

تأثير التسويق الرياضي في التفوق التنافسي

The effect of sports marketing on competitive superiority

نبيل تحسين عسل^١، ا.د سعدون حمود جثير^٢

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد

nabeelasl15@gamil.com

Sadoon12@yahoo.com

المستخلص

التسويق الرياضي هو أحد الأنشطة الرئيسة والمهمة لجميع الهيئات والمنظمات الرياضية سواء كانت خاصة ام عامه فالتسويق ما هو الا تخطيط يقوم على أسس وقواعد علمية وفنية سليمة تتطلب متخصصين في المجال، وتتجسد مشكلة البحث في ضعف إدارة الاندية بقدرتها للحصول على الرعاية والدعم من شركات القطاع الخاص وهذا ليس سبب بل هو نتيجة عدم التبنى الكافي على وفق السياقات الحديثة للأندية الإقليمية والعالمية لما يعرف بالتسويق الرياضي، ويهدف البحث لاختبار دور الوساطة لصورة العلامة التجارية لعلاقة التأثير لتسويق الرياضي في التفوق التنافسي، اذ تمثل مجال البحث في القطاع الرياضي وكان مجتمع البحث هو اندية الدوري العراقي الممتاز لكرة القدم والبالغ عددها (٢٠) نادياً تم اختيار (١٤) نادياً، واستهدف البحث أعضاء الهيئة الإدارية للأندية، اذ بلغ عدد العينة (٩٠) فرداً من أعضاء الهيئة الإدارية، ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والانحدار الخطي البسيط، ونمذجة المعادلة الهيكلية، والتحليل العاملي التوكيدي، والتحليل العاملي الاستكشافي)، وكانت ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث وجود علاقة ارتباط بين التسويق الرياضي والتفوق التنافسي ومرد ذلك ان تحقيق الإنجازات اذ لم يرافقه تسويق لها لا يمكن ان يخلق حالة التفضيل ويحقق رضا الجمهور والحفاظ عليهم وهذا يرتبط بالسعي لتحقيق التفوق التنافسي، ووجود تأثير للتسويق الرياضي في تحقيق التفوق التنافسي للأندية المبحوثة، وكانت ابرز التوصيات التي توصل اليها الباحث على إدارة الأندية التنسيق مع وزارة الشباب والرياضة والاتحاد العراقي المركزي وهيئة الاستثمار العراقية لأدراج فقرة ضمن العقود والتراخيص الاستثمارية للشركات العراقية والشركات الأجنبية العاملة في العراق لدعم ورعاية الأندية العراقية

المصطلحات الرئيسة للبحث: التسويق الرياضي، التفوق التنافسي.

Abstract

Sports marketing is one of the main and important activities of all sports bodies and organizations, whether private or public. Marketing is nothing but planning based on sound scientific and technical foundations and rules that require specialists in the field. The research problem is embodied in the weakness of club management in its ability to obtain sponsorship and support from private sector companies. It is not a reason, but rather a result of the lack of sufficient adoption according to the modern contexts of the regional and international clubs for what is known as sports marketing. Premier League Football, which numbered (20) clubs, (14) clubs were selected. The research targeted members of the clubs' administrative body, as the sample number reached (90) members of the administrative body, and the statistical methods used in the analysis were (arithmetic mean, standard deviation, coefficient difference, simple linear regression, structural equation modeling, confirmatory factor analysis, and exploratory factor analysis). It achieves public satisfaction and preservation, and this is related to the pursuit of competitive superiority, and the presence of an impact of sports marketing in achieving competitive superiority for the clubs surveyed. For Iraqi companies and foreign companies operating in Iraq to support and sponsor Iraqi clubs. **Key terms for research:** sports marketing, competitive superiority

المقدمة

في ظل ما يشهده السوق من تنافس محتدم بين مختلف منظمات الاعمال في سعيها نحو تحقيق مكانة تنافسية تتفوق بها على منافسيها وكسب حصة سوقية أكبر وانطلاقاً من شيوع قانون البقاء للأقوى والأكثر كفاءة في الكثير من قطاعات الاعمال بات هدف المحافظة على الاداء للمنظمات المتفوقة امراً في غاية الصعوبة، فالتسويق في المجال الرياضي هو التطوير لمفاهيم ادارة التسويق للمنظمات التي تعمل في المجال الرياضي فالمنظمات الرياضية و الشركات المنتجة لسلع قريبة من المجال الرياضي تسوق منتجاتها الرياضية للرياضيين المهتمين بالرياضة و المنظمات وأخيراً المستهلك الرياضي والممولين أو المستثمرين من قبل الدولة والرعاة ان نطاق انتشار نمو وتطور

التسويق في الرياضة في الوقت الحاضر يختلف من منظمة الى اخرى حيث يرتبط هذا النمو والتطور ببعض العوامل الأخرى علاوة على ذلك يرتبط بوجهة النظر والإدراك من قبل العاملين في المجال الرياضي لأهمية الأساليب والوسائل الخاصة المستخدمة، اذ تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيق التفوق التنافسي في بيئة الاعمال المتغيرة والمتسمة في المنافسة الشرسة من خلال العمل على اكتشاف واستغلال للفرص الريادية التي تسهم لخلق الميزة التنافسية في مجال اعمالها.

تناول البحث أربعة محاور: تضمن الأول منهجية البحث، اما المحور الثاني فتناول الإطار النظري للبحث، والمحور الثاني تناول الإطار العملي للبحث، والمحور الأخير تناول الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول

منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً/ منهجية البحث

١- مشكلة البحث

تتجسد مشكلة البحث في ضعف إدارة الأندية بقدرتها للحصول على الرعاية والدعم من شركات القطاع الخاص وهذا ليس سبب بل هو نتيجة عدم التبنى الكافي على وفق السياقات الحديثة للأندية الإقليمية والعالمية لما يعرف بالتسويق الرياضي لتحقيق التفوق التنافسي، وسيحاول الباحث الإجابة على التساؤلات الآتية:

أ. هل هناك اهتمام من قبل ادارات الأندية المبحوثة بالتسويق الرياضي للنشاطات؟

ب. هل تتبنى الأندية المبحوثة فلسفة تحقيق التفوق التنافسي؟

ج. ما مدى تأثير التسويق الرياضي في تحقيق التفوق التنافسي للأندية المبحوثة؟

٢- أهمية البحث

من خلال ما تم دراسته يرى الباحث ان هنالك علاقة مهمة مع التسويق الرياضي، اذ ان ربط الدراسة العلمية والجامعية بالتسويق الرياضي سوف يساعد أكثر في عملية التقويم والمتابعة والتنفيذ والتخطيط داخل الجانب التسويقي الخاص بالرياضة، اذ يعمل الباحث على توضيح مسالة مهمة وهي مدى تأثير التسويق الرياضي على تحقيق التفوق التنافسي.

٣- اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الآتي:

أ. تشخيص مستوى اهتمام إدارة الأندية المبحوثة بالتسويق الرياضي لنشاطات النادي.

- ب. تشخيص مستوى تبني الأندية المبحوثة فلسفة تحقيق التفوق التنافسي.
ج. قياس تأثير التسويق الرياضي في تحقيق التفوق التنافسي للأندية المبحوثة.

٤- فرضيات البحث

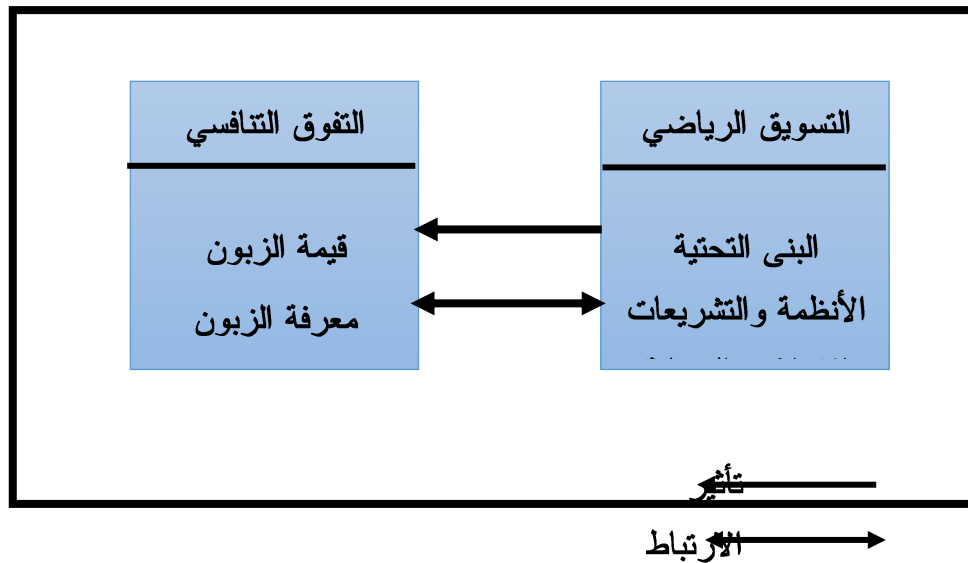
يستند البحث الى الفرضية الأساسية الآتية:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين التسويق الرياضي بأبعاده والتفوق التنافسي بأبعاده.

ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين التسويق الرياضي بأبعاده في التفوق التنافسي بأبعاده

٥- المخطط الفرضي

تبنى البحث المخطط الافتراضي لاختبار العلاقة التأثير والارتباط بين المتغيرات البحث والشكل (١) يوضح ذلك:



الشكل (١) المخطط الفرضي

٦- منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي يدرك أهمية هذا المنهج الذي يعتبر أحد اهم المناهج العلمية وأكثرها انتشاراً واستخداماً في البحث العلمي، فهو من مناهج البحث العلمي القادرة على تحليل مشكلة أو ظاهرة البحث العلمي بشكل دقيق.

٧- مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث من أعضاء الهيئات الإدارية لأندية الدوري العراقي الممتاز لكرة القدم والبالغ عددهم (٢٠) نادي، وقد تم اختيار (١٤) نادي استناداً لمعيار الإنجازات والمشاركات على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، بلغت عينة البحث (٩٠) فرداً من أعضاء الهيئات الإدارية لأندية الدوري العراقي الممتاز.

٨- حدود البحث

- أ. الحدود المكانية: تم تطبيق الجانب العملي للبحث في أندية الدوري العراقي الممتاز لكرة القدم.
- ب. الحدود البشرية: وتتضمن (٩٠) فرداً يمثلون أعضاء الهيئات الإدارية (١٤) نادياً من أندية الدوري العراقي الممتاز وكما موضح في الجدول (١).
- ج. الحدود الزمانية: وتمثلت بالمدة التي تم اعداد الجانب النظري للبحث، واجراء الجانب التطبيقي على المنظمات المبحوثة، والتي امتدت من (٢٠٢٢/١١/٢٧) الى (٢٠٢٣/٥/١٥).

٩- أداة البحث

اعتماداً على ما تم الوصول اليه من اهداف واختبار الفرضيات، تم الحصول على البيانات من خلال الاستبانة، اذ شكلت استمارة الاستبانة المصدر الأساس الذي اعتمده الباحث في الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب العملي وصممت معظم فقراتها على المقاييس الجاهزة في الدراسات القريبة من موضوع البحث أو التي تناولت الأبعاد الفرعية للبحث بعد اجراء بعض التعديلات عليها بما يتناسب مع متطلبات البحث في البيئة العراقية، والمقابلات الشخصية اذ تعد المقابلة الشخصية واحدة من الأدوات المهمة لجمع المعلومات في البحوث العلمية والتي تعد مفتاحاً لفهم وجهات النظر بصورة مباشرة، اذ يتم عبر المقابلات الشخصية التفاعل بشكل مباشر مع افراد العينة المبحوثة.

١٠ أساليب والوسائل الإحصائية

- اعتمد الباحث على استخدام عدد من الأساليب والوسائل الإحصائية وكالاتي:
- أ. الوسط الحسابي: لتشخيص مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة.
 - ب. الانحراف المعياري: لتقييم مدى تشتت في الإجابات.
 - ج. معامل الاختلاف: لبيان التشتت النسبي في الإجابات.
 - د. الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لتقدير العلاقة الخطية بين المتغيرات.
 - هـ. نمذجة المعادلة الهيكلية: لاختبار التأثير غير المباشر.
 - و. التحليل العاملي التوكيدي (CFA): يستخدم لتأكد من الصدق البنائي لمقياس البحث.

ز. التحليل العاملي الاستكشافي (EFA): أداة لتحديد تشبعات كل فقرة وقدرتها على التفسير من عدمه وقوة التفسير عبر نسبة محددة استناداً الى نتائج الاختبار.

ثانياً/ الدراسات السابقة

(Aleksi Kõrkkö,2022)		١- الباحث والسنة
IMPACT OF SOCIAL MEDIA ON SPORTS MARKETING		عنوان البحث
تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على التسويق الرياضي		
كانت الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة هي فهم كيفية تغير وتطور التسويق الرياضي منذ تنفيذ التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وتحديد تأثير وسائل التواصل الاجتماعي في التسويق الرياضي، وتحليل التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والاختلاف في التسويق التقليدي في وجهات نظر المستهلكين.		هدف البحث
الوصفي		منهج البحث
استبانة		أداة البحث
أساس العينة في المقام الأول من المستجيبين الفنلنديين المعينين الذين يشاركون بانتظام في أنشطة وسائل التواصل الاجتماعي المتعلقة بالرياضة عدد العينة (١١١).		مجتمع وعينة البحث
أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن المستهلكين يرون أن التسويق التقليدي أكثر مصداقية وأن إعلانات الوسائط التقليدية تتمتع بمستوى أعلى من النزاهة من التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي وجدت الدراسة أن المصداقية في كل من وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق التقليدي تزيد من التفاعل الاجتماعي بين العلامات التجارية والمستهلكين، في حين أن النزاهة لم يكن لها ارتباط كبير بين التفاعل الاجتماعي.		نتائج البحث
فلندا		بلد البحث
الاستفادة من الجانب النظري والجانب العملي والمنهجية المتبعة في هذا البحث.		مجال الاستفادة
التشابه: في أداة البحث الاستبانة والجانب النظري لمتغير التسويق		التشابه والاختلاف

الرياضي	
الاختلاف: في مجتمع البحث والنهج المتبع.	

٢. الباحث والسنة	(البرواري، ٢٠٢١)
عنوان البحث	التسويق الرياضي في اندية إقليم كردستان من وجهة نظر اعضاء الهيئة الادارية والمدربين واللاعبين.
هدف البحث	هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التسويق الرياضي من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين ولاعبي كرة الطائرة في أندية إقليم كردستان.
منهج البحث	الوصفي.
أداة البحث	الاستبانة.
مجتمع وعينة البحث	تكونت العينة من (١٤٠) فرداً بواقع (٣٩) عضو هيئة إدارية و(٨) مدرباً و(٩٣) لاعبا ولاعبة يتوزعون على (١٨) نادي من الدرجة الأولى والممتازة، وبواقع (١٠) أندية للذكور و(٨) أندية للإناث.
نتائج البحث	ظهرت النتائج بصورة عامة انخفاض المؤشرات المتصلة بالتسويق الرياضي في أندية إقليم كردستان من وجهة نظر أفراد العينة.
بلد البحث	العراق.
مجال الاستفادة	اغناء الجانب النظري للبحث.
التشابه والاختلاف	التشابه: في مجتمع البحث واستخدام نفس الأداة في جمع المعلومات. الاختلاف: في المنهج المتبع للبحث.

٣. الباحث والسنة	(Tu&Wu , 2021)
عنوان البحث	How Does Green Innovation Improve Enterprises' Competitive superiority? The Role of Organizational Learning كيف يحسن الابتكار الأخضر التفوق التنافسي للمؤسسات؟ دور التعلم التنظيمي

هدف البحث	هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العملية التي يؤثر فيها الابتكار الأخضر على الميزة التنافسية للمؤسسات. حاولت هذه الدراسة أيضاً توضيح الشروط الحدودية لهذه العملية باستخدام إطار يجمع بين نظرية أصحاب المصلحة والنظرية المؤسسية.
منهج البحث	دراسة ميدانية.
أداة البحث	الاستبانة والمقابلات.
مجتمع وعينة البحث	تضمنت عينات الشركات الأولية البالغ عددها ٣٢٠ مصنعي المنتجات البلاستيكية، ومصانع البتروكيماويات، ومصانع الورق، وشركات النسيج، ومصنعي بطاريات الرصاص الحمضية، وغيرهم من الملوثين الثقيل. تغطي هذه الشركات دلتا نهر اليانغ سي ودلتا نهر اللؤلؤ والمنطقة الصناعية الشمالية الشرقية والمناطق الوسطى والغربية من الصين.
نتائج البحث	أشارت النتائج إلى أن الابتكار الأخضر كان مرتبطاً بشكل إيجابي بالميزة التنافسية للمؤسسات، وقد تمت هذه العملية بوساطة التعلم التنظيمي. علاوة على ذلك، خففت ضغوط أصحاب المصلحة والسياسة بشكل إيجابي التأثير الوسيط للتعلم التنظيمي.
بلد البحث	الصين.
مجال الاستفادة	الاستفادة من الجانب العملي والنظري للبحث.
التشابه والاختلاف	التشابه: في استخدام نفس أداة البحث. الاختلاف: في مجتمع البحث وعينة البحث.

4. الباحث والسنة (حماد ، ٢٠٢٢)	
عنوان البحث	ديناميكيات المعرفة ودورها في تحقيق التفوق التنافسي
هدف البحث	ان الهدف الرئيس للبحث هو دراسة قياس وتحليل علاقتي الارتباط والتأثير لديناميكيات المعرفة على التفوق التنافسي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء لما لذلك من أهمية في تحقيق الأهداف وبالتالي نجاح الشركة.
منهج البحث	الوصفي والتحليلي.

أداة البحث	الاستبانة.
مجتمع وعينة البحث	كان مجتمع البحث القيادات الإدارية العليا في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، إذ تم اختيار عينة مكونة من (١٣٠) فرداً منهم.
نتائج البحث	توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقات ارتباط وتأثير بين ديناميكيات المعرفة والتفوق التنافسي على المستوى الكلي والفرعي.
بلد البحث	العراق.
مجال الاستفادة	اغناء الجانب النظري للبحث والاطلاع على منهجية البحث.
التشابه والاختلاف	التشابه: في استخدام نفس أداة البحث والمنهج المتبع للبحث. الاختلاف: في مجتمع وعينة البحث وكذلك البحث يتكون من ثلاث متغيرات.

المبحث الثاني

الاطار النظري

أولاً/ مفهوم التسويق الرياضي

التسويق في المجال الرياضي هو التطوير لمفاهيم إدارة التسويق للمنظمات التي تعمل في المجال الرياضي فالمنظمات الرياضية والمنظمات المنتجة لسلع قريبة من المجال الرياضي تسوق منتجاتها الرياضية للرياضيين المهتمين بالرياضة والمنظمات وأخيراً المستهلك الرياضي والممولين أو المستثمرين من قبل الدولة والرعاة إن نطاق انتشار نمو وتطور التسويق في الرياضة في الوقت الحاضر يختلف من منظمة الى أخرى، اذ عرف (Ghezail et.al.,2017:183) التسويق الرياضي بأنه عملية مترابطة تهدف إلى التخطيط والتسعير وتوزيع السلع والخدمات ، أو الأنشطة الرياضية التي تلبي احتياجات ورغبات المستفيدين أو المستهلكين الحاليين والمحتملين في مجال الرياضة، و اضاف (Seeholm et.al.,2022:12) ان التسويق الرياضي يعد عملية يتم فيها مطابقة السلع والخدمات الرياضية مع احتياجات مستهلكي الرياضة لأنها تساعد في تحقيق التوازن بين العرض والطلب، اذ يساعد التسويق الرياضي المستهلكين الرياضيين على تلبية متطلباتهم ورغباتهم الشخصية، وبين (Sedky et.al.,2020:116) بأنه يمكن استخدام التسويق الرياضي لزيادة اهتمام المشجعين

والمشاركة الرياضية واستهلاك السلع المتعلقة بالرياضة، ويرى (Xin,2020:4) ان التسويق الرياضي هو تطبيق محدد لمبادئ وعمليات التسويق في تسويق السلع الرياضية والسلع غير الرياضية حيث تشهد صناعة الرياضة نمواً هائلاً ويلعب التسويق الرياضي دوراً مهماً في هذه الصناعة الديناميكية.

ثانياً/ أهمية التسويق الرياضي

يعد التسويق في المجال الرياضي أحد الوسائل أو الطرائق التي تسهم في حل بعض المعوقات المادية التي تتعرض لها الهيئات الرياضية، وتقوم على تخفيف العبء المادي الذي تقدمه الدولة لتلك الهيئات ويعمل على جذب الجمهور واستقطابهم للدخول إلى تلك الهيئات التي وضعت لمصلحتهم (الصحية، البدنية، الثقافية، الفنية)، أشار (Vieira&Sousa,2022:31) الى ان أهمية التسويق الرياضي فيها إجماع متزايد بين باحثي التسويق الرياضي حول وجهة النظر القائلة بأن تحسين ذكاء التسويق والتخطيط يجب أن يكون هدف المنظمات الرياضية وهذا يعني أنه يجب على المسوقين الرياضيين الانخراط في الأنشطة التي تفقد نهج التخطيط الإيجابي لأنشطة الأعمال المستقبلية، وكما اكدت (عذراء،٢٠١٠: ٤٤) على أهمية التسويق الرياضي التي تبرز من خلال تركي المختصين في التسويق وخاصة الأندية الرياضية على التجزئة لفهم كيف تختلف المجموعات من حيث الديموغرافية والنفسية والاجتماعية والثقافية وكذلك يمكن للتجزئة تحديد الاحتياجات والرغبات المختلفة وطرائق الولاء والالتزام ويجب عليهم أيضاً التركيز على تطوير استراتيجيات لقيادة الأفراد إلى مستويات عالية من الالتزام والدعم المالي وان أهمية التسويق في المجال الرياضي تكمن في كونه يسعى إلى الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية من تعليم وتدريب وإدارة وترويج وجذب اهتمام أفراد المجتمع نحو ممارسة الرياضة مع توضيح قيمتها للإنسان وتعزيزها وتدعيمها إلى أن تصبح أسلوب حياة، وكما بين (Şahin,el.at.,2020:81) أهمية التسويق الرياضي من خلال مجموعة من العوامل كتسويق ومشاركة الرياضة أو المنظمة نفسها، و تسويق السلع الرياضية، وتسويق السلع غير الرياضية من خلال الرياضة.

ثالثاً/ أبعاد التسويق الرياضي

١-البنى التحتية: لطالما كانت الرياضة جزءاً من الثقافة الإنسانية منذ الأيام الأولى للحضارة هناك العديد من الأشكال ولكنها توفر جميعها وسيطاً للناس للتنافس ضد بعضهم البعض سواء كانت إثارة النصر أو آلام الهزيمة ، فإن الرياضة تجمع الناس معاً من خلال توفير الفرص للمشاركين لمشاركة مهاراتهم وثقافتهم وقيمهم بطريقة راقية في عصر العولمة هذا تطورت الرياضة من نشاط بدني بسيط أو مشهد اجتماعي إلى صناعة كبيرة تساهم بشكل كبير في الدخل القومي وخلق فرص العمل يتم الاحتفال على نطاق واسع بالأحداث الرياضية الكبرى في جميع أنحاء العالم ويتابعها

المليارات من المشاهدين لمشاهدتها تطمح كل دولة إلى أن تُعرف بأنها قوة مهيمنة في رياضة واحدة أو أكثر، إذ أشار (Baghel&Mehta,2022:346) أن البنية التحتية الرياضية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التميز في الساحة الرياضية العالمية، فهي لا تساعد فقط في إنتاج أشخاص رياضيين ذوي سمعة دولية ، بل تشجع أيضاً الشباب في بلد ما على المشاركة في الأنشطة الرياضية بهدف خلق ثقافة الرياضة، وضح (Ajeigbe&Afolabi,2022:202) أن كل دولة تشارك في الرياضة تعمل على تأكيد حقيقة التي لا جدال فيها وهي أن الرياضة تعد لاعب مهم في السياسة الدولية لذلك من المهم للغاية تطوير الرياضة، وقد يكون من الصعب تنظيم البرامج الرياضية لأنها تتطلب قدراً كبيراً من الموارد المادية والمالية والبشرية لكي يتم تطوير البرامج الرياضية الشعبية وعلى وفق المعايير الدولية، هناك العديد من العوامل التي يجب مراعاتها بما في ذلك عدد المشاركين، وتوافر المرافق وصياغة السياسات وعدد مرات إقامة الأحداث وخدمات العلاقات العامة والتمويل وما إلى ذلك.

٢- الأنظمة والتشريعات: ضرورة توافر المناخ القانوني للاستثمار في المنظمات الرياضية وضرورة وجود تشريعات خاصة تنظم العمل بالاستثمار الرياضي بالمنظمات الرياضية مع وجود حوافز تشجيعية للاستثمار بإصدار قوانين ولوائح لهذا الغرض ويجب تحديد مصادر التمويل للمنظمات الرياضية بطريقة فعالة وبسبب وجود الاحتراف والتطورات الكبيرة التي حصلت في المجال الرياضي هذا سوف ينعكس على الأنظمة والقوانين، إذ بين (ناصرى وعبد القادر، ٢٠٠٧: ٣٧) أن قوانين الهيئات الخاصة لوزارة الشباب والرياضة تتناسب مع المفاهيم والتغيرات في الرياضة ولم تعد القيود القانونية ولوائحها التي تفرض الجهات المسؤولة عن المنظمات الرياضية كوزارة الشباب والرياضة أو اللجنة الأولمبية أو الاتحادات الرياضية تواكب التطور والاحتراف الرياضي، وأشار (Lukinovicet.al.,2020:63) يميل قانون الرياضة إلى تعريف الرياضة بطريقة شاملة، فهو يعرفها على أنها جزء من الثقافة البدنية دون إحداث فرق بين الشكل المنظم وغير المنظم لأداء ليس فقط الأنشطة الرياضية بل أيضاً وكالة الرياضة ، وبالتالي يتصور أكبر مجموعة من الأفراد في النظام الرياضي الرياضة هي الوسيلة التي يستخدمها جميع الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين من أجل تلبية حاجتهم إلى الإبداع.

٣_ الإعلان والرعاية الرياضية: تلعب الرعاية الرياضية دوراً مهماً في ترويج وتمويل الألعاب المختلفة، على الرغم من أن الرعاية الرياضية تساعد بشكل كبير في بناء حقوق ملكية للعلامة التجارية على أساس المستهلك إلا أن مجموعة من العوامل بما في ذلك قوة الحدث الراعي وفعالية الأنشطة تؤثر عليه، إذ ذكر (Speed&Thompson,2000:226) تم تعريف الرعاية على أنها تقديم مساعدة مالية أو عينية لنشاط من قبل منظمة تجارية بغرض تحقيق أهداف تجارية، وأشار

(Nuseir,2020:192) الى ان أنجح أنواع الرعاية تساهم في جودة العلامة التجارية وولاء العلامة التجارية وان رعاية الرياضة تروج لمختلف الرياضات من خلال توفير الأموال وكذلك سلع وخدمات الرعاية.

٤-الأهداف الاستراتيجية: طورت بعض المنظمات الرياضية استراتيجيتها التنظيمية الخاصة للنجاح في مهمتها اليوم من الواضح أن هيكل المنظمات معقد للغاية بحيث لا يمكنها البقاء دون أي تخطيط دقيق، اذ يرى (Gabriel&Alina,2014:688) في الآونة الأخيرة كانت التغييرات الجوهرية في الرياضة بسبب ديناميكيات تطوير الرياضة بحيث أدى توسيع الآفاق وتغيير المشاركة إلى تطوير العمل المفاهيمي الذي تطلب اعتماد وسائل لتوجيه تنظيم وعمل الهيئات الرياضية لتحقيق أداء متزايد، في هذا السياق أصبح استخدام الإدارة الرياضية أمراً ضرورياً لتحقيق أغراض محددة مثل زيادة المنافع الاقتصادية للمنظمات الرياضية، ووضح (Nazari et.al.,2021:168) ان المنظمات الرياضية ليست استثناء من منظمات الاعمال ، فإن أي نظام يريد النجاح ينبغي أن يكون له أهداف واضحة وأن يحدد الطريقة والوقت لتحقيق تلك الأهداف.

رابعاً/ مفهوم التفوق التنافسي

نال مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغييرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية، اذ اشار (محمد، ٢٠١٥: ١٢١) ان التفوق التنافسي يعد طموحاً مشروعاً لكل منظمة من منظمات الاعمال من اجل تطوير قدراتها التنافسية من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في مواردها والعمل على إبراز جوانب القوة فيها وتحويلها الى مزايا تنافسية لمواجهة المنظمات المنافسة وبالتالي تحقيق التفوق التنافسي، كما اتفق (Popa et.al., 2011:60) على وفق أولئك الذين يدرسون الاستراتيجية فإن المعركة الأبدية للمنافسة في أي مجال أو صناعة هي المواجهة من أجل كسب المزيد من الفوائد والارباح، اذ ان الغرض من الاستراتيجية هو إنشاء ميزة استراتيجية والحفاظ عليها ولهذا يجب أن تركز استراتيجية المنظمة على خلق مزايا جديدة من شأنها أن تؤدي إلى زيادة رضا الزبون وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وعدم التناسق مقارنة بالمنافسين، كما أضاف (Mezher&Olewi,2023:315) كيف ساهم التفوق التنافسي في تحسين صورة المنظمة وسمعتها من خلال تطوير الملاكات العاملة وتطوير أساليب وأساليب جديدة لإنجاز المهام والعمليات الداخلية للمنظمة ويعرف التفوق التنافسي هو الدرجة التي تستثمر بها المنظمة كل أنشطتها وقيمتها المحتملة لإنتاج سلعة فريد ومميز على المنافسين بطريقة تكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن وتبني علاقات

إيجابية تهدف إلى الحفاظ عليهم، ويرى (Azeem et al.,2021:3) ان التفوق التنافسي هو مفتاح النجاح في الإدارة الاستراتيجية لأنها استراتيجية مصممة لتحقيق قيمة المنظمة.

خامساً/ أهمية التفوق التنافسي

من خلال التفوق التنافسي تستطيع المنظمات البقاء والنمو في بيئة شديدة المنافسة، اذ يمثل التفوق التنافسي أهمية كبيرة في حياة المنظمات، اذ وضح (فخري، ٢٠١٩:١٨٩) أهمية التفوق التنافسي كالآتي:

١. يعد أحد المعايير المهمة للمنظمات الناجحة التي يتم من خلالها تصنيع نماذج جديدة للتفوق التنافسي باستمرار، بسبب ان النماذج القديمة أصبحت متداولة ومتاحة بشكل كبير بين المنظمات المنافسة.

٢. تستطيع المنظمات اعتماده كمؤشر إيجابي يعمل على زيادة الحصة السوقية للمنظمة مما يؤدي الى كسب المزيد من الزبائن قياساً بالمنافسين.

٣. نتيجة للاختلاف أنواع وإنتاج عمل المنظمات يعد عامل مهم لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية.

٤. يعد سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة.

كما حدد (القطار ورضا، ٢٠١٥:١٠٠) أهمية التفوق التنافسي باعتبارها مصدر قوة تستطيع المنظمة من خلاله مواجهة تحديات السوق والمنافسين من خلال القيام بتطوير المعرفة التنافسية لديها وامتلاكها القدرة على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن، وتحقيق موقع أفضل بين المنافسين من خلال تمكين المنظمة من استغلال الموارد والامكانيات والسعي لا رضاء الزبائن من خلال معرفة حاجاتهم ورغباتهم بشكل يصعب على المنافسين تقليدها، وانه وسيلة تستخدمه المنظمة من اجل الحصول على ميزة تنافسية تستطيع المنظمة من خلالها الحصول على موقع متميز بين المنافسين كالإبداع والتنوع وجودة السلع والكلفة المنخفضة.

سادساً/ ابعاد التفوق التنافسي

١- قيمة الزبون: تمت مناقشة قيمة الزبائن على نطاق واسع وتلقى اهتماماً متزايداً من الأكاديميين والباحثين اذ اشار (Wahyuningsih et.al.,2022:2) إلى أن المنظمات التي تركز بشدة على قيمة الزبون ستشكل ميزة تنافسية مستدامة تحديداً في سياق إدارة الأعمال والتسويق و إذا كانت المنظمات على دراية في كيفية تحقيق قيمة للزبائنها وازدادة قيمة اعلى ، فإن لديها فرصة أكبر للحصول على الزبائن والاحتفاظ بهم مما يؤدي إلى زيادة الربحية، كما اكد (Piriyakul&Piriyakul,2020:134) للحفاظ على القيمة طويلة الأمد للزبون وتوسيعها باعتبارها

إنجازاً تجارياً من خلال تعزيز قيمة الزبون حددت قيمة الزبون على أنها مقدار الفوائد التي تم تقييمها أو قياسها مقابل قيمة سلعة أو خدمة مقارنة ببديلها الممكنة إذا علموا الزبائن أن الكلف الإجمالية لعنصر ما تفوق فوائده فسوف يندمون على شرائهم خاصةً إذا كان هناك منافس يقدم أفضل عرض لسلعة أو خدمة مماثلة تستخدم معظم المنظمات القيمة المالية لقياس قيمة الزبائن.

٢- معرفة الزبون: تعد معرفة الزبون توجه اداري حديث يقوم على التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبائن وظهر هذا التوجه نتيجة لتحول الاعمال الى اعمال قائمة على المعرفة مما دفع المنظمات الى الاهتمام أكثر برصيدها المعرفي خاصة ما يتعلق بمعرفة الزبائن، اذ اشار (Gibbertet.al.,2002:5) الى ان إدارة معرفة الزبائن تختلف عن إدارة المعارف التقليدية في الهدف المنشود في حين أن إدارة المعرفة التقليدية تتعلق بمكاسب الكفاءة، فإن إدارة معرفة الزبائن تدور حول الابتكار والنمو، اذ يبحث مديرو معرفة الزبائن عن فرص للشراكة مع زبائنهم كمبدعين مشاركين متساوين في القيمة التنظيمية، ووضح (Bag et.al.,2021:13) ان إنشاء معرفة الزبائن أمراً مهماً لاكتساب ميزة تنافسية والبقاء في مقدمة المنافسين ويمكن أن تساعد معرفة الزبائن المسوقين B2B على اتخاذ قرارات عقلانية، اذ تعد معرفة الزبون هي أحد الأصول التي يمكن أن تساعد في تكوين المعرفة عن طريق تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة وتعد معرفة الزبائن وثيقة ذات الصلة ويمكن الاعتماد عليها لإجراء تحليلات البيانات الضخمة واستخدامها لاتخاذ خيارات مهمة.

٣- إدارة علاقات الزبائن: ان إدارة العلاقات مع الزبائن هي نهج شامل لإنشاء علاقات الزبائن والحفاظ عليها وتوسيعها اذ وضح (Kristin&Carol,2001:2) ضع في اعتبارك أن إدارة العلاقات الزبائن الشاملة لا تنتمي فقط إلى المبيعات والتسويق فهي ليست المسؤولية الوحيدة لمجموعة خدمة الزبائن، كما أشار (Frow&Payne,2009:11) الى اعتبار إدارة علاقات الزبائن نهج استراتيجي متعدد الوظائف يهتم بخلق قيمة محسنة للمساهمين من خلال تطوير العلاقات المناسبة مع الزبائن الرئيسيين وشرائح الزبائن وعادة ما يتضمن تحديد استراتيجيات الأعمال والزبائن المناسبة واكتساب ونشر معرفة الزبائن والعمل على تحديد قيمة الزبون وتطوير استراتيجيات القنوات المتكاملة والاستخدام الذكي للبيانات والحلول التكنولوجية لخلق تجارب زبائن متفوقة، وعرف (Kumar&Reinartz,2018:5) إدارة علاقات الزبائن هي العملية الاستراتيجية لاختيار الزبائن الذين يمكن للمنظمة أن تخدمهم بشكل مربح وتشكيل التفاعلات بين المنظمة وهؤلاء الزبائن، وان الهدف النهائي هو تحسين القيمة الحالية والمستقبلية للزبائن بالنسبة للمنظمة.

٤- المنافسة: أن التعامل مع المنافسة يتطلب نظرة استراتيجية متكاملة تنطلق من تحديد مفهوم المنافسة ومدى قوتها وتأثيرها في أنشطة المنظمة، والأساليب الواجب اتباعها لتقليل تأثيرها الى أدنى

المستويات، والافادة من الطبيعة التنافسية للسوق وتحليل كفاءة المنافسين، اذ وضع (العامري، ٢٠١٢: ١٥١) ان الفرص المتاحة للمنظمة قليلة وسياساتها مقيدة، فكلما كانت المنافسة ضعيفة فالفرص التي تتاح للمنظمة تكون أكبر وسياساتها مرنة أكثر وتختلف المنافسة من حيث الشدة والعدد والقوة والقدرة والسيطرة على السوق، فالتعرف على مفهوم المنافسة وأنواعها يعد البداية في فهم طبيعة السوق والمنافسة السائدة فيه، والمنافسة تعني مجموعة من المنظمات التي تنتج سلعة واحداً او خليطاً من السلع المشابهة او البديلة لما تنتجه المنظمة، وقد بين (Birkinshaw&Lingblad,2001:6) انه يُنظر إلى المنافسة تقليدياً على أنها طريقة التفاعل بين المنظمات المتنافسة في نفس الصناعة او التنافس بين الافراد العاملين في المنظمات الذين يسعون الى كسب مكانتهم داخل المنظمة او المنافسة بين وحدات الاعمال على أساس توفر الموارد البشرية و المالية و المادية، اذ تكون هذا الموارد ذات الكفاءة والفعالية محدودة ونادرة وبالتالي تعمل المنظمات على استغلال الفرص وكسب هذا الموارد، كما أشار (Kotler,2002:8) الى المنافسة التي تعد عاملاً حاسماً في إدارة التسويق وتشمل جميع العروض والبدائل المنافسة الفعلية والمحتملة التي قد يأخذها المشتري بعين الاعتبار وبسبب التغيرات البيئية السريعة والتطورات، اذ تمثل المنافسة قوة واحدة فقط في البيئة التي يعمل فيها جميع المسوقين.

المبحث الثالث

الاطار العملي

أولاً/ عرض وتحليل وتفسير استجابة العينة لمتغيرات البحث

١-عرض وتحليل وتفسير نتائج المتغير المستقل (التسويق الرياضي): يتم في هذه الفقرة عرض وتحليل وتفسير نتائج استجابة العينة المبحوثة للمتغير المستقل (التسويق الرياضي) عبر تناول اربعة ابعاد فرعية وهي (البنى التحتية، والأنظمة والتشريعات، والإعلان والرعاية الرياضية، والأهداف الاستراتيجية) عبر (٢٠) فقرة، والآتي عرض لنتائج هذه الابعاد:

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاسبقية

للمتغير التسويق الرياضي

البنى التحتية					
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاسبقية
١	يهدف النادي الى الاهتمام بالملاعب كأحدى وسائل التسويق	4.433	.735	0.165	١



				الرياضي في الاندية.	
٢	0.229	.911	3.977	يستثمر النادي المساحات والبنيات المخصصة له بشكل مستمر.	
٥	0.279	1.062	3.800	يعمل النادي على تطوير المطاعم والكافريات ومواقف السيارات واسنادها للمستثمرين.	
٤	0.271	1.080	3.977	يدعم النادي الانشطة الصيفية ومراكز اللياقة البدنية في النادي الرياضي.	
٣	0.239	.978	4.088	تصميم الأبنية لنادي تتيح إمكانية استخدامها للأغراض مختلفة كالاحتفالات او المناسبات.	
	0.237	.953	4.055	اجمالي بعد البنى التحتية	

الانظمة والتشريعات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاسبقية
1	تهتم ادارة النادي بمعرفة كيفية التعامل القانوني للتسويق الرياضي.	4.411	.762	0.172	٣
2	تسعى ادارة النادي الى وجود قانون يوضح الحقوق والواجبات للهيئة الادارية في مجال التسويق الرياضي.	4.255	.696	0.163	٢
3	يلتزم النادي بالتشريعات	4.344	.751	0.173	٤



				الرياضية وقوانين الصحة العامة ولا يواجه شكاوى ودعاوى قضائية في هذا المجال.	
4	تستثمر إدارة النادي الأنظمة والتشريعات للقيام بعملية التعاقدات بشكل مرضي يحقق أهدافها.	4.444	.563	0.126	١
5	وضوح السياسة العامة للدولة نحو تفعيل قانون التسويق الرياضي.	4.077	1.041	0.255	٥
اجمالي بعد الأنظمة والتشريعات		4.306	0.762	0.178	
الإعلان والرعاية الرياضية					
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاسبقية
1	يضمن النادي في اعلاناته وجود اشارة لأسماء الشركات الداعمة لنشاطاته الرياضية.	4.389	.774	0.176	٤
2	يعمل النادي الرياضي على الاهتمام بترويج الأنشطة الرياضية عبر وسائل الاعلام.	4.388	.612	0.139	١
3	تقديم خدمات الدعاية والاعلام قبل واثناء وبعد اللقاءات الرياضية بين الاندية الجماهيرية.	4.022	1.070	0.266	٥
4	تعمل الأندية على جذب	4.244	.723	0.170	٢



				الشركات الراعية ذات السمعة الجيدة والمتطورة.	
٣	0.172	.730	4.222	يهدف النادي الرياضي الى وجود عدد كافي من المتخصصين في مجال الاعلام الرياضي.	5
	0.185	0.781	4.253	اجمالي بعد الإعلان والرعاية الرياضية	

الأهداف الاستراتيجية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاسبقية
1	تسعى إدارة النادي الرياضي الى صياغة وتبني رؤيا شاملة ومتكاملة تعبر عن اهدافه.	4.222	.715	0.169	١
2	يحفز النادي اعضاءه لتقديم مقترحاتهم الابداعية تجاه تطوير اداء النادي.	4.200	.810	0.192	٢
3	يشارك جميع العاملين داخل النادي في صياغة الأهداف الاستراتيجية.	3.877	1.014	0.261	٥
4	تتضمن رسالة النادي اهداف حقيقية قابلة للتطبيق ويمكن قياسها.	4.211	.893	0.212	٤
5	يرغب النادي الرياضي في تحديد قيم	4.322	.897	0.207	٣

واخلاقيات العمل والخارجية.	بيئة الداخلية			
اجمالي بعد الأهداف الاستراتيجية	4.166	0.865	0.208	
اجمالي متغير التسويق الرياضي	4.195	0.840	0.202	

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.24)

يتضح من الجدول (١) المتعلق باختبار التسويق الرياضي وابعاده الفرعية ان اجمالي الوسط الحسابي للمتغير بلغ (4.195) أي بمستوى جيد، اما الانحراف المعياري لأجمالي المتغير فقد بلغ (0.840) ومعامل الاختلاف قد بلغ (0.202) أي بمستوى تشتت تقريباً (٢٠%) وبمستوى تجانس تقريباً (٨٠%)، وهذه النتائج تدل على ان يهدف النادي الى الاهتمام بالملاعب كأحدى وسائل التسويق الرياضي في الأندية و يستثمر النادي المساحات والبنىات المخصصة له بشكل مستمر، اذ تستثمر إدارات الاندية الأنظمة والتشريعات للقيام بعميلة التعاقدات بشكل مرضي يحقق أهدافها وتسعى الى وجود قانون يوضح الحقوق والواجبات للهيئة الادارية في مجال التسويق الرياضي، فضلاً عن ذلك يعمل النادي الرياضي على الاهتمام بترويج الأنشطة الرياضية عبر وسائل الاعلام، وتسعى إدارات الاندية الى صياغة وتبني رؤيا شاملة ومتكاملة تعبر عن اهدافه.

٢- عرض وتحليل وتفسير نتائج المتغير التابع (التفوق التنافسي): يتم في هذه الفقرة عرض وتحليل وتفسير نتائج استجابة العينة المبحوثة للمتغير التابع (التفوق التنافسي) عبر تناول اربعة ابعاد فرعية وهي (قيمة الزبون، ومعرفة الزبون، وإدارة علاقات الزبائن، والمنافسة) عبر (٢٠) فقرة، والآتي عرض لنتائج هذه الابعاد:

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاسبقية

للمتغير التفوق التنافسي

قيمة الزبون					
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاسبقية
1	يأخذ النادي بنظر الاعتبار قيمة الزبون عند تقديم الخدمات الجديدة او تحسين الخدمات الحالية.	4.277	.874	0.204	٢



٢	يحافظ النادي على زبائنه من خلال تعظيم القيمة التي يحصلون عليها.	4.044	.777	0.192	١
3	يوفر النادي خدماته بتوقيات تناسب كل الزبائن الداخليين والخارجيين.	4.211	.867	0.205	٣
4	يحقق النادي مبدأ التنويع في العروض والخدمات التي يقدمها الى جمهوره.	4.155	.910	0.219	٤
5	يمارس النادي اجراءات سريعة لإنجاز الاستجابة لمتطلبات جمهوره.	4.144	.977	0.235	٥
اجمالي بعد قيمة الزبون		4.138	0.881	0.211	

معرفة الزبون

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاسبقية
1	يعمل النادي على تطوير علاقة مع أصحاب المصلحة المختلفين بهدف توسيع معرفته عنهم.	4.233	.821	0.193	٢
2	يقوم النادي بأجراء مسوحات ومقابلات مع الجمهور لتوسيع قاعدته المعرفية عنهم.	4.077	.938	0.230	٥
3	يمتلك النادي ملاكات اعلامية محترفة في مجال الدعاية والاعلان.	4.266	.871	0.204	٤
4	يمتاز موظفو النادي بخبرات	4.377	.828	0.189	١



				وقدرات معرفية مما يساعد في توسيع قاعدته الجماهير.	
٣	0.195	.835	4.277	تعمل ادارة النادي على الإفادة من ردود الأفعال عبر وسائل التواصل الاجتماعي لوصول الى المعرفة المتعلقة بالزبائن فيما يتعلق بالمتطلبات من خلال تعليقات او المنشورات.	5
	0.202	0.858	4.246	اجمالي بعد المعرفة بالزبائن	
إدارة علاقات الزبائن					
الاسبقية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
١	0.158	.699	4.400	يمتلك النادي مهارة جيدة في تكوين العلاقات مع أصحاب المصلحة المختلفين.	1
٢	0.211	.853	4.033	يعتقد النادي ان العلاقة القوية مع الجمهور هي السبب في زيادة الارباح.	2
٥	0.222	.923	4.155	يهتم النادي ببناء علاقات طويلة الامد مع روابط مشجعي الاندية.	3
٤	0.219	.904	4.111	يعتقد النادي ان حجم التعاون مع الجمهور هو أحد أسباب استدامة وجود النادي.	4
٣	0.215	.912	4.233	تحرص إدارة النادي على بناء روابط وتشكيل التفاعلات بينها وبين جمهورها عبر فتح	5

قنوات التغذية العكسية.				
اجمالي بعد إدارة علاقات الزبائن				
المنافسة				
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الاسبقية				
1	يحدد النادي منافسيه في بيئة العمل.	4.233	.900	0.212
2	يلتزم النادي بعمليات المسح البيئي للفرص والتهديدات بشكل دوري.	4.144	.930	0.224
3	يحلل النادي نقاط قوة وضعف منافسيه بشكل دوري.	4.300	.853	0.198
4	يبدل النادي جهوداً ترويجية كبيرة لتكوين الطلب على عروضه وخدماته.	4.222	.761	0.180
5	يطور النادي قدرات جديدة للاستجابة للفرص التنافسية.	4.300	.892	0.207
اجمالي بعد المنافسة				
اجمالي متغير التفوق التنافسي				
		4.239	0.867	0.204
		4.202	0.866	0.206

يتضح من الجدول (٢) المتعلق بختبار التفوق التنافسي وابعاده الفرعية ان اجمالي الوسط الحسابي للمتغير بلغ (4.202) أي بمستوى جيد، اما الانحراف المعياري لأجمالي المتغير فقد بلغ (0.866) ومعامل الاختلاف قد بلغ (0.206) أي بمستوى تشتت تقريباً (٢٠%) وبمستوى تجانس تقريباً (٨٠%)، هذا النتائج تدل على ان إدارات الأندية تبذل جهوداً ترويجية كبيرة لتكوين الطلب على عروضه وخدماته و تحلل نقاط قوة وضعف منافسيه بشكل دوري، اذ يمتلك النادي مهارة جيدة في تكوين العلاقات مع أصحاب المصلحة المختلفين وان العلاقة القوية مع الجمهور هي السبب في زيادة الأرباح، فضلاً عن ذلك يمتاز موظفو النادي بخبرات وقدرات معرفية مما يساعد في توسيع قاعدته

ال جماهير، اذ يحافظ النادي على زبائنه من خلال تعظيم القيمة التي يحصلون عليها ويأخذ بنظر الاعتبار قيمة الزبون عند تقديم الخدمات الجديدة او تحسين الخدمات الحالية.

ثانياً/ اختبار فرضيات البحث وتفسيرها

١- نصت الفرضية الرئيسة الاولى للبحث على وجود علاقة ارتباط بين التسويق الرياضي و التفوق التنافسي والموسومة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين التسويق الرياضي بأبعاده و التفوق التنافسي بأبعاده)، اذ يوضح الجدول (3) أن متغير التسويق الرياضي بأبعاده قد حقق (5) علاقات من اصل (5) علاقات ارتباط ايجابي مع التفوق التنافسي بأبعاده وبنسبة (١٠٠%)، وعلى مستوى علاقة الارتباط بين اجمالي متغير التسويق الرياضي مع ابعاد التفوق التنافسي، بلغ اعلى قيم الارتباط مع بعد معرفة الزبون (0.785^{**}) بمعامل ارتباط طردياً أي بمستوى عالٍ وان قيم (Sig) بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية (0.01)، إما اقل قيمة ارتباط طردياً كانت مع بعد قيمة الزبون والتي تقدر (0.553^{**}) أي بمستوى متوسط وان قيمة (Sig) بلغ (0.000) وهي أقل من مستوى معنوي (0.01)، اما على المستوى الاجمالي فقد بلغ مستوى الارتباط مع اجمالي التفوق التنافسي ارتباط طردياً مقداره (0.843^{**}) أي بمستوى عالٍ، وان قيمة (Sig) بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابي ذا دلالة معنوية بين التسويق الرياضي و التفوق التنافسي بأبعاده مما يعني قبول الفرضية الرئيسة الاولى والموسومة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين التسويق الرياضي بأبعاده و التفوق التنافسي بأبعاده)

الجدول (3) مصفوفة نتائج اختبار علاقة الارتباط بين التسويق الرياضي بأبعاده مع التفوق التنافسي بأبعاده

العلاقات		التفوق التنافسي	ادارة		معرفة الزبون	قيمة الزبون	التفوق التنافسي	
عدد	%		علاقات الزبائن	المنافسة			التسويق الرياضي	
5	100%	0.713^{**}	0.442^{**}	0.530^{**}	0.333^{**}	0.518^{**}	Pearson Correlation	البنى التحتية
		.000	.000	.000	.001	.000	)Sig. (2-tailed	
5	100%	0.645^{**}	0.567^{**}	0.642^{**}	0.659^{**}	0.333^{**}	Pearson	الأنظمة

							Correlation	والتشريعات
			.000	.000	.000	.000	.001	)Sig. (2-tailed
100%	5		.689**	.639**	.556**	.631**	.530**	Pearson
			.000	.000	.000	.000	.000	)Sig. (2-tailed
100%	5		.732**	.681**	.706**	.672**	.442**	Pearson
			.000	.000	.000	.000	.000	)Sig. (2-tailed
100%	5		.843**	.774**	.770**	.785**	.553**	Pearson
			.000	.000	.000	.000	.000	)Sig. (2-tailed
		5	5	5	5	5	عدد	العلاقات

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.24)

٢- نصت الفرضية الرئيسة الثانية على وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل التسويق الرياضي مع المتغير التابع التفوق التنافسي وتنص الفرضية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين التسويق الرياضي بأبعاده في التفوق التنافسي بأبعاده)، تبين من الجدول (4) أن النتائج تشير لوجود تأثير معنوي احصائي لأجمالي متغير التسويق الرياضي عبر خمس علاقات تأثير اي بنسبة (١٠٠%)، أي هناك تأثير على كل ابعاد التسويق الرياضي، و يتضح ان قيمة الثابت (α) بلغت (0.033). مما يدل على قدرة المنظمة المبحوثة لتحقيق التفوق التنافسي بقيمة (α) حتى لو كان مستوى المتغير المستقل (التسويق الرياضي) يساوي صفراً، اما قيمة (β) بلغت (0.843). اي بمستوى عالٍ وهذا يعني ان تغييراً بمقدار وحدة واحدة في التسويق الرياضي يؤدي الى تغير في التفوق التنافسي للمنظمة المبحوثة تقريباً بمقدار (٨٤%)، اما قيمة معامل التفسير (R^2) فقد بلغت (0.711). وهذا يدل على ان ما نسبته (٧١%) من التباين الحاصل في التفوق التنافسي يفسر بسبب متغير التسويق الرياضي، إما النسبة المتبقية تفسر بسبب عوامل اخرى لم تدخل في النموذج الافتراضي او بسبب اخطاء عشوائية، كما ان قيمة (Sig) على المستوى الاجمالي بلغت (٠.٠٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) (٠.٠٠١) مما يشير الى وجود تأثير معنوي احصائي للمتغير المستقل التسويق الرياضي في المتغير التابع التفوق التنافسي، وعليه يمكن قبول الفرضية

الرئيسية الرابعة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للتسويق الرياضي بأبعاده في التفوق التنافسي بأبعاده) على أنه يمكن صياغة المعادلة التقديرية للأنموذج وكالاتي:

$$Y = \alpha + \beta x$$

$$Y = .033 + .843x$$

الجدول (4) اختبار تأثير التسويق الرياضي بأبعاده في التفوق التنافسي بأبعاده

العلاقات المعنوية		التفوق التنافسي		ادارة علاقات الزبائن	قيمة الزبون	معرفة الزبون	المؤشرات	التفوق التنافسي	التسويق الرياضي
الاهمية	عدد العلاقات	التفوق التنافسي	المنافسة						
١٠٠%	٥	1.666	.958	2.023	1.419	2.265	α	البنى التحتية	
		.713	.661	.628	.633	.518	β		
		.509	.437	.394	.401	.269	R^2		
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig		
		معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	المعنوية		
١٠٠%	٥	1.263	.652	1.291	.509	2.601	α	الأنظمة والتشريعات	
		.645	.567	.642	.659	.333	β		
		.417	.321	.412	.435	.111	R^2		
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	Sig		
		معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	المعنوية		
١٠٠%	٥	.915	.028	1.579	.497	1.556	α	الإعلان والرعاية الرياضية	
		.689	.639	.556	.631	.530	β		
		.475	.408	.309	.399	.281	R^2		
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig		
		معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	المعنوية		

١٠٠ %	٥	1.495	.737	1.623	1.137	2.482	α	الأهداف الاستراتيجية
		.732	.681	.706	.672	.442	β	
		.536	.463	.498	.452	.195	R^2	
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
		معنوي	معنوي	معنوي	غير معنوي	غير معنوي	المعنوية	
١٠٠ %	٥	.033	1.011	.355	-.557	1.347	α	التسويق الرياضي
		.843	.774	.770	.785	.553	β	
		.711	.599	.593	.617	.305	R^2	
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
		معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	المعنوية	

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.24)

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً/ الاستنتاجات

- ١- تبين وجود اهتمام من قبل الأندية المبحوثة بالبنى التحتية فيما يتعلق بالملاعب وتصميمها بما يمكن من استخدامها للأغراض مختلفة للأغراض مختلفة مثل الاحتفالات والمناسبات، فضلاً عن إقامة المباريات الا ان هناك تشخيص من العينة المبحوثة لعدم الاستثمار بالقدر الكافي لمساحات والابنية والمطاعم والكافتريات ومستوى اسنادها لمستثمرين.
- ٢- تبين بالرغم من وجود قوانين تتعلق بالاحتراف الرياضي وقانون الأندية وقانون التراخيص واستثمار الأندية وتتضمن في بعض حيثياتها التسويق الرياضي والحقوق والواجبات، الا ان الأندية المبحوثة تسعى الى المطالبة بقانون يوضح الحقوق والواجبات في مجال التسويق الرياضي فضلاً عن استثمار الأندية لتشريعات المتعلقة بالصحة العامة والتعاقدات الاستثمارية.
- ٣- تبين وجود اهتمام بالترويج لأنشطة وانجازات الأندية عبر سعيها الى جذب الرعاية من الشركات والجهات الحكومية عبر امتلاك متخصصين في الاعلام الرياضي ونقل تلك الأنشطة

عبر وسائل الاعلام التقليدية وغير التقليدية مثل وسائل التواصل الاجتماعي لجذب انتباه الشركات الراعية فضلاً عن ذلك زيادة انتشار النادي للسوق المستهدف.

٤- اتضح سعي ادارة الأندية المبحوثة لصياغة وتبني اهداف تحفز أعضائها تسهم في تحقيق تلك الأهداف عبر تبني قيم واخلاقيات تدعم بيئة العمل، الا انا المأخذ عليها عدم مشاركة جميع العاملين لديها بالقدرة الكافية في صياغة الأهداف الاستراتيجية ومرد ذلك عدم امتلاك جميع العاملين بالضرورة القدرات الاستراتيجية.

٥- اتضح اهتمام ادارة الأندية المبحوثة بالقيمة المقدمة لجمهور من خلال تحسين الخدمات الحالية والبحث عن اليات لتطوير وخدمات متنوعة وتقديمها بالتوقيتات التي تتناسب مع رغبات جمهورها كما تسعى لتنويع عروضه بما يحقق قيمة الزبون.

٦- اتضح سعي إدارة الأندية المبحوثة للإفادة من ردود الأفعال عبر وسائل التواصل الاجتماعي للوصول الى المعرفة المتعلقة بالزبائن فيما يتعلق بالمتطلبات من خلال التعليقات والمنشورات ومعاملتها كونها أحد روافد التغذية عكسية، فضلاً عن اجراء المسموحات والمقابلات مع الجمهور لتوسيع قاعدته المعرفية عنهم.

٧- تبين اهتمام إدارة الأندية المبحوثة لتكوين علاقات مع أصحاب المصالح المختلفين مثل الجمهور وزيادة حجم التعاون معهم وخلق حالة من التفاعل عبر تبني قنوات التغذية العكسية.

ثانياً/ التوصيات

١- ينبغي على إدارة الأندية عدم الاكتفاء بالاهتمام بصيانة الأبنية الحالية فقط كونها تتقادم من حيث استيعابها وعدم مطابقتها لتوقعات الجمهور بالأخص في المجال الرياضي الذي يتسم بالتنامي مما يتطلب تضمين الخطط الاستراتيجية للأندية فقرات تتعلق بتطوير بنى تحتية جديدة وعدم الاكتفاء بالبنى التحتية الحالية.

٢- يجب على إدارة الأندية تشكيل لجان لاقتراح صياغة قوانين تدعم تطوير القطاع الرياضي مثل قانون ضمان صحي خاص بالرياضيين نتيجة طبيعة العمل الرياضي الذي يكتنفه إصابات اثناء أداء الأنشطة فضلاً عن تطوير قانون التراخيص وصياغة قوانين استثمار أكثر مرونة تسمح لنادي استثمار البنى التحتية الحالية وتطوير البنى التحتية جديدة على ان تتضمن هذا القوانين فقرات تتعلق منح الاستثمار مقابل الرعاية والتسويق لهذا النادي.

٣- على إدارة الأندية ان لا تكتفي في استقطاب المختصين في مجال الاعلام بل تعمل على صياغة سياسات عامة تتضمن إجراءات للترويج على مستوى اسم النادي وانشطته وإنجازاته

وعدم الاكتفاء بالتركيز على بيئة المحلية فقط بل على المستوى الإقليمي والعالمي كونها تحقق فرصة لتسويق اسم النادي ولاعبيه ومدربيه.

٤- على إدارة الأندية عدم الاكتفاء بتبني أهداف محفزة والاستناد الى تبني القيم والاخلاقيات التي تدعم بيئة العمل، اذ بالرغم من أهميتها لكن ينبغي تطوير اليات بمشاركة جميع العاملين في صنع القرار الرياضي والإداري وتكون تلك الاليات عبر محورين الأول ضمن سياق رسمي مثل الایمیلات الرسمية او لجان مختصة، اما المحور الثاني غير رسمي مثل جماعة العمل الغير رسمية وما تقدمه من أفكار ومبادرات ومقترحات تدعم صنع القرار.

٥- ضرورة قيام ادارة الأندية باستخدام تقنية المحاكات لعروض للأندية الإقليمية والمحلية ومستوى القيمة المقدمة لجمهورهم والإفادة من اليات سماع صوت الجمهور الخارجي لتشخيص مستوى القيمة المتوقعة من عروضهم والبهجة المتحققة لجمهورهم.

٦- ضرورة قيام إدارة الأندية بالإفادة من المعلومات التي توصلت إليهم عبر وسائل التواصل الاجتماعي والمسوحات والمقابلات من خلال تطوير قاعدة بيانات تتضمن اعداد تقريبية ومستوى انتشاره مقارنة بالأندية المنافسة ومواقع انتشارهم واعمارهم وتفضيلاتهم بما يتعلق بطبيعة الأنشطة ومستوى الاظهار المادي للنادي.

٧- على إدارة الأندية الإفادة من تطبيقات التسويق الشبكي مع الجمهور عبر جانبين الأول استثمار روابط الجماهير او صفحات التواصل الاجتماعي الرئيسة لمشجعي النادي من خلال تقديم مزايا مثل تذاكر حضور الأنشطة الرياضية، ومن جانباً اخر الإفادة من هذا الجماعات الغير رسمية لاشراك الجمهور في تصميم الخدمات والأنشطة الرياضية المقدمة من النادي.

المصادر:

أولاً/ المصادر العربية:

١. البرواري، ملة احمد حسين ودرمان، سليمان صادق وحمي، احمد قاسم حمي، (٢٠٢١)، التسويق الرياضي في أندية إقليم كردستان من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية والمدربين واللاعبين، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد ٦٤.
٢. حماد، احمد جدعان، (٢٠٢٢)، ديناميكيات المعرفة ودورها في تحقيق التفوق التنافسي/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء، مجلة اقتصاديات الاعمال، المجلد ٣، العدد ١.
٣. العامري، سارة علي، (٢٠١٢)، إثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٨، العدد ٦٨.

٤. عبد الأمير، عذراء عباس، (٢٠١٠)، التسويق الرياضي وأهميته في تطوير أداء الأندية الرياضية العراقية، أطروحة دكتوراة، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد.
٥. العطار، فؤاد حمودي ورضا بشرى محمد، (٢٠١٥)، التسويق البصري ودوره في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مجمع كربلاء التجاري، مجلة العراقية للعلوم الادارية، مجلد (١١)، العدد ٤٥، ص ٩٢-١١١.
٦. فخري، نور حسين، (٢٠١٩)، القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي - بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٤٢، العدد ١١٨.
٧. ناصري، عبد القادر (٢٠٠٧)، الاستثمار والتسويق باستخدام الاساليب الادارية المستحدثة في مجال التربية البدنية والرياضية، رسالة ماجستير، معهد التربية والرياضة، جامعة الجزائر.
٨. وزيرة، يحيى محمد (٢٠١٥)، القدرات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في المصارف الاهلية في مدينة الموصل، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (١٠٢)، ص ١١٥-١٣٣.

ثانياً/ المصادر الاجنبية

١. Ajeigbe, Y. I., & Afolabi, K. O. (2022). PERCEIVED INFLUENCE OF ELECTRONIC MEDIA ON THE DEVELOPMENT OF SPORTS PROGRAMMES IN KWARA STATE. KWASU International Journal of Education (KIJE), 5(1), 201-212.
٢. Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. Technology in Society, 66, 101-635.
٣. Bag, S., Gupta, S., Kumar, A., & Sivarajah, U. (2021). An integrated artificial intelligence framework for knowledge creation and B2B marketing rational decision making for improving firm performance. Industrial Marketing Management, 92, 178-189.
٤. Baghel, R., & Mehta, D. (2022). A comprehensive survey of sports infrastructure among government and private colleges of DAVV Indore.



٥. Birkinshaw, J., & Lingblad, M. (2001). **Making Sense of Internal Competition: Designs for organizational redundancy in response to environmental uncertainty.** Paper submitted to the Academy of Management Review.
٦. Frow, P. E., & Payne, A. F. (2009). **Customer relationship management: a strategic perspective.** Journal of business market management, 3(1), 727.
٧. Gabriel, C. G., & Alina, C. I. (2014). **Research on the management of sports organizations.** ProcediaSocial and Behavioral Sciences, 140, 667-670.
٨. Ghezail, M. M., Abdellah, C., & Mohammed, A. (2017). **Sports Marketing Strategy in Achieving the Marketing Objectives of the Economic Enterprise: A Case Study (DjezzyFans of USMA Club).** International Journal of Economics, Finance and Management Sciences, 5(3), 182-188.
٩. Körkkö, A. (2022). **Impact of Social Media on Sports Marketing.**
١٠. Kotler, P. (2002). **Marketing management, millenium edition.** PrenticeHall, Inc.
١١. Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). **Customer relationship management.** SpringerVerlag GmbH Germany, part of Springer Nature 2006, 2012, 2018.
١٢. Lukinovic, M., Opacic, A., & Milojevic, I. (2020). **Legal aspects of merchandising in sports.** Oditor, 63.
١٣. Mezher, A. A., & Oleiwi, I. A. (2023). **The Impact Of Sustainable Structures Of Service Quality On Achieving Competitive Superiority Through High Involvement Management Practices.** resmilitaris, 13(1), 1314-1330.



١٤. Nazari, R., Sohrabi, Z., & Moharamzade, M. (2021). **Development of Strategic Themes of the Faculty of Sports Sciences.** Journal of New Studies in Sport Management, 2(2), 167–178.
١٥. Nilsson, V., Haidari, S., & Seeholm, A. (2022). **The relationship sport between sports marketing & consumers purchase intention.** marketing.
١٦. Nuseir, M. T. (2020). **The effects of sponsorship on the promotion of sports events.** International Journal of Business Innovation and Research, 22(2), 191207.
١٧. Piriyaikul, I., & Piriyaikul, R. (2022). **The moderating effect of influencer on the causal map of mutual information, coproducer and customer value: a thematic analysis of messages posted by brand communities.** Journal of Marketing Analytics, 10(2), 131–144.
١٨. Popa, I., Dobrin, C., Popescu, D., & Draghici, M. (2011). **Competitive advantage in the public sector.** Theoretical and Empirical Researches in Urban Management, 6(4), 60–66.
١٩. Şahin, E., Demirsel, M. T., & Adam, A. A. (2020). **The effect of social media on sports marketing: Konyaspor Football Club case.** İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(1), 79–94.
٢٠. Sedky, D., Kortam, W., & AbouAish, E. (2020). **The role of sports marketing in attracting audiences towards less popular sports.** Journal of Humanities and Applied Social Sciences.
٢١. Speed, R., & Thompson, P. (2000). **Determinants of sports sponsorship response.** Journal of the academy of marketing science, 28(2), 226–238.



-
- Tu, Y., & Wu, W. (2021). How does green innovation improve enterprises' competitive superiority? The role of organizational learning. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 504–516. .٢٢
- Vieira, C. B., & Sousa, B. (2020). The brand attachment and consumer behaviour in sports marketing contexts: the case of football fans in Portugal. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 20(12), 29–46. .٢٣
- Wahyuningsih, Nasution, H., Yeni, Y. H., & Roostika, R. (2022). A comparative study of generations X, Y, Z in food purchasing behavior: the relationships among customer value, satisfaction, and Ewom. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2105585. .٢٤
- Xin, Z. (2020). *Sports marketing: Research on NBA marketing strategy in Chinese market* (Doctoral dissertation). .٢٥