

معوقات تطبيق إدارة الجودة التسويقية بالأندية الرياضية وانعكاساتها**علي تحقيق أليات التميز المؤسسي***** أ.م.د/ إحسان حسني أحمد**

* أستاذ مساعد بقسم الادرة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا :

المقدمة ومشكلة البحث :

الإدارة هي عملية process أو وظيفة function أو مهنة profession مجموعة من الافراد , وهى أيضا تعتبر بحد ذاتها كعلم وفن في نفس الوقت , وعلى مدى المقارنه مع المواد الخام والآلات ورأس المال والعمالة فإن الإدارة هي مورد من الموارد , إلا أنها تعد أيضا أهم مورد من هذه الموارد لأنها توفر كثيرا من الجهود الأولية أو القوى الأساسية من أجل تحويل الموارد الاخرى إلى منتجات وخدمات (١٨ : ١٢) .

فالمؤسسات والهيئات التي تعتمد على المرتكزات الفكرية القديمة وتعتقد أن وظيفة الإدارة هي تنظيم الموارد وتوظيفها في الداخل لتحقيق نتائج في الخارج فقط لن تستطيع الصمود في عالم تسوده المنافسة والتغير المستمر والتقنيات الحديثة , لذا يجب عليها أن تستجيب لمتطلبات المنافسة الحديثة وبسرعة في التحول إلى تحديد للأهداف المطلوبة في الخارج أولا ثم تنظيم الموارد الداخلية وتطويرها باستمرار لتحقيق الأهداف (٢٥ : ٢) .

وتحتاج المؤسسات الرياضية حاليا إلى أحداث تغييرات كبيرة لتواكب ثورة الإدارة الرياضية ، لذا يجب عليها أن تمضي قدما في سبيل تبني فلسفة وتوجهات إدارية جديدة وحديثة تتمشي مع متطلبات العصر من الإنتاج الرياضي في كافة مجالاتها وأعلى مستوياتها ، و الإدارة الرياضية حاليا و بشكل عام في حاجة لإعادة صياغة الفكر الإداري في المجال الرياضي ، وتحويله من فكر إداري تقليدي إلى فكر إداري حديث يواكب التطور (٢٤ : ٢٧) .

و المجال الرياضي يشهد تغييرات وتطورات في مختلف العناصر والعمليات والمقومات التي يقوم عليها هذا النظام من أجل إحداث التغيير المطلوب الذي يؤدي لتطوير النظام في مخرجاته ونواتجه عن طريق تطوير الأساليب الإدارية وتنمية وتطوير راس المال البشرى التي تساهم في الإدارة والتمويل ، و المجال الرياضة يمثل انتشار واسع نظراً لتنامي صناعة الرياضة حيث أصبحت سوقاً رائجة في مجال التسويق والتمويل (٢ : ٦) .

وقد كان للنظرة التقليدية المتمثلة في أن تحسين الجودة يتعارض بشكل واضح مع زيادة الإنتاجية ويساهم في زيادة التكاليف لما له من تأثير كبير على بعض المؤسسات حيث جعلها تتردد في محاولة تطبيق إستراتيجية الجودة التسويقية على الرغم من أن تطبيقها بنجاح قد يكون له دور بارز في منع الكثير من المشكلات و المعوقات و العقبات في المجالين المالي والإداري مع زيادة إنتاجية المنظمة وارتفاع مستوى الجودة وانخفاض تكاليفها (٢٣ : ٢) .

فإن إدارة الجودة التسويقية هي عبارة عن خطة منظمة وأدوات ومجموعة من المبادئ وتعتبر هي اندماج ومساهمة كل فرد يعمل بالمنظمة في المراقبة والتطوير والتحسين المستمر لكيفية إدارة المؤسسة وذلك من أجل الوفاء بتوقعات العميل لمستوى الجودة التسويقية فالمنظمات والمؤسسات التي تتبنى أسلوب الجودة التسويقية هي تنظيمات متحركة تستخدم التخطيط الاستراتيجي لتعد نفسها للمستقبل في مجال التسويق وهي تنظيمات تتصف بالمرونة من أجل أن تستجيب للتغيرات في الطلب وفي البيئة (٢٦ : ٣) .

ويعتبر الاستثمار أحد أبرز التغيرات التي أدخلت على اقتصاديات العالم المتقدم والنامي خلال الفترة الاخيرة حيث يشير إلى استثمار الأموال في الشهادات والأسهم وصناديق الاستثمار وكذلك الاستثمار في بعض الأوراق المالية التي تساعد المستثمر المحلى على التحوط ضد مخاطر تقلب أسعار الأوراق المالية ، والاستثمار هدفه الاساسى زيادة رأس مال الفرد أو زيادة موارده عن طريق تشغيل ماله أو استغلاله بهدف زيادته وبطريقة امنه ، ومن أهم العوامل المؤثرة على التغير البنائي للاقتصاد الوطني (١٢ : ٢٠) .

وإدارة الجودة التسويقية هي رؤية التسويق المتكاملة ، والتي تسعى الي تأسيس علاقات طويلة الأمد بالزبائن والمنتفعين عن طريق خلق قيمة مضافة لإرضاء حاجات الزبائن في المرة الأولى وكل مرة (٢٩ : ٣٩) .

كما عرف " Bathie بازي " (٢٠٠٨) إدارة الجودة التسويقية بأنها القدرة على تغيير العوامل الأساسية للنشاط التسويقي (٢٨ : ٨) .

ويعتمد النجاح طويل الأمد لبرامج إدارة الجودة الشاملة علي المبادرات التي تكوين شراكات وروابط قوية مع أنشطة التسويق ، وإن الهدف من تلك الشركات والمؤسسات هو تحويل متطلبات العملاء إلى برامج تطبق ، ويثبت أن علاقة إدارة الجودة الشاملة مع التسويق متغيرة بشكل كبير فيما يتعلق بفهم العملاء حيث تتغير أذواق العملاء من وقت لآخر ، فقد أصبح صوت العملاء في

مجال التسويق يمثل جزء واسع من نشاط الجودة من أجل تحسين المنتجات والخدمات المثيرة للعملاء لإرضائهم (١ : ١٥) .

والتميز المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لأنتاج أعمال المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة وهي (أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة ، أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة ، أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية) (١٤ : ١٩) .

ويعتبر التميز المؤسسي هو تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها عن غيرها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومنفردة عن باقي المؤسسات (٢٢ : ٧) .

والتميز المؤسسي من الاتجاهات التي برزت في الألفية الجديدة والذي يعنى بجودة الأداء وتقليل التكاليف والإنجاز في الوقت المحدد وتحسين السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة ؛ بما يكفل قدرة المؤسسة على المنافسة وزيادة الإنتاجية وكذلك الريادة والتميز في الأداء وإدارة العمليات بشكل يضمن الاستمرار في تميز المنظمة وقدرتها على التطوير والإبداع (٤ : ٢٣) .

وهناك أهمية كبرى للتميز المؤسسي بحيث يسهم وبشكل كبير في تحقيق إدارة التميز المؤسسي و من أهم هذه الأهداف الاهتمام بالعملاء والتركيز عليهم في جميع الأعمال ، والتفوق في بيئة الأعمال المحيطة والعمل على المنافسة في السوق الدولي ، والعمل على تجديد الخطط والاستراتيجيات بشكل دوري وثبات القيادة والهدف ، والسعي إلى التطور والإبداع في العمل لتحسين وضع المؤسسة في السوق العالمي، والعمل على تنمية قدرات العاملين في المؤسسة ومشاركتهم في اتخاذ القرار ، وتحقيق النتائج والعوائد لأصحاب المنفعة من طاقم الإدارة والعاملين والعملاء وتنمية العلاقات واستثمارها في تطوير المؤسسة ، والاهتمام بجودة الخدمة والميزة التنافسية لها من خلال الامام التام بالعمليات واستغلال وتفعيل مصادر القوة لدى المؤسسة ، والعمل على تطبيق معايير التميز في المؤسسات وإحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة، من خلال تحقيق التميز وإثراء روح المنافسة في المؤسسة (١٦ : ٢٢ ، ٢٣) .

وتتميز المؤسسات المتميزة بوجود إدارة مبدعة قادره على وضع الخطط الإستراتيجية والبرامج والتنبؤ بالمستقبل من خلال خلق ثقافة التعاون والمشاركة وتجسيد القيم التي تتبناها المنظمة مثل الصدق والنزاهة والإخلاص والعدالة والشفافية والمسؤولية تجاه المجتمع واتجاه الافراد ، وتبني ثقافة تدعم إنتاج الأفكار الجديدة وتحمل المسؤولية تجاه العاملين في المؤسسة و اتجاه المجتمع وخدمته (٢٠ : ٤٣) .

وسيرا مع نهج الدولة السياسي والاقتصادي الهادف إلى تقوية الاقتصاد الوطني ودفع عجلة القطاع الخاص وتنوع مصادر الدخل وترشيد الإنفاق الجاري على الأنشطة والخدمات المختلفة ومن بينها مؤسسات النشاط الرياضي لما لها من مردود اقتصادي واجتماعي وسياسي وإعلامي قوى ، فإنه لا بد من تقديم نموذج أفضل للعمل الوطني لتحقيق آمال وأهداف الوطن في الاستفادة من الرياضة في التنمية والاستفادة من برامج الاستثمار والخبرة الاقتصادية والإدارة العلمية في أن تعتمد الرياضة على التمويل الذاتي وتحويل هذه الموارد إلى الرياضة المدرسية والجامعية وإعداد الفرق القومية باعتبارها القاعدة العريضة لكل المؤسسات العاملة في الدولة (١٥ : ٣) .

وتعتمد المؤسسات الرياضية في نظام اقتصاد السوق بصفة أساسية على التمويل الذاتي ، وتعتبر كل مؤسسة رياضية مؤسسة اقتصادية قائمة بذاتها وعليها توفير احتياجاتها المالية من إيراداتها الذاتية أو على الأقل المفاضلة بين احتياجاتها وترتيبها بما يتوازن مع الإيرادات الذاتية المتوفرة لها (١٩ : ٦٥) .

أغلب المشكلات الاقتصادية في الرياضة سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات التي تعمل في المجال الرياضي هو قلة الموارد ، و الاتجاه الدائم للحصول على دعم مادي من الدولة بصفة مستمرة لتدعيم الاتجاه للصرف على جميع مفردات النشاط الرياضي سواء على مستوى الممارسة أو على مستوى البطولة (٦ : ١٦) .

ويمكن إيجاد حلول للمشكلات الاقتصادية باستخدام الكفاءة الاقتصادية ، وتعني استخدام كافة الموارد المتاحة لتحقيق أقصى إنتاج مادي أو معنوي ممكن ، وهذا يعني أن الأنظمة الاقتصادية الجيدة هي التي تستثمر كافة مواردها المتاحة لتحقيق أو قضاء أو إشباع حاجات أعضائها أو المستفيدين منها، كما يمكن حل المشكلة الاقتصادية في الموازنة أو الملائمة بين الموارد المتاحة وبين الحاجات والرغبات اللامتناهية (٣ : ٣٥٣) .

والأندية الرياضية هي أندية ذو طابع تطوعي يقوم به مجموعة أفراد من المجتمع حيث يتكون أي نادي من جماعة من الأفراد يتحملون ودهم كافة إجراءات الإشهار وكذلك يقومون بعبء الإنشاء وتجهيزه بالمرافق والمنشات اللازمة لمزاولة نشاطاته بالإضافة إلى قيامهم بتوفير الموارد المالية اللازمة لتمويل نشاطاته أيضا (٥ : ١١٥) .

وقد كان تنظيم الأندية بسيطاً بالمقارنة مع تنظيماتها في الوقت الحالي ، وقد يرجع ذلك لطبيعة النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية في وقته (٦ : ٢١) .

وترجع أهمية الأندية الرياضية إلى الدور الهام والحيوي الذي تقوم به الأندية الرياضية في إعداد الشباب إعداداً سليماً في كافة النواحي البدنية والنفسية والعقلية والاجتماعية والصحية ، وكذلك تدريبهم علي كيفية تنظيم واستثمار وقت فراغهم بطريقة مفيدة ، ولذلك جاءت أهمية الأندية الرياضية بما يتوافق مع السياسة العامة للدولة ، فالنادي يهدف الي تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الاجتماعية والصحية والنفسية والبدنية والفكرية والترويحية . (٢٧ : ١٥٣)

ومن منطلق سعي مصر إلى نهضة اقتصادية حقيقية في مختلف المجالات ، فقد سعت إلى تشجيع عملية التسويق في كافة المؤسسات من أجل تنمية سوق رأس المال ، كما أنها سعت إلى تهيئة مناخ الاستثمار الأمثل في السوق المصري ومن أجل ذلك سعت إلى وضع تشريعات وقوانين تحكم آليات عملية الاستثمار في مصر ، ولكن واجهت العديد من العقبات الإدارية والتنظيمية لإدارة الفكر الاستثماري في مصر ولم تعي أهمية وضع آليات لجذب المستثمرين المحليين والأجانب إلى الاهتمام بالمناخ الاستثماري المصري وتدفق أمواله لاستثماره في المشروعات الاستثمارية في مصر .

وتمثل إدارة الجودة الشاملة مدخلا مهما في تطوير توجه السوق وفي هذا السياق ، كان تأثيرها هاما علي التسويق نظريا وعمليا للمساهمة بشكل فاعل في نجاح مؤسسة حديثة كي تصبح راعية للمشاريع لموجهة لصالح العملاء ، فقد أصبح التسويق يلعب دورا بارزا فيما يتعلق بتفاعل السوق ومعرفة العملاء ولذلك كان له دورا مسهلا وهاما في إطار الجهود التي تبذلها المؤسسات لإيجاد قيمة حقيقية لعملائها وبالتالي فإن كل من إدارة الجودة الشاملة والتسويق يشتركان بشكل مؤثر في حماية وتطبيق إستراتيجية الشركة خاصة بالعملاء ، وفي الحقيقة يمكن للتسويق أن يحافظ علي جهود إدارة الجودة الشاملة في عملية الذهاب إلي السوق .

ويقوم المفهوم التسويقي للجودة علي افتراض أساسي مؤداه أن الجودة لا تمثل في جوهرها قرارا فنيا إنتاجيا فقط ، بل أن قرار الجودة يجب أن يبدأ بالعميل وينتهي به أيضا ، وتوضيحا لذلك

يشير عدد من المهتمين إلي أن الجودة يجب أن ينظر إليها من زاوية أنها مدركة ، ومن زاوية أنها تعني " مواجهة توقعات العملاء " ويعني ذلك التعبير أن مستوى الجودة يجب أن يكون في إطار إدراك العميل ورضائه عنها .

ويتحدد مشكلة البحث في الدراسة النظرية لتكوين متطلبات إدارة الجودة التسويقية والامتثال للأندية الرياضية وكيفية قيام واعتماد على الحقائق والمفاهيم والأسس التي تبنى عليها نظم الجودة وخاصة في مجال الخدمات باعتبار المجال الرياضي بطبيعته نظام يقدم منتجا خدما على أعلى مستوى من الطلب كما توفر مدخلا إداريا ميدانيا يعتمد على التحقق من مدى توافر متطلبات إدارة الجودة التسويقية ويصلح للتطبيق عليها ومن ثم بعمل علي الوصول الي أفضل أداء مؤسسي لها وقدرتها الكبيرة إلى بلوغ أفضل المستويات .

وهناك عدة معوقات تقف عقبة في طريق الإدارة التسويقية الناجحة تتمثل في المعوقات الإدارية المرتبطة بعملية طرح تلك المشروعات ووضع الخطط والأهداف التسويقية والقيام بالعملية الرقابية على تلك المشروعات وكذلك المعوقات المرتبطة بالإجراءات اللازمة للحصول على التصاريح والموافقات الخاصة بالاستثمار في المجال الرياضي وأيضاً عدم القدرة على كيفية إعداد دراسات الجدوى وعدم وجود تسهيلات للمستثمرين ، وكذلك المعوقات التنظيمية الخاصة بعدم وجود إدارات متخصصة في عملية التسويق الرياضي وضعف القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالإضافة إلى عدم الوعي عند المسؤولين بأهمية التسويق الرياضي كمطلب رئيس لتمويل وتنمية الرياضة .

ومن خلال ما سبق ومن خلال إطلاع الباحثة على الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال لم تجد الباحثة . على حد علمها . أي دراسات قد قامت بدراسة المعوقات التي تواجه الأندية الرياضية في تطبيق إدارة الجودة التسويقية والتي بدورها علي انعكاساتها السلبية علي تحقيق أفضل أداء مؤسسي داخلها ، ومن هنا تتضح أهمية ومشكلة البحث في كونها محاولة لدراسة وتحليل المعوقات التي من شأنها تعمل علي عدم تطبيق الإدارة الفعالية للجودة التسويقية داخل الأندية الرياضية والتي تنعكس علي التمييز المؤسسي لتلك الأندية .

هدف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى دراسة معوقات إدارة الجودة التسويقية بالأندية الرياضية وانعكاساتها علي تحقيق آليات التميز المؤسسي ، وذلك من خلال التعرف علي المعوقات المرتبطة بكل من :

- ١- جودة البرامج والأنشطة المقدمة بالنادي لتحقيق تميز الأداء الخدمي .
- ٢- تطبيق المزيج التسويقي لتمييز الأداء الخدمي للنادي .
- ٣- استخدام الأساليب الترويجية المناسبة لتعظيم تميز الأداء الاقتصادي للنادي .
- ٤- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرامج إدارة الجودة لتمييز الأداء التشغيلي للنادي .
- ٥- دعم نظم المعلومات الإدارية بالنادي لتحقيق تميز الأداء المعرفي .
- ٦- عملية التحسين المستمر كمدخل لبلوغ تميز الأداء الإستراتيجي .
- ٧- آليات العملية الرقابية لرأس المال الفكري بالنادي لتحقيق التميز في الأداء البشري .

تساؤلات البحث :

- ١- ما المعوقات المرتبطة بجودة البرامج والأنشطة المقدمة بالنادي لتحقيق تميز الأداء الخدمي ؟
- ٢- ما المعوقات المرتبطة بتطبيق المزيج التسويقي لتمييز الأداء الخدمي للنادي ؟
- ٣- ما المعوقات المرتبطة باستخدام الأساليب الترويجية المناسبة لتعظيم تميز الأداء الاقتصادي للنادي ؟
- ٤- ما المعوقات المرتبطة بدعم وتأييد الإدارة العليا لبرامج إدارة الجودة لتمييز الأداء التشغيلي للنادي ؟
- ٥- ما المعوقات المرتبطة بدعم نظم المعلومات الإدارية بالنادي لتحقيق تميز الأداء المعرفي ؟
- ٦- ما المعوقات المرتبطة بعملية التحسين المستمر كمدخل لبلوغ تميز الأداء الإستراتيجي ؟
- ٧- ما المعوقات المرتبطة بآليات العملية الرقابية لرأس المال الفكري بالنادي لتحقيق التميز في الأداء البشري ؟

المصطلحات المستخدمة في البحث :**إدارة الجودة التسويقية :**

هي فلسفة تسويقية تسعى بشكل متواصل للإيفاء بمتطلبات الزبائن المتفق عليها عبر إطلاق العنان لإمكانيات الموظفين . وتتضمن إدارة الهياكل التشغيلية ، كما تعتمد في الغالب علي الربط بين الزبون والشركة ، والتي تعزز بمهارات العلاقات بين المؤسسة والأعضاء والمهارات الاجتماعية (١ : ١٣) .

الاستثمار الرياضي :

هو زيادة رأس المال للمؤسسات الرياضية عن طريق الأنشطة الرياضية المختلفة مما يتيح تبادل المنفعة بين المستثمرين لاستثمار أموالهم وبين المؤسسات الرياضية لاستثمار إمكاناتهم المادية والبشرية اللازمة للأنشطة الرياضية (اللاعب . الإداري . الجمهور) (١١ : ١٩) .

التميز المؤسسي :

هو انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية ، ويرتكز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم (١٣ : ٧٢) .

الأندية الرياضية :

هيئة رياضية تثبت لها الشخصية الاعتبارية بمجرد شهر نظامها على وفق أحكام القانون ، ويعد من الهيئات الخاصة ذات المنفعة العامة ، ويتمتع بالامتيازات المقررة بالقانون . ويهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للأعضاء من النواحي الوطنية والرياضية والثقافية والاجتماعية وغيرها عن طريق ممارسة الرياضة وتنمية ملكاتهم المختلفة (٧ : ٢) .

الدراسات السابقة :

وقد قامت الباحثة بالاطلاع علي مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بمجال البحث وهي دراسة " مصطفى صبحي عيسي " (٢٠٢٠) (٢٢) ودراسة " أمل صلاح سالم " (٢٠١٧) (٨) ودراسة " توانا محمد على " (٢٠١٤) (١٠) ودراسة " إبراهيم أبو رحمة " (٢٠١٠) (١) ودراسة " nwokah " (٢٠١٠) (٣٠) ودراسة " ريتشى ودالي Ritichie & Dale " (٢٠١٠) (٣١) ودراسة " أنور وجدي الوكيل " (٢٠٠٦) (٩) ودراسة " عادل محمد عبد المنعم ، بهجت عطية راضى " (٢٠٠٥) (١٧)

إجراءات البحث :**منهج البحث :**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث .

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في الأندية الرياضية الأهلية بجمهورية مصر العربية والممثل في أعضاء مجالس الإدارات ومديري الأندية والبالغ قوامه (٨٧٤٠) فرداً ، وقد قامت الباحثة باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية العمدية وقد بلغت (٢٧٨) فرداً ، والجدول التالي يوضح توصيف مجتمع وعينة البحث .

أداة جمع البيانات :

استبيان معوقات تطبيق إدارة الجودة التسويقية بالأندية الرياضية وانعكاساتها علي تحقيق آليات التميز المؤسسي :

وهي استمارة من إعداد الباحثة واتبعت في إعداده الآتي :

١ . تحديد هدف الاستبيان :

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف علي المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة التسويقية بالأندية الرياضية وانعكاساتها علي تحقيق آليات التميز المؤسسي .

٢ . تحديد محاور الاستبيان :

من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة ، قامت الباحثة بتحديد مجموعة من المحاور وقد تمثلت محاور الاستبيان الآتي :

- معوقات مرتبطة بجودة البرامج والأنشطة المقدمة بالنادي لتحقيق تميز الأداء الخدمي .
- معوقات مرتبطة بتطبيق المزيج التسويقي لتمييز الأداء الخدمي للنادي .
- معوقات مرتبطة باستخدام الأساليب الترويجية المناسبة لتعظيم تميز الأداء الاقتصادي للنادي .
- معوقات مرتبطة بدعم وتأييد الإدارة العليا لبرامج إدارة الجودة لتمييز الأداء التشغيلي للنادي .
- معوقات مرتبطة بالسلع والخدمات المقدمة بالنادي .
- معوقات مرتبطة بدعم نظم المعلومات الإدارية بالنادي لتحقيق تميز الأداء المعرفي .
- معوقات مرتبطة بتنفيذ الأنشطة والبرامج في تحسين جودة الخدمات .
- معوقات مرتبطة بعملية التحسين المستمر كمدخل لبلوغ تميز الأداء الإستراتيجي .
- معوقات مرتبطة بآليات العملية الرقابية لرأس المال الفكري بالنادي لتحقيق التميز في الأداء البشري .

وقامت الباحثة بعرضه على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدي مناسبتها ، وقد تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة ٧٠٪ فأكثر من مجموعة آراء الخبراء .

تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول مدي مناسبة محاور الاستبيان ما بين (٤٣) % : ١٠٠) ، وبناءاً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الاستبيان وذلك لحصولها على نسبة أعلى من ٧٠% من آراء السادة الخبراء ، فيما عدا محوري (معوقات مرتبطة بالسلع والخدمات المقدمة بالنادي ، معوقات مرتبطة بتنفيذ الأنشطة والبرامج في تحسين جودة الخدمات) لحصولهم على نسبة أقل من ٧٠% من آراء السادة الخبراء .

٤ . صياغة عبارات الاستبيان :

قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان النهائية ، وقد بلغ عدد العبارات (٧٧) عبارة ، وقد قامت الباحثة بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدي مناسبة العبارات لمحاور البحث ،

تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٩) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٦٨) عبارة .

٥ . الصورة النهائية للاستبيان :

قامت الباحثة بكتابة شكل الاستبيان في صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور المنتمية إليه بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان مع بعضها .

٦ . تصحيح الاستبيان :

لتصحيح الاستبيان قامت الباحثة بوضع ميزان تقديري ثلاثي ، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي :

. موافق (٣) ثلاثة درجات . . إلى حد ما (٢) درجتان . . غير موافق (١) درجة واحدة .

المعاملات العلمية للاستبيان :

أ . الصدق :

لحساب صدق الاستبيان استخدمت الباحثة الطرق التالية :

(١) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) خبراء وذلك لإبداء الرأي في ملاءمة الاستبيان فيما وضع من أجله . تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٢٩% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (٩) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٦٨) عبارة .

(٢) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (٤٠) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث ، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان

. تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٧٩ : ٠.٩٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

ب . الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٤٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية .

. تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (٠.٨٤ : ٠.٩٤) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

خطوات البحث :**أ . الدراسة الاستطلاعية :**

قامت الباحثة بأجراء دراسة استطلاعية لأداة جمع البيانات حيث قام بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية فى الفترة من ٢٩ / ٩ / ٢٠١٩م إلى ١٨ / ١٠ / ٢٠١٩م وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة .

ب . تطبيق البحث :

بعد تحديد العينة واختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قامت الباحثة بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ٢ / ١١ / ٢٠١٩م إلى ٢٥ / ١٢ / ٢٠١٩م .

ج . تصحيح استمارات الاستبيان :

بعد الانتهاء من التطبيق قامت الباحثة بتصحيح الاستمارات طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة سابقاً وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قامت الباحثة برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً .

المعالجات الإحصائية :

- . النسبة المئوية .
- . معامل الارتباط .
- . معامل الفا لكرونباخ .
- . الدرجة المقدرة .
- . مربع كا .

وقد ارتضت الباحثة مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥) ، كما استخدمت برنامج Spss

لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :

الإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على :

ما المعوقات المرتبطة بجودة البرامج والأنشطة المقدمة بالنادي لتحقيق تميز

الأداء الخدمي ؟

جدول (٩)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الأول (معوقات مرتبطة بجودة البرامج والأنشطة المقدمة بالنادي لتحقيق تميز الأداء الخدمي) (ن = ٢٧٨)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١.	عدم وجود آليات تسويقية لكافة أنشطة النادي لتطوير نشاطه وبرامجه والوصول إلى أفضل أداء خدمي .	١٩٧	٧٥	٦	٧٤٧	٨٩.٥٧	٢٠١.٨٩
٢.	ضعف عمليات الضبط والتحسين المستمر على عمليات تقديم الخدمة داخل النادي .	١٨٦	٧٧	١٥	٧٢٧	٨٧.١٧	١٦١.٧٥
٣.	عدم القدرة علي الوقوف على السلبيات الخاصة بالبرامج والأنشطة المنفذة داخل النادي ومحاولة تقاديتها وعلاجها .	٢٣٢	٣٠	١٦	٧٧٢	٩٢.٥٧	٣١٥.٣١
٤.	عدم تناسب كم الأدوات والأجهزة مع أعداد المشاركين في أنشطة النادي .	٢٢٢	٣٠	٢٦	٧٥٢	٩٠.١٧	٢٧٠.٨٥
٥.	لا توجد آليات لتشجيع العاملين عن طريق التقدير المادي أو المعنوي عند تميزه في تقديم الخدمات .	١٨٤	٩٤	-	٧٤٠	٨٨.٧٣	١٨٢.٧١
٦.	عدم توفير صندوق للاقتراحات يقدمها أعضاء الجمعية العمومية لتحسين جودة الخدمة المقدمة بالنادي .	١٨٢	٧٦	٢٠	٧١٨	٨٦.٠٩	١٤٦.١٠
٧.	وجود نوع من الرقابة المبالغ فيها من قبل الجهات الإدارية والرقابية علي المؤسسات الرياضية في إتمام المشروعات الاستثمارية .	٢٤٣	١٢	٢٣	٧٧٦	٩٣.٠٥	٣٦٦.٤٨
٨.	عدم القيام بعمل استفتاءات للتعرف على جودة الخدمة المقدمة للأعضاء .	١٧٢	٩١	١٥	٧١٣	٨٥.٤٩	١٣٣.٠٤
٩.	لا تتم الصيانة بالتعاقد مع شركات متخصصة في صيانة ومتابعة حالة الأجهزة داخل النادي .	١٦٧	٩١	٢٠	٧٠٣	٨٤.٢٩	١١٦.٦٤
الدرجة الكلية للمحور					٦٦٤٨	٨٨.٥٧	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (٩) :

. تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الأول (معوقات مرتبطة بجودة البرامج والأنشطة المقدمة بالنادي لتحقيق تميز الأداء الخدمي) ما بين (٨٤.٢٩% : ٩٣.٠٥%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٨٨.٥٧%) .

. توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة .

وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن وجود العديد من المعوقات التي ترتبط بجودة البرامج والأنشطة لمقدمة بالنادي لتحقيق تميز الأداء الخدمي حيث أنه لا يراعي الاهتمام بجودة البرامج والأنشطة وخاصة التسويقية في بلوغ لا تميز المؤسسي المطلوب ، وكانت من أهم تلك المعوقات وجود نوع من الرقابة المبالغ فيها من قبل الجهات الإدارية والرقابية علي المؤسسات الرياضية في إتمام المشروعات الاستثمارية ، عدم وجود آليات تسويقية لكافة أنشطة النادي لتطوير أنشطته وبرامجه والوصول إلى أفضل أداء خدمي ، ضعف عمليات الضبط والتحسين المستمر على عمليات تقديم الخدمة داخل النادي ، عدم القدرة علي الوقوف على السلبيات الخاصة بالبرامج والأنشطة المنفذة داخل النادي ومحاولة تفاديها وعلاجها ، عدم تناسب كم الأدوات والأجهزة مع أعداد المشاركين في أنشطة النادي ، عدم القيام بعمل استفتاءات للتعرف على جودة الخدمة المقدمة للأعضاء ، لا تتم الصيانة بالتعاقد مع شركات متخصصة في صيانة ومتابعة حالة الأجهزة داخل النادي .

وهذا ما أكدته دراسة " إبراهيم أبو رحمة " (٢٠١٠) حيث أشارت نتائجها إلي أن أهمية التسويق الداخلي في تطبيق إدارة الجودة التسويقية (التسويق الكلي) في الشركة ، ومعرفة مدي أهمية التسويق بالعلاقات في تطبيق إدارة الجودة التسويقية (التسويق الكلي) في الشركة ، ودراسة " ريتشى ودالي Ritichie & Dale " (٢٠١٠) حيث أشارت نتائجها إلي أنه كلما زادت درجة توسع إدارة الجودة الشاملة كلما زاد توسع التميز المؤسسي .

الإجابة علي التساؤل الثاني الذي ينص علي :

ما المعوقات المرتبطة بتطبيق المزيج التسويقي لتمييز الأداء الخدمي للنادي ؟

جدول (١٠)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثاني (معوقات

مرتبطة بتطبيق المزيج التسويقي لتمييز الأداء الخدمي للنادي) (ن = ٢٧٨)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١٠.	عدم الاستناد في دراسة الجدوي علي إمكانات النادي الحالية والحدود التي من خلالها تتم عملية الاستثمار .	١٦٠	٩٣	٢٥	٨٢.٨٥	٩٨.٣٤	
١١.	لا توجد إجراءات متبعة للدراسات الخاصة بتقييم عملية التسويق كل فترة داخل النادي .	١٦١	١٠٤	١٣	٨٤.٤١	١٢٠.٢٧	
١٢.	عدم تحليل وتقييم الأنشطة التسويقية باستمرار داخل النادي .	١٥٦	٩٧	٢٥	٨٢.٣٧	٩٢.٩٠	
١٣.	عدم القيام بابتكار أساليب حديثة لتسويق البطولات والأنشطة والمسابقات المختلفة داخل النادي .	١٩٦	٨٢	-	٩٠.١٧	٢٠٩.١٢	
١٤.	عدم وضع حلول بديلة في الدراسات المتعلقة بالمشروع تتصف بالمرونة بحيث يمكن تغييرها في حدود معينة في حالة تعذر تطبيق كافة السياسات عند البدء الفعلي للمشروع .	٢٠٥	٧٣	-	٩١.٢٥	٢٣٣.٠١	
١٥.	عدم التقويم السنوي لجدوي المشروعات التسويقية مع القطاع الخاص من الناحية الاستثمارية .	١٨٠	٩٨	-	٨٨.٢٥	١٧٥.٢٨	
١٦.	عدم الإلمام الكامل بكيفية القيام بدراسات الجدوي في المشروعات التسويقية .	١٩١	٨٧	-	٨٩.٥٧	١٩٧.٣٦	
١٧.	ضعف إجراءات المتابعة الدورية لخطوات سير المشروع ومدى تطابقها مع دراسة الجدوي المعدة لذلك والوقوف علي العقبات التي تواجه تنفيذ المشروع .	٢١٩	٥٩	-	٩٢.٩٣	٢٧٧.١٣	
١٨.	عدم الدراسة السوقية للمشروعات التي تمت من قبل جهات أخرى في المجالات المطروحة من أجل التعرف علي خصائص السوق المستهدف .	٢٠٨	٧٠	-	٩١.٦١	٢٤١.٧٦	
الدرجة الكلية للمحور					٦٦١٧	٨٨.١٦	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٠) :

. تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الثاني (معوقات مرتبطة بتطبيق المزيج التسويقي لتمييز الأداء الخدمي للنادي) ما بين (٨٢.٣٧% : ٩٢.٩٣%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٨٨.١٦%) .

. توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة .

وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن وجود العديد من المعوقات التى ترتبط بتطبيق المزيج التسويقي لتمييز الأداء الخدمي للنادي حيث أن عناصر المزيج التسويقي يجب تطبيقها داخل الأندية الرياضية وذلك لتحقيق أفضل أداء تسويقي ممكن يساعد تلك الأندية توفير الموارد المالية المناسبة وتحقيق أفضل مستوي تسويقي يساعدها للوصول إلى تحقيق أهدافها التسويقية ، وكانت من أهم تلك المعوقات ضعف إجراءات المتابعة الدورية لخطوات سير المشروع ومدي تطابقها مع دراسة الجدوي المعدة لذلك والوقوف علي العقبات التى تواجه تنفيذ المشروع ، عدم الدراسة السوقية للمشروعات التى تمت من قبل جهات أخرى في المجالات المطروحة من أجل التعرف علي خصائص السوق المستهدف ، عدم وضع حلول بديلة في الدراسات المتعلقة بالمشروع تتصف بالمرونة بحيث يمكن تغييرها في حدود معينة في حالة تعذر تطبيق كافة السياسات عند البدء الفعلي للمشروع ، عدم القيام بابتكار أساليب حديثة لتسويق البطولات والأنشطة والمسابقات المختلفة داخل النادي ، عدم الإلمام الكامل بكيفية القيام بدراسات الجدوي في المشروعات التسويقية ، عدم التقويم السنوي لجدوي المشروعات التسويقية مع القطاع الخاص من الناحية الاستثمارية ، لا توجد إجراءات متبعة للدراسات الخاصة بتقييم عملية التسويق كل فترة داخل النادي ، عدم الاستناد في دراسة الجدوي علي إمكانات النادي الحالية والحدود التي من خلالها تتم عملية الاستثمار ، عدم تحليل وتقييم الأنشطة التسويقية باستمرار داخل النادي .

وهذا ما أكدته دراسة " nwokah " (٢٠١٠) حيث أشارت نتائجها إلي أن ممارسات التسويق التقليدية في هذه الشركات ليست قابلة للتطبيق بعد مع ظهور فلسفات التسويق المعاصرة ، ومصدر هلاك وسائل التسويق التقليدية كان في فرض أقساط تامين عالية علي احتياجات الزبائن والجودة كأدوات تنافسية وكذلك عدم قدرتها علي روية التسويق كوظيفة متكاملة فقد تم تصحيح هذه المفاهيم الخاطئة بواسطة إدارة الجودة التسويقية والتي تسعى إلي تأسيس علاقة طويلة المدي بالزبائن عن طريق خلق قيمه مضافة لرضاء حاجات الزبائن في المرة الأولى وكل مرة .

الإجابة علي التساؤل الثالث الذي ينص علي :

ما المعوقات المرتبطة باستخدام الأساليب الترويجية المناسبة لتعظيم تميز الأداء الاقتصادي للنادي ؟

جدول (١١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثالث (معوقات مرتبطة باستخدام الأساليب الترويجية المناسبة لتعظيم تميز الأداء الاقتصادي للنادي) (ن = ٢٧٨)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١٩.	ضعف الدراسات الخاصة بالسوق المستهدف والأساليب التسويقية المتبعة معه .	١٩٧	٨١	-	٧٥٣	٩٠.٢٩	٢١١.٦٠
٢٠.	عدم إتباع الأسس العلمية في ترويج النادي لفرقها الرياضية والمسابقات والأنشطة عن طريق شبكة المعلومات الدولية .	٢٠٨	٧٠	-	٧٦٤	٩١.٦١	٢٤١.٧٦
٢١.	عدم توفر مخصصات مالية لتحسين جودة الخدمة بشكل مستمر .	٢٣٩	٣٩	-	٧٩٥	٩٥.٣٢	٣٥٤.٨٣
٢٢.	عدم القيام بعمليات الإعلان عن الفرق والأنشطة والمسابقات من خلال القنوات التلفزيونية والإعلانات على القنوات ووسائل التواصل الاجتماعي .	٢٥٥	٢٣	-	٨١١	٩٧.٢٤	٤٢٩.٤٢
٢٣.	عدم قيام الإدارة العليا بالتعاقد مع شركات راعية لتقديم خدماتها للأعضاء .	٢٣١	٤٧	-	٧٨٧	٩٤.٣٦	٣٢١.٦٨
٢٤.	عدم استضافات النادي لأبطاله الرياضيين للترويج لأنشطته وبطولاته .	٢١٧	٦١	-	٧٧٣	٩٢.٦٩	٢٧٠.٣١
٢٥.	عدم الاعتماد علي المفاهيم الاقتصادية الحديثة في إدارة الخدمات الاقتصادية مثل الشراكة مع القطاع الخاص والخصخصة والاستثمار .	٢١٤	٦٣	١	٧٦٩	٩٢.٢١	٢٥٩.٠٤
٢٦.	عدم قيام النادي بالترويج لبطولاته وإمكاناته عن طريق الصحف القومية .	٢٥٦	٢٢	-	٨١٢	٩٧.٣٦	٤٣٤.٤٥
الدرجة الكلية للمحور					٦٢٦٤	٩٣.٨٩	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١١) :

.تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث (معوقات مرتبطة باستخدام

الأساليب الترويجية المناسبة لتعظيم تميز الأداء الاقتصادي للنادي) ما بين (٩٠.٢٩) % :

(٩٧.٣٦) % ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٩٣.٨٩) % .

. توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة .

وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن ضعف استخدام الأساليب الترويجية المناسبة لتعظيم تميز الأداء الاقتصادي للنادي حيث أن تلك الأساليب لها دور كبير في تعظيم الدور والأداء المؤسسي المالي للأندية الرياضية ، فتلك الأساليب تساعد في تعريف المستثمرين بإمكانات النادي وما يملكه من مكونات تسويقية سوف تساعدهم علي تحقيق تطلعاتهم المالية التي يرغبون فيها عند الشروع في الاستثمار داخل الأندية ولكن تلك المعوقات تعوق دون القيام باستخدام الأساليب الترويجية المختلفة والتي من أهمها عدم قيام النادي بالترويج لبطولاته وإمكاناته عن طريق الصحف القومية وعدم القيام بعمليات الإعلان عن الفرق والأنشطة والمسابقات من خلال القنوات التلفزيونية والإعلانات على القنوات ووسائل التواصل الاجتماعي ، عدم توفر مخصصات مالية لتحسين جودة الخدمة بشكل مستمر ، عدم قيام الإدارة العليا بالتعاقد مع شركات راعية لتقديم خدماتها للأعضاء ، عدم استضافات النادي لأبطاله الرياضيين للترويج لأنشطته وبطولاته ، عدم الاعتماد علي المفاهيم الاقتصادية الحديثة في إدارة الخدمات الاقتصادية مثل الشراكة مع القطاع الخاص والخصخصة والاستثمار ، عدم إتباع الأسس العلمية في ترويج النادي لفرقها الرياضية والمسابقات والأنشطة عن طريق شبكة المعلومات الدولية ، ضعف الدراسات الخاصة بالسوق المستهدف والأساليب التسويقية المتبعة معه .

وهذا ما أكدته دراسة " توانا محمد علي " (٢٠١٤) حيث أشارت نتائجها إلي أنه لا توجد قوانين ولوائح خاصة تنظم كيفية الاستثمار داخل الأندية الرياضية ، ضرورة عمل دليل استثماري لكافة مناطق الاستثمار في المجال الرياضي في الاقليم .

الإجابة علي التساؤل الرابع الذي ينص علي :

ما المعوقات المرتبطة بدعم وتأييد الإدارة العليا لبرامج إدارة الجودة لتمييز الأداء التشغيلي للنادي ؟

جدول (١٢)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كالآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الرابع (معوقات مرتبطة بدعم وتأييد الإدارة العليا لبرامج إدارة الجودة لتمييز الأداء التشغيلي للنادي) (ن = ٢٧٨)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٢٧.	عدم تبني مجلس الإدارة بالنادي لقيم تعزيز التميز المؤسسي .	١٥٢	١٢٦	-	٧٠.٨	٨٤.٨٩	١٤٢.٦٥
٢٨.	عدم قيام إدارة الجودة التسويقية بالعمل علي تحسين الخدمة المقدمة من وجهة نظر العاملين عليها .	٢٢٣	٥٥	-	٧٧.٩	٩٣.٤١	٢٩١.٢٩
٢٩.	عدم الاقتناع التام من قبل مجلس الإدارة بأهمية جودة الخدمات للوصول إلى أفضل تميز ممكن .	١٦٠	١١٨	-	٧١.٦	٨٥.٨٥	١٤٨.٥٢
٣٠.	عدم تشكيل الهيكل التنظيمي بحيث يقوم علي تطبيق مفهوم فرق العمل دون الوقوع في بعض المشكلات التنظيمية .	٢٠٨	٦٨	٢	٧٦.٢	٩١.٣٧	٢٣٨.٨٢
٣١.	لا تسهم إدارة الجودة التسويقية في تدعيم الترابط والاتصال والتنسيق بين المستويات الإدارية الثلاثة	٢٢٣	٥٥	-	٧٧.٩	٩٣.٤١	٢٩١.٢٩
٣٢.	عدم قيام الإدارة العليا بمراعاة الآراء المقترحة من قبل الجمعية العمومية عند التخطيط للأنشطة الرياضية داخل النادي .	٢٠٤	٦٧	٧	٧٥.٣	٩٠.٢٩	٢٢٠.٠٦
٣٣.	عدم إتاحة الإدارة العليا نظام لتبني مقترحات الأعضاء والعاملين نحو تطوير الخدمة المقدمة	١٨٥	٩٣	-	٧٤.١	٨٨.٨٥	١٨٤.٦٧
٣٤.	القصور في توجيه الإدارة العليا للعاملين في تطبيق فلسفة جودة الخدمة عند الشروع في تنفيذ أنشطة النادي .	٢٠١	٧١	٦	٧٥.١	٩٠.٠٥	٢١٢.٧٧
٣٥.	عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا بالبرامج الزمنية الموضوعه لضمان تحقيق جودة الخدمة التسويقية.	٢٣٥	٢٤	١٩	٧٧.٢	٩٢.٥٧	٣٢٨.٠٦
٣٦.	ضعف تشجع الإدارة العليا للعاملين بالنادي للالتحاق بالبرامج التدريبية لتطوير مستوي جودة الخدمة التسويقية .	٢٢٤	٥٤	-	٧٨.٠	٩٣.٥٣	٢٩٤.٩٤
٣٧.	عدم الربط بين الحوافز والمكافآت ومدى تقديم أفكار بناءة من العاملين لتطوير الخدمة وخاصة في مجال التسويق .	٢١٣	٦٥	-	٧٦.٩	٩٢.٢١	٢٥٧.١٩
الدرجة الكلية للمحور					٨٣١.٠	٩٠.٥٨	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٢) :

. تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الرابع (معوقات مرتبطة بدعم وتأييد الإدارة العليا لبرامج إدارة الجودة لتمييز الأداء التشغيلي للنادي) ما بين (٨٤.٨٩% : ٩٣.٥٣%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٩٠.٥٨%) .
توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة .

وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن عدم وجود دعم وتأييد كافي من قبل الإدارة العليا لبرامج إدارة الجودة لتمييز الأداء التشغيلي للنادي حيث أن عملية الدعم تعتبر من النقاط الهامة لتحقيق أفضل أداء مؤسسي فالاعتماد علي العناصر التسويقية يستطيع توفير المخصصات المالية والتي تساعد في الارتقاء بمستوي الأنشطة المقدمة بالأندية ولكن يقابل هذا العديد من المعوقات التي من أهمها ضعف تشجع الإدارة العليا للعاملين بالنادي للالتحاق بالبرامج التدريبية لتطوير مستوى جودة الخدمة التسويقية وعدم قيام إدارة الجودة التسويقية بالعمل علي تحسين الخدمة المقدمة من وجهة نظر العاملين عليها ولا تسهم إدارة الجودة التسويقية في تدعيم الترابط والاتصال والتنسيق بين المستويات الإدارية الثلاثة ، عدم الربط بين الحوافز والمكافآت ومدى تقديم أفكار بناءة من العاملين لتطوير الخدمة وخاصة في مجال التسويق ، عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا بالبرامج الزمنية الموضوعية لضمان تحقيق جودة الخدمة التسويقية ، عدم تشكيل الهيكل التنظيمي بحيث يقوم علي تطبيق مفهوم فرق العمل دون الوقوع فى بعض المشكلات التنظيمية ، عدم قيام الإدارة العليا بمراعاة الآراء المقترحة من قبل الجمعية العمومية عند التخطيط للأنشطة الرياضية داخل النادي ، القصور في توجيه الإدارة العليا للعاملين في تطبيق فلسفة جودة الخدمة عند الشروع في تنفيذ أنشطة النادي ، عدم إتاحة الإدارة العليا نظام لتبني مقترحات الأعضاء والعاملين نحو تطوير الخدمة المقدمة ، عدم الاقتناع التام من قبل مجلس الإدارة بأهمية جودة الخدمات للوصول إلى أفضل تميز ممكن ، عدم تبني مجلس الإدارة بالنادي لقيم تعزيز التميز المؤسسي .

وهذا ما أكدته دراسة " أمل صلاح سالم " (٢٠١٧) حيث أشارت نتائجها إلي أن الإبداع القيادي له تأثير معنوي على التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا والعاملين بالمصارف المصرية ، وان الإبداع القيادي له تأثير معنوي على تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء فى المصارف ، وان الإبداع القيادي يؤثر بشكل كبير على المعرفة كأحد أبعاد التميز المؤسسي ، ودراسة " عادل محمد عبد المنعم ، بهجت عطية راضى " (٢٠٠٥) حيث أشارت نتائجها إلي أن عدم وجود مؤشرات لجودة الخدمات التعليمية وعدم ارتباط الحوافز والمكافآت مع تقييم الأداء وعدم متابعة العاملين الجدد بعناية.

الإجابة علي التساؤل الخامس الذي ينص علي :

ما المعوقات المرتبطة بدعم نظم المعلومات الإدارية بالنادي لتحقيق تميز الأداء

المعرفي ؟

جدول (١٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الخامس (معوقات مرتبطة بدعم نظم المعلومات الإدارية بالنادي لتحقيق تميز الأداء المعرفي) (ن = ٢٧٨)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٣٨.	عدم القدرة علي الاتصال بالأسواق الخارجية والحصول على التكنولوجيا والتقنية الحديثة وجذب رؤوس الأموال للاستثمار.	٢١٣	٦٥	-	٧٦٩	٩٢.٢١	٢٥٧.١٩
٣٩.	عدم وجود شبكة اتصال تضم جميع الخدمات المقدمة بالنادي .	٢٥٩	١٩	-	٨١٥	٩٧.٧٢	٤٤٩.٧٩
٤٠.	عدم وجود خطة تحسين مستمرة لتحديث قواعد البيانات الخاصة بالنادي .	٢٣٤	٢٦	١٨	٧٧٢	٩٢.٥٧	٣٢٣.٦٨
٤١.	عدم الاهتمام بمقومات إدارة المعرفة داخل النادي.	٢١٦	٦٢	-	٧٧٢	٩٢.٥٧	٢٦٦.٩٦
٤٢.	عدم الاتجاه نحو توفير البنية التحتية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات داخل النادي .	٢٥٦	١٩	٣	٨٠٩	٩٧.٠٠	٤٣٣.٢٢
٤٣.	عدم الاستعانة بالتكنولوجيا في المعاملات الداخلية والخارجية لتحسين جودة تقديم الخدمات التسويقية.	٢٦٧	١١	-	٨٢٣	٩٨.٦٨	٤٩٢.٦١
٤٤.	عدم الإعلان عن الأنشطة والخدمات التسويقية عبر وسائل الاتصال الفعالة .	٢٥١	٢١	٦	٨٠١	٩٦.٠٤	٤٠٧.٠١
٤٥.	عدم تضمن نظام المعلومات كافة البيانات المتعلقة بالمخازن والأدوات والملاعب وعدم القيام بتحديثها بشكل مستمر .	٢٥٥	٢٢	١	٨١٠	٩٧.١٢	٤٢٨.٩٤
٤٦.	عدم استخدام التقنيات الحديثة في التعرف علي جوانب القوة والضعف في المشروعات التسويقية .	٢١٦	٦١	١	٧٧١	٩٢.٤٥	٢٦٥.٦٥
٤٧.	عدم الاعتماد على نظام متكامل يدمج الأنظمة التكنولوجية الحديثة مع أنشطة التخزين لتقليل نسبة الخطأ .	٢٤٦	٣٢	-	٨٠٢	٩٦.١٦	٣٨٦.١٠
٤٨.	عدم الترويج للخدمات المقدمة للأعضاء من خلال الموقع الالكتروني الخاص بالنادي .	٢٠٣	٥٠	٢٥	٧٣٤	٨٨.٠١	٢٠٠.٤٢
الدرجة الكلية للمحور					٨٦٧٨	٩٤.٥٩	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٣) :

. تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الخامس (معوقات مرتبطة بدعم نظم المعلومات الإدارية بالنادي لتحقيق تميز الأداء المعرفي) ما بين (٨٨.٠١% : ٩٨.٦٨%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٩٤.٥٩%) .
توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة .

وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن عدم وجود دعم كافي لنظم المعلومات الإدارية بالنادي لتحقيق تميز الأداء المعرفي حيث أن تكنولوجيا ونظم المعلومات أصبحت من متطلبات العصر الحديث ولا يمكن الوصول إلى أفضل تميز إلا من خلال الاعتماد علي نظم المعلومات الحديثة التي تساعد متخذي القرار علي الوصول إلى كم معلومات مناسب في اختياره للبدائل المتاحة والتي تعبر عن أفضل أداء مؤسسي ولكن يقابل هذا العديد من المعوقات المتمثلة في عدم الاستعانة بالتكنولوجيا في المعاملات الداخلية والخارجية لتحسين جودة تقديم الخدمات التسويقية ، عدم وجود شبكة اتصال تضم جميع الخدمات المقدمة بالنادي ، عدم تضمن نظام المعلومات كافة البيانات المتعلقة بالمخازن والأدوات والملاعب وعدم القيام بتحديثها بشكل مستمر ، عدم الاعتماد على نظام متكامل يدمج الأنظمة التكنولوجية الحديثة مع أنشطة التخزين لتقليل نسبة الخطأ ، عدم الإعلان عن الأنشطة والخدمات التسويقية عبر وسائل الاتصال الفعالة ، عدم استخدام التقنيات الحديثة في التعرف علي جوانب القوة والضعف في المشروعات التسويقية ، عدم وجود خطة تحسين مستمرة لتحديث قواعد البيانات الخاصة بالنادي ، عدم الاهتمام بمقومات إدارة المعرفة داخل النادي ، عدم القدرة علي الاتصال بالأسواق الخارجية والحصول على التكنولوجيا والتقنية الحديثة وجذب رؤوس الأموال للاستثمار ، عدم الترويج للخدمات المقدمة للأعضاء من خلال الموقع الالكتروني الخاص بالنادي .

وهذا ما أكدته دراسة " مصطفى صبحي عيسي " (٢٠٢٠) حيث أشارت نتائجها إلي أن هناك علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين محاور الإبداع الإداري ومحاور التميز المؤسسي مما يدل على أنه كلما توفرت عناصر الإبداع الإداري وظهرت على الوجه الأمثل كلما تحقق التميز المؤسسي بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية .

الإجابة علي التساؤل السادس الذي ينص علي :

ما المعوقات المرتبطة بعملية التحسين المستمر كمدخل لبلوغ تميز الأداء

الإستراتيجي ؟

جدول (١٤)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور السادس (معوقات

مرتبطة بعملية التحسين المستمر كمدخل لبلوغ تميز الأداء الإستراتيجي) (ن = ٢٧٨)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٤٩	لا يتم صياغة رؤية واضحة ومحددة ومعلنة لبلوغ التميز داخل النادي .	٢١١	٦٧	-	٧٦٧	٩١.٩٧	٢٥٠.٨٨
٥٠	عدم التخطيط للاحتياجات المستقبلية التسويقية داخل البرامج والأنشطة المنفذة بالنادي .	٢٣٧	٣٩	٢	٧٩١	٩٤.٨٤	٣٤٤.٦٠
٥١	قلة المتخصصين في المجال الرياضي لتطبيق الفكر التسويقي وتحديد آلياته .	٢٤٤	٣٣	١	٧٩٩	٩٥.٨٠	٣٧٦.٢٤
٥٢	لا يتوافر نظام لقياس الانحرافات والأخطاء عند تقديم الخدمات التسويقية داخل النادي .	٢٤١	٣٠	٧	٧٩٠	٩٤.٧٢	٣٥٩.٠١
٥٣	عدم تعيين مؤسسة استثمارية فنية من أجل القيام بدراسات الجدوي الخاصة بالمشروعات .	٢٣٩	٣٩	-	٧٩٥	٩٥.٣٢	٣٥٤.٨٣
٥٤	لا يتم وضع سياسات فاعلة لإدارة المخاطر التسويقية داخل النادي .	٢٣٦	٣١	١١	٧٨١	٩٣.٦٥	٣٣٤.٧١
٥٥	عدم القيام بالعملية الرقابية بصفة مستمرة على بنود الصرف المالي وعلى جودة الخدمة التسويقية المقدمة .	١٧٣	٧٠	٣٥	٦٩٤	٨٣.٢١	١١١.٠٧
٥٦	عدم التوجه من قبل الإدارة العليا نحو التطوير المستمر للخدمات التسويقية المقدمة .	١٨٢	٧٥	٢١	٧١٧	٨٥.٩٧	١٤٤.٩١
٥٧	تدني تخصيص ميزانية للصرف على عمليات التحسين والتطوير .	٢٣٦	٤٢	-	٧٩٢	٩٤.٩٦	٣٤٢.٠٧
٥٨	تدني تحسين الأداء والجودة التسويقية من خلال الرقابة على العمل الإداري بالنادي .	١٩٠	٥٠	٣٨	٧٠٨	٨٤.٨٩	١٥٤.١٣
٥٩	قلة عقد الاجتماعات الدورية للتعرف على المشكلات التي تواجه الأفكار التسويقية ووضع الحلول المناسبة لها .	٢٤١	٣٠	٧	٧٩٠	٩٤.٧٢	٣٥٩.٠١
الدرجة الكلية للمحور					٨٤٢٤	٩١.٨٢	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٤) :

. تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث فى عبارات المحور السادس (معوقات مرتبطة بعملية التحسين المستمر كمدخل لبلوغ تميز الأداء الإستراتيجي) ما بين (٨٣.٢١% : ٩٥.٨٠%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٩١.٨٢%) .

. توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة .

وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن وجود العديد من المعوقات التي ترتبط بعملية التحسين المستمر كمدخل لبلوغ تميز الأداء الإستراتيجي حيث أن من أهم العناصر المشكلة لتميز المؤسسة هو القدرة علي التحسن المستمر لخدماتها وأنشطتها التي تقدم للأعضاء ولم يتوفر هذا الا من خلال قدرة الأندية علي تسويق تلك الأنشطة والبرامج وتوفير أكبر قدر من المتطلبات المادية والتي تساعد علي الارتقاء بمستوي تلك الأنشطة والبرامج ، ولكن يقابل هذا العديد من المعوقات التي تتمثل في قلة المتخصصين في المجال الرياضي لتطبيق الفكر التسويقي وتحديد آلياته ، عدم تعيين مؤسسة استثمارية فنية من أجل القيام بدراسات الجدوي الخاصة بالمشروعات ، عدم التخطيط للاحتياجات المستقبلية التسويقية داخل البرامج والأنشطة المنفذة بالنادي ، تدني تخصيص ميزانية للصرف على عمليات التحسين والتطوير ، قلة عقد الاجتماعات الدورية للتعرف على المشكلات التي تواجه الأفكار التسويقية ووضع الحلول المناسبة لها ، لا يتم وضع سياسات فاعلة لإدارة المخاطر التسويقية داخل النادي ، لا يتم صياغة رؤية واضحة ومحددة ومعلنة لبلوغ التميز داخل النادي ، عدم التوجه من قبل الإدارة العليا نحو التطوير المستمر للخدمات التسويقية المقدمة ، عدم القيام بالعملية الرقابية بصفة مستمرة على بنود الصرف المالي وعلي جودة الخدمة التسويقية المقدمة .

وهذا ما أكدته دراسة " مصطفى صبحي عيسي " (٢٠٢٠) حيث أشارت نتائجها إلي أن هناك علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين محاور الإبداع الإداري ومحاور التميز المؤسسي مما يدل على أنه كلما توفرت عناصر الإبداع الإداري وظهرت على الوجه الأمثل كلما تحقق التميز المؤسسي بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية .

الإجابة علي التساؤل السابع الذي ينص علي :

ما المعوقات المرتبطة بآليات العملية الرقابية لرأس المال الفكري بالنادي لتحقيق التميز في الأداء البشري ؟

جدول (١٥)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور السابع (معوقات مرتبطة بآليات العملية الرقابية لرأس المال الفكري بالنادي لتحقيق التميز في الأداء البشري) (ن = ٢٧٨)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٦٠.	لا يوجد تنوع في الوسائل الرقابية المختلفة في تقييم وتقييم العاملين وخاصة في مجالات التسويق داخل النادي .	٢١٣	٦٥	-	٧٦٩	٩٢.٢١	٢٥٧.١٩
٦١.	لا توجد اتجاه لاستقطاب الكوادر القيادية المؤهلة للارتقاء بمستوي الخدمات التسويقية المقدمة .	٢٣٦	٣١	١١	٧٨١	٩٣.٦٥	٣٣٤.٧١
٦٢.	عدم وجود استراتيجيات لتشجيع العاملين على الابتكار والإبداع في مجال التسويق لتحقيق التميز .	٢٢٢	٥٦	-	٧٧٨	٩٣.٢٩	٢٨٧.٦٨
٦٣.	عدم وجود آليات لاستخدام المنافسة بين العاملين للحث على التميز في المجالات التسويقية .	٢٢٨	٥٠	-	٧٨٤	٩٤.٠٠	٣٠٩.٩٦
٦٤.	ضعف وسائل التقويم البشري للنتائج المستهدفة بالنادي لضمان تحقيق جودة الخدمة التسويقية .	٢٣٤	٣٦	٨	٧٨٢	٩٣.٧٦	٣٢٧.٥٧
٦٥.	لا توجد دورات تخصصية لصقل العاملين بالنادي للارتقاء بجودة الخدمة التسويقية .	٢٥٥	٢٣	-	٨١١	٩٧.٢٤	٤٢٩.٤٢
٦٦.	عدم اتخاذ الإدارة العليا إجراءات تصحيحية وفعالة لمعالجة القصور فى أداء العاملين المؤثرة على رضاء الأعضاء .	٢٢٨	٥٠	-	٧٨٤	٩٤.٠٠	٣٠٩.٩٦
٦٧.	لا يتم الاهتمام بتنمية الخبرات والقدرات المتعلقة بالعمل داخل النادي من قبل الإدارة العليا في المجالات التسويقية .	٢٣٦	٤٢	-	٧٩٢	٩٤.٩٦	٣٤٢.٠٧
٦٨.	عدم إنشاء قسم خاص بمراقبة الجودة وظيفته وضع معايير للجودة التسويقية واختبار الخدمات .	٢٥٨	٢٠	-	٨١٤	٩٧.٦٠	٤٤٤.٦٣
الدرجة الكلية للمحور					٧٠٩٥	٩٤.٥٢	
الدرجة الكلية للاستبيان					٥٢٠٣٦	٩١.٧٣	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٥) :

. تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث فى عبارات المحور السابع (معوقات مرتبطة بآليات العملية الرقابية لرأس المال الفكري بالنادي لتحقيق التميز في الأداء البشري) ما بين (٩٢.٢١) % : (٩٧.٦٠) % ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٩٤.٥٢) % ، كما بلغت النسبة المئوية للاستبيان (٩١.٧٣) % .

. توجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة . وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن وجود العديد من المعوقات التي ترتبط بآليات العملية الرقابية لرأس المال الفكري بالنادي لتحقيق التميز في الأداء البشري ، فالعنصر البشري هو المحرك الرئيسي لعملية التحسين والجودة وهو القادر علي تحقيق الآليات التسويقية وتحقيق كافة الأهداف التي تسعى الأندية الرياضية إلى تحقيقه وعدم الاهتمام بهذا العنصر الهام ومتابعته ورقابته وتحسين أدائه يعتبر عائق كبير للوصول إلى أفضل تميز للأندية ومن أهم تلك العوائق لا توجد دورات تخصصية لصقل العاملين بالنادي للارتقاء بجودة الخدمة التسويقية ، عدم إنشاء قسم خاص بمراقبة الجودة وظيفته وضع معايير للجودة التسويقية واختبار الخدمات ، لا يتم الاهتمام بتمية الخبرات والقدرات المتعلقة بالعمل داخل النادي من قبل الإدارة العليا في المجالات التسويقية ، عدم اتخاذ الإدارة العليا إجراءات تصحيحية وفعالة لمعالجة القصور في أداء العاملين المؤثرة على رضا الأعضاء ، عدم وجود آليات لاستخدام المنافسة بين العاملين للحث على التميز في المجالات التسويقية ، ضعف وسائل التقييم البشري للنتائج المستهدفة بالنادي لضمان تحقيق جودة الخدمة التسويقية ، لا توجد اتجاه لاستقطاب الكوادر القيادية المؤهلة للارتقاء بمستوي الخدمات التسويقية المقدمة ، عدم وجود استراتيجيات لتشجيع العاملين على الابتكار والإبداع في مجال التسويق لتحقيق التميز ، لا يوجد تنوع في الوسائل الرقابية المختلفة في تقييم وتقويم العاملين وخاصة في مجالات التسويق داخل النادي .

وهذا ما أكدته دراسة " توانا محمد على " (٢٠١٤) حيث أشارت نتائجها إلي أن عملية وصف الوظيفة ودراستها لم يتم بصورة علمية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة ولم تحدد الاحتياج من الموارد البشرية كما ونوعا بشكل كافي ولم يتمكن استفادة من الكفاءات البشرية المتاحة ، هنالك العديد من السبل والآليات التي من شأنها زيادة دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تقدم الأندية الرياضية كان من أهمها إعطاء العناية الكافية لتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية وتقديم الحوافز العادلة للموظفين واعتماد طرق وأساليب عادلة في تقييم الأداء ، هناك ضعفا واضحا في عدم وجود قسم أو إدارة مختصة بتدريب وتطوير العاملين تقييم الأداء لقدرات الموظف الفعلية وتدنى في نسبة الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة الأندية للموارد البشرية ، هناك ضعف في عملية متابعة لتقييم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في الأندية الرياضية لكي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور ، ضرورة إعداد مهني مناسب للعاملين والإداريين في مجال الاستثمار الرياضي بالأندية الرياضية ، ضرورة وجود قسم الاستثمار داخل الأندية الرياضية ، ودراسة " ريتشي ودالي Ritichie & Dale " (٢٠١٠) حيث أشارت نتائجها إلي انه يعتمد نجاح استخدام التقييم الذاتي على تدريب العاملين وعلى درجة اهتمام وتوجه القيادة العليا للتقويم ، ودراسة " أنور وجدي الوكيل " (٢٠٠٦) حيث أشارت نتائجها إلي عدم وجود مخصصات مالية كافية للإنفاق على تدريب العاملين على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الاستخلاصات :

١. وجود العديد من المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة التسويقية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية مما ينعكس بالسلب على تحقيق آليات التميز المؤسسي .
٢. تدني جودة البرامج والأنشطة المقدمة لتحقيق تميز الأداء الخدمي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية .
٣. عدم تطبيق آليات المزيج التسويقي لتمييز الأداء الخدمي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية
٤. ضعف الأساليب الترويجية المستخدمة لتعظيم تميز الأداء الاقتصادي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية .
٥. عدم اتجاه الإدارة العليا لدعم وتأييد برامج إدارة الجودة لتمييز الأداء التشغيلي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية .
٦. انخفاض الدعم المقدم لنظم المعلومات الإدارية لتحقيق تميز الأداء المعرفي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية .
٧. وجود العديد من المعوقات المرتبطة بعملية التحسين المستمر كمدخل لبلوغ تميز الأداء الإستراتيجي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية .
٨. ضعف الآليات المتبعة للعملية الرقابية لرأس المال الفكري لتحقيق التميز في الأداء البشري بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية .

التوصيات :

فى ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي :

١. ضرورة الوضع فى الاعتبار أهمية إدارة الجودة التسويقية داخل المؤسسات الرياضية بصفة عامة والأندية الرياضية بصفة خاصة بالمؤسسات الرياضية والتركيز على تطبيق آلياتها لما لهما من قدرة فائقة على الوصول إلى أفضل تمييز مؤسسي .
٢. تطبيق إدارة الجودة التسويقية بالأندية الرياضية لزيادة قدرتها على توفير المخصصات المالية اللازمة لتطوير أنشطتها .
٣. وضع إستراتيجية واضحة ومحددة يمكن إتباعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة التسويقية يتم تعميمها على كافة الأندية الرياضية .
٤. الاستعانة بخبراء متخصصين فى مجال التسويق لدراسة المشروعات التي تقدم من المستثمرين والتعرف على مدي جدواها للأندية الرياضية .
٥. إعطاء الفرصة من قبل القادة الإداريين للعاملين لتطوير الأندية الرياضية والتعبير عن أنفسهم بوضوح وصراحة من أجل تحقيق أفضل تميز مؤسسي .
٦. الدقة فى اختيار الكفاءات العلمية والعملية وإدارة الجودة التسويقية بالأندية الرياضية وذلك لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها المرجوة .
٧. الاهتمام بعملية تقويم فاعلية آليات إدارة الجودة التسويقية بالأندية الرياضية حتى يتم التأكد من نجاحها وفعاليتها .
٨. ضرورة وجود إدارة متخصصة داخل الأندية الرياضية لإدارة الجودة التسويقية يكون من ضمن اختصاصها تسويق البرامج والأنشطة المرتبطة بالنادي .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١. إبراهيم أحمد محمد أبو رحمة (٢٠١٠) : متطلبات تطبيق إدارة الجودة التسويقية (التسويق الكلي) دراسة حالة - شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية ، غزة ، فلسطين .
٢. أحمد كمال محمود عوض الله (٢٠٠٨) : خطة مقترحة لحماية وتسويق واستثمار العلامة التجارية للمنظومة الرياضية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان .
٣. أحمد محمد غنيم (٢٠٠٥) : أساسيات الإدارة في عصر العولمة ، دار الحارثي للطباعة ، القاهرة .
٤. أسماء سالم النسور (٢٠١٠) : أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني ، رسالة ماجستير ، عمان ، الأردن ، جامعة الشرق الأوسط .
٥. أشرف عبد المعز (١٩٩٦) : تقويم اقتصاديات الأندية الرياضية المصرية ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .
٦. أشرف محمود حسين العجيلي (١٩٩٩) : دراسة معوقات الاستثمار في المجال الرياضي في جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .
٧. اللجنة الاولمبية المصرية (٢٠١٧) : لائحة النظام الأساسي للأندية الرياضية (اللائحة الاسترشادية) ، الصادرة من مجلس إدارة اللجنة الاولمبية المصرية ٢٠١٧/٦/٨م .
٨. أمل صلاح سالم (٢٠١٧) : الإبداع القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس .
٩. أنور وجدي على الوكيل (٢٠٠٦) : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة الخدمة لرعاية الشباب بجامعة المنيا ، بحث منشور ، مجلة علوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، يونيو .
١٠. توانا محمد على (٢٠١٤) : دور الموارد البشرية في تطوير فرص الاستثمار بالأندية الرياضية بإقليم كردستان العراق ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنصورة .
١١. حسن أحمد الشافعي (٢٠٠٦) : الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية .

١٢. حسن أحمد الشافعي (٢٠٠٦) : دراسات الجدوى والمشروعات الصغيرة في التربية الرياضية ، دار الوفاء للطباعة والنشر كلية التربية الرياضية بنات ، جامعة الإسكندرية .
١٣. حسن العلواني (٢٠٠٩) : إدارة المعرفة المفهوم والمداخل والنظرية ، المؤتمر العربي الثاني ، الأردن .
١٤. رضا المليجي (٢٠١٢) : إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، عالم الكتب للطباعة والنشر ، القاهرة .
١٥. سمير عبد الحميد على (١٩٩٩) : أثر استخدام مفهوم الخصخصة للأندية الرياضية على متطلبات العملية التدريبية ، المؤتمر العلمي الثالث للرياضة والمرأة بين المستقبل من التأثير والتأثر ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية .
١٦. سيد محمد جاد الرب (٢٠١٣) : إدارة الإبداع والتميز التنافسي ، ط ١ ، مطبعة الدار الهندسية ، القاهرة .
١٧. عادل محمد عبد المنعم مكي ، بهجت عطية راضى (٢٠٠٥) : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية الرياضية " دراسة مقارنة بين جامعتي حلوان وأسيوط " ، بحث علمي منشور ، مجلة جامعة أسيوط ، كلية التربية الرياضية ، العدد الواحد والعشرون ، الجزء الأول ، نوفمبر .
١٨. عبد الحميد بسيوني (٢٠١٠) : نظم المعلومات الإدارية ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة .
١٩. عزت الكاشف (١٩٩٦) : اقتصاديات التربية البدنية والرياضية ، مكتبة النهضة العربية ، القاهرة .
٢٠. علي علي غازي (٢٠١٤) : الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي ، مجلة المدير الناجح ، سلسلة التميز ، ١ (٣) ، ٨-١٢ .
٢١. كمال الدين عبد الرحمن درويش ، أشرف عبد المعز (٢٠٠٠) : المنظمات الأهلية ، مركز الجامعة ، القاهرة .
٢٢. مصطفى صبحي على عيسى (٢٠٢٠) : العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية ، مجلة كلية التربية الرياضية للبنين ، المجلد ٢٥ ، الجزء الأول ، جامعة بنها .

٢٣. مصطفى كامل محمد عثمان (٢٠١٠) : نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العمل بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط .
٢٤. مفتي إبراهيم حماد (١٩٩٩) : تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
٢٥. منى عبد المنعم عبد المعبود (٢٠٠٥) : نحو نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتنس الطاولة ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط .
٢٦. نرمين أحمد كمال حسين كريمة (٢٠٠٩) : معايير الجودة الشاملة لتطوير إدارة النشاط الرياضي برعاية الشباب جامعة طنطا ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا .
٢٧. وزارة الشباب (٢٠٠٣) : قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة لوائح نظام الأساس بالأندية الرياضية .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

٢٨. Bathie , D. and Josh, S. (٢٠٠٨) : Total quality marketing (TQMk) . a symbiosis", Managerial Auditing Journal, Volume ١٧, No. ٦, pp. ٢٤١-.
٢٩. Kotler .p.& keller, k (٢٠٠٩) : Marketing Management " , ١٣th Edition , New jersey: Prentice Hall .
٣٠. NWokah ,N.G. (٢٠١٠) : Total Quality Marketing and Impression Management For Effective Insurance Marketing " International Research journal Of Finance and Economics' IssN ١٤٥٠.- ٢٨٨٧ Issue ٣٨ .
٣١. Ritchie & Dale (٢٠١٠) : An Analysis Of Self-Assessment Practices Using The Business Excellence Model", Copyright Of Proceed- Ing Of Institution Of Medchanicl Engineers, Vol ٢٠٢, Part B, Publishing Professional Engineeneng .

معوقات تطبيق إدارة الجودة التسويقية بالأندية الرياضية وانعكاساتها علي تحقيق آليات التميز المؤسسي

* أ.م.د/ إحسان حسني أحمد .

يهدف البحث الحالي إلى دراسة معوقات إدارة الجودة التسويقية بالأندية الرياضية وانعكاساتها علي تحقيق آليات التميز المؤسسي ، وذلك من خلال التعرف علي المعوقات المرتبطة بكل من جودة البرامج والأنشطة المقدمة بالنادي لتحقيق تميز الأداء الخدمي وتطبيق المزيج التسويقي لتمييز الأداء الخدمي للنادي واستخدام الأساليب الترويجية المناسبة لتعظيم تميز الأداء الاقتصادي للنادي ودعم وتأييد الإدارة العليا لبرامج إدارة الجودة لتمييز الأداء التشغيلي للنادي ودعم نظم المعلومات الإدارية بالنادي لتحقيق تميز الأداء المعرفي وعملية التحسين المستمر كمدخل لبلوغ تميز الأداء الإستراتيجي وآليات العملية الرقابية لرأس المال الفكري بالنادي لتحقيق التميز في الأداء البشري .

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) ، يتمثل مجتمع البحث في الأندية الرياضية الأهلية بجمهورية مصر العربية والممثل في أعضاء مجالس الإدارات ومديري الأندية والبالغ قوامه (٨٧٤٠) فرداً ، وقد قامت الباحثة باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية العمدية وقد بلغت (٢٧٨) فرداً .

ولجمع البيانات الخاصة بالبحث استخدمت الباحثة استبيان معوقات تطبيق إدارة الجودة التسويقية بالأندية الرياضية وانعكاساتها علي تحقيق آليات التميز المؤسسي .

وكانت من أهم النتائج وجود العديد من المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة التسويقية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية مما ينعكس بالسلب علي تحقيق آليات التميز المؤسسي ، وكانت من أهم التوصيات ضرورة الوضع في الاعتبار أهمية إدارة الجودة التسويقية داخل المؤسسات الرياضية بصفة عامة والأندية الرياضية بصفة خاصة بالمؤسسات الرياضية والتركيز على تطبيق آلياتها لما لهما من قدرة فائقة على الوصول إلى أفضل تمييز مؤسسي .

* أستاذ مساعد بقسم الادارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا .

Obstacles to the application of marketing quality management in sports clubs and their repercussions To achieve the mechanisms of institutional excellence

* **Ehsan Hosni Ahmed**

The current research aims to study the obstacles of marketing quality management in sports clubs and their repercussions on achieving the mechanisms of institutional excellence, by identifying the obstacles associated with each of the quality of the programs and activities provided in the club to achieve service performance excellence and the application of the marketing mix to distinguish the service performance of the club and the use of appropriate promotional methods to maximize performance excellence The club's economic support and the support and endorsement of the senior management of the quality management programs for excellence in the operational performance of the club and the support of the club's management information systems to achieve excellence in knowledge performance and the process of continuous improvement as an entry point for achieving strategic performance excellence and the mechanisms of the supervisory process for the intellectual capital of the club to achieve excellence in human performance.

The researcher used the descriptive approach (the method of survey studies). The research community is represented in the private sports clubs in the Arab Republic of Egypt, represented by the members of the boards of directors and managers of the clubs, whose strength is (٨٧٤٠) individuals. The researcher chose the research sample by the deliberate stratified method, and it amounted to (٢٧٨) individuals

In order to collect the data for the research, the researcher used a questionnaire about the obstacles to the application of marketing quality management in sports clubs and their repercussions on achieving the mechanisms of institutional excellence.

One of the most important results was the presence of many obstacles that hinder the application of marketing quality management in sports clubs in the Arab Republic of Egypt, which is negatively reflected on the achievement of institutional excellence mechanisms, and one of the most important recommendations was the need to take into account the importance of marketing quality management within sports institutions in general and sports clubs in particular in institutions Sports and focus on the application of its mechanisms because of their ability to reach the best institutional distinction

* Assistant Professor of Sports Administration - Department of Sports Administration - College of Physical Education - Minia University.