

دراسة واقع إدارة التسويق والتحول الرقمي بالأنندية الرياضية

أ.د/ أحمد السيد محمود متولي

أ.م.د/ شريف محمود أبو العينين

الباحث/ مصطفى محمد محمد رزق

مقدمة ومشكلة البحث :

تطورت مفاهيم الإدارة وأنظمتها على مدي السنوات الماضية بفعل التغييرات التي حدثت ومازالت تحدث في المجتمع, فلقد أدركت المؤسسات المعاصرة أهمية وحتمية التطوير المستمر باعتباره سبيلها في البقاء في مواجهة عالم التقنيات الجديدة المعاصرة, وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات, حيث يشمل التطور المستمر كل مجالات النشاط والمدخلات والمخرجات في المؤسسات المعاصرة.

وقد صاحب التطور التكنولوجي الهائل الذي تمر به المؤسسات والمنظمات علي مختلف المجالات تطور فكري في المفاهيم والأدوات, مما جعل الكثير من المؤسسات تعاني الكثير من المعوقات التي تحد من قدراتها علي الارتقاء بمستواها وتحقيق الأهداف المرجوة (٢٠ : ٣). وتعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الرئيسية بالمؤسسة، وبالتالي فإن هذه الوظيفة يجب أن تخضع للتطبيق السليم للعملية الإدارية مثلها في ذلك مثل باقي الوظائف الأخرى للمنظمة مثل (وظيفة الإنتاج- التمويل- الأفراد.. وغيرها)، وتتطوي العملية الإدارية على أربع وظائف أساسية للمنظمة وهي (التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة)، فالمدير المسئول عن وظيفة التسويق لا بد وأن يمارس هذه الوظائف الأربع (٩ : ١٢٢).

ويعتبر التسويق من العوامل الهامة في ظل السياسات الحالية والنظم الاقتصادية التي تعتمد على أسلوب الاقتصاد الحر وتنمية أساليب ومفاهيم التمويل في الرياضة بشكل عام أو للأنندية الرياضية بشكل خاص، حيث أن علم الاقتصاد يعنى بدراسة النشاط الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته الكثيرة المتزايدة بواسطة موارده المحدودة، حيث أن اقتصاديات الإدارة هي العلم الذى يتناول دراسة النظريات الاقتصادية والمنطق الاقتصادي من حيث إمكانية استخدامه في محاولة البحث عن الحلول المثالية للمشكلات الاقتصادية (١٧ : ٧٥).

ومن خلال ذلك ظهرت أهمية إدارات التسويق ومنافعها العديدة للمنظمة بشكل عام، ومديري التسويق بشكل خاص من خلال تقديمها للتقارير اليومية والشهرية والسنوية المفصلة، والمعلومات المتعلقة بالخدمات المقدمة والتي يتم الحصول عليها من خلال إدارة التسويق، فضلاً عن جمع المعلومات عن احتياجات السوق وانتهاءً بانطباع الأعضاء تجاه الخدمة والتي تساعد في اتخاذ القرارات التسويقية الصحيحة تجاه الانحرافات الحاصلة في خطط العمل، ولنظم

المعلومات التسويقية مكونات ويقصد بمكونات نظم المعلومات التسويقية "الأنظمة الفرعية المكونة له اعتماداً على مفهوم نظرية النظم الذي يقضي بإمكانية تجزئة النظام الواحد إلى عدد من الأنظمة الفرعية المتكاملة تبعا لمعايير مختلفة (١٥ : ٦٤).

كما يرى زكي خليل (٢٠١٦م) أن التسويق في فكره الشامل وظيفة شائعة التطبيق في جميع المنظمات بصرف النظر عن أهدافها ونوعية إنتاجها، وقد استهدف خدمة المستفيد والمؤسسة وركز على رفاهية المستفيد والمجتمع في الأجل القريب والبعيد والمساهمة في تحقيق مصالح المجتمع، فينبغي إحساسها بالجمهير والبحث عن المنافع للمجتمع وإشباع حاجاته، وبذلك يتم رفاهية المجتمع، من هذا المنطلق فإن التركيز على المنتجات غير الملموسة ومنها الخدمات أمر ضروري لهذا الإشباع (١٣ : ١٩).

ولذلك أصبح من الصعب على الأندية الأهلية الرياضية التواجد وتحقيق الميزة التنافسية لها في ظل عدم تبني واستخدام نظم واستراتيجيات للمعلومات التسويقية الفعالة والناجحة والتي تجعلها قادرة على التواجد في السوق وفي ظل التعقيد والتغير السريع للوسائل والآليات الحديثة نتيجة لعصر المعلومات وتطوير استراتيجيات التنافس والتي تؤدي إلى عدم استمراريته وتفوقها على منافسيها، ولذلك نظراً إلى قلة وجود نظم المعلومات التسويقية بنسبة كبيرة داخل الأندية الرياضية كنظام قائم بذاته ولا تكون منفصلة عن باقي الأنظمة الأخرى بالأندية مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف التسويقية لتلك الأندية وبالتالي عدم القدرة على إيجاد وتحقيق ميزة تنافسية للأندية الرياضية.

ومن الملاحظ الآن التطور المذهل في الأجهزة والآلات والأنظمة الذكية وظهور تقنية التحول الرقمي الذي سيؤدي لاختصار الوقت وخفض التكلفة وتحقيق مرونة أكبر وكفاءة أكثر في العملية الإنتاجية وقدرة كبيرة في معالجة البيانات والذكاء الصناعي ولا شك أن هذه المستجدات ستعمل على إتساع نطاق التطوير والتغيير وحدوث تحولات غير مسبوقة في الإقتصاد وسوق العمل والقطاع الصناعي والرياضي حيث يمثل التحول الرقمي واحداً من أهم دوافع ومحفزات النمو في كبرى الشركات مما يفرض على الشركات سباقاً حاسماً لتطوير حلول مبتكرة، تضمن استمراريته في دائرة المنافسة (٣٠ : 1).

حيث تشهد أعداد الأجهزة المتصلة بإنترنت الأشياء حول العالم نمواً كبيراً ويصل عددها اليوم إلى ما يقارب ٨.٤ مليارات جهاز، مع توقع وصول هذا الرقم إلى مئات المليارات. وبحسب توقعات مؤشر سيسكو للتواصل الشبكي المرئي، فسيكون أكثر من ٥٠٠ مليار جهاز وشيء

متصل بالإنترنت بحلول عام ٢٠٣٠، مما يعني أن المرحلة الحالية والمستمرة من التحول الرقمي أكبر أثراً وأكثر صعوبة من مراحل التحول التقني السابقة (٣٠ : 2).

وتذكر **Elriena Eksteen** (٢٠١٢م) أن الاضطراب الرقمي الذي تشهده معظم قطاعات الأعمال حالياً سيكون المحرك في تحقيق تغيرات جزئية في الاقتصاديات والمدن والمجتمعات ومشهد الأعمال ومن هنا يفرض التحول الرقمي على المؤسسات الاستفادة من إنترنت الأشياء لتكون أكثر إدراكاً وقدرة على التنبؤ ومرونة في العمل وهي السمات التي ستتمكنها من الابتكار بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة من أعمالها ولتحقيق النجاح فإن على المؤسسات تطبيق الإطار الرقمي عبر طيف يشمل التقنيات (البيانات) والأشخاص والعمليات، وسيحتاج العدد الهائل من الأجهزة المتحركة وإمكانات الإتصال بالإنترنت والخدمات الرقمية في القطاعين العام والخاص إلى شبكات ضخمة وبنية تحتية متطورة ومن خلال التواصل الشبكي بين الأشخاص والعمليات والبيانات والأشياء، فإن إنترنت الأشياء يحمل معه إمكانيات تؤدي إلى سرعة وتيرة التغيير (٣١ : 3).

كما يؤكد كلاً من **إلهام يحيياوي وسارة قرابصي** (٢٠١٩م) على أن التحول الرقمي قد أصبح من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لايعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شامل وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف والمؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً، فهو يقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها في تعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد (٦ : ١٤٣)

كما أن عدم استخدام التحول الرقمي في إدارات التسويق بالأندية الرياضية يترتب عليه عدم القدرة على استخدام الكفاءات المتوفرة للموارد المتاحة وانخفاض مستوى فعالية الاتصال وتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الأندية مما يؤثر على انخفاض نظام المعلومات الإدارية للنادي ككل، مما يترتب عليه عدم القدرة على الوصول إلى المعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف الإدارات المختلفة للأندية الرياضية.

وكذلك عدم وجود نظم تكنولوجية متطورة تتماشى مع التطورات المتلاحقة بالأندية الرياضية الأهلية المصرية يؤدي إلى عدم قدرة الأندية على الوفاء بالتزاماتها الرياضية والاجتماعية والترفيهية والتنشيطية تجاه كل المنتمين إلى تلك الأندية من عاملين وأعضاء ومشجعين ومتابعين للنادي، وبالتالي يحدث قصور كبير في الحصول على المعلومات والبيانات والأنشطة المتعلقة بالأندية في الوقت والشكل المناسب مما يؤثر بالسلب على الأهداف العامة

للإدارة التسويقية بالأندية، وعدم القدرة على الوصول إلى الفئة المستفيدة من الخدمات أو السلع المقدمة من الأندية، وأيضاً عدم القدرة على اتخاذ القرارات التسويقية المتعلقة بالخدمة والمنتج الخاص بالنادي.

وفي هذا الصدد يذكر احمد فاروق (٢٠١٩م) أن هناك محاولات جيدة لمواكبة التحول الرقمي حيث أكدت وزارة الشباب والرياضة بدء العمل في منظومة التحول الرقمي لربط جميع مراكز الشباب على مستوى الجمهورية، وأن هذه المحاولات رغم جديتها إلا أنها قليلة وبطيئة ولا تواكب التحول القوي في باقي القطاعات التي تحقق قفزات نوعية يومية في هذا المجال، ويجب أن يكون التحول الرقمي في الرياضة مواكباً لهذه السرعة حتى يواكب التطور والنقلة النوعية في الدولة. (٣)

ومن خلال ما سبق يتضح أن عدم استخدام أو عدم وجود قاعدة إلكترونية متطورة وبنية تحتية تسهل عملية التحول الرقمي لإدارات التسويق بالأندية الرياضية باعتبارها النظام الوحيد الذي يعتني بالمعلومات المتعلقة بالنشاط التسويقي والتي يتحدد على أساسها التنبؤات الخاصة بالسوق الرياضي والذي يؤثر على قدرة الأندية الأهلية الرياضية على تحقيق الميزة التنافسية لها في السوق الرياضي الداخلي والخارجي ومن ثم عدم تحقيق الأندية لأهدافها العامة.

ومن خلال اطلاع الباحثون على الدراسات والأبحاث التي أجريت في هذا المجال وجد الباحثون ندرة في الأبحاث التي تناولت دراسة واقع إدارة التسويق والتحول الرقمي بالأندية الرياضية.

ومن هنا تظهر أهمية ومشكلة البحث في كونها تهدف إلى دراسة واقع إدارة التسويق والتحول الرقمي بالأندية الرياضية.

هدف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى إجراء دراسة واقع إدارة التسويق والتحول الرقمي بالأندية الرياضية من خلال التعرف على :

- واقع إدارة التسويق بالأندية الرياضية .
- واقع التحول الرقمي بإدارة التسويق بالأندية الرياضية .

تساؤلات البحث :

١. ما واقع إدارة التسويق بالأندية الرياضية؟
٢. ما واقع التحول الرقمي بإدارة التسويق بالأندية الرياضية؟

مصطلحات البحث :

إدارة التسويق بالأندية الرياضية :

إدارة تضطلع بوظائف تخطيط، توجيه، تنظيم، تنسيق ورقابة أوجه النشاط التسويقي المتعلقة بالنادي الرياضي وتكون مسئولة عن متابعة النشاط المقدم للأعضاء منذ توفيره وإتاحته لحين وصوله إلى المستفيدين (تعريف إجرائي).

التحول الرقمي في المجال الرياضي:

تحول تنظيمي يهدف لتحسين أداء المؤسسات الرياضية من خلال المزج بين عمليات تلك المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (٢٢ : ٤٤٥).

الدراسات المرجعية:

١. دراسة Fariborz Ensafi (٢٠٢٢م) (٣٢) بعنوان "العلاقة بين ادارة التسويق

الالكترونية والميزة التنافسية للأندية الرياضية في محافظة البرز، وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ادارة التسويق الالكترونية والميزة التنافسية للأندية الرياضية في محافظة البرز، واستخدم الباحث المنهج الوصفي (أسلوب الدراسة التحليلية)، تم اختيار ٢٤٤ نادياً بأخذ عينات عشوائية، أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين إدارة التسويق الإلكتروني فيما يتعلق (بإدراك العملاء والفصل بينهم، وتفاعل العملاء، واكتساب العملاء والاحتفاظ بهم، وتطوير علاقات العملاء والتخصص) مع الميزة التنافسية للأندية وأن إدارة التسويق الإلكتروني لها تأثير كبير على تحقيق الميزة التنافسية في الأندية الرياضية.

٢. دراسة مختار عيواج ، هناء رضاني (٢٠٢٠م) (٢٦) بعنوان "واقع التسويق الرياضي في

الأندية الرياضية الجزائرية للرابطة المحترفة الأولى: دراسة حالة نادي وفاق سطيف لكرة القدم ESS" ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التسويق الرياضي و الأندية الرياضية الجزائرية للرابطة المحترفة الأولى "نادي وفاق سطيف لكرة القدم ESS" ، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة، كما هدفت هذه الدراسة إلى البحث بعض جوانب التسويق الرياضي والذي يمثل العصب الحيوي للمؤسسات الرياضية على وجه العموم والأندية الرياضية على وجه الخصوص ، وكانت الإستخلاصات من البحث إلى عدم تطبيق التسويق الرياضي من طرف نادي وفاق سطيف لكرة القدم ESS ، فنادي وفاق سطيف لا يتوفر على إدارة للتسويق، غياب كلي للمختصين في التسويق، إضافة إلى عدم وجود فوانين ولوائح تنظم سير عملية التسويق الرياضي، يضاف إلى ذلك عدم استغلال نادي وفاق سطيف لكرة القدم ESS لأساليب التسويق الرياضي بالشكل الأمثل .

٣. دراسة محمد عبدالحكيم صيام (٢٠٢١م) (٢٢) وعنوانها "دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من (٢٥) نادي رياضي في (١٠) محافظات بإجمالي (٣٠٢) فرد من أندية حكومية وخاصة بالحضر والريف، وتوصل الباحث إلى مجموعة من الاستخلاصات أهمها : توسط مستوى التحول الرقمي بالاندية الرياضية عينة الدراسة بنسبة ٧٣.٣٢٪، يساعد التحول الرقمي الأندية الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية.

٤. دراسة بسمة ابراهيم عبدالبصير (٢٠٢٠م) (٧) بعنوان "دراسة استشرافية لإدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة وانعكاسها على مستوى الكفاءة المؤسسية إعتاماداً على أسلوب السيناريوهات تحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠، وهدفت الدراسة إلى إعداد دراسة استشرافية لإدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة وانعكاسها على مستوى الكفاءة المؤسسية إعتاماداً على أسلوب السيناريوهات تحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بوزارة الشباب والرياضة، وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وبلغت (٤٥٠) فرد، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستخلاصات أهمها : ضعف ممارسات التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة، عدم استخدام التقنيات الحديثة والذكية في إدارة البيانات بما يسهم في حوكمة البيانات داخل وزارة الشباب والرياضة، قلة استخدام تقنيات التحول الرقمي التي تساعد على إدارة وحفظ وأرشفة الوثائق إلكترونياً.

٥. دراسة جعفر محمد مندي (٢٠١٩م) (٨) بعنوان " دور التسويق الإلكتروني في تحقيق ميزة تنافسية للخدمات الرياضية المقدمة بالأندية الرياضية بدولة الكويت"، وهدفت الدراسة الى التعرف "دور التسويق الإلكتروني في تحقيق ميزة تنافسية للخدمات الرياضية المقدمة بالأندية الرياضية بدولة الكويت" وذلك من خلال التعرف على: متطلبات تطبيق التسويق الإلكتروني بالأندية الرياضية بدولة الكويت، مجالات تطبيق التسويق الإلكتروني بالأندية الرياضية بدولة الكويت، علاقة التسويق الإلكتروني بتحقيق الميزة التنافسية للخدمات الرياضية المقدمة بالأندية الرياضية بدولة الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، تكون مجتمع البحث من عدد (١٤) نادي رياضي بدولة الكويت، واستنتج الباحث أنه تتمثل رؤية النادي في "تطمح ادارة التسويق الإلكتروني ان تجعل النادي في مقدمة الاندية الاخرى من خلال تقديم مختلف الانشطة والخدمات الرياضية البناءه ويستطيع ان ينافس على المستوى المحلى والدولى .

٦. دراسة إلهام يحيوي، سارة قرابصي (٢٠١٩م) (٦) بعنوان "التسويق الرقمي: كيفية تطبيق

التحول الرقمي في مجال التسويق، هدفت الدراسة إلي التعرف علي معني التحول الرقمي وأبعاده، إظهار العناصر المختلفة للتسويق الرقمي وفوائده المختلفة للزبائن، الاسهام ببعض الاقتراحات الهامة التي قد تشجع بعض الدول خاصة الجزائر علي تطوير مؤسساتها وشركتها للتحول الرقمي وتبني التسويق الرقمي، واعتمدت هذه الدراسة علي منهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن التسويق الرقمي عبارة عن وسيلة تسويق قد تكون في متناول يد جميع فئات الأعمال الكبيرة أو الصغيرة، الناشئة أو المحترفة، الربحية أو الخيرية؛ يعمل بمجموعة من العناصر كالإعلانات علي الإنترنت، التسويق عبر البريد الإلكتروني، وسائل الاعلام الاجتماعية، الرسائل النصية، فالتسويق له قدرة وسرعة عالية في الوصول إلي الزبائن في وقت قصير، دون الحاجة إلي المقابلات والمكالمات الهاتفية وتوزيع المنشورات وما شابه ذلك، وهو ذو عوائد أقل من التسويق التقليدي، إذ يمكن البدء في إنشاء وتفعيل الحملة التسويقية سواء كبيرة كانت أو صغيرة في ثوان ومن أي مكان.

٧. دراسة محمد ابن يحيى، عبدالقادر بودي (٢٠١٧م) (٢١) بعنوان " أثر تطبيق أساليب التسويق الرياضي علي مستوي المؤسسات الرياضية، وتتمثل أهداف هذه الدراسة من خلال التعرف علي دور أساليب التسويق الرياضي داخل المؤسسات الرياضية وأهميته في تعزيز مواردها المالية والتخفيف من العبء المالي، وكانت النتائج هي غياب الإستراتيجيات والسياسات الواضحة من قبل المؤسسات الرياضية من أجل التسويق الرياضي، وغياب التسويق الرياضي يؤثر علي قلة الإيرادات المالية مما يؤثر سلباً علي أداء ونشاط المؤسسات الرياضية، ويعمل التسويق الرياضي علي اعتماد الأندية الرياضية علي التمويل الذاتي بدلا من التمويل الحكومي.

٨. قام كلا من سرتيب، عبدالواحد، اسماعيل (٢٠١٤م) (١٦) دراسة بعنوان "واقع التسويق الرياضي لاندية الدرجة الممتازة في اقليم كردستان العراق من وجهة نظر العاملين في الهيئات الإدارية"، هدفت الدراسة إلي التعرف عل واقع التسويق في أندية الدرجة الممتازة في اقليم كردستان العراق، والتعرف عل الفروق في التسويق للأندية الدرجة الممتازة في اقليم كردستان العراق من وجهة نظر الأعضاء الإداريين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، الخبرة، الصفة الإدارية، وتمثلت عينة الدراسة من أعضاء الهيئات الإدارية في أندية الدرجة الممتازة في اقليم كردستان العراق وعددهم (٤٨) عضواً، واستخدم الباحث مقياس التسويق الرياضي من قبل ابراهيم غراب (٢٠١٠) كأداة قياس لجمع البيانات، وجاءت أهم نتائج الدراسة تشير إلى عدم وجود فروق بين أعضاء الهيئة الإدارية وفق متغير المؤهل العلمي في مجالات التسويق الرياضي، ولا توجد فروق بين أعضاء الهيئة الإدارية وفق متغير خبرة العمل في

مجال استراتيجيات التسويق وأهمية التسويق، وتفوق أعضاء الهيئة الإدارية الذين يمتلكون خبرة في العمل الإداري لأكثر من (١٠) سنوات في مجال أساليب وطرائق التسويق، ولا توجد فروق بين أعضاء الهيئة الإدارية وفق متغير الصفة الإدارية في مجالات التسويق الرياضي.

٩. دراسة أحمد محمد عفيفي (٢٠١٣م) (٤) بعنوان "الدور التسويقي الخدمي للنادي في القرن الواحد والعشرين"، استهدفت الدراسة التعرف على الدور التسويقي الخدمي للنادي في القرن الواحد والعشرين من خلال: المنظور الرياضي- المنظور الاجتماعي العام- المنظور الثقافي والتكنولوجي- المنظور الصحي.- منظور الخدمات المدنية والعامه- منظور خدمات المرافق والمنشآت الرياضية، وتوصلت الدراسة الى العناية بأبناء الأعضاء في الأنشطة، البناء الهادفة، توفير فرص الممارسة الرياضية للمرأة كبار السن ودعم رياضة ذوي الإعاقة، توفير الرعاية الصحية داخل النادي وخارجه من خلال التنسيق مع مستشفيات عالية الجودة، وجود قاعدة بيانات لأعضاء واحتياجاتهم لرفع مستوى جودة الخدمة لهم مقابل تحقيق عائد مادي مناسب للنادي، تعليم الفنون والمهارات المختلفة للأعضاء، التواصل مع المجتمع الخارجي عبر وسائل الاتصال المعاصرة.

١٠. دراسة بوهتسانا باسوتي، اكباتا ديلي Bohutsana, Basuti& Akpata, Dele (٢٠١٣) (٣٠) بعنوان "تسويق المرافق الرياضية: منظورات من بتسوانا"، هدف هذه الدراسة هو تقييم الاستراتيجيات المستخدمة في تسويق المرافق الرياضية المتكاملة في بوتسوانا باستخدام متغيرات المكان والسعر والمنتجات والدعاية، والتي يشير إليها العديد من الكتاب با "المزيج التسويقي"، وقد تم إختار الاستراتيجيات المستخدمة في تسويق المرافق من خلال عينة من منسقي المرافق ومستخدميها وعددها (٥٩٣)، وجاءت النتائج المحددة للدراسة أن العوامل التالية قد أثرت بشكل كبير على مستوى استخدام المرفق وهي : سعر استخدام المرفق، موقع المرفق، الاستراتيجيات الترويجية المستخدمة لتسويق المرفق والمنتجا، وبشكل عام، فقد وجد أن الاستراتيجيات المستخدمة المرافق الرياضية المتكاملة غير فعالة، ولذلك فقد جاءت التوصيات بأن الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتسويق المرافق الرياضية المتكاملة للإستخدام الأمثل، يجب أن تشمل تقرب المرفق، وتسويق المرفق باستخدام وسائل اتصال متكاملة ومتطابقة المنتج مع السعر والطلب عليه.

خطة وإجراءات البحث

تحقيقاً لأهداف البحث وإختباراً لتساؤلاته اتبع الباحثون الخطوات التالية:

منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث في الأندية الرياضية بمحافظة القاهرة والجيزة، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من مديري الأندية الرياضية ومديري التسويق وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية وعددهم (١٤) أربعة عشر نادي رياضي منهم عدد (١٠) أندية للدراسة الأساسية وعدد (٤) أندية للدراسة الاستطلاعية، وبلغ عدد عينة البحث من مديري الأندية الرياضية ومديري التسويق وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية (٢٠) للعينة الأساسية وعدد (١٠) للعينة الاستطلاعية.

أسباب اختيار عينة البحث :

تم التطبيق على أندية محافظة القاهرة والجيزة وذلك بسبب وجود أكبر عدد للأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية في النطاق الجغرافي لمحافظة القاهرة والجيزة بواقع (١٩٦) نادي.

أدوات جمع البيانات :

- استبيان دراسة واقع إدارة التسويق والتحول الرقمي بالأندية الرياضية (إعداد الباحثون)

خطوات بناء الاستبيان :

١- القراءة والإطلاع : قام الباحثون بالإطلاع على الدراسات التي تناولت التسويق بالأندية الرياضية كدراسة كل من: محمد عبد الحكيم صيام (٢٠٢١م) (٢٢)، بسمة ابراهيم عبد البصير (٢٠٢٠م) (٧)، سارة زغلول بنداري (٢٠٢٠م) (١٤)، جعفر محمد مندي (٢٠١٩م) (٨)، محمد عبد الرزاق محمد (٢٠١٨م) (٢٣)، أحمد السيد محمد (٢٠١٨م) (١)، محمود احمد كامل (٢٠١٧م) (٢٥)، محمد هادي عبد الله (٢٠١٧م) (٢٤)، ديار فخر الدين محمد (٢٠١٦م) (١١).

٢- تحديد الهدف من الاستبيان: قام الباحثون بتحديد الهدف من الاستبيان والذي يتمثل في بناء استبيان دراسة واقع إدارة التسويق والتحول الرقمي بالأندية الرياضية.

٣- تحديد المحاور الخاصة باستبيان دراسة واقع إدارة التسويق والتحول الرقمي بالأندية الرياضية والتي تمثلت في (٢) محورين وهي كالتالي :

- واقع إدارة التسويق بالأندية الرياضية .

- واقع التحول الرقمي بإدارة التسويق بالأندية الرياضية .

٤- قام الباحثون بعرض محاور الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (١١) خبير مرفق (١) بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) عشرة سنوات وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها، وقد تم اختيار المحاور التي حصلت

- على نسبة ٨٠٪ فأكثر من مجموعة آراء الخبراء مرفق (٢)، وتراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدي مناسبة عبارات استبيان دراسة واقع إدارة التسويق والتحول الرقمي بالأندية الرياضية قيد البحث بين (٩٠٪ : ١٠٠٪) وبناءً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الاستبيان وذلك لحصولها على نسبة أعلى من ٨٠٪ من آراء السادة الخبراء
- ٥- **صياغة عبارات الاستبيان** : قام الباحثون بوضع وصياغة مجموعة من العبارات الخاصة باستبيان دراسة واقع إدارة التسويق والتحول الرقمي بالأندية الرياضية وقد بلغ عدد العبارات (٤٧) عبارة، وقد روعي عند صياغة العبارات أن تكون سهلة وواضحة المعني وغير قابلة للتأويل، وتجنب استعمال الكلمات التي تحمل أكثر من معنى.
- ٦- **الصورة المبدئية للاستبيان** : قام الباحثون بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء في مجال الادارة الرياضية وعددهم (١١) خبير (مرفق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدي مناسبة العبارات لمحاور الاستبيان (مرفق ٣)، ولم يتم حذف أي عبارة من عبارات استبيان دراسة واقع إدارة التسويق والتحول الرقمي بالأندية الرياضية وذلك لحصولها علي نسبة أعلى من ٨٠٪ من اتفاق الخبراء لتصبح عدد العبارات لاستبيان دراسة واقع إدارة التسويق والتحول الرقمي بالأندية الرياضية (٤٧) عبارة .
- ٧- **الصورة النهائية للاستبيان**: قام الباحثون بصياغة عبارات الاستبيان في صورته النهائية وبذلك بلغ عدد العبارات لاستبيان دراسة واقع إدارة التسويق والتحول الرقمي بالأندية الرياضية في صورته النهائية (٤٧) عبارة مرفق (٤) .
- ٨- **تصحيح الاستبيان**: لتصحيح الاستبيان قام الباحثون بوضع ميزان تقدير ثلاثي وفقاً لرأي الخبراء، وقد تم تصحيح العبارات كما يلي : (موافق) تقدر ب (٣) درجات، (الى حد ما) تقدر ب (٢) درجتين، (غير موافق) تقدر (١) درجة .
- ٩- **تطبيق الاستبيان** : علي مديري الأندية الرياضية ومديري التسويق وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية وعددهم (٤) أربعة أندية بواقع (١٠) مسؤولين خلال الفترة من ١/١١/٢٠٢١م إلى ١/٣/٢٠٢٢م. وذلك لإجراء المعاملات العلمية الخاصة باستبيان دراسة واقع إدارة التسويق والتحول الرقمي بالأندية الرياضية .

المعاملات العلمية للاستبيان :

قام الباحثون بحساب المعاملات العلمية للاستبيان على النحو التالي :

أ . **الصدق** : لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحثون الطرق التالية :

(١) **صدق المحتوى** :

قام الباحثون بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية

قوامها (١١) خبير مرفق (١) وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الاستبيان فيما وضع من أجله سواء من حيث العبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للاستبيان، وتراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء علي عبارات الاستبيان تتراوح ما بين (٨١.٨٢٪ : ١٠٠٪)، مما يشير إلى أن الاستبيان علي درجة مقبولة من الصدق .

(٢) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قام الباحثون بتطبيقه على عينة قوامها (١٠) أفراد من مجتمع البحث ومن غير العينة الأساسية للبحث، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور المنتمية إليه ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ثم حساب معامل الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، وتراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٣٩ : ٠.٩٦) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، وتراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٣٩ : ٠.٩٦) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، وتراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٧٩ : ٠.٩١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

ب . الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان استخدم الباحثون معامل الثبات وذلك بتطبيق الاستبيان على عينة قوامها (١٠) أفراد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ثم إعادة التطبيق بفواصل زمني (١٠) أيام على نفس العينة وحساب معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق، وتراوحت معاملات الثبات للاستبيان ما بين (٠.٨٩ : ٠.٩٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات .

خطوات البحث :

أ . الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية لأداة جمع البيانات للتأكد من صدقها وثباتها حيث قام بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من ٢٠٢١/١٠/١٠م إلى ٢٠٢١/١٠/٢٠م وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة .

ب . تطبيق أداة البحث :

بعد تحديد العينة واختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحثون بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ١/١١/٢٠٢١م إلى ١/٣/٢٠٢٢م.

ج . تصحيح الاستبيان :

بعد الانتهاء من التطبيق قام الباحث بتصحيح المقاييس طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة، وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قام الباحث برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً .

الأسلوب الإحصائي المستخدم :

لحساب نتائج البحث استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية :

- معامل الالتواء .
- معامل الارتباط .
- نسبة متوسط الاستجابة .
- النسبة المئوية .
- معامل ألفا لكرونباخ .
- الدرجة المقدرة .

وقد ارتضى الباحثون مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥) كما استخدم الباحث برنامج

Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

سيتم عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها وفقاً لما يلي :

. الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :

- ما واقع إدارة التسويق بالأندية الرياضية ؟

جدول (١)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الأول

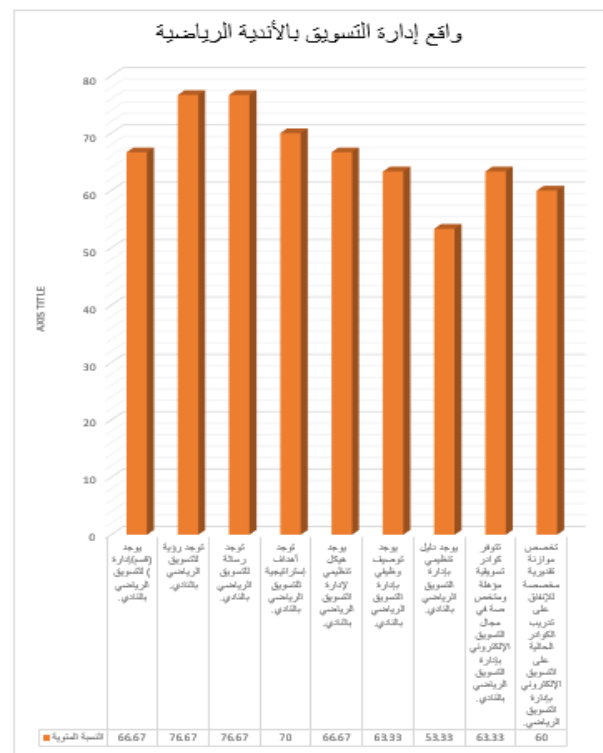
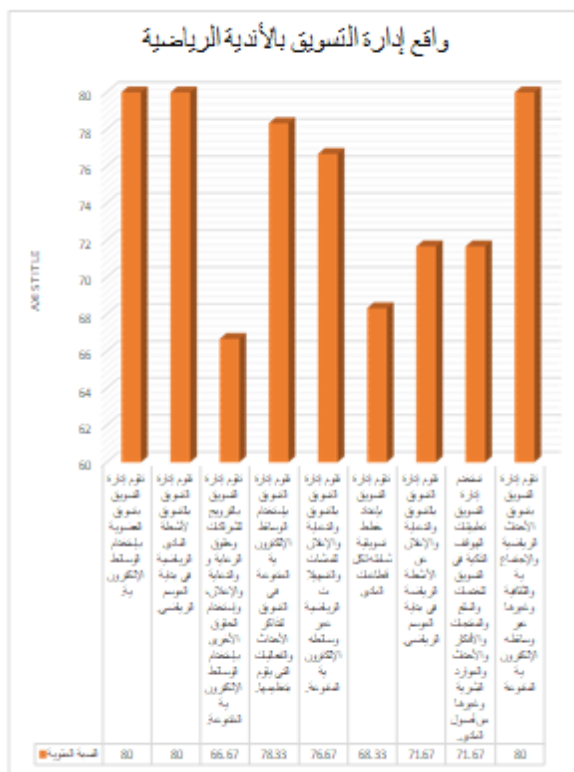
والذي ينص على واقع إدارة التسويق بالأندية الرياضية

(ن = ٢٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة المقدرة	الاستجابة			العبارات	م
				موافق	إلى حد ما	غير موافق		
٧	0.67	66.67	40	10	0	10	يوجد (قسم/إدارة) للتسويق الرياضي بالنادي.	١.
٣	0.77	76.67	46	4	6	10	توجد رؤية للتسويق الرياضي بالنادي.	٢.
٣	0.77	76.67	46	4	6	10	توجد رسالة للتسويق الرياضي بالنادي.	٣.

٥	0.70	70.00	42	6	6	8	توجد أهداف إستراتيجية للتسويق الرياضي بالنادي.	.٤
٧	0.67	66.67	40	8	4	8	يوجد هيكل تنظيمي لإدارة التسويق الرياضي بالنادي.	.٥
٨	0.63	63.33	38	8	6	6	يوجد توصيف وظيفي بإدارة التسويق الرياضي بالنادي.	.٦
١٠	0.53	53.33	32	10	8	2	يوجد دليل تنظيمي بإدارة التسويق الرياضي بالنادي.	.٧
٨	0.63	63.33	38	10	2	8	تتوفر كوادر تسويقية مؤهلة ومتخصصة في مجال التسويق الإلكتروني بإدارة التسويق الرياضي بالنادي.	.٨
٩	0.60	60.00	36	10	4	6	تخصص موازنة تقديرية مخصصة للإنفاق على تدريب الكوادر الحالية على التسويق الإلكتروني بإدارة التسويق الرياضي.	.٩
١	0.80	80.00	48	8	2	12	تقوم إدارة التسويق بتسويق العضوية باستخدام الوسائط الإلكترونية.	.١٠
١	0.80	80.00	48	2	8	10	تقوم إدارة التسويق بالتسويق لأنشطة النادي الرياضية في بداية الموسم الرياضي.	.١١
٧	0.67	66.67	40	6	8	6	تقوم إدارة التسويق بالترويج للشراكات وحقوق الرعاية و الدعاية والإعلان، وإستخدام الحقوق الأخرى بإستخدام الوسائط الإلكترونية المتنوعة.	.١٢
٢	0.78	78.33	47	4	5	11	تقوم إدارة التسويق بإستخدام الوسائط الإلكترونية المتنوعة في التسويق لتذاكر الأحداث والفعاليات التي يقوم بتنظيمها.	.١٣
٣	0.77	76.67	46	2	10	8	تقوم إدارة التسويق بالتسويق والدعاية والإعلان للمنشآت والتسهيلات الرياضية عبر وسائطه الإلكترونية المتنوعة.	.١٤
٦	0.68	68.33	41	6	7	7	تقوم إدارة التسويق بإعداد خطط تسويقية شاملة لكل قطاعات النادي	.١٥

١٦	تقوم إدارة التسويق بالتسويق والدعاية والإعلان عن الأنشطة الرياضية في بداية الموسم الرياضي.	7	9	4	43	71.67	0.72	٤
١٧	تستخدم إدارة التسويق تطبيقات الهواتف الذكية في التسويق للخدمات والسلع والمنتجات والأفكار والأحداث والموارد البشرية وغيرها من أصول النادي.	9	5	6	43	71.67	0.72	٤
١٨	تقوم إدارة التسويق بتسويق الأحداث الرياضية والاجتماعية والثقافية وغيرها عبر وسائطه الإلكترونية المتنوعة	10	8	2	48	80.00	0.80	١
المحور الأول : واقع إدارة التسويق بالأندية الرياضية					762	70.56	0.71	



شكل (١)

النسبة المئوية للمحور الأول : واقع إدارة التسويق بالأندية الرياضية

يتضح من جدول (١) وشكل (١) ما يلي :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول : واقع إدارة التسويق

بالأندية الرياضية ما بين (٥٣.٣٣% : ٨٠%)

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول : واقع إدارة التسويق بالأندية الرياضية ما بين (٠.٥٣ : ٠.٨٠)
- بلغت نسبة متوسط الاستجابة للمحور ككل (٠.٧١).
- وجاء الترتيب وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث لعبارات المحور الأول كالتالي :
١. تقوم إدارة التسويق بتسويق العضوية باستخدام الوسائط الإلكترونية.
 ٢. تقوم إدارة التسويق بالتسويق لأنشطة النادي الرياضية في بداية الموسم الرياضي.
 ٣. تقوم إدارة التسويق بتسويق الأحداث الرياضية والاجتماعية والثقافية وغيرها عبر وسائطه الإلكترونية المتنوعة
 ٤. تقوم إدارة التسويق باستخدام الوسائط الإلكترونية المتنوعة في التسويق لتذاكر الأحداث والفعاليات التي يقوم بتنظيمها.
 ٥. تقوم إدارة التسويق بالتسويق والدعاية والإعلان للمنشآت والتسهيلات الرياضية عبر وسائطه الإلكترونية المتنوعة.
 ٦. توجد رؤية للتسويق الرياضي بالنادي.
 ٧. توجد رسالة للتسويق الرياضي بالنادي.
 ٨. تقوم إدارة التسويق بالتسويق والدعاية والإعلان عن الأنشطة الرياضية في بداية الموسم الرياضي.
 ٩. تستخدم إدارة التسويق تطبيقات الهواتف الذكية في التسويق للخدمات والسلع والمنتجات والأفكار والأحداث والموارد البشرية وغيرها من أصول النادي.
 ١٠. توجد أهداف إستراتيجية للتسويق الرياضي بالنادي.
 ١١. تقوم إدارة التسويق بإعداد خطط تسويقية شاملة لكل قطاعات النادي
 ١٢. يوجد (قسم/إدارة) للتسويق الرياضي بالنادي.
 ١٣. يوجد هيكل تنظيمي لإدارة التسويق الرياضي بالنادي.
 ١٤. تقوم إدارة التسويق بالترويج للشراكات وحقوق الرعاية و والدعاية والإعلان، واستخدام الحقوق الأخرى باستخدام الوسائط الإلكترونية المتنوعة.
 ١٥. يوجد توصيف وظيفي بإدارة التسويق الرياضي بالنادي.
 ١٦. تتوفر كوادر تسويقية مؤهلة ومتخصصة في مجال التسويق الإلكتروني بإدارة التسويق الرياضي بالنادي.
 ١٧. تخصص موازنة تقديرية مخصصة للإنفاق على تدريب الكوادر الحالية على التسويق الإلكتروني بإدارة التسويق الرياضي.

١٨. يوجد دليل تنظيمي بإدارة التسويق الرياضي بالنادي.

ويعزو الباحثون النتائج سائلة الذكر إلى اهتمام الأندية عينة البحث بالتخطيط السليم لمواكبة التطور الملحوظ حيث اهتمت الأندية بوجود بتسويق العضوية باستخدام الوسائط الإلكترونية، وتحرص إدارة التسويق بالتسويق لأنشطة النادي الرياضية في بداية الموسم الرياضي، وتسويق الأحداث الرياضية والاجتماعية والثقافية وغيرها عبر وسائطه الإلكترونية المتنوعة، واستخدام الوسائط الإلكترونية المتنوعة في التسويق لتذاكر الأحداث والفعاليات التي يقوم بتنظيمها، والتسويق والدعاية والإعلان للمنشآت والتسهيلات الرياضية عبر وسائطه الإلكترونية المتنوعة، كما اتضح من النتائج أن الأندية عينة البحث يتوافر بها رؤية ورسالة للتسويق الرياضي بالنادي كما يوجد أهداف إستراتيجية للتسويق الرياضي بالنادي.

وكذلك يرى الباحثون من خلال النتائج السابقة أن الأندية الرياضية بحاجة إلى تفعيل دور التوصيف الوظيفي بإدارة للتسويق بشكل عاجل، وتوفير كوادر تسويقية مؤهلة ومتخصصة في مجال التسويق الإلكتروني بإدارة التسويق الرياضي بالنادي، وتوفير موازنة تقديرية مخصصة للإنفاق على تدريب الكوادر الحالية على التسويق الإلكتروني بإدارة التسويق الرياضي، وكذلك الحرص على إتاحة دليل تنظيمي بإدارة التسويق الرياضي بالنادي، للاستفادة من مزايا وجودها في تحقيق أهداف تلك الأندية لتنمية مواردها والاستفادة من جهود إدارة التسويق في التخطيط الجيد لاستثمار موارد النادي الرياضي وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الخدمات التي يقدمها النادي الرياضي لأعضائه ولجمهور المستفيدين من أنشطته وخدماته.

وتتفق تلك النتائج التي توصل إليها الباحثون مع دراسة كلاً من دراسة **Fariborz**

Ensafi (٢٠٢٢م) (٣٢)، محمد عبدالحكيم (٢٠٢١) (٢٢) مختار عيواج، هناء رمضان (٢٠٢٠م) (٢٦)، جعفر محمد (٢٠١٩م) (٨)، حيث أشارت نتائج تلك الدراسات إلى أن الأندية الرياضية عينات دراستهم يتوافر بها مقومات بشرية ومادية في خدمة إدارة التسويق بالأندية الرياضية التي تسعى إلى التميز في ضوء التطورات التي تشهدها المؤسسات الرياضية لتحقيق الميزة التنافسية.

وفي هذا الصدد أشار ديار فخر الدين (٢٠١٦م) إلى دور إدارة التسويق بالأندية الرياضية الهام الذي يتمثل في توفير كافة المعلومات التي تساعد النادي الرياضي في تحديد خدماته مما يعكس مدى التزامه بتوفير خدمة مميزة للمستفيدين، وإعادة تشكيل الاستراتيجيات وأدوات التسويق الإلكترونية بمزيد من الاستهداف والتمييز، وأضاف بأن ينبغي استحداث إدارة للتسويق الإلكتروني وتتكون إدارة التسويق الإلكتروني من مدير إدارة التسويق ورئيس قسم التخطيط ورئيس قسم المبيعات ورئيس قسم الترويج والإعلان ورئيس قسم بحوث التسويق، تتبع

إدارة التسويق الإلكتروني بالهيكل التنظيمي لنادي أربيل الرياضي مجلس إدارة نادي أربيل الرياضي، تقع هذه الوظيفة على رأس الهيكل التنظيمي بإدارة التسويق الإلكتروني بنادي أربيل الرياضي، وتحديد الأهداف المطلوبة من الموقع على الإنترنت حتى تغطي الاحتياجات وتعكس المعلومات المطلوب إظهارها للمستخدمين، وميزانية تكاليف شبكة الإنترنت، وضرورة تعاقد النادي مع عدد من المصارف الأكثر إنتشاراً يمكن للمستخدمين التعامل من خلالها. (١١ : ٢٨)

وبهذا يكون قد أجاب الباحثون على التساؤل الأول والذي ينص على : ما واقع إدارة التسويق بالأندية الرياضية؟

الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على :

- ما واقع التحول الرقمي بإدارة التسويق بالأندية الرياضية ؟

جدول (٢)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثالث

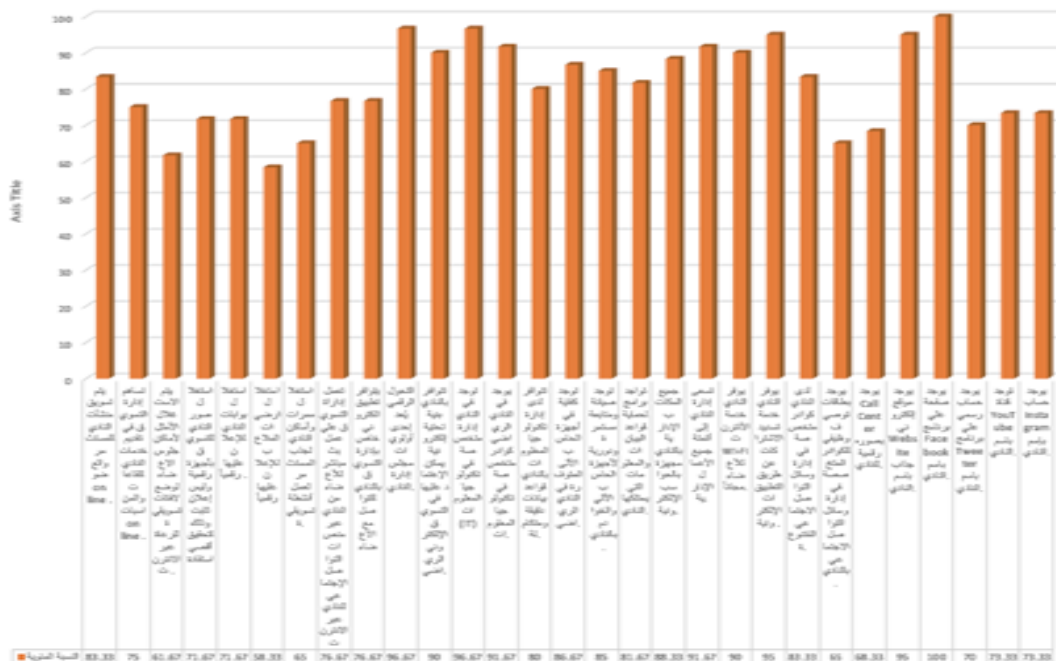
والذي ينص على واقع التحول الرقمي بإدارة التسويق بالأندية الرياضية

(ن = ٢٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات	م
				موافق	إلى حد ما	غير موافق		
٩	0.83	83.33	50	12	6	2	يتم تسويق منشآت النادي للمستثمر والعضو on line .	١
١٣	0.75	75.00	45	9	7	4	تساهم إدارة التسويق في تقديم خدمات النادي للقاعات والمناسبات . on line	٢
١٩	0.62	61.67	37	4	9	7	يتم الاستغلال الأمثل لأماكن جلوس الاعضاء لوضع لافتات تسويقية للرعاة عبر الانترنت .	٣
١٥	0.72	71.67	43	8	7	5	استغلال صور النادي للتسويق بأجهزة رقمية وليس إعلان ثابت وذلك لتحقيق أقصى استفادة	٤
١٥	0.72	71.67	43	8	7	5	استغلال بوابات النادي للإعلان عليها رقمياً .	٥
٢٠	0.58	58.33	35	3	9	8	استغلال ارضيات الملاعب للإعلان عليها رقمياً	٦

١٨	0.65	65.00	39	6	9	5	استغلال ممرات وأماكن النادي لجذب المستثمر لعمل أنشطة تسويقية.	٧.
١٢	0.77	76.67	46	4	6	10	تعمل إدارة التسويق علي عمل بث مباشر للأعضاء من النادي عبر منصات التواصل الإجتماعي للنادي عبر الانترنت	٨.
١٢	0.77	76.67	46	4	6	10	يتوافر تطبيق الكتروني خاص بإدارة التسويق بالنادي للتواصل مع الأعضاء	٩.
٢	0.97	96.67	58	0	2	18	التحول الرقمي يُعد إحدى أولويات مجلس إدارة النادي.	١٠.
٥	0.90	90.00	54	2	8	12	تتوافر بالنادي بنية تحتية إلكترونية يمكن الإعتماد عليها في التسويق الإلكتروني الرياضي.	١١.
٢	0.97	96.67	58	0	2	18	توجد في النادي إدارة متخصصة في تكنولوجيا المعلومات (IT)	١٢.
٤	0.92	91.67	55	2	1	17	يوجد في النادي الرياضي كوادر متخصصة في تكنولوجيا المعلومات.	١٣.
١١	0.80	80.00	48	2	8	10	تتوافر لدى إدارة تكنولوجيا المعلومات بالنادي قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة.	١٤.
٧	0.87	86.67	52	2	4	14	توجد كفاية في أجهزة الحاسب الألى المتوفرة في النادي الرياضي.	١٥.
٨	0.85	85.00	51	2	5	13	توجد صيانة ومتابعة مستمرة ودورية لأجهزة الحاسب الآلي والخوادم بالنادي.	١٦.
١٠	0.82	81.67	49	3	5	12	تواجد برامج لحماية قواعد البيانات والمعلومات التي يمتلكها النادي.	١٧.
٦	0.88	88.33	53	2	3	15	جميع المكاتب الإدارية بالنادي مجهزة بالحواسيب الإلكترونية.	١٨.
٤	0.92	91.67	55	0	5	15	تسعى إدارة النادي إلى رقمنة جميع الأعمال الإدارية.	١٩.
٥	0.90	90.00	54	2	2	16	يوفر النادي خدمة الأنترنت WI-FI للأعضاء مجاناً.	٢٠.
٣	0.95	95.00	57	0	3	17	يوفر النادي خدمة تسديد الاشتراكات عن طريق التطبيقات الإلكترونية .	٢١.

٢٢.	لدى النادي كوادر متخصصة في إدارة وسائل التواصل الاجتماعي المتنوعة.	11	8	1	50	83.33	0.83	٩
٢٣.	يوجد بطاقات توصيف وظيفي للكوادر المتخصصة في إدارة وسائل التواصل الاجتماعي بالنادي.	6	7	7	39	65.00	0.65	١٨
٢٤.	يوجد Call Center بصوره رقمية للنادي.	8	5	7	41	68.33	0.68	١٧
٢٥.	يوجد موقع إلكتروني Website جذاب باسم النادي.	17	3	0	57	95.00	0.95	٣
٢٦.	يوجد صفحة علي برنامج Facebook باسم النادي.	20	0	0	60	100.00	1.00	١
٢٧.	يوجد حساب رسمي علي تطبيق Tweeter باسم النادي.	11	0	9	42	70.00	0.70	١٦
٢٨.	توجد قناة YouTube باسم النادي.	12	0	8	44	73.33	0.73	١٤
٢٩.	يوجد حساب Instagram باسم النادي.	12	0	8	44	73.33	0.73	١٤
المحور الثاني : واقع التحول الرقمي بإدارة التسويق بالأندية الرياضية					1405	80.75	0.81	



شكل (٢)

النسبة المئوية للمحور الثاني : واقع التحول الرقمي بإدارة التسويق بالأندية الرياضية
يتضح من جدول (٢) وشكل (٢) ما يلي :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث : واقع التحول الرقمي بإدارة التسويق بالأندية الرياضية ما بين (٦٥٪ : ١٠٠٪)
- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث : واقع التحول الرقمي بإدارة التسويق بالأندية الرياضية ما بين (٠.٦٥ : ١)
- بلغت نسبة متوسط الاستجابة للمحور ككل (٠.٨١).
- ويرجع الباحثون تلك النتيجة إلى توافر إمكانيات وأدوات التحول الرقمي بغالبية الأندية الرياضية عينة البحث واهتمام الأندية عينة البحث بالاستفادة من تلك الأدوات والتجهيزات في التحول الرقمي لتسويق خدمات وأنشطة الأندية قيد البحث، وبذلك يتم ترتيب استجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني وفقاً لما يلي :
١. يوجد صفحة علي برنامج Facebook باسم النادي.
 ٢. التحول الرقمي يُعد إحدى أولويات مجلس إدارة النادي.
 ٣. توجد في النادي إدارة متخصصة في تكنولوجيا المعلومات (IT)
 ٤. يوفر النادي خدمة تسديد الاشتراكات عن طريق التطبيقات الإلكترونية .
 ٥. يوجد موقع إلكتروني Website جذاب باسم النادي.
 ٦. يوجد في النادي الرياضي كوادر متخصصة في تكنولوجيا المعلومات.
 ٧. تسعى إدارة النادي إلى رقمنة جميع الأعمال الإدارية.
 ٨. تتوافر بالنادي بنية تحتية إلكترونية يمكن الاعتماد عليها في التسويق الإلكتروني الرياضي.
 ٩. يوفر النادي خدمة الأنترنت WI-FI للأعضاء مجاناً.
 ١٠. جميع المكاتب الإدارية بالنادي مجهزة بالحواسب الإلكترونية.
 ١١. توجد كفاية في أجهزة الحاسب الألى المتوفرة في النادي الرياضي.
 ١٢. توجد صيانة ومتابعة مستمرة ودورية لأجهزة الحاسب الآلي والخوادم بالنادي.
 ١٣. يتم تسويق منشآت النادي للمستثمر والعضو . on line
 ١٤. لدى النادي كوادر متخصصة في إدارة وسائل التواصل الاجتماعي المتنوعة.
 ١٥. تواجد برامج لحماية قواعد البيانات والمعلومات التي يمتلكها النادي.
 ١٦. تتوافر لدى إدارة تكنولوجيا المعلومات بالنادي قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة.
 ١٧. تعمل إدارة التسويق علي عمل بث مباشر للأعضاء من النادي عبر منصات التواصل الاجتماعي للنادي عبر الانترنت
 ١٨. يتوافر تطبيق الكتروني خاص بإدارة التسويق بالنادي للتواصل مع الأعضاء

١٩. تساهم إدارة التسويق في تقديم خدمات النادي للقاعات والمناسبات . on line
٢٠. توجد قناة YouTube باسم النادي.
٢١. يوجد حساب Instagram باسم النادي.
٢٢. استغلال صور النادي للتسويق بأجهزة رقمية وليس إعلان ثابت وذلك لتحقيق أقصى استفادة
٢٣. استغلال بوابات النادي للإعلان عليها رقمياً .
٢٤. يوجد حساب رسمي علي تطبيق Tweeter باسم النادي.
٢٥. يوجد Call Center بصوره رقمية للنادي.
٢٦. استغلال ممرات وأماكن النادي لجذب المستثمر لعمل أنشطة تسويقية.
٢٧. يوجد بطاقات توصيف وظيفي للكوادر المتخصصة في إدارة وسائل التواصل الاجتماعي بالنادي.
٢٨. يتم الاستغلال الأمثل لأماكن جلوس الاعضاء لوضع لافتات تسويقية للرعاة عبر الانترنت .
٢٩. استغلال ارضيات الملاعب للإعلان عليها رقمياً

ويرى الباحثون أن النتائج التي تم التوصل إليها تعبر عن رغبة عامة لدى المسؤولين عينة البحث في الاستفادة من مزايا التحول الرقمي في التسويق وإدارته بالاندية الرياضية، وذلك يعكس الأهمية التنافسية التي يسعى إليها أعضاء ومسؤولي الأندية الرياضية، ويتضح أيضاً من تلك النتائج وجود قصور في منصات التواصل الخاصة بالاندية الرياضية عبر الانترنت والتمثلة في قنوات اليوتيوب وصفحات الانسجرام وحسابات تويتر، مما يصعب من تفعيل التسويق الالكتروني للخدمات والأنشطة التي يوفرها النادي الرياضي لأعضائه، ويتضح أيضاً عدم توافر تطبيق إلكتروني خاص بإدارة التسويق بالنادي للتواصل مع الأعضاء .

ويتضح من النتائج أيضاً أن هناك بعض المشكلات التي تعاني منها الأندية الرياضية والتي تتعلق باستغلال صور النادي للتسويق بأجهزة رقمية وليس إعلان ثابت وذلك لتحقيق أقصى استفادة، استغلال بوابات النادي للإعلان عليها رقمياً، استغلال ممرات وأماكن النادي لجذب المستثمر لعمل أنشطة تسويقية، تعمل إدارة التسويق علي عمل بث مباشر للأعضاء من النادي عبر منصات التواصل الاجتماعي للنادي عبر الانترنت، يتم الاستغلال الأمثل لأماكن جلوس الاعضاء لوضع لافتات تسويقية للرعاة عبر الانترنت، استغلال ارضيات الملاعب للإعلان عليها رقمياً، حيث أن اهتمام الأندية الرياضية بتوفير تلك الامكانيات يسهم في تحقيق هدف إدارة التسويق بالاندية الرياضية فيما يتعلق بالتحول الرقمي الذي تتجه إليه الأندية

الرياضية والمؤسسات الرياضية بصفة عامة.

وفي هذه الصدد يستنتج كلاً من منى محمد وعلي عطوة (٢٠١٩م) أن التحول الرقمي يساعد المؤسسات على الاستفادة من فوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن للمؤسسات أيضاً حيث أنه يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير، يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، يعمل علي تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول علي الخدمات المقدمة للمستفيدين، يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات (٢٧ : ٤٤٦).

وفي هذا الصدد فقد ذكر أحمد فاروق (٢٠١٩م) أن هناك ضرورة ملحة للاستفادة من مزايا التحول الرقمي في المجال الرياضي لما له من أهمية كبيرة في مواكبة التطور وانجاز الأعمال التسويقية تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية العاملة في المجال الرياضي.(٣) كما استنتجت بسمة ابراهيم (٢٠٢٠م)(٧) أن هناك قصوراً في التحول الرقمي بالمؤسسات التابعة لوزارة الشباب والرياضة وأوصت بضرورة التحول الرقمي لجميع الأعمال الإدارية بالمؤسسات الإدارية تماشياً مع رؤية مصر ٢٠٣٠ .

كذلك استنتج زكريا احمد (٢٠٢٠م)(١٢) أن التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية يسهم في إعادته تشكيل الطريقة التي تتعامل بها الأندية الرياضية اعتماداً علي التقنيات المتاحة، مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العملية، تحسين الكفاءة وتقليل الإنفاق، وتطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة، تحقيق تغيير جذري في الخدمات المتقدمة للأفراد في كافة المجالات وتحسين تجاربهم وإنتاجيتهم، تغيير نماذج العمل وتغيير العقلية، الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون مؤشراً علي التنبؤ والتخطيط للمستقبل، تمكين الابتكار بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة والسير نحو النجاح، توفير إستراتيجية لخلق قيمة تنافسية أعلى، إدارات عمل متطورة، واستدامة ثقافة الإبداع (١٢ : ٣١٩ - ٣٢٠)

وتتفق النتائج التي توصل إليها الباحثون ما توصل إليه محمود كامل (٢٠١٧م)(٢٢) حيث أظهرت نتائج دراسته وجود معوقات للتسويق الالكتروني بالأندية الرياضية مما يستدعي تضافر الجهود العلمية والتنفيذية لخدمة هذا الجانب الهام الذي يؤثر على جودة الخدمة التي يتم تقديمها بالأندية الرياضية للأعضاء وجمهور المستفيدين .

وبهذا يكون قد أجاب الباحثون على التساؤل الثاني والذي ينص على : ما واقع التحول

الرقمي بإدارة التسويق بالأندية الرياضية ؟

الاستخلاصات :

في ضوء هدف البحث وعرض النتائج التي تم التوصل إليها يستخلص الباحثون ما يلي :

١. تقوم إدارة التسويق بتسويق العضوية باستخدام الوسائط الإلكترونية.
٢. تقوم إدارة التسويق بالتسويق لأنشطة النادي الرياضية في بداية الموسم الرياضي.
٣. تقوم إدارة التسويق بتسويق الأحداث الرياضية والاجتماعية والثقافية وغيرها عبر وسائطه الإلكترونية المتنوعة
٤. تقوم إدارة التسويق باستخدام الوسائط الإلكترونية المتنوعة في التسويق لتذاكر الأحداث والفعاليات التي يقوم بتنظيمها.
٥. تقوم إدارة التسويق بالتسويق والدعاية والإعلان للمنشآت والتسهيلات الرياضية عبر وسائطه الإلكترونية المتنوعة.
٦. توجد رؤية للتسويق الرياضي بالنادي.
٧. توجد رسالة للتسويق الرياضي بالنادي.
٨. يوجد صفحة علي برنامج Facebook باسم النادي.
٩. التحول الرقمي يُعد إحدى أولويات مجلس إدارة النادي.
١٠. توجد في النادي إدارة متخصصة في تكنولوجيا المعلومات (IT) .
١١. يوفر النادي خدمة تسديد الاشتراكات عن طريق التطبيقات الإلكترونية .
١٢. يوجد موقع إلكتروني Website جذاب باسم النادي.
١٣. يوجد في النادي الرياضي كوادر متخصصة في تكنولوجيا المعلومات.
١٤. تسعى إدارة النادي إلى رقمنة جميع الأعمال الإدارية.
١٥. تتوافر بالنادي بنية تحتية إلكترونية يمكن الإعتماد عليها في التسويق الإلكتروني الرياضي.
١٦. يوفر النادي خدمة الأنترنيت WI-FI للأعضاء مجاناً.
١٧. لا تقوم إدارة التسويق بالترويج للشراكات وحقوق الرعاية و والدعاية والإعلان، وإستخدام الحقوق الأخرى بإستخدام الوسائط الإلكترونية المتنوعة.
١٨. تعاني الأندية من عدم وجود توصيف وظيفي بإدارة التسويق الرياضي بالنادي.
١٩. قلة الكوادر التسويقية المؤهلة والمتخصصة في مجال التسويق الإلكتروني بإدارة التسويق الرياضي بالنادي.
٢٠. تعجز الأندية الرياضية عن تخصيص موازنة تقديرية مخصصة للإنفاق على تدريب الكوادر الحالية على التسويق الإلكتروني بإدارة التسويق الرياضي.
٢١. لا يوجد دليل تنظيمي بإدارة التسويق الرياضي بالنادي.

٢٢. لا يتوافر تطبيق الكتروني خاص بإدارة التسويق بالنادي للتواصل مع الأعضاء
٢٣. تغفل الأندية الرياضية عن استغلال ممرات وأماكن النادي لجذب المستثمر لعمل أنشطة تسويقية.
٢٤. لا تعمل إدارة التسويق علي عمل بث مباشر للأعضاء من النادي عبر منصات التواصل الإجتماعي للنادي عبر الانترنت .
٢٥. لا يتم الاستغلال الأمثل لأماكن جلوس الاعضاء لوضع لافتات تسويقية للرعاة عبر الانترنت .
٢٦. تعاني الأندية الرياضية من عدم استغلال ارضيات الملاعب للإعلان عليها رقمياً.
- التوصيات:**

فى ضوء أهداف البحث وفروضه ونتائجه وفي حدود عينة البحث يوصي الباحثون بما يلي :

١. يجب أن تعتمد الأندية الرياضية على توفير إدارة للتسويق بالنادي الرياضي تقوم بتسويق الخدمات والأنشطة والعضويات لأعضاء النادي وجمهور المستفيدين.
٢. استحداث نظام إلكتروني لعمل إدارات التسويق القائمة بالفعل يضمن الاستفادة من جميع مزايا التحول الرقمي لإدارة التسويق بالأندية الرياضية .
٣. وضع نظام لاستقبال المقترحات والشكاوي من الأعضاء والمستفيدين من خدمات وأنشطة الأندية الرياضية فيما يتعلق بالتسويق الإلكتروني وجودة الخدمة المقدمة من خلال المنصات الغلكترونية المتعددة عبر الانترنت وتحديث المتاح منها .
٤. وضع خطط وبرامج مستقبلية لتطوير البنية التحتية الإلكترونية بالأندية الرياضية لتسهيل تحويل إدارة التسويق للعمل عبر الانترنت وتسهيل التواصل مع الجمهور المستهدف .
٥. تصميم قاعدة بيانات يتم تحديثها باستمرار لإمكانيات النادي الرياضي للوقوف على المشكلات الطارئة وعلاجها فوراً .
٦. إجراء دراسات مشابهة تتضمن التعرف على الطرق المختلفة لتطبيق التحول الرقمي بالأندية الرياضية لمختلف الإدارات الخاصة بالأندية.

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية :

١. أحمد السيد محمد (٢٠١٨م) : التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بأندية القاهرة الكبرى, رسالة دكتوراة غير منشورة, كلية التربية الرياضية للبنين, جامعة حلوان .

٢. أحمد عبد الفتاح أحمد سالم (٢٠٠٤م): الآثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الأندية الرياضية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة.
٣. احمد فاروق عبدالقادر (٢٠١٩م) : التحول الرقمي في الرياضة المصرية، مقال منشور، بوابة روزاليوسف، ٣٠ ديسمبر، ٢٠١٩م. تم الإطلاع بتاريخ ١/٤/٢٠٢٢م. عبر الرابط <https://www.rosaelyoussef.com/> ٥١٩٩١٠
٤. أحمد محمد عفيفي (٢٠١٣م) : الدور التسويقي الخدمي للنادي في القرن الواحد والعشرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا.
٥. الدهرواي جمال الدين مصطفى، محمد سمير كامل (٢٠٠٨م) : نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
٦. إلهام يحيوي، سارة قرابصي (٢٠١٩م) : التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد، مج ٤، ع (٨)
٧. بسمة ابراهيم عبدالصير (٢٠٢٠م) : دراسة استشرافية لإدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة وانعكاسها على مستوى الكفاءة المؤسسية اعتماداً على أسلوب السيناريوهات تحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠، بحث منشور، ع ٨٨، ج ٣، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، يناير.
٨. جعفر محمد مندي (٢٠١٩م) : دور التسويق الإلكتروني في تحقيق ميزة تنافسية للخدمات الرياضية المقدمة بالأندية الرياضية بدولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة جنوب الوادي.
٩. جمال محمد علي (٢٠٠٨م): "التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
١٠. حسين مصيلحي (٢٠٢١م) : التحول الرقمي (الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات)، دار الكتب والوثائق القومية، القاهرة.
١١. ديار فخر الدين محمد (٢٠١٦م) : دور التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية لنادي أربيل الرياضي بجمهورية العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الاسكندرية .
١٢. زكريا احمد محمد (٢٠٢٠م) : معوقات تطبيق التحول الرقمي بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية

- الرياضية، جامعة أسيوط، كلية التربية الرياضية.
١٣. زكي خليل مساعد (٢٠١٦م) : تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج وتطبيقاته، عمان، الأردن.
١٤. سارة زغول بنداري (٢٠٢٠م) : دور التسويق التفاعلي لجودة الخدمة بالأندية الصحية بمحافظة القاهرة (دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان.
١٥. سحر محمد نجاتي (٢٠٠٥م) : نموذج مقترح لتطوير نظم المعلومات التسويقية بالتطبيق علي قطاع الخدمات السياحية في ج.م.ع، رسالة زمالة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
١٦. سرريب عمر عولا، شوان خالد عبدالواحد، عوزير سعدي اسماعيل (٢٠١٤م) : واقع التسويق الرياضي لأندية الدرجة الممتازة في اقليم كردستان - العراق من وجهة نظر العاملين في الهيئات الإدارية، بحث منشور، مج ١٨، ع ٦٤، مجلة العلوم الانسانية، كلية التربية الرياضية، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق.
١٧. عبد السلام أبو قحف واخرون (٢٠١٧م) : التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
١٨. عبدالقادر محمد عبدالقادر (٢٠١٧م) : إدارة التسويق (عالم من الإبداع)، ط ٢، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
١٩. كمال الدين عبد الرحمن درويش (٢٠٠٩م) : الأسس العلمية للإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
٢٠. مايكل إيتزل، بروس ووكر، وليام ستانتوس (٢٠٠٦م) : أساسيات التسويق، مكتبة لبنان.
٢١. محمد ابن يحي، عبدالقادر بودي (٢٠١٧م) : أثر تطبيق أساليب التسويق الرياضي علي مستوي المؤسسات الرياضية، بحث منشور، مج ٣، ع ٤٤، مجلة البشائر الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، الجزائر.
٢٢. محمد عبدالحكيم صيام (٢٠٢١م) : دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية، بحث منشور، ع ٩٣، ج ٢، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، سبتمبر.
٢٣. محمد عبد الرازق محمد (٢٠١٨م) : خطة مقترحة لتسويق خدمات نادي أصحاب الجياد بالإسكندرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الاسكندرية .

٢٤. محمد هادي عبدالله (٢٠١٧م) : خطة مقترحة لتسويق الأندية الرياضية في دولة الكويت", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية الرياضية, جامعة جنوب الوادي.

٢٥. محمود احمد كامل (٢٠١٧م) : فاعلية التسويق الرياضي الإلكتروني على الميزة التنافسية للأندية الرياضية : دراسة تطبيقية على أندية الدوري الممتاز لكرة القدم المصرية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة, جامعة قناة السويس .

٢٦. مختار عيواج, هناء رضاني (٢٠٢٠م): واقع التسويق الرياضي في الأندية الرياضية الجزائرية للرابطة المحترفة الأولى : دراسة حالة نادي وفاق سطيف لكرة القدم, بحث منشور, ٤٥٤, مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (رماح), الأردن.

٢٧. مني محمد مصطفى, علي عطوه احمد (٢٠١٩م) : متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر, مجلة كلية التربية, مج ٣٠, العدد (١٢٠).

٢٨. وزارة الشباب (٢٠١٧م) : قانون الرياضة المعدل: قانون رقم ٧١ لسنة ٢٠١٧, الجريدة الرسمية, ٢١٤ مكرر.

ثانياً المراجع الأجنبية :

29. Anmol. (٢٠١٥). **Future Trends and challenges in physical education and sports sciences. International Journal of Physical Education, Sports and Health**, ١(٣): ٦٠-٥٩
30. Bohutsana, Basuti; Akpata, Dele (2013): **Marketing Sports Facilities: Perspectives from Botswana**, International Council for Health, Physical Education, Recreation, Sport, and Dance. 1900 Association Drive, Reston, VA 20191. Tel: 703-476-3462; Fax: 703-476-9527; e-mail: ichper@aahperd.org; Web site: <http://www.ichpersd.org>
31. Elriena Eksteen (2012): **Sport Development, Law and Commercialization**, Ventus Publishing ApS, Denmark.
32. Fariborz Ensafi (2022): **Relationship between CRM and competitive advantage of sports clubs in Province of Alborz**, Journal of Humanities Insights, 6(1): 20-27, 2022
33. Swanson, J. (٢٠٠٧). **Policy and Practice: A Case Study of Gifted Education Policy Implementation**, Journal for the Education of the Gifted December, ٣١(٢): ١٦-١٣١
34. Mönks, F.J. & Pflüger, R. (٢٠٠٥): **Gifted Education in ٢١ European Countries: Inventory and Perspective**. Radboud University Nijmegen.