخدمات الرياضية المقدمة للجمهور الداخلى والخارجى، وعدم تأثير خفض التكلفة على الجودة النسبية لعناصر المزيج التسويقى فى السوق الرياضى.

ثالثاً: العمل من خلال أقسام سوق مربحة للأنشطة والخدمات الرياضية: فيما يتعلق بأن هذه الميزة التنافسية للأنشطة والخدمات الرياضية المقدمة من الأندية الرياضية تكون محمية لا يستطيع المنافس القفز إليها بسهولة، ومراعاة أن تكون الأندية الرياضية لديها مقومات الدفاع عن الشريحة المقدمة من الخدمات

والأنشطة الرياضية، وكذلك تحديد المتطلبات الأساسية لمعرفة أبعاد الفرصة وإمكانية الاستفادة منها للأنشطة والخدمات الرياضية المقدمة من الأندية الرياضية.

ويذكر "علي شريف ونبيل مرسي" (٢٠٠٨) بعد وضع البدائل الاستراتيجية يتم المفاضلة بينها علي أساس ايهما اكثر قدرة علي تقوية مركز المؤسسة وتحقيق مزايا عينة باستغلال الفرص المتاحة ، وايها يؤدي الي تخفيض التهديدات التي تواجه المؤسسة، فقد تكون استراتيجية ما مناسبة ويمكن تنفيذها ولكنها غير مقبولة. (١٣ : ٢٤)

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع الخاص بصياغة خطط المزيج التسويقي المتكامل ووضع البرامج وتنفيذ وتقويم الخطط :

جدول (١١)

أراء عينة البحث في المحور الرابع الخاص بصياغة خطط المزيج التسويقي المتكامل ووضع البرامج وتنفيذ وتقويم الخطط (ن = ٣٥٠)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كأ
		ك	%	ك	%	ك	%			
أولاً : صياغة خطط المزيج التسويقي المتكامل للمؤسسة الرياضية الذي يحقق الاستراتيجية الموضوعة : ويتضمن										
١	تطوير الأنشطة والخدمات الرياضية والتسعير والتوزيع والمزيج التسويقي.	٣٣٩	٩٦.٨٥٧	٦	١.٧١٤	٥	١.٤٢٩	١.٠٣٤	٩٨.٤٧٦	٦٣٥.٥٥٨
٢	عناصر المزيج التسويقي تتكامل مع بعضها ليعمل الاستراتيجيات ومعرفة عن المركز السوقي المطلوب، ويترجم في ميزانية متكاملة لكل عناصر المزيج التسويقي.	٣٤٢	٩٧.٧١٤	٨	٢.٢٨٦	٠	٠.٠٠٠	١.٠٤٢	٩٩.٢٣٨	٦٥٣.٠٩٥

تابع جدول (١١)

أراء عينة البحث في المحور الرابع الخاص بصياغة خطط المزيج التسويقي المتكامل ووضع البرامج وتنفيذ وتقويم الخطط (ن = ٣٥٠)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كأ
		ك	%	ك	%	ك	%			

ثانياً : وضع البرامج التفصيلية للتنفيذ من خلال :

٥٩٠.٨٥٠	٩٧.٦١٩	١.٢٥	١.٧١٤	٦	٣.٧١٤	١٣	٩٤.٥٧١	٣٣١	٣	بعد اعداد الخطه ومراجعتها واعتمادها من جانب الادارة يتم تحديد المهام الرئيسية المطلوب تنفيذها.
٦١٢.٨٩٥	٩٧.٩٠٥	١.٢٨	٢.٠٠٠	٧	٢.٢٨٦	٨	٩٥.٧١٤	٣٣٥	٤	شرح تفصيلي لكيفية تنفيذ كل مهمة حتى يتم توحيد المفهوم وتنفيذ الخطه ومتابعتها.
٦٩٤.٠١٥	٩٩.٩٠٥	١.٤٩	٠.٠٠٠	٠	٠.٢٨٦	١	٩٩.٧١٤	٣٤٩	٥	تقييم الخطه ويعنى الوقوف على نتائج الخطه التسويقية لن ذلك من الأمور الضرورية فى عالم التسويق الرياضي.

تابع جدول (١١)

أراء عينة البحث في المحور الرابع الخاص بصياغة خطط المزيج التسويقي
المتكامل ووضع البرامج وتنفيذ وتقويم الخطط (ن = ٣٥٠)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	ك ^٢
		ك	%	ك	%	ك	%			

ثالثاً : تحليل المنافسة للمؤسسة الرياضية من أجل :

٦٧٦.٢٧٢	٩٩.٦١٩	١.٠٤٦	٠.٠٠٠	٠	١.١٤٣	٤	٩٨.٨٥٧	٣٤٦	مواجهة المنافسين الجدد للمؤسسة الرياضية في تقديم الأنشطة والخدمات الرياضية.	٦
٦٨٨.٠٦٧	٩٩.٨١٠	١.٠٤٨	٠.٠٠٠	٠	٠.٥٧١	٢	٩٩.٤٢٩	٣٤٨	التغيير في الغايات والتطلعات المتزايدة للمستفيدين من تقديم الخدمات والأنشطة الرياضية.	٧
٦٧٦.٢٢١	٩٩.٥٢٤	١.٠٤٥	٠.٢٨٦	١	٠.٨٥٧	٣	٩٨.٨٥٧	٣٤٦	التعامل بشكل أفضل مع التطور التكنولوجي في تقديم الخدمات والأنشطة الرياضية.	٨
٦٦٤.٦١٥	٩٩.٤٢٩	١.٠٤٤	٠.٠٠٠	٠	١.٧١٤	٦	٩٨.٢٨٦	٣٤٤	المنافس competitor من وجهة نظر المؤسسة الرياضية ويعنى أى مؤسسة أخرى تشاركها في النشاط والخدمة للرياضيين.	٩

تابع جدول (١١)

أراء عينة البحث في المحور الرابع الخاص بصياغة خطط المزيج التسويقي المتكامل ووضع البرامج وتنفيذ وتقويم الخطط (ن=٣٥٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	ك ^٢
		ك	%	ك	%	ك	%			

٦٥٨.٦٣٢	٩٩.٠٤٨	١٠.٤٠	٠.٨٥٧	٣	١.١٤٣	٤	٩٨.٠٠٠	٣٤٣	١٠	المنافسة نوعان - مباشرة وهي تطابق النشاط والخدمة الرياضية. - غير مباشرة وهي تقديم نشاط أو خدمة رياضية تؤثر على الإقبال على النشاط أو الخدمة الرياضية وتمكن التحول لقطاع السوق اليها.
رابعاً : أدوات تحليل المنافسة : ويتم عن طريق :										
٦٧٦.٢٢١	٩٩.٥٢٤	١٠.٤٥	٠.٢٨٦	١	٠.٨٥٧	٣	٩٨.٨٥٧	٣٤٦	١١	تحليل التكاليف التنافسية لتقديم الأنشطة والخدمات الرياضية.
٤٩٣.٤٦١	٩٥.٨١٠	١٠.٠٦	١.٧١٤	٦	٩.١٤٣	٣٢	٨٩.١٤٣	٣١٢	١٢	قائمة التكاليف المقارنة النسبية تتضح في : - تكاليف ثابتة. - تكاليف نقل وشحن. - تكاليف إدارية. - تكاليف عمل. - تكاليف فنية. - تكاليف مسود خام. - تكاليف تسويقية. - تكاليف أخرى.
٥٨٠.٦٣٣	٩٧.٧١٤	١٠.٢٦	٠.٨٥٧	٣	٥.١٤٣	١٨	٩٤.٠٠٠	٣٢٩	١٣	تفهم المؤسسة الرياضية لطبيعة دور الأنشطة والخدمات الرياضية الخاصة بها وبالمنافسين (المؤسسات الأخرى) في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين

تابع جدول (١١)
أراء عينة البحث في المحور الرابع الخاص بصياغة خطط المزيج التسويقي
المتكامل ووضع البرامج وتنفيذ وتقويم الخطط (ن=٣٥٠)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا ^٣
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٤	تحليل نوعية المستفيدين بالأنشطة والخدمات الرياضية.	٣٤٣	٩٨.٠٠٠	٦	١.٧١٤	١	٠.٢٨٦	١.٠٤٢	٩٩.٢٣٨	٦٥٨.٧٣٥
١٥	صورة المنافع والخدمات والخصائص المدركة في أذهان المستفيدين للمؤسسة الرياضية والمنافسين.	٣٣٠	٩٤.٢٨٦	١٦	٤.٥٧١	٤	١.١٤٣	١.٠٢٦	٩٧.٧١٤	٥٨٥.٧٥٨
١٦	درجة القبول العام للأنشطة والخدمات الرياضية المقدمة من الأندية مقارنة بالمنافسين.	٣٣٨	٩٦.٥٧١	١١	٣.١٤٣	١	٠.٢٨٦	١.٠٣٧	٩٨.٧٦٢	٦٣٠.٢٧٨
١٧	نقاط القوة والضعف بين الأنشطة والخدمات المقدمة من الأندية وما يقدم من المنافسين من وجهة نظر المستفيدين.	٣٤٣	٩٨.٠٠٠	٧	٢.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	١.٠٤٣	٩٩.٢٣٣	٦٥٨.٨٣٨

تابع رابعاً : أدوات تحليل المنافسة : ويتم عن طريق :

خامساً : تحليل العلاقات بين الأنشطة والخدمات الرياضية بين الأندية والمؤسسات الأخرى (المنافسين) من خلال :

تابع جدول (١١)

أراء عينة البحث في المحور الرابع الخاص بصياغة خطط المزيج التسويقي المتكامل ووضع البرامج وتنفيذ وتقويم الخطط (ن = ٣٥٠)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا ^٢
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٨	موائمة المغريات ومراكز القوة التي تختص بها الأندية الرياضية مع الفرص التسويقية المتاحة.	٣٣٤	٩٥.٤٢٩	٦	١.٧١٤	١٠	٢.٨٥٧	١.٠٢٤	٩٧.٥٢٤	٦٠٧.٣٥٨
١٩	تحديد مراكز الضعف بالأندية والعمل على تحويلها الى مراكز قوة.	٣٣٤	٩٥.٤٢٩	١٥	٤.٢٨٦	١	٠.٢٨٦	١.٠٣٣	٩٨.٣٨١	٦٠٨.١٣٠
٢٠	تجنب المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تصيب الأندية.	٣٤٤	٩٨.٢٨٦	٥	١.٤٢٩	١	٠.٢٨٦	١.٠٤٣	٩٩.٣٣٣	٦٦٤.٥٣٠
٢١	الخروج بنقاط القوة فى سيناريو منظم من الأندية الرياضية.	٣٤٨	٩٩.٤٢٩	٢	٠.٥٧١	٠	٠.٠٠٠	١.٠٤٨	٩٩.٨١٠	٦٨٨.٠٦٧

سادساً : تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات S.W.O.T ويحقق الأتى :

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩

يتضح من الجدول رقم (١١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة البحث في جميع عبارات، حيث تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة بين ()

٥٠١٥، ٦٩٤، ٤٩٣، ٤٦١) وهى أكبر من قيمة كا ٢١ الجدولية ٥.٩٩ عند مستوى معنوية ٠.٠٥، مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة، حيث جاءت الاستجابة بنعم فى جميع عبارات المحور .

أولاً: صياغة خطط المزيج التسويقى المتكامل للمؤسسة الرياضية الذى يحقق الاستراتيجية الموضوعة: وذلك فيما يتعلق تطوير الأنشطة والخدمات الرياضية والتسعير والتوزيع والمزيج التسويقى، وأن عناصر المزيج التسويقى تتكامل مع بعضها لعمل الاستراتيجيات ومعبرة عن المركز السوى المطلوب، ويترجم فى ميزانية متكاملة لكل عناصر المزيج التسويقى.

ثانياً: وضع البرامج التفصيلية للتنفيذ: وذلك فيما يتعلق بأنه بعد اعداد الخطة ومراجعتها واعتمادها من جانب الادارة يتم تحديد المهام الرئيسية المطلوب تنفيذها، وشرح تفصيلى لكيفية تنفيذ كل مهمة حتى يتم توحيد المفهوم وتنفيذ الخطة ومتابعتها، ثم تقييم الخطة ويعنى الوقوف على نتائج الخطة التسويقية لن ذلك من الأمور الضرورية فى عالم التسويق الرياضى.

ثالثاً: تحليل المنافسة للمؤسسة الرياضية: وذلك فيما يتعلق مواجهة المنافسين الجدد للمؤسسة الرياضية فى تقديم الأنشطة والخدمات الرياضية، والتغيير فى الغايات والتطلعات المتزايدة للمستفيدين من تقديم الخدمات والأنشطة الرياضية، والتعامل بشكل أفضل مع التطور التكنولوجى فى تقديم الخدمات والأنشطة الرياضية، والمنافس competitor من وجهة نظر المؤسسة الرياضية ويعنى أى مؤسسة اخرى تشاركها فى النشاط والخدمه للرياضيين، والمنافسة نوعان مباشرة وهى تطابق النشاط والخدمة الرياضية وغير مباشرة وهى تقديم نشاط أو خدمة رياضية تؤثر على الاقبال على النشاط أو الخدمة الرياضية وتمكن التحول لقطاع السوق اليها.

رابعاً: أدوات تحليل المنافسة: وذلك فيما يتعلق بتحليل التكاليف التنافسية لتقديم الأنشطة والخدمات الرياضية، وكذلك قائمة التكاليف المقارنة النسبية

والتي تشمل: تكاليف ثابتة، تكاليف نقل وشحن، تكاليف إدارية، تكاليف عمل، تكاليف فنية، تكاليف مواد خام، تكاليف تسويقية وتكاليف أخرى.

خامساً: تحليل العلاقات بين الأنشطة والخدمات الرياضية بين الأندية والمؤسسات الأخرى (المنافسين) وذلك فيما يتعلق بتفهم المؤسسة الرياضية لطبيعة دور الأنشطة والخدمات الرياضية الخاصة بها وبالمنافسين (المؤسسات الأخرى) في إشباع حاجات ورغبات المستفيدين، وتحليل نوعية المستفيدين بالأنشطة والخدمات الرياضية، صورة المنافع والخدمات والخصائص المدركة في أذهان المستفيدين للمؤسسة الرياضية والمنافسين، ودرجة القبول العام للأنشطة والخدمات الرياضية المقدمة من الأندية مقارنة بالمنافسين، نقاط القوة والضعف بين الأنشطة والخدمات المقدمة من الأندية وما يقدم من المنافسين من وجهة نظر المستفيدين.

سادساً: تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات s.w.o.t وذلك فيما يتعلق بموائمة المغريات ومراكز القوة التي تختص بها الأندية الرياضية مع الفرص التسويقية المتاحة، وتحديد مراكز الضعف بالأندية والعمل على تحويلها الى مراكز قوة، وتجنب المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تصيب الأندية، والخروج بنقاط القوة في سيناريو منظم من الأندية الرياضية.

ويشير كل من "عبد السلام ابو قحف ومحمد سعيد سلطان وعلاء الغرباوي" (٢٠٠٨) الى ان عملية تكوين الاستراتيجية تشتمل علي تحديد أهداف المؤسسة ووضع الخطط والقراءات التي تساعد علي تحقيقها ، كما تنطوي تكوين الاستراتيجية ايضا علي تحديد مشكلات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وكيفية التغلب عليها. (١١: ٢٣٥)

ويذكر "علي شريف ونبيل مرسي" (٢٠٠٨) بعد وضع البدائل الاستراتيجية يتم المفاضلة بينها علي اساس ايهما اكثر قدرة علي تقوية مركز المؤسسة وتحقيق مزايا مينة باستغلال الفرص المتاحة ، وايها يؤدي الي

تخفيض التهديدات التي تواجه المؤسسة، فقد تكون استراتيجية ما مناسبة ويمكن تنفيذها ولكنها غير مقبولة. (١٣ : ٢٤)

ويذكر كلاً من كينيث هاتين، ماري لويس Kenneth Hatten and Mary Louis (١٩٨٧) أن دراسة البيئة الداخلية لأي مشروع ضروري لمواجهة التحديات التي تواجهه والفرص السانحة أمامه ما لم تتوافر لديه الإمكانيات الداخلية لذلك يجب دراسة وتقييم الأداء الداخلى للتعرف على أسباب ضعف المشروع وأسباب قوته والقدرات المتوفرة وكيف يمكن مواجهتها، ويتم تقييم الأداء الداخلى أو دراسة البيئة بناءً على عدة خطوات تشمل تحديد المعلومات المطلوبة واكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المشروع وذلك من خلال ربط أدائهم بأهداف المشروع. (١٩ : ١٢٥)

ويري "أحمد ماهر" (٢٠٠٤) ان تكنولوجيا المعلومات نوعا من التطور المعاصر شديد التأثير علي الادارة بصفة عامة وعلي ادارة الموارد البشرية بصفة خاصة فهو يقلل العمالة الروتينية ويؤدي الي السرعة والدقة في الاداء، كما يعطي فرصة أكبر للمسئولين عن إدارة الموارد البشرية للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة علي ممارسات الادارة، وتستمد ادارة الموارد البشرية أهميتها من ربط تركاتها بما تهدف اليه المؤسسة أخذاً في الاعتبار نقاط القوة ونقاط الضعف عند تنفيذ الاستراتيجية بالاضافة الي اهداف العاملين بالمؤسسة. (١ : ٨٧)

ويؤكد "حسن أحمد الشافعي" (٢٠٠٦) على أن الاستراتيجية لها أهمية كبيرة لأنها تحقق وضوح الرؤية المستقبلية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، وخلق التفاعل البيئى على المدى البعيد بين المؤسسة والبيئة، وتحقيق العائد الإقتصادي والمالى للمؤسسة، تدعيم مركز المؤسسة التنافسى، والقدرة على التغيير بالمؤسسة، واستخدام الموارد المادية والبشرية بفاعلية فى المؤسسة. (٤ : ٢٥)

استخلاصات البحث :

في ضوء نتائج البحث يستخلص الباحثان النموذج المقترح التالي :

تحديد عناصر الخطة التسويقية الاستراتيجية للأنشطة والخدمات الرياضية بالأندية

عن طريق



التوصيات :

من عرض ومناقشة النتائج توصلت الدراسة يوصى الباحثان بالتالي :

١- الى ضرورة تطبيق النموذج المقترح من نتائج إستبيان الدراسة.

٢- إجراء مزيد من الدراسات في مجال الاستثمار في المؤسسات الرياضية لأن المال والاستثمار هما عصب الرياضة، وكذلك مزيد من الدراسة في مجال التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجيات في المجال الرياضي.

((المراجع))

أولاً: المراجع العربية :

- ١- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤م.
- ٢- إيمان محمد أحمد: استراتيجية مقترحة لاستثمار أنشطة الاتحاد المصري لكرة اليد جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٦م.
- ٣- حسام حسن شحاتة: نظام مقترح للاستثمار في بعض الأندية الرياضية المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٨م.
- ٤- حسن أحمد الشافعي: الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية (الموسوعة العلمية لاقتصاديات الرياضة)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٦م.
- ٥- حسن أحمد الشافعي وآخرون: متطلبات تطبيق استراتيجية مقترحة لتفعيل إدارة الموارد البشرية في بعض المؤسسات الرياضية، بحث غير منشور، ٢٠١٥م.
- ٦- رعد حسن الصرن: صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، سوريا، ٢٠٠٢م.
- ٧- سعاد نائف البرنوطي: الإدارة وأساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠١م.

- ٨- سيد محمد السيد: تمويل الرياضة في القطاع الأهلي، دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠٠٤م.
- ٩- شريهان يحيى مرسى: تفعيل آليات جذب رجال الأعمال للاستثمار في المجال الرياضي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، ٢٠١١م.
- ١٠- عبد السلام ابو قحف، محمد سعيد سلطان، علاء الغرابوي: مبادئ الادارة، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، ٢٠٠٨م.
- ١١- عبده محمود عبد الحليم: استراتيجية مقترحة لاستثمار المنشآت الرياضية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة جنوب الصعيد دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية تربية رياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٣م.
- ١٢- علي شريف، نبيل مرسى: مبادئ الادارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، ٢٠٠٨م.
- ١٣- عليا عبد المنعم حجازي، حسن أحمد الشافعي: استراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، في ضوء التحولات الاقتصادية العالمية المعاصرة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٩م.
- ١٤- محمد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن: جودة إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠١٤م.
- ١٥- محمد صبرى الجاويش: استراتيجية مقترحة لاستثمار الإمكانات والمنشآت التابعة للجنة الاولمبية المصرية في ضوء بعض الأساليب

- الاقتصادية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، ٢٠١٤م.
- ١٦- محمود يحيى زكريا: استراتيجية مقترحة لتطوير هيئة إستاذ القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها، ٢٠١٤م.
- ١٧- منال على المغربي: استراتيجية التسويق الرياضي كمصدر للتمويل فى الاتحادات الرياضية الأولمبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، ٢٠٠٩م
- ١٨- هدى صلاح محمد: خطة استراتيجية لتطوير المنشآت الرياضية لاستضافة البطولات الرياضية فى جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، ٢٠١٦م.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 19- **Kenneth Hatten and Mary Louis Hatten:** Analysis and action, N.J prentice hall, 1987.
- 20- **Walters G & Tacon R:** Building Strategic plan: Stakeholder Management in the UK Football Industry, Journal of Management and Organization, Vol. 16, No. 4. 2010
- 21- **Wu Shengxi et. Al:** Reform and innovation strategies of the system of adolescent sport training and competition in china, Journal of Shandong Physical Education Institute, Vol. 6, No. 12, pp: 201-202, 2002.