

## تنمية الرافدين

العدد 115 المجلد 36 لسنة 2014

إدارة علاقات الجمهور وعلاقتها في تعزيز مبادئ إدارة  
الجودة الشاملة للألعاب الرياضية  
حالة دراسية لآراء عينة من جمهور نادي أربيل  
الرياضي في محافظة أربيل

**Management of Public Relations And Its Relationships  
To Enhancing The Principles of Total Quality  
Management For Athletics / Case Study of A Sample of  
The view of The Public Erbil Sport Club In Erbil  
Governorate**

الدكتور منذر خضر يعقوب المهدي

مدرس - قسم إدارة التسويق

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل

**Munther Kh. Y. Al-Muhtady (PhD)**

Lecturer- Department of Marketing

muntheralmuhtady@yahoo.com

تأريخ قبول النشر

تأريخ استلام البحث 2012/11/12

2013/1/29

### المستخلص

جاء البحث لبيان دور إدارة علاقات الجمهور في تعزيز مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع الرياضي، إذ بات واحداً من أهم القطاعات الصناعية التي تعزز من الوضع الاقتصادي القائم للبلد. وجرى البحث على عينة من مشجعي نادي أربيل الرياضي لكرة القدم، إذ تم اختيار كرة القدم كونه نشاطاً شعبياً يحظى باهتمام أغلبية سكان محافظة أربيل، وكذلك له مشجعين من محافظات عراقية أخرى، كما إن هناك مقومات رئيسة تستند عليها هذه الرياضة في المدينة مثل الملاعب، والتجهيزات، واللاعبين، والمدربين، ومعسكرات التدريب. واستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم استمارة الاستبانة. وقدم البحث مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي جاءت منسجمة مع نتائج التحليل، وكان أهمها: هنالك علاقة ارتباط قوية بين إدارة علاقات الجمهور ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما قدم البحث مقترحاً مهماً مفاده: ضرورة الاهتمام بمفهوم إدارة العلاقات وحمله على محمل الجد في الأندية الرياضية ولاسيما تلك التي تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي والوصول إلى المراتب العليا.

**الكلمات المفتاحية: إدارة علاقات الجمهور، مبادئ إدارة الجودة الشاملة**

### Abstract

The study attempts to show the role of the public Relations Managing in enhancing principles of Total Quality Management in the sports sector, as it has become one of the most important industrial sectors promotes the country's existing economic status . The study was conducted on a sample of Athletics of the Erbil football sports club. Football was chosen because of being popular activity that receives interest from majority population of the governorate of Erbil, as well as fans from other Iraqi governorates besides. There is a appropriate base for this type of sports in the city, such as stadiums, equipments, players, trainers, and training camps.

The researcher used a set of statistical methods in the analysis of data depending on the Likert scale of five degrees in the design of the questionnaire form.

The study was presented a set of conclusions and proposals that came in line with the results of the analysis, and the most important was: a significant correlation as found between public relationship management and TQM principles. The study also presented an important proposal stating the following: the necessity to pay attention with the concept of relationship management and taking the subject seriously in sports clubs, particularly those which seek to achieve competitive excellence and access to the higher levels .

**key words: Management of Public Relations, Total Quality Management**

## منهجية البحث مشكلة البحث

تعددت المواضيع التي تطرقت إلى كل من إدارة العلاقات وإدارة مبادئ الجودة الشاملة، وبانتت هذه الفلسفة تراود أغلب المنظمات الإنتاجية والخدمية، وما الأندية الرياضية إلا واحدة من هذه المنظمات التي يفترض منها إدراك تلك الفلسفة وتحقيقها لكي تعطىها فرصة البقاء والنمو. لذا فمشكلة البحث تكمن في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. هل لرضا الجمهور دور في تعزيز مبادئ إدارة الجودة الشاملة للأنشطة الرياضية؟
2. هل لولاء الجمهور دور في تعزيز مبادئ إدارة الجودة الشاملة للأنشطة الرياضية؟
3. هل لقيمة الجمهور دور في تعزيز مبادئ إدارة الجودة الشاملة للأنشطة الرياضية؟

### أهمية البحث

تكمن الأهمية في محورين أساسيين: الأول بيان الدور الذي يؤديه الجمهور في تعزيز جودة الأنشطة والفعاليات الرياضية التي يقدمها النادي، وفي صياغة الخطط الإستراتيجية للجودة على مستوى النادي ككل من خلال الأخذ بأراء الجمهور ومقترحاتهم وحملها على محمل الجد عند الشروع في تطوير البرامج التدريبية الرياضية، والاشتراك في المحافل الرياضية المحلية والدولية، والثاني في كيفية احتفاظ النادي الرياضي بالجمهور من خلال دراسة كل من (الرضا والولاء والقيمة)، والتعرف على العوامل السلوكية للجمهور من خلال اشتراكهم في صياغة خطط الجودة التي يبغى النادي الوصول إليها.

### هدف البحث

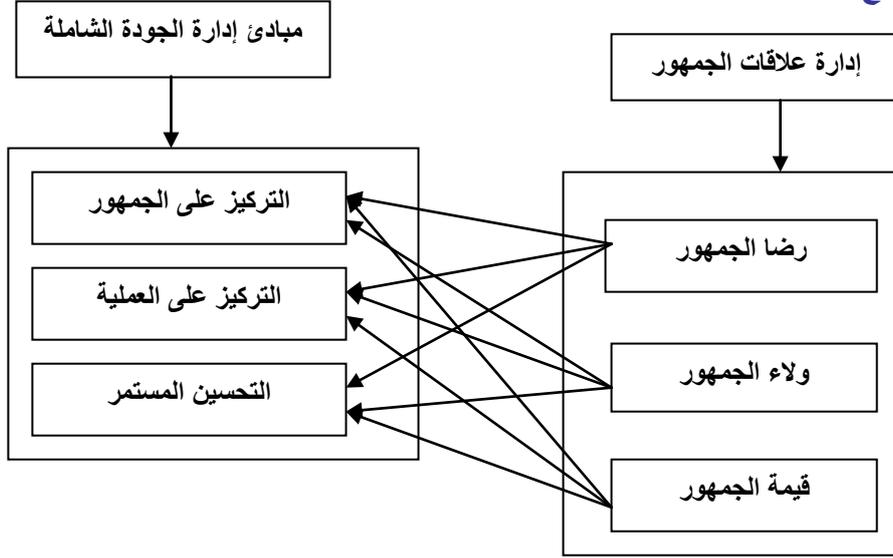
يسعى البحث إلى تسليط الضوء على الآتي:

1. رضا الجمهور عن النادي، وكيفية الاحتفاظ به ودوره في تعزيز جودة البرامج والأنشطة والفعاليات الرياضية التي بدورها تنعكس في تعزيز مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
2. ولاء الجمهور للنادي، لما له من مكانة مهمة في تعزيز أنشطة النادي الرياضية وفقاً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
3. قيمة الجمهور، إذ إن النادي الرياضي الذي يعطي قيمة معنوية لجمهوره الرياضي لا بد وأن يشهد حضوراً فاعلاً منهم في الأوساط الرياضية التي من شأنها أن تعزز وعلى نحو ملحوظ من مكانة النادي وحصوله بالتالي على المراكز المتقدمة محلياً ودولياً، كون إن الجمهور يعد حافزاً ودافعاً للاعبين والهيئة الإدارية للنادي للتقدم وبخطى سريعة نحو المراكز الأولى، وكذلك الدعم المادي والمعنوي الذي يشترك فيه الجمهور من خلال ما يعرف بالعضوية والانتساب للنادي.

### فرضيات البحث

تم صياغة فرضية رئيسة مفادها: لا توجد هنالك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين إدارة علاقات الجمهور الذي تمثل بـ (رضا الجمهور، وولائه، وقيمته)، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بـ (مبدأ التركيز على الجمهور، ومبدأ التركيز على العملية، ومبدأ التحسين المستمر) إذ إن لكل بعد من أبعاد إدارة علاقات الجمهور لا يرتبط ارتباطاً معنوياً ذا دلالة إحصائية مع كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وكما موضح في نموذج البحث الآتي:

## أنموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحث

## أسلوب جمع البيانات

تمّ جمع البيانات الثانوية من المراجع والكتب والدوريات ذات العلاقة في مكاتب كلية التربية الرياضية وكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل، فضلاً عن عدد من البحوث المنشورة على شبكة الإنترنت، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تمّ الاستعانة بتصميم استمارة الاستبانة التي تحوي على تساؤلات متنوعة تخص بعدي البحث (إدارة علاقات الجمهور، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة)، وتمّ توزيعها على عينة البحث، وتمّ تحليل 150 منها بعد استبعاد غير الكاملة منها، وقد استخدمت الوسائل والأساليب الإحصائية الآتية في تحليل البيانات واستخراج النتائج وكالاتي:

1. معامل الارتباط البسيط.
2. الوسط الحسابي.
3. الانحراف المعياري.
4. اختبار t.
5. التكرارات ونسبها المئوية.

## مجتمع البحث وعينته

تم اختيار مجتمع البحث والممثل بمشجعي نادي أربيل الرياضي لكرة القدم، إذ تمّ اختيار عينة عشوائية منهم تمثل بـ165 فرداً من الذكور والإناث وبأعمار متفاوتة، فكان هناك المشجع الذي يحضر أغلبية مباريات النادي، وهناك الداعم الذي له انتساب لرابطة مشجعي النادي من خلال اشتراكه بعضوية النادي، فهو يدعم النادي معنوياً ومادياً من خلال جمع الاشتراكات الشهرية، والجدول 1 أدناه يوضح المتغيرات الوصفية لعينة البحث.

الجدول 1  
المتغيرات الوصفية لعينة البحث\*

| المتغير                  | التكرار | %    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------------------|---------|------|---------------|-------------------|
| <b>الجنس</b>             |         |      |               |                   |
| ذكر                      | 90      | 60   | 1.4           | 0.49              |
| أنثى                     | 60      | 40   |               |                   |
| <b>العمر</b>             |         |      |               |                   |
| أقل من 25 سنة            | 35      | 23.3 | 2.13          | 0.8               |
| 26-30 سنة                | 67      | 44.7 |               |                   |
| 31-35 سنة                | 41      | 27.3 |               |                   |
| 36 سنة فأكثر             | 7       | 4.7  |               |                   |
| <b>الحالة الاجتماعية</b> |         |      |               |                   |
| أعزب                     | 88      | 58.7 | 1.4           | 0.49              |
| متزوج                    | 62      | 41.3 |               |                   |

المصدر: مخرجات نظام التحليل الإحصائي SPSS VER.10.

### حدود البحث

تمّ البدء بالبحث في شهر أيار من عام 2012م، وتمّ الانتهاء منه في تشرين الأول عام 2012م، وذلك بعد معايشة جمهور نادي أربيل الرياضي.

### اختبار صدق الاستبانة وثباتها.

لغرض قياس صدق الاستبيان وثباته، فإنه تمّ بإخضاع الاستمارة إلى عدد من الاختبارات قبل وبعد توزيع الاستمارة.

### أ. الاختبارات قبل توزيع الاستمارة

#### - قياس الصدق الظاهري

يهدف التأكد من قدرة الاستمارة على قياس متغيرات البحث، تمّ قياس الصدق الظاهري للاستمارة، وذلك بعرضها على مجموعة من السادة المحكمين المختصين في العلوم الإدارية والتسويقية (الملحق -2-)، للتأكد من صحة الفقرات، ومدى ملاءمتها لفرضيات البحث، وأهدافها، واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات البحث بما يضمن دقة، ووضوح فقراتها من الناحية العلمية، وقد تمّ في ضوء ذلك حذف أو إضافة، وتعديل بعض الفقرات.

#### - قياس الشمولية

تمّ اختبار شمولية الفقرات من خلال عرضها، وطرح العديد من الأسئلة والاستفسارات على السادة المحكمين بشأن شمولية أبعاد الاستبانة وعواملها، وتمّ في ضوء هذه الأسئلة وإجابة المحكمين عليها إضافة مجموعة من الفقرات كما حذف قسم آخر من الفقرات.

\* بعد جمع البيانات من خلال استمارة استبانة عدّت لهذا الغرض، تمّ تحليل 150 استمارة منها، واستبعدت 15 منها كونها غير كاملة البيانات.

**- قياس ثبات الاستمارة**

لغرض التعرف على مدى صلاحية المقياس وملاءمته تمّ استخدام مقياس (كرومباخ ألفا)، واتضح أن معامل ألفا كان (0.91) على المستوى الإجمالي للمتغيرات، وتعد هذه النسبة نسبة جيدة مقارنة مع ألفا المعيارية والبالغة (0.86).

**ب. الاختبارات بعد توزيع الاستمارة  
- الحيادية**

تبنى البحث مسألة على قدر من الأهمية، ألا وهي عدم تدخله في إجابات أفراد العينة المبحوثين، وإعطائهم الوقت والحرية الكافية للإجابة على مفردات الاستمارة من أجل تحقيق الموضوعية، والحيادية العلمية، إذ منح كل فرد أسبوعاً لغرض ملاحظة الفقرات والإجابة عليها بدقة.

**- الاتساق الداخلي**

لغرض التحقق من صدق محتوى الاستبانة حيث تمّ اختبار الاتساق الداخلي بين الفقرات التي تمثل أبعاد متغيرات البحث، إذ تعبر قيم الارتباط الموجبة عن مدى مصداقية تعبير تلك الفقرات للأبعاد الرئيسية، وتمثلت نتائج الاتساق في الملحق -3- وعلى النحو الآتي:

**أ. الاتساق الداخلي لمتغيرات إدارة علاقات الجمهور**

إن معظم علاقات الارتباط بين فقرات هذا المتغير معنوية موجبة مما يدل على قوة الثبات لهذا المتغير عند مستوى معنوية 0.05.

**ب. الاتساق الداخلي لمتغيرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة**

أشارت نتائج الاتساق الداخلي إلى إن أغلب علاقات الارتباط بين فقرات هذا المتغير معنوية موجبة، دلالة على قوة الثبات لمتغير مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعند مستوى معنوية 0.05.

**المحور الأول: إدارة علاقات الجمهور**

قبل التطرق إلى إدارة علاقات الجمهور يفترض التعرف على الجمهور الذي يتعامل مع النادي.

**أولاً - مفهوم الجمهور**

إن الجمهور الرياضي بطبيعته يمكن تقسيمه على أقسام ثلاثة هي:

1. الجمهور الذي يحضر المباراة الرياضية ويشجع.
2. الجمهور الذي يحضر المباراة الرياضية ولا يشجع.
3. الجمهور الذي يحضر المباراة الرياضية ويشجع ويعطي نوعاً مختلفاً ونكهة أخرى للملعب من خلال الشعارات والرسوم والرموز التي يرسمها على مقاعد المدرجات، والموسيقى التي يطلقها.
4. الجمهور الذي ينتمي للنادي من خلال انتسابه لها ويشجعها ويدعمها معنوياً ومادياً (Mullin, et al., 2007,404).

فالجمهور هو "مجموعة من الأفراد لهم اتجاه نفسي نحو لاعب، أو نادي رياضي، أو هيئة رياضية معينة ينتمون إليها وتشكل مركز اهتمام بالنسبة لهم وقد يكونون أعضاء بهذه الأندية، أو غير أعضاء فيها" (Heath, 2001,56-57).

لذا فالارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للجمهور لا يكون بتوفير الجوانب المادية والفنية في الملاعب، أو وسائل الاتصال والإعلام فحسب، بل من خلال الدعم المادي والمعنوي، ومعرفة أساليب التعامل، وبناء العلاقات الإيجابية الرصينة، إذ إن العلاقات العامة اكتسبت أهميتها من أهمية الجمهور الذي تتعامل معه، لأنها وجدت لخدمة هذا الجمهور الذي هو أساس وجود العلاقات العامة (Mullin et al., 2000,432).

والجمهور بطبيعته يكون منحازاً لفريق رياضي ما دون الآخر (الخصم)، فهناك الهاديء وهناك المتعصب، والتعصب الرياضي أمر خطير، إذ يصل في مراحل الذروة في المسابقات والبطولات الرياضية إلى الشتم والعراك بالأيدي تصل إلى القتل المتعمد والجنون والصرع، وكثيراً ما يلاحظ هذا لدى الجمهور الذي يحضر الحدث الرياضي الذي له وقع مميز كما في نهائيات البطولات والمسابقات الرياضية (Awan and Shahzad, 2006,56).

وقد ألزمت المنظمات الرياضية مثل الاتحاد الدولي لكرة القدم (الفيفا) الجماهير الرياضية بقوانين صارمة من أجل الحفاظ على القيم والأعراف المتبعة في البلد الذي تقام على أرضه البطولات والمسابقات، وفرض الغرامات وتطبيق القوانين المنصوصة في الدستور الرياضي والعمل بها، وعدم الإخلال بها (Bradish and Cronin, 2009,78).

وهذا يمكن مشاهدته في الدول المتقدمة مثل بريطانيا وأمريكا وألمانيا وإسبانيا وغيرها من الدول التي من شأنها أن تحافظ على تراثها وقيمها وثقافتها من خلال تشريع قوانين تلزم الجمهور الرياضي بأن يكون هادئاً وخلقياً أثناء متابعة الحدث الرياضي. كما إن التعصب الرياضي يقود إلى التصرف بأمر جانبي خارج عن إرادة الفرد المنفرد، وهذا ما يؤدي في كثير من الحالات إلى توقف النشاط القائم وعرقلة مسيرة البطولة أو المسابقة (Pons, et al., 2008,35).

### ثانياً - إدارة علاقات الجمهور

إن الفكرة الأساسية لإدارة علاقات الجمهور Fans Relations Management ومختصرها باللغة الإنكليزية (FRM) منبثقة من إدارة علاقات الزبون (Customer Relations Management) ومختصرها (CRM) الذي يأتي من اهتمام التسويق الحديث أو المعاصر بالزبون، واعتباره أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبائن. إذ يمكن تعريف إدارة علاقات الجمهور على إنها "إستراتيجية شاملة وعمليات متكاملة ومترابطة بين النادي الرياضي والمستفيدين بوجه عام، والجمهور على وجه خاص، تقوم على أساس التعاون وتبادل الآراء والمقترحات والتحاور والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بهم، وكسب ولائهم، وتحقيق قيمة لهم" (Davies, 2002,87).

وعرفت أيضاً بأنها "القدرة على الحوار المستمر مع الجمهور باستخدام تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم معهم" (Doherty and Murray, 2007,68).

فهذا يعني إنها تقوم على أساس فتح قناة حوار مباشرة بين النادي الرياضي والجمهور من خلال تهيئة وإعداد التصاميم والبرامج اللازمة من النادي نحو تطبيق

مضامينها وبما يسمح في الخوض في تسويق مفتوح متعدد نقاط الاتصال، وذي علاقة مع الجمهور بهدف زيادة العوائد وتحسينها.

وما يزال مدراء المنظمات الرياضية ومنها الأندية الرياضية في حوار ونقاش على كيفية التحول وبشكل جذري وعملي إلى مدخل أو فلسفة إدارة العلاقة مع الجمهور بما يحقق الأهداف المشتركة (Chan, 2005,32).

كما وتبذل الأندية الرياضية الجهود الحثيثة لاستبدال مفهوم التسويق التقليدي بمفهوم تسويقي جديد ذي أبعاد وظيفية تشمل النادي الرياضي كله، والتركيز لا يكون على المنتج الرياضي من أنشطة وفعاليات وتدريبات ومعلومات فحسب، وإنما على الجمهور بالدرجة الأولى، وذلك ضمن استراتيجيات التوجه نحو الجمهور (Fans Orientation Strategy) (Greenberg, 2002,322).

### ثالثاً - أهداف إدارة علاقات الجمهور

هنالك مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها أي نادٍ رياضي من خلال إدارة علاقات الجمهور وتكمن هذه الأهداف بالآتي:

**1. التعرف على مفهوم الرضا:** عند هذه النقطة يفترض التفريق بين رضا الجمهور والرضا الوظيفي، إذ إن الأول يتعلق بالجمهور الخارجي أما الرضا الوظيفي فله علاقة وثيقة بالجمهور الداخلي، وهم الأفراد العاملون في المنظمة الرياضية، وهناك طرائق متعددة يمكن استخدامها لهذا النوع في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين. وتمّ تعريف الرضا بأنه "درجة إدراك الجمهور لمدى فاعلية النادي في تقديم الأنشطة والفعاليات التي تلبي حاجاته ورغباته" (Gillis, 2005,145-147).

وعرف أيضاً بأنه "ذلك الشعور الذي يوحي للجمهور الفرح والسرور أو عدمه والذي ينتج عند مقارنة أداء النشاط الملاحظ مع توقعات الجمهور" (Kotler, 2003,40) بذلك فالرضا يعكس الدالة على الأداء المدرك والمتوقع، ففي حالة عجز الأداء عن التوقعات فإن الجمهور يكون في حالة عدم السرور أو الاستياء، ويترك التعامل مع النادي في المستقبل، وفي حالة أن يكون الأداء مطابقاً للتوقعات فإنه سيشعر بالراحة والرضا. أما في حالة تجاوز الأداء على ما هو متوقع أو يتخطى التوقعات في هذه الحالة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنادي، وعدم التفكير بالانتقال مستقبلاً لأي نادٍ آخر (Kotler and Armstrong, 2008,36).

أما مراحل إيجاد رضا الجمهور Fans Satisfaction Creation Stages فيتكون من ثلاث خطوات رئيسة أهمها: (Berry and Parasuraman, 1991, 265-266).

أ. فهم حاجات الجمهور: إذ يفترض من المسوّقين للأنشطة الرياضية أن يكونوا على اتصال دائم بالجمهور سواء الحاليين منهم أو المحتملين ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الجمهور، إذ يعد فهم الجمهور والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للنادي والمسوّقين.

ب. التغذية العكسية للجمهور: تتمثل هذه الخطوة بالطرائق والأساليب التي يستخدمها المسوّقون لتعقب آراء الجمهور عن النادي الذي ينتمون له، ولمعرفة مدى تلبية توقعاتهم، ويمكن للنادي القيام بذلك من خلال طريق الاستجابة Reactive.

ت. **القياس المستمر:** الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل بقيام النادي الرياضي بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا الجمهور كنظام (FSM) "Fans Satisfaction Matrices" الذي يقدم إجراءً لتتبع رضا الجمهور طوال الوقت بدلاً من معرفة مدى تحسين أداء النادي في وقت معين.

**أما عن كيفية تحقيق رضا الجمهور** فهناك نقاط يمكن من خلالها تحقيق ذلك

وأهمها (Berry, 1995,96):

- إشراك الجمهور في مناقشة خطط الجودة وطرائق تطويرها وتخصيص مكافأة مجزية لكل مقترح من مقترحاتهم التي تحقق نتائج إيجابية للنادي.
- دعوة الجمهور لزيارة مقر النادي وإطلاعهم على أنشطته وفعالياته، والطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها.
- تقديم هدايا رمزية للجمهور في المناسبات والمسابقات الرياضية، وبطاقات تهنئة بعبارات تنم على الأقدام والتقدير.
- زيارة الجمهور المشجع والمؤازر بين الحين والآخر للاستماع ميدانياً لأرائهم ومقترحاتهم.
- متابعة الجمهور الذي يشاهد فقط أنشطة النادي ولم يلجأ لعملية شراء التذاكر ولو لمرة واحدة لحضور الحدث الرياضي عن قرب وللوقوف على السبب من عدم الشراء.
- إشعار الجمهور بأهميتهم من خلال اعتماد العاملين بمجال التسويق والترويج للإعلانات، إذ يتم صياغة جمل وعبارات ذات تركيز واضح على أهمية الجمهور.
- وفيما يتعلق ب**رضا الجمهور ودوره في تعزيز الجودة**، فقد جاء الاهتمام على نحو ملحوظ في أوساط جميع الأندية الرياضية ومن دون استثناء، وإن أغلب تلك الأندية بدأت بتبني خططها الإستراتيجية على ثوابت متعددة منها رضا الجمهور كون الأنشطة والفعاليات الرياضية التي يتم تقديمها يفترض أن تلقى رواجاً وقبولاً لدى مختلف فئات الجماهير الرياضية، ويفترض تحقيق رضاهم عن هذه الأنشطة، عندئذ يفترض من النادي أن يحمل رغبة الجمهور وحاجته ورضاه على محمل الجد ضمن الخطط الإستراتيجية (Dawes, 2009,137).

**2. التعرف على ولاء الجمهور:** يعد ولاء الجمهور الركن الأساسي لنجاح أي نادٍ رياضي، والتكامل مع بقية العناصر الأخرى، إذ تعد عملية الاحتفاظ بالجمهور من القضايا المهمة جداً بسبب التغيرات الخاصة بسلوكيات وسلوكياته. ويستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل الجمهور لحضور، أو مؤازرة أنشطة النادي دون سواه، وأغلب الأندية الرياضية تحاول تعظيم الولاء لدى جمهورها باستخدام أساليب متنوعة وإيجاد نوع من المشاركة بينها وبين الجمهور.

وبذلك يمكن عرض **مكونات ولاء الجمهور**، فمن المعروف أن ولاء الجمهور يترجم

إلى الربحية، فهناك مكونات أساسية تؤدي إلى تلك الربحية ومن هذه المكونات الآتي:

أ. **تكاليف الحصول على الجمهور:** إذ يتحمل النادي الرياضي تكاليف متنوعة من أجل الحصول على جمهور جديد. إذ يؤدي تبني الجمهور لأنشطة النادي الحالية أو المستحدثة إلى تحقيق عوائد للنادي على نحو ملحوظ، وهذه الحالة تعبر عن الرضا التام للجمهور.

ب. **الدرجات العليا:** وتتمثل بزيادة العوائد الناتجة من زيادة الفعاليات والأنشطة الرياضية التي يقدمها النادي الحالية والمستحدثة عن طريق توصيات ومقترحات الجمهور ذوي التجربة والخبرة.

ت. **الدرجات الدنيا:** ينخفض العائد لأسباب عديدة منها: التحولات في الاستثمار، وقلّة الداعمين للنادي الرياضي، وتكاليف تذكرة المباريات، وقلّة الإقبال للأحداث الرياضية، إذ يعد العائد مؤشراً هاماً لنية الجمهور في زيادة أو انخفاض استثمار النادي الذي يؤدي بدوره إلى زيادة عوائدها.

ومن الواضح بأن هنالك علاقة طردية بين الولاء والرضا، أي بمعنى آخر كلما كان الولاء عالياً لعلامة معينة هذا دليل على الرضا التام لدى الزبون عن النادي ممثلاً بأنشطته وفعالياته (Oliver, 2002, 35).

**أما ولاء الجمهور ودوره في تعزيز الجودة،** فهو تكرار الحضور الجماهيري لدى الجمهور المشجع والداعم للنشاط الرياضي، إذ هناك علاقة وثيقة بين الولاء وإدارة الجودة الشاملة، فالترابط منطقي وعمليتي بين الولاء والجودة، كون الجمهور دائماً يفضل النادي الذي يتميز بجودة الأداء العالية، ورعايته الكبيرة بالمحترفين من اللاعبين والمدربين، فتوافر أبعاد الجودة في النادي دون غيره تكرر من عملية الحضور الجماهيري وشراء التذاكر وتشجيع النادي على نحو كبير، ومن ثمّ بناء ثقة متبادلة بين النادي والجمهور (Shilbury, et al., 2009, 144).

**3. قيمة الجمهور:** أصبح توجه التسويق اليوم نحو بناء علاقة ترابط وانسجام بين النادي الرياضي والجمهور ليتسنى للنادي تحقيق قيمة إيجابية للجمهور.

من هنا فهناك عدد من التعاريف الخاصة بقيمة الجمهور، إذ عرفت بأنها "ذلك الفرق بين قيمة الجمهور الكلية والكلفة الكلية" (Kotler and Armstrong, 2008, 38).

وجاءت أيضاً بأنها "ما يحصل عليه الجمهور نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه، فهي تمثل إجمالي المنفعة مطروحاً منها الكلف التي يتحملها الجمهور عند اتخاذ قرار الشراء" (Shilbury, et al., 2009, 147).

وأيضاً هي "عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الجمهور بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة أو الخدمة وبين تكلفة الحصول عليها، وتشمل المنافع الأنشطة نفسها، وخدمات الإسناد، والأطراف المشتركة بعملية التقديم والتسويق والمبيعات، والوقت والجهد المبذول للحصول على النشاط، والمخاطرة المدركة" (Chess, 2009, 232).

**أما عناصر قيمة الجمهور،** فهناك عنصران أساسيان لأجل تكوين القيمة للجمهور، فإنها تنقسم إلى جزأين هما (Kotler and Keller, 2007, 143):

أ. **قيمة الكلية للجمهور:** حزمة من منافع الجمهور التي يحصل عليها من النادي وهذه تنقسم إلى الآتي:

- **قيمة النشاط الرياضي:** يقصد بها الخصائص المادية للنشاط نفسه، ويمكن أن تتضمن (الأداء، والاتصالات، والمشاركة، والمتانة، والقوة، والسرعة) وفي بعض الأحيان يطلق عليها تسمية أبعاد الجودة.

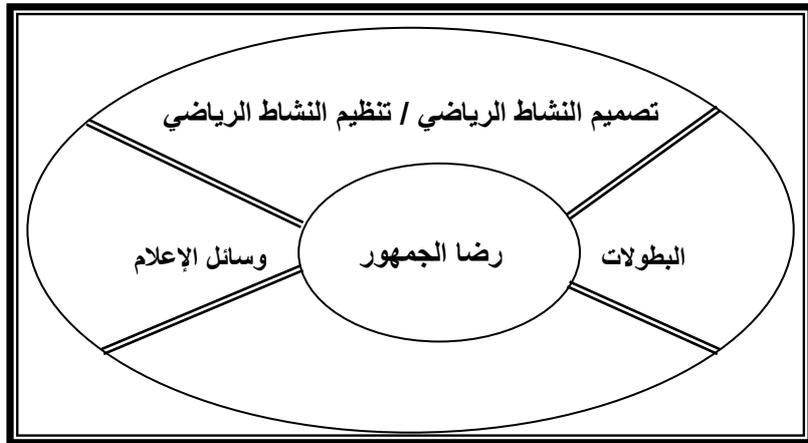
- **قيمة الخدمة:** هنا يفترض التمييز في تقديم الخدمة، ويمكن أن تتضمن (الحسابات والائتمان، وتسهيلات الطلب، والانتساب للنادي، والتسليم، وخدمات النقل والسكن، والضمان، وخدمات أخرى ما بعد النشاط الرياضي مثل الترفيه، وإقامة المهرجانات والندوات وغيرها).

## المهندي [117]

- **القيمة الشخصية:** أصبح أفراد النادي مصدراً مهماً لتحقيق التميز وعلى نحو خاص في التسويق الموجه نحو الخدمة والجودة العالية نسبياً للخدمات الشخصية هي صعبة التقليد من المنافسين، لأنها تعتمد على ثقافة النادي، ومهارات الإدارة، وتتضمن الآتي: (الاحتراف، والمشاركة، والثقة، والمثابرة، والمعولية).
- **قيمة المكانة الذهنية:** طريقة ملائمة للإشارة إلى مجموعة متألفة من المكافأة النفسية التي يستلمها الجمهور، وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلامية أو من خلال الترويج.
- ب. **الكلفة الكلية للجمهور:** وتنقسم هذه الفقرة إلى الآتي:
  - **الكلف النقدية:** السعر هو القيمة التبادلية للأنشطة الرياضية وعلى أساسه تحدد قيمة النشاط التي سيحصل عليها الجمهور.
  - **كلف الوقت:** بعض الجمهور يعدّ كلفة الوقت أعلى من الكلف النقدية، وهذا يظهر بوضوح لدى الجمهور الذين يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع.
  - **كلف المجهود:** هو الجهد الذي يقوم به الجمهور للحصول على النشاط، إذ يعد كلفة يدفعها الجمهور.
  - **الكلف النفسية:** تتضمن الكلف النفسية للتعامل مع جماهير جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة والمجهود المبذول من أجل التكيف مع الظروف الجديدة، وكذلك قد يصاحبها نوع من الإحباط لدى الجمهور في حالة عدم إضافة قيمة له عن إقباله لنشاط معين.

### المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- إن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تكمن في:
- 1- مبدأ التركيز على الجمهور.
  - 2- مبدأ التركيز على العملية.
  - 3- مبدأ التحسين المستمر.
  - 4- القيادة الموجهة.
  - 5- التخطيط الإستراتيجي.
  - 6- اتخاذ القرار على أساس الحقائق.
  - 7- مشاركة الأفراد العاملين. (Krajwiski and Ritzman, 2008,140-141).
- سيتم في هذا البحث التركيز على المبادئ الأساسية الثلاثة الأولى.
1. **مبدأ التركيز على الجمهور:** يعد التركيز على الجمهور وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته الهدف الرئيس لأي نادٍ رياضي، ففي هذا المبدأ يكون الجمهور المحور الذي تركز عليه عجلة إدارة الجودة الشاملة، ويمكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له كما في الشكل 1 الآتي:



## القرار

## الشكل 1

## عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا الزبون

Source: (Krajwiski, Lee and Ritzman, Larry, (2008), "Operation Management Strategy and Analysis" Adison-Wesley Publishing, P.141).

إن هدف أي نادٍ رياضي يكمن في تحقيق رضا الجمهور المساند والمشجع، لذلك فالأندية الرياضية العالمية وجدت أصلاً لأجل تلبية حاجات الجمهور، وهو المنفضل على الأندية الرياضية عند مشاهدته وتشجيعه لنشاط من أنشطتها الرياضية التي يقدمها. أصبحت الجودة العامل الأساسي في اختيار الجمهور لأحد الأنشطة الرياضية تلك (Bakke and Hellburg, 1993,53).

لذلك فإن من أهم العوامل الواجب أخذها بنظر الاعتبار في تخطيط الأنشطة الرياضية وتهيئتها للتقديم هو كيف يقوم الجمهور بالحكم على هذا النشاط على أنه جيد وخالٍ من الأخطاء (Smith, 2008,322).

لذلك يعدّ الجمهور الجزء الأكثر أهمية في أي نادٍ رياضي، كما يعدّ نقطة البدء والنهاية لمختلف الأنشطة، أي بعبارة أخرى إن النشاط يبدأ بالجمهور في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح إليه وينتهي به، لأنه هو من سيشتري تذكرة مشاهدة الحدث الرياضي، أو مشاهدته عبر وسائل الإعلام، وإتاحة وقت كافٍ لمتابعة هذا الحدث دون غيره (Thomas, 2010,212).

وعليه فإن رضا الجمهور يعني إقباله على هذا الحدث وتشجيعه له والذي ينعكس على زيادة المبيعات، ومن ثمّ زيادة الأرباح، وعلى العكس فإن عدم رضاه عنه يعني أن هذا النادي سيواجه خسارة لا تمكنه من الاستمرار بتقديم الأفضل والأحسن في البطولات والمسابقات الرياضية القادمة (Tull, 2004,97).

إن الزبون والجمهور شيء واحد، فهو مستهلك، لذلك يعرف الزبون بأنه "أكثر الأفراد أهمية في أي منظمة كذلك فهو غير معتمد على المنظمة بل هي معتمدة عليه". كما أشار أيضاً إلى أن الزبون هو "الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وأن من واجبنا كمنظمة التعامل معها بصورة مفيدة له وللمنظمة" (Kotler and Armstrong, 2008,127).

2. مبدأ التركيز على العملية: وتعرف العملية على أنها "سلسلة مترابطة من الأعمال أو النشاطات تهدف إلى تحقيق نتائج ذات قيمة أعلى" (Ross, 2009,156)، أما تحسين العملية فهي "النشاطات المستخدمة للكشف عن الأسباب وإزالتها التي تؤدي إلى انحرافات بهدف تحسين إمكانيات العملية" (Bank, 2000,254).

إن تحقيق رضا الزبون وإيجاد ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمد بدرجة كبيرة على ما تقدمه الأندية الرياضية من أنشطة رياضية وخدمات ترفيهية لجمهورها في الأسواق الرياضية (Lagae, 2005,177).

إن المراحل والخطط في العملية الرياضية لا تقل شأنًا عن تلك المراحل والخطط التي تعمل بها المنظمات الإنتاجية، فكما هناك عمليات في صناعة السلعة، فهناك أيضاً

عمليات إدارية وفنية لتحضير الفريق من خلال تزويده ببرامج تدريبية ومعلومات يلقيها المدرب على أفراد الفريق، والعمل بالخطط والتكتيكات الكفيلة بنجاح الفريق وفوزه على الخصم، وهذا يتطلب جهداً ووقتاً ودعماً مادياً ومعنوياً (Fasan, 2004,233).

فالمنظمة تحقق زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الإنتاجية والخدمية على السواء (Lovell, 2001,334). وفي الأندية الرياضية فإن العملية تكمن في تهيئة وتحضير البرامج التدريبية، والمعلومات والخطط التكتيكية التي يقدمها المدرب للاعب، وكيفية التعامل مع لاعبي الفريق الخصم (Mullin et al, 2007,232).

كما إن العملية الرياضية تحتاج إلى مواقع مناسبة ومساحات كافية لتنفيذ البرامج التدريبية، فيشرع النادي بالتعاقد مع جهات حكومية، أو منظمات خاصة للقيام بتوفير المساحات المناسبة للتدريب والقيام بالأنشطة الرياضية على نحو يجعلها مستعدة لخوض المباريات مع الطرف المقابل (الخصم) (Dawes, 2009,110).

ومن أجل بيان فكرة ومفهوم هذا المبدأ يتطلب الأمر توضيحاً ولو بشكل مختصر العناصر التي تتعلق بالعملية والنظام الإنتاجي وعناصر الكفاءة الإنتاجية وهي: (Evans, 2004,431-433).

أ. إدارة العملية الإنتاجية: إن معظم مشاكل الجودة هي ناتجة عن طبيعة العمليات الإنتاجية، وتتضمن هذه المشاكل نقطتين أساسيتين وهما:

\* السيطرة: ونقصد بذلك تخطيط وإدارة الأنشطة الكفيلة بالمحافظة على مستوى عالٍ نسبياً من الأداء في العملية الإنتاجية والسيطرة عليها، وإن هدف السيطرة الرئيس هو إزالة الظروف الشاذة التي تعترض العملية الإنتاجية.

\* التحسين: أي تشخيص الفرص المتاحة لأجل تحسين الجودة في الأداء، وأن الهدف منه هو نقل الإنتاج إلى مستوى جيد. لذلك تركز العملية الإنتاجية على منع تحقق العيوب والأخطاء وتقليل التلف والخسائر في مدخلات ومخرجات العملية.

ب. مكونات النظام الإنتاجي: إن النظام الإنتاجي يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي: (Hill, 2000,112-113).

\* المدخلات: وتشمل جميع عناصر الإنتاج من مواد ومعدات وأفراد وخطط وطاقة ومواد، سواء أكانت نصف مصنعة أم مصنعة وغيرها. وعند تحليل العلاقة بين المدخلات والمخرجات يفترض أن تكون المخرجات أعلى قيمة من المدخلات، وهو ما يؤكد تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتي تقيس درجة نجاح المنظمة في استغلال الموارد المتاحة في إنتاج السلع والخدمات التي تخصص في إنتاجها، وذلك بتعظيم الناتج بالنسبة لكل وحدة من المدخلات المستخدمة للوصول إلى الحالات المثلى، وكلما كان النظام الإنتاجي جيداً كانت الكفاءة الإنتاجية جيدة، ويدعم هذا الرأي شعار مرفوع في بعض أدبيات إدارة الإنتاج والعمليات مفاده أن الإنتاجية الجيدة تولد في رحم نظام إنتاجي جيد وبالعكس.

\* عملية التحويل الإنتاجي: ويشمل هنا المعدات والمكانن وطرائق الإنتاج والسيطرة النوعية والتصاميم وغيرها.

\* المخرجات: وتعد نقطة البدء في وضع مواصفات المنتجات النهائية وعلى أساسها يتم تنظيم جميع العمليات الإنتاجية الفرعية.

3. مبدأ التحسين المستمر: لقد ظهرت فلسفة التحسين المستمر وتطورت نتيجة الحاجة والضرورة التي يشعر بها اليابانيون للتفوق والامتياز في الأسواق العالمية، ولهم بذلك

مبرراتهم. (Ross, 2009,201)، فهي تمثل أحد مصادر أسلوب فرق الإدارة الذاتية يلتزم بها جميع العاملين على نحو يؤدون أعمالهم في كل يوم على نحو أفضل من السابق (Harrison, 2000,23).

إذ أصبح إجراء التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية نسبياً، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على وفق التطور التقني للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة (Chess, 2009,367).

إن من بين أهم أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظام عمل وعمليات يوثق ويعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلافات في تلك النتائج، إن الطروحات الفكرية التي تخصصت في مجال إدارة الإنتاج والعمليات، وكذلك في مجال العلوم التسويقية تناولت مجموعة من الخطوات الأساسية لأنموذج التحسين المستمر والتي أشار إليها الباحثون وتتضمن ثماني مراحل وهي كالآتي: (Mintzberg, and Quinn, 2005,287).

أ. عرّف المشكلة ضمن سياق ما مطلوب تحسينه.

ب. حدّد وحل ما تتعلق بالعملية الخاضعة للتحسين.

ت. وثّق ما تم تحليله والمتعلق بالعملية.

ج. قياس الأداء الحالي.

ح. فهم لماذا تنجز العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الذي هي عليه حالياً.

خ. طوّر حلول بديلة وقم باختيار أفضلها.

د. قوّم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين.

ذ. التزام منهج التحسين المستمر.

بذلك فالتحسين المستمر مجموعة من عمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتجات، وسرعان ما يصبح المنتج نتيجة تراكم التحسينات منتجاً جديداً يختلف تماماً عن المنتج الأصلي (Krajwiski and Ritzman, 2005,200).

### المحور الثالث: الجانب الميداني

يسعى البحث في عرض البيانات وتحليلها التي جاءت في الاستمارة التي عدّت لهذا الغرض. فمن خلال تحليل آراء واستجابات المبحوثين في نادي أربيل الرياضي لما جاء في الاستبانة من فقرات تتعلق بإدارة علاقات الجمهور وأخرى تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، إذ تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والممثل بـ (أتفق تماماً- أتفق- غير متأكد- لا أتفق- لا أتفق تماماً)، كما تم اعتماد الوسط الحسابي المفترض وبواقع 3 كمتوسط أداة القياس بهدف قياس الدرجة وتقييمها، والتي تم الحصول عليها والمتعلقة باستجابات الأفراد المبحوثين وكما يأتي:

#### 1. تحليل أبعاد إدارة علاقات الجمهور ومناقشة نتائجها

تم تحليل وعرض استجابات الأفراد المبحوثين لاستمارة الاستبانة المتعلقة بالمحور الثالث والمتضمن مكونات إدارة علاقات الجمهور (رضا الجمهور، ولاء الجمهور، قيمة

الجمهور) إذ تمّ كذلك استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم الاعتماد على الوسط المفترض والبالغ 3 وكما موضح في الجدول 2 وكالاتي:

أ. **مؤشر رضا الجمهور:** يتبين من الجدول 2 إن الوسط الحسابي لمؤشر رضا الزبون كان بواقع 3.75 وبانحراف معياري قدره 2.50 وبنسبة مئوية 72%، وبعد مقارنة الوسط الحسابي المستخرج مع الوسط الحسابي المفترض 3 تبين إن الوسط الحسابي هو أكبر من الوسط الحسابي المفترض، وهذا ما هو إلا دليل على وضوح أسئلة المؤشر للعينة المبحوثة وبنسبة اتفاق 72%. أي هنالك اتفاق بين العينة والنادي على أن الجودة العالية نسبياً ستحقق رضا عالياً لدى الجمهور، وبذلك فإن كسب جماهير جدد وتحقيق الرضا التام سيحقق أرباحاً عاليةً نتيجة احتفاظها بهؤلاء الجماهير.

ب. **مؤشر ولاء الجمهور:** يلاحظ من الجدول 2 أن الوسط الحسابي لمؤشر ولاء الجمهور كان بواقع 3.79 وبانحراف معياري قدره 2.46 وبنسبة مئوية 65%، وبعد مقارنة الوسط الحسابي مع الوسط الحسابي المفترض 3 لوحظ أن الوسط الحسابي كان أكبر من المفترض البالغ 3، وهذا يدل على وضوح أسئلة المؤشر للعينة المبحوثة وبنسبة اتفاق 65%. وبناءً على ذلك يمكن القول بأن الجمهور يفضلون ناديهم الرياضي وما يقدمه من أنشطة رياضية والتي تتسم بالجودة العالية نسبياً، وإن توافر أبعاد الجودة في هذه الأنشطة الرياضية المقدمة هو الذي يدفع الجمهور لتكرار الحضور ومشاهدة وتشجيع أنشطة النادي دون غيره، وهذا يأتي من الثقة المتبادلة بين النادي والجمهور الذي بدوره سيؤدي إلى بناء قاعدة ولاء الجمهور لأنشطة النادي وفعالياته.

ت. **مؤشر قيمة الجمهور:** يتبين من خلال الجدول 2 إن الوسط الحسابي لمؤشر القيمة كان بواقع 4.2 وكان الانحراف المعياري 2.40، أما النسبة المئوية فكانت 79%، وبعد مقارنة الوسط الحسابي مع الوسط الحسابي المفترض 3 تبين أن الوسط هو أكبر من المفترض، وهذا إن دلّ إنما يدل أيضاً على تجانس إجابات العينة المبحوثة، ووضوح الأسئلة لديهم.

وبناءً على ما تقدم يلاحظ أنه لدى النادي المبحوث إمكانية تحقيق المنافع التي يتم الحصول عليها، وهي أكثر من التكاليف التي تتحملها عندئذ سيتم تحقيق قيمة للزبون، إذ إن الجودة العالية نسبياً ستؤدي إلى زيادة القيمة الكلية للجمهور.

## الجدول 2

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية  
لمؤشرات إدارة علاقات الجمهور

| الوزن المئوي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | تسلسل المؤشر      |
|--------------|-------------------|---------------|-------------------|
| 72%          | 2.50              | 3.75          | مؤشر رضا الجمهور  |
| 65%          | 2.46              | 3.79          | مؤشر ولاء الجمهور |
| 79%          | 2.40              | 4.2           | مؤشر قيمة الجمهور |

المصدر: مخرجات نظام التحليل الإحصائي SPSS VER.10.

ومن الجدول 2 أعلاه يمكن التوصل إلى الأهمية النسبية لكل مؤشر من المؤشرات الثلاثة أعلاه، وذلك بعد استخراج معامل الاختلاف لكل منها وملاحظة الأوساط الحسابية وعلى النحو الآتي:

### الجدول 3

ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة المبحوثة  
لمؤشرات إدارة علاقات الجمهور وفقاً لمعامل الاختلاف

| الترتيب<br>الأهمية<br>النسبية | معامل<br>الاختلاف | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | المؤشرات الفرعية     | البعد الرئيس                      |
|-------------------------------|-------------------|----------------------|------------------|----------------------|-----------------------------------|
| الثالث                        | 37.49%            | 2.50                 | 3.75             | مؤشر رضا<br>الجمهور  | مؤشرات<br>إدارة علاقات<br>الجمهور |
| الثاني                        | 34.21%            | 2.46                 | 3.79             | مؤشر ولاء<br>الجمهور |                                   |
| الأول                         | 29.42%            | 2.40                 | 4.2              | مؤشر قيمة<br>الجمهور |                                   |

المصدر: مخرجات نظام التحليل الإحصائي SPSS VER.10.

إذ يلاحظ من الجدول 3 ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة المبحوثة في النادي لمؤشرات إدارة علاقات الجمهور وفقاً لمعامل الاختلاف، إذ احتل مؤشر قيمة الجمهور المرتبة الأولى، في حين جاء مؤشر ولاءه في المرتبة الثانية، أما مؤشر رضاه فجاء في المرتبة الثالثة.

من خلال ما تقدم يفترض على متخذ القرار أن يعطي الأهمية للمؤشرات التي حصلت على أقل أهمية من إجابة العينة المبحوثة، وذلك لأجل الاهتمام بها وتحديد السبل الكفيلة التي تسهم في نجاح عملية إدارة علاقات الجمهور في النادي عند تبني تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### 2. تحليل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في النادي

من خلال متابعة الجدول في أدناه، يلاحظ استجابات أفراد عينة البحث من الأعضاء العاملين في نادي دهوك الرياضي وكالاتي:

أ. التركيز على الجمهور: يلاحظ من نتائج الجدول 4 بأن الوسط الحسابي لمبدأ التركيز على الجمهور بلغ 3.70 وبانحراف معياري قدره 2.45 وبنسبة مئوية 76%، إذ تبين بأن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي المفترض البالغ 3، وهذا يعني أن مبدأ التركيز على الجمهور يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق 76% وفقاً لوجهة نظرهم، وهذا يدل على أهمية هذا المبدأ وإدراكه من قبل أفراد العينة، وأن تحقيق رضا الجمهور وتلبية احتياجاته ورغباته كان الهدف الرئيس لأي نادٍ رياضي طموح، وأن التركيز على الجمهور يعد الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة وتحسين أداء الأنشطة الرياضية وفعاليتها.

ب. التركيز على العملية: يبين الجدول 4 بأن الوسط الحسابي لمبدأ التركيز على العملية جاء بواقع 3.65 وبانحراف معياري قدره 2.38 وبنسبة مئوية 74%، وبعد مقارنة

## المهندي [123]

الوسط الحسابي مع الوسط الحسابي المفترض والبالغ 3، إذ يلاحظ أن الوسط الحسابي هو أكبر من أداة القياس، وهذا يعني أن متغير التركيز على العملية يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق 74%. وبناءً على ما تقدم فإن عينة البحث متفقون حول اهتمامهم بالتركيز على العملية الرياضية وتقليل تكاليف الضياع وتحسين العملية الداخلية للأنشطة المقدمة وبحسب الشروط والمواصفات الموضوعية والمعدة لذلك لأجل الارتقاء بالأنشطة الرياضية مقارنةً بأنشطة الأندية المنافسة الأخرى.

ت. التركيز على التحسين المستمر: يلاحظ من نتائج الجدول 4 أن الوسط الحسابي لمبدأ التركيز على التحسين المستمر بلغ 3.84 وبانحراف معياري قدره 2.47 ونسبة مئوية 77%، وبعد مقارنة الوسط الحسابي مع الوسط الحسابي المفترض 3 تبين أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط المفترض، وهذا دليل على تجانس إجابات أفراد العينة، ويعدّ مبدأ التحسين المستمر واضحاً للعينة وبنسبة اتفاق كانت 77%، وبناءً على ما تقدم يلاحظ أن النادي يهتم بمبدأ التحسين المستمر، لأنه يدرك بأن هذا المبدأ يزيد من كفاءة وفعالية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع إضافية إلى النادي وللاعبيه وجمهوره.

### الجدول 4

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات إدارة الجودة الشاملة

| النسب المئوية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | تسلسل المبدأ                |
|---------------|-------------------|---------------|-----------------------------|
| 76%           | 2.45              | 3.70          | التركيز على الجمهور         |
| 74%           | 2.38              | 3.65          | التركيز على العملية         |
| 77%           | 2.47              | 3.84          | التركيز على التحسين المستمر |

المصدر: مخرجات نظام التحليل الإحصائي SPSS VER.10.

ومن الجدول أعلاه يمكن التوصل إلى الأهمية النسبية لكل مبدأ من المبادئ الثلاثة أعلاه، وذلك بعد استخراج معامل الاختلاف لكل مبدأ وملاحظة الأوساط الحسابية وكالاتي:

### الجدول 5

ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمعامل الاختلاف

| الترتيب الأهمية النسبية | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المبادئ الفرعية     | البعد الرئيسي |
|-------------------------|----------------|-------------------|---------------|---------------------|---------------|
| الثاني                  | 35.5%          | 2.45              | 3.70          | التركيز على الجمهور | إدارة الجودة  |
| الثالث                  | 38.4%          | 2.38              | 3.65          | التركيز على         | الشاملة       |

| الترتيب<br>الأهمية<br>النسبية | معامل<br>الاختلاف | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | المبادئ<br>الفرعية                | البعد<br>الرئيس |
|-------------------------------|-------------------|----------------------|------------------|-----------------------------------|-----------------|
|                               |                   |                      |                  | العملية                           |                 |
| الأول                         | %30.2             | 2.47                 | 3.84             | التركيز على<br>التحسين<br>المستمر |                 |

المصدر: مخرجات نظام التحليل الإحصائي SPSS VER.10.

إذ يلاحظ إن ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة المبحوثة في النادي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمعامل الاختلاف، إذ احتل مبدأ التركيز على التحسين المستمر المرتبة الأولى، أما مبدأ التركيز على الجمهور فجاء في المرتبة الثانية. في حين جاء مبدأ التركيز على العملية في المرتبة الثالثة. لذا يفترض على متخذ القرار أن يرتب قراراته الإستراتيجية في ضوء هذه النتائج، وأن يولي اهتمامه للمبادئ التي حصلت على اهتمام أقل من أجل تحسينها وتطويرها كي يتم تحقيق التفوق التنافسي من خلالها.

### 3. تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تركز هذه الفقرة على قياس علاقات الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتغيرات إدارة علاقات الزبون من خلال الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي تضمنها البحث، وتم استخدام معامل ارتباط البسيط (بيرسون) واستخدام اختبار (T) لاختبار معنوية معاملات الارتباط.

ولأجل اختبار الفرضية الرئيسية واثبات صحتها يفترض اختبار الفرضيات الفرعية وهي كالآتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رضا الجمهور ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## الجدول 6

نتائج علاقات الارتباط بين رضا الجمهور ومبادئ إدارة الجودة الشاملة مع قيمة t المحسوبة

| مؤشرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة |       |                    |                        |                           |                            | المتغير<br>المعتمد<br>المتغير<br>المستقل |
|-----------------------------------|-------|--------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|--|
| قيمة t الجدولية                   |       | التحسين<br>المستمر | التركيز على<br>العملية | التركيز<br>على<br>الجمهور | إدارة<br>الجودة<br>الشاملة | رضا الجمهور                              |
| %1                                | %5    | **0.88             | **0.83                 | **0.91                    | **0.89                     |  |
| 2.821                             | 1.833 | 5.1                | 4.5                    | 5.3                       | 5.0                        | قيمة (t)<br>المحسوبة                     |
| درجة الثقة                        |       | 0.001              | 0.005                  | 0.000                     | 0.001                      | معنوية T                                 |

| مؤشرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة |     |  |  |  |   | المتغير<br>المعتمد | المتغير<br>المستقل |
|-----------------------------------|-----|--|--|--|---|--------------------|--------------------|
| 99%                               | 95% | توجد علاقة<br>ارتباط<br>موجبة<br>ومعنوية | توجد علاقة<br>ارتباط<br>موجبة<br>ومعنوية | توجد علاقة<br>ارتباط<br>موجبة<br>ومعنوية | توجد<br>علاقة<br>ارتباط<br>موجبة<br>ومعنوية | القرار (النتيجة)   |                    |

المصدر: مخرجات نظام التحليل الإحصائي SPSS VER.10.

يلاحظ من الجدول 6 أن نتائج التحليل تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 بين رضا الجمهور ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ بلغت علاقة الارتباط الكلية 0.89، وذلك بدلالة قيمة  $t$  المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة 5.0، وهي أكبر من قيمة ( $t$ ) الجدولية البالغة 2.821 عند مستوى معنوية 0.01، مما يدل ذلك على رفض الفرضية المبدئية للبحث، أي إن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها 99%. وبناءً على ذلك فإنه يوجد اهتمام لدى إدارة النادي الرياضي بتعزيز رضا الجمهور، ويمكن أن تحقق بواسطته تفوقاً تنافسياً على الأندية المنافسة الأخرى في السوق الرياضية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين ولاء الجمهور ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### الجدول 7

نتائج علاقات الارتباط بين ولاء الجمهور ومبادئ إدارة الجودة الشاملة مع قيمة  $t$  المحسوبة

| مؤشرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة |       |                    |                        |                        |                         | المتغير<br>المعتمد       | المتغير<br>المستقل |
|-----------------------------------|-------|--------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------|
| قيمة $t$ الجدولية                 |       | التحسين<br>المستمر | التركيز على<br>العملية | التركيز على<br>الجمهور | إدارة الجودة<br>الشاملة | ولاء<br>الجمهور          |                    |
| 1%                                | 5%    | **0.79             | **0.90                 | **0.85                 | **0.85                  |                          |                    |
| 2.821                             | 1.833 | 3.25               | 4.05                   | 3.50                   | 3.5                     | قيمة ( $t$ )<br>المحسوبة |                    |
| درجة الثقة                        |       | 0.005              | 0.001                  | 0.005                  | 0.005                   | معنوية T                 |                    |

| مؤشرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة        |  |  |  |  |  | المتغير<br>المعتمد<br>المتغير<br>المستقل |
|--|--|--|--|--|--|--|
| توجد علاقة<br>ارتباط<br>موجبة<br>ومعنوية | القرار<br>(النتيجة)                      |
| %99                                      | %95                                      |  |  |  |  |  |

المصدر: مخرجات نظام التحليل الإحصائي SPSS VER.10.

يشير نتائج الجدول 7 إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 بين بعد ولاء الجمهور ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما 0.85، وذلك بدلالة قيمة  $t$  المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة 3.5، وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية البالغة 2.821 عند مستوى معنوية 0.01، مما يؤكد علاقة الارتباط بين المتغيرين، ويمكن تفسير ذلك بأن هنالك اهتماماً أقل من رضا الجمهور من إدارة النادي الرياضي المبحوث ببعد ولاء الجمهور، عليه يفترض البحث عن وسائل حديثة ومبتكرة يمكن استخدامها في العملية الإدارية والفنية للأنشطة الرياضية لتحقيق ولاء جماهيري أكثر إيجابية للنادي مقارنة بالأندية الرياضية الأخرى.

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين قيمة الجمهور ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### الجدول 8

نتائج علاقات الارتباط بين قيمة الجمهور ومبادئ إدارة الجودة الشاملة مع قيمة  $t$  المحسوبة

| مؤشرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة        |  |  |  |  |  | المتغير<br>المعتمد<br>المتغير<br>المستقل |
|--|--|--|--|--|--|--|
| قيمة $t$ الجدولية                        | التحسين<br>المستمر                       | التركيز على<br>العملية                   | التركيز على<br>الجمهور                   | مبادئ إدارة<br>الجودة<br>الشاملة         | قيمة الجمهور                             |  |
| %1                                       | **0.90                                   | **0.87                                   | **0.92                                   | **0.93                                   |  |  |
| 2.821                                    | 3.55                                     | 3.24                                     | 3.65                                     | 3.84                                     | قيمة $t$<br>المحسوبة                     |  |
| درجة الثقة                               | 0.001                                    | 0.005                                    | 0.001                                    | 0.000                                    | معنوية<br>T                              |  |
| توجد علاقة<br>ارتباط<br>موجبة<br>ومعنوية | القرار<br>(النتيجة)                      |
| %99                                      | %95                                      |  |  |  |  |  |

المصدر: مخرجات نظام التحليل الإحصائي SPSS VER.10.

يبين الجدول 8 وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين بعد قيمة الجمهور ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.93 وبدلالة قيمة  $t$  المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة 3.84، وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 مما يؤكد علاقة الارتباط بين المتغيرين، وهذا يؤكد رفض فرضية البحث الفرعية، ويمكن تفسير تلك العلاقة: إن إدارة النادي الرياضي المبحوث يهتم بتعزيز قيمة الجمهور، وأنها تضعه أحد أهم المرتكزات الأساسية التي يمكن أن تحقق من خلاله التفوق التنافسي للنادي على الأندية الرياضية الأخرى.

ولأجل الوقوف على معنوية علاقة الارتباط على نحو عام بين كل من أبعاد إدارة علاقات الجمهور كمجتمع كمتغير مستقل، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة كمجتمع بوصفها متغيراً معتمداً، فهذا يمكن ملاحظته من الجدول 9 أدناه:

### الجدول 9

نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات الجمهور ومبادئ إدارة الجودة الشاملة على نحو شامل

| قيمة $t$ الجدولية |       | قيمة $t$ المحسوبة   | مبادئ إدارة الجودة الشاملة | المتغير المعتمد<br>المتغير المستقل |
|-------------------|-------|---|----------------------------|------------------------------------|
| %1                | %5    | 3.40  | **0.90                     | أبعاد إدارة علاقات الجمهور         |
| 2.821             | 1.833 |   |                            |                                    |
| درجة الثقة        |       | توجد علاقة ارتباط وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين موجبة ومعنوية عند مستوى 0.01 |                            | النتيجة (القرار)                   |
| %99               | %95   |   |                            |                                    |

المصدر: مخرجات نظام التحليل الإحصائي SPSS VER.10.

كما سبق يمكن القول إن اهتمام النادي الرياضي المبحوث مجتمع البحث بأبعاد إدارة علاقات الجمهور من شأنه أن يسهم في تحقيق المراتب المتقدمة محلياً ودولياً وعالمياً مقابل نظيراته من الأندية الرياضية الأخرى وذلك من خلال دور إدارة علاقات الجمهور في تحسين جودة الأنشطة الرياضية المقدمة.

بذلك يلاحظ أن هناك علاقات ارتباطات قوية ومعنوية بين بعدي البحث (علاقات الجمهور ومبادئ إدارة الجودة الشاملة) وهذا يعني رفض فرضية البحث التي جاءت غير منسجمة مع ما تم استنتاجه تحليلياً وإحصائياً.

### الاستنتاجات والمقترحات

#### أولاً - الاستنتاجات

1. تبين من خلال التحليل الإحصائي أن نادي أربيل الرياضي لديه الاهتمام ببعد رضا الجمهور والتركيز عليه من خلال وجود نظام عمل وأنشطة رياضية منتظمة يعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة، وكانت العلاقة إيجابية بين هذا البعد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ احتل المبدأ المرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط.
2. يلاحظ من خلال التحليل الإحصائي أن النادي أعطى أهمية لبعد الولاء ولكن على نحو أقل بعد رضا الزبون، لذلك يفترض من النادي أن يركز على ولاء الجمهور أيضاً بعد

- كسب رضاهم عن الأنشطة والفعاليات التي يقدمها، إذ يعد الأساس وراء بناء مضامين الجودة وتحسين أداء الأنشطة الرياضية، والذي ينعكس على نجاح النادي على نحو عام. إذ جاء بعد ولاء الجمهور في المرتبة الثانية.
3. برز ومن خلال التحليل الإحصائي أهمية بعد قيمة الجمهور، ولكن بمستويات أقل من البعدين السابقين، لذا يفترض إعطاء أهمية خاصة له كون أن إدارة النادي إدارياً وفنياً يعتمد على القيمة المتوخاة من رضا وولاء الجمهور، والذي جاء بالمرتبة الثالثة من حيث علاقة الارتباط.
4. تبين إن الجودة العالية وبما فيها من مبادئ ثلاثة تم مناقشتها في البحث تتحقق من خلال تركيز النادي على أبعاد إدارة علاقات الجمهور، وعليه فإن عملية تحقيق الموقع الريادي والتميز لهذا النادي غالباً ما يكون مصدرها الأساسي هو العلاقات بين النادي والجمهور الرياضي.
5. على نحو عام تبين بأن هنالك علاقة ارتباط قوية بين كل من أبعاد إدارة علاقات الجمهور ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وإن دلّ هذا إنما يدل على اهتمام إدارة النادي مجتمع البحث بكل من رضا وولاء وقيمة الجمهور والتي تسهم في دورها جميعاً في تحسين جودة الأنشطة الرياضية وفعاليتها نحو تحقيق التفوق التنافسي على غيرها من الأندية الرياضية في المنطقة.

#### ثانياً - التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات السابقة، تم عرض عدد من المقترحات وهي:
1. ضرورة الاهتمام بمفهوم إدارة علاقات الجمهور لما لها من دور فاعل في تخطي النادي قيد البحث الأندية الرياضية المنافسة وتعزيز موقعها بين الأوساط الرياضية، من خلال الأخذ بالأراء والمقترحات التي يعرضها الجمهور والاستفادة قدر الإمكان منها.
  2. ينبغي على إدارة النادي أن تشجع الابتكار في عملية تقديم أنشطتها وفعاليتها الرياضية، وأن تقلل من تكاليف الإنفاق غير المبرر، وأن تحسن العملية الداخلية للأنشطة والبرامج الرياضية، وبحسب الشروط والتعليمات التي نصت عليها الجهات المعنية بالرياضة، لأجل الارتقاء بالأنشطة والفعاليات مقارنة بالأنشطة وفعاليات الأندية المنافسة.
  3. يفترض على النادي الأخذ بنظر الاعتبار المزيج التسويقي المناسب في تسويق أنشطته وفعالياته الرياضية، آخذة بنظر الاعتبار ما تمتلكه من مقومات مادية ومعنوية عند التخطيط والتنفيذ لبرامجها التسويقية.
  4. على إدارة النادي الاهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وبما لديها من إمكانيات حالية، والعمل على تحسينه من خلال الاهتمام بالجمهور، كونهم أحد أهم العناصر الأساسية لديمومة استمرار عمل النادي والارتقاء نحو الأفضل والمرتبة العلى.

#### المصادر

1. Awan, K. and Shahzad M., (2006), "Relationship in the Sport Team : Analysis and Measurement", Sport Marketing Quarterly, Vol. 11, No.3., West Virginia University.
2. Berry, Leonard L. (1995), "Relationship Marketing of Services Growing Interest, Emerging Perspectives", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4.

3. Bradish, Cheri and Cronin J. Joseph, (2009), "Corporate Social Responsibility in Sport", *Journal of Sport Management*, No.23, Human Kinetics, Inc.
4. Chan, J., (2005), "Toward a Unified View of Customer Relationship Management", *The Journal of American Academy of Business* Cambridge, March.
5. Chess, C., (2009), "Organizational Theory and The Stages of Risk Communication Risk Analysis", *public Relation Review*, No. 1, Vol.21.
6. Dawes, A., (2009), "Brand Loyalty in the UK Sportswear", *Journal of the Sport Marketing Quarterly*, Vol.12, No.3, West Virginia University.
7. Doherty, Alison, and Murray, Martha, (2007), "The Strategic Sponsorship Process in a Non-Profit Sport Organization", *Journal of Sport Marketing Quarterly*, Vol.16, No.1.
8. Gillis, R., (2005), "Harnessing the power of personality. Sponsorship Works, Vol.2, London, UK: *Journal of Sport Business International*.
9. Harrison, A., (2000), "Continuous Improvement: The Trade –Off Between Self-Management and Discipline Integrated Manufacturing System, Vol.11, No.3.
10. Oliver, David, (2002), "Customer Satisfaction do Matter", *Journal of Database Marketing*, Vol.5, No.4.
11. Pons, F., Mourali, M., and Nyeck, S., (2008), "Consumer orientation toward sporting events: Scale development and validation", *Journal of Services Research*, Vol.2 No.8.
12. Adam, Evereh and Ebert, Roland, (2006), "Production and Operation Management Concepts, Models and Behaviors" 5<sup>th</sup>., Prentice-Hall, U.S.A.
13. Bakke, N. A. and Hellburg, R., (1993), "The Challenges of Capacity Planning", *International Journal of Production Economics*.
14. Bank, John, (2000), "The Essence of Total Quality Management", Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
15. Berry, L. L., and Parasuraman, A., (1991), "Marketing Services: Competing Through Quality", New York:: The Free Press.
16. Davies, R., (2002), "Sport, Citizenship and Development—Challenges and Opportunities for Sports Sponsors", *World Sports Forum*, Lausanne, 23 September.
17. Evans, J. R., (2004), "Production operation Management. Quality Performance and Value", 5<sup>th</sup>ed., West Polishing Company, New York.
18. Fasan, C. O. (2004). "Introduction to Sport Administration and Management". Beula Publication, U.S.A
19. Greenberg, G., (2002), "CRM at the Speed of Light : Capturing and Keeping Customers in Internal Real Time", 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill, Berkeley, U.S.A.
20. Heath, R. L., (2001), "Handbook of Public Relations", Sage Publications Inc., UK.
21. Hill, Terry, (2000), "Manufacturing Strategy", 5<sup>th</sup> ed., Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin.
22. Krajwiski. Lee and Ritzman, Larry, (2005), "Operation Management-Processes and Value Chains", 7<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, Inc, U.S.A.
23. Krajwiski. Lee and Ritzman, Larry, (2008), "Operation Management Strategy and Analysis" Adison-Wesley Publishing.
24. Kotler, Philip, (2003), "A framework for Marketing Management", 2<sup>ed</sup> ed., New Jersey.
25. Kotler, Philip and Keller, Kotler, (2007), "Marketing Management", 2<sup>nd</sup> edition, Person International Education, Prentice–Hall, Inc., U.S.A.
26. Kotler, Philip and Armstrong, Gary, (2008), "Principles of Marketing", 12<sup>th</sup> edition, Prentice- Hall, Inc., U.S.A.
27. Lagae, W., (2005), "Sport Sponsorship and Marketing Communications: A European Perspective. *Financial Times*", 2<sup>nd</sup> edition, Prentice-Hall, Harlow.
28. Lovelock, C.H.,(2001), "Service Marketing", 3<sup>rd</sup> edition, Prentice-Hall, International Edition, New York, U.S.A.

29. Mintzberg, Henry, and Quinn, James., (2005), "Strategy Process" 5<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall Inc., U.S.A.
30. Mullin, Bernard J., Hardy, Stephen, and Sutton, William A., (2000), "Sport Marketing", 2<sup>nd</sup> edition, Human Kinetics for Printing, U.S.A.
31. Mullin, Bernard J., Hardy, Stephen, and Sutton, William A., (2007), "Sport Marketing", 3<sup>rd</sup> edition, Human Kinetics for Printing, U.S.A.
32. Ross, J.E., (2009), "Total Quality Management, Text cases and Reading". Lucie press publishing, Florida.
33. Shilbury, David, Westerbeek, Hans, Quick, Shyne, and Funk, Daniel, (2009), "Strategic Sport Marketing", 3<sup>rd</sup> edition, Allen and Unwin Printing, Sydney, Australia.
34. Smith, Aaron C.T, (2008), "Introduction to Sport Marketing", 1<sup>st</sup> edition, Elsevier Printing and Publisher, Hungary.
35. Thomas, Brian, (2010), "Direct Marketing in Practice", 2<sup>nd</sup> edition, McGraw-Hill, UK.
36. Tull, B. M. (2004), "Africa Unity through Sports", Benin: Ambik Press.