

دور استراتيجية الترويج في تفعيل المزيج التسويقي للخدمات الرياضية بالأندية الليبية: نموذج مقترن



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

د. عبداللطيف فرج الحجاج

د. أحمد سرور حمزة علي

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بنغازي.

نشر إلكترونياً بتاريخ: ٦ يناير ٢٠٢٦ م

هيمنت العناصر الملموسة والبشرية (الدلائل المادية، والأفراد) على مستويات الرضا، في حين تراجع عنصراً "المتج" و"الترويج"، مما يعكس فجوة بين جودة المرافق وابتكار المحتوى الاتصالي، وأثبتت البحث وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية ($R=0.76$) بين استراتيجية الترويج وتفعيل المزيج التسويقي، كما أكدت نتائج تحليل الانحدار أن الترويج يمثل "المتغير الحاكم" الذي يفسر (٥٨٪) من التباين في كفاءة المزيج التسويقي، وعامل تأثير بلغت قيمته (0.76)، وحدد البحث أبرز المعوقات في الجوانب الإدارية (غياب المياكل المتخصصة والبيروقراطية) والمالية (حدودية الميزانيات)، واحتتم البحث بتقديم "نموذج التفعيل البيئي المتكامل" القائم على فلسفة "السيبرانية" ونظام المعلومات التسويقي (MKIS)، كخارطة طريق لتحويل الأندية الليبية من النمط التقليدي إلى مؤسسات استثمارية تحقق الاستقلال المالي والتميز التنافسي.

الملخص

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن "دور استراتيجية الترويج في تفعيل المزيج التسويقي للخدمات الرياضية بالأندية الليبية"، وتقدم نموذج استراتيجي مقترن لتعزيز كفاءتها التسويقية، واستند البحث إلى المنهج الوصفي التحليلي، وطبق على عينة عمدية طبقية قوامها (٩٥) فرداً من أعضاء مجالس الإدارات، والمستثمرين، والمستفيدين في الأندية الرياضية بشرق ليبيا، ولجمع البيانات، صمم الباحثان استبانة بحثية شملت أربعة محاور أساسية (المنظلات المفاهيمية، المزيج الترويجي، المحددات الاستراتيجية، الحملات الترويجية)، وأظهرت النتائج أن واقع استراتيجيات الترويج في الأندية الليبية يحظى بوعي مفاهيمي مرتفع (٧١.٥٪)، مع تصدر "تشييط المبيعات" كأقوى المتغيرات ارتباطاً، كما كشفت النتائج عن تفاوت في تفعيل عناصر المزيج التسويقي (7Ps)، حيث

satisfaction levels, while the "Product" and "Promotion" elements showed a relative decline. This reflects a gap between the high quality of facilities and the innovation of communicative content. Furthermore, the research established a strong positive correlation ($R = 0.76$) between promotion strategy and marketing mix activation. Regression analysis confirmed that promotion acts as the "Governing Variable," explaining 58% of the variance in marketing mix efficiency, with an effect size of (0.76). The study identified significant administrative obstacles (lack of specialized structures and bureaucracy) and financial constraints (limited budgets). The research concluded by presenting the "Integrated Inter-Activation Model," grounded in the philosophy of "Cybernetics" and the Marketing Information System (MKIS). This model serves as a strategic roadmap to transition Libyan clubs from traditional management styles into investment-oriented institutions capable of achieving financial independence and competitive excellence.

Keywords: Promotion Strategy, Services Marketing Mix (7Ps), Libyan

الكلمات المفتاحية: استراتيجية الترويج، المزيج التسويقي للخدمات (7Ps)، الأندية الرياضية الليبية، النموذج المقترن، الاستثمار الرياضي.

Abstract

The current research aimed to explore the "Role of Promotion Strategy in Activating the Marketing Mix for Sports Services in Libyan Clubs" and to provide a proposed strategic model to enhance their marketing efficiency. Utilizing a descriptive-analytical approach, the study was conducted on a purposive stratified sample of (95) participants, including board members, investors, and stakeholders across sports clubs in Eastern Libya. For data collection, the researchers developed a comprehensive questionnaire covering four primary axes: conceptual foundations, promotional mix, strategic determinants, and promotional campaigns.

Findings indicated that the reality of promotional strategies in Libyan clubs enjoys a high level of conceptual awareness (71.5%), with the "Sales Promotion" dimension emerging as the strongest correlated variable. The results also revealed a disparity in the activation of the Marketing Mix (7Ps); tangible and human elements (Physical Evidence and People) dominated

(٢٠٠٦)، مما يجعل الترويج بمثابة الجسر الذي يربط الرؤية التسويقية للنادي بواقعه المالي.

ورغم كل الجهد التي بذلت لتطوير القطاع الرياضي، إلا أن الباحثان قد لاحظ أثناء عملهما في المجال الرياضي أن واقع الأندية الرياضية الليبية لا يزال يعاني من فجوة عميقة بين النظرية والتطبيق؛ حيث تواجه هذه الأندية تحديات هيكلية تمثل في التبعية المالية للدولة والاعتماد شبه الكلي على التمويل الحكومي، ويظهر ذلك بوضوح في "عشوائية الأنشطة الترويجية" وافتقارها للتخطيط العلمي (البرواري، ٢٠٠٤)، الأمر الذي انعكس على ضعف العوائد الاستثمارية وغياب الرؤية الاستراتيجية في جذب الرعاة، مما جعل الأندية الليبية غير قادرة على مواكبة متطلبات الاحتراف الحقيقي.

وعليه أصبح من الضروري التأكد من صياغة مدخل إداري حديث يتجاوز الأساليب التقليدية، وذلك من خلال بناء نموذج استراتيجي مقتراح يرتكز على تعزيز الترويج كمحرك لتنشيط المزيج التسويقي داخل البيئة الليبية، ومن هنا فإن وضع استراتيجية ترويجية رصينة تضمن التكامل بين عناصر المزيج (المتاج، السعر، التوزيع، والترويج)، هو الضمانة الأكيدة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (توفيق ومعلا، ٢٠٠٩)، وبالتالي يتضح مدى أهمية تأثير هذا البعد في تحويل الأنشطة الرياضية من أعباء مالية إلى أصول استثمارية متعدة. وفي هذا البحث يتم تسليط بعض الضوء على السبل الكفيلة بسد هذه الفجوة المعرفية والتطبيقية، حيث يستهدف تسليط الضوء على إحدى القضايا الجوهرية وهي تصميم

Sports Clubs, Proposed Model, Sports Investment.

* مقدمة البحث

يشهد العالم في الوقت الحالي تغيرات سريعة مست كل الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، حيث فرضت العولمة واقعاً جديداً على الأنشطة المختلفة، وأثبتت الدراسات العلمية أن النشاط التسويقي في العصر الحديث قد تجاوز وظيفته التقليدية؛ ليصبح قوة دافعة لنقل المعرفة والثقافات، وفي هذا الصدد يحسن الإشارة إلى ما أكدته (الصغير، ٢٠٠٥) من أن الرياضة لم تعد مجرد نشاط ترفيهي، بل تحولت إلى صناعة اقتصادية ذات قيمة تُصنف ضمن أكبر الأعمال التجارية العالمية، والحقيقة التي لا يختلف حولها اثنان هي أن الرياضة أصبحت منظومة اقتصادية متكاملة تهدف لتحقيق الربح المادي من خلال التسويق الرياضي (الموجي، ٢٠٠٨؛ درويش وحسانين، ٢٠٠٤).

إننا ندرك بجلاءً أهمية تعزيز المزيج التسويقي لتعزيز قدرة المؤسسات الرياضية على بناء علاقات مستدامة مع الجمهور (ثابت، ٢٠٠٦)، وعلى هذا الأساس تبرز مسألة "الترويج" كأحد أهم الركائز الاستراتيجية؛ فهي الأداة القادرة على تنشيط بقية عناصر المزيج (7Ps)، وتكتسب مسألة الترويج مكانة محورية نظراً للطابع "اللامادي" للخدمات الرياضية (الصغير، ٢٠٠٥)، حيث أكدت نتائج الدراسات السابقة أن هناك علاقة طردية بين فاعلية الترويج وبناء الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة (البرواري، ٤؛ الشافعي،

على وصف "واقع" المزيج أو قياس "الرضا" في بيات جغرافية مغايرة كالعراق ومصر والجزائر.

ومن هنا يتبيّن وجود فجوة تطبيقية ومعرفية واضحة في الأندية الرياضية الليبية، تتجسد ملامحها في عدم الترويج الأمثل والمنهجي للخدمات والأنشطة الرياضية المتاحة، وغياب التخطيط الموجه لعمليات الاتصال الإقناعي، ونقص المعلومات التسويقية الدقيقة، الأمر الذي انعكس على قدرة الأندية على خلق ميزة تنافسية واستدامة مالية، وهو ما حذرته منه دراسات سابقة مثل: (Jeoung, 2000؛ راضي، ٢٠٠٢؛ عباس، ٢٠١٢) والتي أكّدت أن غياب الاستراتيجيات الترويجية المتكاملة يؤدي إلى شلل فاعلية المنظومة التسويقية برمتها.

وخلاله القول؛ إن مشكلة البحث الحالي تكمن في ضرورة الانتقال بالترويج من مجرد "نشاط اتصالي هامشي" إلى "أداة استراتيجية" قادرة على تفعيل المزيج التسويقي للأندية الليبية، وعليه أصبح من الضروري التأكيد من طبيعة هذا الدور، مما يقودنا إلى طرح التساؤل الرئيس الآتي: "ما هو دور استراتيجية الترويج في تفعيل المزيج التسويقي للخدمات الرياضية بالأندية الليبية، وما هو النموذج الاستراتيجي المقترن بذلك؟".

ويتفرّع من هذا التساؤل التساؤلات الآتية: -

١- ما واقع استراتيجيات الترويج المطبقة في الأندية الرياضية الليبية من وجهة نظر القائمين عليها؟.

نموذج استراتيجي للترويج يُساهم في تفعيل المزيج التسويقي للأندية الليبية، ولعلنا من خلال هذا الجهد المتواضع نضع خارطة طريق تضمن لهذه الأندية التحول نحو الاستقلال المالي والتميز الرياضي وفق المعايير العلمية الحديثة، وبذلك فإن تصدّي البحث الحالي لدراسة هذه المشكلة سيسجل إضافة نوعية للمجال الرياضي الليبي.

* مشكلة البحث

الحقيقة التي لا يختلف حولها اثنان هي أن الأندية الرياضية تمثل قاطرة محتملة للتنمية الاقتصادية وحاضنة جوهرية للطاقات الشبابية ومراكز للخدمة المجتمعية، ومع ذلك، تشير التقارير والأديبيات العلمية أن واقع هذه الأندية في العديد من الدول، ومنها ليبيا، لا يزال يواجه تحديات هيكلية وتمويلية بالغة التعقيد، وفي هذا الصدد يحسن الإشارة إلى أن القصور في تطبيق استراتيجيات تسويقية حديثة ومتقدمة كأحد أهم العوائق الجوهرية، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على البحث عن مصادر تمويل ذاتية بعيداً عن الرعاية الحكومية التقليدية. إننا ندرك بجلاءً أهمية الترويج (Promotion) كعنصر محوري في مزيج التسويق لقطاع الخدمات الرياضية، نظراً لما يتمتع به من خصائص فريدة (عدم الملموسة وعدم القابلية للتخزين)، وفي هذا السياق، يتفرد البحث الحالي في تصدّيه للبيئة الليبية؛ حيث لاحظ الباحثان أثناء عملهما (وبناءً على مراجعة الأديبيات) عدم وجود دراسة مباشرة تعالج الدور الوظيفي للترويج كفكرة دافعة ومحفّلة لبقية عناصر المزيج التسويقي في الأندية الليبية، إذ اقتصرت أغلب الجهود السابقة

٥- حصر وتصنيف المعوقات الجوهرية (إدارياً، مالياً، وفياً) التي تحول دون التطبيق الأمثل للمزيج التسويقي، وبناء نموذج استراتيجي مقترن يساهم في تفعيله بما يعزز الموارد الذاتية للأندية ومواكبة المعايير الدولية.

* أهمية البحث

تحدد الأهمية العلمية والتطبيقية للبحث الحالي في

النقطاط الجوهرية التالية:

أولاً: الأهمية العلمية (الإضافة المعرفية)

١- يُساهم البحث في سد النقص الواضح في الأديبيات والدراسات الأكاديمية التي تربط بشكل مباشر ومكثف بين استراتيجيات الترويج وتفعيل عناصر المزيج التسويقي لقطاع الخدمات، خاصة في البيئة الرياضية الليبية التي تتسم بخصوصية هيكلية وتمويلية فريدة.

٢- إن الملاحظات السابقة المتعلقة بتباين المذاجر الاتصالية تفرض على هذا البحث أن يُعزز الفهم النظري للإطار المفاهيمي للترويج، مع التركيز على نماذج الاتصال المرتبطة به (النموذج الاجتماعي والسيكولوجي)، وتحديد الخصائص الجوهرية لعناصر المزيج الترويجي في سياق الخدمات اللامادية التي تقدمها الأندية.

٦- والحقيقة التي لا يختلف حولها اثنان هي أن هذا البحث يوفر تحليلاً دقيقاً للعوامل المؤثرة في القرار التسويقي، مثل (دوره حياة الخدمة ونوعية السوق)، بالإضافة إلى تصنيف الاستراتيجيات الترويجية (الدفع، والجذب، والضغط، والإيجاء)، الأمر الذي ينعكس على إثراء المكتبة الرياضية وبيانات تشخيصية مستمدة من واقع تطبيقه جديد.

٢- ما مستوى تفعيل عناصر المزيج التسويقي للخدمات الرياضية (7Ps) (المنتج، السعر، التوزيع، الأفراد، العمليات، الدليل المادي) في الأندية محل البحث؟.

٤- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية الترويج وتفعيل المزيج التسويقي في الأندية الرياضية الليبية؟.

٥- ما مدى تأثير استراتيجية الترويج كمتغير مستقل في تفعيل أبعاد المزيج التسويقي كمتغير تابع للخدمات والأنشطة الرياضية في الأندية محل البحث؟.

٦- ما هي المعوقات (الإدارية، المالية، الفنية) التي تحد من فاعلية المزيج التسويقي، وما هو النموذج المقترن لتفعيله؟.

* أهداف البحث

يسعى البحث بصفة رئيسية إلى إبراز القيمة المضافة للترويج في تحسين كفاءة المنظومة التسويقية للأندية الليبية، وذلك عبر الأهداف الإجرائية الآتية:-

١- تشخيص واقع استراتيجيات الترويج المعمول بها حالياً في الأندية الرياضية الليبية وتحديد مستويات ممارستها.

٢- تحديد درجة تفعيل عناصر المزيج التسويقي (7Ps) في الأندية الليبية للوقوف على مستوى كفاءتها التسويقية الميدانية.

٣- الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد استراتيجية الترويج وتفعيل عناصر المزيج التسويقي للأنشطة الرياضية.

٤- قياس مدى تأثير استراتيجية الترويج (كمتغير مستقل) في تفعيل أبعاد المزيج التسويقي (كمتغير تابع) بالأندية محل البحث.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (الإضافة العملية)

١- استراتيجية الترويج: وُتُعرَّف إجرائياً بأنها: "المخطة الشاملة والمنسقة من الوسائل والأساليب (الإعلان، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات، التسويق المباشر) التي تتبعها إدارة الأندية الرياضية الليبية، ويوجهها الباحثان كمتغير مستقل لقياس قدرتها على التأثير في الجمهور وجذب المستثمرين".

٢- تفعيل المزيج التسويقي: وُيُعرَّف إجرائياً بأنه: "التحول من الحالة الساكنة أو القصور الإداري في عناصر المزيج التسويقي إلى حالة من الحركة والتكمال، ويعُقَس من خلال مدى استجابة وتطوير عناصر المزيج (7Ps) نتيجة لتطبيق استراتيجية الترويج المقترنة".

٣- المزيج التسويقي للخدمات الرياضية: وُيُعرَّف إجرائياً بأنه: "المظومة السباعية (7Ps) المكونة من (المتاج الرياضي، السعر، المكان، الترويج، الأفراد، العمليات، والأدلة المادية) التي تديرها الأندية الليبية لتلبية احتياجات أعضائها وجمهورها، وتُعد المحور الذي تسعى الاستراتيجية الترويجية لتنشيطه".

٤- الخدمات والأنشطة الرياضية: وُيُعرَّف إجرائياً بأنه: "كافة البرامج التدريبية، والمباريات التنافسية، والمهرجانات الرياضية، والخدمات الاجتماعية التي تطرحها الأندية، والتي تتطلب أساليب ترويجية خاصة تختلف عن تسويق السلع المادية نظراً لخصائصها الفريدة".

٥- الأندية الرياضية الليبية: وُيُعرَّف إجرائياً بأنه: "المؤسسات والكيانات الرياضية المسجلة رسمياً لدى وزارة الرياضة في ليبيا، والتي تم اختيارها كبيئة مكانية لتطبيق الدراسة الميدانية،

١- أثبتت الممارسة العلمية والممارسة الميدانية أن الحاجة ماسة لتقليم تقييم دقيق وموثوق لواقع إدراك وتطبيق استراتيجيات الترويج في الأندية الليبية؛ لذا فإن هذا البحث يوفر أساساً تشخيصياً رصيناً يساعد في اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية السليمة.

٢- وعلى هذا الأساس، يمثل البحث مدخلاً ضرورياً لـ "اقتراح نموذج استراتيجي متكملاً" مُصمم خصيصاً ليتلاءم مع البيئة الليبية، ويهدف بشكل مباشر إلى تفعيل دور الترويج كقوة دافعة للمزيج التسويقي، مما يجعله أداة عملية بين أيدي مسؤولي الأندية لتحسين أدائهم المؤسسي.

٣- إننا ندرك بجلاءً أهمية هذا النموذج المقترن في تمكن الأندية من تطوير حملات ترويجية مثلية تسهم في بناء "الصورة الذهنية" وتزير "التميز التنافسي"، الأمر الذي يعكس على قدرة الأندية في توفير مصادر قوابل ذاتي مستدامة تضمن استمرارية أنشطتها الرياضية والاجتماعية.

٤- وما تقدم أعلاه، فإن نتائج هذا البحث يمكن أن تُستخدم كمرجع أساسى لصناعة القرار في الاتحادات والأندية الرياضية الليبية، مما يساعد الإدارات العليا على إعادة هيكلة المنظومة الإدارية والتسويقية، واعتماد استراتيجيات ترويجية منهجية وفعالة تتجاوز القصور الحالى.

* مصطلحات البحث

عرض المصطلحات الجوهرية لعنوان البحث وتوضيح معناها الإجرائي الذي تم اعتماده في البحث الحالى على النحو الآتي: -

٣- دراسة (مقراني؛ بن جروة، ٢٠٢٠): هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية ممارسة التسويق الرياضي كوسيلة إعلان في المنشآت والمؤسسات الرياضية بالجزائر، وتوضيح أثره في سلوك المستهلكين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن التسويق الرياضي عبر الإعلان يعزز الهوية المؤسسية و يؤثر بشكل مباشر في السلوك الشرائي للمستهلكين، الأمر الذي انعكس على توصيتها بضرورة تعزيز الوسائل الإعلانية الحديثة داخل المنشآت الرياضية لزيادة الموارد المالية.

٤- دراسة (فيسى وأيزادى، ٢٠٢١):
استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين أخلاقيات المهنة والمزيج التسويقى لترويج الخدمات الرياضية لدى مدربى الأندية الخاصة فى إقليم كردستان، وشملت عينة من (١٦٥) مدرباً، وأظهرت النتائج أن مستوى الالتزام الأخلاقى والمزيج التسويقى كان أعلى من المتوسط، إذ تبين أن "تعزيز المبيعات" هو العنصر الأكثر أهمية في المزيج التسويقى من وجهة نظر المدربين.

٥- دراسة (عباس؛ البصو، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى معرفة دور المزيج التسويقى الرياضي في تحسين فاعلية الأداء التنافسي للأندية الرياضية فى إقليم كردستان العراق، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (٦٠) كادرًا إدارياً، واستخدمت الاستبيان أداة للبحث، وأشارت النتائج إلى وجود إدراك عالٍ لأبعاد المزيج التسويقى (لاسيما الأدلة المادية) وجود علاقة ارتباطية قوية بتحسين الأداء التنظيمى للأندية، وأوصت الدراسة بزيادة اهتمام المنظمات الرياضية

والتي تشهد حالياً مجموعة من التحولات الهيكلية تسعى من خلالها نحو الاستقلال المالي والاستثمار الذاتي".

* الدراسات السابقة

فيما يلى عرض مجموعة من الدراسات المرتبطة باستراتيجيات الترويج والمزيج التسويقى الرياضى، مرتبةً من الأقدم إلى الأحدث:-

١- دراسة (الشافعى؛ خبيرى، ٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى تصميم نموذج علمي مقترن لاستراتيجيات ترويج الخدمات والأنشطة الرياضية كأحد عناصر المزيج التسويقى بالأندية الرياضية، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبيان على عينة قوامها (١٠٠) فرد من العاملين بالأندية المصرية، وأظهرت النتائج أن الأندية محل الدراسة تفتقر لتطبيق استراتيجيات ترويجية منظمة مما أدى لضعف استغلال الأنشطة التسويقية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني نماذج استراتيجية مقترنة لتفعيل دور المزيج التسويقى في جذب الجمهور والمستثمرين.

٢- دراسة (شابانى وآخرون، ٢٠١٨):
هدفت إلى استقصاء دور المزيج التسويقى الرياضي في زيادة إيرادات أندية كرة القدم الإيرانية من خلال استطلاع رأى (١٢٤) عضواً ومقابلة (١٥) رئيساً تنفيذياً، وأظهرت النتائج أن جميع عناصر المزيج التسويقى (باستثناء السعر) لها تأثير إيجابي دال في تعظيم الإيرادات، وعلى هذا الأساس أوصت الدراسة بضرورة اختيار المزيج التسويقى المناسب لطبيعة كل نادٍ لتحقيق الأهداف المالية المستهدفة.

يرهن على ضرورة التركيز على تطوير القيمة المدركة للمنتج لرفع مستوى الولاء.

٩- دراسة (عبدالالمالكي وآخرون ٢٠٢٤) (Abdolmaleki, et al., ٢٠٢٤): استهدفت نبذة دور المزيج التسويقي (7Ps) في تعزيز الولاء للعلامة التجارية لدى مشجعي الدوري الإيراني، وطبقت النهج الوصفي على (٣٨٤) مشجعاً، وأكّدت النتائج وجود تأثير مباشر للمزيج التسويقي في الولاء، مع التوصية بالتركيز على استراتيجيات "الكلمة المنطقية الإيجابية" لمعالجة القصور تقييم عنصري السعر والترويج.

١٠- دراسة (محمدی وحسن، ٢٠٢٤) (Mohammadi, ٢٠٢٤): هدفت الدراسة إلى التحقيق في أثر الريادة الرقمية في تطوير المزيج التسويقي للأندية الرياضية المحترفة في العراق، وشملت عينة من (١٧٠) فردًا، وأظهرت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ملحوظ للريادة الرقمية في تطوير المزيج التسويقي، وأوصت بضرورة استخدام الحلول الرقمية وتطوير البنية التحتية الإلكترونية لتعزيز وتحفيز رغبة العملاء.

* التعقيب على الدراسات السابقة والجدة المعرفية
باستقراء الدراسات السابقة وتحليلها النقطي، يمكن بلوره التعقيب العام في المحاور الآتية:-
أولاً: الاستقراء العام للأديبيات السابقة
كشف التحليل الشمولي للأديبيات السابقة عن وحدة النهج وتطور المضمون؛ حيث هيمن النهج الوصفي بمساريه (المحسي والتحليلي) لملائمه لطبيعة الظواهر الإدارية، كما نلاحظ من خلال رصد هذه الدراسات وجود تحولٌ

بالمزيج التسويقي لمواكبة التطورات العالمية ورفع كفاءة العمل المنظمي.

٦- دراسة (غزلان؛ السيد، ٢٠٢٢): استهدفت دراسة واقع المزيج التسويقي الموسع (8Ps) للمنتجات والخدمات الرياضية بأكاديميات كرة القدم بالإسكندرية، مستخدمة النهج الوصفي المحسي على عينة قوامها (٢٢٢) فردًا، وكشفت النتائج عن غياب الإدارات التسويقية المتخصصة في أغلب الأكاديميات وعدم تناسب الأسعار مع توقعات العملاء، وأوصت الدراسة بإنشاء وحدات إدارية متخصصة للتسويق الرياضي وإعادة صياغة السياسات السعرية لضمان رضا المستفيدين.

٧- دراسة (سايفت، ٢٠٢٣) (Saiphet, ٢٠٢٣): هدفت الدراسة للكشف عن عوامل المزيج التسويقي المؤثرة على قرار شراء خدمات المراكز الصحية (SPA) بتايلاند، بمشاركة (٠٠٢٠) عميل، وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق عناصر المزيج السبعة مستوى جيد أدى لرضا عاليٍ من العملاء، وحددت أربعة عوامل رئيسية مؤثرة بشكل كبير في القرار وهي: الأشخاص، العمليات، الترويج، وتصنيف الأسعار.

٨- دراسة (زرمة، ٢٠٢٤): استهدفت تقييم مستوى رضا المستهلكين بالأندية الرياضية الخاصة (نادي شيراتون نموذجاً) في ضوء عناصر المزيج التسويقي، واعتمدت النهج الوصفي المحسي على عينة من (٨٦) عضواً ومستهلكاً، وأظهرت النتائج مستويات رضا عالية تجاه (الدلائل المادية، الأفراد، المكان، السعر)، بينما انخفض الرضا تجاه المنتج الرياضي، مما

رابعاً: القيمة والأصلة البحثية

يستمد البحث الحالي أصلاته من تقديم أطروحة تنموية تدمج بين الأصلة المفاهيمية والمعاصرة الرقمية؛ لتشري الفكر التسويقي الرياضي العربي باختبار نموذج "تفعيل المزيج الخدمي (7Ps)"، وتقدم لصنّاع القرار في ليبيا "خارطة طريق إجرائية" (النموذج المقترن) لتعزيز الاستقلال المالي والموارد الذاتية للأندية، بما ينسجم مع المعايير الدولية والتوجه نحو الشخصية والاحتراف، وما تقدمه أثناً، يتبيّن أن هذا البحث يمثل ضرورة ملحة للواقع الرياضي الليبي المعاصر.

*** منهج البحث**

استند البحث إلى المنهج الوصفي التحليلي كأدأة منهجية لتصنيي واقع استراتيجية الترويج وتصويفه، ومن ثم تحليل قدرتها التأثيرية في تنشيط عناصر المزيج التسويقي بالأندية الرياضية الليبية؛ وهو ما يمهّد الطريق لاستقراء النتائج وصياغة النموذج الاستراتيجي المقترن بما يخدم البيئة الرياضية المحلية.

*** مجتمع البحث**

يتشكّل القوام الحيوي لمجتمع البحث من النخب الإدارية والفاعلين الاقتصاديين وصنّاع القرار في الأندية الرياضية العريقة بالمنطقة الشرقية في ليبيا، والتي تضم أندية: (الصقور، دارنس، الإفريقي، الأخضر، المروج، الأهلي بنغازي، النصر، الهلال، التحدي)، وتكتسب مسألة اختيار هؤلاء الأفراد أهميتها من كونهم يمثلون المرجعية البشرية والوظيفية المنوط بها رسم السياسات الترويجية وتفعيل الأداء

نوعي من نماذج المزيج التقليدي (4Ps) صوب المزيج الموسع (7Ps) والرقمي، مما يعكس استجابة الفكر الباحثي لتعقيدات "صناعة الرياضة" الحديثة، وقد أجمع نتائج الدراسات السابقة على محورية المزيج التسويقي في تعظيم المخرجات الاستراتيجية (الرضا، الولاء، الأداء التنافسي)، رغم تباين الأوزان النسبية لعناصره باختلاف البيئات الجغرافية.

ثانياً: ميز البحث الحالي (أوجه الاختلاف)

يتفرد البحث الحالي عن سابقاته بخصوصية "الريادة الوظيفية للمتغيرات"؛ في بينما اتجهت الدراسات السابقة لاختبار أثر المزيج ككتلة صماء على المستهلك، يرتكز هذا البحث على جعل "استراتيجية الترويج" المتغير القائد والمحفز لتنشيط وتفعيل سائر أبعاد المزيج، وعلى هذا الأساس، يكتسب البحث تميّزه المكاني بكونه من أوائل المحاولات العلمية التي تشرح واقع الأندية الرياضية الليبية بخصوصيتها الاقتصادية والتشريعية الراهنة، الأمر الذي ينعكس على أصلة النتائج المتوقعة.

ثالثاً: الفجوة المعرفية

يتصدى البحث الحالي لمعالجة قصور معرفي مركب؛ أوله "نظري" يتمثل في ندرة النماذج التي تُفسّر آليات "تفعيل البيئي" لعناصر المزيج بواسطة الترويج، وثانيهما "تطبيقي" يتجسد في الفراغ الباحثي ضمن المكتبة الرياضية الليبية حول آليات التحول من "الإدارة البيروقراطية" إلى "الإدارة التسويقية الاستثمارية" في ظل شح التمويل الحكومي، ومن هنا فإن تصدّي البحث الحالي للدراسة هذه المشكلة سيسجل إضافة نوعية لسد هذا الفراغ.

العلمية ذات الصلة بالتسويق الرياضي، وقد روعي في هندسة الأداة أن تكون مرآة عاكسة للأهداف الاستراتيجية للبحث، حيث انتظمت في أربعة محاور جوهرية تعكس العلاقة التفاعلية بين المتغير المستقل (استراتيجية الترويج) والمتغير التابع (تفعيل المزيج التسويقي) وفقاً للتوزيع الآتي:-

١- المحور الأول: المركبات المفاهيمية والاتصالية لاستراتيجية الترويج الرياضي (٩ فقرات): ويستكشف هذا المحور العمق الفلسفى والنماذج التفاعلية (الاجتماعية والسيكولوجية) التي تشكل حجر الزاوية في الاتصال الرياضي بالأندية.

٢- المحور الثاني: المزيج الترويجي الرياضي وكفاءة الوسائل التنفيذية (١٢ فقرة): ويركز على الأدوات التشغيلية (الإعلان، البيع الشخصي، النشر، العلاقات العامة)، مع قياس خصائصها النوعية من حيث المرونة، والتكلفة، والرقابة المؤسسية.

٣- المحور الثالث: المحددات الاستراتيجية والأنماط الترويجية المؤثرة (١٥ فقرة): ويستهدف تحليل محددات صياغة القرار الترويجي (كدوره حياة المنتج ونوعية السوق) والأنماط الاستراتيجية (الدفع، الجذب، الضغط، والإيحاء) في البيئة الرياضية.

٤- المحور الرابع: الحملات الترويجية وصناعة الهوية والتميز الرياضي (٧ فقرات): ويتناول بقياس المخرجات الاستراتيجية المتمثلة في تشكيل الصورة الذهنية وتحقيق التميز السمعي للخدمات والأنشطة الرياضية بالأندية.

التسويقي، وقد بلغ التعداد الكلي لهذا المجتمع في مدار الميداني (١٤٠) فرداً.

* عينة البحث

استهدف البحث عينةً عمدية طبقيةً بلغت (١٢٠) فرداً، بنسبة تمثيلية مرتفعة استقرت عند (٨٥.٧٪) من المجتمع الكلي، بما يكفل صدق الاستدلال الإحصائي، وقد اشترطت هذه العينة إلى مستويين إجرائيين وفقاً للآتي:-

١- المستوى التقني (ن = ٢٥): وهو الذي نفذت عليه الاختبارات السيكومترية للتحقق من معاملات الصدق والثبات لأدوات البحث.

٢- المستوى التحليلي (ن = ٩٥): ويمثل الكتلة الأساسية التي أحضرت للمعالجات الإحصائية النهائية لاستظهار نتائج البحث.

جدول (١) توصيف وتوزيع أفراد عينة البحث (ن=١٢٠)

الفئات المستهدفة في البحث	عدد المجتمع الكلي (ن = ١٤٠ =)	العينة الاستدلالية (ن = ٢٥ =)	العينة المونية للعينة الأساسية (ن = ٩٥ =)	النسبة المئوية للعينة الأساسية (%)	المبرر المنهجي للاختيار
أعضاء مجالس الإدارات	٥٠	٩	٣٤	٧٣٥.٧٩	يتألفن السلطة التقريرية وصناع القرار الاستراتيجي
رجال العمال والمستثمرون	٦٠	١٠	٤٠	٧٤٢.١٠	يتألفن المرفق الممول والشريك المستثنيف من الترويج
المستفيدين	٣٠	٦	٢١	٧٢٢.١١	يتألفن القراء الشائنية واليفيف النهائي للجذب التسويقي
المجموع الكلي	١٤٠	٢٥	٩٥	٧١٠٠	عينة ممثلة و شاملة لمتغيرات البحث

* أداة البحث

في إطار السعي نحو ضبط المتغيرات وقياسها بدقة موضوعية تتفق مع متطلبات المنهج الوصفي التحليلي، عمد الباحثان إلى تصميم "استبانة بحثية" متكاملة، استُقيمت محاورها وصيغت فقراتها من المراجعة العميقية للأطر النظرية والدراسات

٢- ثبات الأداة: للتأكد من استقرار الأداة، استُخدمت طريقة متكاملتان:

أ- معامل ألفا كرونباك: لقياس الاتساق الداخلي للفقرات، حيث تراوحت قيم المعامل بين (٠٠٩٢ و ٠٠٨٥)، وهي معدلات مرتفعة تبرهن على الاعتمادية العالية للأداة.

ب- طريقة التطبيق وإعادة التطبيق: طُبقت الأداة مرتين بفارق زمني قدره أسبوعان على العينة الاستطلاعية، وأسفرت النتائج عن معامل استقرار مرتفع ودال إحصائياً، مما يقطع بصلاحة الأداة وثبات نتائجها وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

وبهذه المعاملات العلمية المستوفاة لشروط الصدق والثبات، استقرت أداة البحث في صورتها النهائية كأداة قياس موثوقة وعالية الجودة، تضمنت (٤٣) فقرة استراتيجية قابلة للتطبيق الميداني؛ مما يجعلها قادرة على استخلاص البيانات بدقة متناهية تخدم أهداف البحث، وتدعم بناء نموذج استراتيجي محكم لترويج الخدمات والأنشطة الرياضية بالأندية وفق أسس علمية رصينة.

* الدراسة الأساسية (التطبيق الميداني)

نُفذت الدراسة الميدانية الأساسية في الفترة من ١٨/١٠/٢٠٢٥ إلى ٢٠/١١/٢٠٢٥؛ حيث استغرق جمع البيانات خمسة أسابيع شملت التوزيع المباشر لأداة البحث على العينة الأساسية البالغ قوامها (ن=٩٥)، تلتها مرحلة المراجعة والتدعيق لضمان صلاحية الاستجابات للتحليل، وصولاً إلى مرحلة الجدولة الإلكترونية وتفرغ البيانات إحصائياً بنهاية نوفمبر ٢٠٢٥.

ولتحويل الاستجابات النوعية إلى بيانات كمية قابلة للمعالجة الإحصائية، اعتمد الباحثان مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابات أفراد العينة، مع توحيد اتجاه كافة الفقرات بوصفها فقرات "إيجابية"؛ بما يضمن دقة الترميز الرقعي واتساق التحليل، حيث مثلت الأوزان كالتالي: (موافق بشدة=٥، موافق=٤، محايد=٣، غير موافق=٢، غير موافق بشدة=١).

المعاملات العلمية لأداة البحث (الصدق والثبات):-
لضمان كفاءة الأداة وقدرتها على رصد المعطيات بدقة سيكومترية عالية، أخضع الباحثان الاستبيان لسلسلة من الاختبارات العلمية الصارمة وفقاً للآتي:-

١- صدق الأداة: تحقق الباحثان من مطابقة الأداة لمقادير القياس عبر طريقتين:-

أ- صدق المحتوى (الصدق الظاهري): عُرضت الأداة في صورتها الأولية على لجنة من الخبراء المتخصصين في "الإدارة والتسويق الرياضي" (عدد ٧ خبراء)، لاستطلاع آرائهم حول السلامة اللغوية، والعمق الدلالي، ومدى تمثيل الفقرات لمحاورها، وقد اعتمدت الفقرات التي حازت على نسبة اتفاق (٩٠٪ فأكثر)، مما أضافى على الأداة صدقًا منطبقاً رصيناً.

ب- صدق الاتساق الداخلي: من خلال العينة استطلاعية، تم حساب "معامل ارتباط بيرسون" بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور المتمم إليه، وأظهرت النتائج ارتباطات قوية ودالة إحصائياً عند مستوى (٠٠١)، مما يؤكد التجانس البنوي للأداة.

* الأساليب الإحصائية المستخدمة

وُظفت حزمة من الأساليب الإحصائية البارامترية لمعالجة البيانات؛ شلت النسبة المئوية، ومعامي (بيرسون) و(ألفا كرونباك) للتحقق من صدق وثبات الأداة واستقرارها سيكومترياً، بينما اعتمد الإحصاء الوصفي (المتوسطات، التكرارات) واختبار (كا²) لتحليل الواقع الترويجي، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط وختبار (F) لتحديد القوة التفسيرية (R^2) ومعامل التأثير (β) للمتغير المستقل في المتغير التابع، تمهيداً لبناء النموذج الاستراتيجي المقترن.

عرض ومناقشة النتائج:

أولاً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول وتفسيرها: ينص التساؤل على: "ما واقع استراتيجيات الترويج المطبقة في الأندية الرياضية الليبية من وجهة نظر القائمين عليها؟" للإجابة عن هذا التساؤل، تم استخلاص البيانات وتكثيفها في الجدول الإحصائي التالي الذي يلخص الاستجابات الميدانية:

الترتيب	الدالة الإحصائية (٠٠٥)	مدى قيم المحسوبة (%)	مدى الأهمية النسبية (%)	عدد الفقرات	محور الاستراتيجي	م
الأول	دالة إحصائية	٢٥,٠٠ : ١٨,٠٦	%٧٢,٠٠ - %٧٥,٠٠	٩	المنطقـات المفاهيمـية والاتصالـية	١
الثاني	دالة إحصائية	٢٣,٠٤ : ١٢,٢٤	%٦٨,٠٠ - %٧٤,٠٠	١٢	عنـصر المزيـج التروـيجي وخصـصـه	٢
الرابع	دالة إحصائية	١٧,٦٤ : ٨,٤١	%٦٥,٠٠ - %٧١,٠٠	١٥	المحدـات والأـنـماـط التـروـيجـية المـؤـثـرة	٣
الثالث	دالة إحصائية	: ١٥,٢١ ٢١,١٦	%٧٠,٠٠ - %٧٣,٠٠	٧	الحملـات التـروـيجـية وصنـاعـة الـبـوريـة	٤
-	دالة قيمة دالة إحصائية	٧١,٥ (متوسط الأهمية)	٤٣	الواقع العام للأداة	كل	

قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى معنوية (٠٠٠٥)

يُظهر الاستقراء الإحصائي لنتائج الجدول (٢) أن استراتيجيات الترويج المطبقة في الأندية الرياضية الليبية تحظى بأهمية نسبية مرتفعة "من وجهة نظر القائمين عليها، حيث بلغ المتوسط العام للأداة ككل (٦٧,٥%)، وتأكد قيم (كا²) المحسوبة، التي تراوحت في أدنى مستوياتها عند (٨,٤١) وأعلاها عند (٢٥,٠٠)، دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (٠٠٠٥) تكونها أعلى من القيمة الجدولية، مما يشير إلى وجود توافق جوهري وتجاهي للعينة نحو محاور البحث، ويمكن تفصيل التفسير العلمي للمحاور ومناقشتها وفقاً لترتيبها النهجي كالتالي: -

- ١- فلسفة الإدراك المفاهيمي والميكانيكا الاتصالية (المحور الأول - الترتيب الأول): تصدر هذا المحور الترتيب الأول

وتقاطع هذه النتيجة مع دراسة (شاباني وأخرون، ٢٠١٨) التي أثبتت التأثير الإيجابي لعناصر المزيج التسويقي في تعظيم الإيرادات، ودراسة (سايفت، ٢٠٢٣) التي أكدت أن الترويج من عامل حاسم في قرار الشراء، ويرتكز هذا المحور على "نموذج المزيج التسويقي (7Ps)"، حيث يمثل الترويج القوة الدافعة للوصول إلى الجمهور المستهدف.

ويرى الباحثان أن حلول هذا المحور ثانياً يعكس اهتماماً "تطبيقياً" ملمساً يتجاوز التنظير، مما يدل على وعي الأندية بأهمية "توليفة" الأدوات الترويجية في بيئة تنافسية.
٣- التوجه نحو التميز المؤسسي وصناعة الهوية (المحور الرابع - الترتيب الثالث): حل ثالثاً بأهمية نسبية (٪٧٠٠٠ - ٪٧٣٠٠)، مما يعكس توجهاً جاداً نحو استثمار الحملات الترويجية في بناء "الهوية الذهنية"، وتدل هذه النتيجة على أن الأندية بدأت تخرج من إطار الترويج العابر للأسطحة إلى بناء صورة مؤسسية مستدامة تهدف إلى تعزيز الولاء وتنمية القيمة العلامية للنادي في السوق الرياضي.

وتدعم هذه النتيجة دراسة (عبدالملكي وأخرون ٢٠٢٤) التي أكدت دور المزيج التسويقي في تعزيز الولاء للعلامة التجارية، ويرتبط هذا التوجه بـ "نظريّة الهوية الاجتماعية"، حيث تسعى الأندية لخلق رابطة اجتماعية قوية تجعل المستفيد يشعر بأن النادي جزء من هويته الشخصية.

ويرى الباحثان أن هذا الترتيب يشير إلى بداية مرحلة "الاحترافية في التموضع"، حيث تسعى الأندية الليبية لترك

بأهمية نسبية بلغت (٪٧٢٠٠ - ٪٧٥٠٠)، ويعكس هذا التبؤ وجود بنية استراتيجية رصينة لدى إدارات الأندية في اختيار "الأساليب التسويقية"، حيث انتقل الوعي الإداري من العشوائية الإعلانية إلى "الوعي السيكوه الاجتماعي"، ويشير هذا إلى إدراك عميق لميكانيكا الاتصال التسويقي التي ترتكز على موائمة الرسالة الترويجية مع الدوافع النفسية والظروف البيئية للمستفيد الرياضي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مقراني وبن جروة، ٢٠٢٠) التي أكدت أن التسويق الرياضي يعزز الهوية المؤسسية ويؤثر مباشرة على السلوك، ودراسة (عباس والبصو، ٢٠٢١) التي أظهرت إدراكاً عالياً لأبعاد المزيج التسويقي في تحسين الأداء التنظيمي، كما تفسّر هذه النتيجة في ضوء "نظريّة الاتصال الإقناعي"، حيث يتم صياغة الرسالة الترويجية لتخاطب الحاجات النفسية للمشجع/ المستفيد، مما يحول الاتصال من مجرد إعلام إلى "تأثير سلوكي".

ويعزو الباحثان تصدر هذا المحور إلى نضج الكوادر الإدارية وشعورها بضرورة بناء جسور تواصل متينة، وهو ما يمثل "حجر الزاوية" في استدامة أي نشاط ترويجي.

٢- التوظيف الاستراتيجي للمزيج الترويجي (المحور الثاني - الترتيب الثاني): جاء في المرتبة الثانية بأهمية نسبية تراوحت بين (٪٦٨٠٠ - ٪٧٤٠٠)، وتعزو هذه النتيجة إلى قدرة الأندية على الموازنة بين عناصر المزيج الترويجي وخصائصه، وإن ارتفاع الأهمية هنا يؤكد أن القائمين على الأندية يعتمدون تنويع الوسائل الترويجية (كالعلاقات العامة والإعلان) كأدوات سيادية لتعزيز التفاعل الاجتماعي.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني وتفسيرها

ينص التساؤل على: "ما مستوى تفعيل عناصر المزيج التسويقي للخدمات الرياضية (7Ps) (المنتج، السعر، التوزيع، الأفراد، العمليات، الدليل المادي) في الأندية محل البحث؟" الإجابة عن هذا التساؤل، تم استخلاص المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجات استجابة العينة تجاه عناصر المزيج التسويقي، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٣) مستويات تفعيل عناصر المزيج التسويقي للخدمات

الرياضية (ن=٩٥)

مستوى التفعيل / الرضا	الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	عنصر المزيج التسويقي (7Ps)	م
مرتفع جداً	١	%٨٦.٣	٢.٥٩	الدلائل المادية	١
مرتفع	٢	%٨٣.٣	٢.٥٠	الأفراد / العاملون	٢
مرتفع	٣	%٨٢.٣	٢.٤٧	المكان / التوزيع	٣
مرتفع	٤	%٨٠.٣	٢.٤١	السعر	٤
متوسط	٥	%٧٦.٧	٢.٣٠	العمليات	٥
متوسط	٦	%٧٣.٧	٢.٢١	المنتج الرياضي	٦
متوسط	٧	%٧١.٧	٢.١٥	الترويج	٧

تشير نتائج الجدول (٣) إلى هيمنة "العناصر الملمسة والبشرية" على مستويات الرضا؛ حيث تصدرت "الدلائل المادية" و"الأفراد" المراتب الأولى، ويعكس ذلك بخاح إدارة الأندية في خلق بيئة بصرية جاذبة واعتماد كفاءات بشرية قادرة على التواصل الفعال، وفي المقابل، نلاحظ من خلال الاستقراء الرقمي تراجعاً نسبياً في عنصري "المنتج" و"الترويج"، مما يشير إحصائياً إلى أن استراتيجية الأندية ترتكز حالياً على "جاذبية المرفق" أكثر من "تنوع وابتكار المحتوى

بصمة ذهنية تميزها عن المنافسين، وهو تطور نوعي في الفكر التسويقي الرياضي المحلي.

٤- المحددات والأنماط الترويجية المؤثرة (المحور الثالث - الترتيب الرابع): رغم حلوله في الترتيب الأخير، إلا أنه حافظ على مستوى أهمية مرتفع (٦٥.٠٠٪ - ٧١.٠٠٪)، ويُفسر ذلك بأن الأندية، رغم وعيها بالأنماط الترويجية الحديثة، قد تواجه بعض التحديات أو المحددات البيئية والتنظيمية التي يجعل تطبيق هذه الأنماط أقل حدة مقارنة بالمتطلقات المفاهيمية الأساسية، وهو ما يتتسق مع واقع البيانات الرياضية التي تمر بمراحل التحول نحو الاحتراف الشامل.

ويتفق هذا مع دراسة (غزلان والسيد، ٢٠٢٢) التي كشفت عن غياب الإدارات المتخصصة، ودراسة (الشافعي وخيري، ٢٠١٥) التي أشارت لافتقار الأندية لاستراتيجيات منظمة في بعض الجوانب، ويمكن فهم ذلك من خلال "نظرية العوامل الموقفية"، حيث تتأثر الاستراتيجيات بالقيود المادية والشرعية المحاطة بالمؤسسة الرياضية.

ويعزّو الباحثان هذا التراجع النسبي إلى نقص الميزانيات المخصصة للابتكار الرقمي أو ضعف البنية التحتية التسويقية، وهو ما أكدته دراسة (محمدی وحسن، ٢٠٢٤) (Mohammadi, F.k & Hasan, 2024) على ضرورة معالجته عبر "الريادة الرقمية".

ما سبق، تؤكد النتائج أن واقع الترويج في الأندية الليبية هو واقع "ناضج مفاهيمياً، ونشط تطبيقياً"، ولكنه لا يزال يواجه محددات تنظيمية تحول دون الوصول إلى "الاحترافية الشاملة".

من خلال "إعادة هندسة المزيج التسويقي" عبر تحويل نقاط الضعف (الترويج والمنتج) إلى فرص قوية، وذلك من خلال إدراج خدمات تكنولوجية حديثة واعتماد سياسات تسويقية مرنّة توافق مع القدرة الشرائية المتغيرة للمستهلك، وما تقدم آنفًا، يبيّن أن الحاجة ماسة لتفعيل الترويج كقوة دافعة لبقاء العناصر لضمان التوازن الاستراتيجي للمنظومة التسويقية.

ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث وتفسيرها
ينص التساؤل على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية الترويج وتفعيل المزيج التسويقي في الأندية الرياضية الليبية؟".

للإجابة عن هذا التساؤل، يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية للعلاقة بين أبعاد استراتيجية الترويج وتفعيل المزيج التسويقي (7Ps) في السياق الرياضي الليبي:

جدول (٤) معاملات الارتباط بين أبعاد استراتيجية الترويج وتفعيل المزيج التسويقي (n=٩٥)

الدلالة الإحصائية	الاتجاه العلاقة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	أبعاد استراتيجية الترويج
دالة إحصائية	طردية قوية	0.0001	0.74	الإعلان الرياضي
دالة إحصائية	طردية متوسطة	0.0005	0.68	العلاقات العامة
دالة إحصائية	طردية قوية جداً	0.000	0.81	تشبيط المبيعات
دالة إحصائية	طردية قوية	0.001	0.79	التسويق المعاشر / الرقمي
دالة إحصائية	طردية قوية	0.000	0.76	الإجمالي (استراتيجية الترويج)

تكشف نتائج الجدول (٤) عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001) فأقل بين كافة أبعاد الترويج وتفعيل المزيج

الرياضي" أو "قوة الانتشار الترويجي"، وهو ما يبرز فجوة تقنية بين البنية التحتية المتميزة وآليات تقديم وتسويق الخدمة.

وتتقاطع هذه النتائج وتكامل مع عدد من الدراسات الأكاديمية: حيث تتفق مع دراسة (عباس والبصو، ٢٠٢١) في أن البيئة الفيزيائية (الأدلة المادية) هي المحرك الأول لرضا المستهلك في الأندية الحديثة، كما تنسق مع دراسة (غزلان والسيد، ٢٠٢٢) التي فسرت تراجع "الترويج" بغياب الإدارات التسويقية المتخصصة والاعتماد على الأساليب التقليدية، وتكامل هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه دراسة (الشافعي وخيري، ٢٠١٥) من ضرورة تبني نماذج ترويجية منظمة لتجاوز حالة العشوائية، وهو ما أكدته النتائج الحالية بوقوع الترويج في ذيل الترتيب.

ويمكن تأصيل هذه النتائج من خلال منظورتين علميين: "نظريّة جودة الخدمة" حيث يظهر أن الإدراك الحسي للعملاء مرتبط بالعناصر الملموسة، مما يفسّر التقييم المرتفع للدلائل المادية، و"نظريّة المزيج التسويقي الموسّع" التي تؤكد أن الخدمات الرياضية تعتمد في جوهرها على "الأفراد" و"العمليات" لتقديم التجربة، وهو ما يفسّر الارتباط القوي بين كفاءة المدربين ومستوى الرضا العام المحقق.

يعزو الباحثان هذا التباين إلى أن الأندية الرياضية (محل البحث) قد ركزت في مرحلتها الحالية على "الاستقطاب من خالل الإهارن البصري" (عنصر المكان والدليل المادي)، متغافلةً عن تطوير "العمق البراجمي" (المتجر) والابتکار في "آليات الوصول للجمهور" (الترويج)، وبناءً على ذلك، يرى الباحثان أن استدامة التنافسية في هذه الأندية لن تتحقق إلا

ويمكن تأصيل هذه العلاقة من خلال منظورين علميين: "نظريات الاتصالات التسويقية المتكاملة" التي تفترض أن وسائل الترويج تعمل بتناجم؛ ففي الأندية الرياضية، يعمل الترويج كـ "محفز" ينشط التفاعل بين السعر والخدمة، وأيضاً "نموذج AIDA" (الإدراك، الاهتمام، الرغبة، الفعل)، حيث يمثل الترويج مرحلة الإدراك والاهتمام اللتين بدونهما لا يصل المستهلك الرياضي في ليبيا إلى مرحلة "الفعل" (الاشتراك الفعلي)، مما يجعل الترويج شرطاً ضرورياً لتفعيل المزيج.

يخلص الباحثان إلى أن العلاقة الارتباطية في الأندية الرياضية الليبية (محل البحث) ليست مجرد ارتباط إحصائي رقمي، بل هي علاقة وجودية وتكاملية، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الأندية الليبية تمتلك في الغالب بنية تحتية ومرافق جيدة (أدلة مادية)، إلا أنها تعاني من "فجوة اتصالية" مع الجمهور، لذا، فإن استراتيجية الترويج تعمل بمثابة "الحسر" الذي يعبر عليه المستهلك نحو المنتج الرياضي؛ فمهما بلغت جودة "الخدمة" أو عدالة "التسعيرو"، تظل هذه العناصر ساكتة ما لم تحركها رياح الترويج النشطة، ويرى الباحثان أن تفعيل المزيج التسويقي في البيئة الليبية يتطلب الانتقال من "الترويج التقليدي العفوي" إلى "الترويج الاستراتيجي الرقمي" لضمان الوصول الفعال للقاعدة الجماهيرية العريضة، وما تقدم آنفًا، يتبيّن أن الترويج هو الشرط الضروري والمحرك الفاعل لكافة عناصر المنظومة التسويقية.

التسويقي، وهذا يمثل دليلاً واضحاً على أنه كلما انتهجت الأندية الرياضية الليبية استراتيجيات ترويجية علمية ومنظمة، زادت قدرتها على تفعيل عناصر المزيج الأخرى (المنتج، السعر، المكان، الأفراد، العمليات، الأدلة المادية).

إن تصدرُ بعد "تنشيط المبيعات" كأقوى المتغيرات ارتباطاً (٠٠٨١) يعزى إلى طبيعة البيئة الرياضية الليبية الحالية التي تعتمد على المعاشرة المباشرة والعروض السريعة لجذب المشتركين في ظل المنافسة المتزايدة، بينما يشير الارتباط القوي لـ "الإعلان الرياضي" إلى دوره الجوهرى كقاطرة تعريفية بالخدمات الرياضية، وهذا الترابط يفسر فلسفة التكامل التسويقي؛ حيث لا يمكن للمكان (الملاعب والمرافق) أو المنتج (الأنشطة الرياضية) أن يحققان أهدافهما بمعزل عن "صوت" الاستراتيجية الترويجية الذي ينبعهما الحضور الذهني لدى المستهلك الليبي.

وتطابق هذه النتائج وتكامل مع ما أسفرت عنه الدراسات السابقة، حيث أكدت دراسة (الشافعي وخيري، ٢٠١٥) أن تصميم نموذج ترويجي هو الركيزة الأساسية لتفعيل عناصر المزيج التسويقي، وتتسق مع دراسة (مقرابي وبن جروة، ٢٠٢٠) التي أثبتت فاعلية الإعلان في تعزيز الهوية المؤسسية، كما تدعم هذه النتيجة بما توصلت إليه دراسة (عباس والبصو، ٢٠٢١) من وجود علاقة ارتباط قوية بين المحاور التسويقية (الترويج) وتحسين الأداء التنافسي، ودراسة (سايفت، ٢٠٢٣) التي حددت الترويج كعامل رئيس ومؤثر بشكل كبير على قرار شراء الخدمات، مما يؤكّد دوره في تفعيل المزيج.

الرياضية الليبية هو "القاطرة" التي تقود بقية العناصر؛ إذ بدون ترويج فعال، تظل الخدمات الرياضية المتميزة حبيسة جدران النادي ولا تصل قيمتها المدركة للجمهور المستهدف.

وتتفق نتائج البحث الحالي مع التوجهات البحثية العربية والدولية التي أكدت محورية الدور الترويجي؛ نذكر منها دراسة (مقراني وبن جروة، ٢٠٢٠) التي أثبتت أن الإعلان الرياضي (كأحد أبعاد الترويج) يؤثر بشكل مباشر في السلوك الشرائي، مما يدعم النتيجة الحالية في كون الترويج محركاً لبقاء العناصر، ودراسة (الشافعي وخيري، ٢٠١٥) التي انتهت إلى أن وضع "نموذج استراتيجي للترويج" هو المدخل العلمي لضمان استغلال الأنشطة الرياضية تسويقياً، كما تتسق مع دراسة (عباس والبصو، ٢٠٢١) التي أظهرت أن المزيج التسويقي يتأثر بالقدرة الإدارية على الترويج، وهو ما يفسر سبب ثبوت "الأثر" المرتفع في البحث الحالي، وفي المقابل، تبرهن دراسة (غزلان والسيد، ٢٠٢٢) عكسياً على أن قصور المتغير المستقل (الترويج) يؤدي بالضرورة إلى فشل المتغير التابع (المزيج).

ويمكن تأصيل هذا الأثر من خلال مرجعيتين نظريتين: "نظرية الاعتماد على الموارد" حيث يُنظر إلى "استراتيجية الترويج" كمورد معنوي وكفاءة إدارية تمنح النادي ميزة تنافسية، تمكّنه من تعظيم قيمة أصوله المادية (اللاعب والمنشآت) وتحويلها إلى عوائد اقتصادية من خلال تفعيل المزيج التسويقي، وأيضاً "نموذج الاتصال التسويقي المتكامل" الذي يؤكّد أن الترويج هو "الخطيب الناظم" الذي يربط "الخدمة" بـ "السعر" في ذهن المستهلك؛ فبدون هذا

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الرابع وتفسيرها
ينص التساؤل على: "ما مدى تأثير استراتيجية الترويج كمتغير مستقل في تفعيل أبعاد المزيج التسويقي كمتغير تابع للخدمات والأنشطة الرياضية في الأندية محل البحث؟".

لإجابة عن هذا التساؤل، واستناداً إلى المعاجلات الإحصائية المطبقة، يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار: جدول (٥) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر استراتيجية الترويج في تفعيل المزيج التسويقي (ن=٩٥)

المتغير المستقل	R^2	معامل التحديد	قيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التأثير (B)	قيمة معامل التفسير الإحصائي
استراتيجية الترويج	٠٠٥٨	٤٢١٥	٠٠٧٦	تأثير جوهري دال	

تكشف نتائج الجدول (٥) عن وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الترويج في تفعيل أبعاد المزيج التسويقي بالأندية الرياضية الليبية (محل البحث)، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠٠٥٨)، وهو ما يشير إحصائياً إلى أن استراتيجية الترويج كمتغير مستقل تساهم بنسبة (٥٨٪) في تفسير التباين الحاصل في كفاءة وتفعيل المزيج التسويقي، بينما تعود النسبة المتبقية (٤٢٪) إلى عوامل أخرى خارج نطاق هذا التساؤل.

كما تشير قيمة معامل التأثير (B) البالغة (٠٠٧٦) إلى قوة الارتباط التفسيري؛ فكلما تحسنت جودة استراتيجية الترويج بمقدار وحدة واحدة، تبع ذلك تحسن تلقائي في تفعيل عناصر المزيج التسويقي (الخدمة، السعر، المكان، الأفراد... إلخ) بمقدار (٧٦٪). وتوّكّد هذه النتيجة أن الترويج في البيئة

جدول (٦) تصنیف المعوقات التي تحد من فاعلية المزيج التسويقي

ومرتكزات النموذج المقترن

أولوية المعاجنة	درجة التأثير	أهم المعوقات المرصودة في الأندية الليبية	مجال المعوقات	م
١	مرتفعة جداً	غياب المبادرات التسويقية الشخصية، ضعف الكفاءة الإدارية في رسم الاستراتيجيات الترويجية، البيروقراطية الإدارية.	المعوقات الإدارية	١
٢	مرتفعة	محدودية الميزانيات المخصصة للنشاط الترويجي، ضعف القدرة على جذب الرعاة، وتواضع الاستثمار في البنية التحتية.	المعوقات المالية	٢
٣	متوسطة	نقص الكوادر الفنية المدربة على التسويق الرقمي، غياب التكنولوجيا في تقديم الخدمات، وضعف الأنظمة المعلوماتية.	المعوقات الفنية	٣
تطبيق فوري	شامل	مرتكزات التفعيل: هيكلة إدارة التسويق + التحول الرقمي + جودة التحريرية (7Ps) + نظام معلومات MKIS	النموذج المقترن	٤

تشير نتائج الجدول (٦) إلى أن "المعوقات الإدارية"

تصدر المشهد التسويقي في الأندية الليبية، حيث إن غياب "إدارة تسويقية" مستقلة ومؤهلة يؤدي إلى عشوائية في اتخاذ القرارات الترويجية وتشتت الجهود، كما نلاحظ من خلال النتائج وجود ارتباط وثيق بين المعوقات المالية والفنية، مما يعكس حالة من "الحمدود التسويقي" الناتج عن نقص التمويل الذي يحول دون امتلاك تكنولوجيا حديثة أو استقطاب خبراء فنية متخصصه.

أما فيما يتعلق النموذج المقترن، فإنه يقوم على فلسفة "التكامل العضوي" بين العناصر السبعة (7Ps)، مع وضع "المستهلك الرياضي" في مركز الدائرة، مدعوماً بنظام معلومات تسويقي (MKIS) يربط بين الأبعاد الإدارية

التأثير الاتصالي المكتشف في البحث الحالي، يفقد المزيج

التسويقي قدرته على التأثير في ولاء المشجعين والمشتركيين.

ويخلص الباحثان إلى أن استراتيجية الترويج في الأندية الرياضية الليبية تمثل "المدخل الحيوي" لتفعيل الاستثمار الرياضي، ويعزو الباحث هذا التأثير القوي (٧٦٪) إلى طبيعة الخدمة الرياضية في ليبيا التي تعتمد بشكل كبير على "الصورة الذهنية" والسمعة؛ فالجمهور الليبي يتأثر بالرسائل الترويجية المبتكرة التي تبرز قيمة الاشتراك أو النشاط الرياضي، وبناءً على ذلك، يرى الباحثان أن تفعيل المزيج التسويقي في الأندية محل البحث لم يعد ترفاً، بل هو ضرورة وجودية تتطلب التحول من "الترويج التقليدي العفوي" إلى "الترويج الاستراتيجي الرقمي"، وما تقدم آنفًا، يتبيّن أن القوة التفسيرية العالية لنتائج تحليل الانحدار تؤكد أن الترويج هو المحرك الفعلي للنهوض بالواقع التسويقي للأندية الليبية.

خامساً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الخامس وتقديرها

ينص التساؤل على: "ما هي المعوقات (الإدارية، المالية، الفنية) التي تحد من فاعلية المزيج التسويقي، وما هو النموذج المقترن لتفعيله؟".

لإجابة عن هذا التساؤل، تم استقراء آراء عينة البحث وتحليل البيانات النوعية، ويوضح الجدول التالي النتائج المرصودة: -

على "حكومة النشاط التسويقي؛ فمن خلال تحويل التسويق من نشاط "هامشي" تبعه الإدارة العامة، إلى "إدارة سيادية" تمتلك ميزانية مستقلة ونظام معلومات (MKIS)، يمكن للأندية الليبية الانتقال من الممارسة التقليدية إلى التسويق التفاعلي الذكي، وبناءً على ذلك، يرى الباحثان أن هذا النموذج يمثل "خارطة طريق" لسد الفجوة بين الإمكانيات المتاحة وتوقعات الجمهور الرياضي، وما تقدم آنفًا، يتبيّن أن تطبيق النموذج المقترن يُعد ضرورة حتمية لتحقيق التفوق التناصفي والنمو المالي المنشود في ظل البيئة الاقتصادية متغيرة.

السادس: عرض ومناقشة نتائج النموذج الاستراتيجي المقترن بناءً على الاستقراء العميق للمعطيات البحثية، وفي ضوء الفجوة المعرفية التي يتصدّى لها البحث الحالي، تخلص النتائج إلى تقسيم "نموذج التفعيل البيني المتكامل"، وهو إطار استراتيجي يهدف إلى إعادة توضع "الترويج" من كونه عنصراً تقليدياً في المزيج التسويقي، ليصبح "المحرك الديناميكي" الذي يغذي وينشط العناصر السبعة (7Ps)، ونلاحظ من خلال هذا النموذج تجاوز النظرة الساكنة للمزيج التسويقي، ليقدم منظومة "سييرانية" تعتمد على التغذية الراجعة، مما يضمن تحول الأندية الرياضية الليبية من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط "المؤسسة الرياضية الاستثمارية".

والمالية لضمان تحويل التسويق من "تكلفة" أعباء إلى "استثمار" استراتيجي يحقق الاستدامة المالية للأندية.

وتتفق هذه النتائج وتكامل مع ما أسفرت عنه الدراسات المرجعية؛ نذكر منها دراسة (غزلان والسيد، ٢٠٢٢) التي أكدت أن غياب التخصص التسويقي (معوق إداري) هو السبب الرئيس وراء ضعف تلبية توقعات العملاء، ودراسة (عباس والبصو، ٢٠٢١) التي أشارت إلى أن تحسين الأداء التسويقي يتوقف على تجاوز البيروقراطية الإدارية ، ودراسة (المومي والحمد، ٢٠١٣) التيأوضحت أن ضعف التمويل وتواضع الكفاءات الإدارية في الأندية والاتحادات يحد من تطبيق استراتيجيات تسويقية حديثة، كما تناطع هذه النتائج مع دراسة (الشافعي وخيري، ٢٠١٥) التي صمّمت نموذجاً استراتيجياً للترويج كحل لتجاوز المعوقات التقليدية، وهو ما ينسجم تماماً مع توجه البحث الحالي في البيئة الليبية.

يمكن تأصيل هذه المعوقات والنموذج المقترن من خلال منظوريين علميين: "نظرية العوامل المتعددة"؛ حيث يظهر أن قصور المزيج التسويقي في الأندية الليبية لا يعود لسبب أحادي، بل لتضارف عوامل هيكلية (إدارية) وبيئية (مالية)، كما يستند النموذج المقترن إلى "نظرية النظم" ، التي ترى النادي الرياضي منظومة متكاملة؛ وأي خلل في "المدخلات" (الكوادر والتمويل) يؤدي بالضرورة إلى قصور في "الخرجات" (رضا المستهلك والولاء).

ويخلص البحث إلى أن تجاوز معوقات التسويق في الأندية الليبية لا يتم عبر حلول جزئية، بل بتبني "نموذج التحول المؤسسي" ، ويعزو الباحثان بجماعة النموذج المقترن إلى قدرته

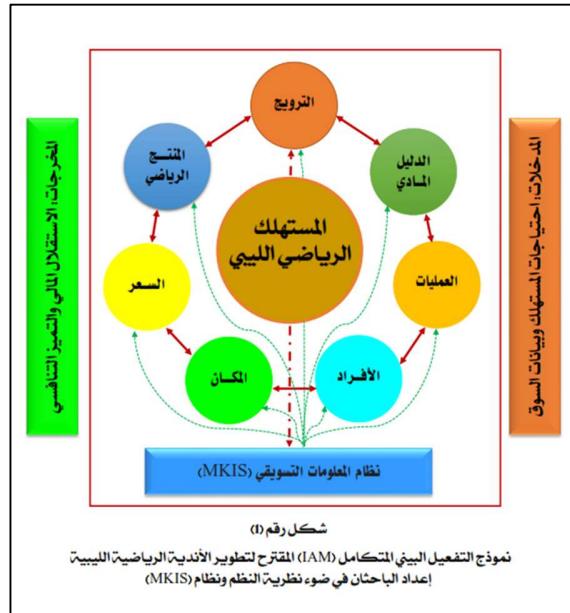
٣- العقل المدبر (نظام المعلومات MKIS): يمثل قاعدة الإسناد الرقمية، التي تضمن "تدفق البيانات"؛ وهي الضمانة العلمية لتحويل المعطيات الصماء إلى قرارات استثمارية رشيدة تعالج شح التمويل الحكومي عبر تعظيم الموارد الذاتية.

٤- الغلاف السيريري (إطار النظم): يحول الإطار الخارجي (المدخلات والخرجات) النموذج إلى "منظومة مفتوحة"؛ تتنص احتياجات البيئة الليبية كمدخلات، وتنتج مخرجات استراتيجية تمثل في "الاستقلال المالي" و"التميز التنافسي". ويستند النموذج في فاعليته إلى ثلاثة مفاصل أساسية تنسق مع الأديبيات العلمية، وهي:

١- التكامل العضوي والاعتماد المتبادل (تأصيل نظري): يفسر النموذج كيف أن استراتيجية الترويج القوية تعزز القيمة المدركة لـ "السعر"، ويتسم هذا مع "نظريه النظم"، التي ترى المؤسسة الرياضية كـ "متكاملاً يتفاعل أعضاؤه لتحقيق مخرجات تتجاوز مجموع قدرات الأجزاء منفردة.

٢- المرجعية الأمبيريقية (تطابق مع الدراسات السابقة): ينطاطع النموذج مع ما خلصت إليه دراسة (زرمبة، ٢٠٢٤) في تأكيدها على محورية "الدلائل المادية" و"العاملين" في رضا المستهلك، بالإضافة إلى أطروحة (الشافعي وخيري، ٢٠١٥) حول حتمية التطور التكنولوجي الترويجي.

٣- الفعالية السيرانية (الضبط والتوجيه): يتميز النموذج بوجود حلقة "التغذية الراجعة" عبر نظام المعلومات التسويقي MKIS)، وهو المفصل الذي يضمن تصحيح المسار التسويقي بناءً على استجابات البيئة الليبية.



ومن خلال القراءة التحليلية للمخطط الميكانيكي للنموذج، "الشكل رقم (١)"، الذي يُعد ترجمةً بصرية للمفاهيم المجردة، ويمكن استقراء دلالاته الوظيفية وعلاقاته البنية وفق الآتي:

١- بؤرة الارتکاز (القلب النابض): يجسد وضع "المستهلك الرياضي الليبي" في نواة النموذج مبدأ "مركزية المستهلك"؛ حيث تحول عناصر المزيج من أدوات إدارية جامدة إلى استجابات مرنّة مشتقة علمياً من احتياجات الجمهور، الأمر الذي ينعكس على تحقيق "الجذب التسويقي" المستدام.

٢- المحرك الديناميكي (الترويج): يظهر الترويج في قمة الحلقة كقوة دافعة تنشط العناصر الستة الأخرى عبر أسهم تبادلية، وهو ما يحقق مفهوم "التفعيل البني" ويقضي على معضلة "الانقسام الوظيفي" بين مكونات المزيج، ضامناً اتساق الصورة الذهنية للنادي.

- ٣- برهنت النتائج (غير علاقات الارتباط والانحدار) على أن الترويج هو "المتغير الحاكم"؛ حيث يُساهم بنسبة (٥٨٪) في تفسير كفاءة المزيج التسويقي، ويمثل القوة الدافعة التي تحول العناصر الساكنة (المكان، السعر، المنتج) إلى منظومة نشطة.
- ٤- كشف البحث عن هيمنة أدوات تشبيط المبيعات في البيئة الليبية كأقوى المتغيرات ارتباطاً، مما يشير إلى طبيعة المستهلك الليبي المتأثر بالحوافر المباشرة، وهذا يمثل دليلاً واضحاً على ضرورة صياغة رسائل ترويجية ذات طابع إقناعي / نفعي.
- ٥- أثبت البحث أن تجاوز المعوقات المالية لا يتم إلا عبر "التحول المؤسسي"؛ أي تحويل النشاط التسويقي من وظيفة هامشية إلى "إدارة سيادية" مدفوعة بنظام معلومات MKIS، لضمان تحويل الإنفاق إلى استثمار استراتيجي مستدام.

* التوصيات

- في ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج، وبناءً على ما تم التوصل إليه، يوصي الباحثان بتبني خارطة الطريق التالية لتعزيز التنافسية التسويقية للأندية الليبية:
- ١- على المستوى الهيكلي والتنظيمي
 - أ- ضرورة استحداث وحدات إدارية متخصصة للتسويق والترويج في المياكل التنظيمية للأندية، تدار بواسطة كوادر مؤهلة بعيداً عن الاجتهادات الشخصية أو البروكراتية الإدارية.
 - ب- البدء الفوري في بناء قواعد بيانات رقمية للمشتركين والجمهور، لاستخدامها كنظام إسناد لاتخاذ القرارات الاستثمارية والترويجية.

يعزو الباحثان نجاعة هذا النموذج إلى قدرته الفائقة على معالجة "القصور الهيكلي" المرمن في الأندية الليبية؛ حيث تكمن المشكلة الجوهرية في "انقسام العلاقة الوظيفية" بين عناصر المزيج وليس في غيابها، وبناءً على ذلك، يرى الباحثان أن هذا النموذج يمثل "خارطة الطريق" والخرج العلمي الوحيد للتحول الفعلي نحو "الاحتراف الرياضي" في ليبيا؛ كونه لا يكتفي بوصف الحالة (ماذا نفعل؟)، بل يجيب بدقة إجرائية على (كيف نفعل؟)، فمن خلال نظام MKIS، يتقلل المزيج التسويقي من مجرد "قائمة مهام إدارية" إلى "منظومة نمو مستدامة"، وما تقدم آنفاً، يتبيّن أن تطبيق هذا النموذج يضمن الاستقلال المالي والندية التنافسية للأندية الليبية في المحافل المحلية والدولية.

* الاستخلاصات

تُوج هذا البحث بجزء من الاستخلاصات الجوهرية التي تشخص واقع ومستقبل التسويق الرياضي في ليبيا، وذلك على النحو الآتي:

- ١- أظهرت النتائج أن الأندية الرياضية الليبية تمتلك وعيًّا استراتيجياً متقدماً بـ"المنظلات المفاهيمية" للترويج، إلا أن هذا الوعي يصطدم بغياب المياكل الإدارية المتخصصة، الأمر الذي انعكس على بروز فجوة بين التنظير والتطبيق.
- ٢- نلاحظ من خلال رصد اتجاهات العينة أن رضا المستهلك الرياضي الليبي يميل نحو "الدلائل المادية" وـ"كفاءة الأفراد"، بينما يعاني "المنتج الرياضي" وـ"الترويج" من تراجع نسبي، مما يكشف عن استراتيجية ترتكز على "جاذبية المرفق" أكثر من جودة المحتوى الاتصالي والبرامجي.

٢- على المستوى الاستراتيجي

توفيق، رائف؛ معلا، ناجي (٢٠٠٩): مبادئ التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.

ثابت، منير (٢٠٠٦): ندوة الإدارة الاقتصادية للرياضة، مركز البحث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

درويش، كمال الدين؛ حسانين، محمد صبحي (٢٠٠٤): موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد، الجودة والعولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارة مستحدثة، الجزء الأول، ط (١)، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

راضي، بحث عطية (٢٠٠٢): إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، مصر.

زرمية، محمد سيد أحمد (٢٠٢٤): تقييم مستوى رضا المستهلكين بالأندية الرياضية الخاصة في ضوء عناصر المزيج التسويقي بالتطبيق على نادي النادي - شيراتون، المجلة العلمية للبحوث والدراسات في التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة بور سعيد، مصر، العدد (٤٨)، ٩٩-١٣٤.

الشافعي، حسن أحمد (٢٠٠٦): الموسوعة العلمية لاقتصاديات الرياضة "التمويل والتأجير التمويلي في

أ- التوصية بتبني "نموذج التفعيل البياني المتكامل" المقترن في هذا البحث كإطار عمل إجرائي لربط عناصر المزيج التسويقي بعضها عبر محرك الترويج الرقمي.

ب- التركيز على تطوير "العمق الرياحي" (المتاجع الرياضي) وتوظيف التكنولوجيا في تقديم الخدمات، لتعضيصة الفجوة بين جودة المنتجات وتواضع البرامج الرياضية المقدمة.

٣- على المستوى التطبيقي والتنفيذي

أ- التحول نحو "الريادة الرقمية" عبر توجيه الميزانيات الترويجية نحو منصات التواصل الاجتماعي والتسويق الرقمي التفاعلي، لضمان الوصول الفعال للقاعدة الجماهيرية العريضة في المجتمع الليبي.

ب- اتباع سياسات تسعيرية مرنّة، وابتكار حزم اشتراك متنوعة (عروض موسمية، مكافآت ولاع) تتلاءم مع القدرة الشرائية المتغيرة وتزيد من معدلات الاستبقاء.

٤- على المستوى البحسي (آفاق مستقبلية)

أ- إجراء دراسات تبعية لتقدير أثر تطبيق "النموذج المقترن" على عائد الاستثمار في الأندية الليبية بعد فترات زمنية محددة.

ب- بحث العلاقة بين "الذكاء الاصطناعي التسويقي" وتعزيز القيمة العلامية للأندية الرياضية الليبية.

* المراجع

أولاً: المراجع العربية

البرواري، نزار عبدالمجيد (٢٠٠٨): استراتيجيات التسويق المفاهيم - الأسس - الوظائف، ط (١)، دار وائل للنشر، القاهرة، مصر.

مقراني، عبد الهادي؛ بن جروة، حكيم (٢٠٢٠): أهمية ممارسة التسويق الرياضي كوسيلة إعلان في المنشآت والمؤسسات الرياضية بالجزائر، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد (٥)، العدد (١)، ص ١٠٥-١٢١.

الموجي، كوثر السعيد (٢٠٠٨): التسويق والتمويل في المجال الرياضي، ندوة الإدارة الاقتصادية للرياضة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

المومني، زياد؛ الحمد، طارق (٢٠١٣): واقعه استراتيجية التسويق الرياضي في الأردن من وجهة نظر إداري الاتحادات والأندية الرياضية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد (٢٧)، العدد (٨)، ١٦٢٤-١٦٦٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abdolmaleki, H., Kiani, R., Khalifeh, S. N., & Zakizadeh, S. B. (2024). Modeling of the role of marketing mix (7P) on brand loyalty in fans of Nasaaji Mazandaran Club with mediating the word of mouth. Sport Marketing Studies. Advance online publication. <https://doi.org/10.22034/sms.2024.62706>

Jeoung, H. (2000). Sport marketing strategies through the analysis of sport consumer behavior and

التربية البدنية والرياضة"، ط (١)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

الشافعي، حسن أحمد؛ خيري، إيهاب محمد (٢٠١٥): نموذج لاستراتيجية ترويج الخدمات والأنشطة الرياضية كأحد عناصر المزيج التسويقي بالأندية، المؤتمر العلمي الدولي للعلوم الرياضية والصحية بالإسكندرية، مصر.

الصغير، مها محمد (٢٠٠٥): التسويق الرياضي، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، مصر.

عباس، جرجيس عمير؛ والبصو، مصطفى عز الدين (٢٠٢١): دور المزيج التسويقي الرياضي في تحسين فاعلية الأداء التسويقي الرياضي: دراسة ميدانية في المنظمات الرياضية في إقليم كوردستان العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد (١٧)، العدد (٥٦)، ١٨٧-٢٠١.

عباس، محمد أحمد (٢٠١٢): نموذج مقترن لإدارة الأندية الرياضية الخاصة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، مصر.

غزلان، محمد حلمي؛ السيد، أحمد جمعة (٢٠٢٢): واقع المزيج التسويقي الموسع للمنتجات والخدمات الرياضية بأكاديميات كرة القدم، المجلة العلمية لعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة كفر الشيخ، مصر، العدد (٨)، ٧١-١٠٢.

factors influencing attendance [Unpublished doctoral dissertation]. University of Minnesota.

Mohammadi, F., & Hasan, A. S. (2024). The effect of digital entrepreneurship on the development of the marketing mix of professional sports clubs in the southern and central cities of Iraq. *Sport Marketing Studies*, 4(4), 101-115.

Saiphet, K. (2023). Marketing mix factors affecting customers' decision making on purchasing spa services in Phranakhon Sri Ayuthaya Province. *Rajapark Journal*, 17(50), 391-410.

Shabani, J. S., Gharehkhani, H., & Naderi, F. (2018). The role of sport marketing mix in generating revenue for Iranian football clubs. *Annals of Applied Sport Science*, 6(1), 95-102.

Veisi, K., & Izadi, S. (2021). The model of relationship between professional ethics and marketing mix promoting sports services in private club managers in Kurdistan Province. *Journal of Sport Marketing Studies*, 2(2), 53-70.