

التوجه الاستراتيجي نحو تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت

* د/ مثنى على عربود الراشد

المقدمة:

إن المكاسب الناتجة عن المشاركة الرياضية تجعل للرياضة تأثير اقتصادي يجعلها مجالاً للتحليل الاقتصادي الاجتماعي وكواقع اجتماعي بأنه لا يمكننا فصل النشاط الرياضي عن النشاط الاقتصادي وما يرتبط بهما من قيم تنافسية فالرياضة نشاط اجتماعي تنافسي وكذلك النشاط التسويقي، وكون الرياضة من أكبر الأعمال التجارية أصبحت موضوعاً وهدفاً لتسويق الأدوات والمنتجات الرياضية وغير الرياضية كما أصبحت مجالاً للريح المادي وللدعاية لشبكات التلفزيون المحلية والعالمية، فالنمو المتزايد للملاعب الرياضية كتجمعات جماهيرية لفئات اجتماعية مختلفة والتغير في القيم الثقافية والاجتماعية ساهم في تغيير القيم والمعايير الرياضية أيضاً فالملاعب والألعاب الرياضية لم تعد ترتبط بنشاط تنافسي محض بل أصبحت عملاً كبيراً دفع بالشركات والمؤسسات الخاصة للاستثمار فيها، كما شجع استخدام نجوم الرياضة وأبطالها كنموذج للتسويق الاقتصادي والترويج لمصالح تجارية. (٨ : ٧٥)

والتوجه الاستراتيجي مطلباً ضرورياً للمنظمات التي تسعى جاهدة لتعزيز أدائها التسويقي، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى، حيث ينظر إلى التوجه الاستراتيجي الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً ويتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي لها (١٦، ٢٠٠٩)

* دكتوراه الفلسفة في التربية البدنية، معلم تربية بدنية بوزارة التربية بدولة الكويت.

وحتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها، لا بد لها أن تنهج التوجه الاستراتيجي، والذي يُعد متطلباً إجبارياً لتلك المنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية، ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية التوجه الاستراتيجي ودوره كنشاط يمكن أن يكون منظماً، ومنهجياً، من أجل التوصل إلى خدمات، وأساليب جديدة تحقق أداءً أفضل وتعزز المزايا التنافسية للمؤسسة. (١١: ٢٠)

و لتحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة، ومجالات الضعف للمؤسسة، لابد من التركيز على إمكانيات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية وقيم أفراد الإدارة العليا والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة للمنظمة وفرصا ينبغي استغلالها أو تمثل قيوداً أو أوجه تهديد يجب العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية. ويأتي دور التوجه الاستراتيجي لمحاولة استكشاف حدة التغيير الذي سيحصل في المستقبل ودرجة تأثيره على المؤسسة، وهذا يشمل وجود رسالة محددة وواضحة وأهداف استراتيجية طويلة المدى وتحديد الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف آخذة بعين الاعتبار مدى التغيير وحدته (٢٠: ٣٢).

ويرى خالد خلف (٢٠١٢ م) أن التوجه الاستراتيجي يعبر عن المنظور البعيد المدى الذي يحقق الميزة للمنظمة عن طريق توزيعها وتشكيلها للموارد ضمن بيئة الأعمال المتغيرة، ومن خلال تحقيقها لتوقعات أصحاب المصالح وإشباع رغباتهم. (٦: ٢٩٣)

ووضح أحمد القطامين (٢٠٠٤ م) أنه يعبر عن الكيفية التي يتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، إذ يسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة، في الوقت نفسه الذي يؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية المحيطة بعملها، أي أن التوجهات الاستراتيجية يجب أن تتوجه إلى الأهداف الاستراتيجية، ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها. (٢: ٦٣)

ويُنظر إلى التوجه الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي على إنهما مركز تنافسي متقدم، لذا فإن على المنظمات ضرورة أن تتبنى عديد من آليات متطلبات تحسين الأداء الاستراتيجي، وينبع ذلك من كون الأداء الاستراتيجي عملية تأتي بشكل رسمي ومدروس أكثر من كونها مصادفة. لهذا بات من الضروري تدريب المديرين والعاملين، لإيجاد آليات وأنظمة تدعم وتعزز الأداء الاستراتيجي وفي مختلف مجالات العمل ولتتمكن الإدارات من مواكبة التغيرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء والتميز في الأداء. (٧٢:١١)

ويتكون من ثلاث عمليات رئيسية تتضمن: توليد البدائل الاستراتيجية وتقييم البدائل الاستراتيجية ومن ثم عملية الاختيار الاستراتيجي والتي تتضمن اختيار البدائل الأكثر ملائمة لتوجهات الإدارة، فالمنظمة قد تختار استراتيجية واحدة أو عدة استراتيجيات وعادة ما تتميز كل استراتيجية بمزايا وعيوب تمكن الإدارة من إجراء عملية موازنة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (٦٨:٢١)

ويرى ثابت إدريس وجمال محمد (٢٠٠٤م) أن إدارة عملية التسويق تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات هي:

- * التوجه بالسوق والعملاء.
- * تبني الفكر الإستراتيجي.
- * بيئة تنظيمية متميزة وجذابه للعاملين.
- * أنماط قيادية فعالة.
- * الأهتمام بالتغيير.
- * تبني واستخدام تكنولوجيا متطوره للمعلومات.
- * الأهتمام بالبحوث والدراسات.
- * التطوير والأبتكار في الخدمات والمنتجات.
- * تنمية العمل الجماعي.
- * البحث عن التميز. (٤ : ١٨)

مشكلة البحث :

إن توفر توجه استراتيجي للتسويق الرياضي يعد من أهم التوجهات لتحقيق تنافس تسويقي جيد وتنمية تسويقية متطورة في قطاع المؤسسات الرياضية، إذا أردنا الارتقاء بمستوى الرياضة ورفع مستوى الفرق الرياضية المحلية والدولية والعالمية ويتطلب ذلك تبني إجراءات متطورة لارتقاء مستوى الوعي الرياضي عن طريق توضيح أهمية الممارسة الرياضية، وتغيير أهداف المؤسسات الرياضية وتدعيمها اقتصادياً، و تحقيق هذه الأهداف يفرض بالضرورة توفير إدارة مهنية محترفة بجانب التطوعية وتحقيق المنافسة بين المؤسسات الرياضية المختلفة، والاهتمام بالتنمية الذاتية إلى جانب توفير خدمات رياضية عالية المستوى والجودة ومن ثم يمكن تحقيق رضا الذات عن الأنشطة المقدمة وزيادتها.

وتواجه المؤسسات الرياضية منافسة حادة سواء في تسويق منتجاتها الرياضية أو المنتجات المضافة، وقد يساهم التوجه الاستراتيجي في تحسين جودة المنتج الرياضي الأساسي والمضاف والتوسع في استخدام العملاء الرياضيين للمنتج الأساسي والإضافي و إنتاج أصناف جديدة من المنتجات المضافة للمنتج الأساسي ورفع مستوى أداء الجهاز البيعي لتذاكر المباريات وتطوير السياسة الترويجية من خلال برنامج ترويجي للمنتجات وتحسين الخدمة وإدخال نظام الحاسب الآلي بمراكز توزيع تذاكر المباريات وإنشاء إدارات متخصصة لتسويق المنتجات الأساسية والمضافة.

ومن هنا تنبثق إشكالية البحث كمحاولة لدراسة التوجه الاستراتيجي نحو تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة :

- التوجه الاستراتيجي نحو تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت.

تساؤل البحث:

- ما التوجه الاستراتيجي نحو تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت ؟

مصطلحات البحث:

• التوجه الاستراتيجي: strategic direction

يعرفه محمد الصيرفي (٢٠٠٨) بأنه " عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم. و مساعدة المنظمة في أداء عمل أفضل. ويمكن للتوجه الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز أولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف. (٩٣:١٥)

كما يعرفه (Hearths & Mahmood 2013) على أنه : "مجموعة من المواقف والقيم والسلوكيات، كما أنه وصفه على أنه الطاقة الحيوية التي تمثل قدرة المنظمة على الاندماج وبناء الكفاءات الداخلية والخارجية، وأنه موارد تنظيمية يمكنها أن تحسن من نجاح المشروعات". (٤٣١:٢٢)

• الأداء التسويقي: marketing performance

يعرفه إيهاب كمال (٢٠١١م) بأنه: " مستوى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية والذي تم ثياسه من خلال (الربحية، الحصة السوقية، نجاح المنتجات، الرضا عن مستويات الأداء). (١٣: ٣)

الدراسات السابقة:

أولاً الدراسات العربية:

١- دراسة إبراهيم علي صالح غراب (٢٠١٩م) (١): بعنوان استراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية، هدفت الدراسة إلى التعرف على الوضع الحالي للاستراتيجيات التسويقية وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية حالة الاتحادات الرياضية في الجمهورية اليمنية، و تكونت عينة الدراسة من (٦٠) فرداً، وتوصلت النتائج إلى وضوح غياب الاستراتيجيات والسياسات الواضحة من قبل الوزارة باتجاه التسويق الرياضي.

٢- دراسة خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون (٢٠١٩م) (٧): بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، هدفت الدراسة الكشف عن أثر عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية- في تحديد التوجه الاستراتيجي بعناصره المتمثلة في الاستراتيجية الاستباقية، والدفاعية، والتحليلية، والاستجابة- في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٦) مسنولاً على مستوى القيادات الإدارية العليا، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة ارتباط إيجابية وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، وهذا يشير إلى أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً وفاعلاً في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة.

- ٣- دراسة على الضلاعين (٢٠١٧م) (١٣): بعنوان أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها الصافي (٢٤٨) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر ما مقداره (٦٥.٧%) من التباين في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية.
- ٤- دراسة عبد الوهاب أحمد على جندب (٢٠١٣م) (١٢): بعنوان أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، هدفت الدراسة تعرف أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي في شركات صناعة الأغذية باليمن، واقتصرت عينة الدراسة على (٩٢) شركة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتوجه الاستراتيجي الإبداعي على الأداء التسويقي بأبعاده المجتمعة.
- ٥- دراسة خالد خلف الزريقات (٢٠١٢م) (٦): بعنوان أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (٥٩٠) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الاستراتيجي ذات مستوى مرتفع وأن تصوراتهم للمسؤولية الاجتماعية ذات مستوى متوسط.

إجراءات البحث:**منهج البحث:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من مديري وإداري أندية دولة الكويت.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من مديري وإداري أندية دولة الكويت و عددهم (١١٤) ، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (١٠) مدير و إداري رياضي وبنسبة مئوية مقدارها (٨,٧٧%)، وبلغت العينة الأساسية عدد (١٠٤) بنسبة مئوية مقدارها (٩١.٢٢%)، ويتضح ذلك كما في جدول رقم (١).

جدول (١)**مجتمع وعينة البحث**

م	البيان	العدد	النسبة المئوية
١	المجتمع الكلي للبحث	١١٤	%١٠٠
٢	العينة الاستطلاعية	١٠	%٨,٧٧
٣	العينة الأساسية	١٠٤	%٩١.٢٢

يوضح جدول رقم (١) مجتمع وعينة البحث.

أدوات ووسائل جمع البيانات:

قام الباحث ببناء استبيان التوجه الاستراتيجي نحو تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت متبعاً في ذلك قواعد البحث العلمي وخطوات بناء الاستبيان وهي كالتالي:

• مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة والمرتبطة.

تحديد عبارات محاور استبيان التوجه الاستراتيجي نحو تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت:

تم تحديد مجموعة من العبارات الخاصة بكل محور بما يتناسب مع محاور الإستبيان والتي يمكن الإجابة عليها بحيث تبين التوجه الاستراتيجي نحو تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت.

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد (١٠) مدير نادي وإداري رياضي ببعض أندية دولة الكويت وهي العينة المستخرجة لإيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) لاستبيان التوجه الاستراتيجي نحو تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت.

• صدق الاستبيان:

- صدق المضمون (صدق المحكمين):

استخدم الباحث صدق المضمون أو صدق المحكمين حيث قام بعرض محاور الاستبيان وعباراته على السادة الخبراء ويتضح ذلك كما في جدول رقم (٢).

- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة على حدة بكل محور والدرجة الكلية بهذا المحور ويتضح ذلك كما في جدول رقم (٣).

جدول (٣)

صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر الاستبيان ن = ١٠

م	المحاوَر	معامل الارتباط
١	التوجه الاستراتيجي للنادي الرياضي.	*٠.٧٥٨
٢	أداء النادي قياسًا بالأندية المنافسة.	*٠.٨٩٥
٣	مستويات الأداء المتحققة.	*٠.٧٤٩

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٢١

جدول (٣)

معامل الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحوَر الأول والخاص ب
التوجه الاستراتيجي للنادي الرياضي ن = ١٠

م	العبارات	معامل الارتباط
١	النادي قيادي في مجال الابتكار مقارنة بالأندية المنافسة	*٠.٥٧٠
٢	النادي من الأندية الأوائل في الأنشطة الرياضية	*٠.٣٩٨
٣	لدى النادي قناعة بأن تطوير العمل يحتاج الى الابتكار المستمر	*٠.٤٩٨
٤	يقوم النادي بالاستثمار في وسائل جديدة للبحث والتطوير لاكتساب ميزة تنافسية	*٠.٤٦٩
٥	يتبنى النادي الابتكار في الممارسات التسويقية	*٠.٦٣٥
٦	في النادي يتم قبول الابتكارات المستندة الى نتائج البحوث	*٠.٥٠٣
٧	ينفذ النادي الأفكار المبتكرة بدون عرقلة	*٠.٣٧١
٨	يسعى النادي الى كشف الفرص المتاحة واستغلالها قبل المنافسين	*٠.٤١٦
٩	يسعى النادي الى اعتبار الأداء التسويقي أولوية من أولوياته	*٠.٤٨٠
١٠	يهدف النادي الى أن يكون قائداً في أنشطته المميزة	*٠.٤٨٨
١١	يحرص النادي على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة	*٠.٥٣٥
١٢	يتحسب النادي للمخاطر الناتجة عن منهج التحسين والابتكار	*٠.٢٦١
١٣	توفر إدار النادي بيئة مواتية لتطوير الأداء التسويقي	*٠.٣٥٦

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٢١

يتضح من الجدول رقم (٣) أن قيم معاملات الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠.٣٥٦ ، ٠.٦٣٥) مما يدل على إن جميع عبارات المحور دالة.

جدول (٤)

معامل الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الخاص بأداء النادي قياساً بالأندية المنافسة

ن = ١٠

م	العبارات	معامل الارتباط
١	الأداء التسويقي للنادي يحقق عائد	* ٠.٦٣٩
٢	هناك معدل ربحية من خلال تطوير الأداء التسويقي للنادي	* ٠.٤٤٥
٣	يحافظ النادي على الأعضاء المنتسبين من التسرب الى الأندية المنافسة	* ٠.٦٨٩
٤	ينال أداء النادي رضا الأعضاء المنتسبين	* ٠.٦٦٨
٥	يحقق النادي ميزة تنافسية بين الأندية الأخرى	* ٠.٦٤٢

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٢١

يتضح من الجدول رقم (٤) أن قيم معاملات الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠.٤٤٥ ، ٠.٦٨٩) مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة.

جدول (٥)

معامل الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي المحور الثالث والخاص

بمستويات الأداء المتحقق ن = ١٠

م	المحاور	معامل الارتباط
١	ترضى إدارة النادي عن مستوى الأداء التسويقي	*٠.٧١٩
٢	يرضى الأعضاء المنتسبين عن مستوى الأداء التسويقي للنادي	*٠.٦٥٩
٣	ترضى إدارة النادي عن تحقيق الأرباح	*٠.٧٦٨
٤	يرضى الأعضاء المنتسبين عن تحقيق الأرباح	*٠.٦٢٥

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٢١

يتضح من الجدول رقم (٥) أن قيم معاملات الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ذات دلالة إحصائية تراوحت ما بين (٠.٦٢٥ ، ٠.٧٨٦) مما يدل على إن جميع عبارات المحور دالة.

الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتطبيق الدراسة الأساسية على عدد (١٠٤) مدير نادي وإداري رياضي ببعض أندية دولة الكويت ، وذلك في الفترة من يوم السبت الموافق ٢٠٢١/١١/١١ م حتى يوم الخميس الموافق ٢٠٢١/١١/١٨ م.

المعالجات الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج SPSS لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وهي:

- المتوسط الحسابي.
- الوسيط.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط.
- النسبة المئوية.
- تحليل التباين

عرض النتائج ومناقشتها:

عرض النتائج:

للإجابة على تساؤل البحث المتمثل في :

- ما التوجه الاستراتيجي نحو تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت ؟

تم حساب الفروق في متوسطات إستجابات عينة البحث على بنود الإستبيان وجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات أفراد العينة علي فقرات المحور الأول والخاص بالتوجه الاستراتيجي للنادي الرياضي ن = ١٠٤

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	النادي قيادي في مجال الابتكار مقارنة بالأندية المنافسة	٢.٤١	٠.٦٣
٢	النادي من الأندية الأوائل في الانشطة الرياضية	٣.٤٧	٠.٥٢
٣	لدى النادي قناعة بأن تطوير العمل يحتاج الى الابتكار المستمر	٣.١٤	٠.٣٦
٤	يقوم النادي بالاستثمار في وسائل جديدة للبحث والتطوير لاكتساب ميزة تنافسية	٣.٦٣	٠.٤٧
٥	يتبنى النادي الابتكار في الممارسات التسويقية	٣.٢٥	٠.٦٩
٦	في النادي يتم قبول الابتكارات المستندة الى نتائج البحوث	٣.٥٥	٠.٣٦
٧	ينفذ النادي الأفكار المبتكرة بدون عرقلة	٣.٦٦	٠.٤٢
٨	يسعى النادي الى كشف الفرص المتاحة واستغلالها قبل المنافسين	٣.٩٩	٠.٥٣
٩	يسعى النادي الى اعتبار الأداء التسويقي أولوية من أولوياته	٣.٨٣	٠.٦٧
١٠	يهدف النادي الى أن يكون قائداً في أنشطته المميزة	٣.٢٥	٠.٦٩
١١	يحرص النادي على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة	٣.٦٩	٠.٤٨
١٢	يتحسب النادي للمخاطر الناتجة عن منهج التحسين والابتكار	٢.٤٣	٠.٦٥
١٣	توفر إدار النادي بيئة مواتية لتطوير الأداء التسويقي	٣.٢١	٠.٥٦
	المتوسط الحسابي العام	٣.١٨	٠.٦٣

توضح النتائج المتعلقة بإستجابات عينة البحث حول فقرات المحور الأول والخاص بأداء النادي قياساً بالأندية المنافسة المحور الأول والخاص بالتوجه الاستراتيجي للنادي الرياضي ، حيث حققت إستجابات الأفراد علي هذه الفقرات متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.١٨) وانحرافاً معيارياً عاماً مقداره (٠.٥٣) ، ويلاحظ من الجدول أن إتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات كانت إيجابية ، حيث كانت المتوسطات الحسابية لإستجابات العينة علي الفقرات أعلى من المتوسط.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات أفراد العينة علي فقرات المحور الثاني والخاص بأداء النادي قياساً بالأندية المنافسة ن = ١٠٤

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الأداء التسويقي للنادي يحقق عائد	٣.٥٥	٠.٦١
٢	هناك معدل ربحية من خلال تطوير الأداء التسويقي للنادي	٢.٢١	٠.٠٨
٣	يحافظ النادي على الأعضاء المنتسبين من التسرب الى الأندية المنافسة	٣.٤٣	٠.٦٥
٤	ينال أداء النادي رضا الأعضاء المنتسبين	٣.٥٧	٠.٣٦
٥	يحقق النادي ميزة تنافسية بين الأندية الأخرى	٢.٤١	٠.٦١
	المتوسط الحسابي العام	٣.٣٧	٠.٤٨

توضح النتائج المتعلقة بإستجابات عينة البحث حول فقرات المحور الثاني والخاص بأداء النادي قياساً بالأندية المنافسة ، حيث حققت إستجابات الأفراد علي

هذه الفقرات متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.٣٧) وانحرافاً معيارياً عاماً مقداره (٠.٤٨) ، ويلاحظ من الجدول أن إتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات كانت إيجابية ، حيث كانت المتوسطات الحسابية لإستجابات العينة علي الفقرات أعلى من المتوسط.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات أفراد العينة علي فقرات المحور الثالث والخاص بمستويات الأداء المتحقق ن = ١٠٤

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	ترضى إدارة النادي عن مستوى الأداء التسويقي	٣.٢٢	٠.٣٩
٢	يرضى الأعضاء المنتسبين عن مستوى الأداء التسويقي للنادي	٢.٨٨	٠.٢٩
٣	ترضى إدارة النادي عن تحقيق الأرباح	٢.٤٧	٠.٣٧
٤	يرضى الأعضاء المنتسبين عن تحقيق الأرباح	٣.٩٦	٠.٨٨
	المتوسط الحسابي العام	٣.١٦	٠.٥١

توضح النتائج المتعلقة بإستجابات عينة البحث حول فقرات المحور الثالث والخاص بمستويات الأداء المتحقق ، حيث حققت إستجابات الأفراد علي هذه الفقرات متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.١٦) وانحرافاً معيارياً عاماً مقداره (٠.٥١) ، ويلاحظ من الجدول أن إتجاهات أفراد العينة الفقرات كانت إيجابية ، حيث كانت المتوسطات الحسابية لإستجابات العينة علي الفقرات أعلى من المتوسط.

ويري الباحث أنه يتوفر بالنادي توجه إستراتيجي يستهدف الأداء التسويقي للنادي لتحقيق الميزة التنافسية بين الأندية الرياضية وأن القائمين على نشاط المؤسسات الرياضية يدركوا أهمية

أن يصبح النادي قيادي في مجال الابتكار مقارنة بالأندية المنافسة ، كما إن النادي من الأندية الأوائل في الانشطة الرياضية و لدى النادي قناعة بأن تطوير العمل يحتاج الى الابتكار المستمر ويقوم النادي بالاستثمار في وسائل جديدة للبحث والتطوير لاكتساب ميزة تنافسية ويتبنى النادي الابتكار في الممارسات التسويقية و الأداء التسويقي للنادي يحقق عائد وهناك معدل ربحية من خلال تطوير الأداء التسويقي للنادي ويحافظ النادي على الأعضاء المنتسبين من التسرب الى الأندية المنافسة وينال أداء النادي رضا الأعضاء المنتسبين ويحقق النادي ميزة تنافسية بين الأندية الأخرى وترضى إدارة النادي عن مستوى الأداء التسويقي ويرضى الأعضاء المنتسبين عن مستوى الأداء التسويقي للنادي وترضى إدارة النادي عن تحقيق الأرباح يرضى الأعضاء المنتسبين عن تحقيق الأرباح.

الاستنتاجات:

- من خلال عرض الإطار النظري والدراسات السابقة وعرض ومناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث يستنتج:
- وضوح مفهوم التوجه الاستراتيجي نحو تحسين الأداء التسويقي لدي المديرين والإداريين الرياضيين بالأندية الرياضية.
 - يسهم التوجه الاستراتيجي أن يصبح النادي قيادي في مجال الابتكار مقارنة بالأندية المنافسة .
 - يسهم التوجه الاستراتيجي أن يصبح النادي من الأندية الأوائل في الانشطة الرياضية .
 - الأداء التسويقي للنادي يحقق عائد وهناك معدل ربحية من خلال تطوير الأداء التسويقي للنادي .
 - يحافظ النادي على الأعضاء المنتسبين من التسرب الى الأندية المنافسة وينال أداء النادي رضا الأعضاء المنتسبين .
 - يحقق النادي ميزة تنافسية بين الأندية الأخرى وترضى إدارة النادي عن مستوى الأداء التسويقي .
 - يرضى الأعضاء المنتسبين عن مستوى الأداء التسويقي للنادي وترضى إدارة النادي و الأعضاء المنتسبين عن تحقيق الأرباح .

المراجع العربية والأجنبية:

أولاً المراجع العربية:

- ١- إبراهيم علي صالح غراب (٢٠١٩م): استراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية، رسالة دكتوراة، جامعة عبد الحميد بن باديس، معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر.
- ٢- أحمد القطامين، عطا الله (١٩٩٦م): أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو، رسالة ماجستير منشورة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣- إيهاب كمال هيكال (٢٠١١م): أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية الأردنية على الأداء التسويقي للعلامة التجارية، رسالة دكتوراة ، جامعة عمان العربية ، عمان.
- ٤- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين المرسي (٢٠٠٦م): الإدارة استراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، القاهرة: الدار الجامعية للنشر.
- ٥- خالد خلف الزريقات (٢٠١٢م): أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ٣١ع.
- ٦- خالد خلف سالم الزريقات (٢٠١٢م): أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع ٣١، العراق.
- ٧- خالدية عبد الرزاق سامي عباس، حميد علي أحمد (٢٠١٩م): الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٩، ع ١، الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد.

٨- ساري أحمد حمدان وسهى عيسى أديب (١٩٩٥م): أساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية كما يراها رجال الأعمال في الأردن، المؤتمر العلمي، التنمية البشرية واقتصاديات الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة.

٩- سعاد قاسم (٢٠١١م): أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزه الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.

١٠- سعد أحمد شلبي (٢٠٠٥م): أسس إدارة التسويق الرياضى، المكتبه العصريه، المنصورة.

١١- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب (٢٠٠٧): الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

١٢- عبد الوهاب أحمد على جندب (٢٠١٣م): بعنوان أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال.

١٣- على الضلاعين (٢٠١٧م): أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، جامعة الفيوم، مج ١١، ٢٤.

١٤- كرمه ماجد الغزالي (٢٠٠٠م): التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

١٥- محمد الصيرفي (٢٠٠٨م): الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية.

١٦- محمد علي سالم (٢٠٠٩م): الإدارة الإستراتيجية، دار البداية للنشر.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- 17- Events. (2006): International Journal of Sports Marketing & Sponsorship 7.2: 145. SportDiscus. (Annual schedule of conferences on sports marketing and sponsorship, released every issue).
- 18- Ferrand, A.; Mccarthy, S. (2009): Marketing the Sports Organisation. Building networks and relationships, Routledge, London.
- 19- Fullerton, S. (2007): Sports Marketing, Eastern Michigan University, Michigan.
- 20- Horngren, T, Charles & Datar, M, Srikanth & Foster, George & Rajan, Madhav & Ittner, Christopher, (2009): Strategic Market Management, 6th ed, John Wiley & Sons, Inc, USA.
- 21- Alpkhan, L., Bulut, Ç., and Mert, E. (2005): "Strategic Planning Trends in Turkish Small Firms: Empirical Study on SMEs in Kocaeli", International Strategic Management Congress, published in Proceedings Book.
- 22- Herath, H.M.A. & Mahmood, Rosli, (2013): Strategic orientation Based Research Model for SME performance for Developing countries Review of integrative Business Economic Research, vol. 2 (1), 43 0-44 0.

مستخلص البحث

التوجه الاستراتيجي نحو تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت

* د/ مثنى على عربود الراشد

هدف البحث تعرف التوجه الاستراتيجي نحو تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت و استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمته لطبيعة البحث وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من مديري وإداري أندية دولة الكويت و عددهم (١١٤) ، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (١٠) مدير و إدارى رياضي ، وبلغت العينة الاساسية عدد (١٠٤) ، قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد (١٠) مدير نادي وإداري رياضي ببعض أندية دولة الكويت لاستبيان التوجه الاستراتيجي نحو تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت وقام بتطبيق الدراسة الأساسية على عدد (١٠٤) مدير نادي وإداري رياضي ببعض أندية دولة الكويت ومن خلال عرض الإطار النظري والدراسات السابقة وعرض ومناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث يستنتج: وضوح مفهوم التوجه الاستراتيجي نحو تحسين الأداء التسويقي لدي المديرين والإداريين الرياضيين بالأندية الرياضية.

- يسهم التوجه الاستراتيجي أن يصبح النادي قيادي في مجال الابتكار مقارنة بالأندية المنافسة .
- يسهم التوجه الاستراتيجي أن يصبح النادي من الأندية الأوائل في الانشطة الرياضية .
- الأداء التسويقي للنادي يحقق عائد وهناك معدل ربحية من خلال تطوير الأداء التسويقي للنادي .

* دكتوراه الفلسفة في التربية البدنية، معلم تربية بدنية بوزارة التربية بدولة الكويت.

- يحافظ النادي على الأعضاء المنتسبين من التسرب الى الأندية المنافسة وينال أداء النادي رضا الأعضاء المنتسبين.
- يحقق النادي ميزة تنافسية بين الأندية الأخرى وترضى إدارة النادي عن مستوى الأداء التسويقي .
- الكلمات الدالة: التوجه الاستراتيجي - الأداء التسويقي.

Abstract

The strategic direction towards improving the marketing performance of sports institutions in the State of Kuwait

*** Dr.Mothana Arboud Al-Rashed**

The objective of the research is to define the strategic orientation towards improving the marketing performance in sports institutions in the State of Kuwait. The researcher used the descriptive approach using the survey method due to its suitability to the nature of the research. The research sample was chosen by the deliberate method from the managers and administrators of the clubs of the State of Kuwait and their number is (114), where the survey sample numbered (10). (Director and sports administrator, and the basic sample number (104), the researcher conducted an exploratory study on (10) sports club and administrative manager in some clubs in the State of Kuwait to question the strategic orientation towards improving the marketing performance of sports institutions in the State of Kuwait and applied the basic study on the number of (104) Director of a sports club and administrative in some clubs in the State of Kuwait, and by presenting the theoretical framework and previous studies and presenting and discussing the findings of the researcher, he concludes: The clarity of the concept of the strategic orientation towards improving the marketing performance of the sports managers and administrators in the sports clubs. The strategic orientation contributes to the club becoming a leader in innovation compared to competing clubs. The strategic direction contributes to making the club one of the first clubs in sporting activities. The marketing performance of the club achieves a return and there is a profit rate through the development of the marketing performance of the club.

* Doctor of Philosophy in Physical Education, teacher of physical education at the Ministry of Education in the State of Kuwait..

The club preserves the affiliate members from dropping out to competing clubs and the club's performance obtains the satisfaction of the affiliated members. The club achieves a competitive advantage among other clubs, and the club management is satisfied with the level of marketing performance..

Key words: strategic direction - marketing performance.