



Role of Marketing Dexterity in Strategic Niche Work Life Quality Mediating Variable

دور البراعة التسويقية في المكانة الإستراتيجية جودة حياة العمل متغيراً وسيطاً

Ahmed Abdullah Amanah³

أحمد عبد الله امانة³

Ahmed.a@uokerbala.edu.iq

Sarmad Abdullah Amanah⁴

سرمد عبد الله امانة⁴

sarmad.abdullah@uokerbala.edu.iq

Taicir Moalla Loukil²

تيسير معلا الوكيل²

Taicir.loukil@fsegs.usf.tn

Tharaa Layth Muhammed Ridha⁵

ثراء ليث محمد رضا⁵

tharaa.l@uokerbala.edu.iq

Ahmed Muhammadridha Abdulrasool¹

أحمد محمد رضا عبد الرسول¹

ahmed.mohammed@uokerbala.edu.iq

Ahmed Sabeeh Lafta⁶

أحمد صبيح لفتة⁶

ahmed.lafta@uokerbala.edu.iq

^{1,2} Faculty of Economics and Management Sciences. Sfax University, Tunisia.

^{1,2} كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة صفاقس، تونس.

^{3,5} Business Administration Department, Faculty of Administration and Economics, University of Kerbala, Iraq.

^{3,5} قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

⁴ Department of Accounts, Presidency of the University of Karbala, Financial and Banking Sciences, University of Karbala, Iraq.

⁴ قسم الحسابات، رئاسة جامعة كربلاء، العلوم المالية والمصرفية، جامعة كربلاء، العراق.

⁶ Faculty of Humanities and Law, Islamic Azad University Isfahan (Khorasan) Branch, Iran.

⁶ كلية العلوم الإنسانية والقانون، جامعة آزاد الإسلامية - أصفهان (خوراسون)، إيران.



Article information

Article history: DD/MM/YY

Received: 21/ 5/ 2024

Accepted : 11/6/2024

Available online: 21/9/2024

Keywords:

Marketing Dexterity, Work Life Quality, Strategic Niche, Sports Clubs.

تاريخ الاستلام: 2024/5/ 21

تاريخ قبول النشر: 2024/6/11

تاريخ النشر: 2020/9/21

الكلمات المفتاحية:

البراعة التسويقية، جودة حياة العمل، المكانة الإستراتيجية، الأندية الرياضية.

Citation: Abdulrasool, Ahmed Muhammad ridha, Loukil, Taicir Moalla, Amanah, Ahmed Abdullah, Amanah, Sermed Abdullah, Ridha, Tharaa Layth Muhammed, Lafta, Ahmed Sabeeh. (2024). Role of Marketing Dexterity in Strategic Niche Work Life Quality Mediating Variable, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, Vol.20 (Issue81), 107-121.

الاقتباس: عبد الرسول، احمد محمد رضا، الوكيل، تيسير معلا، امانة، احمد عبد الله، سرمد عبد الله، ثراء ليث محمد، لفتة، احمد صبيح. (2024). دور البراعة التسويقية في المكانة الإستراتيجية جودة حياة العمل متغيراً وسيطاً، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد (العدد)، 107-121.

المستخلص

هدف البحث إلى استكشاف دور البراعة التسويقية في المكانة الإستراتيجية، فضلاً عن هل يعزز الدور الوسيط لجودة حياة العمل ذلك الدور؟ وقد برزت أهمية البحث من خلال إمكانية معالجة المشاكل الإدارية التي تعاني منها إدارات الأندية الرياضية العراقية من خلال تبني فلسفات إدارية تعزز مكانة تلك الأندية على المستوى الإستراتيجي، عن طريق توفير بيئة عمل ذات جودة مشجعة لتحقيق الإنجاز. الأمر الذي يتطلب بدوره تكثيف النشاطات التسويقية البارعة الداعمة لها، والتي تعمل على استدامة نجاحها في البيئة العراقية. وقد تم اختيار الأندية الرياضية التابعة لوزارة الشباب والرياضة ميداناً تطبيقياً للبحث، من خلال توزيع استبانة شملت (180) مستجيباً من القيادات الإدارية والتدريبية للمديريات التابعة للوزارة، فضلاً عن مجالس الإدارة لتلك الأندية. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هو فاعلية الدور الوسيط لجودة حياة العمل في تعزيز دور البراعة التسويقية في المكانة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد العينة. ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو أن اعتماد أسلوب البراعة التسويقية له تأثير فعال في تعزيز المكانة الإستراتيجية لتلك الأندية في ظل تنامي المنافسة في القطاع الرياضي، وبالتالي هناك حاجة إلى توظيف الدور الوسيط لجودة حياة العمل لتعزيز الدور الإيجابي للبراعة التسويقية في المكانة الإستراتيجية، بما يتماشى مع تقديم خدمات تدريبية واستشارية جديدة تضيف قيمة لتلك الأندية.

المقدمة Introduction

أصبحت بيئة العمل اليوم تشكل تهديداً لمكانة أي منظمة، بغض النظر عن حجمها أو نشاطها أو أي معيار آخر للبقاء والاستدامة، وذلك بسبب التغيرات المستمرة وتزايد حالات عدم اليقين البيئي، فضلاً عن التأثيرات التي لا يمكن السيطرة عليها المتوقعة والاستعداد لها، مثل تداعيات جائحة كورونا التي أصابت العالم اجمع بالشلل. ومن هنا، تم تسليط الضوء على دور جودة حياة العمل في تعزيز المكانة الإستراتيجية للمنظمات ومن ثم، تحتاج المنظمات المعاصرة إلى تعزيز أنشطتها الاستكشافية والاستثمارية للفرص المتاحة والمستقبلية بكفاءة وفعالية، وبممارسات جودة حياة العمل التي تدعم نجاح المنظمة وتوجهها الاستراتيجي في قطاع أعمالها.

تعد جودة حياة العمل أحد المفاهيم المعتمدة من لدن المنظمة للتمكن من تحقيق الرضا الوظيفي ورفاهية الموظفين مع السعي لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية في ظل ظروف عمل آمنة وصحية وضغوط منخفضة. إضافة إلى ذلك فإن العالم اليوم يشهد العديد من التعقيدات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية واختلاف الرؤى والثقافات، وفي ظل هذا التعقيد كان من الضروري أن تفكر المنظمات في كيفية اتباع الأساليب التنظيمية الحديثة التي من شأنها رفع العائد المالي والنفسي للموظفين. وكانت البراعة التسويقية أحد الأساليب التي ساعدت في هذا الاتجاه الجديد الذي يعد أحد موضوعات إدارة التسويق وأبحاث السوق المتوافقة مع هذه التعقيدات والتطورات التي حدثت وستحدث في المستقبل. يعد مفهوم المكانة الإستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة مما يؤكد أهميتها في حياة المنظمات واستمراريتها والذي يؤدي بدوره إلى تطوير أداء المنظمة ككل.

تميل المنظمات التي ترغب في تحقيق مكانة إستراتيجية مميزة إلى الاهتمام بجودة حياة العمل. وتنمية وتطوير القدرات التسويقية لتحقيق أهدافها بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية. لذا تضمن البحث إجراء اختبارات إحصائية على عينة من المديرين في وزارة الشباب والرياضة والمديريات التابعة لها، وكذلك أعضاء مجالس الأندية الرياضية العراقية، للتعرف على أبرز مؤشرات قبول أو رفض فرضيات البحث، الإجابة على تساؤلات مشكلة البحث، وتحديد تأثير البراعة التسويقية بأبعادها في تعزيز المكانة الإستراتيجية لتلك الأندية من خلال المؤشرات الوسيطة لجودة حياة العمل. وخلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات التي حددت طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات المستقلة والوسيطة والتابعة، وخلصت لمجموعة من التوصيات المناسبة التي يمكن أن تفيد الباحثين والمعنيين في هذا المجال.

المنهجية العلمية Scientific Methodology**مشكلة البحث وتساؤلاته Research Problem and Questions**

تسلط مشكلة البحث، في مضمونها العام، الضوء على تحديات فيروس كورونا عالمياً، الذي أدى إلى شل كافة الأعمال المختلفة، مسبباً خسائر مالية كبيرة فضلاً عن الخسائر في حياة الأفراد، ما استدعى إيجاد مداخل جديدة للاستمرار العمل مرة أخرى بوتيرة متزايدة، وهو ما يمثله البراعة. فالبراعة التسويقية تعزز الإبداع والابتكار في مجال التسويق لمختلف المجالات وخاصة الأندية الرياضية ولاعبها، ومدى وعي إدارة هذه الأندية بذلك. ودورها في تعزيز مكانتها الإستراتيجية في ظل هذه الظروف التنافسية الحالية ومن خلال الدور الوسيط لجودة الحياة العملية السائدة في البيئة الرياضية العراقية وقدرتها على مواجهة هذه التحديات والتغلب عليها من خلال أساليبها وأدواتها البراعة في مجال الرياضة لتسويق لاعبيها وأنديتها الرياضية. والسؤال الرئيس للبحث هو (ما دور البراعة التسويقية في تعزيز المكانة الإستراتيجية من خلال الدور الوسيط لجودة حياة العمل؟) وينبثق منه مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى وعي أفراد العينة بمتغيرات البحث (البراعة التسويقية، جودة حياة العمل والمكانة الإستراتيجية) وأبعادها؟
2. ما العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث (البراعة التسويقية، جودة حياة العمل، المكانة الإستراتيجية) وأبعادها الفرعية؟
3. هل البراعة التسويقية وجودة حياة العمل يساهمان في تعزيز المكانة الإستراتيجية للأندية الرياضية العراقية؟
4. هل هناك دور وسيط لجودة حياة العمل يعزز العلاقة بين البراعة التسويقية والمكانة الإستراتيجية للأندية الرياضية؟

أهمية البحث Importance of research

تتمثل أهمية البحث في إبراز مدى أهمية اعتماد عناصر جودة حياة العمل ضمن فلسفة إدارة الأندية الرياضية العراقية وأثرها في العلاقة بين تبني البراعة التسويقية للاعبين المتميزين ضمن الأندية عينة البحث. وتعزيز مكانة إدارة أنديةهم الرياضية وتعزيز تواصل الجماهير مع أنديةهم الرياضية المفضلة في ظل التحديات الراهنة التي فرضتها جائحة كورونا ليس على البيئة العراقية فحسب، بل على العالم أجمع. ومن هنا تبرز أهمية البحث في كيفية تعزيز الدور الاستراتيجي لمكانة الأندية الرياضية من خلال اعتماد منهج تسويقي بارع في تنفيذ أنشطة التسويق الرياضي على مستوى اللاعبين وإدارة

الأندية على حد سواء، وذلك من خلال إدراك أهمية توفير المناخ الملائم الذي يشجع على أداء المهام بمستوى من الجودة يحقق فعالية تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق أهداف تنافسية محددة.

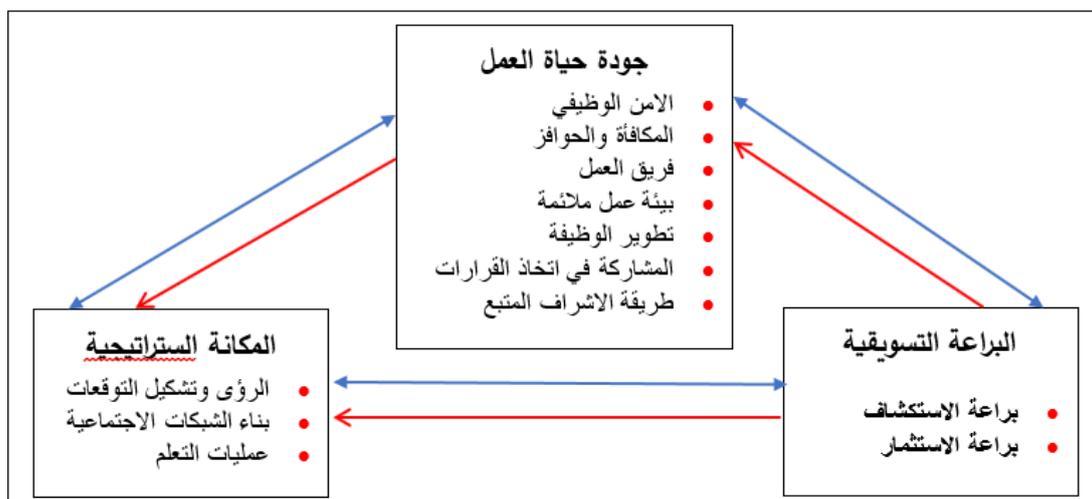
أهداف البحث Research objectives

1. بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعات البحث (البراعة التسويقية، جودة حياة العمل، المكانة الإستراتيجية) والأبعاد الفرعية لكل منها، من خلال اتباع المسارات الفكرية للأدبيات الإدارية الرصينة، وتأسيس المعرفة التي تحتويها، ثم تقديم أساس مفاهيمي يصف المنهج التفسيري اتجاهات تلك المتغيرات، وتصنيف آراء المنظرين بشأنها حسب مجال معالجتها. ومستوى تحليلهم لمحتوياته وأبعاده.
2. إقامة العلاقات المنطقية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث. ويتم ذلك من خلال التدقيق والفحص في التراكمات المعرفية المتعلقة بالمتغيرات واستخراج ما يؤسس للبنية الفكرية والمفاهيمية التي تدعم وتقوي هذه العلاقة منطقياً.
3. تحديد مدى وعي أفراد عينة البحث بمفهوم (البراعة التسويقية، جودة حياة العمل والمكانة الإستراتيجية) وأبعاده في البيئة الرياضية العراقية.
4. اختبار العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث.
5. اختبار اتجاهات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث.
6. تحديد مدى مساهمة المتغير المستقل (البراعة التسويقية) والوسيط (جودة حياة العمل) في تعزيز المتغير التابع (المكانة الإستراتيجية).
7. تقديم مجموعة من التوصيات للوزارة وإدارة الأندية الرياضية في ضوء نتائج البحث.

أنموذج البحث والفرضيات Research model and hypotheses

البحث الحالي هو أنموذج التأثير الوسيط المتمثل في العلاقة التأثيرية بين البراعة التسويقية والمكانة الإستراتيجية من خلال الدور الوسيط لجودة حياة العمل على مستوى وزارة الشباب والرياضة العراقية، وإدارات الأندية الرياضية التابعة لها، والشكل (1) يبين تأثير المتغيرات والعلاقات بينها، كما يلي:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التسويقية وجودة حياة العمل.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التسويقية والمكانة الإستراتيجية.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين جودة حياة العمل والمكانة الإستراتيجية.
4. يوجد تأثير معنوي للبراعة التسويقية في جودة حياة العمل.
5. هناك تأثير معنوي للبراعة التسويقية في المكانة الإستراتيجية.
6. هناك تأثير معنوي لجودة حياة العمل في المكانة الإستراتيجية.
7. هناك تأثير معنوي للبراعة التسويقية في المكانة الإستراتيجية من خلال الدور الوسيط لجودة حياة العمل.



المصدر: من اعداد الباحثين

الشكل (1) أنموذج البحث

مقاييس البحث Search metrics

1. **مقياس البراعة التسويقية:** حاول الباحثون وصف البراعة التسويقية من خلال مجموعة من الأبعاد، والتي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها بغرض إعطائها صورة موضوعية حسب رؤيتهم لمضمونها. واتفقوا على بعدين رئيسيين هما: (براعة الاستكشاف، وبراعة الاستثمار). استناداً إلى (He&Wong,2004) وتم قياس هذا المتغير بـ (10) فقرات حصلت على قيمة ألفا كرونباخ بلغت (0.921) وهي نسبة مقبولة في الدراسات الاجتماعية.
2. **مقياس جودة حياة العمل:** تباينت آراء الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد جودة حياة العمل، إلا أنهم اتفقوا على الأكثر شيوعاً والأكثر استخداماً كمقاييس لهذا المتغير. اعتمد الباحثون في دراستنا الحالية مقياس (الأشرفي والدليمي، 2013) لقياس متغير جودة حياة العمل، إذ يعد من أكثر المقاييس شيوعاً والذي يتوافق مع البيئة الرياضية مجتمع البحث ويتضمن (الأمن الوظيفي، المكافآت والحوافز، فريق العمل، بيئة العمل المناسبة، التطوير الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرار، وطريقة الإشراف المتبعة). وتم قياس هذا المتغير بواقع (70) فقرة حصلت على ألفا كرونباخ بقيمه بلغت (0.947) وهي نسبة مقبولة في الدراسات الاجتماعية الإدارية.
3. **مقياس المكانة الإستراتيجية:** اعتمد الباحثون في قياس هذا المتغير على مقياس (Jansen,2005)، الذي يتضمن (الرؤى وتكوين التوقعات، بناء الشبكات الاجتماعية، وعمليات التعلم). تم قياس هذا المتغير من خلال (17) فقرة حصلت على قيمة ألفا كرونباخ بلغت (0.886) وهي نسبة مقبولة في الدراسات الاجتماعية الإدارية. وتضمنت المعايير المعتمدة لقياس متغيرات البحث الثلاثة الرئيسة اثني عشر بعداً فرعياً تم قياسها في (97) فقرة.

مجتمع البحث والعينة Research community and sample

1. **مجتمع البحث:** لكل دراسة مجتمع مكاني يمكن تعميم نتائجها عليه وتكون المقترحات المستقبلية التي تجدها ذات فائدة علمية على المستوى الميداني. وبذلك فإن وزارة الشباب والرياضة العراقية تمثل المجتمع الذي يمكن تحديده مكانياً (المجتمع المكاني). وينقسم الجهاز الإداري إلى (رئيس الهيئة الإدارية، النائب الأول للرئيس، النائب الثاني للرئيس، أمين سر النادي، الأمين المالي، مشرف الفريق، مدير الفريق، الباحث الاجتماعي، مسؤول التغذية)، بينما يضم الجهاز الفني ما يلي: (مدرب الفريق، مساعد مدرب أول، مساعد مدرب ثاني، مدرب حراس المرمى، مدرب اللياقة البدنية، محلل، طبيب، مساعد طبيب).
2. **عينة البحث:** لتحديد نوع وحجم عينة البحث الحالي، راعى الباحثين خصوصية الخدمة التي أحدثتها بعض الدراسات السابقة، مع مراعاة عدم تعارض بقية المتغيرات في قياسها. لذا سعى البحث إلى اختيار عينة قصدية قوامها (180) مستجيب من المديرين العاملين، ومديري الإدارات والأقسام، وموظفي الوحدات في الوزارة، مجتمع البحث، وكذلك أعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية العراقية.

أدوات جمع البيانات Data collection tools

اعتمد الباحثين في إعداد استمارة الاستبيان التي تعد الأداة الأساسية في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث. وقد روعي عند صياغتها قدرتها على تشخيص وقياس أبعادها الفرعية. واعتمد الباحثين في إعدادها وتحديد على مقاييس عالمية جاهزة (عربية وأجنبية)، بالإضافة إلى الاستفادة من آراء الخبراء والمتخصصين في هذا المجال. وفي جميع مقاييس الاستبيان تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، مرتبة من عبارة (أوافق تماماً) التي أعطيت وزناً (5) إلى عبارة (لا أوافق تماماً) التي أعطيت وزناً (1) وبمدى استجابة (5-1)، مع ملاحظة أن معظم فقرات الاستبيان إيجابية وبعض الفقرات السلبية ذات الاتجاه العكسي (1-5) تم تأكيدها بناءً على آراء وملاحظات الخبراء والاسترشاد بها. والمحكمين.

الإطار النظري Theoretical Framework**البراعة التسويقية Marketing Acumen**

وهي قدرة المنظمة على تبني استراتيجية استثمارية تمكنها من تحدي ومواجهة الضغوط التنافسية والحد من آثارها السلبية وتعزيز نموها الاقتصادي (et al., 2015 Vila). وتم تعريفها على أنها مزيج من أنشطة الاستكشاف والاستثمار ذات الموارد التسويقية النادرة والقدرات الديناميكية اللازمة لبناء الأداء التسويقي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (Josephson et al., 2015). بينما يرى (Martin et al., 2019) أن الإدارة الناجحة للبراعة تعتمد على إيجاد سياق تنظيمي يتفاعل فيه الإرشاد والانضباط، وخصائصه هي الإرشاد والانضباط والدعم والثقة. عندما يتم الجمع بين هذه الخصائص الأربع في منظمة ما، سيكون أداؤها مرتفعاً، ويخلق سياقاً لإدارة أداء التميز والدعم الاجتماعي. وتم تعريفها على أنها الحفاظ على الصورة التسويقية المحددة والمعاني المرتبطة بها عبر الزمان والمكان وتوحيدها (Moussa &

(Barnier, 2020). بالإضافة إلى ذلك، فإنه يحتوي على تركيز مزدوج ومتوازن نحو الاستكشاف والاستغلال المتزامن عبر الأنشطة التسويقية بما في ذلك تصميم المنتج والترويج والتجزئة والاستهداف (Osiyevskyy et al., 2020). كما يمثل السعي لاستثمار الموارد الحالية، واستكشاف إمكانيات جديدة، والتوفيق بين العمليات التي تركز على استثمار المنظمة لمواردها لتعزيز مكانتها التنافسية، والاستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل. الاستفادة من الكفاءات الحالية واستكشاف القدرات المستقبلية في الأنشطة التسويقية لتحقيق الأداء المتميز (Freihat, 2020). فقد حظي موضوع البراعة التنظيمية بمزيد من الاهتمام في السنوات الأخيرة، إذ تعتمد المنظمات الناجحة في كافة مجالاتها على المعرفة والعلم والإستراتيجية لمواجهة التحديات والتركيز والمتابعة والابتكار والاستثمار، وهو الرابط الإيجابي للتنظيم. البراعة في أنشطة الاستثمار والاستكشاف (Amjad & Nor, 2020). ويشير إلى أن المنظمات الناجحة تحتاج إلى استثمار الفرص الحالية لتحقيق الكفاءة وفي نفس الوقت استكشاف فرص جديدة لتحقيق الابتكار (Magnusson et al., 2020). كما تحتاج المنظمات إلى الكفاءة الإدارية للتعامل مع هذه الأساليب بفعالية، كما أنها تحتاج إلى أفراد مؤهلين، أي من ذوي الخبرة والمواهب، لغرض التعامل مع التوترات التي تنشأ بين أهداف المنافسة وتخصيص الموارد (Christmas, 2020). ومما سبق يمكننا تعريف البراعة التسويقية إجرائياً بأنها (القدرة التسويقية التي تتمحور حول استكشاف البيئة الخارجية واستثمار الفرص المتاحة، بالإضافة إلى الاستثمار في الموارد الداخلية والمعرفة لتحقيق أداء متفوق والحفاظ على مركز تنافسي. وهذا يتطلب اكتساب معارف جديدة وتحليل البيئة، والتنبؤ بالفرص المستقبلية، وكذلك الاستفادة من الموارد والقدرات التنظيمية المتاحة، فهي ميزة استراتيجية ضرورية للنمو المستدام والنجاح في بيئة الأعمال الحديثة، وهذه القدرة تمكن المنظمات من التفوق على المنافسين والتميز).

جودة حياة العمل Quality of work life

يتم تعريفها على أنها الدرجة التي يستطيع بها الموظفون تلبية الاحتياجات الشخصية المختلفة التي تعد مهمة لأدائهم في مكان عملهم بشكل شامل مع تحقيق أهداف المنظمة (Ki-Joon, 2015). وقد عرّفها (Chanan & Gupta, 2016) بأنها تشمل الموظفين الذين لديهم القدرة على تقديم مساهمات قيمة للمنظمة ويكونون رواداً في القدرة على التحسين. وذكر (Easton & Vin, 2018) أنها تتكون من أنشطة متعددة تمارسها المنظمة من أجل التطوير والتقدم الوظيفي، ما ينعكس إيجاباً على تحسين أداء الموظفين ويؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم. وتم تعريفها على أنها مجموع المدخلات التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق رضا الموظفين وتعزيز الفعالية التنظيمية من خلال تطوير الوظيفة وظروف العمل والانتعاش الاقتصادي (Habeeb & Rashmi, 2018). كما أنها أحد أساليب المنظمة التي من خلالها تضمن سلامة العاملين بدلاً من التركيز على جوانب العمل اليومي (al., 2019 Babjohn et). كما أنها عملية تعزز استعداد الموظفين للمساهمة على النحو الأمثل في تحقيق أهدافهم الشخصية إلى جانب الأهداف التنظيمية (Rita et al., 2020). وعرّفها (Susilaningsih et al., 2021) بأنها الحالة التي يشعر فيها الأفراد بالرضا عن احتياجاتهم الشخصية واحتياجات العمل من خلال مشاركتهم في بيئة عملهم. ومن حيث أهمية جودة حياة العمل.

فقد أوضح (Chanan & Gupta, 2016) أهميتها في التنمية المستدامة للموظفين في عدة مجالات للتنمية الفردية وهي جودة الحياة الشخصية في العمل، وتطوير فرق العمل، والتنمية الشخصية والبيئية. العلاقات هي إحدى التقنيات التي تساهم في تقدم المنظمات إذا توفرت فيها عدة عوامل، مثل الدافع، والرضا الوظيفي، والمسؤولية، والالتزام بالعمل. يتم تطبيق جودة الحياة العملية في المنظمة من خلال توفير مكان عمل أكثر ديمقراطية يشجع على المشاركة المباشرة للموظفين في صنع القرار، الأمر الذي عكس التغييرات في معظم جوانب المنظمة، ولكن تأثيرها الرئيس يسهم في تحسين الإنتاجية (Salimi & Seaidian, 2015). وذكر (Rao et al., 2018) أنها تساهم في عملية تنظيم مكان العمل الذي يمكن العاملين على جميع المستويات من المشاركة الفعالة في تشكيل بيئة المنظمة وأساليبها ونتائجها. ويبدو أنه وضع حد للاستغلال والظلم من قبل أصحابها. إنه مؤشر لكيفية تحرير المجتمع من الاستغلال. ومن خلال توفير نوعية جيدة من الحياة العملية، يمكن للمرء القضاء على الاستغلال والظلم وعدم المساواة والقمع والقيود، ما يضمن النمو المستمر للموارد البشرية والذي يؤدي بدوره إلى تنميتها الشاملة. وذكر (Akter et al., 2019) أنها تساهم في تقليل الصراع بين الموظفين والإدارة، من خلال بناء بيئة عمل أكثر إيجابية، وخلق مناخ عمل جيد، والسعي لحل كافة المشكلات التي يعاني منها الموظفون. كما تعمل على زيادة الولاء والانتماء للمنظمة، وخلق الطمأنينة، وتحقيق الموازنة بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة، وكذلك تحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المنظمة، مما يساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وكذلك استثمار الموارد البشرية على النحو الأمثل. وأضاف (Ehido et al., 2019) أنها تؤثر في العلاقات المتبادلة بين بيئة العمل والبيئة الخارجية، حيث يرتبط بعلاقة العاملين بصاحب العمل، بالإضافة إلى ارتباطه بالرغبات الوظيفية ويعكس الرضا والتحرر من التوتر عند تقاسم العمل. من خلال مراجعة الأدبيات أعلاه، يمكننا تعريف جودة حياة العمل إجرائياً على أنها (مجموعة من الأحداث

والعمليات والبرامج المنسقة التي تبحث عنها كل منظمة بغرض توفيرها للموظفين من أجل زيادة الإنتاج وتحقيق رضا الموظفين وتحسين العمل، وتعميق الانتماء والولاء للمنظمة).

المكانة الإستراتيجية Strategic position

لقد أشار (Raven,2006) إلى أنها الأداة الأنسب لدعم الابتكارات المجتمعية والعمل على جعلها أكثر استدامة. وأشار (Loorbach & Van Raak,2007) إلى أن فكرتها الرئيسة تدور حول استخدام التكنولوجيا الجديدة والعمليات الاجتماعية التي تؤدي إلى تحفيز المشاركين وتطويرهم، ما يؤدي إلى نتائج جديدة وأنماط تنظيمية أكثر استدامة. لقد ركزت أدبيات المكانة الإستراتيجية على فهم التنبؤ المبكر للتكنولوجيات الجديدة ذات الإمكانيات العالية للمساهمة في التنمية المستدامة. كان الافتراض الأساسي لنهج المكانة الإستراتيجية هو أنه يمكن تسهيل حراك الابتكار المستدام من خلال تعديل المجالات التكنولوجية، أي المساحات التي تسمح بالرعاية والتجريب مع التطور المشترك للتكنولوجيا، وممارسات المستخدم، والهيكل التنظيمية (Schot & Geels, 2008).

وتعرف على إنها استراتيجية تسويقية لتمييز المنتجات المقدمة لمجموعة معينة من العملاء من خلال التركيز على مجموعة محددة من الاحتياجات التي تلبها المنظمة على أفضل وجه (Toftén & Hammervoll, 2010) واطاف أنها الإستراتيجية التي تستخدم لتمييز المنتجات التي يتم تقديمها لمجموعة محددة من الزبائن سواء كانت سلع أو خدمات. وتتميز بالتركيز على مجموعة من الاحتياجات التي يمكن تلبها على أفضل وجه من لدن الزبائن. ومن ناحية أخرى يرى (Wheelen, 2012) أنه عادة ما يكون مناسباً للمؤسسات الكبيرة القدرة على تلبية الطلب في الوقت الحاضر، ولذلك تحاول المنظمات المتنافسة دخول السوق من أجل الحصول على حصة سوقية مناسبة من أجل ذلك للحفاظ على بقائهم. وذكر (Karama,2013) أنه أسلوب يحمل فكرة جوهرية تنص على إدخال ابتكارات جذرية سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو حتى بيئية في العمليات. وهذه عملية طويلة ومعقدة وتتضمن احتمالية عالية للفشل، على الرغم من أن استخدام التكنولوجيا الجديدة قد يعتبر واعداً. وقد عرّفها (Stiles,2020) بأنها جهد واضح لدعم تطوير التقنيات الناشئة التي تقدم بديلاً أكثر استدامة للأنظمة التكنولوجية الحالية.

ومن حيث أهميتها فقد بين (Cuthbert,2011) أنها تظهر عندما يكون حجم المنظمة وقوتها الشرائية كبيرة، وتحقق الربح وتخلق حواجز أمام دخول المنافسين، وهذا ينعكس بشكل جيد على بيئة عملها، كما فهي تتمتع بمكان جذاب يقلل من المنافسة. وهذا يتطلب توفير الموارد اللازمة للحفاظ على استدامتها. ويرى (Witkamp et al.,2010) أن أهميتها تظهر من خلال الموقع التكنولوجي الذي تمتلكه المنظمة والذي يقوم على مجموعة من الابتكارات الجزئية أو الجزئية التي تساعد على خلق قواعد وممارسات جديدة تؤدي إلى تطوير المنظمة وزيادة إبداعها وبالتالي تقليل المخاطر. مما يمكن أن يتعرض له داخل السوق ويزيد من أدائه، وهذه العملية التطويرية ترسي قواعد جديدة للمنظمة وتزيد من استقرارها. كما تتجسد أهميتها في أنها تساعد المنظمات في العثور على الخصائص التي تجعل الأنظمة مفيدة للغاية، حيث أنها تمثل الوسائل التي تساعد المنظمات المحلية على المنافسة وإجراء التجارب الإبداعية التي يمكن أن توجه الأداء والأنشطة بطريقة تؤدي إلى كون المنظمة متميزة وتصل إلى مرحلة الاستقرار. الهدف من تجربة تحديد المواقع الإستراتيجية هو تقليل المخاطر وتحسين الأداء والتركيز على التطوير والإبداع المستقبلي وإيجاد قواعد أو طرق جديدة لحل المشكلات أو تنفيذ العمليات (Witkamp et al., 2011). وأشار (Cuthbert,2011) إلى أنها جذابة، وتعد آلية للحد من المنافسة، وبالتالي تتطلب موارد كثيرة للحفاظ على استدامتها. كما أنه يحدد مكان تواجد المنظمة مقارنة بنظيراتها في الصناعة، أو ما هي قدرة المنظمة على خلق القيمة بطريقة تختلف عن منافسيها (Dimitrova, 2017). وذكر (Rantala at al.,2020) أنها تدعم مسارات تكنولوجية جديدة قادرة على اختراق الأنظمة الاجتماعية التقنية السائدة، أو زعزعة استقرار التقنيات غير المستدامة أو استبدالها، ومما سبق يمكننا تعريف المكانة الإستراتيجية إجرائياً على أنها (قدرة المنظمة على تعزيز منتجاتها التي تقدمها للسوق المستهدف بطريقة تحقق مكانة مرموقة بين المنظمات الأخرى في قطاع أعمالها استجابة لرغبات واحتياجات الزبائن المتغيرة باستمرار).

الجانب الميداني

أولاً: وصف متغيرات البحث وأبعادها الفرعية وعلاقات الارتباط

Description of research variables, their sub-dimensions and correlations

يعرض الجدول (1) وصفاً لمتغير البراعة التسويقية والتي حصلت على وسط مرجح كلي قدره (3.890) وكان ذو مستوى مرتفع وبانحراف (0.771). وهذا يتطلب أن يصل معامل التباين إلى (19.81%) ويحقق أهمية نسبية (77.80%). وبالطبع فإن اتفاق العينة يؤكد ما يتضمنه البعد على مستوى عالٍ من ادراك وزارة الشباب والرياضة العراقية عينة البحث. أما متغير جودة حياة العمل فقد حصل على متوسط مرجح كلي قدره (4.054) وكان ذو مستوى مرتفع وبانحراف (0.365). وهذا يتطلب أن يصل معامل التباين إلى (9.00%) ويحقق أهمية نسبية (81.08%). وبطبيعة الحال، هذا يؤكد الاتفاق. وتشمل العينة ما يتضمنه البعد على مستوى عالٍ لمدى ادراك وزارة الشباب والرياضة العراقية عينة البحث. أما متغير المكانة الإستراتيجية فقد حصل على وسط مرجح كلي قدره (4.114) وكان ذو مستوى مرتفع وبانحراف (0.468). وهذا يتطلب أن يصل معامل التباين إلى (11.38%) ويحقق أهمية نسبية (82.28%). وبطبيعة الحال، هذا يؤكد موافقة العينة. حول ما يتضمنه البعد على مستوى عالٍ من ادراك وزارة الشباب والرياضة العراقية عينة البحث.

جدول (1) نتائج وصف متغيرات وابعاد البحث وقيم علاقات الارتباط بينها

معاملات الارتباط		التحليل الوصفي				المتغيرات	
SN	WLQ	IR	V	SD	M	أبعاد	
**489.	**526.	77.52	21.39	0.829	3.876	براعة الاستكشاف	1
**363.	**413.	78.10	19.43	0.759	3.905	براعة الاستثمار	2
**567.	**623.	77.80	19.81	0.771	3.890	المتوسط المرجح الكلي لمتغير MA	
**484.	-	78.80	10.41	0.410	3.940	الأمن الوظيفي	1
**418.	-	78.38	12.81	0.502	3.919	المكافآت والحوافز	2
**431.	-	81.40	10.90	0.444	4.070	العمل بروح الفريق الواحد	3
**441.	-	79.42	11.52	0.457	3.971	بيئة العمل المناسبة	4
**280.	-	85.12	11.99	0.511	4.256	التطوير الوظيفي	5
**296.	-	81.82	11.52	0.471	4.091	المشاركة في صنع القرار	6
**316.	-	82.64	13.39	0.553	4.132	طريقة الإشراف المتبعة	7
**637.	-	81.08	9.00	0.365	4.054	المتوسط المرجح الكلي لمتغير WLQ	
-	-	83.90	12.12	0.509	4.195	صياغة التوقعات والرؤى	1
-	-	80.52	13.87	0.559	4.026	بناء الشبكات الاجتماعية	2
-	-	82.44	12.62	0.520	4.122	عمليات التعلم	3
-	-	82.28	11.38	0.468	4.114	المتوسط المرجح الكلي لمتغير SN	

المصدر: من اعداد الباحثين

ومن ناحية أخرى يتضح من الجدول (1) أنه تم تحقيق مستوى ارتباط موجب ومعنوي قوي بين المتغير المستقل (MA) والمتغير الوسيط (WLQ)، إذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (0.623**). وهذه القيمة مقبولة عند مستوى معنوي (1%) وهذا يثبت وجود نسبة ثقة عالية في نتائج الارتباط بلغت (99%) وهذا يؤكد توفر مستوى من الانسجام بين المتغيرين. وذلك بحسب إجابات أفراد العينة على مستوى وزارة الشباب والرياضة العراقية عينة البحث. إن عمليات وإجراءات استكشاف الفرص واستثمارها بأفضل شكل ممكن، بالاعتماد على الخبرات المتوفرة في الوزارة، وتعميق فهمهم للمتغيرات المؤثرة على قراراتها وخططها، وترشيد عمليات استقطاب اللاعبين المهرة في مختلف الألعاب بهدف الاستفادة من مهاراتهم واستثمارها بما يحقق لهم أفضل بيئة ومكان للعمل.

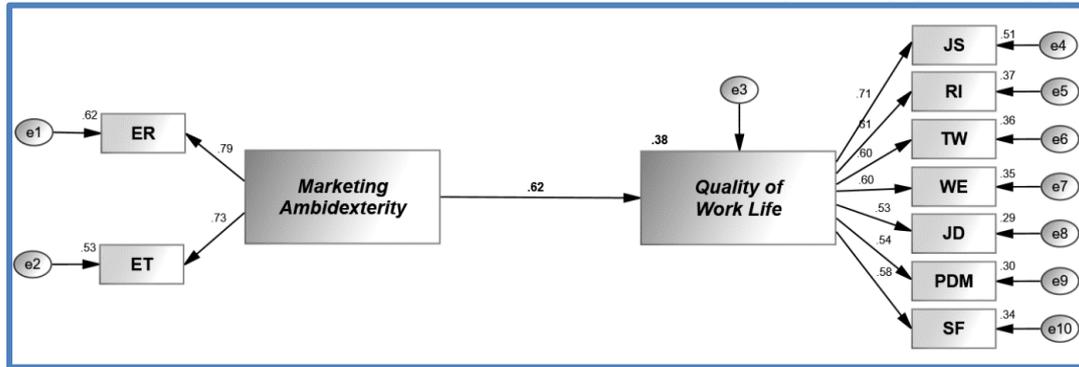
وكما يتبين من الجدول (1)، تحقيق مستوى ارتباط موجب ومعنوي قوي بين المتغير المستقل (MA) والمتغير التابع (SN)، إذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (0.567**)، وتعد هذه القيمة مقبولة عند مستوى معنوي (1%)، وهذا يدل على مستوى عالٍ من الثقة في نتائج الارتباط بلغت (99%)، وهذا يؤكد توافر مستوى من الانسجام بين المتغيرين، بحسب إجابات العينة على مستوى وزارة الشباب والرياضة العراقية عينة البحث. يمكن تفسير هذه النتيجة بكون إدارة الوزارة عينة البحث تهتم بأنشطتها التسويقية البارعة وتعتمد استراتيجيات تسويقية متقدمة، خاصة فيما يتعلق بالخدمات التسويقية والعلاقات التسويقية، من أجل التعامل بروح الفريق، دعم العلاقات الاجتماعية بين اللاعبين، تعزيز جهود اللاعبين في تسخير قدراتهم المهنية في دعم توجهات الوزارة في تحقيق الأهداف العامة. وبالنسبة للوزارة، فهذا بدوره يؤدي إلى تحسين مستوى المكانة الإستراتيجية للوزارة.

وأخيراً يتضح من الجدول (1) تحقيق مستوى ارتباط قوي وإيجابي ومعنوي بين المتغير الوسيط (WLQ) والمتغير التابع (SN)، إذ بلغ مستوى معامل الارتباط (0.637**)، وهذه القيمة مقبولة عند مستوى معنوي (1%)، وهذا يدل على

نسبة ثقة مرتفعة لنتائج الارتباط بنسبة (99%)، وهذا يؤكد وجود مستوى من الانسجام بين المتغيرين بحسب إجابات العينة على مستوى وزارة الشباب والرياضة العراقية عينة البحث. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما زاد اهتمام إدارة الوزارة عينة البحث بأبعاد (WLQ) من حيث توفير بيئة آمنة ومناسبة للعمل مبنية على الثقة والتعاون والسلوك المفيد مع الآخرين، المواطنة الصالحة، وتوفير متطلبات العمل الضرورية من بنية تحتية وإمدادات مادية، ودعم الموظفين من خلال السماح لهم بالتعبير عن آرائهم والاستماع إليها ولمقترحاتهم والاهتمام بجهودهم في حل المشكلات ومعاملتهم بأسلوب مبني على الود والتعاطف فإن ذلك من شأنه تعزيز (SN) للوزارة.

ثانياً: اختبار الفرضيات Hypothesis testing

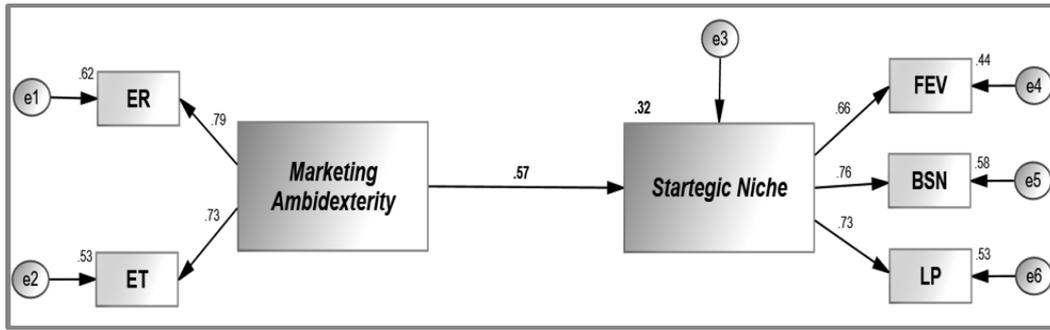
يتبين من الشكل (2) أن القيمة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) قد حققت مستوى مرتفعاً قدره (38%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغيير الذي يحدث في WLQ، والذي يعود (38%) منه إلى تغير MA، في حين أن باقي نسبة التفسير (62%) تعود إلى تأثير عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج البحث. كما يظهر أن مستوى تأثير متغير MA في WLQ كان بمستوى جيد، وبديل على ذلك مؤشر المعلمة القياسية إذ بلغت قيمتها (0.62)، وبالتالي فإن متغير MA يؤثر في متغير WLQ بنسبة (62%) على مستوى وزارة الشباب والرياضة العراقية عينة البحث. ويعد عامل التأثير هنا قيمة معنوية لأن مستوى مؤشر (CR) قد حقق مستوى عالي جداً من الدلالة المعنوية من خلال قيمته القصوى (11.703) عند مستوى الدلالة (0.000). وبالتالي فإن التغيير الإيجابي لوحدة واحدة من تحسين MA على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي إلى زيادة في مستوى WLQ بنسبة (62%). "في ضوء ما سبق يتبين أن هناك تأثيراً معنوياً لمتغير MA في جودة القيادة على مستوى وزارة الشباب والرياضة العراقية عينة البحث.



المصدر: من اعداد الباحثين

الشكل (2) تأثير البراعة التسويقية في جودة حياة العمل

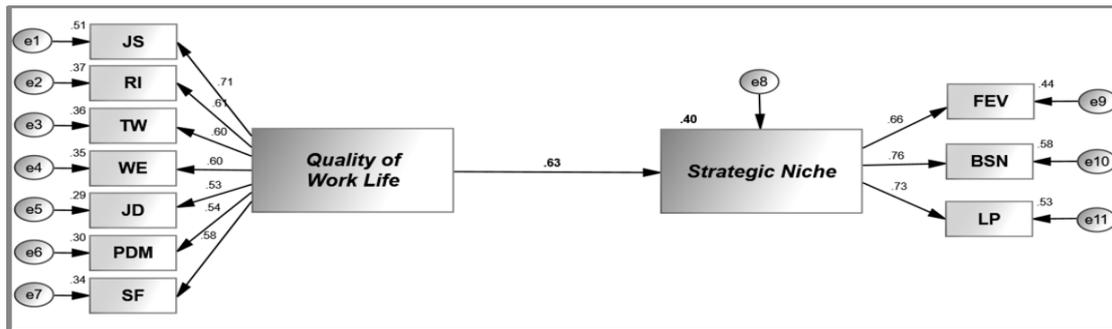
وكما هو مبين في الشكل (3) فإن القيمة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) للبراعة التسويقية قد حققت مستوى مرتفعاً قدره (32%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغيير الذي يحدث في المكانة الإستراتيجية، والذي يعود (32%) منه إلى تغير MA، في حين أن النسبة المتبقية للتفسير (68%) تعود إلى تأثير عوامل أخرى لم تشملها البحث. كما يظهر أن مستوى تأثير متغير MA في SN كان بمستوى جيد، وبديل على ذلك مؤشر المعلمة القياسية إذ بلغت قيمتها (0.57)، وبالتالي فإن متغير MA يؤثر في متغير SN بنسبة (57%) على مستوى وزارة الشباب والرياضة العراقية عينة البحث. ويعد عامل التأثير هنا قيمة معنوية لأن مستوى مؤشر (CR) قد حقق مستوى عالي جداً من الدلالة المعنوية من خلال قيمته القصوى (10.179) عند مستوى الدلالة (0.000). وبالتالي فإن التغيير الإيجابي لوحدة واحدة من تحسين MA في الوزارة مستوى بيئة التطبيق سيؤدي إلى زيادة في مستوى SN بنسبة (57%). وفي ضوء ما سبق يتضح أن هناك تأثيراً معنوياً لمتغير MA في المكانة الإستراتيجية على مستوى وزارة الشباب والرياضة العراقية عينة البحث.



المصدر: من اعداد الباحثين

الشكل (3) تأثير البراعة التسويقية في المكانة الإستراتيجية

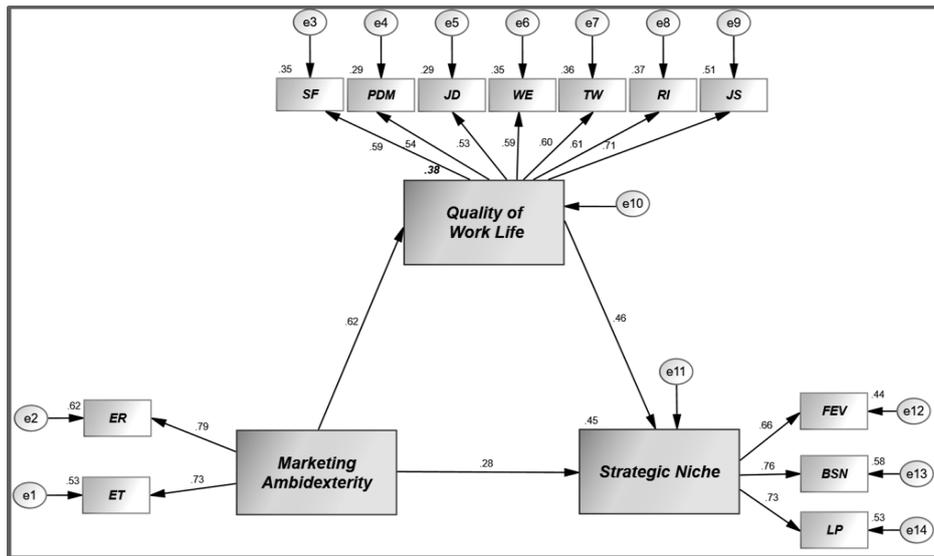
ويتبين من الشكل (4) أن القيمة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) قد حققت مستوى مرتفعاً قدره (41%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحدث في SN والذي (41%) يعود إلى تغير في WLQ، في حين أن باقي نسبة التفسير (59%) تعود إلى تأثير عوامل أخرى لم يتم تضمينها في البحث. كما يظهر أن مستوى تأثير متغير WLQ في SN كان بمستوى جيد، ويدل على ذلك مؤشر المعلمة القياسية إذ بلغت قيمتها (0.64) وبالتالي فإن متغير WLQ يؤثر في متغير SN بمقدار (64%) على مستوى وزارة الشباب والرياضة العراقية عينة البحث. ويعد عامل التأثير هنا قيمة معنوية لأن مستوى مؤشر (CR) قد حقق مستوى عال جداً من الدلالة المعنوية من خلال قيمته القسوى (12.006) عند مستوى الدلالة (0.000). وبالتالي فإن التغيير الإيجابي لوحدة واحدة في تحسين جودة التعلم الميداني على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي إلى زيادة مستوى SN بنسبة (64%). في ضوء ما سبق يتبين أن هناك تأثيراً معنوياً لمتغير WLQ في المكانة الإستراتيجية على مستوى وزارة الشباب والرياضة العراقية عينة البحث.



المصدر: من اعداد الباحثين

الشكل (4) تأثير جودة حياة العمل في المكانة الإستراتيجية

يتم تحديد اختبار فرضية التأثير غير المباشر من خلال ما يحققه الاختبار من مسارات ونسب الانحدار القياسية (R^2) لتقييم العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الثلاثة، أي تقديم تفسير للتأثير المباشر بين المتغير المستقل (MA) والمتغير التابع (SN) والتأثير غير المباشر من خلال المتغير الوسيط (WLQ). ويتضح من الشكل (5) أن هناك تأثيراً إيجابياً مباشراً لـ MA في WLQ، إذ بلغ معامل الانحدار القياسي (0.62). كما اتضح أن هناك تأثير إيجابي مباشر لـ WLQ في SN، إذ بلغ معامل الانحدار القياسي (0.46)، في حين أن هناك تأثير مباشر لـ MA في SN، إذ بلغ معامل الانحدار القياسي (0.28)، وكانت جميع هذه التأثيرات بنسب معنوية لأن قيم النسبة الحرجة (CR) المبينة في الجدول (2) البالغة (5.437، 10.862، 6.537) على التوالي هي قيم معنوية.



المصدر: من اعداد الباحثين

شكل (5) النموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية السابعة

الجدول (2) مسارات ومعايير اختبار فرضية التأثير غير المباشر الرئيسية السابعة

مسارات			S.R.W	Estimate	SE	C.R	P
MA	→	WLQ	0.62	.576	.067	10.862	***
MA	→	SN	0.28	.323	.084	5.437	***
WLQ	→	SN	0.46	.584	.089	6.537	***

المصدر: من اعداد الباحثين

وهكذا نلاحظ أن قيمة التأثير غير المباشر يتم استنتاجها من خلال المسارين اللذين يتوسط فيهما المتغير الوسيط WLQ بين المتغير المستقل MA والمتغير التابع SN. وبذلك بلغ التأثير غير المباشر (0.290)، وهذا ما ظهر في الجدول (6)، وبذلك يتضح أن التأثير الكلي المباشر بلغ معدله (0.277). وكما يتضح من الشكل (5) والجدول (3) فإن قيمة معامل التفسير (R^2) للـ SN بلغت (0.45)، مما يعني أن التغيرات التي تعزز SN ترجع إلى التغير في قيمة SN و WLQ بنسبة (45%) والنسبة المتبقية (55%) تعود إلى تأثير متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج البحث.

الجدول (3) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية السابعة

مسارات	تأثير مباشر	تأثير غير مباشر	تأثير كلي	R^2
MA → SN	0.277	-	0.567	0.45
MA → WLQ → SN	-	0.290		

المصدر: من اعداد الباحثين

ولاختبار الأهمية المعنوية لنتائج التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (MA) على المتغير التابع (SN) من خلال المتغير الوسيط (WLQ)، تم الاعتماد على اختبار سوبل، والذي من خلاله تم إدخال دلالة التأثير غير المباشر بواسطة المتغير يمكن تأكيدها. الوسيط. ويمكن الوصول إلى قيمة (اختبار Sobel) من خلال برنامج حاسوبي يعتمد على قيمة أربع معاملات أساسية، كما هو موضح في الجدول (4).

الجدول (4) نتائج اختبار (Sobel)

أنموذج	المدخلات	قيمة Sobel	قيمة P
MA → SN	a = 0.568	6.168	0.000
MA → WLQ → SN	b = 0.571		
	Sa = 0.048		
	Sb = 0.079		

المصدر: من اعداد الباحثين

يتضح من الجدول (4) أن القيمة P كانت معنوية، وهذا يؤكد الأهمية المعنوية لنتائج اختبار التأثير غير المباشر لـ MA في SN من خلال المتغير الوسيط WLQ على مستوى وزارة الشباب العراقية. والرياضة عينة البحث. وبذلك أجاب الباحثون على جميع تساؤلات البحث، وتم تحقيق جميع أهدافه وفرضياته، وأثبت أنموذجه، وأصبح نموذجاً مقاساً ومطبّقاً في البيئة العراقية ضمن القطاع الرياضي.

الاستنتاجات

1. تتجلى أهمية البراعة التسويقية من خلال البعدين المتمثلين في استكشاف المواهب الحقيقية والاستثمار فيها والتي تساعد الأندية الرياضية على دفع الواقع الرياضي إلى الأمام.
2. تدرك إدارة النادي بشكل كبير متغير البراعة التسويقية، ويتجلى ذلك من خلال تركيزها على إدخال آليات لتطوير وتحسين خدماتها لتظل أطول فترة ممكنة في المجالات والمسابقات الرياضية.
3. تسعى إدارة النادي جاهدة إلى استغلال الفرص التسويقية وأهمها ما يتعلق بتحسين الأنشطة والخدمات التسويقية لخلق القيمة.
4. تبين أن متغير البراعة التسويقية ساهم في إثراء المتغير التابع المكانة الإستراتيجية من خلال أبعاده الفرعية.
5. تبين أن مستوى أهمية متغير البراعة التسويقية كان عند مستويات "متوسطة"، وهذا يدل على وجود بعض القصور في ممارسة الأنشطة التسويقية التي تقدمها الأندية وحاجتها إلى تعزيز الاهتمام بعمليات التنقيب والاستثمار. للحصول على فرص تسويقية.
6. كان لدى الأفراد في عينة البحث اتجاه إيجابي نحو حقيقة وجود بيئة عمل مناسبة، كما أنه من الواضح أن الأندية الرياضية لديها تركيز عادل على الأنشطة والسياسات التي يمكن أن تعزز متطلبات بيئة التدريب التي يجب أن تتوفر لتحقيق النجاح في مجال عملهم رغم المعوقات المحيطة وقلة التخصيصات المالية. إلا أن الوضع الحالي لم يمنع إدارة النادي من العمل قدر الإمكان على توفير بيئة عمل ذات جودة مقبولة.
7. أن الأفراد لديهم مستوى عال من الإدراك لمدى اهتمام إدارة النادي باحترام وتقدير ما يقدمونه في تنفيذ متطلبات العمل. كما أن هناك مستوى متوسط من الاقتناع بالظروف المناسبة لممارسة العمل وتحقيق الاستقرار النفسي، وبالتالي تكون لديهم استراتيجية لتحقيق التوازن بين ما هو مطلوب منهم في العمل وما تتطلبه طبيعة حياتهم الأسرية والاجتماعية. الحياة، وينعكس ذلك بشكل عام في الشعور بعدم وجود ضغوط نفسية وجسدية في العمل وبالتالي انخفاض مستويات التوتر، مما يحقق مستوى جيد من التفاعل والأداء.
8. تساهم جودة حياة العمل في تعديل العلاقة بين سلوكيات البراعة التسويقية والمكانة الإستراتيجية في اتجاه إيجابي، بمعنى أن توفر متطلبات البيئة المادية المناسبة للعمل في النادي ينعكس إيجاباً في تحسين دور توافر السلوكيات التي تتبناها القيادة في إطار التفاعل الفعال في إحداث التغيير الإيجابي في مستوى الأداء لدى الأفراد.
9. وجد أن متغير جودة حياة العمل ساهم في إثراء المتغير التابع المكانة الإستراتيجية من خلال أبعادها الفرعية.
10. يؤدي متغير جودة حياة العمل دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين تبني سلوكيات البراعة التسويقية الاستكشافية والاستثمارية وبناء المكانة الإستراتيجية للأندية الرياضية العراقية من خلال أبعادها الفرعية التي ساهمت في إثراء تلك العلاقة ككل.
11. المكانة الإستراتيجية تبدأ من تكوين التوقعات والتعبير عن مستوى قدرات وإمكانات الأندية الرياضية العراقية، وقد تكون غامضة. ومن ثم يتم دمج تلك المكانة الإستراتيجية عندما يتم دمج تلك الرؤى بين المهتمين لتشكل قيمة عالية ودقيقة.
12. لقد أصبح يُنظر إلى المكانة الاستراتيجية كمفهوم ديناميكي بالأساس، وهو يقع في المنطقة الواقعة بين مفهومين متناقضين: التغيير والاستقرار. لذلك، إذا رغبت الإدارة في تحقيق التفوق على منافسيها في بيئة تتميز بالتغيير المستمر، فإن ذلك يتطلب منها التعبير عن التوقعات المستقبلية التي تلمس رغبات مجتمعها ومعجبيها.
13. تعمل شبكات التواصل الاجتماعي على تعزيز المكانة الإستراتيجية للأندية الرياضية في المجتمع من خلال حشد الدعم المجتمعي وخلق مناخ عام يساعد أقسامها على المشاركة وينتج التعبير عن التوقعات والرؤى فيما يتعلق بأنشطة التواصل الاجتماعي التي تمارسها.
14. يبدو أن إمكانية الجمع بين شبكات التواصل الاجتماعي وتشكيل التوقعات للمنظمات في الأندية عينة البحث هو المسار الصحيح في توجيه الستراتيجيات التي يتبناها متخذو القرار من خلال نشر الوعي الإبداعي والمعرفي بين موظفيها

والمجتمع لإيجاد فرص جديدة وحلول مبتكرة لحل المشكلات القائمة للوصول إلى تنافسية فعالة تساهم في الخروج منها. من نطاق بينتها المحلية إلى نطاق دولي.

التوصيات

1. من الضروري التركيز على تبني أبعاد البراعة التسويقية مجتمعة، كونها تؤدي إلى تعزيز المكانة الإستراتيجية للأندية الرياضية العراقية في السوق المحلية من خلال تفعيل كافة إمكانياتها ومواردها وإمكانياتها لهذا الغرض.
2. من الضروري الوعي بالاستثمار الجيد للموارد البشرية والتكنولوجية داخل الأندية التي شملها البحث ومحاولة بذل قصارى جهد الإدارات التشغيلية من خلال اتخاذ تدابير حقيقية لتحقيق مستويات البراعة التسويقية من خلال استكشاف الفرص ونقاط القوة المناسبة واستغلال ما هو موجود. على الأرض وإدارتها بما يعود بالنفع على جميع الأطراف.
3. تعزيز استكشاف الفرص بهدف الاستعداد والتكيف مع المتغيرات المتقلبة. ويتم ذلك من خلال اهتمام إدارة النادي بالتوجه نحو استخدام الأساليب المتطورة لاستكشاف الفرص الخارجية، ليكون للنادي القدرة على التكيف المستمر لفرض بقائه لأطول فترة ممكنة. ويجب استخدام أساليب التسويق المختلفة للمساعدة في جذب الممولين والمعلنين على حد سواء.
4. تحسين استثمار الفرص بهدف استغلال إمكانيات النادي لإعادة النظر في التحديات الخارجية التي تؤثر في استثمار الفرص، وذلك من خلال تقديم خدمات متميزة بمستوى عالٍ.
5. يجب على إدارة النادي أن تولي المزيد من الاهتمام لجودة حياة العمل من خلال إدراك أبعادها في بيئة العمل بما يعزز تحقيق العمل الجماعي فيها، خاصة التركيز على بعد الأسلوب الإشرافي المتبع، حيث لم يحقق دوره في تعزيز الموقف الاستراتيجي من وجهة نظر العينة.
6. ضرورة التركيز على المشاركة في اتخاذ القرار في بيئة العمل من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرار والاجتماعات وتبني أفكارهم الإبداعية وتنفيذها بما يعزز أداء الفريق في الأندية مجتمع البحث.
7. يجب على الأندية تشجيع موظفيها على رفع معنوياتهم وتقليل ضغوط العمل من أجل تحسين الأداء الوظيفي وتوفير المناخ المناسب الذي يزيد من الرضا الوظيفي.
8. ضرورة التركيز على تبني كافة أبعاد جودة حياة العمل، إذ تؤدي إلى تعزيز المكانة الإستراتيجية للأندية في السوق المحلية من خلال تفعيل كافة إمكانياتها ومواردها وإمكانياتها لهذا الغرض.
9. ضرورة التركيز على تعزيز أبعاد المكانة الإستراتيجية من خلال التواصل مع أفراد المجتمع العراقي بوصفهم داعمين محتملين والاستفادة الفعالة من التعلم من بيئة العمل والأخطاء السابقة للنهوض استراتيجيا بمكانته المحلية والعالمية.
10. ضرورة بناء شبكة تواصل فعالة بين إدارة النادي والموظفين واللاعبين ودراسة إمكانية تبني الحلول المقترحة للمشكلات ومعالجتها لتجنبها مستقبلاً.
11. يجب التغلب على العوائق المتعلقة بتداخل الصلاحيات والبيروقراطية التي تعيق عمل الموظفين وسرعة الاستجابة والمرونة في العمل.
12. من المهم أن تدرك إدارات الأندية أن المكانة الإستراتيجية أكثر ضرورة من التزام تفرضه التحديات التنافسية، وهذا يتطلب تحفيز إدارتها لزيادة قدراتها وإمكانياتها ومواردها وخبراتها لمواجهة التحديات وتحقيق الإنجازات الرياضية، الوصول إلى مكانة استراتيجية بارزة.
13. يجب على الإدارات إجراء تقييم ربع سنوي ودوري لتحديد مستوى موقعها في أسواقها المحلية والدولية لتجنب التخلف عن الأندية الرائدة ما سيؤدي إلى تحسين قدراتنا التنافسية.
14. تفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي ودعمها مادياً ومعنوياً وجعلها مصدراً رئيساً لبناء مكانة مميزة للأندية وتكون جزءاً وشريانياً حيويًا للتعبير عن قيم وأفكار وتوجهات ومبادئ الأندية تجاه مجتمعها وعمالها في بيئة عملهم.
15. لكي تتمكن الأندية من تحسين مكانتها الإستراتيجية، يجب عليها الجمع بين اهتمامها المتزايد بالبراعة التسويقية وزيادة اهتمامها بجودة حياة العمل التي تدعم بعضها البعض في التأثير الكلي.

المصادر References

1. الأشرافي، رياض أحمد إسماعيل و الدليمي، السيد ذاكر محفوظ حامد (2013). جودة حياة العمل في الاتحادات الرياضية العراقية الفرعية بكرة السلة من وجهة نظر ملاكاتها الإدارية والتدريبية والتحكيمية مجلة الراافدين للعلوم الرياضية (نصف سنوية) المجلد 21 العدد 6)
2. Afthanorhan, W. A. (2013). " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for

- Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. (198-205).
3. Alghamdi, Faris, (2018). " Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance", RESEARCH Open Access, SNringer Open, Journal of Innovation and Entrepreneurship, 7:1.
 4. Cuthbert, Ronald Hugh (2011). "Strategic Planning in Agricultural Niche Markets " , A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy at the University of Otago, Dunedin, New Zealand.
 5. Degeryd , Klas & Erik ,Graffner . (2013). "Barriers to Exploratory Innovation Projects Managing the exploitation bias in large established firms " , Master of Science Thesis in the Management and Economics of Innovation Program , Department of Technology Management and Economics Division of Innovation Engineering and Management, chalmers university of technology, Goteborg, Sweden.
 6. He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). "Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. Organization Science, 15(4), 481–494.
 7. Hoogma, R., R. Kemp, J. Schot, & B. Truffer. (2002)." Experimenting for sustainable transport: the approach of strategic niche management. London: Spon Press.
 8. Huang, Jing-Wen and Li, Yong-Hui, (2017). " The mediating role of ambidextrous capability in learning orientation and new product performance", Emerald Publishing Limited, Journal of Business & Industrial Marketing, 32/5, 613–624.
 9. Karama , Shawgi . (2013). " The Miracle that Never Was – An Exploratory Study on the Propagation of Jatropha in Kenya and its Effect on Smallholders " , Master thesis in Sustainable Development at Uppsala University, No. 173, 40 pp, 30 .
 10. Korkmaz, Ö., Çakir, R., & Erdoğan, F. U. (2020). A validity and reliability study of the Basic STEM Skill Levels Perception Scale. International Journal of Psychology and Educational Studies, 7(2), 111-121.
 11. Laak , van der. Raven, R.P.J.M & Verbong , G.P.J. (2007). "Strategic niche management for biofuels: Analysing past experiments for developing new biofuel policies " , Energy Policy 35 , 3213–3225 .
 12. Loorbach & Van Raak. (2007). " Transition Management : Reflexive Steering of Societal Complexity Through Searching , Learning and Experimenting " , the Transition to Renewable Energy : Theory and Practice J C . J . M. Van den Bergh, Bruinsma , F . R . Cheltenham Adward Elgar.
 13. Raven , Rob . (2005). " Strategic niche management for biomass:a comparative study on the experimental introduction of bioenergy technologies in the Netherlands and Denmark " , Proefschrift , Eindhoven : Technische Universiteit Eindhoven .
 14. Raven , Rob P.J.M .(2006). " Towards alternative trajectories? Reconfigurations in the Dutch electricity regime " , Research Policy 35 , 581–595 .
 15. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.
 16. Schot , Johan & Geels , Frank W. (2008). " Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy " , Technology Analysis & Strategic Management Vol. 20, No. 5, , 537–554.
 17. Sushandoyo , Dedy & Magnusson , Thomas . (2014). " Strategic niche management from a business perspective: taking cleaner vehicle technologies from prototype to series production " , Journal of Cleaner Production .
 18. Toften , Kjell & Hammervoll , Trond . (2010). " Niche marketing and strategic capabilities: an exploratory study of specialised firms " , Marketing Intelligence & Planning Vol. 28 No. 6 .

19. Wheelen, Thomas L. J. David Hunger & Kathryn, Wheelen. (2012). "Strategic Management and Business Policy: toward global sustainability " 13th ed., Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
20. Witkamp, Marten J. Raven , Rob P. J. M. & Royackers, Lambèr M. M.(2011). " Strategic Niche Management of Social Innovation: the case of Social Entrepreneurship in the Netherlands ", Working Paper, Eindhoven Centre for Innovation Studies (ECIS), School of Innovation Sciences, Eindhoven University of Technology, The Netherlands.

الملحق Appendix

البراعة التسويقية	
براعة الاستكشاف	
1	تمتلك طرائق مبتكرة لمراقبة ظروف العمل وبشكل مستمر.
2	يمكن الاستجابة لكافة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.
3	تبحث عن مواهب رياضية جديدة تلبي توجهات الوزارة الحالية والمستقبلية.
4	تمتلك القدرة على استكشاف الفرص في بيئة العمل وتحسينها.
5	تستخدم أساليب تسويقية متنوعة تساعد على جذب واستقطاب اللاعبين الجدد.
براعة الاستثمار	
1	تمتلك القدرة على تحسين انشطتها لتكوين قيمة لها ولعالمها معاً .
2	تعمل على تطوير قنوات استقطاب المواهب الرياضية بصورة مستمرة لمواجهة طلبات الاندية.
3	تهتم بالبحوث التسويقية لمعرفة توجهات اللاعبين الحاليين والمرقبين.
4	تهتم في زيادة جهودها التسويقية وتمويلها لاستثمار الفرص التسويقية المتاحة.
5	تراقب ردود أفعال اللاعبين لاستثمارها في تطوير الخدمات الرياضية المقدمة.
جودة حياة العمل	
الامن الوظيفي	
1	اشعر بالقلق على مستقبل عملي.
2	اتمعت بالاستقرار في عملي.
3	اشعر بدقة العمل.
4	اشعر بالثقة تجاه النظام المالي والمحاسبي.
5	النزوم بتطبيق اللوائح والضوابط والعقوبات بعدالة.
6	أتأخر بإعطاء الحقوق المالية لأعضائها في الوقت المناسب.
7	يصعب التوفير المسبق للالتزامات المالية لإدارة نشاطاتها.
8	اشعر بضعف قدرة الادارة على التنفيذ الكامل والايجابي للمنهج المقرر للعمل وفقه.
9	امتلك معلومات واضحة وكافية عن مسؤولياتي.
المكافآت والحوافز	
1	يفتقر نظام الحوافز للمعايير اللازمة لتنفيذه.
2	يتسم تطبيق نظام الحوافز بالانتقائية.
3	تمتنع عن تقديم حوافز اضافية (استثنائية) للمبدعين والمتميزين فيها.
4	تعوض مكافأة للمجهودات المبدعة بحوافز معنوية (كتاب شكر ، شهادة تقدير ، ترشيح لدورة).
5	تعلن عن اسماء المتميزين واسباب مكافاتهم بشفافية.
6	تحقق في مراعاة حاجات العاملين مادياً ومعنوياً عند تحفيزهم.
7	اشعر بالتحيز في ايفادات اقراني للمشاركة خارجها.
8	تحرص الادارة على الموازنة في المخصصات المالية بين الاداريين والعاملين فيها.
العمل بروح الفريق	
1	يفقد العاملون امتلاك تصور شمولي عن أهدافها والعمل فيها.
2	يتعاون العاملون في انجاز اعمالهم.
3	يفقد العاملون تبادل المعلومات فيما بينهم.
4	يحترم العاملون بعضهم البعض دون تمييز.
5	تتوفر الثقة بين العاملين.
6	يسود بين العاملين جو من التفاهم والهدوء في مناقشاتهم.
7	يعالج العاملون خلافات العمل واخفاقاته بروح معنوية.
8	يتردد العاملون من تقديم النصيحة لبعضهم البعض.
9	يتجاهل العاملون الشعور بأهمية عمل كل فرد منهم.
بيئة عمل مناسبة	
1	تحقق بتقديم الدعم للعاملين فيها للمشاركة في الدورات التدريبية.
2	تتجاهل توفير الفرص التدريبية الخارجية لتطوير عاملها وفق احتياجاتهم للتدريب.

3	تشجع سياسة تقويم الذات.
4	تفتقر لمعايير تقويم اداء العاملين فيها.
5	تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها.
6	تفتقر وجود خطة عمل منظمة لتطوير عاملها.
7	توفر فرص الاطلاع على الابحاث الحديثة التي تخص مهام عملها.
8	يحقق لي عملي نمواً يناسب طموحي.
9	تنظم دورات تدريبية داخلية لعاملها.
التطوير الوظيفي	
1	يثير عملي اهتمامي ويحفزني على الاداء الافضل.
2	يمكنني عملي من استثمار قدراتي.
3	امارس عملي دون تدخل او تجاوز من الاعضاء الاخرين.
4	تنظم واجباتي فيها بما يضمن انتظام العمل فيها.
5	تتهاون من عقد الاجتماعات الدورية لمناقشة متطلبات العمل.
6	تفتقد التقنيات الحديثة (الحاسوب، الانترنت) في انجاز الاعمال.
7	تعاني من صعوبات في توفير المستلزمات الضرورية لعاملها.
المشاركة في اتخاذ القرارات	
1	تمنحني حق المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي.
2	افقد لحرية تحديد طريقة تنفيذ القرارات المتعلقة بعملي.
3	اتمتم بحق الاعتراض على اي قرار يخص عملي.
4	قلما يتوفر لي معلومات كافية ودقيقة تخص عملي قبل اتخاذ القرار.
5	تتقبل المقترحات و آراء العاملين فيها.
6	تعغل الادارة مشاركة العاملين فيها في وضع الاهداف.
7	يتهرب العاملين من تحمل المسؤولية الجماعية.
8	تسود مناقشات جو من الديمقراطية والحوار الهادف البناء.
9	يمكن للعاملين طرح السليبيات في تنفيذ القرارات بكل شفافية.
أسلوب الاشراف المتبع	
1	يشجعني رئيسي بالعمل والمشاركة باتخاذ القرارات.
2	يعاملني رئيسي باحترام وتقدير.
3	يفتقد رئيسي القدرة على تحفيزي لبذل اقصى جهد ممكن.
4	يساعدني رئيسي على التخطيط المسبق للمهام التي أكلف بها
5	يتجاهل رئيسي حل العقبات التي تعيق انجاز مهماتي.
6	يمتلك رئيسي القدرة على تقييم اداء العاملين بعدالة.
7	يخفق رئيسي في توفير معلومات العمل المطلوبة للعاملين.
8	يتناسى رئيسي الدفاع عن حقوق العاملين.
9	يستخدم رئيسي النقد البناء لتصحيح سلبيات العمل.
10	يصعب على الاتصال برئيسي بشكل مباشر وفاعل.
المكانة الإستراتيجية	
تشكيل التوقعات والرؤى	
1	تهتم بنوع التوقعات الخاصة بأراء المراجعين تجاه خدماتها المقدمة والعمل على تثبيتها.
2	تهيب المستلزمات الضرورية لتحسين مستوى توقعاتها.
3	تتبنى توقعات المراجعين تجاه خدماتها.
4	تفعل اساليب وانواع التكنولوجيا التي تتسجم مع توقعات المراجعين.
5	تدوّن توقعاتها للتأكد مستقبلاً من مدى تحققها.
6	تسعى لإيجاد حالة من التوافق بين توقعاتها وواقع شبكات الاتصال.
7	تتعامل بحيادية مع التوقعات المتضاربة.
بناء الشبكات الاجتماعية	
1	تهتم ببنية تكوين الشبكات الاجتماعية على مستوى شرائح المجتمع المختلفة.
2	تسعى الى استعمال وادارة الشبكات الاجتماعية كأولوية أساسية.
3	تحدد مدى التقارب النسبي للمراجعين في الشبكات الاجتماعية.
4	تتحكم بعدد المراجعين عبر الشبكات الاجتماعية ومدى قوتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالابتكارات.
5	تقيّد دخول الافكار غير المستدامة الخاصة بالابتكارات الى الشبكات الاجتماعية.
عمليات التعلم	
1	تعمل على تنظيم عمليات التعلم الخاصة بتطوير خدماتها عبر الاتصال وشبكات الانترنت.
2	تهيب كافة المتطلبات الضرورية للمباشرة بعمليات التعلم.
3	تسعى الى نشر عمليات التعلم على مستوى اقسامها ومراكزها.
4	تمنع تسرب او تمكين أي شكل من اشكال للتعلم الخاطئ.