

# الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



جامعة عبدالحميد بن باديس

معهد التربية البدنية والرياضية

- مستغانم -



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم وتقنيات الانشطة البدنية والرياضية

عنوان:

## استراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية

حالة الاتحادات الرياضية اليمنية

إشراف البروفيسور /

إعداد الطالب /

أ. د. بن قناب الحاج

إبراهيم علي صالح غراب

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن قاصد علي الحاج محمد
مقررا	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ. د. بن قناب الحاج
عضوا	جامعة شلف	أستاذ محاضر "أ"	د. أوس عبدالعزيز
عضوا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	د. مناد فوضيل
عضوا	جامعة شلف	أستاذ محاضر "أ"	د. بورزامة رابح
عضوا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر "أ"	د. سي العربي الشارف

السنة الجامعية: 2018 - 2019

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله ولا يسعني بعد ان اخترت هذه الدراسة، بعون من الله وتوفيقه الا ان اتقدم بجزيل الشكر والعرفان، بالفضل الكبير لـ الاستاذ الفاضل البروفيسور الدكتور بن قناب الحاج والذي اشرف على هذه الاطروحة، وتحمل الجهد والعناء مدة إشرافه حتى خرجت بنتة طيبة بفضل وحسن رعايته. كما اشكر الاستاذ البروفيسور دكتور عطاء الله احمد واساتذة وموظفي معهد التربية البدنية والرياضية بمستغانم والبروفيسور دكتور العيد محمد من كلية التجارة والاقتصاد بجامعة عبدالحميد بن باديس على تعاونهم وملحوظاتهم وتجيئياتهم ونصائحهم. واتقدم بالشكر الى اعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الاطروحة. كما اشكر كل من تعاون معي وساهم في اخرج هذه الاطروحة الى حيز الوجود من مسؤولين في وزارة الشباب والرياضة والاتحادات الرياضية العامة اليمنية التي تمت مقابلتهم وجميع الكاتررة الذين استفدت من خبرتهم.

## محتويات البحث

الصفحة	الموضوع
أ	- الإهداء
ب	- شكر وتقدير
ج	- محتويات البحث
<b>الفصل الأول: المدخل العام للبحث</b>	
1	- مقدمة
1	1- إشكالية البحث
3	2- أهداف البحث
3	3- فرضيات البحث
4	4- ماهية وأهمية البحث
4	5- اسباب اختيار الموضوع
5	6- مصطلحات البحث
11	7- الدراسات السابقة والدراسة المشابهة
21	7- الاستفادة من الدراسات السابقة
22	7- 4 - تحليل الدراسات المرجعية
23	7- 5 - ما يميز دراستنا ووجه الاختلاف مع الدراسات السابقة
24	- خلاصة
<b>الباب الاول: الدراسة النظرية</b>	
26	مدخل الباب الاول
<b>الفصل الاول : استراتيجيات التسويق</b>	
29	- تمهيد

29	1- الاستراتيجية ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة
30	1-1- تعريف الاستراتيجية
30	2-1- نبذة عن الاستراتيجية
31	2-1- مفهوم لاستراتيجية
31	3-1- القرارات الاستراتيجية
31	4-1- استراتيجيات التسويق
32	5-1- معاير وضع الاستراتيجية
33	6-1- شروط وضع الاستراتيجية
34	8-1- مراحل تكوين الاستراتيجية التسويقية
35	9-1- استراتيجيات التسويق الرياضي
35	4-9-1- استراتيجية التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية
39	5-9-1- تعريف التخطيط
40	6-9-1- التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق
41	7-9-1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
41	8-9-1- التخطيط للنشاط التسويقي في اطار التخطيط الاستراتيجي
42	10-9-1- التخطيط في المؤسسات الرياضية
43	11-9-1- مراحل الخطة الاستراتيجية للتسويق
43	12-9-1- خطط المنتج الرياضي
44	1-2- مفهوم البيئة التسويقية
46	2-3- تحليل عناصر البيئة الداخلية
47	3- الاجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية
47	1-3- تنفيذ الاستراتيجية

48	3-1-4 - صياغة الاستراتيجية التسويقية
49	3-2 - تحليل عناصر البيئة الخارجية
50	3-3-1 - صياغة الرؤية والرسالة
52	4 - الموازنة التسويقية في المؤسسة الرياضية
54	5 - المزيج التسويقي للتسويق
55	5-2 - تشكيل المزيج التسويقي
55	5-2-1 - عناصر المزيج التسويقي
57	5-3 - المزيج التسويقي للنشاطات الرياضية
61	6-2 - الاعلام الرياضي
62	6-3 - خصائص الاعلام الرياضي
62	6-4 - دور الاعلام في التسويق الرياضي
63	6-5-1 - الاتصال التسويقي
68	7 - العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية الانشطة الرياضية
69	8 - تقويم ومتابعة استراتيجية التسويق الرياضي
71	9 - نموذج استراتيجية النشاء والشباب والرياضة 2000-2004
77	9-1-4 - التوصيات العامة لاستراتيجية النشاء والشباب والرياضة
78	- خلاصة
<b>الفصل الثاني التسويق الرياضي</b>	
82	- تمهيد
82	1- التسويق
82	1-1 - تعريف التسويق

83	2-1- المفهوم التسويقي
83	3-1- أهمية التسويق
84	4-1- اهمية دراسة التسويق
84	5-1- معايير وضع الاهداف التسويقية
85	2- بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية
86	3- التسويق الرياضي
87	1-3- تعريف التسويق الرياضي
88	2-3- اهمية التسويق في المجال الرياضي
90	1-3-3- تعريف الخدمة
90	2-3-3- خصائص الخدمة
90	3-3-3- المنتج الرياضي كخدمة
91	1-4- إدارة التسويق
92	2-4- إدارة التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية
92	3-4- إدارة الجودة الشاملة لعملية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية
93	4-4- إدارة التسويق وإدارة الشئون القانونية
94	2-4-4- الجانب القانوني للتسويق الرياضي والاستثمار في المؤسسات الرياضية
95	5-4- الإدارة العامة للاستثمار والتسويق بوزارة الشباب والرياضة
96	6-4- المؤسسة
97	7-4- المؤسسات الرياضية
99	5- العوامل المؤثرة على التسويق الرياضي
102	1-6- التسويق مع الرياضية
103	2-6- التسويق في الرياضة
103	3-6- النظريتين المختلفتين للتسويق في المجال الرياضي
106	5-6- السوق الرياضي

109	6-6- المفهوم الشامل (الموسوع) للمنتج الرياضي
114	1-7- السياسات التسويقية للمنتج الرياضي
114	2-7- عوامل الفوز برضى المستهلك
116	8- مجالات واساليب التسويق الرياضي
117	8-2- أساليب التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية
122	8-3- أساليب تسويق البطولات والمسابقات الرياضية
122	1-3-8- الرعاية الرياضية
127	1-4-8- أساليب التسويق في التربية البدنية ودورها على تطوير الرياضة
130	1-3-4-8- خطة التسويق الرياضي
132	1-9- دور التسويق الرياضي في المؤسسات الاقتصادية على تنمية وتطوير الرياضية
136	1-10- التمويل في المجال الرياضي
138	2-13- التمويل في المؤسسات الرياضية
140	- خلاصة

### الفصل الثالث الاتحادات الرياضية

143	- تمهيد
144	1-1- تعريف الاتحاد الرياضي
144	1-1-1- الاتحادات الرياضية الدولية
145	1-1-2- دور الاتحادات الرياضية الدولية
146	2-2- احصاءات الاتحاد الرياضي
147	3-2- اهداف الاتحادات الرياضية
149	1-2-2- الاتحادات الرياضية اليمنية
149	1-2-2- تعريف الاتحاد الرياضي اليمني
149	2-2-2- اهداف الاتحادات الرياضية العامة
150	2-3- واجبات الاتحاد الرياضي العام

151	1-2-4 تشكيارات الاتحادات الرياضية العامة
151	2-2-4 لجنة تسويق في الاتحاد
151	1-2-5 تمويل الاتحادات الرياضية في الجمهورية اليمنية
152	1-2-6 اتحادات الألعاب الأولمبية
154	1-3-6 النظام الأساسي للاتحادات الرياضية العامة وفروعها في المحافظات (2004-2008)
157	2-3 اختصاصات الجمعية العمومية
159	3-3 شروط الترشح
170	- خلاصة
<b>الباب الثاني الدراسة الميدانية</b>	
172	مدخل الباب الثاني
<b>الفصل الاول: منهجة البحث والاجراءات الميدانية</b>	
174	- تمهيد
174	1- منهجه البحث
174	1-2- مجتمع عينة البحث
175	2-2- توصيف عينة البحث
175	1-3- متغيرات البحث
175	4- تحديد متغيرات الفرضيات
177	5- مجالات البحث
177	1-6- ادوات البحث
178	2-6- الدراسة التحليلية النظرية
178	3-6- الدراسة التطبيقية الميدانية
179	7- الاسس العلمية للاختبارات المستخدمة
184	8- الدراسات الاحصائية والاستطلاعية

185	1-8 - تطبيق ادوات البحث
185	2-8 - الأساليب الإحصائية
185	9 - صعوبات البحث
186	- خلاصة

## الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

189	- تمهيد
189	1 - عرض وتحليل وتفسير نتائج المhor الاول دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية
196	2 - عرض وتحليل وتفسير نتائج المhor الثاني المحيط البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية
203	3 - عرض وتحليل وتفسير نتائج المhor الثالث الاجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية
209	4 - عرض وتحليل وتفسير نتائج المhor الرابع الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية
214	5 - عرض وتحليل وتفسير نتائج المhor الخامس المزيج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي
220	6 - عرض وتحليل وتفسير نتائج المhor السادس دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي
225	7 - عرض وتحليل وتفسير نتائج المhor السابع العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية الأنشطة الرياضية
232	8 - عرض وتحليل وتفسير نتائج المhor الثامن تقوم ومتابعة خطة التسويق الرياضي
239	- خلاصة

## الفصل الثالث: مناقشة النتائج

243	- تمهيد:
243	1 - مناقشة النتائج الخاصة بالفرضيات
243	1-1 - مناقشة نتائج المhor الاول دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية
247	1-2 - مناقشة نتائج المhor الثاني دراسة المحيط البيئة الخارجية للمؤسسة
250	3-1 - مناقشة نتائج المhor الثالث الاجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية
253	4-1 - مناقشة نتائج المhor الرابع الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية

256	5-1- مناقشة نتائج المحور الخامس المزدوج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي
258	6-1- مناقشة نتائج المحور السادس دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي
261	7-1- مناقشة نتائج المحور السابع العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية الأنشطة الرياضية
264	8-1- مناقشة نتائج المحور الثامن تقويم ومتابعة خطة التسويق الرياضي
267	2- الاستنتاج العام
276	- خلاصة
277	مقترن الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الرياضية اليمنية
280	- الاقتراحات والفرض المستقبلية
282	- خاتمة
286	- المصادر والمراجع
299	- ملخص
336	- ملخص البحث باللغة الانجليزية
337	- ملخص البحث باللغة الفرنسية
338	- ملخص البحث باللغة العربية

## قائمة الجداول

م	عنوان الجدول	ص
01	الاتحادات الرياضية العامة	147
02	الاتحادات الرياضية الاولمبية	153
03	الاتحادات المعترف بها اولمبيا ولكنها لم تشارك بعد	153
04	أعضاء مجلس إدارة الاتحاد	158
05	توصيف عينة البحث	175
06	توصيف استمارة الاستبيان والأخذ برأي المحكمين	180
07	استطلاع اراء الخبراء حول وصدق محاور الاستبيان	181
08	استطلاع اراء الخبراء حول ميزان التقدير لاستمارة الاستبيان	181
09	ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية	182
10	معامل الثبات لمحاور الاستبيانة	183
11	معايير لتطبيق الاستبيانة	184
12	العبارة يتم تحديد الاهداف التسويقية بوضوح من قبل ادارة المؤسسة	189
13	العبارة يوجد رؤية تسويقية للمؤسسة الرياضية	190
14	العبارة وجود قاعدة بيانات واضحة بالمؤسسة ونشاطها واهدافها التسويقية	191
15	العبارة يوجد كوادر متخصصة في التسويق الرياضي	192
16	العبارة جاهزية الملاعب والمنشآت الرياضية الخاصة بالمؤسسة لاستثمارها	193
17	العبارة تمتلك المؤسسة عاملين ذوي مؤهلات عالية	193
18	العبارة يوجد لدى المؤسسة امكانيات ابتكارية للتحطيط الاستراتيجي للتسويق الرياضي	194
19	العبارة يوجد لدى المؤسسة رقابة حيدة على سير العملية التسويقية	195
20	العبارة وضوح السياسة العامة للدولة نحو تفعيل التسويق الرياضي	196
21	العبارة العوامل الاقتصادية تؤثر على استراتيجيات التسويق الرياضي	197

198	العبارة وضوح اللوائح القانونية نحو التسويق الرياضي	22
199	العبارة هناك توجه من قيادة الدولة لأنشاء منشآت ومؤسسات رياضية جديدة	23
200	العبارة هناك حماس ووعي من قبل الرعاة باتجاه التسويق في المجال الرياضي	24
200	العبارة لدى المؤسسة مصادر جديدة للتمويل غير التمويل الحكومي	25
201	العبارة يتم اعداد بحوث تسويقية لمعرفة البيئة الخارجية للمؤسسة	26
202	العبارة تعامل الدولة مع الرياضة بعقلية اقتصادية واستثمارية	27
203	العبارة يتم جمع البيانات والمعلومات الخاصة بجاجات ورغبات المستفيدين الرياضيين	28
203	العبارة وضوح اللوائح التي تسهل التمويل الذاتي للأنشطة الرياضية للمؤسسة	29
204	العبارة تحديد ميزانية خاصة بتسويق الانشطة الرياضية	30
205	العبارة ربط المكافآت والحوافر بإنجاز الأهداف وتطور الاداء والتنفيذ الجيد	31
205	العبارة يتم عمل دورات تدريبية في مجال التسويق الرياضي	32
206	العبارة يتم توظيف افضل الخبرات والدفع باتجاه التحسين المستمر من اجل الانجاز	33
207	العبارة تطبيق وتسويق البحوث العلمية في المجال الرياضي	34
208	العبارة تتبع وتشرف الادارة العليا بالمؤسسة على تنفيذ وسير الاستراتيجية التسويقية	35
209	العبارة يتم تحديد مخصصات مالية للتسويق الرياضي من الميزانية العامة للمؤسسة	36
209	العبارة هناك انفاق على بحوث التسويق	37
210	العبارة هناك انفاق على انشطة الترويج	38
211	العبارة يتم تحليل العائد من انشطة التسويق الرياضي	39
211	العبارة يتم تحديد اعباء الصرف على الانشطة التسويقية	40
212	العبارة توجد ميزانية معتمدة لتسويق النشاط والبطولات الرياضية	41
213	العبارة يتم تحديد تكاليف الجوائز والمدايا	42

213	العبارة يتم حساب مداخل الاعلام من خلال نقل النشاط الرياضي	43
214	العبارة تقدم الخدمة الرياضية للجمهور حسب الموقع الجغرافي للسوق الرياضي	44
215	العبارة اضافة امكانية التسجيل والاشتراك للملاعب وخدمات النشاط الرياضي على الموقع الالكتروني	45
216	العبارة تقوم المؤسسة بالترويج الجيد لخدمات الشاطط التسويقي	46
216	العبارة تضع المؤسسة استراتيجيات التسويق التي تتناسب مع المستفيدين	47
217	العبارة عملية التوزيع للخدمات تمثل الانتقال بالخدمة الى اماكن جديدة ومتعددة	48
217	العبارة الاهتمام بجودة الانشطة التسويقية	49
218	العبارة تنظيم ندوات ومهرجانات رياضية باستضافة نجوم الرياضة	50
219	العبارة تقييم نمو السوق الرياضي	51
220	العبارة تمارس وسائل الاعلام دورها الايجابي في خدمة النشاط التسويقي للمؤسسات الرياضية	52
221	العبارة يتم تحقيق اهداف ترفيهية للجمهور الداخلي والخارجي عن طريق الاعلام	53
221	العبارة يتم تحقيق اهداف السياحة الرياضية والترويجية عبر وسائل الاعلام	54
222	العبارة هناكوعي من قبل الاعلام الرياضي تجاه التسويق الرياضي	55
223	العبارة هناك اقبال من المؤسسات الاعلامية لشراء المادة الخبرية من المؤسسة الرياضية	56
223	العبارة الاعتماد على عملية التقويم المستمر للرسائل الاعلامية المستخدمة في التسويق الرياضي	57
224	العبارة بث ملخصات لمنافسات الرياضية على الموقع الالكتروني	58
225	العبارة يوجد انتشار اعلامي صحافة، تلفزيون، لنشاط المؤسسة	59
225	العبارة تخصيص مساحة لعرض منتجات المؤسسات التجارية في اماكن مميزة داخل المؤسسة الرياضية	60
226	العبارة اعلان اسم الراعي على تذاكر الدخول للمباريات	61

227	العبارة الاعلان في ندوات ومؤتمرات رياضية بحضور نجوم الرياضة	62
227	العبارة الاعلان على الزي الرياضي لفرق والمنتخبات الرياضية	63
228	العبارة رعاية الاحداث والمهرجانات الرياضية وال محلية والاقليمية والدولية	64
229	العبارة الاعلان على العلامات التجارية على مجالات المؤسسة الرياضية	65
230	العبارة الاعلان على الموقع الخاص بالمؤسسة الرياضية	66
231	العبارة يتم عمل اعلانات ضخمة حول بعض المنشآت الرياضية لفترات زمنية مقابل التمويل	67
232	العبارة يتم تقييم الاهداف التسويقية	68
233	العبارة يتم اعداد التقارير المالية والدورية لميزانية التسويق الرياضي	69
234	العبارة تقييم نمو السوق الرياضي	70
235	العبارة يتم تحديد حصة المؤسسة الرياضية المنظمة للنشاط التسويقي	71
236	العبارة يتم المحافظة على درجة الابقاء على الرعاهة	72
237	العبارة الاهتمام بالمحافظة على المستفيدين والمستهلك الرياضي	73
238	العبارة الاهتمام بجودة الانشطة التسويقية	74
238	العبارة يتم تحديد عدد مبيعات تذاكر المباريات	75

## قائمة الاشكال

ص	عنوان الشكل	م
36	نموذج لإدارة الاستراتيجية	01
37	الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة	02
44	البيئة التسويقية الكلية وعلاقتها بالبيئة التسويقية الجرئية للمؤسسة	03
49	العمل الاستراتيجية والعمل بدون استراتيجية	04
60	عناصر المزيج التسويقي	05
89	المبادئ الفكرية والفلسفية للتسويق الرياضي	06
93	نوعية الجودة	07
104	مفهومي التسويق مع الرياضة والتسويق في الرياضة	08
113	اهداف مشروع لتسويق الخدمات الرياضية المختلفة	09
190	مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة يتم تحديد الأهداف التسويقية بوضوح من قبل ادارة المؤسسة	10
191	مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة يوجد رؤية تسويقية للمؤسسة الرياضية	11
195	مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة يوجد لدى المؤسسة امكانيات ابتكارية للتخطيط الاستراتيجي	12
196	مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة يوجد لدى المؤسسة رقابة جيدة على سير العملية التسويقية	13
197	مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة وضوح السياسة العامة للدولة نحو تعديل التسويق الرياضي	14
199	مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة هناك توجه من قيادة الدولة لإنشاء منشآت ومؤسسات رياضية جديدة	15
202	مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة تتعامل الدولة مع الرياضة بعقلية اقتصادية واستثمارية	16
206	مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة يتم عمل دورات تدريبية في مجال التسويق الرياضي	17
207	مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة تطبيق وتسويق البحوث العلمية في المجال الرياضي	18
212	مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة توجد ميزانية معتمدة لتسويق النشاط والبطولات الرياضية	19
214	مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة تقدم الخدمة الرياضية للجمهور بحسب الموقع الجغرافي للسوق الرياضي	20
218	مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة الاهتمام بجودة الانشطة التسويقية	21
219	مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة تنظيم ندوات ومهرجانات رياضية باستضافة نجوم الرياضة	22
220	مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة تمارس وسائل الاعلام دورها الابيجاري في خدمة النشاط التسويقي	23
222	مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة هناكوعي من قبل الاعلام الرياضي تجاه التسويق الرياضي	24
224	مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة الاعتماد على عملية التقويم المستمر للرسائل الاعلامية	25

226	مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة اعلان اسم الراعي على تذاكر الدخول للمباريات	26
230	مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة الاعلان على العلامات التجارية على مجالات المؤسسة الرياضية	27
231	مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة الاعلان على الموقع الخاص للمؤسسة الرياضية	28
233	مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة يتم تقييم الاهداف التسويقية	29
236	مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة يتم المحافظة على درجة البقاء على الرعاة	30
244	متوسطات فقرات المخور الاول دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية	31
247	متوسطات فقرات المخور الثاني دراسة الخيط البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية	32
250	متوسطات فقرات المخور الثالث الاجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية	33
253	متوسطات فقرات المخور الرابع الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية	34
257	متوسطات فقرات المخور الخامس المزيج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي	35
260	متوسطات فقرات المخور السادس دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي	36
263	متوسطات فقرات المخور السابع العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية الأنشطة الرياضية	37
266	متوسطات فقرات المخور الثامن تقويم ومتابعة خطة التسويق الرياضي	38

## قائمة الملاحق

ص	عنوان الملحق	م
300	استمارة الاستبيان بشكله المبدئي	01
312	استمارة الاستبيان بشكله النهائي	02
325	اسماء السادة المحكمين	03
327	اسماء خبراء التسويق	04
329	جدول كا 2	05
331	المذكرة الغطائية من مشروع القرار الجمهوري	06
335	مذكرات تسهيل المهمة	07
337	ملخص البحث باللغة الانجليزية	08
338	ملخص البحث باللغة الفرنسية	09
339	ملخص البحث باللغة العربية	10

**الفصل التمهيدي**

**التعريف بالبحث**

**الفصل التمهيدي التعريف بالبحث:**

- مقدمة

. 1- اشكالية البحث.

. 2- اهداف البحث.

. 3- فرضيات البحث.

. 4- ماهية واهمية البحث.

. 5- اسباب اختيار الموضوع.

. 6- مصطلحات البحث.

. 7- الدراسات المشابهة.

- خلاصة.

### مقدمة:

لقد أصبحت الرياضة تدار من منظوم صناعي، حيث أصبح مصطلح صناعة الرياضة من المصطلحات المتداولة، ودخلت الشركات العملاقة عالم الرياضة لفتح أسواق جديدة لم تكن متاحة من قبل واصبحت الرياضة مادة شيقية للترويج والتسويق، واصبح ابطال الرياضة في مقدمة الاعلانات التجارية، وظهر ما يسمى بالرعاية الرياضية والتسويق الرياضي والتمويل الرياضي. (كمال الدين عبدالرحمن درويش، محمد صبحي حسنين، 2004).

وبعد التسويق الرياضي ميدانا جديدا للدراسة. وما يزال حتى الان يفتقر الى بنية ملموسة وحقيقة للمعرفة عند مقارنته بمبادرات دراسية اخرى ومع ذلك فهذه البنية تتطور وتنمو. وبعد ميدان التسويق الرياضي جديدا اذا ما قورن بمبادرات اخرى مثل القانون، التربية والتعليم، الادارة، الطب، التسويق التقليدي. واحيرا فقد بدا اعتبار التسويق الرياضي نظاما اكاديميا اضافيا يمثل احد اهم المقررات لتأهيل واعداد الاداريين في المنظمات الرياضية مما دفع العديد من كليات التربية الرياضية لإدراجها ضمن مقرراتها الدراسية. (سعد شلبي، 2005، ص 19).

ولكي تستمر الهيئات الرياضية وتحقق وجودها في البيئة عليها أن تعرف ماذا يحدث حولها وكيف يحدث وهذا الأمر يحتاج بالضرورة تحديدا دقيقا للأهداف والطرق الازمة لتحقيق تلك الأهداف. ويمكن التخطيط الاستراتيجي من التفكير المنظم في المستقبل والذي يعتمد على الدراسة والتحليل لمختلف التغيرات داخل وخارج المؤسسة ويعني ذلك اتخاذ قرارات ادارية رشيدة بعيدة عن الارتجالية والعشوائية والأهواء الشخصية، وتحليل قدرات وإمكانيات المؤسسة، واستغلال أوجه القوه بها، وعلاج الضعف وتحويلها إلى قوه بما يساعد على تحديد الاستراتيجيات الازمة في تحقيق الأهداف التسويقية.

### 1- إشكالية البحث:

تعتبر استراتيجيات التسويق الرياضي جزءا بالغ الاهمية في العملية الادارية داخل المؤسسات الرياضية. وقد زاد الاهتمام في الآونة الاخيرة بدراسة المفاهيم التسويقية في معظم المؤسسات على اختلاف انواعها. وفي اليمن بدا اتجاه من قبل الدولة مثلية بوزارة الشباب والرياضة بالاهتمام بالتسويق الرياضي، حيث تم انشاء الادارة العامة للتسويق الرياضي، ومن ثم تم توسيع العمل ليصبح قطاع التسويق والاستثمار الرياضي.

يعتبر التسويق بشكله العام من الوظائف الرئيسية الهامة لكافة المنشآت الاقتصادية أو الاجتماعية أو الخدمية أو الرياضية أو غيرها، فقد تطورت هذه الوظيفة على مدار العشر السنوات السابقة إلى أن وصلت إلى المفهوم التسويقي المتكامل، والذي يتضمن بدورة عدداً من الأنشطة والوظائف الفرعية والتي يجب الاهتمام بها جميعاً والتنسيق فيما بينها في ضوء طبيعة المنشأة وطبيعة ما تقدمه وطبيعة السوق المستهدف. وقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق المفاهيم التسويقية في معظم المؤسسات على اختلاف أنواعها. (محى الدين الأزهري وآخرون، 2001، ص1).

والملاحظ أن استغلال عملية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية بالجمهورية اليمنية ووضع الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لا تتم بالشكل العلمي والمدروس، وإنما تنطلق من اجتهادات شخصية ودون وجود استراتيجيات وخطط للتسويق. وهذا بدورة يوضح جلياً عزوف الكثير من المؤسسات الاقتصادية والتجارية عن رعاية الأنشطة الرياضية للمؤسسات الرياضية، ويلاحظ أيضاً عدم الاهتمام بجانب التسويق الرياضي من قبل العديد من المؤسسات الرياضية.

ومن هنا جاء اهتمام الباحث باختياره لموضوع استراتيجيات التسويق الرياضي كدراسة هامة، لمعرفة ما ينبغي أن تكون عليه استراتيجيات التسويق الرياضي، كذلك أهمية التسويق الرياضي من الناحية الاقتصادية للمؤسسة الرياضية.

ومن خلال هذا الطرح، ومن أجل الوقوف على أسباب هذا الوضع قمنا بطرح الأشكالية التالية: إلى أي مدى استطاعت المؤسسات الرياضية اليمنية تفيذ استراتيجياتها التسويقية بالكفاءة والفعالية المطلوبة؟

و ضمن هذه الأشكالية تدرج مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالتالي:

1- ما هو واقع التسويق في البيئة الداخلية والمحيط (البيئة الخارجية) للمؤسسة الرياضية؟

2- ماهي الاجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية؟

3- هل يتم تحديد الموارزنات التسويقية المناسبة بالمؤسسات الرياضية؟

4- ماهي مكونات المزيج التسويقي بالمؤسسات الرياضية؟

5- ما هو دور وسائل الاعلام الرياضي في خدمة التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية؟

## الفصل التمهيدي التعريف بالبحث

6- ماهي العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية النشاط الرياضي للمؤسسات الرياضية؟

7- كيف يمكن تقييم ومتابعة استراتيجيات وخطط التسويق الرياضي؟

### 2- أهداف البحث:

1- تحليل الموقف التسويقي للمؤسسات الرياضية.

2- تسلیط الضوء على مفهوم الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة الرياضية.

3- وضع السياسات التنفيذية لتحقيق استراتيجيات التسويق للمؤسسات الرياضية.

4- معرفة اهتمام المؤسسات الرياضية بوضع الميزانيات التسويقية.

5- الالام بعناصر المزيج التسويقي الرياضي.

6- معرفة قيام الاعلام بدورة في خدمة الانشطة التسويقية للمؤسسات الرياضية.

7- معرفة قيام المؤسسات الرياضية بتقييم ومتابعة استراتيجياتها وخططها التسويقية.

### 3- فرضيات البحث:

يعرف الفرض بأنه التوقع او التنبؤ او احتمال اجابة مؤقتة للبحث، وهو عبارة عن الاجابة المحتملة للمشكلة المطروحة والتي يتناولها الباحث بالدراسة، وهي التي تعطي لنا نظرة حول العمل الميداني، اي انها بمثابة نقطة مرور من العمل النظري الى العمل الميداني، فصياغة الفرض تؤدي الى اختيار الادوات المناسبة للعمل. (بوداود عبد اليمين، عطاء الله احمد، 2009، ص61).

ومن خلال هذا التعريف نقترح فرضية عامة وفرضيات جزئية وهي كما يلي:

- الفرضية العامة: هناك نقص في تنفيذ استراتيجيات التسويق بالكفاءة والفعالية المطلوبة من قبل المؤسسات الرياضية.

### الفرضيات الجزئية:

1-3 - لا يتم دراسة الوضع للبيئة التسويقية الداخلية والمحيط (البيئة الخارجية) للمؤسسة الرياضية.

2-3 - لا تتبع المؤسسات الرياضية الطرق العلمية لتنفيذ استراتيجياتها التسويقية.

## **الفصل التمهيدي التعريف بالبحث**

3-3 - لا تختتم المؤسسات الرياضية بتحديد الموازنة التسويقية.

4-3 - لا تختتم المؤسسات الرياضية بالمزيج التسويقي الرياضي.

5-3 - لا تقوم وسائل الاعلام بدورها الابجادي في خدمة النشاط التسويقي للمؤسسات الرياضية.

6-3 - لا تختتم المؤسسات الرياضية بالعوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية النشاط الرياضي للمؤسسات الرياضية.

7-3 - المؤسسات الرياضية لا تقوم بتقييم ومتابعة تنفيذ استراتيجيات وخطط التسويق الرياضي.

### **4- ماهية وأهمية البحث:**

ربط التسويق الرياضي بالدراسات العلمية الأكاديمية له اثرة في الارقاء بمستوى التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم في المجال الرياضي والتسويقي، تتناول هذه الدراسة دور استراتيجيات التسويق الرياضي في تحسين اداء المؤسسات الرياضية، وتحليل البيئة التسويقية مع تحديد الفرص التسويقية وتحديد أولوياتها. وتفيد هذه الدراسة في استخدام المزيج التسويقي المناسب للتسويق الرياضي وتزيد من أهمية إعداد الاستراتيجية التسويقية نظراً لحدة المنافسة، وتكون اهمية هذا البحث كالتالي:

1-4 - لم يحظ النشاط التسويقي في المجال الرياضي ونظامه في الجمهورية اليمنية بالعناية الكافية من جانب الباحثين والمهتمين في حدود علم الباحث، بالرغم من أهمية هذا النشاط، الأمر الذي يعتبر هذا البحث إضافة جديدة للمكتبة، ويمكن أن تستفيد منه المؤسسات الرياضية.

2-4 - معرفة الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الرياضية.

3-4 - تفید مسئولي المؤسسات الرياضية بضرورة التعرف على سوق وعملاء الخدمة الرياضية.

4-4 - معرفة المزيج التسويقي المناسب بالمؤسسات الرياضية.

5-4 - محاولة الاسهام في سد جزء من الفراغ الموجود بالمكتبة العربية حول هذا الموضوع.

### **5- اسباب اختيار الموضوع:**

1-5 - حداثة الموضوع بالنسبة للمؤسسات الرياضية اليمنية.

2-5- الرغبة في معرفة واقع المؤسسات الرياضية اليمنية ومدى استخدامها لاستراتيجية التسويق كأداة لتعزيز مواردتها وقدرتها التنافسية.

3-5- غياب الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في بلادنا في ما يتعلق بالجانب الرياضي.

4-5- ميولي ورغبي الشخصية بهذا الموضوع بالذات لأهميته في دعم وتطوير الرياضة.

5-5- أهمية التسويق الرياضي في تنمية وتطوير الرياضة.

### 6- مصطلحات البحث:

- الاستراتيجية (strategic) :

لغة: تعرف الاستراتيجية لغوية:

هي الخطة او السبيل للعمل، ويتعلق ذلك عادة بجانب يمثل اهمية المنظمة.

وهي ايضا من الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة استراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل وبطبيعة الحال فإن هذا المفهوم لا يعكس المضمون العلمي للاستراتيجية حيث لا يمكن دائما تحديد تلك الأعمال ذات الأهمية الدائمة للمنظمة ككل، وعليه فقد ارداد الاهتمام بتحديد مفهوم الاستراتيجية بحيث يمكن أن تساعده في تطبيقها واستخدامها من قبل القائمين على ممارسة العمليات الإدارية للمنظمة ووفقا لوجهة النظر هذه فإن الاستراتيجية هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

- اصطلاحا:

معنى الاستراتيجية: هي مجموعة الأفكار و المبادئ التي تتناول ميدان من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته و اتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل. ( <http://www.aoua.com/vb/sho> ).

## الفصل التمهيدي التعريف بالبحث

- الاستراتيجية تعني اصطلاحا:

قيام الادارة في المؤسسة بإعداد وتطبيق وتعديل بعض التصرفات الالازمة لتحقيق بعض النتائج المرغوب في تحقيقها ويعکن بلورة هذه النتائج المستهدفة في الربحية، والنمو، والبقاء، ومارس على مستوى المنظمة وتتصف بالعمومية والشمول.

- تعريف اخر للاستراتيجية:

هي خطة موحدة ومتكاملة شاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة من خلال تفويتها الجيد بواسطة المنظمة Glueck and Jauch .(مروان عبدالجيد ابراهيم، 2010).

التعريف الاجرائي :

يعرفها (Thomas) بأنها خطط وانشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة واهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.(هشام حرير، ابو شمال عبدالرحمن، 2014، ص23).

وتعرف الاستراتيجية ايمان شومان بأنها عملية ترجمة السياسات وتحويلها الى اجراءات ومسارات وانجازات عملية على اساس ترتيب الاهداف والغايات وفقا لأهميتها ووضعها في مكانها الصحيح داخل الاطار العام للسياسات. (ایناس رافت شومان، 2011، ص30).

- الاستراتيجية التسويقية :Marketing Strategy

هي اداة الربط بين المنظمة والبيئة وهي خطتها الشاملة المكونة من خطط لتحقيق الاهداف الرئيسية للمنظمة. وهي ايضا الاستجابة السريعة والفعالة تجاه متغيرات البيئة التسويقية.(نزار عبدالحميد البراوي، احمد محمد فهمي البرزنجي ، 2004، ص139).

- الخطة (plan) :

هي تحديد للمستهدف في مدة محددة وتحديد كيفية تحقيقه من خلال توظيف مجموعة الموارد المتاحة، كأنشطة في تحقيق الأهداف موزعة على مدة زمنية، وذلك كله في إطار السياسات والإجراءات المحددة. (عبد الفتاح دياب، 1996، ص21).

### - التخطيط :planning

التخطيط وسيلة نضمن من خلالها برجمة اعمالنا عن طريق تجميع الحقائق والمعلومات وتحليلها ثم ترتيب خطوات العمل .(رافت سعيد هنداوي السباعي ، 2012 ، ص32).

### - التسويق الرياضي (Sport Marketing) :

#### - التسويق لغة:

التسويق لغة بمعنى تسوق، يتسوق، تسوق، تسوقا، وتعني بان القوم باعوا واشتروا.

#### - اصطلاحا:

التسويق الرياضي ما هو إلا استطلاع الرأي والاتجاهات السائدة في السوق ومن ثم توجيه المنتجات والخدمات الرياضية لتتوافق مع تلك الاتجاهات (Booniel, 1994, p.150).

#### - التعريف الاجرائي:

### - التسويق الرياضي (Sport Marketing) :

هو عملية متداخلة تهدف الى تخطيط وتسويير وترويج وتوزيع المنتج او الخدمة او الانشطة الرياضية التي تشبع حاجات ورغبات المستفيد او المستهلكين الحاليين والمرتقبين .(زياد المؤمني، طارق الحمد، 2013 ، ص6).

#### - المؤسسة:

#### - التعريف اللغوي:

المؤسسة: هي كلمه معقدة تدل من جهة عمل ( فعل اسس خلق او ايجاد شيء ) ومن جهة اخرى على نتيجة هذا العمل بحيث يصبح عمل اجتماعي مميز . و تستعمل الكلمة عادة للدلالة على الشيء المؤسس ، فيقال: مؤسسات اقتصادية، سياسية، دينية... الخ.(طوبال وسيم،2009 ، ص29).

#### - التعريف الاصطلاحي:

يعرفها كل من ( ادريال وكافايونل ) بانها عبارة عن تنظيم يستخدم عدة وسائل وتسماى عوامل الانتاج بطريقة مثلية لبلوغ الاهداف التي سطرت بالانتاج او بيع سلع او خدمات . (طوبال وسيم،2009 ، ص29).

- التعريف الاجرائي:

- المؤسسات (الهيئات) الرياضية (Sports institutions):

تتمثل في وزارة الشباب والرياضة، اللجنة الاولمبية الوطنية، الاتحادات الرياضية العامة للألعاب الفردية والجماعية الاولمبية وغير الاولمبية، فروع الاتحادات بالمحافظات، الأندية الرياضية والاجتماعية، مراكز الشباب، المنشآت والصالات المغلقة والملاعب الرياضية، مراكز التدريب، المعسكرات الدائمة، مركز الطب الرياضي، قصر الشباب، المراكز الثقافية للشباب.

- الاتحاد الرياضي (Sports Federation):

هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة، وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ومقره العاصمة، ويهدف الاتحاد الرياضي الى نشر اللعبة والارتقاء بمستواها وتنظيم وتنسيق النشاط بين اعضائه. (محمد عبدالتواب، 2016، ص116).

- التسويق (Marketing):

تعريف التسويق هو مجموعه من الانشطة المخططة والمنظمة التي تسعى الى انتساب السلع والخدمات والافكار من البائع او المنتج الى المستهلك الاخير او المشتري الصناعي من خلال عملية مبادلة بغرض تحقيق ربح الطرف الاول وشباع واحتياجات ورغبات الطرف الثاني.(درويش مرعي، محسن علي الكتبى، 2008، ص 70).  
ويعرف التسويق انه من جهة حالة فكرية تتمثل في ان نضع انفسنا من وجهة نظر المستهلك من اجل تلبية حاجاته ورغباته بأحسن طريقة تميز واحسن منافسة، ومن جهة اخرى هو منهجية تتعلق من تحليل السوق ومحيطه وتتواصل بتحطيط وتنفيذ ثم مراقبة القرارات الخاصة بالمنتج وسعره وتوزيعه وترويجه.

وذكر كل من لامب، هير، و ماكدلن Lamp,Hair,Mcdaniel

في كتابهم Principles of market أن التسويق هو: عمليات تحطيط وتنفيذ مفاهيم التسويق والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات خلق تبادل يشبع أهداف الأفراد والمنظمات.(Lamp, 1994, p.35)

- المنتج (Product):

هو أي بند أو شكل يعرض للبيع أو المبادلة أو المقايضة<sup>١</sup> ليفي باحتياجات العملاء. (Booniel ,1994, p.32)

### - المنتج الإضافي (Additional Product)

هو المنتج المصاحب أو المضاف إلى المنتج الأساسي مثل السلع والأدوات والملابس والأعلام والخدمات الرياضية التي تقدم أو تباع للعميل الرياضي قبل وأثناء وبعد الحدث الرياضي ( Bonniel, 1994, p.321).

### - الخدمات (Services):

عرف "ph,kotler" الخدمة على انها كل نشاط او اجراء يمكن لطرف ان يقدمه لطرف اخر، يكون اساس غير ملموس، ولا ينبع عنه تملك لأي شيء، وقد يرتبط تقديمها بمنتج مادي.(عبدالحالمي احمد باعلوي، 2013، ص18).

### - تسويق خدمة النشاط الرياضي:

مجموعه من الانشطة المادفة لتخفيط وتسخير وترويج وتقدم مجموعة البرامج والأنشطة والمنشآت والملعب والاجهزه والادوات الرياضية التي تقدم للمستفيدين بهدف تلبية احتياجاتكم منها لأهمية دورها في بناء وتقسيم شخصية متزنة من كافة النواحي البدنية والنفسية والعقلية والاجتماعية للمجتمع واشباع رغباتكم بما يحقق الاهداف التربوية والمادية للمؤسسة الرياضية. (علاء الدين حمدي احمد، 2011، ص21).

### - المزيج التسويقي الرياضي (Sports marketing mix)

هو الخليط من الأنشطة التسويقية التي يتحكم فيه بواسطة المؤسسة والموجهة على قطاع سوق معين من المستفيدين في المجال الرياضي ويكون من العناصر الآتية:

- المنتج أو الخدمة أو الأنشطة الرياضية.

- السعر: ويرتبط بالجودة والقدرة الشرائية.

- الترويج: وهو الإعلان والدعاية عن المنتج والخدمة والأنشطة الرياضية المقدمة للمستفيد.

- التوزيع: المكان الذي يمثل مكان تقديم المنتج أو الخدمة أو النشاط الرياضي توزيعا جغرافيا وفقا للتعداد السكاني. (عليه حجازي والشافعي، 2009، ص23).

### - الإعلام الرياضي (Sports media)

هي عملية نشر الأخبار والمعلومات والحقائق الرياضية وشرح القواعد والقوانين الخاصة بالألعاب والأنشطة الرياضية للجمهور بقصد نشر الثقافة الرياضية بين أفراد المجتمع وتنمية وعيه الرياضي. (ساري حمدان، 2000، ص22).

### - الإعلان أو الدعاية أو الإشهار (Advertising)

عرف ستانتون (STANTON) الإشهار على انه كافة الأنشطة التي تقدم كمجموعة بطريقة غير شخصية - مرئية أو شفوية- عن طريق رسالة معلومة المعلن التي تتعلق بسلعة أو خدمة أو فكرة. (الشاهد الياس، 2006 ، ص40).

### - السوق (Market)

هو توافق أو التقاء الطلب والعرض من جانب المستهلكين أو البائعين وبين المستهلكين لسلعة أو خدمة معينة في مكان معين وفي فترة زمنية معينة. (الأزهرى، 1983 ص24).

### - العميل الرياضي (Customer sport)

هو الوحدة الفردية التي يتكون منها السوق، ولدية القدرة والرغبة على التعامل وشراء المنتج الرياضي.

### - المستهلك الرياضي (Sport Consumer)

هو الفرد الذي يشتري المنتج الرياضي سواء كان هذا المنتج سلعة أو خدمة بغرض الاستخدام الشخصي أو الاستمتاع.

### - تنشيط المبيعات (Sales Promotion)

هي مجموعة وسائل لحفر المستهلك الرياضي على شراء المنتجات الرياضية. (جبيل، 2001، ص10) .

## 7- الدراسات السابقة والدراسة المشابهة:

على الرغم من الأهمية الجوهرية الذي يلعبه التسويق الرياضي في أداء المؤسسات الرياضية إلا انه لوحظ أن هناك نقصاً كبيراً في البحوث العلمية في هذا المجال لحداثة الموضوع، كما أن ما كتب حول هذا الموضوع في الدول العربية يوضح ندرة الدراسات العربية في هذا المجال.

## **الفصل التمهيدي التعريف بالبحث**

وعليه فان الباحث قد اجتهد في الحصول على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك للاستفادة منها في التعرف إلى:

- القيمة العلمية لكل دراسة من هذه الدراسات.
- تبرير أهمية الدراسة الحالية من خلال المقارنة بينها وبين هذه الدراسات.
- استقراء واستنباط ما يمكن استقراؤه واستنباطه من هذه الدراسات بالقدر الذي يخدم موضوع وأهداف الدراسة.

وسوف يقوم الباحث باستعراض أهم الدراسات السابقة التي حصل عليها وفقا لسنة نشرها على النحو التالي:

### **7-الدراسات العربية:**

#### **7-1-1-7 دراسة حسين علي كنبار العبوبي**

اسم البحث: أهمية الاستثمار الرياضي في تطوير المنشآت الرياضية العراقية

السنة: 2016

هدفت الدراسة الى توضيح أهمية الاستثمار الرياضي في اعادة تأهيل المنشآت الرياضية وكيفية تطويرها وفقا للمعايير العالمية ومدى الاستفادة من قانون الاستثمار رقم (13) لسنة (2006) المعدل في الحصول على التمويل الكافي وتسخيره لصالح تطوير المنشآت والمؤسسات الرياضية العراقية.

وتكونت عينة البحث من (219) فردا، من هيئة الاستثمار ووزارة الشباب والرياضة وإداري الاندية. وقد تم تطبيق المنهج الوصفي المسحي. وتوصل الباحث في نتائجه الى: ان قانون الاستثمار النافذ هو الحل الامثل لإنشاء وتطوير واعادة تأهيل المنشآت الرياضية، وان هناك ضعف في ثقافة الاستثمار الرياضي لدى عموم المجتمع فضلا عن تدهور حالة البنية التحتية للمنشآت الرياضية في العراق. وتوفير الاراضي الكافية لإقامة المشاريع الرياضية وبناء منشآت جديدة بطريقة الاستثمار فضلا عن ادخال نظام الخخصصة الرياضية وتطبيقه على ارض الواقع.(حسين علي كنبار العبوبي،2016)

### 7-1-2- دراسة ناصري عبدالقادر:

اسم البحث: التخطيط الاستراتيجي في عملية التسويق الرياضي وانعكاساته على مصادر التمويل في المؤسسة الرياضية - دراسة ميدانية في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

السنة: 2015.

هدف البحث واهميته: وضع السياسة التنظيمية والتخطيطية التي ترتبط بها الهيئات الرياضية لتحقيق عملية التسويق من خلال العمل على توفير مجالات الرعاية، الدعاية والترويج للأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية والفنية للعاملين في الشركات والمصانع الرياضية، متابعة نشاط الهيئات الرياضية وتنظيم جهودها فيما يخص تسويق المنتج الذي يعود بالنفع على المجتمع واعداد برامج الاستفادة المتبادلة بإمكانيات الهيئات الرياضية.

وكانت عينة البحث: (50) مسير، (20) من قيادة الاندية المحترفة لكرة القدم الاولى والثانية، و(5) مسيري اتحاد القدم، و(5) قيادة اللجنة الاولمبية و(10) من مسيري وزارة الشباب والرياضة، و(10) من مسئولي الشركات والاتصالات.

واعتمد الباحث في ادوات البحث على استماراة الاستبيان وكان المنهج المتبوع هو المنهج الوصفي التحليلي.  
ولقد توصل الباحث في نتائجه الى:

على المؤسسة الرياضية ان تنتهج سياسة التخطيط الاستراتيجي لجميع براجحها الانتاجية، التظاهرات الرياضية، الترويج للسلع والخدمات لتلبية جميع حاجياتها مع مراعاة الجوانب والشئون الفنية الادارية والتقنية لتنفيذ الاعمال واتباع الخطط المسطرة وخلق الفرص المتاحة في ضل سياسة السوق.

استعمال اهم وسائل الاعلام والاتصال الاكثر شيوعا في عملية التسويق الرياضي لجلب المستهلك باقل فترة زمنية ممكنه واقل تكلفة عن طريق الانترنت والتلفزيون والإذاعة، الهاتف والرسائل النصية (sms)، الصحف اليومية، الجلات والبريد الالكتروني وانظمة التواصل الاجتماعي. (ناصري عبدالقادر، 2015).

### 7-3-1-7 دراسة طارق علي داهم (2015) بعنوان: خطة مقترحة لتسويق خدمات الاندية الرياضية في المملكة العربية السعودية بالمنطقة الغربية كمدخل للتمويل الذاتي.

هدفت الدراسة الى التعرف على الواقع الحالي لتسويق خدمات الاندية الرياضية في المملكة العربية السعودية بالمنطقة الغربية كمدخل للتمويل الذاتي، ووضع خطة مقترحة لتسويق خدمات الاندية الرياضية في المملكة العربية السعودية بالمنطقة الغربية كمدخل للتمويل الذاتي، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وتكونت عينة البحث من (500) من الجمهور والمستفيدين من خدمات الاندية والاداريين. وكانت اهم النتائج انه لا توجد ادارة تسويق وفريق تسويق في الهيكل الاداري بغالبية الاندية الرياضية السعودية ولا توجد قاعدة بيانات عن جمهور ومرتادي الاندية.(طارق علي داهم.2015).

### 7-4-1-7 دراسة ابراهيم علي غراب (2010) بعنوان: واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية حالة المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية.

هدفت الدراسة الى معرفة مدى وجود السياسات والقوانين في مجال التسويق الرياضي بالمؤسسات والاتحادات الرياضية، ومدى إدراك قيادة المؤسسات والاتحادات الرياضية العامة بأهمية التسويق الرياضي وإجراء الدراسات والبحوث التسويقية، ومعرفة مدى وجود إدارة التسويق الرياضي وجود الكفاءات المتخصصة في المؤسسات والاتحادات الرياضية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المحسحي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (105) من العاملين في المجال الرياضي بالطريقة العشوائية وتضمنت العينة على:

الخبراء في مجال التسويق (10)، الخبراء في المجال الرياضي (10)، قيادات وزارة الشباب والرياضة (20)، وقيادة اللجنة الاولمبية (5)، المسؤولين بالاتحادات الرياضية (60)، ومن اهم النتائج لا توجد بنود في لوائح وقوانين الوزارة تنظم سير عملية التسويق الرياضي، يوجد بشكل واضح ضعف في إدراك أهمية التسويق الرياضي من قبل قادة الاتحادات. عدم وجود نهج ووعي للتسويق الرياضي من قبل القطاع الخاص والشركات أدى إلى عدم تطوير البرامج التسويقية للاتحادات، عدم اجراء ابحاث التسويق وغياب إدارة التسويق والمحترفين في التسويق الرياضي في المؤسسات والاتحادات الرياضية.(ابراهيم علي غراب، 2010).

**7-1-5- دراسة: مثنى علي عبود (2010) بعنوان: استراتيجية مقترحة لتطوير التسويق الرياضي بدولة الكويت.**

استخدم الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (71) من الاندية الرياضية، (50) من الاتحادات الرياضية، (25) من الم هيئات العامة للشباب والرياضة، (8) من اللجنة الاولمبية، و(7) من مجلس الامة. وهدفت الدراسة الى وضع استراتيجية تسويقية للنشاط الرياضي بدولة الكويت. وضع السياسة التنفيذية لتحقيق الاستراتيجية التسويقية للرياضة بدولة الكويت. ومن اهم نتائج الدراسة الاستفادة من اللاعبين المتميزين في السماح لهم بالاحتراف الرياضي من مصادر جذب رؤوس الاموال للنادي، وضع سياسة اعلامية تكنولوجية حديثة واضحة للأندية الرياضية الكويتية من خلال وسائل الاعلام المختلفة.(مثنى علي عبود، 2010).

**7-1-6- دراسة يحيى بدر مبارك (2010) بعنوان: ( استراتيجية مقترحة لجذب رؤوس الاموال للاستثمار في الاندية الرياضية الكويتية).**

استخدم الباحث المنهج الوصفي والاسلوب المسحي، وكانت عينة الدراسة عينة عمدية لجميع الاندية الرياضية في دولة الكويت وعددها (14) نادي بالإضافة الى (5) من اعضاء مجلس الامة والعاملين في قسم التسويق الرياضي في الاندية (28)، ورؤساء الاقسام ومديري العموم بالهيئة العامة للشباب والرياضة (23).

ومن اهم نتائج الدراسة العمل على استثمار المنشآت الرياضية بالأندية الكويتية، الحرص على اقامة البطولات المحلية والدولية التي تهدف الى تسويق المنشآت الرياضية بالأندية، الموائمة بين احتياج الشركات والمؤسسات الراعية واهداف النادي.(يحيى بدر مبارك، 2010).

**7-1-7- كذلك الدراسة التي قام بها طوبال وسيم (2009) تحت عنوان:**

**أسباب ضعف الرعاية الرياضية في الجزائر: حالة الاتحادات الرياضية الجزائرية**

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة هل عدم ترسخ ثقافة الرعاية الرياضية لدى مسئولي المؤسسات الاقتصادية من جهة، وغياب المنافسة في بعض القطاعات الاقتصادية من الأسباب المؤدية لضعف عملية الرعاية،

## **الفصل التمهيدي التعريف بالبحث**

وهل سوء التسيير والتنظيم في الاتحاديات الرياضية وهل القوانين الحالية وسوء التغطية الإعلامية من العوامل التي قد تؤدي إلى ضعف الرعاية الرياضية.

وأجريت الدراسة على عينة تشمل (30) اتحادية جزائرية.

وقد اعتمد الباحث في أدوات البحث على استمارة الاستبيان الموجهة لرئيس الاتحادية أو الأمين العام، وكان المنهج المتبعة المنهج الوصفي.

**أهم نتائج البحث: توصل الباحث إلى:**

عدم ترسيخ ثقافة الرعاية الرياضية لدى مسئولي هذه المؤسسات. ومن الناحية الاقتصادية تشكل الحالة الاقتصادية للمؤسسات الراعية وغياب المنافسة في بعض القطاعات أهم الأسباب، ومن ناحية الاتحاديات فإن نقص التسيير الفعال والتنظيم الإداري هي من الأسباب التنظيمية التي أدت لهذا الوضع، ومن الناحية القانونية نجد أن غياب الإطار القانوني الذي ينظم هذه العملية، كما أن الجانب الإعلامي جد هام في هذه العملية من خلال التغطية الإعلامية للإحداث الرياضية التي تنظمها الاتحادات. (طوبال وسيم، 2009).

**7-8- وفي دراسة سعده محمد (2009) تحت عنوان:**

**التسويق الرياضي في المؤسسات الاقتصادية الخاصة وأثره في تنمية الرياضة**

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد آثار التسويق الرياضي في المؤسسات الاقتصادية الخاصة على تنمية الرياضة. قياس درجة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالتسويق الرياضي.

**وأجريت الدراسة على:**

- عينة تشمل (16) مؤسسة اقتصادية خاصة على مستوى ولاية المسيلة.

- عينة تشمل (13) نادي رياضي على مستوى ولاية المسيلة.

**أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:**

- اعتماد الأندية على التمويل فقط وعدم استغلال عناصر تسويقية أخرى بالنادي.

- اهتمام المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالأندية الرياضية.
- أن السبب الرئيسي لنفور المؤسسات الاقتصادية الخاصة هو مستوى الأندية المحلية الضعيفة.
- الأندية الرياضية لها نصيب في ركود التسويق الرياضي لعدم درايتها بان النادي الرياضي في وقتنا هذا أصبح مؤسسة اقتصادية رياضية فعالة.(سعده محمد، 2009).

### ٧-١-٩- وفي دراسة لـ بن عكي ناديه (2007) تحت عنوان:

**سياسة التمويل المالي والانعكاسات على المردود الرياضي: حالة نادي رياضي رفيع المستوى**

تهدف الباحثة في هذه الدراسة لإظهار فعالية التمويل المالي باعتباره المحرك الأساسي في متابعة النادي الرياضي لنشاطه وتطوره وازدهاره، وتشجيع الأندية لانتهاج طرق جديدة للتمويل الرياضي، كالاعتماد على الخصخصة والرعاية الرياضية والتسويق الرياضي، وكذا إبراز أهمية الكفاءات المهنية في مجال التسيير المالي.

وأجريت الدراسة على عينة تشمل: (18) نادي لكرة القدم من أصل الأندية التي تنشط في البطولة الوطنية للقسم الممتاز.

وقد اعتمدت الباحثة في أدوات البحث على استمرارة الاستبيان الموجهة لرؤساء النوادي الرياضية، أما المنهج المتبعة فكان المنهج الوصفي، والاعتماد على النسبة المئوية واختبار كاف تريبيع في التحليل الإحصائي.

**أهم نتائج البحث: لقد توصلت الباحثة في نتائجها إلى:**

- التمويل الذي تمنحه الدولة للأندية منتظم وغير كاف مقارنة بنشاط النادي.
- عدم وجود إطار قانوني، يؤطر العملية للحصول على التمويل غير الدائم.
- عدم وجود حواجز للجهات المانحة للدعم المالي، كانت مؤسسات اقتصادية وغيرها.
- المصادر الدائمة التي تمنحها الدولة، الجماعات المحلية وزارة الشباب والرياضة، كلها لا تكفي لتغطية احتياجات النادي الرياضي الرفيع المستوى.
- الأندية تفتقر للتسيير أكثر من التحصيل المالي.
- مسئولو التسيير المالي غير مؤهلين لتسخير المصادر المالية المتاحة. (ناديه بن عكي، 2007).

### 7-10-1-7 دراسة احمد رشاد محمد (2007) بعنوان ( استراتيجية مقتربة لتسويق بطولات المبارزة)

استهدفت الدراسة تصميم استراتيجية لتسويق بطولات المبارزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسات المسحية ل المناسبة لهذا البحث، واشتملت عينة الدراسة على اعضاء مجلس ادارة الاتحاد ومدير الاتحاد وشئون التسويق الرياضي بالاتحاد وخبراء التسويق الرياضي في مصر واستخدم الباحث اسلوب (Swot) للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تساعد على تسويق بطولات المبارزة. ومن اهم النتائج ضرورة عمل وحدة ادارية للبحوث التسويقية بالمؤسسات الرياضية، وضع كوادر مؤهلة مهنياً واكاديمياً للعمل في مجال التسويق، اتباع مفهوم المؤسسات الاقتصادية داخل مؤسساتنا الرياضية حتى لو كانت تحت قائمة القطاع الاهلي والقطاع الحكومي. (احمد رشاد محمد، 2007).

### 7-11-1-7 كذلك دراسة السهلي مني عبد العزيز (2003) تحت عنوان:

#### أساليب تسويق البطولات في الاتحادات الرياضية بمملكة البحرين

تعرفت الدراسة على واقع تسويق البطولات الرياضية بالاتحادات – الأساليب التسويقية الحالية والإجراءات الإدارية لتسويق البطولات – اثر التسويق الرياضي في زيادة العائد الاقتصادي للاتحادات الرياضية. وتوصلت الدراسة إلى أهمية إتباع أساليب تسويق البطولات المقترنة من الدراسة في الاتحادات الرياضية بمملكة البحرين. (السهلي مني، 2003).

### 7-12-1-7 أما في دراسة الغصاب عبد الله عيد مبارك (2002) تحت عنوان:

#### العوامل المؤثرة على اقتصadiات إدارة الأندية الرياضية بدولة الكويت

فقد هدفت الدراسة للتعرف على العوامل التي تؤثر على اقتصadiات إدارة الأندية الرياضية بدولة الكويت في البيئة الداخلية للنادي الرياضي، وتوصلت الدراسة إلى أن الأندية الرياضية تواجه مشكلات مالية – أهم مصادر التمويل الذاتي في الأندية هو دخل المباريات (كرة القدم) – يقل الدعم الحكومي عن مثيلاتها في القطاعات الأخرى – عدم زيادة الدعم المالي سنويًا من قبل الجهات المسئولة – التشريعات والقوانين الموضوعة من قبل الدولة تفرض قيود على فرص الاستثمار في الأندية. (الغصاب عبد الله، 2003).

**7-13-1-7- كما أجرت الحاجة هدى حسن (2001) دراسة بعنوان:**

**آراء الرياضيين حول معوقات التسويق الرياضي في مملكة البحرين**

حيث قامت بالتعرف على واقع التسويق الرياضي بدولة البحرين عن طريق معرفة آراء الرياضيين والمستثمرين حول معوقات التسويق الرياضي بالبحرين و مجالات العمل المقترحة للتسويق وهم الألعاب الفردية والجماعية التي تحقق نجاح التسويق الرياضي بمملكة البحرين.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تطبيق نتائج هذه الدراسة والاستفادة منها للتغلب على معوقات التسويق الرياضي.

(الحاجة هدى، 2001).

**7-14- أجرى سارى احمد حمدان وسهى عيسى (1996) دراسة بعنوان:**

**أساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية كما يراها رجال الأعمال في الأردن**

وهدفت الدراسة للتعرف على آراء رجال الأعمال في الإعداد والتنظيم ومستوى الأنشطة الرياضية التي يرغبون التسويق من خلالها – وأيضاً معرفة رأيهم نحو أنواع الأنشطة والرياضات التي يرونها أكثر فعالية في تسويق مؤسساتهم وأيضاً معرفة أراءهم نحو أساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وقد بلغت حجم العينة 30 مديراً للعلاقات العامة تم اختيارهم بالطريقة العductive، واستخدم الباحثان أدوات جمع البيانات الاستبيان ومن أهم النتائج المستخلصة: توصلت الدراسة إلى رغبة رجال المال والأعمال في التسويق لدعم لقاءات المنتخب الوطني على المستوى الدولي واختاروا لعبة كرة القدم الأكثر فاعلية لتسويق مؤسساتهم عن طريق وسائل الإعلام (التلفزيون، الصحافة)، ومن أهم التوصيات ضرورة تزويذ الشركات والمؤسسات التي تدعم النشاط الرياضي بالبرامج والبطولات بوقت كافٍ لتتمكن من وضعها على ميزانيتها والتخطيط لدعم الأنشطة وأيضاً استقطاب الشركات من خلال إقامة البطولات العربية والآسيوية والدولية والتي لها دور في الدعاية والإعلان، السعي لرفع مستوى الأداء الفني لفرق الرياضية على مختلف مستوياتها لاستقطاب رجال الأعمال لدعم الأنشطة الرياضية. (حمدان وعيسى، 1996).

## 7-2- الدراسات الأجنبية:

15-7- كما توجد دراسات أجنبية قام بها بعض الباحثين منها دراسة:

قام نايجل بوب nigel pope (2005) بدراسة عنوانها:

التسويق الرياضي عبر الانترنت دراسة استطلاعية عن موقع كرة القدم في استراليا ونيوزلندا والجلترا وحساب المهامش والتخطيط للتسويق. وكان المنهج المستخدم هو المنهج المسحي، وكانت عينة الدراسة مسئولي موقع الانترنت والخبراء وكانت أهم النتائج أن استخدام الانترنت يعتبر وسيلة لتسويق الرياضة وإدارة إدارية فعالة، وأن مكونات الإدارة الاستراتيجية التسويقية هي تحديد الأهداف بدقة، تنمية المبيعات، وجود تكنولوجيا جديدة في الاتصال وفي العلاقات العامة. وكانت أهم التوصيات هي أن استخدام الانترنت يتطلب تخطيط مستقبلي وتفكير متكملاً مع الجهود التسويقية والأنشطة التسويقية. (nigel pop,2005).

16-7- وفي دراسة المدينة واستراتيجية التسويق الرياضي: أثينا 2004 (دراسة حالة):

قام جورج كارلس Gorge Karils بدراسة عنوانها<sup>١</sup> المدينة واستراتيجية التسويق الرياضي: أثينا 2004 (دراسة حالة)<sup>٢</sup> هدفت الدراسة إلى تأثير استضافة الألعاب الأولمبية على السياحة، ومناقشة بعض استراتيجيات التسويق التي يجب على أثينا إتباعها لكي تعظم الآثار الإيجابية للسياحة، وحددت الدراسة الفوائد من تنظيم مثل هذه الأحداث وهي:

1- جذب أعلى دخل من السائحين.

2- تكوين جيل جديد من السائحين الذين يمكنهم زياراة المنطقة عدة مرات.

3- إعطاء صورة جذابة للسائح عن البلد.

4- ابتكار وتحديث هيكل السياحة.

5- الفرصة الفريدة للدولة المضيفة لاستخدام وسائل الإعلام الدولية الموجودة لكي ترسل رسائل متنوعة لجميع دول العالم.

## **الفصل التمهيدي التعريف بالبحث**

6- تكوين قوة عملية ذو مهارة في تنظيم الأحداث الرياضية.

7- زيادة استضافة الأحداث الرياضية بعد إقامة الألعاب الأولمبية.

وقسامت الدراسة سوق الألعاب الأولمبية إلى:

1- السوق الأولمبي.

2- السوق السياحي الداخلي.

3- السوق السياحي الدولي.

وصنفت الدراسة مستويات السائحين إلى:

1- المستوى الأول: قبل الألعاب وهم الأفراد الذين يزوروا اليونان قبل الألعاب مثل أعضاء اللجنة الأولمبية الدولية، أفراد وسائل الإعلام، الرعاة الرياضيين.

2- المستوى الثاني: زائرين ومتفرجين الألعاب وهم المتوقع وصولهم أثناء إقامة الأحداث.

3- المستوى الثالث: زائرين للدولة بسبب شهرتها وهم كل السائحين الأجانب الذين يزوروا الدولة بسبب شهرتها نتيجة إقامة الألعاب وان هذا المستوى سوف يستمر حتى عام 2011 م.

واهم نتائج الدراسة أن استضافة الألعاب الأولمبية في عام 2004 ينتج عنه آثار اقتصادية هامة لليونان، وزيادة معدل النمو في الناتج المحلي وإتاحة وظائف جديدة وترويج المنطقة. وان نسبة التدفق للسائحين الأجانب من عام 1998 : 2011 م سوف تصل إلى 2.3، وزيادة عدد الوظائف بمعدل 32 ألف وظيفة سنويا، وان مصدر زيادة الأنشطة الاقتصادية هو المال القادر من السائحين الأجانب.

وجاءت أهم التوصيات يجب تحقيق احتياجات السائحين، والتنسيق بين الحكومة واللجنة المنظمة للدورة، والتعاون مع الرعاة، وبناء وتجهيز البنية التحتية لليونان. (George Karilis,2003)

## 7-2-7 دراسة ستولر وبتس (1996) Stotlar & Bitts :

### أسسیات التسويق الرياضي<sup>١</sup>

تعرف الدراسة على الأساسيات التي يقوم عليها التسويق الرياضي، وركزت على صناعة الأعمال الرياضية والسوق العالمي لصناعة الرياضة – نظرية التسويق الرياضي – استراتيجيات السعر لصناعة الرياضة والترويج والتوزيع في صناعة الرياضة والتسويق من خلال الممولين والكفلاء.

وتوصلت الدراسة إلى:

- ضرورة الاهتمام بأسسیات التسويق الرياضي .
- ضرورة التعرف على النظام العالمي لصناعة الرياضة ودراسة تجاذب الدول المتقدمة في الرياضة كالصناعة .
- أن تم عملية التسويق الرياضي من خلال أنظمة المعلومات و اختيار أساليب التسويق المناسبة للمنتج أو الخدمة .
- تمييز عملية التسويق الرياضي بالشمول سواء كانت أنشطة ترويجية أو تنافسية واستغلال المناسبات الرياضية .
- صناعة الرياضة والتسويق الرياضي وجهان لعملة واحدة . (Stotlar, D.K. ( 1996 ) .

### 7-3- الاستفادة من الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة لما تمثله من أدلة مساعدة للباحث للتعرف على المناهج المتبعة، وأدوات جمع البيانات والمعلومات، وطرق اختيار العينات، والمعالجات الإحصائية الأمر الذي يتضح معه مدى الاستفادة من هذه الدراسات بصفة عامة فيما يلي:

- تحديد مفهوم وأهمية التسويق ومدى ارتباطه بال المجال الرياضي .

- تحديد أهم المراجع التي يمكن العودة إليها والاستعانة بها مستقبلاً .

وقد ساعدت الدراسات السابقة الباحث بصفة خاصة وأعطته ثراء في المعلومات والبيانات المتعلقة بمشكلة البحث مما ساهم في الآتي:

- تحديد وصياغة مشكلة البحث بأبعادها وجوانبها المختلفة واهم مفرداتها .

## الفصل التمهيدي التعريف بالبحث

- تحديد وتعريف أهم المصطلحات المستخدمة في البحث.
  - الاستقرار على إجراءات البحث خاصة من حيث اختيار المنهج المتبعة وأدوات جمع البيانات المستخدمة وطريقة اختيار مجتمع وعينة البحث.
  - تصميم استماراة الاستبيان، وتحديد محاورها الرئيسية والعبارات المندرجة تحت كل محور.
  - المساهمة بصورة رئيسية في التعليق على النتائج وتفسيرها.
  - القدرة على صياغة التوصيات والاستنتاجات الخاصة بالبحث بصورة علمية سليمة.
- وقد استفاد الباحث من دراسة وتحليل الدراسات المرتبطة في المجالات المختلفة التي تناولت موضوع البحث بما يلي :-
- الاستفادة من خبرات الباحثين السابقين في ايجاد أفكاراً جديدة لمعالجة موضوع البحث.
  - تحديد المحاور الرئيسية لأداة جمع البيانات.
  - الاستفادة من نتائج تلك الدراسات في مناقشة نتائج هذا البحث.
  - ساعدتني الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب المختلفة والضرورية في مشكلة الدراسة وكذلك في تدعيم نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.
  - أوضحت الدراسات السابقة المناهج والأساليب البحثية المختلفة التي استطاعت من خلالها دراسة مشكلة البحث، وكذلك التصنيفات المختلفة للعينات.
  - أوضحت الدراسات السابقة أدوات جمع البيانات المختلفة التي استخدمت التقليدي منها والحديث، وكذلك أوضحت هذه الدراسات جوانب مهمه وجب التعرف عليها لحل المشكلات.

### 7-4- تحليل الدراسات المرجعية:

استطاع الباحث حصر مجموعة من الدراسات العربية والاجنبية، والتي اجريت بين عامي (2004-2016) وشملت هذه الدراسات على دراسات تناولت التسويق الرياضي، والاستثمار الرياضي، واستراتيجيات التسويق الرياضي، والتمويل والرعاية في المجال الرياضي، والتسويق الرياضي في المؤسسات الاقتصادية، ويتبين ان اهداف هذه الدراسات تفاوتت بين:

توضيح أهمية الاستثمار الرياضي وتأهيل المنشآت الرياضية.

وضع السياسات التنظيمية والتخطيطية للهيئات الرياضية.

معرفة مدى وجود السياسات والقوانين في مجال التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية.

هل عدم ترسخ ثقافة الرعاية الرياضية لدى مسئولي المؤسسات الاقتصادية ادى الى ضعف عملية الرعاية.

أهمية وفاعلية التمويل المالي باعتباره المحرك الاساسي لتطور الاندية الرياضية.

أهمية التسويق الرياضي عبر الانترنت.

استضافة الالعاب الاولمبية لها تأثير ايجابي على السياحة.

وكانت مناهج البحث المستخدمة هي المنهج الوصفي، مع الاستعانة بأدوات متنوعة لجمع البيانات شملت

الاستبيان، المقابلة الشخصية، وتحليل الوثائق والسجلات. وكان من اهم النتائج التي اسفرت عنها هذه الدراسات

هي:

- قانون الاستثمار النافذ هو الحل الامثل لإنشاء وتطوير واعادة تأهيل المنشآت الرياضية.

- ضعف في ثقافة الاستثمار الرياضي لدى عموم المجتمع.

- على المؤسسة الرياضية التخطيط الاستراتيجي لجميع برامجها.

- يوجد بشكل واضح ضعف في ادراك اهمية التسويق الرياضي من قبل قيادة المؤسسات

والاتحادات الرياضية.

- عدم ترسخ ثقافة الرعاية الرياضية لدى مسئولي المؤسسات الرياضية.

- التمويل الذي تقدمه الدولة للأندية منتظم وغير كافي.

- استخدام الانترنت يعتبر وسيلة فعالة للتسويق الرياضة.

- استضافة الالعاب الاولمبية ينتج عنه اثار اقتصادية ايجابية هامة للدولة المستضيفة.

### 7- ما يميز دراستنا ووجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

- جميع الدراسات السابقة تناولت اهمية التسويق الرياضي واستراتيجياته من جوانب عديدة ولكنها

لم تطرق الى استراتيجيات التسويق الرياضي في المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية.

- لم تتناول اي من الدراسات السابقة استراتيجيات التسويق الرياضي في المجال الرياضي من حيث دراسة البيئة التسويقية الداخلية والخارجية (دراسة الحبيط).

- لم تقترح اي من الدراسات السابقة استراتيجية تسويقية للمؤسسة الرياضية اليمنية.

- لم تكتم الدراسات السابقة بتحديد الاجراءات التنفيذية للاستراتيجية التسويقية الرياضية.

## الفصل التمهيدي التعريف بالبحث

- عدم التطرق لأهمية وضع الموازنات التسويقية لعملية التسويق الرياضي.
- لم تطرق الدراسات السابقة الى موضوع المتابعة والتقييم للعملية التسويقية واهدافها بعد تنفيذها رغم اهميتها وكل هذه النقاط هو ما اهتمت وتغطيت به دراستنا.

### خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل التعريف بالبحث ومقدمة للبحث اوضحنا فيها ان الرياضة اصبحت تدار من منظوم صناعي، حيث اصبح مصطلح صناعة الرياضة من المصطلحات المتداولة، ودخلت الشركات العملاقة عالم الرياضة لفتح اسواق جديدة لم تكن متاحة من قبل واصبحت الرياضة مادة شيقية للترويج والتسويق، وبيننا اشكالية البحث، واهداف البحث، وفرضيات البحث، وماهية واهمية البحث، واسباب اختيار الموضوع، ومصطلحات البحث، والدراسات المشابهة، ومدى الاستفادة منها وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

# الباب الأول

## الدراسة النظرية

## **مدخل الباب الأول:**

تعتبر استراتيجيات التسويق الرياضي وما ينجم عنها من اهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من اهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحویلها الى برامج وسياسات ورؤى وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الاساس في حياة المؤسسات الرياضية، حيث تقوم المؤسسات بتحليل الوضاع السائدة محلياً وخارجياً، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على اعمال المؤسسة، وما يعنيه ذلك من فرص وتهديدات، والمفروض ان تقوم المؤسسات الرياضية بتشخيص قدراتها وامكانياتها الداخلية والخارجية والتعرف على موقع القوة والضعف فيها، بعدها تسعى المؤسسات الرياضية من خلال وضع الاستراتيجيات التسويقية الملائمة للتكيف على المعطيات، باستغلال الفرص المتاحة، والتغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولاً بها للتفوق والنجاح في جميع مجالات نشاطها.

وبنظره تحليله لكيفية وضع استراتيجيات للتسويق الرياضي نرى أنها عبارة عن تطبيق عناصر الخطة من تحديد الأهداف ورسم السياسات، وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية وإقرار الإجراءات ووضع البرامج التنفيذية والزمنية، لتحقيق أهداف عملية التسويق ويستلزم تحقيق ذلك وجود جهاز إداري مستقل يقوم بتجمیع المعلومات الداخلية والخارجية للمؤسسة الرياضية، المتعلقة بالمستثمر المستفيد واستخدامها في اتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق الأهداف.

وقد اعتمدنا في الباب الاول والذي يشمل على ثلاثة فصول نظرية، كان أولها عن الاستراتيجيات التسويقية ثم الفصل الثاني الذي تناولنا فيه التسويق الرياضي، أما في الفصل الثالث فنطرتنا فيه الى الاتحادات الرياضية اليمنية.

# الفصل الأول

استراتيجيات التسويق

الرياضي

## الفصل الاول: استراتيجيات التسويق

- تمهيد

1- الاستراتيجية ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

2- تحليل عناصر البيئة الداخلية.

3- الاجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية.

4- الموازنة التسويقية في المؤسسة الرياضية.

5- المزيج التسويقي للتسويق.

6- دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي.

7- العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية الانشطة الرياضية.

8- تقويم ومتابعة استراتيجية التسويق الرياضي.

9- نموذج استراتيجية النشاء والشباب والرياضة 2000-2004.

- خلاصة.

تمهيد:

إن وضع استراتيجية للتسويق الرياضي يعد من أهم التوجهات لتحقيق تنافس تسويقي جيد وتنمية تسويقية متطرفة في قطاع المؤسسات الرياضية، إذا أردنا الارتقاء بمستوى الرياضي ورفع مستوى الفرق الرياضية المحلية والدولية العالمية. ويطلب ذلك تبني إجراءات متطرفة لارتفاع مستوى الوعي الرياضي عن طريق توضيح أهمية الممارسة الرياضية، وتغيير أهداف المؤسسات الرياضية وتدعمها اقتصاديا، وننوه هنا إلى أن تحقيق هذه الأهداف يفرض بالضرورة توفير إدارة مهنية محترفة بجانب التطوعية وتحقيق المنافسة بين المؤسسات الرياضية المختلفة، والاهتمام بالتنمية الذاتية إلى جانب توفير خدمات رياضية عالية المستوى والجودة ومن ثم يمكن القضاء على المشاكل الاجتماعية المحسوبة وتحقيق رضا الذات عن الأنشطة المقدمة وزيادتها.

واستراتيجية التسويق الرياضي تتناول جانبي، الجانب الأول يسعى إلى تقييم قطاعات السوق الرياضي المعنى بالمستفيدين (لاعب، إداري، مدرب، معلم، أخصائي ترويج) أما الجانب الثاني فيهتم بالبدائل الاستراتيجية ومنها غير المتمايز الذي يتعامل مع السوق الرياضي الكبير كسوق واحد، والمتمايز وبهتم بتقسيم السوق الرياضي إلى عدة قطاعات وبهدف إلى تحقيق تنافس تسويقي بين القطاعات في الأنشطة المختلفة في مجالات التعليم والتدريب والإدارة والترويج، أما المتمركز فهو عبارة عن قطاع رياضي صغير يسعى إلى تفعيل التنمية التسويقية لهذا القطاع. (عليه عبد المنعم حجازي، حسن الشافعي، 2009 ، ص174).

ومن المهم التعرض لتفسير طرق إعداد الخطط التسويقية في المؤسسات الرياضية حيث يوجد تحطيط تسويقي من أعلى إلى أسفل وتتولى فيه الإدارة العليا كاملا وضع الخطط للمستويات الأدنى، والتحطيط التسويقي من أسفل إلى أعلى وتقوم كل إدارة فيه بإعداد أهدافها وإرسالها إلى الإدارة العليا للموافقة واعتمادها. وتحطيط الأهداف من أعلى ووضع الخطط التنفيذية من أسفل، وهذه الخطط هي الأكثر شيوعا واستخداما.

### 1- الاستراتيجية ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:

#### 1-1- تعريف الاستراتيجية:

يعرفها Thomas (با أنها خطط وانشطة المؤسسة واهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. (هشام حريز، أبو شمال عبدالرحمن ، 2014، ص23).

ويعرفها : Brown and O Conor

هي تحدي وتقدير المسارات البديلة لتحقيق رسالة او هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب.

ويرى Glueck and Jauch الاستراتيجية بأنها خطة موحدة ومتكاملة شاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة. (مرwan عبدالجيد ابراهيم، 2010).

في حين تعرفها علية حجازي، حسن الشافعي(2009) الاستراتيجية على انها خطط وانشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة واهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.(علية حجازي وحسن الشافعي 2009 ص 10).

### ٢-١- نبذة عن الاستراتيجية:

يرجع اصل الكلمة اليونانية Strategos الى الكلمة اليونانية استراتيحيوس Strategos وتعني فنون الحرب وادارة المعارك، ويعرف قانون و ويستر Websters الاستراتيجية على انها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية ويشير قاموس المورد الاستراتيجية على انها علم او فن الحرب او وضع الخطط وادارة العمليات الحربية، ويشير قاموس اكسفورد Oxford الاستراتيجية هي اساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة.(نبيل محمد مرسي، 2003، ص 49).

ولقد عرف الفكر الاستراتيجي منذ اواخر القرن التاسع عشر الميلادي، ولم يأخذ مفهومه الشامل إلا في نهاية الحرب العالمية الثانية، فإن المتفق عليه الآن في كل لغات العالم المعاصر، هو أن كلمة "استراتيجية" تعني التخطيط بعيد المدى الذي يتم فيه الربط بين الأهداف والإمكانيات المتاحة، وهي مشتقة من أصل إغريقي، وكانت تستخدم بمعنى المكان المرتفع، أو القائد الكبير، ثم دخلت إلى اللغات الأوروبية الحديثة، وأصبح مفهومها: هو فن توزيع واستخدام القوات المسلحة. ومنذ نهاية الحرب العالمية الثانية، ظهر اصطلاح الاستراتيجية الشاملة أو الاستراتيجية القومية للدلالة على التخطيط الشامل والإدارة على مستوى الدولة، في تناقض بين كل قطاعاتها، أي هي علم وفن استخدام القوى الشاملة للدولة. (فوزي محمد طايل، 1997، ص 24).

### 1-2-1 مفهوم لاستراتيحية:

ويرى عبد الحميد عبدالفتاح المغربي (2009) الى الاستراتيحية بانها خطة وانشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة واهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. (عبدالحميد عبدالفتاح مغربي، 2009، ص2).

وترى ايناس شومان ان مفهوم الاستراتيحية تشير دائما الى تصور المنظمة لمركزها في المستقبل اي انها توضح طبيعة واتجاه المنظمة واهدافها الاساسية.. فهي اطار يرشد الاختيارات بعيدة المدى.

فالاستراتيحية هي حصر الاحتياجات الفعلية، وحصر الامكانيات المتاحة، والاختيار بين بدائل رئيسية في التخطيط بوضع بدائل احتمالية او ثانية للأحوال الطارئة، والتنسيق بين الاجراءات والممارسات والانجازات العملية المختلفة. كما تعرف بانها فن وتوزيع واستخدام الوسائل لتحقيق المهدف العام، وهي قيادة وتوجيه مجمل العمليات. (ايناس رافت مأمون شومان. 2011. ص30).

### 1-3-1 القرارات الاستراتيحية:

هي الاختيار المفضل لدى متخد القرار من بين البدائل الاستراتيحية المطروحة لمواجهة موقف استراتيحي يخص احد جوانب التنظيم الذي يعمل به. (حسن الشافعي ، 2007، ص126).

### 1-4-1 استراتيحيات التسويق:

#### 1-4-1-1 تعرف استراتيحيات التسويق:

بانها "نظام تم تصميمه لمساعدة المؤسسات علي اتخاذ القرارات التسويقية التي تخلق الاتفاق بين الاهداف التسويقية للمؤسسة و الاهداف العامة والفرص المتغيرة في السوق الرياضي "

#### 1-4-1-2 الاستراتيحية التسويقية:

استراتيحية التسويق تعني افعال طويلة المدى، أما التسويق التكتيكي يعني ردود افعال قصيرة المدى ولذا فالخطيط طويل وقصير المدى يجب أن يتصف بالمرنة لكي يحقق النجاح والقدرة على تعديل الظروف المساندة

للتخطيط динамический المرن، كما تسعى الاستراتيجية التسويقية إلى التنمية المستقبلية للمؤسسات الرياضية حيث أن المهمة الرئيسية للاستراتيجية هي التكيف مع الوضع الراهن (الوضع الفعلي من التنمية والأهداف المراد تحقيقها) كما توضح الاستراتيجية كيفية استخدام المؤسسة لقوتها الحالية والقائمة لمواجهة المتغيرات بالبيئة المحيطة. (walter freuer,2003,p296-298)

### ٥-١ معايير وضع الاستراتيجية:

الاستراتيجية الناجحة يجب ان تتوافر فيها المعايير التالية:

- الوضوح من حيث الصياغة والقابلية للتطبيق العملي.
- ان تتضمن مزايا تنافسية ايجابية.
- متسقة مع باقي الاستراتيجيات في المنشأ.
- ان تتضمن درجة كافية من المرونة.
- تتفق مع رسالة المنشأة واهدافها طويلة الاجل.
- ان تكتسب تأييد اعضاء المنشأة.
- تسطوي على درجة مخاطرة مقبولة من جانب اصحاب المصالح.
- تعكس العوامل البيئية والقدرات الذاتية الخاصة بالمنشأة. (عبدالرحمن توفيق ،2004،ص42).

ويذكر ثابت عبدالرحمن ادريس، جمال الدين محمد مرسي 2004 انه بعض النظر عن المبررات التي قد تقدمها المؤسسات المختلفة لنجاحها او اهمال عملية التخطيط الاستراتيجي، الا انها في واقع العمل تعد احدى حتميات النجاح مؤسسة القرن الحادي والعشرين، وكما يقول احد الخبراء:

" ان المؤسسة التي تفشل في ممارسة التخطيط هي مؤسسة في الواقع تخطط للفشل.(ثابت عبدالرحمن ادريس، جمال الدين مرسي ، 2004، ص23).

### 1-6-1 شروط وضع الاستراتيجية:

#### 1-6-1-1 وضوح الاهداف وتكاملها:

لما كانت الاستراتيجية هي عملية اختيار افضل الوسائل والوسائل لتحقيق الاهداف المراد تحقيقها. فانه لا يمكن وضع استراتيجية سليمة لأهداف مبهمة او غير واضحة. وعلى ذلك يجب ان تكون الاهداف متكاملة ومتراقبطة ومتسقة وواضحة.

#### 1-6-1-2 واقعية الاهداف:

ان اختيار الاساليب الناجحة للوصول الى الاهداف المطلوبة يستلزم وجود اهداف واقعية يمكن تحقيقها، ومن ثم اهمية تكافؤ القدرات والموارد مع الاهداف، وتأثر في ذلك عمليات وضوح الاهداف وتقدير الاحتياجات الالزامية وتحديد الامكانيات المتاحة ومقارنة الامكانيات بالاحتياجات وتقييم احتمالات تحقيق المدف بالامكانيات المتاحة.

#### 1-6-1-3 الابتكار والاعتماد على الذات:

يجب ان يكون الابتكار هو المدخل الرئيسي للعمل وبعد عن التقليد والدراسة عن التحديث باستمرار.

#### 1-6-1-4 العقلانية والتخصص:

يعنى ان عملية الاستراتيجية ماهي الا عملية تتضمن اختيارات عقلانية في العلاقة بين الوسائل والاهداف، ويقصد في العقلانية في هذا المجال ان عملية الاختيار من بين عدة وسائل واساليب مختلفة تتم على اساس عقلاي يمكن حسابه وهو مدى فاعلية هذه الاساليب في تحقيق الاهداف.

#### 1-6-1-5 الازام :

يعنى ان الاستراتيجية تكون ملزمة للوحدات التي تقوم بتنفيذها، فهي ليست مجرد توصيات وهذا هو احد معايير جودة الاستراتيجية فهي تصدر عن السلطة المخولة قانونا مثل هذا لاختصاص.

### 1-6-6- الاستمرارية:

فالاستراتيجية لا تناطح المشاكل اليومية وإنما تتضمن عادة عدة مراحل تقوم كل مرحلة على ما سبقها، ومن ثم ضرورة وضوح المراحل المختلفة.

### 1-6-7- المرونة:

يعنى ان تتضمن الاستراتيجية درجة من المرونة تسمح لها بمواجهة المواقف غير المحتملة او المتوقعة.(محمد طلعت ابو المعاطي، 2001، ص21-22).

### 1-8- مراحل تكوين الاستراتيجية التسويقية:

#### تحليل البيئة التسويقية (swot):

تحليل (swot) هو اختصار لأربع كلمات: قوة strength ضعف weakness فرص opportunities، تحديد threats، وهو تحليل يمكن المنظمة من رسم استراتيجيتها التسويقية المستقبلية اذ يستعين مخطط الاستراتيجية اليوم بعدد من الادوات والمصفوفات التي تسهم في التوصل الى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة، وحديثا قدمت مصفوفة Swot التي تسهم في اجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الداخلية، وتلك المتعلقة بالبيئة الخارجية، وذلك بغية الوصول الى ما يوجد بالبيئة الداخلية من نقاط قوة او ضعف وما يوجد بالبيئة الخارجية من فرص او تحديات، حيث ان العوامل الداخلية والعوامل الخارجية تتسم بالдинاميكية، فبعض هذه العوامل تتغير بشكل كبير وبصورة مستمرة بينما نجد ان بعضها الاخر يتسم بالانخفاض قابلية للتغيير، و يؤثر ذلك على وضع الاستراتيجية.(عبدالحميد عبدالفتاح، 2009، ص70).

كما تهدف مصفوفة (Swot) الى تحقيق التكيف بين اوجه القوه والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، ويطلب ذلك وضع كافة جوانب القوه والضعف ووضع كافة احتمالات الفرص والتهديدات في اجراء عملية التوافق بين هذه الجوانب.(عايدة السيد خطاب، 2001، ص37).

## ١-٩- استراتيـجيات التسويق الـريـاضـي:

- 1-9-1 ادارة التسويق:

تعتبر ادارة التسويق احدى الادارات الموجودة داخل المؤسسة الرياضية والمسئولة عن تنظيم جميع انشطة المؤسسة داخل السوق.

## **١-٩-٢- تعريف ادارة التسويق:**

"هي عملية تحليل وتحطيط وتنفيذ ورقابة الانشطة المختلفة لتخطيط المنتجات والتسويير والترويج والتوزيع للسلع والخدمات والافكار لخلق التبادل القادر على اشباع اهداف كل من الافراد والمنظمات "

### **٣-٩-١ الاستراتيجية التسويقية الرياضية:**

يرى الباحث أنها استراتيجية خاصة بإدارة التسويق داخل المؤسسات الرياضية وتستمد من الاستراتيجية العامة للمؤسسة الرياضية.

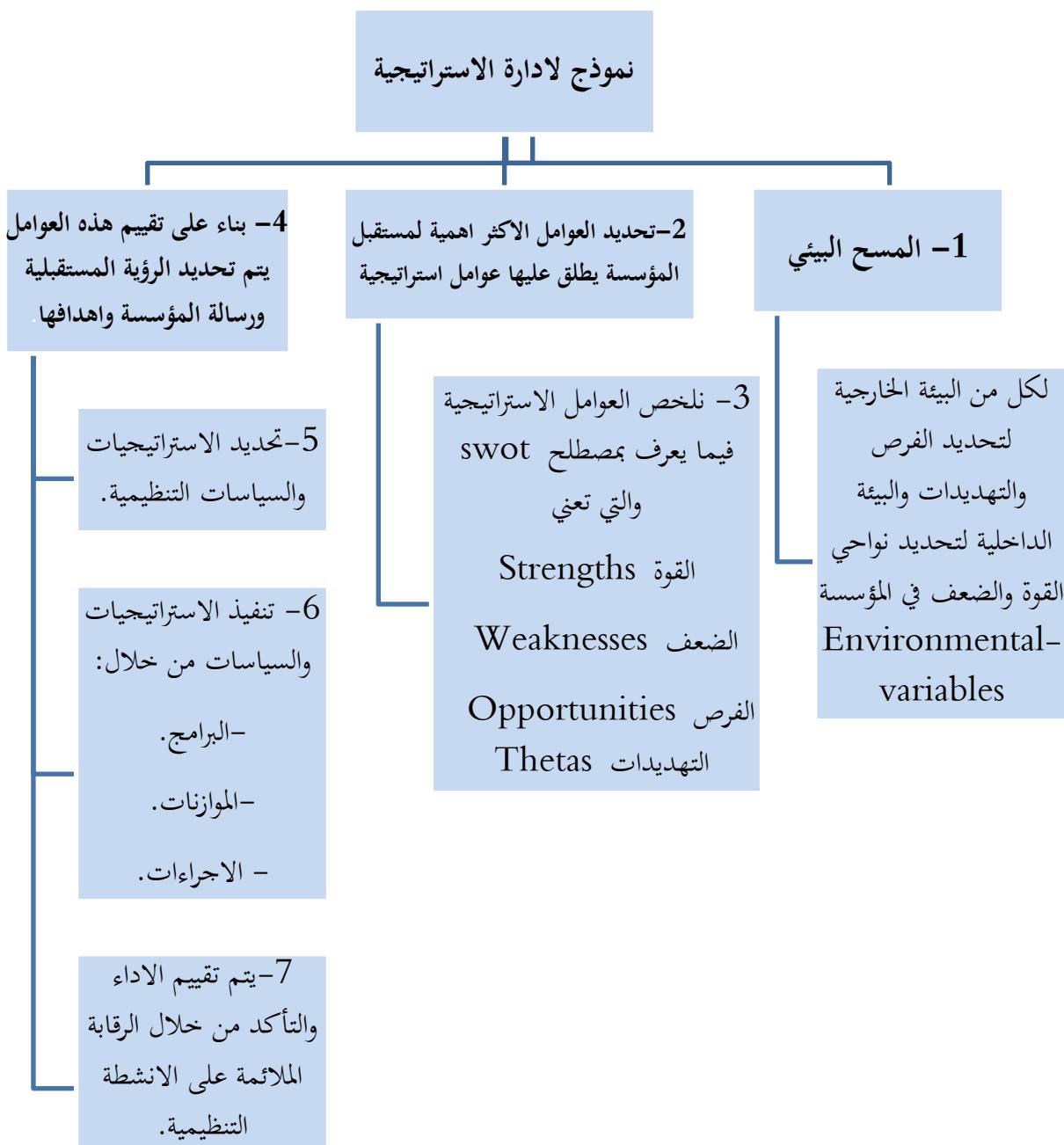
#### **٤-٩-١-استراتيجية التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية:**

بنظره تحليليه لكيفية وضع استراتيجيات للتسويق الرياضي نرى أنها عبارة عن تطبيق عناصر الخطوة من تحديد الأهداف ورسم السياسات وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية وإقرار الإجراءات ووضع البرامج التنفيذية والزمنية لتحقيق أهداف عملية التسويق ويستلزم تحقيق ذلك وجود جهاز إداري مستقل يقوم بتجمیع المعلومات الداخلية والخارجية للمؤسسة الرياضية والمتعلقة بالمستثمر المستفيد واستخدامها في اتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق الأهداف. (الشافعي، 2006، ص172).

وللخطط الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية تصنيفات عددة منها الخطط التي توضع وفقاً للأهمية، وهي خطط تسويقية استراتيجية وفرعية، وتشغيلية، أما التصنيف الثاني فهو يتأسس وفقاً للمجال أو القطاع الرياضي ويهتم بالمنتج والسلعة والخدمة والنشاط إلى جانب التسويق والترويج والتوزيع، وهناك نوع من الخطط يتأسس على المدى الزمني سواء كان طويلاً أو متوسطاً أو قصيراً للأجل، وتوجد خطط أخرى توضع على أساس دراسة الأسواق وتحتم بالتسويق العالمي والداخلي المحلي. ومن المفيد دراسة واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية بصفة

## الفصل الاول استراتيحيات التسويق

عامة، حيث يهتم التسويق الرياضي عامة بالجانب الاقتصادي ومن أولوياته اعتبار التسويق وظيفة أساسية ومصدر للدخل، ويسعى إلى تأهيل المتخصصين في المجال، وبذل الجهد لرفع القدرات التسويقية للعاملين بإدارة التسويق الرياضي، وتدعم الوعي بأهمية التسويق في مجال الرياضة لرجال الأعمال والمستثمرين. (عليه حجازي، 2009، ص 61-62).

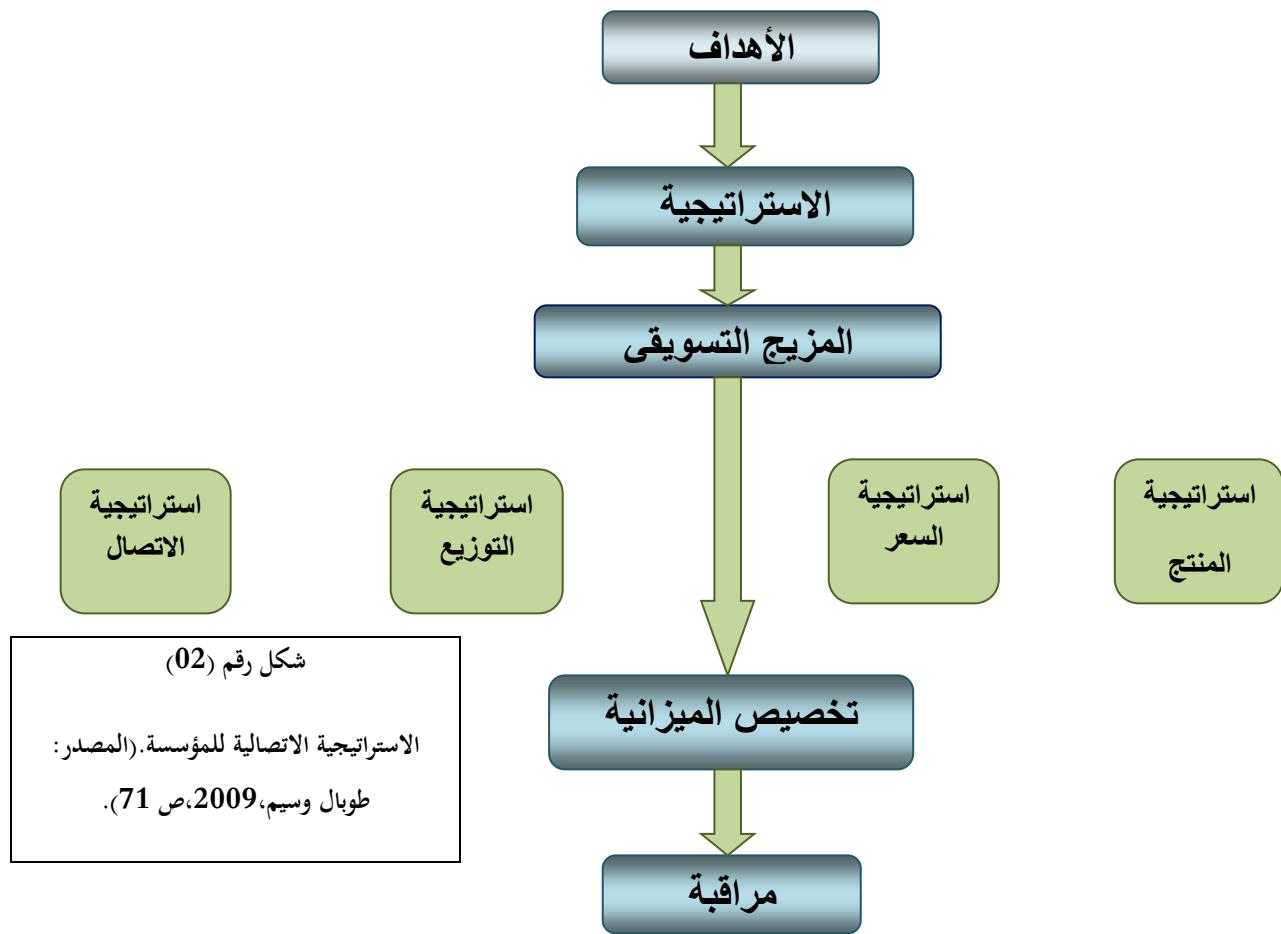


شكل رقم (01) نموذج لإدارة الاستراتيجية. (حسن احمد الشافعي، عبدالله الغضاب، 2012، ص 75).

وأضاف كلا من حجازي والشافعي 2009 ان استراتيجية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية

إن الحكومات تتطلع والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية إلى تطوير وتحديث أساليبها الإدارية لمواجهة التغيرات والتحولات الإدارية المتوقعة والمرتقبة، وأن هذه التحولات ستلقي بظلالها على بنية النظام العالمي وأبعاد التفاعلات السائدة فيه والنتائج والتداعيات المترتبة عليه، حيث لحق التغيير بكل أبعاد وعناصر العمل في مؤسسات الأعمال، وابحثت الممارسة الإدارية نحو الأخذ بالأساليب التكنولوجية المتقدمة كي تستطيع مواكبة المنافسة والصمود في السوق العالمي المفتوح الذي لا يقبل إلا بالتفوق والامتياز. وتشير بحوث ودراسات وكتابات خبراء الإدارة والاقتصاد والتسويق إلى أن الاهتمام بالمنتج وجودته بما يلي احتياجات العميل ورغباته هو أحد المداخل الهامة لمواجهة هذا النظام العالمي الجديد مما يؤكد على دور الحكومات والمؤسسات في اتخاذ الترتيبات اللازمة لمواكبة هذه التحديات ومن ثم تدعيم قدراتها التنافسية للصمود في سوق المنافسة العالمية.(عليه حجازي،2009، ص63).

ويوضح الشكل التالي الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة:



## الفصل الاول استراتيجيات التسويق

وهناك تأثيرات متبادلة بين التسويق والاستثمار في المؤسسات الرياضية حيث يعد الاستثمار المناخ الأمثل لتحقيق تسويق رياضي متميز، كما أن التسويق بنظوره العصري يعتبر من أفضل المداخل والأدوات لتفعيل المشروعات الاستثمارية في هذا المجال.

وللخطط الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية تصنيفات عده منها الخطط التي توضع وفقاً للأهمية، وهي خطط تسويقية استراتيجية وفرعية وتشغيلية، أما التصنيف الثاني فهو يتأسس وفقاً للمجال أو القطاع الرياضي ويهتم بالمنتج والسلعة والخدمة والنشاط إلى جانب التسويير والترويج والتوزيع، وهناك نوع من الخطط يتأسس على المدى الزمني سواء كان طويلاً أو متوسطاً أو قصيراً، وتوجد خطط أخرى توضع على أساس دراسة الأسواق وتحتم بالتسويق الخارجي والداخلي المحلي. (عليه عبد المنعم حجازي، حسن الشافعي، 2009، ص 179).

ومن المفيد دراسة واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية بصفة عامة وفي الأندية الرياضية بصفة خاصة، حيث يهتم التسويق الرياضي عامة بالجانب الاقتصادي ومن أولويات اعتبار التسويق وظيفة أساسية ومصدر للدخل، ويسعى إلى تأهيل المتخصصين في المجال، وبذل الجهد لرفع القدرات التسويقية للعاملين بإدارة التسويق الرياضي، وتدعم الوعي بأهمية الاستثمار في مجال الرياضة لرجال الأعمال والمستثمرين. (عليه عبد المنعم حجازي، حسن الشافعي، 2009، ص 180).

أما فيما يتعلق بأهمية التسويق الرياضي في الأندية الرياضية نشير إلى ضرورة إقناع الإدارة وإيمانها بالتركيز على جذب انتباه المستفيدين من الخدمة عن طريق تحديد هذه الخدمة ومحاولة الاعتماد على الموارد الذاتية وتنميتها، وتوفير مصادر جديدة من الموارد من خلال عمليات التسويق لتنفيذ خطة وأهداف النادي.

وتوجد معايير يجب مراعاتها في إدارة التسويق الرياضي بالأندية من أهمها التخطيط الجيد لتسويق الخدمات الرياضية، وإعداد خطط مالية مسبقة من قبل الإدارة العليا وإدارة التسويق الرياضي، مع توفير إدارة متخصصة تكون مسؤولة عن بحوث ودراسات تسويق الخدمات، ومن المفيد تنظيم الخدمة الرياضية بحيث تتتنوع الخطط في أجلها الطويل والمتوسط والقصير لتحقيق أهداف التسويق وبحيث تلي احتياجات ورغبات المستفيدين.

ولنجاح عناصر المزيج التسويقي يجب مراعاة رفع تقارير دورية على مدى تنفيذ الخطط التسويقية إلى إدارة النادي ووضع خطط بديلة والاهتمام بالجوانب التسويقية إلى جانب النواحي الفنية والتركيز على أن المستفيد يكون هو نقطة البداية لتنظيم التسويق الرياضي مع مراعاة الاهتمام بمستوى جودة الخدمات الرياضية والتنوع في

الخدمة وتقديمها بمظهر جذاب وهناك ضوابط يجب وضعها عند القيام بعمليات التسعير منها ملائمة سعر الخدمة للمستفيدين، بحيث تكون معبرة عن الخدمة وعن المستوى الحقيقي لها واقتناع المستفيدين بها، مع ضمان استمراريتها. ومن المهم تحديد السياسة التسعيرية، أما عن كيفية ترويج الخدمات الرياضية فنوجزها في نقاط عده من أهمها التنسيق بين عناصر المزيج الترويجي وتحصيص موازنة ترويجية والاستعانة بوكلاء أو مكاتب متخصصة للقيام بالحملات الترويجية للبطولات والمبادرات عن طريق وسائل الإعلام الأكثر انتشاراً، ومن المفيد التركيز على المنافع التي سوف تعود على المستفيدين من الخدمة، أما فيما يتعلق بعنصر التوزيع فيتلخص في الاهتمام بزيادة عدد منافذ بيع تذاكر الخدمة الرياضية التي تتبع احتياجات ورغبات المستفيدين، ودراسة الظروف البيئية لجمهور المشاهدين وما هي تأثيراتها المباشرة على معدلات حضور هذه البطولات، مع انتقاء وسائل جذب ملائمة للخدمة الرياضية. (علية عبد المنعم حجازي، حسن الشافعي، 2009، ص175).

ونشير إلى أهمية استخدام الوسائل التكنولوجية لقياس انطباعات المستفيدين ومدى رضائهم عن الخدمة الرياضية، وتتعدد أساليب التسويق الرياضي، منها تسويق حقوق الدعاية والإعلان، والتسويق التليفزيوني لبث المباريات والبطولات، وتسويق اللاعبين والمنشآت والأدوات والأجهزة الرياضية إلى جانب تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي. وننوه هنا إلى نجاح استراتيجية التسويق الرياضي والاستثمار في المؤسسات الرياضية يتوقف على مدى وضوح واستيعاب المفاهيم والمحاور الأساسية المتعلقة بهذه الاستراتيجية. (علية عبد المنعم حجازي، حسن الشافعي، 2009، ص180).

### 5-1-5- تعريف التخطيط:

ان التخطيط هو الوظيفة الادارية الاولى التي يسبق ما عدتها من الوظائف حسب كثير من الباحثين في مجال الادارة حيث بدونها لا يكون للمدير من الوظائف والمهام ما ينظمها ولا من الفئتين ما يوجههم ولا من الاعمال ما يراقبه.

والخطيط عند الاداريين هو ان تقرر وتحدد مسبقا ما يجب عمله حتى تتفق الاخطاء والصعوبات التي تتعرض تنفيذ العمل وبذلك يتم توفير الوقت.(سلطان محمود عرفات، 2013، ص61).

### ٦-٩-١ التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق:

تعتبر استراتيجية التسويق طلب خطة التسويق التي يقوم مدير التسويق باتباعها بل أنها الوسيلة التي يستطيع بها مدير التسويق تنفيذ الأهداف التسويقية وأهداف المؤسسة، وحتى يمكن تخطيط استراتيجية التسويق فإنه يجب على مدير التسويق أن يعرف طريقة استخدام أدوات التسويق المتوفرة تحت يديه لتحقيق هدف محدد سلفاً وعند وضع الاستراتيجية التسويقية فإن هناك نوعين من المحددات أو المتغيرات التي يعمل في ظلها المخطط الاستراتيجي:

- متغيرات بيئية داخلية: يمكن لمدير التسويق أو المخطط الاستراتيجي أن يتحكم فيها وخضوعها للرقابة مثل المتغيرات المتعلقة بأنواع الخدمات، ومقدمي الخدمات، طريقة تقديمها.
- متغيرات بيئية خارجية، تخرج عن نطاق تحكم مدير التسويق والتخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق في المؤسسات مثل المتغيرات المتعلقة بالمنافسة، ورغبات المستفيدين، والقيود القانونية.

ويهتم مدير التسويق بتطويع المتغيرات البيئية الداخلية مع المتغيرات البيئية الخارجية بحيث يستطيع ان يحدد من المتغيرات ونواحي الضعف في المؤسسة، ويتهز الفرص المتاحة له ويستغل نواحي القوة في المؤسسة.

كما يقسم ديفيد شيرري David Shibusy (2003) عملية تخطيط استراتيجية للتسويق الرياضي إلى:

- تحليل البيئة الخارجية (القوى، المنافسة، الجمهور).
- التحليل التنظيمي (المهام، الاهداف، القوة والضعف والفرص والاخطر).
- الدراسة التسويقية وأنظمة المعلومات التسويقية.
- تحديد الاهداف والمهام التسويقية.
- تحديد الاستراتيجية التسويقية الأساسية.
- تحديد الطرق ومقاييس الاداء.
- التنفيذ والتنسيق التسويقي وتنوع الخدمات.

-وظائف التحكم التسويقي (التغذية الراجعة، التقييم). ( shibury.D.and westerbeek, H,2003,p20).

### 7-9-1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو العملية الإدارية الخاصة بالموافقة بين موارد المؤسسة والفرص المتاحة لمهامها في الأجل الطويل، ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على تحديد مهمة أو على غرض المؤسسة واهدافها الاستراتيجية واستراتيجية النمو الخاصة بها، وتحليل أعمال المؤسسة.

وتنقسم عملية التخطيط الاستراتيجي إلى عدة خطوات رئيسية وهي:

- اختيار رسالة المؤسسة والأهداف الرئيسية لها.
- تحليل بيئه التشغيل الداخلية للمؤسسة للتعرف على نقاط القوة والضعف بها.
- تحليل بيئه المنافسة الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص المتاحة وعوامل التهديد المحتملة.
- اختيار الاستراتيجيات التي تقوم على نقاط قوة المؤسسة ومعالجة جوانب الضعف من اجل اغتنام الفرص الخارجية ومواجهة التهديدات الخارجية (swot).
- التغذية الراجعة، التقييم. ( شارلز هل، جاريث جوفز، 2001، ص28).

### 1-9-8- التخطيط للنشاط التسويقي في اطار التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي ينصب على تحقيق المواءمة بين موارد المنظمة وامكانياتها وبين قوى البيئة المحيطة في محاولة استغلال ما يتاح فيها من فرص وتجنب ما تنطوي عليه من تحديات ومن حيث البعد الزمني فهو غالبا طويلاً الاجل وينصب على فترة زمنية قد تصل الى اكثر من 3 سنوات واحياناً من 5-10 سنوات وعموماً فإن هناك اتفاق بين علماء الادارة والممارسين على ان هناك خمس خصائص سياسية للتخطيط الاستراتيجي هي على النحو التالي:

- التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع مجموعه من الاسئلة الرئيسية التي من ابرزها: اين نحن الان؟ و الى اين نريد ان نكون في المستقبل؟

- التخطيط الاستراتيجي يوفر الاطار العام للتخطيط الاكثر تفضيلا، وللقرارات التكتيكية، والتشغيلية والتي لا بد ان تنسق مع الخطة الاستراتيجية.
- التخطيط الاستراتيجي ينص على فترة زمنية اطول عن التي سينصب عليها اي نوع من انواع التخطيط الاخرى.
- التخطيط الاستراتيجي يساعد على تركيز الطاقات وموارد المنظمة على الاعمال والأنشطة ذات الاولية العالية، مثل الاندماج او التوسيع.
- التخطيط الاستراتيجي هو نشاط على مستوى عال وذلك بالشكل الذي يتطلب اشتراك الادارة العليا فيه. (محمد ابراهيم، محسن علي الكتبى ، 2002، ص126-127).

### 10-9-1- التخطيط في المؤسسات الرياضية:

هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل بتحقيق عناصر التخطيط والسعى لتحقيق اهداف المؤسسة مستقبلا (القريب والبعيد).

والخطيط عنصر من عناصر ادارة المؤسسة الرياضية - لتحقيق اهدافها.

### 11-9-1- مراحل الخطة الاستراتيجية للتسويق:

يرى "روبرت هيسرش، وميكيل بيترس" أن المراحل المختلفة لإعداد خطة التسويق هي المراحل التي عندما يتم إتباعها فإنها بالضرورة سوف تكمل المعلومات الضرورية المحتاج إليها لإعداد خطة التسويق وهذه المراحل هي:

- الموقف التسويقي.
- تحديد السوق المستهدف والاستعدادات والتهديدات.
- استراتيجية التسويق وبرامج العمل.( ROBRT, 2004,p164).

### 12-9-1 خطط المنتج الرياضي:

يجب أن يدرك المسوق الرياضي كيف يتم تسويق المنتج الرياضي قبل تقديمه، سواء كانت لعبة جديدة أو حدث رياضي معروف وما هي الأهداف الموضوعة من قبل الهيئة الرياضية، ثم تنمية هذا المنتج وجعله الأفضل.

وتكون عملية تنمية المنتج الرياضي من خمس مراحل هي:

#### 1. التعرف على الأفكار الجديدة لتسويق المنتج الرياضي:

يجب على المسوق الرياضي أن يقرأ كثيراً في المجالات المتعلقة بالأعمال والرياضة والتسلية والأعمال التجارية وذلك ليكتشف أفكاراً تسويقية جديدة، وما الذي يتطلع إليه العملاء وإن يتعاون مع الكليات المختصة لتنشيط الاتجاهات المتعلقة بالبحث الرياضي ويجب عليه أن يفضل أي فكرة في هذه المرحلة.

#### 2- تقييم أفكار المنتج الجديد وتحليل هذا المنتج:

تقييم المستوى الرياضي للمنتج من حيث قيمته التجارية وكذلك تنمية هذا المنتج وإمكانياته ووضع السعر المناسب له إذا كان ضرورياً وتنمية البرنامج للحدث الرياضي.

#### 3. تنمية المنتج:

وفي هذه المرحلة فإن فكرة المنتج يتم تطويرها بشكل كامل من حيث صلاحيته الكاملة لمواجهة المنتجات الأخرى.

#### 4. تحليل الأفكار المتعلقة بالمنتج:

يتم تحليل الأفكار الخاصة بالمنتج مدى ملائمتها للعملاء.

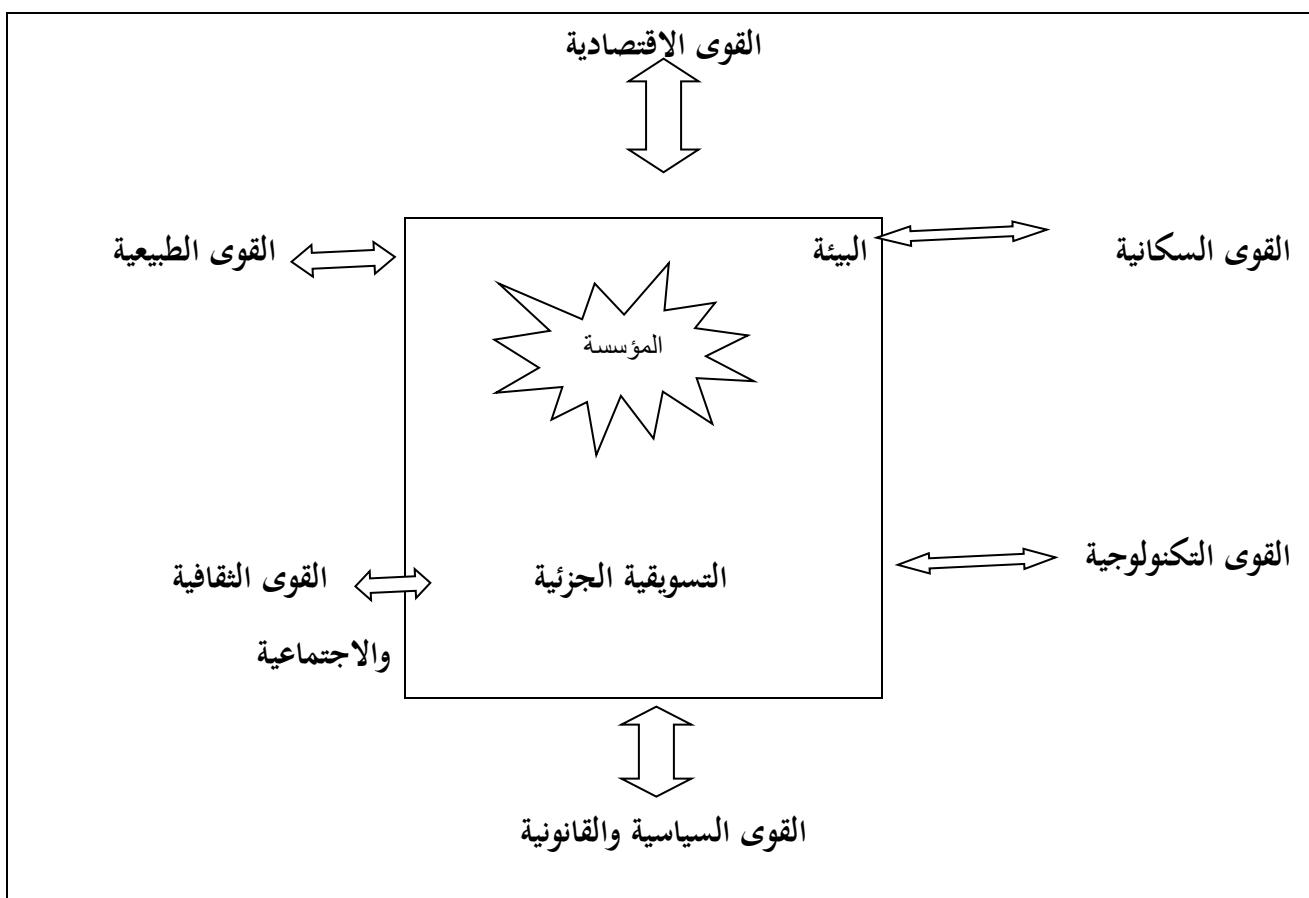
#### 5. اختبار المنتج:

إن اختبار المنتج الرياضي هو أحد الأهداف التسويقية والتي على أساسها يتم اكتشاف مدى مناسبة سعر المنتج لإمكانيات العملاء وتطوير الحملات التسويقية للمنتج.( Bonniel park,1994,p321)

## 2-1- مفهوم البيئة التسويقية:

ان البيئة التسويقية تكون من الاشخاص والعوامل التي تؤثر في المنظمة من الخارج التي تعمل كذلك على تطوير ودعم خدمات تسويق العلاقات ذات المنفعة المتبادلة للزبائن وتشمل البيئة التسويقية قدرات وامكانيات المنظمة والاخطر المحدقة بعمل المنظمة.(عزم زكريا، وآخرون، 2007، ص69).

كما يمكن تعريف البيئة التسويقية بأنها كافة القوى والمؤثرات الخارجية التي لا تخضع لسيطرة ادارة التسويق بالمنظمة ولكنها تؤثر في قدرتها على تنمية معاملاتها الناجحة مع عملائها في اسواق المنافسة والحفاظ عليها، وكذلك تمثل البيئة التسويقية مصدراً للفرص والمخاطر او التهديدات التي يكون التكيف معها ضرورة، وذلك بقصد الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب او الحد من التهديدات المحتملة.(عبدالحالق باعلوي، 2009، ص50).



شكل رقم(03) البيئة التسويقية الكلية وعلاقتها بالبيئة التسويقية الجزئية للمؤسسة.(سلمان زيدان، 2006، ص108).

### 2-2- الرسالة :Mission

هي الغرض من انشاء اختصاصات المؤسسة الرئيسية ونوع النشاط التي تقوم به والخدمات التي تقدمها والاطراف المستفيدة من وجودها ويتم التعبير عنها بشكل عام ومحصر وليس تفصيليا، ويمكن صياغتها بشكل مستقل او دمجها مع الرؤية المستقبلية، وهي المصدر الاساسي للتعرف على رسالة المؤسسة وهي القوانين او التشريعات الخاصة بإنشائها والقرارات او اللوائح التنفيذية المكملة والمفعولة لها.

#### 2-1-2- خصائص الرسالة الفعالة:

قابلة للخطط والسياسات وبرامج العمل، امكانية التطبيق، التوافق مع الظروف المجتمعية والبيئة الحالية المتوقعة، تلبية احتياجات العاملين، تحقيق التنسيق والتكمال بين مختلف ادارات او اقسام المؤسسة التعليمية او الوحدات، مراعاة احتمالات النمو والتوسيع مستقبلا، الوضوح ودقة التعبير وسهولة الفهم.

#### 2-2-2- صياغة الرسالة:

تصاغ الرسالة حول احد العناصر الآتية:

الخدمات التي تقدمها المؤسسة، المتعاملين مع المؤسسة، الاماكن التي تقدم فيها الخدمات، الصورة العامة للمؤسسة، المشاركة المجتمعية اي المساهمة في تنمية المجتمع. فلسفة المؤسسة اي القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة، التقنيات الحديثة المستخدمة في المؤسسة، العاملين بالمؤسسة وسماتهم، المفهوم التراكي للمؤسسة اي الخصائص المميزة للمؤسسة.

### 3-2-2- الاهداف :Objectives

اي تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها يعتبر خطوة اساسية في صياغة الاستراتيجية للأسباب التالية:

- نقطة البدء بالخطط ورسم السياسات واجراءات العمل.
- توضيح الاهداف والنتائج المتوقعة من جميع العاملين بالمؤسسة.
- يسهل مهمة المتابعة وتقييم النتائج.
- تستخدم كمرشد في اتخاذ القرارات.

- تعتبر مصدر للتحفيز والالتزام.(حسن احمد الشافعي، عبدالله العضاب، 2012،ص62-63).

### 3-2- تحليل عناصر البيئة الداخلية:

هناك العديد من العوامل البيئية الداخلية الواجب دراستها وتحليلها حتى يمكننا من الوقوف على نقاط القوة والضعف، حيث تكون البيئة الداخلية للمؤسسة من متغيرات داخل المؤسسة نفسها لا تكون عادة ضمن مجال التحكم قصير المدى للادارة العليا وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في اطار انجاز العمل.(توماس وهيلين، ديفيد هانجر، 2000، ص36).

ويرى توفيق عبد المحسن ان هناك تغيرات بيئية متعددة خارجه عن نطاق وسيطرة الادارة تؤثر على التسويق الرياضي بصفه عامه، وهذه العوامل المؤثرة في النظام التسويقي هي (المنافسة، الظروف الاقتصادية القيود القانونية والسياسية الحكومية، الاتجاهات الثقافية والاجتماعية، التكنولوجيا). (توفيق محمد عبد المحسن، 2003، ص28).

ويتضمن تحليل البيئة الداخلية العناصر الآتية:

الإمكانات المادية، الإمكانيات البشرية، الهيكل التنظيمي، التمويل.

والعناصر سابقة الذكر تتضمن ما لا يدع مجالا للشك نقاط قوة تمكّن صانع القرار من استغلالها لتحقيق اهداف المؤسسة على المدى القصير، وتضع امام عينية نقاط الضعف لتلافيها و امكانية معالجتها.

وتكون هذه العوامل كما يشير حسن احمد الشافعي (2007) :

التسويق الرياضي: ويشمل مزيج الأنشطة و الخدمات الرياضية، شبكة التوزيع، ترويج الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة.

الانتاج: ويشمل الأنشطة و الخدمات الرياضية المقدمة للمستفيد من المؤسسة الرياضية.

التمويل الرياضي للمؤسسة الرياضية: ويشمل هيكل الأصول، التدفق النقدي، هيكل رأس المال و حقوق الملكية، العائد (الربحية)، الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية هيكل المديونية، مصادر التمويل و وانواعه المختلفة.

الإفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية: تحطيط الموارد البشرية، مستوى الأجر، الحوافز، المكافئات، الظروف المادية و المعنية للعمل.

الميكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية: ويشمل مدى مناسبته، مستويات التنظيم ومكانة كل منها، قيم وأخلاقيات و اتجاهات الادارة العليا. (حسن احمد الشافعي، 2007، ص41).

### 3- الاجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية.

#### 1-3- تفاصيل الاستراتيجية:

هي تلك العملية التي يمتنع فيها انتهاك بمقتضها من وضع الاستراتيجيات والسياسات مع وضع التنفيذ من خلال تنمية البرامج والموازنات والاجراءات، هذه العملية قد تتضمن احداث تغييرات في الثقافة العامة او الميكل او نظم الادارة في المؤسسة، ان تفاصيل الاستراتيجية يتم بواسطة المديرين في الادارات الوسطى والاشرافية ومتابعة الادارة العليا، وتحتوي عملية تفاصيل الاستراتيجية على اتخاذ قرارات يومية فيما يتعلق بتخصيص الموارد.

#### 1-1- البرامج:

هي تحديد للأنشطة او الخدمات المطلوبة لإنجاز خطة واحدة او محددة والبرنامج هو اداة التوجيه التنفيذي للاستراتيجية، والذي قد يتضمن اعادة هيكلة التنظيم، وتغيير الثقافة الداخلية نحو كيفية اداء او انجاز مهام محددة.

#### 2-1-3- الموازنات:

هي ترجمة للبرامج في شكل مالي، وتستخدم الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة حيث تظهر التكلفة التفصيلية للعناصر التي يتمتها كل برنامج. (ثابت عبدالرحمن ادريس، جمال الدين محمد مرسى، 2007، ص44).

#### 3-1-3- الاجراءات:

يدرك كمال الدين عبدالرحمن درويش وآخرون (2009) الاجراءات ماهي الا خطوات تفصيلية محددة تأتي الخطوة منها بعد الآخرى وفقا لتابع زمني، فالإجراءات توضح بشكل محدد الخطوات الواجب اتباعها بشكل روتيني ومن ثم يزداد مستوى الكفاءة. (كمال الدين عبدالرحمن درويش، وآخرون، 2009، ص53-54).

كما يذكر ابراهيم عبدالمقصود، وحسن الشافعي (1999) ان الاجراءات هي طريقة محددة سلفا عن كيفية تنفيذ العمليات الروتينية والاساس في الاجراءات ان فيها تتابعا زمنيا للخطوات المطلوب تنفيذها في عملية معينة. (ابراهيم عبدالمقصود، حسن الشافعي، 1999، ص 42.)

### 4-1-3- صياغة الاستراتيجية التسويقية:

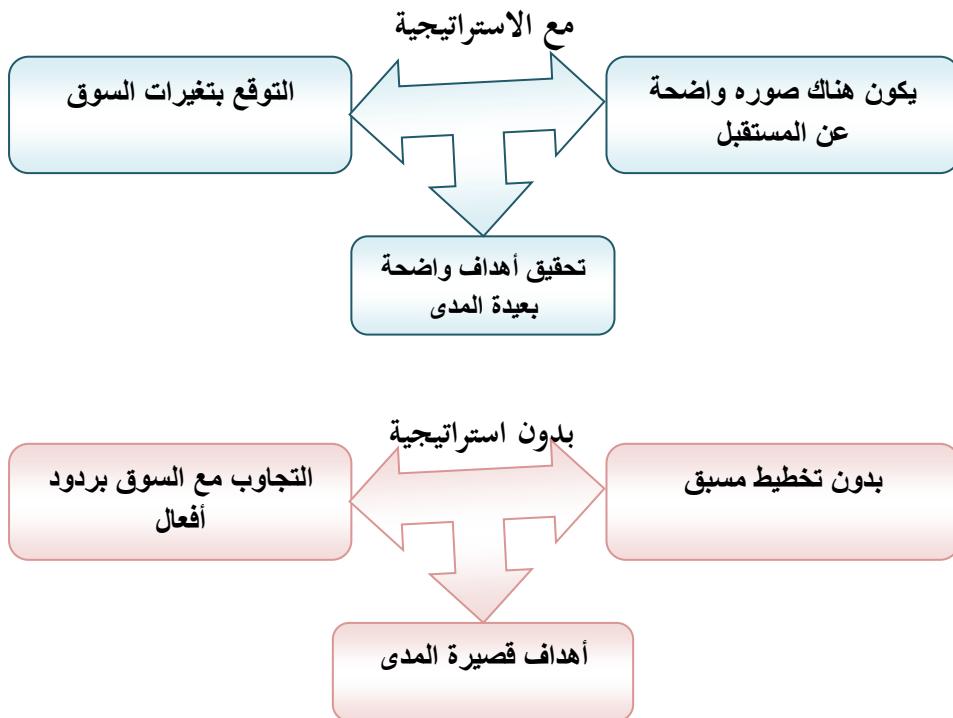
- 1 - صياغة خطط المزيج التسويقي المتكامل: المنتج السعر المكان الترويج.
- 2 - وضع البرامج التنفيذية.
- 3 - تنفيذ الخطط و مراقبتها و متابعتها.
- 4 - تقييم الخطط .( <http://masm.ibda3.org/t6-topic> ).

### 2-3- محددات التنفيذ الاستراتيجي:

استنادا الى ثومبسون، ستريكلاند (2003) Strickland and Thompson :

- 1 - بناء المؤسسة ومدها بالميزات التنافسية، والمهارات والموارد القوية لإنجاز الاستراتيجية بنجاح.
- 2 - تطوير الميزانيات لتعبئة الموارد بهدف النجاح الاستراتيجي.
- 3 - وضع السياسات المساعدة للاستراتيجية والاجراءات الاساسية.
- 4 - توظيف افضل الخبرات والدفع باتجاه التحسين المستمر في كيفية الانجاز.
- 5 - اقامة شبكة اتصالات ومعلومات الكترونية، بين الاجهزة العاملة التي تمكن المؤسسة وكوادرها من انجاز ادوارها الاستراتيجية بنجاح.
- 6 - ربط المكافآت والحوافز بإنجاز الاهداف وتطور الاداء والتنفيذ الجيد.
- 7 - خلق الاعمال المساعدة للاستراتيجية من مناخ بيئي وثقافة تنظيمية.
- 8 - القيادة الضرورية للتوجيه التنفيذ قديما، وصيانة التحسينات .(Thompson, 2003,p95)

ومنه يمكن تمثيل العمل بالاستراتيجية والعمل بدون استراتيجية، من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (4) من تصميم الباحث اعتمادا على التسويق الفعال سلسلة الادارة المثلثي، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان 2002 ص(55).

### 2-3- تحليل عناصر البيئة الخارجية:

- تتضمن عناصر البيئة الخارجية العناصر التالية:
- النظام الاقتصادي.
- النظام السياسي.
- المنافسة.
- وسائل التكنولوجيا والاتصال الحديثة.
- الثقافة والنظام الاجتماعي من (قيم، عادات، معتقدات، تقاليد، انماط، سلوك، العرف، السكان).
- المهارات المتاحة مثل (مهارات العمل، التدريب، الكفاءات، الاتحادات، النقابات، تشريعات العمل).
- الاستهلاك وجموعة المستفيدين من المؤسسة مثل (قوة الشراء، التوقعات، الوقت، المكان، الجودة، السعر، الحاجات والرغبات، الادراك).

كما يمكن تقسيم عوامل البيئة الخارجية الخجضة بالمؤسسة الرياضية الى :

بيئة عامة: العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات ولا تخضع لسيطرة ادارة المؤسسة، وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

بيئة خاصة: هي مجموعة العوامل التي تقع في اطار التعاملات المباشرة للمؤسسة الرياضية ويختلف تأثيرها من مؤسسة لأخرى وتظم (المستفيدين، المنافسين، التشريعات والقوانين المتعلقة بالأنشطة والخدمات الرياضية، العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة). (حسن الشافعي، 2007، ص33)

ويرى محمد بدر عبدالتواب ان تحليل (Swot) بشقيه تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية يسهم في التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تبني عليها الاستراتيجية.

ويرى عبدالتواب ان تحليل البيئة الخارجية يتضمن العناصر الآتية:

- العوامل السياسية.
- العوامل الثقافية والاجتماعية.
- العوامل القانونية.
- العوامل الطبيعية.
- الجوانب التقنية.

ودراسة العوامل السابقة تمكن من التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة فتمكن واضع الاستراتيجية من اغتنام الفرص وتنميتها لتحقيق اهداف المؤسسة، وكذلك تلافي التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة. (محمد بدر عبدالتواب، 2016).

### 1-3-3 - صياغة الرؤية و الرسالة:

الرؤية هي حالة مستقبلية تنطبع في الذهن و تستدعي التفكير في الوسائل و الطرق التي تؤدي الى جعل هذه الرؤية ممكنة الحدوث بمدف رسم رؤيا عامه للمؤسسة المراد وضع خطط استراتيجية لها. (محمد صبري حافظ، السيد محمود اليحيري، 2006، ص113).

على ان تكون صورة المؤسسة بالمستقبل مائلة أمام كل فرد و تحكم هذه الصورة الإدارة العليا وخاصة الإدارة التسويقية فيما تتباه من فلسفة وفکر واعتقاد لتحقيق مجموعة القيم و المبادئ الحاكمة لكل من المساهمين و العاملين و المستفيدين.

كما تتمثل الرسالة في (الإطار الرئيسي المميز للمؤسسة دون غيرها من المؤسسات، من حيث مجال نشاطها و خدماتها و المستفيدين منها و اسواقها وبهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المؤسسة و هويتها و عمليتها

وممارساتها). كما انها هي النور الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله، وهي عبارة عن اجابات لتساؤلات معينة عن المؤسسة ويجب عند صياغة الرسالة للتأكد انها مختصره وواضحة ودقيقة وقابلة للقياس ولكل مؤسسة رسالتها الخاصة بها والتي تشكل هويتها. (محمد صبري حافظ، السيد محمود اليحيري، 2006، ص113).

### 2-3-3 تحديد الأهداف:

تشير الأهداف الى: النتائج النهائية التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها وبهذا فإن الأهداف تمثل النتائج المطلوبة لترجمة رسالة المؤسسة الى نواحي محددة و مجردة ويعن قياسها، بحيث تمثل علامات عند تطبيق المؤسسة لرسالتها كما أن الاهداف تبني على اساس الرؤية و الرسالة. (عبدالحميد عبدالفتاح مغربي، اشرف محمد ابراهيم، 2009، ص72).

ويرى الباحث ان الأهداف التنظيمية ترجع الى الأغراض الواسعة للمؤسسات و التي تسعى لتحقيقها في الرياضة وربما تشتمل هذه الأهداف على قابلية بحاج التمويل، ازدياد المشاركة و ارتفاع عدد المشاركين وتحفيز الاهتمام العام بالرياضة، حيث ان الأهداف التنظيمية لابد ان تعطى تفاصيل ضرورية لتحقيق النتيجة المرجوة.

### 4-3-3 تحديد البديل الاستراتيجية:

هناك العديد من البديل الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسات الرياضية الاختيار من بينها، في ضوء نتائج تحليل البيئة بكلفة عناصرها، والتي منها ما يلي :

#### 3-3-3-1 استراتيجية البقاء على الوضع الحالي او النمو البطيء:

وتعني استمرار المؤسسة في خدمة المستفيدين بنفس الاسلوب الذي كان متبعا في الماضي، في مزيج الخدمات، قنوات التوزيع، والأسواق، والمستفيدين، هذا الى جانب الاهداف التسويقية – تبقى نسبيا - بلا تغيير. (عبدالحميد عبدالفتاح مغربي، اشرف محمد ابراهيم، 2009).

#### 3-3-3-2 استراتيجية النمو التوسعية:

وتعني زيادة ملحوظة في اهداف المؤسسة والأنشطة والخدمات الرياضية المقدمة للمستفيدين وتشمل:

- استراتيجية التركيز: تركيز امكانات المؤسسة الرياضية على نشاط رياضي او خدمة رياضية معينة تتخصص فيها.
- استراتيجية التنويع: وتم عن طريق قيام المؤسسة الرياضية بالتوسيع في تقديم خدمات وانشطة رياضية جديدة

وتنوعه للمستفيدين.

- استراتيجية الاستثمار المشترك: تقوم مؤسسات رياضية بمشاركة مؤقتة لتحقيق هدف معين في مجالات التربية الرياضية.

### 3-5-3-3 استراتيجية الانكماش:

تعني التخفيض في الأعمال والأنشطة والخدمات الرياضية التي تقدمها المؤسسة الرياضية. (حسن احمد الشافعي، 2007 ص 69).

### 4- الموازنة التسويقية في المؤسسة الرياضية:

#### 1-4 الموازنة التسويقية:

تعد الموازنات نوع من إعداد الخطة أو الخطط في صورة مالية أو في صورة كمية فبعد تقسيم الأعمال إلى أوجه النشاط والوظائف المختلفة التي يحتويها المشروع يصبح لكل وظيفة أو مجال موضع لميزانية تقديرية للوظائف، وكذلك توجد موازنات تقديرية خاصة بالأقسام، وتعد جزءا لا يتجزأ عن الموازنات الوظيفية، ويتم تجميع كافة الموازنات الوظيفية في ميزانية موحدة أو رئيسية. (درويش، الحمامي، المهندي، 1996 ، ص 40).

وموازنات التسويقية هي عبارة عن ترجمة مالية للخطة التسويقية، وتوضح الإيرادات المتوقعة للمبيعات والتقييم المتوقع للحصول عليها، كما توضح المصروفات المطلوبة لإنجاز الخطة وتقييم الحاجة إليها، وتوضح الموازنة التسويقية الفائض والعجز المالي المتحقق في الأوقات المختلفة أثناء تنفيذ الخطة، كما توضح الأرباح المتوقعة في نهاية تحقيق الخطة، ويساعد ذلك على تدبير الموارد المالية المطلوبة أثناء تنفيذ الخطة التسويقية بما يضمن حسن سير تنفيذها. (أمانى عامر، 1998 ، ص 287).

#### 2-4 الميزانية:

هي الاموال التي تنفق في العمل، حيث تعد الميزانية المالية لأسلوب تحقيق الاهداف وبرامج العمل. كثيرون يخالفون من الكلمة ميزانية لأنهم يعتقدون ان هذه الكلمة متعلقة بفنون احادة الحسابات والرياضيات وهذا غير صحيح، لأن الميزانية تمثل الى الاحصائيات والتحليل في عملية تحطيط المهارات اكثر منها ارتباطا بفنون الرياضيات، فعند تطوير او بناء الميزانية فإنها تصبح وسيلة للتخطيط، وعند التعديل تصبح وسيلة للتحكم.

وهي خطة شاملة ومنسقة لمختلف الانشطة والموارد عن فترة زمنية معينة في المستقبل للمؤسسة في شكل نقدي. (حسن احمد الشافعي، 2012، ص38).

وذكر الشافعي بان الميزانية تحدد الكمية المخصصة لكل فرع من انشطتها. وهي كمية الاموال المقررة في ميزانية الانشطة ويجب ان تكون كافية كي تسمح بتنفيذ البرنامج طبقا للأهداف المقبولة التي اقرت حسب نظام المؤسسة. (حسن احمد الشافعي، 2007، ص417).

### 3-4 - طرق تحديد الموازنة التسويقية:

1- طريقة التقدير المجزئ: و بموجبها تحدد الموازنة بطريقة تقديرية بحثة دون أن يكون هناك أساس منطقي محدد لها سوى المبلغ الذي ستتوافق الإدارة عليه.

2- طريقة الأموال المتوفّرة: تعتمد على تخصيص كل الأموال لديها إلى الإنتاج وبعض العمليات التسويقية، وما يتبقى منها ينفق على التسويق.

3- طريقة عائد الاستثمار: وهي طريقة مثالية من الناحية النظرية فهي تبني على افتراض نفقات التسويق لها صفة الاستثمار، وليس صفة المصروفات الجارية.

4- طريقة البحث والأهداف والعمل: وتعتبر أفضل الطرق في تحديد ميزانية التسويق وتتضمن أربع مراحل:  
- إجراء البحوث: حيث يؤدي تحليل الموقف التسويقي إلى إيضاح الحقائق التي ستساعد في تحديد العمل التسويقي وفي تحديد الأهداف التسويقية.

- تحديد الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل للعمل التسويقي.

- تحديد العمل التسويقي بحيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

- تحديد تكلفة العمل: فتحديد العمل يسهل التكلفة.

ومن الواضح أن الطريقة الأخيرة هي وحدها الطريقة الموضوعية التي يمكن الاستفادة منها في تطبيقها في المجال التسويقي، ورسم الخطط الاستراتيجية. (جبريل، 2006، ص59-60).

### 4-4 دور التوقع في الموازنات التخطيطية:

الموازنات التخطيطية من اهم ادوات التخطيط، فهي ترجمه لأهداف المؤسسة وسياساتها وخططها في شكل قيم رقميه او كمييه، تكون اساسا لسير العمل، كما تعد الموازنات التخطيطية ملزمه لكل وحده اداريه في المؤسسة، لكي تضع خططها في اطار متافق مع خطط الوحدات الاخرى. كما ان الموازنات التخطيطية تعتبر احد ادوات تحديد المستويات، والسلطات، ومراكز وجودها، وايضا تعتبر ضمن الادوات الرقابية التي تساعد الادارة في تحقيق الوظيفة الرقابية.(كمال الدين درويش، محمد صبحي حسانين، 2004، ص22-23).

### 5- المزيج التسويقي للتسويق:

#### 1-5 المزيج التسويقي:

مجموعة الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الادارة التسويقية بهدف اشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وان كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يؤثر ويتأثر بالعناصر الاخرى. ولتحقيق فاعلية المزيج التسويقي وفاعلية كل عنصر من عناصره، فان سياساته وكتيكاته وأساليبه وقواعديه يجب ان تنطلق من استراتيجيات عامة واساسيه تقررها المنشأة تجاه عدد من الموضوعات الهامة، فهذا هو المدخل الاستراتيجي الذي يدعو اليه التسويق المعاصر. كما ان هذه الاستراتيجيات، وكذلك السياسات والتكتيكات المتعلقة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، يجب ان توضع في ظل المعلومات والدراسات التي تنم عن المستهلك والمشتري الصناعي، وعن السلعة او الخدمة التي تقدمها المنشأة، وعن السوق وطبيعته وظروفه والتبؤ بالمباعات، وكذلك طبيعة هيكل الوسطاء والقائمين في السوق وامكانياتهم.(عبدالخالق احمد باعلوي، 2013، ص40).

ويدخل المزيج التسويقي ضمن البدائل الاستراتيجية:

وهناك العديد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسات الرياضية الاختيار من بينها في ضوء نتائج تحليل البيئة بكافة عناصرها، والتي منها ما يلي:

### 5-2- تشكيل المزيج التسويقي:

والمزيج التسويقي مجموعه من الانشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض اداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، حيث يجد مسئول التسويق نفسه في مواجهة العديد من الخيارات في الخدمات وطرق الترويج واساليب التسعير والوسائل التي تصل الى المستفيدين، وبما يتاسب مع الظروف الخاصة للمؤسسة وما يحيط بها من تغيرات بيئية، وعلى مسئول التسويق ان يشكل هذه الانشطة بالقدر الذي يناسب المؤسسة والموقف التسويقي، وعليه ايضا ان يطور مكونات هذا المزيج باستمرار ليتناسب مع المتغيرات البيئية المتغيرة.(فاروق عبدالفتاح رضوان،1998،ص62).

ويذكر فاروق ورضوان (1998) ان المزيج التسويقي يتعلق بالاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة في تحطيط اوجه الانشطة التسويقية المتعلقة بالخدمة المزمع تقديمها للمستفيدين والتي لا يتوقف نجاحها اعتمادا على عنصر واحد من عناصر الشاطط التسويقي بل من الضروري تصافر جهود أكثر من عنصر، وأي نشاط تسويقي يمكن ان يؤدي بأكثر من شكل ويواجه بأكثر من بدائل وعلى ادارة التسويق ان تختار البديل الأمثل لأداء كل نشاط من الانشطة التسويقية ثم تجمع البديل المثلثي التي تم اختيارها من مجالات التخطيط الخدمي والسعر والتوزيع والترويج مكونة ما يطلق عليها المزيج التسويقي.(فاروق عبدالفتاح رضوان، 1998، ص65).

### 5-1-2- عناصر المزيج التسويقي:

ويتكون المزيج التسويقي من اربعه عناصر أساسية يطلق عليها عادة 4ps of marketing وهي:

- المنتج product او (الخدمة).
- السعر price
- الترويج promotion
- التوزيع place (تقديم الخدمات).

وعلى هذا فان اي نشاط تسويقي حقيقي يجب ان يستعمل على قدر مناسب من هذه العناصر باعتبار ان هذه السياسات الأربع تشكل اطار الخطة التسويقية المتكاملة، وقد تشتمل كل سياسة على مجموعة من السياسات الفرعية التي تضمن نجاح كل سياسة في ظروف التطبيق المختلفة، وفي ما يليتناول بإيجاز تعريفا بعناصر المزيج التسويقي المختلفة:

### ١-١-٢-٥ المنتج او (الخدمة):

يشير هذا الى تخطيط الخدمات لتي تقدمها المؤسسات لتي تهدف اولاً تهدف الى الربح، من خلال خدمات ملائمة للمستفيدين المرتفعين، ولا يتمنى له ان يقوم بذلك الا من خلال ممارسة العديد من الوظائف التسويقية في مقدمتها بحوث التسويق، وتطوير الخدمات الحالية ودراسة دورة الحياة للخدمات، وتقسام الخدمات الجديدة التي تتماشى مع حاجات ورغبات المتعاملين، هذ فضلاً عن تقسيم مجموعه من الانشطة التي تسهل على المستفيدين الاستفادة والاقبال على تلك الخدمات.

ان المنتج او الخدمة في المجال الرياضي والتي يمكن ان يقدمها الاتحاد تمثل في المسابقات والأنشطة المختلفة مثل (المباريات) لمختلف المراحل السنوية وكذلك الدوري والكأس، ويتم تقسيم ذلك للعميل الخارجي (الجمهور)، اما الخدمات او المنتج الذي يتم تقديمها للعميل الداخلي (حكم، مدرب، لاعب، اداري) يتمثل في عقد دورات التحكيم او التدريب او شهادات الخبرة التي يتم استخراجها.

### ٢-١-٢-٥ التسعير:

هو عملية موازنة المنافع التي يحصل عليها المستفيد بالقيم النقدية التي يدفعها وهي عملية معقدة ترتبط باعتبارات اقتصادية وسلوكية متعددة، وكما ان المستفيد يستفيد من خدماتنا بنقوده فنحن ايضاً كمسئولي تسويق نشتري نقود المستفيد بخدماتنا، وبين مزيج التسعير على دراسة متأنية للعوامل المؤيدة في العرض والطلب، وقدرة المستفيد على الدفع، علينا ان نعلم ان عدم الدقة في تحديد الاسعار سلاح ذو حدين، اما ان يفقدك اقبال المستفيدين، واما ان يفقدك العائد المادي الجيد وكلامها سيء، لذا فان المؤسسة عليها ان تضع استراتيجيات التسعير التي تتناسب مع الموقف التسويقي او تحدد لنا كيف يتم تسعير مجموعة الخدمات وكيف يتم تسعير الخدمات الجديدة، وكيف نصنع السياسات التسويقية التي تواجه المنافسة.(ثابت عبدالرحمن ادريس، 2006، ص26).

### ٣-١-٢-٥ الترويج:

ان الترويج هو المتحدث الرسمي عن الانشطة التسويقية ويؤدي من خلال اشخاص (مسئولي الترويج)، او من خلال (الصحف، التلفزيون، الإذاعة، وسائل الاعلان المختلفة)، ومن خلال ما بين يديك من ميداليات

ومعارض وعيادات وجوائز وحوافز، ويتضمن نشاط الترويج خدمة المستفيدين ومعالجة شكاوهم لضمان الوجود الدائم للخدمات في افضل صورة.

ويتضح من خلال اعمال وثائق المؤسسات الرياضية والاتحادات الرياضية ان الاتحادات والمؤسسات الرياضية لا تمتلك ادوات الترويج في ادارة التسويق او الراعي الرسمي لمسابقات الاتحاد وأنشطته.

### 4-1-2-5 التوزيع (تقديم الخدمات):

يعني جوهر عملية التوزيع الكيفية التي تصل بها الخدمات الى المستفيد المرتقب في المكان والوقت المناسبين، والكيفية التي تضمن ادراكيها وضمان عملية التبادل او التملك من جانب المستفيد ويتمشى نشاط التوزيع مع العديد من الانشطة المركبة، والتي تمثل في انشطة التوزيع للخدمات مثل الانتقال لها الى اماكن جديدة ومتنوعة، و اختيار استراتيجية التوزيع المناسبة، هل سنقوم بالتوزيع بشكل مباشر اعتمادا على انفسنا، ام نلجأ الى الوسطاء، واي من الوسطاء يمثلون قنوات التوزيع وكيف يتم تقييم العمل مع هؤلاء الوسطاء. (ثابت عبدالرحمن ادريس، 2004، ص28).

### 5-3- المزيج التسويقي للنشاطات الرياضية:

الملاحظ انه لا يوجد اختلاف بين تسويق السلع المادية وبين تسويق الخدمات في استخدام المزيج التسويقي، ولكن قد تتصف الخدمات ببعض الخصائص التي يجب على مسئول التسويق ان يراعيها. وتعتبر الانشطة الرياضية من بطولات دورات ومهرجانات خدمات تقدم الى المستهلك الرياضي، ويصاحب هذه الخدمات مجموعة من الخدمات (الخدمات المضافة) ويتم تسويق بعض السلع المادية المضافة والتي يتم تسويقها ايضا باستعمال نفس عناصر المزيج التسويقي، وفيما يلي:

عناصر المزيج التسويقي الرياضي:

1- المنتج أو الخدمة.

2- السعر أو الثمن.

3- المكان أو الموقع.

4- الترويج.

### أولاً : المنتج **product**

- تعد السلعة هي المخور الاساس الذي يبني عليه المزيج التسويقي.
- السلعة الرياضية هي أي منتج يلبي الرغبات الرياضية للعميل.
- هناك مستهلكين كثراً و بالطبع منافسين أكثر.
- من المهم تلبية احتياجات العملاء وليس التركيز فقط على منتجات أو خدمات بعينها.

و لم يعد المنتج قاصراً على المنتجات الملموسة المادية، ولكنه اصبح يتسع ليشمل السلع والخدمات، والأشخاص، والمنظمات، والافكار.

### ثانياً: السعر أو الثمن **price**

- للسعر أثر كبير في إنجاح الخدمة المقدمة.
- يقدر السعر على عدة عوامل منها إمكانيات العميل، تكلفة الإنتاج لاستراتيجيات الربح، الأسعار المنافسة، آليات العرض والطلب.
- السعر هو القيمة المادية المقابلة للسلعة وهو أكبر تحدي للتسويق.
- للحرك الاجتماعي دوراً كبيراً في التسويق.
- يرى علماء الاقتصاد أن السعر هو الذي يحدد النجاح أو الفشل أما علماء التسويق فينظرون إليه باعتباره أحد العناصر التسويقية الرئيسية.

### ثالثاً: المكان أو الموقع "place"

- هو إيصال السلعة الرياضية للمستهلك (التوزيع).
- تحليل طرائق التوزيع واحتياط أنسبها للعميل.
- إجادة اختيار منفذ التوزيع لجذب العميل (الموقع).
- تطوير آليات الاتصال والاستخدام التكنولوجي بالعميل.

### رابعاً: الترويج "promotion"

- هو الأسلوب المُرئي للجهود التسويقية.
- يعد الترويج من أقوى العناصر لجذب الانتباه لما تنتجه المؤسسة.
- تعتمد فلسفته على تنشيط وتوزيع المبيعات.
- تشجيع وحث المستهلك على الشراء بالوسائل العديدة.
- توجيه الرسائل الإعلامية المناسبة لثقافة الجمهور.
- العمل على استشارة غريزة الشراء لدى المستهلك.
- التوقيت المناسب لاستخدام حزم البرامج الترويجية "الإعلانات التجارية . التلفزيون . الجرائد وال محلات البريد أعمدة الانارة... الخ. (المكتبة الرياضية).

(<http://www.sport.ta4a.us/human-sciences/management-leisure/839-sports-marketing.html>)

ويرى **Bonniel** ان الترويج:

هو احد عناصر المزيج التسويقي وهو عملية تستخدم فيها تقنيات مختلفة او متنوعة للاتصال بالمستهلكين. (Bonniel park house , PH., 1994).

ورغم اتفاق معظم كتاب التسويق على ان العناصر الاربعة التي يتكون منها المزيج التسويقي هي:

- 1 \_ تخطيط المنتجات.
- 2 \_ التسعير.
- 3 \_ الترويج.
- 4 \_ التوزيع. (سعير عبدالقادر، 1991 ص 170).

ويضيف عبدالعزيز محمد عبود نقالا عن ماجرت megarth:

ثلاث استراتيجيات اخرى والتي استهدفت تطوير استخدام المزيج التسويقي في منظمات الخدمات وهي:

- 1 - الافراد المشاركين.
- 2 - التسهيلات المادية.

3- عملية ادارة الخدمة.(عبدالعليم محمد عبود،1983).

place المكان	promotion الترويج	price السعر	السوق المرتبة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الوسطاء</li> <li>• المواقع</li> <li>• العلاقات</li> <li>• التوزيع</li> <li>• مستويات المخزون.</li> <li>• النقل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاعلان</li> <li>• البيع الشخصي</li> <li>• ترويج المبيعات</li> <li>• تنظيم حركة</li> <li>• البيع</li> <li>• العلاقات العامة</li> <li>• النشر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• السياسات التسويقية</li> <li>• الخصومات</li> <li>• الانتمان</li> <li>• التسعير</li> <li>• الترويجي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المنتج</li> <li>• الجودة</li> <li>• المواصفات</li> <li>• التوزيع</li> <li>• العلامة</li> <li>• العبوة</li> <li>• دورة الحياة</li> <li>• الضمان</li> <li>• الخدمة</li> </ul>

شكل(05) عناصر المزيج التسويقي. (ثابت عبدالرحمن ادريس، 2004، ص26).

6- دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي:

### 6-1- الاعلان :Advertising

هو نشر البيانات او المعلومات عن الخدمات او الافكار في وسائل النشر المختلفة وحيث ان المعلق يدفع ثمن النشر فانه يتحكم في رسالته وفي طريقة نشرها والمكان الذي تظهر فيه. وقد تحتاج بعض الم هيئات الرياضية الى الاعلان عن خدمات خاصة تقدمها سواء لاعضائها او للجمهور. (عصام بدوي، 2001، ص236).

### 6-2- الاعلام الرياضي:

ان وسائل الاعلام لها من الامكانيات الشيء الكثير ولها من القدرات ما يجعل منها الوسيلة الفعالة التي تحدث التغيير المنشود في المجتمع الرياضي شريطة ان يتم استغلالها على اسس علمية وفية بعيدا عن الارتجال والتخيط وانهيار القيم والمبادئ الرياضية السامية. فالصحافة وغيره سواء كانت رياضية او غير رياضية مهنة لها اصولها ومؤهلاتها وتقاليدها تتطلب من كل من يحمل القلم ان يكون على مستوى المسؤولية، شريفا في معاملاته صادقا في اقواله. امينا مع نفسه، فالقلم كالمصباح نور في يد الكبير ونار في يد الصغير، نور يسطع للشقيف والتوعية بمنأى عن الصراعات والمهارات، او نار متوجهة تلهم الوجوه وتعمي الابصار عن حقائق الامور.(عصام بدوي، 2001، ص205).

وتنقسم وسائل الاعلام الى:

#### - وسائل سمعية:

يتأثر بها الشخص عن طريق حاسة السمع مثل الراديو والتلفون والاستماع الى التسجيلات.

#### - وسائل بصرية:

يتأثر بها الشخص عن طريق النظر مثل الصحف والمجلات والكتب والكتيبات والملصقات والمنشورات الدورية والتقارير والاعلانات والمطبوعات.

#### - وسائل سمعية وبصرية:

هذه تؤثر في حاستي السمع والبصر معا مثل التلفزيون والسينما والمسرح والندوات والمناظرات والمناقشات والمؤتمرات والحفلات وغيرها.

ومن الطبيعي ان يأخذ جهاز العلاقات العامة من هذه الوسائل بما يتناسب مع امكاناته المادية وما يلائم المناسبة والجمهور الموجود.(مروان عبدالجبار ابراهيم، 2002، ص150).

### 6-3- خصائص الاعلام الرياضي:

تتمثل اهم خصائص الاعلام الرياضي في النقاط التالية:

اختيار الجمهور الذي يتم مخاطبته والوصول اليه فعلى سبيل المثال هناك برامج اذاعية وتلفزيونية موجهة الى جمهور كرة السلة او جمهور رياضة الفروسية وهناك موقع على الانترنت خاصة برياضة كرة القدم ومجمله خاصة بكلة الطائرة وهكذا، وله القدرة على تغطية مساحات واسعة ومخاطبة قطاعات كبيرة من الجماهير.

الاعلام الرياضي في سعيه لاجتذاب اكبر عدد من الجمهور يتوجه الى نقطه متوسطة افتراضيه يتجمع حولها اكبر عدد من الناس باستثناء ما يوجه الى قطاعات محدده من الناس كالبرامج الرياضية للمعوقين وغيرها.

الاعلام الرياضي بواساته المختلفة مؤسسة اجتماعية تستجيب الى البيئة التي تعمل فيها بسبب التفاعل القائم بينه وبين المجتمع وحتى يمكن فهمه لا بد اولا من دراسة او فهم المجتمع الذي تعمل فيه حتى لا يتعارض ما تقدمه من رسائل اعلاميه رياضية مع القيم والعادات السائدۃ في هذا المجتمع.(جابر يحيى الباب، 2011، ص36).

### 6-4- دور الإعلام في التسويق الرياضي:

إن الحضور الجماهيري للمسابقات الرياضية سواء من الملاعب أو من خلال التلفاز أو حتى من خلال وسائل الإعلام الأخرى من صحف وإذاعة وغيرها من وسائل الإعلام دفع بالكثير من رجال الأعمال والشركات التجارية الكبرى للاستفادة من الرياضة. وللحقيقة فقد قفزت الرياضة قفزات واسعة خلال العقود الأخيرة في مجال الدعاية والتسويق فتنوعت الأساليب وتطورت الوسائل الإعلامية في الرياضة مما كان له الأثر الكبير في المسيرة الرياضية لقد وجدت الشركات التجارية أن أفضل وسيلة إعلانية هي من خلال الإعلام الرياضي، حيث وجدت أن ارتباط المنتجات التجارية بالرياضيين المشهورين أو الأندية المشهورة له تأثير أكبر بكثير من الوسائل الإعلامية التقليدية. فالإعلام الرياضي الصحيح هو الذي يعطي مساحة للشركات الداعمة أو المسوقة ويعطي مصداقية أكبر لتلك الشركات، وترسخ في عقول الجماهير لمدة أطول، إن الوسائل الإعلامية المحلية المختلفة لا تزال بعيدة عن تشجيع الشركات الراعية، فهي تحفظ في كثير من الأحيان عن ذكر الشركات الراعية أو الشركات المسوقة، مما أبعد الكثير من الشركات عن السوق الرياضي وأوقفها عن الدعم للاتحادات والأندية واللاعبين.

(<http://www.wata.cc/forums/archive/index.php/t-57777.html>).

### 1-5-6- الاتصال التسويقي:

تعريفه: هو عملية توصيل فعاله لمعلومات المنتج وافكاره الى الجماهير المستهدفة.

لقد ظهر هذا المستوى من الاتصال عندما اصبحت مشكلة تسويق انتاج المؤسسات والمنشآت التسويقية أي ان هدفه انتاج اسوق وليس انتاج سلع، ويعتمد الاتصال التسويقي على الاتصال الجماهيري فهو يرتبط بالاتصال الوجاهي وكذلك يرتبط بمفهوم التأثير الاجتماعي ارتباطا عضويا.

هذا وقد اعتبر علماء الاتصال ان الاتصال التسويقي يتشكل من الجوانب التالية:

1- الدعاية والاعلان.

2- الترويج البيعي: وهي محفزات قصيرة الاجل تشجيع التعامل مع الخدمة مثل المدايا والعروض.

3- العلاقات العامة: ويتم ذلك من خلال عقد الندوات والمحاضرات والاجتماعات والاحتفالات.

4- تحديد الاهداف وهي النتائج المنتظرة من طرف المؤسسة وتكون غالبا السلع الاستهلاكية.

5- محتوى الرسالة: حيث يتم تسلیط الضوء على كيفية اقناع المستهلك من خلال الاقناع والاحساس.

6- مصدر الرسالة: اي القائم بالرسالة او القائم بالاتصال التسويقي.

7- تحديد الموازنة اي المبالغ المرصودة للترويج عن السلطة المراد تسويقها.(بسام عبدالرحمن المشaqueh، 2015 ، ص101-102).

### 2-5-6- وسائل الاتصال التسويقي:

وسائل الاتصال المستعملة من طرف المؤسسة كثيرة ومتعددة، وهناك تصنيفان اثنان لهذه الوسائل وهما التصنيف التقليدي والتصنيف الحديث.

### 1-2-5-6- التصنيف التقليدي لوسائل الاتصال:

ينقسم الاتصال حسب هذا التصنيف الى قسمين وهما اتصال اعلامي وآخر اتصال غير اعلامي:

## الفصل الاول استراتيجيات التسويق

اولا الاتصال الاعلامي: هو ذلك الاتصال الذي يعتمد على الوسائل التالية:

1- الصحف.

2- التلفزيون.

3- المعلقات.

4- الإذاعة.

5- السينما.

ثانيا الاتصال غير الاعلامي:

وهذا الاتصال يحتوي على الوسائل المتبقية والتمثلة في:

1. التسويق المباشر: وهو التسويق الذي يتم عن طريق الهاتف، او استعمال اي خط اتصالي اخر.

2. ترويج المبيعات: الترويج عن طريق السعر. او المنتج، او عن طريق الالعاب مثل المسابقات، الاعلان في اماكن البيع.

3. الرعاية: والتي تمارسها المؤسسات مثل رعاية مباراة او مسلسل.

4. العلاقات العامة: وذلك بتنظيم ايام مفتوحة، زيارات للمؤسسة من طرف الزبائن، علاقات مع الصحف والمحيط المهني، تقديم خدمات للزبائن مثل الرحلات.

5. المعارض، صالات العرض.

**6-5-2-2-التصنيف الحديث لوسائل الاتصال:**

اولا: وسائل الاتصال بأتم معنى الكلمة:

1- الاعلان: وينقسم الى قسمين:

الاعلان باستعمال وسائل الاعلام او باستعمال الانترنت.

الاعلان في اماكن البيع.

2- الاتصال غير الاعلاني: ويتمثل في الانواع التالية:

ا- العلاقات مع الصحف.

ب- العلاقات العامة.

ج- الاتصال في المناسبات، صالات العرض، المعارض.

د- الخدمات المقدمة للمستهلكين.

هـ - موقع الانترنت. (محمد صاحب سلطان، 2014، ص314-315).

ثانياً الوسائل الاصحى المهمة في الاتصال التسويقي:

1- المنتج: اسم العالمة ورموزها، وتقنيات تغليف شكل المنتج.

2- ادوات البيع: قوة البيع وتقنيات البضاعة والترويج والتسويق المباشر.

ثالثاً: اتصال المؤسسة مع موظفيها:

- اتصال الموظفين مع المجتمع الخارجي.

- اتصال اعضاء المؤسسة فيما بينهم.

- المظاهر الخارجية للمؤسسة محلات، عقارات، تعتبر شكلاً من اشكال المؤسسة.

رابعاً: المصادر الخارجية للمؤسسة:

الشخصيات المرموقة مثل الشخصيات الرياضية والسياسية.

الموزعون، الصحف، الانترنت، من الفم الى الاذن.

### 6-5-2-3- اهداف الاتصال التسويقي:

يهدف الاتصال التسويقي الى:

1. ترسيخ صورة حسنة عن المؤسسة في ذهن المستهلك.
2. تحقيق زيادة مستمرة في المبيعات.
3. تأكيد أهمية السلع والخدمات بالنسبة للمستهلك.
4. تشجيع الطلب على السلع والخدمات.
5. نشر المعلومات والبيانات عن السلعة والتعريف بها للمستهلك.
6. التأثير على السلوك وتوجيهه نحو اهداف المؤسسة. (محمد صاحب سلطان، 2014، ص316).

### 6-5-3-1- التقنيات الحديثة (الانترنت) في الادارة التسويقية:

يشهد الاقتصاد اليوم تغييرا عميقا لصالح اقتصاد عصر الانترنت (Internet Age Economy) فان التحول الى اقتصاد عصر الانترنت كفيل بتغيير وتحقيق مستجدات جديدة، وهذا التغيير سوف يؤثر على مؤسسات الاعمال التي يتغير عليها ان تستوعبه، والاهم من ذلك ان تستثمره، علاوة على ذلك، فان عصر الانترنت قد حمل الكثير من المصالح على اعادة التفكير في الكيفية التي تدار بها الاعمال، وخلق الفرص الجديدة التي لن يكون اقتناصها سهلا الا اذا توفرت منشآت الاعمال ادوات ووسائل تكنولوجيا مبتكرة، وفكرة خلاق وارادة صلبة تؤمن بالتغيير وتبناه وتحتضنه على اعلى المستويات. (يوسف احمد ابو فارة، 2004 ص11).

### 6-5-3-2- عصر الاقتصاد الرقمي:

ان القرن الحادي والعشرين هو بحق عصر الاقتصاد الرقمي (Digital Economy) او عصر اقتصاد الانترنت (Internet Economy) او اقتصاد ثورة تكنولوجيا المعلومات (Information technology) فقد زادت الشبكة العالمية التي تصل اجهزة الحاسوب والهواتف والتلفزيون من طاقتها على نقل المعلومات بمقدار مليون ضعف. ان ثورة تكنولوجيا المعلومات هذه، والتي حفزتها الالكترونيات

ال الرقمية (Digital Economy) دفعت بالمعلومات الى وضع صارت فيه تمثل واحدا من اهم عوامل تكوين الشروة. صحيح ان المعلومات قد لعبت دورا مهما خلال العقود الماضية من تاريخ الانسانية، الا انه خلال السنوات القليلة المنصرمة فقط صار بالإمكان تكوين وجمع وتخزين ومعالجة وتوزيع المعلومات على نطاق واسع وبتكلفة منخفضة لم يشهد لها التاريخ من قبل فالعصر الصناعي كان عصر ديكاتوريا المعلومات من حيث ان محتوى وتدفق المعلومات كان حكرا على منشآت الاعمال الكبيرة والقوية والحكومات، بينما حرمت الاكثريّة الضعيفة (المؤسسات الصغيرة والزيائن الصغار) من قصة الانتفاع من المعلومات. اما اليوم، وفي المستقبل القريب جدا، فان الثورة الرقمية المأهولة كفيلة بتوفير فرص اعظم للجميع للانتفاع منها والتحكم في ما توفره من معلومات وفي استخدامها. فالثورة الرقمية قد بدأت فعلا في تفكيك النظام القديم واستبداله بنظام جديد هو اقتصاد الشبكة او اقتصاد الانترنت، وهو اقتصاد يتيح لكل فرد فرصة الارتباط باي فرد اخر في بقعة من بقاع العالم، حيث يستطيع الافراد الاتصال والتواصل فيما بينهم، وبين منشآت الاعمال المختلفة. وصار من الامور السهلة اليوم الاتصال الكترونيا ما بين منشآت الاعمال نفسها لأغراض تجارية ولتبادل المعلومات والبيانات التي كانت لسنوات طويلة تصنف على انها سرية وواقع ان هذا النوع من الانفجارات والتلوّع في النسيج الترابطى ما كان قد حصل لولا اكتشاف الانترنت وتنامي استخداماته وتطبيقاته. (سلمان زيدان، 2006، ص 201-202).

### 1-4-5-6 - العلاقات العامة :Public Relations

يعرف ركس هارلو (Rex Harlow ) :

علم العلاقات العامة بانه العلم الذي يستند الى اسس علم الاجتماع الانساني ويسعى الى تحسين العلاقات بين الناس لا في حياتهم الخاصة وانما في حياتهم الجماعية.

### 2-4-5-6 - مفهوم العلاقات العامة :The concept of Public Relations

بالنسبة للعلاقات العامة بالذات قد اصبحت موضوع عام من العلوم الانسانية والاجتماعية التطبيقية الحديثة يحمل اسم (علم العلاقات العامة وهو العلم الذي يدرس سلوك الافراد والجماعات دراسة علمية موضوعية بغية تنظيم وتحسين العلاقات بين المؤسسة وبين الجهات والجماهير الخارجية التي ترتبط بها على اساس من المنطق السليم وصحة البيانات والصدق والامانة والصراحة والتفاهم والاحترام المتبادل. (مروان عبدالجبار ابراهيم، 2002، ص 150).

### 7- العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية الانشطة الرياضية:

يرى الباحث من خلال اطلاعه على الجوانب النظرية والجوانب العملية للأنشطة التسويقية الرياضية ان من اهم العوامل الجاذبة للمؤسسات والبيوت التجارية والهيئات والشركات ورجال الاعمال لرعاية الانشطة الرياضية هي:

- وجود اللوائح والعقود القانونية المنظمة لعملية الرعاية.
- جدية التعامل والوفاء من قبل المؤسسة الرياضية.
- انتشار اللعبة وشعبيتها وكثرة المتابعين والجماهير لها.
- التغطية الاعلامية الجيدة عبر وسائل الاعلام المختلفة.
- المستوى الفني المتميز لفرق الرياضة.
- وضع اللوحات الاعلانية للمؤسسات التجارية حول الملاعب والمنشآت الرياضية.
- تحصيص مساحة لعرض منتجات المؤسسات التجارية في اماكن مميزة بالمنشآت الرياضية.
- الاعلان في ندوات ومؤتمرات رياضية بحضور نجوم الرياضة.
- الاعلان على الزي الرياضي لفرق والمنتخبات الرياضية بالمنشآت الرياضية.
- رعاية الاحداث والمهرجانات الرياضية المحلية والاقليمية والدولية.
- الاعلان على العلامات التجارية على منشورات المؤسسة الرياضية.
- الاعلان على الموقع الالكتروني للمؤسسة الرياضية.
- الاعلان على شاشات عرض الانشطة الرياضية في اماكن التجمعات الشبابية والاماكن المميزة.
- الاعلان على المطبوعات الرياضية الموزعة خلال العام.
- اعلانات ضخمه حول بعض المنشآت الرياضية لفترات زمنية مقابل تمويل صيانتها.
- الاعلان بين جماهير اللقاءات والبطولات والمهرجانات الرياضية مقابل جوائز تحفيزية.
- تقديم عروض وتخفيض في اسعار بعض منتجات الشركات للاعبين المميزين.
- عمل حفلات لتكريم لاعبين المنتخبات والمتوففين والموهوبين بحضور مسئولي المؤسسات الاقتصادية.
- جذب الشركات الوطنية والاجنبية لرعاية اللاعبين الموهوبين الذين يتمتعون بنتائج رياضية عالية.

### 8- تقويم ومتابعة استراتيجية التسويق الرياضي:

#### 8-1- التقييم والرقابة:

تعتبر عملية التقييم والرقابة المرحلة الاخيرة والهامة من مراحل الاستراتيجية حيث يجب قياس الاداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها (او ما زالت تتم)، اثناء مرحلة تنفيذ الاستراتيجية ثم مقارنة نتائج الاداء الفعلى بأهداف الاستراتيجية المحددة من قبل للتحقق من مطابقة الاول الى الثاني وكشف اي انحرافات ان وجدت، ثم اخيرا اتخاذ الاجراءات السريعة لعلاج هذه الانحرافات. (توماس وهيلين، ديفيد هنجر، 1990، ص426).

والتأكد من تحقيق الاهداف في الفترة الزمنية تعد المتابعة عامل اساسي في التسويق، وبدون جهاز متخصص للمتابعة ومراجعة تنفيذ الاستراتيجية ((المزيج التسويقي)) وتحقيق الاهداف لا يمكن معرفة الأخطاء او اوجه القصور الحادثة في خطة التسويق، او حتى تخنبها وهناك متابعة على المدى القريب وايضا متابعة على المدى البعيد. (Vogt, Christian.2002,p172).

#### 8-2- تقويم ومتابعة خطة التسويق:

لكي تتحقق الفاعلية المنشودة في الخطة التسويقية لابد من عرض عدة بدائل لها وتقييم ومتابعة كل بديل على حدة وتحتار أفضل تلك البدائل ويتم ذلك من خلال تحديد دقيق لمزايا وعيوب كل بديل منها. (يسري إسماعيل، 2000 ، ص68).

ويرى كوتلر أن الم هيئات التي تسوق بفاعلية هي تلك الم هيئات التي تطور وتطبق إجراءات تقويم ومتابعة جيدة للتسويق وهناك إجراءات على وجه الخصوص ومهما تلتقيم ومتابعة التسويق هما:

#### 1- تقويم وتفسير النتائج الحالية واتخاذ خطوات التصحيح:

إن واحدا من أسوء الأخطاء التي يمكن أن ترتكبها الم هيئه هو وضع ومراجعة الأهداف المالية وصرف النظر عن المعايير الأخرى لقياس صحة وأداء الم هيئه.

ويرى كوتلر أن يتم دراسة النتائج السنوية مستخدمة ثلاثة علامات هي:

- علامات النشاطات المالية.

## الفصل الاول استراتي�يات التسويق

- علامات التسويق.

- علامات المتعاملين مع الهيئة والعاملين فيها.

2- تحسين فعالية التسويق من خلال مراجعة التسويق:

مراجعة التسويق عملية دورية شاملة ومنظمة ومستقلة ودورية لاختيار الهيئة التسويقية للهيئة أو وحداتها كبيئة التسويق والأهداف والاستراتيجيات والنشاطات بغرض تحديد أماكن المشكلات والفرص، والتوصية بخطوة عمل لتطوير أداء الهيئة التسويقية.

والتسويق هو إحدى تلك الوظائف التي يجب أن تراجع من وقت لآخر بانتظام وفي الأصل شملت مراجعة التسويق مجموعة متفرقة من الأسئلة مصممة لاستباط صورة عن كيفية تنظيم وتنفيذ نشاطات الهيئة التسويقية، ومدى أثرها وكانت مراجعة التسويق متوفرة وتقدمها بيوت الاستشارات وكانت أشكالها ومتوياتها متفاوتة. (كوتلر، 2001، ص219).

وقد طور كوتلر عناصر مراجعة التسويق إلى سبعة عناصر هي:

1- مراجعة بيئه التسويق (الديموغرافية، الاقتصادية، التقنية، البيئة، السياسة، الثقافة).

2- مراجعة بيئه المهام (الأسواق، العملاء، المنافسون، التوزيع، الوكلاء، شركات التسويق، الجماهير).

3- مراجعة استراتيجية التسويق (رسالة الهيئة، أهداف ورغبات التسويق، الاستراتيجية).

4- مراجعة تنظيم التسويق (المهيكل الرسمي، الكفاية الوظيفية، كفاية التدخل).

5- مراجعة نظم التسويق (نظم معلومات التسويق، نظم تحطيط التسويق، نظم مراقبة التسويق، نظم تطوير المنتج).

6- مراجعة إنتاجية التسويق (تحليل الربحية، تحليل التكلفة الفعالة).

7- مراجعة وظيفة التسويق (المنتجات، السعر، التوزيع، الترويج). (Philip kotler,1997.p780).

### 9- نموذج استراتيجية النشاء والشباب والرياضة 2000-2004:

المبادئ والأهداف ونطاق العمل:

#### 9-1- مبادي الاستراتيجية:

##### 9-1-1- المبادئ العامة :

من المعروف أن جميع دول العالم المتحضر تسعى إلى أن يكون لديها سياسات واضحة ومحددة لمحظفتها جوانب حياتها بغية تنظيم وضعها داخلياً وخارجياً. ومن بين هذه السياسات الهامة السياسية الشبابية لارتباطها بقطاع هام وحيوي في حياة الأمم والشعوب تاريخاً وحاضراً ومستقبلاً. وتعتمد السياسة الشبابية الموجهة لهذه الاستراتيجية على المبادئ التالية ركائز أساسية للعمل الشبابي وسيلاً للنهوض بمستويات الأداء فيه.

وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

##### 1- الأصالة الإسلامية العربية:

تستمد هذه السياسة أصولها وقيمها الإنسانية السامية من تعاليم الإسلام الحنيف التي تؤكد على حرية الإنسان وكرامته ومكانته ودوره في خدمة مجتمعه وترتکز على القيم الروحية، والاجتماعية العربية وتؤكد على ضرورة الحفاظ على الهوية العربية واعتزاز شبابنا اليمني بها.

##### 2- الانتماء الوطني :

كما تقوم هذه السياسة على مبدأ الانتماء الوطني والأيمان والاعتزاز بقيمه وتراثه وتاريخه والأيمان بمستقبله والتمسك بمبادئ الثورة والوحدة اليمنية والحفاظ عليها.

##### 3- التأكيد على قيم الحرية والديمقراطية والتركيز على قيم العمل والإنجاز والجدارة .

##### 4- المشاركة في التنمية :

وذلك بمراعاة التوازن بين حاجات الشباب وتنمية المجتمع بحيث ينشأ مواطناً يمنياً صالحًا إثراء لذاته واستثمار لطاقاته في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة لمجتمعه.

### 5- المسئولية التكاملية:

من منظور أن جميع المؤسسات ذات العلاقة بقطاع التربية الشبابية يجب أن تنسق جهودها لتشكيل شكلًا متكاملًا.

### 6- التنوع في مواجهة حاجات الشباب :

تقوم هذه السياسة على تجاوز المفهوم المجرد الذي يرى الشباب كلاً متجانساً و تستند إلى وحوب إتاحة الفرصة المتكافئة التي تمكن كل الشباب من التوظيف الأمثل لطاقاته و معارفه و مهاراته و خبراته.

### 7- التكافل والتضامن الاجتماعي كقاعدة صلبة للدروافع والأمن الاجتماعي.

8- العمل حق وواجب بما يمكن الشباب من أداء رسالتهم الاجتماعية في تطوير المجتمع وبناء قاعدته الاقتصادية.

9- الانفتاح على التجربة الإنسانية والإفادة من معطياتها بما يعود بالخير على الوطن.

### 2-1-9- الأهداف :

ويتلخص المدى العام من هذه الاستراتيجية بأنه "ال усилиي الوعي والمخطط نحو تأمين المكونات الأساسية للبنية التحتية التي من شأنها أن تكفل تحقيق الاستقرار لهذه التربية في بلادنا " حيث الملاحظ أن هذه التربية لم تتوطن بعد، لوجود المشاهدات واللاحظات الآتية:

1- عدم استقرارها في مؤسسات التعليم الأساسي والثانوي (في نطاق ما يعرف بالنشاط المدرسي) فقدت بذلك أهم مصدر لإعداد الكفاءات من هم في سن التنشئة البدنية، ولدي، من يمثلون الغلب لأبناء المجتمع.

2- ضعف استقرار القيمة الأدبية لمادة التربية البدنية، والفنية والموسيقية ولملوريها وأوقاتها.

3- ضعف استقرار المدرب الرياضي إلى مهنة التدريب، بما جعله يضعها على هامش وقته الأصلي.

4- ضعف استقرار اللاعب نحو ارتباطاته الرياضية تحت تأثير ارتباطات عائلية ووظيفية ودراسية وصحية واجتماعية ...

5- ضعف استقرار الموسماً الرياضية والشبابية. سواء من حيث الانظام والاكتمال أو الشمول، وكذلك ضعف استقرار البرامج الدورية مع كثير من الألعاب في كثير من الموسماً.

6- ضعف استقرار برامج التدريب.

7- عدم الاستقرار المكتبي والإداري والفي والمالي للأندية والاتحادات واللجة الأولمبية والأطر الشبابية.

8- ضعف كفاءة الاعتمادات المالية نحو متطلبات البنية التحتية.

9- قصور مشاركة المجتمع في بناء البنية التحتية للعمل الرياضي، وضعف حجم العلاقة التعاقدية بين الأطر الرياضية والشبابية والمؤسسات الاقتصادية الأهلية.

### ٩-٣-١- الاعتبارات المنهجية والموضوعية:

الموجهة لخطة الاستراتيجية وما تضمنته من محددات جاءت بنية هذه الاستراتيجية محكمة بالاعتبارات المنهجية والموضوعية الآتية:

١- اعتماد الأسلوب العلمي والتربوي منطلاقاً لعمليات التغيير والتطوير بما يساعد على تجاوز الوضع الراهن للتربية الرياضية والشبابية.

٢- مراعاة العلاقة التكاملية والعضوية بين مكونات البنية التحتية لهذه التربية التي لا يمكنها قبول التعامل الجزئي مع أي من مفرداتها حيث لا يتحقق الغرض من المنشأة بعزل عن المدرب أو بهما بعزل عن الوسائل ... أخ.

٣- الواقعية في تحديد نطاق العمل وترتيب أولوياته، وفق المقتضيات المالية والبشرية المتوفرة والمأمولة لتحقيقه انطلاقاً من واقعية العائد الوظيفي للقيم التربوية المنشودة والمشروعة لأبنائنا الذين يمثلون محور البناء والعطاء.

ونظراً لكون التربية الرياضية والنشاط الرياضي من الظواهر ذات التكوين المركب المعقد فقد تم في (G.S.T ) الاعتماد في منهج التناول على تبني نظرية النظم تشخيص واقع التربية الرياضية والشبابية والمقترنات والتوصيات بشأن معالجتها والنهوض بها.

## الفصل الاول استراتيحيات التسويق

حيث يشير النظام او النسق System إلى أية منظومة أو مركب يتكون من عدد من الأجزاء المتزابطة عضويا فيما بينها بحيث يختص كل جزء بوظيفة معينة، من شأنها الإسهام في تماسك النظام بما يحقق أهدافه (= مخرجاته).

ومن ثم فان كفاءة النظام ككل، تتوقف على مدى الترابط بين أجزائه ومدى نجاح كل جزء في وظيفته.

وانطلاقاً من ذلك تم عرض الأولويات في هذه الاستراتيجية من حيث كونها مدخلات، كما سيأتي.

### الاتحادات الرياضية العامة:

تواجه الاتحادات الرياضية (العامة والفرعية) ما تواجهه الاندية الرياضية من جوانب القصور في مكوناتها الأولية.

وقد ترتب على ذلك ما يلي:-

1- ضعف القدرة على توسيع قاعدة المشتركين في نشاطها على مستوى المحافظات .

2- ضعف وعدم ثبات برامجها التنافسية رغم اقتصارها على بعض البرامج وعلى بعض الفئات العمرية.

3- عدم تمكنها من وضع وتنفيذ برامج الإعداد والتأهيل لمنتخباتها الوطنية وفق أهداف مرجوة منها: عربياً وإقليمياً وقارياً ودولياً.

4- ضعف التراكم المؤسسي لخبراتها الفنية والإدارية لعدم توفر المقرات الإدارية لها.

5- قصور في المدخلات المالية والبشرية والتجهيزات والتدريب والخدمة.

6- تذبذب الاستفادة من دعم القطاع الأهلي وذلك لضعف قاعدة المصلحة الموضوعية التعاقدية المشتركة.

### المقترحات:

وسعياً نحو التغلب على جانب من هذه المشكلات تأتي المقتراحات الآتية:

1- إنشاء مجمع للاتحادات العامة في أمانة العاصمة وفي مراكز المحافظات تمهيداً لتأمين المطلب الأول في البناء المؤسسي لهذه الوحدات وفق خطة تحدد فيها الأولويات على ضوء المعايير الفنية والقدرات المالية.

## **الفصل الاول استراتيجيات التسويق**

- 2- تعزيز الدعم المخصص لها من صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وفق قواعد منظمة لذلك يتفق بشأنها مع الاتحادات.
- 3- إعداد إحصائية بالكفاءات المتخصصة في مجال التدريب تمهدأ لاعتماد الإجراءات المناسبة في تنميتها وصقلها.
- 4- الاستعانة ببعض المترغبين الفنانين وذلك في العمل لديها بما يساعد على ثبات الكادر الفني وتنظيم العمل.
- 5- تحديث اللوائح المنظمة لعمله.
- 6- تقديم التسهيلات التي تساعدها على تنمية وتعزيز علاقتها الخارجية.

### **اللجنة الأولمبية:**

- من أهم المشكلات التي تواجهها اللجنة الأولمبية اليمنية ما يلي:
- 1- عدم توفر المقر المناسب لطبيعة عملها.
  - 2- قصور في تلبية احتياجاتها من الكوادر الفنية المؤهلة.
  - 3- قصور في التشريعات المنظمة لطبيعة عملها ولتنظيم علاقتها بغيرها من الأطر الفنية ذات العلاقة.
  - 4- قصور في الاعتمادات المخصصة لبرامجها الرياضية والخدامية .

### **المقترحات:**

- ولمعالجة هذه المشكلات تأتي المقترحات الآتية:
- 1- ضرورة تامين مقر مناسب يتناسب وطبيعة مهامها مع قاعة محاضرات ويتم تصميم جزء منه كنواة لمحف أولمي خاص بتوثيق المدايا التذكارية والجوائز والميداليات والكؤوس التي تحرز في المشاركات الخارجية.
  - 2- تحديث هيكلها التنظيمي وفق المهام والاحتياجات المرتبطة بها وتعزيزها بالكوادر الفنية المؤهلة وتحديث تشريعاتها.

3- إنشاء مركز تدريب تابع لها يتولى مهام تدريب الأبطال الرياضيين بما يتناسب مع احتياج الألعاب من المهارات والقدرات المناسبة.

4- تعزيز موارد اللجنة وتعزيز علاقتها الخارجية.

5- تحديث وتوسيع خدمات المركز الأولي.

وفيما يلي مقترن بأهم الخطوات الإجرائية التنفيذية:

1- إقرار الاستراتيجية من قبل مجلس الوزراء وصدور قراراته المتصلة بشأن تنفيذ ما ورد فيها من سياسات ووصيات .

2- إعداد خطة تنفيذية (مصفوفة) تتحدد فيها المشكلات والطموحات والإجراءات وأ Zimmermanها وأمكنتها، ويقترح لهذه الخطة خمس سنوات (2000-2004).

3- تشكيل لجنة عليا لمتابعة تنفيذ هذه الاستراتيجية، والوقف الدوري أمام التقدم المتحقق في ذلك، ومتابعة إعداد هذه الخطة والأشراف على نشاط اللجان الفرعية الفنية المكلفة بإعداد مشروع الخطة العامة التنفيذية. يصدر بتشكيلها قرار وزاري يحدد فيه عضويتها ومهامها وآلية عملها.

4- تشكيل لجان فرعية عن كل مجموعة من السياسات الواردة في هذه الوثيقة، لتحويل هذه المجموعات من السياسات إلى خطط فرعية، تمهدًا لجمعها وتنسيقها بعد ذلك في إطار الخطة العامة المتكاملة.

ويصدر بتشكيلها أيضًا قرار وزاري يحدد فيه عضويتها ومهامها وآلية عملها، وتنتهي مهامها حال إقرار الخطة التنفيذية لهذه الاستراتيجية من قبل مجلس الوزراء .

5- اعتماد الاستعانة بطريقة الإفادة من الآخرين: المعنيين والمتخصصين، وذلك من خلال عقد الندوات واللقاءات الموسعة وورش العمل، وبالتعاون والتنسيق مع الجهات المختصة حول ما هو مشترك معها.

### ٤-١-٩ التوصيات العامة لاستراتيجية النشء والشباب والرياضة:

ومن منطلق ما تقدم و لتحقيق تلك الأهداف نقترح إضافة إلى جانب المقتراحات السابقة المرتبطة بمشكلاتها الفرعية، اعتماد التوصيات العامة التالية:

- ١- تعديل النظرة إلى (التربية الرياضية والشبابية) على أنها خدمة . والتأكد على أنها استثمار مضمون العائد . لأنها تسهم بصورة إيجابية في التنمية البشرية عن طريق النمو الشامل المتزن لجميع أفراد المجتمع .
- ٢- وضع (التربية الرياضية والشبابية) في موقعها المناسب في خطط التنمية العامة للدولة، نظير دورها التربوي والصحي النفسي والاجتماعي والاقتصادي ، وفي علاقة التعاون بين الدول والشعوب من أجل التفاهم والحبة والسلام .
- ٣- ضرورة اعتبار وزارة الشباب والرياضة مؤسسة تربوية، تتكامل وظيفتها مع وظيفة وزارة التربية والتعليم في نطاق ما يعرف ب (التربية الشاملة والدائمة) من حيث كونها تمثل امتداد لتعزيز ما تتضمنه مناهجها التعليمية، من معارف ومهارات وقيم. وأن تعمل الحكومة على ترجمة هذا الاعتبار في تشريعاتها، وخططها المتصلة ببرامج التنمية البشرية .
- ٤- ضرورة التعامل مع هذه الاستراتيجية المقترحة بعناصرها المتعددة . باعتبارها منظومة شاملة متكاملة. لما لهذه العناصر من ترابط نابع من طبيعة تشابك عناصر وتكوينات هذه التربية.
- ٥- اعتماد الإجراءات والتداير الفنية والمالية ذات الأثر المباشر في دعم وتنفيذ هذه السياسات، وذلك من خلال برامج التعاون الدولي .
- ٦- تعزيز موارد صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة. لتعذر إمكان النهوض بالواقع الشبابي والرياضي من خلال الركون على الاعتمادات في الموازنة العامة للحكومة ذات الالتزامات المتعددة والمت Rowe في التسابق على احتلال صدارة الأولية. (استراتيجية النشء والشباب والرياضة ٢٠٠٤-٢٠٠٠).

### خلاصة:

ان وضع استراتيجية خاصة تتعلق بالتسويق الرياضي، ويتحدد فيها نطاق العمل و مجالاته ومتطلباته و مرجعياته، وفي وضوح من الرؤية المستقبلية التي تحكم هذا العمل، يعد امرا من الاهمية بمكان. تناولنا في هذا الفصل استراتيجيات التسويق و على الرغم من التأكيد على أن وضع أسس ثابتة للاستراتيجية يلائم التغيرات الدائمة للطرق التكتيكية التي تتسم بسرعة التغير لسايرة التطورات الحادثة سواء الداخلية منها أو الخارجية لكن يمكن القول أن القواعد والأسس تمثل الخطوط الأساسية التي يمكن إنتاجها في بناء الاستراتيجية ومن بين هذه القواعد والأسس ما يلى:

إن نقطة البدء في بناء الاستراتيجية هي تحديد الأهداف بطريقة واضحة ومقارنتها بالوسائل والإمكانات مع ملاحظة ضرورة الملائمة بين الأهداف وطرق تحقيقها، ومراعاة أن تتسم الاستراتيجية بالملونة مع القدرة على مواجهة ما ينشأ من تغيرات بعضها محتمل وبعض الآخر يرتبط بعامل التغير مع ملاحظة أن هناك عوامل طارئة يمكن أن تحدث لها يراعى أن تكون الاستراتيجية ديناميكية ومرنة، إن الاستراتيجية بناء عقلي تنظيمي يعمل على تحقيق الأهداف التي تضعها السياسة كما أنها تالية لها في التنظيم لكنها ليست منفصلة عنها، إن الاستراتيجية بجميع مستوياتها تسبق التخطيط ومن ثم فإنها لا تقتصر بالتفاصيل الواجبة في مجال التخطيط، مراعاة أن تتسم الاستراتيجية بالشمول والتكميل في علاقتها الواقع إعداد التسويق الرياضي وغيرها من الاستراتيجيات التسويقية.

وينبغي أن يُراعي الاستمرارية الاستراتيجية مع اعتماد كل مرحلة على المرحلة التي تسبقها وعلى أن يكون المدى الزمني مناسبا حتى يمكن التنبؤ بالتغييرات المتوقعة الحدوث. كما يراعي تنظيم المنظومة الاستراتيجية في إطار نسق واحد وتحريكه بما يتحقق هذه الأهداف بحيث يتم ذلك في أقل وقت ممكن وبأعلى كفاءة ممكنة دون أن يخل ذلك بالميزانية والتمويل المحدد لذلك.

كما أن الاعتماد على الأسس والقواعد الملائمة لبناء الاستراتيجية عند المفاضلة والاختيار بين البديل المختلفة يزيد من فاعلية وكفاءة وضع الاستراتيجية المناسبة لتحقيق المهدف منها وتحقيق أعلى جودة ممكنة بما يتماشى مع معايير الجودة العالمية لتقويم المخرجات وتحسين الأداء ومن ثم فإن هناك ضرورة ملحة للارتقاء وبصورة مستمرة ووفق استراتيجية محددة وذلك من خلال تكتيكات متلائمة مع نموذج الاستراتيجية المقترن للوصول إلى المهدف المنشود، وتطوير اداء ونشاط المؤسسات الرياضية.

## الفصل الثاني

# التسويق الرياضي

## الفصل الثاني: التسويق والتسويق الرياضي

- تمهيد.  
1- التسويق.

2- بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية.

3- التسويق الرياضي.

4- ادارة التسويق.

5- العوامل المؤثرة على التسويق الرياضي.

6- النظرة الضيقة والواسعة للتسويق الرياضي.

7- السياسات التسويقية للمنتج الرياضي.

8- مجالات واساليب التسويق الرياضي.

9- دور التسويق الرياضي في المؤسسات الاقتصادية على تنمية وتطوير الرياضة.

10- التمويل في المجال الرياضي.

- خلاصة.

تمهيد:

ان التسويق في المجال الرياضي احد الوسائل او الطرائق التي يجب ان تساهم في حل بعض المعوقات وخاصة المادية التي تتعرض لها الهيئة الرياضية، و تخفيف العبء المادي الذي تقدمه السلطات الرسمية لتلك الهيئات.

وإذا امكن ادخال التسويق الرياضي للهيئات الرياضية واستخدام امكانياته، فإنه يمكن للدولة ان تعيد تنظيم خريطة الدعم المادي لتلك الهيئات، مما يكون له اثر كبير في اعادة التوازنات بين تلك الهيئات وبما يتحقق ذلك المساعدة في تحقيق تلك الهيئات لأهدافها المرجوة. وعليه يجب ان لا يكون المفهوم التسويقي بالهيئات الرياضية عشوائي وبدون استخدام الوسائل العلمية، حتى لا يفقد الهدف من السعي لإدخاله في هذا المجال.

ولذلك نجد ان كليات ومعاهد التربية البدنية على مستوى العالم ادخلت في مناهجها الادارة الرياضية والتسويق الرياضي مثلها مثل التدريب والتدريس وفسيولوجيا الرياضة والطب الرياضي والتحليل الحركي وعلم النفس الرياضي والتربية الرياضية للمعاقين وعلم الاجتماع الرياضي والتاريخ والفلسفة وغيرها.(عصام بدوي،2001، ص4).

فالرياضة اصبحت نشاط وخبرة وعمل تجاري يركز على اللياقة او الترويج او الألعاب الرياضية او قضاء وقت الفراغ، فلم تعد الرياضة مجرد تسلية او ممارسة من اجل شغل وقت الفراغ، بل اصبحت جميع الاعمال الرياضية وخاصة لعبة كرة القدم صناعة وتجارة تهدف الى تحقيق الربح من اجل التطوير المستمر للرياضة.(سمير عبداللطيف مصطفى محمد،2016).

### 1 - التسويق:

ويرى Kelly انه عندما نتساءل: ما هو التسويق؟ فإننا لن نجد اجابة واحدة عن هذا السؤال، لأن للتسويق ابعادا اقتصادية واجتماعية وقانونية وادارية.(صلاح الشنوا尼، 2002، ص16).

#### 1-1 - تعريف التسويق:

مجموعه من الانشطة المخططه والمنظمه التي تسعى الى اسياب السلع والخدمات والافكار من البائع او المنتج الى المستهلك الاخير او المشتري الصناعي من خلال عملية مبادله بغرض تحقيق ربح الطرف الاول واشباع احتياجات ورغبات الطرف الثاني.(درويش مرعي، محسن علي الكتبى، 2008، ص70).

### ٢-١- المفهوم التسويقي:

يعد روبيركينغ R.King اول من وضع تعريف واضح للمفهوم التسويقي الحديث حيث عرفه انه "فلسفة ادارية تقوم بمتابعة واستخدام جهود وامكانات المؤسسة والرقابة عليها بغرض مساعدة المستهلكين في حل مشاكلهم المختارة في ضوء الدعم المخطط للمركز المالي للمؤسسة.(طارق الحاج واخرون، 2010، ص16).

### ٣-١- أهمية التسويق:

ان أهمية التسويق لا تقتصر على تقديم الخدمات إلى المستفيدين، بل الأمر يتحطى ذلك بكثير حيث أن هناك اعداد كبيرة من الأفراد التي تعمل في مجال التسويق وفرص العمل التي يقدمها للتسويق نتيجة لحجم التعامل وعلاقة التسويق بمستوى المعيشة نتيجة للفرص التسويقية المتاحة بالأسواق الخارجية والاهتمام الكبير والمزايد بالتسويق. وفيما يلي عرض بعض العناصر التي توضح أهمية التسويق وهي:

- ١- يساعد التسويق على الابتكار والتجديد، فالتسويق ينشط الطلب على السلع والخدمات الجيدة، وعندما تحصل المؤسسة على تعويض عادل عن مجهوداتها تقبل على مزيد من الابتكار.
- ٢- يلعب التسويق دوراً أساسياً في رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع.
- ٣- يوفر التسويق فرص عمل امام العديد من أفراد المجتمع.
- ٤- يسهم التسويق في زيادة قيمة الخدمة عن طريق خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيازية والشكلية.
- ٥- يساعد التسويق على اعداد الاستراتيجيات والبرامج لمقابلة حاجات الاسواق المحلية والخارجية.
- ٦- تساعد الأنشطة التسويقية المشروعات في تقدير حجم الانتاج.
- ٧- تعمل الأنشطة التسويقية على حماية المستفيدين من خلال تحديد الأسعار.
- ٨- يعتبر التسويق حلقة الوصل بين إدارة المشروع والمجتمع. (علا الدين حمدي احمد، 2011، ص27).

### ٤-٤-١ اهمية دراسة التسويق:

بالرغم من ان التسويق نشاط متنوع، معقد، ودائم وسريع التغير الا ان دراسته تساعده على حسن تفهم الانسان لنفسه ولمجتمعه وللمنظمات التي يهتم بها ويحدد اهمية دراسة التسويق عدة عوامل منها:

- ١- ان التسويق نشاط انساني اساسي يقوم به كل فرد. لذا فان كل فرد يحتاج لمعرفة وتفهم اساسيات العملية التسويقية حتى يمكنه حسن التصرف في هذا المجال السلوكى الانساني.
- ٢- ان تأثير التسويق على المجتمع كبير، لذا فان توافر درجة وعي عام بالدور الذي يمكن ان يقوم به التسويق وتأثيره على المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وتكنولوجيا يعتبر شيئا مرغوبا فيه حتى يمكن للفرد المساهمة بطريقه مباشره او غير مباشرة في تحديد الاطار المناسب والملائم لاحتياجات المجتمع المختلفة.
- ٣- ان فعالية وحسن ادارة النشاط التسويقي في اي منظمة من المنظمات يعتبر الى حد كبير عنصرا هاما في نجاحها في تحقيق اهدافها واستمرار بقائها لذا فان الادارة العلمية للنشاط التسويقي المبنية على المعرفة الدقيقة بجوانب العملية التسويقية وابعادها يعتبر شيئا ضروريا وحيويا لنجاح المنظمة واستمرارها في اداء خدمتها.
- ٤- ان التسويق يعتبر مصدرا من مصادر العمل وبالتالي فإنه يستوعب جزءا كبيرا من العمالة في اي مجتمع من المجتمعات. بل حجم العمالة في التسويق يزداد كلما زادت درجة رحاء المجتمع اقتصاديا.
- ٥- ان تكلفة النشاط التسويقي تمثل في المتوسط حوالي 50% من السعر الذي يدفعه المستهلك او المستخدم لسلعة او خدمه معينه، وسعيا وراء رفع مستوى المعيشة وذلك عن طريق خفض تكاليف الحصول على السلع والخدمات فان التسويق يمثل مصدرا اساسيا من مصادر تخفيض تكاليف المعيشة.
- ٦- زيادة اهمية التسويق نتيجة الانتاج الكبير لوحدات نمطية سابقة للطلب مع بعد المنتج عن المستهلك او المستخدم. (امين فؤاد الضرغامي ، علي محمد حلوة، 2006، ص24-25).

### ٥-١ معايير وضع الاهداف التسويقية:

- ١- تتطابق مع اهداف المنظمة.

2- ذات جدوى وفائدة .

3- تكون وثيقة الصلة بالسياسة العامة للمؤسسة.

4- تكون مرنه ويمكن تطويقها مع تغير البيئة و المواقف.

5- واضحة وموجزة.

6- مثيرة ومشوقة.

7- الابداع.

8- ان يشارك بها كل من بداخل المنظمة.

9- الترابط بين الاهداف.

### 2- بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية:

تعريف بحوث التسويق:

تجميع وتحليل البيانات لمساعدة الادارة في اتخاذ القرارات التسويقية، هذه القرارات تخص معالجات اسعار المنتجات في المشروع، والانتاج، والتوزيع واخيرا المنتجات.

تعريف اخر:

تطبيق الطريقة العلمية او المنهج العلمي، للبحث في معالجة البحوث التسويقية.(محمد حسين حافظ، 2009، ص17).

و لا شك ان التكيف مع البيئة وتقدير الطلب على المنتجات او خدمات المنظمة يتوقف على درجة جودة المعلومات المتاحة عن البيئة بمتغيراتها المختلفة، فضلا عن الانشطة والعمليات الوظيفية المتاحة داخل المنظمة، وان المعلومات التي يحتاجها مدير التسويق تعتمد على ما يواجهه من مشاكل ومتغيرات تتسم بالاستمرارية، ومن ثم فان عملية جمع البيانات ينبغي ان تكون عملية مستمرة وفق نظام معين، وهو ما تم تداركه اخيرا من قبل منظمات الاعمال الحديثة والتي بدأت في السعي الى انشاء نظام معلومات تسويقي يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات

تسويقيه فعالة، هذا ما جعل المديرين يعتبرون المعلومات مورداً يضاف إلى موارد المنظمة، ومن العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام وال الحاجة لنظام المعلومات التسويقية ما يلي:

أ- الارتفاع في:

- درجة التغير في الأسواق.

- تكلفة الدخول في ميادين استثمار واعمال جديدة.

- معدل التغير التكنولوجي.

- درجة المنافسة.

- درجة التدخل الحكومي في ميدان الاعمال.

ب- الانخفاض في:

- كمية ونوع بعض موارد الانتاج الأخرى.

ج- التحول من :

- الأسواق المحلية إلى الأسواق الدولية.

- المنافسة السعرية إلى أنواع أخرى من المنافسة (التمايز، التمييز، طرق التوزيع..).

- تحول الرغبات إلى حاجات.

ويمكن النظر إلى نظام المعلومات التسويقية على أنه هيكل من الأفراد والأجهزة والإجراءات المصممة لجمع وحفظ وتحليل وتقسيم وتوزيع المعلومات الدقيقة والتي يحتاجها مدير التسويق لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب. (عبدالخالق احمد باعلوي، 2007، ص16).

### 3- التسويق الرياضي:

ان التسويق الرياضي في الوقت الحاضر هو اهم وظيفة للعمل الاداري في المجال الرياضي لأن انشطة التسويق الرياضي هي التي تحدد ميادين العمل للأنشطة الادارية للمنظمات الرياضية وبسبب صناعة الرياضة وازدهارها فإن هذه الظاهرة على سبيل المثال قد نمت من الصناعة الثالثة والعشرين في الولايات المتحدة الى الحادية عشر من بين أكبر الصناعات في اقل من عشر سنوات. هذا النمو والتطور يعني ان هناك اعداد متزايدة من المنظمات الرياضية والمنتجات المستخدمة في المجال الرياضي قد خلقت منافسة كبيرة في عالم التجارة، وطبيعة العمل التجاري انه يتنافس

مع اعمال تجارية اخرى لنيل نقود المستهلك، والارباح في عالم التجارة تعني البقاء في العمل التجاري وعلى مستوى ناجح.

إن الإقبال على المنافسات الرياضية ومتابعتها أصبح ينمو بشكل كبير على المستوى العالمي ولأن احتياجات المشاهدين والمستهلكين لكل الأدوات أصبح يتطور يوما بعد يوم، وأصبحت هناك حاجة ماسة ليس فقط لتطوير التسويق الرياضي الناجح بل كذلك لا بد من وجود مسوقين رياضيين محترفين.

إن الأمر بخواز ذلك ليصبح بحاجة إلى نظم تسويقية متطرفة لتوافق بين الاستهلاك الرياضي والإنتاج الرياضي، وإذا كان التسويق الرياضي لم يعرف قبل ثلاثين سنة فإنه كان يطلق على العمليات التي لها علاقة بالدعابة والإعلان في المجال الرياضي، والمناسبات الرياضية خلال فترة السبعينيات والستينيات. وفيما يلي بعض التعريف للتسويق الرياضي البعض الكتاب:

يعرف الكاتب عبد الرحمن الباحث التسويق الرياضي " بأنه جميع الأنشطة والممارسات التي صممّت لتغطية حاجات المستهلكين الرياضيين أو خدمة غيرهم من خلال استغلال الرياضة والرياضيين". (خالد عبد الله الباحث، 2002).

### 1-3 - تعريف التسويق الرياضي:

كما يعرف Grant. And Bashom (1995) التسويق الرياضي على انه استطلاع للرأي والاتجاهات السائدة في السوق ومن ثم توجيه المنتجات والخدمات الرياضية لتوافق مع تلك الاتجاهات. (Grant E.S. and Bashom. 1995.p150).

اما تعريف بيتس وستولار :Pits et Stotlar

في عام 1996 عرف بيتس التسويق الرياضي على أنه "عملية تصميم وتنفيذ أنشطة رياضية الاتجاه (المتوج، السعر أو الشمن، المكان، التوزيع) للمنتج الرياضي لإشباع رغبات المستهلكين، وتحقيق أهداف الشركة.(عبد الرحمن الدرويش، صبحي حسين، 2004، ص 36).

### 3-2- اهمية التسويق في المجال الرياضي:

بالنظر الى التسويق في المجال الرياضي تتضح اهميته في انه يعتبر احد الوسائل او الطرق التي يجب ان تسهم في حل بعض المعوقات وخاصة المادية التي ت تعرض لها الهيئات الرياضية، وتحفيض العبء المادي الذي تقدمه الدولة لتلك الهيئات.

وبالتالي فان امكان ادخال التسويق الرياضي للهيئات الرياضية واستخدام امكاناتها، فانه يمكن للدولة ان تعيد تنظيم خريطة الدعم المادي لتلك الهيئات بما يحقق المساهمة في تحقيق تلك الهيئة لأهدافها المرجوة.

والتسويق وظيفة معقدة والتسويق الرياضي اكثر تعقيدا، ويرجع السبب في ان التسويق في الرياضة يعتبر اكثر تعقيدا من التسويق في أي مجال اخر، الا ان الرياضة ذات الخصائص المعينة يجعل المنتج الرياضي فريدا من نوعه كما ان هناك بعض النواحي التي يجعل الرياضة منتج مختلف عن باقي البضائع والخدمات:

- ان الرياضة شيء قائم بذاته ومن الصعب على التسويق الرياضي ان يتبنأ بانطباعات الناس عن المباريات.
- من الصعب على الفرد التنبؤ بنتائج المباريات.
- ترتبط الجماهير عاطفيا بالفرق التي تشجعها.

هذه النواحي هي التي تمكن من اتخاذ أي قرارات خاصة بالتسويق الرياضي والترويج للخدمات او بيع السلع والمنتجات الرياضية.

وهناك بعض الاعتبارات التي تراعي عند التفكير في التسويق في المجال الرياضي:

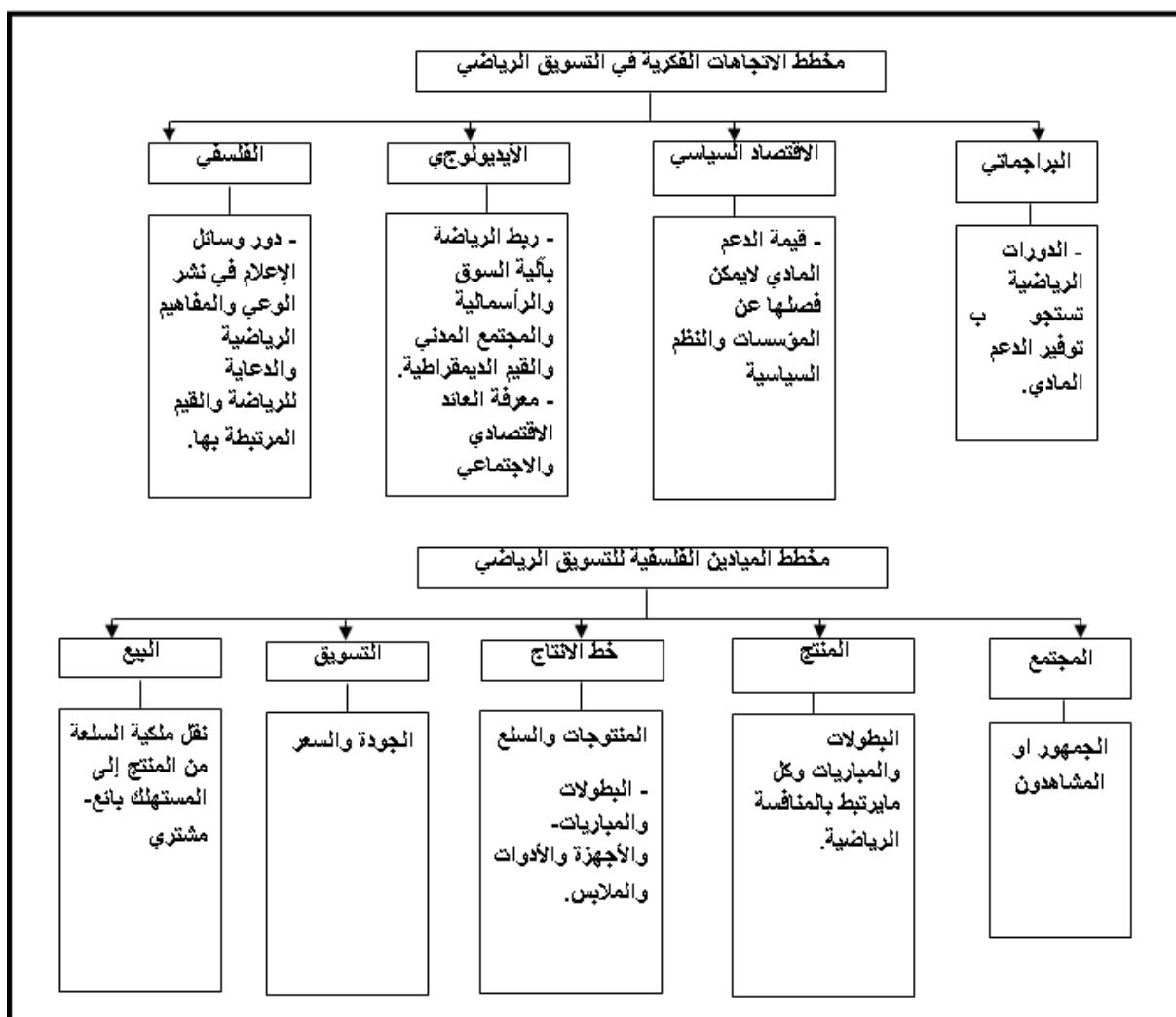
- المنتج النهائي غير ملموس.
- في التسويق الرياضي لا يتم الاهتمام بالمنتج الرئيسي نفسه، ولكن بالاستمرار في تقديم الخدمة.
- رضا المستهلك عن الخدمة يرتبط بالمناخ او الاطار الاجتماعي المصاحب لها.
- ان الخدمة الرياضية تشتري بواسطة المستهلك النهائي.
- تحتل الرياضة مكانه متميزة ومهمه في وسائل الاعلام، مما يوضح اهمية الاهتمام بها.
- نظرا لان الانفاق في المجال الرياضي يعتمد على دعم الحكومة، وبالتالي لم تظهر الحاجة الى التسويق.
- القائم بالتسويق الرياضي لا يستطيع التحكم في طبيعة المنتج.

## الفصل الثاني التسويق الرياضي

- لا يوجد نشاط توزيعي مادي للمنتج.

- ان المنتج في مجال الرياضة غير قابل للتخزين. (عصام بدوي، 2001، ص136).

**الشكل رقم(06): الميادين الفكرية والفلسفية للتسويق الرياضي:**



شكل رقم (06) الميادين الفكرية والفلسفية للتسويق الرياضي. (عبد الرحمن الدرويش، صبحي حسين، 2004، ص36).

### -1-3-3- تعريف الخدمة:

وقد عرف "PH.Kotler" الخدمة على انها كل نشاط او اجراء يمكن لطرف ان يقدمه لطرف اخر. يكون

اساسا غير ملموس، ولا ينتج عنه تملك لأي شيء، وقد يرتبط تقديمها بمنتج مادي. (Kotler ph.2001.p36.).

اما سعد شلبي فيرى ان تعريف الخدمة:

انها منتجات غير ملموسة ولا يمكن تخزينها، و تستهلك وقت انتاجها.

### 2-3-2- خصائص الخدمة:

- انها غير ملموسة، أي لا يمكن ادراكتها بالحواس البشرية.
- لا يمكن تخزينها.
- تستلزم قرب المستهلك من المنتج.
- صعوبة الرقابة او التحكم بوجودها. (سعد احمد شلبي، 2005، ص57).

### 3-3-3- المنتج الرياضي كخدمة:

الكثير من المنتجات الرياضية هي في الحقيقة عبارة عن مجموعه من الخدمات او تحمل على الاقل مميزات وصفات الخدمة، ولذلك فان المنتجات الرياضية ترتبط بعدد من المميزات المختلفة والتي تؤثر وبشكل فعال في الاجراءات والعمليات التسويقية، ليس فقط في المنتج الرياضي، بل تمتد لتشمل مجال الخدمات الاخرى المرتبطة بالمنتج.

فالخدمة قد تكون في احيان كثيرة شخصية، أي من فرد الى فرد مثل خدمات المدربين واللاعبين او خدمات تنظيم المسابقات للمشاهدين، وقد تكون الخدمة انتقال ملكية احد الاشياء مقابل سداد القيمة مثل شراء (الملابس - ماكينات قذف الكرة للاعبي التنس،....).

ويحدث في المجال الرياضي اثناء عمليات التدريب وتنفيذ برامج النشاط او اقامة المسابقات الرياضية اتصال مباشر بين المنتج والمستهلك للخدمات الرياضية، ولذلك فان الخدمات الرياضية تنتج و تستهلك في ان واحد. (سعد احمد شلبي، 2005، ص56).

وخير مثال على ذلك تنفيذ الوحدة التدريبية في رياضة كرة القدم، فلا يمكن ان تحدث الا في وجود طرق الانتاج والاستهلاك، حيث يمثل المدرب جانب المنتج واللاعب جانب المستهلك، بل يجب ان يتفاعل اللاعب بشكل ايجابي ويؤثر المدرب في اداء اللاعب بشكل فعال من خلال التعرف على الاخطاء ونقاط الضعف، وكذلك الرغبات الخاصة باللاعب حتى يتم تحقيق الاهداف الرياضية المصاحبة لعمليات التدريب الرياضي اثناء المنافسات.

## ٤-١ إدارة التسويق :marketing management

من المتعارف عليه أن التسويق الرياضي الجيد يستلزم إدارة حيدة لتسويقه، يمكن تفسير مفهوم إدارة التسويق الرياضي بأنها عبارة عن تطبيق عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتجهيز ورقابه على المنتج والتسويق والتوزيع والترويج لتحقيق علاقة متبادلة ايجابية لكل من المستثمرين في المؤسسات الرياضية المختلفة والمتمثلة في الاتحادات الرياضية والأندية ومراكز الشباب والوحدات ذات الطابع الخاص بالمؤسسات الأكاديمية المتخصصة والمستفيدون في هذه المؤسسات.

ان وظيفة ادارة التسويق هي جذب وبناء علاقات مع العملاء عن طريق ايجاد قيمة للعميل وإرضائه وتحقيق رغباته، ولكن مدير التسويق لا يستطيعون انجاز هذه المهمة وحدهم، ان نجاحهم يعتمد على الاعتماد على الآخرين في البيئة الداخلية للمؤسسة (الادارات في المؤسسة) ووسطاء التسويق، والعملاء والمنافسون والجمهور. والبيئة التسويقية الداخلية تمثل المؤسسة، الموردين، وسطاء التسويق، العملاء المنافسون، الجماهير. (درويش مرعي، محسن علي الكتبى، 2008، ص70).

و يذكر علاء الدين حمي ان ادارة التسويق هي الادارة المنوط اليها تخطيط وتنظيم وتجهيز ورقابة الانشطة التسويقية في المنظمة، حتى تتم العملية التبادلية بكفاءة وفعالية لتحقيق اهداف كافة الاطراف المتصلة بهذه العملية وذلك في ضوء تكامل عناصر المزيج التسويقي وبالتالي فن ادارة التسويق:

- 1- تتولى تطبيق مراحل العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وتجهيز ورقابة على النشاط التسويقي.
- 2- تتحقق التكامل والتناسق بين عناصر المزيج التسويقي بما يحقق الاهداف المرغوبة.
- 3- تعمل على اتمام عملية التبادل بكفاءة وفاعلية، حيث يتم تخفيض تكلفة اداء النشاط التسويقي الى اقل حد ممكن مع تحديد اهداف اطراف عملية التبادل.

4- تحقيق اهداف المستفيدون من الخدمات واهداف المؤسسة.(علا الدين حمي احمد، 2011،ص32-33).

### 4-2- إدارة التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية:

هي العملية الإدارية التي تتم بواسطة العنصر البشري للتخطيط للخدمة الرياضية وهو المنتج أو النشاط الرياضي وتنظيم هذه الخدمات عن طريق عناصر المزيج التسويقي ويجب أن يقوم بإدارة التسويق الرياضي بجانب متخصصة في هذا الشأن حتى تقوم بتحقيق أهداف المؤسسة والعائد الاقتصادي المطلوب.(عليه حجازي، 2009، ص 12).

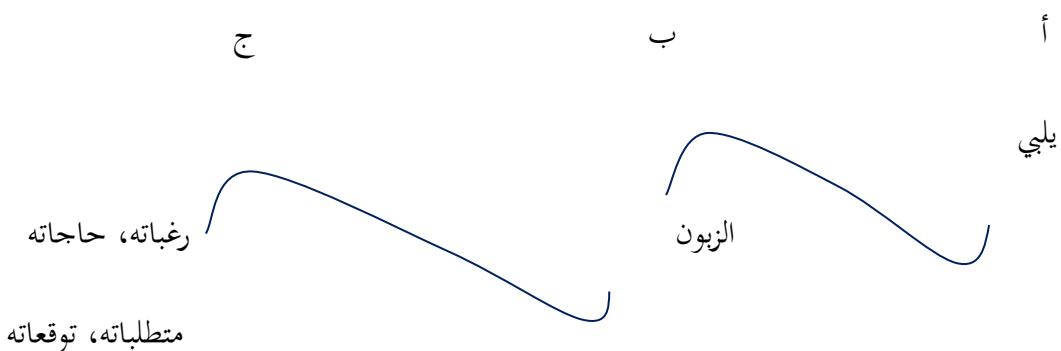
### 4-3- إدارة الجودة الشاملة لعملية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية:

هي فلسفة أو مجموعة من المبادئ والأساليب والوسائل الفنية والجهود والمهارات المتخصصة التي تؤدي إلى التحسن المستمر للأداء على كافة المستويات، باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة مع الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات المستفيد أو العميل وتحقيق رضائه وسعادته. والمبادئ التي يمكن تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة في عملية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية هي:

- 1- التخطيط وعناصره.
- 2- التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- 3- وسائل الاتصال المناسبة بين المستويات الإدارية.
- 4- التركيز على المستفيد (اللاعب، الجمهور، الإداري، الفني).
- 5- توافر القيادة الإدارية الفعالة وبناء الفرق.

- 6- تطبيق مبادئ التعليم والتدريب المستمر.
- 7- تحسين الجودة باستمرار.
- 8- الرقابة بواسطة الإدارة العليا باستمرار.
- 9- الاستعانة بالأساليب الأخرى في إدارة الجودة الشاملة. (عليه حجازي، 2009، ص30).

وفي الشكل التالي نبين نوعية الجودة:



**شكل (07)** يبين نوعية الجودة (المصدر: دانييل، ستوبيل، 2002 ، ص43).

#### 4-4-1 - إدارة التسويق وإدارة الشؤون القانونية:

يوجد اتصال بين التشريعات القانونية والتسويق وهذا ما يوجد الارتباط بين إدارة التسويق وإدارة الشؤون القانونية، ولأن أعمال إدارة التسويق تؤدي إلى ارتباط المشروع بعلاقات مع الموزعين والموردين والعملاء ورجال البيع ودور النشر للإعلانات مما يجعل المؤسسة مرتبطة بعدد من العقود والالتزامات الأمر الذي يتطلب مراجعة تلك العقود لتلقي أي أضرار قانونية قد تقع على المؤسسة. (بازرعة، 2001، ص214).

ويرى الباحث أن المؤسسات الرياضية ترتبط بعلاقات مع عدد من الجهات وشركات الدعاية والإعلان والشركات التي تقوم بالرعاية لأنشطة المؤسسة ووسائل الإعلام المختلفة والعديد من المؤسسات المختلفة والذي يتطلب عدد من العقود والالتزامات.

### 4-4-2- الجانب القانوني للتسويق الرياضي والاستثمار في المؤسسات الرياضية:

#### 1-4-2- القانون:

مجموعة القواعد المنظمة للسلوك الإنساني في نطاق أو نشاط معين.

وفي التربية الرياضية هو مجموعة القواعد المنظمة للعاملين في مجالات التربية البدنية و الرياضة التعليم – التدريب – الإدارة – الترويج الرياضي ومظاهر التربية الرياضية المختلفة (الألعاب الفردية والجماعية).

فإذا كانت القواعد القانونية مكتوبة تسمى تشريعًا وإذا كانت غير مكتوبة تسمى في هذه الحالة عرفاً.

#### 2-2-4-4- وظيفة القانون:

- 1 - تحقيق التوازن بين المصالح الخاصة فيما بينها من ناحية وبين المصلحة العامة من ناحية أخرى. وذلك ببراعة تفاعل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية الأخلاقية.
- 2 - تقرير الحقوق والواجبات للعاملين بأي مهنة أو نشاط معين.
- 3 - في عملية الاستثمار والتسويق الرياضي يكون دور القانون هو تحقيق وظائفه. من أجل الارتقاء بالتسويق والاستثمار الرياضي.

#### 3-2-4-4- اهمية وجود القوانين التسويقية:

يعد الجانب القانوني للتسويق الرياضي والاستثمار بتشريعاته ونصوصه في هذا الشأن من الامور بمكانته حيث يهتم بما يلي:

1. وجود تشريعات خاصة بالتسويق الرياضي ضمن مجالات الاستثمار.
2. وجود نص ينظم عملية التسويق الرياضي.
3. وجود قواعد أساسية ضمن اللوائح تحدد كيفية التعامل واتخاذ القرارات في الأمور المتعلقة بالتسويق الرياضي.
4. تحديد مصادر التمويل في الأندية الرياضية.
5. وجود لوائح لتنظيم عملية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية.
6. استصدار قرارات وزارة توجه المستثمر للتسويق بالمؤسسات الرياضية.
7. إلمام إدارة النادي الرياضي بكيفية التعامل القانوني للتسويق الرياضي.
8. استصدار قانون لتخفيض جزء من الخطة الاستثمارية العامة للاستثمار في المجال الرياضي.

9. إضافة مواد قانونية تنظم عملية التسويق بالمؤسسات الرياضية، و تنص على إقامة لجان للتسويق الرياضي ووضع تشريعات بكيفية إدارتها وتنظيمها مالياً وإدارياً.
10. وضع ضوابط قانونية تكفل حماية مصالح المستثمر في المجال الرياضي.
11. إعطاء الدولة الحرية للمؤسسات والهيئات الرياضية لاستثمار إمكانياتها بشكل جيد لتغطية المصروفات الباهظة التي تتتكلفها هذه المؤسسات والهيئات.
12. الاستعانة بقوانين الاستثمار وقطاع الأعمال في صياغة القانون الخاص بالتسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية، ويتضمن القانون بنود العقد المبرم بين المؤسسة والمستثمر أو الشركة أو مؤسسة أخرى.
13. تشجيع الدولة للمستثمرين لاستثمار أموالهم في المشروعات التي تسهم في تنمية الدخل القومي ومنها مشروعات السياحة الرياضية والترويحية والرياضة الشاطئية.(الشافعي، 2003 م، ص24).

### 4-5- الإدراة العامة للاستثمار والتسويق بوزارة الشباب والرياضة:

يرى الباحث من خلال عمل وزارة الشباب والرياضة أن بعض المؤسسات الرياضية والاتحادات الرياضية العامة تسعى إلى زيادة مواردها المالية عن طريق الجهود الذاتية، وقد قامت الوزارة بتشجيع المؤسسات الرياضية والاتحادات بالsusي والتفكير في مصادر تمويل أخرى وعدم الاعتماد الكلي على دعم الوزارة ولتنديم هذا الاتجاه قامت الوزارة بإنشاء الإدراة العامة للاستثمار والتسويق الرياضي حيث تتبع وكيل قطاع المشاريع والاستثمار وقد حدد القرار الجمهوري لسنة 2009 بشان اللائحة التنظيمية لوزارة الشباب والرياضة بخصوص إعادة تنظيم واحتضارات الجهاز الوظيفي لوزارة الشباب والرياضة. وتمثل احتضارات هذه الإدراة فيما يلي:

جاء بالمادة رقم (33) مهام واحتضارات الإدراة العامة للاستثمار والتسويق الرياضي والاستثمار وتتولى المهام والاحتضارات التالية:

- 1- اقتراح السياسات التسويقية والعمل مع الإدارات المعنية على تنفيذ البرامج الدعائية والإعلانية في الملاعب والصالات وفي المنشآت والساخات الواقعة تحت إشراف وزارة الشباب والرياضة والهيئات التابعة لها في أمانة العاصمة وجميع محافظات الجمهورية.
- 2- العمل على تنمية الموارد المالية وتعزيز إيرادات التسويق الرياضي ووضع الدراسات المقترنات لتطوير وتشغيل الخدمة الدعائية والإعلانية في الملاعب والصالات الرياضية.

- 3- تقديم المقترنات التسويقية بكل نشاط مقرر من قبل الوزارة والمشاركة في إعداد المناقصات العامة لبيع المساحات الإعلانية وحقوق الرعاية وإعداد استراتيجية تتعلق بأنشطة الترويج وفرص الدعاية والإعلان.
- 4- الإشراف على نشاط التسويق الرياضي للاتحادات والأندية والمشاركة في إعداد العقود الإعلانية ومشاريع الرعاية التجارية للأندية الرياضية.
- 5- العمل بالتنسيق مع الإدارات المعنية والاتحادات المتخصصة على رسم السياسات التسعيرية لقيمة الرسوم المفروضة على دخول الملاعب والصالات والاتحادات والأندية.
- 6- العمل بالتنسيق مع الإدارات المختصة على تنظيم الدورات التأهيلية وتدريب العاملين في الملاعب والصالات والاتحادات والأندية على طرق وأساليب التسويق الرياضي.
- 7- الإعداد والتسيير والعمل على إنشاء بحث للتسويق الرياضي في الاتحادات والأندية الرياضية.
- 8- الإشراف والمراقبة على تنظيم مسابقات السحبوبات على الجوائز المقدمة للجمهور في الملاعب والصالات لضمان سلامة الإجراءات وتحقيق المصداقية والوضوح.
- 9- المشاركة في المؤتمرات والندوات التي تعنى بالتسويق الرياضي.
- 10- الاستفادة من قرارات الندوات والمؤتمرات الدولية وال محلية في مجال التسويق الرياضي .(مشروع القرار الجمهوري لسنة 2009 بشأن اللائحة التنظيمية لوزارة الشاب والرياضة. ص 26).

### 6- المؤسسة :institutions

عند وضع خطط التسويق فان ادارة التسويق تأخذ في اعتبارها الجماعات الاخرى في المؤسسة، مجموعات مثل الادارة العليا، الادارة المالية، البحوث والتطوير، والمشتريات والتصنيع، وادارة الحسابات، هذه المجموعات المتصلة تكون البيئة الداخلية والادارة العليا تصنف رسالة المؤسسة، الاهداف، الاستراتيجيات، والسياسات، لابد لمديري التسويق من اتخاذ قرارات في نطاق الخطط التي وضعتها الادارة العليا، ولا بد من ادارة الادارة العليا ان تشرف على خطط التسويق قبل تتنفيذها، ومديري التسويق لا بد ان ينسقوا مع الاقسام الاخرى بالمؤسسة.

على سبيل المثال:

- الادارة المالية تهتم بإيجاد التمويل من اجل تنفيذ الخطط التسويقية.
- ادارة البحوث والتطوير تركز على مشكلات تصميم منتجات امنه وجذابه.
- ادارة المشتريات تهتم بتوفير الموارد والامدادات.
- ادارة التصنيع مسئولة عن انتاج المنتج بالكمية والجودة المناسبة.
- ادارة الحسابات تقوم بقياس العائد والتکاليف لتساعد ادارة التسويق ان كانت تحقق اهدافها ام لا وكل هذه الوظائف لا بد ان تفك في العميل و تعمل على التنسيق فيما بينها لتقديم منفعة وقيمة للعميل واشباع حاجاته. (درويش مرعي، محسن عللي الكتبى، 2008، ص70-71).
- اما البيئة التسويقية الخارجية:
- البيئة الدیعو جرافیه، البيئة الاقتصادية، البيئة الطبيعية، البيئة التکنولوجیة، البيئة السياسية، البيئة الثقافية. (درويش مرعي، محسن عللي الكتبى، 2008، ص70).

### 4-7-1 المؤسسات الرياضية :Sports institutions

هي هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأى مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتافق وحجمها والمهدف الذى أنشأها من أجله ويشير اشرف صبحي نقا عن دافت، وروبينز Daft، Roppins أن المؤسسة الرياضية هي تكون اجتماعي يرتبط بالجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقاً لأهداف تلك الأنشطة وقد ذكر ايضاً Daft أن المؤسسة الرياضية هي مؤسسة تدار بفكر إداري علمي ذات بناء محدد بداخلة الأقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ويتافق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة، ونستطيع أن نميز بين المؤسسات الرياضية وأيضاً يمكن تقسيمها وبناء هياكل لها من خلال منظورين:

#### 4-7-1-1 فلسفة المؤسسة ونظريتها:

هي النظرة الشاملة التي تحدد أهداف المؤسسة ووظائفها تجاه المجتمع وتأثير ذلك على التقسيم الداخلي للهيكل التنظيمي وهنا يتضح أن فلسفة المؤسسة تتبع من الفلسفة العامة للدولة أي تتأثر بالنظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدولة ونرى أن وظائف المؤسسات الرياضية في المجتمع الرأسمالي تأخذ منهج المؤسسات الربحية وتحقيق أعلى أهداف ممكنة من الناحية الرياضية بينما في الدول ذات الفكر المركزي والاقتصادي الموجه تخضع المؤسسات لتمويل الدولة وتحقيق الأهداف التي تضعها الدولة بما يؤثر على بناء وتقسيم المؤسسة.

### 4-7-2- السلوك التنظيمي:

كما عرفه دافت Daft انه يرتبط فقط ببيئة الداخلية لتلك المؤسسة منصبة على الأفراد والجماعات الصغيرة داخلها وشكلها من ناحية البناء وأقسامها الداخلية وهذا السلوك التنظيمي يؤدي إلى تحديد الهيكل التنظيمي وتصميمه بحيث يشمل كافة الأقسام التي تتحقق الأهداف العامة لتلك المؤسسة وكذا وسائل الأداء داخل المؤسسة.  
(اشرف صبحي، 2000 ، ص 25-27).

### 4-8- الهيئة الرياضية:

تسعى الهيئات الرياضية إلى تحسين وضعها في نظر العميل الرياضي الذي يتعامل معها ومن أمثلة ذلك الأندية والاتحادات الرياضية ومراكز الشباب. ومن خلال العرض السابق للأنواع المختلفة من المنتجات الرياضية يمكن تقسيم المنتج الرياضي إلى:

#### 1. المنتج الأساسي:

يتمثل في الحدث الرياضي (البطولة أو المباراة الرياضية).

#### 2. المنتج الإضافي:

وهو المنتج المصاحب أو المضاف إلى المنتج الأساسي مثل السلع والأدوات والملابس والإعلام والخدمات الرياضية التي تقدم أو تباع للعميل الرياضي قبل وأثناء وبعد الحدث الرياضي.

والمنتج الرياضي له أنواع مختلفة من العملاء كلا منهم يفضل منتج معين أو خدمة معينة علاوة على ذلك فإن الفرق الرياضية تختلف من حيث الشكل أو الخدمة المقدمة منها عن بقية المنتجات الأخرى التجارية والتي قد تجد منها مشترى من القطاع المحلي، وهذه قد تكون نعمة أو نعمة على السوق الرياضي كذلك فإن المنتج الرياضي صعب التسويق. وفي حال وجود فريق مفضل لدى العملاء وعندما يكون هذا الفريق هو الفائز فإن هذا يختلف السعادة عند العملاء ويزيد من إنتاج الدخل بالإضافة لهذا فإن السوق الرياضي لا يملك صوت قوي في نتائج الفريق لأنها غالباً ما تتأثر بالطقس وإمكانيات اللاعبين وكل هذه الأسباب تمثل صعوبة للمسوق في أن يتحكم في رغبات العملاء. ولهذه الأسباب فإن المسوق الرياضي ينبغي عليه أن يسوق كلاً من المنتج الأساسي (البطولات والمسابقات الرياضية) والمنتج الإضافي. (Bonniel park,1994,p321)

### 5- العوامل المؤثرة على التسويق الرياضي:

- النظام السياسي والاقتصادي للدولة: هناك اختلاف بين التسويق الرياضي في الدولة التي تعتمد على نظام الاقتصاد الحر والدولة التي تعتمد على نظام الاقتصاد الموجه، فالأول لا يتم دعم الرياضة فيه من قبل الحكومة، أما الثاني فان الرياضة تعتمد فيه على الحكومات في كل اوجه الصرف.
- الديانة والعادات والتقاليد: ان التسويق الرياضي قد يتتأثر بالديانة والعادات والتقاليد والثقافة السائدة في المجتمع، حيث تؤثر هذه العوامل تأثيراً مباشراً على التسويق الرياضي.
- نوع الرياضة ومدى شعبيتها: ان التسويق الرياضي يعتمد على نوع الرياضة ومدى شعبيتها حيث ان الرياضات الشعبية تكون العائدات المتوقعة منها مرتفعة والعكس صحيح.
- الخدمات التلفزيونية: تعتبر من الاعتبارات المهمة الموجودة في الدولة، فكلما كانت الخدمات كثيرة ادى ذلك الى الزيادة في عملية التسويق، اما اذا قلت الخدمات ادى ذلك لنقص في نسبة المشاهدين، وبالتالي يقل العائد من التسويق.

وهناك عوامل مؤثرة في قرارات التسويق الرياضي كالتالي:

#### 1- المستهلك:

يحتاج رجل التسويق الى فهم ومعرفة المستهلكين الذين يستخدمون منتج شركته. معرفتك بعميلائك سيقودك ويقود عميلك التجاري الرياضي علي صنع القرارات الهامة عن منتجاتك واسعارها وتوزيعها والترويج لها. ويتم دراسة المستهلك من خلال:

- المتغيرات الديموغرافية (الدراسة السكانية )

- المتغيرات النفسية.

- نمط الحياة.

- سلوك الشخص.

**2- المنافس (تحليل المنافس):**

- تشمل دراسة المنافس دراسة عن قرب مع المنافسين الآخرين و ماذا يصنع.
- يجب تحليل المعلومات التي يتم جمعها عن المنافسين حيث يقوم بتحليل:
  - نقاط القوة و الضعف.
  - وضع المنافس في السوق
  - المزيج التسويقي.
  - اتجاهاته.
  - الصناعة.
  - نصيب السوق.

**3- تحليل المنظمة:**

- ويتم تحليل بيئة المنظمة من خلال:
- المهمة و الاهداف.
  - التمويل.
  - الوضع في السوق.
  - نصيب السوق.
  - استراتيجيات مزيج التسويق.
  - نقاط القوة و الضعف.

### 4- تحليل المناخ:

المناخ يشير الى البيئة المحيطة او الجو السائد كمؤشر للعوامل و المتغيرات التي قد تؤثر في النشاط الاقتصادي للرياضة. ويشمل المناخ على:

#### أ- المناخ الاقتصادي:

يمكن ان يؤثر في عمل المنظمات الرياضية ويجب علي رجل التسويق ان يحمل الموقف الاقتصادي القائم و يحدد اثرة علي منظمته بما كانت هناك فرص للنجاح.

ومن العوامل الاقتصادية المهمة هي فوائد القروض – معدل النمو الاقتصادي – اشكال التمويل.

#### ب- المناخ الاجتماعي:

يمكن للعادات والسلوكيات الاجتماعية ان تؤثر علي المؤسسة لذا يجب علي رجل التسويق ادراك هذه العادات والسلوكيات وتحليلها وتحديد اثراها علي المنظمات.

#### ج- المتغيرات الديمو جرافيه:

وتشمل علي السن والجنس والحالة الاجتماعية واسلوب الحياة والمهنة والدخل والاطلاع علي النسب المئوية الخاصة بالمجموعات السكينة.

#### د- المناخ القانوني:

عندما تتعرض المنظمات لمشكلة مع طرف اخر فانه يمكنها القيام بدعوى قضائية وللجوء للقضاء، فالمنظمات تعمل في اطار مجموعة من القوانين التي تحكم وتنظم علاقة المنظمات الرياضية بعضها بعض سواء علي المستوى القومي او علي المستوى المحلي.

يجب علي رجل التسويق ان يكون علي دراية تامة بالقوانين التي تحكم العلاقة بين المنظمات المختلفة حتى يستطيع الكشف عن الفرص والتهديدات في اقتصاديات الرياضة.

### 6- النظرة الضيقة والواسعة للتسويق الرياضي:

يوجد اليوم في عالم التسويق الرياضي رؤيتي مختلفتين وانطلاقاً جوهرياً فيما يتعلق بطبيعة التسويق الرياضي وهو ما يعرف بالرؤية الواسعة للتسويق في المجال الرياضي وسوف نتناول ذلك بالتفصيل فيما يلي:

#### 6-1- التسويق مع الرياضية:

هنا تكون الرياضة أو التسويق الرياضي أداة للمؤسسة التي لا تنتج منتجات حيث تكون الرياضة هنا محور وسيط لتحقيق أهداف المؤسسة التسويقية بشكل عام وتحقيق أهداف مرتبطة بتنشيط المبيعات لمنتج معين بشكل خاص هذا بالإضافة إلى بناء الصورة لتلك المؤسسة أو المنتج وبذلك يكون التسويق مع الرياضة جزء أساسي من تشكيل وصياغة المزيج التسويقي للمؤسسة بشكل خاص.

فالموضوعات الرياضية للاعبين أو الأجهزة الرياضية غالباً ما تستخدم على أنها وسيلة إعلانية أو وسيلة اعلان لنقل الرسالة الإعلامية أو تستخدم عندما ينبغي حدوث انتقال صور الرياضة إلى المؤسسة على الرغم من ان تلك المؤسسات ليس لديها منتج رياضي ومن ثم فإن الأساس في هذا اللاعبين يمثلون أحد أشكال التسويق مع الرياضة. (سعد احمد شلبي، 2005، ص25).

في هذا الاتجاه يوجد ميل للفاعل بين كل من المنتج او المؤسسة الرياضية غير أن العكس يحدث فعلى سبيل المثال فيما يختص بالعلاقة الرياضية وشركات التليفزيون او العلاقة بين منتجي السيارات وأندية المحترفين لكرة القدم كذلك العلاقة بين بعض اللاعبين المتميزين في رياضة كرة القدم وشركات المشروبات غير أنه بلا شك أن الشركات تنتظر من خلال تلك العلاقة أن تزيد شركات الرياضيين أو المهتمين بالرياضة بشراء منتجاتها أكثر من المنتجات المماثلة والمنافسة لها في السوق نتيجة ارتباطها وتأثيرها بصورة الرياضة ومن ثم التأثير في القرارات الشرائية لكافة المجموعات المستهدفة، ومن هذا المنطلق يمكن أن نقول ان التسويق مع الرياضة هي أداة تستخدم الرياضة في إطار استراتيجية التسويق للمؤسسة أو المنظمة التي لا تنتج خدمات أو منتجات رياضية وعند ذلك تكون الرياضة فقط هي إلا وسيط مساعد في إطار مزيد من التسويق للمؤسسة. (سعد احمد شلبي، 2005، ص26).

### 6-2- التسويق في الرياضة:

التسويق في الرياضة يعني استخدام المنظمات الرياضية مناهج وأساليب إدارة التسويق المتبعة في المنظمات الاقتصادية، وهنا الإدراك يكون فقط لجميع العارضين التقليديين للرياضة ومن ثم فإنه يوجد تداخل كبير بين التسويق مع الرياضة والتسويق في الرياضة حيث يوجد كل منهما بجانب الآخر وذلك بشكل خاص للإقامات والأحداث الرياضية الكبرى مثل بطولات كأس العالم أو البطولات القارية سواء كان ذلك من قبل المنظمات الرياضية مثل الاتحادات الرياضية أو المنظمات الاقتصادية التي تسوق من خلال الرياضة مثل رعاية الأحداث الرياضية.(سعد احمد شلبي، 2005، ص28).

### 6-3- النظريتين المختلفتين للتسويق في المجال الرياضي:

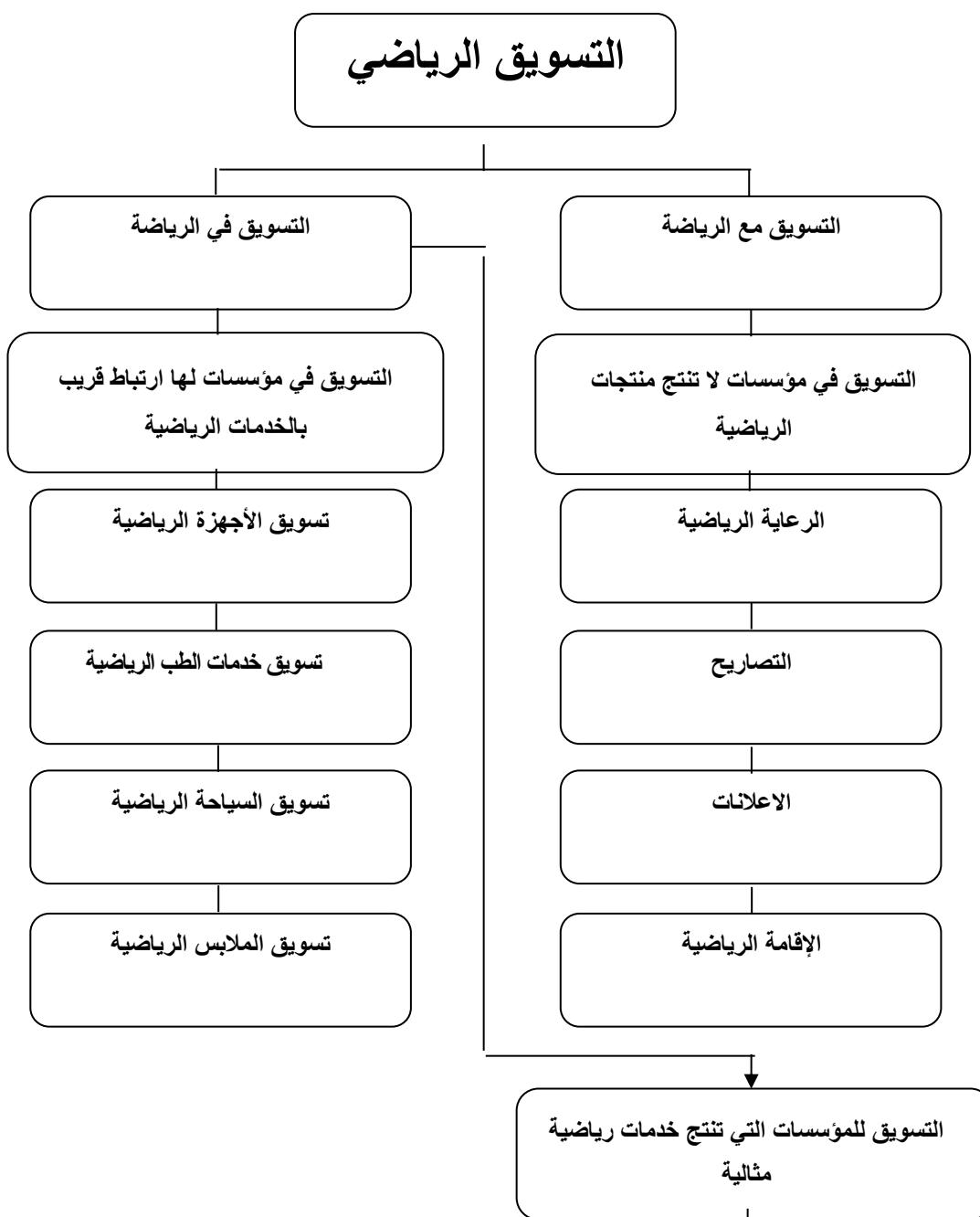
ومن هذا المنطلق فإن التسويق في الرياضة يعني أكثر مما ذكرنا من قبل، إنه جزء من تطوير استراتيجية الاتصالات للمؤسسة من خلال الوسيط الرياضي بل هو تطبيق أساليب المؤسسات الاقتصادية في مختلف المنظمات الرياضية فهو يشتمل على أشكال و مجالات التسويق وكما تم عرضها في الشكل السابق ويمكن ان نقول أنه:

(التسويق في المجال الرياضي هو التطوير لمفاهيم إدارة التسويق المنتجة لسلع قريبة من المجال الرياضي وتسويف منتجاتها الرياضية للرياضيين المهتمين بالرياضة والمنظمات وأخيراً المستهلك الرياضي والممولين أو المستثمرين من قبل الدولة والرعاية).

إن نطاق انتشار نمو وتطوير التسويق في الرياضة في الوقت الحاضر يختلف من منظمة إلى أخرى حيث يرتبط هذا النمو والتتطور بعض العوامل الأخرى علاوة على ذلك يرتبط بوجهة النظر والإدراك من قبل المجال الرياضي لأهمية الأساليب والوسائل الخاصة بال المجال الاقتصادي بالنسبة للمجال الرياضي ولذا ينبغي هنا أن نفرق بين رؤيتي مختلفين للغاية هما:

الأول: تؤكد على أن التسويق الرياضي والإدارة الرياضية تبدو تماماً مثلما يبدو التسويق والإدارة التقليدية في المجال الاقتصادي.

الثانية: تبرز وتؤكد خصوصية التسويق الرياضي وإن ما يحدث في المجالات الاقتصادية ينبغي تعديله بما يتاسب مع طبيعة القيم الخاصة بال المجال الرياضي.(سعد احمد شلبي، 2005، ص30).



شكل رقم (8)

**يوضح مفهومي التسويق مع الرياضة  
والتسويق في الرياضة**

#### 6-4- الموقف التسويقي:

- يرى كوتلر أن تحليل الموقف التسويقي يشتمل على أربع عناصر هي:
- 1 - وصف الموقف الحالي.
  - 2 - تحليل Swot (نقاط القوة Strength ونقاط الضعف Weaknesses والفرص Opportunities والمخاطر / التهديدات threats) أي تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمخاطر.
  - 3 - المشكلات الرئيسية التي تقابل الأعمال.
  - 4 - الافتراضات الرئيسية على المستقبل. (كوتلر، 2001 ، ص194).

وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

- 1 - الموقف الحالي:
- تبدأ عملية التخطيط بتقييم موضوعي للموقف الحالي للبطولات والمسابقات الرياضية، ويتبين ذلك بالصورة الإحصائية لآخر خمس سنوات أو آخر خمس بطولات وحصة السوق والأسعار والتكاليف والأرباح مع تحليل أداء المبيعات الرياضية المنافسة.

- 2 - تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر : Analysis
- تبدأ عملية تحليل نقاط القوة والضعف بتحليل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، والتي بدورها تنتهي إلى تحديد جوانب القوة والضعف بالمنظمة، وتحليل البيئة الخارجية والتي بدورها تنتهي إلى تحديد الفرص والمخاطر. (المغربي، 2004، ص194).

- 3 - المشكلات الرئيسية التي تواجه العمل:
- يلخص المدير أهم الموضوعات وتقدم كشفاً بالمشكلات والخيارات التي تواجه الهيئة. (كوتلر، 2001، ص195).

### 4- الافتراضات الرئيسية:

توحد الافتراضات الأساسية الرئيسية عن المستقبل، عن الوضع الاقتصادي عامه، احتمالية المبيعات، حصة الهيئة بالسوق، اتجاهات المنافسين، والتشريعات الجديدة المحتملة.

### 6-5- السوق الرياضي:

مفهوم السوق : Market concept

يعرف Kotler السوق بأنه مجموعه من كل المشترين الفعالين والمحتملين لسلعه معينه.

غالبا ما يتوقف حجم السوق على:

1- عدد الأشخاص الذين تتوافر لديهم الرغبة في الحصول على السلعة والاستعداد لدفع مقابل الحصول على هذه السلعة.

2- عدد المنافسين الموجودين في السوق. (توفيق عبدالحسن، 2004م، ص38).

توصيف العميل:

يمثل العميل الوحدة الفردية التي يتكون منها السوق، حيث انه الوحدة التي لديها القدرة والرغبة في الشراء، وتنعدد أنواع العملاء ومن ثم تختلف خصائص كل منهم ورغباتهم و حاجاتهم ودوافعهم لذلك تصنف الأسواق على حسب أنواع العملاء أيضا، لأن كل نوع من أنواع العملاء يكون سوقا خاصا به ورجل التسويق الناجح هو الذي يستطيع أن يحصل على معلومات وافية عن كل هذه الجوانب عن العميل حتى يستطيع أن يفهمه جيدا ثم يتبنّا بسلوكه قدر الإمكان. (الازهي، وآخرون، 2001، ص67).

المستهلك الأخير( النهائي):

هو العميل الذي يشتري المنتج بهدف الاستهلاك والاستمتاع الشخصي.

وقد يكون هذا المستهلك محلياً أو أجنبياً وهو الأمر الذي ينعكس بدون شك على السياسات التسويقية للمنظمة نظراً لوجود اختلافات بينهم في العديد من الجوانب والتي تظهر في اختلاف سلوكهم الشرائي. (الازهيри، واخرون، 2001، ص68).

توصيف المستهلك الأخير:

يجب أن تقوم الإدارة بتوصيف المستهلك الأخير لمنتجاتها بهدف التعرف على العميل الذي يتعامل مع المنتجات وخصائصه من حيث السن والرياضة والجنس ويلاحظ اختلاف الأهمية النسبية لكل من هذه الخصائص بالنسبة.

المشتري غير النهائي:

وهو العميل أو الهيئة الذي يشتري الحدث الرياضي لأغراض أخرى غير الاستهلاك والاستمتاع الشخصي<sup>\*</sup> وتتنوع هذه الأغراض وهو الأمر الذي ينعكس أيضاً على نوعية العميل كما يلي:

1- المشتري التاجر:

وهو العميل أو الهيئة الذي يشتري المنتج الرياضي سواءً كان تذكرة مباراة أو لاعب أو بطولة بعرض إعادة بيعه مقابل تحقيق الربح، فهو لا يشتري البطولة لإشباع حاجاته الشخصية وإنما لتلبية احتياجات المنظمة التي يتبعها، فهو في هذه الحالة تحركه دوافع عقلية أكثر منها دوافع عاطفية ومن أمثلته التجار والموسطاء.

2- المشتري الصناعي:

هو العميل الذي يشتري المنتج الرياضي بعرض إعادة عرضه وإخراجه للمستهلك النهائي ومن أمثلته القنوات الفضائية المتخصصة.

3- المشتري الخدمي:

هو العميل الذي يشتري الحدث الرياضي أو تذاكر الحدث بعرض استخدامه في تقديم هذا الحدث بمقابل أجر أو بدون أجر ومن أمثلته الإذاعة والتلفزيون والصحافة.

### 4- المشتري الحكومي أو الذي لا يهدف إلى تحقيق الربح:

هو العميل الذي يشتري البطولة أو المباراة الرياضية بغرض استخدامها في تقديم خدمات عامه أو توصيلها من يحتاجون إليها ومن أمثلته وزارة الشباب أو الاتحادات الرياضية.

### 5- المشتري الدولي:

هو العميل الأجنبي الذي يشتري البطولة أو المباراة الرياضية لأي غرض من الأغراض السابقة. ومن أمثلته التجار والحكومات الأجنبية والأندية والاتحادات الرياضية.

### 6- المستهلك المرتقب:

هم أولئك الأفراد الذين يحتمل أن يتجهوا إلى شراء المنتجات المعروضة في المستقبل، وهم يكونون السوق المحتمل بالنسبة للمسوقين، وتعتمد منشآت الأعمال هذه الفئة في زيادة المبيعات وتوسيع دائرة السوق.

### 7- الرعاة:

هم مجموعة من الشركات أو الأفراد الذين يكون لديهم فرصة لاستخدام بعض الامتيازات المحلية والعالمية والتي تتناسب معهم ومع القيم المقدمة من منظمي البطولة مقابل خدمات من قبلهم لكفل البطولات والمسابقات الرياضية، وتتفاوت الامتيازات التي يحصل عليها الراعي تبعاً للخدمات المقدمة من قبله.

بعض الهيئات وجدت حاجه إلى راعٍ للفريق. وراعي الفريق هو عادة مدير أو مسئول تنفيذي، ودور الرعاة يختلف من شركه إلى أخرى، ولكنه عادة يشمل الدفاع عن مهمة الفريق وتوصياته، والحصول على موارد له، والمساعدة في التغلب على الحواجز الداخلية التي تحول دون القيام بالعمل.

وراعي الفريق هو مساند له ولكنه ليس عضواً فيه وبالتالي ليس مديرًا أو قائد للفريق.

ويرى جوهن وجنسون أن فرص الرعاة تشمل:

- الزي الرسمي للفريق.
- الاحتياجات المادية (لوحة التسجيل، الرسائل، حقوق اللعب).

- تأييد الإعلان (جداول التسجيل، البرامج).
- دعوات المباريات.
- تكاليف المسابقات.
- الاحتياجات الترويجية (المبات أو المنح والمدايا، كتابة أحداث البطولات).
- المكافآت والحوافر.(John, 1996.p115).

### 6-6- المفهوم الشامل (الموسوع) للمنتج الرياضي:

لا يمكن لأي منظمة أن تتجنب النشاط التسويقي مهما كان حجمها أو هدفها التسويقي، وقد اتسع مفهوم المنتجات ولم يعد قاصراً على السلع المادية فقط أو الخدمات إنما تطرق للأفكار والأماكن والأشخاص، ومن جانب آخر نجد أن مفهوم المنتج قد اتسع وتحول من مجرد اعتبار المنتج مجموعة من الخصائص المادية إلى المنافع التي يمكن أن تتحقق من وراء اقتناه هذا المنتج.

فالمباراة الرياضية على سبيل المثال - لم تعد ذلك الحديث بين فريقين، ولكنها أصبحت تمثل إشباعاً لحاجة معينة لدى المستهلك الرياضي أو تحقق له منفعة كالترويج والاستمتاع ومنافع أخرى.

و يوجد أنواع مختلفة من المنتجات الرياضية طبقاً للمفهوم الشامل (الموسوع) كما يلي:

#### 1. المنتج البشري بالبطولات والمسابقات الرياضية:

اتسع مفهوم المنتج البشري بالبطولات والمسابقات الرياضية ليشمل اللاعب، المدرب والإداري، وأفراد الجهاز الطبي، ومنظمي الحدث الرياضي والحكام.

#### 2. الخدمات:

يمكن أن تحتوي الخدمات المقدمة للمستهلك الرياضي على قسمين هما:

- الخدمات الرئيسية.
- الخدمات المضافة.

وهناك ارتباط وتوثيق بين النوعين بحيث يؤثر كل منهما ويتأثر بالآخر فعلى سبيل المثال في حالة تفكير العميل الرياضي في الحصول على المبارزة الرياضية فإن هناك خدمتين هما:

- الخدمة الرئيسية: وهي مشاهدة المبارزة الرياضية.
- الخدمات المضافة وهي مجموعة الخدمات التي تتوافر قبل وأثناء وبعد إقامة المبارزة.
- خدمة الأمن والسلامة.
- خدمات فنية.
- خدمات تكنولوجيا.
- خدمات ترويجية.

ويلاحظ أنه من الصعب فصل الخدمات المضافة عن الخدمات الرئيسية فعلى سبيل المثال قد تكون الخدمة الرئيسية (مشاهدة المبارزة) في المثال السابق بين فريقين كبيرين ولكن عدم توافر الخدمات المضافة بشكل جيد يؤهل أو يغير قرار المستهلك أو العميل.

### 3. السلع:

تعتبر السلعة الرياضية هي أي شيء مادي يتم تقديمها للعميل ويحصل على مجموعة من المنافع من استخدامها.

ويمكن تقسيم السلع الرياضية إلى:

#### - البضائع:

وتشمل الملابس الرياضية، مثل الحذاء والشورت وبذلة التدريب وغير ذلك من الملابس المستخدمة في الرياضة.

#### - الأدوات:

مثل السيارات في سباقات السيارات، والدراجات في سباقات الدراجات.

- الحدث الرياضي (البطولة والمبارزة):

وهو يمثل المنتج الجوهرى للرياضة والذى يظهر عادة كشكل من أشكال التسلية أو الترويج.(كمال الدين درويش، محمد صبحي حسنين، 2004، ص42).

### 4- الأفكار:

وهي خطط اللعب وبرامج التدريب والأبحاث العلمية في مجال الرياضة.

### 5- الهيئة الرياضية:

تسعى الهيئات الرياضية إلى تحسين وضعها في نظر العميل الرياضي الذي يتعامل معها ومن أمثلة ذلك الأندية والاتحادات الرياضية ومراكز الشباب. (جبريل، 2001م، ص32).

من خلال العرض السابق للأنواع المختلفة من المنتجات الرياضية يمكن تقسيم المنتج الرياضي إلى:

#### 1- المنتج الأساسي:

يتمثل في الحدث الرياضي (البطولة أو المباراة الرياضية).

#### 2- المنتج الإضافي:

وهو المنتج المصاحب أو المضاف إلى المنتج الأساسي مثل السلع والأدوات والملابس والأعلام والخدمات الرياضية التي تقدم أو تباع للعميل الرياضي قبل وأثناء وبعد المنتج الرياضي.

والمنتج الرياضي له أنواع مختلفة من العملاء كلا منهم يفضل منتج معين أو خدمة معينة علاوة على ذلك فان الفرق الرياضية تختلف من حيث الشكل أو الخدمة المقدمة منها عن بقية المنتجات الأخرى التجارية والتي قد تجد منها مشترىن من القطاع المحلي، وهذه قد تكون نعمة أو نقمة على السوق الرياضي كذلك فان المنتج الرياضي صعب التسويق. وفي حالة وجود فريق مفضل لدى العملاء وعندما يكون هذا الفريق هو الفائز فان هذا يخلق السعادة عند العملاء ويزيد من إنتاج الدخل بالإضافة لهذا فان السوق الرياضي لا يملك صوت قوي في نتائج الفريق لأنها غالبا ما تتأثر بالطقس وإمكانيات اللاعبين وكل هذه الأسباب تمثل صعوبة للمسوق في أن يتحكم في رغبات العملاء، ولهذه الأسباب فان المسوق الرياضي ينبغي عليه أن يسوق كلا من المنتج الأساسي (البطولات الرياضية) والمنتج الإضافي. (Booniel,1994.p.321)

### 3- خطط المنتج الرياضي :

يجب أن يدرك المسوق الرياضي كيف يتم تسويق المنتج الرياضي قبل تقديمه سواء كان لعبه جديد او حدث رياضي معروف وما هي الأهداف الموضوعة من قبل الهيئة الرياضية، ومن ثم تعمية هذا المنتج وجعله الأفضل.

وتكون عملية تنمية المنتج الرياضي من خمس مراحل هي:

#### 1- التعرف على الأفكار الجديدة لتسويق المنتج الرياضي :

يجب على المسوق الرياضي أن يقرأ كثيرا في الحالات المتعلقة بالأعمال التجارية والرياضية وذلك ليكتشف أفكارا تسويقية جديدة، وما الذي يتطلع إليه العملاء وان يتعاون مع الكليات المختصة لتنشيط الاتجاهات المتعلقة بالبحث الرياضي ويجب عليه أن لا يفضل أي فكره في هذه المرحلة.

#### 2- تقييم أفكار هذا المنتج الجديد وتحليل هذا المنتج:

إن تقييم المسوق الرياضي المنتج من حيث قيمته التجارية وكذلك تنمية هذا المنتج وإمكانياته ووضع السعر المناسب له إذا كان ضروريا وكذلك تنمية البرنامج الإخراج للحدث الرياضي.

#### 3- تنمية المنتج:

وفي هذه المرحلة فان فكرة المنتج يتم تطويره بشكل كامل من حيث صلاحيته الكاملة لمواجهة المنتجات الأخرى.

#### 4- تحليل الأفكار المتعلقة بالمنتج: يتم تحليل هذا المنتج لمدى ملائمتها للعملاء.

#### 5- اختبار المنتج:

إن اختبار المنتج الرياضي هو أحد الأهداف التسويقية والتي على أساسها يتم اكتشاف مدى مناسبة سعر المنتج لإمكانيات العملاء وتطوير الحملات التسويقية للمنتج.(Booniel, 1994, p.321) .

اهداف مشروع لتسويق الخدمات الرياضية المختلفة

اهداف مشروع لتسويق الخدمات الرياضية المختلفة

يهدف تقديم الخدمات للقطاعات الآتية

قطاع اعداد الناشئين  
والعناية بالموهوبين في  
الانشطة الرياضية  
المختلفة

قطاع الرياضة للجميع

قطاع البطولة

في الالعاب الفردية  
والجماعية

الاهتمام بزيادة قاعدة  
الممارسين - اهمية دور  
الممارسة بالعناية بصحة  
الانسان عامة

جميع الانشطة الرياضية  
المختلفة سواء كانت  
فردية او جماعية

اعداد الخطط التدريبية  
للالترقاء بالمستوى حسب  
اللعبة ونوعية البطولة  
والمسابقة

الألعاب الفردية والجماعية  
من خلال الانشطة  
الرياضية والترويجية

في التدريب الرياضي  
اكتشاف المواهب  
ورعايتها - الادارة الرياضية

شكل رقم (09) اهداف مشروع لتسويق الخدمات الرياضية المختلفة. (حسن احمد الشافعي 2005، ص303).

## 7-1- السياسات التسويقية للمنتج الرياضي:

تواجه الم هيئات الرياضية منافسه جادة سواء في تسويق منتجاتها الرياضية أو المنتجات المضافة، ولمواجهة تلك المنافسة يجب إتباع السياسات التالية:

- 1- تحسين جودة المنتج الرياضي الأساسي والمضاف.
- 2- التوسيع في استخدام العمالء الرياضيين للمنتج الأساسي والإضافي.
- 3- إنتاج أصناف جديدة من المنتجات المضافة للمنتج الأساسي.
- 4- رفع مستوى أداء الجهاز البيعي لتذاكر المباريات.
- 5- تطوير السياسة الترويجية من خلال برامج ترويجي للمنتجات وتحسين الخدمة.
- 6- إدخال نظام الحاسب الآلي بمقاهي توزيع تذاكر المباريات.
- 7- إنشاء إدارات متخصصة لتسويق المنتجات الأساسية والمضافة.

وأضاف الشافعي مقتراح لمشروع مكتب استشاري لتسويق الخدمات الرياضية المختلفة عن طريق:

- قطاع الرياضة الوقائية والعلاجية: من أجل الصحة العامة عن طريق البرامج الرياضية التأهيلية العلاجية.
- قطاع السياحة الرياضية واستثمار وقت الفراغ او الوقت الحر ونشر ممارسة الانشطة الرياضية المختلفة لجميع الاعمار في القرى السياحية حسب موقعها الجغرافي وتقدم الخطط والبرامج للأنشطة الترويجية.
- قطاع خدمات ذوي الحالات الخاصة عمل خطط وبرامج الانشطة حالات الاعاقة المختلفة سواء بدنيا نفسيا واجتماعيا لمراحل العمر المختلفة، والاعداد للبطولات المحلية والاقليمية والدولية حالات الاعاقة المختلفة - بدنيا- نفسيا- اجتماعيا. (حسن احمد، 2005. ص 304).

## 7-2- عوامل الفوز برضى المستهلك :Winning Customers in the market place

## **الفصل الثاني التسويق الرياضي**

يعتمد الفوز برضاء المستهلك على: طبيعة المنافسة، والاحتياجات، ونوعية وثقافة وادران المستهلك للخدمة، إلا أن هناك عوامل عديدة تساعد على الفوز برضى المستهلك منها:

**أ- توافر الخدمة:**  
يرغب المستهلك أن يجد الخدمة في أي وقت، لذلك توفر بعض المنظمات خدماتها على مدار أربع وعشرين ساعه، مثل الفنادق ، والمستشفيات العامة والخاصة، والبريد، والاتصالات، وخدمات النقل البري وغيرها.

**ب- الموقع الملائم:**  
الحرص على اختيار المكان المناسب من وجهة نظر الزبون لتقديم الخدمة.

**ج- درجة الثقة في الخدمة:** تنشأ ثقة الزبون بالخدمة اذا ما اسهمت في اشباع حاجاته وحل مشكلته والتعامل على اساس شخصي وتقسيم الخدمة على اساس شخصي (حسب طلب الزبون) مثل الخدمة الصحية اذ يتم تشخيص الحالة ثم معالجتها.

**هـ- السعر:**  
يمثل سعر الخدمة تحديا لإدارة المنظمة، بسبب صعوبة حساب تكاليف الخدمة بشكل عام والمهنية المتخصصة مثل المحاماة والخدمات الطبية، والإدارية بشكل خاص.

**وـ- الجودة:**  
تعتمد جودة الخدمة على العلاقة بين ما يتوقعه الزبون من اشباع حاجاته ورغباته من الخدمة قبل تلقيها وما يدركه او يشعر به بعد الحصول عليها، او ما تتركه من اثر عليها.

**زـ- السمعة:**  
اختيار الزبون لمنظمة محددة للحصول على الخدمة منها هو محصلة لما يسمعه عنها من المؤثرين عليه ويترك سلوك مقدم الخدمة اثرا ايجابيا على الزبون وعلى سمعة المنظمة أكثر من الاعلان.

### ح – الامان :Safety

توافر الامان في الخدمة عامل اساسي في اقدام الزبون على شرائها من عدمه ومن امثلة ذلك المستشفيات وخدمات النقل الجوي وغيرها.

ط – السرعة :

سرعة تقديم الخدمة يكون مرضيا للزبون في بعض الخدمات مثل الاسعافات، والدفاع المدني، الشرطة وغيرها. (ستان المرهضي، 2013، ص 31-32).

### ٨- مجالات واساليب التسويق الرياضي:

#### ١-٨- مجالات التسويق الرياضي:

إن التسويق الرياضي كغيره من أنواع التسويق الأخرى وهو لا يقل أهمية عنها كونه يشمل جوانب فردية وجماعية، وب مجالاته أوسع بكثير، وتمثل مصادر التمويل في الرياضة بما يأتي:

- الترخيص باستخدام العلامات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات.
- الإعلان على ملابس وأدوات اللاعبين.
- الإعلان على المنشآت الرياضية.
- تسويق واستثمار أماكن ممارسة الرياضة (المنشآت الرياضية) المرافق والخدمات في الم هيئات الرياضية، عائدات تذاكر الدخول للمباريات والمناسبات الرياضية.
- الإعلانات والتبرعات والمبادرات.
- عائدات انتقال اللاعبين.
- اشتراكات الأعضاء ومساهمات الأعضاء.
- استثمار حقوق الدعاية والإعلان.
- اصدار الطوابع والعملات التذكارية والاحداث الرياضية.
- تسويق الثقافة الرياضية.
- تسويق حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأنشطة والمناسبات الرياضية.

- الإعلان في المطبوعات والنشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية.
  - تسويق اللاعبين، حيث أصبح الاحتراف عنصراً أساسياً لدى الأندية.
  - تسويق تكنولوجيا المعدات الرياضية وهو مجال من أخصب المجالات التي تحوز على كثير من الم هيئات لاستخدام التكنولوجيا للمعدات الرياضية.
  - التسويق في مجال التغذية الرياضية خصوصاً فيما يتعلق بطعم وشراب الرياضي.
  - تسويق برامج التدريب الرياضي المبني على أسس علمية وقواعد تربوية هادفة لتحقيق أهدافها. (سلام حنتوش المعمرى، علي عبدالعزيز الزيدى، 2016، ص262).
- وقد ذكر محمد سلامة مجالات التسويق الرياضي في:

الرياضات التنافسية، الرياضات المدرسية والجامعية، الأندية والمنشآت الرياضية سباقات الراليات، المعسكرات والتجمعات الرياضية، الصناعات الرياضية، وسائل الإعلام الرياضي، الطب الرياضي، التغذية الرياضية، برامج التدريب واللياقة البدنية، القياسات والاختبارات المتنوعة، البرامج والأماكن الترفيهية، الرياضة للجميع، المنتجعات الرياضية.

### 8-2-أساليب التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية:

هي مجموعة الأنشطة المختلفة التي يمكن تطبيقها باستخدام المجالات الرياضية والبطولات والدورات والمنافسات المحلية والدولية والقارية والإقليمية في التسويق الرياضي.

وتعدد وفقاً لما يلي:

- 1- تسويق حقوق الدعاية والإعلان.
- 2- التسويق التلفزيوني.
- 3- تسويق البطولات والمسابقات.
- 4- تسويق اللاعبين.
- 5- تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية.

## **الفصل الثاني التسويق الرياضي**

6- تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي.

1- تسويق حقوق الدعاية والإعلان:

- التعاقد مع شركات الملابس الرياضية مقابل الدعاية لها.

- استخدام صور وأسماء وأرقام اللاعبين.

- بيع حقوق استغلال العلامة التجارية للمنظمة.

- إعداد أفلام وصور عن المؤسسة.

- المؤتمرات الصحفية لإبراز أهم المشروعات.

- الصحف والقنوات التليفزيونية الخاصة.

- شعارات وأعلام المؤسسة.

2- التسويق التليفزيوني:

- وضع شروط تعاقدية للتغطية التليفزيونية.

- احتكار حقوق بث الأحداث الرياضية.

- عقد اتفاقيات مع المؤسسات الإعلامية للدعاية للبطولات والأحداث الرياضية بالمؤسسة.

- الاهتمام بتوقيت الإعلان “وقت الذروة” وكثافة المشاهدة.

- التعاقد مع المهتمين بعمليات “الرعاية الرسميين”.

- جذب اهتمام المستثمرين الرياضيين وتشجيع الاستثمار الرياضي.

3- تسويق البطولات والمسابقات:

- فتح العديد من منافذ بيع التذاكر مما ييسر على الجماهير.

## الفصل الثاني التسويق الرياضي

- دعوة كبار المسؤولين مما يحفز الإقبال الجماهيري.
- طرح كمية من التذاكر تتناسب مع توقعات الحضور.
- تحديد أسعار التذاكر بما يتناسب مع أهمية الحدث الرياضي.
- تقديم هدايا تذكارية للفائزين في عمليات السحب على التذاكر.
- تسويق حقوق الإعلان للراغبين أثناء إقامة المباراة أو الحدث.
- التعاقد للبث المباشر أو المسجل للبطولات أو الإحداث.
- التعاقد لعقد الندوات أو التحليلات أو الأحاديث الرياضية المرتبطة.

### 4- تسويق اللاعبين:

- الاهتمام بإنشاء مدارس الألعاب الرياضية بالأندية.
- الاهتمام بتوسيع قاعدة الناشئين في مختلف الألعاب بالأندية عن طريق عمل اختبارات لاختيار الناشئين.
- مراعاة الاستعانة بالمحترفين في تسويق اللاعبين واحترافهم مما يضمن عائد كبير.
- الاهتمام بجذب انتباه رجال الأعمال الرعاة لبني فريق أو لاعب مع تشكيل لجنة مختصة لاحتراف اللاعبين مع التأمين ضد الإصابات والحوادث، والاهتمام بتقديم تسهيلات خاصة من الضرائب لرجال الأعمال نظير رعايتهم للاعبين الأبطال. (ناصري عبدالقادر، 2007، ص60).

### 5- تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية:

- الاهتمام بالتعاقد مع المؤسسات لممارسة النشاط الرياضي على ملاعب النادي في غير أوقات الممارسة.
- الاهتمام بالتعاقد مع شركات متخصصة في الدعاية والإعلان لاستغلال الأماكن المناسبة لتسويق الخدمات الرياضية.
- الاهتمام بتأجير المطاعم والكافيتيريا، وحمام وصالات السباحة، لإقامة حفلات الأعضاء به.

- الاهتمام بتطوير المطاعم والكافيتيريا بالأندية وإسناد إدارتها للشركات المتخصصة.
- الاهتمام بإنشاء محلات تجارية بالأندية وتأجيرها للجمهور.
- الاهتمام بتوفير الخبراء والمتخصصين الذين يتحدثون اللغة التجارية، مع إنشاء فندق يحمل اسم المؤسسة الرياضية وذلك لزيادة مواردها.

- الاهتمام ببث قناة رياضية تحمل اسم المؤسسة الرياضية، وتدار بطريقة اقتصادية.

### 6- تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي:

- الاهتمام بتوفير الخدمات الاجتماعية للأعضاء مثل (الرحلات الاجتماعية – رحلات الحج والعمرة – المصايف – أماكن انتظار السيارات – الحضانة – الجمعيات الاستهلاكية – الرعاية الصحية- فواتير التلفون).
- الاهتمام بتشجيع المباريات لزيادة الإقبال الجماهيري على المباريات.
- الاهتمام بفتح مراكز اللياقة البدنية والرياضية لجميع الممارسين.
- تسجيل موقع المؤسسة الرياضية على موقع الانترنت.
- عمل دليل رياضي فيه مختلف الانجذابات الحقيقة.
- الاهتمام بتقديم المدايا التذكارية للمشاهدين مثل خرائط الملعب، صور النجوم، جدول المباريات.
- مراعاة المساهمة في مشروعات صناعية كبيرة مثل مصنع الملابس.
- عمل دراسات دورية تقدمها المؤسسة مع تقدير بعض الخدمات الأمنية للمشاهدين وقنوات فنية وقنوات مفتوحة للجماهير للتعبير عن آراءهم ورغباتهم.(الشافعي، 2006 ، ص186-187).

أما عليه حجازي والشافعي فقد ذكر أن أساليب التسويق الرياضي تأخذ شكلان:

الشكل الأول: التسويق مع الرياضة: وتكون الرياضة أو التسويق الرياضي أداة أو وسيلة للمؤسسة التي لا تنتج منتج رياضي. هنا تكون الرياضة وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة التجارية (التسويقية) وأمثلة ذلك الرعاية الرياضية التي تقوم

على المنفعة المتبادلة بين المؤسسة والراغب، والتصرائح باستخدام شعار الشركات، استخدام إعلانات الشركات التجارية، والإقامات الرياضية.

الشكل الثاني: التسويق في الرياضة هو استخدام المؤسسات الرياضية أساليب إدارة التسويق المتبعة في المؤسسات الاقتصادية مثل (التسويق للخدمات والمنتجات والأنشطة الرياضية وتسويق اللاعبين والفرق والمسابقات والبطولات والمبادرات وتسويق الأجهزة والأدوات والملابس الرياضية والخدمات الطبية والسياحة الرياضية). (عليه حجازي، الشافعي، 2009، ص 24).

وقد تناول الشافعي حسن احمد (2004): أساليب التسويق الرياضي بالتوسيع والتفسير فهو يرى أنها عبارة عن الطرق المستخدمة التي تطبق في مجالات الرياضة باستخدام الأنشطة الرياضية والبطولات والدورات والمنافسات المحلية والدولية في عملية التسويق الرياضي ومن أهمها:

- الرعاية الرياضية: رعاية الشركات المؤسسات التجارية، الم هيئات، الأفراد الجماعات للأحداث والأنشطة والبطولات والدورات والاتحادات الرياضية المختلفة.

- النقل التلفزيوني للأحداث والبطولات محلية ودولية، ولهذا يجب مراعاة الآتي: يجب تحديد الميعاد للبطولة بفترة كافية. يتم اختيار الوقت المناسب للبطولة أو المنافسة الرياضية. عدم رعاية عدة أحداث رياضية في وقت واحد.

- العلاقات الشخصية (دعوة شخصيات هامة محلية ودولية).

- اجتذاب أكبر عدد من الجماهير بتقديم مميزات ومسابقات لهم عن طريق وضع شاشات عرض كبيرة في الأماكن العامة والمؤسسات المختلفة، وتقدم مسابقات بجوائز مالية. وعمل تخفيضات للمؤسسات والم هيئات والجماعات، والتعاقد مع الشخصيات العامة للاستقبال الجماهيري.

- الإعلام الرياضي ووسائله المختلفة (الوسيلة غير الشخصية لتقديم المعلومات والأفكار بواسطة وسائل الإعلام السمعية والبصرية أو السمعية والبصرية معا). (الشافعي، 2006، ص 146-147).

### ٣-٣-١- أساليب تسويق البطولات والمسابقات الرياضية:

#### ١- الرعاية الرياضية:

الرعاية الرياضية كأسلوب من اساليب التسويق الرياضي:

هي قيام المؤسسات التجارية والافراد او الم هيئات المختلفة بدعم نشاط رياضي او فريق او لاعب رياضي في مختلف مجالات التربية الرياضية وهي وسيلة دعائية او اعلانية للمؤسسة التجارية او الاجتماعية او السياسية محلياً واقليمياً ودولياً وتساعد على نمو وتطور الرياضة في المؤسسات المختلفة.

تعريف جون مينيغام:

عرف (جون مينيغام) الرعاية التجارية بأنها ( تقديم المساعدة المالية او ما شابهها الى احدى الانشطة بواسطة مؤسسة تجارية بغرض الحصول على اهداف تجارية).

ومن التعريف يتضح ان الرعاية ليست مقتصرة على الرياضة فقط بل تستخدم في الكثير من المناسبات او الاحداث كالمسلسلات التلفزيونية او كتاب معين او برامح اذاعية او فريق معين والقاسم المشترك فيما بينها هو حافر المشاركة، فالتبير للجمعيات الخيرية يكون الحافر هنا عمل خيري وليس المصالح التجارية، ولكن يتوقع للرعاية الرياضية مستقبلاً جيداً أكثر من غيرها للأسباب التالية:

- 1 - الاهتمام المتزايد من وسائل الاعلام في تغطية الانشطة الرياضية بوجه افضل وملدة اطول.
- 2 - تزايد اهتمام الافراد في المشاركات الرياضية او مشاهدة الانشطة الرياضية.
- 3 - اصبحت الم هيئات المنظمة للنشاطات الرياضية أكثر مرونة نحو قبول مشاركة الرعاية الرياضية.
- 4 - اصبحت وكالات الدعاية والاعلان ملزمة بتخصيص ميزانيات للدعاية التجارية وإلتحاح من العميل ورغبتة في الاشتراك في رعاية الانشطة الرياضية وغيرها.

وفي الجانب الآخر ومع تزايد الاهتمام بالرعاية الرياضية فإن للرعاية الرياضية التي تقوم بها الشركات دور اساسي في نشأة ونمو وتطور الرياضة بنشاطاتها المختلفة، بعض الرياضات وخاصة الاحترافية منها تتطلب مبالغ طائلة لتنظيمها

واستمرارها كما تعتبر رعاية الشركات للنشاطات الرياضية اداه تسويقية متطرفة تتميز عن الوسائل الاخري للإعلان بكلفتها المنخفضة نسبيا، وتأثر هذه الكلفة بمدى نجاح الحدث الرياضي في الوصول الى الجمهور المستهدف وبالتالي عدد المشاهدين الذين يتم الوصول اليهم من جراء الحدث الرياضي ولذلك فان الاعلام له دور هام جدا في تحقيق الانتشار والبروز للحدث الرياضي وبالأخص التلفزيون الذي يدخل الحدث الى وسط المنزل في الساعات المناسبة هي إحدى أساليب التسويق الرياضي التي تعتمد على شروط واضحة بين ما يقدمه الراعي وما تقدمه المؤسسة الرياضية.

ومن أهم مقومات نجاح الرعاية الرياضية بالنسبة للمؤسسة الرياضية ضمان المؤسسة الحصول على دعم مادي من الراعي حتى تتمكن من تحقيق أهدافها والصرف على أنشطتها أما من جانب الراعي أن يضمن أن البطولة او المباراة او الفرق الذي يرعاه منتشرأً إعلامياً أو على الأقل في سبيل للانتشار لأن هذا يحقق دعاية مجانية للراعي ولشركه فالتعطية الإعلامية خاصة التلفزيون مثل تلك الأنشطة يجعلها تشتهر وتنتشر فالتلفزيون يدخل الحدث الرياضي إلى كل بيت مصحوباً بإعلانات الرعاء الرسميون للحدث وهذا يكون في الساعات المناسبة ليشد المشاهدين إليه وتنأمن بذلك نسبة أكبر من الوصول إلى جمهور أكبر من المستهلكين.(محمد فارس، 1997، ص42).

ولقد تزايدت رعاية الشركات الرياضية المختلفة بشكل ملحوظ خلال السنوات الاخيرة ففي الولايات المتحدة الامريكية مثلاً نجد أن عدد الشركات التي تساهم في رعاية الأنشطة الرياضية (400) شركة تنفق ما يزيد على ملياري دولار بالإضافة إلى اضعاف هذا المبلغ في الصرف على تسويق المنتجات والسلع والأنشطة.

ومن هنا يجب على المؤسسة الرياضية تأمين عناصر هامة وأساسية في الحدث لاستقطاب الشركات الراعية وذلك بتوفير مثلاً:

- شخصيات رياضية مهمة (نجوم كرة قدم).

- فرق رياضية لها شعبية كبيرة.

- اختيار أوقات مناسبة للجمهور.(محمد فارس. 1997، ص42).

### 3-2-3- التلفزيون:

يعتبر التلفزيون المورد الرئيسي لتمويل الأنشطة الرياضية حيث أصبحت عائدات حقوق البث التلفزيوني بالإضافة إلى حقوق الدعاية والإعلان مورداً أساسياً في التمويل للبطولات الرياضية.(احمد محمد المصري. 2000، ص16).

ويتميز التليفزيون بنقلة الأحداث الرياضية صوتاً وصورة لمئات الملايين من المشاهدين عبر حدود القارات لجعلها الوسيلة المثالية لنقل هذه الأحداث خاصة بعد التطورات التي طرأت على عمليات التطوير لنقل البث التليفزيوني ويأتي في مقدمتها:

- وسائل البث عبر الأقمار الصناعية.
- التليفزيون الكابل بأشكاله ووسائله المختلفة.
- الكاميرات اللاسلكية والمحمولة.
- التليفزيون العالي الدقة (HDTV). (كوثر سعيد الموجي. 2002. ص 92).

ولكي تسوق البطولة بصورة علمية ومدروسة يجب مراعاة الأمور التالية:

- يجب أن يتخذ القرار بإقامة البطولة قبل أربعة عشر شهراً من إقامتها حيث تبدأ برمجة الحدث بجميع تفاصيله خلال الستة أشهر الأولى من إقامتها، وذلك أن البطولة الدولية أو العالمية لن تأخذ صفتها الدولية على الصعيد الإعلامي إلا إذا بثت في أكثر من دولة خصوصاً الدول المشاركة وخصوصاً أن محطات التليفزيون الدولية تخطط لبرامجها قبل عام من بشها، وحتى يعطي المخطوط فرصة لجدولتها قبل عام ضمن خطط برامجهم، وكذلك إعطاء فرصة لمن يسوق هذه البطولة على تسويقها بشكل جيد على شبكات التليفزيون.

- اختيار موعد مناسب لإقامة البطولة، كان يكون هناك منافسة دولية أخرى في نفس الفترة في مكان آخر من العالم يمكن أن يعطي على البطولة المقامرة في الدولة ومراعاة فروق التوقيت بين دول العالم المشاركة في البطولة والتوقيت في الدولة المقام للبطولة.

- التأكد من عدم تبني حدثين دوليين ضمن فترة بسيطة حيث قد يؤدي هذا إلى الارتباط الإعلامي.

لذلك دفعت شركة NBC الأمريكية مبلغ (546) مليون دولار نظير حقوق بث الألعاب الأولمبية بأتلانتا وكذلك دفع اتحاد الإذاعات للدول العربية مبلغ (250) مليون دولار نظير نفس الحقوق وبذلك ستتجدد انتعاثات حقوق البث التليفزيوني تمثل (48%) من عائدات حقوق الدورات الأولمبية والتليفزيون من أهم الشركاء فهو يقوم بمساهمة مباشرة من خلال دفع مبالغ مالية نظير حقوق البث التليفزيوني للأحداث الرياضية. (كوثر سعيد الموجي. 2002، ص 92).

### 3-3 الدعاية والإعلان:

ابتكرت شركات الإعلان المسئولة عن تسويق حقوق الدعاية منها على سبيل المثال الراعي الكلي Title أو Spenser Over all وتعطي هذه الصفة لشركة أو مؤسسة لاستخدامها في وسائل الإعلان ليدخل اسم الشركة والمنتج في اسم البطولة.

بالإضافة إلى مجموعة الامتيازات الأخرى منها عدد من اللوحات الإعلانية في الملاعب أو الإعلانات من خلال المطبوعات الرسمية في الحدث الرياضي وحق استخدام شعارات الحدث الرياضي وإعلان المنتج في وسائل الإعلانات المختلفة. (حسن احمد الشافعي. 2002. ص4).

وترجع أهمية الإعلانات في التسويق الرياضي إلى أن الإعلان وسيلة جماهيرية لتوصيل المعلومات عن المنتج بغرض إقناع المشترين للمنتج المعلن عنه وبالتالي تعظيم الأرباح الحقيقة.

أ- اختيار الشكل الإعلامي للإعلان:  
اختيار الشكل الإعلامي هو الخطوة الأولى، ومفتاح اختيار الشكل الإعلامي لحمل الرسالة الإعلانية المقصودة يكون من خلال الوسيلة الإعلامية المناسبة التي تصل إلى تحقيق الهدف التسويقي من خلال أي شكل من أشكال الوسائل الإعلامية والتي تشمل الصحف والراديو والتليفزيون، وينبغي على المسوق الرياضي أن يصل بالخصائص الطبيعية الرياضية مع هذه الوسيلة الإعلامية المناسبة.

سبب آخر يجب أن يوضع في الاعتبار هو تكلفة كل وسيلة و اختيار الوسيلة المناسبة للعملاء ونجد أن التكلفة تكون قليلة جداً عند استخدام شبكات الانترنت العالمية على غير ما تكون عند استخدام شبكات الاتصال المحلية.

والإعلان التليفزيوني ر بما يكون أفضل شكل إيصالي اليوم للوصول إلى الهدف التسويقي المقصود ولكن يجب الوضع في الاعتبار استخدام الوسائل الأخرى مثل الراديو.

وينبغي على المسوق الرياضي أن يضع في الاعتبار الإشكال الإعلانية النشطة الأخرى مثل شنط البقالة ومحطات الأتوبيس والإعلان في الشوارع وعلى المحلات التجارية وأيضاً استخدام الأشكال الإلكترونية في إعلان مثل اللوحات المضيئة وغيرها والتي تساعد على إيصال الرسالة إلى كافة العملاء. (محمد احمد رمادي، 2012، ص74).

### ب - خلق خطة إعلانية:

ضمان استمرارية الاتصال في عمليات الاتصال التسويقية وتأثيره شيء ضروري جداً والخطوات التالية من الممكن ان تخدم أو أن تعتبر كمرشد لتنمية الخطط الإعلانية وهي:

- تحديد الأهداف الموضوعة للإعلان. ما الذي يريد المسوق ان يصل فيه للعملاء عن هذا المنتج او الخدمة او لجذب انتباه العملاء لمزيد من التأييد او خلق صورة جذابة عن المنتج.
- معرفة ميزانية الإعلان وحساب تكاليف العمليات الإعلانية في وسيلة من وسائل الإعلام.
- خلق أو صنع الشكل الإعلامي المناسب للبطولة أو الفرق المشاركة.
- اختيار الوسيلة الإعلامية المناسبة التي تخطي بأعلى عائد من المتابعة.
- صنع الإعلان أو تصميم الإعلان وهذا من الممكن أن يكون عن طريق وكالة إعلان.
- تنمية الانتشار الإعلامي وهو متى يبدأ الإعلان في الظهور وهل سوف يظهر الإعلان في كل موسم او تحديد الموسم التي سوف يظهر فيها.
- تقييم التأثيرات المتعلقة برسالة التسويق. استخدام ابحاث التسويق للتقييم للإعلان. (Peter R. Dickson (1992,p70).

### 8-3-4- العلاقات الشخصية أو العامة (دعوة الشخصيات المهمة):

يرى علاء الدين حمدي احمد أن العلاقات الشخصية تلعب دوراً هاماً في عمليات التسويق الرياضي والرعاية الرياضية لدى المؤسسات الرياضية، ويفضل أن يقوم بالتسويق الرياضي للحدث أحد الشخصيات الرياضية المعروفة التي لها علاقة وثيقة بالشركات والمؤسسات الرياضية الوطنية والدولية.

### 8-3-5- اجتذاب أكبر عدد من الجماهير:

لنجاح أي بطولة رياضية يجب أن يكون هناك عدد كبير من الجماهير، ومن طرق تشويبق واجتذاب الجماهير:

وضع شاشات تليفزيونية ضخمة بها إمكانيات العرض البطيء وإعادة اللقطات المكثرة والحركات أو المجممات الخطرة.

إقامة سحب على جوائز عينية للمشاهدين في الملعب او على جوائز مادية بتذكرة مشتراء لا يشترط في التذكرة أن تكون لدخول المباراة ولكن تسمى مثلاً تذكرة تنمية موارد ويقام عليها سحب ويدعى بين شوطي المباراة لاجتذاب مشاهدين المنازل أيضاً.

- عمل تحفيضات للمجموعات مثل المدارس والجامعات.
- الاتفاق مع فنانين لتقديم فقرات قبل المباراة وبين الشوطين.
- توزيع هدايا تذكارية على الجمهور تحمل شعار البطولة وشعار الشركة الراعية للبطولة.
- توزيع صور اللاعبين وعمل لقاءات معهم.

### ٤-٤-١ أساليب التسويق في التربية البدنية ودورها على تطوير الرياضة:

تمثل هذه الأساليب في:

- أ. الرعاية الرياضية: وتكون عن طريق:
  1. رعاية الشركات.
  2. المؤسسات التجارية.
  3. الم هيئات.
  4. الأفراد والجماعات.

تتكفل هذه الم هيئات بالرعاية للأحداث والأنشطة والبطولات والدورات والاتحادات الرياضية المختلفة.

ب . النقل التلفزيوني للأحداث والبطولات الرياضية محلياً ودولياً: ولهذا يجب مراعاة الآتي:

1. يجب تحديد الميعاد للبطولة بفترة كافية.
2. يتم اختيار الوقت المناسب للبطولة أو المنافسة الرياضية.
3. عدم رعاية عدة أحداث رياضية في وقت واحد.

ج . العلاقات الشخصية: وتكون عن طريق:

1. دعوة شخصيات هامة محلية ودولية من أجل التسويق لهذا الحدث أو المناسبة الرياضية.

- 2 . اجتذاب أكبر عدد من الجماهير: وذلك بتقديم مميزات ومسابقات لهم عن طريق:
- . وضع شاشات عرض كبيرة في الأماكن العامة والمؤسسات المختلفة.
  - . تقديم مسابقات وجوائز مالية.
  - . عمل تخفيضات للهيئات والمؤسسات والجماهير.
  - . التعاقد مع الشخصيات الهامة للاستقبال الجماهيري.
- د . الإعلام الرياضي ووسائله المختلفة: وهو الوسيلة غير الشخصية لتقديم المعلومات والأفكار بواسطة الإعلام المختلفة السمعية والبصرية.(حسن أحمد الشافعي، 2006، ص33).

### أهمية وأهداف التسويق الرياضي:

#### 4-4-2- أهمية التسويق الرياضية من وجهة نظر كلا من المؤسسة الاقتصادية والأندية الرياضية كالآتي:

##### 1 . من وجهة نظر المؤسسة الاقتصادية الخاصة:

يعتبر التسويق الرياضي مجالاً جديداً نسبياً على المستوى المحلي، وهو يشهد خلال السنوات الأخيرة نمواً متناسباً مع محاولة الشركات المنتجة توسيع أسواقها في ظل السوق العالمية الحرة فقد أصبحت الشركات تخصص نصيب جيد للتسويق الرياضي من ميزانياتها العامة.

كما أن المؤسسة الاقتصادية تعمل في هذا المجال لتحقيق العائد المادي والربح الوفير بفضل الجماهير الرياضية التي تدخل في تسريع العملية التسويقية للمنتوج. ومن بين أهداف التسويق الرياضي في المؤسسة الاقتصادية الخاصة يمكن ذكر ما يلي:

- زيادة حجم المبيعات من منتجات الشركة أو ماركة معينة من تلك المنتجات.
- تنمية صورة وشعبية المنتوج في أذهان الجمهور.
- إبراز دور المؤسسة الاقتصادية الرائد والمسؤول اجتماعياً والمتمثل في مساهمتها في تنمية أحد الأنشطة المهمة اجتماعياً وتطورها.

##### 2 . من وجهة نظر الأندية الرياضية:

إن التسويق الرياضي في الأندية الرياضية له أهمية كبيرة لعدة عوامل تعمل على إضافة صفات إيجابية للأندية الرياضية ليس بهدف الربح فقط ولكن من أجل:

- الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية و المجالات التربوية البدنية والرياضية.

- الارتقاء بمستوى التعليم، التدريب، الإدارة والترويج الرياضي.
- جذب اهتمام الجمهور نحو ممارسة الرياضة.
- توفير احتياجات المستفيدين من الأنشطة الرياضية أو المنتوج الرياضي.
- تحقيق العائد المادي والربح الوفير لزيادة مداخيل المؤسسة الرياضية.
- دراسة الظروف البيئية المؤثرة على الخدمات الرياضية.
- العمل على تحديد نوع الخدمة الرياضية التي يمكن أن يقدمها النادي الرياضي.

### ٤-٣-٤-٣- مزيج التسويق الرياضي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الخاصة:

فإن مزيج التسويق الرياضي هو مجموع متغيرات التسويق التي تستخدمها المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافها ويشمل هذا المزيج كلًا من المنتوج أو الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج.

- المنتوج (الخدمة):  
ويشمل المنتوج الذي تستخدمه المؤسسة للسوق الرياضي (النادي الرياضي، الإدارة الرياضية، الجمهور الرياضي) لإرضاء حاجاتكم ورغباتكم.

- السعر:  
وهو مبلغ النقود الذي يستطيع الزبون الرياضي دفعه مقابل المنتوجات الرياضية والخدمات، وبين السعر على أساس الكلفة الحقيقة لإنتاج المنتوج أو الخدمة بما في ذلك الوقت، وأجور العاملين وكلفة المواد الداخلة في المنتوج.

- التوزيع:  
هو النشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة لجعل المنتوج أو الخدمة متاحة للزبائن الرياضيين (الجمهور الرياضي، النادي الرياضي، اللاعبين) بسهولة ويشمل ذلك التوسيع وأماكن تواجد الخدمات.

- الترويج:  
ويعمل في اتجاهين هما:

- إيصال قيمة المنتوجات والخدمات للزبون الرياضي.
- إقناع الجمهور الرياضي بالشراء.

ويشمل الترويج الاهتمام بالزبون الرياضي، والعلاقات العامة والمبيعات، وصورة المؤسسة والإعلانات. كذلك فإن دور المؤسسة والتسويق الرياضي هو تلبية رغبات واحتياجات الزبائن الرياضيين.(عبد الرحمن الدرويش، صبحي حسين، 2004، ص 36).

### ١-٣-٤-٨ - خطة التسويق الرياضي:

الغرض من الخطة:

وهي الخطوة الاولى لتوسيع الغرض من خطة التسويق الرياضي وربط الخطة بالمنظمة والقيم الجوهرية لها.

### ٢-٣-٤-٨ - تحليل المنتج الرياضي:

تبدأ هذه الخطوة بتحليل المنتج الرياضي وتحديد ما اذا كان المنتج بضاعة معينة او لعبة او حدثا رياضيا او خدمة.

### ٣-٣-٤-٨ - التركيز على المناخ المستقبلي للسوق:

وتتضمن هذه الخطوة التحليل والتنبؤ بالمناخ المستقبلي للسوق، حيث يتطلب المناخ تقويم العوامل الداخلية والخارجية لدمج وتوجيه الجهد التسويقي.

### ٤-٣-٤-٨ - وضع المنتج الرياضي:

هذه الخطوة تركز على وضع المنتج الرياضي، والمقصود بالوضع هو الاجراءات التي من شأنها التأثير على عقلية المستهلك وتجذبه للمنتج، وأهداف الوضع هي تفضيل المنتج الرياضي عن غيره من المنتجات المنافسة عن طريق خلق صورة متميزة للإنتاج.

### ٥-٣-٤-٨ - عائدات اللاعبين ومعرفة وتحليل اهداف المستهلكين:

في هذه الخطوة يقوم رجل التسويق بتحليل السوق وتحديد اهداف المستهلكين والجو المحيط بعملية انتقال اللاعبين، وهذا يتطلب بالضرورة معرفة الخصائص العامة للمستهلك حتى يمكن بيع المنتج الرياضي.

### ٦-٣-٤-٨ - اعداد المنتج الرياضي:

وفيه يتم تعليب وبيع المنتج الرياضي، وهذه الخطوة يجب ان تحظى بإصرار المنتج على بيع منتجة وذلك لتشجيع الجمهور على الاقبال عليه، ونظرا لاختلاف اذواق المستهلكين، فمن المهم تقديم المنتج بطرق مختلفة.

### ٧-٣-٤-٨ - تسويق المنتج الرياضي:

ويتم فيه تحديد سعر المنتج الرياضي، ويُسْعِر المنتج الرياضي في البداية عن طريق تخصيص سعر للقيمة الانتاجية للمصنع.

### 8-4-3-8- ترويج المنتج الرياضي:

ترکز هذه الخطوة على كيفية ترويج المنتج الرياضي، ويتم ذلك عن طريق تنوع صورة المنتج لتحقيق جذب الجماهير المستهدفة.

### 8-4-3-9- تحديد مكان المنتج الرياضي:

ويتم فيها تحليل مكان او موقع المنتج الرياضي (سواء كان استاد او صالة او ملعب) لأن موقع المنتج الرياضي يمثل النقطة الاساسية والاصلية لتوزيع الانتاج.

### 8-4-3-10- الوعد في الخطة التسويقية:

هذه الخطوة بمثابة تقويم للمدى الذي يمكن ان تتقابل فيه الخطة التسويقية للمنشأة بالوعود التي قطعتها المنشأة على نفسها وتحقيقها للأهداف والمهام المتفق عليها.(كمال الدين عبدالرحمن دروش، محمد صبحي حسين، 2004، ص39-40).

## 9-1- دور التسويق الرياضي في المؤسسات الاقتصادية على تنمية وتطوير الرياضية:

هو عمل هدفه زيادة رأس المال الفرد أو مؤسسة اقتصادية خاصة ما، أو زيادة موارده عن طريق تشغيل ماله أو استغلاله في مشروع رياضي كمؤسسة رياضية (نادي رياضي) للاستثمار فيها عن طريق السبل المتاحة في هذا النادي بعرض تسويقي بحث كأحد الوسائل الأساسية لتنفيذ برنامج التنمية الرياضية.

### أ. تسويق حقوق الدعاية والإعلان:

ينحصر تسويق حقوق الدعاية والإعلان في الاهتمام باستخدام أسماء وصور اللاعبين في الدعاية والإعلان ومراعاة تعاقد مع أحد المؤسسات الاقتصادية للملابس الرياضية على تعطية احتياجات النادي مقابل الدعاية والإعلان لها ومراعاة كذلك اختيار أفضل التوقيتات للإعلان عن الخدمة الرياضية، والاهتمام بعمل مؤتمرات صحافية عن أهم مشروعات النادي وكذلك الاهتمام ببيع حق استغلال العلامة التجارية للنادي، ومراعاة وجود فلم رسمي كوسيلة للدعاية والاهتمام بإعداد أفلام فيديو للمباريات الهامة والتدريبات.

### ب . التسويق التلفزيوني:

وتكون مندرجة ضمن مبادئ أساسية وهي :

مراعاة وضع شروط خاصة للتغطية التلفزيونية لمبارياته وبطولاته الرياضية ومراعاة عقد اتفاقيات مع مؤسسات إعلامية لرعاية البطولات الرياضية وكذلك مراعاة الإعلان عن الخدمة الوطنية أثناء البث التلفزيوني للمباريات الهامة

وباهتمام استقطاب الشركات والمؤسسات لتحويل أنشطة وخدمات النادي الرياضي والاهتمام بعمل عقود خاصة بالتسويق التلفزيوني، الاهتمام بإقامة حفلات فنية بغرض جذب الاهتمام وكذلك بغرض جذب الانتباه المستمر والاعتماد على رعاة الفرق، أو البطولات الرياضية، والاهتمام بوضع التشريعات لتشجيع الاستثمار في المجال الرياضي.

### ج. تسويق البطولات والمباريات الرياضية:

1. طرح كمية من التذاكر تتناسب مع أهمية المباراة.
2. تخصيص ميزانية التسويق للمباريات والبطولات الرياضية.
3. دعوة كبار المسؤولين للدولة لمشاهدة المباريات الهامة فيما يساعد على زيادة الإقبال الجماهيري.
4. تحديد أسعار تذاكر المباراة حسب أهمية المباراة.
5. تقديم هدايا تذكارية للفائزين في عملية السحب على الجوائز.
6. الاهتمام بمشاركة النادي في البطولات على المستوى المحلي والدولي.
7. الاهتمام بتحديد عدد منافذ توزيع تذاكر المباريات على مكان إقامة المباراة.
8. الاهتمام بإجراء بحوث ودراسات خاصة بتسويق الخدمات الرياضية مع الاتحاديات المختصة.
9. فتح منافذ التذاكر في مختلف الولايات.
10. تخفيض أسعار كوسيلة من وسائل تنشيط بيع التذاكر.
11. طرح التذاكر الموسعة ومنع الدعوات المجانية.
12. الاهتمام بتقديم نسب خصم على تذاكر دخول المباريات.
13. تخصيص تذاكر لدخول الزائرين للنادي.

### د. تسويق اللاعبين:

1. توسيع قاعدة الناشئين في مختلف الألعاب بالأندية عن طريق عمل اختبارات الناشئين.
2. إنشاء مدارس الألعاب الرياضية بالأندية
3. الاستعانة بالمختصين في تسويق اللاعبين واحترافهم مما يضمن عائد كبير للنادي مع وضع ضوابط مناسبة لذلك.
4. تشكيل لجنة خاصة لاحتراف اللاعبين.
5. جذب انتباه رجال الأعمال (الرعاة) لتبني فريق أو لاعب.

6 . تقدم تسهيلات خاصة من الضرائب لرجال الأعمال نظير رعايتهم للأبطال للنادي.

7 . التأمين على اللاعبين ضد الإصابات والحوادث مع وجود حصة للنادي.

8 . إصدار شهادات استثمار رياضية بمزايا خاصة للرياضيين وبالتنسيق مع البنك المركزي ووزارة الشباب.

### هـ . تسويق المنشآة الرياضية والاجتماعية للنادي:

1 . التعاقد مع المؤسسات الاقتصادية لممارسة النشاط الرياضي على ملاعب النادي في غير أوقات الممارسة.

2 . التعاقد مع الشركات متخصصة للدعاية والإعلان لاستغلال الأماكن المناسبة لتسويق الخدمات الرياضية.

3 . تأجير حمام وصالات السباحة لإقامة حفلات للأعضاء.

4 . تطوير المطاعم والكافيتريا للنادي وإسناد إدارتها للشركات المتخصصة.

5 . العمل على إنجاز متحف تقنيات النادي من جوائز وميداليات لزيارة الجمهور لها بمقابل الاهتمام بإنشاء محلات تجارية بالنادي وتأجيرها للجمهور.

6 . بث قناة رياضية تحمل اسم النادي الرياضي وتدار بطريقة اقتصادية.

7 . إنشاء فندق يحمل اسم النادي وذلك لزيادة موارد النادي.

8 . توفير الخبراء والمتخصصين الذين يتحدثون اللغة التجارية.

### وـ . تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي:

1 . تسجيل موقع النادي على موقع شبكة الإنترنت.

2 . فتح مراكز للياقة البدنية للجميع للممارسة.

3 . عمل دليل رياضي يدون فيه معلومات عن النادي وتطوره وعن إنجازاته.

4 . التشفير لمباريات النادي لزيادة إقبال الجماهير على المباريات.

5 . عمل قنوات مفتوحة للجماهير للتعبير عن آرائهم ورغباتهم.

6 . تقديم المدايا التذكارية للمشاهدين مثل (حرائق الملعب، صور للنجوم، جدول المباريات).

7 . عمل دراسات دورية لما يقدمه النادي من خدمات.

### ٩-٢- أهمية ودور إدارة التسويق الرياضي بالأندية الرياضية:

#### أـ . تحطيط الخدمة الرياضية: وتكون بـ:

1 . التخطيط المناسب لتسويق الخدمات الرياضية.

- 2 . إعداد خطة مالية مسبقاً من إدارة التسويق الرياضي.
  - 3 . الاهتمام بحاجات ورغبات المستفيد الرياضي عند التخطيط لتسويق الخدمات الرياضية.
  - 4 . وضع خطط بديلة لمواجهة الظروف الطارئة للتسويق.
  - 5 . العمل على توفير إدارة متخصصة مسؤولة عن بحوث التسويق ودراسات تسويق الخدمات.
  - 6 . الاهتمام بالجوانب التسويقية بجانب الاهتمام بالتوابع الفنية وتعيين الأجهزة الفنية للفرق الرياضية.
- ب . تنظيم الخدمة الرياضية: وتقوم بـ:**
1. تقسيم العمل على أساس الوقت المتاح.
  - 2 تقسيم العمل على أساس كفاءة الإنفاق داخل إدارة التسويق للعمل على سرعة إنفاق الأعمال.
  3. توفير لائحة لتنظيم العمل لإيضاح الواجبات والمسؤوليات داخل إدارة التسويق.
  4. توفير الميزانيات والأدوات والأجهزة اللازمة لعملية التسويق في الأندية.
  - 5 توفر مسؤولين بالنادي وإدارة التسويق للإشراف ومتابعة مرؤوسيهم.
  6. التنسيق بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى التي تكون الهيكل التنظيمي للنادي التي تكون لازمة لتحقيق أهدافه. (كمال الدين عبدالرحمن درويش، محمد صبحي حسين، 2004، ص 33).

### ج . إعداد المزيج التسويقي الملائم:

ويكون ذلك عن طريق الخدمة الرياضية من خلال ما يلي:

- يجب أن يكون المستفيد الرياضي هو نقطة البداية لخطيط التسويق الرياضي.
- ضرورة تحديد الخدمات الأساسية للمستفيد الرياضي قبل وأثناء وبعد تقديم الخدمة الرياضية.
- دراسة وتحديد طبيعة ورغبات المستفيد الرياضي حتى يتم رسم السياسات التسويقية.
- الاهتمام بمستوى جودة الخدمات الرياضية المقدمة من النادي الرياضي.
- العمل على منافسة الأندية الأخرى في جودة الخدمة الرياضية المقدمة.
- توفير دراسات أو بحوث عن المستفيد من الخدمة الرياضية.
- الاهتمام بتحديد طرق ووسائل الرقابة على الخدمة الرياضية.
- الاهتمام بالتوسيع في الخدمة الرياضية في حالة الطلب المتزايد عليها في الأسواق.
- مراعاة تقديم الخدمة الرياضية بمظهر جذاب.

- التسعير: من خلال ما يلي:

- ملائمة سعر الخدمة الرياضية للمستفيد الرياضي.
  - إقناع المستفيد الرياضي بالخدمة الرياضية من خلال الوضع.
  - وضع سعر الخدمة الرياضية معبراً عن المستوى الحقيقي للخدمة الرياضية.
  - مناسبة سعر الخدمة الرياضية.
  - وضع أسس يعتمد عليها المستفيد في تحديد السياسة التسعيرية للخدمة الرياضية.
  - مراعاة الجهة التي تقوم بوضع أسعار الخدمة الرياضية.
  - الاهتمام بعمل دراسات تسعيرية مع مراكز متخصصة في التسويق.
  - تحديد سعر الخدمة الرياضية دون الارتباط.
  - يجب أن تكون أسس التسعير هي في ضوء أوضاع السوق، عن طريق تحديد العائد في الأجل البعيد، عن طريق الخصم للجماعات.
  - ضرورة إجراء دراسات علمية في مجال تسعير الخدمات لوضع معايير لتحديد الحد الأعلى الذي لا يجوز زيادة الأسعار عنه.
  - يجب أن تتناسب مع دخل معظم طبقات المجتمع.
- الترويج: ويكون به:
- التنسيق بين عناصر المزيج الترويجي بالنادي الرياضي.
  - الاهتمام بتخصيص موازنة ترويجية للترويج للخدمة الرياضية المراد تسويقها.
  - الاستعانة بوكالء أو مكاتب متخصصة للوصول إلى المستفيد الرياضي.
  - الاهتمام بجميع عناصر المزيج الترويجي.
  - الاهتمام بالترويج للخدمة الرياضية خلال وسائل الإعلام الأكثر انتشارا.
  - تحديد نوع الرسالة الإعلانية الخاصة بالتسويق.
  - التركيز على المنافع التي ستعود على المستفيد من الخدمة الرياضية.
  - الاهتمام بعمل دورات مستمرة لتنمية مهارات الترويج لدى العاملين.
  - اقتناع المسؤولين بالأندية الرياضية بالدور الهام والفعال الذي يمكن أن يلعبه الترويج.
  - ضرورة أن يكون هناك تكامل بين الترويج كعنصر من عناصر المزيج التسويقي وبين عناصر المزيج التسويقي.

- تحديد الوسيلة الترويجية المناسبة بناء على طبيعة السوق المستهدف والمستفيد، ونتائج البحث.
- التوزيع:
  - الاهتمام بزيادة عدد منافذ تذاكر البطولات والمبادرات داخل المحافظات.
  - الاهتمام بحاجات ورغبات المستفيدين.
  - الاهتمام بعمل دراسات دورية عن الخدمة الرياضية المقدمة.
  - الاهتمام بعمل دراسات تحديد الظروف البيئية المؤثرة على حضور المشاهدين للبطولات الرياضية.
  - الاستعانة بوكالاء توزيع من الخارج لتوزيع الخدمة الرياضية.
  - التركيز على جاذبية الخدمة الرياضية المسوقة.
  - الاهتمام بقياس انطباعات المستفيدين بالخدمة الرياضية ومدى رضاهم عنها.
  - وضع سياسة للتوزيع تقلل من الجهد والوقت في سبيل الحصول على الخدمة أو المنتج الرياضي.
  - وضع سياسة ثابتة لتوزيع الخدمة الرياضية في جميع المناطق.
  - القيام بعمل دراسات دورية عن كفاية وكفاءة منافذ توزيع التذاكر.

### 10- التمويل في المجال الرياضي:

هو توفير المال اللازم للاستثمار في المؤسسات الرياضية لتحقيق اهداف المؤسسات الرياضية، ولأهمية التمويل عامة في توافر المال وهو العامل الاساسي لتحقيق اهداف المؤسسة يعد اداة من ادوات التخطيط لتحقيق اهداف المؤسسة يتمثل في الموازنات التخطيطية والتقديرية الازمة لكل سنة مالية، ويعود التمويل الحكومي للمؤسسات الرياضية لا يحقق طموحاتها والمؤسسات الرياضية تعاني من قصور مالي كبير يعوق تحقيق اهدافها ويسبب التحول الاقتصادي والياته المركزية الى اقتصاد السوق الحر، وان التمويل الحكومي لا يعد مصدرا كافيا للمؤسسة الرياضية. (حسن الشافعي، 2010، ص16).

وتعتبر الرياضة احد المجالات الاقتصادية في المجتمع إذا أحسن استغلالها حيث أن ممارسة الرياضة ذات أهمية اقتصادية ثنائية للفرد والمجتمع ونظرا لمرور الدولة بمرحلة التنمية الاقتصادية فلن تكون قادرة على توفير الاعتمادات المالية لتحقيق أهداف الرياضة، ويرى الباحث أن هذه التغيرات تدفع وبشدة جميع الجهات المعنية بالعمل الرياضي والشبابي والتي تعتمد بصورة أساسية على الدعم المقدم من الجهة الحكومية إلى البحث والعمل على استغلال مواردها

بصورة جيدة وفي أسرع وقت، ولن يتسعى لهذه المؤسسة أن تحقق أهدافها إلا عن طريق الإدارة السليمة لهذه الموارد والبعد عن العشوائية في استغلال الموارد.

ويوضح الباحث أن مشكلة التمويل لا تكمن في ضعف الموارد لكن تكمن في كثرة عدد الم هيئات التي تعتمد على الإعانات لدرجة يصعب معها تلبية احتياجاتها من الدعم حيث من المفترض أن تختص الجهات الحكومية في ظل النظام الاقتصادي بتوفير البنية الأساسية للممارسة الرياضية من منشآت وبرامج، وتعد الأموال أحد العناصر الحامة التي تقوم عليها الإدارة العامة وإدارة المؤسسات الاجتماعية الحكومية والأهلية، وترتکز وظيفة الأموال على نوعين من القرارات المالية وهما:

- قرارات متعلقة بالتمويل (تدبير الأموال الازمة).

- قرارات متعلقة بالاستثمار (تشغيل الأموال في المجالات المختلفة).

وهنا يمكن تحديد نوع من الإدارة وهو الإدارة المالية وهي التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة من خلال وظائف فنية متخصصة وكذلك وظائف إدارية وهي وبالتالي تعمل على تحقيق النمو للمؤسسة وأيضا تساهم في تحقيق أهداف المنشأة.

أولاً : طبيعة التمويل:

التمويل مجال خصسي، وظيفي يدخل ضمن التقسيمات العامة لإدارة الأعمال ويمكن تعريفه بأنه:

إدارة التدفقات النقدية في منظمة ما وقد تكون هذه المنظمة منظمة أعمال أو بنك ويهم التمويل بالتدفقات النقدية الفعلية وكذا الالتزامات المستحقة على المنظمة.

والتمويل في المؤسسات الرياضية هي جميع أنواع الموارد المالية التي تحصل عليها المؤسسة وكذا الالتزامات المالية المستحقة على المؤسسة.

ثانياً : بعض مجالات التمويل:

ا- التمويل العام: وهو خاص بالحكومة وال محليات، ويقوم على الضرائب والإيرادات الأخرى ويستهدف تحقيق أهداف غير ربحية.

ب - المنظمات التمويلية: وهي مثل البنوك وشركات التامين تختتم بتجميع المدخرات.

ت - الإدارة المالية: دراسة المشاكل المالية في المنظمة، وتحتاج عن الأنشطة المرجحة وتحتاج عن مصادر الأموال الرخيصة. (اللوزي، وآخرون، 1998، ص296).

ثالثاً: أنواع التمويل:

أ - تمويل داخلي:

هي الأموال المتولدة من العمليات الجارية للمنشأة أو النادي الرياضي من مصادر عرضية دون اللجوء إلى مصدر خارجي.

ب - التمويل الخارجي:

هي كافة الأموال التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية ففي ظل افتراض استقلالية المنشأة فإن الإدارة تحصل على هذه الأموال بشروط وإجراءات وذلك يتطلب وقتاً لا يتطلب استخدام التمويل الداخلي من العمليات الجارية. ويتوقف على حجم التمويل الداخلي. (حنفي، قرياقص، 1989، ص501).

### 13-2- التمويل في المؤسسات الرياضية:

التمويل عملية شبه تلقائية تقوم بها المؤسسات للحصول على المال وتوفير الميزانيات الالزامية لتحقيق الأهداف المرجوة وتعتمد المؤسسات الرياضية على الدعم المقدم من الدولة عبر وزارة المالية - مثلية وزارة الشباب والرياضة وهو شحيح جداً ولا يغطي نشاطاتها فهو دعم رمزي، ومصادر تمويلية أساسية من دعم صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، وقد جاء إنشاء هذا الصندوق من اقتئان الدولة بأهمية رعاية النشء والشباب وذلك على اعتبار أن الشباب هو المستقبل والرياضة هي أفضل الطرق التي يمكن من خلالها القيام بالتنمية البشرية، وأصبحت الرياضة من الضحامة بحيث لا تقوى ميزانية الدولة على تحملها مما دعا إلى وجود تمويل ثابت. وكانت ميلاد صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة حيث صدر القرار الجمهوري بقانون رقم (10) لسنة 1996م وتعديلاته بالقانون رقم (29) لسنة 1996 والذى شكل مورداً إضافياً عظيم الأثر والفاعلية وداعماً أساسياً موازنة الحكومة في القطاع الشعابي والرياضي. حدّدت المادة (3) أغراض الصندوق وهي:

- 1- دعم رياضة الناشئين.
  - 2- دعم المنتخبات الوطنية الرياضية.
  - 3- دعم الطب الرياضي والمساهمة في علاج إصابات الملاعب.
  - 4- برامج التدريب والتأهيل.
  - 5- الأنشطة الشبابية.
  - 6- المساهمة في إنشاء المرافق الرياضية والشبابية وصيانتها وتوفير مستلزماتها.
  - 7- منح الجوائز والجوائز التشجيعية للمبرزين في المجال الشبابي والرياضي.
- ماده (11) تتكون موارد الصندوق من ما يأتي:
- 1- رسوم (محددة) على السجائر المنتجة محليا.
  - 2- رسوم (محددة) على السجائر المستوردة.
  - 3- رسوم (محددة) على الاسمنت المحلي.
  - 4- رسوم (محددة) على الاسمنت المستورد.
  - 5- ضريبة (محددة) على القات.
  - 6- رسوم (محددة) من الاتصالات.
  - 6- موارد أخرى (إعانة الحكومة + الهبات والتبرعات + نسبة من إعلانات الملاعب). (حقائق وأرقام في ثمانية أعوام من (1996-2004). ص49).

### خلاصة:

لقد تعرفنا في هذا الفصل ان التسويق احد الوظائف الامامه في مختلف المشروعات سواء كانت تهدف الى تحقيق الربح او لا تهدف اليه، سواء كانت تعمل في مجال انتاج السلع او الخدمات او غيرها، ولا شك اننا نعيش في عصر يتسم بالتغيير والديناميكية، حيث تواجه المؤسسات تغييرات عديدة في الظروف المحيطة بها مثل التقلبات السريعة، وعرفنا ايضا ان التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية له أهمية كبيرة لعدة عوامل تعمل على إضافة صفات إيجابية للمؤسسات الرياضية ليس بهدف الربح فقط ولكن من أجل ايضا الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية و المجالات التربوية البدنية والرياضية، والارتقاء بمستوى التعليم، والتدريب، والإدارة والترويج الرياضي. وجذب اهتمام الجمهور نحو ممارسة الرياضة، وتوفير احتياجات المستفيدين من الأنشطة الرياضية أو المنتوج الرياضي، وتحقيق العائد المادي والربح الوفير لزيادة مداخيل المؤسسة الرياضية، ودراسة الظروف البيئية المؤثرة على الخدمات الرياضية، والعمل على تحديد نوع الخدمة الرياضية التي يمكن أن تقدمها المؤسسة الرياضية.

## **الفصل الثالث**

# **الاتحادات الرياضية العامة**

## الاتحادات الرياضية العامة

- تمهيد.

**1-1-1** - تعريف الاتحاد الرياضي.

**1-1-1** - الاتحادات الرياضية الدولية.

**2-1-1** - دور الاتحادات الرياضية الدولية.

**2-1** - الاتحادات الرياضية اليمنية.

**1-2-1** - تعريف الاتحاد الرياضي اليمني.

**2-2-1** - أهداف الاتحادات الرياضية العامة.

**3-2-1** - واجبات الاتحاد الرياضي العام.

**4-2-1** - تشكيلات الاتحادات الرياضية العامة.

**5-2-1** - تمويل الاتحادات الرياضية في الجمهورية اليمنية.

**6-2-1** - اتحادات الألعاب الأولمبية.

**3-1** - النظام الأساسي للاتحادات الرياضية العامة وفروعها في المحافظات(2004-2008م).

- خلاصة.

### **الفصل الثالث الاتحادات الرياضية**

تمهيد:

لما كانت اللجنة الأولمبية أعلى هيئة دولية رياضية في العالم، فهذا يعني هناك هيئات رياضية أقل منها شأنها، وهذه الهيئات تمثل في الاتحادات الرياضية الدولية، إذ تختص كل اتحادية منها بالتنظيم والاهتمام بنشاط رياضي معين كالاتحاد الدولي لكرة القدم، الاتحاد الدولي لكرة الطائرة، الاتحاد الدولي لكرة السلة، وما إلى ذلك (طوبال وسيم، 2009، ص 117).

ويتنمي لكل اتحاد من هذه الاتحادات، اتحادات رياضية وطنية في كل بلد بمفردة تختص بالاهتمام باللعبة الرياضية التي ينظمها الاتحاد الدولي التي يتنمي إليها الاتحاد الرياضي، فمثلاً الاتحاد اليمني العام لكرة القدم، الذي هو عضو في اللجنة الأولمبية اليمنية، يتنمي إلى الاتحاد الدولي لكرة القدم (فيفا FIFA) والذي يعد عضواً في اللجنة الأولمبية الدولية.

وتعمل الاتحادات الرياضية الوطنية للألعاب المختلفة تحت مظلة إدارة الاتحادات وإدارة النشاط الرياضي في وزارة الشباب والرياضة واللجنة الأولمبية اليمنية وتتولى أنشطة الاتحادات السنوية الداخلية والخارجية من قبل صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة ووزارة الشباب والرياضة.

وسنتطرق في هذا الفصل للاتحادات الرياضية تعريفها، وأهدافها، والتشكيل والتمويل، والاتحادات الألعاب الأولمبية، والاتحادات العامة وواجباتها، والنظام الأساسي للاتحادات الرياضية العامة وفروعها في المحافظات (2004-2008).

### ١-١-١-تعريف الاتحاد الرياضي:

يهدف الاتحاد الرياضي إلى تنظيم وتنسيق نشاط اللعبة بين أعضائه والعمل على نشرها ورفع مستواها الفني ويعتبر من الم هيئات الخاصة ذات النفع العام وتكون له الشخصية الاعتبارية.(كمال درويش، اشرف عبد المعز، 2000، ص222).

ويعرف اتحاد اللعبة الرياضي بأنه هيئة تتكون من الأندية الرياضية والم هيئات الرياضية، التي لها نشاط في اللعبة وتقوم بتنظيم وتنسيق هذا النشاط بهدف نشر اللعبة ورفع مستواها الفني، و تتمتع الاتحادات بالشخصية المعنوية كما يحق له تأسيس اتحادات فرعية ترتبط به من النواحي المالية والإدارية والفنية.(عبد الملك بن نافع، 2004، ص4-5).

### ١-١-١-الاتحادات الرياضية الدولية:

وهي عبارة عن هيئات غير حكومية دولية تدير واحده أو أكثر من الرياضات على مستوى العالم. (حسن عبد الحميد، 2004، ص12).

والاتحادات الرياضية الدولية، كما جاء بالمادة 29 من الميثاق الاولمبي الخاصة بالاعتراف بالاتحادات الدولية، هي منظمات دولية غير حكومية تدير شؤون نشاط أو عدة نشاطات رياضية على المستوى العالمي، وتجمع في عضويتها المنظمات والاتحادات التي تتولى شؤون هذه النشاطات الرياضية على المستوى الوطني وذلك من أجل تطوير الحركة الاولمبية، كما يمكنها الاعتراف بالاتحادات الدولية الجديدة بصفة مؤقتة لمدة سنتين أو أي مدة أخرى يحددها المكتب التنفيذي للجنة الاولمبية الدولية، وفي نهاية المدة يصبح الاعتراف متنهما بصفة تلقائية، دون الحاجة إلى تأكيد كتابي من اللجنة الاولمبية الدولية.

أما من ناحية الدور الذي تلعبه الاتحادات الدولية داخل الحركة الاولمبية فان أنظمتها الأساسية وممارستها وأنشطتها يجب أن تتماشى مع الميثاق الاولمبي. فالالأصل أن يختص كل اتحاد رياضي بتنظيم لعبه رياضي معينة، لكن هذا لا يمنع قيام اتحادات لتنظيم أنواع متعددة من الألعاب الرياضية بالنسبة لطائفة معينة في المجتمع، كاتحاد الرياضات الجامعية واتحاد الرياضة المدرسية وتضم هذه الاتحادات فروع مختلفة للنشاط الرياضي، مثل كرة القدم، الطائرة، الشطرنج، كرة السلة، العدو الريفي... الخ.

وفضلاً عما تقدم يمتلك كل اتحاد دولي بالاستقلالية الكاملة في إدارة نشاطه والإشراف عليه.

#### ١-٢-١- دور الاتحادات الرياضية الدولية:

أ- يتمثل دور الاتحادات الرياضية الدولية في المهام التالية:

- إرساء وتعزيز القواعد التي تحكم ممارسة الرياضة وضمان تطبيقها بما يتماشى والروح الأولمبية.
  - ضمان تطوير الألعاب الرياضية في مختلف أنحاء العالم.
  - المساهمة في تحقيق الأهداف المنصوص عليها في الميثاق الأولمبي وخاصة فيما يتعلق بنشر الفكر الأولي والثقافة الأولمبية.
  - وضع معايير أهلية المشاركة في مسابقات دورات الألعاب الأولمبية بما يتماشى والميثاق الأولمبي، وعرض هذه المعايير على اللجنة الأولمبية الدولية لاعتمادها.
  - تولي مسؤولية الرقابة الفنية والإشراف على رياضتها سواء أثناء دورات الألعاب الأولمبية أو البطولات والمسابقات الأخرى التي تقام تحت رعاية اللجنة الأولمبية الدولية.
  - تقديم الدعم الفني أثناء تنفيذ برامج التضامن الأولمبي.
- فضلاً عما تقدم يجوز للاتحادات الرياضية الدولية أن تقوم بما يأتي:

- صياغة المقترنات الموجهة للجنة الأولمبية الدولية، فيما يتعلق بالميثاق الأولمبي والحركة الأولمبية بوجه عام، وخاصة تنظيم وإقامة دورات الألعاب الأولمبية.
  - إبداء آرائها في ملفات ترشيح المدن المتقدمة لتنظيم دورات الألعاب الأولمبية وخاصة فيما يتعلق بالقدرات الفنية لهذه المدن.
  - المشاركة في الإعداد للمؤتمر الأولمبي.
  - المشاركة في أنشطة اللجان التابعة للجنة الأولمبية الدولية بناء على طلبها.
- ب- المسابقات التأهيلية التي تنظمها الاتحادات الرياضية الدولية:

يجوز للاتحادات الرياضية الدولية أن تنظم مسابقات تأهيلية أو تفرض قيوداً على المشاركة في نشاطات رياضية معينة وذلك من أجل تحديد عدد اللاعبين، خاصة عدد الفرق المشاركة في الرياضات الجماعية، الذي سيشاركون في دورة الألعاب الأولمبية.

وتحضع أنظمة تغيير المشاركة والتصفيات التأهيلية لقوانين الميثاق الأولي وبالشكل الذي يقرره المكتب التنفيذي لإقراره أولاً، ويتعين على اللجنة الأولمبية الدولية إشعار اللجان الأولمبية الوطنية، بكافة الأمور المتعلقة بالتصفيات التي تنظمها الاتحادات الرياضية الدولية. (طوبال وسيم، 2009، ص 118-119).

### ١-٣-١ اختصاصات الاتحاد الرياضي:

يدرك محمد بدر عبد التواب 2016 ان الاتحاد يباشر نشاطه في اطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذي تضعه وزارة الشباب والرياضة ويمارس الاختصاصات الآتية:

- وضع السياسة العامة التي تحقق نشر اللعبة والارتقاء بمستواها.
- اتخاذ الاجراءات الكفيلة بتحريم تعاطي المنشطات واصدار التعليمات المشددة بهذا الخصوص وتوجيع الجزاء لمنصوص عليه في القواعد الصادرة عن الاتحاد الدولي للعبة في حالة المخالفه.
- إدارة شئون اللعبة في جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية ووضع البرامج التي تشتراك فيها الأندية الرياضية الأعضاء والإشراف على تنفيذ هذه البرامج.
- وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شئون التدريب في البلد وكذلك الشروط والمواصفات التي يجب توافرها في المدربين الذين يتولون تنفيذ برامج التدريب سواء بالنسبة لفرق الأهلية أو فرق الم هيئات الرياضية الأعضاء وذلك بالتعاون والتنسيق مع اللجنة الأولمبية الوطنية ونقابة المهن الرياضية.
- المحافظة على القواعد والمبادئ الدولية للعبة وحماية المعايير والنظم الخاصة بها وتنظيم الاحتراف في حدود القواعد التي يضعها الاتحاد الدولي.
- تنظيم البطولات والمسابقات ووضع القواعد والمبادئ الخاصة لهذا التنظيم.
- اعداد الفرق الاهلية التي تمثل الوطن في الدورات والبطولات الأولمبية والعالمية والدولية والقارية والاقليمية.
- تنظيم البحوث والدراسات المختلفة وعقد المؤتمرات لبحث امور اللعبة ومشكلاته.
- الاذن للهيئات الاعضاء بمقابلة فرقها مع الفرق الاجنبية في المباريات التي تقام داخل الوطن وخارجها، والاشراف على تنظيم هذه المباريات وذلك كله بعد موافقة اللجنة الأولمبية بالنسبة للاتحادات الأولمبية واعتماد الجهة الادارية المختصة.

ولكي يستطيع ان يقوم الاتحاد بجميع وظائفه ومهامه المطلوبة منه على الوجه الاكمل، فلا بد ان يكون هناك تسلسل وظيفي وهيكلي تنظيمي يستطيع من خلاله القيام بأعماله لتحقيق أهدافه. (محمد بدر عبد التواب ، 2016، ص 116).

**الفصل الثالث الاتحادات الرياضية**

اسم الاتحاد	مسلسل	اسم الاتحاد	مسلسل
الاتحاد اليمني العام لبناء الأجسام	20	الاتحاد اليمني العام لكرة القدم	1
الاتحاد اليمني العام للكيك بوكسنج	21	الاتحاد اليمني العام لكره الطائرة	2
الاتحاد اليمني العام للبنجاك سيارات	22	الاتحاد اليمني العام لكرة السلة	3
الاتحاد اليمني العام للجمباز	23	الاتحاد اليمني العام لكرة اليد	4
الاتحاد اليمني العام للدراجات	24	الاتحاد اليمني العام لكرة الطاولة	5
الاتحاد اليمني العام لألعاب القوى	25	الاتحاد اليمني العام لتنس الميدان	6
الاتحاد اليمني العام للمبارزة والشيش	26	الاتحاد اليمني العام للسباحة	7
الاتحاد اليمني العام للرمادية	27	الاتحاد اليمني العام للووشو كونغ فو	8
الاتحاد اليمني العام للفروسية والهجن	28	الاتحاد اليمني العام للملاكمة	9
الاتحاد اليمني العام للشطرنج	29	الاتحاد اليمني العام للمصارعة	10
الاتحاد اليمني العام للبلياردو والستوكر	30	الاتحاد اليمني العام للكاراتيه	11
الاتحاد اليمني العام لرياضة المرأة	31	الاتحاد اليمني العام للجودو	12
الاتحاد اليمني العام لذوي الاحتياجات الخاصة	32	الاتحاد اليمني العام للتايكوندو	13
الاتحاد اليمني العام لرياضة الصم	33	الاتحاد اليمني العام لرفع الاثقال	14
الاتحاد اليمني العام للطب الرياضي	34	الاتحاد اليمني العام لرياضة الجميع	15
الاتحاد اليمني العام للسهم والقوس	35	الاتحاد اليمني العام للشرطة	16
الاتحاد اليمني العام للبولنج	36	الاتحاد اليمني العام لرياضة المدرسة	17
الاتحاد اليمني العام لذوي الاعاقة	37	الاتحاد اليمني العام لرياضة الشركات والمؤسسات	18
		الاتحاد اليمني العام لرياضة الجامعية	19

جدول رقم (01) يبين الاتحادات الرياضية العامة.

#### ٤-١-٤- اهداف الاتحادات الرياضية:

وضع السياسة العامة التي تحقق نشر اللعبة.

١. ادارة شئون اللعبة في جميع التواحي الفنية - المالية والتنظيمية ووضع البرامج التي تشتراك فيها الم هيئات الرياضية.
٢. وضع اسس ومبادئ شئون التدريب.
٣. المحافظة على قواعد ومبادئ اللعبة الدولية.
٤. دعم تمثيل البلد.
٥. تنمية موارد الاتحاد.
٦. تنظيم البطولات والمسابقات.
٧. اعداد الفرق الأهلية.
٨. تنظيم البحوث والدراسات المختلفة.
٩. الاذن بمقابلة فرق الم هيئات الاعضاء في مقابلة الفرق الاجنبية.(حسن الشافعي، عبدالله الغضاب، 2012، ص11).

#### ٢-١- الاتحادات الرياضية اليمنية:

الاتحادات الرياضية اليمنية هي الجهة المسئولة عن تنفيذ النشاط الرياضي، فيما يعرف سنويًا بالموسم الرياضي، والاتحادات العامة وفروعها المنتشرة في أنحاء الجمهورية يتم اختيارها عن طريق الاقتراع الحر وال مباشر من قبل الجمعيات العمومية المتمثلة في الأندية والمراكز الرياضية المعترف بها رسمياً من قبل وزارة الشباب والرياضة. وتتم هذه الدورة الانتخابية كل أربع سنوات ميلادية، أما الاتحادات التي لا يوجد انتشار للاعبتها في الأندية وما زالت جديدة فيتم بالتعيين من قبل الوزارة مثلة بلجنة الانتخابات الرياضية العامة وقطاع الرياضة.

ولتنفيذ النشاط الرياضي فإن وزارة الشباب والرياضة تعمل على تعزيز الدعم المالي المقدم لهذه الاتحادات عن طريق صندوق رعاية النشاء والشباب والرياضة، أو عن طريق الميزانية العامة (من قبل وزارة الشباب والرياضة) وبما يضمن ثبات واستمرار إقامة الأنشطة الرياضية المحلية والخارجية (كتاب حقائق وأرقام ، 2000 ، ص307).

#### ١-٢-١-تعريف الاتحاد الرياضي اليمني:

هيئه رياضية من الهيئات التابعة لوزارة الشباب والرياضية ويخضع لإشرافها، له شخصية اعتبارية مستقلة، ويعتبر من الهيئات ذات النفع العام ومقرة العاصمة صنعاء. (النظام الأساسي للاتحادات ، ٢٠٠٤-٢٠٠٨.ص10).

والاتحاد الرياضي العام إطار من اطر الحركة الرياضية اليمنية ويعنى بشئون اللعبة وأنشطتها المختلفة ويعمل على نشر قاعدتها وتوسيع ممارستها والارتقاء بمستواها الفني وتنفيذ سياسة الوزارة وللجنة الأولمبية اليمنية ويعتبر من الجمعيات الخاصة ذات النفع العام ويكون له شخصيه اعتباريه. (عبد الحميد السعدي، خالد صالح، ٢٠٠٠، ص3).

#### ١-٢-٢-أهداف الاتحادات الرياضية العامة:

أ- تلخص أهداف الاتحادات الرياضية بالآتي:

١- تنفيذ سياسة الوزارة وللجنة الأولمبية.

٢- تشجيع ممارسة اللعبة وتقييم قواعدها وأصولها وتطويرها.

٣- رفع مستوى اللعبة الفني وذلك في حدود القوانين الأساسية والنظم التي تسير عليها الاتحادات العربية والقارية والدولية وجانبها الفني.

ب- وسائل تحقيق الأهداف من قبل الاتحادات الرياضية العامة:

١- تنظيم إقامة الدراسات التخصصية في التدريب والتحكيم والتنظيم والإدارة في إطار اللعبة ونشاطها والإشراف عليها.

٢- تنظيم إقامة البطولات والنشاطات والمسابقات المحلية الخاصة باللعبة (الموسم الرياضي) والإشراف عليها من النواحي الإدارية والفنية.

٣- تنظيم الندوات وورش العمل الرياضية لبحث نشاط اللعبة ووسائل النهوض بها.

4- تسهيل سبل الاتصالات بين أبناء الوطن الواحد من خلال مشاركتهم في اللقاءات والاتصالات المستمرة مع فروع الاتحادات الرياضية العامة بمحافظات الجمهورية.

#### 2-3-1 واجبات الاتحاد الرياضي العام:

- 1- وضع السياسة التي تحقق نشر اللعبة في البلد ورفع المستوى الفني بين الأندية الرياضية والممثليات الرياضية.
- 2- إدارة شؤون اللعبة في جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية ووضع البرامج التي تشتهر فيها الأندية الرياضية الأعضاء والإشراف على تنفيذ هذه البرامج.
- 3- وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شئون التدريب في البلد وكذلك الشروط والمواصفات التي يجب توافرها في المدربين الذين يتولون تنفيذ برامج التدريب سواء بالنسبة لفرق الأهلية أو فرق الأندية والممثليات الرياضية الأعضاء وذلك بالتعاون والتنسيق مع اللجنة الأولمبية الوطنية.
- 4- المحافظة على القواعد والمبادئ الدولية للعبة وحماية المواريثة ووضع القواعد والتعليمات التي تتحقق ذلك.
- 5- تنظيم البطولات الرياضية والإشراف على المباريات ووضع البرامج الخاصة بهذا التنظيم.
- 6- اختيار وإعداد المنتخبات الوطنية في الدورات الأولمبية والعربية والدولية والإشراف على تدريبيها.
- 7- الموافقة على مشاركة فرق الأندية والمؤسسات في اللقاءات الخارجية مع الفرق الأجنبية أو في اللقاءات المحلية والإشراف على تنظيمها.
- 8- تنظيم الدورات وعقد الندوات لبحث أمور اللعبة ومشكلاتها.
- 9- تنسيق الجهود بين مختلف فرق الأندية والمؤسسات الأعضاء وخاصة في اللقاءات الخارجية.
- 10- تمثيل الاتحاد في المؤتمرات والاجتماعات الدولية وتنظيم هذه المؤتمرات والاجتماعات بعد موافقة اللجنة الأولمبية. (عبد الملك بن نافع، 2004، ص 5).

#### 4-2-1 - تشكيارات الاتحادات الرياضية العامة:

- 1- الجمعية العمومية المكونة من ممثلي الأندية الرياضية الأعضاء المنتسبين في الاتحاد.

2- مجلس الإدارة المنتخب من الجمعية العمومية.

3- المكتب التنفيذي المنشق من مجلس الإدارة.

4- اللجان الفنية المعاونة المتخصصة، لجنة الحكماء، لجنة المدربين، لجنة المسابقات ... الخ.

ويرى الباحث انه من الضروري بمكان وجود لجنة تسويق في الاتحادات الرياضية تساهم بشكل او باخر في تسويق الانشطة الرياضية للاتحادات الرياضية العامة.

#### - لجنة تسويق في الاتحاد:

لتطبيق خطة الاتحاد في جذب المؤلين والشركات الوطنية والاجنبية لرعاية البطولات واللاعبين الموهوبين الذين يتمتعون بنتائج رياضية عالية. (مروان عبدالمجيد ابراهيم. 2010، ص310).

#### 1-2-5- تمويل الاتحادات الرياضية في الجمهورية اليمنية:

1- الدعم المقدم من الدولة عبر وزارة المالية مثله بوزارة الشباب والرياضة وهو شحيح جدا لا يعطي نشاطها فهو دعم رمزي.

2- صندوق رعاية النشاء والشباب والرياضة ويقدم لها حسب تصنيفها في الموسم الرياضي لدرجتها وفئاتها بحجم نشاطها وانتشارها وتوسيعها وفعاليتها في العام المالي.

3- رسوم انتساب الأندية في المسابقات والبطولات الرياضية للعبه في الموسم الرياضي.

4- دعم الاتحادات الرياضية عربيا وقاريا ودوليا في بعض الأحيان.

5- ريع الإعلانات في الملاعب الرياضية الرئيسية.

6- إيرادات المباريات خاصة في لعبة كرة القدم الدرجة الممتاز. (عبد الحميد السعدي، خالد صالح، 2000، ص3-4).

### **الفصل الثالث الاتحادات الرياضية**

- توزع الاتحادات الرياضية على خمس فئات من حيث الدعم المقدم من صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وهي:
- 1- الفئة (أ): اتحاد كرة القدم فقط.
  - 2- الفئة (ب) خمسه اتحادات: العاب القوى، كرة السلة، كرة الطائرة، كرة الطاولة، الشطرنج.
  - 3- الفئة (ج) ثمانية اتحادات: الرياضة للجميع، التايكوندو، الجمباز، الكونغ فو، الإعلام الرياضي، الكاراتيه، الفروسية، تنس الميدان.
  - 4- الفئة (د) سبعه اتحادات: بناء الأجسام، الدراجات، المصارعة، الجودو، رفع الأثقال، كرة اليد، الطب الرياضي.
  - 5- الفئة (ه) خمسه اتحادات: الملاكمة، السباحة، الثقافة البدنية، القفز المظلي والطيران الشراعي، البلياردو والستوك، اتحاد ذوي الاحتياجات الخاصة). (عادل الاعسم، 2002، ص1).

#### **1-2-6- اتحادات الألعاب الاولمبية:**

وهي الاتحادات التي تشرف على عملها اللجنة الاولمبية، واللجنة الاولمبية اليمنية هي اللجنة الوطنية التي تمثل اليمن ومقرها صنعاء وقد تأسست في عام (1971).

والاتحادات الاولمبية هي التي يحق لها المشاركة في الألعاب الاولمبية، وهناك اتحادات أخرى معترف بها ورياضاتها وليس مدرجها في الألعاب الاولمبية.(حسن عبد الحميد، 2004، ص12-13).

### الفصل الثالث الاتحادات الرياضية

جدول رقم(02) يبين الاتحادات الرياضية الاولمبية:

اسم الاتحاد	مسلسل	اسم الاتحاد	مسلسل
الاتحاد اليمني للجودو	9	الاتحاد اليمني العام لكرة القدم	1
الاتحاد اليمني للسباحة	10	الاتحاد اليمني لكرة السلة	2
الاتحاد اليمني لتنس الطاولة	11	الاتحاد اليمني للملاكمة	3
الاتحاد اليمني للتايكوندو	12	الاتحاد اليمني للدراجات	4
الاتحاد اليمني لتنس الأرضي	13	الاتحاد اليمني للفروسية	5
الاتحاد اليمني للكرة الطائرة	14	الاتحاد اليمني لأنلعاب القوى	6
الاتحاد اليمني لرفع الأثقال	15	الاتحاد اليمني للجمباز	7
الاتحاد اليمني للمصارعة	16	الاتحاد اليمني لكرة اليد	8
الاتحاد اليمني للمبارزة والشيش	18	الاتحاد اليمني للووشو كونغ فو	17
الاتحاد اليمني العام للسهم والقوس	20	الاتحاد اليمني العام للرمادية	19

وهناك اتحادات معترف بها ولكنها لم تشارك بعد في الألعاب الاولمبية:

جدول رقم (03) يبين الاتحادات المعترف بها اولمبيا ولكنها لم تشارك بعد

اسم الاتحاد	مسلسل
الاتحاد اليمني للبلياردو	1
الاتحاد اليمني لبناء الأجسام	2
الاتحاد اليمني للكاراتيه	3
الاتحاد اليمني للشطرنج	4

**1-3-النظام الأساسي للاتحادات الرياضية العامة وفروعها في المحافظات (2004-2008م):**

**تعريف الاتحاد:**

هيئه رياضية من الهيئات التابعة لوزارة الشباب والرياضية ويخضع لإشرافها، له شخصية اعتبارية مستقلة ويعتبر من الهيئات ذات النفع العام ومقرها العاصمة صنعاء.

**الأهداف والاختصاصات والتكونين:**

**أولاً: الأهداف:**

مادة (3) يهدف الاتحاد إلى تحقيق الآتي:

1 - وضع الخطط العلمية لنشر وتطوير اللعبة، وتنظيم المسابقات الرياضية، وإعداد ورفع المستوى الفني للم منتخبات الوطنية، وتأهيلها بصورة جيدة للمنافسات داخل الوطن وخارجها.

2 - وضع الخطط والبرامج لتدريب وتأهيل كوادر اللعبة.

3 - السعي إلى دعم تواجد الكوادر اليمنية في عضوية الاتحادات العربية والقارية والدولية، وبلغتها المختلفة.

4 - الحافظة على القواعد والمبادئ الدولية للعبة، والنظم الخاصة بها.

5 - رعاية المهرجانات والمسابقات المحلية مع مراعاة لواحة الاتحاد الدولي.

6 - الاهتمام بالبحوث والدراسات المختلفة بما يعزز نشر اللعبة وتطورها.

7 - تمثيل الجمهورية في المؤتمرات والاجتماعات الرياضية العربية والقارية والدولية في اللعبة التي يشرف عليها الاتحاد.

**ثانياً: الاختصاصات:**

مادة (4) يختص الاتحاد بالمهام التالية:

1 - وضع السياسة العامة للاتحاد، بما يعكس خطة الوزارة وسياستها العامة.

2 - وضع خطة سنوية لنشاطات الاتحاد المختلفة الداخلية والخارجية.

3 - تحمل مسئولية قيادة اللعبة وتطويرها في الجوانب الرياضية والتنظيمية والمالية والتنفيذية.

### **الفصل الثالث الاتحادات الرياضية**

- 4- تشكيل اللجان العاملة في الاتحاد، وإقرار مهامها العلمية لتنفيذ خطط وبرامج الاتحاد.
- 5- العمل بما لا يتعارض مع اللوائح والنظم المنظمة لعمل الوزارة والمماثلات الرياضية التابعة لها.
- 6- تنفيذ القرارات الصادرة عن الوزارة وللجنة الأولمبية.
- 7- المشاركة في المنافسات الخارجية واستضافة الدورات العربية، الآسيوية، والدولية الأولمبية، التي تقرها اللجنة الأولمبية.
- 8- المشاركة واستضافة اللقاءات والمبادرات الرسمية والودية داخل الوطن وخارجها بعد موافقة الوزارة.
- 9- تحمل مسؤولية الإعداد الجيد للمنتخبات الوطنية والأندية، بما يؤهلها للمشاركة بمستوى مشرف، ورفع تقرير تقييمي عن نتائج المشاركة إلى الوزارة.
- 10- تعين مدربين للمنتخبات الوطنية، من ذوي الخبرات الوطنية والعربية والأجنبية وتحديد رواتبهم وفق عقود عمل تقرها الوزارة. وكذلك الاستعانة بخبراء لتطوير أعمال الاتحاد وتحديثها.
- 11- الاهتمام برعاية الناشئين الواudيين والموهوبين، وفق خطط وبالتنسيق مع اللجنة الأولمبية، لبناء منتخبات وطنية قوية قادرة على المنافسة.
- 12- تسوية أية خلافات بين الأندية، وتطوير علاقتها مع المماثلات الرياضية والقيادات لتجسيد أهداف وأخلاق الرياضة النبيلة.
- 13- تكريم الفرق الرياضية واللاعبين الأبطال في المسابقات الداخلية، بالتنسيق مع الوزارة.
- 14- تكريم المنتخبات الوطنية والأبطال الذين حققوا إنجازات في مشاركاتهم الخارجية بالتنسيق مع الوزارة.
- 15- تشجيع الفرق واللاعبين الذين يجسدون الروح الرياضية في المسابقات الداخلية والخارجية ومسائلة مخالفي الروح الرياضية.
- 16- عقد اجتماعات سنوية يشارك فيها مجلس الإدارة والمدربون والحكام والفروع والمهتمون بشئون اللعبة لتقدير الموسم الرياضي والمشاركات الخارجية.
- 17- تطوير العلاقة مع الاتحادات العربية والقارية والدولية.

### **الفصل الثالث الاتحادات الرياضية**

مادة (5) يتكون الاتحاد من الأندية والمعاهد الرياضية المشهورة وفق اللائحة التنظيمية للوزارة، والتي استكملت كافة الإجراءات القانونية واعترف بها رسمياً، وتشترك في المسابقات الرسمية التي ينظمها الاتحاد.

شروط الانضمام إلى عضوية الاتحاد:

مادة (6) أـ يقدم النادي طلب الانضمام لعضوية الاتحاد إلى أمين عام الاتحاد مرفقا به:

1ـ صورة من اعتراف الوزارة الرسمي بالإشهار.

2ـ تقرير من فرع الاتحاد بالمحافظة عن ممارسته اللعبة وكشف بأسماء اللاعبين والمدرسين والإداريين.

3ـ دفع الرسوم المالية للانتساب إلى العضوية.

4ـ بيان الملاعب أو الصالات والتجهيزات والوثائق الخاصة بالنادي.

بـ لا يعتبر النادي رياضي عضواً في الاتحاد إلا بعد موافقة مجلس إدارة الاتحاد على الطلب خلال شهر، وإشعار النادي رسمياً بقرار الموافقة، ونسخ صورة منه للوزارة ومكتب الشباب والرياضة بالمحافظة.

جـ على مجلس إدارة الاتحاد أن يبت في طلب الانضمام خلال ثلاثة أيام بعد استيفاء الشروط، وبمجلس إدارة الاتحاد حق رفض الطلب بقرار مسبب خلال المدة المشار إليها وللنادي حق تقديم التظلم إلى الوزارة خلال أسبوعين من تاريخ إبلاغه بقرار الرفض وللوزارة حق حسم الخلاف.

الجمعية العمومية تكوينها، اجتماعاتها، اختصاصاتها:

- التكوين:

مادة (7) تكون الجمعية العمومية للاتحاد من مندوب واحد عن كل نادٍ رياضي اشتراك في آخر موسم على الأقل عند توجيه الدعوة لانعقاد الجمعية العمومية.

مادة (8) أـ يشترط في المنصب مثل النادي في الجمعية العمومية ما يلي:

1ـ أن يكون يمني الجنسية، ولا يقل عمره عن 25 سنة.

2ـ أن يكون حسن السيرة والسمعة، ولم يصدر ضده حكم بات في عقوبة جنائية مخلة بالشرف والأمانة ما لم يرد إليه اعتباره.

3ـ أن يكون حاصلاً على مؤهل دراسي لا يقل عن الثانوية العامة.

### **الفصل الثالث الاتحادات الرياضية**

4- أن يتم اختياره بقرار من مجلس إدارة النادي، وترفق صورة من محضر اجتماع مجلس الإدارة الذي اتخذ فيه القرار، معتمد من مكتب الشباب والرياضة بالمحافظة.

5- أن يكون لاعباً مارس اللعبة ومقيداً بسجلات الاتحاد في تمثيل النادي عن ثلاثة مواسم واعتزل اللعب قبل موسم واحد أو مدرباً لإحدى الفرق الرياضية في النادي أو حكماً للعبة.

ب- يعتبر مندوب النادي الرياضي العضو في الجمعية العمومية للاتحاد ثابتاً في فترة الدورة الانتخابية (أربع سنوات) ولا يستبدل إلا في الحالات الآتية:

1- الوفاة.

2- مغادرة الوطن أكثر من سنة.

3- اتخاذ عقوبة ضده من النادي .. ويرفق مبرر الاستبدال في محضر مجلس الإدارة معتمداً من مكتب الشباب والرياضة بالمحافظة.

ج- يحق للوزارة (مثلة باللجنة العامة للانتخابات الرياضية) رفض استبدال المندوب إذا ثبت ما يخالف طلب النادي.

#### **- اختصاصات الجمعية العمومية:**

مادة (9) تختص الجمعية العمومية العادية بما يلي:

أ- التصديق على المحضر السنوي وتنفيذ القرارات الصادرة عنه.

ب- مناقشة التقرير التقييمي لعمل الاتحاد وفق خطة العمل المقرة في الاجتماع السابق.

ج- الاطلاع على تقرير مراجع الحسابات للسنة المالية.

د- إقرار خطة عمل الاتحاد في كافة جوانب النشاطات المختلفة للعام القادم.

هـ- الموافقة على مشروع الموازنة للسنة المالية القادمة.

و- ملء الشواغر في المناصب التي تخلو في مجلس الإدارة.

ز- مناقشة أية قضايا مستجدة هامة يقرها مجلس الإدارة أو يتقدم بها ثلثأعضاء الجمعية العمومية.

مادة (10) تختص الجمعية العمومية غير العادية بما يلي:

### **الفصل الثالث الاتحادات الرياضية**

- أ- مناقشة كل أو بعض مواضيع اجتماع الجمعية العمومية السنوي.
- ب- سحب الثقة من بعض أو كل أعضاء مجلس الإدارة، بموافقة ثلثي أعضاء الجمعية العمومية الحاضرين.
- ج- انتخاب مجلس إدارة جديد من سحبت الجمعية العمومية الثقة منهم، أو تم حلهم بقرار من الوزير.
- مادة (11) تقوم الجمعية العمومية بانتخاب مجلس إدارة الاتحاد الجديد كل أربع سنوات وفقاً لهذا النظام ودليل الانتخابات الرياضية.
- مجلس الإدارة (تشكيل مجلس الإدارة):

مادة (29) يدير شئون الاتحاد مجلس إدارة يتكون من (11) عضواً، تعيين الوزارة: الأمين العام والمشرف الفني ومسئولة الرياضة النسوية في الاتحادات التي تزاول المرأة فيها النشاط، وفي عام 2012 تم الاتفاق من قبل قيادة الوزارة على أن جميع الأعضاء يتم انتخابهم من قبل الجمعية العمومية ولا تعيين الوزارة أي عضو وهذا هو المعمول به حالياً حتى كتابة هذا البحث، وتنتخب الجمعية العمومية مجلس الإدارة الذين تحدد عددهم لائحة الانتخابات، وتحدد عدد الأصوات التي يحصل عليها كل عضو بالترتيب الفائزين بعضوية مجلس الإدارة بما فيهم ثلاثة أعضاء احتياط وهم كالتالي:

جدول رقم (04) يبين أعضاء مجلس إدارة الاتحاد

مسئول مالي	6	رئيس الاتحاد	1
مسئول العلاقات والاعلام	7	نائب الرئيس	2
مسئول التسويق والاستثمار	8	أمين عام	3
مسئولة الرياضة النسوية	9	أمين عام مساعد	4
ثلاثة أعضاء احتياط	10	مشرف فني	5

وتوزع المناصب فيما بين أعضاء مجلس الإدارة حسب الكفاءة بالاتفاق والتراضي وفي حالة عدم الاتفاق يجري الانتخابات فيما بينهم بإشراف لجنة الانتخابات.

- اختصاصات مجلس الإدارة:

مادة (30) يختص مجلس إدارة الاتحاد بتنفيذ المهام الآتية:

### **الفصل الثالث الاتحادات الرياضية**

- 1- إدارة شئون اللعبة.
- 2- عقد اجتماع مجلس الإدارة بانتظام، ورفع المحاضر للإدارة العامة المختصة بالوزارة.
- 3- دعوة الجمعية العمومية للاجتماعات العادية وغير العادية والانتخابية، بعد موافقة الوزارة.
- 4- النظر في طلبات عضوية فرق الأندية والمراكز الرياضية الجديدة.
- 5- تأهيل الكوادر الوطنية من المدربين والحكام والإداريين، وتطوير معارفهم في مستجدات اللعبة – داخلياً وخارجياً – بالتنسيق مع اللجنة الأولمبية والإدارات المختصة بالوزارة.
- 6- توفير الأدوات والمستلزمات الرياضية لنشاط الاتحاد والمنتخبات الوطنية.
- 7- تسجيل لاعبي الأندية المشاركين في مختلف الفئات العمرية في المسابقات التي ينظمها الاتحاد وصرف بطاقة قيد اللاعبين.
- 8- عقد ندوات وورش عمل، وإعداد بحوث ودراسات لتطوير مستوى اللعبة.
- 9- التعامل بمسؤولية عند صرف مخصصات النشاط والدعم من قبل الوزارة، وفق برامج الاتحاد المختلفة.
- 10- تجاوب الاتحاد مع كل ما يطلب منه من قبل الوزارة في تسهيل مهام لجنة التفتيش على الحسابات المالية المكلفة من الوزارة.
- 11- إعداد التقارير السنوية عن كافة نشاطات وفعاليات الاتحاد المختلفة ورفعها للوزارة بانتظام.
- 12- استئجار أموال الاتحاد الفائضة بعد موافقة الوزارة للاستفادة من عائداتها في تمويل نشاطات الاتحاد.
- 13- توثيق كافة مسابقات وفعاليات الاتحاد.
- 14- بذل الجهد في البحث عن مصادر دخل إضافية إلى جانب ما تقدمه الوزارة من دعم للنشاط الداخلي والخارجي واستضافة البطولات.

#### **- شروط الترشيح:**

##### **مادة (31) شروط الترشح لمجلس إدارة الاتحاد:**

- 1- أن يكون يمني الجنسية، ولا يقل عمره عن 30 سنة، ويحمل مؤهلاً جامعياً أو ما يعادله بالنسبة للرئيس، أو مؤهلاً علمياً متوسطاً أو مؤهلاً رياضياً عالياً للأعضاء.

### **الفصل الثالث الاتحادات الرياضية**

- 2- أن يكون عضواً عاملاً قضى ثمان سنوات في النادي.
  - 3- أن يكون من مارسوا اللعبة ومثلوا النادي بين 3-5 مواسم رياضية، ومقيداً بسجلات الاتحاد، واعتزل اللعب قبل ترشيحه بثلاث سنوات وإن يكن قد تحمل مسئولية قيادة اللعبة في النادي مدة لا تقل عن أربع سنوات أو أن يكون مدرباً أو حكماً مقيداً في سجلات الاتحاد العام، وقد اعتزل التدريب أو التحكيم قبل عامين من ترشحه للاتحاد.
  - 4- أن يكون حسن السيرة والسمعة، ولم يصدر ضده حكم بات في عقوبة جنائية مخلة بالشرف والأمانة، ما لم يكن قد رد إليه اعتباره.
  - 5- أن لا يكون قد اتخذ ضده قرار شطب من الجمعية العمومية أو استقال أو أقيل من مجلس الإدارة أو الوزير لشبوث مخالفات مالية أو خروقات جسيمة، أو اتخذت عقوبة قانونية ضده من أي اتحاد عربي أو قاري أو دولي ولم تمر على ذلك دورة انتخابية كاملة.
  - 6- أن لا تكون لديه عهد مالية للاتحاد أو الوزارة أو الجهات ذات العلاقة.
  - 7- أن لا يتمتع المرشح بأي حصانة كانت.
  - 8- إذا اخل المرشح بأحد الشروط التي تتوفّر فيه كمرشح يلغى ترشيحه وتسقط عضويته.
  - 9- لا يحق لأعضاء مجلس الإدارة الجمع بين عضوية الاتحاد وعضوية مجلس إدارة نادٍ أو اتحاد رياضي آخر أو الفروع أو الإشراف على الألعاب في الأندية الرياضية والاتحادات.
- مادة (32) لا تزيد مدة العضوية في قيادة الاتحاد عن دورتين انتخابيتين متتاليتين اعتباراً من دورة 2004م.
- مادة (33) اجتماعات مجلس الإدارة:
- أ- يجتمع مجلس الإدارة مرة كل شهر اجتماعاً عادياً، وترسل الدعوة مع جدول الأعمال للعضو قبل أسبوع من تاريخ عقد الاجتماع.
  - ب- يجتمع مجلس الإدارة اجتماعاً استثنائياً بناءً على دعوة من رئيس أو ثلث أعضاء مجلس الإدارة، وتتخذ نفس إجراءات الاجتماع العادي.
  - ج- إذا تساوى عدد الأصوات في اجتماعات مجلس الإدارة يرجح الجانب الذي فيه رئيس الاجتماع.

مادة (34) إذا خلا مركز رئيس مجلس إدارة الاتحاد يتولى نائب الرئيس مهامه، وإذا خلا أي من المناصب في مجلس الإدارة يقر مجلس الإدارة من يشغل المنصب من أعضائه، على أن يرفع الأعضاء الاحتياط حسب الأصوات للمراكز الشاغرة.

وإذا تمت الاستفادة من الأعضاء الاحتياطيين وخلت مناصب أخرى يكلف مجلس الإدارة من بين أعضائه من يقوم بالمهام حتى يتم انتخاب البديل في أقرب اجتماع سنوي للجمعية العمومية.

مادة (35) إذا خلا عدد المناصب أفقدت الاتحاد نصابة القانوني يحق للوزير تعين العدد المكمل ليقوم الاتحاد بمهامه حتى إقرار اجتماع سنوي للجمعية العمومية لانتخاب البديل.

مادة (36) للوزير الحق في إبطال أي قرار مجلس الإدارة يتعارض مع اللوائح والنظم المعتمد بها بالوزارة والاتحاد.

- اختصاصات رئيس وأعضاء مجلس إدارة الاتحاد:

مادة (37) يختص رئيس الاتحاد بالمهام الآتية:

أ- رئاسة اجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة.

ب- إعداد جداول أعمال اجتماعات الجمعية العمومية بالتعاون مع الأمين العام.

ت- توقيع جميع العقود والاتفاقيات التي تبرم مع الاتحاد بعد إقرارها من مجلس الإدارة وموافقة الوزارة عليها.

ث- التوقيع مع الأمين العام والمسؤول المالي على الشيكات.

ج- التوقيع على مراسلات الاتحاد.

ح- تطوير العلاقات بين الاتحاد والوزارة واللجنة الأولمبية ومع الاتحادات العربية والقارية والدولية وغيرها.

خ- تمثيل الاتحاد داخل الوطن وخارجها.

مادة (38) يختص نائب الرئيس بالمهام الآتية:

أ- القيام باختصاص الرئيس أثناء غيابه.

ب- رئاسة لجنة المسابقات.

ج- ما يوكِل إليه الرئيس أو مجلس الإدارة من مهام.

### **الفصل الثالث الاتحادات الرياضية**

مادة (39) يختص الأمين العام بالمهام الآتية:

- أ- عمل الترتيبات لعقد اجتماعات الجمعية العمومية و مجلس الإدارة و توجيه الدعوات و تسجيل الحاضر.
- ب- تنسيق أعمال اللجان في الاتحاد، وإعداد مشروع الخطة والتقارير الدورية المقدمة لمجلس الإدارة المرفوعة للوزارة واللجنة الأولمبية.
- ج- عرض المواضيع التي تقدم من الأندية أو المراكز الرياضية على مجلس الإدارة.
- د- الإشراف على العمل الإداري والاحتفاظ بالوثائق وفق الأنظمة الحديثة مع ختم الاتحاد
- هـ- متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.
- و- التوقيع على المراسلات الخاصة بالاتحاد ماعدا المكاتبات التي يتطلب توقيعها مع الرئيس.
- ز- التوقيع مع الرئيس والمسؤول المالي على الشيكات.
- ح- الاشتراك مع المسؤول المالي في إعداد مشروع موازنة السنة المالية وإعداد التقرير السنوي.

مادة (40) يختص المسؤول المالي بالمهام الآتية:

- أ- يتحمل مسؤولية تنظيم وتوثيق كافة الإجراءات المالية من إيرادات ومصروفات.
- ب- تنفيذ قرار مجلس الإدارة فيما يتعلق بالمسائل المالية.
- ج- إيداع أموال الاتحاد في المصرف الذي يقره الاتحاد وإشعار الإدارة المختصة بذلك.
- د- إعداد الميزانية والتقارير السنوية للحساب الختامي بالاشتراك مع الأمين العام و تقديمها لمجلس الإدارة لإقرارها.
- هـ- التوقيع مع الرئيس أو نائبة والأمين العام على الشيكات.
- و- تقديم تقرير مالي فصلي بالإيرادات والمصروفات لمجلس الإدارة كل ثلاثة أشهر.

مادة (41) يختص الأمين العام المساعد بالمهام الآتية:

- أ- يقوم بمساعدة الأمين العام في كافة الأعمال.
- ب- يقوم بأعمال الأمين العام أثناء غيابه أو ما يوكّل إليه من أعمال من مجلس الإدارة.

### **الفصل الثالث الاتحادات الرياضية**

مادة (42) يختص المشرف الفني بالمهام الآتية:

أ- وضع مشروع الخطة والبرامج الفنية للنشاط الرياضي والمسابقات الداخلية ومناقشتها مع لجنة المسابقات ورفعها للاتحاد.

ب- وضع خطة للمشاركات الخارجية التي تنظمها الاتحادات العربية والقارية والدولية ومناقشتها مع الأجهزة الفنية للمنتخبات ورفعها للاتحاد.

ج- وضع خطط تأهيل وتدريب المدربين والحكام وتطويرهم، والإشراف على أعمال اللجان الفنية ومتابعة أعمالهم.

د- استلام التقارير الفنية وتقديمها لمجلس الإدارة.

هـ- تقييم المسابقات والبطولات الداخلية التي ينفذها الاتحاد ورفعها لمجلس الإدارة لمناقشتها.

و- متابعة تنفيذ إعداد المنتخبات الوطنية، واستلام تقارير المشاركات، وإعداد تقرير تقييمي متكملاً وتقديمه لمجلس إدارة الاتحاد لمناقشته.

ز- تحديد المستلزمات والأدوات الرياضية المطلوبة لنشاط الاتحاد والمنتخبات الوطنية وتقديم تصورات بعد الدراسة لاحتياج المنتخبات الوطنية من المدربين الوطنيين والأجانب، ورفع ذلك لمجلس الإدارة لاتخاذ القرار المناسب.

ح- عمل ضوابط لمشاركات الأندية والمنتخبات الوطنية الخارجية.

ط- إعداد ملفات طبية لأعضاء المنتخبات الوطنية.

ي- إعداد تصور لتنظيم المواسم الرياضية والمشاركات الخارجية، وعمل مقترنات لتطوير المسابقات والمنتخبات، والاهتمام بتوثيق وإحصاء المشاركين في المواسم الرياضية وأسماء الأندية المشاركة، والفئات العمرية وأسماء اللاعبين والمدربين والحكام بدرجاتهم، والإداريين.

كـ- توثيق مشاركات المنتخبات الوطنية الخارجية وأسماء المدربين واللاعبين في كل مشاركة ونتائجها.

لـ- إعداد التقارير السنوية التنظيمية للمسابقات الداخلية والمشاركات الخارجية وعمل مقارنة لتطوير سنوي.

مادة (43) الألعاب التي تشارك فيها السيدات تخص المرأة بالإشراف على نشاط المرأة في المسابقات والباريات، وترفع التقارير عن كل ما يتعلق بممارسة السيدات للعبة إلى مجلس إدارة الاتحاد.

### **الفصل الثالث الاتحادات الرياضية**

مادة (44) يختص مسئول العلاقات والإعلام بالمهام التالية:

- أ- استقبال وتوديع الوفود الرائدة للاتحاد وإعداده البرامج الخاصة بزيارات واقتراح المرافقين للوفود.
- ب- وضع التصور لمسودة الاتفاques الفنية بين الاتحاد والاتحادات العربية والقارية والدولية.
- ج- متابعة مستوى تنفيذ الاتفاques وتقسيم تقارير بذلك مجلس الإدارة.
- د- التنسيق والمتابعة مع وسائل الأعلام المختلفة لتغطية أنشطة الوفود وزيارة الوفود والشخصيات، وإبراز عمل ونجازات الاتحاد.
- هـ- متابعة ما ينشر إعلاميا من أخبار رياضية تخص اللعبة وعرضها على الاتحاد.
- و- توثيق المسابقات والبطولات والمشاركات الخارجية إعلامياً بمختلف الوسائل المتاحة.
- ز- إعداد الكتيبات والنشرات وتوفير المجلات والصحف في مجال اللعبة.
- ح- تمثيل الاتحاد في اللجان الإعلامية والعلاقات الخاصة باللعبة داخل الوطن وخارجها.
- توقيف وحل مجلس الإدارة وانتخاب مجلس إدارة جديد:

مادة (45) يحق للوزير إصدار قرار بتوكيف أو حل مجلس إدارة الاتحاد في الأحوال الآتية:

- أـ- إذا عجز الاتحاد عن تنفيذ مهامه.
- بـ- مخالفة أحكام اللائحة التنظيمية للوزارة، أو النظام الأساسي للاتحاد، أو أية لوائح أو قرارات تصدرها الوزارة.
- جـ- عدم تنفيذ القرارات الصادرة من الجمعية العمومية خلال ستين يوماً من تاريخ صدورها.
- دـ- الإساءة لسمعة البلاد ومخالفة الاتحاد لقوانين ونظام ولوائح الاتحادات العربية والقارية والدولية.
- هـ- إذا تقدم أكثر من نصف عدد أعضاء الجمعية العمومية بسحب الثقة من مجلس الإدارة.
- وـ- إذا تقدم ثلث أو أكثر من أعضاء مجلس الإدارة بالاستقالة بسبب خلافات.

مادة (46) يحق للوزير بعد حل الاتحاد اتخاذ الإجراءات التالية:

- أـ- تشكيل لجنة مؤقتة من (5 - 7) أشخاص لتسهيل عمل الاتحاد والتحضير للانتخابات خلال ستين يوماً إذا كانت الفترة الزمنية المتبقية للدورة الانتخابية عاماً أو أكثر.

### **الفصل الثالث الاتحادات الرياضية**

- ب - دعوة الجمعية العمومية مباشرة لانتخاب مجلس إدارة جديد.
- ج - تعيين مجلس إدارة جديد لاستكمال الفترة المتبقية إذا كانت الفترة أقل من سنة على الدورة الانتخابية، ولا يحق للمجلس الجديد اتخاذ قرارات أو تعديل اللوائح أو إلغاء التعيينات المصدق عليها من الوزارة، وتقع على مجلس الإدارة الجديدة مسؤولية تصحيح الأخطاء التي ارتكبها الاتحاد السابق.
- مادة (47) أ - يقوم مجلس الإدارة المستقيل أو المقال بمسؤولية دورة التسليم للجنة المؤقتة أو مجلس الإدارة الجديد، وتسليمها كافة الأموال والممتلكات والوثائق الخاصة بالاتحاد ل إلاخاء مسؤوليتهم بإشراف الإدارة العامة المختصة أو لجنة يشكلها الوزير.
- ب - لا يحق لمجلس الإدارة أو بعض أعضائه تقليل الاستقالة إلا للوزير ومن حق الوزير قبول أو رفض الاستقالة.
- مادة (48) لا يحق لمجلس الإدارة المستقيل أو المقال الترشح مرة أخرى في مجلس الإدارة الجديد إلا بعد مرور دورة انتخابية كاملة.
- توقيف أو إسقاط العضوية عن أعضاء الجمعية العمومية:
- مادة (49) يحق لمجلس إدارة الاتحاد سحب الاعتراف أو إيقاف أو إسقاط عضوية اللعبة من الأندية والمراكز الرياضية وفق الأحوال التالية:
- أ - عدم مشاركة النادي أو المركز الرياضي في نشاط الاتحاد لموسمين متتاليين.
- ب - عدم تسديد الاشتراكات لمدة موسمين.
- ج - مخالفة النادي أو المركز أحكام هذا النظام أو اللوائح المنظمة.
- د - إقرار مجلس إدارة النادي أو المركز في طلب الانسحاب، أو قرار مقاطعة نشاط الاتحاد.
- هـ - تعمد الإساءة أو التشهير في وسائل الإعلام، وتحاوز الأخلاق الرياضية، وعدم إتباع قواعد التعامل المتعارف عليها مع الاتحاد.
- و - لا يجوز إسقاط العضوية بموجب الفقرة (ج) إلا بعد التأكيد مما نسب إلى النادي أو المركز من المخالفات المرتكبة خلال الاستماع لأقوال ممثلة.
- مادة (50) يعتبر قرار الإسقاط ساريا بمموافقة ثلاثة أرباع مجلس الإدارة ولا يعتبر نهائيا إلا بمموافقة ثلثي الجمعية العمومية.

### **الفصل الثالث الاتحادات الرياضية**

- زوال العضوية عن أعضاء مجلس الإدارة:

مادة (51) تزول العضوية من أعضاء مجلس إدارة في الأحوال التالية:

1- الوفاة.

2- الاستقالة.

3- مغادرة الوطن للهجرة أو الدراسة لأكثر من عام.

4- فقد العضو أهليته القانونية.

- إسقاط العضوية عن أعضاء مجلس الإدارة:

مادة (52) تسقط العضوية عن أعضاء مجلس الإدارة في الأحوال التالية:

1- إذا صدر ضد العضو حكم مخل بالشرف والأمانة، أو حكم بات في جنابه تتجاوز العقوبة للفترة المتبقية لعضويته في مجلس الإدارة، ويتحذى القرار من مجلس الإدارة وبحري المصادقة عليه من الوزارة.

2- إذا تخلف العضو عن حضور اجتماعات مجلس الإدارة من (3-5) اجتماعات متتالية خلال ثلاثة أشهر بدون عذر.

3- إذا ارتكب العضو أ عملاً مشيناً تسيء إلى أخلاق الرياضة، وتمس كرامة الم هيئات وتسيء إلى سمعتها، مما يجعله غير جدير بالعضوية، ويتحذى القرار بناء على طلب ثلثي أعضاء مجلس الإدارة.

4- يعتبر قرار الإسقاط نافذاً بمعرفة ثلثي أعضاء الجمعية العمومية.

مادة (53) للوزير الحق في إقالة عضو مجلس الإدارة في الحالات التالية:

1- إذا تجاهل الاتحاد ولم يقم بالواجبات المناط به وفقاً لهذا النظام.

2- انتهاك العضو أحكام اللائحة التنظيمية للوزارة، وهذا النظام، أو لواحة الاتحاد.

- مالية الاتحاد:

مادة (54) تتكون مالية الاتحاد من الموارد المالية التالية:

أ- دعم الوزارة، وصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة.

### **الفصل الثالث الاتحادات الرياضية**

ب - إعانة الاتحادات القارية والدولية، ويتم إعلام الوزارة بها.

ج - تبرعات وهبات وأية إيرادات أخرى من شركات (رجال أعمال) ويتم إعلام الوزارة بها.

مادة (55) تبدأ السنة المالية للاتحاد في أول يناير، وتنتهي في آخر ديسمبر من كل عام.

مادة (56) يقر مجلس إدارة الاتحاد في أول اجتماع له تسمية المصرف الذي يودع أمواله فيه، ويخطر الوزارة بذلك، ورقم الحساب. أو إذا تقرر تغيير المصرف.

مادة (57) يقوم مجلس إدارة الاتحاد بوضع لائحة مالية تحدد ضوابط صرف أموال الاتحاد حسب الأنشطة المقرة في خطة الاتحاد وتحديد صلاحيات الصرف وفقا للنظام الأساسي الموحد.

مادة (58) تخدار الجمعية العمومية مراجع حسابات الاتحاد من المحاسبين القانونيين المعتمدين ويحدد الاتحاد مكافأته.

مادة (59) يختص مراجع الحسابات بالمهام الآتية:

أ - مراجعة بنود الميزانية ومدى تطبيقها، ومراجعة الحسابات، ومدى تطبيقها لأحكام اللائحة المالية والأنظمة المالية المعمول بها، وتقدم تقارير مجلس الإدارة أولا بأول ونسخها للوزارة.

ب - مراجعة الحساب الختامي للاتحاد، وإعداد تقرير سنوي بذلك يقدمه للهيئة الإدارية مشفوعا بالمستندات ورفع صورة منه للوزارة.

- تنظيم أعمال الاتحاد الفنية والمالية والإدارية:

مادة (60) على مجلس إدارة الاتحاد أو الفرع أن ينشئ السجلات الالزمة لإدارة شئون الاتحاد. ويجب أن يراعى في إنشاء السجلات والدفاتر تنظيمها وحفظها تطبيق القواعد التي تصدرها الوزارة أو أساليب الأرشفة الحديثة.

- فروع الاتحادات:

مادة (61) تنتخب الجمعية العمومية بالمحافظة فرع اتحاد اللعبة. ويشترط أن لا يقل عدد أندية الفرع بالمحافظة عن سبعة أندية وإذا لم يكتمل العدد يصدر مدير عام مكتب الشباب الرياضة قرار بتكون لجنة لتسهيل عمل فرع الاتحاد حتى يكتمل النصاب القانوني.

مادة (62) يدير شئون الفرع مجلس إدارة مكون من خمسة إلى سبعة أعضاء كالتالي:

رئيس – أمين عام – مسئول مالي – مشرف فني – مسئول علاقات + عضو، وتعيين امرأة في الألعاب التي تمارسها المرأة.

مادة (63) تكون الجمعية العمومية للفرع من الأندية أعضاء الاتحاد الواقعة في دائرة اختصاص الفرع وطبقاً للأوضاع المقررة لتكوين الجمعية العمومية للاتحاد.

ويشترط في المندوب الذي يمثل الأندية في الجمعية العمومية للفرع نفس الشروط والأوضاع المقررة لحضور المندوب في اجتماع الجمعية العمومية للاتحاد.

مادة (64) تبادر فروع الاتحادات اختصاصاتها في حدود السياسة الفنية والمالية والإدارية التي يضعها مجلس إدارة الاتحاد العام ومكتب الشباب والرياضة بالمحافظة.

مادة (65) تختار الأندية أعضاء الفرع – مندوبيها في الجمعية العمومية، على أن يتم إخطار مكتب الشباب والرياضة باسم المندوب.

مادة (66) تتبع في الجمعيات العمومية للفروع واجتماعات مجالس إدارات الفروع وقرارتها نفس الإجراءات والقواعد الخاصة بالجمعيات العمومية ومجالس إدارات الاتحادات.

مادة (67) تقوم مكاتب الشباب والرياضة بالمحافظات بالإشراف على انتخابات الفروع وفق المواعيد المقررة من اللجنة العامة للانتخابات.

مادة (68) يجوز لمكتب الشباب والرياضة بالمحافظة إلغاء الفرع إذا فقد شرطاً من شروط تكوينه أو أصبح عاجزاً عن أداء رسالته، وإبلاغ الوزارة والاتحاد بذلك.

مادة (69) تخضع فروع اللعبة لإشراف مكاتب الشباب والرياضة بالمحافظات، ومجلس إدارة الاتحاد العام، من جميع النواحي الفنية والمالية والإدارية والتنظيمية ومتابعة أنشطتها المختلفة.

- أحكام عامة:

مادة (70) يكون لكل اتحاد شعار خاص معتمد من قبل الوزارة.

مادة (71) يقوم الاتحاد بالتخاذل للإجراءات الكفيلة بتحريم تعاطي المنشطات، وإصدار التعليمات بهذا الخصوص، وتوقيع الجزاء المنصوص عليه طبقاً للوائح الصادرة من الاتحاد الدولي للعبة في حالة المخالففة.

### **الفصل الثالث الاتحادات الرياضية**

مادة (72) يقدم أعضاء الجمعية العمومية لفرع الاتحاد والاتحاد العام ما لديهم من شكاوى إلى رئيس الاتحاد الذي يوجه بعرضها على مجلس الإدارة للفصل فيها خلال ثلاثة أيام من تاريخ تقديمها.

مادة (73) يخضع الاتحاد لرقابة الوزارة واللجنة الأولمبية والجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجوانب الإدارية والفنية المالية والتنظيمية كل بحسب اختصاصه.

مادة (74) لا يجوز للاتحاد أن يشترك أو ينظم أية مباريات مع فرق أجنبية أو مؤتمرات أو اجتماعات إلا بموافقة الوزارة.

مادة (75) لا يجوز إجراء التعديل أو الشطب أو الإضافة إلى هذه اللائحة إلا من قبل الوزارة أو الجمعية العمومية للاتحاد وبموافقة اللجنة الأولمبية والوزارة.

مادة (76) لا يحق للاتحاد التصرف بمتلكات الاتحاد الثابتة والمنقوله.

مادة (77) لا يحق للاتحاد إبرام أية عقود أو صفقات تجارية تتطلب عليها أعباء مالية على الوزارة.

مادة (78) لا يحق للاتحاد فتح حساب أو تغيير البنك المودع فيه أموال الاتحاد أو فتح حساب آخر إلا بمعرفة وموافقة الإدارة المختصة بالوزارة.

مادة (79) لا يجوز للاتحاد التعديل في مواعيد المسابقات والأنشطة إلا بموافقة الإدارة المختصة بالوزارة.

مادة (80) لا يحق لأي اتحاد تجاوز العدد المحدد في استمارة ترشيح الوفود الرياضية والشبابية للمشاركات الخارجية إلا بموافقة الوزارة.

مادة (81) - يصدر الاتحاد العام اللوائح التالية:

أ- لائحة مالية يعمل بموجبها في تسيير أمور الاتحاد المالية وتعتمدتها الوزارة.

ب- لائحة المسابقات.

ج- لائحة تحدد ضوابط إقرار المشاركات الخارجية للمنتخبات الوطنية أو الأندية كما تحدد ضوابط ومراحل الإعداد المطلوبة للمناقشة أو الاعتذار وتوثيقها بمحاضر رسمية.

د- لائحة تحدد التعامل مع أحكام قانون الاتحاد الدولي للاحتراف ويوضع في الاعتبار خصوصية اليمن في الاحتراف الداخلي.

- هـ- لائحة انتقالات اللاعبين اليمنيين بين الأندية المحلية.
- وـ- لائحة تنظم علاقات الاتحاد مع المدربين الوطنيين والحكام، وضوابط وشروط التعاقد مع مدربى المنتخبات الوطنية المحليين العرب والأجانب.
- زـ- لائحة الجراءات.

2- تصادق الوزارة على جميع اللوائح التي تصدر عن الاتحادات الرياضية والشبابية.  
مادة (82) تسرى أحكام هذا النظام على الاتحادات المنتخبة والاتحادات وللجان المعينة من قبل الوزارة.

#### خلاصة:

من خلال ما سبق عرضه نستخلص أن الاتحادات الرياضية العامة هيئات رياضية من الهيئات التابعة لوزارة الشباب والرياضة وتخضع لإشرافها، ولها شخصية اعتبارية مستقلة، ويهدف الاتحاد الرياضي العام إلى تنظيم وتنسيق نشاط اللعبة بين أعضائه، والعمل على نشرها وتوسيع قاعدتها ورفع مستواها الفني، ويعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام، ويضم الأندية الرياضية والمراكز التي تمارس اللعبة، ويقوم بالتنظيم المباشر وغير المباشر، وتوظف لذلك موارد مالية هامة، يطغى عليها التمويل العام بشكل مباشر، سواء من الدولة مثلثة في وزارة الشباب والرياضة وصندوق رعاية النشاء والشباب والرياضة والذي يمثل نسبة كبيرة من مواردها مقارنة بما تحصل عليه من الموارد الأخرى، وخاصة التسويق الرياضي الذي يحصل الاتحاد من خلاله على تمويل المؤسسات الاقتصادية عن طريق التسويق لمنتجاتها من خلال الأنشطة الرياضية وهو ما حملنا للبحث عن استراتيجيات التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية.

وهذا ما سنعرفه في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، من خلال المسؤولين والفاعلين في هذا الميدان، سواء من جانب الاتحادات الرياضية اليمنية أو المؤسسات الرياضية اليمنية بشكل عام.

# **الباب الثاني**

# **الدراسة الميدانية**

## **مدخل الباب الثاني:**

ترمي الدراسة الحالية معالجة موضوع حساس يتعلق باستراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير اداء المؤسسات الرياضية، قصد الوصول إلى نتائج تجيب على التساؤلات المطروحة ومعرفة أثر هذه الاستراتيجيات التسويقية واستغلال التسويق الرياضي على اداء المؤسسات والاتحادات الرياضية، وستتطرق في بحثنا هذا إلى جانب التطبيقي، حيث تتناول في هذا الفصل خطوات و إجراءات البحث الميدانية التي سارت الدراسة في ضوئها، ويشمل ذلك عرض الدراسة التي أجرتها الباحث وكيف تم بناء أداة جمع المعلومات التي طُبّقت على عينة مجتمع الدراسة، وكيف تم بنائها والخطوات المتبعة في ذلك مع التعرف على الإجراءات المتعلقة بصدق الأداة و ثباتها، وبيان منهج الدراسة، و مجتمع الدراسة و العينة المأخذوذة من ذلك، ومحالات البحث، وأدواته، وفي الأخير الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة وتحليل المعلومات وعرض وقراءة النتائج، ومناقشة النتائج، والوصول الى الاستنتاجات والتوصيات والاقتراحات الخاصة بالبحث.

# **الفصل الأول**

## **منهجية البحث والاجراءات**

### **الميدانية**

## الفصل الاول

### منهجية البحث والاجراءات الميدانية

- تمهيد

1- منهج البحث.

2- مجتمع عينة البحث.

3- متغيرات البحث.

4- تحديد متغيرات الفرضيات.

5- مجالات البحث.

6- ادوات البحث.

7- الاسس العلمية للاختبارات المستخدمة.

8- الدراسات الاحصائية.

9- صعوبات البحث.

- خلاصة.

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض اجراءات منهجية البحث، وهذا من خلال التطرق الى منهج البحث والدراسة الاستطلاعية، ومجتمع البحث وعيته مع ذكر خصائصها، اضافة لأدوات البحث والاطار الزمني والمكاني للدراسة، واخيراً الوسائل الاحصائية والصعوبات التي واجهتنا اثناء انجاز هذه الدراسة.

### 1- منهج البحث:

اعتمد الباحث في اجراء دراسته على المنهج الوصفي (الدراسات المسحية، التحليلية) والمقصود بالمنهج الوصفي: هو احد مناهج البحث العلمي الذي يدرس الواقع او الظاهرة موضوع البحث كما هي في واقعها. ويهمم البحث فيها بوصفها وصفا دقيقا من اجل الوصول الى استنتاجات تسهم في التطوير والتغيير. (عبدالغنى محمد العمري. 2013، ص66).

ويرجع سبب اختيار الباحث لهذا المنهج الى ما يتمتع به من قدرة على وصف الظاهرة التي يدرسها وتحديد وصفها الحالي، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها، وهو المنهج المناسب الذي يحقق اهداف الدراسة.

### 2- مجتمع عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية العشوائية من:

مسئولي الاتحادات الرياضية العامة (رئيس الاتحاد، الامين العام، مسئول التسويق الرياضي) وعددتهم (40)، قيادة وزارة الشباب والرياضة وعددتهم (10)، قيادة اللجنة الاولمبية وعددتهم (3)، خبراء التسويق وعددتهم (7)، حيث بلغ المجموع الكلي للعينة (60) مفردة.

## الفصل الأول منهجية البحث و الاجراءات الميدانية

### 2-2- توصيف عينة البحث:

المجموع	اللجنة الاولمبية	مسئولي وزارة الشباب والرياضة وقطاع الرياضة	خبراء التسويق	اعضاء مجلس ادارة الاتحادات
60	3	10	7	40

جدول (05) يوضح توصيف عينة البحث حيث بلغ مجموع عينة البحث (60) مفردة.

### 1-3- متغيرات البحث:

للحصول على نتائج موثوق بها، يجب على كل باحث ان يضبط متغيرات دراسته، وتصنيف المتغيرات حسب تأثيرها الى:

### 2-3- المتغير المستقل:

يعرف كذلك بالمتغير التجاري، وهو المتغير المراد معرفة تأثيره على الظاهرة. (محمد زيان عمر، 1996).

وفي بحثنا هناك عدة متغيرات مستقلة تمثل في استراتيجيات التسويق الرياضي باعتبارها المسئولة عن الاثر والنتيجة التي آلت اليها تطوير المؤسسات الرياضية اليمنية.

### 3-3- المتغير التابع:

هو المتغير الناتج من تأثير المتغير المستقل، وفي بحثنا هذا فالمتغير التابع الذي يقع عليه الاثر هو تطوير المؤسسات الرياضية اليمنية، فهي النتيجة الحاصلة عن وجود المستقل ووضع الاستراتيجيات التسويقية.

### 4- تحديد متغيرات الفرضيات:

#### 4-1- متغيرات الفرضية الرئيسية:

1-1-1- المتغيرات المستقلة: هناك نقص في تنفيذ استراتيجيات التسويق بالكفاءة والفعالية المطلوبة من قبل المؤسسات الرياضية، هي مجموعة من المتغيرات المستقلة.

1-1-2- المتغير التابع: عدم الاهتمام بوضع الاستراتيجيات التسويقية، يؤثر على اداء وتطوير المؤسسات الرياضية وقلة مواردها.

## **الفصل الأول منهجية البحث و الاجراءات الميدانية**

**4-2- متغيرات الفرضية الجزئية الاولى:**

**4-2-1- المتغير المستقل:** لا يتم دراسة الوضع للبيئة التسويقية الداخلية والمحيط (البيئة الخارجية) للمؤسسة الرياضية.

**4-2-2- المتغير التابع:** عدم الاهتمام بدراسة البيئة الداخلية والخارجية وقلة المعرفة بالأنشطة التسويقية للمؤسسة الرياضية.

**4-3- متغيرات الفرضية الجزئية الثانية:**

**4-3-1- المتغير المستقل:** لا تتبع المؤسسات الرياضية الطرق العلمية لتنفيذ استراتيجياتها التسويقية.

**4-3-2- المتغير التابع:** قلة الوعي باستراتيجيات التسويق واهمية التسويق الرياضي والعمل بطريقة ارتجالية وعشوانية.

**4-4- متغيرات الفرضية الجزئية الثالثة:**

**4-4-1- المتغير المستقل:** لا تكتم المؤسسات الرياضية بتحديد الموازنة التسويقية.

**4-4-2- المتغير التابع:** ضعف الاهتمام بالاستراتيجية التسويقية وعدم تسويق الانشطة الرياضية.

**4-5- متغيرات الفرضية الجزئية الرابعة:**

**4-5-1- المتغير المستقل:** لا تكتم المؤسسات الرياضية بالمرجع التسويقي الرياضي.

**4-5-2- المتغير التابع:** غياب الكوادر المتخصصة في مجال التسويق الرياضي وعدم تسويق الانشطة بشكل منظم.

**4-6- متغيرات الفرضية الجزئية الخامسة:**

**4-6-1- المتغير المستقل:** لا تقوم وسائل الاعلام بدورها الايجابي في خدمة النشاط التسويقي للمؤسسات الرياضية.

**4-6-2- المتغير التابع:** عدم تعظيل دور الاعلام.

## **الفصل الأول منهجية البحث و الاجراءات الميدانية**

**4-7- متغيرات الفرضية الجزئية السادسة:**

**4-7-1- المتغير المستقل:** لا تكتم المؤسسات الرياضية بالعوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية النشاط الرياضي للمؤسسات الرياضية.

**4-7-2- المتغير التابع:** تراجع المؤسسات التجارية عن دعم الرياضة.

**4-8- متغيرات الفرضية الجزئية السابعة:**

**4-8-1- المتغير المستقل:** لا تقوم المؤسسات الرياضية بتقييم و متابعة تنفيذ استراتيجيات وخطط التسويق الرياضي.

**4-8-2- المتغير التابع:** غياب الاستراتيجيات التسويقية الناجحة.

**5- مجالات البحث:**

**1- المجال المكاني:**

الاتحادات الرياضية العامة، وزارة الشباب والرياضة، اللجنة الاولمبية.

**2- المجال الزمني:**

تنحصر فترة الدراسة الميدانية بين 3/6/2016 حتى 15/11/2016.

**3- المجال البشري:**

عينة من المؤسسات الرياضية اليمنية (مسؤول الاتحادات الرياضية العامة (رئيس الاتحاد، الامين العام، مسئول التسويق الرياضي) قيادة وزارة الشباب والرياضة واللجنة الاولمبية.

**6-1- ادوات البحث:**

قام الباحث بتصميم اداة البحث في ضوء ما توافر له من معلومات مختلفة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة علاوة على الاعتماد على كثير من الاطر النظرية الواردة حول الموضوع، و تعتبر ادوات

## **الفصل الأول منهجية البحث و الاجراءات الميدانية**

جمع البيانات المرتبطة بموضوع دراستنا هي المخور الاساسي والضروري في الدراسة. تبعاً للمنهج المستخدم، فمن أجل التأكيد من صحة الفرضيات الموضوعة قمنا باستخدام الادوات التالية:

### **6-2- الدراسة التحليلية النظرية.**

والتي يصطلح في تسميتها بالمعطيات البيليوغرافية وهي من اهم الركائز التي يستعين بها الباحث في المامه بالموضوع الذي يرغب في دراسته، حيث يتم الاستعانة بالمصادر والمراجع من كتب، مجلات علمية، مذكرات دراسية، جرائد رسمية، نصوص منشورة، بعض البرامج التلفزيونية، والموقع الالكتروني، والتي يدور محتواها حول الاستراتيجيات والتسويق الرياضي و مختلف العناصر المشابهة التي تخدم هذا الموضوع وذلك لاستنباط واثراء استراتيجيات التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية اليمنية وتحديد وضعها.

### **6-3- الدراسة التطبيقية الميدانية:**

1 – الاستبيان:

قام الباحث بإعداد استمارة استبيان تتضمن العديد من الأسئلة التي يرغب الباحث في الإجابة عليها، وتكونت هذه الاستمارة من ثمانية محاور:  
المخور الاول: دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية.

المخور الثاني: دراسة المحيط البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية.

المخور الثالث: الاجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية.

المخور الرابع: الموارنة التسويقية في المؤسسات الرياضية.

المخور الخامس: المزدوج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي.

المخور السادس: دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي.

المخور السابع: العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية الأنشطة الرياضية.

المخور الثامن: تقويم ومتابعة خطة التسويق الرياضي.

وقد استخدم الباحث ميزان التقدير الخماسي (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق اطلاقاً).

## **الفصل الأول منهجية البحث و الاجراءات الميدانية**

### **2 – المقابلة الشخصية:**

قام الباحث بإجراء الزيارات الميدانية لعينة البحث، للوقوف على مدى تفهمهم وممارستهم لاستراتيجيات التسويق الرياضي، وطرح الموضوع عليهم.

وقد قام الباحث بعرض استمار الاستبيان على الخبراء وذلك لإضافة او حذف او تعديل اي محور من تلك المخاور او الاسئلة الخاصة بكل محور.

### **7- الاسس العلمية للاختبارات المستخدمة:**

#### **7-1- الصدق:**

للحتحقق من الشروط العلمية للاستبيان قام الباحث بحساب الصدق بالأساليب الآتية:  
**أولاً: صدق الأداة**

#### **7-2- الصدق الظاهري:**

للتأكد من الصدق الظاهري عمد الباحث في سبيل الحصول على تأكيد مناسب لصلاحية اداة البحث وصدقها في قياس ما صممت من اجله الى عرض هذه الأداة (الاستبانة) في صورتها الاولية على مجموعة من الحكمين والمحترفين والخبراء في مجال التسويق والجمال الرياضي وعددهم (18) من جامعة عبدالحميد بن باديس وجامعة صناعة وجامعة اب ملحق رقم (3)، لإبداء آرائهم حول وضوح فقرات الأداة ومدى صلاحيتها وارتباطها بالمحور الذي تنتهي إليه الفقرة، وتعديل أو إضافة فقرات اذا تطلب الأمر ذلك.

وقد حدد الباحث شروط اختيار الحكمين والخبراء على النحو التالي:

- ان يكون حاصلا على درجة الدكتوراه في مجال التسويق.
- ان يكون عضوا بجامعة التدريس بجامعة مستغانم.
- ان يكون عضوا بجامعة التدريس بجامعة صناعة.
- ان يكون حاصلا على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية.

وقد قام الباحث بتعديل العبارات التي اتفق على تعديلها (75%) من الحكمين وبذلك تحقق الصدق الظاهري للأداة، وقد تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة مئوية اقل من (75%) وذلك ما يوضحه الجدول التالي:

## الفصل الأول منهجية البحث و الاجراءات الميدانية

جدول رقم (06) توصيف استمارة الاستبيان والأخذ برأي المحكمين:

المحور	عدد العبارات قبل التطبيق	عدد العبارات المخدوفة	ارقام العبارات المخدوفة	عدد العبارات المضافة	عدد العبارات بعد التطبيق
المحور الاول	10	2	10 - 9	-	8
المحور الثاني	8	-	-	-	8
المحور الثالث	9	1	8	-	8
المحور الرابع	9	1	8	-	8
المحور الخامس	13	5	9 - 6 -3 -1 12-	-	8
المحور السادس	10	2	1 - 7	-	8
المحور السابع	10	2	8 - 7	-	8
المحور الثامن	9	1	9	-	8
المجموع	78	14	-	-	64

يوضح جدول رقم (1) توصيف استمارة الاستبيان والأخذ برأي المحكمين حيث كانت عبارات الاستبيان بشكلها المبدئي (78) عبارة مرفق رقم (1) وبعد اخذ رأي المحكمين بلغ عدد عبارات الاستبيان في شكله النهائي (64) عبارة موزعة على ثمانية محاور مرفق رقم (2).

## الفصل الأول منهجية البحث و الاجراءات الميدانية

ن = 18

جدول رقم (07) استطلاع اراء الخبراء حول صدق محاور الاستبيان

المحور	عنوان المحور	ك	النسبة المئوية %
المحور الاول	دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية	18	%100
المحور الثاني	دراسة المحيط البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية	18	%100
المحور الثالث	الاجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية	18	%100
المحور الرابع	الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية	16	%88.8
المحور الخامس	المزيج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي	16	%88.8
المحور السادس	دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي	17	%94.4
المحور السابع	العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية الأنشطة الرياضية	18	%100
المحور الثامن	تقسيم ومتابعة خطة التسويق الرياضي	18	%100

يوضح جدول (07) النسبة المئوية لاستطلاع اراء الخبراء حول صدق محاور الاستبيان حيث تراوحت النسبة المئوية بين (%88.8) و (%100) وهذه النسبة تدل على صدق محاور الاستبيان.

جدول (08) استطلاع اراء الخبراء حول ميزان التقدير لاستماره الاستبيان:

خماسي التقدير	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	ك	النسبة المئوية %
						18	%100

يوضح جدول (08) استطلاع اراء الخبراء حول ميزان التقدير لاستماره الاستبيان وكانت النسبة المئوية 100%.

## الفصل الأول منهجية البحث و الاجراءات الميدانية

### 7-3- الاتساق الداخلي للفقرات:

للتتأكد من اتساق الفقرات وارتباطها بالدرجة الكلية للاستبيانة، استخدم الباحث معامل الارتباط (بيرسون)

بين الفقرة والدرجة الكلية للاستبيانة، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم (09) كالتالي:

جدول (09) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية:

الدالة	معامل الارتباط	م	الدالة	معامل الارتباط	م	الدالة	معامل الارتباط	م
دال إحصائيًّا	.415**	45	دال إحصائيًّا	.328*	24	دال إحصائيًّا	.256*	1
دال إحصائيًّا	540**	46	دال إحصائيًّا	.304*	25	دال إحصائيًّا	.595**	2
دال إحصائيًّا	.494**	47	دال إحصائيًّا	.623**	26	دال إحصائيًّا	.383**	3
دال إحصائيًّا	.434**	48	دال إحصائيًّا	.421**	27	دال إحصائيًّا	.452**	4
دال إحصائيًّا	.303*	49	دال إحصائيًّا	.486**	28	دال إحصائيًّا	.398**	5
دال إحصائيًّا	.411**	50	دال إحصائيًّا	.368**	29	دال إحصائيًّا	.333**	6
دال إحصائيًّا	.353**	51	دال إحصائيًّا	.559**	30	دال إحصائيًّا	.483**	7
دال إحصائيًّا	.544**	52	دال إحصائيًّا	.372**	31	دال إحصائيًّا	.549**	8
دال إحصائيًّا	.440**	53	دال إحصائيًّا	.405**	32	دال إحصائيًّا	.372**	9
دال إحصائيًّا	.496**	54	دال إحصائيًّا	.383**	33	دال إحصائيًّا	.642**	10
دال إحصائيًّا	.434**	55	دال إحصائيًّا	.555**	34	دال إحصائيًّا	.359**	11
دال إحصائيًّا	.368**	56	دال إحصائيًّا	.477**	35	دال إحصائيًّا	.434**	12
دال إحصائيًّا	.462**	57	دال إحصائيًّا	.651**	36	دال إحصائيًّا	.442**	13
دال إحصائيًّا	.563**	58	دال إحصائيًّا	.442**	37	دال إحصائيًّا	.387**	14
دال إحصائيًّا	.559**	59	دال إحصائيًّا	.525**	38	دال إحصائيًّا	.568**	15
دال إحصائيًّا	.263*	60	دال إحصائيًّا	.540**	39	دال إحصائيًّا	.395**	16
دال إحصائيًّا	.304*	61	دال إحصائيًّا	.409**	40	دال إحصائيًّا	.543**	17
دال إحصائيًّا	.538**	62	دال إحصائيًّا	.307*	41	دال إحصائيًّا	.601**	18
دال إحصائيًّا	.486**	63	دال إحصائيًّا	.585**	42	دال إحصائيًّا	.331**	19
دال إحصائيًّا	.528**	64	دال إحصائيًّا	.492**	43	دال إحصائيًّا	.391**	20
			دال إحصائيًّا	.394**	44	دال إحصائيًّا	.353**	22
						دال إحصائيًّا	.544**	23

\* دال إحصائيًّا (عند مستوى دلالة 0,05) \*\* دال إحصائيًّا (عند مستوى دلالة 0,01)

## الفصل الأول منهجية البحث و الاجراءات الميدانية

يتبيّن من الجدول (09) أن كافة الفقرات ذات ارتباط دال احصائياً مع الدرجة الكلية، وبهذا يكون الباحث تأكّد من اتساق فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية.

### 7- ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة استخدم الباحث معامل ألفا كرو نباخ للثبات مستخدماً البرنامج الاحصائي SPSS وكان معامل الثبات الكلي (876) وهو معامل ثبات جيد.

كما أوجد الباحث ثبات المحاور كلاً على حدة فكانت كما هي مبيّنة بالجدول رقم (10) كالتالي:

جدول(10) يوضح معامل الثبات لمحاور الاستبانة

معامل الثبات	المحور
.628	دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية
.711	دراسة الخيط البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية
.697	الاجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية
.785	الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية
.787	المزيج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي
.710	دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي
.678	العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية الأنشطة الرياضية
.801	تقدير ومتابعة خطة التسويق الرياضي

يتبيّن من الجدول (10) أن معامل الثبات تراوحت بين (0,628) و(0,787) لعبارات المحاور، أما مجموع المحاور فقد بلغ (0,801) وتعتبر هذه القيم عالية مما يدل على ان الثبات مرتفع للعبارات وكذلك مجموع المحاور تتمتع بثبات مقبول، وبهذا يكون الباحث قد تحقق من صدق وثبات الأداة وتكون الأداة جاهزة للتطبيق.

مقياس الاستبانة:

لإجابة على الجزء الأول من الاستبانة لزم تحديد معيار درجة الاستجابة. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى ( $4=1-5$ ) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس، وعلى

## الفصل الأول منهجية البحث و الاجراءات الميدانية

ضوء ذلك أصبح طول الخلية الصحيح هو ( $4/5=080$ )، بعد ذلك أضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم الأوساط الحسابية لكل عبارة من العبارات وكذلك المتوسط الكلي لكل محور كما يلي:

أكبر من 4,20 إلى 5 ، يمثل موافق جدا.

أكبر من 3,40 إلى 4,19 يمثل موافق.

أكبر من 2,60 إلى 3,39 يمثل محايد.

أكبر من 1,80 إلى 2,59 يمثل غير موافق جدا.

من 1 إلى 1,79 يمثل غير موافق اطلاقا.

والجدول (11) يبين معايير لتطبيق الاستبانة:

درجة الموافقة				
غير موافق إطلاقا (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق جداً (5)
1 إلى 1,79	2,59 إلى 1,80	3,39 إلى 2,60	4,19 إلى 3,40	5 إلى 4,20

جدول(11) يبين معايير لتطبيق الاستبانة.

### 8- الدراسات الاحصائية والاستطلاعية:

تم تطبيق الاستبيان في صورته النهائية على عينة من مجتمع البحث قوامها (10) مفردة للتأكد من وضوح الاستبيان لعينة البحث وتوضيح العبارات الغامضة، وبعد تطبيق الاستبيان على العينة الاستطلاعية تأكد للباحث مناسبة ووضوح الأسئلة لعينة البحث.

### ١-٨- تطبيق ادوات البحث:

تم تطبيق الاستبيان والمقابلة الشخصية على افراد عينة البحث الاساسية وقوامها (60) فرد في الفترة من

2016/11/15 2016/6/3

وبعدها تم تفريغ البيانات في كشوف وتسجيلها على الحاسوب الالي لمعالجتها احصائيا.

### ٢-٨- الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث، وذلك من خلال استخدام الحاسوب

الآلي للبرنامج الإحصائي spss وكانت كالآتي:

- التكرارات والنسب المئوية، كـ 2.

- المتوسط الحسابي.

- معامل الارتباط (بيرسون) لحساب الاتساق الداخلي للفقرات.

- معامل الفا كرونباخ لحساب الثبات.

- اختبار Chi-Square لدراسة فرضيات الدراسة.

### ٩- صعوبات البحث:

- قلة الكتابات عن التسويق في قطاع الرياضة وشبه انعدام للبحوث المنشورة في هذا المجال، على مستوى الجمهورية اليمنية، وقد مثل ذلك صعوبة بالغة واجهت الباحث.

- صعوبة مقابلة عدد أكثر من الأشخاص المعينين بالموضوع في المؤسسات والاتحادات الرياضية العامة، وإعادة تغيير موعد المقابلة أكثر من مرة وكذا عملية توزيع الاستبيان ومتابعة تسليميه.

- ندرة المصادر والمراجع التي تختص بدراسة الموضوع المعالج، بغرض الامتثال بها أثناء القيام بالبحث.

---

## الفصل الأول منهجية البحث و الاجراءات الميدانية

---

خلاصة:

تم من خلال هذا الفصل عرض إجراءات الدراسة الميدانية التي تم استعمالها في هذه الدراسة، حيث تم التطرق إلى أدوات جمع البيانات وتكليفها مع موضوع البحث، من خلال إجراءات معامل الصدق والثبات حيث استعملت للحصول على البيانات التي تمت معالجتها من خلال الوسائل الإحصائية المناسبة، ليتم بعد ذلك عرض هذه النتائج في جداول إحصائية ورسوم بيانية لتحليلها وتفسيرها، وهو ما سنراه في الفصل التالي.

**الفصل الثاني**

**عرض وتحليل ومناقشة**

**النتائج**

## الفصل الثاني

### عرض و تحليل ومناقشة النتائج

- تمهيد.
- 1- المحور الاول دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية.
- 2- المحور الثاني دراسة المحيط البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية.
- 3- المحور الثالث الاجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية.
- 4- المحور الرابع الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية.
- 5- المحور الخامس المزيج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي.
- 6- المحور السادس دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي.
- 7- المحور السابع العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية الأنشطة الرياضية.
- 8- المحور الثامن تقويم ومتابعة خطة التسويق الرياضي.
- خلاصة.

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

تمهيد:

إن دراستنا حول استراتيجيات التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية في الميدان الرياضي، تطلبتنا توزيع استبيان على القائمين على المؤسسات الرياضية المختلفة، وقد ضمت أسئلة عديدة حددت محاور الاستبيان والتي تمثلت في دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية، ودراسة المحيط البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية، والإجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية، كذلك الاهتمام بوضع الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية، والاهتمام باستخدام المزيج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي، وتفعيل دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي، والعوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية الأنشطة الرياضية، اخيراً تقويم ومتابعة خطة التسويق الرياضي.

وس يتم في هذا الفصل تسليط الضوء على الجانب التطبيقي من خلال هذه الدراسة الميدانية ستنظر إلى استراتيجيات التسويق الرياضي في عينة من المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية وذلك بناء على الأسئلة المطروحة في الاستبيان والموجهة لقيادة ومسئولي المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية، والمعروضة في جداول إحصائية ورسوم بيانية تبين التكرارات المتحصل عليها بالنسبة لكل سؤال من أسئلة الاستبيان مع النسب المئوية والمتوسط ومعامل كافٍ تربع، ثم تحليل وتفسير هذه النتائج.

### 1- عرض وتحليل وتفسير نتائج المحور الاول دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية:

العبارة رقم (1): يتم تحديد الاهداف التسويقية بوضوح من قبل ادارة المؤسسة؟

جدول رقم (12)

رقم البند	الرتبة		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	كما
1	8	-	-	2	39	17	1,82	61,20

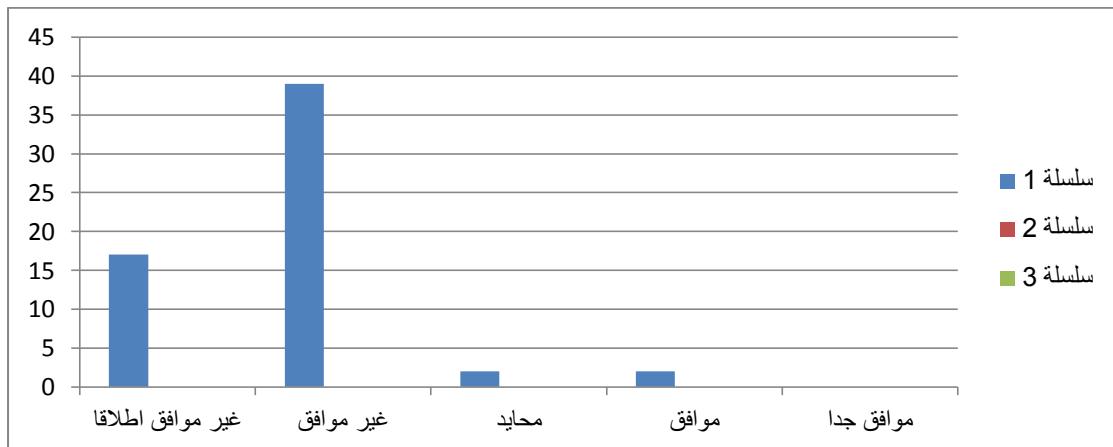
قراءة الجدول:

جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة (8) من حيث الرتبة، ويظهر الجدول أن نسبة (3.3%) كانت موافق، ونسبة (3.3%) محايد، بينما نسبة (65%) غير موافق، ونسبة (28.3%) غير موافق إطلاقاً، وكان المتوسط (1.82)، وكما المحسوبة (61.20) اكبر من كا2 المحدولة (5.99) عند مستوى دلالة (0.05) وبالتالي نستخلص

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

انه توجد دلالة احصائية، ومن خلال الجدول يتضح ان جل افراد العينة المسئولة اكدت على انه لا يتم تحديد الاهداف التسويقية بوضوح من قبل ادارة المؤسسة.

**تحليل وتفسير النتائج:** يتبيّن من النتائج المتحصل عليها أن غالبية أفراد العينة غير موافقين على أنه يتم تحديد الاهداف التسويقية بوضوح من قبل ادارة المؤسسة، وهذا يفسر عدم الاهتمام بهذا الجانب من قبل قيادة المؤسسات الرياضية وسير العملية بطريقه ارتاحالية وعشوانية.



شكل (10) مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة يتم تحديد الاهداف التسويقية بوضوح من قبل ادارة المؤسسة.

وجاءت متفقة مع نتائج دراسة ناصري عبدالقادر (2015) ان على المؤسسة الرياضية ان تنتهج سياسة التخطيط الاستراتيجي لجميع برامجها الانتاجية، النظاهرات الرياضية، الترويج للسلع والخدمات لتلبية جميع حاجياتها مع مراعاة الجوانب والشئون الفنية الادارية والتكنولوجية لتنفيذ الاعمال واتباع الخطط المسطرة وخلق الفرص المتاحة في ظل سياسة السوق.

**العبارة رقم (2): يوجد رؤية تسويقية للمؤسسة الرياضية؟ جدول رقم (13)**

رقم البند	الرتبة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً	المتوسط	ك2
2	2	-	2	16	26	16	2,07	19,47
	%	-	3,3	%26,7	%43,3	%26,7		

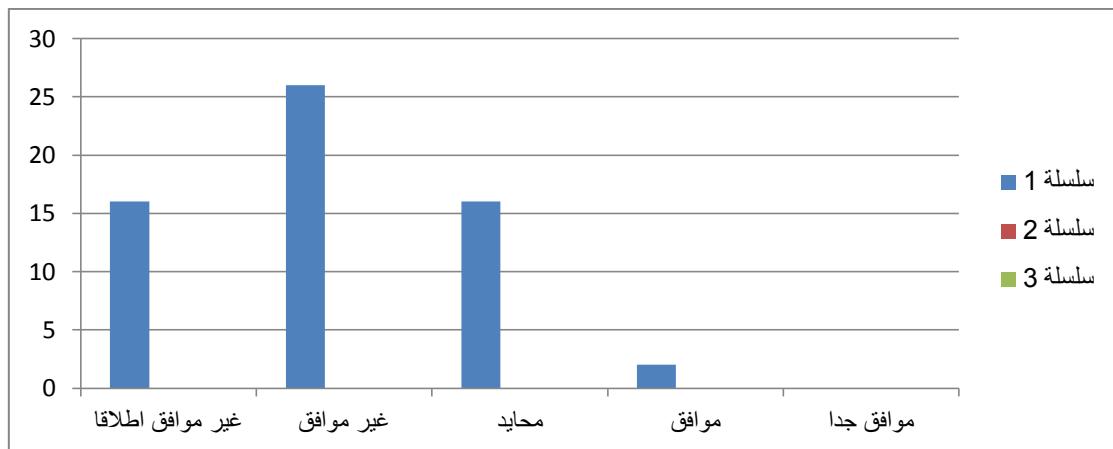
**قراءة الجدول:** جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة (2) من حيث الرتبة. ويظهر الجدول أن نسبة (3,3%) كانت موافق، ونسبة (26,7%) محايد، بينما نسبة (43,3%) غير موافق، ونسبة (26,7%) غير موافق اطلاقاً، وكان المتوسط (2,07)، وكـ2 المحسوبة (19,47) أكبر من كـ2 المحدولة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) وبالتالي

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

نستخلص انه توجد دلالة احصائية، ومن خلال الجدول يتضح ان جل افراد العينة المسئولة اكدت على انه لا يوجد رؤية تسويقية للمؤسسة.

### تحليل الجدول:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ ان نسبة (43,3) غير موافق، ونسبة (26,7) غير موافق اطلاقا، من اجابات افراد العينة، كما نلاحظ ان المتوسط كان (2,07) ومنه فالنتيجة ان اكثر افراد العينة كانت مع انه لا يوجد رؤية تسويقية للمؤسسة الرياضية.



شكل (11) مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة يوجد رؤية تسويقية للمؤسسة الرياضية.

تفسير النتائج: تبين النتائج المتحصل عليها ان معظم المؤسسات الرياضية التي تم اختيارها في العينة ليس لديها رؤية خاصة بالتسويق الرياضي. أي انه لم يسبق لهذه المؤسسات ان وضعت رؤية خاصة بها باتجاه التسويق الرياضي.

العبارة رقم (3): وجود قاعدة بيانات واضحة بالمؤسسة ونشاطها واهدافها التسويقية؟

جدول رقم (14)

رقم البند	الرتبة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً	المتوسط	كما
-	%	-	2	10	26	22	1,87	24,27
3	6	-	%3,3	%16,7	%43,3	36,7		

تحليل الجدول: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة (%)3,3 من إجابات أفراد العينة موافقين، وجاءت نسبة (%)16,7 محايد، بينما نسبة (%)43,3 غير موافق في حين أن نسبة (%)36,7 غير موافق اطلاقا، والمتوسط

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

(1.87)، وكا<sup>2</sup> المحسوبة (24.27) أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) وبالتالي نستخلص انه توجد دلالة احصائية، مما يفسر غياب قاعدة البيانات بالمؤسسة واهدافها التسويقية.

**تفسير النتائج:** من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن نسبة قليلة جداً كانت موافقة على وجود قاعدة بيانات واضحة بالمؤسسة ونشاطها واهدافها التسويقية في المؤسسات والاتحادات الرياضية العامة، وكذلك نسبة محايد، أما أغلبية إجابات أفراد العينة فكانت غير موافق وغير موافق إطلاقاً على وجود قاعدة بيانات واضحة بالمؤسسة ونشاطها واهدافها التسويقية في المؤسسات والاتحادات الرياضية العامة، مما يفسر غياب قاعدة البيانات التي توضح الاهداف والنشاطات التسويقية داخل المؤسسات والاتحادات الرياضية.

**العبارة رقم (4): يوجد كوادر متخصصة في التسويق الرياضي؟**

**جدول رقم (15)**

الرتبة	رقم البند	-	%	ت	-	7	10	غير موافق %33,3	غير موافق %38,3	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	كا <sup>2</sup>
3	4	%	-	ت	-	7	10	%33,3	%38,3	غير موافق إطلاقاً	2,02	11,87

**تحليل الجدول:** يبين الجدول مدى وجود الكوادر المتخصصة في التسويق الرياضي في المؤسسات والاتحادات الرياضية العامة، حيث نجد أن نسبة (%)11,7 موافق من إجابة أفراد العينة، كذلك نسبة (%)16,7 محايد، حين ان نسبة (%)33,3 غير موافق، وجاءت نسبة (%)38,3 غير موافق اطلاقاً، وكان المتوسط (2,02)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كا<sup>2</sup> المحسوبة (%)11,87 أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة (3.84) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**تفسير النتائج:** من خلال النتائج المتحصل عليها يظهر أن اتفاق أغلبية إجابات أفراد العينة على عدم وجود كوادر متخصصة في التسويق الرياضي في المؤسسات والاتحادات الرياضية العامة.

**الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها غياب الكوادر المتخصصة في التسويق الرياضي في المؤسسات والاتحادات الرياضية العامة.

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

**العبارة رقم (5): جاهزية الملاعب والمنشآت الرياضية الخاصة بالمؤسسة لاستثمارها؟**

**جدول رقم (16)**

رقم البند	الرتبة		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	كما
5	5	%	-	4	7	26	23	1,87	24,67

**تحليل الجدول:**

تعتبر نسبة (6,7%) من أفراد العينة موافق، على جاهزية الملاعب والمنشآت الرياضية الخاصة بالمؤسسة لاستثمارها وجاءت نسبة (11,7%) موافق، ونسبة (43,3%) كانت إجابتهم غير موافق، ونسبة (38,3) غير موافق اطلاقاً، وكان المتوسط (1,87)، وجاءت كما المحسوبة (24,67) أكبر من كما الجدول (5.99) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**تفسير النتائج:**

من الجدول يتضح الخيار الذي اجمعوا عليه أفراد العينة في إجاباتهم على عدم جاهزية الملاعب والمنشآت الرياضية الخاصة بالمؤسسة لاستثمارها، ويتبين ذلك في اجابة افراد العينة والتي كانت النسبة الاكبر غير موافق وغير موافق اطلاقاً على جاهزية الملاعب والمنشآت الرياضية الخاصة بالمؤسسة لاستثمارها، مما يفسر عدم جاهزية الملاعب والمنشآت الرياضية الخاصة بالمؤسسة لاستثمارها، وهذا في ضوء دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية.

**العبارة رقم (6): تمتلك المؤسسة عاملين ذوي مؤهلات عالية؟**

**جدول رقم (17)**

رقم البند	الرتبة		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	كما
6	4	%	4	3	1	30	22	1,95	57,50

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

### تحليل الجدول:

تظهر النتائج أن نسبة (6.7%) من إجابات أفراد العينة موافق جداً على أن المؤسسة تمتلك عاملين ذوي مؤهلات عالية ونسبة (5.05%) موافق، وكانت نسبة (1,7%) محايدين، ونسبة (50%) غير موافق، في حين جاءت (36,7%) غير موافق إطلاقاً، وكان المتوسط (1,95)، أما فيما يخص حساب كاف تربيع فإن القيمة المحسوبة (57,50) أكبر من كا2 المحدولة (3.84) ومنه نقول أنه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

### تفسير النتائج:

إن وجود العاملين ذوي المؤهلات العالية في المؤسسات والاتحادات الرياضية، يساعد في تحسين أدائها ومهامها، ومن خلال النتائج السابقة نلاحظ أن أعلى نسبة في إجابة أفراد العينة كانت غير موافق وغير موافق إطلاقاً، مما يفسر غياب العاملين ذوي المؤهلات العالية، ويحتم ضرورة توظيف واستقطاب العاملين ذوي المؤهلات العالية من أجل تحسين العمل الإداري والتسويقي في المؤسسات والاتحادات الرياضية العامة.

العبارة رقم (7): يوجد لدى المؤسسة امكانيات ابتكارية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق الرياضي؟

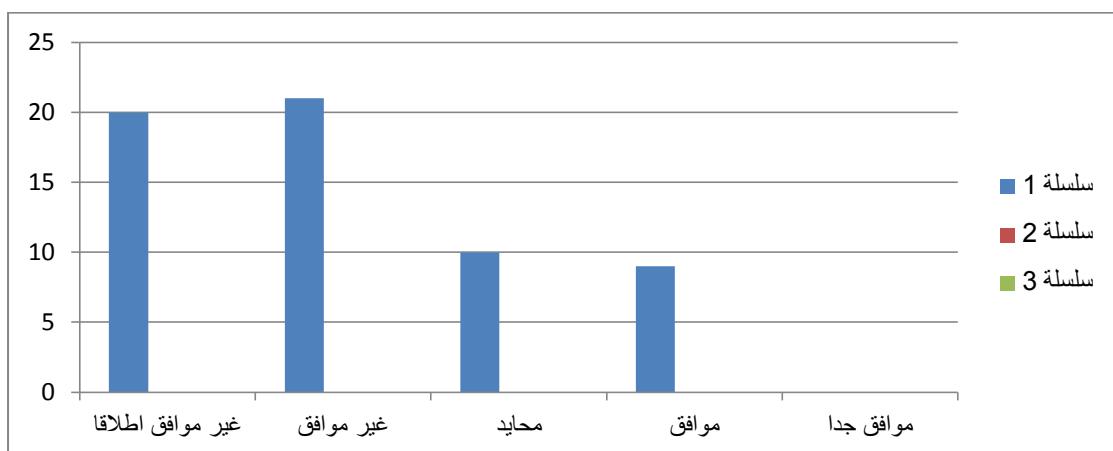
جدول رقم (18)

رقم البند	الرتبة	موافق جداً	موافق	محايدين	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	المتوسط	كا2
7	1	-	-	9	21	20	2,13	8,13

### تحليل الجدول:

لقد أظهرت الإجابات أن نسبة (15%) كانت موافق بأنه يوجد لدى المؤسسة امكانيات ابتكارية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق الرياضي وجاءت نسبة (16,7%) محايدين، ونسبة (35%) غير موافق من اجابة أفراد العينة وكانت نسبة (33,3%) غير موافق إطلاقاً، وكان المتوسط (2,13)، وجاءت كا2 المحسوبة (8,13) أكبر من كا2 المحدولة (3.84) ومنه نقول أنه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج



شكل (12) مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة يوجد لدى المؤسسة امكانيات ابتكارية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق الرياضي.

**تفسير النتائج:**

من خلال النتائج المتحصل عليها أعلاه يتبيّن أن أعلى نسبة كانت مع أنه لا يوجد لدى المؤسسة امكانيات ابتكارية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق الرياضي وهذا يستوجب على المؤسسات والاتحادات الرياضية العامة دراسة البيئة الداخلية ووضع الاستراتيجيات والخطط الخاصة بالتسويق الرياضي، وهو ما يفسر ضرورة وضع الخطط والاستراتيجيات التسويقية لأنشطة الرياضية.

**العبارة رقم (8): يوجد لدى المؤسسة رقابة جيدة على سير العملية التسويقية؟**

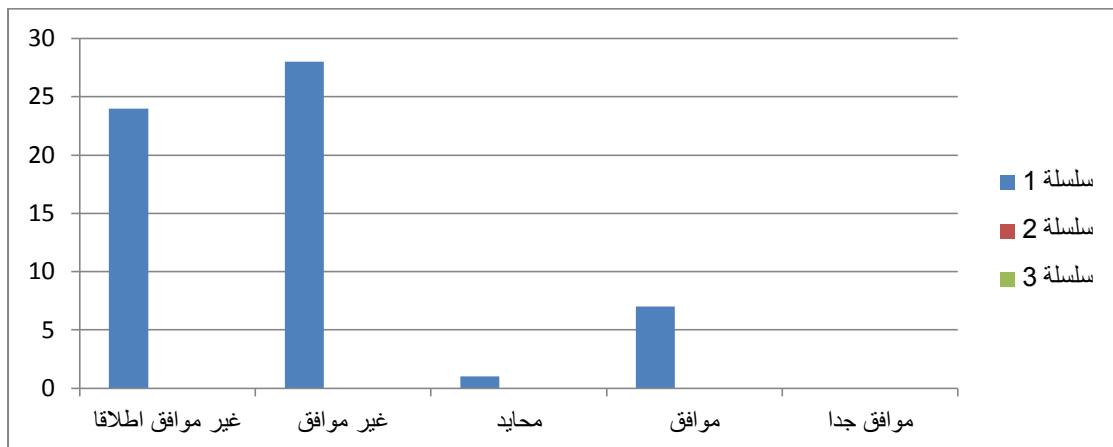
**جدول رقم (19)**

رقم البند	الرتبة	كما	المتوسط	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محابٍ	موافق	موافق جداً	ت	%
34,00	7	8	1,85	24	28	1	7	-	ت	%

**تحليل النتائج:**

تمثل نسبة (%)11,7 موافق من إجابات أفراد العينة، ونسبة (%)1,7 محابٍ، وكانت نسبة (%)46,7 غير موافق، ونسبة (40%) غير موافق إطلاقاً، وكان المتوسط (1,85)، وجاءت كما المحسوبة (34,00) أكبر من كما المجدولة (5.99) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج



شكل (13) مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة يوجد لدى المؤسسة رقابة جيدة على سير العملية التسويقية.

### تفسير النتائج:

من الملاحظ من إجابة أفراد العينة أن أعلى نسبة من الإجابات كانت باتجاه غير موافق وغير موافق اطلاقاً، على انه يوجد لدى المؤسسة رقابة جيدة على سير العملية التسويقية، مما يفسر عدم الاهتمام بالعملية التسويقية والرقابة عليها، والرقابة الاستراتيجية هي تقييم الاداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرسومة (المخططة) ثم اتخاذ الاجراءات لتصحيح أي اخرافات عن هذه الاهداف.

## 2- عرض وتحليل وتفسير نتائج المحور الثاني دراسة المحيط البيئي الخارجي للمؤسسة الرياضية:

العبارة رقم (1): وضوح السياسة العامة للدولة نحو تفعيل التسويق الرياضي؟

### جدول رقم (20)

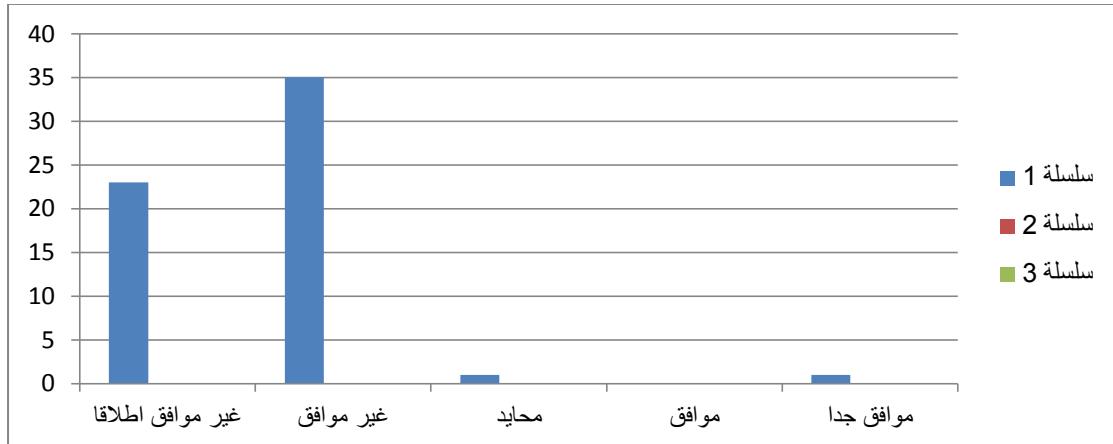
رقم البند	الرتبة	موافق جداً	موافق	محابٍ	غير موافق	غير موافق اطلاقاً	المتوسط	كما
1	7	1	1	-	35	23	1,68	57,7

### تحليل الجدول:

الملاحظ من خلال الجدول أن نسبة (%)1,7 موافق جداً من إجابات أفراد العينة ونسبة (%)1,7 محابٍ، في حين جاءت أعلى نسبة (%)58,3 غير موافق، ونسبة (%)38,3 غير موافق اطلاقاً، وكان المتوسط

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

(1,68) أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كا<sup>2</sup> المحسوبة (57,7) أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة (3.84) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).



شكل (14) مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة وضوح السياسة العامة للدولة نحو تفعيل التسويق الرياضي.

**تفسير النتائج:**

تبين النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة أن أعلى نسبة جاءت غير موافق وغير موافق إطلاقاً على وضوح السياسة العامة للدولة نحو تفعيل التسويق الرياضي في المؤسسات والاتحادات الرياضية العامة، مما يفسر عدم وضوح السياسة العامة للدولة نحو تفعيل التسويق الرياضي في المؤسسات والاتحادات الرياضية العامة.

**العبارة رقم (2): العوامل الاقتصادية تؤثر على استراتيجيات التسويق الرياضي؟ جدول رقم (21)**

رقم البند	الرتبة	كما	المتوسط	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	ت
2		9,83	3,21	10 %16,7	15 %25	7 %11,7	8 %13,3	20 %33,3	% %

**تحليل الجدول:**

تمثل نسبة (33,3%) موافق جداً من إجابات أفراد العينة بان العوامل الاقتصادية تؤثر على استراتيجيات التسويق الرياضي، ونسبة (13,3%) موافق، ونسبة (11,7%) محايد، ونسبة (25%) غير موافق، ونسبة (16,7%) غير موافق إطلاقاً، وكان المتوسط (3,21)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كا<sup>2</sup> المحسوبة (9,83) أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة (3.84)، ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

### تفسير النتائج:

من خلال النتائج يتبين لنا أن النسبة الأكبر لإجابات أفراد العينة كانت متفقة على أن العوامل الاقتصادية تؤثر على استراتيجيات التسويق الرياضي، ومن المؤكد أن العوامل الاقتصادية تؤثر على عمل المؤسسات الرياضية ونشاطها التسويقي، وتؤثر على القوة الشرائية لدى المستهلك.

العبارة رقم (3): **وضوح اللوائح القانونية نحو التسويق الرياضي؟**

جدول رقم (22)

ك2	المتوسط	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً		رقم البند	الرتبة
58,83	1,77	27 %45	26 %43,3	2 %3,3	4 %6,7	1 %1,7	ت %	3	5

### تحليل الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة (%)1,7 موافق جداً من إجابة أفراد العينة، ونسبة (%)6,7 موافق، ونسبة (%)3,3 محايد، في حين جاءت نسبة (%)43,3 غير موافق، وأيضاً نسبة (%)45 غير موافق اطلاقاً، على وضوح اللوائح القانونية نحو التسويق الرياضي، وكان المتوسط (1,77) أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان ك2 المحسوبة (58,83) أكبر من ك2 المجدولة (5.99) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة .(0.05)

### تفسير النتائج:

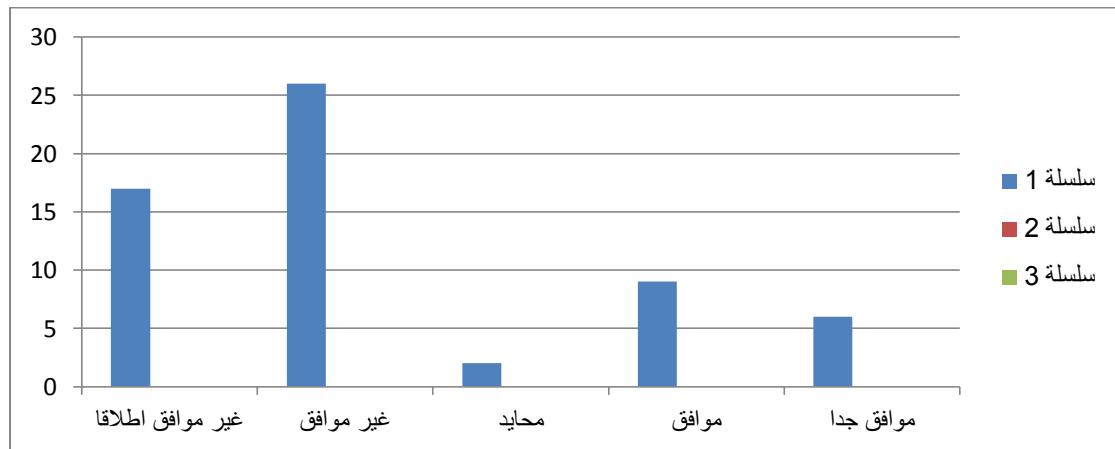
من خلال النتائج المتحصل عليها من إجابة أفراد العينة تبين وبوضوح أن أغلبية الإجابات كانت متفقة على عدم وضوح اللوائح القانونية نحو التسويق الرياضي، وهذا ما يفسر ان على الوزارة أن تضع وتوضح اللوائح والقوانين الخاصة بأهمية التسويق الرياضي للمؤسسات والاتحادات الرياضية.

**العبارة رقم (4): هناك توجه من قيادة الدولة لأنشاء منشآت ومؤسسات رياضية جديدة؟**

**جدول رقم (23)**

رقم البند	الرتبة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط	كما
4	2	6%	9%	2%	26%	2,35	30,50

**قراءة وتحليل الجدول:** يبين الجدول أعلاه أن نسبة (10%) موافق جداً من إجابة أفراد العينة على ان هناك توجه من قيادة الدولة لأنشاء منشآت ومؤسسات رياضية جديدة، وجاءت نسبة (15%) موافق، ونسبة (3%) موافق جداً، و جاءت نسبة (43,3%) غير موافق، وأيضاً نسبة (28,3%) غير موافق اطلاقاً، وكان المتوسط (2,35)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كما المحسوبة (30,50) اكبر من كما المجدولة (3.84) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).



**شكل (15) مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة هناك توجه من قيادة الدولة لأنشاء منشآت ومؤسسات رياضية جديدة.**

**تفسير النتائج:**

تظهر النتائج أعلاه بان أعلى نسبة جاءت لإجابة أفراد العينة كانت متفقة على انه لا يوجد توجه من قيادة الدولة لأنشاء منشآت ومؤسسات رياضية جديدة. وهذا يدعوا الوزارة والمؤسسات الرياضية الى الاهتمام بإنشاء المنشآت والمؤسسات الرياضية الحديثة والمتطرفة.

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

**العبارة رقم (5): هناك حماس ووعي من قبل الرعاة باتجاه التسويق في المجال الرياضي؟**

**جدول رقم (24)**

ك2	المتوسط	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	رقم البند	الرتبة
18,30	1,75	21 %35	33 %55	6 %10	-	-	ت %	5 6

**تحليل الجدول:** من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة (10%) محايد من اجابات افراد العينة، ونسبة (55%) غير موافق، ونسبة (35%) غير موافق اطلاقاً، وكان المتوسط (1,75)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كا2 الحسوبية (18,30) اكبر من كا2 المجدولة (3.84) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يبين عدم موافقة اكثراً افراد العينة على انه هناك حماس ووعي من قبل الرعاة باتجاه التسويق في المجال الرياضي من قبل المؤسسات التجارية.

**تفسير النتائج:** تبين النتائج المتحصل عليها أعلاه على أن غالبية أفراد العينة كانت إجابتهم بنسبة (55%) غير موافق، ونسبة (35%) غير موافق اطلاقاً، مما يبين عدم موافقة اكثراً افراد العينة على ان هناك حماس ووعي من قبل الرعاة باتجاه التسويق في المجال الرياضي من قبل المؤسسات التجارية مما يفسر انه لابد من العمل على نشر ثقافة الرعاية الرياضية واهيتها بالنسبة للجانبين المؤسسات الرياضية والمؤسسات التجارية.

**العبارة رقم (6): لدى المؤسسة مصادر جديدة للتمويل غير التمويل الحكومي؟**

**جدول رقم (25)**

ك2	المتوسط	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	رقم البند	الرتبة
25,47	1,87	22 %36,7	26 %43,3	11 %18,3	-	1 %1,7	ت %	6 4

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

### تحليل النتائج:

يظهر الجدول أن نسبة (1,7%) موافق جداً، ونسبة (18,3%) موافق، بينما نسبة (43,3%) غير موافق، ونسبة (36,7%) غير موافق إطلاقاً، على انه لدى المؤسسة مصادر جديدة للتمويل غير التمويل الحكومي، وكان المتوسط (1,87)، وربع كا (25,47).

### تفسير النتائج:

يتبيّن من النتائج المتحصل عليها أن غالبية أفراد العينة غير موافقين على انه لدى المؤسسة مصادر جديدة للتمويل غير التمويل الحكومي. رغم احتياجات المؤسسات الرياضية الى التمويل لتنفيذ انشطتها المختلفة، لكنها لا تسعى جاهدة الى تحسين مواردها.

العبارة رقم (7): يتم اعداد بحوث تسويقية لمعرفة البيئة الخارجية للمؤسسة؟ جدول رقم (26)

رقم البند	الرتبة	موافقة جداً	موافقة	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	كا
7	8	-	-	4	20	34	1,57	45.07
	%			%6,7	%33,3	%56,7		

### تحليل الجدول:

يبين الجدول أن نسبة (3,3%) موافق من إجابة أفراد العينة بأنه يتم اعداد بحوث تسويقية لمعرفة البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية، ونسبة (6,7%) موافق، بينما وجاءت نسبة (33,3%) غير موافق، ونسبة (56,7%) غير موافق إطلاقاً، بأنه يتم اعداد بحوث تسويقية لمعرفة البيئة الخارجية للمؤسسة، وكان المتوسط (1,57) أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كا المحسوبة (45.07) اكبر من كا المجدولة (5.99) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

### تفسير النتائج:

من خلال هذا الجدول يتضح أن غالبية أفراد العينة كانت غير موافقة على أنه يتم اعداد بحوث تسويقية لمعرفة البيئة الخارجية للمؤسسة. مما يفسر عدم الاهتمام بعمل البحوث التسويقية ومعرفة البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية.

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

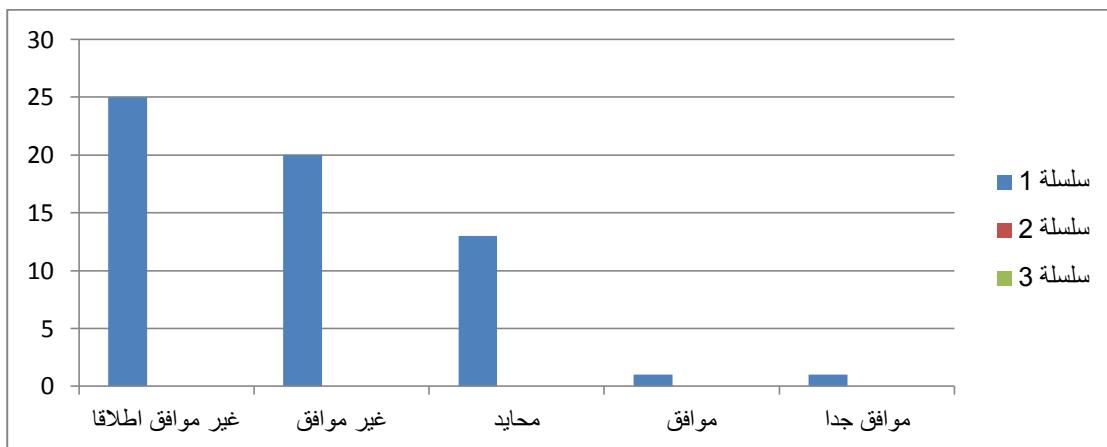
**العبارة رقم (8): تعامل الدولة مع الرياضة بعقلية اقتصادية واستثمارية؟**

**جدول رقم (27)**

رقم البند	الرتبة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	كما
8	3	1	1	13	20	25	1,88	39,67
%		%1,7	%1,7	%21,7	%33,3	%41,7	1,88	39,67

**قراءة وتحليل الجدول:**

يبين الجدول أعلاه أن نسبة (%)1,7 موافق جداً، من إجابة أفراد العينة ونسبة (%)1,7 موافق، ونسبة (%)21,7 محابد، وجاءت نسبة (%)33,3 غير موافق، وأيضاً نسبة (%)41,7 غير موافق إطلاقاً، على أن الدولة تعامل مع الرياضة بعقلية اقتصادية واستثمارية، وكان المتوسط (1,88)، وكانت كما (39,67).



**شكل (16) مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة تعامل الدولة مع الرياضة بعقلية اقتصادية واستثمارية.**

**تفسير النتائج:**

تظهر النتائج أعلاه بأن أعلى نسبة جاءت لإجابة أفراد العينة كانت باتجاه غير موافق وغير موافق إطلاقاً على أن الدولة تعامل مع الرياضة بعقلية اقتصادية واستثمارية، وهذا ما يفسر أنه لا يوجد اهتمام بالتسويق والاستثمار الرياضي في المؤسسات الرياضية.

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

### 3- عرض وتحليل وتفسير نتائج المحور الثالث: الاجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية:

العبارة رقم (1): يتم جمع البيانات والمعلومات الخاصة بحاجات ورغبات المستفيدين الرياضيين؟

**جدول رقم (28)**

رقم البند	الرتبة		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	ك2
1	7	ت	3	4	3	27	25	1,85	54,67

تحليل الجدول: تمثل نسبة (%)5 موافق جداً، ونسبة (%)3,3 موافق، ونسبة (%)5 موافق، وجاءت نسبة (%)45 غير موافق، ونسبة (%)41,7 غير موافق إطلاقاً، وكان المتوسط (1,85)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان ك2 المحسوبة (5.99) اكبر من ك2 المجدولة (54,67). ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

تفسير النتائج: تظهر النتائج أن أغلبية إيجابة أفراد العينة كانت مجتمعة على أنه لا يتم جمع البيانات والمعلومات الخاصة بحاجات ورغبات المستفيدين الرياضيين، وهذا يدل على عدم الاهتمام من المؤسسات والاتحادات الرياضية بالمستهلك الرياضي الذي يعتبر حجر الزاوية في العملية التسويقية ومنه تبدا خطط وانشطة التسويق الحديث الذي يركز على دراسة حاجات ورغبات المستهلك.

العبارة رقم (2): وضوح اللوائح التي تسهل التمويل الذاتي للأنشطة الرياضية للمؤسسة من خلال الرعاية

**الرياضية؟** جدول رقم (29)

رقم البند	الرتبة		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	ك2
2	6	ت	3	3	5	26	23	1,95	44,00

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

**تحليل الجدول:** تمثل نسبة (5%) موافق جداً من إجابات أفراد العينة في حين جاءت نسبة (5%) موافق وجاءت نسبة (8,3%) محايد، ونسبة (43,3%) غير موافق، ونسبة (38,3%) غير موافق إطلاقاً، على وضوح اللوائح التي تسهل التمويل الذاتي للأنشطة الرياضية للمؤسسة من خلال الرعاية الرياضية وكان المتوسط (1,95)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كانت المحسوبة (44,00). أكبر من كانت المجدولة (5.99) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**تفسير النتائج:** تبين النتائج أن أغلبية إجابة أفراد العينة كانت متference على عدم وضوح اللوائح التي تسهل التمويل الذاتي للأنشطة الرياضية للمؤسسة من خلال الرعاية الرياضية، مما يفسر ضرورة الاهتمام بوضع اللوائح التي تسهل التمويل الذاتي للأنشطة الرياضية للمؤسسة من خلال الرعاية الرياضية وتوضيحه للمؤسسات الرياضية وايضاً للمؤسسات التجارية.

**العبارة رقم (3): تحديد ميزانية خاصة بتسويق الأنشطة الرياضية؟ جدول رقم (30)**

رقم البند	الرتبة	موافق جداً		موافق	محايد	غير موافق اطلاقاً	المتوسط	كما
3	4	-	ت	7	7	34	2,15	33,20

**تحليل الجدول:**

تمثل نسبة (11,7%) موافق من إجابات أفراد العينة ونسبة (11,7%) محايد، في حين ان نسبة (56,7%) غير موافق، ونسبة (20%) غير موافق اطلاقاً، على انه يتم تحديد ميزانية خاصة بتسويق الأنشطة الرياضية، وكان المتوسط (2,15)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كانت المحسوبة (33,20) أكبر من كانت المجدولة (3.84) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**تفسير النتائج :**

من الجدول يتضح ان غالبية افراد العينة كانت اجاباتهم بأنه لا يتم تحديد ميزانية خاصة بتسويق الأنشطة الرياضية، مما يفسر عدم وضع الخطط الواضحة باتجاه التسويق الرياضي باعتبار الميزانية التسويقية تعتبر هي البرنامج التنفيذي للأنشطة التسويقية.

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

**العبارة رقم (4): ربط المكافئات والحوافر بإنجاز الاهداف وتطور الاداء والتنفيذ الجيد؟**

**جدول رقم (31)**

رقم البند	الرتبة		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	كما
4	8	ت	2	2	6	19	31	1,75	53,83

**تحليل الجدول:** يتبع من خلال الجدول ان نسبة (%)3,3 موافق جداً، ونسبة (%)3,3 موافق، ونسبة (%)51,7 غير موافق إطلاقاً (%)10 محايد، في حين اغلب الإجابات بنسبة (%)31,7 غير موافق، ونسبة (%)51,7 غير موافق إطلاقاً من إجابة أفراد العينة، على انه يتم ربط المكافئات والحوافر بإنجاز الاهداف وتطور الاداء والتنفيذ الجيد، وكان المتوسط (1,75) أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كما 2 (53,83) اكبر من كما 2 المحدولة (5.99) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**تفسير الجدول:** تظهر النتائج المتحصل عليها أن أعلى نسبة من إجابات أفراد العينة تبين عدم ربط المكافئات والحوافر بإنجاز الاهداف وتطور الاداء والتنفيذ الجيد، مما يفسر عدم تحفيز العاملين بمكافئات او غيرها من اجل تحسين اداء اعمالهم وزيادة الانجاز في تسويق الانشطة الرياضية والبحث عن استقطاب الرعاة لرعاية انشطة المؤسسة الرياضية وهذا ايضا يدل على عدم اهتمام قيادة المؤسسات والاتحادات الرياضية بعملية التسويق الرياضي واستراتيجياته.

**العبارة رقم (5): يتم عمل دورات تدريبية في مجال التسويق الرياضي؟ جدول رقم (32)**

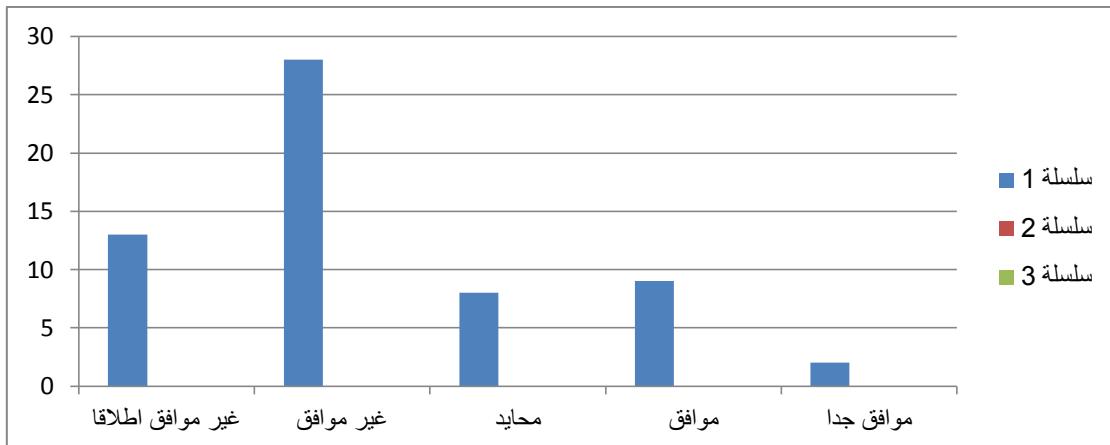
رقم البند	الرتبة		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	كما
5	1	ت	2	9	8	28	13	2,32	31,83

**قراءة الجدول:**

يتبع من خلال الجدول أن نسبة (%)3,3 كانت موافق جداً، ونسبة (%)15 موافق، ونسبة (13,3) محايد، بينما نسبة (%)46,7 غير موافق، ونسبة (%)21,7 غير موافق إطلاقاً، على انه يتم عمل دورات تدريبية

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

في مجال التسويق الرياضي، وكان المتوسط (2,32)، وكانت كا2 (31,83) وكانت الاجابات في الاتجاه لصالح غير موافق وغير موافق اطلاقاً، ومن خلال الجدول يتضح ان جل افراد العينة المسئولة اكدت على انه لا يتم عمل دورات تدريبية في مجال التسويق الرياضي.



شكل (17) مدرج تكراري للعبارة يتم عمل دورات تدريبية في مجال التسويق الرياضي.

### تحليل وتفسير النتائج:

يتبيّن من النتائج المتحصل عليها أن غالبية أفراد العينة غير موافقين على أنه يتم عمل دورات تدريبية في مجال التسويق الرياضي، مما يفسّر عدم الاهتمام بتأهيل وتدريب الكوادر في مجال التسويق الرياضي من أجل تحسين العمل داخل المؤسسات الرياضية، وهذا ما أكدته نتائج دراسة محفوظي محمود، وآخرون، (2015) حيث ان تكوين الممسيرين للاحتراف في الجزائر يجعلهم يحسنون عملية تسيير الاحتراف الرياضي.

**العبارة رقم (6): يتم توظيف افضل الخبرات والدفع باتجاه التحسين المستمر من اجل الانجاز؟**

**جدول رقم (33)**

رقم البند	الرتبة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً	المتوسط	كا2
6	2	4	9	4	26	17	2,28	29,83
%	%	%6,7	%15	%6,7	%43,3	%28,3		

**تحليل النتائج:** من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة (%) موافق جداً من إجابات أفراد العينة وجاءت نسبة (%) موافق، ونسبة (%)6,7 موافق، ونسبة (%)6,7 محايد، وجاءت نسبة (%)43,3 غير موافق، ونسبة (%)28,3 غير موافق اطلاقاً، على انه يتم توظيف افضل الخبرات والدفع باتجاه التحسين المستمر من اجل الانجاز، وكان المتوسط

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

(2,28)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كانت المحسوبة (29,83) أكبر من كانت المجدولة (3.84) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**تفسير النتائج:** يشكل عدم توظيف افضل الخبرات والدفع باتجاه التحسين المستمر من اجل الانجاز في الانشطة التسويقية، عائقا امام تطوير منتجات وخدمات الانشطة التسويقية ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمه للعملية التسويقية داخل المؤسسات والاتحادات الرياضية.

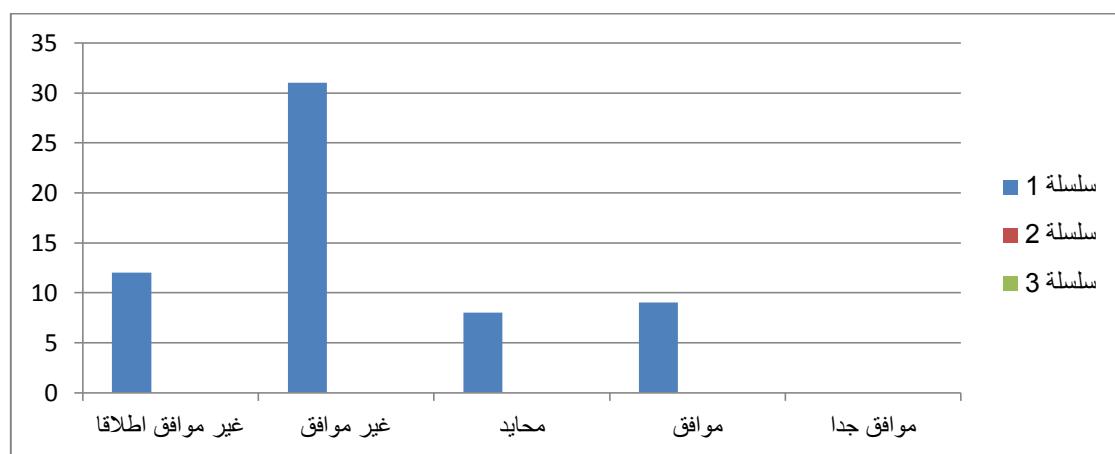
**العبارة رقم (7): تطبيق وتسويق البحوث العلمية في المجال الرياضي؟**

**جدول رقم (34)**

رقم البند	الرتبة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	موافق إطلاقاً	المتوسط	كما
7	3	-	-	8	31	%20	2,23	23,33

**تحليل الجدول:**

يتبيّن من الجدول أن نسبة (%)15 موافق من إجابات أفراد العينة، ونسبة (%)13,3 محايد، في حين ان نسبة (%)51,7 غير موافق، و نسبة (%)20 غير موافق إطلاقاً، على انه يتم تطبيق وتسويق البحوث العلمية في المجال الرياضي، وكان المتوسط (2,23)، وكانت كما المحسوبة (23,33)، وكانت الإجابات في اتجاه غير موافق وغير موافق إطلاقاً.



**شكل (19) مدرج تكراري يبيّن الإجابات للعبارة تطبيق وتسويق البحوث العلمية في المجال الرياضي.**

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

تفسير الجدول:

من الجدول يتضح لنا أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت مع انه لا يتم تطبيق وتسويق البحوث العلمية في المجال الرياضي، رغم أهمية هذه البحوث في تصوير وتحسين اعمال المؤسسات الرياضية وتشخيص المشاكل التي تمر بها، ووضع الحلول المناسبة لها بالإضافة الى مواكبة التطورات الحديثة في هذا المجال.

العبارة رقم (8): تتبع وتشرف الادارة العليا بالمؤسسة على تنفيذ وسير الاستراتيجية التسويقية؟

جدول رقم(35)

المتوسط	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً		رقم البند	الرتبة
2,03	14	36	6	2	2	ت	8	5

تحليل الجدول:

يتبيّن من الجدول أن نسبة (%)3,3 موافق جداً، من الإجابات وجاءت نسبة (%)3,3 موافق، بينما نسبة (%)10 محايد، في حين أن نسبة (%)60 غير موافق، ونسبة (%)23,3 غير موافق إطلاقاً، وكان المتوسط (2,03).

تفسير النتائج:

يتضح من النتائج المتحصل عليها أن معظم غالبية الإجابات مع أن المؤسسات والاتحادات الرياضية مثلة بالإدارة العليا لا تتبع وتشرف على تنفيذ وسير الاستراتيجية التسويقية، وهذا يوضح جلياً عدم اهتمام المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية بوضع الاستراتيجيات التسويقية وايضاً متابعتها وتنفيذها وتقييمها.

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

### 4- عرض وتحليل وتفسير نتائج المحور الرابع الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية:

العبارة رقم (1): يتم تحديد مخصصات مالية للتسويق الرياضي من الميزانية العامة للمؤسسة؟

جدول رقم (36)

ك2	المتوسط	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً		رقم البند	الرتبة
32,13	1,87	21	30	5	4	-	ت	1	8
		%35	%50	%8,3	%6,7	-	%		

قراءة وتحليل النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة (6,7%) موافق جداً، بأنه يتم تحديد مخصصات مالية للتسويق الرياضي من الميزانية العامة للمؤسسة، ونسبة (8,3%) محايد، ونسبة (50%) غير موافق، ونسبة (35%) غير موافق اطلاقاً، وكان المتوسط (1,87)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان ك2 الحسوبة (32,13) اكبر من ك2 المحدولة (3.84) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

تفسير النتائج:

لقد تركزت معظم إجابات أفراد العينة على أنه لا يتم تحديد مخصصات مالية للتسويق الرياضي من الميزانية العامة للمؤسسة، وهذا يدل على أنه لا يوجد اهتمام بعملية التسويق الرياضي الذي يساهم بالارتفاع بمستوى الألعاب الرياضية عامة، مما يفسر عدم وضع الخطط والاستراتيجيات الخاصة بالتسويق الرياضي.

العبارة رقم (2): هناك انفاق على بحوث التسويق؟ جدول رقم (37)

ك2	المتوسط	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً		رقم البند	الرتبة
24,50	2,25	21	21	4	10	4	ت	2	3
		%35	%35	%6,7	%16,7	%6,7	%		

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

### تحليل الجدول:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة (6,7%) موافق جداً، على أن هناك انفاق على بحوث التسويق من إجابة أفراد العينة، ونسبة (16,7%) موافق، ونسبة (7%) محايد، وجاءت نسبة (35%) غير موافق، ونسبة (35%) غير موافق اطلاقاً، وكان المتوسط (2,25)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كا2 المحسوبة (24,50) أكبر من كا2 المجدولة (3.84) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

### تفسير النتائج:

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن هناك أغلبية من إجابة أفراد العينة متفقة على أنه لا يتم الانفاق على بحوث التسويق، ويتبين من ذلك عدم الاهتمام ببحوث التسويق الرياضي.

العبارة رقم (3): هناك انفاق على انشطة الترويج؟ جدول رقم (38)

رقم البند	الرتبة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً	المتوسط	كا2
3	6	1	7	7	17	28	1,93	37,67
%		%1,7	%11,7	%11,7	%28,3	%46,7	1,93	37,67

### تحليل الجدول:

تمثل نسبة (7%) موافق جداً، من إجابة إفراد العينة على أن هناك انفاق على انشطة الترويج ونسبة (11,7%) موافق، ونسبة (11,7%) محايد، وجاءت نسبة (28,3%) غير موافق، ونسبة (46,7%) غير موافق اطلاقاً، والمتوسط (1,93)، وكا2 (37,67) أكبر من كا2 المجدولة (3.84) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

### تفسير النتائج:

نستنتج من خلال النتائج أن أغلبية افراد العينة كانت غير موافقة على انه يتم الانفاق على انشطة الترويج، مما يفسر عدم الاهتمام بالترويج لأنشطة المؤسسة الرياضية.

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

**العبارة رقم (4): يتم تحليل العائد من انشطة التسويق الرياضي؟**

**جدول رقم (39)**

رقم البند	الرتبة		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	ك2
4	4	%	-	6	5	33	16	2	33,73

**تحليل الجدول:** يبين الجدول أن نسبة (10%) موافق، على أنه يتم تحليل العائد من انشطة التسويق الرياضي من قبل المؤسسة الرياضية، ونسبة (8,3%) محايد، وجاءت نسبة (55%) غير موافق، ونسبة (26,7%) موافق اطلاقاً، وكان المتوسط (2)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان ك2 المحسوبة (33,73) أكبر من ك2 المجدولة (3.84)، ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**تفسير النتائج:** يظهر من خلال النتائج المتحصل عليها أن اغلبية افراد العينة كانت مع انه لا يتم تحليل العائد من انشطة التسويق الرياضي من قبل المؤسسة الرياضية، هذا بالنسبة للمؤسسات التي استطاعت ان تنفذ بعض الانشطة التسويقية اما غالبية المؤسسات الرياضية فإنها لا تكتم بتنفيذ الانشطة التسويقية.

**العبارة رقم (5): يتم تحديد اعباء الصرف على الانشطة التسويقية؟**

**جدول رقم (40)**

رقم البند	الرتبة		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	ك2
5	1	%	2	10	11	30	7	2,50	37,83

**تحليل الجدول:**

من الجدول يتضح لنا أن نسبة (3,3%) موافق جداً، ونسبة (16,7%) موافق، ونسبة (18,3%) محايد، وجاءت نسبة (50%) غير موافق، ونسبة (11,7%) غير موافق اطلاقاً، على انه يتم تحديد اعباء الصرف على الانشطة التسويقية، والمتوسط (2,50)، وكـ2 (37,83) أكبر من كـ2 المجدولة (3.84) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

### تفسير النتائج:

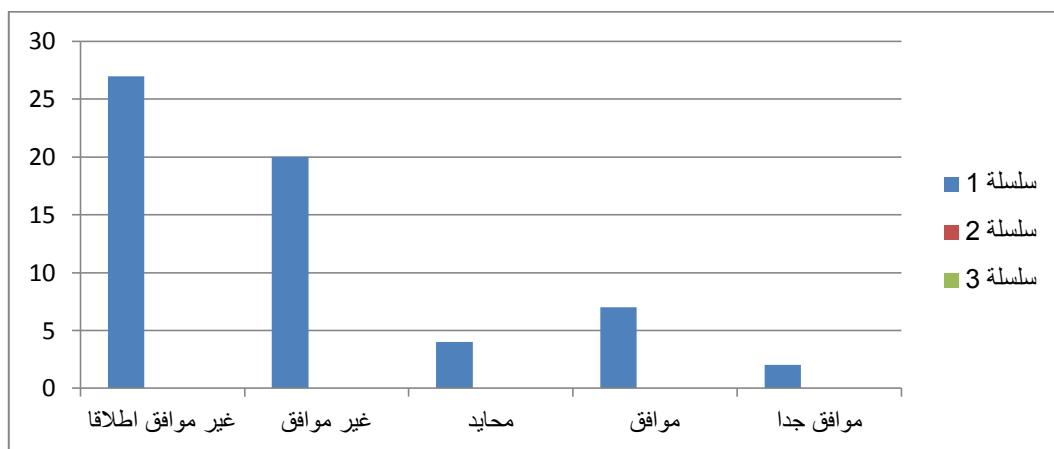
نلاحظ من خلال النتائج أن أكثر أفراد العينة اتفقت على أنه لا يتم تحديد اعباء الصرف على الأنشطة التسويقية، مما يفسر عدم الاهتمام بالأنشطة التسويقية.

العبارة رقم (6): توجد ميزانية معتمدة لتسويق النشاط والبطولات الرياضية؟

جدول رقم (41)

المتوسط	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً		رقم البند	الرتبة
1,95	27 %45	20 %33,3	4 %6,7	7 %11,7	2 %3,3	ت %	6	5

تحليل الجدول: من الجدول يلاحظ أن نسبة (%)3,3 موافق جداً، من إجابة إفراد العينة على أنه يتم اعتماد ميزانية لتسويق النشاط والبطولات الرياضية، ونسبة (%)6,7 موافق، ونسبة (%)11,7 محايد، وجاءت نسبة (%)33,3 غير موافق، وأيضاً نسبة (%)45 غير موافق إطلاقاً، وكان المتوسط (1,95).



شكل (21) مدرج تكراري بين الإجابات للعبارة توجد ميزانية معتمدة لتسويق النشاط والبطولات الرياضية.

تفسير النتائج: يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها أن جل إجابة أفراد العينة كانت متفقة على أنه لا يتم اعتماد ميزانية لتسويق النشاط والبطولات الرياضية، مما يفسر ان المؤسسات والاتحادات الرياضية لا تسعى الى عمل استراتيجيات للأنشطة التسويقية ومنها اعتماد ميزانية لتسويق الأنشطة الرياضية وحذب الرعاة.

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

**العبارة رقم (7): يتم تحديد تكاليف الجوائز والهدايا؟ جدول رقم (42)**

رقم البند	الرتبة		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	ك2
7	7	ت	2	6	2	22	28	1,87	49,33

**تحليل الجدول:** يبين الجدول أن نسبة (%)3,3 موافق جداً، من إجابة أفراد العينة على انه يتم تحديد تكاليف الجوائز والهدايا، ونسبة (%)10 موافق، ونسبة (%)3,3 محايد، وجاءت نسبة (%)36,7 غير موافق، ونسبة (%)46,7 غير موافق اطلاقاً، وكان المتوسط (1,87)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان ك2 المحسوبة (49,33) أكبر من ك2 المجدولة (5.99)، ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**تفسير النتائج:** يظهر من خلال النتائج المتحصل عليها أن جل إجابات أفراد العينة توافق على انه لا يتم تحديد تكاليف الجوائز والهدايا الخاصة بتسويق الانشطة الرياضية وجذب الرعاة، و خلق شراكة مع القطاع الخاص والشركات والبيوت التجارية، مما يفسر عدم الاهتمام بوضع الموازنة والعملية التسويقية.

**العبارة رقم (8): يتم حساب مداخليل الاعلام من خلال نقل النشاط الرياضي؟**

**جدول رقم (43)**

رقم البند	الرتبة		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	ك2
8	2	ت	3	8	6	29	14	2,28	35,50

**تحليل الجدول:**

يبين الجدول أن نسبة (%)5 موافق جداً، من إجابة أفراد العينة ونسبة (%)13,3 موافق، ونسبة (%)10 محايد، ونسبة (%)48,3 غير موافق، ونسبة (%)23,3 غير موافق إطلاقاً، على انه يتم حساب مداخليل الاعلام من خلال نقل النشاط الرياضي، وكان المتوسط (2,28)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان ك2 المحسوبة (35,50) أكبر من ك2 المجدولة (3.84) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

**تفسير الجدول:** من خلال النتائج المتحصل عليها يظهر أن أعلى نسبة من إجابات أفراد العينة تبين بأنه لا يتم حساب مداخيل الاعلام من خلال نقل النشاط الرياضي، وكان المدف من طرح هذا التساؤل معرفة هل يتم بيع المادة الاعلامية للأنشطة الرياضية لمختلف وسائل الاعلام، واتضح من خلال الاجابة عدم حساب المداخيل لبيع الانشطة الرياضية من قبل معظم المؤسسات الرياضية ماعدا بعض الاتحادات اهمها الاتحاد اليماني لكرة القدم.

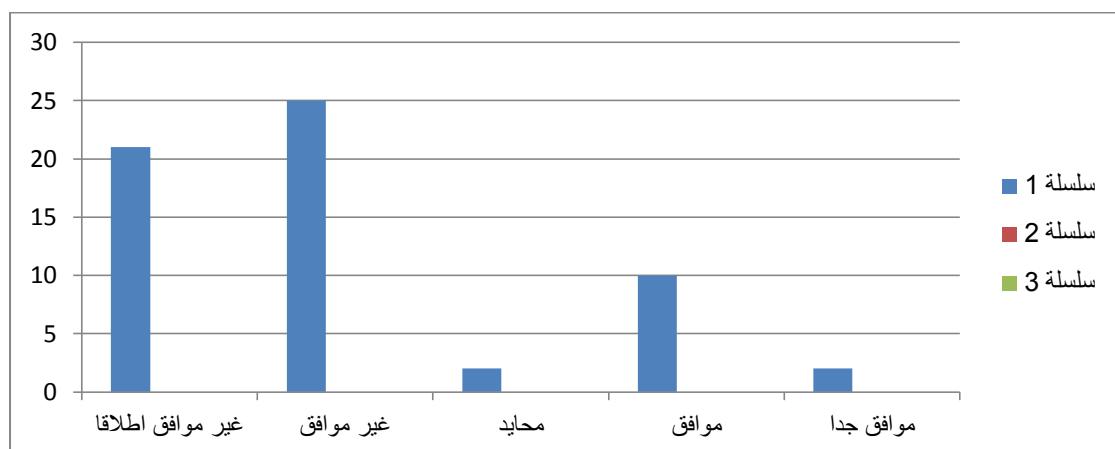
### 5 - عرض وتحليل وتقدير نتائج المحور الخامس المزدوج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي:

العبارة رقم (1): تقدم الخدمة الرياضية للجمهور حسب الموقع الجغرافي للسوق الرياضي؟

**جدول رقم (44)**

رقم البند	الرتبة	كما	المتوسط	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محابي	موافق	موافق جداً	ت	%	1	2
37,83	2,12	21	25	2	10	2	%35	%41,7	%3,3	%16,7	%3,3	

**تحليل الجدول:** يبين الجدول أعلاه أن نسبة (%)3,3 موافق جداً، ونسبة (%)16,7 موافق، أما نسبة (%)3,3 محابي، وجاءت نسبة (%)41,7 غير موافق، في حين أن نسبة (%)35 غير موافق إطلاقاً، وكان المتوسط (2,12)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كما المحسوبة (37,83) اكبر من كما المجدولة (3.84) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).



شكل (22) مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة تقدم الخدمة الرياضية للجمهور حسب الموقع الجغرافي للسوق الرياضي.

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

### تفسير النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها يظهر أن اتفاق أغلبية إجابات أفراد العينة على ان المؤسسات الرياضية اليمنية لا تقدم الخدمة الرياضية للجمهور حسب الموقع الجغرافي للسوق الرياضي، وهذا يبين الافتقار من قبل المؤسسات والاتحادات الرياضية في تقديم الخدمة والأنشطة الرياضية بحسب الموقع الجغرافي للأسواق الرياضية وتقسيم الأسواق الرياضية بحسب مناطقها الجغرافية، مما يفسر غياب وجود الدراسات الخاصة بدراسة الأسواق والمستهلكين الرياضيين، وتحديد المزيج التسويقي المناسب من أجل نجاح التسويق الرياضي في المؤسسات والاتحادات الرياضية العامة.

العبارة رقم (2): اضافة امكانية التسجيل والاشتراك للملاعب وخدمات النشاط الرياضي على الموقع الالكتروني؟

جدول رقم (45)

رقم البند	الرتبة	كما	المتوسط	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايدين	موافق	موافق جداً	ت	%	2	4
40,50	1,97	27	20	3	8	2	2	2	ت	%	2	4

تحليل الجدول:

يظهر من خلال الجدول أن نسبة (%)3,3 موافق جداً، من إجابات أفراد العينة ونسبة (%)13,3 موافق، كذلك نسبة (%)5 محايدين، وجاءت نسبة (%)33,3 غير موافق، في حين جاءت نسبة (%)45 غير موافق إطلاقاً، والمتوسط (1,97)، وكانت كا2 (40,50) أكبر من كا2 المحدولة (5.99)، ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

### تفسير النتائج:

يتبيّن من خلال النتائج أن أعلى نسبة من إجابات أفراد العينة غير موافق إطلاقاً بان المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية لا تضيف امكانية التسجيل والاشتراك للملاعب وخدمات النشاط الرياضي على الموقع الخاص بالمؤسسة الرياضية على شبكة المعلومات الانترنت، وتبيّن ايضاً ان معظم المؤسسات الرياضية لا تمتلك موقع خاص بها على شبكة الانترنت.

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

**العبارة رقم (3): تقوم المؤسسة بالترويج الجيد لخدمات النشاط التسويقي؟ جدول رقم (46)**

رقم البند	الرتبة		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	كما
3	7	- %	-	4	5	28	23	1,83	30,27

**تحليل النتائج:**

تظهر النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أن نسبة (6,7%) موافق، من إجابات أفراد العينة بأن المؤسسة تقوم بالترويج الجيد لخدمات النشاط التسويقي، ونسبة (8,3%) موافق، وجاءت نسبة (46,7%) غير موافق، في حين جاءت (38,3%) غير موافق إطلاقاً، وكان المتوسط (1,83)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (30,27) أكبر من كا2 المجدولة (5.99)، ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**تفسير النتائج:**

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ ان اغلب إجابة أفراد العينة كانت غير موافقة بان المؤسسات الرياضية تقوم بالترويج الجيد لخدمات النشاط التسويقي، مما يفسر ان اغلبية أفراد العينة قد اتفقت على أن المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية لا تقوم بالترويج الجيد لخدمات النشاط التسويقي.

**العبارة رقم(4): تضع المؤسسة استراتيجيات التسويق التي تتناسب مع المستفيدين؟**

**جدول رقم (47)**

رقم البند	الرتبة		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	كما
4	6	- %	2	3	8	19	28	1,87	41,83

**تحليل الجدول:** يظهر من خلال الجدول أن نسبة (3,3%) موافق جداً، من إجابات أفراد العينة، ونسبة (46,7%) موافق، ونسبة (13,3%) موافق، بينما جاءت نسبة (31,7%) غير موافق، في حين أن نسبة (5%) موافق جداً.

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

غير موافق إطلاقاً، والمتوسط (1,87)، وكانت كا<sup>2</sup> (41,83) أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة (5.99) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**تفسير النتائج:** تبين النتائج أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت مع انه لا تضع المؤسسة استراتيجيات التسويير التي تتناسب مع المستفيدين مما يفسر عدم اهتمام المؤسسة بهذا الجانب.

**العبارة رقم (5): عملية التوزيع للخدمات تتمثل الانتقال بالخدمة الى اماكن جديدة ومتنوعة؟**

**جدول رقم (48)**

رقم البند	الرتبة		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	كا <sup>2</sup>
5	8	%	1	4	4	21	30	1,75	54,50

**تحليل الجدول:** تمثل نسبة (%)1,7 موافق جداً من الإجابات، ونسبة (%)6,7 موافق، كذلك نسبة (%)6,7 موافق، في حين ان نسبة (%)35 غير موافق، ونسبة (%)50 غير موافق اطلاقاً، والمتوسط (1,75) وكا<sup>2</sup> (54,50). أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة (5.99) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

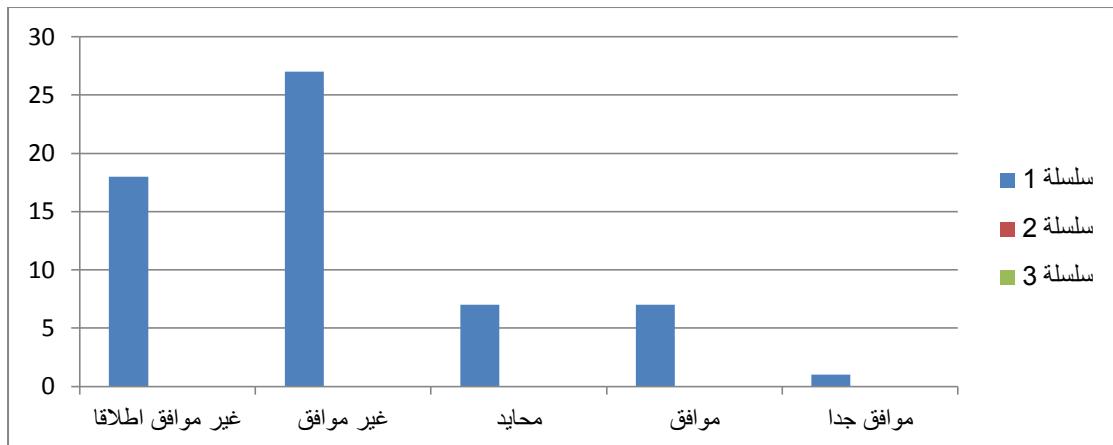
**تفسير النتائج:** من خلال النتائج يتبيّن لنا أنّ اغلب الإجابات جاءت مع انه لا تتم عملية التوزيع للخدمات والتي تتمثل الانتقال بالخدمة الى اماكن جديدة ومتنوعة، مما يفسّر انه لا تتم عملية التوزيع للخدمات والتي تتمثل الانتقال بالخدمة الى اماكن جديدة ومتنوعة.

**العبارة رقم (6): الاهتمام بجودة الانشطة التسويقية؟ جدول رقم (49)**

رقم البند	الرتبة		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	كا <sup>2</sup>
6	3	%	1	7	7	27	18	2,10	36,00

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

**تحليل النتائج:** نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة (1,7%) موافق جداً من الإجابات، ونسبة (11,7%) موافق، بينما نسبة (11,7%) محايد، وجاءت نسبة (45%) غير موافق، ونسبة (30%) غير موافق اطلاقاً، والمتوسط الحسابي (2,10)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كا2 المحسوبة (36,00) أكبر من كا2 المجدولة (3.84)، ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).



شكل (23) مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة الاهتمام بجودة الأنشطة التسويقية.

**تفسير النتائج:** من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن هناك إجماع من أغلبية أفراد العينة على الاهتمام بجودة الأنشطة التسويقية، مما يفسر الاهتمام بجودة الأنشطة التسويقية.

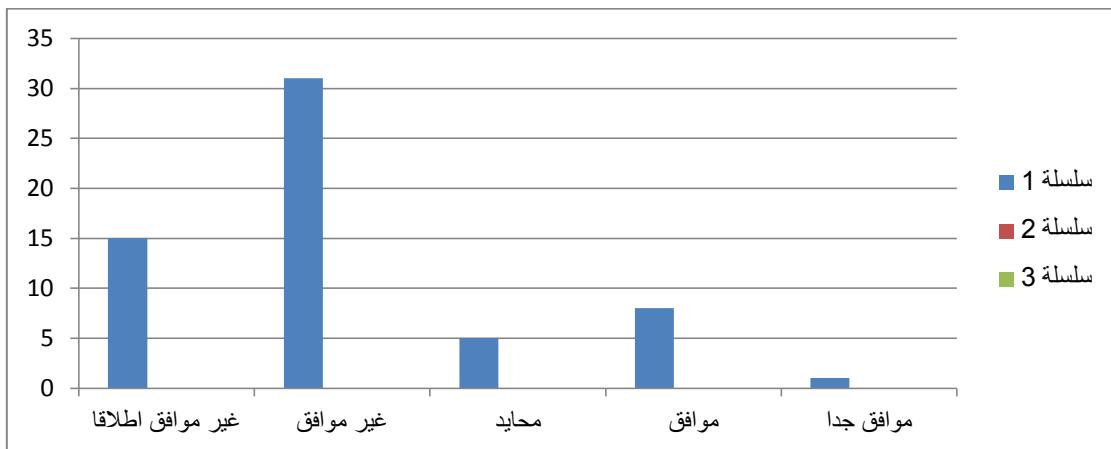
العبارة رقم (7): تنظيم ندوات ومهجانات رياضية باستضافة نجوم الرياضة؟ جدول رقم (50)

الرتبة	رقم البند	%	ت	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً	المتوسط	كما
1	7	%	1	8	5	31	15	%25	2,15	46,33

تحليل الجدول:

يتبيّن من خلال الجدول أن نسبة (1,7%) موافق جداً، من إجابات أفراد العينة، ونسبة (13,3%) موافق، بينما جاءت نسبة (8,3%) محايد، وجاءت نسبة (51,7%) غير موافق، ونسبة (25%) غير موافق اطلاقاً، والمتوسط الحسابي (2,15)، ويتبّين من الدراسة الإحصائية أن كا2 (46,33) أكبر من كا2 المجدولة (5.99)، ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج



شكل (24) مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة تنظيم ندوات ومهرجانات رياضية باستضافة نجوم الرياضة.

**تفسير النتائج:**

يبين هذا الجدول أن أكبر نسبة من إجابات أفراد العينة متفقة على أنه لا يتم تنظيم ندوات ومهرجانات رياضية باستضافة نجوم الرياضة، مما يفسر ان المؤسسات الرياضية اليمنية ما زالت لا تستخدم هذا الاسلوب وهو تنظيم ندوات ومهرجانات رياضية باستضافة نجوم الرياضة.

**العبارة رقم (8): تقييم نمو السوق الرياضي؟ جدول رقم (51)**

الرتبة	رقم البند	ت	%	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً	المتوسط	كما
5	8	%	%1,7	1	7	4	21	27	1,90	43,00

**تحليل الجدول:**

يبين الجدول أعلاه أن نسبة (%)11,7 موافق، بينما نسبة (%)45 غير موافق، ونسبة (%)35 غير موافق اطلاقاً، والمتوسط الحسابي (%6,7) محايد، و جاءت نسبة (%)35 غير موافق، ونسبة (%)45 غير موافق اطلاقاً، والمتوسط الحسابي (1,90)، وكانت كما المحسوبة (43,00) أكبر من كما المجدولة (5.99)، ومنه نقول انه توجد دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

**تفسير النتائج:**

تظهر النتائج أن اغلب الإجابات مع أن معظم المؤسسات والاتحادات الرياضية لا تقوم بتقييم نمو السوق الرياضي، مما يفسر أن معظم المؤسسات والاتحادات الرياضية لا تقوم بتقييم نمو السوق الرياضي.

### 6- عرض وتحليل وتفسير نتائج المحور السادس دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي:

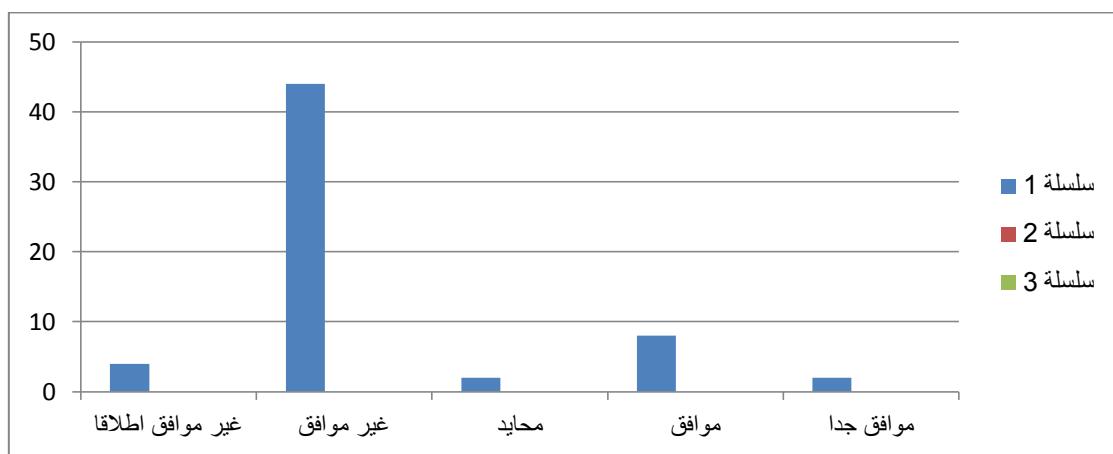
العبارة رقم (1): تمارس وسائل الاعلام دورها الايجابي في خدمة النشاط التسويقي للمؤسسات الرياضية؟

**جدول رقم (52)**

كما	المتوسط	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً		رقم البند	الرتبة
108,7	2,33	4 %6,7	44 %73,3	2 %3,3	8 %13,3	2 %3,3	ت %	1	1

**تحليل الجدول:**

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (%) 3.3 موافق جداً من الإجابات، ونسبة (%) 13.3 موافق بينما نسبة (%) 3.3 محايد، وجاءت نسبة (%) 73.3 غير موافق، ونسبة (%) 6.7 غير موافق إطلاقاً، والمتوسط (2,33)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كما 2 المحسوبة (108,7) اكبر من كما المحدولة (5.99)، ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).



شكل (25) مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة تمارس وسائل الاعلام دورها الايجابي في خدمة النشاط التسويقي للمؤسسات الرياضية.

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

### تفسير النتائج:

تبين النتائج المتحصل عليها أعلاه من الإجابات أن وسائل الاعلام لا تمارس دورها الايجابي في خدمة النشاط التسويقي للمؤسسات الرياضية، مما يفسر قصور الجانب الاعلامي في خدمة الانشطة التسويقية الخاصة بالمؤسسات الرياضية.

**العبارة رقم (2):** يتم تحقيق اهداف ترفيهية للجمهور الداخلي والخارجي عن طريق الاعلام؟

**جدول رقم (53)**

كما	المتوسط	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً		رقم البند	الرتبة
33,17	2,12	17 %28,3	25 %41,7	14 %23,3	2 %3,3	2 %3,3	ت %	2	5

### تحليل الجدول:

يظهر الجدول أعلاه أن نسبة (%)3,3 موافق جداً، ونسبة (%)3 موافق، بينما نسبة (%)23,3 محايد، وجاءت نسبة (%)41,7 غير موافق، في حين أن نسبة (%)28,3 غير موافق إطلاقاً. والمتوسط الحسابي (2.12)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كما2 المحسوبة (33,17) اكبر من كما2 المحدولة (3.84)، ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**تفسير النتائج:** يتبيّن من خلال النتائج أن غالبية إجابات أفراد العينة كانت غير موافق وغير موافق إطلاقاً على أنه يتم تحقيق اهداف ترفيهية للجمهور الداخلي والخارجي عن طريق الاعلام.

**العبارة رقم (3):** يتم تحقيق اهداف السياحة الرياضية والترويجية عبر وسائل الاعلام؟ جدول رقم (54)

كما	المتوسط	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً		رقم البند	الرتبة
44,50	1,90	25 %41,7	24 %40	4 %6,7	6 %10	1 %1,7	ت %	3	7

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

**تحليل الجدول:** تبين نتائج الجدول أعلاه أن نسبة (1.7%) موافق جدا من الإجابات، ونسبة (10%) موافق بينما نسبة (6.7%) محايد، في حين أن نسبة (40%) غير موافق، ونسبة (41.7%) غير موافق إطلاقا، وكان المتوسط (1.90)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كا2 المحسوبة (44.50) اكبر من كا2 المجدولة (5.99) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

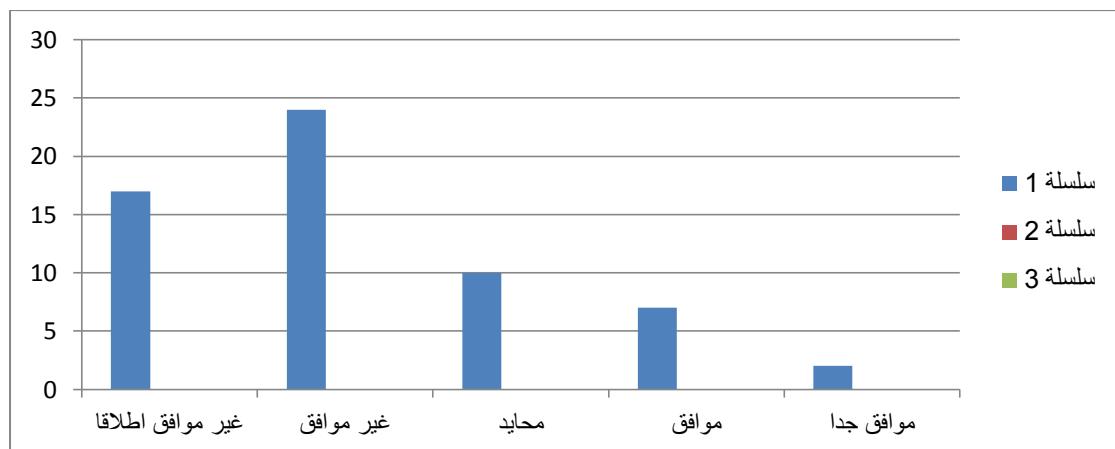
**تفسير النتائج:** من خلال النتائج يظهر أن غالبية الإجابات جاءت غير موافقة على أنه يتم تحقيق اهداف السياحة الرياضية والترويجية عبر وسائل الاعلام، وهو ما يفسر عدم الاهتمام بهذا الجانب.

**العبارة رقم (4): هناك وعي من قبل الاعلام الرياضي تجاه التسويق الرياضي؟**

**جدول رقم (55)**

رقم البند	الرتبة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	كما
4	4	2	7	10	24	2,22	24,83

**تحليل الجدول:** من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة (3.3%) موافق جدا، ونسبة (11.7%) موافق بينما نسبة (16.7%) محايد، و جاءت نسبة (40%) غير موافق، ونسبة (28.3%) غير موافق إطلاقا، والمتوسط الحسابي (2.22)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كا2 المحسوبة (24.83) اكبر من كا2 المجدولة (3.84) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).



**شكل (26) مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة هناك وعي من قبل الاعلام الرياضي تجاه التسويق الرياضي.**

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

**تفسير النتائج:** من خلال النتائج أعلاه يتبيّن من خلال إجابة أفراد العينة عدم الموافقة على أن هناك وعي من قبل الاعلام الرياضي تجاه التسويق الرياضي.

**العبارة رقم (5):** هناك اقبال من المؤسسات الاعلامية لشراء المادة الخبرية من المؤسسة الرياضية؟

**جدول رقم (56)**

رقم البند	الرتبة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق مطلقاً	المتوسط	كما
5	8	-	-	2	6	27	32,93

رقم البند	الرتبة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق مطلقاً	المتوسط	كما
5	8	-	-	2	6	27	32,93

**تحليل الجدول:**

تُمثل نسبة (3,3%) موافق من الإجابات، ونسبة (10%) محايد، وجاءت نسبة (45%) غير موافق، ونسبة (41,7%) غير موافق اطلاقاً، والمتوسط الحسابي (1,75)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كما 2 الحسوبة (3.84) اكبر من كما 2 المحدولة (3.84)، ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**تفسير الجدول:**

من الجدول يتضح لنا الخيار الذي اجمعوا عليه أفراد العينة وحقق أعلى نسبة وهو غير موافق وغير موافق اطلاقاً على ان هناك اقبال من المؤسسات الاعلامية لشراء المادة الخبرية من المؤسسة الرياضية.

**العبارة رقم (6):** الاعتماد على عملية التقويم المستمر للرسائل الاعلامية المستخدمة في التسويق الرياضي؟

**جدول رقم (57)**

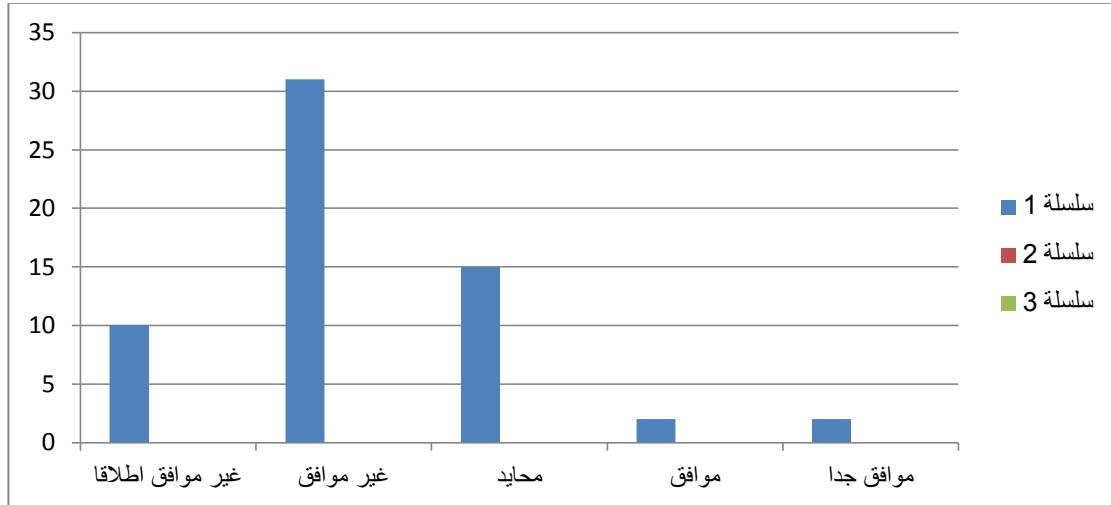
رقم البند	الرتبة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق مطلقاً	المتوسط	كما
6	2	2	2	15	31	10	47,83

رقم البند	الرتبة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق مطلقاً	المتوسط	كما
6	2	2	2	15	31	10	47,83

**تحليل الجدول:** نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (3,3%) موافق جداً من الإجابات، ونسبة (3,3%) موافق، بينما نسبة (25%) محايد، وجاءت نسبة (51,7%) غير موافق، ونسبة (16,7%) غير موافق اطلاقاً

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

وكان المتوسط (2,25)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كانت المحسوبة (47,83) أكبر من كانت المحسوبة (5.99)، ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).



شكل (27) مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة الاعتماد على عملية التقويم المستمر للرسائل الاعلامية المستخدمة في التسويق الرياضي.

### تحليل النتائج:

تبين النتائج المتحصل عليها أعلاه من الإجابات أن المؤسسات والاتحادات الرياضية لا تعتمد على عملية التقويم المستمر للرسائل الاعلامية المستخدمة في التسويق الرياضي.

العبارة رقم (7): بث ملخصات لمنافسات الرياضية على الموقع الالكتروني؟

جدول رقم (58)

الرتبة	رقم البند	%	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	كا2
	7	%	1	5	26	23	1,92	44,67	كا2
		%	1,7	8,3	8,3	43,3	38,3		

### تحليل الجدول:

يظهر الجدول أعلاه أن نسبة (%)1,7 موافق جدا، ونسبة (%)8,3 موافق، بينما نسبة (%)8,3 محايد، وجاءت نسبة (%)43,3 غير موافق، ونسبة (%)38,3 غير موافق إطلاقا، وكان المتوسط (1,92)، أما

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كا<sup>2</sup> المحسوبة (44,67) اكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة (5.99) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**تفسير النتائج:** يبين من خلال النتائج أن غالبية إجابات أفراد العينة كانت غير موافق إطلاقاً على أن المؤسسات والاتحادات الرياضية لا تعمل على بث ملخصات للمنافسات الرياضية على الموقع الإلكتروني.

العبارة رقم (8): يوجد انتشار اعلامي صحافة - تلفزيون لنشاط المؤسسة؟ جدول رقم (59)

رقم البند	الرتبة		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	كا <sup>2</sup>
8	3		1 %1,7	6 %10	8 %13,3	36 %60	9 %15	2,23	63,17

**تحليل الجدول:** تبين نتائج الجدول أعلاه أن نسبة (%)1,7 موافق جداً من الإجابات، ونسبة (%)10 موافق بينما نسبة (%)13,3 محايد، في حين أن نسبة (%)60 غير موافق، ونسبة (%)15 غير موافق إطلاقاً، وكان المتوسط (2,23)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كا<sup>2</sup> المحسوبة (63,17) اكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة (5.99) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**تفسير النتائج:** من خلال النتائج يظهر أن غالبية الإجابات جاءت غير موافقة على أنه يوجد انتشار اعلامي صحافة، تلفزيون، لنشاط المؤسسة.

**7- عرض وتحليل وتفسير نتائج المحور السابع: العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية الأنشطة الرياضية:**

العبارة رقم (1): تخصيص مساحة لعرض منتجات المؤسسات التجارية في اماكن مميزة داخل المؤسسة

جدول رقم (60) الرياضية؟

رقم البند	الرتبة		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	كا <sup>2</sup>
1	7		- %	4 %6,7	4 %6,7	40 %66,7	12 %20	2,00	58,40

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

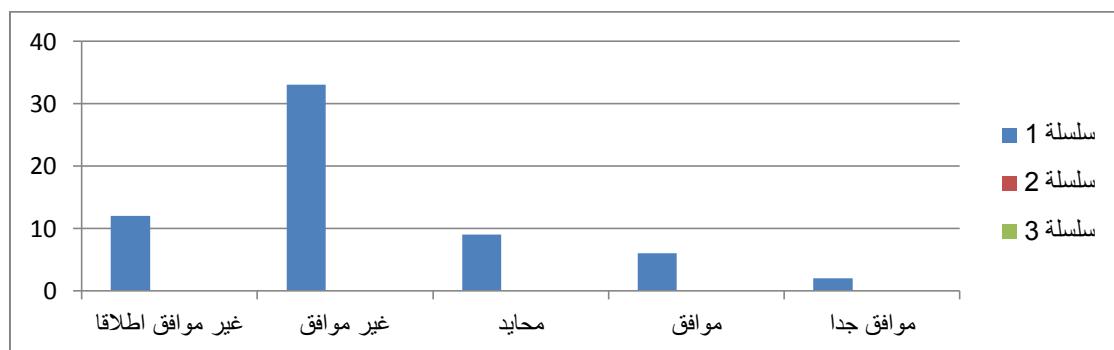
**قراءة وتحليل الجدول:** يبين الجدول اعلاه بأنه يتم تخصيص مساحة لعرض منتجات المؤسسات التجارية في اماكن مميزة داخل المؤسسة الرياضية اليمنية، حيث نلاحظ ان نسبة (6,7%) موافق على انه يتم تخصيص مساحة لعرض منتجات المؤسسات التجارية في اماكن مميزة داخل المؤسسة الرياضية اليمنية، وتمثل (6,7%) محايدين، اما نسبة (66,7%) فهي تمثل غير موافق، اما نسبة (20%) غير موافق اطلاقاً، وكان المتوسط (2,00)، وكانت كا2 (58,40) اكبر من كا2 المجدولة (5.99) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**تفسير النتائج:** يتبيّن من خلال النتائج المتحصل عليها ان اغلب المؤسسات والاتحادات الرياضية لا تقوم بتخصيص مساحة لعرض منتجات المؤسسات التجارية في اماكن مميزة داخل منشاتها، باعتبار تخصيص اماكن وسيلة من وسائل جذب المؤسسات التجارية لرعاية الانشطة الرياضية.

**العبارة رقم (2): اعلان اسم الراعي على تذاكر الدخول للمسابقات؟ جدول رقم (61)**

رقم البند	الرتبة	كما	المتوسط	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايدين	موافق	موافق جداً	ت	%
2	1	30,00	2,15	12	33	9	6	-	ت	
				%20	%55	%15	%10	-	%	

**قراءة وتحليل الجدول:** من الجدول (61) نلاحظ ان نسبة (10%) موافق على انه يتم اعلان اسم الراعي على تذاكر الدخول للمسابقات، وتمثل (15%) محايدين، اما نسبة (55%) فهي تمثل غير موافق، اما نسبة (20%) غير موافق اطلاقاً، وكان المتوسط (2,15)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كا2 الحسوبة (30,00) أكبر من كا2 المجدولة (3.84)، ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).



شكل (28) مدرج تكراري يبيّن الإجابات للعبارة اعلان اسم الراعي على تذاكر الدخول للمسابقات.

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

**تفسير النتائج:** من خلال النتائج يظهر أن غالبية الإجابات جاءت غير موافقة على أن المؤسسات والاتحادات الرياضية تقوم بإعلان اسم الراعي على تذاكر الدخول للمسابقات، مما يفسر غياب هذا الأسلوب من أساليب جذب المؤسسات ورجال الأعمال وأهميته في زيادة موارد الاتحادات المالية.

**العبارة رقم (3): الإعلان في ندوات ومؤتمرات رياضية بحضور نجوم الرياضة؟ جدول رقم (62)**

كما	المتوسط	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً		رقم البند	الرتبة
70,33	2,10	11 %18,3	37 %61,7	8 %13,3	3 %5	1 %1,7	ت %	3	3

**قراءة وتحليل الجدول:** يظهر من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (62) حيث نلاحظ ان نسبة (%) موافق جداً من اجابات افراد العينة، ونسبة (5%) موافق من اجابة افراد العينة، وكانت نسبة (%) موافق، ونسبة (61,7%) كانت غير موافق، ونسبة (18,3%) غير موافق اطلاقاً، وكان المتوسط (13,3%) محايده، كما نلاحظ ان كا2 (70,33) اكبر من كا2 المحدولة (5.99) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**تفسير النتائج:** تبين النتائج المتحصل عليها ان اجابات افراد العينة التي تم اختياره انها موافقه على عدم قيام مؤسساتها الرياضية بالإعلان في ندوات ومؤتمرات رياضية بحضور نجوم الرياضة اي انه لم يسبق لهذه المؤسسات وان قامت بذلك وهذا يدل على عدم الاهتمام بالعوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية.

**العبارة رقم (4): الإعلان على الزي الرياضي لفرق والمنتخبات الرياضية؟**

**جدول رقم (63)**

كما	المتوسط	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً		رقم البند	الرتبة
48,00	2,00	22 %36,7	27 %45	1 %1,7	9 %15	1 %1,7	ت %	4	6

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

### قراءة وتحليل الجدول:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ ان نسبة (1,7%) من اجابات افراد العينة كانت موافق جدا، و نسبة (15%) موافق من اجابة افراد العينة، وكانت نسبة (1,7%) هي محايد ونسبة (45%) كانت غير موافق اطلاقاً، وكان المتوسط (2,00)، كما نلاحظ ان كا2 المحسوبة (48,00) اكبر من كا2 المجدولة (43,77) ومنه فالنتيجة ايجابية، اي توجد دلالة احصائية وبالتالي توجد فروق بين المؤسسات التي تقوم بالإعلان على الزي الرياضي لفرق والمنتخبات الرياضية والمؤسسات التي لا تقوم بالإعلان على الزي الرياضي.

### تفسير النتائج:

يتبيّن من خلال النتائج المتحصل عليها ان اغلب المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية لا تقوم بالإعلان على الزي الرياضي لفرق والمنتخبات الرياضية رغم فاعلية هذا الاسلوب في جذب المؤسسات التجارية لرعاية اللاعبين والأنشطة الرياضية.

العبارة رقم (5): رعاية الاحداث والمهرجانات الرياضية والمحلية والاقليمية والدولية؟ جدول رقم (64)

رقم البند	الرتبة	كا2	المتوسط	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	ت	%
71,33	4	2,08	21,75	13	37	5	2	3	5	%

### قراءة وتحليل الجدول:

تظهر النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول ان نسبة (5%) موافق جدا، وهي نسبة قليلة من المؤسسات الرياضية التي تبحث عن رعاية للأحداث والمهرجانات الرياضية، ونسبة (3,3%) كانت موافق، ونسبة (8,3%) محايد، في حين ان نسبة (61,7%) غير موافق، ونسبة (21,75) غير موافق اطلاقاً، والمتوسط (2,08)، وكانت كا2 (71,33)، مما يوضح ان معظم المؤسسات والاتحادات الرياضية لا تبحث عن رعاية للأحداث والمهرجانات الرياضية.

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

### تفسير النتائج:

تحتج المؤسسات التجارية الى رعاية الاحداث الرياضية التي تنظمها الاتحادات الرياضية، والمؤسسات التجارية الراعية تحصل في الغالب على مجموعه من الخدمات تستفيد منها لتنفيذ حملاتها الاعلانية والاشهارية، مثل اللوحات الاعلانية داخل الملعب، والاعلان للعلامة التجارية على ملابس اللاعبين، واستخدام شهرة الرياضيين والاعلان على المجالس والجرائد الرياضية، وغيرها من الخدمات التي تمكن هذه المؤسسات من تحقيق اهدافها للاتصالات التسويقية، ومع ذلك فالملاحظ ان المؤسسات الرياضية لا تسعى لاستغلال هذه الفرص والبحث عن رعاية لأنشطتها.

العبارة رقم (6): الاعلان على العلامات التجارية على الموقع الالكتروني ومجلات المؤسسة الرياضية؟

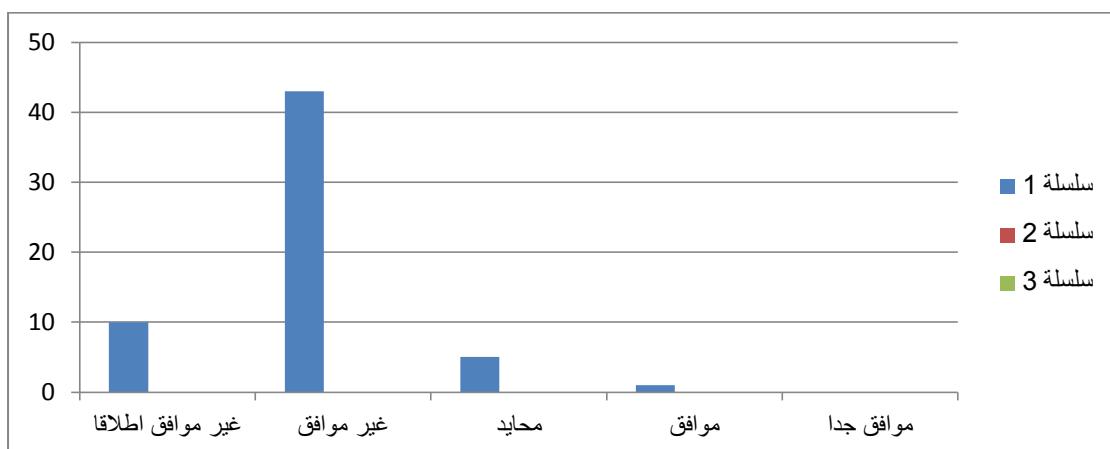
جدول رقم (65)

المتوسط	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	رقم البند	الرتبة
2,00	10 %16,7	43 %71,7	5 %8,3	1 %1,7	1 %1,7	ت %	6 5

قراءة وتحليل الجدول:

يبين الجدول رقم (65) اعلاه ان نسبة (7%) من احبابات افراد العينة كانت موافق جداً ونسبة (1,7%) كانت موافق، ونسبة (8,3%) محايد، ونلاحظ ان نسبة (71,7%) كانت غير موافق، ونسبة (16,7%) غير موافق اطلاقاً، وكان المتوسط (2,00) وهذه النسبة تمثل ان اكثريه احبابات افراد العينة قد بينت عدم الاهتمام بالاعلان على العلامات التجارية على الموقع الالكتروني ومجلات المؤسسة الرياضية.

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج



شكل (29) مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة الإعلان على العلامات التجارية على مجلات المؤسسة الرياضية.

**تفسير النتائج:**

يتبيّن من خلال النتائج المتحصل عليها ان اغلب المؤسسات والاتحادات الرياضية لا تختتم بالإعلان على العلامات التجارية على مجلات المؤسسة الرياضية، بل ان معظمها لا تمتلك موقع الكتروني خاص بها ومجلات رياضية، رغم اهمية هذه الوسيلة بالنسبة للمؤسسات الرياضية، واستقطاب المؤسسات التجارية لرعاية الانشطة الرياضية، باعتبار ان جذب المؤسسات التجارية يزيد في تمويل انشطة المؤسسات والاتحادات الرياضية ومن جهة اخرى نلاحظ ان المؤسسات التجارية ورجال الاعمال تبحث عن الاعلانات والاشعار على الواقع الالكتروني الرياضي والمجلات الرياضية ومع الانشطة الرياضية.

**العبارة رقم (7): الإعلان على الموقع الخاص بالمؤسسة الرياضية؟**

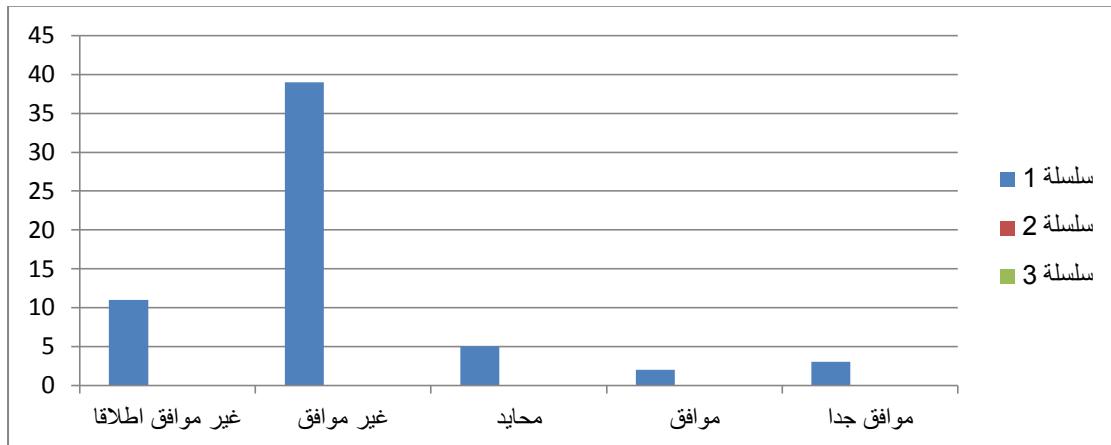
**جدول رقم (66)**

الرتبة	رقم البند	موقع جداً	موقع	محابٍ	غير موافق	غير موافق اطلاقاً	المتوسط	كما
2	7	%5	%3,3	%8,3	%65	%18,3	2,12	80,00

**قراءة وتحليل الجدول:** تمثل نسبة (%) 5 موافق جداً من اجابات افراد العينة، ونسبة (%) 3,3 موافق، ونسبة (%) 8,3 محابٍ، في حين ان نسبة (%) 65 غير موافق، ونسبة (%) 18,3 غير موافق اطلاقاً، وكان المتوسط الحسابي (2,12)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كما المحسوبة (80,00) اكبر من كما المجدولة (5.99).

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة، وهو ما يوضح عدم اهتمام معظم المؤسسات والاتحادات الرياضية بالإعلان على الموقع الإلكتروني.



شكل (30) مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة الإعلان على الموقع الخاص بالمؤسسة الرياضية.

**تفسير النتائج:** المؤسسات والاتحادات الرياضية لا تهتم بالإعلان على الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة الرياضية بل ان معظمها لا تمتلك موقع الكترونية خاصة بها.

رقم (8): اعلانات ضخمة حول بعض المنشآت الرياضية لفترات زمنية مقابل التمويل؟

جدول رقم (67)

الرتبة	رقم البند	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً	المتوسط	كما
8	8	1	2	4	29	24	1,78	59,83

قراءة وتحليل الجدول:

تمثل نسبة (1,7%) موافق جداً من اجابة افراد العينة، ونسبة (3,3%) موافق، ونسبة (6,7%) محايد، في حين نجد ان النسبة (48,3%) غير موافق، ونسبة (40%) غير موافق اطلاقاً، من اجابات افراد العينة، والمتوسط (1,78)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كما المحسوبة (59,83)، اكبر من كما المجدولة (5.99) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وكانت هذه الاجابات تصب في اتجاه غياب

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

الاعلانات وعدم الاهتمام بعمل الاعلانات الضخمة حول بعض المنشآت الرياضية لفترات زمنية مقابل تمويل صيانتها من قبل المؤسسات والاتحادات الرياضية.

### تفسير النتائج:

يبين هذا الجدول ان المؤسسات والاتحادات الرياضية لا تقوم بعمل اعلانات ضخمة حول بعض المنشآت الرياضية لفترات زمنية مقابل تمويل صيانتها، رغم ان معظم المنشآت الرياضية تكلف المؤسسات الرياضية وزارة الشباب والرياضة مبالغ باهضة مقابل صيانتها ومعظم المنشآت الرياضية بحاجة الى صيانته.

### 8- عرض وتحليل وتفسير نتائج المحور الثامن تقويم ومتابعة خطة التسويق الرياضي:

العبارة رقم (1): يتم تقييم الاهداف التسويقية؟

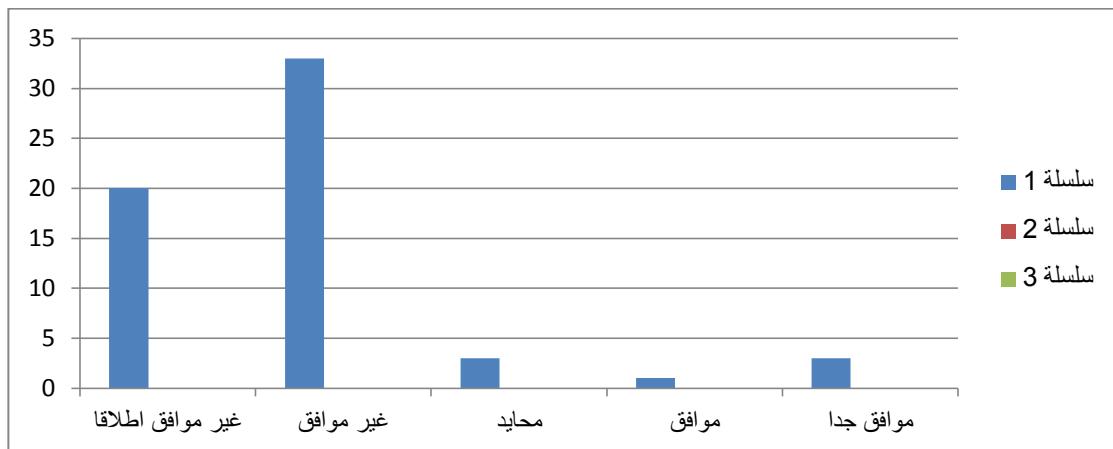
جدول رقم (68)

ك2	المتوسط	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	رقم البند	الرتبة
65,67	1,90	20	33	3	1	3	ت	1
		%33,3	%55	%5	%1,7	%5	%	5

### قراءة وتحليل الجدول:

تبين نسبة (5%) من اجابات افراد العينة التي اجاية بموافقة جدا على ان المؤسسات تقوم بتقييم الاهداف التسويقية الخاصة بالمؤسسة، ونسبة (1,7%) كانت موافق، ونسبة (5%) محايد، في حين ان النسبة الاكبر والمقررة (55%) غير موافقين على ان المؤسسات الرياضية تقيم الاهداف التسويقية، ونسبة (33,3%) غير موافق اطلاقا، وكان المتوسط (1,90)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان ك2 المحسوبة (65,67) اكبر من ك2 المحدولة (5.99) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج



شكل (31) مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة يتم تقييم الاهداف التسويقية.

**تفسير النتائج:** تظهر النتائج ان نسبة (%)55 من اجابات افراد العينة بينت ان المؤسسات الرياضية لا تقوم بتقييم الاهداف التسويقية الخاصة بالمؤسسة الرياضية، هذا ان وجد اصلا تحديد مسبق للأهداف التسويقية للأنشطة الرياضة وهذا ما يفسر ويوضح غياب الخطط الاستراتيجية التسويقية من برامج المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية، للاسف رغم اهميتها في تمويل وتحسين الانشطة الرياضية للمؤسسات الرياضية وتطوير ادائها.

العبارة رقم (2): يتم اعداد التقارير المالية والدورية لميزانية التسويق الرياضي؟

جدول رقم (69)

رقم البند	الرتبة							موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً	المتوسط	ك2
2	1							2	5	5	33	15	2,10	54,00
		%						%3,3	%8,3	%8,3	%55	%25		

قراءة وتحليل الجدول:

تظهر النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول ان نسبة (%)3,3 موافق جداً، ونسبة (%)8,3 موافق، وهي نسبة قليلة ونسبة (%)8,3 محايد، في حين جاءت نسبة (%)55 غير موافق، ونسبة (%)25 غير موافق اطلاقاً، وكان المتوسط (2,10)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان ك2 (54,00)، اكبر من ك2

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

المجدولة (5.99) ومنه نقول انه توجد دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يوضح بأنه لا يتم اعداد التقارير المالية والدورية لميزانية التسويق الرياضي من قبل المؤسسات الرياضية.

### تفسير النتائج:

لقد اظهرت النتائج المتحصل عليها ان اعلى نسبة كانت (55%) غير موافق، ونسبة (25%) غير موافق اطلاقاً، من احابة افراد العينة ان معظم المؤسسات لا تقوم بإعداد التقارير المالية والدورية عن الانشطة التسويقية وانما تكتفي بتقاريرها المالية والادارية بشكل عام، دون التطرق الى التقارير المالية والدورية الخاصة بالعملية التسويقية هذا طبعاً بالنسبة للمؤسسات التي اقامة انشطة تسويقية وبطولات برعایة المؤسسات التجارية والمنظمات ورجال الاعمال، مما يوضح ان معظم المؤسسات والاتحادات الرياضية لا تختتم بإعداد التقارير المالية والدورية لميزانية التسويق الرياضي.

### العبارة رقم (3): تقييم نمو السوق الرياضي؟

#### جدول رقم (70)

الرتبة	رقم البند		موافقة جداً	موافقة	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً	المتوسط	كما
6	3	ت	3	3	2	27	25	1,85	54,67

### قراءة وتحليل الجدول:

من خلال هذا الجدول والذي يبين نسبة اجابات افراد العينة حول تقييم نمو السوق فقد جاءت نسبة (%) موافق جداً، ونسبة (0.33%) موافق، وكانت نسبة (0.5%) محايد، في حين ان نسبة (0.45%) غير موافق، ونسبة (0.417%) غير موافق اطلاقاً، وكان المتوسط (1.85)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كما المحسوبة (5.99)، اكبر من كما المجدولة (5.99)، ومنه نقول انه توجد دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ويتبين من خلال هذه الاجابات ان المؤسسات والاتحادات الرياضية لا تسعى لتقييم نمو السوق الرياضي الخاص بها.

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

### تفسير النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها يظهر ان المؤسسات والاتحادات الرياضية لا تسعى لتقدير نمو السوق الرياضي الخاص بها، وهذا يرجع لعدم الاهتمام بدراسة وتقدير السوق الرياضي للمؤسسة الرياضية وكذلك وضع الخطط والاستراتيجيات التسويقية اللازمة لنشاط المؤسسة وتحديد اسواقها.

العبارة رقم (4): يتم تحديد حصة المؤسسة الرياضية المنظمة لنشاط التسويقي؟

جدول رقم (71)

رقم البند	الرتبة		موافقة جداً	موافقة	محايد	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	المتوسط	كما
4	2	%	1%	5%	13,3%	60%	20%	2,08	66,17

### قراءة وتحليل الجدول:

تمثل نسبة (%) 1,7 موافق جدا من اجابات افراد العينة التي تعتبر انه يتم تحديد حصة المؤسسة الرياضية المنظمة لنشاط التسويقي، وكذلك نسبة (%) 5 موافق، ونسبة (%) 13,3 كانت محايد، في حين ان نسبة (%) 60 غير موافق، وكذلك نسبة (%) 20 غير موافق اطلاقا، وكان المتوسط (2,08)، وكانت مربع كا2 (66,17) وهذا يدل على انه لا يتم تحديد حصة المؤسسة الرياضية المنظمة لنشاط التسويقي، وهذا يدل على عدم وضع الاستراتيجيات واستغلال التسويق الرياضي من اجل تحسين موارد المؤسسات والاتحادات الرياضية.

### تفسير النتائج:

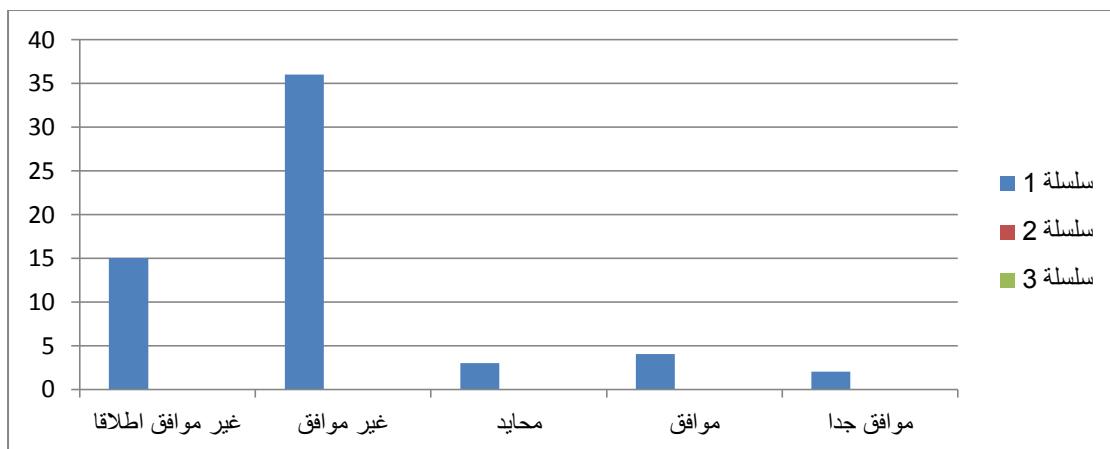
يبين هذا السؤال اراء المؤسسات والاتحادات الرياضية حول انه يتم تحديد حصة المؤسسة الرياضية المنظمة لنشاط التسويقي، وهذا يعتبر نوع من انواع الحوافر المحفزة للكادر التسويقي في تفعيل الانشطة التسويقية داخل المؤسسات والاتحادات الرياضية، ويمكننا هذا التساؤل من مراقبة هل يتم الاهتمام وتفعيل استراتيجيات التسويق الرياضي والأنشطة التسويقية وقد يظهر ذلك من خلال وضع الحوافر لمسؤولي التسويق الرياضي.

العبارة رقم (5): يتم المحافظة على درجة الابقاء على الرعاة؟

جدول رقم (72)

كما	المتوسط	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً		رقم البند	الرتبة
69,17	2,3	15	36	3	4	2	ت	5	3

قراءة وتحليل الجدول: تمثل نسبة (%)3,3 موافق جداً، ونسبة (%)6,7 موافق، ونسبة (%)5 محايد، من اجابات افراد العينة على انه يتم المحافظة على درجة الابقاء على الرعاة، في حين مثلت النسبة الاكبر (%)60 غير موافق، وكذلك نسبة (25%) غير موافق اطلاقاً، وكان المتوسط (2,3)، وكانت مربع كما المحسوبة (69,17) اكبر من كما المجدولة (5.99) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).



شكل (33) مدرج تكراري يبين الإجابات للعبارة يتم المحافظة على درجة الابقاء على الرعاة.

تفسير النتائج: يظهر من خلال النتائج ان اغلبية اجابات افراد العينة كانت (60%) غير موافق، ونسبة (25%) غير موافق اطلاقاً، وهي النسبة الاكبر التي اكدت على عدم الاهتمام بالمحافظة على الرعاة من قبل المؤسسات والاتحادات الرياضية، اضافة لنسبة قليلة (3,3%) موافق جداً، ونسبة (6,7%) موافق، وهي النسبة القليلة التي اكدت على انه يتم المحافظة على درجة الابقاء على الرعاة، وهذا يدل على عدم الاهتمام بتحفيز المؤسسات التجارية الى اعادة رعاية انشطة المؤسسة، اذ لا بد على المؤسسات والاتحادات الرياضية تنفيذ العقد المبرم بينها وبين المؤسسات الاقتصادية والتجارية وكذلك المنظمات والشركات ورجال الاعمال في حال تمت عملية

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

الرعاية وتعزيز الثقة مع المؤسسات الاقتصادية وتقديم كافة التسهيلات والحوافز التي تسعى لتحقيقها هذه الاختيارات باعتبار ان المؤسسات الاقتصادية تبحث عن الشهرة لعلامتها ومتوجهاتها وتحسين صورتها، وكذا اشراك علامتها مع القيم التي تحمله الرياضة، فمثلا التغطية الاعلامية الجيدة للأحداث الرياضية تساعده هذه المؤسسات على تحقيق اهداف الاتصال التسويقي وتحفز المؤسسة على مواصلة عملية الرعاية لأنشطة المؤسسة الرياضية، وتمكنها من بلوغ فئة عريضة من الجمهور المستهدف من خلال وسائل الاعلام والجماهير الرياضية، وبالتالي فاغلب المؤسسات الاقتصادية تبحث عن التغطية الاعلامية الجيدة.

العبارة رقم (6): الاهتمام بالمحافظة على المستفيدن والمستهلك الرياضي؟

جدول رقم (73)

رقم البند	الرتبة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	ك2
6	7	2	1	3	32	22	1,82	66,83
%		%3,3	%1,7	%5	%53,3	%36,7	1,82	66,83

قراءة وتحليل الجدول:

تمثل نسبة (3,3%) من اجابات افراد العينة التي اجابت بموافقة جداً، ونسبة (1,7%) موافق، ونسبة (5%) غير موافق، في حين ان نسبة (53,3%) غير موافق، ونسبة (36,7%) غير موافق اطلاقاً، وكان المتوسط (1,82)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان ك2 المحسوبة (66,83) اكبر من ك2 المحدولة (5.99) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

تفسير النتائج:

تبين النتائج المتحصل عليها ان معظم المؤسسات والاتحادات الرياضية لا تعمل على الاهتمام بالمحافظة على المستفيدن والمستهلك الرياضي.

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

**العبارة رقم (7): الاهتمام بجودة الانشطة التسويقية؟**

**جدول رقم (74)**

رقم البند	الرتبة		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	ك2
7	4	ت	1	1	5	38	15	1,92	81,33

**قراءة وتحليل الجدول:**

تمثل نسبة (%)1,7 موافق جداً، ونسبة (%)1,7 موافق، من اجابات افراد العينة على انه يتم الاهتمام بجودة الانشطة التسويقية، ونسبة (%)8,3 محايد، وجاءت نسبة (%)63,3 غير موافق، ونسبة (%)25 غير موافق اطلاقاً، وكان المتوسط (1,92)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان ك2 المحسوبة (81,33)، اكبر من ك2 المجدولة (5.99) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**تفسير الجدول:** تبين النتائج المتحصل عليها ان معظم المؤسسات والاتحادات الرياضية لا تهتم بجودة الانشطة التسويقية، رغم اهيتها في المحافظة على المستهلك الرياضي وتوسيع نشاط المؤسسة وانتشارها.

**العبارة رقم (8): يتم تحديد عدد مبيعات تذاكر المباريات؟**

**جدول رقم (75)**

رقم البند	الرتبة		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	ك2
8	8	ت	1	-	2	29	28	1,62	48,67

**قراءة وتحليل الجدول:** يبين هذا الجدول هل يتم تحديد عدد مبيعات تذاكر المباريات، حيث جاءت نسبة (%)1,7 موافق جداً، ونسبة (%)3,3 محايد، وجاءت اعلى نسبة (%)48,3 غير موافق، ونسبة (%)46,7

## الفصل الثاني عرض وتحليل النتائج

غير موافق اطلاقاً، وكان المتوسط (1,62)، أما فيما يخص الدراسة الإحصائية فان كا2 المحسوبة (48,67) أكبر من كا2 المجدولة (5.99) ومنه نقول انه توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

### تفسير النتائج :

يعطي هذا الجدول صورة واضحة حول تحديد عدد مبيعات تذاكر المباريات من قبل الاتحادات الرياضية وهذا يفسر لنا تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية على ارض الواقع ان وجدت.

### الاستنتاج:

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها ان اغلب الاتحادات الرياضية لا تختتم بتحديد عدد مبيعات تذاكر المباريات، وان اغلب المؤسسات والاتحادات الرياضية لا تختتم بتقديم ومتابعة الخطط الاستراتيجية للتسويق الرياضي.

### خلاصة:

تم من خلال هذا الفصل، عرض النتائج الخاصة بكل اسئلة من اسئلة الاستبيان الموجهة للمؤسسات والاتحاد الرياضية، ولقد اخذنا كل سؤال على حدة لكي يأخذ كل سؤال حقة، مع تحليل الجداول الاحصائية وتفسير النتائج المتحصل عليها من التحليل الاحصائي، تم الخروج باستنتاجات حول كل سؤال منها، وسيتم بالفصل القادم مناقشة ذلك حسب الفرضيات المقترحة في البحث.

# **الفصل الثالث**

# **مناقشة النتائج**

## الفصل الثالث

### الاستنتاجات ومناقشة الفرضيات والتوصيات

- تمهيد.

1- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضيات.

1-1- مناقشة نتائج المحور الاول دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية.

1-2- مناقشة نتائج المحور الثاني دراسة المحيط البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية.

1-3- مناقشة المحور الثالث الاجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية.

1-4- مناقشة نتائج المحور الرابع الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية.

1-5- مناقشة نتائج المحور الخامس المزيج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي.

1-6- مناقشة نتائج المحور السادس دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي.

1-7- مناقشة المحور السابع العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية الأنشطة الرياضية.

1-8- مناقشة نتائج المحور الثامن تقويم ومتابعة خطة التسويق الرياضي.

2- الاستنتاج العام.

- خلاصة.

تمهيد:

ستطرق في هذا الفصل من الجانب التطبيقي، الى مناقشة النتائج التي تم التوصل اليها في الفصل الخامس، والخاصة بكل سؤال من اسئلة الاستبيان المستعملة في هذه الدراسة، مع النتائج المتحصل عليها في الدراسات السابقة والمشابهة، التي تم عرضها سابقاً، وصولاً الى الاستنتاج العام الخاص بالفرضية العامة للبحث وذلك قصد الحصول على النتائج ومناقشتها وانطلاقاً من النتائج المتحصل عليها نستطيع أن نؤكد أو ننفي صحة الفرضيات المطروحة.

#### ١- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضيات:

بعد القيام بالدراسة النظرية التي شملت المحاور الشمانية للبحث المتعلقة في دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية، ودراسة المحيط البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية، والاجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية، كذلك الاهتمام بوضع الميزانية التسويقية في المؤسسات الرياضية، والاهتمام باستخدام المزيج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي، وتفعيل دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي، والعوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية الأنشطة الرياضية، اخيراً تقويم ومتابعة خطة التسويق الرياضي، ومن خلال مختلف الائمة الموجهة لمسؤولي المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية عن طريق الاستبيان، والتي تدور حول الفرضيات المقدمة، وذلك للإجابة على الاشكالية، والاستنتاجات التي حصلنا عليها من كل سؤال، نقوم بمناقشة نتائج كل محور والمتعلق بأهم الاسباب التي ادت الى عدم استغلال التسويق الرياضي وعمل الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات والاتحادات الرياضية والتي تعود بالنفع وزيادة موارد المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية وتحسين اعمالها وتطوير نشاطها، واثر ضم الدراسة الميدانية للبحث التي كان هدفها التقرب من ارض الواقع التسويقي في المؤسسات الرياضية وتحليل المعطيات التي تم الحصول عليها عن طريق استماراة الاستبيان والمقابلة، والتي تدور حول الفرضيات المقدمة للإجابة عن الإشكالية، سمحت لنا كل هذه الخطوات باستخلاص النتائج التالية:

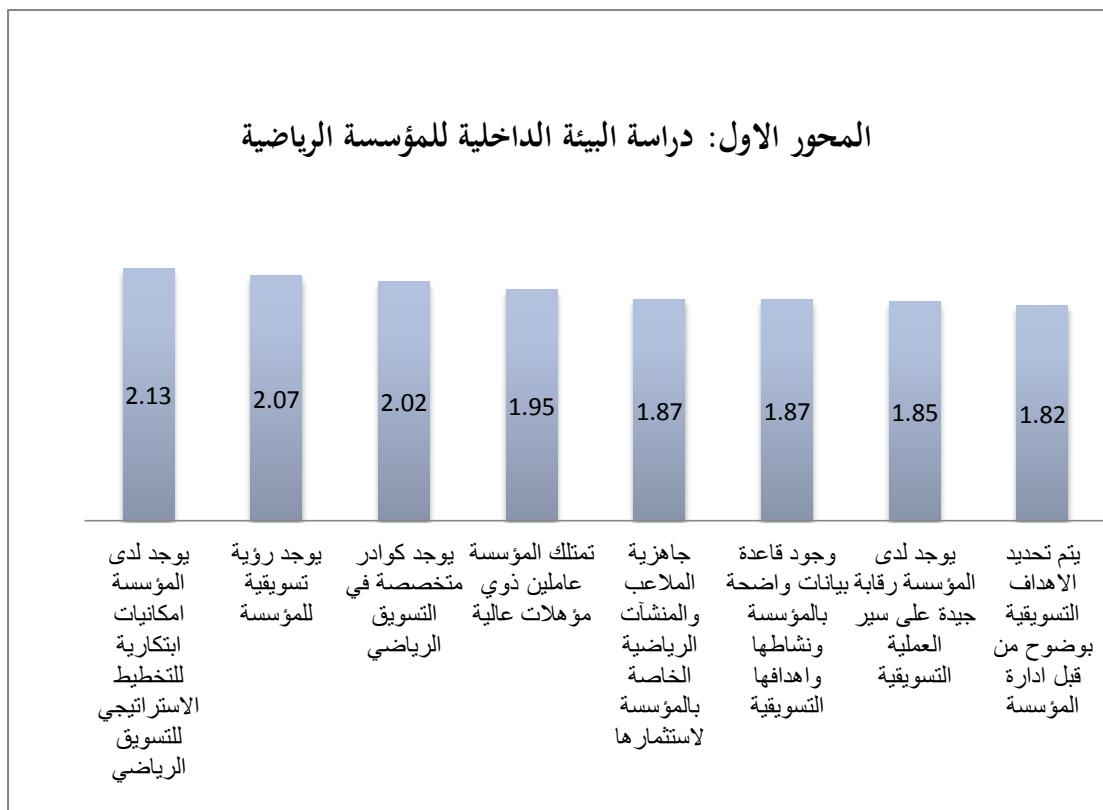
#### ١-١- مناقشة نتائج المحور الاول: دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية:

بعد الحصول على النتائج المعبرة على اسئلة الاستبيان والخاصة بالمحور الأول من قبل أفراد العينة القائمين على عمل المؤسسات والاتحادات الرياضية، حول الفرضية الأولى (لا يتم دراسة الوضع للبيئة التسويقية الداخلية والخارجية)، عن المحور الأول والثاني (المحور الاول دراسة البيئة الداخلية، المحور الثاني دراسة المحيط البيئة الخارجية

### الفصل الثالث مناقشة النتائج

للمؤسسة الرياضية)، وستتناول اولاً المحور الاول دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية والموضع أسئلته في الاستبيان من 1 إلى 8 ، والموضع في الشكل التالي:

والشكل التالي رقم (35) يوضح متوسطات فقرات المحور دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية:



شكل(35) يوضح متوسطات فقرات المحور الاول دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية.

يتضح من خلال عرض النتائج المتحصل عليها في عبارات محور دراسة البيئة الداخلية للمؤسسات والاتحادات الرياضية، ومن خلال اجابات افراد العينة من خبراء ومسئولي المؤسسات الرياضية المختلفة، ان اغلب المؤسسات الرياضية اليمنية لا تقوم بدراسة البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف لديها، من اجل تحسين وتسويق الخدمات والأنشطة الرياضية، وتبيّن من الشكل ضرورة دراسة البيئة الداخلية للمؤسسات الرياضية لتحديد استراتيجيات التسويق الرياضي الملائمة، وكانت الفقرة رقم (7) في الترتيب الاول، وهي يوجد لدى المؤسسة امكانيات ابتكارية للخطيط الاستراتيجي، بدلالة لفظيه (غير موافق) من قبل عينة الدراسة، بمتوسط (2.13)، كما حصلت الفقرات (7، 6، 4، 2) على متوسطات حسابية (207، 2.02، 1.95، 1.85) عل التوالي ، بدلالة لفظية (غير موافق)، كما يتبيّن من الشكل ان الفقرات (3-5) حصلوا على متوسطات حسابية (1.87)، وبدلالة

### **الفصل الثالث مناقشة النتائج**

لفظية غير موافق، وحصلت الفقرة رقم (1) على الترتيب الاخير وهي يتم تحديد الاهداف التسويقية بوضوح من قبل ادارة المؤسسة، بمتوسط حسابي (1,82) وبدلالة لفظية غير موافق.

وبشكل عام حصل محور البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية على اثر متوسطة الحسابي (1,95)، وبدلالة لفظية غير موافق من قبل عينة الدراسة، مما يفسر عدم الاهتمام بدراسة البيئة الداخلية للمؤسسات الرياضية وانشطتها التسويقية، رغم اهميتها لتشخيص واقع المؤسسة التسويقي ووضع الخطط والاستراتيجيات التسويقية المناسبة في المؤسسات الرياضية.

حيث جاءت العبارة رقم (7) في الترتيب الاول وهي يوجد لدى المؤسسة امكانيات ابتكارية للتحطيط الاستراتيجي بدلالة لفظيه (غير موافق) من قبل عينة الدراسة، بمتوسط (2.13)، بينما جاءت العبارة رقم (1) في الاتجاه غير موافق إطلاقا، في الترتيب الأخير وهي يتم تحديد الاهداف التسويقية بوضوح من قبل ادارة المؤسسة بمتوسط (%1.82).

وبالنظر إلى ما سبق يتضح للباحث من خلال تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول ان أهم العبارات الخاصة بدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية جاءت بالترتيب كالتالي:

في الاتجاه غير موافق:

- يوجد لدى المؤسسة امكانيات ابتكارية للتحطيط الاستراتيجي للتسويق الرياضي.

- يوجد رؤية تسويقية للمؤسسة الرياضية.

- يوجد كوادر متخصصة في التسويق الرياضي.

- تمتلك المؤسسة عاملين ذوي مؤهلات عالية.

- جاهزية الملاعب والمنشآت الرياضية الخاصة بالمؤسسة لاستثمارها.

- وجود قاعدة بيانات واضحة بالمؤسسة ونشاطها واهدافها التسويقية.

- يوجد لدى المؤسسة رقابة جيدة على سير العملية التسويقية.

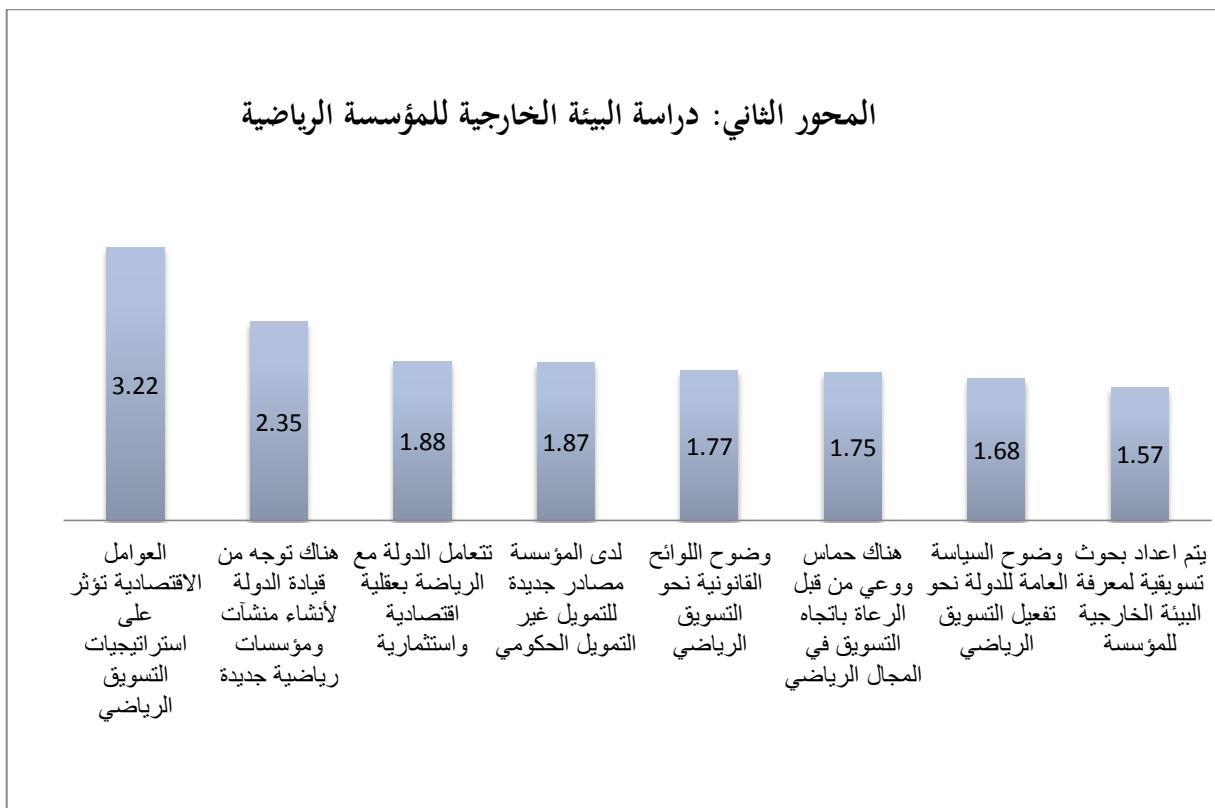
- يتم تحديد الاهداف التسويقية بوضوح من قبل ادارة المؤسسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى عدم الاهتمام من قبل قيادة ومسئولي المؤسسات الرياضية بدراسة البيئة الداخلية والأنشطة والخدمات التسويقية، وتحديد الاهداف والاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة انطلاقاً من البيئة الداخلية، ووضع رؤية تسويقية واضحة للمؤسسات والاتحادات الرياضية، كذلك عدم الاهتمام بعمل الدورات التدريبية الخاصة للتسويق الرياضي، وذلك لما له من اهميه في صياغة الاستراتيجية التسويقية، اذ لابد من وضع الاستراتيجيات والتشريعات وتعديل القوانين واللوائح المنظمة والتي تخص التسويق الرياضي، وكذا توضيح فلسفة وسياسات التسويق الرياضي في المؤسسات والاتحادات الرياضية، لإتاحة الفرصة لاستغلال التسويق الرياضي بالشكل الايجابي بدون أي تحفوفات سواء من المؤسسات التجارية والاقتصادية أو المؤسسات الرياضية، فالتسويق له معوقات ومن معوقاته التشريعات واللوائح المنظمة لعملية التسويق الرياضي، والتي تعوق من حرية استغلال التسويق الرياضي من قبل الاتحادات وتعيق الرعاية الرياضية من المؤسسات التجارية للأنشطة الرياضية، لذا يجب دراسة أهم المعوقات التي تعيق استغلال التسويق الرياضي والعمل على إزالتها في المجال الرياضي، وضرورة الاستغلال الأمثل للتسويق الرياضي، من اجل زيادة حجم الموارد المالية، وكذلك مواكبة التغيير في النظم واللوائح الدولية، وهذا ما يتفق مع دراسة (ناصري عبدالقادر، 2015)، في ان على المؤسسة الرياضية ان تنتهج سياسة التخطيط الاستراتيجي لجميع برامجها الانتاجية، التظاهرات الرياضية، الترويج للسلع والخدمات لتلبية جميع حاجاتها مع مراعاة الجوانب والشعون الفنية والادارية والتكنولوجية لتنفيذ الاعمال واتباع الخطط المسطرة وخلق الفرص المتاحة في ضل سياسة السوق.

ومن النقاط المهمة والتي يجب الإشارة إليها أن هناك بداية توجه من قبل وزارة الشباب والرياضة نحو التسويق الرياضي وذلك بإنشاء الإدارة العامة للتسويق الرياضي والاستثمار وتكتيل مديرًا لها بالقرار الوزاري رقم (18) لسنة (2007) وتحديد مهام الإدارة بم مشروع القرار الجمهوري بشأن اللائحة التنظيمية لوزارة الشباب والرياضة بتاريخ (2009) مرفق رقم (5) وهو ما يبشر بالخير باتجاه التسويق الرياضي بالاتحادات الرياضية العامة والمؤسسات الرياضية.

## 1-2- مناقشة نتائج المحور الثاني: دراسة المحيط البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية:

تظهر النتائج التي تعبّر عن الأسئلة الموجهة لمسئولي المؤسسات الرياضية حول المحور الثاني دراسة المحيط البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية، حول الفرضية الأولى (لا يتم دراسة المحيط (البيئة الخارجية) للمؤسسة الرياضية)، والشكل التالي رقم (36) يوضح متوسطات فقرات محور دراسة المحيط البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية:



شكل (36) يوضح متوسطات فقرات المحور الثاني دراسة المحيط البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية.

يتبيّن من الشكل (36) أن أعلى أثر لاستراتيجيات التسويق الرياضي على البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية كان للفقرة (2) وجاءت بالمرتبة الأولى وهي "العوامل الاقتصادية تؤثر على استراتيجية التسويق الرياضي" بمتوسط حسابي (3,22) في الاتجاه موافق جداً، من قبل عينة الدراسة، كما حصلت الفقرات (3، 4، 8) على متوسطات حسابية (1,77، 1,75، 1,68) على التوالي وبنسبة أثر (47٪، 38٪، 37٪) على التوالي ويقابلون بدلالة لفظية (غير موافق)، أما الفقرات (5، 7، 1) فحصلت على متوسطات حسابية (1,57، 1,87، 1,88) على التوالي وبنسبة أثر (34٪، 35٪، 35٪) على التوالي، وبدلالة لفظية (غير موافق إطلاقاً) من قبل عينة الدراسة، كما تبيّن من الشكل أن أقل متوسط حسابي حصلت عليه هي الفقرة (7) وهي "

### **الفصل الثالث مناقشة النتائج**

يتم إعداد بحوث تسويقية لمعرفة البيئة الخارجية للمؤسسة"، وبمتوسط (1,57) وبنسبة أثر(%)31) وبدلالة لفظية (غير موافق إطلاقاً).

وبشكل عام حصل محور (البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية) على متوسط حسابي (2,01) وبنسبة أثر(%)40) ويقابل دلالة لفظية (غير موافق)، من قبل عينة الدراسة، وهذا يدل على أن استراتيجيات التسويق الرياضي على البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية، ليس لها اي اهتمام من قبل قيادة المؤسسات والاتحادات الرياضية حسب استجابات عينة الدراسة.

حيث جاءت العبارة رقم (2) في الاتجاه موافق جدا، وموافق، في الترتيب الأول وهي العوامل الاقتصادية تؤثر على استراتيجيات التسويق الرياضي، وحصلت على نسبة(%)33,3) موافق جدا، و(%)13,3 موافق، بينما جاءت العبارة رقم (7) في الاتجاه غير موافق إطلاقا، في الترتيب الأخير وهي يتم اعداد بحوث تسويقية لمعرفة البيئة الخارجية للمؤسسة، وحصلت على نسبة (%)56,7).

وبالنظر إلى ما سبق يتضح للباحث من خلال تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني أن أهم العبارات الخاصة بمحور (البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية) لدى عينة الدراسة والتي حصلت على أعلى نسبة جاءت بالترتيب كالتالي:

بالاتجاه موافق جدا:

- العوامل الاقتصادية تؤثر على استراتيجيات التسويق الرياضي.

وبالاتجاه غير موافق:

- هناك توجه من قيادة الدولة لأنشاء منشآت ومؤسسات رياضية جديدة.

- لدى المؤسسة مصادر جديدة للتمويل غير التمويل الحكومي.

- هناك حماس ووعي من قبل الرعاة بالاتجاه التسويق في المجال الرياضي.

- وضوح اللوائح القانونية نحو التسويق الرياضي.

وبالاتجاه غير موافق اطلاقا:

- تعامل الدولة مع الرياضة بعقلية اقتصادية واستثمارية.

- يتم إعداد بحوث تسويقية لمعرفة البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية.

- وضوح السياسة العامة للدولة نحو تفعيل التسويق الرياضي.

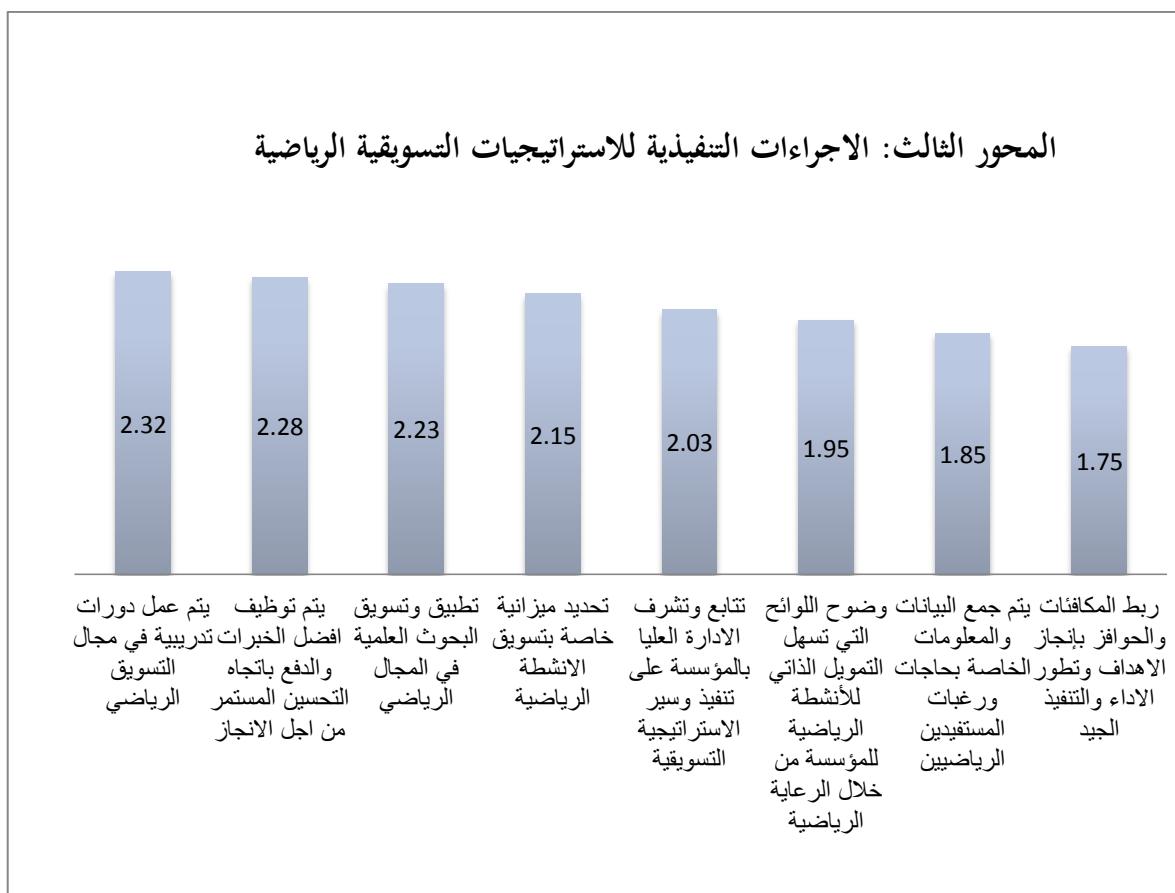
وبعزو الباحث هذه النتيجة الى ان المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية لا تقوم بدراسة المحيط الخاص بها وهو البيئة الخارجية، لمعرفة موقعها والاسواق التي يمكن ان تعمل من خلالها، والاستفادة من الفرص التي بالإمكان استغلالها، ويرجع ذلك ايضا لقلة الوعي من قبل قيادة المؤسسات الرياضية بأهمية التسويق الرياضي في المؤسسات والاتحادات الرياضية العامة، حيث يعمل التسويق الرياضي على تطوير الرياضة لأنها كلما وجدت الموارد المالية المناسبة كان من السهل توفير المستلزمات والأدوات وتوفير الإمكانيات التي تحتاجها الاتحادات الرياضية في تسخير نشاطاتها، وتطبيق خطط الاتحادات كاملة وانجاز المهام بشكل أفضل ورفع المستوى الفني لللاعبين، مما يرفع المستوى الفني للألعاب الرياضية عامة، وذلك لأن توفر الموارد للاتحادات يجعلها قادرة على تحمل أعبائها والنهوض بالرياضة اليمنية، كما يساعد دخول المؤسسات التجارية في مجال التسويق والرعاية الرياضية إلى تحسين الرياضة. وهذا ما أكدته أغلب اجابات مسئولي المؤسسات الرياضية أفراد العينة، حيث يجب توعية القائمين على الاتحادات بأهمية التسويق الرياضي.

وقد كانت اغلب اسئلة هذا المحور دالة احصائية، بعد ان جاءت كل القيم المحسوبة لاختيار حسن المطابقة مع كا2 اكبر من القيم المجدولة، وهو ما يدعم النسب المئوية المتحصل عليها ما يبين ان الفرضية الاولى ( لا يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الرياضية) قد تحققت.

وقد جاءت نتائج هذا المحور متطابقة في بعض جوانبها مع ما توصلت اليه بعض الدراسات السابقة، فكما تبين ان العوامل الاقتصادية تؤثر على استراتيجيات التسويق الرياضي، ولا يوجد توجه من قيادة الدولة لأنشاء منشآت ومؤسسات رياضية جديدة، ولا يوجد لدى المؤسسات الرياضية مصادر جديدة للتمويل غير التمويل الحكومي، ولا يوجد حماس ووعي من قبل الرعاة باتجاه التسويق في المجال الرياضي، بالإضافة الى عدم وضوح اللوائح القانونية نحو التسويق الرياضي، اذ لا بد ان تتعامل الدولة مع الرياضة بعقلية اقتصادية واستثمارية، والاهتمام بإعداد بحوث تسويقية لمعرفة البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية، ووضوح السياسة العامة للدولة نحو تفعيل التسويق الرياضي. وهو ما يتتفافق مع النتيجة التي توصل اليها (سعده محمد 2009) تحت عنوان: التسويق الرياضي في المؤسسات الاقتصادية الخاصة وأثره في تنمية الرياضة، والتي كانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث اعتماد الأندية على التمويل فقط، وعدم استغلال عناصر تسويقية أخرى بالنادي. كما اظهرت نتائج

هذا المحور ان اغلب المؤسسات والاتحادات الرياضية لا تقوم بعمل الدراسات الالزمة الخاصة بدراسة البيئة الخارجية ودراسة وتقسيم اسواقها، والاهتمام بعمل البحوث التسويقية لمعرفة الواقع التسويقي للمؤسسة الرياضية، واختيار وتوظيف الكوادر المؤهلة، وهذه النتيجة التي توصل اليها احمد رشاد محمد (2007) بدراسته بعنوان (استراتيجية مقتربة لتسويق بطولات المبارزة)، والتي كانت اهم النتائج ضرورة عمل وحدة ادارية للبحوث التسويقية بالمؤسسات الرياضية، ووضع كوادر مؤهلة مهنياً وأكاديمياً للعمل في مجال التسويق.

### **1-3- مناقشة نتائج المحور الثالث: الاجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية:**



شكل رقم (37) يوضح متوسطات فقرات المحور الثالث الاجراءات التنفيذية.

من خلال النتائج المعبرة عن الأسئلة الموجهة لمسئولي المؤسسات الرياضية حول الفرضية الثانية (لا تتبع المؤسسات الرياضية الطرق العلمية لتنفيذ استراتيجياتها التسويقية)، عن المحور الثالث الاجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية، حيث جاءت العبارة رقم (5) في الترتيب الأول وهي يتم عمل دورات تدريبية في مجال التسويق الرياضي، في الاتجاه غير موافق بمتوسط (2.32) بينما جاءت العبارة رقم (4) في الترتيب الأخير

### الفصل الثالث مناقشة النتائج

وهي ربط المكافئات والحوافر بإنجاز الأهداف وتطور الأداء والتنفيذ الجيد، في الاتجاه غير موافق اطلاقاً، بمتوسط (1.75). والشكل رقم (37) يوضح متوسطات فقرات المخور الثالث لإجراءات التنفيذية:

ويتبين من الشكل السابق أن كافة العبارات ذات دلالة إحصائية لكافة فقرات المخور (الإجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية)، أي أنه يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لاستراتيجيات التسويق الرياضي، على الإجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية، لدى كافة أفراد العينة، كما يتبيّن من الشكل أن أعلى أثر لاستراتيجيات التسويق الرياضي على الإجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية كانت للفقرة (5) وهي " يتم عمل دورات تدريبية في مجال التسويق الرياضي" بمتوسط حسابي (2,32)، وبنسبة أثر (46%)، وبدلالة لفظية (غير موافق)، من قبل عينة الدراسة، كما حصلت الفقرات (1، 2، 3، 7، 6) على متوسطات حسابية (1,85، 1,95، 2,03، 2,15، 2,23، 2,28) على التوالي وبنسبة أثر (37%， 41%， 43%， 46%， 45%) على التوالي، ويقابلون بدلالة لفظية (غير موافق)، كما تبيّن من الشكل أن أقل متوسط حسابي حصلت عليه هي فقرة (4) وهي "ربط المكافئات والحوافر بإنجاز الأهداف وتطور الأداء والتنفيذ الجيد" ، وبمتوسط (1,75) وبدلالة لفظية (غير موافق إطلاقاً).

وبشكل عام حصل المخور الثالث (الإجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية) على متوسطة الحسابي (2,07) وبنسبة أثر (41%) ويقابل بدلالة لفظية (غير موافق) من قبل عينة الدراسة.

وبالنظر إلى ما سبق يتضح للباحث من خلال تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المخور الثالث أن أهم العبارات الخاصة بمحور (الإجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية) لدى عينة الدراسة والتي حصلت على أعلى نسبة جاءت بالترتيب كالتالي:

بالاتجاه غير موافق:

- يتم عمل دورات تدريبية في مجال التسويق الرياضي.
- يتم توظيف أفضل الخبرات والدفع بالاتجاه التحسين المستمر من أجل الإنجاز.
- تطبيق وتسويق البحوث العلمية في المجال الرياضي.
- تحديد ميزانية خاصة بتسويق الأنشطة الرياضية.

- تتابع وتشرف الادارة العليا بالمؤسسة على تنفيذ وسير الاستراتيجية التسويقية.
- وضوح اللوائح التي تسهل التمويل الذاتي للأنشطة الرياضية للمؤسسة من خلال الرعاية الرياضية.
- يتم جمع البيانات والمعلومات الخاصة بحاجات ورغبات المستفيدين الرياضيين.

بالاتجاه غير موافق إطلاقا:

- ربط المكافئات والحوافر بإنجاز الاهداف وتطور الاداء والتنفيذ الجيد.

وقد كانت اغلب اسئلة هذا المحور دالة احصائية، بعد ان جاءت كل القيم الحسوبية لاختيار حسن المطابقة مع ك2 اكبر من القيم المجدولة، وهو ما يدعم النسب المئوية المتحصل عليها، ما يبين ان الفرضية الثانية (لا تتبع المؤسسات الرياضية الطرق العلمية لتنفيذ استراتيجياتها التسويقية) قد تحققت.

ويعزى الباحث هذه النتيجة الى ان المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية لا تتبع الاسلوب العلمي بعملها التسويقي وتضع الاستراتيجيات والاجراءات التنفيذية، بأسلوب علمي منظم ذو خطط واهداف وبرامج زمنية وتنفيذية محددة للأنشطة التسويقية الخاصة بها، حيث لوحظ ان المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية، لاتضع الخطط والاستراتيجيات الالزمة لأنشطتها التسويقية، ويتبين ذلك من خلال هذا المحور المتمثل بالإجراءات التنفيذية للاستراتيجية التسويقية، وعدم تقيد المؤسسات والاتحادات الرياضية بهذه الاجراءات، وهذا ما يؤكد عدم وضع الاستراتيجيات التسويقية وسير العمل في هذا الجانب بطريقة ارت湘الية وعشوانية.

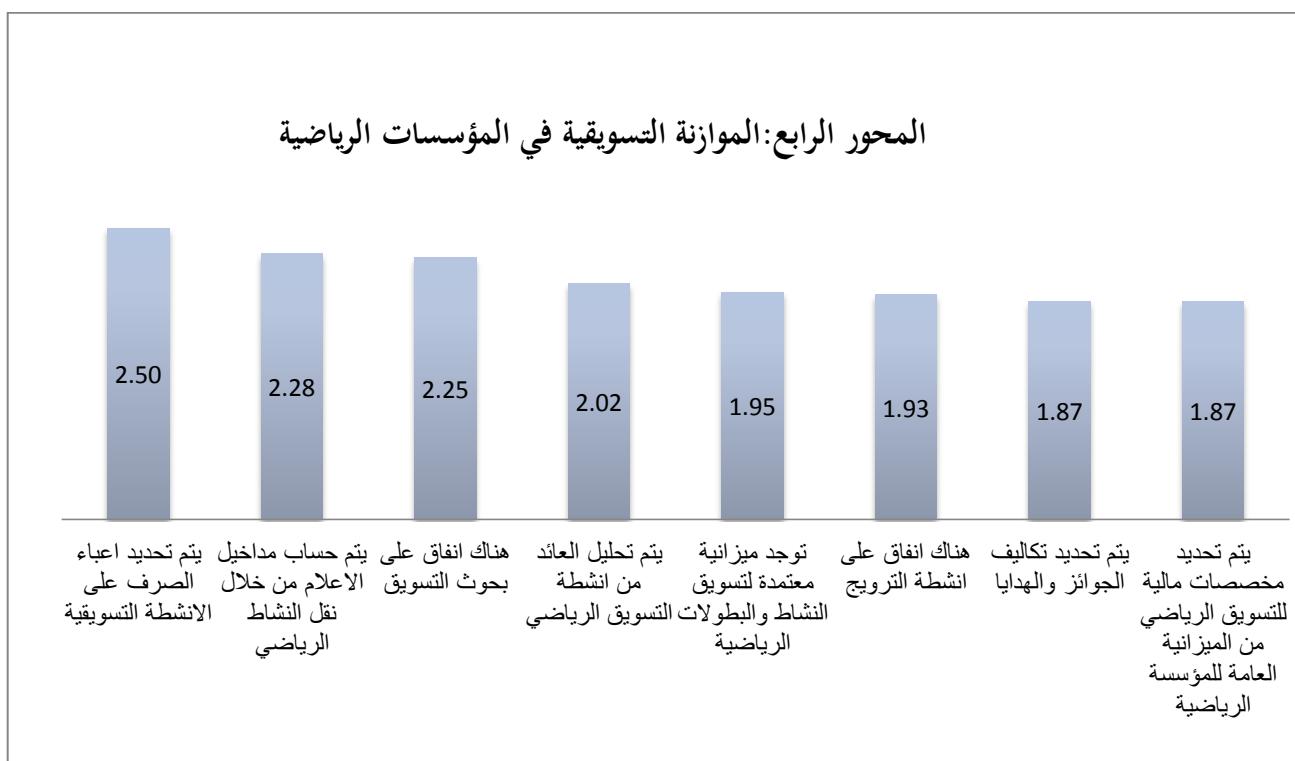
ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى:

عدم الاهتمام والمتابعة والشرف من قبل الادارة العليا للمؤسسات والاتحادات الرياضية، وتحديد الاهداف الواضحة للعملية التسويقية، ووضع اللوائح المنظمة للعملية التسويقية، وجمع البيانات المطلوبة للعملية التسويقية، وتحديد الميزانية الخاصة بتسويق الانشطة الرياضية، وعمل البحوث التسويقية، وتوظيف افضل الخبراء المتخصصه في مجال التسويق الرياضي، وعمل الدورات التدريبية الالزمة للعاملين في المجال الرياضي، إذ لابد من استخدام الأساليب المتنوعة و الجديدة في التسويق الرياضي، والوسائل التسويقية التي تتماشى مع التقنية الحديثة في مجال التسويق الرياضي، مثل إنشاء موقع للمؤسسات والاتحادات على شبكة المعلومات الدولية الانترنت حتى يسهل زيارته لكل شخص ومعرفة نشاطات الاتحاد، وهذا ما يتفق مع دراسة استلور stolor وبيتز Bitts

(1996) والتي كان من نتائجها يجب أن تتم عملية التسويق من خلال أنظمة المعلومات، والتي تزيد من دقة اختيار الأساليب التسويقية المناسبة للمنتج المراد تسويقه. (Bitts.p.g, and stotler.1991).

#### **٤-٤- مناقشة نتائج المحور الرابع: الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية:**

الشكل التالي رقم (38) يوضح متوسطات فقرات محور الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية:



شكل رقم (38) يوضح متوسطات فقرات المحور الرابع الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الاسئلة من 1 - 8 الموجهة لقيادة الاتحادات والمؤسسات الرياضية في المحور الرابع الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية، والموضحة في الشكل (38) حول الفرضية الثالثة (لا تختتم المؤسسات الرياضية بتحديد الموازنة التسويقية)، حيث جاءت العبارة رقم (5) في الترتيب الأول يتم تحديد اعباء الصرف على الانشطة التسويقية، في الاتجاه غير موافق بمتوسط (2.50)، بينما جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الأخير وهي يتم تحديد مخصصات مالية للتسويق الرياضي من الميزانية العامة للمؤسسة الرياضية، في الاتجاه غير موافق، بمتوسط (1.87).

### الفصل الثالث مناقشة النتائج

يتضح من الشكل السابق أن كافة العبارات ذات دلالة إحصائية لكافة فقرات محور (الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية)، أي أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)، لاستراتيجيات التسويق الرياضي على الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية، لدى كافة أفراد العينة، كما يتبيّن من الشكل أن أعلى أثر لاستراتيجيات التسويق الرياضي على الموازنة التسويقية، في المؤسسات الرياضية كان للفقرة (5) وهي " يتم تحديد اعباء الصرف على الانشطة التسويقية، بمتوسط حسابي (2,50) وبنسبة أثر (50%)، وبدلالة لفظية (غير موافق) من قبل عينة الدراسة، كما حصلت الفقرات (3، 6، 4، 2، 8) على متوسطات حسابية (1,93، 1,95، 2,02، 2,25، 2,28) على التوالي وبنسبة أثر (39%， 40%， 45%， 39%， 46%) على التوالي ويقابلون دلالة لفظية (غير موافق)، كما تبيّن من الجدول أن أقل متوسط حسابي حصلت عليه هي فقرتين (1، 7)، وهما يتم تحديد مخصصات مالية للتسويق الرياضي من الميزانية العامة للمؤسسة، يتم تحديد تكاليف الجوائز والمدايا " ومتوسط (1,87) وبنسبة أثر (37%) وبدلالة لفظية (غير موافق إطلاقاً).

وبشكل عام حصل محور (الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية)، على متوسطة الحسابي (2,08) وبنسبة أثر (42%) ويقابل دلالة لفظية (غير موافق)، من قبل عينة الدراسة، وهذا يدل على أن محور الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية ذات أهمية لاستراتيجيات التسويق الرياضي، حسب استجابات عينة الدراسة.

وبالنظر إلى ما سبق يتضح للباحث من خلال تحليل إجابات أفراد العينة، على عبارات المحور الرابع أن أهم العبارات الخاصة بالمحور الرابع الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية لدى عينة الدراسة، والتي حصلت على أعلى نسبة جاءت بالترتيب كالتالي:

بالاتجاه غير موافق:

- يتم تحديد اعباء الصرف على الانشطة التسويقية.
- يتم حساب مداخل الاعلام من خلال نقل النشاط الرياضي.
- يتم تحليل العائد من انشطة التسويق الرياضي.
- يتم تحديد مخصصات مالية للتسويق الرياضي من الميزانية العامة للمؤسسة الرياضية.

بالاتجاه غير موافق اطلاقاً:

- هناك انفاق على بحوث التسويق.

- توجد ميزانية معتمدة لتسويق النشاط والبطولات الرياضية.
- هناك انفاق على انشطة الترويج.
- يتم تحديد تكاليف الجوائز والهدايا.

وقد كانت اغلب اسئلة هذا المحور دالة احصائية، بعد ان جاءت كل القيم المحسوبة لاختيار حسن المطابقة مع كا2 اكبر من القيم المجدولة، وهو ما يدعم النسب المئوية المتحصل عليها، ما يبين ان الفرضية الثالثة (لا تختتم المؤسسات الرياضية بتحديد الموازنة التسويقية) قد تحققت.

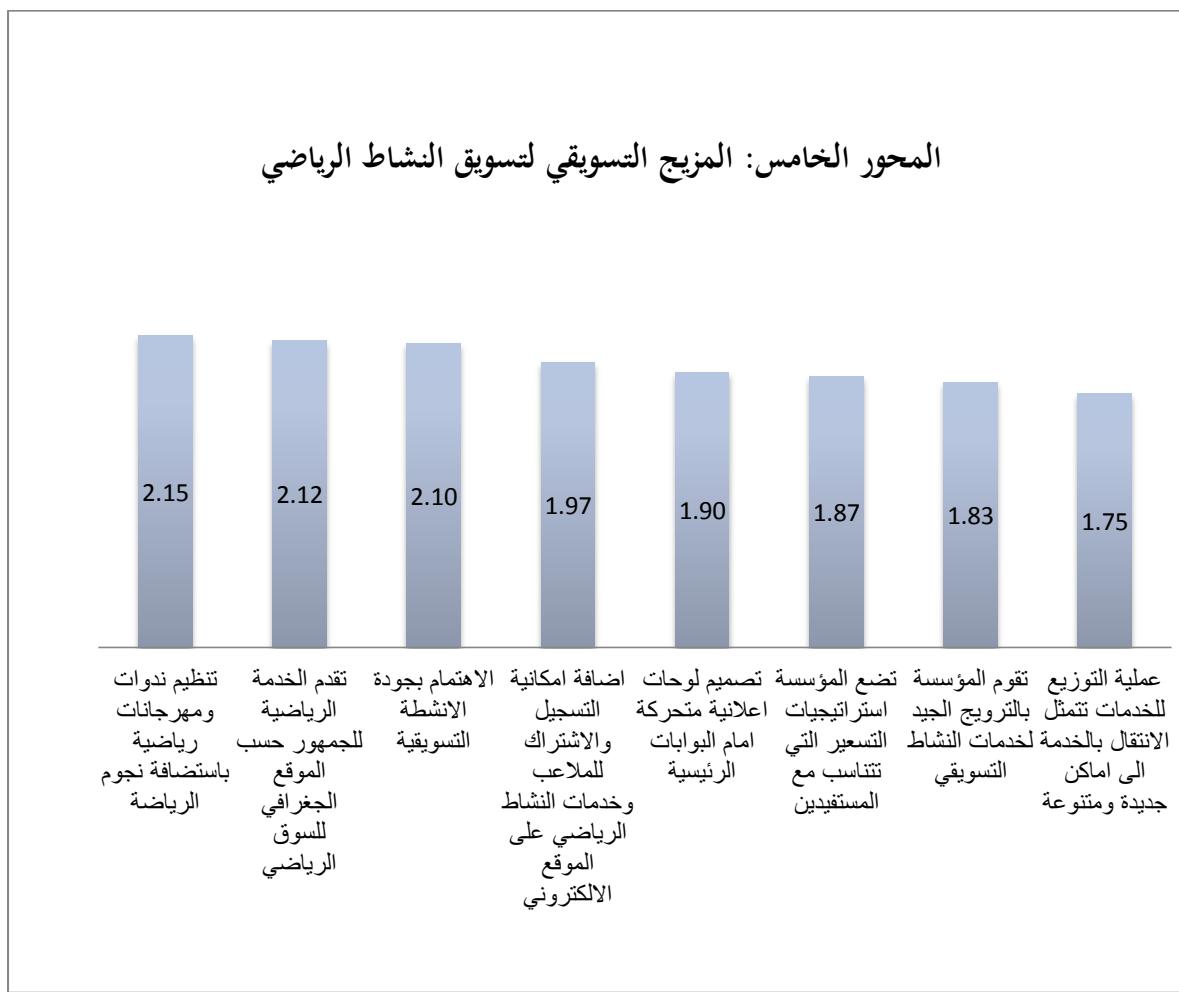
ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية، لا تضع ميزانيات معتمدة لتسويق النشاط والبطولات الرياضية، حيث لاحظ الباحث عدم تحديد اعباء الصرف على الانشطة التسويقية، وعدم حساب مداخيل الاعلام من خلال نقل الانشطة الرياضية، ولا يوجد انفاق على بحوث التسويق الرياضي، ولا يتم ايضا تحديد مخصصات مالية للتسويق الرياضي من الميزانية العامة، وهذا يفسر عدم الاهتمام بالنشاط التسويقي ووضع الميزانيات المناسبة لهذا النشاط، وهذا يؤدي بدورة الى ضعف انشطة التسويق الرياضي في المؤسسات والاتحادات الرياضية، وبالتالي عدم الاستفادة من هذا الجانب الذي يساعد على زيادة موارد المؤسسات والاتحادات الرياضية، وتحسين ادائها وتطوير نشاطها، وهذا يتفق مع ما توصل اليه الباحث (وليد احمد سامي) في دراسته حول (تقديم اساليب تسويق انشطة الترويج الرياضي في بعض المؤسسات والاندية 2000م)، حيث توصل الباحث في نتائجه الى عدم وجود ميزانية خاصة بتسويق الانشطة الترويجية، وعدم وجود ادارة خاصة بتسويق الانشطة الترويجية داخل الاندية، وعدم وجود متخصصين في تسويق الانشطة الترويجية الرياضية، ويتافق ذلك مع نتائج دراسة جرانت Grant و باشون Bashon (1995) نحو ضرورة وضع ميزانية واضحة للتسويق الرياضي.

كما تشير نتائج دراسة امين محمود جعفر (2007)، الى ان المخصصات المالية لأوجه الانشطة المختلفة للتسويق الرياضي اقل من اللازم بالمؤسسات الرياضية بالوطن العربي، ويتافق ذلك مع ما تشير اليه نتائج دراسة على عبدالله الجفري وآخرين، 2006)، من ان الاساليب التسويقية المستخدمة في المؤسسات الحكومية بالوطن العربي غير ناجحة، ويرجع ذلك الى قلة اتباع سياسات واساليب تسويقية فعالة وجيدة لخدمات النشاط الرياضي، ومن خلال نتائج الاستبيان اتضح عدم رضائهم عن النظام الحالي للمكافآت والحوافز.

### ٥-٥- مناقشة نتائج المحور الخامس: المزيج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي:

تظهر النتائج التي تعبّر عن الاسئلة الموجّهة لمسئولي المؤسسات والاتحادات الرياضية، من خلال الشكل (39) والمتعلقة بالفرضية الرابعة (لا تهتم المؤسسات الرياضية بالمزيج التسويقي الرياضي)، حيث جاءت العبارة رقم (7) في الترتيب الأول وهي تنظيم ندوات ومهرجانات رياضية باستضافة نجوم الرياضة، في الاتجاه غير موافق بمتوسط (2.15)، بينما جاءت العبارة رقم (5) في الترتيب الأخير وهي عملية التوزيع للخدمات تتمثل الانتقال بالخدمة إلى أماكن جديدة ومتنوعة، في الاتجاه غير موافق أطلاقاً، بمتوسط (1.75).

والشكل رقم (39) يوضح متوسطات فقرات المحور الخامس المزيج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي:



شكل رقم (39) يوضح متوسطات فقرات المحور الخامس المزيج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي.

يتضح من الشكل السابق أن كافة العبارات ذات دلالة إحصائية لكافة فقرات محور (المزيج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي)، حيث كانت مستوى الدلالة لكافة الفقرات أقل من مستوى الدلالة المفروض

(0,05). أي أنه يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)، لاستراتيجيات التسويق الرياضي على المزيج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي، لدى كافة أفراد العينة، كما يتبيّن من الشكل أن أعلى أثر لاستراتيجيات التسويق الرياضي على المزيج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي، كان للفقرة (7) وهي "تنظيم ندوات ومهرجانات رياضية باستضافة نجوم الرياضة"، بمتوسط حسابي (2,15) وبنسبة أثر (%)43، وبدلالة لفظية (غير موافق) من قبل عينة الدراسة، كما حصلت الفقرات (3، 4، 8، 2، 6، 1) على متوسطات حسابية (1,83، 1,87، 1,90، 1,87، 1,97، 2,10، 2,12) على التوالي ويعادلون بدلالة لفظية (غير موافق)، كما تبيّن من الجدول أن أقل متوسط حسابي حصلت عليه هي فقرة (5) وهي "عملية التوزيع للخدمات تمثل الانتقال بالخدمة إلى أماكن جديدة ومتعددة، وبمتوسط (1,75) وبنسبة أثر (%)35 وبدلالة لفظية (غير موافق إطلاقاً).

وبشكل عام حصل محور (المزيج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي) على متوسط حسابي (1,96) وبنسبة أثر (%)39 ويعادل بدلالة لفظية (غير موافق)، من قبل عينة الدراسة، وهذا يدل على أن المؤسسات والاتحادات الرياضية لا تستخدم المزيج التسويقي المناسب لتسويق النشاط الرياضي، حسب استجابات عينة الدراسة.

وبالنظر إلى ما سبق يتضح للباحث من خلال تحليل إجابات أفراد العينة، أن أهم العبارات الخاصة بالمحور الخامس المزيج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي في المؤسسات الرياضية، لدى عينة الدراسة والتي حصلت على أعلى نسبة جاءت بالترتيب كالتالي:

في الاتجاه غير موافق:

- تنظيم ندوات ومهرجانات رياضية باستضافة نجوم الرياضة.
- تقدم الخدمة الرياضية للجمهور حسب الموقع الجغرافي للسوق الرياضي.
- الاهتمام بجودة الأنشطة التسويقية.
- تقوم المؤسسة بالترويج الجيد لخدمات النشاط التسويقي.

في الاتجاه غير موافق اطلاقاً:

- اضافة امكانية التسجيل والاشتراك للملاعب وخدمات النشاط الرياضي على الموقع الالكتروني.
- تصميم لوحات اعلانية متحركة امام البوابات الرئيسية.
- تضع المؤسسة استراتيجيات التسعير التي تتناسب مع المستفيدين.

- عملية التوزيع للخدمات تمثل الانتقال بالخدمة الى اماكن جديدة ومتعددة.

وقد كانت اغلب اسئلة هذا المحور دالة احصائية، بعد ان جاءت كل القيم المحسوبة لاختيار حسن المطابقة مع كـ24 اكبر من القيم المحدولة، وهو ما يدعم النسب المئوية المتحصل عليها، ما يبين ان الفرضية الرابعة (لا تختتم المؤسسات الرياضية بالمزيج التسويقي الرياضي) قد تحققت.

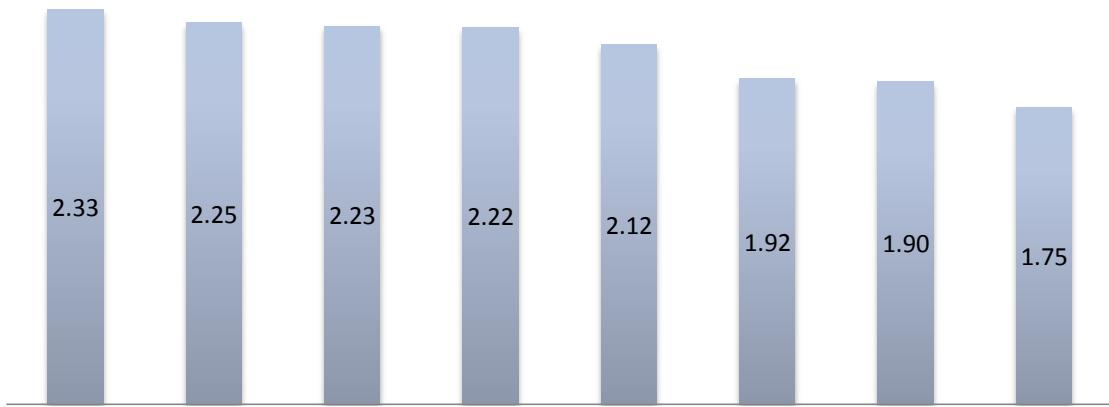
ويعزى الباحث هذه النتيجة الى عدم اهتمام المؤسسات والاتحادات الرياضية باستخدام المزيج التسويقي المناسب لتسويق النشاط الرياضي، من حيث مراعاة الموقع الجغرافي الذي يجب ان تقدم فيه الخدمة الرياضية، والاهتمام بجودة الانشطة التسويقية للمؤسسة الرياضية، والاهتمام بعملية الاعلان والترويج للخدمات الرياضية، ووضع استراتيجية التسعير التي تتناسب مع المستفيدين، وهذا يتفق مع ما توصل اليه الباحث (ناصرى عبدالقادر، 2015)، في دراسته حول (التحيط الاستراتيجي في عملية التسويق الرياضي وانعكاساته على مصادر التمويل في المؤسسة الرياضية- دراسة ميدانية في المؤسسات الرياضية الجزائرية)، وقد توصل الباحث في نتائجه ان على المؤسسة الرياضية ان تنتهج سياسة التخطيط الاستراتيجي لجميع برامجها الانتاجية، التظاهرات الرياضية، الترويج للسلع والخدمات لتلبية جميع حاجياتها، مع مراعاة الجوانب والشئون الفنية الادارية والتقنية لتنفيذ الاعمال واتباع الخطط المسطرة وخلق الفرص المتاحة في ضل سياسة السوق.

#### 1-6- مناقشة نتائج المحور السادس: دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي:

تظهر النتائج التي تعبر عن الاسئلة الموجهة لمسئولي المؤسسات والاتحادات الرياضية، من خلال الشكل (40)، المتعلقة بالفرضية الخامسة (لا تقوم وسائل الاعلام بدورها الايجابي في خدمة النشاط التسويقي للمؤسسات الرياضية)، حيث جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الأول وهي تمارس وسائل الاعلام دورها الايجابي في خدمة النشاط التسويقي للمؤسسات الرياضية، في الاتجاه غير موافق بمتوسط (2.33)، بينما جاءت العبارة رقم (5) في الترتيب الأخير وهي هناك اقبال من المؤسسات الاعلامية لشراء المادة الخبرية من المؤسسة الرياضية، في الاتجاه غير موافق، بمتوسط (1.75).

والشكل التالي رقم (40) يوضح متوسطات فقرات المحور السادس: دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي:

### المحور السادس: دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي



هناك اقبال من يتم تحقيق اهداف بث ملخصات يتم تحقيق اهداف هناك وعي من يوجد انتشار الاعتماد على تمارس وسائل المؤسسات السياحة للمنافسات ترفيهية للجمهور قبل الاعلام اعلامي صحفة، عملية القويم الاعلام دورها الاعلامية لشراء الرياضية على الداخلي الرياضية تجاه تلفزيون، لنشاط المستمر للرسائل الايجابي في المادة الخبرية والترويجية عبر الموقع والخارجي عن المؤسسة الاعلامية المؤسسة التسويق الرياضي المستخدمة في التسويق التسويقي لل المؤسسات الرياضية

شكل رقم (40) يوضح متوسطات فقرات المحور السادس دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي.

يتضح من الشكل السابق أن كافة العبارات ذات دلالة إحصائية لكافة فقرات محور (دور وسائل الإعلام في خدمة التسويق الرياضي)، أي أنه يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لاستراتيجيات التسويق الرياضي ودور وسائل الإعلام في خدمة التسويق الرياضي، لدى كافة أفراد العينة، كما يتبيّن من الجدول أن أعلى أثر لدور وسائل الإعلام في خدمة التسويق الرياضي كان للفقرة (1) وهي "تمارس وسائل الاعلام دورها الإيجابي في خدمة النشاط التسويقي للمؤسسات الرياضية، بمتوسط حسابي (2,33) وبدلالة لفظية (غير موافق) من قبل عينة الدراسة، كما حصلت الفقرات (3، 7، 2، 8، 4، 6) على متوسطات حسابية (1,92، 1,90، 2,12، 2,22، 2,23، 2,25) على التوالي ويقابلون دلالة لفظية (غير موافق)، كما تبيّن من الجدول أن أقل

متوسط حسابي حصلت عليه هي فقرة (5)، وهي " هناك اقبال من المؤسسات الاعلامية لشراء المادة الخبرية من المؤسسة الرياضية " ومتوسط (1,75) وبنسبة أثر (35%) وبدلالة لفظية (غير موافق إطلاقاً).

وبشكل عام حصل محور(دور وسائل الإعلام في خدمة التسويق الرياضي) على متوسطة الحسابي (2,09) وبنسبة أثر(42%) ويقابل دلالة لفظية (غير موافق) من قبل عينة الدراسة، وهذا يدل على أن دور وسائل الإعلام في خدمة التسويق الرياضي، ليس لها أثر مقبول حسب استجابات عينة الدراسة.

وبالنظر إلى ما سبق يتضح للباحث من خلال تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس أن أهم العبارات الخاصة بالمحور الرابع التسويقي لتسويق النشاط الرياضي في المؤسسات الرياضية لدى عينة الدراسة والتي حصلت على أعلى نسبة جاءت بالترتيب كالتالي:

في الاتجاه غير موافق:

- تمارس وسائل الاعلام دورها الايجابي في خدمة النشاط التسويقي للمؤسسات الرياضية.
- الاعتماد على عملية التقويم المستمر للرسائل الاعلامية المستخدمة في التسويق الرياضي.
- يوجد انتشار اعلامي صحافة، تلفزيون، لنشاط المؤسسة.
- هناكوعي من قبل الاعلام الرياضي بتجاه التسويق الرياضي.
- يتم تحقيق اهداف ترفيهية للجمهور الداخلي والخارجي عن طريق الاعلام.
- بث ملخصات للمنافسات الرياضية على الموقع الالكتروني.
- هناك اقبال من المؤسسات الاعلامية لشراء المادة الخبرية من المؤسسة الرياضية.
- في الاتجاه غير موافق اطلاقاً:
- يتم تحقيق اهداف السياحة الرياضية والترويجية عبر وسائل الاعلام.

وقد كانت اغلب اسئلة هذا المحور دالة احصائية، بعد ان جاءت كل القيم المحسوبة لاختيار حسن المطابقة مع كا2 اكبر من القيم المحدولة، وهو ما يدعم النسب المئوية المتحصل عليها، ما يبين ان الفرضية الخامسة (لا تقوم وسائل الاعلام بدورها الايجابي في خدمة النشاط التسويقي للمؤسسات الرياضية) قد تحققت.

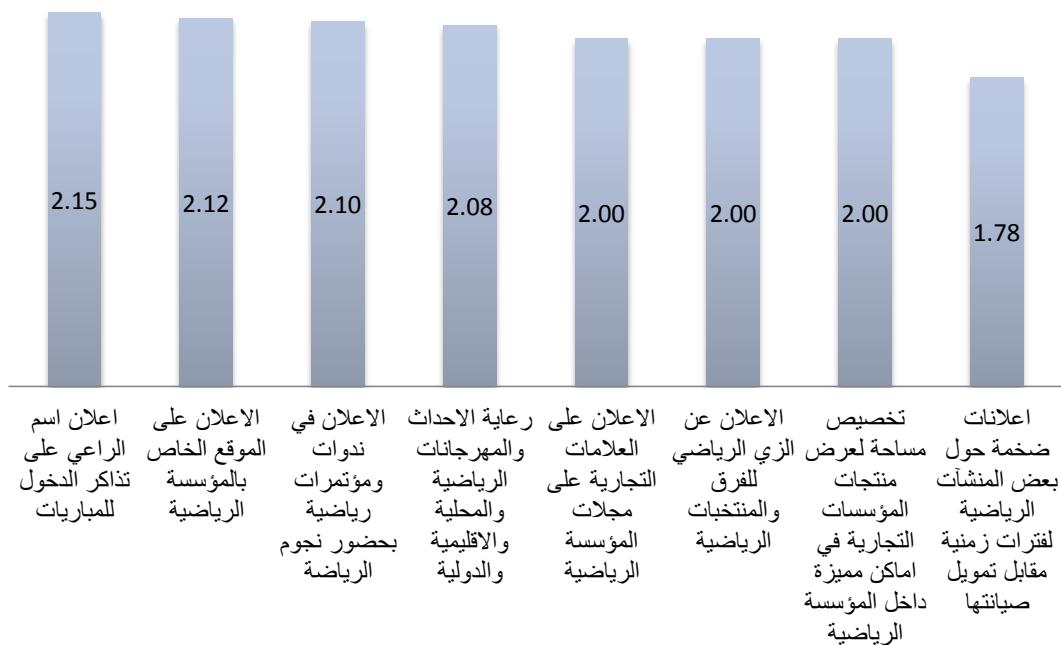
ويعزو الباحث هذه النتيجة الى عدم قيام وسائل الإعلام بدورها الايجابي والمطلوب في خدمة الرياضة والتسويق الرياضي، من خلال الاعتماد على التقويم المستمر للرسائل الاعلامية المستخدمة في التسويق، والسعى

إلى توسيعة وانتشار الاعلام الخاص بالمؤسسة من صحفة وتلفزيون وانترنت بشكل واسع النطاق، وتحقيق الاهداف التفهيمية للجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة الرياضية، وبث انشطة وملخصات اعمال المؤسسة الرياضية على موقع الانترنت. وهذا يتفق مع ما توصل اليه الباحث (ناصري عبدالقادر، 2015)، في دراسته حول (التخطيط الاستراتيجي في عملية التسويق الرياضي وانعكاساته على مصادر التمويل في المؤسسة الرياضية- دراسة ميدانية في المؤسسات الرياضية الجزائرية) وقد توصل الباحث في نتائجه استعمال اهم وسائل الاعلام والاتصال الاكثر شيوعا في عملية التسويق الرياضي بجلب المستهلك باقل فترة زمنية ممكنه واقل تكلفة، عن طريق الانترنت والتلفزيون والإذاعة، الهاتف والرسائل النصية (sms)، الصحف اليومية، المجالات والبريد الالكتروني وانظمة التواصل الاجتماعي. ودراسة (منى على عبود، 2010) والتي بعنوان استراتيجية مقترحة لتطوير التسويق الرياضي بدولة الكويت، وكان من اهم نتائج الدراسة الاستفادة من اللاعبين المتميزين في السماح لهم بالاحتراف الرياضي من مصادر جذب رؤوس الاموال للنادي، ووضع سياسة اعلامية تكنولوجية حديثة واضحة للأندية الرياضية الكويتية من خلال وسائل الاعلام المختلفة، وكذلك الدراسة التي قام بها طوبال وسيم (2009)، تحت عنوان: أسباب ضعف الرعاية الرياضية في الجزائر: حالة الاتحادات الرياضية الجزائرية ، وكان من اهم نتائج البحث التي توصل إليها الباحث أن الجانب الإعلامي جد هام في هذه العملية، من خلال التغطية الإعلامية للإحداث الرياضية التي تنظمها الاتحادات.

#### 7-7- مناقشة نتائج المحور السابع: العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية الأنشطة الرياضية:

من خلال النتائج المعبرة عن الأسئلة الموجهة لمسئولي المؤسسات الرياضية حول الفرضية السادسة لا تختتم المؤسسات الرياضية بالعوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية النشاط الرياضي للمؤسسات الرياضية، عن المحور السابع العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية النشاط الرياضي للمؤسسات الرياضية، حيث جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الأول وهي اعلان اسم الراعي على تذاكر الدخول للمباريات، في الاتجاه غير موافق بمتوسط (2.15) بينما جاءت العبارة رقم (8) في الترتيب الأخير وهي اعلانات ضخمة حول بعض المنشآت الرياضية لفترات زمنية مقابل تمويل صيانتها، في الاتجاه غير موافق، بمتوسط (1.78). والشكل التالي رقم (41) يوضح متوسطات فقرات المحور السابع: العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية الأنشطة الرياضية:

**المحور السابع: العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية الأنشطة الرياضية**



شكل رقم (41) يوضح متوسطات فقرات المحور السابع العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية الأنشطة الرياضية.

يتضح من الشكل السابق أن كافة العبارات ذات دلالة إحصائية لكافة فقرات محور (العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية النشاط الرياضي)، أي أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لاستراتيجيات التسويق الرياضي على العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية النشاط الرياضي، لدى كافة أفراد العينة، كما يتبيّن من الجدول أن أعلى أثر لاستراتيجيات التسويق الرياضي على العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية النشاط الرياضي، كان للفقرة (2) وهي "اعلان اسم الراعي على تذاكر الدخول للمباريات" بمتوسط حسابي (2,15) وبنسبة أثر (43%)، وبدلالة لفظية (غير موافق) من قبل عينة الدراسة، كما حصلت الفقرات (5، 3، 7) على متوسطات حسابية (2,08، 2,10، 2,12) على التوالي ويقابلون دلالة لفظية (غير موافق).

موافق)، كما تبين من الشكل حصول كلاً من الفقرات (1، 4، 6) على متوسط (2,00) لكلاً منها وعلى نسبة أثر (40%) ويقابل دلالة لفظية (غير موافق)، كما تبين من الجدول أن أقل متوسط حسابي حصلت عليه هي فقرة (8) وهي " اعلانات ضخمة حول بعض المنشآت الرياضية لفترات زمنية مقابل التمويل "، وبمتوسط (1,78) وبنسبة أثر (36%) وبدلالة لفظية (غير موافق إطلاقاً). وبشكل عام حصل محور (العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية النشاط الرياضي) على متوسطة الحسابي (2,03) وبنسبة أثر (41%) ويقابل دلالة لفظية (غير موافق) من قبل عينة الدراسة، وهذا يدل على أن العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية النشاط الرياضي لا تستغلها المؤسسات والاتحادات الرياضية حسب استجابات عينة الدراسة.

وبالنظر إلى ما سبق يتضح للباحث من خلال تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور السابع العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية النشاط الرياضي أن أهم العبارات الخاصة لدى عينة الدراسة والتي حصلت على أعلى نسبة جاءت بالترتيب كالتالي:

في الاتجاه غير موافق:

- اعلان اسم الراعي على تذاكر الدخول للمباريات.
- الاعلان على الموقع الخاص بالمؤسسة الرياضية.
- الاعلان في ندوات ومؤتمرات رياضية بحضور نجوم الرياضة.
- رعاية الاحداث والمهرجانات الرياضية وال محلية والإقليمية والدولية.
- الاعلان على العلامات التجارية على مجالات المؤسسة الرياضية.
- الاعلان عن الزي الرياضي لفرق والمنتخبات الرياضية.
- تخصيص مساحة لعرض منتجات المؤسسات التجارية في اماكن مميزة داخل المؤسسة الرياضية.
- اعلانات ضخمة حول بعض المنشآت الرياضية لفترات زمنية مقابل تمويل صيانتها.

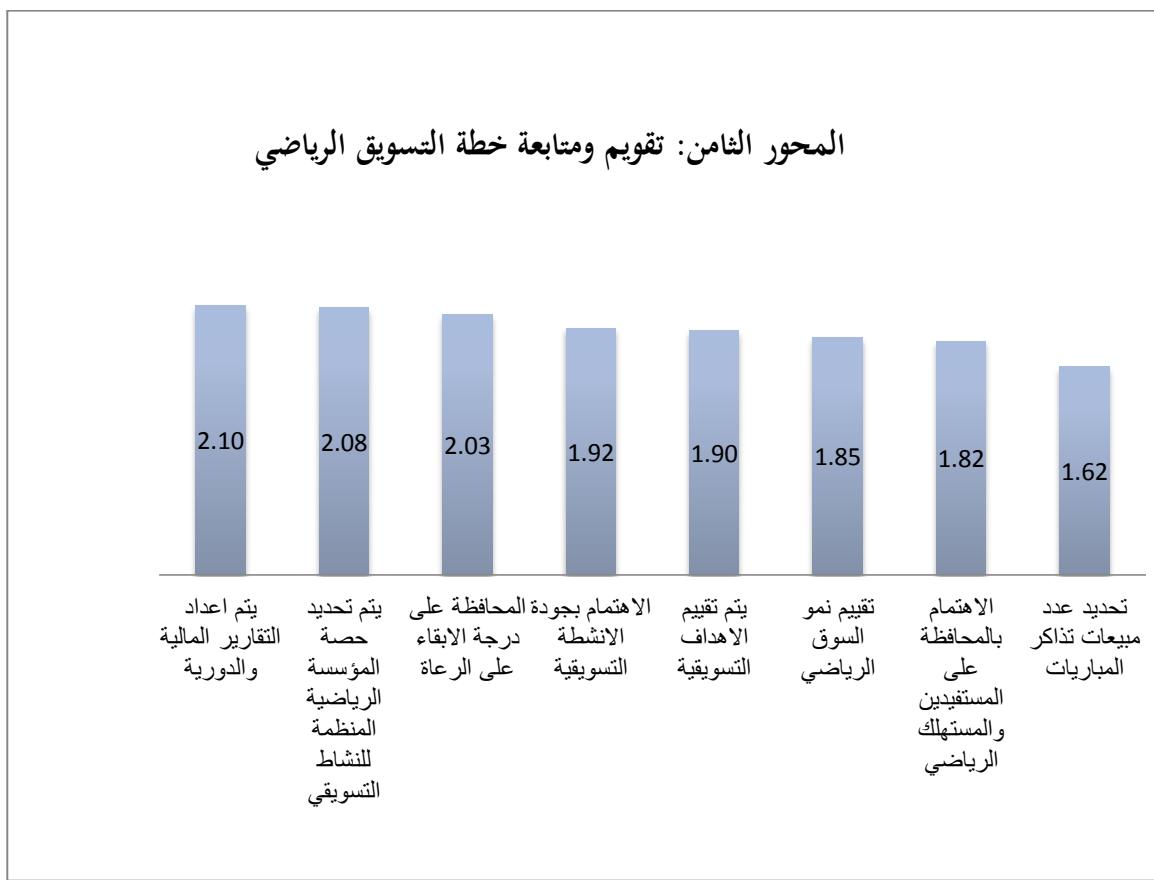
وقد كانت اغلب اسئلة هذا المحور دالة احصائية، بعد ان جاءت كل القيم المحسوبة لاختيار حسن المطابقة مع كـ2 اكبر من القيم المجدولة، وهو ما يدعم النسب المئوية المتحصل عليها، ما يبين ان الفرضية السادسة

(لا تهتم المؤسسات الرياضية بالعوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية النشاط الرياضي للمؤسسات الرياضية) قد تحققت.

ويعزى الباحث هذه النتيجة الى قلة الوعي من قبل القائمين على المؤسسات والاتحادات الرياضية بعوامل جذب المؤسسات التجارية والمنظمات ورجال الاعمال، وعدم الاهتمام بعملية التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية، والبحث عن موارد اخرى غير الدعم الحكومي للمؤسسات الرياضية، ادى ذلك الى عدم الاهتمام باستغلال الانشطة الرياضية والاحداث والمهرجانات والبطولات الرياضية، لجذب رجال الاعمال والمنظمات والشركات والمؤسسات الاقتصادية للرعاية والاستثمار بالأنشطة الرياضية. وهذا يتفق مع ما توصل اليه الباحث (يجي بدر مبارك، 2010)، في دراسته حول (استراتيجية مقتربة لجذب رؤوس الاموال للاستثمار في الاندية الرياضية الكويتية)، ومن اهم نتائج الدراسة العمل على استثمار المنشآت الرياضية بالأندية الكويتية، الحرص على اقامة البطولات المحلية والدولية التي تهدف الى تسويق المنشآت الرياضية بالأندية، المواءمة بين احتياج الشركات والمؤسسات الراعية واهداف النادي.

#### ٤-٨- مناقشة نتائج المحور الثامن: تقويم ومتابعة خطة التسويق الرياضي:

من خلال النتائج المعبرة عن الأسئلة الموجهة لمسئولي المؤسسات الرياضية حول الفرضية السابعة لا تقوم المؤسسات الرياضية بتقييم ومتابعة تنفيذ استراتيجيات وخطط التسويق الرياضي، عن المحور الثامن: تقويم ومتابعة خطة التسويق الرياضي، حيث جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الأول وهي يتم اعداد التقارير المالية والدورية، في الاتجاه غير موافق بمتوسط (2.10) بينما جاءت العبارة رقم (8) في الترتيب الأخير وهي تحديد عدد مبيعات تذاكر المباريات، في الاتجاه غير موافق، بمتوسط (1.62). والشكل التالي رقم (42) يوضح متوسطات فقرات المحور الثامن تقويم ومتابعة خطة التسويق الرياضي:



شكل رقم (42) يوضح متوسطات فقرات المحور الثامن تقويم ومتابعة خطة التسويق الرياضي.

يتضح من الشكل السابق أن كافة العبارات ذات دلالة إحصائية لكافة فقرات محور (تقويم ومتابعة خطة التسويق الرياضي)، حيث كانت مستوى الدلة لكافة الفقرات (0,000)، وهي أقل من مستوى الدلة المفروض (0,05)، أي أنه يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)، لاستراتيجيات التسويق الرياضي على تقويم ومتابعة خطة التسويق الرياضي، لدى كافة أفراد العينة، كما يتبين من الجدول أن أعلى أثر لاستراتيجيات التسويق الرياضي على تقويم ومتابعة خطة التسويق الرياضي، كان للفقرة (2) وهي "يتتم اعداد التقارير المالية والدورية " بمتوسط حسابي (2,10) وبنسبة أثر (42%) وبدلالة لفظية (غير موافق)، من قبل عينة الدراسة، كما حصلت الفقرات (6، 3، 1، 7، 5، 4) على متوسطات حسابية (1,82، 1,85، 1,90، 1,92، 2,03، 2,08) على التوالي ويقابلون دلالة لفظية (غير موافق)، كما تبين من الجدول أن أقل متوسط حسابي حصلت عليه هي فقرة (8) وهي " تحديد عدد مبيعات تذاكر المباريات " ومتوسط (1,62) وبنسبة أثر (32%) وبدلالة لفظية (غير موافق إطلاقاً).

وبشكل عام حصل محور (تقدير ومتابعة خطة التسويق الرياضي) على متوسط حسابي (1,91) وبنسبة أثر(%)38 ويعبر دلالة لفظية (غير موافق) من قبل عينة الدراسة.

وبالنظر إلى ما سبق يتضح للباحث من خلال تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور السابع العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية النشاط الرياضي، أن أهم العبارات الخاصة لدى عينة الدراسة والتي حصلت على أعلى نسبة جاءت بالترتيب كالتالي:

- يتم اعداد التقارير المالية والدورية.
- يتم تحديد حصة المؤسسة الرياضية المنظمة للنشاط التسويقي.
- المحافظة على درجة البقاء على الرعاية.
- الاهتمام بالمحافظة على المستفيدين والمستهلك الرياضي.
- يتم تقييم الاهداف التسويقية.
- تقييم نمو السوق الرياضي.
- الاهتمام بجودة الانشطة التسويقية.
- تحديد عدد مبيعات تذاكر المباريات.

وقد كانت اغلب اسئلة هذا المحور دالة احصائية، بعد ان جاءت كل القيم المحسوبة لاختيار حسن المطابقة مع كا2 أكبر من القيم المجدولة، وهو ما يدعم النسب المئوية المتحصل عليها، ومن خلال عرض ومناقشة نتائج الشكل (42) يكون قد تمت الاجابة على التساؤل السابع: هل تقوم المؤسسات الرياضية بتقييم ومتابعة استراتيجيات وخطط التسويق الرياضي؟ ما يبين ان الفرضية السابعة (لا تقوم المؤسسات الرياضية بتقييم ومتابعة تنفيذ استراتيجيات وخطط التسويق الرياضي) قد تحققت.

ويعزى الباحث هذه النتيجة الى عدم الاهتمام بعمل الاستراتيجيات والخطط الازمة للتسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية، ومنها عمل القواعد الهاامة المتمثلة بتقييم ومتابعة هذه الاستراتيجيات والخطط الخاصة بالتسويق الرياضي في المؤسسات والاتحادات الرياضية العامة، والتي منها تقييم الاهداف التسويقية، وتقييم نمو السوق، والاهتمام بجودة الانشطة التسويقية، والاهتمام بالمحافظة على المستفيدين والمستهلك الرياضي، والمحافظة على درجة المحافظة على الرعاية. ويظهر ان النتائج التي تم التوصل اليها في هذا المحور، جاءت متواقة مع نتائج علاء الدين احمد، (2011) كما اشار الى ان ضرورة ان تضع الادارة العليا وادارة التسويق مؤشرات لقياس مستوى

الاداء وجودته داخل المنشآت الرياضية، ليكون بمثابة الانذار يحذرنا عند انخفاض مستوى الاداء ويكون بمثابة المرشد نحو العمل في المستقبل على رفع المستوى، او المحافظة على المستوى الجيد والمرتفع، في حالة تتحققه، وهذا يبين اهمية تقييم كفاءة الاستراتيجية التسويقية للأنشطة الرياضية.

#### 2- الاستنتاج العام:

بعد استعراضنا لموضوع البحث نظريا وتطبيقيا، حيث قمنا بتحليل نتائج الاستبيان ومناقشة نتائج الاسئلة حسب المحاور، وبعد تحققنا من الفرضيات الجزئية، تتجه الآن الى الاستدلال على تحقيق الفرضية العامة التي مفادها ان (هناك نقص في تنفيذ استراتيجيات التسويق بالكفاءة والفعالية المطلوبة من قبل المؤسسات الرياضية) ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان والاطلاع على مستندات وملفات وزارة الشباب والرياضة، لم نجد أي استراتيجية للتسويق الرياضي وان نظام العمل معتمد على برامج موضوعه من قبل المسؤولين على المؤسسات الرياضية، فقد تبين لنا من خلال نتائج الاستبيان الموزع على المؤسسات الرياضية والاتحادات، ان الاتحادات والمؤسسات الرياضية لا تقوم بوضع الاستراتيجيات التسويقية لاستغلال عملية التسويق الرياضي، ولا تختتم بدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية ودراسة الحيط البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية، ولا تقوم بتطبيق الاجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية، وتحديد الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية، واستعمال المزيج التسويقي المناسب لتسويق النشاط الرياضي، وللأسف دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي ايضا ليس جيدا، ولا يوجد اهتمام بالعوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية الأنشطة الرياضية، ايضا لا تقوم المؤسسات الرياضية بتنقديم ومتابعة خطة التسويق الرياضي، وانطلاقا من هذه العناصر الاساسية لاستراتيجيات التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية واثرها في تطوير عمل واداء المؤسسات الرياضية وانشطتها. ومن هنا نستطيع القول بن الفرضية الرئيسية قد تحققت وهي: هناك نقص في تنفيذ استراتيجيات التسويق بالكفاءة والفعالية المطلوبة من قبل المؤسسات الرياضية.

وبعد القيام بالدراسة النظرية التي شملت المحاور الثمانية للموضوع، المتعلقة باستراتيجيات التسويق الرياضي، واثر ضم الدراسة الميدانية للبحث التي كان هدفها التقرب من أرض الواقع المعاش في المؤسسات والاتحادات الرياضية و تحليل المعطيات التي تم الحصول عليها عن طريق استبيانات الاستبيان و المقابلة، وفي ضوء

### **الفصل الثالث مناقشة النتائج**

المعالجة الإحصائية والنتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها في حدود المنهج المستخدم سمحت لنا كل هذه الخطوات باستخلاص النتائج التالية:

- لا تهتم الاتحادات والمؤسسات الرياضية بدراسة البيئة الداخلية ودراسة المحيط البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية.
- لا يوجد رؤية تسويقية للمؤسسة الرياضية.
- لا يوجد كوادر متخصصة في التسويق الرياضي.
- لا تمتلك المؤسسات والاتحادات الرياضية عاملين ذوي مؤهلات عالية.
- عدم جاهزية الملاعب والمنشآت الرياضية الخاصة بالمؤسسة لاستثمارها.
- عدم وجود قاعدة بيانات واضحة بالمؤسسة ونشاطها واهدافها التسويقية والمعلومات الخاصة بمحاجات ورغبات المستفيدين الرياضيين.
- لا يتم تحديد الاهداف التسويقية بوضوح من قبل ادارة المؤسسة.
- ان العوامل الاقتصادية تؤثر على استراتيجيات التسويق الرياضي.
- انعدام ووضوح اللوائح القانونية نحو التسويق الرياضي او الرعاية الرياضية.
- لا تتعامل الدولة مع الرياضة بعقلية اقتصادية واستثمارية.
- عدم تحديد ميزانية خاصة بتسويق الانشطة الرياضية.
- لا تتبع او تشرف الادارة العليا بالمؤسسة على تنفيذ وسير الاستراتيجية التسويقية.
- لا تعمل المؤسسات والاتحادات الرياضية على استخدام المزيج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي.
- لا تهتم المؤسسات الرياضية بتنظيم الندوات والمهرجانات الرياضية باستضافة نجوم الرياضة.
- لا تقدم المؤسسات الرياضية الخدمة الرياضية للجمهور حسب الموقع الجغرافي للسوق الرياضي.
- غياب الاهتمام بجودة الانشطة التسويقية من قبل المؤسسات الرياضية.

### **الفصل الثالث مناقشة النتائج**

- لا تقوم المؤسسة بالترويج الجيد لخدمات النشاط التسويقي.
- عدم امكانية التسجيل والاشتراك للملاعب وخدمات النشاط الرياضي على الموقع الالكترونية.
- لاتضع المؤسسة استراتيجيات التسويق التي تتناسب مع المستفيدين والتوزيع للخدمات والانتقال بالخدمة الى اماكن جديدة ومتنوعة.
- لا تمارس وسائل الاعلام دورها الايجابي في خدمة النشاط التسويقي للمؤسسات الرياضية.
- لا يوجد اهتمام بعملية التقويم المستمر للرسائل الاعلامية المستخدمة في التسويق الرياضي.
- لا يوجد انتشار اعلامي صحافة، تلفزيون، موقع الكترونية وغيرها لنشاط المؤسسة لمعظم المؤسسات الرياضية.
- لا تختتم المؤسسات الرياضية ببث ملخصات لمنافسات الرياضية على الموقع الالكتروني.
- ليس هناك اي اقبال من المؤسسات الاعلامية لشراء المادة الخبرية من المؤسسة الرياضية ما عدى نشاط اتحاد كرة القدم.
- لا يتم تحقيق اهداف السياحة الرياضية والترويجية عبر وسائل الاعلام.
- عدم استغلال اعلانات ضخمة حول بعض المنشآت الرياضية لفترات زمنية مقابل تمويل صيانتها.
- عدم الاهتمام بالمحافظة على المستفيدين والمستهلك الرياضي.
- لا يتم تقييم الاهداف التسويقية وتقييم نمو السوق الرياضي.
- لا تعمل المؤسسات الرياضية جاهدة على جذب المؤسسات التجارية لرعاية الأنشطة الرياضية.
- لا يتم تحصيص مساحة لعرض منتجات المؤسسات التجارية في اماكن مميزة داخل المؤسسة الرياضية.
- لا تختتم المؤسسات الرياضية بتقويم ومتابعة خطة التسويق الرياضي.

#### نتائج المقابلة الشخصية:

والتي جرت بتاريخ 27-28-2016/06، تم طرح التساؤل بشكل عام حول الموضوع، ماهي برأيك العوامل التي تساعد على وضع استراتيجية ناجحة من اجل تفعيل التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية اليمنية؟

وتم طرح هذا التساؤل على عدد من الخبراء على رأسهم الاستاذ/ احمد الحدا مستشار وزير الشباب والرياضة، والدكتور فضل المحمودي استاذ التسويق بكلية التجارة جامعة صنعاء، والكاتب عصام دريان مدير عام النشاط الرياضي، والذي وجد الباحث منهم تفاعل واهتمام كبير وجدية حول الموضوع، وابدوا اعجابهم بفكرة وموضوع البحث، ووجد الباحث ضالته وتم مناقشة الموضوع من عديد من الجوانب وتم الخروج بالكثير من النتائج والاقتراحات، التي تم طرحتها منهم وبعد الدراسة التي قام بها الباحث سواء النظرية او في المجال الميداني، عن طريق الملاحظة عن قرب لوضع استراتيجيات التسويق الرياضي واستغلال التسويق الرياضي وتفعيل دور الرعاية الرياضية، تم الخروج بأهم النتائج وال نقاط سواء في الجانب العملي او الجانب التطبيقي لاستراتيجيات التسويق الرياضي والتي يراها الباحث كالتالي:

- الدور الحكومي ضعيف بالإضافة الى عدم وضوح الاهداف (غياب قانون الرياضة).
- كل الاتحادات تعتبر الوزارة جهة تمويل عليها ان توفر الاموال المطلوبة.
- عدم وجود نصوص واحكام قانونية تبرز دور وواجبات الوزارة فكل وزير ينفذ ما يريد، والسياسات تتناقض من وزير الى اخر.
- عدم ادراك اهمية التسويق الرياضي من قبل قيادة المؤسسات الرياضية.
- اللجنة الاولمبية الوطنية مؤسسة تمارس دورا ضئيلا للغاية ولا يوجد ما يحدد اختصاصات ومسؤوليات كلا من الوزارة واللجنة الاولمبية.
- كرة القدم تستحوذ على 90% من المخصصات المالية المتوفرة للرياضة. ووجود تعاطف جماهيري مع هذه الرياضة.

### **الفصل الثالث مناقشة النتائج**

وقد مرنا بعدد من التجارب والخبرات نلخصها بإيجاز:

- التسويق حقق التواصل بين اللعبة وجمهورها وقواعدها وبالتسويق امكن تطوير المنشآت وبالتالي تطوير اللعبة عموما.
- التسويق الرياضي يركز على الالعاب الجماعية بالدرجة الاولى كرة القدم، كرة السلة، الكرة الطائرة، كرة اليد.
- اما الالعاب الرياضية الفردية ذات الحماهيرية المتواضعة فلن يكون للتسويق الرياضي اقبال عليها الا بما يتناسب مع الفوائد المتحققة والموقعة.
- وهناك العاب ذات خصوصية معينة تحدد نوعية الشركات التي تقبل على رعاية انشطتها، مثل:
  - أ- العاب القوى: شركات الملابس الرياضية رعاية كاملة للداعيين المتوقع منهم تحقيقا لأرقام قارية او دولية.
  - بإمكان الاتحادات التعاقد مع (شركات الدعاية والاعلان والعلاقات والتسويق) لكل بطولة على حدة او لكل سنة مالية او بشكل عام.
  - كل قيادة الاتحادات من المتطوعين ولا يمكن استناد اعمال ذات طبيعة تجارية لاحد اعضاء مجلس الادارة ثم تتوقع ان يعمل بمحانا، فاذا منحناه نسبة مئوية كعمولة فان بقية الاعضاء لن يشاركون فيها وتبدأ الصراعات، ولكن يمكن اعطاء نسبة مئوية لكل اعضاء مجلس الادارة من عقود الاعلان بعد تحقيقها، وأكثر نسبة تكون للعضو الذي قام بإقناع الشركات التجارية بعملية رعاية بطولة او انشطة الاتحاد أيا كانت، ويرى الباحث ان النجاح تجربة هو تجهيز الملف التسويقي (ملف الرعاية) للمؤسسة الرياضية وانشطتها بشكل متكامل يوضح فيه انواع الرعاية والفرص الاعلانية والجانب الاعلامي وميزانية البطولة بشكل مفصل وشفاف، ويوضع على مجلس الادارة ولجميع الاعضاء، وترك الفرصة لجميع الاعضاء للبحث عن رعاة لأنشطة المؤسسة، والعضو الذي يقوم بإقناع الشركات او المؤسسات التجارية او السفارات او المنظمات او رجال الاعمال بعملية الرعاية لأنشطة الاتحاد او المؤسسة الرياضية، يحصل على نسبة من (10 - 15%) من نسبة المبلغ الاجمالي المقدم لرعاية النشاط الرياضي، وقد تصل النسبة الى 20% في بعض الاتحادات من اجل تحفيز وتشجيع العاملين على البحث عن شركات للرعاية، وايجاد المنافسة فيما بينهم، خاصة الاتحادات الفردية والتي من الصعوبة احيانا الحصول على الرعاية لأنشطتها، وامثلة الاتحادات التي قامت بعمل نسبة لأعضائها لتشجيعهم على البحث عن الرعاية ونجحت في ذلك الاتحاد اليماني

### **الفصل الثالث مناقشة النتائج**

العام للووشو كونغ فو (بطولة كاس الصداقة اليمنية الصينية 2014)، (الاتحاد اليمني العام لتنس الميدان بطولة فوكس 2012).

- يمكن تكليف الادارة العامة للتسويق الرياضي بديوان عام الوزارة بإعداد الدراسات والبحوث التسويقية، او التعاقد مع احدى الشركات التسويقية المتخصصة.

- قلة الدعم الحكومي المقدم للاتحادات عموما وهي نفس الشكوى التي تعاني منها الاندية الرياضية القاعدة الرئيسية للرياضة، وحددت بعض الاندية الكبيرة مثل اهلي صنعاء، ووحدة صنعاء، والشعب اب، والصقر تعز، من ان الموارد المتاحة لا تصل الى 50% من النفقات المتوقعة.

- هناك تقارب لبعض الدول الزمت الدولة عدد من كبار الشركات على احتضان عدد من الاندية الممتازة (شركة لكل نادي)، بحيث يتحقق للشركة استخدام النادي في الاعلان والدعایة لمنتجات الشركة (الحاضنة)، وحاليا نعيش تجربة مماثلة ولكنها غير معلنة مثل:

- مجموعة شركات هائل سعيد انعم (تمويل انشطة ومبادرات نادي الصقر بمحافظة تعز).

- مجموعة اخوان ثابت (تمويل انشطة ومبادرات نادي شباب الجيل بمحافظة الحديدة).

- مجموعة شركات العيسى (تمويل انشطة فقط نادي الملال الحديدة).

- شركة الكبوس (بن الكبوس) انشطة النادي الاهلي صنعاء.

- ونقترح نظام احتضان متكامل ترعاه الحكومة ممثلة بوزارة الشباب والرياضة على سبيل المثال:

- النادي الاهلي صنعاء شركة الطيران اليمني (اليمنية).

- نادي الوحدة صنعاء المؤسسة الاقتصادية اليمنية.

- نادي التلال عدن شركة مصافي عدن.

- نادي الوحدة عدن شركة صناعة السجائر عدن.

- نادي شعب اب الغرفة الصناعية باب.

### الفصل الثالث مناقشة النتائج

- نادي شعب صناعة مصنع سجائر كمران.

- نادي الطليعة تعز مصنع اسمنت البح.

وهكذا بقية شركات السجائر والتبغ يخصص جزء لدعم الانشطة الرياضية، وايضا البنوك وشركات التامين ومصانع الاسمنت، وشركات النفط.

يدعو الباحث الحكومة ممثلة بوزارة الشباب والرياضة والسلطة المحلية بالمحافظات لبناء مقرات ادارية وصالات ملابع تتبع الاتحادات الرياضية مباشرة، ويحق لها استخدامها في تحسين مواردها المالية، لتطوير الرياضة فنيا وتوسيع قاعدة وانتشار الالعاب، واجتذاب الكوادر ذات الكفاءة للعمل في الجوانب الفنية حكاما ومدربين ومحاضرين، وتشجيع انشاء الاذاعات والقنوات التلفزيونية الاهلية والتي تعمل على اساس تنافسي تجاري، فاذا افترضنا صدور القانون فستظهر قنوات واذاعات FM تعمل على اجتذاب المشاهدين والمستمعين مستخدمة الرياضة كوسيلة مجرية في اجتذابهم وخصوصا منشئات الشباب الجزء الاعظم من السكان.

- هناك تجربة تسويقية لاتحاد كرة القدم ولكنه لم يكن موفقا بما فيه الكفاية، وعجز في وضع خطط للتسويق والرعاية، والرعاية التي تمت مع بعض الشركات لم تلقى الترحيب من الاندية لعدم حصول الاندية على اي فوائد.

- من نجاح عملية التسويق انتظام الموسم الرياضي اي تحدد الملاعب والبطولات الرياضية السنوية دون تعديل.

- وجود المنشآت المتميزة وقوة المنافسة، تجذب الشركات والمعلنين ودور الاعلام وتواجده الدائم في البطولات والأنشطة الرياضية.

- اهم ما يدعو الى النجاح تكامل العمل المنظم والمبرمج بين الوزارة واللجنة الاولمبية والاتحادات والاندية، للأسف الوضع الحالي غير واضح، وكل يغدر كما يراه مناسبا.

- غياب التقييم والرقابة على سير العمل في المؤسسات الرياضية ادى الى عشوائية العمل وتدني مستوى الرياضة لأنه لا نجاح للتسويق الا بنجاح وتطور الالعاب.

- قلة الوعي للشركات والمؤسسات التجارية ورجال الاعمال في جانب التسويق الرياضي.

- ان الجانب التسويقي غير مفعل في اغلب الاتحادات الرياضية العامة.

### **الفصل الثالث مناقشة النتائج**

- ان الوزارة لا تقوم بواجبها وخاصة في عملية التوعية والاهتمام بجانب التدريب والتأهيل في التسويق الرياضي على اكمل وجه.
- بعض الاتحادات تحصل على دعم مادي ليس من خلال التسويق الرياضي بل من خلال رئيس الاتحاد ومعرفته الشخصية برئيس مجلس ادارة الشركة التجارية او مدير الشركة.
- كلما كانت هناك قوة في التغطية الاعلامية ستزيد قيمة الرعاية والتسويق الرياضي .
- ان تتم عملية التسويق بطريقة علمية ومدرورة.
- توفر المنشآت والاراضي (البنية التحتية) والمساحات لإقامة الانشطة التسويقية.
- التسويق الرياضي يعود بالنفع على المؤسسة الرياضية ويساعد على تطوير انشطتها.

#### **الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:**

في ضوء ما توصلنا من النتائج السابقة الذكر، سواء المتعلقة بالجانب النظري أو الميداني، نعتقد أن هناك مجموعة من الجهود التي ينبغي القيام بها لتفعيل الاستفادة من وضع استراتيجيات التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية اليمنية، وبالتالي فإننا نقترح ما يلي:

- الاهتمام بدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية، ودراسة المحيط البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية.
- تحديد الاستراتيجيات والسياسات والرؤية الواضحة من قبل الوزارة من اجل التسويق الرياضي.
- على الوزارة مراجعة وتنظيم اللوائح والقوانين للعملية التسويقية والسعى لتقديم التسهيلات من قبل الحكومة للرعاية.
- الاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين في المجال الرياضي واستقطاب افضل الخبراء في مجال التسويق الرياضي.
- تجهيز الملاعب والمنشآت الرياضية الخاصة بالمؤسسة لاستثمارها.
- الاهتمام بعمل قاعدة بيانات واضحة بالمؤسسة ونشاطها واهدافها التسويقية والمعلومات الخاصة بحاجات ورغبات المستفيدون الرياضيين.

### **الفصل الثالث مناقشة النتائج**

- ان تعامل الدولة مع الرياضة بعقلية اقتصادية واستثمارية.
- وضع ميزانية خاصة بتسويق الانشطة الرياضية.
- ان تتابع و تشرف الادارة العليا بالمؤسسة على تنفيذ وسير الاستراتيجية التسويقية.
- ان تعمل المؤسسات والاتحادات الرياضية على استخدام المزيج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي.
- على المؤسسات الرياضية ان تختتم بتنظيم الندوات والمهرجانات الرياضية باستضافة نجوم الرياضة.
- ان تقدم المؤسسات الرياضية الخدمة الرياضية للجمهور حسب الموقع الجغرافي للسوق الرياضي.
- الاهتمام بجودة الانشطة التسويقية من قبل المؤسسات الرياضية.
- ان تقوم المؤسسة بالترويج الجيد لخدمات النشاط التسويقي.
- امكانية التسجيل والاشتراك للملاعب وخدمات النشاط الرياضي على الموقع الالكترونية.
- ان تضع المؤسسة استراتيجيات التسويق التي تتناسب مع المستفيدين و التوزيع للخدمات و الانتقال بالخدمة الى اماكن جديدة ومتعددة.
- ان تمارس وسائل الاعلام دورها الايجابي في خدمة النشاط التسويقي للمؤسسات الرياضية.
- الاهتمام بعملية التقويم المستمر للرسائل الاعلامية المستخدمة في التسويق الرياضي.
- الاهتمام الاعلامي صحافة، تلفزيون، موقع الكترونية وغيرها لنشاط المؤسسة.
- بث ملخصات لمنافسات الرياضية على الموقع الالكتروني.
- تحقيق اهداف السياحة الرياضية والترويجية عبر وسائل الاعلام.
- ان تعمل المؤسسات الرياضية جاهدة على جذب المؤسسات التجارية لرعاية الانشطة الرياضية.
- المحافظة على درجة البقاء على الرعاية.

- الاهتمام بالحافظة على المستفيدين والمستهلك الرياضي.
- تخصيص مساحة لعرض منتجات المؤسسات التجارية في أماكن مميزة داخل المؤسسة الرياضية.
- استغلال الإعلانات الضخمة حول بعض المنشآت الرياضية لفترات زمنية مقابل تمويل صيانتها.
- ان تهتم المؤسسات الرياضية بتقديم ومتابعة خطة التسويق الرياضي.
- تقييم الأهداف التسويقية وتقييم نمو السوق الرياضي وتقييم الاستراتيجية التسويقية.

#### خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل مناقشة النتائج المتحصل عليها وخاصة بالفرضيات، وذلك حسب كل محور من محاور البحث، واستناداً لنتائج الدراسات السابقة ليتم تحقيق كل الفرضيات في هذا البحث، وتم الوصول إلى الاستنتاج العام. ومن خلال الاطلاع على مستندات وملفات وزارة الشباب والرياضة لم يجد أي استراتيجيات للتسويق الرياضي، وإن نظام العمل معتمد على برامج موضوعه من قبل المسؤولين على المؤسسات الرياضية، فقد تبين لنا من خلال نتائج الاستبيان الموزع على المؤسسات الرياضية والاتحادات، أن الاتحادات والمؤسسات الرياضية لا تقوم بوضع الاستراتيجيات التسويقية لاستغلال عملية التسويق الرياضي، ولا تهتم بدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية ودراسة المحيط البيئة الخارجية للمؤسسة الرياضية، ولا تقوم بتطبيق الاجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية، وتحديد الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية، واستعمال المزيج التسويقي المناسب لتسويق النشاط الرياضي، وللأسف دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي ايضاً ليس جيداً، ولا تعمل المؤسسات الرياضية جاهدة على جذب المؤسسات التجارية لرعاية الأنشطة الرياضية.

## **مقترن الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الرياضية اليمنية:**

### **اولا الاهداف:**

تحدد الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية الى:

- بناء وتحسين صورة المؤسسة الرياضية داخلياً وخارجياً.
- تطوير الانشطة الرياضية في عموم محافظات الجمهورية.
- تحسين الموارد المالية ووضع المؤسسة مادياً وزيادة التمويل لأنشطة الرياضية المختلفة لتحسين الأداء.
- تحسين صورة المؤسسة في السوق المحلي والخارجي.
- تطوير المهارات التسويقية والأنشطة الرياضية، من أجل تحسين الأداء الفني للاعبين المنتخبات من خلال زيادة البطولات والمنافسات الرياضية.

### **ثانيا: الرؤية:**

تعتبر الانشطة الرياضية والمنتجات والخدمات الرياضية ذات أهمية جوهرية في المجتمعات، ولها جمهورها وسوقها الخاص، ومتلك الرياضة عناصر جذب كبيرة للشركات ورجال الأعمال، وتحتم الرؤية بـ:

- أ- دراسة البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة واقع المؤسسة ومستواها داخلياً وخارجياً.
- ب- تحديد عناصر قوة وشعبية الرياضة وموقعها في اوساط الشباب واستغلال هذه الميزة، لأن الشركات والمؤسسات تحصل على أموال للدعابة والإعلان بغض النظر الوصول إلى الجمهور المستهلك.
- ج- تقدير المنتجات والخدمات سواء كانت خدمة أو منتج بأفضل صورة.
- د- اعتماد المؤسسات الرياضية على التمويل الذاتي.

### **ثالثا: السياسات والإجراءات:**

- وضع اللوائح والقوانين الخاصة التي تنظم عملية التسويق الرياضي.
- اتخاذ الأساليب الحديثة للتسويق الرياضي وعمل الخطط والاستراتيجيات العلمية والمدروسة والابتعاد عن العشوائية والارتجالية في العمل التسويقي.

- عمل الدراسات الالزمة ودعم البحوث التسويقية والبحث عن اسوق جديدة للمنتج الرياضي والخدمة الرياضية وتقسيم السوق الرياضي، والبحث عن الفرص التسويقية وجذب الشركات ورجال الاعمال لرعاية انشطة المؤسسة الرياضية، خلق المنفعة المتبادلة بين المؤسسة الرياضية والمؤسسة التجارية، والتعريف بنشاطات ومميزات المؤسسة الرياضية.
- الدعاية والاعلان الرياضي وتحسين صورة المؤسسة اعلاميا.
- الارقاء بجودة الخدمات الرياضية.
- تقديم المزيد من التسهيلات للرعاية.
- تحسين وتطوير الاساليب وال المجالات للتسويق الرياضي وتسويق نشاط المؤسسة الرياضية.
- وضع حوافر مادية ونسبة مئوية للعاملين في مجال التسويق الرياضي الذين يعملون على جذب الشركات لرعاية اي نشاط رياضي للمؤسسة الرياضية، لتشجيعهم وتحفيزهم على البحث عن المزيد من الشركات للرعاية.
- اشراك المجتمع بالأنشطة والبرامج الرياضية من اجل تسويق اللعبة وتوسيع قاعدتها ونشرها.
- عمل المهرجانات والمعارض الخاصة بانشطة المؤسسة.
- اعداد الخطط والاستراتيجيات لجذب اهتمام المجتمع ورجال الاعمال والشركات والبيوت التجارية.
- التنسيق مع الجهات المعنية بتسهيل نشاط المؤسسة ونشاطاتها التسويقي من سفارات وزارات حكومية وغيرها.
- عقد الندوات وورش العمل والدراسات التدريبية لتطوير قدرات ومهارات القائمين على عملية التسويق الرياضي وخاصة مسئولي التسويق في المؤسسات الرياضية، والمشاركة في الدورات الخارجية ان وجدت.

### رابعاً: اتجاهات استراتيجية التسويق الرياضي:

مجموعة الفعاليات والأنشطة الرياضية والمنتاحات الرياضية القابلة للتطوير في الاسواق المحلية والخارجية.

- الاسواق الرياضية:  
تقسيم السوق الرياضي من خلال ادوات تسويقية محددة والاستفادة من الشركات ومكاتب العلاقات العامة والمشاركة في نشاطات المجتمع وتحديد المزيج التسويقي المناسب.

- الاسلوب التسويقي:  
الأخذ بالاساليب الحديثة للتسويق القائمة على هيكل تسويقي منظم لنشاط المؤسسة.

- حملات التسويق (الحملات الترويجية):

---

## مقترن الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الرياضية اليمنية

---

- ترويج النشاطات والبطولات الرياضية للشركات والبيوت التجارية المتنوعة.
- الاخذ بالاعتبار للميزة التنافسية مع المؤسسات الرياضية.
- تنوع البرامج والطرق لترويج انشطة المؤسسة الرياضية.
- الاستفادة من الوسائل والادوات الترويجية المختلفة وتنشيط المبيعات وعمل المزيج والترويجي من الفعاليات الاعلانات- البروشورات- الانترنت- المعارض- المهرجانات- التسويق المباشر- الصور- الافلام وغيرها لأنشطة الرياضية.
- التطوير والتحديث المستمر لموقع المؤسسة على الانترنت.
- ارسال نشرات اخبارية بالبريد الالكتروني للشركات التجارية وكذلك للزبائن المحتملين.
- اعداد قاعدة بيانات للصور والافلام واعداد افلام خاصة بانشطة المؤسسة.
- الترويج بالمدابا القمصان- القبعات وغيرها وتوزيع النشرات والمجلات الخاصة بالمؤسسة الرياضية.

كما نقترح فروض مستقبلية على النحو التالي:

- الاستراتيجيات التسويقية الرياضية التي تلبي احتياجات المستهلكين.
- ماهي الخطة الاستراتيجية للدولة في قطاع الرياضة.
- الاستثمار في المنشآت والمؤسسات الرياضية اليمنية.
- دور التسويق الرياضي في تحسين أداء المؤسسات الرياضية.
- غياب ثقافة الرعاية الرياضية لدى مسئولي المؤسسات الاقتصادية.
- دور المؤسسات الإعلامية في تحسين صورة التسويق الرياضي.
- أسباب عزوف المؤسسات الاقتصادية عن الرعاية الرياضية.
- دور وأهمية الشركات الخاصة والمؤسسات الاقتصادية ورجال الأعمال في رعاية انشطة المؤسسات الرياضية.
- اسباب عزوف المؤسسات الاقتصادية للاستثمار في مجال الرياضة.

# خاتمة

خاتمة:

واخيراً مما سبق نستطيع القول ان الاهتمام بالتسويق الرياضي ووضع الاستراتيجيات التسويقية، له اثره الايجابي في تطوير اداء عمل المؤسسات الرياضية وتحسين نشاطها، وزيادة وتحسين مواردها، اذ لا بد من مواكبة المستجدات والتطورات والأوضاع العالمية الجديدة في التسويق، ووضع فلسفة من قبل الوزارة باتجاه التسويق الرياضي في المؤسسات والاتحادات الرياضية العامة، وتأهيل الكوادر في مجال التسويق الرياضي، والتوعية بأهمية التسويق في الوسط الرياضي، والعمل على زيادة فرص التسويق للرياضة من اجل تقدم وازدهار الرياضة، واعتماد الاتحادات الرياضية العامة على التمويل الذاتي بدلاً من التمويل الحكومي عن طريق استغلال التسويق الرياضي، حيث بالإمكان تطوير الرياضة اليمنية بتفعيل التسويق الرياضي في المؤسسات والاتحادات الرياضية العامة، و بما أن هناك نقص في المستلزمات المطلوبة للنشاطات الرياضية المختلفة لدى الاتحادات، فإمكان استغلال التسويق الرياضي لزيادة الإيرادات وتوفير كافة المستلزمات المطلوبة وتطبيق خطط الاتحادات كاملة بالنسبة لبرامجها ونشاطها، حيث يعمل التسويق الرياضي على خلق بيئة تنافسية بين الاتحادات الرياضية العامة مما يؤدي إلى تحسين مستوى الفرق الرياضية، وبالإمكان الاستفادة من اعتماد المؤسسات الاقتصادية الخاصة على التسويق الرياضي لترويج منتجاتها، لأن السوق الرياضي يرسخ صورة وشعبية الماركة التجارية وذلك من اجل خلق شراكة مع القطاع الخاص، ويجب ايضاً الاهتمام بزيادة التغطية الإعلامية سواء كانت عبر الصحف والتلفزيون والإذاعة باعتبار أن الإعلان الجيد يجذب المؤسسات التجارية، والاهتمام بزيادة المستوى الفني لفرق الرياضية حتى يساعد على التسويق الأمثل من خلال حقوق الرعاية، كذلك الاهتمام بمدارس الألعاب الرياضية بالأندية من اجل تسويق اللاعبين مستقبلاً، ولا بد على المؤسسات والاتحادات الرياضية ان تهتم بإجراء بحوث ودراسات خاصة بتسويق الخدمة الرياضية، والاهتمام بجذب الشركات و رجال الأعمال الرعاة لتبني فريق أو لاعب مع تشكيل لجنة متخصصة لاحتراف اللاعبين مع التأمين ضد الإصابات والحوادث، وضرورة الاستعانة بالمتخصصين في تسويق اللاعبين واحترافهم ووضع خطط التسويق للاتحاد، والتنسيق مع وكالات التسويق والإعلان المتخصصة في هذا المجال، وأن تعمل الاتحادات على الترخيص باستخدام علاماتها وشعارتها على المنتجات ووسائل الخدمات بأفضل الطرق، ولا بد ايضاً من ضرورة التنسيق بين (الإعلام، المنشآت، النشاط الرياضي) من اجل التسويق الرياضي، وأن تقوم الاتحادات بالدعائية الإعلامية الجيدة لبطولاتها من اجل زيادة نسبة المشاهدة ومن اجل تنمية دخلها مع مراعاة وجود فيلم رسمي كوسيلة للدعائية، وتسويق البطولات بشكل جيد، واستغلال أفضل اللاعبين بطريقة تسويقية

للدعائية والإعلان واستغلال مساحات وأماكن الاتحاد بمنشاته من أجل الاستفادة منها للغرض الإعلاني والتسويقي، والاهتمام بعمل مؤتمرات صحافية عن أهم إنجازات الاتحادات الرياضية، وإشراك القطاع الخاص ضمن برامج الاتحاد وخططه السنوية لزيادة تجارية موارد الاتحاد وتزويد الشركات والمؤسسات الاقتصادية ببرنامج الرعاية قبل وضع خطط وبرامج المؤسسات الاقتصادية من أجل ادخالها ضمن خططها وبرامجها.

ومن خلال ما تعانيه الرياضة اليمنية مثلثاً بالاتحادات الرياضية العامة والمؤسسات الرياضية وما تواجهه من تحديات قد لا تكون قادرة على مواجهتها إذا لم تقم بإعادة تقييم جذرية لحمل أوضاعها، ومن ما تعانيه غياب التسويق الرياضي وعدم استغلاله، فالتسويق بمثابة الحصان الذي يجر عربة المؤسسة، فمن الضروري إدراك أهمية التسويق الرياضي ودوره الهام، فالتسويق الرياضي عملية شاملة ومستمرة تقوم على أساس المساهمة بالشكل المطلوب وعلى أساس سليم ومقبول من وجهة نظر السوق المستهلك.

فقد بينت الدراسة عدم وضع استراتيجيات التسويق الرياضي وعدم استغلال المؤسسات والاتحادات الرياضية للتسويق الرياضي بالشكل المطلوب، ولقد تبين من خلال الدراسة أن التسويق الرياضي مبني على أصول وقواعد وأساليب علمية، وتبين من خلال الإجابة على الاستبيان والمقابلات الشخصية التي أجريناها مع مسئولي المؤسسات والاتحادات الرياضية وفي ضوء ما توصلنا من النتائج السابقة الذكر، سواء المتعلقة بالجانب النظري أو الميداني نعتقد أن هناك مجموعة من الجهود التي ينبغي القيام بها لتفعيل الاستفادة من التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية اليمنية وتوضيح وتوعية القائمين على نشاط المؤسسات والاتحادات الرياضية بأهمية وضع الاستراتيجيات التسويقية في المجال الرياضي في المؤسسات والاتحادات الرياضية العامة، مع ضرورة إيجاد القوانين واللوائح التي تنظم العملية التسويقية والسعى لتقديم التسهيلات من قبل الحكومة للرعاية ومنها تقليل الإعفاءات الضريبية للرعاية من أجل تشجيع المؤسسات الاقتصادية لدعم الرياضة، ومواكبة المستجدات والتطورات والأوضاع العالمية الجديدة في التسويق، مع تحديد الاستراتيجيات والسياسات والرؤى من قبل الوزارة باتجاه التسويق الرياضي فغياب التسويق الرياضي يؤثر على قلة الإيرادات المالية مما يؤثر سلباً على أداء ونشاط المؤسسات والاتحادات الرياضية العامة، وكلما زادت فرص التسويق للرياضة ساعد على تقدم وازدهار الرياضة، إضافة إلى ما سبق فاللتغطية الإعلامية الجيدة للأحداث الرياضية تعتبر عاملاً حفزاً للممولين، لذلك فالاهتمام الإعلامي بالرياضة وخاصة الألعاب الفردية وغير معروفة كثيراً، يؤدي إلى التعريف بها وزيادة شعبيتها، وبالتالي اهتمام المؤسسات

الاقتصادية بدعمها، وهذا لا يكون إلا بالرغبة التلفزيونية المناسبة واستحداث قنوات تلفزيونية رياضية تهتم بكلّة الرياضات، إذ لابد من استخدام الأساليب المتنوعة الجديدة في التسويق الرياضي والوسائل التسويقية المختلفة التي تتماشى مع التقنية الحديثة في مجال التسويق ومنها إنشاء موقع للمؤسسات والاتحادات على شبكة المعلومات الدولية الانترنت حتى يسهل زيارته لكل شخص لمتابعة أخبارها وتسيير البطولات ومعرفة نشاطها.

في الأخير نقول بأن كل الأعمال مهما أكتملت فهي ناقصة، ومهما أنجزنا وحرصنا على خلوها من الثغرات والعيوب فهي في النهاية تبدو خلاف ذلك، و هكذا طبيعة البحوث لأن العلم يتتطور و الرؤى تختلف و المفاهيم تتشعب، و بالتالي لا يدعى الباحث كمالا لعمله و لا ينفي قصورا في جهده، و هو يأمل أن يكون وفق في عرض المادة العلمية للدراسة بالشكل الذي يساعد القارئ على فهمه لها.

تم بحمد الله وتوفيقه.

# المراجع

## المراجع:

### ١-١- المراجع باللغة العربية:

- ١- ابراهيم عبدالمقصود، حسن الشافعي. (1999). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، نظريات الادارة وتطبيقاتها. ط١. الاسكندرية: منشأة المعارف.
- ٢- ابراهيم علي غراب. (2010). واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية حالة المؤسسات الرياضية اليمنية. جامعة الجزائر، الجزائر: مذكرة ماجستير.
- ٣- أبوبكر مصطفى محمود. (2005). فن ومهارات التسويق والبيع. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ٤- أبوعنبه عبد العزيز. (2004). المفاهيم الإدارية الحديثة. الطبعة الثانية. عمان الأردن: دار مجذاوي للنشر والتوزيع.
- ٥- احمد رشاد محمد. (2007). استراتيجية مقترحة لتسويق بطولات المبارزة. جامعة بنها. القليوبية مصر: رسالة ماجستير كلية التربية الرياضية للبنين.
- ٦- احمد محمد المصري. (2000). الاعلان. القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة.
- ٧- اشرف صبحي محمد. (2000). نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المجال الرياضي. جامعة حلوان. القاهرة: رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية البدنية للبنين.
- ٨- البراوي احمد، محمد فهمي البرزنجي. (2004). استراتيجيات التسويق ( المفاهيم، الاسس، الوظائف) ط١، عمان: دار وائل للنشر.
- ٩- التسويق الفعال سلسلة الإدارة المثلث. (2002). لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
- ١٠- الحاجة هدى حسن. (2001). آراء الرياضيين حول معوقات التسويق الرياضي في مملكة البحرين، جامعة الإسكندرية، مجلة كلية التربية الرياضية للبنات.
- ١١- السهلي منى عبدالعزيز. (2003). أساليب تسويق البطولات في الاتحادات الرياضية بمملكة البحرين. كلية التربية. قسم التربية البدنية. جامعة البحرين: رسالة ماجستير.

12- الشافعي حسن احمد. (2006). الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية. الطبعة الاولى.

الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

13- الشاهد الياس. (2006). دور العلاقات العامة وأهميتها في الاتصال التسويقي. كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير. جامعة الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة.

14- الصحن محمد فريد. (2002). التسويق. الإسكندرية: الدار الجامعية.

15- الغصاب عبدالله عيد مبارك. (2002). العوامل المؤثرة على اقتصاديات إدارة الأندية الرياضية بدولة

الكويت. كلية التربية الرياضية للبنين. جامعة الرقازيق. مصر: رسالة دكتوراه.

16- العيص مني راشد. (2000). مبادئ التسويق. الطبعة الاولى. الكويت: منشورات ذات السلسل.

17- القحطاني، سالم بن سعيد وآخرون. (2004). منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS

. الطبعة الثانية. الرياض: كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود.

18- المساعد زكي خليل. (2006). تسويق الخدمات وتطبيقاته. الطبعة الأولى. عمان الأردن: دار المناهج

للنشر والتوزيع.

19- أmany محمد عامر. (1998). إدارة التسويق. القاهرة: مطابع الولاء الحديثة.

20- امين فؤاد الضرغامي، علي محمد حلوة. (2006). ادارة التسويق. القاهرة: مطابع الولاء الحديثة.

21- امين محمد جعفر. (2007). تسويق الامكانات الرياضية المتاحة بكلية التربية الرياضية للبنين. جامعة

الإسكندرية: رسالة ماجستير.

22- ايناس رافت مأمون شومان. (2011). استراتيجيات التسويق وفن الاعلان. العين الامارات العربية المتحدة:

الناشر دار الكتاب الجامعي..

23- بسام عبدالرحمن المشاقية. (2015). نظريات الاتصال. الاردن: دار اسمه للنشر والتوزيع.

24- براح آكري. (2001). دور وأهمية التسويق في عالم كرة القدم الاحترافية حالة كرة القدم الاحترافية

الجزائرية. كلية العلوم الاجتماعية قسم التربية البدنية والرياضية دالي إبراهيم. الجزائر: رسالة ماجستير.

- 25- بوداود عبد اليمين، وعطا الله أحمد. (2009). المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 26- توفيق محمد عبد المحسن. (2003). التسويق وتدعم القدرة التنافسية للتصدير. القاهرة: دار النهضة العربية.
- 27- توفيق محمد عبد المحسن. (2004). التسويق وتحديات التجارة الالكترونية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 28- توماس وهيلين، دافيد هانجر. (2000). الادارة الاستراتيجية. معهد الادارة العامة الرياض: ترجمة محمود عبدالجبار مرسى، نعيم صباح.
- 29- ثابت عبدالرحمن ادريس. (2004). التسويق المعاصر. ط 1. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 30- ثابت عبدالرحمن ادريس. (2006). كيف تصبح مدير تسويق ناجح. القاهرة: مركز بحوث التسويق والاعلان بوكالة الاهرام مارك.
- 31- ثابت عبدالرحمن ادريس، جمال الدين محمد مرسى. (2007). الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 32- جابر يحيى الباب. (2011). دور الاعلام الرياضي في التطوير والترويج للرياضة. الجزائر واليمن كأنموذجاً تطبيقياً. صنعاء: دار الكتب.
- 33- حسن احمد الشافعي. (2002). التشريعات في المجال الرياضي. الاسكندرية: دار الوفاء للنشر.
- 34- حسن احمد الشافعي. (2005). الخصخصة الادارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية. الاسكندرية: دار الوفاء للنشر.
- 35- حسن احمد الشافعي. (2007). الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في التربية البدنية والرياضية. الموسوعة العلمية للادارة الرياضية، الاسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- 36- حسن احمد الشافعي. (2012). الموازنة كأداة للتخطيط في التربية البدنية والرياضية. الطبعة الاولى. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- 37- حسن احمد الشافعي. (2007). نظام مشروعات البناء الملكية التشغيل ونقل الملكية في التربية البدنية والرياضية. ط 1. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

- 38- حسن أحمد الشافعي. (2006). الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية. الطبعة الأولى. الإسكندرية. مصر: دار الوفاء.
- 39- حسن احمد الشافعي. (2003). التشريعات في التربية البدنية والرياضية القوانين واللوائح التنظيمية والإدارية للنقاية والمؤسسات الرياضية . الجزء الأول. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- 40- حسن احمد الشافعي، عبدالله الغضاب. (2012). التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالإمكانيات (اتخاذ القرار اسباب فشلة بالمؤسسات الرياضية). ط 1. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- 41- حسن الشافعي. (2010). تطبيقات معاصرة في الادارة في التربية البدنية والرياضية. ط 1. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- 42- حسين علي كنبار العبدلي. (2016). اهمية الاستثمار الرياضي في تطوير المنشآت الرياضية العراقية. المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الانشطة البدنية والرياضية، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم. الجزائر: العدد الثالث عشر ديسمبر.
- 43- حمدان ساري احمد، عيسى سهی ادیب. (1996). أساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية كما يراها رجال الأعمال في الأردن. المؤتمر العلمي التقنية البشرية والأساليب الرياضية التعميمات والطموحات . القاهرة: كلية التربية البدنية جامعة حلوان.
- 44- خالد عبد الله الباحوت. (2002). الجهل العميق في أبجديات التسويق. جريدة الجزيرة. السعودية: العدد 10817
- 45- دانييل م. ستويل. (2002). تعريب اسعد كامل الياس، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل. الرياض السعودية: مكتبة العبيكان.
- 46- درويش مرعي، محسن علي الكتبى. (2008). ادارة التسويق. الاسماعيلية مصر: مطبعة العشري.
- 47- رافت سعيد هنداوى السباعي.(2012). العمليات الادارية لمدارس الانشطة الرياضية بالأندية الرياضية. ط 1. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- 48- زياد المؤمني، طارق الحمد. (2013). واقع استراتيجية التسويق الرياضي في الاردن: مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 27.

- 49- سارى احمد حمدان. (2000). أساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية كما يراها رجال الأعمال في الأردن. جامعة حلوان. كلية التربية الرياضية القاهرة: رسالة ماجستير غير منشورة.
- 50- سعد احمد شلبي. (2005). اسس ادارة التسويق الرياضي. الطبعة الثانية. المنصورة مصر: المكتبة العصرية.
- 51- سعده محمد. (2009). التسويق الرياضي في المؤسسات الاقتصادية الخاصة وأثره في تنمية الرياضة. معهد التربية البدنية والرياضية. جامعة الجزائر: رسالة ماجستير.
- 52- سلام حنتوش المعموري، علي عبدالعظيم الزيدى. (2016). الادارة الرياضية بين النظرية والتطبيق ط1. الاردن: دار دجلة للنشر.
- 53- سلطان محمود عرفات. (2013). الادارة والتنظيم في التربية الرياضية. ط1. عمان الاردن: دار اسامه للنشر والتوزيع.
- 54- سلمان زيدان. (2006). ادارة وهندسة التسويق والبيع. صنعاء اليمن: مؤسسة الميثاق للطباعة والنشر.
- 55- سليمان اللوزي وآخرون. (1998). أساسيات في الإدارة (النظرية والتطبيق). القاهرة: دار الفكر العربي.
- 56- سمير عبدالقدار. (1991). التخطيط الاستراتيجي لمصانع المعدات في ظل السوق المفتوح، القاهرة: مركز اعداد القادة لقطاع الاعمال.
- 57- سمير عبداللطيف مصطفى محمد. (2016). التوازن التنافسي في ظل المنهج الاقتصادي للأندية الرياضية. الطبعة الاولى. الاسكندرية. الناشر مؤسسة عالم الرياضة للنشر والطباعة ودار الوفاء لدنيا الطباعة.
- 58- سنان المرهضي. (2013). ادارة منشآت متخصصة. صنعاء اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- 59- شارلز هل، جاريث جوفر. (2001) ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سعيد عبدالمتعال. الادارة الاستراتيجية مدخل متكمال. المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- 60- صلاح الشناوي. (2002). الادارة التسويقية الحديثة. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 61- طارق الحاج واخرون. (2010). التسويق من المنتج الى المستهلك. ط1. الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

62- طارق علي داهم. (2015). خطة مقترحة لتسويق خدمات الاندية الرياضية في المملكة العربية السعودية

بالم منطقة الغربية كمدخل للتمويل الذاتي. كلية التربية البدنية والرياضية. جامعة الحديدة. اليمن: رسالة ماجستير غير منشورة.

63- طوبال وسيم. (2009). أسباب ضعف الرعاية الرياضية في الجزائر حالة الاتحاديات الرياضية الجزائرية. جامعة الجزائر معهد التربية البدنية والرياضية الجزائر: رسالة ماجستير.

64- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2004). الإدراة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون. مجموعة النيل العربية.

65- عبد الرحمن الدرويش، صبحي حسنين. (2004). التسويق والاتصالات الحديثة وдинاميكية الأداء البشري في إدارة الرياضة. الطبعة الأولى. القاهرة مصر: دار الفكر العربي للنشر.

66- عبد القادر محمد. (2005). نموذج لإدارة التسويق في الأندية الرياضية. كلية التربية الرياضية بالقاهرة: رسالة ماجستير.

67- عبد الله أمين محمود جماعة. (1997). إدارة نظم التسويق ومهارات البيع، القاهرة: مركز الطبعي للطباعة والنشر.

68- عبد الحميد عبد الفتاح مغربي، اشرف محمد ابراهيم. (2009). ادارة التسويق المداخل المعاصرة التعامل مع الاسواق والعملاء، كلية التجارة بدبياط. مصر: جامعة المنصورة.

69- عبدالخالق احمد باعلوي. (2013). تسويق الخدمات. ط 1 . صنعاء اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا.

70- عبدالخالق احمد باعلوي. (2007). مبادئ بحوث التسويق، صنعاء اليمن: الامين للنشر والتوزيع.

71- عبدالخالق باعلوي. (2009). مبادئ التسويق، صنعاء اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا.

72- عبدالعزيز محمد عبود. (1983). ترويج المدن الجديدة باستخدام المفهوم الحديث للتسويق. كلية التجارة. جامعة القاهرة: رسالة ماجستير غير منشورة.

73- عبدالغفار حنفي، رسمية قرياقص. (1989). الإدراة المالية. القاهرة: المكتب العربي الحديث.

74- عبدالغني محمد العماني. (2013). مناهج البحث العلمي. ط 2. صنعاء: مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا.

- 75- عبيات محمد، هاني الضمور، شفيق حداد. (2001). إدارة المبيعات والبيع الشخصي. الطبعة الثانية.  
عمان الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- 76- عزام زكريا، وآخرون. (2007). مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق. عمان الاردن: دار المسيرة  
للنشر والتوزيع.
- 77- عصام بدوي. (2001). موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، القاهرة: دار الفكر  
العربي.
- 78- علاء الدين حمدي احمد. (2011). استراتيجية تسويق خدمات النشاط الرياضي. ط1. الاسكندرية: دار  
الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- 79- علي عبدالله الجفري، وآخرون. (2006). استراتيجية مقترحة للتسويق الرياضي في الوطن العربي. كلية  
التربية البدنية والرياضية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- 80- علية عبد المنعم حجازي، حسن الشافعي. (2009). استراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات  
الرياضية المختلفة. الطبعة الأولى. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- 81- فاروق عبدالفتاح رضوان. (1998). ادارة التسويق. القاهرة: مكتبة جامعة طنطا.
- 82- فيليب كوتلر، جاري ارمسترونغ. بدون سنة نشر تعريب سرور علي سرور. أساسيات التسويق. الكتاب  
الأول. الرياض السعودية: دار المريخ للنشر.
- 83- فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق. (2001). ترجمة فيصل عبدالله بابكر. القاهرة: مكتبة جرير.
- 84- كمال الدين درويش، محمد صبحي حسنين. (2004). التخطيط ومهارات حل المشكلات في ادارة  
المشروعات. ط1 . القاهرة : دار الفكر.
- 85- كمال الدين درويش، محمد صبحي حسنين. (2004). التسويق والاتصالات الحديثة وдинاميكية الاداء  
البشري في ادارة الرياضة، ط1. المجلد3. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 86- كمال الدين عبدالرحمن درويش، محمد صبحي حسنين. (2004). موسوعة متوجهات الرياضة في مطلع  
القرن الجديد. الطبعة الاولى. القاهرة: دار الفكر العربي.

- 87- كمال الدين عبدالرحمن درويش، وآخرون. (2009). الاسس العلمية للإدارة الرياضية. الطبعة الأولى. القاهرة: مركز لكتاب للنشر.
- 88- كمال درويش، اشرف عبد المعز. (2000). المنظمات الرياضية الأهلية. القاهرة: أسرة مكتب الأصدقاء.
- 89- كمال درويش، محمد الحمامي، سهير المهندي. (1996). الإدارة الرياضية الأسس والتطبيقات. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- 90- كوثر سعيد الموجي. (2002). مؤتمر الادارة الاقتصادية الرياضية. كلية التجارة. القاهرة: جامعة القاهرة.
- 91- مثنى على عبود. (2010). استراتيجية مقترنة لتطوير التسويق الرياضي بدولة الكويت. كلية ل التربية الرياضية للبنين جامعة طنطا مصر: رسالة ماجستير.
- 92- محمد ابراهيم، محسن علي الكتبى. (2002). ادارة التسويق. القاهرة : الناشر مكتبة عين شمس.
- 93- محمد احمد رمادي. (2012). لجنة تسويق مقترنة بالاتحادات الرياضية الاولمبية. الطبعة الاولى. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- 94- محمد بدر عبد التواب. (2016). الانشطة اللوجستية التسويقية بالاتحادات الرياضية. ط 1. دسوق مصر: دار العلم والآیمان.
- 95- محمد جبريل. (2008). الخطة الاستراتيجية لتسويق البطولات والمبادرات الرياضية. كلية التربية البدنية. بالقاهرة: أطروحة دكتوراه.
- 96- محمد حسين حافظ. (2009). بحوث التسويق. ط 1. صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا، دار الكتاب الجامعي.
- 97- محمد رجب احمد جبريل. (2001). ترويج البطولات والمبادرات الرياضية باستخدام المفهوم الحديث للتسويق. كلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان بالقاهرة: رسالة ماجستير غير منشورة.
- 98- محمد زيان عمر. (1996). البحث العلمي ومناهجه وتقنياته. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 99- محمد صاحب سلطان. (2014). مبادئ الاتصال الاسس والمفاهيم. ط 1. عمان الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- 100- محمد صبّري حافظ، السيد محمود اليحيى. (2006). تخطيط المؤسسات التعليمية. ط١. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- 101- محمد فارس. (1997). التسويق الرياضي والرعاية الرياضية. دبي الامارات: دار الحكمة.
- 102- محمود صادق بازرعة. (2001). إدارة التسويق. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- 103- محيي الدين الأزهري، وآخرون. (2001). مبادئ التسويق. جامعة القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح.
- 104- محيي الدين الأزهري. (1983). إدارة وفن التسويق. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 105- مروان عبدالجيد ابراهيم. (2002). ادارة البطولات والمنافسات الرياضية. ط١. عمان. الاردن: الناشر الدار العلمية الدولية للنشر.
- 106- مروان عبدالجيد ابراهيم. (2002). ادارة البطولات والمنافسات الرياضية. ط١. عمان. الاردن: الناشر الدار العلمية الدولية للنشر.
- 107- مروان عبدالجيد ابراهيم. (2010). استراتيجية الرياضة الاهداف وخطط العمل المستقبلية. الطبعة الاولى. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- 108- نادية بن عكي. (2007). سياسة التمويل المالي والانعكاسات على المردود الرياضي حالة نادي رياضي رفيع المستوى. معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر: رسالة ماجستير.
- 109- ناصري عبدالقادر. (2015). التخطيط الاستراتيجي في عملية التسويق الرياضي وانعكاساته على مصادر التمويل في المؤسسة الرياضية- دراسة ميدانية في المؤسسات الرياضية. معهد التربية البدنية والرياضية سيدى عبدالالله جامعة الجزائر: اطروحة دكتوراه.
- 110- ناصري عبدالقادر. (2007). الاستثمار والتسويق باستخدام الأساليب الإدارية المستحدثة في مجال التربية البدنية والرياضية. معهد التربية البدنية والرياضية. جامعة الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة.
- 111- هشام حرير، ابو شمال عبدالرحمن. (2014). التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة. ط١. الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.

112- وليد احمد سامي. (2000). تقويم اساليب تسويق انشطة الترويج الرياضي في بعض المؤسسات والأندية.  
كلية التربية الرياضية للبنين. جامعة حلوان بالقاهرة: رسالة ماجستير غير منشورة.

113- يحيى بدر مبارك. (2010). استراتيجية مقترحة لجذب رؤوس الاموال للاستثمار في الاندية الرياضية  
الكويتية. كلية التربية الرياضية. جامعة بنها. مصر: رسالة ماجستير.

114- يسرى خضر إسماعيل.(2000). إدارة التسويق. القاهرة: بدون دار نشر.

115- يوسف احمد ابو فارة. (2004). التسويق الالكتروني. عمان: دار وائل.

## 2. المؤتمرات والندوات والمحاضرات:

116- حسن عبد الحميد. (2004). . الحركة الاولمبية. برنامج دورة التخطيط والإدارة اللجنة الاولمبية اليمنية.

117- عبد الحميد السعدي، خالد صالح. (2000). الاتحادات والأندية الرياضية العامة بالجمهورية اليمنية  
بين الواقع والطموح. ورقة عمل مقدمة إلى ندوة المجلس الاستشاري.

118- عبد الملك بن نافع. (2004). إدارة الم هيئات والمنظمات الرياضية. برنامج دورة التخطيط والإدارة اللجنة  
الاولمبية اليمنية.

119 - عادل الاعسم. (2002). تقييم أداء الاتحادات والأندية، وزارة الشباب والرياضة ندوة تقييم أداء  
الم هيئات الشبابية والرياضية.

## 3- الوثائق الحكومية:

120- استراتيجية النشاء والشباب والرياضة (2000-2004) مرفق بالملحق بالسيدي

121- الجمهورية اليمنية، وزارة الشباب والرياضة، النظام الأساسي للاتحادات الرياضية العامة وفروعها في  
المحافظات، (2008-2004).

122 - حقائق وأرقام في ثمانية أعوام، من (1996-2004)، وزارة الشباب والرياضة.

123 - مشروع القرار الجمهوري لسنة (2009)، بشأن اللائحة التنظيمية لوزارة الشباب والرياضة.

#### 4- المراجع باللغة الاجنبية:

- 124- Bitts. p.g, and stotler .( 1991) . fundamentals of sport, marketing fitness information - technology.inc. Morgan town.
- 125- Bonnie.( 1994).the management of sport its foundation and application, parker house, Mosby.
- 126- Booniel park house, PH.D.( 1994). the management of sport its foundation and application Mosby.
- 127- Charles W. Lamp, Jr. Joseph F. Hair, Jr. Carl McDaniel, “ Principles of .
- 128- Christian MICHON.( 2003). le marketer (les nouveaux fundaments du marketing). Pearson Education France. Paris.
- 129- Delpy;-L;Bosett;HA.( 1998). Sport management And Marketing via the world wide (Morgantown ;va).
- 130- F.Wzbster.( 1974). « social aspects of marketing » .prentice hall.
- 131- George Karilis.( 2003). City And Sport Marketing Strategy ( The Case Of Athens) 2004 . The Sport Journal , Volume 6 . Number 2 .SPRING.
- 132- Grant E, S, and, Bashom ,R,E, Collegiate, Football ,program Confronts a Sports marketing crises .Sport marketing Quarterly. 44.35.40.Refs
- 133- John R. Johnson.( 1996) . Promotion For Sport Directors . Human kinetics. United states.
- 134- L.L. Berry ,A. Parasu Raman .( 1999).Marketing Services ,Competing through Quality ,The Free Press, New York.
- 135- M. Benoun.( 1991). « marketing, savoir et savoir- faire », Economical , Paris, 2ème edition.
- 136- nigel Pop And Other.( 2005). Sport Marketing In Internet. WWW.CBPP-UAA.Alaska.edu/Him.
- 137- P. Kotler & B. Dubois.( 2000) « marketing management » ; public- union ; Paris ; 10<sup>ème</sup> édition .
- Peter R. Dickson (1992). Toward A General there of competitor Rationality. Eternal of marketing.
- 138- Philip kotler.( 1997) .Marketing management .G H ed. Upper saddle River. N J . Prentice-HALL.

- 139- shibury .D. and western beak, H.(2003). strategic sport marketing(second edition Sydney , Australia.
- 140- Stotlar, D.K.( 1996 ). Fundamentals of sport marketing fitness information technology ,MC Graw hill INC.
- 141-Thompson.( 2003). strategic management MC Graw .Hill, Boston.
- 142-Kotler ph. (2001). A frame work for marketing management> prentice hall. marketing."2 nd ed( 1994). – South-Western Pub.
- 143 -ROBRT :His rich.( 2004). Entre pruner ship , Michael p. peters HILLI twin.
- 144-Vogt, Christian.( 2002).zur optimizer ung marketing orientierter version sorbet. Butzbach - Griddle.

## 5 - المواقع الالكترونية:

- 145- <http://www.aoua.com/vb/showthread.php?t=9838>
- 146- <http://www.wata.cc/forums/archive/index.php/t-57777.html>
- 147- <http://masm.ibda3.org/t6-topic>.

# الملاحق

## ملحق رقم (1)

استمارة الاستبيان في شكله المبدئي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة عبدالحميد بن باديس



معهد التربية البدنية والرياضية

- مستغانم -



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

**محاور الاطروحة (استراتيجيات التسويق الرياضي واثرها في تطوير اداء المؤسسات الرياضية)**

**حالة المؤسسات الرياضية اليمنية**

سيدي الكريم..... سيدتي الكريمة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة للحصول على درجة الدكتوراه في علوم وتقنيات الرياضة تحت عنوان: **استراتيجيات التسويق الرياضي واثرها في تطوير اداء المؤسسات الرياضية**

**حالة المؤسسات الرياضية اليمنية**

الرجاء التكرم بإبداء الرأي نحو المحاور المقترحة للاستبيان والخاصة بكل محور

ويقوم بالإشراف على هذا البحث البروفيسور أ. د/ بن قناب الحاج الأستاذ بمعهد التربية الرياضية  
جامعة عبدالحميد بن باديس بمستغانم.

شاكرين حسن تعاونكم على ما تقدمو من علم وجهد في مجال البحث العلمي.

**الباحث / إبراهيم علي غراب**

## محاور الدراسة :

غير مناسب	المناسب	المحور	
		المحور الاول: دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية	1
		المحور الثاني: دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة	2
		المحور الثالث: الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية .	3
		المحور الرابع: الاجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية	4
		المحور الخامس: المزيج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي	5
		المحور السادس: دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي	6
		المحور السابع: تقييم ومتابعة خطة التسويق الرياضي	7
		المحور الثامن: العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية النشاط الرياضي للمؤسسات الرياضية	8

ملاحظة أو إضافة أو تعديل ما ترونـه مناسباً من محاور:

..... /1

..... /2

..... /3

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**جامعة عبدالحميد بن باديس**

**معهد التربية البدنية والرياضية**

**- مستغانم -**



**UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM**

**استبيان حول استراتيجيات التسويق الرياضي واثرها في تطوير اداء المؤسسات الرياضية**

**حالة المؤسسات الرياضية اليمنية**

**سيدي الكريم..... سيدتي الكريمة**

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته**

يهدف هذا الاستبيان الى التعرف على استراتيجيات التسويق الرياضي واثرها في تطوير اداء المؤسسات الرياضية. ويقوم الباحث بهذه الدراسة للحصول على درجة الدكتوراه في الادارة الرياضية ويشرف على هذا البحث البروفيسور أ. د/ بن قناب الحاج الاستاذ بمعهد التربية البدنية جامعة عبدالحميد بن باديس، علما ان كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولن تستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط. ان تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي ونرجو من سعادتكم الموقرة التكرم بالإجابة على اسئلة هذا الاستبيان، فنتائجها تعتمد على مشاركتكم واجابتكم.

**مع فائق احترامي وتقديربي،،،**

**الطالب الباحث**

**إبراهيم علي غراب**

## المحور الاول: دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية

غير موافق إطلاقاً	موافق بدرجة قليلة	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات	م
					يتم تحديد الاهداف التسويقية بوضوح من قبل ادارة المؤسسة	1
					لا يوجد رؤية تسويقية للمؤسسة	2
					يوجد قاعدة بيانات واضحة بالمؤسسة ونشاطها التسويقي	3
					يوجد كوادر متخصصة في التسويق الرياضي	4
					جاهزية الملاعب والمنشآت الرياضية الخاصة بالمؤسسة لاستثمارها	5
					تمتلك المؤسسة عاملين ذوي مؤهلات عالية	6
					يوجد لدى المؤسسة امكانيات ابتكارية للخطيط الاستراتيجي	7
					يوجد لدى المؤسسة رقابة جيدة على سير العملية التسويقية	8
					لدى المؤسسة انظمة سليمة لتقديم الخدمة الرياضية	9
					لدى المؤسسة مصادر جديدة للتمويل غير التمويل الحكومي	10

## المحور الثاني: دراسة المحيط البيئة الخارجية للمؤسسة

إطلاقاً موافق غير موافق	غير موافق	موافق	محايد	موافق	موافق	جداً	العبارات	م
							وضوح السياسة العامة للدولة نحو تفعيل التسويق الرياضي	
							العوامل الاقتصادية تؤثر على استراتيجيات التسويق الرياضي	
							وضوح اللوائح القانونية نحو التسويق الرياضي	
							هناك توجه من قيادة الدولة لأنشاء منشآت ومؤسسات رياضية جديدة	
							هناك حماس ووعي من قبل الرعاة باتجاه التسويق في المجال الرياضي	
							وجود قاعدة بيانات واضحة بالمؤسسة ونشاطها واهدافها	
							يتم اعداد بحوث تسويقية لمعرفة البيئة الخارجية للمؤسسة	
							تعامل الدولة مع الرياضة بعقلية اقتصادية واستثمارية	8

### المحور الثالث: الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية

غير موافق	موافق بدرجة قليلة	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات	
					يتم تحديد مخصصات مالية للتسويق الرياضي من الميزانية العامة للمؤسسة الرياضية	١
					هناك انفاق على بحوث التسويق	٢
					هناك انفاق على انشطة الترويج	٣
					يتم تحليل العائد من انشطة التسويق الرياضي	٤
					يتم تحديد اعباء الصرف على الانشطة التسويقية	٥
					لا توجد ميزانية معتمدة لتسويق النشاط والبطولات الرياضية	٦
					يتم تحديد تكاليف الجوائز والهدايا	٧
					يتم حساب مداخيل الرعاة والتبرعات	٨
					يتم حساب مداخيل الاعلام من خلال نقل النشاط الرياضي	٩

#### المحور الرابع: الاجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية

غير موافق اطلاقاً	موافق بدرجة قليلة	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات	م
					يتم جمع البيانات والمعلومات الخاصة بحاجات ورغبات المستفيدين الرياضيين	1
					وضع لوائح تسهل التمويل الذاتي لأنشطة الرياضية للمؤسسة من خلال الرعاية الرياضية	2
					تحديد ميزانية خاصة بتسويق الأنشطة الرياضية	3
					ربط المكافئات والحوافز بإنجاز الاهداف وتطور الاداء والتنفيذ الجيد	4
					يتم عمل دورات تدريبية في مجال التسويق الرياضي	5
					يتم توظيف افضل الخبرات والدفع باتجاه التحسين المستمر من اجل الانجاز	6
					تطبيق وتسويق البحوث العلمية في المجال الرياضي	7
					وضع استبيان لتقدير خدمات النشاط الرياضي تماماً من قبل المستفيدين على الموقع الالكتروني للمؤسسة	8
					تتابع وتشرف الادارة العليا بالمؤسسة على تنفيذ وسير الاستراتيجية التسويقية	9

## المحور الخامس: المزيج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي

غير موافق اطلاقاً	موافق بدرجة قليلة	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات	م
					تعتمد المؤسسة على التخطيط والتطوير في تقديم خدمات النشاط التسويقي	1
					تقدم الخدمة الرياضية للجمهور حسب الموقع الجغرافي للسوق الرياضي	2
					تعتمد السياسات التسويقية حسب اوضاع السوق	3
					اضافة امكانية التسجيل والاشتراك للملاعب وخدمات النشاط الرياضي على الموقع الالكتروني	4
					تقوم المؤسسة بالترويج الجيد لخدمات النشاط التسويقي	5
					الحملات الترويجية للنشاط الرياضي تستخدم الاعلانات وتنشيط المبيعات	6
					تضع المؤسسة استراتيجيات التسويق التي تتناسب مع المستفيدين	7
					عملية التوزيع للخدمات تتمثل الانتقال بالخدمة الى اماكن جديدة ومتنوعة	8
					بث ملخصات لمنافسات الرياضية على الموقع الالكتروني	9
					تنظيم ندوات ومهرجانات رياضية باستضافة نجوم الرياضة	10
					تصميم لوحات اعلانية متحركة امام البوابات الرئيسية	11
					سهولة الاتصال بالمسؤولين عن خدمات النشاط	12
					الاهتمام بجودة الانشطة التسويقية	13

## المحور السادس: دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي

غير موافق اطلاعً اً	موافق بدرجة قليلة	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات	م
					يتم الاستفادة من الاعلام الرياضي عند الترويج للنشاط التسويقي للمؤسسة	1
					تمارس وسائل الاعلام دورها الايجابي في خدمة النشاط التسويقي للمؤسسات الرياضية	2
					يتم تحقيق اهداف ترفيهية للجمهور الداخلي والخارجي عن طريق الاعلام	3
					يتم تحقيق اهداف السياحة الرياضية والترويجية عبر وسائل الاعلام	4
					هناكوعي من قبل الاعلام الرياضي تجاه التسويق الرياضي	5
					هناك اقبال من المؤسسات الاعلامية لشراء المادة الخبرية من المؤسسة الرياضية	6
					تقوم الصحافة بدورها تجاه النشاط التسويقي للمؤسسة	7
					الاعتماد على عملية التقويم المستمر للرسائل الاعلامية المستخدمة في التسويق الرياضي	8
					يتم اختيار الوقت المناسب للإعلان عن الاشطة التسويقية	9
					لا يوجد انتشار اعلامي صحافة، تلفزيون، لنشاط المؤسسة	10

**المحور السابع: العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية النشاط الرياضي للمؤسسات الرياضية**

غير موافق إطلاقاً	موافق بدرجة قليلة	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات	m
					تخصيص مساحة لعرض منتجات المؤسسات التجارية في اماكن مميزة داخل المؤسسة الرياضية	1
					اعلان اسم الراعي على تذاكر الدخول للمباريات	2
					الاعلان في ندوات ومؤتمرات رياضية بحضور نجوم الرياضة	3
					الاعلان عن الزي الرياضي لفرق والمنتخبات الرياضية	4
					تحرص المؤسسة على توفير عوامل الجذب للمستثمرين والرعاة	5
					ترتبط المؤسسة الرياضية علاقات تعاونية مع الشركات التجارية ورجال الاعمال	6
					رعاية الاحداث والمهرجانات الرياضية وال محلية والإقليمية والدولية	7
					الاعلان على العلامات التجارية على مجلات المؤسسة الرياضية	8
					الاعلان على الموقع الخاص بالمؤسسة الرياضية	9
					اعلانات ضخمة حول بعض المنشآت الرياضية لفترات زمنية مقابل تمويل صيانتها	10

## المحور الثامن: تقويم ومتابعة خطة التسويق الرياضي

غير موافق إطلاقاً	موافق بدرجة قليلة	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات	
					تم تقييم تحديد الاهداف التسويقية	1
					يتم اعداد التقارير المالية والدورية	2
					تقييم نمو السوق الرياضي	3
					تقسيم نمو المبيعات للأنشطة التسويقية والرعاية الرياضية	4
					يتم تحديد حصة المؤسسة الرياضية المنظمة للنشاط التسويقي	5
					المحافظة على درجة الابقاء على الرعاية	6
					الاهتمام بالمحافظة على المستفيدين والمستهلك الرياضي	7
					الاهتمام بجودة الانشطة التسويقية	8
					الاهتمام بجودة المنتجات المضافة للأنشطة التسويقية	9
					تحديد عدد مبيعات تذاكر المباريات	10

## **ملحق رقم (2)**

**استمارة الاستبيان بالشكل النهائي والموزعة على**

**عينة البحث**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة عبدالحميد بن باديس

معهد التربية البدنية والرياضية

- مستغانم -



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

استبيان حول استراتيجيات التسويق الرياضي واثرها في تطوير اداء المؤسسات الرياضية

حالة المؤسسات الرياضية اليمنية

سيدي الكريم..... سيدتي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يهدف هذا الاستبيان الى التعرف على استراتيجيات التسويق الرياضي واثرها في تطوير اداء المؤسسات الرياضية. ويقوم الباحث بهذه الدراسة للحصول على درجة الدكتوراه في الادارة الرياضية ويشرف على هذا البحث البروفيسور أ. د/ بن قناب الحاج الاستاذ بمعهد التربية البدنية جامعة عبدالحميد بن باديس، علما ان كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولن تستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط. ان تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي ونرجو من سعادتكم الموقرة التكرم بالإجابة على اسئلة هذا الاستبيان، فنتائجها تعتمد على مشاركتكم واجابتكم.

مع فائق احترامي وتقديرني،،،

باحث دكتوراه/ إبراهيم علي غراب

## المحور الاول: دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات	
					يتم تحديد الاهداف التسويقية بوضوح من قبل ادارة المؤسسة	1
					يوجد رؤية تسويقية للمؤسسة	2
					وجود قاعدة بيانات واضحة بالمؤسسة ونشاطها واهدافها التسويقية	3
					يوجد كوادر متخصصة في التسويق الرياضي	4
					جاهزية الملاعب والمنشآت الرياضية الخاصة بالمؤسسة لاستثمارها	5
					تمتلك المؤسسة عاملين ذوي مؤهلات عالية	6
					يوجد لدى المؤسسة امكانيات ابتكارية للتحطيط الاستراتيجي للتسويق الرياضي	7
					يوجد لدى المؤسسة رقابة جيدة على سير العملية التسويقية	8

## المحور الثاني: دراسة المحيط البيئة الخارجية للمؤسسة

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات	M
					وضوح السياسة العامة للدولة نحو تفعيل التسويق الرياضي	1
					العوامل الاقتصادية تؤثر على استراتيجيات التسويق الرياضي	2
					وضوح اللوائح القانونية نحو التسويق الرياضي	3
					هناك توجه من قيادة الدولة لانشاء منشآت ومؤسسات رياضية جديدة	4
					هناك حماس ووعي من قبل الرعاة باتجاه التسويق في المجال الرياضي	5
					لدى المؤسسة مصادر جديدة للتمويل غير التمويل الحكومي	6
					يتم اعداد بحوث تسويقية لمعرفة البيئة الخارجية للمؤسسة	7
					نتعامل الدولة مع الرياضة بعقلية اقتصادية واستثمارية	8

### المحور الثالث: الاجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات	م
					يتم جمع البيانات والمعلومات الخاصة بحاجات ورغبات المستفيدين الرياضيين	1
					وضوح اللوائح التي تسهل التمويل الذاتي لأنشطة الرياضية للمؤسسة من خلال الرعاية الرياضية	2
					تحديد ميزانية خاصة بتسويق الأنشطة الرياضية	3
					ربط المكافئات والحوافز بإنجاز الاهداف وتطور الاداء والتنفيذ الجيد	4
					يتم عمل دورات تدريبية في مجال التسويق الرياضي	5
					يتم توظيف افضل الخبرات والدفع باتجاه التحسين المستمر من اجل الانجاز	6
					تطبيق وتسويق البحوث العلمية في المجال الرياضي	7
					تتابع وتشرف الادارة العليا بالمؤسسة على تنفيذ وسير الاستراتيجية التسويقية	8

## المحور الرابع: الموازنة التسويقية في المؤسسات الرياضية

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات	
					يتم تحديد مخصصات مالية للتسويق الرياضي من الميزانية العامة للمؤسسة الرياضية	٦
					هناك انفاق على بحوث التسويق	١
					هناك انفاق على انشطة الترويج	٢
					يتم تحليل العائد من انشطة التسويق الرياضي	٣
					يتم تحديد اعباء الصرف على الانشطة التسويقية	٤
					توجد ميزانية معتمدة لتسويق النشاط والبطولات الرياضية	٥
					يتم تحديد تكاليف الجوائز والهدايا	٦
					يتم حساب مداخلات الاعلام من خلال نقل النشاط الرياضي	٧
						٨

## المحور الخامس: المزيج التسويقي لتسويق النشاط الرياضي

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات	م
					تقدّم الخدمة الرياضية للجمهور حسب الموقع الجغرافي للسوق الرياضي	1
					اضافة امكانية التسجيل والاشتراك للملاعب وخدمات النشاط الرياضي على الموقع الالكتروني	2
					تقوم المؤسسة بالترويج الجيد لخدمات النشاط التسويقي	3
					تضع المؤسسة استراتيجيات التسويق التي تتناسب مع المستفيدين	4
					عملية التوزيع للخدمات تمثل الانتقال بالخدمة الى اماكن جديدة ومتنوعة	5
					الاهتمام بجودة الانشطة التسويقية	6
					تنظيم ندوات ومهرجانات رياضية باستضافة نجوم الرياضة	7
					تصميم لوحات اعلانية متحركة امام البوابات الرئيسية	8

## المحور السادس: دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات	م
					تمارس وسائل الاعلام دورها الايجابي في خدمة النشاط التسويقي للمؤسسات الرياضية	1
					يتم تحقيق اهداف ترفيهية للجمهور الداخلي والخارجي عن طريق الاعلام	2
					يتم تحقيق اهداف السياحة الرياضية والترويجية عبر وسائل الاعلام	3
					هناكوعي من قبل الاعلام الرياضي تجاه التسويق الرياضي	4
					هناك اقبال من المؤسسات الاعلامية لشراء المادة الخبرية من المؤسسة الرياضية	5
					الاعتماد على عملية التقويم المستمر للرسائل الاعلامية المستخدمة في التسويق الرياضي	6
					بث ملخصات للمنافسات الرياضية على الموقع الالكتروني	7
					يوجد انتشار اعلامي صحافة، تلفزيون، لنشاط المؤسسة	8

**المحور السابع: العوامل الجاذبة للمؤسسات التجارية لرعاية النشاط الرياضي للمؤسسات الرياضية**

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات	م
					تخصيص مساحة لعرض منتجات المؤسسات التجارية في اماكن مميزة داخل المؤسسة الرياضية	1
					اعلان اسم الراعي على تذاكر الدخول للمباريات	2
					الاعلان في ندوات ومؤتمرات رياضية بحضور نجوم الرياضة	3
					الاعلان عن الزي الرياضي لفرق والمنتخبات الرياضية	4
					رعاية الاحداث والمهرجانات الرياضية والمحلية والاقليمية والدولية	5
					الاعلان على العلامات التجارية على مجلات المؤسسة الرياضية	6
					الاعلان على الموقع الخاص بالمؤسسة الرياضية	7
					اعلانات ضخمة حول بعض المنشآت الرياضية لفترات زمنية مقابل تمويل صيانتها	8

## المحور الثامن: تقويم ومتابعة خطة التسويق الرياضي

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات	م
					يتم تقييم الاهداف التسويقية	1
					يتم اعداد التقارير المالية والدورية	2
					تقييم نمو السوق الرياضي	3
					يتم تحديد حصة المؤسسة الرياضية المنظمة للنشاط التسويقي	4
					المحافظة على درجة الابقاء على الرعاية	5
					الاهتمام بالمحافظة على المستفيدين والمستهلك الرياضي	6
					الاهتمام بجودة الانشطة التسويقية	7
					تحديد عدد مبيعات تذاكر المباريات	8

**نشكركم على تعاونكم معنا وتقبلوا خالص الشكر والعرفان،،،**

## **ملحق رقم (3)**

**وزارة الشباب والرياضة**

**صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة**

**المقابلة الشخصية الاولى:**

**يوم الاثنين 27 / يونيو / 2016 الساعة 11:00 ظهرا**

**الشخص المقابل: مستشار وزير الشباب والرياضة**

**الاستاذ: احمد الحداد**

**مدة المقابلة: 30 دقيقة.**

**اسئلة المقابلة:**

**- ماهي برأيك العوامل التي تساعد على وضع استراتيجية ناجحة من اجل تفعيل التسويق**

**الرياضي في المؤسسات الرياضية اليمنية؟**

**- ماهي اقتراحاتك حول التسويق الرياضي؟**

## ملحق رقم (4)

جامعة صنعاء

كلية التجارة والاقتصاد

المقابلة الشخصية الثانية:

يوم الثلاثاء 28/ يونيو / 2016 الساعة 10:00 صباحا

الشخص المقابل الدكتور: فضل الحمودي

مدة المقابلة: 30 دقيقة.

اسئلة المقابلة:

- ماهي برايك العوامل التي تساعد على وضع استراتيجية ناجحة من اجل تفعيل التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية اليمنية؟
- ماهي اقتراحاتك حول التسويق الرياضي؟

## **ملحق رقم (5)**

**وزارة الشباب والرياضة**

**المقابلة الشخصية الثالثة:**

**يوم الثلاثاء 28 / يونيو / 2016 الساعة 12:00 ظهرا**

**الشخص المقابل: مدير عام النشاط الرياضي حاليا**

**الاستاذ: عصام دريان**

**مدة المقابلة: 30 دقيقة.**

**اسئلة المقابلة:**

**- ما هي برأيك العوامل التي تساعد على وضع استراتيجية ناجحة من أجل تفعيل التسويق**

**الرياضي في المؤسسات الرياضية اليمنية؟**

**- ما هي اقتراحاتك حول التسويق الرياضي؟**

## ملحق رقم (6)

### أسماء السادة المحكمين

الاسم	الصفة	الجامعة	م
د/ عطاء الله احمد	بروفيسور منهجية وتربيه بدنية	جامعة عبدالحميد بن باديس	1
د/ العيد محمد	استاذ بروفسور كلية التجارة والاقتصاد	جامعة عبدالحميد بن باديس	2
د/ زيتوني عبد القادر	دكتور تربية بدنية	جامعة عبدالحميد بن باديس	3
د/ بن قلاوز	دكتور تربية بدنية	جامعة عبدالحميد بن باديس	4
د/ مناد فضيل	ادارة رياضية	جامعة عبدالحميد بن باديس	5
د/ فضل المحمودي	استاذ التسويق	كلية التجارة جامعة صنعاء	6
د/ عبدالكريم الدعيس	دكتور تسويق كلية التجارة	جامعة صنعاء	7
د/ محمد الميتوبي	دكتور إدارة أعمال	جامعة اب	8
د/ عيسى احمد الحنوم	دكتور علوم اقتصاد	جامعة اب	9
د/ عمار المقطري	دكتور تسويق كلية التجارة	جامعة اب	10
د/ حسين جعيم	دكتور إدارة رياضية	جامعة صنعاء	11

جامعة صنعاء	ادارة رياضية	د/ رضوان علي اسماعيل	12
جامعة صنعاء	دكتور تربية بدنية	د/ حسن عبد ربه	13
جامعة صنعاء	دكتور تربية بدنية	د/ احمد جاسر	14
جامعة صنعاء	دكتور تربية بدنية	د/ فواد طارش	15
جامعة صنعاء	ادارة رياضية	د/ عبدالغنى مطهر	16
جامعة صنعاء	ادارة رياضية	د/ فواد العودي	17
جامعة صنعاء	دكتور تربية بدنية	د/ نجيب جعيم	18

## اسماء خبراء التسويق

الصفة	الاسم	م
دكتور تسويق كلية التجارة جامعة صنعاء	د/ فضل المحمودي	1
دكتور تسويق جامعة اب	د/ عمار المقطري	2
مستشار وزارة الشباب والرياضة	ا/احمد الحدا	3
مدير عام النشاط الرياضي	ا/عصام دربيان	4
خبير التسويق اتحاد كرة القدم	ا/حسام السنبااني	5
مدير عام التسويق والاستثمار الرياضي	ا/كمال البعداني	6
مدير عام المؤسسة العامة للتلفزيون	ا/ علي العصري	7

## **ملحق رقم (7)**

### **جدول كاف ترتيب**

## Statistical Tables

**Table D** Critical values of  $\chi^2$  at various levels of probability (chi-square)

For any particular  $df$  the observed value of  $\chi^2$  is significant at a given level of significance if it is *equal to or larger* than the critical values shown in the table.

<i>df</i>	.10	.05	.02	.01	.001
1	2.71	3.84	5.41	6.64	10.83
2	4.60	5.99	7.82	9.21	13.82
3	6.25	7.82	9.84	11.34	16.27
4	7.78	9.49	11.67	13.28	18.46
5	9.24	11.07	13.39	15.09	20.52
6	10.64	12.59	15.03	16.81	22.46
7	12.02	14.07	16.62	18.48	24.32
8	13.36	15.51	18.17	20.09	26.12
9	14.68	16.92	19.68	21.67	27.88
10	15.99	18.31	21.16	23.21	29.59
11	17.28	19.68	22.62	24.72	31.26
12	18.55	21.03	24.05	26.22	32.91
13	19.81	22.36	25.47	27.69	34.53
14	21.06	23.68	26.87	29.14	36.12
15	22.31	25.00	28.26	30.58	37.70
16	23.54	26.30	29.63	32.00	39.29
17	24.77	27.59	31.00	33.41	40.75
18	25.99	28.87	32.35	34.80	42.31
19	27.20	30.14	33.69	36.19	43.82
20	28.41	31.41	35.02	37.57	45.32
21	29.62	32.67	36.34	38.93	46.80
22	30.81	33.92	37.66	40.29	48.27
23	32.01	35.17	38.97	41.64	49.73
24	33.20	36.42	40.27	42.98	51.18
25	34.38	37.65	41.57	44.31	52.62
26	35.56	38.88	42.86	45.64	54.05
27	36.74	40.11	44.14	46.97	55.48
28	37.92	41.34	45.42	48.28	56.89
29	39.09	42.56	46.69	49.59	58.30
30	40.26	43.77	47.96	50.89	59.70

**ملحق رقم (8)**

**المذكورة الغطائية من مشروع القرار الجمهوري**

REPUBLIC OF YEMEN

MINISTRY OF YOUTH SPORTS

الله اكبر والجنة ابدا



الجمهوريَّةُ الْيَمِنِيَّةُ  
وزارَةُ الشَّابِّ وَالرِّياضَةِ

Date : .....

التاريخ : .....

No.: .....

الرقم : .....

### المذكرة الفطائية

١ - الموضوع: مشروع قرار جمهوري رقم ( ) لسنة ٢٠٠٩ م بشأن اللائحة التنظيمية

لوزارة الشباب والرياضة.

٢ - دواعي تقديم الموضوع: خطة عمل مجلس الوزراء

٣ - من أعد الموضوع: وزارة الشباب والرياضة (الادارة العامة للشئون القانونية

والادارات الأخرى)

٤ - مع من تبودل الرأي داخل المرفق: مع القطاعات والإدارات المختصة

لا يوجد

٥ - مع من تبودل الرأي خارج المرفق:

نعم

٦ - هل يوجد مشروع قرار أم لا:

نعم

٧ - هل ينبغي نشر القرار

لا يوجد

٨ - الجهات المعارضة لمشروع القرار:

لا يوجد

٩ - ما هي النصوص القانونية التي ستلفى أو ستعدل:

وزير الشباب والرياضة

١٠ - من الذي ينبغي دعوتهم عند بحث مشروع القرار:

وزير الشباب والرياضة

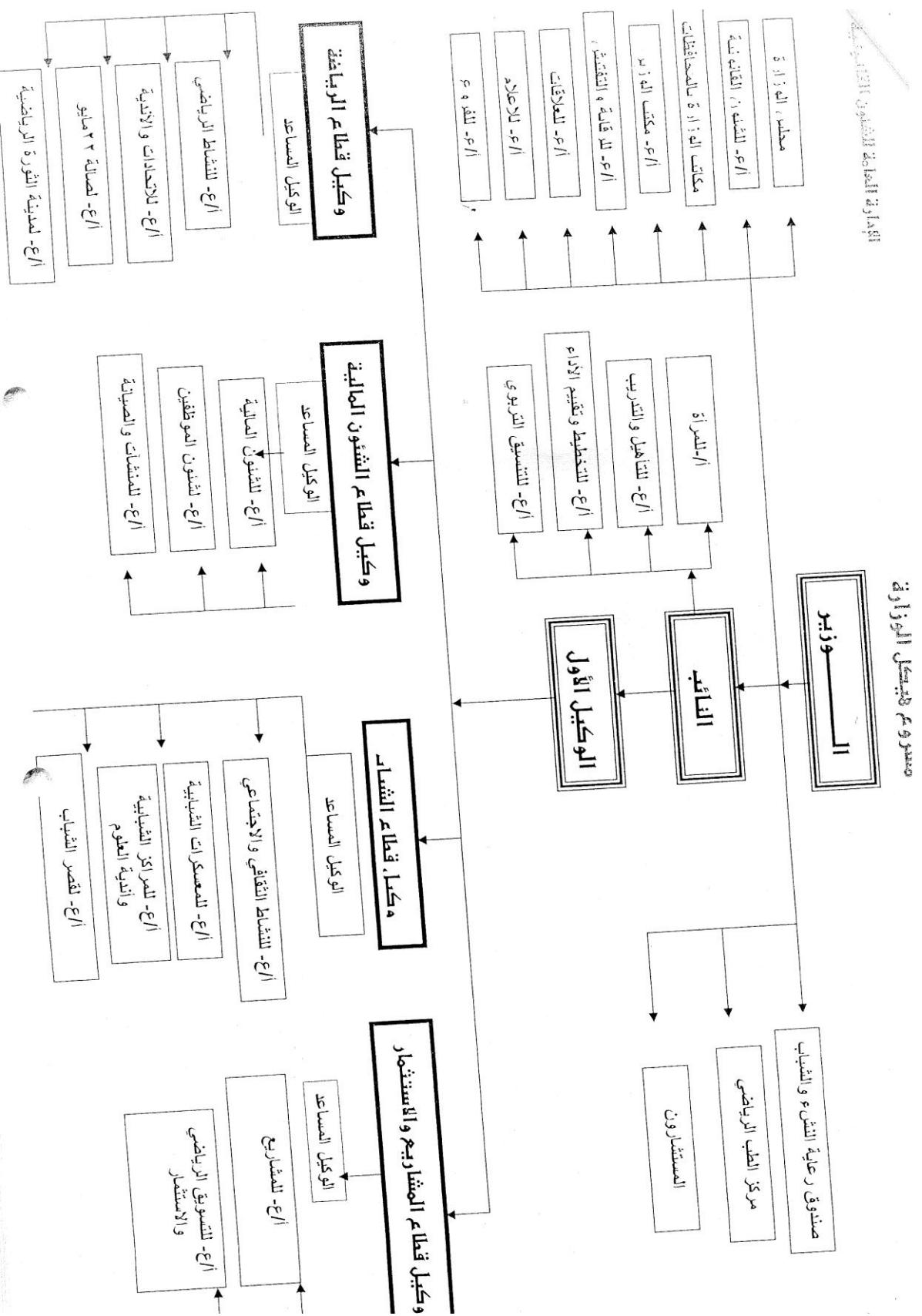
١١ - من الذي ينبغي أن يستلموا القرار:

حمدود محمد عباد

وزير الشباب والرياضة



- ١٦ - إعداد تقارير سنوية ونصف سنوية عن نشاط الإدارة العامة
- ٤ - القيام بأي مهام تتصل بنشاطها وبمقدسي القوانين والقرارات النافذة
- مادة (٣٢) الإدارة العامة للتسويق الرياضي والاستثمار وتولى المهام والاختصاصات التالية :**
- ١ - اقتراح السياسات التسويقية والعمل مع الإدارات المعنية على تنفيذ البرامج الدعائية والإعلانية في الملاعب والصالات وفي المنشآت والمساحات الواقعة تحت إشراف وزارة الشباب والرياضة والهيئات التابعة لها في لمانة العاصمة وجميع محافظات الجمهورية
  - ٢ - العمل على تنمية الموارد المالية وتعزيز إيرادات التسويق الرياضي ووضع الرائد والمقترنات لتطوير وتشغيل الخدمة الدعائية والإعلانية في الملاعب والصالات الرياضية
  - ٣ - تقديم المقترنات التسويقية بكل نشاط مقرر من قبل الوزارة والمشاركة في إعداد المناقصات الداعية المساحات الإعلانية وحقوق الرعاية وإعداد إستراتيجية تتعلق بأنشطة التسويق وفرص الدعاية والإعلان .
  - ٤ - الإشراف على نشاط التسويق الرياضي للاتحادات والأندية والمشاركة في إعداد العقود الإعلانية ومشاريع الرعاية التجارية للأندية الرياضية
  - ٥ - العمل بالتنسيق مع الإدارات المعنية والاتحادات المتخصصة على رسم السياسات التسويرية لنهائيات كأس العالم المفروض على دخول الملاعب والصالات والاتحادات والأندية .
  - ٦ - العمل بالتنسيق مع الإدارات المختصة على تنظيم الدورات والتأهيلية وتدريب العاملين في الملاعب والصالات والاتحادات والأندية على طرق وأساليب إدارة التسويق الرياضي .
  - ٧ - الإعداد والتيسير والعمل على إنشاء لجان للتسويق الرياضي في الاتحادات والأندية الرياضية
  - ٨ - الإشراف والرقابة على تنظيم سباقات السباقات على الجوائز المقدمة للجمهورية في الملاعب والصالات لضمان سلامة الإجراءات وتحقيق المصداقية والوضوح
  - ٩ - المشاركة في المؤتمرات والندوات التي تعنى بالتسويق الرياضي
  - ١٠ - الاستفادة من قرارات الندوات والمؤتمرات الدولية والمحلية في مجال التسويق الرياضي .
- مادة (٣٤) الإدارة العامة لقصر الشباب وتولى المهام والاختصاصات التالية :**
- ١ - المساهمة في إعداد وترتيب فعاليات جوائز رئيس الجمهورية للشباب .
  - ٢ - تنظيم الندوات والمحاضرات واللقاءات الثقافية .
  - ٣ - تنظيم حلقات النقاش وورش العمل والعروض التجريبية في المسرح .
  - ٤ - إنشاء مكتبة عامة وتجهيزها بالكتب والمراجع .



## ملحق رقم (٩)

### مذكرات تسهيل المهمة



République Algérienne Démocratique et Populaire

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



Université Abdelhamid Ibn Badis – Mostaganem

جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم

Institut d'Education Physiques et Sportive

معهد التربية البدنية و الرياضية

Sous direction de la post- graduation

نيابة مديرية الدراسات ما بعد التدرج

الرقم ... 252 / م.ت.ب.ر/ 2016

مستغانم في : 03/05/2016

# إفادة

إلى من يهمه الأمر

السلام عليكم سيد الكرم ...

تحية طيبة وبعد.....

نود إفادتكم بأن الطالب الباحث "إبراهيم علي غراب" المزداد بتاريخ 01 جانفي 1975 باليمن المسجل في السنة الثالثة دكتوراه علوم معهد التربية البدنية و الرياضية بجامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم، يقوم بدراسة حول إستراتيجية التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية اليمنية، وهو لأن في صدد البحث الميداني التطبيقي في اليمن ابتداء من شهر جوان من السنة الحالية 2016 و الذي سيستمر مدة تقارب 06 أشهر و عليه نأمل منكم تسهيل مهمته .

و شكرًا....

تقبلوا منا فائق الاحترام والشكر.



معهد التربية البدنية و الرياضية – جامعة مستغانم خروبة

ع ب 002 مستغانم – 27000 الجزائر

الهاتف: +213 45 42 11 36 +213 (0) 45 421134

البريد الإلكتروني: [jeps@univ-mosta.dz](mailto:jeps@univ-mosta.dz) ou [istaps@univ-mosta.dz](mailto:istaps@univ-mosta.dz)

AMBASSADE DE LA REP. YEMENITE  
SECTION CULTURELLE  
A ALGER



سفارة الجمهورية اليمنية  
الملحقية الثقافية  
بالجزائر

Réf : .....

المرجع : ..م.ث ج 47/.....

Date : .....

التاريخ : ..2016/05/12.....

## إلى من يهمه الأمر

تؤكد سفارة الجمهورية اليمنية (الملحقية الثقافية) بان الطالب/ ابراهيم علي غراب  
مسجل بمعهد التربية البدنية و الرياضية - جامعة مستغانم- في مسار الدكتوراه في  
المستوى الثالث للعام الدراسي 2015/2016 و هو بقصد تحضير رسالته المعنونة  
"استراتيجية التسويق الرياضي و اثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية اليمنية"  
لديه بحث ميداني في اليمن لمدة ستة أشهر ابتداء من شهر سبتمبر 2016.  
و عليه يرجى التكرم بتقديم كل التسهيلات للطالب للحصول على المراجع التخصصية في  
مجال بحثه.

سلمت له هذه المذكرة بناء على طلبه و الإدلاء بها في حدود ما يسمح به القانون.

المستشار الثقافي

عدنان محمد ناصر



## **The role of sport marketing strategies in enhancing sport institutions' performance: the case of Yemeni sport federations.**

### **Abstract:**

The aim of this study is to investigate the current situation of sport makreting strategies and the role they play in enhancing the performance of sport institutions through the case study of Yemeni sport federations. This was achieved using a comtemporary empirical field research in sport institutions and federations. Furthermore, this research work intended to develop sport marketing strategies in these insitutions rounded upon results obtained from the field work. The study is based on a questionnaire conducted respectively at the level of the Ministry of Youth and Sport sponsoring sport activities, the Olympic Commission, and general sport federations. The population included sixty members overall from various samples. Ten participants were chosen from the Ministry of Youth and Sport board of managers in addition to seven experts. From the Olympic Commission 3 members were selected. The remaining forty participants belonged to sport federations. The nature of this research is descriptive being the most suitable approach to reach the set out objectives. Data were collected using questionnaires that covered relevant and targeted questions to help answer the raised questions concerning sport marketing and its fundamentals. The conclusions revealed the absence of strategies and policies from the Ministry of Youth and Sport in the sport marketing field. The main recommendations included investigating the internal and external marketing nature of institutions, setting clear and definite marketing objectives, clarifying the marketing regulations and laws, and consolidating the role of the media in promoting sport marketing. The list was not exhaustive as it also included attract~~ing~~ more sponsors to support sport activities in addition to undertaking assessments\_and further follow-ups of marketing plans.

**Key words:** **strategies, sport marketing, sport federations**

## **Les stratégies du marketing sportif et ses effets sur le développement des actions des institutions sportives: cas des fédérations sportives du Yémen.**

### **Résumé:**

L'objectif de cette étude est d'exposer la lumière sur la situation actuelle des stratégies de marketing et de leurs effets sur le développement des actions entreprises par des institutions sportives tels que les fédérations sportives du Yémen. Il s'agit, ici, d'un travail empirique d'actualité portant sur leur capacité des institutions et des fédérations sportives à concevoir des stratégies de marketing sportif. Cette recherche repose sur les résultats obtenus lors de l'étude de terrain. En effet, la méthode retenue est celle de questionnaires administrés respectivement au ministère de la jeunesse et des sports; principal sponsor des activités sportives, au comité olympique, ainsi qu'aux fédérations sportives.

L'échantillon de cette étude est constitué de 60 membres, dont 10 appartenant au ministère de la jeunesse et des sports, 7 experts, 3 membres du comité olympique, et 40 membres appartenant aux fédérations. Au cours de ce processus, la méthode descriptive fut retenue compte tenu de sa pertinence pour la nature du sujet.

Les données furent collectées en utilisant des questionnaires, qui contiennent de nombreuses questions soulevées dans cette étude, et qui portèrent sur les stratégies du marketing sportif et de ses contours. Cette étude témoigne de l'absence d'une stratégie et d'une vision claires de la part du ministère concernant la marketing sportif.

A cet égard, parmi les principales recommandations de cette recherche figurent, d'une part, la nécessité de consacrer une étude approfondie, afin de mieux cerner l'environnement interne et externe du marketing de l'institution en question et de définir, d'autre part, les objectifs des stratégies adoptées en matière de marketing. Cette étude incite également à l'importance de rendre plus claires les réglementations et les lois en vigueur, qui concernent le marketing et de promouvoir le rôle joué par les médias au service du marketing sportif tout en consolidant leur capacité à attirer des firmes commerciales pour accompagner les manifestations sportives. Il n'en demeure pas moins qu'il convient d'évaluer et d'assurer le suivi de ces stratégies de marketing.

**Mots clefs: stratégies, marketing sportif, fédérations sportives.**

## **إستراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية**

### **حالة الاتحادات الرياضية اليمنية**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الوضع الحالي للاستراتيجيات التسويقية وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية حالة الاتحادات الرياضية في الجمهورية اليمنية من خلال دراسة ميدانية واقعية معاصرة للمؤسسات والاتحادات الرياضية، وإلى بناء استراتيجيات للتسويق الرياضي فيها مبنية على نتائج الدراسة الميدانية. الدراسة الميدانية تمت من خلال تصميم استبانة خاصة وزعت على وزارة الشباب والرياضة التي تمول الأنشطة الرياضية، وللجنة الأولمبية والاتحادات الرياضية العامة.

تكونت عينة الدراسة من (60) فرداً، بلغ عدد افراد قيادة وزارة الشباب والرياضة (10) افراد، وكان عدد الخبراء (7) افراد، و (3) افراد من اللجنة الأولمبية، فيما بلغ عدد افراد الاتحادات (40) فرداً واستخدم الباحث في اجراء دراسته المنهج الوصفي لمناسبته لتحقيق متطلبات هذا البحث.

وتم جمع البيانات باستخدام اداة الاستبيان والتي تضمنت العديد من الاسئلة التي يرغب الباحث في الاجابة عليها، حول موضوع استراتيجيات التسويق الرياضي ومحاوره. وقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى النتائج الميدانية حيث اتضح غياب الاستراتيجيات والسياسات الواضحة من قبل الوزارة باتجاه التسويق الرياضي، وكانت ابرز التوصيات ضرورة دراسة ومعرفة البيئة التسويقية الداخلية والخارجية (المحيط) للمؤسسة وتحديد اهداف الاستراتيجيات التسويقية وتوضيح اللوائح والقوانين الخاصة بالتسويق، وتفعيل دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي والعمل على جذب المؤسسات التجارية لرعاية الانشطة الرياضية بالإضافة إلى ضرورة التقييم والمتابعة لخطط التسويق.

**الكلمات الافتتاحية:** استراتيجيات، التسويق الرياضي، الاتحادات الرياضية