

## تقويم نظام التمويل والتسويق وأثره على الوضع الاقتصادي لبعض الأندية الرياضية بدولة الكويت

د/ جاسم محمد إبراهيم الهويدي

### مشكلة البحث وأهميته:

يمثل الاقتصاد حجر الزاوية في حياة الإنسان لوجوده واستمرار حياته حيث أنه يعتبر العصب الرئيسي للحياة وكفاءة الأنشطة المختلفة ومن ثم تؤكد جميع الحقائق والنظريات أنه لا تقدم أو رفاهية دون اقتصاد قوى يدعم هذا التقدم.

وتعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الرئيسية بالمنظمة، وبالتالي فإن هذه الوظيفة يجب أن تخضع للتطبيق السليم للعملية الإدارية مثلها في ذلك مثل باقي الوظائف الأخرى للمنظمة مثل (وظيفة الإنتاج- التمويل- الأفراد.. وغيرها)، وتنطوي العملية الإدارية على أربع وظائف أساسية للمنظمة وهي (التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة)، فالمدير المسئول عن وظيفة التسويق لا بد وأن يمارس هذه الوظائف الأربع. (١٦)

ويعتبر التمويل والتسويق من العوامل الهامة في ظل السياسات الحالية والنظم الاقتصادية التي تعتمد على أسلوب الاقتصاد الحر وتنمية أساليب ومفاهيم التمويل في كرة القدم للاتحاد الرياضي أو للأندية الرياضية التابعة له، حيث يرى احمد رضوان ان علم الاقتصاد يعنى بدراسة النشاط الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته الكثيرة المتزايدة بواسطة موارده المحدودة، ويرى كل من على الشريف، محمد فريد (٢٠٠١) أن اقتصاديات الإدارة هي العلم الذى يتناول دراسة النظريات الاقتصادية والمنطق الاقتصادي من حيث إمكانية استخدامه في محاولة البحث عن الحلول المثالية للمشكلات الاقتصادية (٥: ١٧) (١٢: ٦).

ويرى "ميك Mike" (١٩٩٨) أنه لتحديد نوع التسويق بالاتحادات الرياضية والأندية الأعضاء بها لابد من معرفة المميزات التي يتضمنها التسويق الناجح والمناسب للقدرات والإمكانات المتاحة وتتمثل هذه المزايا في (المحافظة على رأس المال، تحقيق أكبر نسبة ربح، المحافظة على الأموال في متناول اليد) (٢: ٢٢)

ويتفق في ذلك على الشريف، محمد فريد (٢٠٠١) على أن التسويق يكون مثالي إذا توافرت هذه الشروط ولكن من النادر أن تجتمع هذه الشروط الثلاثة معا (١٤: ٢٠) ومن هنا نجد أن من أهم مميزات التسويق هو تشغيل واستغلال المال ويبقى السؤال أين يتم تشغيل واستغلال هذا المال؟ والإجابة تتضح في أن الهيئة أو المؤسسة أو الفرد الذى سيقوم باستثمار ماله "المستثمر" يختار أحد المجالات التى يرى فيها أن هذا المجال يعطيه الفرصة لزيادة رأس المال بصورة أكبر عن أى مجال آخر، حيث يشكل المجال الرياضي في

المؤسسات الرياضية المختلفة داخل المجتمع طفرة كبيرة في النمو الاقتصادي، فالرياضة كمنتج وكصناعة أصبحت تؤثر في الدخل القومي وكذا في دخول الأفراد (٢٣: ٧).

ويرى الباحث أن الإدارة الرياضية تخضع للعديد من المتغيرات التي قد تؤثر في أسلوبها وصولاً للأهداف العامة للهيئات الرياضية، كافة العوامل الاقتصادية لتلك الإدارة تتأثر بأسلوب إدارة النظام الاقتصادي داخل الأندية الرياضية، حيث أن الهيئة العامة للرياضة هي الجهة المعنية بإدارة الرياضة بكافة شؤونها في دولة الكويت، حيث تخضع الأندية الرياضية إلى اللوائح والنظام الأساسي الصادر من الاتحاد الكويتي لكرة القدم ويؤكد "حامد عبد المجيد" (٢٠٠٠) أنه لكي تتجح السياسة المالية في تحقيق أهدافها فلا بد من استخدام الأساليب العلمية السليمة لتحليل النشاط الاقتصادي بدقة، وتشخيص المتغيرات الرئيسية التي لها علاقة مباشرة أو المتسببة في ظهور المشكلة الاقتصادية في تصميم السياسة المالية التي يمكنها إحداث الآثار الاقتصادية المرغوبة على هذه المتغيرات مباشرة دون غيرها (٧ : ٥٤).

فالتمويل في المجال الرياضي هو مجموع الموارد المالية والعينية التي يحصل عليها النادي سواء كانت إيرادات ذاتية أو تبرعات أهلية أو إعانات حكومية (٤ : ١١).

وقد اتجهت فلسفة الدولة في الآونة الأخيرة إلى الاعتماد الأكبر على التمويل الذاتي بأن تقوم كل هيئة أو مؤسسة بالدراسة العلمية الواقعية للتعرف على فرص النمو والتطور واستثمار هذه الفرص بما يتيح التنمية الحقيقية لمواردها واستقلالها عن التمويل الحكومي (٢٠ : ٦).

كما وضعت الدولة أقدامها على الطريق الصحيح للإصلاح الاقتصادي عندما شجعت الاستثمارات الخاصة وقدمت لها الامتيازات في كافة المجالات (٥ : ٢)، فالتمويل هو عصب الهيئات والطاقة المحركة لمعظم الوظائف والأعمال وهو الذي يساعد في وظائف التسويق كما أنه يؤثر بدرجة كبيرة في قرارات التسعير وقيمة المنتج المادية، كما أن الاستثمار البشري يحتاج إلى قرارات التمويل من حيث هياكل الأجور والحوافز الخاصة بالعاملين (٢٣ : ٣٧).

ويرى الباحث أن السياسة المالية للأندية الرياضية لا بد لها وأن تتبع المنهج العلمي في وضع التصور العام لكافة واردات الاتحاد الكويتي لكرة القدم وأنديته من دخل عام وإيرادات والبحث في كيفية تطويرها ووضع أسس غير تقليدية للتمويل والتسويق، وهذا هو الجانب الأول أما الجانب الآخر فيرتبط بممارسة كرة القدم داخل الأندية والموائمة بين ما يتطلبه من مصروفات مع حجم الدخل العام لاتحاد كرة القدم والأندية التابعة له بهدف وضع سياسة الصرف المرتبطة بالإنفاق أو الترشيح أو المزج بينهما لتحديد الأنشطة الأساسية التي يتم الإنفاق بها وفقاً لمتطلبات كرة القدم، فبعض الأنشطة تمارس على مستوى البطولة والبعوض الآخر يمارس على مستوى الممارسة الداخلية ومن هنا يختلف شكل الإنفاق، باختلاف حجم ومستوى ممارسة كرة القدم (محلي، درجة أولى، درجة ثانية، درجة ثالثة، ناشئين) يختلف حجم المصروفات وبالتالي تتباين مصادر التمويل والتسويق لنشاط كرة القدم بالأندية الكويتية.

كما لاحظ الباحث أن إدارات الأندية تواجهها الكثير من المشكلات المالية، وفي ظل التطور السريع للعوامل الاقتصادية والتي تحول دون تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها الهيئات الرياضية، حيث إن العوامل الاقتصادية ترتبط بنواحي التسويق في توفير التمويل اللازم، حيث اتضح للباحث أنه توجد مشكلات تعاني منها الأندية الكويتية التابعة له تحول دون تحقيق الأندية لأهدافها، ومنها عدم إمكانية النادي من الحصول على موارد مالية تغطي احتياجاته من الجهات الحكومية، كما لاحظ الباحث معاناة الأندية الكويتية من ضعف الميزانية والإعتمادات المادية التي تعتمد عليها الهيئة العامة للرياضة، هذا في ظل زيادة أوجه الصرف المتعددة في مختلف الأنشطة الرياضية بصفة عامة وكرة القدم بصفة خاصة وما يلزمها من أدوات وأجهزة مادية وبشرية بالإضافة إلى نظام الاحتراف للاعبين في مختلف الأنشطة الرياضية، التي تشكل فيه رؤوس الأموال الأساس في التخطيط لمواجهة هذه المتطلبات والتي قد تؤدي عدم توافرها إلى فشل الخطط والبرامج واختصار البرامج للقاءات الرياضية وبالتالي تؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة والتي أنشأت الأندية من أجلها، ومن هذا المنطلق رأى الباحث إجراء دراسة تقييمية لنظم التمويل والتسويق في كرة القدم للأندية الكويتية.

**أهداف البحث :**

يهدف البحث بصورة رئيسية إلى إجراء دراسة تقييمية لنظم التمويل والتسويق لبعض الأندية الكويتية وذلك من خلال التعرف على.

- العوامل التي تؤثر على نظم التمويل داخل تلك الأندية.
- العوامل التي تؤثر على نظم التسويق داخل تلك الأندية.
- التشريعات واللوائح التي تؤثر على نظم التمويل والتسويق داخل تلك الأندية.
- تأثير العوامل الاقتصادية على نظم التمويل والتسويق داخل تلك الأندية.

#### تساؤلات البحث :

- ما هي العوامل التي تؤثر على نظم التمويل داخل بعض الأندية الكويتية؟
- ما هي العوامل التي تؤثر على نظم التسويق داخل تلك الأندية؟
- ما هي التشريعات واللوائح التي تؤثر على نظم التمويل والتسويق داخل تلك الأندية؟
- ما هي العوامل الاقتصادية التي تؤثر على نظم التمويل والتسويق داخل تلك الأندية؟

#### الدراسات السابقة :

- ١- دراسة "دانيل كراكر **Daniel Krakar**" (١٩٩٥) بعنوان "اقتصاديات الرياضة المعاصرة"، وقد هدفت إلى إيجاد حل للأزمة الاقتصادية التي تعيشها الأندية الرياضية الصغيرة والتي تعتمد مصادر تمويلها على الإعانات المالية وذلك في ٤٤ مدينة أمريكية،

وأوضحت الدراسة بان خلق فرص الملكية الصغيرة يمكن أن يكون علاجاً للمشاكل الاقتصادية المزمنة التي تعاني منها هذه الأندية (٢١).

٢- دراسة "سارى حمدان" (١٩٩٥) بعنوان "أساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية كما يراها رجال الأعمال فى الأردن"، بهدف التعرف على آراء رجال الأعمال نحو (الإعداد والتنظيم للأنشطة الرياضية ومستوياتهم، الألعاب الرياضية التى يرغبون بالتسويق من خلالها، أساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية التى يفضلونها)، واستخدم المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى، واستخدم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وطبقت التجربة على عينة من مديرى العلاقات العامة فى الشركات الخاسرة بالإدارة، وأسفرت أهم النتائج على إيجابية رجال الأعمال لتنظيم البطولات والأنشطة الرياضية، تميزت الأساليب التى تعتمد على التلفزيون والصحافة والإعلان فى الملاعب عن الأساليب الأخرى (٩).

٣- دراسة "أشرف عبد المعز" (١٩٩٦) بعنوان "تقويم اقتصاديات الأندية الرياضية المصرية" وهدفت إلى تحليل القوانين ولوائح أحكام النظام الأساسى التى صدرت بشأن الأندية الرياضية، التعرف على اقتصاديات الأندية المصرية فى مصر، تقويم اقتصاديات الأندية الرياضية فى مصر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفى والتاريخى نظراً لملاءمتها وطبيعة البحث، كما استخدم أكثر من عينة فى تنفيذ إجراءات بحثه، وقام الباحث بتصميم استبيانات من قبله فى جمع البيانات اللازمة لمشكلة دراسته كما استخدم المقابلة الشخصية المفتوحة، وأسفرت الدراسة عن (تباين مصادر التمويل وعدم ثباتها، ارتباط حجم التمويل بما يصادف النادى من مشاكل، ارتباط حجم التمويل بما يحققه النادى من نتائج خاصة فى لعبة كرة القدم، اعتماد الأندية على اشتراكات الأعضاء القدامى والجدد، أن هناك ثلاثة مصادر مالية لكل نادى ممثلة فى التمويل الذاتى، التمويل الحكومى، التمويل الأهلى، اعتبار التمويل الذاتى هو أقوى مصادر التمويل، مطالبة الدولة بتنشيط مصادر التمويل الذاتى فى كل نادى حتى لا يكون هناك اعتماد كامل على التمويل الحكومى) (٣).

٤- دراسة "يحيى فكرى" (١٩٩٦) بعنوان "دور كليات التربية الرياضية فى تسويق الخدمات الرياضية"، بهدف التعرف على تحديد دور كليات التربية الرياضية فى تسويق الخدمات الرياضية من خلال (تحديد الخدمات الرياضية التى ينبغى تسويقها، تحديد وسائل تسعير الخدمات الرياضية، تحديد وسائل الترويج للخدمات الرياضية، تحديد وسائل تقديم

الخدمات الرياضية)، واستخدم المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، واستخدم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وطبقت التجربة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية والتجارة، وأسفرت أهم النتائج أن الخدمات الرياضية تمتد لتشمل خدمات القطاعات الاقتصادية بجانب جمهور المستفيدين، تمتلك كليات التربية الرياضية إمكانات مادية وبشرية يمكن استغلال استخدامها في تقديم الخدمات الرياضية المختلفة (١٩).

٥- دراسة "مايك Mike" (١٩٩٨) بعنوان "نحو نموذج تقويم كمي للعلاقات العامة فى المجال الرياضى"، وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد المدى التطبيقي لنظرية الموقف ونموذج التكيف للعلاقات لقياس قوة العلاقات بين المؤسسة الرياضية وجمهورها، مستخدماً المنهج الوصفي- الدراسة المسحية- على عينة قوامها ٩٠ فرد باستخدام المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع المعلومات وقد توصل إلى ان الموقف والتكيف من العمليات العامة للعلاقات العامة فى المجال الرياضى (٢٢)

٦- دراسة "هدى الخاجة" (١٩٩٩) بعنوان "واقع التسويق الرياضى بدولة البحرين من خلال وجهات نظر الرياضيين والمستثمرين حول معوقات التسويق الرياضى بدولة البحرين"، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان لجمع المعلومات وطبقت على عينة من رجال الأعمال ومن المتخصصون في التربية الرياضية، وأسفرت أهم النتائج عن وجود معوقات تعوق العمل في مجال التسويق في التربية الرياضية، وهى عدم الاهتمام بالمجال الرياضى مقارنة بالمجالات الأخرى، نقص التمويل، لا توجد رؤية مستقبلية للاستثمار في هذا المجال كما أن مستوى الرياضة لا يشجع على الاستثمار وعدم اقتناع المستثمرين بأهمية التسويق الرياضى (١٨).

٧- دراسة "أشرف العجيلي" (١٩٩٩) بعنوان "معوقات الاستثمار في المجال الرياضى فى جمهورية مصر العربية" واستخدم المنهج المسحي، وأسفرت أهم النتائج عن أن هناك معوقات (قانونية، الوعى، السياسة الرياضية، الناحية الفنية، الناحية الإدارية، القرارات التشجيعية، التمويل) (٤).

٨- دراسة "حسام رضوان" (٢٠٠٠) بعنوان "اقتصاديات الاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية- دراسة تحليلية" وهدفت الدراسة إلى تحليل القوانين ولوائح أحكام النظام الأساسى التى صدرت بشأن الاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية واقتراح التوصيات لأهم المعوقات الاقتصادية التى تواجه العمل على زيادة مواردها المالية، وقد استخدم

الباحث المنهج الوصفي والمنهج التاريخي، واستخدم الملاحظة الشخصية وتحليل الوثائق والسجلات والدراسات والبحوث العلمية كأدوات لجمع البيانات، وكانت من أهم نتائج الدراسة ضرورة تطوير التشريعات الخاصة بهذه الاتحادات وقيام الجهة التشريعية المختصة "مجلس الشعب" بوضع قانون جديد ينظم الاتحادات الرياضية الأولمبية في ظل اتجاه الدولة نحو آليات اقتصاد السوق وحرية الأفراد والمنظمات المدنية في إدارة شؤونهم بأنفسهم بعيدا عن تدخل الجهة الإدارية، وضرورة وضع المجال الرياضي مجالا للاستثمار ضمن مجالات الاستثمار المختلفة، وتشجيع مؤسسات الأعمال ورجال الأعمال لرعاية الرياضة وتمويلها هذا فضلا عن ضرورة تشجيع ابتكار أى منتجات يمكن تسويقها على أن تكون مرتبطة بنشاط الألعاب المختلفة وضرورة زيادة الاهتمام بالإعلام الرياضي (٨)

٩- دراسة "أحمد فاروق عبد القادر موسى" (٢٠٠٠) بعنوان "العائد الاقتصادي للاعتراف الرياضي في بعض الأنشطة الرياضية الجماعية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على العائد الاقتصادي للاعتراف الرياضي على الأندية الرياضية في جمهورية مصر العربية لاستخدامه كأحد مصادر التمويل الذاتي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة البحث على عدد ٣٣٩ من لاعبي أندية الدوري الممتاز والدرجة الأولى ومديري هذه الأندية ومديرية الأنشطة الرياضية وأعضاء مجالس الإدارات به وبعض الجهات المرتبطة بمجتمع البحث، وكانت من أهم نتائج البحث ضرورة بناء استراتيجية للاعتراف الرياضي وضرورة إطلاق يد الأندية في حرية استثمار أموالها ومنشآتها، وإنشاء أندية رياضية تهدف إلى تحقيق الربحية من خلال الاعتراف الرياضي منها على باقي الأنشطة بهذه للصرف منها على باقي الأنشطة بهذه الأندية، وأن القائمين على إدارة الاعتراف هواه ومتطوعين لا يستطيعون الإيفاء بمتطلباته (٢).

١٠- دراسة قام بها "محمد جبريل" (٢٠٠١) بعنوان "ترويج البطولات والمباريات الرياضية باستخدام المفهوم الحديث للتسويق"، مستخدماً المنهج الوصفي للدراسات المسحية مستخدماً عينة شملت المستهلك الرياضي الأخير في أعضاء مجالس الإدارة لبعض الأندية، مسؤلى الأندية الرياضية، خبراء في مجال التسويق، معتمداً على الاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، وقد توصل إلى أن التخطيط لتسويق البطولات الرياضية لا يأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات المستهلك الرياضي، ولا

يوجد أسس يعتمد عليها النادى الرياضى فى تحديد السياسة التسعيرية للخدمات المقدمة للمستهلك الأخير الرياضى (١٧).

١١- دراسة "إبراهيم نزيه محمد" (٢٠٠٤) بعنوان "تطبيق أسلوب الفجوة فى قياس جودة الخدمة بمراكز الشباب" وهدفت الدراسة الى تقييم جودة الخدمة المقدمة فى مراكز الشباب من خلال مقارنة توقعات المستفيدين ومستقبلى الخدمة بادراكاتهم لمستوى الأداء الفعلى لهذه الخدمة والكشف عن أوجه التطابق والاختلاف بينهما ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفى- الدراسات التحليلية وتم اختيار مجتمع البحث بالطريقة العمدية من مراكز الشباب المطورة بمحافظة (القاهرة- الجيزة- الإسكندرية- الإسماعيلية- الغربية- سوهاج- أسوان) وبلغت عينة البحث التى تم اختيارها بالطريقة العشوائية عدد ١٠٠٠ فرد من الشباب المستفيدين من الخدمات المقدمة من مراكز الشباب وكانت من أهم نتائج الدراسة ضرورة إنشاء إدارة للجودة بجهاز الشباب بوزارة الشباب يكون لها فروع بمديريات الشباب والرياضة بالمحافظات تتمثل مهامها فى قياس جودة الخدمة بالطرق العلمية وتقييم ومتابعة العمليات المرتبطة بالخدمة وغرس مفهوم الجودة فى ثقافة الإدارة بمراكز الشباب(١)

١٢- دراسة "فتحى توفيق فتحى" (٢٠٠٤) بعنوان "تقويم نتائج بعض الاتحادات الرياضية فى ضوء إدارة مصادر التمويل" وهدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط وأشكال مصادر التمويل الحالية للاتحادات الرياضية واقتراح نظام تمويلى جديد يتناسب مع طبيعة وسياسة الدولة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفى واستخدم المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من بعض أعضاء مجالس الإدارات بالاتحادات الرياضية، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الاتحادات الرياضية تعتمد على التمويل الحكومى بنسبة ٨٠.٥% فضلا عن عدم وجود لجان متخصصة لتسويق الأنشطة ولا يوجد نظام يساعد على الاستثمار بها وليس هناك ارتباطا كبيرا بين نتائج الاتحادات وإدارات التمويل بها (١٣).

**المصطلحات :**

**- التمويل :**

هو مجموع الموارد المالية التى تحصل عليها المنشآت الرياضية سواء كانت إيرادات ذاتية أو تبرعات أهلية أو إعانات حكومية (٣: ٣٦)

## - التسويق :

استطلاع للرأى والاتجاهات السائدة فى السوق ومن ثم توجيه المنتجات والخدمات الرياضية لتتوافر مع تلك الاتجاهات (٢٠: ١٥١)

## إجراءات البحث :

## منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفى- الدراسات المسحية لمناسبتة وموضوع الدراسة.

## مجتمع وعينة البحث :

## مجتمع البحث :

تم اختيار مجتمع البحث بالطريقة العمدية لأعضاء مجلس إدارات بعض الأندية الكويتية وهى اندية (القادسية- الشباب- السالمية- كاظمة- خيطان- الساحل- الكويت- العربي- التضامن- القرين- الفحاحيل- الجهراء- النصر- اليرموك)، وبلغ عدد هذه الأندية (١٤) نادياً.

## عينة البحث :

أجريت الدراسة الأساسية على عينة عشوائية بلغ عددها (٤٢) عضو من أعضاء مجالس إدارات مجتمع البحث الأصلي بلغ عددهم ١٤ نادي كعينة أساسية، بالإضافة إلى عدد (١٤) عضو للدراسات الاستطلاعية. والجدول رقم (١) يوضح توصيف العينة.

## جدول (١)

## توصيف عينة البحث

| م  | الهيئة الرياضية | العينة الأساسية | العينة الاستطلاعية | المجموع |
|----|-----------------|-----------------|--------------------|---------|
| ١  | القادسية        | ٥               | ١                  | ٦       |
| ٢  | الشباب          | ٣               | ١                  | ٤       |
| ٣  | السالمية        | ٣               | ١                  | ٤       |
| ٤  | كاظمة           | ٣               | ١                  | ٤       |
| ٥  | خيطان           | ٣               | ١                  | ٤       |
| ٦  | الساحل          | ٢               | ١                  | ٣       |
| ٧  | الكويت          | ٢               | ١                  | ٣       |
| ٨  | العربي          | ٣               | ١                  | ٤       |
| ٩  | التضامن         | ٣               | ١                  | ٤       |
| ١٠ | القرين          | ٣               | ١                  | ٤       |
| ١١ | الفحاحيل        | ٣               | ١                  | ٤       |
| ١٢ | الجهراء         | ٣               | ١                  | ٤       |
| ١٣ | النصر           | ٣               | ١                  | ٤       |
| ١٤ | اليرموك         | ٣               | ١                  | ٤       |
|    | الاجمالي        | ٤٢              | ١٤                 | ٥٦      |

## أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحث لجمع البيانات الأدوات التالية :

- المقابلة الشخصية مع عينة البحث لإجراء استمارة الاستبيان.
- استمارة الاستبيان (إعداد الباحث) وأجرى الباحث:

خطوات إعداد استمارة الاستبيان :

### ١- تحديد المحاور وعرضها على الخبراء :

تم الاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة لموضوع الدراسة للاستفادة منها في بناء استمارة الاستبيان، وتم تحديد محاور استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث، قام الباحث بعرض محاور الاستمارة وعددهم (٦) محاور على عدد (٥) خبراء على المستويين الأكاديمي والإداري وذلك لتحديد مدى صلاحية محاور الاستبيان للعوامل التي تؤثر على نظم التمويل والتسويق داخل بعض الأندية الكويتية مرفق (١).

### جدول (٢)

آراء الخبراء حول مدى صلاحية محاور الاستبيان ن = ٥

| م | المحاور            | عدد الآراء | النسبة المئوية للموافقة |
|---|--------------------|------------|-------------------------|
| ١ | التمويل            | ٥          | ١٠٠%                    |
| ٢ | التسويق            | ٥          | ١٠٠%                    |
| ٣ | التشريعات واللوائح | ٤          | ٨٠%                     |
| ٤ | الاقتصاد والاحتراف | ٥          | ١٠٠%                    |
| ٥ | العلاقات العامة    | ٢          | ٤٠%                     |
| ٦ | الإعلام            | ١          | ٢٠%                     |

يتضح من جدول (٢) حصول المحاور أرقام (١، ٢، ٣، ٤) على نسبة موافقة (٨٠% : ١٠٠%) من إجمالي آراء الخبراء، وقد ارتضى الباحث هذه النسبة، وبذلك تمت الموافقة على محاور الاستبيان التمويل، التسويق، التشريعات واللوائح، الاقتصاد والاحتراف) ولم يتم الموافقة على محوري (العلاقات العامة والإعلام) والتي حققت نسبة أقل من (٨٠%) وتراوحت نسبتها ما بين (٣٧.٥% : ٥٠%) من إجمالي الآراء وهي أقل من النسبة التي ارتضاها الباحث.

### ٢- تحديد العبارات :

في ضوء نتائج استطلاع رأى الخبراء حول المحاور المقترحة قام الباحث بتحديد عبارات كل محور مستند إلى نتائج البحوث والدراسات المرتبطة بالإضافة إلى المسح المرجعي للكتب والمراجع العلمية والعربية والأجنبية المتخصصة في مجال الإدارة والتي تمكن الباحث من الحصول عليها، هذا إلى جانب تحليل الآراء التي حصل عليها من خلال المقابلات الشخصية بالإضافة إلى تحليل نتائج استطلاع رأى العديد من الكوادر القيادية

الإدارية من الأساتذة الأكاديميين في الإدارة، وذلك عن طريق الأسئلة المفتوحة التي تمت صياغتها في المقابلة الشخصية.

### جدول (٣)

عدد العبارات لكل محور من محاور استمارة الاستبيان طبقاً لآراء الخبراء ن = ٥

| م | المحاور            | عدد العبارات |
|---|--------------------|--------------|
| ١ | التمويل            | ١٥           |
| ٢ | التسويق            | ١٧           |
| ٣ | التشريعات واللوائح | ٤            |
| ٤ | الاقتصاد والاحتراف | ١٠           |
|   | المجموع            | ٤٦           |

يوضح جدول (٣) آراء الخبراء حول عدد العبارات لكل محور من محاور استمارة الاستبيان وبلغ إجمالي العبارات التي تمت الموافقة عليها (٤٦) عبارة (مرفق ٢).

٣- المعاملات العلمية :

تم تطبيق استمارة الاستبيان على عينة البحث الاستطلاعية والبالغة (١٤) عضو بهدف إجراء المعاملات العلمية (الصدق، الثبات) لاستمارة الاستبيان.

- الصدق :

قام الباحث باستخدام صدق الاتساق الداخلي للعبارات مع محورها والمحاور مع المجموع الكلي للاستمارة على عينة البحث الاستطلاعية والجدول (٣، ٤) يوضح ذلك.

### جدول (٣)

معاملات الارتباط بين العبارات ومجموع المحور للاستبيان ن = ١٤

| م  | محور التمويل | محور التسويق | محور التشريعات واللوائح | محور الاقتصاد والاحتراف |
|----|--------------|--------------|-------------------------|-------------------------|
| ١  | *.٦٦٥        | *.٦١٧        | *.٧٢                    | *.٦١٧                   |
| ٢  | *.٦٨٥        | *.٥٨٧        | *.٦٢٤                   | *.٥٨٧                   |
| ٣  | *.٦٢٧        | *.٧١٥        | *.٨٣٢                   | *.٧١٥                   |
| ٤  | *.٦١٧        | *.٦٤١        | *.٧٩٣                   | *.٦٤١                   |
| ٥  | *.٦٦٥        | *.٧٠٢        | -                       | *.٧٠٢                   |
| ٦  | *.٦٧٦        | *.٦٠٤        | -                       | *.٦٠٤                   |
| ٧  | *.٦٩٧        | *.٦٦١        | -                       | *.٦٦١                   |
| ٨  | *.٦٦٤        | *.٨٣٢        | -                       | *.٨٣٢                   |
| ٩  | *.٦٥٦        | *.٦١٢        | -                       | *.٦١٢                   |
| ١٠ | *.٧٨٦        | *.٨٣٤        | -                       | *.٨٣٤                   |
| ١١ | *.٦٨٥        | *.٦٥٦        | -                       | -                       |
| ١٢ | *.٥٧٦        | *.٦٧٨        | -                       | -                       |
| ١٣ | *.٦٤٥        | *.٥٩٢        | -                       | -                       |
| ١٤ | *.٧٨٦        | *.٨٧٨        | -                       | -                       |

\* قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٤٨٢

يتضح من جدول (٣) وجود علاقات ارتباطية دالة إحصائياً بين العبارات والمجموع الكلي للمحور مما يدل على صدق العبارات للمحور.

#### جدول (٤)

معاملات الارتباط بين المحور والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان ن = ١٤

| م | المحاور            | عدد العبارات | معامل الارتباط |
|---|--------------------|--------------|----------------|
| ١ | التمويل            | ١٥           | ٠.٨٧١          |
| ٢ | التسويق            | ١٧           | ٠.٧٩٣          |
| ٣ | التشريعات واللوائح | ٤            | ٠.٨٨٢          |
| ٤ | الاقتصاد والاحتراف | ١٠           | ٠.٨٢٦          |

\* قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٤٨٢

يتضح من جدول (٤) وجود علاقات ارتباطية دالة إحصائياً بين المحور والمجموع الكلي للاستمارة مما يدل على صدق المحاور.

- الثبات :

استخدم الباحث طريقة إعادة تطبيق استمارة الاستبيان قيد البحث، وأخذ درجات القياس الأول، ودرجات القياس الثاني، وأجرى معامل الارتباط بيرسون لحساب ثبات الاستمارة بين القياسين الأول والثاني، وتم إجراء القياسين بفارق أسبوعين وبلغ إجمالي عينة البحث (١٤) عضو.

#### جدول (٥)

معامل الارتباط بين القياسين الأول والثاني لاستمارة الاستبيان قيد البحث ن = ١٤

| م | المعاملات الإحصائية المحاور | القياس الأول |      | القياس الثاني |      | معامل الارتباط |
|---|-----------------------------|--------------|------|---------------|------|----------------|
|   |                             | س/ع+         | س/ع+ | س/ع+          | س/ع+ |                |
| ١ | التمويل                     | ٢٣.٠         | ٠.١٢ | ٢٣.١          | ٠.١٦ | * ٠.٨١         |
| ٢ | التسويق                     | ٢٤.٨         | ٠.٢٦ | ٢٤.٦          | ٠.٣٢ | * ٠.٨٠         |
| ٣ | التشريعات واللوائح          | ٦.٣٤         | ٠.٣١ | ٦.٤١          | ٠.٥٢ | * ٠.٨٣         |
| ٤ | الاقتصاد والاحتراف          | ٢١.٦         | ٠.١٠ | ٢١.٩          | ٠.٤٢ | * ٠.٨٠         |

\* قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٤٨٢

يوضح جدول (٥) وجود علاقة ارتباط بين القياس الأول والقياس الثاني لعينة البحث في محاور استمارة الاستبيان، وقد تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٨٠ إلى ٠.٨٣) مما يدل على وجود ارتباط عالي لمحاور الاستمارة، وبالتالي يدل على ثباتها.

الدراسة الأساسية :

تم تطبيق استمارة الاستبيان مرفق (٢) على عينة البحث الأساسية.

الأسلوب الإحصائي

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال

حساب كل من :

- المتوسط الحسابي.  
- الانحراف المعياري.  
- معامل ارتباط بيرسون.  
- ٢١٢.

### عرض ومناقشة النتائج:

استجابات عينة البحث حول محاور استمارة الاستبيان قيد البحث

#### جدول (٦)

قيمة كا<sup>٢</sup> والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في محور التمويل ن = ٤٢

| م  | العبارة  | نعم | إلى حد ما | لا | النسبة المئوية | كا <sup>٢</sup> |
|----|--|-----|-----------|----|----------------|-----------------|
| ١  | يوجد دعم مادي من رجال الأعمال  | ١٠  | ٢٠        | ٢٠ | ٢٠%            | ٢.٨٨            |
| ٢  | دعم المجلس القومي للرياضة يتناسب أنشطة النادي.                                   | ٢٠  | ١٠        | ٢٠ | ٤٠%            | ٢.٨٨            |
| ٣  | الدعم الحكومي يتناسب ومشروعات النادي   | -   | ٢٠        | ٣٠ | صفر%           | *٦.٥٧           |
| ٤  | يوجد دعم مادي من بعض الشركات الرياضية  | -   | ٢         | ٤٨ | صفر%           | *٢٩.٤٨          |
| ٥  | يتم توفير الدعم من الحفلات والمهرجانات التي يقيمها النادي                        | ٢٠  | ١٠        | ٢٠ | ٤٠%            | ٢.٨٨            |
| ٦  | يتم توفير الدعم عن طريق الهدايا والهبات من محبي النادي                           | ١٠  | ٢٠        | ٢٠ | ٢٠%            | ٢.٨٨            |
| ٧  | يتم توفير الدعم عن طريق عقود احتراف بعض اللاعبين                                 | -   | ٢         | ٤٨ | صفر%           | *٢٩.٤٨          |
| ٨  | يتم توفير الدعم عن طريق تذاكر دخول النادي.                                       | ٢٠  | ١٠        | ٢٠ | ٤٠%            | ٢.٨٨            |
| ٩  | يتم توفير الدعم عن طريق اشتراكات الأعضاء.  | ٤٨  | ٢         | -  | ٩٦%            | *٢٩.٤٨          |
| ١٠ | يتم توفير الدعم عن طريق إيجار الملاعب ومرافق النادي.                             | ٢٠  | ١٠        | ٢٠ | ٤٠%            | ٢.٨٨            |
| ١١ | يتم توفير الدعم عن طريق بيع دوري كرة القدم إلى محطات البث الفضائي.               | ٢٠  | ١٠        | ٢٠ | ٤٠%            | ٢.٨٨            |
| ١٢ | يتم توفير الدعم عن طريق العائد المادي من الإعلانات أثناء المباريات               | -   | ٢         | ٤٨ | صفر%           | *٢٩.٤٨          |
| ١٣ | يتم توفير الدعم عن طريق إعطاء حق استثمار كرة القدم لآحد رجال الأعمال أو الشركات. | -   | ٢         | ٤٨ | صفر%           | *٢٩.٤٨          |
| ١٤ | يتم توفير الدعم عن طريق حقوق البث التلفزيوني والإذاعي لمباريات كرة القدم         | -   | ٢         | ٤٨ | صفر%           | *٢٩.٤٨          |
| ١٥ | يتم توفير الدعم عن طريق دخل المباريات.   | -   | ٢         | ٤٨ | صفر%           | *٢٩.٤٨          |

\* قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند درجات حرية ١ = ٣.٨٤

\* قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند درجات حرية ٢ = ٥.٩٩

يوضح جدول (٦) وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث في عبارات (الدعم الحكومي يتناسب ومشروعات النادي، يوجد دعم مادي من الشركات الرياضية، يتم توفير الدعم عن طريق عقود احتراف بعض اللاعبين، يتم توفير الدعم عن طريق اشتراكات

الأعضاء، يتم توفير الدعم عن طريق العائد المادي من الإعلانات أثناء المباريات، يتم توفير الدعم عن طريق إعطاء حق استثمار كرة القدم لأحد رجال الأعمال أو الشركات، يتم توفير الدعم عن طريق حقوق البث التلفزيوني والإذاعي لمباريات كرة القدم، يتم توفير الدعم عن طريق دخل المباريات) وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات ما بين (صفر% - ٩٦%) بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث في عبارات (يوجد دعم مادي من رجال الأعمال، دعم الرئاسة العامة يتناسب نشاط كرة القدم، يتم توفير الدعم من الحفلات والمهرجانات التي يقيمها النادي، يتم توفير الدعم عن طريق الهدايا الهبات من محبي النادي، يتم توفير الدعم عن طريق تذاكر دخول النادي، يتم توفير الدعم عن طريق إيجار الملاعب ومرافق النادي، يتم توفير الدعم عن طريق بيع دوري كرة القدم إلى محطات البث الفضائي) وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات ما بين (٢٠% - ٤٠%).

### جدول (٧)

قيمة كا<sup>٢</sup> والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في محور التسويق ن = ٤٢

| م  | العبارات   | نعم | إلى حد ما | لا | النسبة المئوية | كا <sup>٢</sup> |
|----|--|-----|-----------|----|----------------|-----------------|
| ١  | يتم منح حق الرعاية لنشاط كرة القدم لبعض رجال الأعمال                               | -   | ١٠        | ٤٠ | صفر            | * ١٨.٥٧         |
| ٢  | يتم إقامة المعارض الدورية داخل وخارج النادي.                                       | ١٠  | ٣٠        | ١٠ | %٢٠            | * ٩.٧٨          |
| ٣  | يجب استغلال شعار البطولة في عملية التسويق  | ٢٠  | ١٠        | ٢٠ | %٤٠            | ٢.٨٨            |
| ٤  | يسهم نشر الإعلانات داخل الملعب في تنشيط عملية التسويق                              | ٢٠  | ١٠        | ٢٠ | %٤٠            | ٢.٨٨            |
| ٥  | يعتبر توقيت الإعلان أثناء البطولة أفضل التوقيتات                                   | ١٠  | ٢٠        | ٢٠ | %٢٠            | ٢.٨٨            |
| ٦  | يوجد بالنادي جهاز متفرغ للتسويق.   | ١٠  | ٢٠        | ٢٠ | %٢٠            | ٢.٨٨            |
| ٧  | لإدارة التسويق داخل النادي أهداف محددة ومكتوبة يتم العمل من خلالها.                | ١٠  | ٢٠        | ٢٠ | %٢٠            | ٢.٨٨            |
| ٨  | يتم العمل داخل إدارة التسويق من خلال خطة موضوعة                                    | ٢٠  | ١٠        | ٢٠ | %٤٠            | ٢.٨٨            |
| ٩  | عند تخطيط أنشطة التسويق يتم الاستعانة بالبحوث والدراسات في هذا المجال.             | ٢٠  | ٢٠        | ١٠ | %٤٠            | ٢.٨٨            |
| ١٠ | تقوم إدارة التسويق بتقويم الأنشطة السابقة بهدف الاستفادة في التجارب القادمة.       | ٢٠  | ٢٠        | ١٠ | %٤٠            | ٢.٨٨            |
| ١١ | توجد شروط خاصة لتغطية دوري الأنشطة الرياضية.                                       | ٢٠  | ٢٠        | ١٠ | %٤٠            | ٢.٨٨            |
| ١٢ | يسهم نشر الإعلانات داخل الملعب في عملية التسويق.                                   | ٢٠  | ٢٠        | ١٠ | %٤٠            | ٢.٨٨            |
| ١٣ | يفضل وضع الإعلانات على ملابس اللاعبين.   | ٢٠  | ٢٠        | ١٠ | %٤٠            | ٢.٨٨            |
| ١٤ | يتم تحديد مواعيد بدء ونهاية الحملة التسويقية.                                      | ٤٠  | ١٠        | -  | %٨٠            | * ١٨.٥٧         |
| ١٥ | تحقق إدارة التسويق بالمؤسسة نجاحات كبيرة.  | ٢٠  | ٢٠        | ١٠ | %٤٠            | ٢.٨٨            |
| ١٦ | وجود اللاعبين المحترفين في الفرق المشاركة في الحدث الرياضي يساهم في عملية التسويق. | ٤٠  | ١٠        | -  | %٨٠            | * ١٨.٥٧         |
| ١٧ | توضع الإعلانات الخاصة بالمؤسسة في جميع أنحاء الملعب                                | ٢٠  | ٢٠        | ١٠ | %٤٠            | ٢.٨٨            |

\* قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند درجات حرية = ١ = ٣.٨٤ \* قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند درجات حرية = ٢ = ٥.٩٩

يوضح جدول (٧) وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث في عبارات (يتم منح حق الرعاية لنشاط كرة القدم لرجال الأعمال، يتم إقامة المعارض بالنادي، يتم تحديد مواعيد بدء ونهاية الحملة التسويقية، وجود اللاعبين المحترفين في الفرق المشاركة في الحدث الرياضي يساهم في عملية التسويق) وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات ما بين (صفر%-٨٠%) بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث في عبارات (يجب استغلال شعار البطولة في عملية التسويق، يسهم نشر الإعلانات داخل الملعب في تنشيط عملية التسويق، يعتبر توقيت الإعلان أثناء البطولة أفضل التوقيتات، للأندية، جهاز متفرغ للتسويق، لإدارة التسويق أهداف محددة ومكتوبة يتم العمل من خلالها، يتم العمل داخل إدارة التسويق من خلال خطة موضوعة عند تخطيط أنشطة التسويق يتم الاستعانة بالبحوث والدراسات في هذا المجال، تقوم إدارة التسويق بتقويم الأنشطة السابقة بهدف الاستفادة في التجارب القادمة، توجد شروط خاصة لتغطية دوري كرة القدم، يسهم نشر الإعلانات داخل الملعب في عملية التسويق، يفضل وضع الإعلانات على ملابس اللاعبين، تحقق إدارة التسويق بالمؤسسة نجاحات كبيرة، توضع الإعلانات الخاصة بالمؤسسة في جميع أنحاء الملعب) وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات ما بين (٢٠%-٤٠%).

#### جدول (٨)

قيمة كا<sup>٢</sup> والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في محور التشريعات واللوائح ن = ٤٢

| م | العبارة   | نعم | لا | إلى حد ما | النسبة المئوية | كا <sup>٢</sup> |
|---|---|-----|----|-----------|----------------|-----------------|
| ١ | التشريعات الصادرة من الجهات المختصة تساعد في الارتقاء بالناحية الاقتصادية للنادي. | ٤٠  | ١٠ | -         | ٨٠%            | * ١٨.٥٧         |
| ٢ | التشريعات الصادرة من الجهات المختصة تساعد على الاستثمار بالنادي.                  | ٤٠  | ١٠ | -         | ٨٠%            | * ١٨.٥٧         |
| ٣ | تعرقل التشريعات الارتقاء بالناحية الاقتصادية للنادي.                              | ٢٠  | ٢٠ | ١٠        | ٤٠%            | ٢.٨٨            |
| ٤ | تواكب التشريعات المتغيرات الحادثة في بعض الأنشطة الرياضية.                        | ٢٠  | ١٠ | ٢٠        | ٤٠%            | ٢.٨٨            |

\* قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند درجات حرية ١ = ٣.٨٤

\* قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند درجات حرية ٢ = ٥.٩٩

يوضح جدول (٨) وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث في عبارات (التشريعات الصادرة من الجهات المختصة تساعد في الارتقاء بالناحية الاقتصادية للأندية، التشريعات الصادرة من الجهات المختصة تساعد على الاستثمار بالأندية، وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات (٨٠%) بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث

في عبارات (تعرفل التشريعات الارتقاء بالناحية الاقتصادية للأندية، توكب التشريعات المتغيرات الحادثة في كرة القدم) وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات (٤٠%).

### جدول (٩)

قيمة كا<sup>٢</sup> والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في محور الاقتصاد والاحتراف ن = ٤٢

| م  | العبارة   | نعم | إلى حد ما | لا | النسبة المئوية | كا     |
|----|---|-----|-----------|----|----------------|--------|
| ١  | يؤثر تنافس الأندية على شراء اللاعبين على اقتصاد النادي                  | ٢٠  | ٢٠        | ١٠ | ٤٠%            | ٢.٨٨   |
| ٢  | يؤثر اقتصاد الدولة على اقتصاد الأندية.                                  | ٢٠  | ٢٠        | ١٠ | ٤٠%            | ٢.٨٨   |
| ٣  | يؤثر الاحتراف على اقتصاد النادي.  | ٤٠  | ١٠        | -  | ٨٠%            | *١٨.٥٧ |
| ٤  | تتناسب أجور المدربين مع اقتصاد النادي                                   | ٢٠  | ٢٠        | ١٠ | ٤٠%            | ٢.٨٨   |
| ٥  | تتناسب أجور المدربين الأجانب مع اقتصاد النادي                           | -   | ٢         | ٤٨ | صفر%           | *٢٩.٤٨ |
| ٦  | تتناسب أسعار عقود اللاعبين مع اقتصاد النادي                             | -   | ١٠        | ٤٠ | صفر%           | *١٨.٥٧ |
| ٧  | تتناسب أسعار عقود اللاعبين الأجانب مع اقتصاد النادي                     | -   | ٢         | ٤٨ | صفر%           | *٢٩.٤٨ |
| ٨  | تتناسب أسعار الأدوات والأجهزة الرياضية مع اقتصاد النادي                 | ٤٨  | ٢         | -  | ٩٦%            | *٢٩.٤٨ |
| ٩  | تتناسب خطط التطوير بالنادي مع الحالة الاقتصادية                         | ٤٨  | ٢         | -  | ٩٦%            | *٢٩.٤٨ |
| ١٠ | تتناسب مستويات البطولات التي تشارك فيها الفرق الرياضية مع اقتصاد النادي | ٤٨  | ٢         | -  | ٩٦%            | *٢٩.٤٨ |

\* قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند درجات حرية ١ = ٣.٨٤

\* قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند درجات حرية ٢ = ٥.٩٩

يوضح جدول (٩) وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث في عبارات (يؤثر الاحتراف على اقتصاد الأندية، تتناسب أجور المدربين الأجانب مع اقتصاد النادي، تتناسب أسعار عقود اللاعبين الكويتيين مع اقتصاد النادي، تتناسب أسعار عقود اللاعبين الأجانب مع اقتصاد النادي، تتناسب خطط التطوير بالأندية مع الحالة الاقتصادية، تتناسب مستويات البطولات التي تشارك فيها الفرق الرياضية مع اقتصاد النادي) وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات ما بين (صفر- ٩٦%) بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث في عبارات (أثر التنافس بين الأندية على شراء اللاعبين على اقتصاد النادي، يؤثر اقتصاد الدولة على اقتصاد الأندية، تتناسب أجور المدربين الكويتيين وغير الكويتيين مع اقتصاد النادي) وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات (٤٠%).

### مناقشة النتائج :

محور التمويل حققت عبارات (الدعم الحكومي يتناسب ومشروعات النادي، يوجد دعم مادي من الشركات الرياضية، يتم توفير الدعم عن طريق عقود احتراف بعض اللاعبين، يتم توفير الدعم عن طريق اشتراكات الأعضاء، يتم توفير الدعم عن طريق العائد المادي من الإعلانات أثناء

المباريات، يتم توفير الدعم عن طريق إعطاء حق استثمار كرة القدم لأحد رجال الأعمال أو الشركات، يتم توفير الدعم عن طريق حقوق البث التلفزيوني والإذاعي لمباريات كرة القدم، يتم توفير الدعم عن طريق دخل المباريات ( فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات ما بين (صفر% - ٩٦%)

بينما لم تحقق عبارات (يوجد دعم مادي من رجال الأعمال، دعم الرئاسة العامة يتناسب نشاط كرة القدم، يتم توفير الدعم من الحفلات والمهرجانات التي يقيمها النادي، يتم توفير الدعم عن طريق الهدايا الهبات من محبي النادي، يتم توفير الدعم عن طريق تذاكر دخول النادي، يتم توفير الدعم عن طريق إيجار الملاعب ومرافق النادي، يتم توفير الدعم عن طريق بيع دوري كرة القدم إلى محطات البث الفضائي) فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات ما بين (٢٠% - ٤٠%).

ويرجع الباحث هذه النتائج إلى أن بعض الأندية لا تعتمد في الدعم على رجال الأعمال، كما أن الدعم الحكومي لا يتناسب ومشروعات النادي، عدم وجود دعم مادي من الشركات الرياضية، وعدم توفير الدعم عن طريق الهدايا الهبات من محبي النادي، وعدم توفير الدعم عن طريق عقود احتراف بعض اللاعبين، وكذا عدم توفير الدعم عن طريق العائد المادي من الإعلانات أثناء المباريات، كما لم يتم توفير الدعم عن طريق إعطاء حق استثمار كرة القدم لأحد رجال الأعمال أو الشركات، وعدم توفير الدعم عن طريق حقوق البث التلفزيوني والإذاعي لمباريات كرة القدم، وعدم توفير الدعم عن طريق دخل المباريات.

بينما أظهرت النتائج ان الأندية تعتمد في توفير الدعم المادي على الحفلات والمهرجانات التي يقيمها النادي، عن طريق تذاكر دخول النادي، عن طريق اشتراكات الأعضاء، عن طريق إيجار الملاعب ومرافق النادي، عن طريق بيع دوري كرة القدم إلى محطات البث الفضائي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة قام بها أحمد عبد الفتاح سالم (٢٠٠٤) حيث أظهرت الدراسة ضرورة الموافقة على خصخصة بعض الأندية وأن من الأسباب التي تدعو إلى ضرورة الخصخصة واستحداث أساليب جديدة لتمويل الأندية وتوفير الاستثمارات للارتقاء بخدمات النادي ومواكبة الفكر الاقتصادي للدولة وخفض الدعم الحكومي وتوجيه هذا الدعم لقطاعات أخرى (٦).

كما أظهرت نتائج دراسة فتحى توفيق فتحى (٢٠٠٤) أن الأندية تعتمد على التمويل الحكومي بنسبة ٨٠.٥% فضلا عن عدم وجود لجان متخصصة لتسويق الأنشطة ولا

يوجد نظام يساعد على الاستثمار بها وليس هناك ارتباطا كبيرا بين نتائج الأندية وإدارات التمويل بها (١٣)

حيث يرى **فريد النجار** (١٩٩٩) أن التمويل هو عصب الهيئات والطاقة المحركة لمعظم الوظائف والأعمال وهو الذى يساعد فى وظائف التسويق كما أنه يؤثر بدرجة كبيرة فى قرارات التسعير وقيمة المنتج المادية، كما أن الاستثمار البشرى يحتاج إلى قرارات التمويل من حيث هياكل الأجور والحوافز الخاصة بالعاملين (١٤ : ٣٧)

**وفى محور التسويق** حققت عبارات ( يتم منح حق الرعاية لنشاط كرة القدم لرجال الأعمال، يتم إقامة المعارض بالأندية، يتم تحديد مواعيد بدء ونهاية الحملة التسويقية، وجود اللاعبين المحترفين فى الفرق المشاركة فى الحدث الرياضى يساهم فى عملية التسويق) فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة البحث وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات ما بين (صفر% - ٨٠%)

ويرجع الباحث هذه النتائج إلى أن الأندية لابد وان تقوم بمنح حق الرعاية لنشاط كرة القدم لرجال الأعمال، وإقامة المعارض بالأندية، ويعتبر توقيت الإعلان أثناء البطولة أفضل التوقيتات، الأندية الكويتية تنشئ لها جهاز متفرغ للتسويق، كما انه لابد وان تكون لإدارة التسويق أهداف محددة ومكتوبة يتم العمل من خلالها.

حيث يشير **فتحي توفيق** (٢٠٠٤) إلى انه لتحديد نوع الاستثمار بالأندية الرياضية فلا بد من معرفة المميزات التى يجب أن يتضمنها التسويق الناجح والمناسب للقدرات والإمكانات المتاحة وتتمثل مزايا الاستثمار فى نقاط هى (المحافظة على رأس المال، تحقيق أكبر نسبة ربح، المحافظة على الأموال فى متناول اليد) (١٣ : ٢).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة **سارى حمدان** (١٩٩٥) ومن أهم نتائجها أن إيجابية رجال الأعمال لتنظيم البطولات والأنشطة الرياضية، تميزت بالأساليب التى تعتمد على التلفزيون والصحافة والإعلان فى الملاعب عن الأساليب الأخرى. وكذا دراسة **يحي فكري** (١٩٩٦) والتي أظهرت أن الخدمات الرياضية تمتد لتشمل خدمات القطاعات الاقتصادية بجانب جمهور المستفيدين، تمتلك كليات التربية الرياضية إمكانات مادية وبشرية يمكن استغلال استخدامها فى تقديم الخدمات الرياضية المختلفة (٩) (١٨).

ويرجع الباحث هذه النتائج إلى أن العلاقات العامة تقوم بدور بارز فى الترويج للأحداث الرياضية التى تم تسويقها وأن البحوث من أهم الوظائف التى يتضح فيها دور العلاقات العامة فى الترويج للأحداث الرياضية، وان معظم المؤسسات الرياضية لا يوجد بها إدارة تسويق إلا ان إدارة العلاقات العامة تقوم بالدور الذى تلعبه إدارة التسويق فى معظم

المؤسسات الرياضية وان العلاقات العامة تقوم بوظائف ترتبط بتسويق الحدث فى أنشطة الدعاية والإعلان، المقال الصحفى، النشرات الصحفية.

بينما لم تحقق عبارات (يجب استغلال شعار البطولة فى عملية التسويق، يسهم نشر الإعلانات داخل الملعب فى تنشيط عملية التسويق، يعتبر توقيت الإعلان أثناء البطولة أفضل التوقيتات، للأندية جهاز متفرغ للتسويق، لإدارة التسويق أهداف محددة ومكتوبة يتم العمل من خلالها، يتم العمل داخل إدارة التسويق من خلال خطة موضوعة عند تخطيط أنشطة التسويق يتم الاستعانة بالبحوث والدراسات فى هذا المجال، تقوم إدارة التسويق بتقويم الأنشطة السابقة بهدف الاستفادة فى التجارب القادمة، توجد شروط خاصة لتغطية دوري كرة القدم، يسهم نشر الإعلانات داخل الملعب فى عملية التسويق، يفضل وضع الإعلانات على ملابس اللاعبين، تحقق إدارة التسويق بالمؤسسة نجاحات كبيرة، توضع الإعلانات الخاصة بالمؤسسة فى جميع أنحاء الملعب) فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة البحث وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات ما بين (٢٠%-٤٠%).

ويرجع الباحث هذه النتائج إلى أن بعض الأندية لا تسعى إلى استغلال شعار البطولة فى عملية التسويق، وعدم نشر الإعلانات داخل الملعب فى تنشيط عملية التسويق، كما لا يتم العمل داخل إدارة التسويق من خلال خطة موضوعة، ولا يراعى عند تخطيط أنشطة التسويق يتم الاستعانة بالبحوث والدراسات فى هذا المجال، كما لا تقوم إدارة التسويق بتقويم الأنشطة السابقة بهدف الاستفادة فى التجارب القادمة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أحمد فاروق (٢٠٠٠) حيث أظهرت ضرورة بناء استراتيجية للاحتراف الرياضى وضرورة إطلاق يد الأندية فى حرية استثمار أموالها ومنشأتها، وإنشاء أندية رياضية تهدف إلى تحقيق الربحية من خلال الاحتراف الرياضى منها على باقى الأنشطة بهذه للصرف منها على باقى الأنشطة بهذه الأندية، وأن القائمين على إدارة الاحتراف هواه ومتوعين لا يستطيعون الإيفاء بمتطلباته (٢).

كما أسفرت دراسة قام بها محمد جبريل (٢٠٠١) على أن التخطيط لتسويق البطولات الرياضية لا يأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات المستهلك الرياضى، ولا يوجد أسس يعتمد عليها النادى الرياضى فى تحديد السياسة التسعيرية للخدمات المقدمة للمستهلك الأخير الرياضى (١٦).

وتأكيدا لذلك ما أظهرته نتائج دراسة هدى الخاجة (١٩٩٩) عن وجود معوقات تعوق العمل فى مجال التسويق فى التربية الرياضية، وهى عدم الاهتمام بالمجال الرياضى مقارنة بالمجالات الأخرى، نقص التمويل، لا يوجد رؤية مستقبلية للاستثمار فى هذا المجال كما أن مستوى الرياضة لا يشجع على الاستثمار وعدم اقتناع المستثمرين بأهمية التسويق الرياضى (١٧)

وفي محور التشريعات واللوائح حققت عبارات (التشريعات الصادرة من الجهات المختصة تساعد في الارتقاء بالناحية الاقتصادية لبعض الأندية، التشريعات الصادرة من الجهات المختصة تساعد على الاستثمار ببعض الأندية) فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات (٨٠%)

بينما أظهرت النتائج أن التشريعات تعرقل الارتقاء بالناحية الاقتصادية للأندية، كما أن التشريعات لا توأكب المتغيرات الحادثة في كرة القدم، حيث لم تحقق فروقا دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات (٤٠%).

ويرجع الباحث هذه النتائج إلى أن جمود التشريعات مما يعرقل الارتقاء بالناحية الاقتصادية للأندية، كما أن التشريعات الصادرة من الجهات المختصة لا تساعد في الارتقاء بالناحية الاقتصادية للأندية.

كما أوضحت دراسة أشرف العجيلي (١٩٩٩) إلى وجود معوقات قانونية، الوعى، السياسة الرياضية، الناحية الفنية، الناحية الإدارية، القرارات التشجيعية، التمويل (٤).

وفي محور الاقتصاد والاحتراف حققت عبارات (يؤثر الاحتراف على اقتصاد الأندية، تتناسب أجور المدربين الأجانب مع اقتصاد النادي، تتناسب أسعار عقود اللاعبين المحليين مع اقتصاد النادي، تتناسب أسعار عقود اللاعبين الأجانب مع اقتصاد النادي، تتناسب أسعار الأدوات والأجهزة الرياضية مع اقتصاد النادي، تتناسب خطط التطوير بالنادي مع الحالة الاقتصادية، تتناسب مستويات البطولات التي تشارك فيها الفرق الرياضية مع اقتصاد النادي) فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات ما بين (صفر - ٩٦%)

بينما لم تحقق عبارات (أثر التنافس بين الأندية على شراء اللاعبين على اقتصاد النادي، يؤثر اقتصاد الدولة على اقتصاد الأندية، تتناسب أجور المدربين الوطنيين مع اقتصاد النادي) فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات (٤٠%).

يرجع الباحث هذه النتائج إلى عدم تتناسب أجور المدربين الأجانب مع اقتصاد النادي، تتناسب أسعار عقود اللاعبين المحليين مع اقتصاد النادي، تتناسب أسعار عقود اللاعبين الأجانب مع اقتصاد النادي، بينما تتناسب أسعار الأدوات والأجهزة الرياضية مع اقتصاد النادي، تتناسب خطط التطوير بالنادي مع الحالة الاقتصادية، وتتناسب مستويات البطولات التي تشارك فيها الفرق الرياضية مع اقتصاد النادي

حيث يشير كمال درويش (١٩٩٩) إلى أن أي محاولة لإحداث التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية قد تحتاج إلى رؤوس أموال وطنية وأجنبية ، وقد تحتاج إلى تجهيزات وأساليب وطرق تكنولوجية متطورة ولكنها فى الأساس تحتاج إلى إدارة متطورة تستخدم أساليب علمية

فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة ويرفع الكفاءة الإنتاجية إلى حدودها القصوى (١٥ : ٥)

وكما يرى سامى السيسى (١٩٩٨) أن الاستثمار بمثابة الأداة الرئيسية لخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من أجل زيادة الإنتاج وإشباع رغبات وحاجات الأفراد وزيادة قدرة الاقتصاد القومى ومواجهته للتحديات العالمية وكذلك خلق فرص عمل جديدة تساهم فى رفع مستوى المعيشة (١٠ : ٣٦)، فنجاح سياسة التنمية يتوقف إلى حد كبير على حجم الاستثمارات المتاحة وكيفية توزيعها بين البرامج المختلفة وأيضا كفاءة استخدام تلك الاستثمارات (١١ : ١)

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أشرف عبد المعز (١٩٩٦) والتي وأسفرت عن (تباين مصادر التمويل وعدم ثباتها، ارتباط حجم التمويل بما يصادف النادى من مشاكل، ارتباط حجم التمويل بما يحققه النادى من نتائج خاصة فى لعبة كرة القدم، اعتماد الأندية على اشتراكات الأعضاء القدامى والجدد، أن هناك ثلاثة مصادر مالية لكل نادى ممثلة فى التمويل الذاتى، التمويل الحكومى، التمويل الأهلى، اعتبار التمويل الذاتى هو أقوى مصادر التمويل، مطالبة الدولة بتنشيط مصادر التمويل الذاتى فى كل نادى حتى لا يكون هناك اعتماد كامل على التمويل الحكومى)، ونتائج دراسة دانيل كراكر Danail Krakar والتي وأوضحت ان خلق فرص الملكية الصغيرة يمكن أن يكون علاجاً لمشاكل الاقتصادية المزمنة التى تعاني منها هذه الأندية (٣)

#### الاستنتاجات :

من خلال الإطار المرجعى للباحث ومن النتائج التى أمكن التوصل إليها فقد تم استنتاج ما يلى :

#### محور التمويل

- لا تعتمد بعض الأندية الكويتية فى الدعم على رجال الأعمال.
- الدعم الحكومى لا يتناسب ومشروعات النادى
- عدم وجود دعم مادى من الشركات الرياضية.
- توفير الدعم عن طريق الهدايا والهبات من محبى النادى.
- عدم توفير الدعم عن طريق عقود احتراف بعض اللاعبين
- عدم توفير الدعم عن طريق العائد المادى من الإعلانات أثناء المباريات
- عدم توفير الدعم عن طريق حقوق البث التلفزيونى والإذاعى لمباريات كرة القدم.
- توفير الدعم عن طريق دخل المباريات.

- تعتمد الأندية في توفير الدعم المادى عن طريق تذاكر دخول النادى، واشتراكات الأعضاء، وإيجار الملاعب ومرافق النادى، والمركز الصحى بالنادى.

#### محور التسويق:

- عدم استغلال شعار البطولة فى عملية التسويق
- عدم نشر الإعلانات داخل الملعب فى تنشيط عملية التسويق
- لا يتم العمل داخل إدارة التسويق من خلال خطة موضوعة
- عدم الاستعانة بالبحوث والدراسات عند تخطيط أنشطة التسويق
- لا تقوم إدارة التسويق بتقويم الأنشطة السابقة بهدف الاستفادة فى التجارب القادمة.

#### محور الاقتصاد والاحتراف

- عدم تناسب أجور المدربين الأجانب مع اقتصاد النادى
- تناسب أسعار عقود اللاعبين المحليين مع اقتصاد النادى
- عدم تناسب أسعار الأدوات والأجهزة الرياضية مع اقتصاد النادى
- عدم تناسب خطط التطوير بالنادى مع الحالة الاقتصادية
- عدم تناسب مستويات البطولات التى تشارك فيها الفرق الرياضية مع اقتصاد النادى

#### محور التشريعات

- جمود التشريعات يعرقل الارتقاء بالناحية الاقتصادية بالنادى.
- التشريعات الصادرة من الجهات المختصة لا تساعد فى الارتقاء بالناحية الاقتصادية للنادى.

#### التوصيات:

- من خلال الاستنتاجات التى أمكن التوصل إليها وفى حدود عينة البحث يوصى الباحث بما يلى :

#### محور التمويل

- الاعتماد فى الدعم على رجال الأعمال.
- العمل على إيجاد دعم مادى من الشركات الرياضية.
- العمل على توفير الدعم عن طريق عقود احتراف بعض اللاعبين
- استخدام الإعلانات أثناء المباريات فى توفير الدعم المادى
- إعطاء حق استثمار كرة القدم لأحد رجال الأعمال أو الشركات
- إعطاء حقوق البث التلفزيونى والإذاعى لمباريات كرة القدم

### محور التسويق

- استغلال شعار البطولة في عملية التسويق
- نشر الإعلانات داخل الملعب في تنشيط عملية التسويق
- العمل داخل إدارة التسويق من خلال خطة موضوعة
- الاستعانة بالبحوث والدراسات عند تخطيط أنشطة التسويق
- وضع استراتيجية للتسويق للنادي.
- إنشاء إدارة تسويق بالنادي.

### محور الاقتصاد والاحتراف

- الاستعانة بالمدربين الوطنيين مراعاة لاقتصاديات النادي.
- العمل على تناسب خطط التطوير بالأندية مع الحالة الاقتصادية.
- المشاركة في البطولات التي تتناسب مستوياتها واقتصاديات النادي.

### محور التشريعات

- تعديل التشريعات للارتقاء بالناحية الاقتصادية للنادي.

## (( المراجع ))

### أولاً: المراجع العربية :

- ١- إبراهيم نزيه محمد المسيدى: تطبيق أسلوب الفجوة في قياس جودة الخدمة بمراكز الشباب، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ٢- أحمد فاروق عبد القادر: العائد الاقتصادي للاحتراف الرياضى فى بعض الأنشطة الرياضية الجماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ٣- أشرف عبد المعز عبد الرحيم: "تقويم اقتصاديات الأندية الرياضية المصرية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم، جامعة حلوان، ١٩٩٦م.
- ٤- أشرف محمود حسن العجيلي: معوقات الاستثمار فى المجال الرياضى فى ج. م. ع رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، ١٩٩٩م.
- ٥- احمد رضوان: النظم الاقتصادية "تحليل مقارن"، مكتبة عين شمس، (د. ت)
- ٦- احمد عبد الفتاح أحمد سالم: الآثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الأندية الرياضية "دراسة تنبؤية"، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية الرياضية جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٤م.

- ٧- **حامد عبد المجيد دراز:** السياسة المالية، مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٠م.
- ٨- **حسام رضوان كامل رضوان:** اقتصاديات الاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية- دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ٩- **سارى احمد حمدان:** "أساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية كما يراها رجال الأعمال فى الأردن"، المؤتمر العلمى الدولى للتنمية البشرية واقتصاديات الرياضة التجسيدات والطموحات، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة، جامعة حلوان، ١٩٩٥م.
- ١٠- **سامى محمد السيسى:** أثر التحرر الاقتصادى على مجال الاستثمار فى القطاع الزراعى المصرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الزراعة، جامعة القاهرة، ١٩٩٨م.
- ١١- **سوزان مصطفى أحمد:** دراسة اقتصادية لمناخ الاستثمار الزراعى فى مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الزراعة، جامعة عين شمس، ١٩٩٤م.
- ١٢- **على الشريف، محمد فريد:** اقتصاديات الإدارة، دار الجامعة، الإسكندرية ٢٠٠١م.
- ١٣- **فتحى توفيق فتحى:** تقويم نتائج بعض الاتحادات الرياضية فى ضوء إدارة مصادر التمويل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين بالسادات، جامعة المنوفية، ٢٠٠٤م.
- ١٤- **فريد النجار:** البورصات والهندسة المالية، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، ١٩٩٩م.
- ١٥- **كمال درويش:** أعد وأجهز الزمالك للقرن المقبل، جريدة الميثاق، العدد ٣٤، مايو ١٩٩٩م.
- ١٦- **محمود صالح، أمل أحمد حميد:** أساسيات التسويق الحديث، دار العلوم للطباعة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٧م.
- ١٧- **محمد جبريل:** "ترويج البطولات والمباريات الرياضية باستخدام المفهوم الحديث للتسويق"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة، جامعة حلوان، ٢٠٠١م.
- ١٨- **هدى حسن الخاجة:** "واقع التسويق الرياضى بدولة البحرين من خلال وجهات نظر الرياضيين والمستثمرين حول معوقات التسويق الرياضى بدولة البحرين"، المؤتمر العلمى، كلية التربية الرياضية، جامعة البحرين ١٩٩٩م.

١٩- يحي محمد فكرى: "دور كليات التربية الرياضية في تسويق الخدمات الرياضية"، مجلة نظريات وتطبيقات، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٦م.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 20- **Bonie Park hous** : the mangement of sport is foundation and Application mosby 1994.
- 21- **Danial Krakar** : The economic of pro.sports,program for the new roles project at the institute for local selfreince,July,1995.
- 22- **Mike J ,** : Toward Aquontitiue evaluation model of P.R. in Sport, Doctorate Dissertation of nonther Colorado U.S.A, 1998.
- 23- **Roabing,. Daft** : Organization theory and Design, Weit 1992.