

## الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات المرتبطة



## الإطار النظري والدراسات المرتبطة

أولاً - الإطار النظري

(أ) الاستراتيجية:

يرجع أصل كلمة استراتيجية *Strategy* إلى الكلمة اليونانية استراتيجيوس *Strategos* وتعنى فنون الحرب وإدارة المعارك، ويُعرف قاموس ويسترب *websters* الاستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية ويشير قاموس "المورد" الاستراتيجية على أنها علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية، ويشير قاموس أكسفورد *Oxford* الاستراتيجية هي أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة. (58: 49)

ويرى عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2009م) إلى مفهوم الاستراتيجية هي خطة وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. (35: 2)

ويعرفها السيد السيد هاشم (2003م) بأنها العمل المنظم وتخصيص الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسات لخطة بعيدة المدى. (31: 8)

في حين يعرفها حسن الشافعي، علي حجازي (2009) الاستراتيجية انها خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. (20: 10)

## شروط وضع الاستراتيجية:

يوضح عمد أبر المعاطي (2001م) أنه يمكن تحديد أهم هذه الشروط فيما يلي:

### 1- وضوح الأهداف وتكاملها:

لما كانت الاستراتيجية هي عملية اختيار أفضل الوسائط والوسائل لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، فإنه لا يمكن وضع استراتيجية سليمة لأهداف مبهمة أو غير واضحة، وعلى ذلك يجب أن تكون الأهداف متكاملة ومتراصلة ومتسقة.

### 2- واقعية الأهداف:

إن اختيار الأساليب الناجحة للوصول إلى الأهداف المطلوبة يستلزم وجود أهداف واقعية يمكن تحقيقها، ومن ثم أهمية تكافؤ القدرات والموارد مع الأهداف، وتأثير في ذلك عمليات وضوح الأهداف وتقدير الاحتياجات اللازمة وتحديد الإمكانيات المتاحة ومقارنة الإمكانيات بالاحتياجات وتقييم احتمالات تحقيق الهدف بالإمكانيات المتاحة.

### 3- الابتكار والاعتماد على الذات:

يجب أن يكون الابتكار هو المدخل الرئيسي للعمل والبعد عن التقليد والدراسة عن التحديث باستمرار.

### 4- العقلانية والتخصص:

بمعنى أن عملية الاستراتيجية ما هي إلا عملية تتضمن اختيارات عقلانية في العلاقة بين الوسائل والأهداف، ويقصد بالعقلانية في هذا المجال أن عملية الاختيار من بين عدة وسائل وأساليب مختلفة تتم على أساس عقلاني يمكن حسابه والدفع عنه وهو مدى فاعلية هذه الأساليب في تحقيق الأهداف.

## 5- الإلزام:

بمعنى أن الاستراتيجية تكون ملزمة للوحدات التي تقوم بتنفيذها، فهي ليست مجرد توصيات وهذا هو أحد معايير جودة الاستراتيجية فهي تصدر عن السلطة المخولة قانوناً لمثل هذا الاختصاص.

## 6- الاستمرارية:

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

## 7- المرونة:

بمعنى أن تتضمن الاستراتيجية درجة من المرونة تسمح لها بمواجهة المواقف غير المحتملة أو المتوقعة. (50: 21، 22)

### معايير وضع الإستراتيجية :

يذكر عبد الرحمن توفيق (2004م) أن الاستراتيجية الناجحة يجب أن تتوفر فيها المعايير التالية:

1. الوضوح من حيث الصياغة والقابلية للتطبيق العملي.
  2. أن تتضمن مزايا تنافسية إيجابية.
  3. متسقة مع باقى الاستراتيجيات فى المنشأة.
  4. أن تتضمن درجة كافية من المرونة.
  5. تتفق مع رسالة المنشأة وأهدافها طويلة الأجل.
  6. أن تكتسب تأييد أعضاء المنشأة.
  7. تنطوى على درجة مخاطرة مقبولة من جانب أصحاب المصالح.
  8. تعكس العوامل البيئية والقدرات الذاتية الخاصة بالمنشأة. (36، 42)
- ويهدف تصميم الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي إلى التكيف الرشيق مع المتغيرات فى بيئة المنظمة من خلال حسن توظيف الموارد ونقاط القوة

لاقتناص ما تهينه البيئة من فرص وتقى أو تخفف ما تفرضه من تهديدات، ومن ثم يمكن بلوغ الأهداف التي صممت الاستراتيجية كسبيل لبلوغها. (32: 9)

ويذكر ثابت عند الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى (2004م) أنه بغض النظر عن المبررات التي قد تقدمها المؤسسات المختلفة لنجاحها أو إهمال عملية التخطيط الإستراتيجي، إلا أنها في الواقع العمل تعد إحدى حتميات النجاح لمؤسسة القرن الحادي والعشرين، وكما يقول أحد الخبراء:

"أن المؤسسة التي تفشل في ممارسة التخطيط هي مؤسسة في الواقع تخطط للفشل". (17: 23)

### 1- الاستراتيجية في المجال الرياضي :

يشير عمود الاصبح (2004) نقلا عن طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر أن الاستراتيجية في المجال الرياضي تعنى : ترتيب وتنظيم الأفكار والخطط والتدابير الإجرائية بغرض إحداث تغيير إيجابي شامل لمكونات الرياضة وانطلاقاً من الواقع سعياً لتحقيق فلسفة وأهداف وتطلعات المستقبل (54: 41)

### 2- التخطيط الإستراتيجي لنشاط التسويق:

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

- متغيرات بيئة داخلية: يمكن لمدير التسويق أو المخطط الإستراتيجي أن يتحكم فيها ويخضعها للرقابة مثل المتغيرات المتعلقة بأنواع الخدمات، ومقدمي الخدمة، طريقة تقديمها.

- متغيرات بيئة خارجية: تخرج عن نطاق تحكم مدير التسويق أو المخطط الإستراتيجي لنشاط التسويق فى المؤسسة مثل المتغيرات المتعلقة بالمنافسة، ورغبات المستهلكين، والقواعد القانونية.
  - ويهتم مدير التسويق بتطوير المتغيرات البيئية الداخلية مع المتغيرات البيئية الخارجية، حيث يستطيع أن يحد من المتغيرات ونواحي الضعف فى المؤسسة وينتجز الفرص المتاحة له ويستغل نواحي القوة فى المؤسسة.
- (24: 39)

كما يرى دافيد شيرى *David Shibury* (2003م) عملية تخطيط استراتيجية التسويق الرياضى إلى:

- تحليل البيئة الخارجية (القوى، المنافسة، الجمهور).
- التحليل التنظيمي (المهام، الأهداف، القوة، الضعف، الفرص، والأخطار).
- الدراسة التسويقية وأنظمة المعلومات التسويقية.
- تحديد الأهداف والمهام التسويقية.
- تحديد الاستراتيجية التسويقية الأساسية.
- تحديد الطرق ومقاييس الأداء.
- التنفيذ والتنسيق التسويقي وتنوع الخدمات.
- وظائف التحكم التسويقي (التغذية الراجعة، التقييم). (13: 166)

#### الاستراتيجية التسويقية:

استراتيجية التسويق تعنى أفعال طويلة المدى، أما التسويق التكتيكي يعنى ردود أفعال قصيرة المدى، ولذا فالتخطيط طويل وقصير المدى يجب أن يتصف بالمرونة لكي يحقق النجاح والقدرة على تعديل الظروف السائدة " التخطيط الديناميكي المرن". كما تسعى الاستراتيجية التسويقية إلى التنمية المستقبلية للمؤسسات الرياضية حيث إن المهمة الرئيسية للاستراتيجية هي التكيف مع

الوضع الراهن (الوضع الفعلي من التنمية والأهداف المراد تحقيقها)، كما توضح الاستراتيجية كيفية استخدام المؤسسة لقواها الحالية والقائمة لمواجهة المتغيرات بالبيئة المحيطة. (89:296-298).

### 3-مراحل تكوين الاستراتيجية التسويقية:

#### تحليل البيئة التسويقية (Swot):

تحليل (Swot) هو اختصار لأربع كلمات: قوة *strength*، ضعف *weakness*، فرص *opportunities*، تهديد *threats* وهو تحليل يمكن المنظمة من رسم إستراتيجيتها التسويقية المستقبلية إذ يستعين مخططي الإستراتيجي اليوم بعدد من الأدوات والمصفوفات التي تسهم في التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة، وحديثاً قدمت مصفوفة (Swot) التي تسهم في إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الداخلية، وتلك المتعلقة بالبيئة الخارجية، وذلك بغية الوصول إلى ما يوجد بالبيئة الداخلية من نقاط قوة أو ضعف وما يوجد بالبيئة الخارجية من فرص أو تهديدات ، حيث إن العوامل الداخلية والعوامل الخارجية تتسم بالديناميكية، فبعض هذه العوامل تتغير بشكل كبير وبصورة مستمرة بينما نجد أن بعضها الآخر يتسم بانخفاض قابليته للتغيير، ويؤثر ذلك على واضعي الاستراتيجية. (34: 70)

كما تهدف مصفوفة (Swot) إلى تحقيق التكيف بين أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، ويتطلب ذلك وضع كافة جوانب القوة والضعف ووضع كافة احتمالات الفرص والتهديدات في إجراء عملية التوافق بين هذه الجوانب. (33: 37)

#### تحليل عناصر البيئة الداخلية:

هناك العديد من العوامل البيئية الداخلية الواجب دراستها وتحليلها حتى يمكننا الوقوف على نقاط القوة والضعف، حيث تكون البيئة الداخلية

للمؤسسة من متغيرات داخل المؤسسة نفسها لا تكون عادة ضمن مجال التحكم قصير المدى للإدارة العليا، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذى يتم فى إطاره إنجاز العمل. (13: 36)

وتتكون هذه العوامل كما يشير حسن أحمد الشافعى (2007م) من:

- التسويق الرياضى، مزيج الأنشطة والخدمات الرياضية، شبكة التوزيع، الترويج (إعلان البيع الشخصى - العلاقات العامة).
- الإنتاج: الأنشطة والخدمات الرياضية المقدمة للمستفيد من المؤسسة الرياضية.
- التمويل الرياضى للمؤسسة الرياضية: هيكل الأصول، التدفق النقدى، هيكل رأس المال وحقوق الملكية، العائد (الربحية)، الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية، هيكل المديونية، مصادر التمويل وأنواعه المختلفة.
- الأفراد العاملون بالمؤسسة الرياضية: تخطيط الموارد البشرية، مستوى الأجور، الحوافز، المكافآت، الظروف المادية والمعنوية للعمل.
- الهيكل التنظيمى للمؤسسة الرياضية: مدى مناسبته، مستويات التنظيم ومكانة كل منها، قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا. (21: 41).

#### تحليل عناصر البيئة الخارجية:

تتضمن عناصر البيئة الخارجية العناصر التالية:

- النظام الاقتصادى.
- النظام السياسى.
- المنافسة.
- وسائل التكنولوجيا والاتصال الحديثة.
- الثقافة والنظام الاجتماعى من (قيم، عادات، معتقدات، تقاليد، أنماط سلوك، العرف، السكان).

▪ المهارات المتاحة مثل (مهارات العمل، التدريب، الكفايات، الاتحادات والنقابات، تشريعات العمال).

▪ الاستهلاك ومجموعة المستفيدين من المؤسسة مثل (قوة الشراء، التوقعات، الوقت، المكان، الجودة، السعر، الحاجات والرغبات، الإدراك).

كما يمكن تقسيم عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة الرياضية إلى:

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

**بيئة خاصة:** هي مجموعة العوامل التي تقع في إطار التعاملات المباشرة للمؤسسة الرياضية ويختلف تأثيرها من مؤسسة لأخرى وتضم (المستفيدين – المنافسين – التشريعات والقوانين المتعلقة بالأنشطة والخدمات الرياضية – العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة). (21: 33، 34)

ويرى الكاتب أن تحليل Swot بشقيه تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية يسهم في التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تنبئ عليها الاستراتيجية.

ويتضمن تحليل البيئة الداخلية العناصر الآتية:

▪ الإمكانيات المادية .

▪ الإمكانيات البشرية .

▪ الهيكل التنظيمي .

▪ التمويل .

والعناصر سابقة الذكر تتضمن بما لا يدع مجالاً للشك نقاط قوة تمكن صانع القرار من استغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير، وتضع

أمام عينيه نقاط الضعف لتلافيها أو إمكانية معالجتها.

ويتضمن تحليل البيئة الخارجية العناصر الآتية:

▫ العوامل السياسية.

▫ العوامل الثقافية والاجتماعية.

▫ العوامل التكنولوجية.

▫ العوامل الطبيعية.

▫ الجوانب القانونية.

ودراسة العوامل السابقة تُمكن من التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة فتمكن واضع الاستراتيجية من اغتنام الفرص وتنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك تلافى التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة.

**تحديد البدائل الاستراتيجية:**

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

**تشكيل المزيج التسويقي:**

يذكر فاروق رضوان (1998م) أن المزيج التسويقي يتعلق بالاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة في تخطيط أوجه الأنشطة التسويقية المتعلقة بالخدمة المزمع تقديمها للمستفيدين والتي لا يتوقف نجاحها اعتماداً على عنصر واحد من عناصر النشاط التسويقي؛ بل من الضروري تضافر جهود أكثر من عنصر، وأي نشاط تسويقي يمكن أن يؤدي بأكثر من شكل ويواجه بأكثر من بديل وعلى إدارة التسويق أن تختار البديل الأمثل لأداء كل نشاط من الأنشطة التسويقية، ثم تجمع البدائل المثلى التي تم اختيارها من مجالات التخطيط الخدمي والسعر والتوزيع والترويج مكونة ما يطلق عليها المزيج التسويقي.

والمزيج التسويقي مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمتراصلة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، حيث يجد مسئول التسويق نفسه في مواجهة العديد من الخيارات لى الخدمات وطرق الترويج وأساليب التسعير والوسائل التي تصل إلى المستفيدين، وبما يتناسب مع الظروف الخاصة للمؤسسة وما يحيط بها من تغيرات بيئية، وعلى مسئول التسويق أن يشكل هذه الأنشطة بالقدر الذي يناسب المؤسسة والموقف التسويقي، وعليه أيضاً أن يطور مكونات هذا المزيج باستمرار ليتناسب مع المتغيرات البيئية المتغيرة. (41: 62)

ويتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية يطلق عليها عادة *4P's of marketing* وهي:

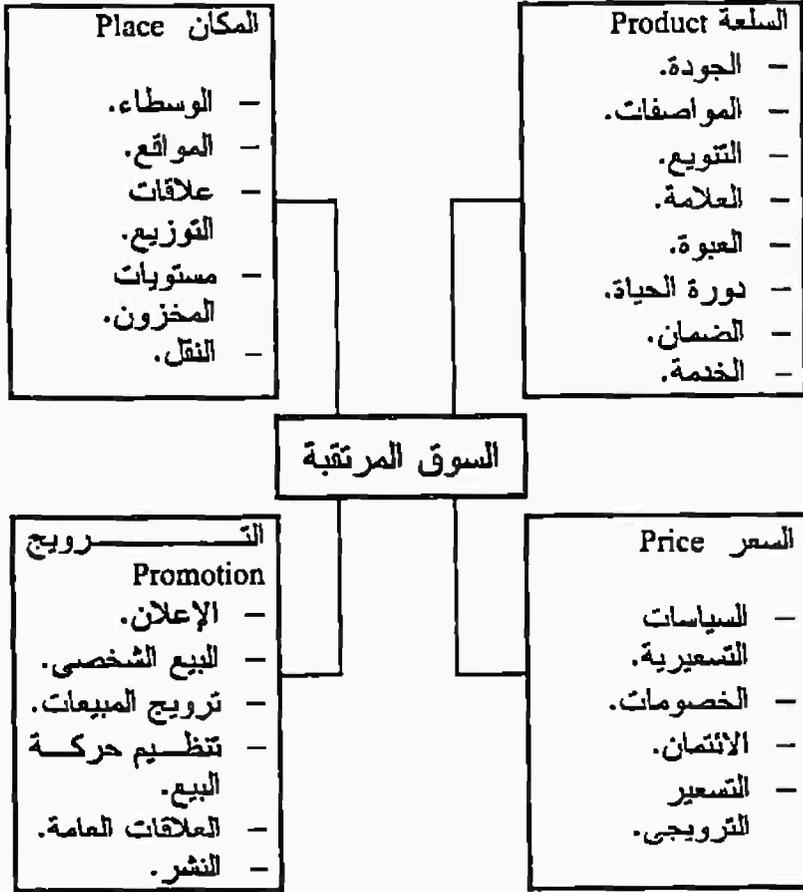
\* المنتج *Product* (الخدمة)

\* السعر *Price*

\* الترويج *Promotion*

\* التوزيع *Place* (تقديم الخدمات)

وعلى هذا فإن أى نشاط تسويقي حقيقي يجب أن يشتمل على قدر مناسب من هذه العناصر باعتبار أن هذه السياسات الأربعة تشكل إطار الخطة التسويقية المتكاملة، وقد تشتمل كل سياسة على مجموعة من السياسات الفرعية التي تضمن نجاح كل سياسة في ظروف التطبيق المختلفة، وفيما يلي نتناول بإيجاز تعريفاً لعناصر المزيج التسويقي المختلفة:



شكل (1) عناصر المزيج التسويقي (17: 26)

المنتج (الخدمة):

يشير هذا إلى تخطيط الخدمات التي تقدمها المؤسسات التي تهدف أو لا تهدف إلى الربح من خدمات ملائمة للمستخدمين المرتقبين، ولا يتسنى له أن يقوم بذلك إلا من خلال ممارسة العديد من الوظائف التسويقية في مقدمتها بحوث التسويق، وتطوير الخدمات الحالية ودراسة دورة الحياة للخدمات، وتقديم

الخدمات الجديدة التى تتمشى مع حاجات ورغبات المتعاملين. هذا فضلاً عن تقديم مجموعة من الأنشطة التى تسهل على المستفيدين الاستفادة والإقبال على تلك الخدمات.

إن المنتج أو الخدمة فى المجال الرياضى والتى يمكن أن يقدمها الاتحاد تتمثل فى المسابقات والأنشطة المختلفة مثل (المباريات) لمختلف المراحل السنية وكذلك الدورى والكأس. ويتم تقديم ذلك للعميل الخارجى (الجمهور)، أما الخدمات أو المنتج الذى يتم تقديمه للعميل الداخلى (حكم، مدرب، لاعب، إدارى) يتمثل فى عقد دورات التحكيم أو التدريب أو شهادات الخبرة التى يتم استخراجها.

#### ❖ التسعير:

هو عملية موازنة المنافع التى يحصل عليها المستفيد بالقيم النقدية التى يدفعها وهى عملية معقدة ترتبط باعتبارات إقتصادية وسلوكية متعددة، وكما أن 'المستفيد يستعيد من خدماتنا بنقوده فنحن أيضاً كمسئولى تسويق نشترى نقود المستفيد بخدماتنا، ويبنى مزيج التسعير على دراسة متأنية للعوامل المؤيدة فى العرض والطلب. وقدرة المستفيد على الدفع، وعلينا أن نعلم أن عدم الدقة فى تحديد الأسعار سلاح ذو حدين، إما أن يفقدك إقبال المستفيدين، وإما أن يفقدك العائد المادى الجيد وكلاهما سيئ، لذا فإن المؤسسة عليها أن تضع إستراتيجيات التسعير التى تتناسب مع الموقف التسويقي أو تحدد لنا كيف يتم تسعير مجموعة الخدمات وكيف يتم تسعير الخدمات الجديدة، وكيف نصنع السياسات التسعيرية التى نواجه المنافسة. (17: 26)

إن الاتحاد المصرى للكرة الطائرة يعانى من مشكلة معقدة فى عملية تسعير الأنشطة والخدمات فبالنظر إلى الأنشطة التى يقدمها نجده يعانى من زحام الأنشطة ما بين مباريات أو دورات، وتكمن المشكلة فى افتقار تسعير هذه

الأنشطة بما يتلائم مع البيئة المحيطة بالحدث، وبما يُعد عامل جذب للجمهور.

#### ❖ الترويج:

إن الترويج هو المتحدث الرسمي عن الأنشطة التسويقية يؤدي من خلال أشخاص (مسئولي الترويج)، أو من خلال (الصحف، التلفزيون، الإذاعة، وسائل الإعلان المختلفة)، ومن خلال ما بين يديك من ميداليات ومعارض وعينات وجوائز وحوافز، ويتضمن نشاط الترويج خدمة المستفيدين ومعالجة شكاوهم لضمان الوجود الدائم للخدمات في أفضل صورة.

يتضح من خلال وثائق الاتحاد الرسمية أن الاتحاد لا يمتلك أداة الترويج وهي إدارة التسويق أو الراعى الرسمي لمسابقات الاتحاد أو أنشطته.

#### ❖ التوزيع (تقديم الخدمات):

يعنى جوهر عملية التوزيع الكيفية التي تصل بها الخدمات إلى المستفيد المرتقب في المكان والوقت المناسبين، والكيفية التي تضمن إدراكها وضمان عملية التبادل أو التملك من جانب المستفيد ويتمشى نشاط التوزيع مع العديد من الأنشطة المركبة، والتي تتمثل في أنشطة التوزيع للخدمات مثل الانتقال بها إلى أماكن جديدة ومتنوعة، واختيار استراتيجية التوزيع المناسبة، هل سنقوم بالتوزيع بشكل مباشر اعتماداً على أنفسنا، أم نلجأ إلى الوسطاء، وأي من الوسطاء يمثلون قنوات التوزيع وكيف يتم تقييم العمل مع هؤلاء الوسطاء. (17: 28)

#### تنفيذ الاستراتيجية:

هي تلك العملية التي بمقتضاها يتم وضع الإستراتيجيات والسياسات مع وضع التنفيذ من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات، هذه العملية قد تتضمن إحداث تغييرات في الثقافة العامة أو الهيكل أو نظام الإدارة في المؤسسة، أن تنفيذ الاستراتيجية يتم بواسطة المديرين في الإدارات الوسطى

والإشرافية ومتابعة الإدارة العليا، وتنطوي عملية تنفيذ الاستراتيجية على اتخاذ قرارات يومية فيما يتعلق بتخصيص الموارد.

✦ **البرامج:** هي تحديد للأنشطة أو الخدمات المطلوبة لإنجاز خطة واحدة أو محددة والبرنامج هو أداة التوجيه التنفيذي للاستراتيجية، والنهي قد يتضمن إعادة هيكلة التنظيم، وتغيير الثقافة الداخلية نحو كيفية أداء أو إنجاز مهام محددة.

✦ **الموازنات:** هي ترجمة للبرامج في شكل مالي، وتستخدم الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة حيث تظهر التكلفة التفصيلية للعناصر التي يتمنؤها كل برنامج. (16: 44)

✦ **الإجراءات:** يذكر كمال الدين عبد الرحمن درويش وآخرون (2009م) أن الإجراءات ما هي إلا خطوات تفصيلية محددة تأتي الخطوة منها بعد الأخرى وفقاً لتتابع زمني، فالإجراءات توضع بشكل محدد الخطوات الواجب إتباعها بشكل روتيني ومن ثم يزداد مستوى الكفاءة. (43: 53، 54)

كما يذكر إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي (1999م) أن الإجراءات هي طريقة محددة سلفاً عن كيفية تنفيذ العمليات الروتينية والأساس في الإجراءات أن فيها تتابعاً زمنياً للخطوات المطلوب تنفيذها في عملية معينة. (1: 42)

- محددات التنفيذ الإستراتيجي استناداً إلى ثومبسون، ستريكلاند & *Thompson & Strickland* (2003م):

- بناء المؤسسة ومدتها بالمميزات التنافسية، والمهارات والموارد القوية لإنجاز الاستراتيجية بنجاح.
- تطوير الميزانيات لتعبئة الموارد بهدف النجاح الإستراتيجي.
- وضع السياسات المساندة للاستراتيجية والإجراءات الأساسية.

- توخيل أفضل الخبرات والدفع باتجاه التحسين المستمر في كيفية الإنجاز.
- إقامة شبكة اتصالات ومعلومات إلكترونية بين الأجهزة العاملة التي تمكن المؤسسة وكوادرها من إنجاز أدوارها الاستراتيجية بنجاح.
- ربط المكافآت والحوافز بإنجاز الأهداف وتطور الأداء والتنفيذ الجيد.
- خلق الأعمال المساندة للاستراتيجية من مناخ بيئي وثقافة تنظيمية.
- القيادة الضرورية لتوجيه التنفيذ قدماً، وصيانة التحسينات. (87: 357)

#### التقييم والرقابة:

تعتبر عملية التقييم والرقابة المرحلة الأخيرة والهامة من مراحل الاستراتيجية، حيث يجب قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها - أو ما زالت تتم - أثناء مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، ثم مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأهداف الاستراتيجية المحددة من قبل للتحقق من مطابقة الأول إلى الثاني وكشف أي انحرافات إن وجدت، ثم أخيراً اتخاذ الإجراءات السريعة لعلاج هذه الانحرافات. (13: 426)

والتأكد من تحقيق الأهداف في الفترة الزمنية تعد المتابعة عامل أساسي في التسويق وبدون وجود جهاز متخصص للمتابعة ومراجعة تنفيذ "المزيج التسويقي"، وتحقيق الأهداف لا يمكن معرفة الأخطاء أو أوجه القصور الحادثة في خطة التسويق، أو حتى تجنبها، وهناك متابعة على المدى القريب وأيضاً متابعة على المدى البعيد. (88: 172)

#### (ب) التسويق الرياضي:

إن التسويق الرياضي في الوقت الحاضر هو أهم وظيفة العمل الإداري في المجال الرياضي لأن أنشطة التسويق الرياضي هي التي تحدد ميادين العمل للأنشطة الإدارية للمنظمات الرياضية وبسبب صناعة الرياضة وازدهارها فإن هذ

الظاهرة - على سبيل المثال - قد نمت من الصناعة الثالثة والعشرين في الولايات المتحدة إلى الحادية عشر من بين أكبر الصناعات في أقل من عشر سنوات. هذا النمو والتطور يعنى أن هناك أعداد متزايدة من المنظمات الرياضية والمنتجات المستخدمة في المجال الرياضي قد خلقت منافسة كبيرة في عالم التجارة، وطبيعة العمل التجاري أنه يتنافس مع أعمال تجارية أخرى لنيل نقود المستهلك، والأرباح في عالم التجارة تعنى النقاء في العمل التجاري وعلى مستوى ناجح. (12:34)

إن التسويق في المجال الرياضي أحد الوسائل أو الطرائق التي يجب أن تساهم في حل بعض المعوقات وخاصة المادية التي تتعرض لها الهيئة الرياضية تخفيف العبء المادي الذي تقدمه السلطات الرسمية لتلك الهيئات.

وإذا أمكن إدخال التسويق الرياضي للهيئات الرياضية واستخدام إمكاناته، فإنه يمكن للدولة أن تعيد تنظيم خريطة الدعم المادي لتلك الهيئات، مما يكون له أثر كبير في إعادة التوازنات بين تلك الهيئات يحقق ذلك المساهمة في تحقيق تلك الهيئات لأهدافها المرجوة. وعليه يجب أن لا يكون المفهوم التسويقي بالهيئات الرياضية عشوائي وبدون استخدام الوسائل العلمية، حتى لا يفقد الهدف من السعي لإدخاله في هذا المجال.

إن نجاح مجال التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية في إطار التغيرات السياسية والاقتصادية التي يمر بها العالم، وعلى وجه التحديد ما يحدث في مجال الاقتصاد من خصخصة الشركات والمؤسسات والبنوك وغيرها. (92)

## 1- التسويق في المجال الرياضي:

التسويق وظيفة معقدة، والتسويق الرياضي أكثر تعقيداً، ويرجع السبب في أن التسويق في الرياضة يعتبر أكثر تعقيداً من التسويق في أى مجال آخر، إلا أن الرياضة ذات الخصائص المعينة تجعل المنتج الرياضي فريداً من نوعه، كما أن

هناك بعض النواحي التي تجعل الرياضة منتج يختلف عن باقي البضائع والخدمات. (62:27)

- أن الرياضة شئ كامل بذاته من الصعب على السوق الرياضي أن يتنبأ بانطباعات الناس عن المباريات.
- من الصعب على الفرد التنبؤ بنتائج المباريات.
- ترتبط الجماهير عاطفياً بالفرق التي تشجعها.
- هذه النواحي هي التي تمكن من اتخاذ أى قرارات خاصة بالتسويق الرياضي والترويج للخدمات أو بيع السلع والمنتجات الرياضية.
- وهناك بعض الاعتبارات التي تراعى عند التفكير في التسويق في المجال الرياضي:
- المنتج النهائي غير ملموس.
- فى التسويق الرياضي لا يتم الاهتمام بالمنتج الرئيسي نفسه، ولكن بالاستمرار فى تقديم الخدمة.
- رضا المستهلك عن الخدمة يرتبط بالمناخ أو الإطار الاجتماعي المصاحب لها.
- أن الخدمة الرياضية تشتري بواسطة المستهلك النهائي.
- تحتل الرياضة مكانة متميزة ومهمة فى وسائل الإعلام، مما يوضع أهمية الاهتمام بها.
- نظراً لأن الانفاق فى المجال الرياضي يعتمد على دعم الحكومة، فبالقالي لم تظهر الحاجة إلى التسويق.
- القائم بالتسويق الرياضي لا يستطيع التحكم فى طبيعة المنتج.
- لا يوجد نشاط توزيعى مادي للمنتج.
- أن المنتج فى مجال الرياضة غير قابل للتخزين. (39: 136-138)

## 2-المنتج الرياضي كخدمة:

الكثير من المنتجات الرياضية هي فى الحقيقة عبارة عن مجموعة من الخدمات أو تحمل على الأقل مميزات وصفات الخدمة، ولذلك فإن المنتجات الرياضية ترتبط بعدد من المميزات المختلفة والتي تؤثر وبشكل فعال فى الإجراءات والعمليات التسويقية، ليس فقط فى المنتج الرياضي؛ بل تمتد لتشمل مجال الخدمات الأخرى المرتبطة بالمنتج.

والخدمة قد تكون فى أحيان كثيرة شخصية، أى من فرد إلى فرد مثل خدمات المدربين للاعبين أو خدمات تنظيم المسابقات للمشاهدين، وقد تكون الخدمة انتقال ملكية أحد الأشياء مقابل سداد القيمة مثل شراء (الملابس - ماكينات قذف الكرات للاعبى التنس - ...).

ويحدث فى المجال الرياضى أثناء عمليات التدريب وتنفيذ برامج النشاط أو إقامة المسابقات الرياضية اتصال مباشر بين المنتج والمستهلك للخدمات الرياضية، ولذلك فإن الخدمات الرياضية تنتج وتستهلك فى آن واحد. (26: 56) وخير مثال على ذلك تنفيذ الوحدة التدريبية فى رياضة كرة القدم، فلا يمكن أن تحدث إلا فى وجود طرفي الإنتاج والاستهلاك، حيث يمثل المدرب جانب المنتج واللاعب جانب المستهلك؛ بل يجب أن يتفاعل اللاعب بشكل إيجابي ويؤثر المدرب فى أداء اللاعب بشكل فعال من خلال التعرف على الأخطاء ونقاط الضعف، وكذلك الرغبات الخاصة باللاعب حتى يتم تحقيق الأهداف الرياضية المصاحبة لعمليات التدريب الرياضى أثناء المنافسات.

### تعريف الخدمة:

هي منتجات غير ملموسة ولا يمكن تخزينها، وتستهلك وقت إنتاجها.

- خصائص الخدمة:

- o أنها غير ملموسة. أى لا يمكن إدراكها بالحواس البشرية.
- o لا يمكن تخزينها.
- o تستلزم قرب المستهلك من المنتج.
- o صعوبة الرقابة أو التحكم بجودتها. (26: 57)

### 3- أهمية التسويق فى المجال الرياضي:

بالنظر إلى التسويق فى المجال الرياضي تتضح أهميته فى أنه يعتبر أحد الوسائل أو الطرق التي يجب أن تسهم فى حل بعض المعوقات وخاصة المادية التي تتعرض لها الهيئات الرياضية، وتخفيف العبء المادى الذي تقدمه الدولة لتلك الهيئات.

وبالتالى فإن أمكن إدخال التسويق الرياضي للهيئات الرياضية واستخدام إمكاناتها، فإنه يمكن للدولة أن تعيد تنظيم خريطة الدعم المادى لتلك الهيئات مما يكون له أثر كبير فى إعادة التوازنات بين تلك الهيئات بما يحقق ذلك المساهمة فى تحقيق تلك الهيئة لأهدافها المرجوة. (29: 101)

### 4- العوامل المؤثرة على التسويق الرياضي:

النظام السياسى والاقتصادى للدولة: هناك اختلاف بين التسويق الرياضي فى الدولة التي تعتمد على نظام الاقتصاد الحر والدولة التي تعتمد على نظام الاقتصاد الموجه، فالأول لا يتم دعم الرياضة فيه من قبل الحكومة، أما الثانى فلإن الرياضة تعتمد فيه على الحكومات فى كل أوجه الصرف.

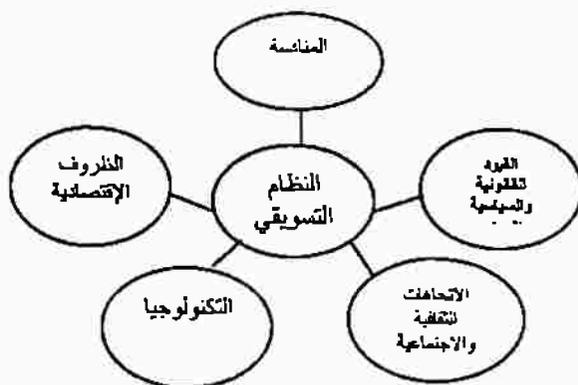
الديانة والعادات والتقاليد: إن التسويق الرياضي يعتمد على الديانة والعادات والتقاليد والثقافة السائدة فى المجتمع، حيث تؤثر هذه العوامل تأثيراً مباشراً على التسويق الرياضي.

نوع الرياضة ومدى شعبيتها: أن التسويق الرياضي يعتمد على نوع الرياضة ومدى شعبيتها حيث إن الرياضات الشعبية تكون العائدات المتوقعة منها مرتفعة والعكس صحيح.

الخدمات التليفزيونية: تعتبر من الاعترافات المهمة الموجودة بالدولة، فكلما كانت الخدمات كثيرة أدى ذلك إلى الزيادة في عملية التسويق، أما إذا قلت الخدمات أدى ذلك لنقص في نسبة المشاهدين، وبالتالي يقل العائد من التسويق. (27:2)

وهناك عوامل بيئية متعددة خارجة عن نطاق وسيطرة الإدارة تؤثر على التسويق الرياضي بصفة عامة، وهذه العوامل المؤثرة في النظام التسويقي هي (المنافسة، الظروف الاقتصادية القيود القانونية والسياسية الحكومية، الاتجاهات الثقافية والاجتماعية، التكنولوجيا).

وشكل (2) يوضح العوامل المؤثرة في النظام التسويقي.



شكل (2) العوامل المؤثرة في النظام التسويقي (12: 28)

## 5-مجالات التسويق فى المجال الرياضي:

- تتعدد مجالات التسويق فى المجال الرياضي، ومن هذه المجالات:
- الترخيص باستخدام العلامات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات.
- الإعلان عن ملابس وأدوات اللاعبين .
- الإعلان على المنشآت الرياضية.
- استثمار المرافق والخدمات فى الهيئات الرياضية.
- عائد تذاكر الدخول للمباريات والمناسبات الرياضية.
- الإعلانات والتبرعات والهبات.
- اشتراكات الأعضاء ومساهمات الأعضاء.
- استثمار حقوق الدعاية والإعلان.
- إصدار الطوابع والعملات التذكارية والأحداث الرياضية.
- حقوق البث الإذاعي والتلفزيونى للأنشطة والمناسبات الرياضية.
- تسويق اللاعبين.
- تسويق برامج الإعداد والتدريب الرياضي.
- التسويق فى مجال التغذية الرياضية.
- تسويق الثقافة الرياضية.
- تسويق أماكن ممارسة الرياضة (المنشآت الرياضية). (28: 104، 105)

## 6- خطة التسويق الرياضي:

- الغرض من الخطة:

وهو الخطوة الأولى لتوضيح الغرض من خطة التسويق الرياضي وربط الخطة بالمنظمة والقيم الجوهرية لها.

### - تحليل المنتج الرياضي:

تبدأ هذه الخطوة بتحليل المنتج الرياضي وتحديد ما إذا كان المنتج بضاعة معبئة أو لعبة أو حدثاً رياضياً أو خدمة.

### - التركيز على المناخ المستقبلي للسوق:

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

### - وضع المنتج الرياضي:

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

### - عائدات اللاعبين ومعرفة وتحليل أهداف المستهلكين:

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

### - إعداد المنتج الرياضي:

وفيه يتم تعليق وبيع المنتج الرياضي، وهذه الخطوة يجب أن تحظى بإصرار المنتج على بيع منتجه وذلك لتشجيع الجمهور على الإقبال عليه، ونظراً لاختلاف أذواق المستهلكين، فمن المهم تقديم المنتج بطرق مختلفة.

### - تسعير المنتج الرياضي:

ويتم فيها تحديد سعر المنتج الرياضي، وسعر المنتج الرياضي في البداية عن طريق تخصيص سعر للقيمة الإنتاجية للمصنع.

## - ترويج المنتج الرياضي:

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

## - تحديد مكان المنتج الرياضي:

ويتم فيها تحليل مكان أو موقع المنتج الرياضي (سواء كان إستاند أو صالة أو ملعب) لأن موقع المنتج الرياضي يمثل النقطة الأساسية والأصلية لتوزيع الإنتاج.

## - الوعد في الخطة التسويقية:

هذه الخطوة بمثابة تقويم للمدى الذي يمكن أن تتقابل فيه الخطة التسويقية للمنشأة بالوعود التي قطعتها المنشأة على نفسها وتحقيقها للأهداف والمهام المتفق عليها. (44: 39-53)

## (ج) اللوجستيات:

### 1- مقدمة في اللوجستيات

واجه المفهوم التقليدي للتسويق تحدياً كبيراً في العصر الحديث، ونبع هذا التحدي من أن البيئة التي نشأت فيها مبادئ التسويق قد تغيرت بشكل كبير، فبدلاً من الوضع الذي كان فيه الطالب يفوق العرض (وهو الوضع الذي استمر في بعض الأسواق حتى أواخر القرن العشرين)، أصبح العكس هو المعيار السائد، وهذا الانتقال من السوق الذي يحكمه البائع إلى السوق الذي يحكمه المشتري أدى بالعديد من الشركات إلى التركيز على مراجعة المزيج التسويقي (4Ps)، وأصبح هناك إدراك عالمي بأن الشركات تتنافس ليس من خلال ما تقوم به من أنشطة، ولكن من خلال كيفية قيامها بذلك. (76: 205-207)

واللوجستيات *Logistics* هي أحد الموضوعات الحيوية والتي تزايد الاهتمام بها على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال إدارة الأعمال بشكل

عام والتسويق بشكل خاص، ومع كبر حجم منظمات الأعمال وتعدد أنشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها وتزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية للدرجة التي أصبحت معها تمثل أهمية خاصة في هذه المنظمات، حيث تمثل الأنشطة الأساسية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة في مجال خدمة العملاء والتي تمكن المنظمة أيضاً من تحقيق ميزة تنافسية *Competitive advantage* في السوق وزيادة ربحيتها. (14 : 13)

ولقد أصبحت خدمة العملاء، وتعظيم القيمة المقدمة لهم، ليس من مسئولية إدارة التسويق فقط وإنما مسئولية جميع إدارات المنظمة والعاملين بها، وتوجد العديد من الدراسات التي تناولت موضوع العلاقات المتداخلة بين الوظائف، وخاصة علاقة التكامل بين التسويق والأنشطة اللوجستية والتي يجب أن تكون محور التركيز. حيث إنها المجالات الوظيفية الرئيسية التي تكون في مواجهة العميل مباشرة وإذا لم تعتبر الشركة نفسها نظاماً متكاملاً واعتبرت نفسها وحدات وظيفية منفصلة فإن أداءها الإجمالي سوف يتدهور، كما يجب اعتبار الخدمات اللوجستية أداة تسويقية تخضع لنفس التدقيق والدراسة لفعاليتها من ناحية التكلفة مثل أى نفقات تسويقية أخرى. (66 : 3-12)

والنجاح اليوم في ظل بيئة أعمال شديدة المنافسة يعتمد على قدرة المنشأة على التكامل عبر الوظائف التقليدية المترابطة، وذلك لتعطي خدمة أفضل للعميل في ظل عملاء أصبحوا ذات احتياجات وطلبات متزايدة، والعديد من هذه المنشآت تركز على الموازنة بين متطلبات العملاء والحاجة إلى زيادة الربحية، لذا فهي تركز بشدة على تحسين إدارة سلسلة الإمداد التي تتضمن كل الأنشطة المرتبطة بتدفق ونقل البضائع بداية من كونها مواد خام إلى أن تصل إلى المستهلك النهائي في شكل منتجات، بالإضافة إلى الأنشطة المرتبطة بتدفق المعلومات. (71 :

وتعتبر عملية إدارة العمليات اللوجستية *Management Process* من المظاهر الحديثة لعلم الإدارة، والتي تعتبر أحد نماذج الإدارة المتكاملة للأعمال والأنشطة الأساسية في المنظمة وذلك بما يساهم في تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء ودعم المركز التنافسي والربحي للمنظمات. (14: 19)

والأساس الذي يتعامل معه علم اللوجستيات هو إرضاء العميل، بمعنى أن تتفهم الإدارة أولاً ماهية متطلبات العميل، مثل أن تقوم بتطوير وتنفيذ الاستراتيجية اللوجستية لتلبية المتطلبات، وأن خدمة العميل هي أهم مخرجات النظام اللوجستي في منظمات الأعمال. وأصبحت فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك جغرافياً ليست أساس للعمل في المنظمات في ظل اتساع الأسواق محلياً ودولياً، وأصبحت الأنشطة اللوجستية بمثابة حلقة وصل تربط بين مواقع الإنتاج ومواقع الأسواق المنفصلة سواء من حيث الوقت أو المسافة.

## 2- التطور التاريخي لأعمال اللوجستية:

- نشأت اللوجستيات نشأة عسكرية منذ عام 1905، استخدمها الحلفاء في الحرب العالمية الثانية.
- بعد الحرب بدأ تطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال *Business of Logistics* حيث تبين أن تكلفة الأنشطة اللوجستية تتراوح ما بين 40%-60% من تكلفة المنتج النهائي.
- منذ الثمانينات اتسع نطاق تطبيق اللوجستيات في سياق العولمة، فأصبح الإنتاج والتسويق والتمويل كونياً، حيث ابتدعت الشركات متعددة الجنسية نظاماً جديداً للتقسيم الدولي للعمل، يقوم هذا النظام على:
- تجزئة العملية الإنتاجية اللازمة لإنتاج السلعة بين عدة دول.

- أى أنها تقوم بعملية تفكك رأسي على مستوى الصناعة، إجراء عمليات تكامل أفقي ورأسي على المستوى العالمي.
- أى أنها ساهمت فى إرساء دعائم عولة الإنتاج والتجارة؛ بل وفى صياغة النمط الجديد للتقسيم الدولي للعمل.

وبالرغم من حداثة هذا الفرع من فروع المعرفة، إلا أنه يتسم بالتطور السريع، إذ تطور من التوزيع العيى إلى إدارة الموارد ثم تحول إلى لوجستيات متكاملة تضم كلاً من إدارة الموارد والتي أصبحت تعرف بالوجستيات الداخلية والتوزيع العيى تحت مسمى اللوجستيات الخارجية فضلاً عن المناولة الداخلية ولم يقف الأمر عند هذا الحد؛ بل تطورت اللوجستيات إلى سلسلة للإمداد التي تطورت بدورها لتكون سلسلة كونية للإمداد. (91)

### 3- مراحل تطور وظيفة اللوجستيات:

وقد أمكن تقسيم الفترات الزمنية التي تزامنت مع التطور التاريخي لإدارة اللوجستيات على النحو التالي:

#### - الفترة (1956 - 1965) فترة الظهور:

بداية ظهور وتطور مفهوم اللوجستيات خلال الفترة ما بين (1956 -

1965) حيث بدأ مفهوم اللوجستيات كنشاط متكامل فى الظهور.

#### - الفترة (1965 - 1970) فترة الاختبار:

ظهرت فى هذه الفترة إدارة التوزيع المادي كنشاط مشتق من مجال

التسويق، ولكنه مرتبط بمجال اللوجستيات، كما ظهرت إدارة المواد كنشاط مشتق

من مجال الإنتاج والتصنيع، ولكن مرتبط أيضاً بمجال اللوجستيات، وبالتالي تطور

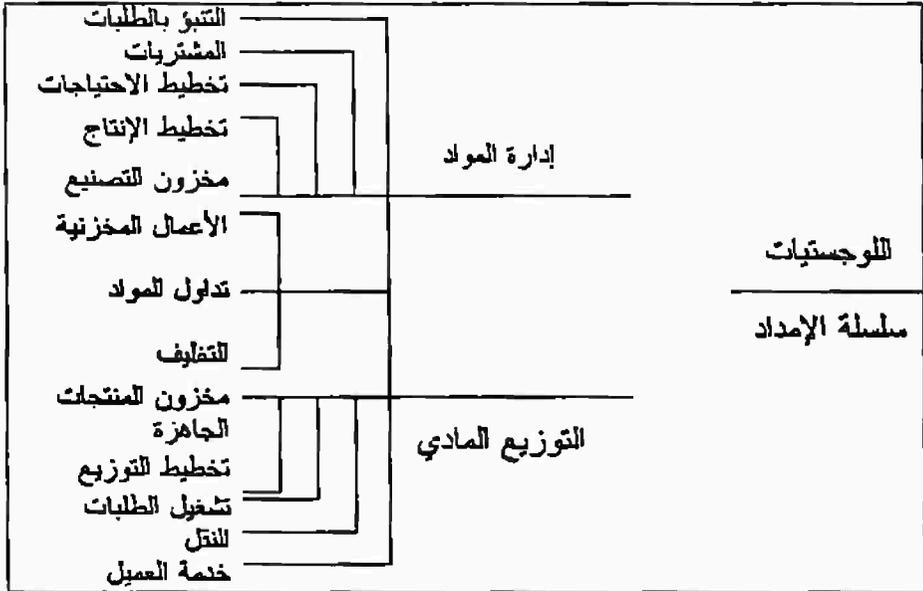
مفهوم اللوجستيات كنشاط متكامل يساعد تطبيقه على ارتفاع مستوى الأداء .

### - الفترة (1970 - 1980)، فترة ظهور أولويات جديدة:

شهدت هذه الفترة عدم استقرار الظروف الاقتصادية على مستوى العالم ككل ومشاكل نقص مصادر الطاقة وارتفاع أسعارها (وهي الفترة المرتبطة بحرب أكتوبر 1973) مما أدى إلى ارتفاع أسعار المواد الخام والمنتجات، مما ألقى بمسئوليات جديدة على إدارة اللوجستيات التي أصبحت مطالبة بتوفير الاحتياجات بأقل تكلفة ممكنة.

ومن أهم التطورات التي شهدتها هذه الفترة تحديد موقع إدارة اللوجستيات داخل الهياكل التنظيمية للعديد من الشركات الخاصة والعامة التي اقتنعت بهذا المفهوم الحديث.

التكامل الكلي 2000م → نشأة التكامل 1980م → التفتت 1960م



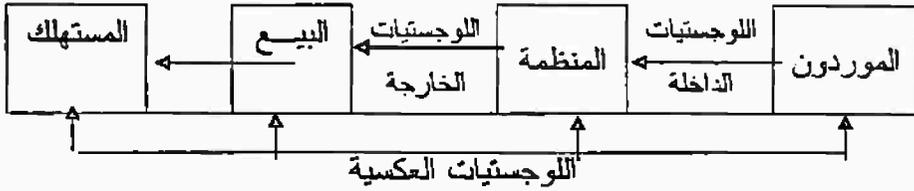
شكل (3) التطور التاريخي للأعمال اللوجستية *Logistics Evolution*

- الفترة (1980 - حتى الآن) إدارة اللوجستيات المتكاملة:

منذ استقرار مفهوم اللوجستيات أصبح الهدف هو كيفية تحقيق الترابط

والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وإدارة اللوجستيات، وتهتم إدارة التوزيع المادي بحركة وتدفق المنتجات التامة من المنتج إلى المستهلك من نقل وتوفير السلع المطلوبة بالنوعية والكمية والسعر المناسب بما يحقق الأهداف التسويقية، بينما تهتم إدارة اللوجستيات بتوريد احتياجات المشروع من المواد والأجزاء من مصادر الشراء حتى وصولها إلى مراكز التشغيل أو التجميع أو التوزيع، وتتشابه الإدارتين في توفير الأنواع المطلوبة سواء للمنتج أو المستهلك بالكميات والأسعار المناسبة وفي المكان والزمان المناسب بأقل تكلفة ممكنة.

إن إدارة اللوجستيات بشكل متكامل تهدف إلى الربط بين نشاطى الإنتاج والتسويق والتنسيق بين كلاً منهما لتحقيق الأهداف، وقد أطلق على هذه المنظومة الثلاثية إدارة سلاسل الإمداد *Supply chain management* والتي يمكن توضيحها فى الشكل رقم (4). (18: 28)



شكل رقم (4) إدارة سلسلة الإمداد (77: 420)

#### 4- تعريف اللوجستيات:

يعود أصل الكلمة إلى اللغة الإغريقية القديمة، وتأتي من كلمة لوجوس وتعني "نسبة، حساب سبب، خطاب". وقد انتقل استخدام الكلمة من حاجة الجيش إلى التزود بالإمدادات خلال تحركهم من قواعدهم إلى المواقع إلى المجال الاقتصادى وتتضمن اللوجستية العديد من النشاطات المنفصلة المنظمة (91).

وعرف مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1962م الأعمال اللوجستية بأنها: "تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة

التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة. وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء. (15 : 20)

ويعرفها "حسن أحمد الشافعى" بأنها الجزء من إدارة سلسلة الإمداد الذى يخطط وينظم وينسق ويراقب التدفق والتخزين الأمامى والعكسى الكفاء والفعال للسلع والمعلومات المرتبطة ذات العلاقة وذلك بين نقطة الأصل أو المنشأ، ونقطة الاستهلاك من أجل تلبية متطلبات العميل أو المستفيد. (19 : 24)

ومن تعريفات اللوجستيات أيضاً:

**اللوجستية:** هي فن وعلم إدارة تدفق البضائع، والطاقة والمعلومات، والمواد الأخرى كالمنتجات والخدمات، وحتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك، ومن المستحيل إنجاز أية تجارة عالمية أو عملية استيراد أو تصدير عالمية أو عملية نقل للمواد الأولية، أو المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجستى احترافى.

ويمكن تعريف اللوجستيات لتشمل مجال الصناعة والخدمات بأنها: عملية التوقع لاحتياجات ورغبات العملاء وتدير المواد والقوى البشرية والتكنولوجيات والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات، مع التحقيق الأمثل لشبكة إنتاج البضائع والخدمات للوفاء بطلبات العملاء. (91)

لقد سمع الكثيرون بمصطلح اللوجستيات، ولكن قليلاً من استطاعوا تعريفه وإن هذه الكلمة ترتبط غالباً بالأمور العسكرية، حيث كانت تستخدم لتشير إلى الأنشطة المرتبطة بتسكين وإيواء الجنود ونقل المؤن فى أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

ويعتبر الإسكندر الأكبر أول قائد عسكري طور بالفعل نظاماً لوجستياً لدعم قواته العسكرية، وذلك للتكيف مع طبيعة الأماكن التى يدخل إليها الجيش، وكان نابليون بوناپرت أيضاً قائداً لوجستياً إلى حد كبير جعله قائداً ناجحاً يستطيع

التحرك ومناورة أعدائه بصورة أسرع.

وعلى ذلك فإن كلا من (نابليون) ومن بعده (هتلر) قد تعلموا درساً جيداً فى إدارة اللوجستيات وهو: كلما طال خط الإمداد، كلما زادت الفرصة لحدوث أى خلل أو انقطاع به، حيث حاول كلا القائدين دخول روسيا ولكنهم فشلا بسبب انقطاع جهود إعادة التزويد/الإمداد.(73. 1-3)

واللوجستيك *Logistic* هى كلمة إنجليزية الأصل تتكون من مقطعين *Lodge* وهى تعنى يؤدى *Istic* وهى لاحقة تعنى 'متعلق ب' وبضم المقطعين تصبح الكلمة *Lodgeistic*، أى "أمر يتعلق بالإيواء" وقد تم تحويل الكلمة لتصبح *Logistic* تخفيفاً للنطق.(57: 838)

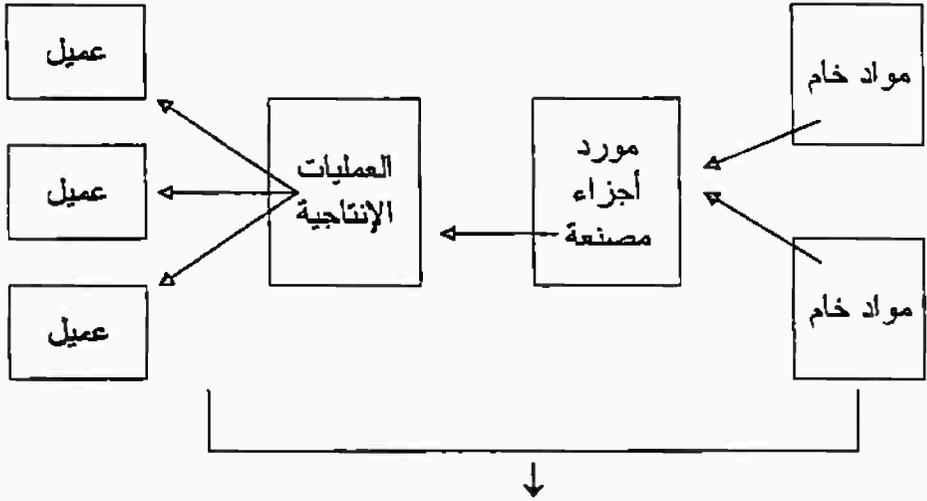
وفى عام 1968 لم يعد كافياً الوقوف عند حد إدارة المواد أو التوزيع المادى، فقد تم تحويله على مجلس إدارة اللوجستيات *Council Logistics Management (CLM)* حينما أصبح من الضرورى الأخذ فى الاعتبار حاجات المستهلك، مما استلزم إضافة أنشطة أخرى لتصبح أربعة عشر نشاطاً بدلاً من تسعة.(38: 17)

وقد عرف مجلس إدارة اللوجستيات الأمريكى الأعمال اللوجستية بأنها تلك: "العمليات الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات المرتبطة بذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء.(14: 20)(65: 6)

وفى تعريف آخر للوجستيات تأمنا: "نشاط يتعامل مع أنشطة تحريك المخزون بما يؤدى إلى تدفق المنتج بداية من مرحلة شراء المادة الخام وانتهاءً عند مرحلة الاستهلاك النهائى للعملاء بمستوى مقبول من الخدمة وبسعر معقول(69: 16)

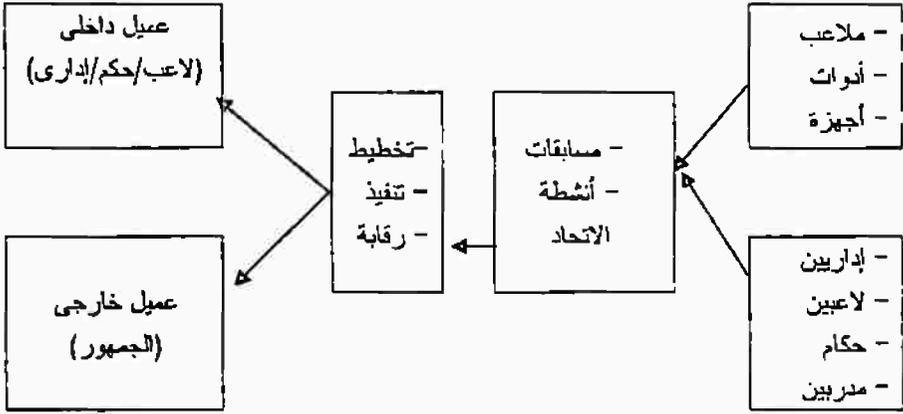
أما رأيى فى تعريف اللوجستيات فى المجال الرياضى: هو النظام الذى يحرك

بشكل استراتيجي متكامل كل أنشطة المؤسسة الرياضية (مادية، بشرية) من خلال التخطيط والتنفيذ والرقابة لإيصالها من أماكن الإعداد وباستخدام كل الطرق والأساليب الممكنة لتحقيق الاستهلاك الأمثل لهذه الأنشطة بما يضمن تحقيق الهدف من اللوجستيات وهو حصول المستهلك على المنتج الجيد وبالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب.

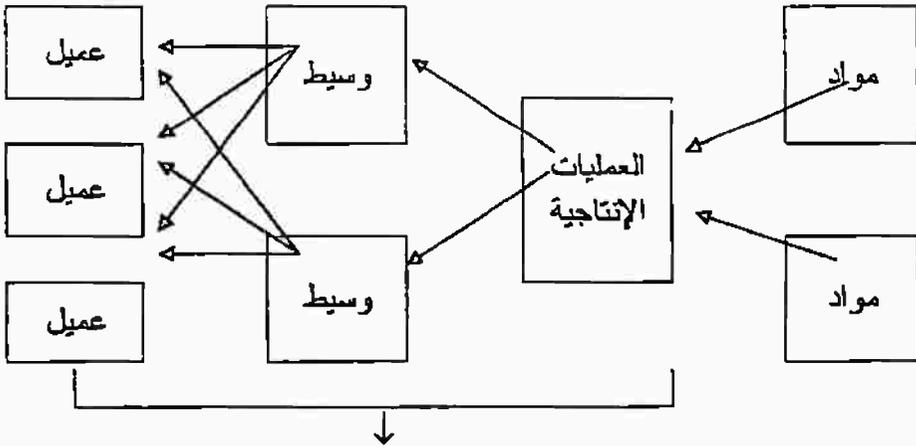


↓  
إدارة المواد الخام / الأعمال اللوجستية  
شكل (5) مفهوم الأعمال اللوجستية كإدارة للمواد الخام

إن تطبيق مفهوم الأعمال اللوجستية كإدارة للمواد الخام بالاتحاد المصري للكرة الطائرة في الشكل التالي:



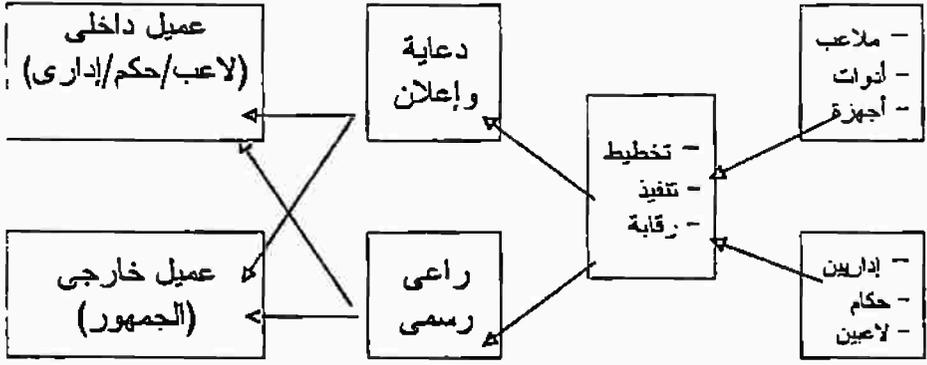
شكل (6) مفهوم الأعمال اللوجستية كإدارة للمواد الخام بالاتحاد المصري للكرة الطائرة



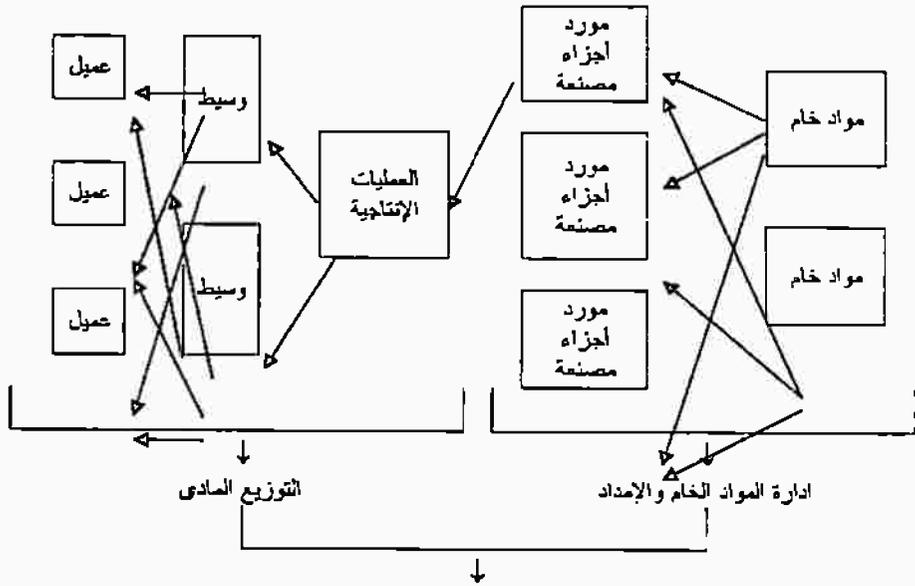
التوزيع المادي / الأعمال اللوجستية

شكل (7) مفهوم الأعمال اللوجستية كتوزيع مادي

إن تطبيق مفهوم الأعمال اللوجستية كتوزيع مادي على الاتحاد المصري للكرة الطائرة كالتالي:



شكل (8) مفهوم الأعمال اللوحستية كتموزيع مادی بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة

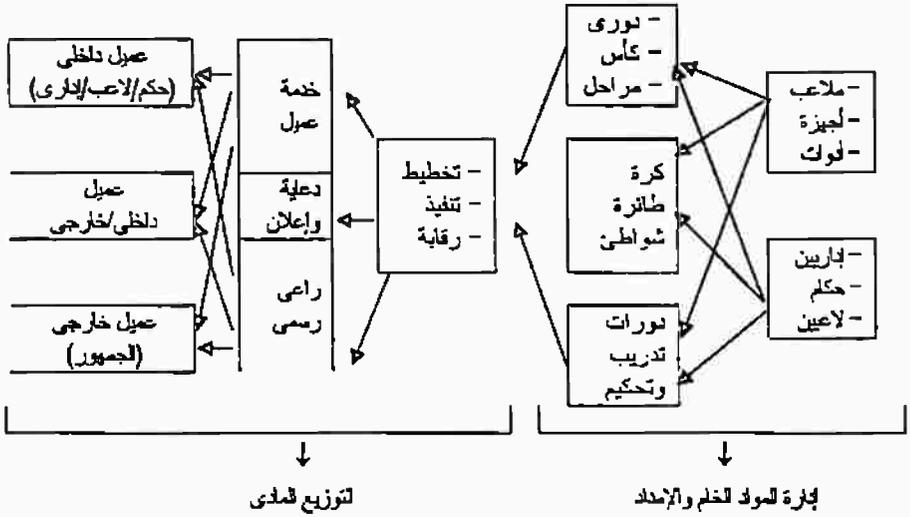


### الأعمال اللوجستية

شكل (9) المفهوم المتكامل للأعمال اللوجستية

إن تطبيق المفهوم المتكامل للأعمال اللوجيستية على الاتحاد المصرى للكرة

الطائرة كالتالى:



شكل (10) المفهوم المتكامل للأعمال اللوجستية بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة

كما ورد أحد التعاريف والنزى يعطى بعداً ورؤية أوسع لنظام اللوجستيات وهو "ذلك النظام الذى يحرك بشكل استراتيجى متكامل كل أنشطة الحركة وتخزين المواد والسلع النهائية من أماكن الإعداد وباستخدام كل الطرق والأساليب الممكنة لتحقيق الاستخدام والاستهلاك الأمثل لهذه المواد والسلع ليحصل المستهلك على المنتج الجيد وبالكمية الجيدة وبالوقت والمكان المناسب فى ظل ظروف متغيرة". (53: 135)

كما يمكن النظر إلى اللوجستيات وتعريفها من خلال عناصر *Seven Rights (7R.S)* أو السبعة أشياء الصحيحة وهو (محمد العداوى، 2003) "اللوجستيات هى ما يحقق تواجد المنتج (*Product*) الصحيح بالكمية (*quantity*)

الصحيحة بالحالة الصحيحة (condition) فى المكان الصحيح (place) وفى الوقت (time) الصحيح للعميل (customer) الصحيح وبالتكلفة (cost) الصحيحة". (47: 13)

### 5- اللوجيستيات من منظور إستراتيجي:

وهذا يتطلب أن يكون هناك تخطيط إستراتيجي، ورؤية، ورسالة، وأهداف استراتيجية، وبرامج وسياسات، وسيكتفي هنا بشرح التخطيط الاستراتيجي والرسالة المعلنة حيث أن المفاهيم المتبقية ندرج تحت كل منها، وذلك كما يلي: -  
التخطيط الإستراتيجي للوجيستيات:

يجب أن تعمل اللوجيستيات وفق خطة استراتيجية متكاملة تتفق مع خطة المؤسسة ككل وذلك عن طريق توقع الطلب المستقبلي على الخدمات اللوجيستية، ويجب أن تكون الخطة الاستراتيجية للوجيستيات من أهداف اللوجيستيات وترتيب أولوياتها (التكلفة، والتسليم، والمرونة) بطريقة تتفق مع مهمة وأهداف المؤسسة، وكذلك علاقة اللوجيستيات بالوظائف الأخرى بالمؤسسة، ووصف للأنشطة اللوجيستية والإستراتيجيات اللازمة لها، والبرنامج العام للوجيستيات والخطط التشغيلية.

يمكن من خلال التخطيط الإستراتيجي إعداد مقاييس للمقارنة بها ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بناءً عليها. (75: 275، 276)

### رسالة اللوجيستيات:

هي المهمة أو السبب الرئيسي لوجود اللوجيستيات بالمؤسسة، ورسالة اللوجيستيات هي أن التخطيط وتنسيق كل الأنشطة الضرورية لتحقيق المستويات المرغوبة من الخدمة المقدمة وبالجودة اللازمة وبأقل تكلفة ممكنة.

تعتبر رسالة اللوجيستيات هي جزء من رسالة المؤسسة الكلية، وتحتوي على مكونات رئيسية هي: تحديد العملاء وتعريف الخدمات الرئيسية، وتحديد المدي

الجغرافي، وتحديد التكنولوجيا المستخدمة وتحديد الصورة العامة المرغوبة وكذلك التعبير عن الالتزام بالنمو والربحية والبقاء .

التحديد الدقيق لرسالة اللوجيستيات يمكن أن يؤدي إلى التميز اللوجيستي بالتكامل مع باقي الإستراتيجيات التي توضع وتميز الفروق والاختلافات بين الخدمة اللوجيستية التي تؤديها المؤسسة الجامعية والخدمة التي تؤديها المؤسسات الجامعية الأخرى، ومعني ذلك أن رسالة اللوجيستيات تعتبر مستند ومساعد رئيسي في جوبة الأنشطة اللوجيستية بالمؤسسة. (84: 60)

#### 6- أسباب الاهتمام بالأنشطة اللوجستية:

زاد الاحتياج للخدمات اللوجستية مع نمو متطلبات النقل بعد الحرب العالمية الثانية وخاصة بعد تكامل واتساع الأنشطة اللوجستية لتشمل إدارة المواد وأنشطة التوزيع المادي بالإضافة إلى نشأة إدارة سلسلة الإمداد، وعندما بدأت تكلفة هذه الأنشطة في التضخم بشكل ملحوظ، وعندما أيقنت الإدارة في منظمات الأعمال أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف، ولذا يرجع قصر النظر إلى الأنشطة اللوجستية سواء في الماضي أو الحاضر إلى الأسباب الآتية: (85: 15)

- ✓ تجاهل دور الأنشطة اللوجستية كأحد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أرباح إضافية.
- ✓ عدم توافر البيانات الكافية والدقيقة للإدارة العليا عن تكلفة الأنشطة اللوجستية في المنظمة.
- ✓ تشتت الأنظمة اللوجستية بين وظائف المنظمة الرئيسية (الإنتاج والتسويق) وبالتالي عدم توافر بيانات، وتنفيذ أنشطة يفترض أن تكون اللوجستيات مسئولة عنها.

✓ عدم توافر معلومات وبيانات عن الأنشطة اللوجستية فى الماضى، سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الاقتصادى ككل لى يتم التخطيط على أساسها من قبل الإدارة، لذا يصعب التنبؤ بأى أحداث مستقبلية لهذه الأنشطة. (14: 128)

#### 7- أهمية اللوجستيات:

تشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية فى الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر فى الأنشطة اللوجستية وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالى 13% من قوة العمل هناك ، وتتعدد الأنشطة اللوجستية الخاصة بأى منتج لتصل إلى حوالى 14 نشاطاً، ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل، وتشير الإحصاءات إلى أن تكاليف لوجستيات النقل وحدها تبلغ حوالى 10.5% من الإنتاج العالمى أى حوالى 1.126 تريليون دولار.

فى عام 2003 أنفقت الشركات الأمريكية 900 بليون دولار تقريباً بما يعادل 10% من الإنتاج القومى المحلى على التغليف والتعبئة والتحميل والفرز ونقل البضائع. (65: 11)

#### أهمية اللوجستيات بالنسبة لمنظمات الأعمال:

أدركت منظمات الأعمال أن هناك وفورات كثيرة يمكن تحقيقها من خلال تطبيق اللوجستيات، الأمر الذى ينعكس بدوره على زيادة قدرة تلك المنظمات على المنافسة. ومن أمثلة ذلك:

✓ إدراك المنظمات أن هناك أسواق يمكن اكتسابها إذا أمكن زيادة التنوع فى المنتجات مع تدنية المخزون، وأن هناك أهمية خاصة لدور النقل من المستودعات إلى مراكز البيع لزيادة المرونة، وسرعة الاستجابة، وتقليل عنصر الوقت. وأدركت أيضاً أن هناك بعض الأنشطة يمكن أن تتم فى

المستودع بدلاً من المصنع مثل بعض عمليات التجبيح والتعبئة والتغليف واختبار المنتجات مما قد يؤدي إلى تقليل التكاليف.

✓ تطبيق مفهوم الإنتاج في الوقت المحدد (jit) في الصناعة والذي أدى إلى تدنية المخزون وذلك بإنتاج السلع عند طلبها فقط، الأمر الذي يتطلب سرعة فائقة وفعالية خدمات النقل حتى يمكن تسليم الطلبات في الوقت المحدد مما ينعكس على سلسلة الإمداد بأكملها، ويجب أن يتوافق تدفق المواد الخام من مراكز التوريد مع تشغيل خط الإنتاج، لذلك فإن مفهوم اللوجستيات اتسع ليشمل إدارة المواد والتوزيع المادي.

#### أهمية اللوجستيات في المؤسسات الرياضية:

□ هي المحرك الرئيسي للتكلفة في المؤسسة حيث الجهاز القائم على إدارتها مسئول على الإنفاق بحجم كبير من إيرادات المؤسسة، اللوجستيات هي المسؤولة عن إضافة المنفعة المكانية بجعل الأنشطة في كل مكان، والمسئول عن إضافة المنفعة الزمنية بجعل الخدمات للأنشطة الرياضية في الوقت المناسب.

□ اللوجستيات تحقق رضا المستفيدين أو العملاء، حيث إن رضا المستفيدين والاحتفاظ به في غاية الأهمية، وذلك للتطور المتزايد والسريع لاحتياجات المستفيد وتوقعاته.

□ تؤثر على نجاح وفاعلية أداء كافة وظائف المؤسسة في محاسبة التكاليف حيث تساعد في أغراض الرقابة واتخاذ القرار.

□ هي **الموازنة التخطيطية**: تؤثر عليها من حيث الاتفاقات الرأسمالية المتعلقة بالاستثمارات اللوجستية في المباني والمنشآت والتجهيزات والمعدات الجديدة.

- في الإدارة المالية: المعلومات المتعلقة باللوجستيات مصدراً لإعداد التقارير المالية ومراقبة المخزون والجرد والمركز المالي.
- في التسويق: تساهم من حيث المقدرة التسويقية لإرضاء العملاء والمستفيدين.
- نظام اللوجستيات يتفاعل مع المزيج التسويقي (المنتج - السعر - الترويج - التوزيع) في تحقيق رضا المستفيدين.
- في إدارة الإنتاج: تعتبر أنشطة دائمة لعمليات الإنتاج وتشترك اللوجستيات مع الإنتاج في جدولة الإنتاج - مواقع الفروع والمشتريات.
- القدرة على الاستمرارية والبقاء: لما لها من انعكاسات على السمعة المتميزة ولاءات البيئة الاجتماعية المحيطة بالمؤسسة؛ بل وتحسين صورتها في نظر المستفيد بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة. (19: 25-30)

#### الاستفادة من نظام اللوجستيات:

إن الاستخدام الفعال للنظام اللوجيستي يؤدي إلى تقوية مركز المنظمة في الأسواق من خلال الإشباع الكافي لحاجات العملاء وتقليل تكلفة العمليات التسويقية، وبالتالي تتأثر عناصر المزيج التسويقي مثل تطوير المنتجات، والتسعير، واختيار وإدارة منافذ التوزيع المادي، لذا فإن اللوجستيات الفعالة تؤدي إلى تحقيق المزايا التالية:

#### ❖ تحسين الخدمة المقدمة للعملاء:

فالتصميم الجيد للنظام اللوجيستي يساعد في تحسين خدمات التوزيع التي تقدمها المنظمة لعملائها سواء كانوا وسطاء أو مستهلكين نهائيين، كما أن الطلب على المنتج غالباً ما تتأثر بطريقة مباشرة بمستوى الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء وخاصة في حالة عدم تنوع المنتجات المقدمة وتصحح خدمة العملاء هي الوسيلة الوحيدة لتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

#### ❖ تخفيض تكلفة التوزيع:

إن أحد الطرق الفعالة فى تخفيض التكاليف الكلية هو تخفيض تكلفة التوزيع المادى، فنظام التوزيع المادى الكفاء قد يؤدي إلى نقل السلع والخدمات بسهولة من المنتج إلى المستهلك دون مبرر لتأسيس أماكن للتخزين والتي يترتب عليها تخفيض التكلفة، كما أن الإدارة الجيدة للمخزون تؤدي إلى تخفيض التكاليف التي يتحملها المشروع فى تنفيذ سياساته التسويقية.

#### ❖ زيادة المبيعات:

الإدارة الفعالة للنظام اللوجيستى من الممكن أن تؤدي إلى تقليل دورة الطلب على المنتجات مما يترتب عليه تخفيض متطلبات التخزين، ومن هنا يمكن أن يحصل المستهلك على السلع التي يرغب بتكلفة أقل من خلال سعر أقل، والذي يؤدي إلى زيادة المبيعات وتوسيع النشاط إلى مناطق جغرافية متعددة. (12: 306-304)

#### ❖ خلق المنفعة الزمانية والمكانية للمنتج

يخلق نشاط اللوجيستيات المنفعة المكانية من خلال فعالية وكفاءة حركة تدفق المواد الخام والمخزون تحت التشغيل والمنتجات تامة الصنع وذلك بداية من نقطة طلب التوريد حتى تصل إلى نقطة الاستهلاك مما يحقق توفير هذه المنتجات فى المكان المناسب. أما المنفعة الزمنية فتعنى توفير السلع والخدمات فى الوقت المناسب. فالمنتج لا يعتبر منتجاً للمستهلك إلا إذا وجدته فى الوقت الذى يحتاجه فيه. فمثلاً المنشأة يجب أن تحصل على مكونات المنتج الذى تنتجه قبل العمليات وإذا لم يحصل عليه فى الوقت المناسب، فإن ذلك يعنى زيادة فى تكلفة المنتجات مما يقلل من قدرة الشركة على المنافسة. (11: 29)

## 8- أهداف النظام اللوجستي:

إن هدف معظم المنظمات هو تعظيم الخدمة المقدمة للعميل بأقل تكلفة ممكنة، وأصبحت هي المحور الأساسي لاستراتيجية التسويق حيث يعتبر التوزيع عنصراً مهماً من عناصر خدمة العملاء، وزيادة عدد الشركات التي وجدت أنها تستطيع أن تجذب المزيد من العملاء وتحافظ عليهم من خلال تقديمها الخدمة الأفضل والسعر الأقل عن طريق توزيع مادي أكثر كفاءة، وعلى ذلك فإن الأهداف الأساسية لإدارة اللوجستيات تمثل فيما يلي :-

- تحقيق الدفع المستمر في إمداد المنظمة باحتياجاتها.
- تخفيض تكاليف التخزين.
- الوصول إلى أقل قدر من التلفيات والخسائر أثناء النقل.
- توفير المعرفة والدراسة الكافية عن اتجاهات السوق.
- وضع معايير لأداء خدمة العملاء،
- السرعة في الاستجابة لحاجات العميل وبدقة.
- العمل على إزالة وتخفيض التكاليف غير الجوهرية.
- قبول المنتجات المعينة والاستعداد لتخزينها مرة أخرى.
- وضع معايير لجودة المنتج والتوزيع والحفاظ عليها.
- تقوية المركز التنافسي للمنظمة، وتنمية قدراتها على تحقيق الأرباح من خلال كفاءة وفعالية الأنشطة اللوجستية. (199:74)

## 9- مزيج الأنشطة اللوجستية:

تختلف الأنشطة اللوجستية التي يجب إدارتها من منظمة لأخرى وفقاً لنوع هيكلها التنظيمي ونظرة الإدارة العليا للأهمية النسبية للأنشطة اللوجستية وفقاً لظروف المنظمة، وقد حدد مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالولايات المتحدة الأنشطة الرئيسية للنظام اللوجستي والتي تمثل فيما يلي:

- تطوير سياسات خدمة العملاء.
  - التنبؤ بالطلب.
  - تحديد طرق وأماكن التوزيع.
  - مناولة ونقل المواد الخام.
  - تحديد تكاليف ومستوى المخزون والرقابة عليه.
  - حدولة الإنتاج.
  - اختيار موقع المخازن والمصنع.
  - التعبئة والعبوات.
  - التعامل والشراء من الموردين.
  - النقل.
  - معالجة المنتجات المعيبة وإعادة تدويرها.
  - متابعة طلبات العملاء.
  - إدارة وتخزين المعلومات الخاصة بكل عميل.
  - تحديد سياسات المرتجعات.
- وقد أمكن تقسيم الأنشطة اللوجستية إلى نوعين من الأنشطة:

#### أنشطة أساسية وتتمثل في:

##### ❖ معايير خدمة العملاء:

- تحديد احتياجات ورغبات العملاء التي تتعلق بمجال خدمة العملاء.
- تحديد استجابة العملاء للخدمة.
- وضع مستويات لخدمة العملاء.

##### ❖ النقل:

- اختيار نوع وأسلوب خدمة النقل.
- تحديد الحمولة ومسار وسعر النقل.

▫ اختيار معدات النقل.

#### ❖ إدارة المخزون:

▫ تحديد سياسات تخزين المواد الخام والمنتجات النهائية.

▫ التنمؤ بالمبيعات فى الأجل القصير.

▫ عدد وحجم وموقع نقاط التخزين.

▫ الاستراتيجيات الخاصة بالوقت والدفع والسحب.

#### أنشطة معاونة وتشمل:

##### ❖ المخازن:

▫ تحديد مساحة المخزن.

▫ تنظيم وترتيب المخازن.

▫ شكل المخزن.

##### ❖ مناولة المواد:

▫ اختيار معدات وطرق المناولة.

▫ إجراءات تجهيز الطلبيات.

##### ❖ الشراء:

▫ اختيار مصادر التوريد.

▫ توقيت الشراء.

▫ كنبات الشراء الاقتصادية.

##### ❖ التعبئة:

▫ تصميم العبوات من أجل المناولة والتخزين.

▫ الحماية من الخسائر والأضرار.

## ❖ صيانة المعلومات:

- تحليل البيانات.
- الإجراءات الرقابية.

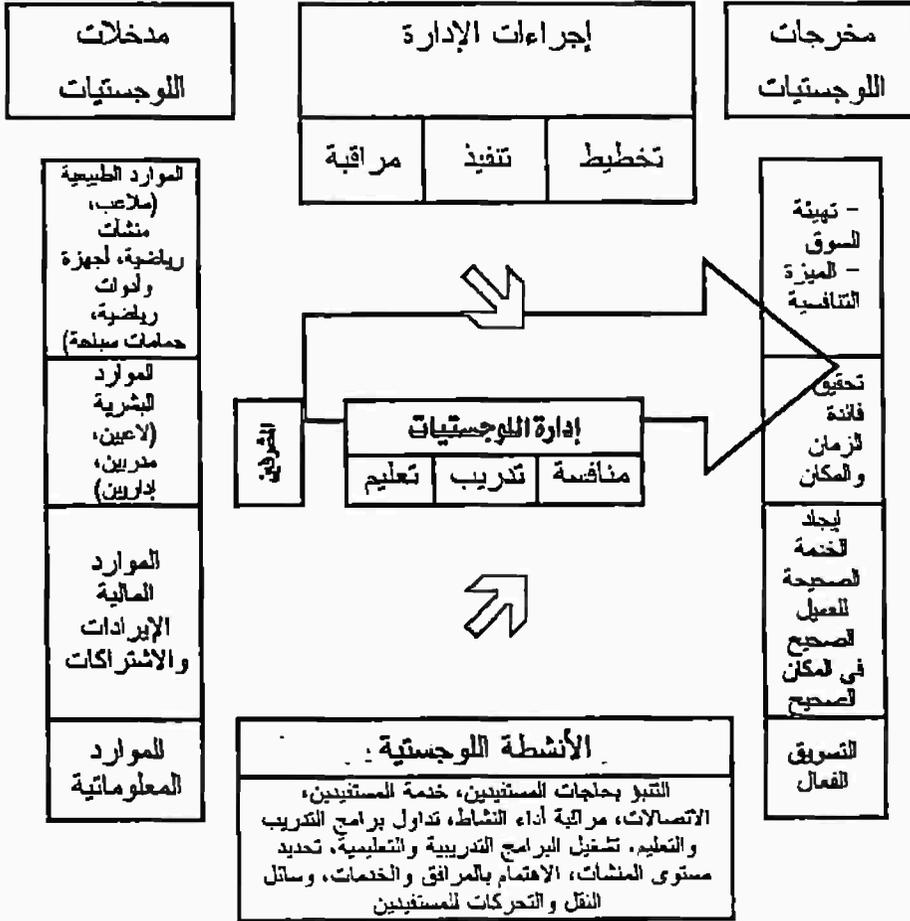
والأنشطة الأساسية يتم ممارستها بصفة عامة فى أى قناة لوجستية وفى كل منظمة بينما تختلف الأنشطة المعاونة فى ممارستها من منظمة لأخرى وفقاً لظروف وطبيعة كل منظمة مثل: حجم وطبيعة النشاط، وفسفة الإدارة العليا بالنسبة للأعمال اللوجستية، والإمكانات المالية المتاحة. (15: 22)

## 10- مكونات النظام اللوجستى:

يوضح الشكل رقم (11) الأنشطة التى ننطوى عليها إدارة الأعمال اللوجستية. ويلاحظ أن مدخلات العملية اللوجستية تشتمل على الموارد الطبيعية والبشرية والمالية والمعلوماتية، وتتولى الإدارة اللوجستية القيام بالتخطيط والرقابة والمتابعة على هذه المدخلات فى صور مختلفة منها المواد الخام والتخزين والمنتجات تامة الصنع الجاهزة للبيع للعملاء النهائيين أو للوسطاء، أما مخرجات العملية اللوجستية فإنها تتضمن الميزة التنافسية الناتجة عن التوجه بالعملاء والكفاءة والفعالية فى العمليات التسويقية ومنفعتى الوقت والمكان والحركة ذات الكفاءة تجاه العملاء وحول اللوجستيات إلى أصول مملوكة المنظمة. وتتحقق مخرجات العملية اللوجستية من خلال الأداء الكفء والفعال للعديد من الأنشطة.

(73-3-7) قد قمت بتعريب الشكل التالى:

## The logistics process العملية اللوجستية



شكل (11) مكونات النظام اللوجستي

11 - اللوجستيات كنظام متكامل في المؤسسات الرياضية: من الممكن أن تكون اللوجستيات نظاماً متكاملأ داخل المؤسسات الرياضية، وذلك عن طريق الآتى:

المدخلات إلى اللوجستيات وذلك عن طريق:

- الأراضي والملاعب والمنشآت الرياضية.
- المرافق.
- المعدات والأجهزة الرياضية.
- الموارد المالية.
- الموارد المعلوماتية.

الأنشطة أو العمليات اللوجستية وذلك عن طريق:

- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه والتنسيق.
- الرقابة.
- خدمة المستفيد.
- التنبؤ باحتياجاته ورغباته.
- إدارة المخزون.
- الاتصالات اللوجستية.
- تسليم المواد والتعبئة.
- تشغيل الأوامر.
- قلع الغيار وخدمات الدعم.
- الإمداد.
- النقل والحركة.
- التخزين والتشوين.
- اللوجستيات العكسية.

## المخرجات من اللوجستيات وذلك عن طريق:

- الميزة التنافسية.
- التوجه بالتسويق.
- المنفعة الزمنية والمكانية.
- التحرك الفعال والكفاء إلى المستفيدين.
- أصول مملوكة.

## عناصر الإدارة اللوجستية وتتكون من الآتى:

- الموردين.
- المواد الخام.
- المستلزمات تحت التشغيل.
- السلع والخدمات النهائية.
- المستفيدين. (19: 46)

ويتكون النظام اللوجيستى من العديد من الأنشطة الوظيفية المختلفة، نذكر بعضاً منها فيما يلى:

### خدمة العملاء:

وهى جزء مهم للغاية ومتعدد الأبعاد من الجهود اللوجيستى الذى تبذله أية منظمة أعمال ويعنى أوسع فهى تعتبر محصلة الجهد اللوجيستى بأكمله، أى أن خدمة العملاء وبعض المستويات الناتجة من إرضاء العملاء هى ما يقدمه النظام اللوجيستى للتعديل، لكن العديد من المنظمات لديها بالفعل وجهة نظر وظيفية ضيقة لمفهوم خدمة العملاء، فهى ترى أنها وظيفة يؤديها فقط، فمثلاً قد يكون لدى الشركة قسم لخدمة العملاء أو موظفين لخدمة العملاء يقومون بمعالجة جميع الشكاوى والطلبات الخاصة، ودعاوى التلقيات، والمرتجعات ومشكلات الفواتير. الخ، ويكل الأحوال فإن هؤلاء الموظفين دورهم فى إجمالى

النظام اللوجستي أصح حيويًا. فشعور المشتري بخيبة الأمل عند هذا المستوى يمكن أن يؤدي إلى عدم الرضا عن المنظمة ككل.

ويرى حسن الشافعي أن خدمة المستفيدين بالمؤسسات الرياضية من المنتج والخدمة التي تقدمها المؤسسة الرياضية وهم كالآتي:

- اللاعب الرياضي.
- الجهاز الفني والإداري للمنافسات والبطولات الرياضية.
- الجمهور الداخلي والخارجي للمنافسات الرياضية.
- الموردون أو المصدرين للأجهزة والأدوات الرياضية.
- القائم بعملية النقل للأطراف المعنية بالمنافسات الرياضية.

#### إدارة المخازن:

تلعب المخازن دوراً بالغ الأهمية في النظام اللوجستي، كما تؤثر تكلفة المخزون بدرجة كبيرة على تكلفة الأعمال اللوجستية من ناحية وعلى هيكل التكاليف الكلية وربحية المنظمات الإنتاجية والتسويقية من ناحية أخرى ولا يقتصر دور المخازن على مجرد حفظ وحماية المواد أو المنتجات بل تمتد إلى رفع كفاءة الأموال المستثمرة في المخزون وضمان تدفق البضاعة إلى السوق لتحقيق أكبر حجم مبيعات ودعم المركز التنافسي في السوق. وعلى الرغم من أن الحفاظ على مستويات أعلى من المخزون تساهم في تحقيق الهدف التشغيلي الأول وهو ضمان تدفق وانتظام العمليات والإنتاج، إلا أن ذلك قد يكون على حساب اعتبارات التكلفة.

ومن ثم فإن مهمة إدارة اللوجستيات تمثل في الحد من التعارض بين هدفين هما: الانتظام والتكلفة، وهو ما يعني تقليل الاستثمار في المخزون إلى أدنى حد ممكن بما لا يتعارض مع تأمين استمرار العمليات الإنتاجية، الأمر الذي يتطلب جهداً مضاعفاً من إدارة اللوجستيات.

ويرى حسن الشافعي أن عملية التخزين في المؤسسات الرياضية هي إدارة المساحات المطلوب للاحتفاظ بالمخزون والتنبؤ بالمبيعات في الأجل القصير لتلافي التأخير عن توقيتات الاستهلاك وما يتطلبه ذلك من زيادة مستوى المخزون.

- **التسجيل:** ويعنى إثبات تواريخ الأجهزة والأدوات الرياضية الصادرة إلى المخزن والواردة منه.

- **التصنيف:** ويعنى ترتيب محتويات المخزن من الأدوات والأجهزة الرياضية وفق نظام محدد.

- **التكديس:** ويعنى تحديد مكان جميع محتويات المخزن حتى يستدل عليها بسهولة ويسر.

- **الحفظ والتخزين:** ويعنى حفظ الأدوات والأجهزة الرياضية بطريقة علمية وفق شروط يمكن بمقتضاها الحصول عليها عند الطلب. (19 : 55)

#### النقل:

وهو التحريك المادي للسلع من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، كما يمكن أن يشمل إحضار المواد الخام المستخدمة في عملية الإنتاج، وكذلك شحن المنتجات إلى العميل، لذا يحتل النقل دوراً كبيراً في العديد من النظم اللوجستية، وذلك لسببين:

**الأول:** حرية قوانين النقل في العديد من الدول قد أتاحت العرض أمام المديرين للحصول على خدمات أفضل بأسعار أقل مما كان متاح في الماضي.

**الثاني:** بما أن المستويات التخزينية قد انخفضت استجابة لنظام الإنتاج والتخزين اللحظي (JIT) فإن النقل قد أصبح يستخدم غالباً لإصلاح الأثر الضار المحتمل وقوعه على مستويات خدمة العملاء والتي قد تنتج من خفض مستويات المخزون.

## التخزين والمناولة:

وهو يعنى الاهتمام بعدد المخازن وحجمها وتقسيمها وتصميمها والمناولة  
تركز على النظم اللازمة لتحريك البضائع.

ويرى حسن الشافعى أن مناولة المواد فى المؤسسات الرياضية تتناول  
تدفق كافة المواد الخام والمخزون تحت التشغيل والبضاعة القامة الصنع المرتبطة  
بالرياضة سواء فى المخازن أو المصانع حيث يتم تنظيم عملية المناولة وفقاً للآتى:

- شكل الأدوات والأجهزة المرتبطة بالمنافسات الرياضية المراد تصنيعها  
أو نقلها أو رفعها للمؤسسات الرياضية.
- وزن الأدوات والأجهزة المرتبطة بالمنافسات الرياضية المراد تصنيعها  
أو نقلها أو رفعها للمؤسسات الرياضية.
- المسافة التى ستنقل خلالها هذه الأجهزة والأدوات الرياضية وطبيعة  
الممرات التى ستمر عليها من ناحية سعتها أو استواء أرضيتها.

## التعبئة والتخليص:

تركز على حماية المنتج أثناء شحنه أو تخزينه، وتؤدى المبالغة فى التعبئة  
إلى زيادة التكاليف بينما تؤدى الحماية غير الكافية إلى تلف البضائع، وبالتالي  
عدم رضا العملاء، علاوة على ذلك أن كل جزء من مواد التعبئة يجب التخلص منه،  
فلا بد أن يضع المديرون فى اعتبارهم التكاليف المجتمعية الخاصة بالتخلص من  
النفايات، وتوفير مستويات الحماية اللازمة وكذلك إعادة تدوير المواد التى يتم  
التخلص منها ومعالجتها بالأساليب الحيوية.

## معالجة المعلومات:

وهى ما يربط بين جميع أجزاء النظام اللوجيستى معاً، حيث أدى ظهور  
الحاسبات والبرامج الإلكترونية إلى وصول نظم إدارة المعلومات إلى جميع

المخزمات، فهي تربط نظم المعلومات اللوجيستية الداخلية مع نظم معلومات البائعين والعملاء بالمنظمة، ويؤدي هذا النوع من التبادل المعلوماتي المفتوح إلى الإسراع في طلب المنتجات، والتسليم السريع، وكذلك زيادة درجة الثقة عبر العملية اللوجيستية بأكملها.

ويرى حسن الشافعي أن الاتصالات اللوجيستية تعتمد بصفة رئيسية على الاتصال الفعال بين المؤسسة ومورديها وعملائها أو المستفيدين، وبين الوظائف الرئيسية داخل المؤسسات مثل اللوجستيات والإنتاج والتسويق والاتصال داخل كل نشاط لوجستي، وبين الأنشطة اللوجيستية بعضها مع بعض حيث يتم استخدام نظم المعلومات ووسائل الاتصال أو الإعلام الآتية في إدارة الأنشطة اللوجيستية:

- وسائل الاتصال الإداري الأفقي بين الموظفين من نفس المستوى الوظيفي.
- وسائل الاتصال الإداري الرأسي بين مستويات الإدارة الثلاثة العليا والوسطى والتنفيذية.
- وسائل الاتصال أو الإعلام المقروءة مثل: الكتب، الصحف والمجلات المنشرات والملصقات والبريد الإلكتروني.
- وسائل الاتصال أو الإعلام المسموعة مثل: الراديو، التلفزيون، وكالات الأنباء وهي مؤسسات إعلامية تمتلك وسائل الإعلام المختلفة، والبريد الصوتي وهو نظام متوافر في البريد الإلكتروني يتم تبادل الرسائل الصوتية عن طريقه.
- وسائل الاتصال أو الإعلام المسموعة المرئية مثل: التلفزيون والفيديو والأقمار الصناعية وأنظمة الاجتماعات عن بعد (الفيديو كونفرانس) وهو استخدام نظام الاتصالات المتبادلة عن بعد للعاملين بالمؤسسة

والمؤسسات المرتبطة ويمكن عقد اجتماعاتهم سوياً بطريقة إلكترونية والإنترنت وهو وسيلة اتصال عالمية تربط بين أنحاء العالم عرضاً لجميع الأنشطة من مختلف الاتجاهات والمجالات المختلفة.

• وسائل الإعلام الثابتة مثل: المؤتمرات والندوات والمعارض.

• استخدام نظم المعلومات فى إدارة الأنشطة اللوجستية فى المؤسسات الرياضية، وهى: نظم تشغيل البيانات ونظم معرفية ونظم تجهيز المكاتب آلياً ونظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرارات ونظم دعم الإدارة العليا.

#### التنبؤ بالطلب:

وهو يعنى الحاجة إلى وجود معلومات دقيقة عن الاحتياجات المستقبلية للعملاء، حتى يضمن النظام اللوجيستى وجود المنتجات أو الخدمات اللازمة لتلبية تلك المتطلبات، وتتطلب الاحتياجات اللوجستية ضرورة التنبؤ بمعلومات وبيانات غير محدودة عن التوقيت وحجم المنافع التى يرغب المشتري فى وجودها، ويدون هذا النوع من المعلومات يخاطر النظام اللوجيستى لتحقيق رضا العميل بالكاد بدلاً من إعلانه.

ويرى حسن الشافعى أن التنبؤ بالطلب فى المؤسسات الرياضية تعنى تحديد مقدار المنتج أو الخدمة التى سيطلبها المتفعين أو المستفيدين بالمؤسسات الرياضية فى نقطة مستقبلية معينة. (19: 60-72)

#### الشراء:

يعنى شراء المواد والخدمات التى تساعد على استمرار منظمة العمل وتادية وظيفتها، وبما إن هذه المدخلات لها تأثير مباشر على كل من التكلفة والجودة الخاصة بالإنتاج النهائى / أو الخدمة المقدمة للمستهلك، فإن هذا النشاط يعتبر حيوياً لإنجاح جهود اللوجيستات بأكملها، بالإضافة لذلك فإن الانتقال من

'موارد المحلبة إلى الشراء من مختلف أنحاء العالم قد أدى إلى تعقيد هذه العملية بشكل كبير.

يرى حسن الشافعي أن الشراء في المؤسسات الرياضية يتعلق بالحصول على المواد والخدمات اللازمة للمؤسسة الرياضية من المصادر الخارجية لضمان كفاءة التشغيل بصفة مستمرة.

ويختص هذا النشاط بعمل الآتي في المؤسسات الرياضية:

- اختيار أفضل مصادر الشراء والتوريد للأجهزة والأدوات الرياضية من حيث الالتزام بمواعيد التوريد والالتزام بمستوى الجودة وتقديم أفضل للأسعار.
- الاختيار المناسب للجان الفنية والمالية والقانونية القائمة على عملية الشراء واستلام الأصناف في المؤسسة الرياضية.
- وضع وتطوير سياسات مناسبة للشراء تستطيع المؤسسة الرياضية من خلالها توفير احتياجاتها من المستلزمات بأسهل الطرق وأفضل الشروط.
- توفير كل ما تحتاجه المؤسسة الرياضية من السلع والخدمات في الوقت والمكان المناسب في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة للمؤسسة الرياضية.
- عمل عروض أسعار للأصناف المطلوب شرائها وأخذ الأصناف الأقل سعراً.
- تحسين العلاقات مع الموردين من خلال الوفاء بالالتزامات المطلوبة تجاههم مما يؤدي إلى ثقتهم وتعاونهم مع المؤسسة الرياضية عند الحاجة.
- الرقابة والتقييم المستمر على إدارة المشتريات بالمؤسسة للتعرف على ما تم إنجازه من أعمال، (19: 80-85).

مكونات خدمة المستفيدين في المؤسسات الرياضية:

تتضح مكونات خدمة المستفيدين بالمؤسسات الرياضية في المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد للأنشطة وتوضح عناصرها فى الآتى:

- كتابة سياسات المستفيدين بالمؤسسات الرياضية ليتعرف عليها جمهور المؤسسة الداخلى والخارجى.
- القدرة على استخدام وسائل الاتصال المختلفة سواء كان داخلياً أو خارجياً بالمؤسسات الرياضية.
- وجود إدارة خاصة بخدمة المستفيدين بالمؤسسات الرياضية وذلك فى الهيكل التنظيمى بالمؤسسة.
- قدرة النظام المتبع بالمؤسسة الرياضية على الموازنة بين أهداف المؤسسة وآراء المستفيدين.

المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ للأنشطة وتوضح عناصرها فى الآتى:

- تقدير معدل إتمام الشراء المتفق عليه من المؤسسة والتي تعمل به دائماً لإتمام أمر الشراء المطلوب من المستفيدين لصالح المؤسسة.
- توفير كل احتياجات الأنشطة الرياضية من المخزون المناسب كالأدوات والأجهزة الرياضية.
- تطبيق شروط دورة أمر لشراء فى إعداد أوامر شراء الموارد المادية المرتبطة بالأنشطة الرياضية المختلفة بالمؤسسة.
- الشروط الخاصة بالعملية التى يتم فيها إخطار المستفيدين بالمؤسسات الرياضية لاستفساراتهم وأسئلتهم عن الوضع الحالى بأوامر الشراء الخاصة بهم من خلال الحساب الختامى.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد التنفيذ للأنشطة وتوضح عناصرها فى الآتى:

- توفير الأجهزة والأدوات الرياضية التى قد تطلب من المستفيدين بالمؤسسات الرياضية والتي تتعلق بطلباتهم.
- مراعاة التعاون بين الجهاز الفنى المتخصص بالمؤسسة والمنتفعين

أو المستفيدين للمنتج أو الخدمة الرياضية حتى يتحقق رضا المستفيدين.  
ه تتبع المنتجات والخدمات الرياضية المقدمة من المؤسسة الرياضية لضمان تحقيق رضا المستفيدين بصفة مستمرة.  
ه مراعاة استجابة المؤسسات الرياضية لكل ما يتعلق برغبات المستفيدين نحو المنتج أو الخدمة المقدمة لهم. (19 : 133-135)

(د) ارتباط اللوجيستات بالتسويق:

1. أسباب ارتباط اللوجيستات بالتسويق:

- ينظر البعض إلى اللوجيستات على إنها النصف الآخر للتسويق وأحد عناصر المزيج التسويقي "4Ps"، بالتحديد على أنها أحد مكونات وظيفة المكان أو التوزيع المادي والذي يعتبر جزء من القنوات المسئولة عن حركة وتخزين السلع. ومن ثم انتقالها للعملاء.
- اللوجيستات تساهم بفعالية في خدمة العملاء والتي تعتبر الهدف الرئيسي لنشاط التسويق. ويمثل في نفس الوقت مخرجات النشاط اللوجيستي، لذا خدمة العملاء تعرف على أنها "المفتاح الذي يربط بين اللوجيستات والتسويق".
- عدم التنسيق بينوظيفتين ممكن أن يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الأداء المشترك مثل ارتفاع تكاليف النقل، ارتفاع تكلفة التعبئة والتغليف، وطول وقت الانتظار ومستوى مرتفع من الفقد والتلف، وبالتالي نسبة المرتجعات.

## جدول (1)

العلاقة المتداخلة بين اللوجستيات والتسويق والإنتاج (72: 22)

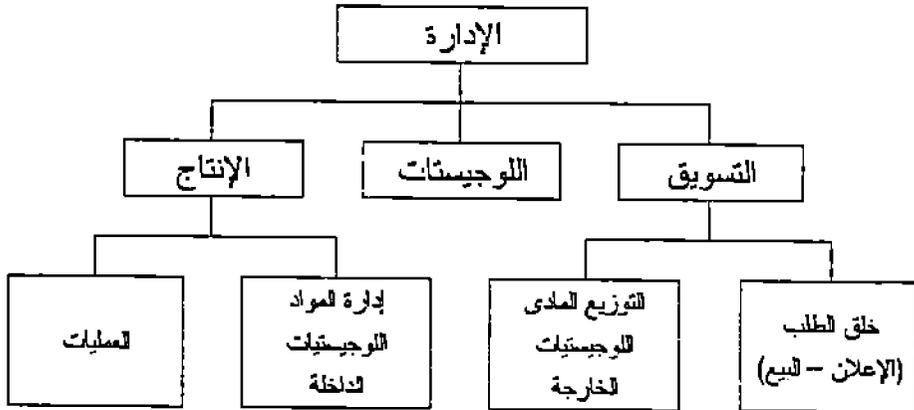
التسويق	أنشطة متداخلة	لوجستيات	أنشطة متداخلة	إنتاج
- الترويج	- خدمة العملاء.	- نقل.	- تخطيط	- أنشطة التصنيع.
- أبحاث السوق	- التعبئة.	- إدارة المخزون	- المتاحات.	- معالجة المواد الخام.
- مزيج	- قنوات	- التخزين	- موقع المصنع.	- الرقابة على الجودة.
- المنتجات.	- انتزيع.	- والإبداع.	- المشتريات.	- الصيانة.
	- تدفق			- تدفق المعلومات.
	- المعلومات			

## 2. مفهوم لوجيستيات التسويق:

في التسعينيات لم يعد في إمكان الإدارة الاعتماد على المبيعات كوسيلة منفردة لتحقيق النمو المرغوب في الأرباح والعائد على الأصول، لذلك كان لابد من تحول التركيز نحو إدارة أفضل والحصول على ميزة الأرباح المركبة الناتجة من تكامل الوظائف داخل المنظمة، ومن أمثلة ذلك تكامل التسويق مع اللوجستيات لتحقيق التنافسية في الأسواق والتركيز على الأنشطة المضيئة للقيمة مثل الأنشطة اللوجستية الداخلة *Inbound Logistics* والأنشطة اللوجستية الخارجة *Outbound Logistics* وخدمة العملاء، وقد تطورت اللوجستيات حتى أصبحت وظيفة مستقلة عن التسويق، إلا أن التسويق الفعال والكفء يتطلب التكامل بين الوظيفتين من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي، وفي حالة تجاهل دور اللوجستيات أثناء عملية التخطيط الاستراتيجية للتسويق يحدث الأتي: (78: 22)

- الفشل في الاهتمام بخدمة العملاء، وهو ما له تأثير سلبي على الحصة السوقية.

- العنشل فى مءاولاء ءفض الءكاليف المرءبلة باللوءلسءاء مما يؤبى إلى انءفاض الربءية. وبوضء الشءل رقم (12) طلبةة الءءاؤل بين اللوءلسءاء والءسوءق.



شءل (12) الءءاؤل بين اللوءلسءاء والءسوءق(94: 23)

وءعنى لوءلسءاء الءسوءق بالنسبة لبعض المءبرين الشءن والنقل والءءزبن ولكن اللوءلسءاء الءءبئة ءعنى أءءر من ذلك. وءءضمن لوءلسءاء الءسوءق الءءطبء، والءنفبء، والءءكم فى ءءفق المواء والءءماء والمعلوماء من نءة المنشاء إلى نءة الءسءءلك لءلببة ءاءاء العماء مع ءءبب الربء، وذلك بعنى ءوصل المنءء المناسب إلى العمبل المناسب فى الوءء والمكان المناسب.

ولوءلسءاء الءسوءق لا ءعنى فقط اللوءلسءاء الءارءة والءى ءهءم بنقل المنءءاء والمواء الءام من المصنع لبعبها للمسءءلك الءءاءى، وإءا ءعنى أبعاً اللوءلسءاء الءاءلة والءى ءهءم بنقل المنءءاء والمواء الءام من المورءبن إلى المصنع، وأبعاً اللوءلسءاء العكسبة *Reverse Logistics* والءى ءهءم بنقل وءءرك الءالف والمءطم ومرءبءاء العماء، وكذلك انءقال الءبمة المءافة من المورء إلى المسءءءم الءءاءى والشءل السابق رقم (11) بوضء ذلك.

وهكذا تتلخص مهمة مدير اللوجستيات فى التنسيق بين أنشطة الموردين ووكلاء الشراء والمسوقين وأعضاء قناة التسويق والعملاء. وهذه الأنشطة تتضمن التنبؤ، ونظم المعلومات، والشراء والتخطيط للإنتاج، ومتابعة تقدم سير الطلبات، والمخزون والمخازن والتخطيط للنقل. (77: 419)

وقد تبين أن مصطلح لوجستيات التسويق *Marketing Logistics* يطلق اختصاراً على العلاقة بين الوظيفتين، وقد أشار كتلر Kotler لهذا المصطلح فى سنة 2004 ووصف لوجستيات التسويق أو ما كان يطلق عليه فى الماضى التوزيع المادى بأنه: "المهام التى تتضمن التخطيط والتنفيذ والتحكم فى التدفق المادى للمواد الخام والمنتجات المنتجة الصنع والمعلومات المرتبطة بذلك من نقطة المصدر لنقطة الاستهلاك لمقابلة واشباع متطلبات العملاء".

اختصاراً تتضمن لوجستيات التسويق الحصول على المنتج الصحيح للعميل الصحيح فى المكان الصحيح وفى الوقت الصحيح. (77: 420)

3. آليات التعاون بين التسويق واللوجستيات:

ركزت معظم الدراسات السابقة على التداخل بين وظيفتى اللوجستيات والتسويق والآليات الممكنة لتقرير التعاون أو التنسيق بين الوظيفتين من المنظور النظرى والمنظور التطبيقى، وهذا التعاون يشكل العلاقة التى يكون فيها كلا الطرفين على أعلى مستوى من الإرضاء. ويفترض أن هذا المستوى من الإرضاء قابل للقياس بشكل عام – وأن تحقيق الأداء المتوقع يؤدى إلى مستوى عال من الإرضاء، بينما عدم قيام الأداء بالشكل المطلوب سوف يؤدى إلى مستوى منخفض، وقد قامت إحدى الدراسات بتجميع وتحديد الآليات (*Techniques*) التى تسمح بالتعاون بين الوظيفتين وهى:

**دعم الإدارة العليا:** ويشير ذلك إلى السعى والحصول على دعم الإدارة العليا، والالتزام بتحقيق تعاون أكبر بين وظائف التسويق واللوجستيات.

**الأهداف المتبادلة:** وتشير إلى تحديد الأهداف وكذلك مقاييس الأداء المشتركة بين وظيفة اللوجستيات ووظيفة التسويق.

**المشروعات المشتركة:** وتشير إلى إقامة مشروعات أو دراسات مشتركة بين الوظيفتين.

**تنسيق التخصصات:** ويشير إلى إعداد أحد الموظفين أو المديرين فى قسم التسويق أو اللوجيستيات للعمل بمثابة منسق متخصص أو رابط بين الوظيفتين.

**تقاسم المعلومات:** تشير إلى إقامة نظام للمعلومات ذو إجراءات تمكن كلا من العاملين باللوجيستيات والتسويق من المشاركة فى المعلومات وتبادلها بينهم.

**الجانب المنسقة:** وتشير إلى إقامة لجان عمل منسقة لتحديد ومناقشة الأمور الهامة الخاصة والمشاركة بين اللوجيستيات والتسويق.

**التعليم والتدريب:** وهو تقديم وإتاحة الفرص لكل من العاملين فى مجالى التسويق واللوجيستيات للحصول على المزيد من التعليم والتدريب فيما يتعلق بوظائف المجالين.

**التفاوض:** وهو ضرورة عقد مفاوضات كلما دعت الحاجة لحل المشكلات التى قد تظهر بين الوظيفتين.

**نظام الحوافز:** وهو ضرورة وضع وتنظيم نظام للحوافز ينطوى على المشاركة فى الأرباح والخسائر الناتجة عن أى جهود للتعاون المشترك بين الوظيفتين.

**قسم موهب:** ويقضى بضرورة إقامة قسم واحد يجمع بين وظائف التسويق واللوجيستيات.

**التخيير أو التحويل الوظيفي:** ويعنى إتاحة الفرصة للعاملين فى أى من

المجالين لتغيير وظائفهم أو تحويلها للمجال الآخر سواء اللوجستيات أو التسويق.

**التعاون الخارجة المشتركة:** وتعنى إتاحة الفرصة للعاملين فى المجالين أن يلتقوا ويتفاعلوا خارج أوقات العمل الرسمية (فى الرحلات، والحفلات، والأحداث). (79: 18-19)

**فلسفة التعاون:** تعنى تقديم أو غرس روح فلسفة التعاون بين العاملين فى قسمى التسويق واللوجستيات.

وتأكيداً على وجهة النظر السابقة من ضرورة تعاونوظيفتين، ويشير البعض إلى أن إعادة النظر قضية التكامل والتعاون بين الوظيفتين اللوجستيات والتسويق ينتج عنه ما يلى:

- تطوير الأداء الفردى وذلك من خلال القيادة الفعالة والتدريب والإشراف والتوقعات الواضحة وظروف العمل المناسبة، لكى يستطيع العاملون تحسين أدائهم والتركيز على مواجهة احتياجات العملاء.
- تطوير نظم المعلومات التى يمكن أن يحقق: تحسين خدمة العملاء وتخفيض التكاليف من خلال تقليل الفاقد والتالف ورفع كفاءة القرارات الإدارية وتحديد الموقف الحالى للمخازن أولاً بأول وتحسين عملية التنبؤ.
- تحسين التوزيع ونقل المنتجات بكفاءة مما يحسن من القيمة المقدمة للعميل.
- تحسين أداء إدارتى التسويق واللوجستيات وتشجيعهم على التركيز على خدمة العميل.
- (81: 226-236)
- إتاحة المنتجات فى الأسواق فى الوقت والمكان المناسب.
- الوفاء بوعود التسليم فى وقتها وبالكمية المطلوبة.

- رضا العملاء عن ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات.
- كفاءة أساليب وأدوات التعبئة والتغليف وفق احتياجات ورغبات وأذواق العميل. (52 : 26)

ومن ثم تؤثر لوجستيات التسويق على أداء منظمات الأعمال تأثيراً شديداً حيث إن الفصور في التعاون بين اللوجستيات والتسويق من الممكن أن ينتج عنه أعمال منخفضة على كافة الأقسام بالمنظمة.

#### 4. المزيج التسويقي اللوجيستي:

تنتم اللوجستيات عادة بمتطلبات واحتياجات العملاء في القنوات التسويقية، بينما يركز التسويق على تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء في نفس القنوات التسويقية، فعلى سبيل المثال هناك نوعين من شكل المساهمات اللوجستية الداخلة والخارجة في قناة التسويق وهي الحصول على المواد الخام والمكونات من الموردين والتوزيع العادي للسلع المنتهية الصنع على العملاء.

ويوجه عام فإن أنشطة التسويق بالإضافة إلى أنشطة اللوجستيات يمكن اعتبارهما سلسلة من الأنشطة المستقلة المكتملة لبعضها وذلك لتسهيل عمليات التبادل بين البائعين والمشتريين المشاركين في الأنشطة الصاعدة والهابطة على طول قناة التسويق، وبالتالي فإن التسويق واللوجستيات يحتويان على مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمتعارضة مثل المنتج، والترويج، والمبيعات، والتوزيع. (82: 424-428)

ومن هنا فإن الأنشطة اللوجيستية التسويقية يقصد بها الأنشطة التي لها حدود مشتركة بين إدارة التسويق واللوجستيات، ويتم التنسيق بينهم بهدف عدم ازدواجية الأنشطة وتحقيق رضا ولاء العملاء وتعظيم الحصة السوقية والربحية للشركات. (77: 361)

ولكى تقدم إدارة اللوجستيات شيئاً ذا قيمة للمنظمة، وحتى يتم النظر إليها كمساهم فى النجاح لابد من حدوث التعاون بينها وبين إدارة التسويق، لذا ظهر مصطلح لوجستيات التسويق، وقد تم استعارة مفهوم لوجستيات التسويق من المفهوم التقليدى للتسويق، والذي يبنى على أساس حدد عميلك، وحدد احتياجاته ثم اجمع موارد الشركة لتلبية هذه الاحتياجات، وتقوم فكرة المزيج التسويقي اللوجيستي على التركيز على خمسة عناصر مكونة لهذا المزيج يطلق عليها (SPs) وهى المنتج، والسعر والمكان، والترويج، والناس. سوف يتم التعرض لكل منها بالتفصيل. (64: 23)(11: 38-40)



شكل (13) المزيج التسويقي اللوجيستي (64: 24)

**المنتج:** اللوجستيات لا تقدم منتج تقليدى للسوق حيث إن منتج اللوجيستيات هو خدمة والتي يمكن أن تختلف حسب مجموعة العملاء، وعلى ذلك فإن الخطوة الأولى فى لوجستيات التسويق هى تحديد العميل، سواء كان العميل داخلياً أو خارجياً فإنه يطلب خدمة لوجستية مثل: تنفيذ الطلب التسليم فى الموعد، انعدام التلفيات وسلامة الفواتير وهو ما يمثل كيفية تنافس الشركات مع بعضها البعض وتحقيق ميزة تنافسية، ولكن هذا ليس كل شئ فالخدمات اللوجستية اليوم أصبحت تعرف بالخدمات ذات الثقة حيث يتوقع العملاء استمرارية كفاءة الخدمة، والقيام بالخدمات

اللوجستية لن يكسب الشركة أعمالاً ولكن الأداء الضعيف لمثل هذه الخدمات قد يكلف الشركة حصتها السوقية. (15: 75)

**السعر:** من وجهة النظر التسويقية هو تحديد للقيمة، بينما السعر من وجهة النظر اللوجستية هو ضبط سعر الكمية حتى يتوافق مع أحجام الشحن الملائمة لشركات النقل، حيث يتم تطبيق جدول تخفيضات الأسعار كلما زادت الكمية المراد شحنها، وذلك لأن شركات الشحن تستفيد اقتصادياً كلما زادت الكمية المشحونة للعميل، وتوفر شركات بيع المنتجات أيضاً جدولاً للخصم على كميات الشراء الأكبر، فإذا توافق جدول الخصم مع جدول خصم سعر النقل من حيث الوزن فيمكن للشركة أن توفر لنفسها أو للعميل بعض الأموال ويعتمد ذلك على شروط البيع.

**الترويج:** الترويج هو الجانب التسويقي الذي يستحوذ على الاهتمام الأكبر فى أى منظمة من حيث الإنفاق على الحملات الإعلانية والأنشطة الترويجية الأخرى لتعظيم المبيعات، وعند قيام المنظمة بأية جهود ترويجية من أجل تشجيع المبيعات، عليها أن تخير مدير اللوجستيات حتى يمكنه توفير كميات المخزون الكافية للتوزيع على العملاء، وعلى الرغم من ذلك الإعلام إلا أن إدارة اللوجستيات يمكن أن تواجه مشكلة نتيجة زيادة الطلب عما هو متوقع.

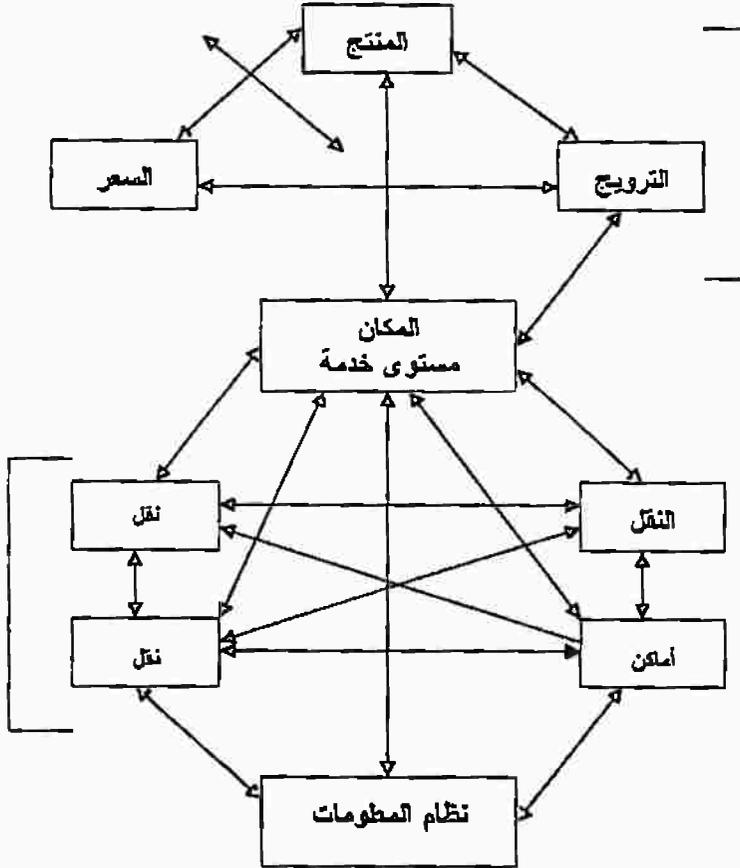
**المكان:** يقصد بعنصر المكان من المنظور اللوجستى التوزيع المادى، وهو عنصر أساسى وضرورى فى المزيج التسويقى ويقدم فرصة حقيقية للمنظمات لتحقيق ميزة تنافسية فى السوق، ويشير قرار المكان إلى قرار اختيار قنوات التوزيع المادى، حيث يهتم رجال التسويق ما إذا كان البيع لتجار الجملة، أم يتم التعامل مباشرة مع تجار التجزئة.

**خدمة العملاء:** تعتبر كثير من الشركات أن خدمة العملاء هي المهمة المشتركة بين التسويق واللوجستيات، لذلك يتم دعم خدمة العملاء بكثافة وفاعلية كعنصر أساسى للمزيج التسويقي، وقد حققت شركات فى مجال الأغذية والكيمويات والأدوية نجاحاً ملحوظاً من خلال ذلك.

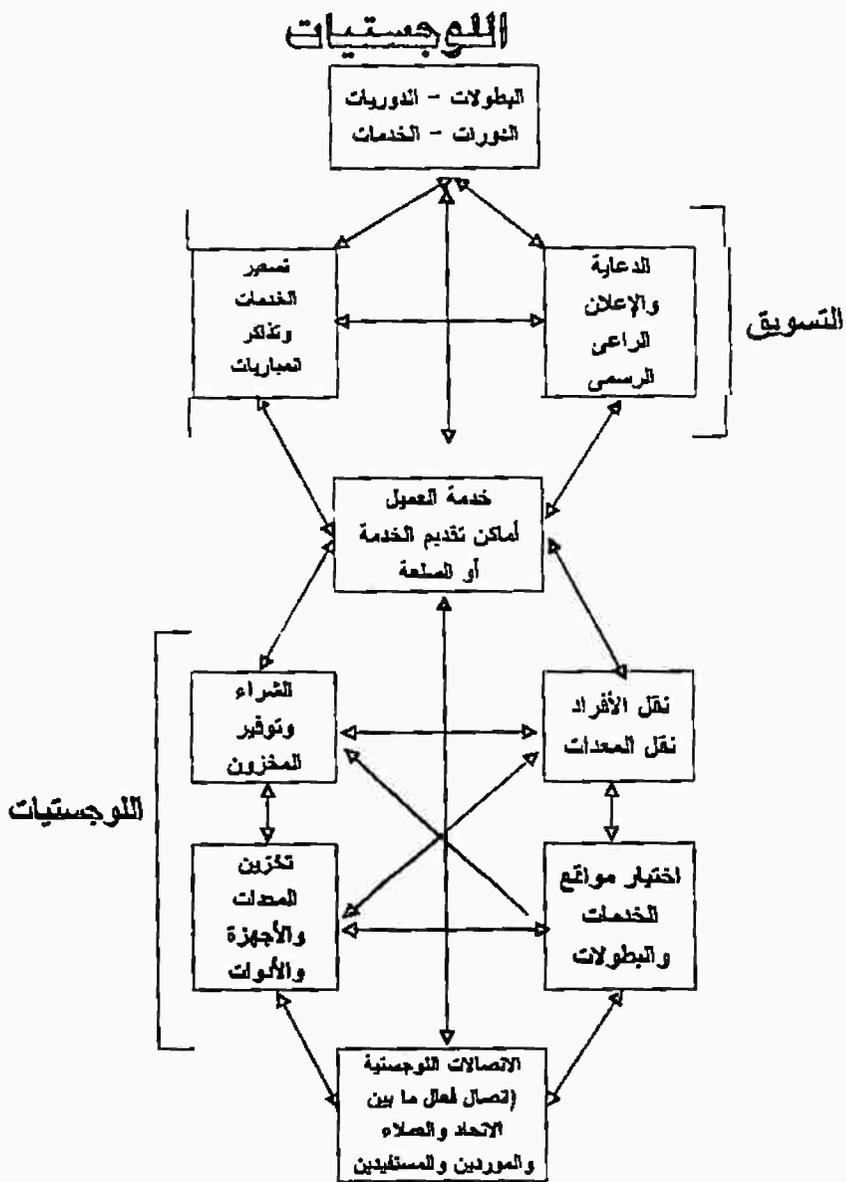
وتكمن أهمية الخدمات اللوجيستية كعنصر مهم لاستراتيجية التسويق الخاصة بالشركة فى الكم الكبير من الفرص التى تقدمها الخدمات اللوجيستية لخلق قيمة مضافة للعميل ولأن متطلبات العملاء مختلفة فإن هذا يؤدي إلى أشياء مختلفة، فالعميل الذى يقبل بزم من فاصل يصل لأسبوع لا يعنى بالضرورة قبول كل العملاء بهذا الزمن، فهناك عميل لا يقبل بأكثر من عدة ساعات. (15 :76)

5. تعريف الخدمات اللوجستية التسويقية:

تمتلك المنظمات العديد من الأدوات التى يمكن استخدامها من أجل عمل عروض تسويقية لتلائم المتطلبات المختلفة للعملاء، وعرفت هذه الأدوات تحت مسمى المزيج التسويقي ويمكن وصف الخدمات اللوجستية بأنها العنصر المكانى للمزيج التسويقي والمرتبط بكل الأمور المتعلقة بتوصيل المنتجات للعملاء، لذلك تعرف اللوجيستية بأنها: " عملية توصيل المنتجات أو الخدمات للعملاء بالصورة التى تخلق لهم قيمة مضافة". وأحد المظاهر المهمة لهذا التعريف هو اعتبار الخدمات اللوجستية كأداة يمكنها خلق قيمة مضافة حيث مازال هناك العديد من الشركات التى تعتبر الخدمات اللوجيستية تزيد التكلفة بدلاً من اعتبارها عنصر مساعد لاستراتيجية التسويق، وهو ما يعنى ضياع فرص عديدة متاحة لزيادة رضا العميل. (70 :6-7)



شكل (14) خدمة العملاء هي الرابط الرئيسي بين اللوجستيات والتسويق (24 : 78)



شكل (15)

خدمة العملاء هي الرابط الرئيسي بين اللوجستيات والتسويق بالاتحاد المصري للكرة الطائرة

خدمة العملاء: إطار لتكامل اللوجستيات والتسويق:  
يتطلب التسويق الفعال والكفاء من الإدارة أن تحقق التكامل التام بين  
اللوغستيات والتسويق وذلك من خلال :

- إدراج خدمة العملاء داخل عملية التخطيط الاستراتيجي وقبولها كفلسفة  
عامة، وتركيز كل الجهود لرضا العملاء وتصبح الإدارة العليا مشتركة في  
صياغة أهداف وسياسات خدمة العملاء.

- تسهيل التكامل بين اللوجستيات والتسويق من خلال إزالة معوقات الاتصال  
بين الأقسام وتحسين الاتصال المباشر بين المديرين من خلال فرق العمل  
الدائمة لتكامل الوظائف.

- تشكيل فرق تخطيط استراتيجي دائمة على مستوى موظفي الإدارة العليا  
من إدارة اللوجستيات وإدارة التسويق، هذا الفريق وكل من الوظيفتين لابد  
أن يخضعوا لإدارة أعلى لها السلطة لتقريب الاختلافات في وجهات النظر  
التي تظهر من خلال العملية التخطيطية، ولتقليل هذه الاختلافات لابد من  
أن كل طرف يرى تلك الإدارة على أنها السلطة الشرعية والنهائية.

- من أجل تنفيذ هذا التكامل بين التسويق واللوغستيات لابد أن توضع  
اعتبارات خدمة العملاء في عملية التخطيط، وفي كل المراحل التالية من عملية  
التخطيط التسويقي الاستراتيجي من حيث:

o الفحص البيئي (تحليل الفرص وتهديدات).

o تقييم العملاء وتحديد الأسواق المستهدفة.

o وضع الأهداف التسويقية.

o اختيار الأسواق المستهدفة.

o صياغة الاستراتيجية التسويقية.

o برمجة المزيج التسويقي.

o قياس وتقييم الأداء.

(71: 29-42)(83: 27)

وإضافة إلى ما سبق فإن قضية جودة الخدمة اللوجستية تتجسد في أنها مفهوم متعدد الأبعاد ولا يمكن تحديده أو قياسه باستخدام مقياس فردي. وقد تم بلورة وتحديد أبعاد أداء الخدمة اللوجيستية متمثلة في الآتي:

- الجوانب الملموسة في الخدمة: (التطور التكنولوجي للمعدات والأجهزة التسهيلات المادية المستخدمة في إنتاج الخدمة، مظهر العاملين في مواقع الخدمة).
  - الاعتمادية والثقة: (تقديم الخدمة في الوقت المحدد والمعلن عنه، تقديم خدمة صحيحة، الوفاء بالوعود، السرعة، الثقة في العاملين).
  - الاتصالات: (مبادرة الاتصال بالعملاء، توفير المعلومات، سهولة الاتصال بالإدارة والعاملين).
  - الاستجابة: (الاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء، الرد الفوري على الاستفسارات والأسئلة، سرعة الاستجابة عند حدوث مشكلة).
  - تفهم الاحتياجات: (تحديد احتياجات العملاء وفهمها).
  - الوصول للخدمة: (ملاءمة مكان الخدمة، كفاية أماكن انتظار السيارات، سهولة الحصول على الخدمة عن بعد، سهولة الوصول للمسؤولين عن الخدمة).
  - المصداقية: (السمعة الجيدة، أمانة العاملين، الصدق في الوعود، الصدق في المعلومات المنشورة).
  - جدارة العاملين: (المعرفة الكافية لدى العاملين، مهارة تقديم الخدمة، الخبرة في مجال الخدمة، القدرة على التصرف، الأداء المتميز).
  - الأمان: (الأمان في الخدمة، السرية، الخصوصية).
  - التعاطف: (الاهتمام الشخصي بالعملاء، مصلحة العميل أولاً، احترام عادات وتقاليد العملاء).
- (83 : 28) (15 : 196-205)

## (ه) الاتحاد المصري للكرة الطائرة: الاتحاد الرياضي:

هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة، وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ومقرها القاهرة، ويهدف الاتحاد الرياضى إلى نشر اللعبة والارتقاء بمستواها وتنظيم وتنسيق النشاط بين أعضائه.

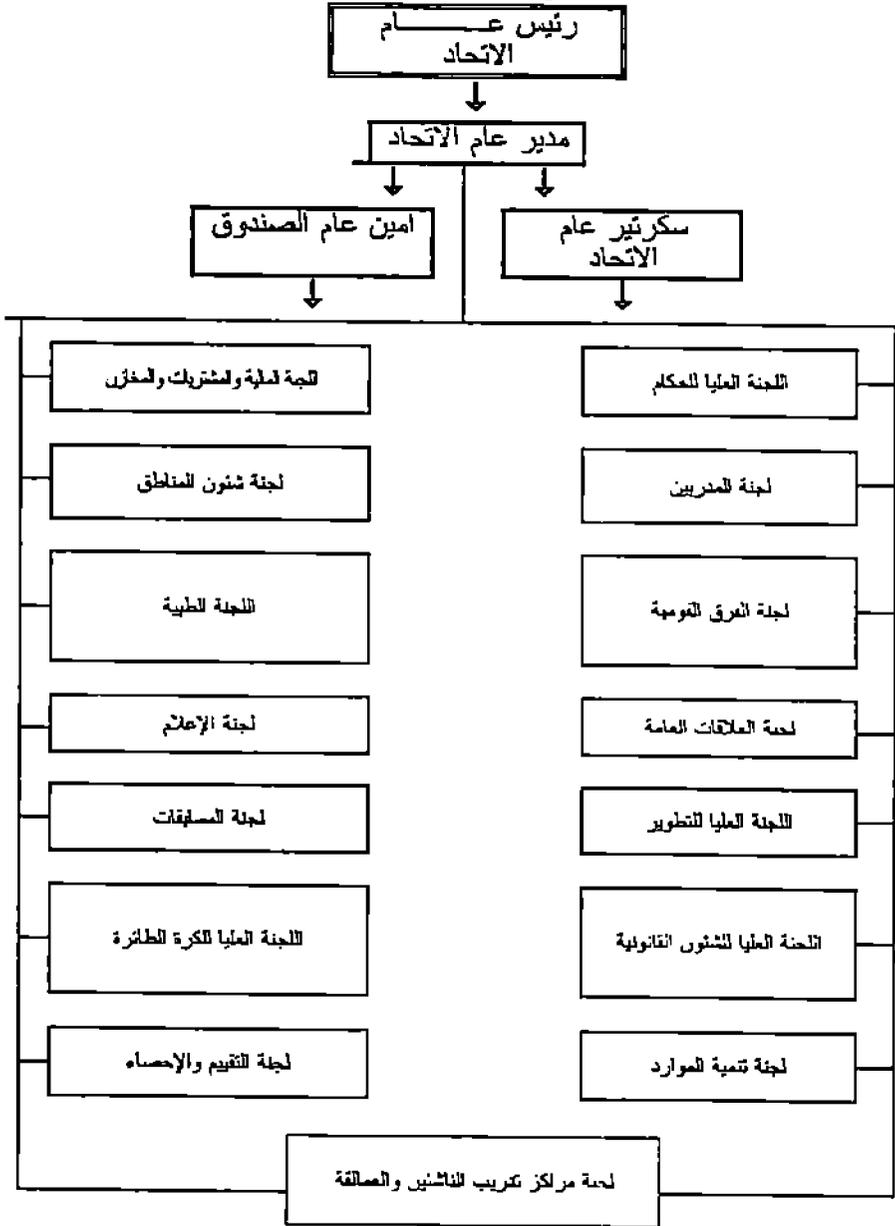
### 1- اختصاصات الاتحاد الرياضى:

يأشر الاتحاد نشاطه و إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذى تضعه وزارة الشباب وممارس الاحتصاصات الآتية:

- وضع السياسة العامة التى تحقق نشر اللعبة فى جمهورية مصر العربية والارتقاء بمستواها.
- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحريم تعاطى المنشطات وإصدار التعليمات المشددة بهذا الخصوص وتوقيع الجزاء المنصوص عليه فى القواعد الصادرة عن الاتحاد الدولى للعبة فى حالة المخالفة.
- إدارة شئون اللعبة من جميع النواح الفنية والمالية والتنظيمية ووضع البرامج التى تشترك فيها الهيئات الرياضية الأعضاء والإشراف على تنفيذ هذه البرامج.
- وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شئون التدريب، وكذلك الشروط والمواصفات التى يجب توافرها فى المدربين الذين يتولون تنفيذ برامج التدريب سواء للفرق الأهلية أو فرق الهيئات الرياضية الأعضاء بالاشتراك مع اللجنة الأولمبية المصرية ونقابة المهن الرياضية فى جمهورية مصر العربية.
- المحافظة على القواعد والمبادئ الدولية للعبة وحماية الهواية والنظم الخاصة بها وتنظيم الاحتراف فى حدود القواعد التى يضعها الاتحاد الدولى.
- تنظيم البطولات والمسابقات ووضع القواعد والمبادئ الخاصة لهذا التنظيم.

- إعداد الفرق الأهلية التى تمثل جمهورية مصر العربية فى الدورات والبطولات الأولمبية والعالمية والدولية والقارية والإقليمية.
- تنظيم البحوث والدراسات المختلفة وعقد المؤتمرات لبحث أمور اللعبة ومشكلاتها.
- الإذن للهيئات الأعضاء بمقابلة فرقها مع الفرق الأجنبية فى المباريات التى تقام فى الجمهورية أو خارجها، والإشراف على تنظيم هذه المباريات إذا أقيمت فى جمهورية مصر العربية وذلك كله بعد موافقة اللجنة الأولمبية بالنسبة للاتحادات الأولمبية واعتماد الجهة الإدارية المختصة.
- ولكى يستطيع أن يقوم الاتحاد بجميع وظائفه ومهامه المطلوبة منه على الوجه الأكمل، فلا بد أن يكون هناك تسلسل وظيفى وهيكلى تنظيمى يستطيع من خلاله القيام بأعماله لتحقيق أهدافه .

والشكل (16) يوضح الهيكل التنظيمي للاتحاد للكرة الطائرة.



## أ- عضوية الاتحاد الرياضي:

يتكون الاتحاد من الهيئات الرياضية المشهورة وفقاً لأحكام القانون والمنظمة إلى عضوية الاتحاد، وتكون عضوية هذه الهيئات في الاتحاد نوعين: عضوية عاملة:

للهيئات الرياضية المشاركة في الأنشطة المركزية للاتحاد بنسبة 50٪ على الأقل، وتحسب هذه النسبة وفقاً لحجم ومستوى المشاركة في النشاط كالاتي:

- \* المشاركة في مسابقات الاتحاد (العمومي):
- o المستوى الأعلى في هذه المسابقات، وتحصل الهيئة المشاركة في هذا النشاط على 30 نقطة.
- o المستويات الأخرى من هذه المسابقات ومسابقات العمومي الأخرى ويحسب للهيئة المشاركة في هذا النشاط 20 نقطة.
- o المشاركة في مسابقات الناشئين بمرحلتها المختلفة، ويصب للهيئة المشاركة في هذا النشاط 30 نقطة.
- o يضاف عشرون نقطة للهيئة التي يشارك أحد لاعبيها في المنتخب الوطني الأول خلال سنة التقويم والتسكين.

وفي الألعاب الفردية فإنه لكي تحصل الهيئات الرياضية على النقاط المشار إليها في البنود 1 2 يجب أن تشارك هذه الهيئات بنسبة 25٪ على الأقل من عدد المسابقات، وما لا يقل عن خمسة لاعبين في كل مستوى من المستويات المشار إليها، ويضاف عشرون نقطة للهيئة التي يشارك أحد لاعبيها في المنتخب الوطني الأول خلال سنة التقويم والتسكين.

### عضوية منتسبة:

للهيئات الرياضية الأخرى المشاركة في أقل من النسبة سالفة الإشارة ويكون لتلك الهيئات الحق في المشاركة في جميع الأنشطة الرياضية التي ينظمها الاتحاد ما عدا حضور الجمعية العمومية التي بها بند انتخابات.

وتكون عملية تقييم حجم ومستوى المشاركة فى النشاط والتسكين سنوياً فى نهاية كل موسم رياضى اعتباراً من أول يولية من كل عام. ويعتمد تصنيف الهيئات الرياضية فى الانتخابات بقرار من رئيس الجهة الإدارية المختصة. وإذا أسفر تطبيق النسبة المشار إليها آنفاً عن وجود عدد أقل من سبعة هيئات عاملة يعين الوزير المختص مجلس إدارة الاتحاد.

ويحق للهيئات ذات العضوية المنتسبة التحول إلى العضوية العاملة عندما يصل حجم ومستوى مشاركتها فى النشاط إلى الحد المشار إليه آنفاً، كما أنه إذا قل حجم ومستوى مشاركة الهيئات ذات العضوية العاملة فى نشاط الاتحاد عن الحد سالف الذكر تتحول عضويتها على العضوية المنتسبة. وفى جميع الحالات، لا يجوز للهيئة العضو الاشتراك فى النشاط ما لم تكن مسددة للاشتراك السنوى، وتستخدم ملعب قانونى لمزاولة نشاطها.

### الجمعية العمومية للاتحاد الرياضى:

تتكون الجمعية العمومية للاتحاد من:

- o مجلس إدارة الاتحاد ولا يكون لأعضائه حق التصويت.
- o مندوب واحد عن كل هيئة من الهيئات الأعضاء فى الاتحاد المسددة لاشتراكاتها، ومضت على عضويتها العاملة سنة على الأقل حتى تاريخ انعقاد الجمعية العمومية. (60: 164)

### 1- إنجازات الاتحاد المصرى للكرة الطائرة:

- إنجازات 2013/2014:

- o تأهل 6 فرق قومية لبطولات العالم وهى منتخبات الشباب، الشباب، الناشئين، الناشئات ومنتخبى الشواطئ تحت 21، 23 سنة.
- o حصول 3 منتخبات قومية على كأس بطولة الأمم الأفريقية.
- o إقامة أكبر دراسات دولية للمستويين الأول والثانى فى تاريخ الاتحاد

بحضور عدد (71) دارس بالمستوى الأول، و(36) دارس بالمستوى الثانى ومشاركة دارسين من عدة دول مختلفة.

- حصول اللاعب/ شهاب الدين طارق/ على لقب الضارب رقم (1) فى بطولة العالم للناشئين بالمكسيك 2013.
- حصول اللاعب/ يريهان الديب/ على لقب اللاعب رقم (1) فى مهارة الدفاع فى بطولة العالم للشابات بالتشيك 2013.(6)

### – إنجازات 2011/2012:

#### **المنتخب القومى للناشئات:**

- حقق الفريق المركز الأول فى بطولة الأمم الأفريقية فى أبريل 2011، وحصل على كأس الأمم الأفريقية وتأهل لبطولة العالم للناشئات فى تركيا.
- المنتخب القومى للناشئين:

- حقق الفريق المركز الثانى فى بطولة الأمم الأفريقية فى 2010 بجنوب أفريقيا، وتأهل لبطولة العالم للناشئين بالأرجنتين، وحقق الفريق الإنجازات التالية:

- حصل (اللاعب/ مروان صلاح الدين) على كأس أحسن لاعب.
- حصل (اللاعب/ محمد رضا) على كأس أحسن ليبرو.
- حصل (اللاعب/ محمد مطاوع) على كأس أحسن حائط صد.

#### **المنتخب القومى للشابات:**

- حقق الفريق المركز الأول فى بطولة الأمم الأفريقية فى أكتوبر 2010، وحصل على كأس الأمم الأفريقية وتأهل لبطولة العالم للشابات ببيرو 2011.

#### **المنتخب القومى للشباب:**

- حقق الفريق المركز الثانى فى بطولة الأمم الأفريقية للشباب 2010، وتأهل لبطولة العالم للشباب بالأرجنتين.

- حصول فريقى شباب وناشئات مصر على المركز العاشر فى الترتيب العالمى بارتفاع 7 درجات عن الترتيب العالمى لعام 2010.
- حصول فريقى شباب وناشئى مصر على المركز العاشر فى الترتيب العالمى بارتفاع 4 درجات عن الترتيب العالمى لعام 2010.
- شارك منتخب مصر (1) ومنتخب مصر (2) فى البطولة الشاطئية العربية بالمغرب فى الفترة من 15 إلى 19/7/2011.(4)

- إنجازات 2010/2009:

### **المنتخب القومى الأول للرجال:**

- حصل على التصنيفات المؤهلة لبطولة الدورى العالمى 2010.
- حصل على التصنيفات الإفريقية المؤهلة لبطولة العالم 2010.
- حصل على البطولة الأفريقية المؤهلة لكأس العالم للقارات.
- شارك فى بطولة العالم للقارات باليابان.
- شارك فى بطولة الدورى العالمى 2010.

### **المنتخب القومى للشباب:**

حصل على المركز الثانى فى البطولة الأفريقية للشباب وتأهل لبطولة العالم شباب بالهند.

### **المنتخب القومى للناشئين:**

حصل على المركز الثانى فى البطولة الأفريقية للناشئين وتأهل لبطولة العالم للناشئين بإيطاليا.

### **المنتخب القومى للشابات:**

حصل على المركز الأول فى التصنيفات الأفريقية للناشئات والمؤهلة لأولمبياد سنغافورة الأولى.

## ☆ على المستوى الفردي:

حصل (اللاعب/ أحمد صلاح) على:

- كأس أحسن لاعب فى البطولة الأفريقية بالمغرب.
- كأس أحسن لاعب فى البطولة العربية بالقاهرة.
- كأس أحسن لاعب فى البطولة الإفريقية بتونس.

حصل (اللاعب/ عبد الله عبد السلام) على:

- كأس أحسن إعداد فى البطولة الأفريقية بالمغرب.
- كأس أحسن إعداد فى البطولة العربية بالقاهرة.
- كأس أحسن إعداد فى البطولة الأفريقية بتونس.

حصل (اللاعب/ وائل العايدى) على:

- كأس أحسن دفاع فى البطولة الأفريقية بالمغرب.

حصل (اللاعب/ محمد عبد السلام) على:

- كأس أحسن استقبال فى البطولة الأفريقية بالمغرب.

حصل (اللاعب/ أحمد فتحى) على:

- كأس أحسن إعداد فى بطولة العالم للناشئين بإيطاليا.

حصل (اللاعب/ حازم خليل) على:

- المركز الثالث كأحسن ليبرو فى بطولة العالم للناشئين بإيطاليا.

## ☆ على مستوى الأندية:

حصول النادى الأهلى المصرى على البطولة العربية والبطولة الأفريقية والتأهل

لكأس العالم للأندية موسم 2010/2009.

حصول نادى الزمالك المصرى على البطولة الأفريقية والتأهل لكأس العالم للأندية

لموسم 2009/2008. (3)

## ☆ موارد الاتكاء:

تمثل رسوم التسجيل والاشتراكات ومصروفات التحكيم من الموارد الذاتية للاتحاد، وكذلك الغرامات المالية التي يقررها الاتحاد طبقاً للوائح كما هو وارد بنشرة التعليمات التنظيمية.(5)

### ثانياً - الدراسات المرتبطة

#### (1) دراسات مرتبطة بالإستراتيجيات:

1- دراسة: مثنى على عبود (2010) (45) بعنوان: (استراتيجية مقترحة لتطوير التسويق الرياضى بدولة الكويت).

استخدم الدارس المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى، وكانت عينة الدراسة مكونة من (71) من الأندية الرياضية، (50) من الاتحادات الرياضية، (25) من الهيئات العامة للشباب والرياضة، (8) من اللجنة الأولمبية، و(7) من مجلس الأمة. وهدف الدراسة إلى وضع استراتيجية تسويقية للنشاط الرياضى بدولة الكويت، وضع السياسة التنفيذية لتحقيق الاستراتيجية التسويقية للرياضة بدولة الكويت. ومن أهم نتائج الدراسة الاستفادة من اللاعبين المتميزين فى السماح لهم بالاحتراف الرياضى من مصادر جذب رؤوس الأموال للنانى، وضع سياسة إعلامية تكنولوجية حديثة واضحة للأندية الرياضية الكويتية من خلال وسائل الإعلام المختلفة.

2- دراسة: يحيى بدر مبارك (2010) (62) بعنوان: (استراتيجية مقترحة لجذب رؤوس الأموال للاستثمار فى الأندية الرياضية الكويتية).

استخدم الدارس المنهج الوصفى والأسلوب المسحى، وكانت عينة الدراسة عينة عمدية لجميع الأندية الرياضية فى دولة الكويت وعددها (14) نادى بالإضافة إلى (5) من أعضاء مجلس الأمة والعاملين فى قسم التسويق الرياضى فى الأندية (28)، ورؤساء الأقسام ومديرى العموم بالهيئة العامة للشباب والرياضة (23).

ومن أهم نتائج الدراسة العمل على استثمار المنشآت الرياضية بالأندية الكويتية،  
الحرص على إقامة البطولات المحلية والدولية التي تهدف إلى تسويق المنشآت  
الرياضية بالأندية، الموازنة بين احتياج الشركات والمؤسسات الراعية وأهداف  
النادى.

3-دراسة: أحمد رشاد محمد (2007) (8) بعنوان: (استراتيجية مقترحة لتسويق  
بطولات المبارزة).

استهدفت الدراسة تصميم استراتيجية لتسويق بطولات السلام، واستخدم  
الدارس المنهج الوصفي الدراسات المسحية لماسبته لهذا البحث، واشتملت عينة  
الدراسة على أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصرى للسلاح ومدير الاتحاد وشئون  
التسويق الرياضى بالاتحاد المصرى للسلاح وخبراء التسويق الرياضى بجمهورية  
مصر العربية واستخدم الدارس أسلوب Swot للتعرف على نقاط القوة والضعف  
والعرض والتبديدات التى تساعد على تسويق بطولات المبارزة. ومن أهم النتائج  
ضرورة عمل وحدة إدارية للبحوث التسويقية بالمؤسسات الرياضية، وضع كوادر  
مؤهلة مهنياً وأكاديمياً للعمل فى مجال التسويق، إتباع مفهوم المؤسسات  
الاقتصادية داخل مؤسساتنا الرياضية حتى لو كانت تحت قائمة القطاع الأهلى  
والقطاع الحكومى.

4- دراسة: محمد رجب أحمد (2006) (48) بعنوان: (الخطة الاستراتيجية لتسويق  
الطولات والمباريات الرياضية).

استهدفت الدراسة تحليل الموقف التسويقى للبطولات والمباريات الرياضية  
المحلية والدولية بجمهورية مصر العربية، ووضع تصور لما ينبغى أن تكون عليه  
الخطة الاستراتيجية لتسويق البطولات والمباريات، واعتمد اندارس على المنهج  
الوصفى (الدراسات التحليلية والمسحية)، واختيرت عينة الدراسة بطريقة  
عشوائية من أعضاء مجالس إدارات كل من الأندية الرياضية والاتحادات

الرياضية واللجنة الأولمبية المصرية، ومديرو الأندية والاتحادات، ومديرو النشاط الرياضي. ومسئولى التسويق بالأندية والاتحادات، وخبراء التسويق الرياضى. وكان من أهم نتائج الدراسة أن قام الدارس بوضع مشروع يتكون من العناصر الأساسية التالية: (تحليل الموقف التسويقى للبطولات والمباريات، أهداف تنظيم البطولات، تسويق البطولات والمباريات، عناصر المزيج التسويقى للبطولات والمباريات).

5- دراسة: دعاء محمد عابدين (2005) (23) بعواد: (استراتيجية تسويقية خدمة للاتحاد الرياضى للمصرى للرمية بالقوس والسهم).

استهدفت الدراسة التعرف على الاستراتيجية التسويقية الخدمية للاتحاد الرياضى المصرى للرمية بالقوس والسهم، واستخدم المنهج الوصفى المسحى وتمثلت العينة فى أعضاء مجلس الاتحاد والمدربين والحكام واللاعبين، كما استخدمت المقابلة الشخصية واستمارة استبيان لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (130) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود جدول زمنى لأنشطة التسويق داخل الاتحاد، وعدم وجود إدارة تسويق مستقبلية، وعدم إجراء دراسات تقويمية للتسويق بعد كل بطولة، وعدم الوعى بأهمية التسويق الرياضى كمجال من مجالات الاستثمار.

### (ب) دراسات مرتبطة بالولوجستيات:

1. دراسة: تامر مصطفى صالح (2011م) (10) بعوان: اللوجستيات كنظام متكامل فى المؤسسات الرياضية".

استهدفت الدراسة التعرف على إدارة سلسلة الإمداد (الولوجستيات) كمنظومة متكاملة فى المؤسسات الرياضية (الاتحادات - الأندية الرياضية)، واستخدم الدارس المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى، وتكونت عينة الدراسة من (600) فرد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية مقسمة إلى: الإدارة العليا وتمثل فى

الآتى (بعض أعضاء مجالس إدارة الاتحادات الرياضية وبعض أعضاء مجالس الإدارة للأندية الرياضية، ومن المستفيدين (بعض الأجهزة الفنية والإدارية واللاعبين لفرق منتخبات الدرجة الأولى). ومن أهم النتائج توصل الدارس إلى نموذج اللوجستيات كنظام متكامل فى المؤسسات الرياضية.

2. دراسة: سلوى زغلول البرعى (2011م) (27) بعنوان: "نموذج مقترح للأنشطة اللوجستية التسويقية لدعم الميزة التنافسية).

استهدفت الدراسة إلقاء الضوء على مفهوم اللوجستيات وعلاقة اللوجستيات بالتسويق ودور لوجستيات التسويق فى بناء الميزة التنافسية، واشتملت عينة الدراسة شركات منتجات الألبان بجمهورية مصر العربية وجاءت أهم النتائج: تم تقديم نموذج متكامل يضم أهم المتغيرات ذات الصلة بالميزة التنافسية وأهم صور الأنشطة اللوجستية التسويقية وخدمة العملاء، التعبئة والتغليف، التوزيع المادى.

3. دراسة: سهر عبد الحميد الحلفاوى (2007م) (30) بعنوان: (جودة الخدمة اللوجستية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية فى صناعة التعليم العالى) .

استهدفت الدراسة أهمية تأثير جودة الخدمة اللوجستية على الأداء الكلى للمؤسسة الجامعية وتقديم اقتراحات وتوصيات من شأنها النهوض بالخدمة اللوجستية داخل المؤسسات الجامعية لمواجهة متطلبات العملاء، واستخدم الدارس المنهج الوصفى المسحى، وكانت أهم النتائج أن اللوجستيات تمثل محوراً رئيسياً من محاور القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية.

4. دراسة " سهونج " *Suhong et al* (2006م) (86) بعنوان: (رسائل ادارة الخدمات اللوجستية لى الاداء التنظيمى)

هدفت الدراسة التعرف على آثار الإدارة اللوجيستية على أداء المنظمة واستخدم الدارس المنهج الوصفى، واشتملت عينة الدراسة على عدد (196) منظمة فى ولاية أوهايو الأمريكية، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج

التي توصلت إليها الدراسة أن خمسة أبعاد تتعلق بالإدارة اللوجيستية وهي العلاقة مع الموردين، ودرجة المشاركة في المعلومات، وجودة هذه المشاركة، بالإضافة إلى العلاقة مع الزبون، ومدة التأجيل وتوصلت أيضاً إلى أن هناك تأثير إيجابي للإدارة اللوجيستية على تحسين أداء المنظمة.

5. دراسة: Gimenez & Venture (2005) (72) بعنوان: (الخدمات اللوجستية والتسويق والإمداد والانتاج والتكامل الخارجي وتأثيرها على الأداء) استهدفت الدراسة اختبار التداخل بين اللوجستيات وكلاً من التسويق والإنتاج، وكانت عينة الدراسة (199) مدير شركة تعمل في قطاع المنتجات الأسبانية سريعة النقل، وجاءت أهم النتائج بوجود علاقة إيجابية بين مستوى التكامل الداخلي بين اللوجستيات والإنتاج، ومستوى التكامل الداخلي بين اللوجستيات والتسويق، وكلا المستويين من التكامل يؤثران على بعضهما. وعندما لا تحقق الشركات مستوى عال من التكامل الداخلي بين اللوجستيات والتسويق، فإن عدم هذا التكامل لا يؤدي إلى تحسين الأداء.

6. دراسة: Ellinger, Daugherty & Keller (2000) (71) بعنوان: (العلاقة بين التسويق والإمداد التكامل بين الإدارات والأداء في شركات التصنيع الولايات المتحدة) استهدفت الدراسة معرفة مدى إدراك مديري اللوجستيات لتكامل العلاقة بين اللوجستيات والتسويق ومدى تأثير هذه العلاقة على أداء خدمات التوزيع، وأداء المنظمة ككل. وكانت عينة الدراسة مكونة من (360) منظمة صناعية من أعضاء مجلس إدارة الأعمال اللوجستية الأمريكية، وتخلت المفردات في مديري التسويق واللوجستيات، وجاءت أهم النتائج تفيد أن المستوى العالي من فاعلية العلاقة بين التسويق واللوجستيات يرتبط بالمستوى العالي لأداء خدمات التوزيع. وأكدت النتائج بقوة على أنه عندما تعمل اللوجستيات والتسويق كفريق يعود بالفائدة على كل من المنظمة وعملائها.

### (ج) دراسات مرتبطة بتحليل *Swot*:

1. دراسة: أحمد حسين عبد المعطى (2010) (7) بعنوان: (خطة استراتيجية لتطوير التعليم الفني لتحقيق متطلبات سوق العمل باستخدام تحليل *Swot*).  
هدفت الدراسة إلى التعرف على المكونات الأساسية لتحليل *Swot* عند استخدامه فى وضع الخطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير التعليم الفني، كما هدفت إلى وضع خطة استراتيجية لتطوير التعليم الفني والاستجابة لمتطلبات سوق العمل باستخدام تحليل *swot*، واستخدم الدارس المنهج الوصفي التحليلي وبلغت عينة الدراسة (32) خبيراً، وقد أوصت الدراسة بوضع رؤية استراتيجية عامة للتعليم الفني وتقديم تصوراً للمستقبل لتحقيق تعلم أفضل لأجيال المستقبل يتوافق مع متطلبات المرحلة القادمة.
  2. دراسة: محمد أحمد محمد مصطفى (2009) (46) عنوان: (نموذج مقترح لتخطيط أحداث رياضية عالمية فى جمهورية مصر العربية).  
استخدم الدارس أسلوب *Swot* لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التى تواجه أى بطولة عالمية من خلال تحليل الموقف الإستراتيجي لجمهورية مصر العربية عند التخطيط لتنظيم حدث رياضى عالمي، واستخدم الدارس المنهج الوصفي والدراسات المسحية، وكانت أهم النتائج أن جوانب القوة هي: حفاوة الاستقبال التى تتميز بها مصر والاستقرار السياسى، بينما جوانب الضعف هي انخفاض سعر العملة المصرية أمام نظيرتها الأجنبية والعربية.
  3. دراسة: محمود السيد عباس (2007) (55) بعنوان: (مهارة استخدام نموذج *Swot* فى التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة).
- هدفت الدراسة إلى التعرف على المكونات الأساسية لتحليل *Swot* عند استخدامه فى التحليل البيئى لنظم التعليم المختلفة سواء لمكونات البيئة الداخلية أو

لجوانب البيئة الخارجية، وتوظيف جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات للبيئة الخارجية في وضع الأهداف المستقبلية المراد تحقيقها من خلال خطط استراتيجية محددة، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً للمهارات المطلوبة عند استخدام تحليل swot في التخطيط الاستراتيجي للجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم المختلفة.

4. دراسة: أحمد معترفى وآخرون (2005) (9) بعنوان: (الدراسة التسويقية للحكومة السورية الإلكترونية).

استهدفت دراسة الحكومة الورقية الحالية وتحليل المواقع الإلكترونية السورية الحالية من وجهة نظر خارجية، واستخدمت الدراسة أسلوب SWOT للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تساعد على تسويق الحكومة الإلكترونية، وكذلك العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية التي تساعد على نجاح الحكومة السورية الإلكترونية، ومن أهم التوصيات إصدار لائحة من القوانين وقرارات الناظمة للتعامل مع الحكومة الإلكترونية وكذلك:

1 - إصدار قانون التجارة الإلكترونية.

2 - إصدار قانون التوقيع الإلكتروني.

5. دراسة: الكسنثرا (1999) *Alexandra* (63) بعنوان: (عملية التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي).

استهدفت الدراسة تقديم فهم واضح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى الحاجة الملحة إليه في التعليم العالي، وكذلك أسس استخدام التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات تطبيقه، وأفردت الدراسة فصلاً كاملاً في الحديث عن تحليل Swot وكيفية تطبيقه والاستفادة منه عند الأخذ به في التعليم العالي وقدمت نمونجاً توضيحياً لمكونات تحليل Swot وكيفية توظيف نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في هذا النموذج.

## (د) التعليق على الدراسات السابقة :

شملت الدراسات السابقة (5) دراسات مرتبطة بتحليل Swot، (4) دراسة باللغة الأجنبية مرتبطة باللوجستيات، (3) دراسات باللغة العربية مرتبطة باللوجستيات، و(5) دراسات مرتبطة بالإستراتيجيات، ولقد اشتملت العينة بالنسبة للإستراتيجيات على : ( الأندية - الاتحادات - الشباب والرياضة - أعضاء مجلس إدارة الاتحاد - حكام - لاعبين - مدربين - اللجنة الأولمبية - خبراء تسويق). أما بالنسبة للوجستيات، فلقد اشتملت العينة على (العاملين - العاملين بالمصانع - الاتحادات الرياضية - مجالس إدارات الأندية - الأجهزة الفنية والإدارية واللاعبين بالأندية - العاملين في مجال الخدمات اللوجستية).

وفيما يخص المناهج فى الدراسات السابقة، فلقد استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفى. بينما اشتملت الدراسات السابقة على أدوات جمع البيانات الآتية (الاستبيان - المقابلة الشخصية - تحليل الوثائق والسجلات - تحليل المراجع والدراسات).

### □ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- أوضحت الدراسات السابقة المناهج والأساليب البحثية المختلفة التى استطاعت من خلالها دراسة مشكلة البحث، وكذلك التصنيفات المختلفة للعينات والى ساعدت فى التوصل إلى النتائج الآتية :-
- أوضحت الدراسات السابقة أدوات جمع البيانات المختلفة التى استخدمت التقليدى منها والحديث، وكذلك أوضحت هذه الدراسات جوانب مهمة وجب التعرف عليها لحل المشكلات.
- ساعدت الدراسات السابقة فى التعرف على الجوانب المختلفة والضرورية فى مشكلة الدراسة وكذلك على تدعيم نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.

- أوضحت الدراسات السابقة أهمية اللوجستيات فى تحقيق أهداف المؤسسات بمختلف أنواعها فى ضوء الإمكانيات المتاحة.
- أوضحت الدراسات السابقة أهمية تحليل Swot فى التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

### أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

- لم تتناول أى من الدراسات السابقة الأنشطة اللوجستية التسويقية فى المجال الرياضى.
- لم تقترح أى من الدراسات السابقة استراتيجية تسويقية للاتحاد المصرى للكرة الطائرة باستخدام الأنشطة اللوجستية التسويقية.
- لم تتناول أى من الدراسات السابقة تحليل الاتحاد المصرى للكرة الطائرة باستخدام تحليل Swot.
- وبذلك يتضح أن هذا الكتاب يختلف عن مثيلاته من الدراسات السابقة حيث اعتمدت فى هذه الدراسة على وضع استراتيجية مفتوحة للأنشطة اللوجيستية التسويقية بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة.