

## أبعاد التسويق بالعلاقات وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لبعض أندية الدوري المصري الممتاز لكرة القدم

م.د/ محمد أحمد سند عطية

مدرس بقسم الإدارة الرياضية  
كلية التربية الرياضية – جامعة دمياط

### مقدمة البحث:

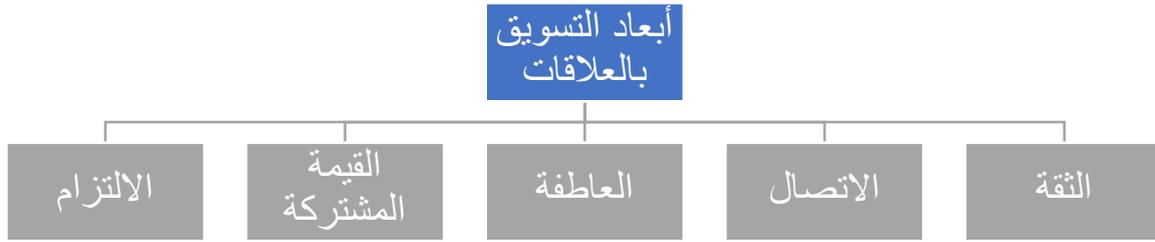
في ظل التغيرات التي يشهدها العالم اليوم، أصبح لصناعة الرياضة بشكل عام وكرة القدم بشكل خاص دوراً فريداً عن الصناعات الأخرى، فلم المشجع أو المستهلك الرياضي جزءاً من الحدث بل شريكاً أساسياً في هذه الصناعة.

لهذا أدركت الأندية والمؤسسات الرياضية ضرورة مواكبة التطورات السريعة والهائلة في مجال التكنولوجيا الحديثة؛ وأوجدت فلسفة وميزة تنافسية تلبي حاجات مستهلكيها وتشبع رغباتهم، وتضمن بقائها واستمرارها داخل البيئة المتصارعة، والصناعات الرياضية المحتمدة.

وقد أشار لافيري وأرنيت **2000 Laverie & Arnett** إلى أن التزايد المستمر في أعداد الجمهور الرياضي حول العالم حقق أرباحاً لعدد كبير من الصناعات ذات الصلة بالرياضة. (31: 248)

ومثال ذلك، ما أظهرته نتائج دراسة حديثة طبقت في الولايات المتحدة الأمريكية على حوالي 1000 من البالغين من الجمهور الرياضي؛ للتعرف على أوجه إنفاقهم على السوق الرياضي، حيث أن النسبة الأكبر للإنفاق (56 : 100 بليون دولار أمريكي) حُصصت لحضور الأحداث الرياضية وتشمل شراء التذاكر، ووسائل النقل، والأطعمة والمشروبات. فيما تراوحت المرتبة الثانية من حجم الإنفاق (19 : 33 بليون دولار أمريكي) على المعدات بما فيها الجيم والصالات الرياضية. (40)

ومن هنا تأتي الحاجة لتطبيق إدارة التسويق بالعلاقات من أجل دراسة المستهلك الرياضي، وفهم دوافع الاستهلاك، ورصد الخدمات التي فضلها في السابق والخدمات التي يحتاجها في المستقبل، لتحقيق رضا المستهلك عن شكل الخدمة أو المنتج، وزيادة درجات الولاء للنادي أو المؤسسة الرياضية، وتقليل فرص الأندية المنافسة لجذب المستهلك لهم. (11 : 3)



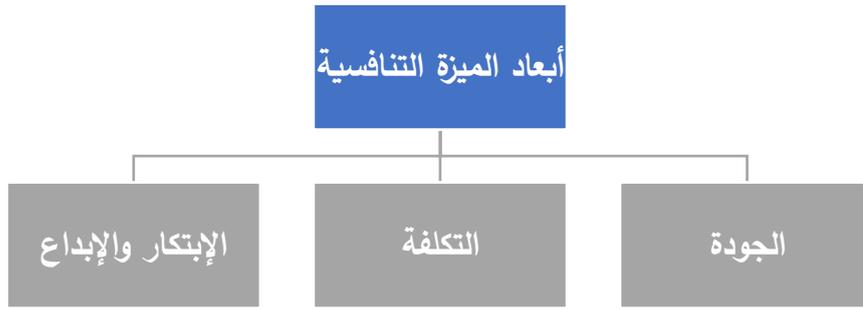
### شكل (1) أبعاد التسويق بالعلاقات (77:9)

فالتسويق بالعلاقات يسعى إلى بناء علاقة طويلة الأجل بين المنظمة والمستهلك، وخلق عمليات تبادلية بينهم، بالإضافة إلى تعزيز الأرباح، وزيادة إدراك ووعي المستهلك الرياضي للعلامة التجارية، وبالتالي زيادة فهم احتياجات المستهلك من ناحية، وزيادة ولاء الفرد للمؤسسة التابع لها من ناحية أخرى. (39:136)

وعليه، فمن المهم جداً لأي نادٍ أن يقدم خدماته ومنتجاته بعد تبنيه استراتيجيات واضحة ومحددة تعمل على توطيد علاقته بالمستهلك، وهو الأمر الذي يتطلب التعرف الدقيق على الإمكانيات والقدرات والأدوات المتاحة للنادي؛ لزيادة فاعليتها وبراعتها في جذب المستهلك الرياضي والاحتفاظ به لأطول فترة ممكنة. (6:13)

حيث أن تميز النادي عن غيره من المنافسين، يحقق له موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة، ولا يتم ذلك إلا من خلال الاستغلال الأمثل للموارد القانونية والفنية والمادية والمالية والاحترافية للعاملين به والتي تمكن النادي من تصميم وتطبيق استراتيجيات للمنافسة. (3:18)

وبالإضافة للموارد والإمكانات يمكن لأي شخص مشهور ومؤثر اجتماعياً أن يزيد قوة العلاقة بين المؤسسة الرياضية والمستهلكين، فعلى سبيل المثال: في عام 2014، اعتمدت شركة نايك NIKE على النجم سان جيرمان زلتان إبراهيموفتش الفرنسي للترويج لملابسها الرياضية، واستغلت التفاخر والتعالي و"الأنا" التي يتميز بها اللاعب، فجاء شعار حملتها "من يجرؤ على مواجهة زلتان #DareToZaltan"، ونشرت الشركة فيديو لإبراهيموفتش وهو يقوم بأداء تمارين رياضية داخل بركان، وقد حصل هذا المقطع على أعلى ترند في تويتر آنذاك، وطلبوا من الجماهير التواصل مع اللاعب عن طريق هاشتاج "#DareToZaltan"، ومن هنا نجحت الحملة وأدت إلى زيادة تفاعل الجمهور مع الشركة وزيادة الأرباح. (33)



شكل (2) أبعاد الميزة التنافسية (6 : 34)

ولتحقيق الميزة التنافسية قد تلجأ الأندية أو المؤسسات الرياضية إلى تنمية الأرباح من خلال خفض التكاليف وتحقيق الجودة واستغلال التكنولوجيا وإجراء التجارب المستمرة وتوفير الخدمات والمنتجات المتجددة التي تتماشى واحتياجات المستهلكين، وفي لحظة ما سيدرك المستهلك سيعي تمامًا من يُقدم له خدمات ومنتجات بشكل مختلف وتجعله يميل له دون منافسيه.

والمثال التالي يوضح ذلك، فكثيرًا ما سعت شركة نايك NIKE أن تحظى بما تحظى به فكرة شركة Amazon وهو المبيعات المباشرة للمستهلكين، باعتبارها أحد أهم الطرق لتعزيز صورة المؤسسة وزيادة أرباحها، ولهذا اعتمدت شركة نايك على أن منتجاتها ومستهلكيها منتشرين في جميع أنحاء العالم، وفي 2018 أشار تقرير منشور بأن حجم الأرباح لشركة NIKE بلغ 4,2 بليون دولار مقابل 1,8 بليون دولار لشركة Adidas، وعليه تغلبت الشركة على أقرب منافسيها وهي شركة أديداس بهامش ربح يفوق الضعف، كما أكد المحللون أن العملاء يفضلون الاستمرار في الشراء من شركة NIKE، ويتوقعون بأن الشركة ستجذب عملاء جدد أكثر من أي شركة رياضية أخرى. (27)

### مشكلة البحث:

إن أبواب سوق الأندية الرياضية المصرية أصبحت مفتوحة على مصراعيها أمام القاصي والداني بعد أن كانت مقتصرة على الأندية الأهلية فقط؛ فتارة نسمع عن خصصة الأندية وتارة نسمع عن أندية استثمار، ولما كانت هذه الأندية تمتلك ثروة طائلة من الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، صار المستهلك الرياضي أكثر حيرة وإرتباكًا لتعدد الخيارات والبدائل المتاحة أمامه

في بيئة تنافسية شرسة من قبل الأندية المختلفة كمحاولة طبيعية لكل منها لجذب ثقة العملاء والمستهلكين وضمان ولائهم بأسلوب مميز وفريد من نوعه.

وفي محاولة للتأكيد على أهمية المستهلك، أضاف جيف يزوس مقولة " لسنا مهوسين بالمنافسين، ولكن هوسنا بالعملاء. فنحن نبدأ بالعميل، ثم نعمل إلى الوراء"، والمقصود بالعمل إلى الوراء هنا هو أن تبدأ بالمستهلك أولاً دراسةً وفهماً وبحثاً ورصدًا لاحتياجاته وتنفيذاً لرغباته. وللأسف فإن منظور الأندية العربية للمستهلك لزال منظوراً ضيقاً ومقتصرًا على تقديم خدمات لا تتماشى في الواقع وطبيعة المستهلكين. (12)

وعلى صعيد أندية كرة القدم، فمن الطبيعي أن تتباين هذه الأندية في الأهداف والرؤى والإنجازات؛ لتباين الموارد والإمكانات المتاحة، وهو الأمر الذي يحتتم من كل ناد خلق ميزة تنافسية تجعلها أكثر نجاحًا وتفردًا من خصومها. (21: 3)

وبالرغم من ذلك، فإن معظم أندية كرة القدم لا تتبع أسلوبًا فريدًا ولا تقدم ميزة تنافسية خاص بها، وبالتالي تعجز على مواجهات معظم الأزمات التنافسية التي تعصف بها، ولا سيما الأزمات المادية التي تتعلق بخفض تكاليف الإنفاق على منتجات وخدمات مرتفعة نسبيًا قياساً بأسعار المنافسين، لتجد هذه الأندية نفسها حافة الهاوية والإنهيار.

وإنطلاقاً مما ذكر آنفاً، قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية على عينة قوامها (75) عضو من أعضاء نادي أسوان الرياضي مرفق (1)، في الفترة ما بين (2020/9/2) إلى (2020/9/10)؛ بهدف التعرف على دور التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للأندية. وقد أشار 80% من المستجيبين إلى وجود قصور في فهم ووعي الأندية بحاجات ورغبات المستهلكين، في حين أشار 70% منهم بأنهم لا يرغبون في التفاعل مع إدارة النادي، كما أكد 65% من المبحوثين على أن الإدارة العليا بالأندية لا تبذل الكثير من الجهد لإيجاد حلول لمشاكل الأعضاء.

ومن خلال إطلاع الباحث على توصيات الدراسات السابقة في مجال التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية، وجد أن دراسة كل من أحمد جلال (2016) (1) جدو بن علي (2015) (8) عمر الدليمي (2017) (16) (2019 Deboshree Chatterjee & AVS Kamesh) (23)؛ توصي بضرورة الاهتمام بحوث التسويق بالعلاقات، وحاجة الأندية الرياضية إلى اتباع الأساليب الإدارية المعاصرة كوسيلة هامة وفعالة لتحقيق الميزة التنافسية للأندية، وكذا ضرورة

خلق قنوات اتصال مباشرة بين النادي وبين المستهلكين لجمع معلومات وبيانات حقيقية عن احتياجاتهم وتطلعاتهم، من شأن دراسة هذه المعلومات والعمل على تنفيذها أن يحقق شعور المستهلكين بالرضا عن الخدمات والمنتجات المقدمة من قبل النادي.

ولذا، يؤكد الباحث على أهمية تركيز الأندية الرياضية على جانب واحد من أنشطتها أو خدماتها أو منتجاتها، يكسبها ميزة فريدة تميزها عن المنافسين، ويمكنها من جذب أكبر عدد من المستهلكين، ويضمن لها البقاء في البيئة التنافسية والمتغيرة من حولها.

### أهمية البحث :

- 1- تتبع أهمية البحث من الحاجة لابتكار خدمات ومنتجات تضي على الناي الرياضي ميزة فريدة عن غيره من المنافسين.
- 2- الكشف عن طبيعة العلاقات بين النادي جماهيره المتنوعة، والحاجة الدائمة للحفاظ على المستهلك الرياضي.
- 3- النهوض بأندية كرة القدم من الناحية التسويقية لزيادة العوائد الاقتصادية.
- 4- مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأندية المصرية بما يتماشى واحتياجات المستهلكين.

### هدف البحث:

يمكن صياغة هدف عام للبحث يكمن في التعرف على أبعاد التسويق بالعلاقات لتحقيق الميزة التنافسية لدى أندية الدوري المصري الممتاز لكرة القدم، ينبثق عنه أهداف فرعية أخرى، كما يلي:

- 1- رصد واقع التسويق بالعلاقات لبعض أندية الدوري المصري الممتاز لكرة القدم.
- 2- تحديد مستوى الميزة التنافسية لبعض أندية الدوري المصري الممتاز لكرة القدم .
- 3- الكشف عن طبيعة العلاقة بين التسويق بالعلاقات ومدى تحقق الميزة التنافسية للأندية.

### تساؤلات البحث :

يسعى ابحت للإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما واقع التسويق بالعلاقات لبعض أندية الدوري المصري الممتاز لكرة القدم؟
- 2- ما مستوى الميزة التنافسية لبعض أندية الدوري المصري الممتاز لكرة القدم؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين التسويق بالعلاقات ومدى تحقق الميزة التنافسية للأندية؟

## المصطلحات والمفاهيم المستخدمة في البحث:

### 1- التسويق بالعلاقات:

يشير شاكرا إسماعيل **Shaker T. Ismail 2009** بأن التسويق بالعلاقات يعني الجهد المتكامل لتصنيف وبناء شبكة مع العملاء، وتقوية هذه الشبكة بشكل مستمر بغية تحقيق المنافع المشتركة للمنظمة والعميل من خلال الاتصالات التفاعلية بشكل فردي، والتي تضيف لقيمة العميل خلال فترة زمنية طويلة نسبياً. ( 38 : 176-184 )  
 ويعرفها الباحث : هو بناء علاقة طويلة الأمد بين النادي والمستهلك الرياضي من أجل تحقيق الثقة والرضا وتوثيق أو اصر الولاء بين الطرفين؛ مما يؤدي إلى جذب واستقطاب مستهلكين رياضيين جدد.

### 2- أبعاد التسويق بالعلاقات:

- **الثقة:** يعرفها الباحث بأنها الاستعداد للاعتماد على كفاءة الطرف الآخر، بناءً على المعلومات الحقيقية والمعطيات الموضوعية والاتصالات الفعالة المتبادلة بين الطرفين.
- **الاتصال:** يعرفها الباحث بأنها عملية تبادل رسائل تتم بشكل رسمي أو غير رسمي من خلال يُنقل فيها كل البيانات والمعلومات الموضوعية بين إدارة النادي والعاملين والعملاء والمستهلكين.
- **العاطفة:** يعرفها الباحث بأنها عملية موضوعية مشتركة لإدارة المشاعر بين جميع العاملين بالنادي والعملاء؛ لفهم احتياجات ورغبات المستهلك والعمل على تلبيتها، وتوطيد جسور العلاقات مع المستهلكين.
- **القيمة المشتركة:** يعرفها الباحث بأنها كافة المعتقدات الشائعة بين المستهلك وإدارة النادي والمتعلقة بالسلوك والأهداف والسياسات والإجراءات.
- **الالتزام:** يعرفها الباحث بأنها الحالة النفسية للمستهلك والمتعلقة بالنادي، ورغبة النادي بتقديم تضحيات من أجل المحافظة على هذه العلاقة.

**3- الميزة التنافسية:** عرفها فيليب كولتر **Philip Kotler 2014** بأنها القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنافسين عاجزين عن مجاراتها في الأجل القريب أو المستقبل البعيد. ( 36:334 )  
 ويعرفها الباحث بأنها قدرة النادي على أداء أعمال تفوق منافسيهم جودة واثقاً وتحوي خصائص فريدة؛ تضمن له فرص البقاء والنمو والتفوق في الفترة الحالية والمستقبلية.

### 4- أبعاد الميزة التنافسية:

- **الجودة:** يعرفها الباحث بأنه منتجات أو خدمات ذات خصائص متفردة ومواصفات عالية بالمفاضلة بين السعر والجودة يقدمها النادي بشكل يوائم توقعات المستهلك الرياضي ورغباته.
- **التكلفة:** يعرفها الباحث بأنها قيمة الخدمة أو المنتج المقدمة من قبل النادي وبأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين.
- **الابتكار والإبداع:** يعرفه الباحث بأنه طرح رؤى جديدة وأفكار متطورة خارج الصندوق تلبي احتياجات ورغبات المستهلك وتضفي ميزة فريدة للنادي عن غيره من المنافسين.
- **5- الأندية الرياضية:** هي هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية بمجرد اشهار نظامها وفق أحكام القانون، وتعد من الهيئات ذات المنفعة العامة وتتمتع بالإميازات المقررة بالقانون، وتنقسم إلى أندية أهلية وأندية شركات وأندية خاصة. (17 : 4)

#### الدراسات المرجعية:

#### أولاً: الدراسات الخاصة بتسويق العلاقات:

- 1- **دراسة ليث الربيعي ونهلة الناظر 2010 (30) بعنوان "التحقيق في تأثير توجه تسويق العلاقات على ولاء العملاء: منظور العميل".** سعت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير المتغيرات الديموغرافية على ولاء العميل، وكذا ارتباط أبعاد تسويق العلاقة بولاء العملاء، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستخداما استمارة الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة قوامها (450) من عملاء البنوك في العاصمة عمّان، وأشارت نتائج الدراسة أن الجنس والدخل أكثر تأثيراً على علاقة ولاء العملاء بالتسويق، وكذا فهم العلاقات بين الأبعاد المختلفة لاتجاه تسويق العلاقات وولاء العملاء والمتغيرات الديموغرافية.
- 2- **دراسة بجمان إبراهيمي ومهدي فدائي 2016 (35)، بعنوان "تأثير تسويق العلاقات على ولاء الفريق (دراسة حالة على مشجعي الفرق الرياضية في دوري أزديجان لكرة القدم بايران)".** هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير أبعاد تسويق العلاقات، بما في ذلك الإرتباط بالفريق، والثقة بالفريق، ومشاركة الفريق، والتعبير الذاتي للفريق على ولاء الفريق لمشجعي الفرق الرياضية المشاركة في دوري أزديجان لكرة القدم، وتم ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستخداما استمارة الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة قوامها (480) مشجعاً لفرق كرة القدم، وقد أكدت نتائج الدراسة على أهمية أن يولي مديري العلامات التجارية للفرق الرياضية الاهتمام بمشجعي الفرق الرياضية واستخدام إمكاناتهم وقدراتهم العالية في توثيق علاقات النادي بال جماهير.

3- دراسة أحمد جلال (2016) (1) بعنوان "نموذج مقترح للتسويق بالعلاقات بالاتحاد المصري لكرة السلة في ضوء الإدارة المالية". سعت هذه الدراسة إلى وضع نموذج مقترح للتسويق بالعلاقات للاتحاد المصري لكرة السلة في ضوء الإدارة المالية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدام استمارة الاستبيان كأداة جمع البيانات، وقام بتطبيقها على عينة قوامها (565) من مجلس إدارة الاتحاد، أعضاء اللجان العليا، المدير المالي والتنفيذي، لاعبين، حكام، مدربين). وقد أشارت نتائج الدراسة أنه يوجد قصور في التعاطف بين الاتحاد والمستفيدين، ويتمثل هذا القصور في عدم سعي الاتحاد إلى فهم وإدراك البيئة المحيطة، وتهميش الاتحاد لآراء المستفيدين في إعداد الخطة السنوية، كما أكدت النتائج على أن الاتحاد يعاني من ضعف عام على مستوى الالتزام مع المستفيدين في توفير أنشطة وخدمات عالية الجودة، وسرعة إنجاز الإجراءات المرتبطة بحقوقهم.

4- دراسة ديباشري تشاترجي وآفس كامش Deboshree Chatterjee & AVS Kamesh 2019 (23) بعنوان "التسويق بالعلاقات: وتأثيره على رضا عملاء البنك". هدفت هذه الدراسة إلى رصد مفهوم تسويق العلاقات في البنوك، واستكشاف تأثير أبعاد تسويق العلاقات على رضا العملاء بهذه البنوك، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستخدام استمارة الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة قوامها (753) من عملاء البنوك، وأشارت نتائج الدراسة أن أبعاد تسويق العلاقة مثل جودة الخدمة والتواصل والثقة والالتزام والتعاطف والروابط الاجتماعية تعمل على تعزيز مستوى رضا العملاء والذي بدوره يزيد من قوة العلاقة بين البنك وعملائه.

#### ثانياً: الدراسات الخاصة بالميزة التنافسية :

1- دراسة جدو بن على 2015 (8) بعنوان "الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي"، سعت هذه الدراسة إلى الاطلاع على واقع اعتماد الاستراتيجيات التنافسية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثر ذلك على تحقيق ميزة تنافسية لها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدام استمارة الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة مكونة من (864) من عملاء الفندق والعاملين به، وأكدت نتائج الدراسة أن اكتساب ميزة تنافسية ضرورة ملحة للمؤسسة الاقتصادية تفرضها تحديات وعوامل البيئة التنافسية الحديثة، كما تساهم ميزة تدني التكاليف من الحصول على هوامش ربحية تفوق ما يحصله المنافسين.

## 2- دراسة دويون وون وباكناسان شيلاديور **Doyeon Won & Packianathan 2016 Chelladurai (24) بعنوان** "الميزة التنافسية ألعاب القوى بين الكليات: دور

المصادر غير الملموسة". هدفت الدراسة إلى التعرف على المزايا التنافسية في ألعاب القوى بين الكليات من خلال التحقق من مدى مساهمة الموارد غير الملموسة في توليد الموارد الملموسة (أي الموارد البشرية والمالية). واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستخدام استمارة الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة قوامها (324) من طلاب المعاهد، وأوضحت أهم نتائج الدراسة أن الموارد الملموسة هي مصدر المزايا التنافسية في القسم الأول لألعاب القوى الجماعية، وأن الموارد غير الملموسة تساهم في توليد الموارد الملموسة، والتي بدورها تؤثر على الأداء الرياضي بين الجنسين.

## 3- دراسة عمر الدليمي **2017 (16) بعنوان** " دور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة

التنافسية بناء على الاستراتيجيات التسويقية: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق". هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية والتوجه الاستباقي بوصفه يساعد المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة جمع البيانات، وتم التطبيق على عينة مكونة من (50) فرد من العاملين بالشركة. وأشارت أهم النتائج إلى وجود علاقة وتأثير مباشر للاستراتيجيات التسويقية في التوجه الاستباقي الذي ثبت تأثيراً مباشراً على الميزة التنافسية، بالإضافة إلى وجود التأثيرات غير المباشرة للاستراتيجيات التسويقية غير مباشرة على الميزة التنافسي.

## 4- دراسة كوستا ماركوني وآخرون **Costa Marconi et al., 2018 (22) بعنوان** "وضع تصور للميزة التنافسية لنادي كرة القدم: دراسة تستند إلى وجهة النظر القائمة على

الموارد". لقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على كيف إدراك أندية كرة القدم المحترفة للميزة التنافسية التي تمتلكها في ضوء الرؤية القائمة على الموارد بالنظر إلى الموارد الداخلية والجوانب الخارجية. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتم استخدام استمارة الاستبيان والإيميلات كأدوات جمع البيانات، وتم التطبيق على عينة قوامها (223) نادي من 16 نادي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية إدارة العلامة والاتصال والمنافسة قد أثرت على وضع تصور للميزة التنافسية في صناعة الرياضة بشكل عام وكرة القدم بشكل خاص.

## 5- دراسة أمين جعفر **2020 (3) بعنوان** "دور التوجه الريادي في دعم الميزة التنافسية بالأندية

الرياضية بجمهورية مصر العربية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التوجه

الريادي في دعم الميزة التنافسية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة جمع البيانات، وتم التطبيق على عينة مكونة من (70) فرد من مجالس إدارات الأندية الرياضية ومديري الأندية والإدارات الرياضية. وبينت أهم النتائج أن النادي يسعى بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة؛ مما يساعد على سرعة إنجاز العمليات، كما بينت النتائج أن النادي يستخدم أسلوب البحوث التسويقية للتعرف على احتياجات ورغبات المستهلك الرياضي، وقد أوصت الدراسة على ضرورة تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات والطرق الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات الإدارية.

### خطوات وإجراءات البحث :

**منهج البحث :** استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاسلوب التحليلي؛ لمناسبته لطبيعة البحث وتحقيق أهدافها.

**مجتمع البحث :** تم تحديد مجتمع البحث من مستهلكي السلع الرياضية بمحافظة الدقهلية .

**عينة البحث :** قام الباحث بالتطبيق على عينة مكونة من (950) عضو من الجنسين (ذكور – إناث) من أعضاء نادي (الزمالك، الاتحاد السكندري، طنطا)، باستخدام العينة العشوائية البسيطة، بواقع (318) لنادي الزمالك، (278) لنادي الاتحاد السكندري، (354) لنادي طنطا. وفيما يلي توصيف العينة التي اعتمد عليها الباحث:

### جدول (1) يوضح توصيف العينة

م	عينة الدراسة	العينة	العينة الاستطلاعية	%	العينة الأساسية	%
1	الزمالك	336	18	33	318	33,47
2	الاتحاد السكندري	294	16	29	278	29,26
3	طنطا	375	21	38	354	37,26
	الإجمالي	1005	55	100	950	100

**أداة جمع البيانات:** تم استخدام استمارة استبيان كأداة لجمع بيانات البحث، وتم إتباع الخطوات التالية لتصميمها:

- توصل الباحث من خلال تحليل المراجع والوثائق إلى تحديد محوري وأبعاد الاستبيان وفقاً لتكرار ورودها في المراجع المتخصصة في الإدارة الرياضية، كالتالي:
- واقع التسويق بالعلاقات لبعض أندية الدوري المصري الممتاز لكرة القدم.
- مستوى الميزة التنافسية لبعض أندية الدوري المصري الممتاز لكرة القدم .
- تحديد الأبعاد الرئيسية للبحث، وقد قدم الباحث (10) أبعاد مرفق(3)؛ لاستطلاع رأي الخبراء وعددهم (9) خبير (مرفق 3)، ويوضح الجدول رقم (2) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول درجة أهمية الأبعاد .

جدول (2) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول درجة أهمية الأبعاد الاستبيان (ن=9)

م	البعد	موافق	%	غير موافق	%
1	الثقة	9	100	0	0
2	الاتصال	9	100	0	0
3	العاطفة	9	100	0	0
4	القيمة المشتركة	9	100	0	0
5	الالتزام	9	100	0	0
6	الجودة	9	100	0	0
7	المرونة	2	22,2	7	77,8
8	التكلفة	9	100	0	0
9	الابتكار والإبداع	8	88,9	1	11,1
10	التمايز	3	33,3	6	66,7

- وافق الخبراء على الأبعاد المقترحة عدا المرونة، والتمايز، وبالتالي بلغ عدد الأبعاد (8) ثمانية أبعاد والتي حصلت على نسبة 80% فأكثر من آراء السادة الخبراء، على النحو التالي:

- قام الباحث بوضع ميزان تقدير ثنائي "أوافق"، "لا أوافق" لعبارات الاستبيان في صورتها المبدئية، وعرضها على الخبراء (مرفق2)؛ لإبداء الرأي حول مدى ملاءمتها وكفايتها لتصميم استمارة الاستبيان، ومناسبة العبارات للمستجيبين، وحذف أو تعديل أو إضافة أو ما يراه الخبراء مناسب أو استبعاد المتشابهات (مرفق3)، ويوضح الجدول رقم (3) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة عبارات الاستبيان.

جدول (3) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة عبارات الاستبيان (ن=9)

م	موافق	غير موافق	%	م	موافق	غير موافق	%	م	موافق	غير موافق	%	
المحور الأول التسويق بالعلاقات			البعد الرابع القيمة المشتركة				البعد الثاني التكلفة					
1	8	1	88,9	14	8	1	88,9	27	8	1	88,9	
2	8	1	88,9	15	8	1	88,9	28	9	0	100	
3	9	0	100	16	9	0	100	29	9	0	100	
4	8	1	88,9	17	8	1	88,9	30	9	0	100	
5	9	0	100	البعد الخامس الالتزام				البعد الثالث الإبتكار والإبداع				
6	8	1	88,9	18	9	0	100	31	9	0	100	
7	8	1	88,9	19	8	1	88,9	32	9	0	100	
8	8	1	88,9	20	8	1	88,9	33	9	0	100	
9	8	1	88,9	21	8	1	88,9	34	9	0	100	
المحور الثاني الميزة التنافسية			المحور الثالث العاطفة				المحور الأول: الجودة					
10	9	0	100	22	8	1	88,9					
11	8	1	88,9	23	8	1	88,9					
12	8	1	88,9	24	8	1	88,9					
13	8	1	88,9	25	8	1	88,9					
				26	8	1	88,9					

تم قبول جميع العبارات الحاصلة علي نسبة 80% فأكثر، ليبلغ عدد عبارات إستمارة الاستبيان (30) عبارة .

- بعد موافقة الخبراء على محوري وأبعاد الاستبيان تم وضع مجموعة من العبارات لكل محور وبعد، وقد عُرضت بصورتها الأولية على الخبراء للتعرف على مدى ارتباط العبارات الخاصة بكل محور وأبعاده- ومدى كفاية وشمول وارتباط موضوعية العبارات معاً مرفق (3)

### مفتاح التصحيح :

يتم تصحيح العبارات التي في اتجاه البعد كما يلي :

نعم = ثلاث درجات

إلى حد ما = درجتان

لا = درجة واحدة

### الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة عشوائية قوامها 55 فرداً من أعضاء أندية (الزمالك- طنطا- الاتحاد الاسكندري) في الفترة من 2020/10/1م وحتى 2020/10/19م، وكان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية هو تحديد مدى فهم عينة البحث للعبارات التي يتضمنها الاستبيان قيد البحث ، و التعرف على العوائق المحتمل المتوقع ظهورها أثناء التطبيق الفعلي للبحث؛ والعمل على تلافيتها مسبقاً، وكذا تحديد زمن تطبيق الاستمارة.

### المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

#### أولاً: الصدق:

1. **صدق المحتوى(المضمون):** قام الباحث بالاطلاع على عدد من الأبحاث والدراسات العلمية التي تناولت موضوع الدراسة؛ بهدف التعرف على محاور وأبعاد وعبارات استمارة الاستبيان؛ وعليه حدد الباحث محوري البحث في: ( واقع التسويق بالعلاقات) و(مستوى الميزة التنافسية) بإجمالي (34) عبارة.

2. **صدق الإتساق الداخلي :** قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها (55) عضواً من أعضاء نادي أسوان الرياضي في الفترة من 2020/10/1م، وحتى 2020/10/19م؛ وذلك للتأكد من مدى صدق عبارات ومحاور الاستبيان ، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط بين العبارات ومحاورها كما هو موضح بجدول (4).

جدول (4) : معامل الارتباط بين العبارات ومحاورها ن = 55

العبارة بالمجموع ع	العبارة بالمحو ر	العبارة ع	العبارة بالمجموع ع	العبارة بالمحو ر	العبارة ع	العبارة بالمجموع ع	العبارة بالمحو ر	العبارة ع	العبارة بالمجموع ع	العبارة بالمحو ر	العبارة ع	العبارة بالمحو ر
.514	652.	27	462.	0.579	18	البعد الثالث العاطفة			المحور الأول التسويق بالعلاقات البعد الأول الثقة			
506	.758	28	487.	712.	19	561.	724.	10	594.	672.	1	
.564	.765	29	0.478	.734	20	451.	.681	11	697.	828.	2	
.423	.703	30	470.	691.	21	357.	694.	12	645.	773.	3	
البعد الثالث الابتكار والإبداع			المحور الثاني الميزة التنافسية البعد الأول: الجودة			.385	.688	13	518.	667.	4	
.416	.677	31	497.	623.	2	البعد الرابع القيمة المشتركة			.492	701.	5	
.613	717.	32	426.	614.	2	503.	.774	14	البعد الثاني الاتصال			
.451	626.	33	.418	631.	2	578.	857.	15	486.	0.687	6	
.547	678.	34	.442	659.	2	462.	750.	16	588.	806.	7	
			.417	.556	2	548.	798.	17	545.	778.	8	
			البعد الثاني التكلفة			البعد الخامس الالتزام			.545	834.	9	

قيمة (ر) الجدولية عند (0.05) = قيمة معامل الارتباط (ر) عند مستوى (0.05) = 0.250.

ويتضح من الجدول (4) ، وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05) بين العبارات والمحاور الخاصة بها، ومن هنا يتحقق صدق الاتساق الداخلي بين عبارات ومحاور الإستبيان ودرجة المحور الذي ينتمي إليه.

جدول (5) معامل الارتباط بين المحاور وبعضها ن = 55

المحاور	الثقة	الاتصال	العاطفة	القيمة المشتركة	الالتزام	الجودة	التكلفة	الابتكار والإبداع
الثقة								
الاتصال	0.625							
العاطفة	0.425	0.357						
القيمة المشتركة	0.362	0.330	0.383					
الالتزام	0.487	0.365	0.360	0.470				
الجودة	0.541	0.407	0.320	0.352	0.353			
التكلفة	0.508	0.335	0.313	0.286	0.474	0.575		
الابتكار والإبداع	0.511	0.412	0.430	0.500	0.519	0.434	0.501	

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (0.05) = 0.250.

من الجدول (5) يتضح وجود علاقة ارتباط قوية بين المحاور وبعضها البعض، وتراوح ما بين (0.286) إلى (0.625)؛ وهذا يدل على قوة الارتباط بين المحاور وبعضها البعض.

**جدول (6) معامل الارتباط بين المحاور والاستبيان قيد البحث ن = 55**

م	المحاور	الاستبيان
1	الثقة	0.809
2	الاتصال	.697
3	العاطفة	.620
4	القيمة المشتركة	.657
5	الالتزام	.699
6	الجودة	.713
7	التكلفة	.696
8	الابتكار والإبداع	.748

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (0.05) = 0.250. من الجدول (6)، يتضح وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) بين المحاور والاستبيان.

#### حساب معامل الثبات:

استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبيان، وذلك بتطبيقه على عينة الدراسة الإستطلاعية في الفترة من 2020/10/1م، وحتى 2020/10/19م؛ كما هو موضح بجدول (7).

**جدول (7) : ثبات محاور الاستبيان قيد البحث ن=55**

م	المحاور	معامل الارتباط	حساب معامل الثبات (ألفا كرومباخ)
1	الثقة	.585	.738
2	الاتصال	.629	.772
3	العاطفة	.435	.606
4	القيمة المشتركة	.628	.771
5	الالتزام	.279	.436
6	الجودة	.295	.462
7	التكلفة	.517	.682
8	الابتكار والإبداع	.367	.537
	الاستبيان ككل	.712	.832

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.250

يؤكد الجدول (7)، ثبات الاستبيان وأبعاده؛ حيث بلغت قيمة (ر) المحسوبة للاستبيان ككل (0.712)، وهي أكثر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (0.05) التي بلغت (0.250)، كما بلغ معامل ألفا كرومباخ (0.832)، وقد اتفق الباحث على أن تجاوز قيمة معامل الثبات (60%) تدل على ارتفاع معامل الثبات، وهو ما يؤكد ارتفاع معامل ثبات الاستبيان.

## الدراسة الأساسية :

قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (4) على عينة البحث من المهتمين بشراء السلع والخدمات من الشركات الرياضية والبالغ عددهم (950) عضو، في الفترة من 2020/10/25 ، وحتى 2020/11/25م، وبعد الانتهاء من تطبيق استمارة الاستبيان تم جمعها وتفرغ البيانات لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لها.

## عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

أولاً عرض نتائج التساؤل الأول ومناقشتها وتفسيرها: ما واقع التسويق بالعلاقات لدى

بعض أندية الدوري المصري الممتاز لكرة القدم؟

جدول (8) التكرارات والمتوسط الحسابي وكا2 المحسوبة والترتيب لعبارات محور الثقة (ن=950)

الترتيب	كا2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		العبرة	م
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
5	33.65	.76	2.04	27.1	257	41,9	398	31.1	295	تمتاز خدمات ومنتجات النادي بالتنوع	1
3	213.3	,66	2.30	11.3	107	47.4	450	41.4	393	يعمل النادي على تقديم أفضل العروض التي تناسب احتياجات المستهلكين	2
2	270.58 3	.68	2.43	10.7	102	35.1	333	54,2	515	يقدم العاملين النصائح عن كيفية الانتفاع بخدمات النادي	3
1	438.82 3	.63	2.55	7.2	68	30.4	289	62.4	593	أعتقد أن إدارة النادي تحرص على سرية المعلومات الشخصية الخاصة بي	4
4	113.58 5	.71	2.18	18	171	45.8	435	36.2	344	إدارة النادي صريحة معي في تقديم الحقائق عند حدوث مشكلة ما	5

يتضح من الجدول (8) أن عبارة (إدارة النادي تحرص على سرية المعلومات الشخصية الخاصة بالأعضاء داخل النادي) قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (2.55) وقيمة كا2 المحسوبة (438.823).

يري الباحث أن حفاظ النادي على سرية معلومات أعضائه يزيد من ثقة الأعضاء بإدارة النادي ويعزز صورته الإيجابية في أذهانهم ويعطي ضمانات نفسية للأعضاء تدوم مدى طويل.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه تشانغ شوان و فنغ يوان يون Zhang, Xuan & Feng Yuanyuan ، 2009 بأن الثقة بين المتعاملين تبني علاقة طويلة ومتينة بين المستهلك والمنظمة، وأن شعور الفرد بالسرعة والأمانة ينشأ عنه عملية تبادل بشكل موضوعي ونزيه. (43: 54)

وهو الأمر الذي يؤكد به عيطيش شعبان (2016) بأن الثقة تسهل العلاقة وتجعلها حلقة قوية بين المستهلك والمنظمة، وأنها تتضمن كفاءة العمليات والأعمال التي تهدف إلى الصالح العام. (6: 108)

ومن جانب آخر يتضح من الجدول (8) أن عبارة خدمات النادي لا تمتاز بالتنوع قد حصلت على الترتيب الأخير من حيث المتوسط الحسابي وقدره  $(2.04 \pm)$  بوزن نسبي (33.65) ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس ضعف الأندية موضع البحث في تقديم خدمات ومنتجات تتناسب مع الأنواع المختلفة لأعضاء الأندية المختلفين بدورهم في طباعهم وخلفياتهم الثقافية ولهذا يؤكد الباحث على ضرورة تحديد الجمهور المستهدف من الخدمة أو المنتج والتعريف الدقيق للأعضاء للوقوف على طلباتهم المتنوعة والسعي لتحقيقها.

وتختلف نتائج الدراسة مع ما أشار إليه حكيم بن جروة، خليفة دلهوم (2015) بأن أحد المشاكل التي تولد عدم الثقة أو المصدقية تجاه النادي؛ هو ان يتولد انطباع لدى المستهلك الرياضي بأن العاملين بالنادي ليس لديهم مهارات أو عدم قدرتهم على تلبية احتياجاتهم، أو أن إدارة النادي تقوم برفع أسعار خدماتها بدون أي مقدمات أو مبررات مقنعة أو لانتفذ تعهداتها في المواعيد المحددة. (10: 96)

- عرض نتائج التساؤل الأول ومناقشتها وتفسيرها ما واقع التسويق بالعلاقات لدى بعض أندية الدوري المصري الممتاز لكرة القدم؟

جدول (9) التكرارات والمتوسط الحسابي وكا2 المحسوبة والترتيب لعبارات محور الاتصال (ن = 950)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا2	الترتيب
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%				
1	توفر لي إدارة النادي المعلومات بالقدر الكافي	463	48,7	293	30,8	194	20,4	2.28	.78	116.90 7	3

الاتصال: هي عملية تبادلية تتم إما بشكل رسمي أو غير رسمي من خلال تبادل البيانات والمعلومات بين إدارة النادي والعاملين بها وبين المستهلك الرياضي

1	556.57 5	.68	2.58	11.1	105	19.9	189	69.1	656	تستخدم إدارة النادي والعاملين وسائل الاتصال الحديثة كمواقع التواصل الإجتماعي للتواصل مع المستهلكين	2
2	153.26 1	.70	2.29	14.4	137	42	399	43.6	414	تسمح لى إدارة النادي بالتواصل والإستماع إلى مقترحاتي وشكواي الخاصة بي	3
4	100.36 0	.75	2.25	18.3	174	38.2	363	43.5	413	توجة إدارة النادي دعوات لأعضائها للمشاركة بمناسباتها واحتفالاتها	4

ومن الجدول السابق (9) جاءت عبارة إدارة النادي والعاملين بها يستخدمون وسائل الاتصال الحديثة كمواقع التواصل الإجتماعي للتواصل مع مستهلكي خدمات النادي في الصدارة بمتوسط حسابي وقدره  $(2.58 \pm)$  وقيمة كا2 المحسوبة  $(298.995)$ .

ويرجع ذلك إلى أنها تعكس مدي أهمية مواقع التواصل الإجتماعي وأنها أصبحت ضرورة ملحة لجميع المنظمات في تواصلها مع الجمهور وإمدادهم بكافة المعلومات والبيانات والتفاصيل في جميع الاتجاهات والأوقات وهو مايزيد ثقة الأعضاء بالأندية وولائهم له.

وهذا ما أكدته نتائج دراسة كل من حامد و أمين ( Hamed,G.A. & Amin,S.T,2014) فرانك أوبوني (FrankOpuni,2014) أن أكثر الوسائل تأثيراً على المستهلك هي الأساليب التكنولوجية الحديثة والتي من شأنها تقوية العلاقات بهم من خلال تقديم رسائل ومنشورات تلبي احتياجاتهم وتشبع رغباتهم.

( 25 :3) ( 26 :48 )

كما يتضح من الجدول (9) أن عبارة وتشير العبارة الي أن إدارة النادي لاتوجة دعوات لزبائنها للمشاركة بمناسباتها واحتفالاتها في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وقدره  $(2.25 \pm)$  وقيمة كا2 المحسوبة  $(100.360)$

ويرجع ذلك لأن إدارات الأندية موضع البحث لا تدرك مدي أهمية توجة دعوات للأعضاء لحضور المناسبات والحفلات والتي من شأنها الاهتمام بها وتطبيقها أن يدعم جسور العلاقات بين الناديوأعضائه الحاليين ويجذب له مزيد من الأعضاء الجدد، كما يعزز وجوده في المجتمع ويضمن بقائه واستمراره وتأثيره على المدي البعيد.

وتضيف مها ناصر (2014) بأن التفاعل مع العضو يترجم قدرة النادي على الإصغاء لهم وفهم تطلعاتهم واتشغالاتهم واحتياجاتهم، ويظهر هذا من خلال التواصل وطرق الإستقصاء وغيرها من الوسائل التي تساعد على توليد درجة الرضا تجاه الخدمات المقدمة من قبل النادي (26: 18)

وهو الأمر الذي أشار إليه ديباشري تشاترجي، آفس كامش Deboshree , 2019Chatterjee & AVS Kamesh بأنه عندما تتواجد اتصالات فعالة بين النادي وأعضائه تتيح علاقة قوية وتزيد من رضاهم العضو، وإذا حدث عكس ذلك يؤدي إلى إندثار النادي وربما يصل النادي إلى مهبط الريح. (23 : 8753)

- عرض نتائج التساؤل الأول ومناقشتها وتفسيرها ما واقع التسويق بالعلاقات لدي بعض آندية الدورى المصرى الممتاز لكرة القدم؟

جدول (10) التكرارات والمتوسط الحسابي وكا2 المحسوبة والترتيب لعبارات محور العاطفة (ن = 950)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا2	الترتيب
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار				
1	تهتم إدارة النادي دائما بحل مشاكل أعضائها	77.7	738	20.4	194	1.9	18	2.76	47.	889.802	1
2	تعمل إدارة النادي على تقديم وتوجيه نصائح لأعضائها عملية استهلاك خدماتها	48.8	464	47.6	452	3.6	34	2.45	57.	378.703	2
3	تملك إدارة النادي القدرة على توقع رغباتى واحتياجاتى	28,8	274	41.9	398	29.3	278	2.00	76.	31.360	4
4	سعيد بالجهود المبذولة من قبل إدارة النادي تجاهى	52.9	503	28.9	275	18.1	172	2.35	77.	181.215	3

من الجدول (10) يتضح أن عبارة الإدارة تحاول دائماً تقديم أفضل الحلول لحل مشاكل أعضائهم، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (2.76) وقيمة كا2 المحسوبة (889,802)

تعكس هذه النتيجة وجود مهارات خاصة لدى إدارات أندية النادي فيما يتعلق بتحديد مشاكل الأعضاء أو توقعاتها واتخاذ القرارات وإيجاد الحلول البديلة التي من شأنها أن تكسب رضا الأعضاء وتزيد من ولائهم وانتمائهم للنادي.

وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة **بعيطيش شعبان (2016)** إلى أن العديد من العاملين داخل الأندية يرون بأن ما يثيره العضو من مشاكل هو بمثابة تحد لهم، فإن الكثير من الشكاوي من الممكن أن تتحول إلى فرص نجاح؛ إذا استطاعت المنظومة داخل النادي أن تعالج هذه الشكاوي بطريقة مناسبة وفعالة، وبالتالي تزيد درجة الولاء للنادي من قبل الأعضاء، أما إذا حدث عكس ذلك فسوف تحول الأعضاء والمستهلكين إلى منافسين. (6 : 27)

ويضيف **محمد طليغاني وآخرون. Mohammad Taleghani, et.al. 2011** بأن مواكبة توقعات المستهلك، وتقديم خدمات تفوق توقعاته، مع التركيز على توظيف وإعداد بناء علاقة جيدة هي المسؤولية المشتركة الواقعة على عاتق العاملين بالنادي. (32 : 159) كما اتفقت النتيجة مع دراسة **نجاح يخلف (2018)** بأن حل مشاكل الأعضاء، تمكن جميع الأطراف سواء النادي أو إدارة النادي من كسب رضا الطرف الآخر. (19 : 19)

كما يتضح من الجدول (8) أن عبارة النادي ليس لديه القدرة على التوقع في تحقيق توقعات ورغبات الأعضاء حصلت على الترتيب الأخير بمتوسط الحسابي وقدره (2.00) وقيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة (31.360).

ويرجع ذلك إلى أن إدارة النادي ليس لديها العاملين الذين يعملون بشكل علمي وعملي محترف في القدرة على التنبؤ بما يتطلبه المستهلك في المستقبل، وقصور البيانات والمعلومات الكافية حول الأعضاء ورغباتهم.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **إقلوزان سالم (2014)** التي أشارت إلى أنه يستحيل بناء علاقة مع المجهول، حيث لا بد من توافر معلومات دقيقة وبيانات موضوعية عن المستهلك، بل من أجل المحافظة عليهم وتطوير العلاقة معهم والتعرف على كل ما هو جديد ويفوق توقعاتهم واحتياجاتهم (5 : 17)

- عرض نتائج التساؤل الأول ومناقشتها وتفسيرها ما واقع التسويق بالعلاقات لدي بعض أندية الدوري المصري الممتاز لكرة القدم؟

جدول (11) التكرارات والمتوسط الحسابي وكا2 المحسوبة والترتيب لعبارات محور القيمة المشتركة (ن) =  
(950)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا2	الترتيب
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%				
1	تعمل إدارة النادي على المحافظة على علاقتي معها	313	32.9	395	41.6	242	25.5	2.08	76.	37.025	4
2	علاقتي بالنادي الطويلة جعلتني ارتبط بعلامتها التجارية	503	52.9	258	27.2	189	19.9	2.33	79.	171.981	3
3	الهدف الأساسي للنادي هو سهولة التواصل معنا	504	53.1	326	34.3	120	12.6	2.40	70.	233.238	1
4	تقوم إدارة النادي بتوعيتنا من خلال رسائل نصية	464	48.8	366	38.5	120	12.6	2.36	70.	198.375	2

القيمة المشتركة: هي كافة المعتقدات الشائعة بين المستهلك وإدارة النادي والمتعلقة بالسلوك والأهداف والسياسات والإجراءات.

من الجدول (11) يتضح أن عبارة الهدف الأساسي لإدارة النادي هو إيجاد أسهل طرق للتواصل مع الأعضاء، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (2.08) وقيمة كا2 المحسوبة (233.238).

وقد يرجع ذلك إلى أن حرص الأندية موضع البحث تعمل على خلق أسهل قنوات الاتصال من أجل التفاعل والتواصل مع مستهلكي خدمات النادي سواء من أجل الحصول على معلومات من شأنها رصد حاجات ورغبات الأفراد أو من أجل نشر رسائل اتصال ومعلومات عن خدمات ومنتجات النادي التي تلبي رغبات أعضائه وتحسن صورته وسمعته وتضفي له ميزة تنافسية فريدة بين الأندية الأخرى.

يؤكد أخنشول أسيا، حجارة عبيدة (2018) بأن من الفوائد غير المباشرة للاتصال الفعال بالمستهلك والتي تعود على النادي بالنفع هو إقامة علاقات ناجحة وقوية ومستمرة مع المستهلك ؛ وذلك لأنه من السهل على المؤسسة الحفاظ على كيانها عندما يكون لديهم قاعدة مستقرة من الأعضاء المتفاعلين معهم والموالين لها نتيجة حصولهم على منتجات وخدمات مشبعة لاحتياجاتهم. (2: 230)

في حين يتضح من الجدول (11) أن عبارة رقم(1) وتشير إلى أن إدارة النادي لاتهتم بالحفاظ على علاقتها مع المستهلكين، حصلت على الترتيب الأخير من حيث المتوسط الحسابي وقدره (2.08±)، وقيمة كا2 المحسوبة (37.025).

ويرجع ذلك إلى أنه بالرغم من حرص الأندية موضوع البحث على التواصل مع الأعضاء إلا أنهم يفتقرون إلى الأساليب العلمية والتقنية في الحفاظ على بقاء قنوات الاتصال بفاعلية وعلى المدى الطويل، وقد يكون هذا القصور سببه أن الإدارة العليا للنادي تقوم بتوظيف متخصصين يتمتعون بمهارات التواصل الجيد والمستمر مع الأعضاء، أو لا تهتم بتدريب العاملين بالنادي وتزويدهم بدورات تدريبية عن كيفية تلبية احتياجات وخدمات مستهلكي خدمات النادي وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم الفعلية والمستقبلية حتى ولو انتهوا من التفاعل مع خدمة وقتية.

ويضيف دراسة كوستا ماركوني وآخرون **Costa Marconi et al., 2018** بأن تعامل النادي مع العضو الحالي والاحتفاظ به من خلال التواصل الدائم، يعتبر أقل تكلفة من محاولة جذب أعضاء جدد، كما أن العضو الحالي ينفق أكثر على الخدمات المقدمة من قبل النادي، ويدفع السعر دون الحاجة إلى التفاوض، كما أنه يعتبر مصدر دعاية للنادي في ظل البيئة التنافسية المحتدمة من خلال ما ينشره من كلمات طيبة عن النادي وخدماته المميزة. (22 : 27)

- عرض نتائج التساؤل الأول ومناقشتها وتفسيرها ما واقع التسويق بالعلاقات لدي بعض أندية الدوري المصري الممتاز لكرة القدم؟

جدول (12) التكرارات والمتوسط الحسابي وكا2 المحسوبة والترتيب لعبارات محور الالتزام (ن=950)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	كا2	الترتيب
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%				
1	لدى النادي الاستعداد التام للقيام بكل ما يلزم من أجل الحفاظ علينا	468	49.3	311	32.7	171	18	2.31	76.	139.429	3
2	لا يجد النادي صعوبة في استقطاب أعضاء جدد؛ بسبب الروابط التي تجمعهم بنا	413	12.7	416	43.8	121	43.5	2.31	68.	181.366	2
3	يزود النادي الأعضاء بأفضل العروض الممكنة	345	36.3	327	34.4	278	29.3	2.07	81.	7.594	4
4	يلتزم النادي بتقديم خدمات تتماشى مع توقعاتك	428	45.1	453	47.7	69	7.3	2.38	62.	291.539	1

يتبين من الجدول (12) أن العبارة رقم (1) وتشير العبارة إلي أن النادي يلتزم بتقديم خدمات تتماشى مع احتياجات وتوقعات الأعضاء، حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (2.76) وقيمة كا2 المحسوبة (889,802)

ويرجع ذلك إلى أن حرص الأندية على تقديم خدمات ومنتجات تلبي احتياجات الجمهور وتشبع رغباتهم وتعكس مدي التزام هذه الأندية تجاه جماهيرها وسعيها لترسيخ كيانها بين الأندية المنافسة من خلال تقديم سلع أو منتجات أو خدمات ذات طابع فريد أو مميز

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه **نجاح يخلف (2018)** بأن التزام النادي يعني رغبته في تنمية علاقتها مع المستهلك والاحتفاظ بهم أطول فترة ممكنة، والعمل على تأكيد النجاح طويل الأمد الذي يسمح بالتمييز بين الأعضاء الذين يستمرون في علاقتهم مع النادي. (19: 18)

وقد أشار **طاهر رشيد Tahir Rashid، 2003** أن الإلتزام يعتبر رابطاً اجتماعياً يربط النادي بأعضائه بعلاقات شخصية أكثر من مجرد اعتبارها علاقات شراكة بين طرفين، لتحقيق رغباتهم واشباع احتياجاتهم والوصول إلى درجة عالية من الترابط والدعم والالتزام. (41 : 105)

كما يتضح من الجدول (12): أن العبارة رقم (3) وتشير العبارة إلي أن النادي لا يُقدم أفضل العروض من أجل كسب إلتزام المستهلك، حصلت على الترتيب الأخير من حيث المتوسط الحسابي وقدره  $(2.07 \pm)$  وقيمة كا2 المحسوبة (7,594) ،

وقد يرجع ذلك إلى أن الأندية قد تنفق ملايين الجنيهات للوصول إلى المستهلكين إلا أنها قد لا تحقق الأرباح المأمولة أو قد تفشل في الحفاظ على أعضائها، ويعزو ذلك إلى افتقار الأندية المصرية إلى المهنية في دراسة سلوك المستهلك الرياضي ودوافعهم التي من شأنها الاهتمام ومخاطبة الأعضاء بالأسلوب الذي يناسبهم وتقديم الخدمات التي يريدونها

وتؤكد دراسة **ويتزيل مارتن وآخرون Wetzels Martin، 2008** بأن الإلتزام له دور فعال في عملية توطيد وتوثيق العلاقة مع العضو، كما أنها تعتبر "واحدة من أكثر العمليات المحببة في تطوير العلاقات بين البائع والمشتري". (41: 409)

ويضيف **جون كيم وآخرون Jun Kim e al., 2013** الذي أشار بأن العروض المقدمة المستهلك تعتبر وسيلة ضغط عليه، وأنها تعكس صورة النادي أمام العضو من خلال: نشر صورة المنظمة أو النادي ، إعادة شراء السلعة او الخدمة، حضور الاحداث الرياضية. (28: 180)

كما يضيف **ستافروس كونستانتينو وآخرون Stavros. C, et al., 2008** بأن النادي الذي يرغب في تقوية مركزه التنافسي وجعله رائد ومتميز؛ عليه أن يزيد من درجة رضا المستهلك عن شكل الخدمة إلى مستهلك أكثر وفاءً وولاءً، فلم تعد الأمور تقاس بعدد الأعضاء كما

كان في الماضي بل تخطت الأمور إلى تقديم أفضل العروض لهم كأن يقدم النادي خصومات عن خدمة معينة؛ ويكون من شأنها جعل الأعضاء أكثر التزاماً. (137:39)

وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن التساؤل الأول: ما واقع التسويق بالعلاقات لدى بعض أندية الدوري المصري الممتاز لكرة القدم؟

2- عرض نتائج التساؤل الثاني ومناقشتها وتفسيرها: ما مستوى الميزة التنافسية لبعض أندية الدوري المصري الممتاز لكرة القدم؟

جدول (13) التكرارات والمتوسط الحسابي وكذا 2 المحسوبة والترتيب لعبارات التساؤل الثاني (ن) =

(950)

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ك2	الترتيب
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%				

الجودة: هي تحقيق النادي لمنتجات وخدمات ذات خصائص ومواصفات عالية بالمفاضلة بين السعر والجودة، وبما يتماشى مع توقعات المستهلك الرياضي.

22	تسعى إدارة النادي إلى تقديم وخلق خدمات ومنتجات جديدة للأعضاء باستمرار	188	19.8	378	39.8	384	40.4	1.79	75.	78.476	10
23	ينجز موظفي النادي الخدمات بشكل سليم من أول مرة مقارنة بالأندية المنافسة	364	38.3	466	49.1	120	12.6	2.26	67.	199.638	5
24	يملك النادي تجهيزات (المعدات و الآلات) والمرافق الحديثة والجذابة مقارنة بالمنافسين	360	37.9	332	34.9	258	27.2	2.11	80.	17.541	13
25	تسعى إدارة النادي بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة	515	54.2	190	20	245	25.8	2.28	85.	191.105	6
26	يستطيع النادي الوصول لعدد كبير من الأعضاء من خلال العينات والهدايا المجانية	467	49.2	278	29.3	205	21.6	2.28	80.	115.467	9

التكلفة: هي إمكانية النادي في تقديم أفضل الخدمات والمنتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين، ومن خلال تحسين الكفاءة وقلة هدر الموارد وإنشاء جهاز رقابي داخل النادي من أجل تلبية احتياجات الفرد.

27	تتوافق أسعار الخدمات المقدمة من قبل النادي وفقاً لظروفك المعيشية السائدة لك	451	47.5	414	43.6	85	8.9	2.39	65.	256.385	2
28	يقدم النادي خدمات بأسعار أفضل مقارنة بالأندية المنافسة	417	43.9	446	46.9	87	9.2	2.35	64.	251.181	4
29	تقوم إدارة النادي بتقييم سياستها التسعيرية من حين لآخر	314	33.1	397	41.8	239	25.2	2.08	76.	39.451	12
30	يحرص النادي على تقديم أفضل الخدمات بكفاءة عالية وبأقل الأسعار	155	16.3	347	36.5	448	47.2	1.60	73.	139.909	7

الإبتكار والإبداع: هي تفكير بشكل مختلف من خلال التواصل إلى أفكار متطورة تعمل على تلبية احتياجات ورغبات المستهلك، وتجعل

النادي متفرد عن غيره من المنافسين.

8	129.154	71.	2.22	16.4	156	45.3	430	38.3	364	يمتلك النادي موظفين يمتلكون القدرة على ابتكار أفكار جديدة	31
3	252.255	64.	2.26	10.8	103	52.5	499	36.6	348	يستخدم النادي أساليب تكنولوجيا وعملية لإيجاد أفكار الأفكار الجديدة	32
1	270.040	68.	1.57	10.9	104	34.6	329	54.4	517	يقوم النادي بالاستفادة من تجارب الأندية العالمية أو المنافسة	33
11	77.282	75.	2.20	19.9	189	40.4	384	39.7	377	تحرص إدارة النادي على مواكبة التغييرات في بيئة العمل	34

يتضح من الجدول السابق (13) أن العبارة رقم (33) وتشير العبارة إلي ان النادي يستفيد من تجارب الأندية العالمية أو المنافسة له، قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره  $(2.37 \pm)$  بوزن نسبي (7.97) وقيمة كا2 المحسوبة (298.995)،

وقد يرجع ذلك إلى إحتلال الأندية موقع جيد بين الأندية المنافسة له عن طريق الإستحواذ على حصة أكبر من السوق، وزيادة نسبة المبيعات، كما يسعى إلى كسب رضا وولاء الأعضاء، بشكل يجعل العضو أقل عرضة لقرصنة الأندية المنافسة له، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة النادي وثباتها في سوق التنافس المحتدم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **حجاج عبد الرؤوف (2007)** والتي أشارت بأن تحليل النادي للمنافسين والاستفادة من تجاربهم أحد أبعاد التحليل الإستراتيجي؛ نظراً لما يقدم من فرص تسعى الأندية لاستغلالها، أو تهديدات تحاول الأندية الحد منها، بالإضافة إلى سماح الأندية لتحسن من وضعيتها. (9 : 31)

وتضيف **زهرة بلقول (2015)** بأن الفكرة ليست فقط في الوصول إلى قطاعات وخدمات جديدة داخل السوق ، ولكن أيضا إيجاد وابتكار طرق جديد لإنتاج هذه الخدمة أو المنتج، وإيجاد طرق جديد لكسب وجذب المستهلكين إلى هذه الخدمة وخلق حالة ترابط دائمة بين النادي وأعضائه. (14 : 40)

كما يتضح من الجدول (13) أن العبارة رقم (24) وتشير العبارة إلي أن النادي لا يمتلك تجهيزات (المعدات و الآلات) والمرافق الحديثة والجذابة مقارنة بالمنافسين، حصلت علي الترتيب الأخير بمتوسط حسابي وقدره  $(2.11 \pm)$  وقيمة كا2 المحسوبة (17.541). وتعكس هذه النتيجة مدي حاجة الأندية إلى للاهتمام بتجديد المرافق والتجهيزات، وهو ما يتطلب من إارة الأندية تخصيص ميزانية كافية والاهتمام بعمليات الصيانة اللازمة للرفقي بمستوي المعدات والتجهيزات المختلفة والحفاظ على كفاءتها.

ويشير كوتلر فيليب & كيلير كيفين Kotler & Keller، 2006 بأن تمايز المؤسسة يمر بعدة أمور منها الشكل، الحجم، جودة التصميم، تقديم أمور الصيانة، وخدمات ما بعد البيع. (29: 376)

ويضيف جدو بن على (2015) بأن أغلب المنظمات والأندية تُركز على تكاليف صنع الخدمة أو المنتج؛ في حين أن هناك أنشطة كالخدمات، التطور التكنولوجي والبنية التحتية تتطلب تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية وتؤثر تأثيراً مباشراً على رضا العميل ومكانة النادي. (8: 71)

ويضيف شارل هيل، جاريت جونز (2008) بأن السعر لم يعد المحرك الأول للمستهلك أو للعضو داخل النادي الرياضي؛ حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول (15: 208)

وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن التساؤل الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية لبعض أندية الدوري المصري الممتاز لكرة القدم؟

1- ما طبيعة العلاقة بين التسويق بالعلاقات بمحاورها، الميزة التنافسية للأندية الرياضية بمحاورها؟

جدول (14) معاملات الارتباط بين أبعاد التسويق بالعلاقات وأبعاد الميزة التنافسية (ن=950)

أبعاد التسويق بالعلاقات					المتغيرات	
الالتزام	القيمة المشتركة	العاطفة	الاتصال	الثقة	الجودة	*أبعاد الميزة التنافسية
0.575**	** ,588	**0.503	**0.430	**0.568	التكلفة	
** ,434	** ,607	** .560	** .412	** .666	الإبتكار والإبداع	
** ,561	0.519**	** .470	4070.**	** .657		

يتضح من الجدول (14): أنه توجد علاقة ارتباط موجبة قوية ، دالة احصائية عند مستوى 0,05. بين أبعاد التسويق بالعلاقات وأبعاد الميزة التنافسية. ويرجع ذلك إلى أنه كلما زادت قوة العلاقة بين النادي وبين أعضائه، وزادت درجة الإبتكار والإبداع لدى النادي ، وبالتالي زادت درجة جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من قبل النادي، زادت درجة الرضا والولاء تجاه الخدمات المقدمة من قبل النادي؛ وبالتالي ستجعل النادي متميز عن غيره من الأندية المنافسة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ليث الربيعي و نهلة الناظر 2010,Laith Alrubaiee & Nahla AlNazer اللذان أشارا إلى أن تحقيق رضا المستهلك وضمن ولائهم في ظل سوق شديد التنافس لا يتحقق إلا من خلال تعظيم القيمة المقدمة من قبل النادي في المنتجات والخدمات بصفة مستمرة ودائمة. (155:30)

كما تتفق مع دراسة هاجر بوعزة (2012) التي أشارت إلى أن معامل الارتباط بين مجالي التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية بلغت 0,701 وهي قيمة دالة إحصائية؛ تدل على ارتباط طردى نسبته 70%. (116:20)

فيما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة نجاح يخلف (2018) التي أشارت إلى أنه لا يوجد ارتباط بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث بلغت نسبة الارتباط 30%. (141:19)

وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن التساؤل الثالث : ما طبيعة العلاقة بين التسويق بالعلاقات بمحاورها، الميزة التنافسية للأندية الرياضية بمحاورها

#### استنتاجات البحث:

في ضوء أهداف البحث واستناداً إلى الإجراءات العلمية المرتبطة بموضوعه، ومن خلال تطبيق المعاملات الإحصائية، توصلت نتائج البحث إلى ما يلي:

- 1- أشار (62,4%) من إجمالي أفراد العينة إلى أن إدارة النادي تحرص على سرية المعلومات الشخصية الخاصة بالأعضاء .
- 2- وأشار (41,9%) من المستجيبين إلى أن خدمات النادي لا تمتاز بالتنوع.
- 3- أوضح (69.1%) من أفراد العينة بأن إدارة النادي والعاملين بها يستخدمون وسائل الاتصال الحديثة كمواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع مستهلكي خدمات النادي.
- 4- أكد (43.5%) من المستجيبين أن إدارة النادي لا توجه دعوات لأعضائها للمشاركة في مناسباتها واحتفالاتها.
- 5- تقدم الإدارة أفضل الحلول لحل مشاكل أعضائها ، بنسبة (77,7%).
- 6- أن الهدف الأساسي لإدارة النادي هو إيجاد أفضل وأسهل طرق للتواصل مع الأعضاء؛ بنسبة (53.1%) .
- 7- أن النادي لا يُقدم النادي أفضل العروض التي تحقق كسب التزام المستهلك وتضمن ولائه.
- 8- بينت النتائج بأن الأندية تستفيد بالفعل من تجارب الأندية العالمية أو المنافسة لها.

9- توجد علاقة ارتباط موجبة قوية، بين أبعاد التسويق بالعلاقات وأبعاد الميزة التنافسية.

### توصيات البحث:

يقدم الباحث مجموعة من التوصيات لوزارة الشباب والرياضة بشكل عام، وللأندية الرياضية بشكل خاص، كالتالي :

- 1- الاهتمام بوسائل التواصل الحديثة مع الأعضاء؛ للوقوف على احتياجاتهم ورغباتهم باستمرار، والتعرف على إنطباعاتهم بعد عملية استهلاك الخدمة أو شراء المنتج من النادي.
- 2- عمل دورات تدريبية مستمرة لتدريب العاملين بالنادي على كيفية التواصل الفعال مع أعضاء النادي.
- 3- استخدام بيانات الأعضاء وعمل استبيانات وتحليلها بصفة دورية؛ للتعرف على توقعاتهم وتوجهاتهم تجاه خدمات النادي ورصد مشاكلهم ومقترحاتهم.
- 4- العمل على إيجاد برنامج محادثة مثل الفيسبوك، وفتح باب الحوار مع الأعضاء للتعرف على أفكارهم وطموحاتهم واستفساراتهم.
- 5- التنوع في شكل الخدمات والمنتجات المقدمة من قبل النادي؛ لكسب الأعضاء وضمأن ولأنهم.
- 6- إشراك الأعضاء في شكل الخدمة التي يرغبون في تقديمها.
- 7- ضرورة وجود قسم مسئول عن تحليل البيئة الخارجية والمنافسة للنادي.

### قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد جلال(2016): نموذج مقترح للتسويق بالعلاقات بالاتحاد المصري لكرة السلة في ضوء الإدارة المالية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
- 2- أخنشول أسيا، حجارة عبيدة (2018): فوائد بناء علاقة بين المورد والزيون في المجال الصناعي وعوامل فشل واستمراريتها، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن.
- 3- أمين جعفر (2020): دور التوجه الريادي في دعم الميزة التنافسية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان - كلية التربية الرياضية للبنين.

- 4- **أيمن محمود (2014):** أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الدراسات العليا, جامعة مؤتة, الأردن.
- 5- **إكلوزان سالم (2014):** أثر التسويق بالعلاقات في تحسين الأداء التسويقي (دراسة حالة اتصالات الجزائر موبليس وكالة أم البواقي بين (2013/2014), كلية الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التيسير, جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي, الجزائر.
- 6- **بعيطيش شعبان (2016):** أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية, كلية الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التيسير, جامعة المسيلة, الجزائر.
- 7- **بنين عبد الرحمن و قاشي خالد (2014):** أبعاد التسويق بالعلاقات وأثرها على الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي), كلية الاقتصاد التجارية وعلوم التيسير, جامعة أحمد بوقرة بومرداس.
- 8- **جدو بن علي (2015):** الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة أحمد بوقرة بومرداس, التجارية وعلوم التيسير, الجزائر.
- 9- **حجاج عبد الرؤوف (2007):** الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصدرها ودورها في الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي), كلية الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التيسير, جامعة أوت بسكيديدة, الجزائر.
- 10- **حكيم بن جروة و خليفة دلهوم (2015):** إمكانية تطبيق أبعاد تسويق بالعلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي, المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير, جامعة ورقلة, الجزائر.
- 11- **خالد العجمي (2011):** فاعلية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء (دراسة ميدانية على عملاء البنوك الإسلامية الكويتية, رسالة ماجستير, كلية إدارة الأعمال, قسم إدارة الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, 2011.
- 12- **خمسات (2019):** الدليل الشامل إلى التسويق بالعلاقات, مستمدة من موقع

[www.blog.khamsat.com](http://www.blog.khamsat.com)

- 13- زهراء صادق (2016): إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفقاً مدخل التسويق بالعلاقات، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- 14- زهرة بلقول (2015): المنتجات الجديدة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين مؤسسات الهاتف النقال (موبليس، جازى، أوريدو)، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد أبوضيف- المسيلة، الجزائر.
- 15- شارل هيل وجاريت جونز (2008): الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل على بسيوني، دار المريخ، الرياض، السعودية.
- 16- عمر الدليمي (2017): دور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الاستراتيجيات التسويقية: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة كلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، جامعة الموصل، العراق.
- 17- لائحة النظام الأساسي للأندية الرياضية (2017): (اللائحة الاسترشادية).
- 18- مها ناصر (2014): إدارة التسويق بالعلاقات وأثرها في الميزة التنافسية، كلية الدراسات العليا، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 19- نجاح يخلف (2018): دور التسويق بالعلاقات فى كسب ولاء الزبائن (دارسة ميدنية لشركات الاتصالات: موبيليس، جازى، أوريدو، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر .
- 20- هاجر بوعزة (2012): أثر التسويق في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة اتصالات الجزائرية فرع ورقلة)، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.

### ثانيا المراجع الأجنبية:

20. BOJAN Georgievski, LASHA Labadze& Mostafa Aboelsoud (2019). Comparative advantage as a success factor in football clubs: Evidence from the English Premier League (EPL), Journal of Human Sport & Exercise, 2(1),

1-23

- & Walter Moraes (2018).** 21. **Costa Marconi, Costa Carlos, Claudio Angelo**  
Perceived competitive advantage of soccer clubs: a study based on the  
resource-based view, RAUSP Management Journal, 53(1), 23-34
22. **Deboshree Chatterjee & AVS Kamesh (2019).** Relationship marketing: Impact on  
Bank Customers" Satisfaction, International Journal of Recent Technology and  
Engineering (IJRTE), 8(4), 8754-8760.
23. **Doyeon Won & Packianathan Chelladurai(2016).** Competitive Advantage in  
Intercollegiate Athletics: Role of Intangible Resources, journal Pune, 11(1), 1-  
14
24. **Frank Opuni, Emmanuel Opoku & Mary Oseku-Afful (2014):** The Effect Of  
Relationship Marketing On Service Quality and Customer 6, Satisfaction In the  
Hospitality Sector In China: The Moderating Role of Service Providers,  
Emotional Intelligence", British Journal Of Marketing Studies,2(6),2-4.
25. **Hamed,G.A. & Amin,S.T.(2014)** .Theoretical Foundations of Relation Ship  
Marketing, International Journal of Recent Technoloy and Engineering, 3(5),  
pp47-49.
26. **Jacob S.(2018).** Nike's competitive advantage is a lot like Amazon's (NKE),  
[https://markets.businessinsider.com/news/stocks/nike-](https://markets.businessinsider.com/news/stocks/nike-stock-price-amazon-competitive-advantage-similar-2018-6-1027331863) Retrived from  
[stock-price-amazon-competitive-advantage-similar-2018-6-1027331863](https://markets.businessinsider.com/news/stocks/nike-stock-price-amazon-competitive-advantage-similar-2018-6-1027331863)
27. **Jun Woo Kim, Jeffrey D. James & Yu Kyoum Kim (2013):** A model of the  
relationship among sport consumer motives, spectator commitment, and  
behavioral intentions, Sport Management Review 16 (2013) 173–185.

28. **Kotler, Phillip & Keller Kevin (2006).** Marketing Management,(12th ed.), New Jersey: Upper Saddle Rive
29. **Laith Alrubaiee & Nahla AlNazer (2010).** Investigate the Impact of Relationship Marketing Orientation on Customer Loyalty: The Customer's Perspective, International Journal of Marketing Studies, 2(1), 155-174
- Factors affecting fan attendance: the influence of .30. **Laverie, D. & Arnett, D. (2000)** -225(2), pp. 32identity salience and satisfaction, Journal of Leisure Research, .246
31. **Mohammad Taleghani, Shahram Gilaninia & Javad Mousavian(2011).**The Role of Relationship Marketing in Customer Orientation Process in the Banking Industry with focus on Loyalty (Case Study: Banking Industry of Iran), International Journal of Business and Social Science, 2(19), 155- 166.
32. **Natalie F. (2018).** Content Marketing Blog, Retrieved from <https://www.castleford.com.au> on 25Mar.2020.
33. **Ndubisi Nelson (2007)** Relationship Marketing and customer loyalty, marketing Intelligence & Planning, Marketing Intelligence & Planning, 25(1), 98-106.
34. **Pejman Ebrahimi & Mehdi Fadaei(2016).** The Impact of Relationship Marketing on Team Loyalty (The Case Study: Sport Team Fans of Azadeghan Football League of Iran), International Journal of Medical Research & Health Sciences,5(5),52-68.
35. **Philip Kotler (2014).** Principles of Marketing, 18th Edition, Pearson, p.334.

36. Sarjana S, Khayati N.(2017). The Role of Reputation for Achieving Competitive Advantage, Advances in Economics, Business and Management Research, 36,322- 334.
37. Shaker Ismail (2009). The Effects of Relationship Marketing on Organizational Outcomes, An Applied Study in Jordanian Insurance Companies, European Journal of Social Sciences 12(2), 176-184.
38. Stavros Constantino, Pope, N.K. & Winzar. H. (2008). Relationship marketing in Australian professional sport: An extension of the Shani framework, Sport Marketing Quarterly, 17(3), 135-145.
39. Steven K. (2017). \$100 billion — that’s how much Americans spent on sports over the past 12 months, retrieved from <https://www.marketwatch.com>.
40. Tahir Rashid (2003). Relationship Marketing Case studies of personal Experience of eating out, British food Journal, 105(10), 742-750.
- 8). Marketing service 200Martin, ko de ruyter, & Marcel van Birgelen ( 41. Wetzels relationships: The role of commitment, Journl of Business & Industrial Marketing, 13(45), 406–423.
42. Zhang, Xuan & Feng Yuanyuan.(2009). The Impact of Customer Relationship Marketing tactics of customer Loyalty, Within Swedish Mobile telecommunication Industry, master's dissertation in International Marketing, Halmstad University.