



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين

طارق سعدي موسى الشالافه

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1446هـ - 2025 م

# واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين

إعداد:

طارق سعدي موسى الشالافه

بكالوريوس تربية رياضية من جامعة القدس - فلسطين

إشراف: د. أماني عاصي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الريادة في الأعمال الرياضية من دائرة التربية الرياضية / جامعة القدس

1446هـ - 2025 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج ريادة الأعمال الرياضية

### إجازة الرسالة


واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين

اسم الطالب: طارق سعدي موسى الشلالفه

الرقم الجامعي: 22220207

المشرف: د. أماني عاصي


نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2025/5/13م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم أدناه:

التوقيع: 

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أماني عاصي

التوقيع: 

2. ممتحناً داخلياً: د. بشير الطول

التوقيع: 

3. ممتحناً خارجياً: أ. د. عماد عبد الحق

القدس - فلسطين

1446هـ - 2025 م

## الإهداء

إلى من كانوا النور حين أظلمت أيامي، إلى من كان دعاؤهما سرّاً نجاحي وتوفيقي، إلى والديّ الكريمين.

إلى رفيقة دربي، زوجتي الحبيبة، التي كانت سندي في كل لحظة، يا من كنت المضيئة لليلي عمتي.

إلى قناديل الحياة وبسمات العمر، أنتم النور الذي أراه في آخر كل تعب، لك يا مسك ولك يا زين الدين، أنتم الأمل الذي ينبت في قلبي كل صباح، عسى أن تكون لكم نبراساً يضيء طريقكم نحو المجد.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، رفاق الروح قبل الجسد، يا من كانت كلماتكم بلسما ودعائكم يحميني من كل ألم.

إلى أهل زوجتي الأفاضل، الذين كانوا لي أهلاً بعد أهلي، إلى من غمروني بالمودة والاحترام.


إلى أصدقائي وزملائي الأعزاء، من شاركوني لحظات الإنجاز، وخففوا وطأة الطريق، ومن رسموا الابتسامة، لكم مكانة خاصة في القلب.

طارق سعدي الشلافه

## إقرار:

أقر أنا مقدم هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة لأي جامعة أو معهد.

الاسم: طارق سعدي موسى الشالفة

التوقيع: 

التاريخ: 2025 / 5 / 13 م

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتيسر الأمور.

أعرب عن بالغ تقديري وعظيم امتناني وشكري لمشرفتي الفاضلة الدكتورة/ أماني عاصي لما بذلته من جهد متميز، ولما قدمته لي من دعم علمي وتوجيهات بناءة وملاحظات قيمة أسهمت في إثراء هذه الدراسة.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى الدكاترة الأفاضل بدائرة التربية الرياضية في جامعة القدس، ممثله برئيسة الدائرة د. سهى سميرين ود. عبد السلام حمارشة ود. مؤيد شناعة ود. مازن الخطيب ود. بشير الطلول على ما قدموه لي من علم وخبرة كان لها الأثر البالغ في تكوين خلفيتي العلمية والبحثية.

كما أرفع أكف الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، أ.د. عماد عبد الحق ود. بشير الطلول والذين شرفوني بقبولهم مناقشة هذه الرسالة، وأثروا العمل العلمي بملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم السديدة التي كان لها الأثر الكبير في الدراسة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى السادة المحكمين من دكاترة كلية التربية الرياضية بالجامعات الفلسطينية، الذين تفضلوا بتحكيم استبانة الدراسة، وأسهموا بملاحظاتهم العلمية الدقيقة في تطوير هذه الدراسة.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع مدربي ومشرفي الأكاديميات الذين شاركوا في هذه الدراسة، لما أبدوه من تعاون صادق وتسهيلات قيمة ساهمت في إنجاز هذه الدراسة.

ولا يفوتني أن أعبر عن بالغ شكري وامتناني لجامعتي جامعة بوليتكنك فلسطين ممثلة بعمادة شؤون الطلبة، على ما وفرتة لي من بيئة علمية محفزة، وما أتاحتة لي من فرص للتعلم والتطور الأكاديمي والبحثي.

لكل من آزرني بكلمة، أو دعاء، أو ابتسامة أمل، أقول: شكرًا من القلب.

طارق سعدي موسى الشلالفة

## اختصارات الدراسة

الاختصار	المصطلح الانجليزي	المصطلح العربي
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية
AMA	American Marketing Association	جمعية التسويق الأمريكية
AVE	Average Variance Extracted	معيار متوسط التباين المستخرج
CA	Cronbach Alpha	معامل كرونباخ ألفا
CR	Composite Reliability	معامل الموثوقية المركبة
KST	Kolmogorov-Smirnov test	اختبار كولمجروف-سميرنوف
CLT	Central Limit Theorem	نظرية الحد المركزية

## المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر مدربي ومشرفي الأكاديميات.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، وتكون مجتمع البحث (90) مدرب ومشرف من أكاديميات كرة القدم في فلسطين، وبلغت عينة الدراسة (60) أكاديمية مرخصة وغير مرخصة، واستخدم الباحث أداة الاستبانة والتي صممت خصيصا لهذا الغرض والتي وزعت على مدربي ومشرفي أكاديميات كرة القدم في الضفة الغربية في فلسطين، بعد أن خضعت للمعايير العلمية من صدق وثبات، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2025/2024م.

وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر مدربي ومشرفي الأكاديميات جاء بمستوى مرتفع، وأشارت أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات مدربي ومشرفي الأكاديميات نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في المحافظات الشمالية في فلسطين باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي والصفة الوظيفية) للمبحوثين، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات مدربي ومشرفي الأكاديميات نحو واقع التسويق الرياضي في متغير سنوات الخبرة لصالح البند (6-10) سنوات.

وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أبرزها: ضرورة إطلاع المجلس الأعلى للشباب والرياضة على نتائج الدراسة، وإنشاء منصة إلكترونية خاصة بالأكاديميات.

**كلمات المفتاحية:** التسويق الرياضي، أكاديميات كرة القدم.

# **The Reality of Sports Marketing in Football Academies in Palestine.**

**Prepared by: Tariq Sadi Mousa Alshalalfeh.**

**Supervisor: D. Amani Assi.**

## **Abstract:**

This The study aimed to identify the reality of sports marketing in football academies in Palestine from the perspective of academy coaches and supervisors. The researcher adopted a descriptive and analytical approach, as it suited the nature of the study. The research community consisted of (90) coaches and supervisors from football academies in Palestine, and the study sample consisted of (60) licensed and unlicensed academies. The researcher used a questionnaire, which was specifically designed for this purpose and distributed to coaches and supervisors of football academies in the west bank of Palestine, after it was subjected to scientific standards of validity and reliability. This was conducted during the second semester of the 2024/2025 academic year. The study results showed that the reality of sports marketing in football academies in Palestine, from the perspective of academy coaches and supervisors, was at a high level. It also indicated no statistically significant differences in the average responses of academy coaches and supervisors regarding the reality of sports marketing in football academies in the northern governorates of Palestine, depending on the variables (academic qualifications and job title) of the respondents. However, the results showed statistically significant differences in the average responses of academy coaches and supervisors regarding the reality of sports marketing, with regard to the variable of years of experience, in favor of the item (6-10) years.

In light of these findings, the study presented a set of recommendations, most notably: the need to inform the Supreme Council for Youth and Sports of the study results, and the creation of an electronic platform specifically for academies.

**Keywords:** Sports Marketing, Football Academies.

## الفصل الأول:

### مقدمة وأساسيات الدراسة:

#### 1.1 مقدمة

تعتبر الرياضة مقياساً لرفي الشعوب والأمم وهي الوجه الحضاري الذي يعكس مدى ثقافة الشعب واهتمامه بالموهبات الرياضية، وتعد كرة القدم هي الرياضة الأكثر شعبية على مستوى العالم في وقتنا الحالي فهي رياضة منتشرة في كل بقاع الأرض وتمارس على مختلف المستويات المعيشية للشعوب سواء كانت فقيرة أو غنية، ونجد الإقبال على هذه الرياضة بشكل كبير وواضح في الأحياء الفقيرة من دول العالم وذلك لبساطتها أولاً ثم لكونها لعبة جماعية بامتياز وتحتاج إلى روح الفريق الواحد من كل اللاعبين، وهنا نجد بأن فكرة الروح الرياضية الواحدة هي التي عملت على استقطاب العدد الأكبر من الجماهير لهذه الرياضة (صبيح، 2024).

تعرف كرة القدم بأنها اللعبة الأكثر انتشاراً على وجه المعمورة، فهي اللعبة الوحيدة التي تمارس في مختلف بلدان العالم وعلى مستويات متفاوتة، لذلك نجد بأن هذه الرياضة حظيت بحشود جماهيرية كبيرة من مختلف الفئات العمرية، مما استدعى القائمين على رياضة كرة القدم بوضع قوانين موحدة لها من أجل الحفاظ على العدالة والنزاهة كقاعدة أساسية للحفاظ على جمال هذه اللعبة، والهدف من

القوانين هو حماية واحترام ونزاهة القوانين والحكام، والتي تنعكس بشكل إيجابي على اللاعبين (براغ، 2016).

وتؤكد دراسة مصلحي (2015) أن المجتمع الرياضي شهد في الفترة الاخيرة انتشار العديد من الاكاديميات، وهذا ما جعل الكثير من الافراد وأولياء الامور التسابق والمفاضلة على الالتحاق بأكاديميات كرة القدم من أجل مساعدة أطفالهم على تعلم فنون اللعبة، في حين اتسمت هذه الاكاديميات بوجود تنافس فيما بينهم وذلك للاستفادة من مواهب اللاعبين ولتحقيق مكاسب مالية من خلال تسويق اللاعبين.

ويعرف محمود واخرون (2016) أكاديميات كرة القدم على أنها مدارس لتعليم قواعد ومهارات كرة القدم قبل سن الناشئين نظير مقابل مادي للاشتراك، وغالبا ما يكون متوسط الاعمار في أكاديميات كرة القدم من (6-12) سنة.

ويرى الباحث أن أكاديميات كرة القدم في فلسطين هي مؤسسات رياضية تمثل ركيزة أساسية في تطوير البنية الرياضية للناشئين، حيث تسهم بشكل فعال في اكتشاف المواهب وصقلها وتأهيلها وفق أسس علمية وتدريبية ممنهجة. وتعتبر الأكاديميات بيئة حاضنة للمواهب الواعدة، ووسيلة لتعزيز القيم الرياضية والاجتماعية لدى الناشئين، إضافة إلى كونها نواه مهمة لإعداد لاعبين متميزين قادرين على الانضمام بالأندية المحلية والمنتخبات الوطنية. ولوحظ أن العديد من الأكاديميات تواجه تحديات كبيرة تتعلق بضعف البنية التحتية، وقلة الدعم المالي، وغياب خطط التسويق، لذا يجب العمل على تطوير الاداء التسويقي للأكاديميات، بما يضمن تحقيق أهدافها التربوية والرياضية، ويسهم في بناء قاعدة قوية لكرة القدم الفلسطينية.

فالتسويق الرياضي في الوقت الحاضر يعد وظيفة رئيسية للعمل الإداري في المجال الرياضي وذلك لإن لياته هي التي تحدد ميادين العمل للأنشطة الإدارية للمنظمات الرياضية ومنها الأندية والهيئات الرياضية (العبودي، 2016).

ونجد أن التسويق الرياضي أحد الوسائل أو الطرق التي تسهم في حل المعوقات وخاصة المادية التي تتعرض لها الهيئات الرياضية، ويساعد تلك الهيئات على تخفيف العبء المادي الذي تقدمه الدولة على هيئة دعم مالي ومادي (غراب، 2018).

ويشير الباحث في دراسته إلى أهمية التسويق الرياضي والذي يعد الركيزة الأساسية في تعزيز استدامة أكاديميات كرة القدم وتوسيع دورها التنموي والرياضي في فلسطين، والاهتمام بتسويق الاكاديميات بصورة ايجابية وفعالة على غرار الاكاديميات المتطورة والحديثة كما بالدول المجاورة

او الدول الاوروبية، وللتسويق الرياضي دوراً مهماً في تعزيز الاستقرار المالي لهذه الأكاديميات من خلال جذب الرعاية وزيادة الوعي الجماهيري وتوسيع قاعدة المشتركين لرفع كفاءة الأكاديميات وتحقيق الميزة التنافسية على المستوى الرياضي.

## 2.1 مشكلة الدراسة

التسويق الرياضي أحد الأنشطة المنظمة التي تلعب دوراً في تحقيق أهداف الاندية الرياضية من خلال توفير ميزانية كبيرة وفق أسس علمية مدروسة، فهي الحل للعديد من المشاكل المالية للأندية الرياضية والذي يعكس مستوى الأنشطة الرياضية فيها، واتضحت المشكلة بالتسويق الرياضي في البلدان النامية العربية من خلال عدم الاهتمام بالجانب التسويقي. (سليمان، 2019)

نجد أن المنظمات والاتحادات الرياضية المختلفة تعاني من نقص مادي كبير في استمرارية أنشطتها، ونجد من أهم المشكلات الموجودة في المجال الرياضي هي قلة المصادر التمويلية. (الموسوي، 2015).

يرى الباحث من خلال عمله في مجال أكاديميات كرة القدم في فلسطين أن الأكاديميات تفتقر إلى وجود خطة التسويقية وغياب الكفاءات المؤهلة بالتسويق الرياضي التي تؤثر على استمرارية الأنشطة المقدمة في الأكاديميات، خاصة في ظل عدم تخصيص ميزانيات واضحة ، وعدم وجود تسويق رياضي الفعّال يؤدي إلى تدني ملحوظ في أعداد المنتسبين للأكاديميات، مما ينعكس على قدرتها على تحقيق أهدافها في اكتشاف المواهب الرياضية، واستمرار الاعتماد على الدعم الفردي دون وجود موارد تسويقية قد يؤدي إلى تدهور الأكاديميات مستقبلاً وفقدان دورها في استدامة أنشطة الأكاديمية.

ويؤكد الباحث أن التسويق الرياضي لا يخدم الأكاديميات فحسب، بل تسهم في تعزيز بنية كرة القدم الفلسطينية بشكل عام، وتفتح آفاقاً جديدة للاعتراف والتطوير الرياضي، بما ينعكس إيجاباً على الرياضة الوطنية، لذلك هناك حاجة ملحة إلى دراسة واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين، بهدف تشخيص الوضع الحالي والخروج بتوصيات تسهم في تفعيل دور التسويق الرياضي وتعزيز استدامة الأكاديميات وتحقيق أهدافها التنموية والرياضية.

### 3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- تسليط الضوء على واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين.
- 2- تعد من الدراسات الحديثة في المجتمع الفلسطيني في حدود علم الباحث والتي تناولت مجال التسويق الرياضي لأكاديميات كرة القدم في فلسطين.
- 3- تحسين وتطوير خطة التسويق الرياضي الذي تعزز استمرارية أنشطة أكاديميات كرة القدم في فلسطين وإكسابهم الميزة التنافسية بين الأكاديميات.
- 4- تأتي هذه الدراسة متزامنة مع ظهور وانتشار أكاديميات كرة القدم في المجتمع الفلسطيني.
- 5- تلبي هذه الدراسة جانباً من جوانب تطوير مستوى الأداء الإداري بمجال التسويق الرياضي لإدراي أكاديميات كرة القدم في فلسطين.
- 6- تقديم التوصيات والمقترحات للجهات الرياضية المختصة بتفعيل التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين.
- 7- تفتح هذه الدراسة المجال لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في مجال التسويق الرياضي.

### 4.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى:

- 1- واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر مدربي ومشرفي الأكاديميات.
- 2- الفروق في واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر مدربي ومشرفي الأكاديميات تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي والصفة وسنوات الخبرة).

### 5.1 أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما هو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر مدربي ومشرفي الأكاديميات؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم من وجهة نظر مدربي ومشرفي الأكاديميات في فلسطين تبعاً للمتغيرات (المؤهل العلمي والصفة الوظيفية وسنوات الخبرة)؟

### 6.1 حدود الدراسة

الحد البشري: تم تطبيق الدراسة على مشرفي ومدربي أكاديميات كرة القدم في فلسطين.

الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي (2024 - 2025) م.

الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على أكاديميات كرة القدم في الضفة الغربية.

### 7.1 مصطلحات الدراسة

1- أكاديميات كرة القدم: هي مدارس لتعليم وتدريب مهارات كرة القدم للناشئين من عمر (6-16) سنة، وبكافة أنواعها والتي تساعد في انتقاء واكتشاف اللاعبين مقابل اشتراك مالي مدفوع (تعريف اجرائي).

2- التسويق الرياضي: هو استطلاع الرأي والاتجاهات السائدة في السوق ومن ثم توجيه المنتجات والخدمات الرياضية لتتوافق مع تلك الاتجاهات. (Booniel,2018)

### 8.1 هيكلية الدراسة

إلى جانب الصفحات التقديمية والملاحق والفهارس وقائمة المراجع، تكونت الرسالة من خمسة فصول رئيسية وهي:

الفصل الأول:

أساسيات الدراسة: يتناول الفصل مقدمة، مشكلة، أهمية، أهداف، أسئلة، حدود، مصطلحات، هيكلية الدراسة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة: حيث يتكون الفصل من ثلاثة أقسام، القسم الأول- الإطار النظري وقد تناول التسويق الرياضي، وأكاديميات كرة القدم، والقسم الثاني- الدراسات السابقة التي تحدثت عن موضوع هذه الدراسة، والقسم الثالث - التعقيب على هذه الدراسات ومناقشتها.

الفصل الثالث: منهج وإجراءات الدراسة:

يشمل الفصل المنهج الوصفي المسحي الذي أعتمد عليه الباحث في إعداد دراسته، والأدوات البحثية التي استخدمها الباحث لجمع المعلومات واختبارات فحص صدقها وثباتها، وحدود الدراسة وعينة الدراسة وتحليل واختبار توزيع البيانات وتصنيف مقياس الدراسة.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتكون الفصل من إجابات الأسئلة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري، ثم تلخيص هذه النتائج.

الفصل الخامس: استنتاجات وتوصيات الدراسة:

يعرض في هذا الفصل الاستنتاجات التي تم التوصل إليها عبر النتائج، وتوصيات الدراسة بناءً على هذه الاستنتاجات.

## الفصل الثاني:

---

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### 1.2 مقدمة

في هذا الفصل عرض للإطار النظري، ومجموعة دراسات سابقة محلية وعربية وأجنبية مختارة ذات علاقة بموضوع الدراسة، بهدف تأصيل أساسيات الدراسة من مشكلة وأهداف وأسئلة وفرضيات والتي سبق وعرضت في الفصل الأول.

#### 2.2 الإطار النظري

تتناول الدراسة الأسس النظرية التأسيسية لموضوعها ضمن أربعة محاور رئيسية وهي: التسويق الرياضي، أكاديميات كرة القدم، اللائحة الوطنية لترخيص أكاديميات كرة القدم في فلسطين، الدراسات السابقة والمثابهة.

## 1.2.2 التسويق الرياضي:

### 1.1.2.2 تمهيد:

لقد أصبحت الرياضة في العصر الحالي أحد أهم الأنشطة في المجتمعات الراقية وأصبحت تقارن تطورها بتطور الدول ويعد المال عصب الحياة الرياضية ويعود له الفضل في تطوير الرياضة، من خلاله يتم بناء المنشأة الرياضية والملاعب وبدونه لا يمكن استقطاب اللاعبين والكوادر التدريبية والفنية. وبعض العناصر الأخرى التي تسهم في بناء وتطوير الأنشطة الرياضية والتسويق الرياضي إذا ما استثمرته الأندية الرياضية بصورة علمية صحيحة ووفق أسس استراتيجيات مدروسة فإنه من الممكن أن يساهم في حل الكثير من المشاكل المادية للأندية الرياضية التي هي العائق الأكبر لعملية بناء وتطوير الرياضة في تلك الأندية (لايخ، 2014).

يُعتبر التسويق أحد أهم الأنشطة في عالم الأعمال، حيث يسهم في تعزيز العلاقة بين الشركات والمستهلكين من خلال تقديم المنتجات والخدمات المناسبة لهم ويتجاوز التسويق مجرد الترويج والإعلان فهو يشمل دراسة السوق وتحليل سلوك المستهلك وتطوير المنتجات والتسعير والتوزيع والعلاقات العامة. (Kotler, Keller, 2016). ولقد أصبح التسويق في الوقت الحالي أحد الأنشطة الرئيسية في منظمات الأعمال بل إن المنظمات تبني خططها وقراراتها الرئيسية بناء على الخطة التسويقية وذلك أن التسويق هو المحرك الأساسي لجميع قرارات المنشأة فهو المسؤول عن إيجاد العملاء والاحتفاظ بهم وزيادة عددهم وهو الذي يحفظ للمنظمات نموها ويحدد مستقبلها (خليل، 2017)

ولقد تناول الباحثين في علم الإدارة والتسويق عدة تعريف لمصطلح التسويق نورد بعضها فيما يلي:

عرف التسويق بأنه عملية إدارية واجتماعية يتم من خلالها حصول الأفراد أو الجماعات على احتياجاتهم ورغباتهم بإنتاج وتبادل المنتجات والمنافع فيما بينهم، وقد عرفته جمعية التسويق الأمريكية بأنه عملية تخطيط وتنفيذ المفاهيم وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات بهدف خلق تبادل يشبع حاجات ورغبات المستهلكين ويرضي المنشآت (حمام، 2022)

وعرفه عبد الغني (2015) مجموعة من الجهود والانشطة المستمرة والمتكاملة التي تسهل وتصاحب انتقال السلع والخدمات والأفكار من مصادر انتاجها الى مشتريها وبما يؤدي الى تحقيق الاهداف والمنافع الاقتصادية والاجتماعية للمستهلك والمنتج والمجتمع.

وفقاً لجمعية التسويق الأمريكية (AMA,2017) يُعرّف التسويق بأنه " النشاط ومجموعة المؤسسات والعمليات التي تُستخدم لإنشاء العروض ذات القيمة للعملاء والشركاء والمجتمع ككل وتوصيلها وتبادلها.

ويعد التسويق من الوظائف الأساسية لأي منظمة وعدم ممارسته بفاعلية قد يؤدي إلى فشل المؤسسة وعدم ضمان استمرارها وعدم تواصلها مع المجتمع، ويقوم التسويق بالبحث عن الرغبات والحاجات غير المشبعة في المجتمع ثم يقوم بتقديم أفكار عن سلع وخدمات لإشباع هذه الرغبات. وثم يقوم بتقديم هذه السلع والخدمات بعد إنتاجها وأيضاً القيام بالخدمات الخاصة بما هو بعد البيع. (عبد الغني، حمروش، 2017)

لا يقتصر التسويق على الترويج والإعلان فقط، بل هو عملية شاملة تهدف إلى تحقيق رضا العملاء وزيادة المبيعات وتعزيز العلامة التجارية ومع التطورات التكنولوجية وأصبح التسويق أكثر ديناميكية مما يتطلب من الاتحادات والمؤسسات الرياضية بشتى أنواعها الاستثمار في خطط تسويقية حديثة لضمان نجاحها واستدامتها التنافسية في الوصول الى العالمية. (السرجاني، 2020)

### 2.1.2.2 مفهوم التسويق الرياضي:

نظراً لأهمية الإدارة الرياضية وازدياد الحاجة إليها فقد أصبحت تستند إلى حقائق ومبادئ علمية وتوضيح برامجها في ضوء معلومات مستندة على قوانين وتشريعات مرتبطة بنظم دولية متمثلة باللجنة الاولمبية الدولية والاتحادات الرياضية الدولية، فالإدارة الرياضية هي عملية تنظيم جهود الرياضيين والاداريين بكافة فئاتهم وانشطتهم وتنمية مهاراتهم وتحقيق حاجاتهم في اطار اجتماعي متصل ببيئة محلية تمثل السيادة الوطنية وبيئة دولية تمثل اللجنة الاولمبية والاتحادات الدولية وهي أيضاً المعرفة المسبقة بعلوم الادارة ووظائفها وتطبيق هذه المعرفة بخبره لتنسيق النشاط البشري داخل المؤسسة الرياضية. (محمود، 2020)

مع تطور التسويق الرياضي واتساع رقعته أصبحت العلاقة بين الرياضة والاقتصاد علاقة تلازميه بعد أن أصبحت الرياضة مهمة في مجال التسويق الرياضي وانتشاره وتنافس الشركات على رعاية الأحداث الرياضية الصغيرة منها والكبيرة خاصة في الدول المتقدمة وكثيراً من دول العالم الأخرى وفق ذلك فإن الجهات المنظمة للأحداث الرياضية حققت أرباحاً خيالية بسبب تزايد ما تدفعه هذه الشركات من أموال لتسويق الأحداث الرياضية في سبيل الدعاية لمنتجاتها كما أن انتشار القنوات الفضائية التلفزيونية التي تساعد في انتشار اسم الشركات الراعية عبر دول العالم كلها وبالتالي تأتي

المصلحة مشتركة بين المنظمين والراعيين أو التلفزيون حيث أن كل منهم يجني أرباح خاصة مادية ومعنوية من جراء تنظيم الحدث الرياضي. ( Da Silva, 2017 )

يعتبر التسويق الرياضي من المواضيع المهمة في مجال الادارة والمجال الرياضي، لذلك نجد أن هناك عدة تعريفات للتسويق الرياضي منها:

كما ذكره عباس ( 2021): أنه تبادل المنفعة بين المنتج والمستهلك لتوفير احتياجات المجتمع من الأنشطة والخدمات الرياضية بمفهوم اقتصادي وبما يحقق التمويل المادي الذي يساهم في التطوير المستمر بالمجال الرياضي.

وعرفه المومني، الحمد الله (2013) هو عملية متداخلة تهدف إلى تخطيط وتسعير وترويج المنتج أو الخدمة أو الأنشطة الرياضية التي تشبع حاجات ورغبات المستفيد أو المستهلكين الحاليين والمرقبين.

وعرف بأنه عملية متداخلة تهدف إلى تخطيط وتسعير وتوزيع المنتج أو الخدمة أو الأنشطة الرياضية التي تشبع حاجات ورغبات المستفيد أو المستهلكين الحاليين والمرقبين. (الظفيري، 2023)

وهذا ما يعطي انطباعاً على أهمية التسويق الرياضي ودوره في دعم الأنشطة الرياضية وتطويرها، وعدم الاعتماد على ما تقدمه الحكومات المحلية كمصدر وحيد لتمويل الأنشطة الرياضية، وقد بات التسويق من أكثر الموضوعات انتشاراً بالوقت الراهن ونتيجة لتزايد الاهتمام بالتسويق سوف يقوم الباحث من خلال هذا الفصل بتسليط الضوء على مفهوم التسويق الرياضي وأهميته وأساليب التسويق الرياضي بأكاديميات كرة القدم في فلسطين.

### 3.1.2.2 أهمية التسويق الرياضي:

ويمكن تحديد أهمية التسويق الرياضي بالنسبة للمؤسسات الرياضية: (محمود، 2020)

- 1- التسويق الرياضي وظيفة اساسيه ومصدر الدخل للمؤسسة الرياضية.
- 2- يجب العمل على رفع دخل العاملين بالمؤسسات الرياضية عن طريق الاهتمام بالتسويق الرياضي.
- 3- يجب العمل على جذب انتباه المستفيدين من الخدمة عن طريق تجديد الخدمة.
- 4- ضرورة دعم الوعي بأهمية الاستثمار الرياضي لرجال الاعمال.

5- ضرورة الاهتمام باعتماد المؤسسات الرياضية على مواردها الذاتية وقدرتها على تنميه هذه الموارد.

6- ضرورة الاهتمام بتأهيل المتخصصين في مجال التسويق الرياضي.

7- يجب العمل على رفع القدرات التسويقية للعاملين بإدارة التسويق.

8- ضرورة الاهتمام بتوفير مصادر جديدة من خلال التسويق وذلك لتنفيذ خطط واهداف المؤسسة.

9- ضرورة الاهتمام بتقديم خدمات اجتماعية للمستفيدين من خلال التسويق الرياضي.

10- ضرورة الاهتمام بأجراء دراسات مستمرة وجمع المعلومات عن المستفيدين.

11- يجب مراعاة الخدمات الرياضية التي يحتاجها افراد المؤسسة.

12- ضرورة تشكيل لجنة المراقبة للخدمات الرياضية وجودتها.

#### 4.1.2.2 أهداف التسويق الرياضي:

جميع المؤسسات الرياضية سواء كانت أندية أو اكاديميات رياضية لها أهداف عامة فالمؤسسات الرياضية التي تعنى بالربح تسعى دائما لتحقيق أعلى نسبة ربح، أما المؤسسات الرياضية التي تعنى بخدمة المجتمع ولا تعنى بالربح فهي تسعى لخدمة أكبر عدد من المستفيدين الحاليين والمحتملين، ومهما تعددت أهداف النشاط التسويقي للمؤسسات الرياضية فهي تتدرج في أربعة أهداف رئيسية: (Smith, 2012)

##### 1- الأهداف الخاصة بالمشاركة:

- زيادة عدد المنتسبين بالمؤسسات الرياضية وجذب الممولين للمؤسسة.
- زيادة عدد المستهلكين للخدمات المقدمة من المؤسسة.
- تحسين وزيادة مستوى المشاهدة في المنافسة بالبطولات والمسابقات الرياضية.

##### 2- الأهداف الخاصة بالأداء:

- السعي نحو رفع نسبة المساهمين في المؤسسات الرياضية بما يساهم في دعم استقرارها المالي وتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلك الرياضي التي تقيّمها المؤسسة.

##### 3- الأهداف الخاصة بالترويج:

- توجيه الرأي العام نحو ممارسة الانشطة الرياضية للجميع.

- تحسين الصورة العامة للمنظمة الرياضية.

4- الأهداف الخاصة بالربح:

- زيادة مبيعات المنتجات الرياضية سواء سلعة أو خدمة مقدمة من طرف المؤسسة.

- زيادة هامش الربح العام.

### 5.1.2.2 العوامل المؤثرة على التسويق الرياضي:

يعد التسويق الرياضي من الركائز الأساسية في نمو وتطور المؤسسات الرياضية، لما له من دور حيوي في جذب الجماهير، وتنمية العوائد وتعزيز العلامات التجارية للأندية واللاعبين. ويتأثر هذا النوع من التسويق بعدد من العوامل المتداخلة التي قد تختلف باختلاف البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ونستعرض أبرز العوامل المؤثرة في التسويق الرياضي: (Keller, Kotler, 2016)

1- العوامل الاقتصادية: تشمل القوة الشرائية والدخل المتاح لدى الجمهور الرياضي حيث ينعكس الوضع الاقتصادي العام على مدى الإقبال على شراء المنتجات الرياضية وحضور الفعاليات الرياضية.

2- العوامل الاجتماعية والثقافية: تلعب الاتجاهات والقيم المجتمعية دوراً مهماً في تشكيل سلوك المستهلك الرياضي، حيث تؤثر العادات والتقاليد والانتماء الثقافي في قرارات الشراء.

3- العوامل التكنولوجية: أدت التكنولوجيا الحديثة، لا سيما وسائل الإعلام الرقمي ومنصات التواصل الاجتماعي، إلى إحداث نقلة نوعية في طرق التواصل مع الجمهور الرياضي، وأسهمت في تطوير أدوات تسويقية أكثر تفاعلية.

4- العوامل النفسية: تشمل الدوافع الفردية، والولاء والانتماء العاطفي للفريق أو اللاعب، والتي تعتبر من المحركات الرئيسية للسلوك الشرائي الرياضي.

5- الأداء الرياضي للفريق أو اللاعب: يتأثر التسويق الرياضي بشكل مباشر بنتائج وأداء الفرق أو الرياضيين، حيث يؤدي الأداء الجيد إلى زيادة الطلب على المنتجات والخدمات المرتبطة بهم.

6- الاستراتيجيات الإعلامية والإعلانية: يشكل الإعلان والرعاية والترويج محاور رئيسية في التسويق الرياضي، إذ تسهم الحملات المدروسة في بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة الرياضية.

7- العوامل القانونية والسياسية: تتمثل في القوانين المنظمة للأنشطة الرياضية، كحقوق البث والاستثمار والرعاية، والتي تؤثر بدورها على بيئة التسويق.

### 6.1.2.2 مجالات التسويق الرياضي:

- 1- الاعلان عن ملابس او ادوات رياضية.
- 2- الاعلان عن المنشأة الرياضية.
- 3- استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية.
- 4- عائدات تذاكر الدخول الى المباريات والمناسبات الرياضية.
- 5- عائدات انتقال اللاعبين.
- 6- الترخيص باستخدام العلاقات والشعارات على المنتجات.
- 7- اشتراكات ومساهمات الأعضاء.
- 8- استثمار حقوق الدعاية والاعلان.
- 9- حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للبطولات الرياضية. (الطيب، 2021)

### 7.1.2.2 اساليب التسويق الرياضي:

الرياضة ما زالت تعكس التطور والتقدم للشعوب كونها أهم مكونات المجتمع والحياة، وللمؤسسات الرياضية دور مهم في نشر وتطوير الرياضة بين أفراد المجتمع كونها الممثل القانوني في منافسات الاتحادات الرياضية، ويجب على الاتحادات الرياضية أن تحذو حذو الدول المتطورة في هذا المجال من خلال إتباع الأساليب الجديدة التي اتبعتها تلك الاتحادات في الحصول على الأموال اللازمة لبناء وتطوير الالعاب الرياضية المختلفة. (Fullerton, 2010)

وتعرف الاساليب على أنها "مجموعة من الانشطة المختلفة التي يمكن تطبيقها باستخدام المجالات الرياضية والبطولات والدورات والمنافسات المحلية والدولية والقارية والأولمبية في التسويق الرياضي (خضر، 2019) وتتنوع هذه الاساليب التي يمكن استخدامها في المؤسسات الرياضية من جميع المؤسسات الرياضية ونذكر منها:

#### 1- تسويق حقوق الدعاية والاعلان (الطيب، 2021)

- 1- التعاقد مع احدى الشركات للملابس الرياضية على تغطيه احتياجات النادي مقابل الدعاية والاعلان.
- 2- الاهتمام باستخدام اسماء وصور اللاعبين في الدعاية والاعلان.
- 3- الاهتمام بعمل مؤتمرات صحفيه عن اهم مشروعات المؤسسة.
- 4- الاهتمام ببيع حق استغلال العلامة التجارية للمؤسسة.
- 5- مراعاة وجود مادة اعلانية كوسيله للدعاية.

## 2- التسويق التلفزيوني (العوادلي والطيب، 2019)

- 1- الاهتمام باستقطاب شركات التمويل لأنشطة وخدمات المؤسسة الرياضية.
- 2- مراعاة وضع شروط خاصة للتغطية التلفزيونية للبطولات الرياضية.
- 3- مراعاة عقد اتفاقيات مع مؤسسات اعلامية للدعاية للبطولات الرياضية.
- 4- الاهتمام بعمل عقود خاصة بالتسويق التلفزيوني.
- 5- الاهتمام بإقامه الحفلات الفنية بغرض جذب الاهتمام وكذلك بغرض جذب انتباه المستثمر الرياضي.
- 6- مراعاة الاعلان عن الخدمة الرياضية اثناء البث التلفزيوني للمباريات الهامة.
- 7- الاعتماد على رعاة الفرق او البطولات الرياضية.
- 8- الاهتمام بوضع تشريعات تشجع الاستثمار في المجال الرياضي.

## 3- تسويق البطولات والمباريات الرياضية (عيسى، 2013)

- 1- مراعاة دعوه كبار المسؤولين في الدولة لمشاهدة المباريات الهامة ليساعد على الاقبال الجماهيري.
- 2- مراعاة طرح كميته من التذاكر تتناسب مع اهمية المباراة.
- 3- الاهتمام بمشاركة المؤسسة في بطولات على المستوى المحلي والدولي.
- 4- مراعاة تحديد اسعار التذاكر حسب اهمية المباراة.
- 5- مراعاة تقديم هدايا للفائزين في عملية السحب على الجوائز.
- 6- الاهتمام بإجراء بحوث ودراسات خاصة بتسويق الخدمات الرياضية مع الاتحاد المتخصص.
- 7- الاهتمام بتحديد عدد منافذ توزيع تذاكر المباريات بناء على مكان اقامه المباراة.
- 8- مراعاة تخفيض اسعار التذاكر وسيله من وسائل تنشيط وبيع التذاكر.
- 9- مراعاة فتح منافذ لبيع التذاكر في مختلف المحافظات
- 10- الاهتمام بتقديم نسب خصم على تذاكر دخول المباريات.
- 11- مراعاة طرح التذاكر الموسمية وملائمتها مع الدعوات المجانية.
- 12- مراعاة تخصيص تذاكر الدخول الزائرين للمؤسسة الرياضية.

## 4- تسويق اللاعبين

يعتبر موضوع تسويق اللاعبين من المواضيع المهمة في سياسة اي اتحاد رياضي او دولة تطمح الى بناء قواعد اساسية وثابتة للنهوض بمستوى الكرة لديها ووصولها بعد ذلك إلى العالمية التي هي

مطمح كل جهة رياضية، كما تعمل الاتحادات بكل جدية واهتمام لمواكبة التقدم السريع الذي يشهده عالم كرة القدم كما إذا أرادت أي مؤسسة رياضية ضمان وصول لاعبيه بصورة زمنية مستمرة إلى مستويات عليا في المؤسسات الأخرى ويجب أن يكون قادرا على تطوير وصقل لاعبيه في عمر مبكر بعد أن توفر البرامج المناسبة أمامهم للاستفادة منهم كلاعبين منتجين وربما تستفاد منهم ماديا بعد انتقالهم إلى الأندية الرياضية. (عبد الغني، 2015)

- 1- الاهتمام بإنشاء مدارس الألعاب الرياضية بالمؤسسة.
- 2- الاهتمام بتوسيع قاعده الناشئين في مختلف الألعاب بالمؤسسة الرياضية.
- 3- مراعاة الاستعانة بالمتخصصين في تسويق اللاعبين.
- 4- الاهتمام بجذب انتباه رجال الأعمال (الرعاة) لتبني فريق أو لاعب.
- 5- الاهتمام بتشكيل لجنة متخصصة لتسويق واحتراف اللاعبين.
- 6- الاهتمام بتقديم تسهيلات خاصة بتخفيض الضرائب للشركات مقابل رعايتهم للفعاليات الرياضية.
- 7- مراعاة التأمين على اللاعبين ضد الإصابات والحوادث مع وجود حصة للمؤسسة.
- 8- الاهتمام بإصدار شهادات استثمار رياضية بمزايا خاصة للرياضيين بالتسويق مع الجهات المختصة.

##### 5- تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية بالمؤسسة

المنشأة الرياضية عبارة عن مؤسسات يتم إنشائها لخدمة القطاع الرياضي بكافة جوانبه بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متماشيا مع أهدافه، وهي عبارة عن مؤسسات يتم إنشائها لخدمة القطاع الرياضي بكافة جوانبه بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه. (بلعاوي، 2017)

ويقصد بأهداف تسويق المنشأة الرياضية النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة بتحقيقها من خلال نشاط إدارة التسويق مع الأجماع على أن المؤسسة الرياضية لها أهداف استراتيجية تحقق الربح من خلال زيادة المؤسسة الرياضية أرباحها وأيضا النمو من خلال مساهمة التسويق في زيادة التوسع في حجم المبيعات وأيضا هدف البقاء من خلال بقاء المؤسسة واستمرارها في أنشطتها ويقوم التسويق بدور رئيسي في تحقيقه. (خضر، 2019)

## أهداف تسويق المنشآت الرياضية (خضر، 2019)

- 1- الاهتمام بتأجير المرافق الرياضية بالمؤسسة.
- 2- الاهتمام بالتعاقد مع الأندية الممارسة للنشاط الرياضي على ملاعب المؤسسة في غير اوقات الممارسة.
- 3- الاهتمام بالتعاقد مع شركات متخصصة في الدعاية والاعلان لاستغلال الاماكن المناسبة لتسويق الخدمات الرياضية.
- 4- الاهتمام بتطوير المطاعم والكافتيريا بالمؤسسة واسناد ادارتها للشركات المتخصصة.
- 5- الاهتمام بعمل متحف للمؤسسة الرياضية يحتوي على الجوائز لزيارة الجمهور لها بمقابل مادي.
- 6- الاهتمام بإنشاء محلات تجاربه بالمؤسسة وتأجيرها أو بيعها للجمهور.
- 7- الاهتمام ببث قناة رياضية تحمل اسم المؤسسة الرياضية وتدار بطريقه اقتصاديه.
- 8- الاهتمام بإنشاء فندق يحمل اسم المؤسسة الرياضية وذلك لزيادة الموارد.
- 9- الاهتمام بتوفير الخبراء والمتخصصين الذين يتحدثون اللغة التجارية.

## 6- تسويق الخدمات للجمهور (حمادة، 2016)

- 1- الاهتمام بتوفير بعض الخدمات الاجتماعية لأعضاء المؤسسة.
- 2- الاهتمام بتسجيل موقع للمؤسسة على شبكة الانترنت.
- 3- الاهتمام بفتح مراكز اللياقة البدنية والرياضية للجميع للممارسة.
- 4- عمل دليل رياضي يدون فيه معلومات عن المؤسسة وتطوره وانجازاته.
- 5- الاهتمام بتشفير المباريات للمؤسسة لزيادة الاقبال الجماهيري على المباريات.
- 6- عمل قنوات مفتوحة للجماهير للتعبير عن آرائهم ورغباتهم.
- 7- الاهتمام بتقديم الهدايا التذكارية للمشاهدين مثل خرائط للملاعب صور للنجوم - جدول المباريات.
- 8- مراعاة تقليص المؤسسة لبعض الخدمات المجانية التي كان يقدمها.
- 9- مراعاة تقديم تذاكر لدخول الاعضاء الموسمين.

### 8.1.2.2 طرق التسويق الرياضي:

مما لا شك فيه فإنه لا يمكن إعداد مزيج وترويج بشكل منعزل عن خطة التسويق الرياضي وأهدافها بل يجب أن يكون هذا المزيج بعناصره المختلفة معاً إعداداً صحيحاً ومتكاملاً مع بقية عناصر المزيج التسويقي وصولاً لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، كما أنه يجب أن تصاغ خطة

المزيج الترويجي انطلاقاً من خطة التسويق التي تتبناها وتسعى لتحقيقها المؤسسة الاقتصادية، ويمكن أن تحدد هذه المكونات كما يلي: (فيدادوا، بوغيري، 2016)

1- الإعلان: يعرف الإعلان بأنه الوسيلة غير الشخصية لتقديم المنتجات والأفكار بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع مع الإفصاح عن هوية المعلن، كما أنه يمثل عملية اتصال غير مباشر وغير شخصي لنقل المعلومات للمستهلك عن طريق وسائل مملوكة مقابل أجر معين مع الإفصاح عن هوية المعلن.

2- البيع الشخصي: هو عبارة عن اتصال شخصي بين البائع والمشتري في محاولة لإتمام عملية التبادل.

3- تنشيط المبيعات: هو نشاط يقوم بدور المؤثر المباشر في المبيعات عن طريق تقديم أو عرض قيمة أو حافز إضافي على السلعة، يقدم إلى المستهلك أو رجال البيع أو الوسطاء الرياضيين، كما يمثل جميع الأنشطة الترويجية عدا الإعلان والبيع الشخصي والنشر، والعلاقات العامة تهدف إلى إثارة الطلب ويمكن تعريفه بأنه هو كل شيء مادي أو معنوي يضاف إلى السلعة بهدف إثارة الطلب.

4- العلاقات العامة: تمثل عملية خلق وحفظ وتشجيع وزيادة إقامة علاقة قيمة مع المستهلكين على أن تكون هذه العلاقة مربحة للمؤسسة الاقتصادية وطويلة الأمد مع المستهلك الرياضي، من خلال خلق قيمة مثلى وإشباع مثالي للمستهلك الرياضي.

### 9.1.2.2 المزيج التسويقي الرياضي:

وعرف عيسى (2015) المزيج التسويقي بأنه مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمترابطة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية للمؤسسة الرياضية بناء على الخطة ويعتبره عنصراً رئيسياً.

يهدف التسويق الرياضي إلى تفعيل عمليات التبادل وتفعيل العلاقات مع الزبائن من خلال دراسة احتياجات ورغبات المستهلك ومن ثم توفير المنتج أو الخدمة التي تشبع حاجات ورغبات المستهلكين وعرضه في أماكن مناسبة للزبائن بأسعار معينة وتطوير برنامج ترويجي يهدف إلى إعلام الزبائن بتوافر الخدمة أو المنتج وإقناعهم به، وتتم هذه العمليات مجتمعة من خلال عناصر المزيج التسويقي المعروفة (4ps) وتتضمن المنتج والسعر والترويج والمكان أو التوزيع. (عبد الرحمن، حسنين، 2012)

ويتمثل المزيج التسويقي بمجموعة من الادوات التسويقية التي تحتاجها المؤسسة الرياضية لتحقيق الأهداف التسويقية في السوق المستهدف ويعرف بأنه " مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات التفصيلية والسياسات والبرامج والانشطة الموجهة نحو الموارد التي تمتلكها المؤسسة لإنجاز أهدافها التسويقية. (بالخير، 2014)

### 10.1.2.2 عناصر المزيج التسويقي:

#### 1- الخدمة أو المنتج الرياضي

يعد المنتج الرياضي أحد مكونات المزيج التسويقي وهو عبارة عن السلعة أو الخدمة التي تنتجها الشركة لتحقيق رغبات المستهلكين الرياضيين، ويعرف المنتج مجموعة من الخصائص التي تشبع الحاجات ويحصل عليها المستهلك من خلال عملية المبادلة والتي تتضمن مجموعة من المنافع المادية والنفسية. (عبد الله، 2013)

وهناك العديد من أنواع المنتجات والخدمات الرياضية: (قطاف، حمودة، 2017)

- المنتج البشري: يشمل منظمي البطولة الرياضية واللاعبين والمدربين والطواقم الادارية والطبية.
- الخدمة الرياضية: تشتمل على خدمات رئيسية وخدمات مضافة ويوجد ارتباط وثيق بينهما ويتأثر كل منهما بالآخر.
- السلع: تتمثل في الملابس الرياضية كالبذلات واطقم المباريات والادوات كسيارات السباقات والحدث الرياضي نفسه سواء كان مباراة أو بطولة وهو المنتج الجوهري.

#### 2- التسعير

يعتبر التسعير من أهم عناصر المزيج التسويقي الرياضي حيث انه يؤثر بشكل مباشر على إيرادات المؤسسات الرياضية فما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات رياضية ويعد التسعير العنصر الاكثر مرونة من بين هذه العناصر لأنه من السهل تغييره وهو أحد المحددات الرئيسية للقيمة التي تعتبر جوهر عملية التسويق الرياضي، ويعرف السعر بأنه فن ترجمة قيمة المنتج إلى قيمة نقدية، وتعتبر عملية تطوير استراتيجية التسعير ذات أهمية لأنها تعبر عن نجاح الخطة التسويقية. (Bernstein,2015)

#### 3- الترويج

تكمُن أهمية الترويج من خلال تحقيق الاتصال المطلوب بالجمهور والتعرف على حاجاتهم والعمل على تلبيةها نحو جذب أكبر عدد وزيادة ولائهم للمؤسسة الرياضية وتكمن أهميته: (عبد الرحمن، حسانين، 2012)

- يعتبر الترويج حلقة الوصل بين المؤسسة الرياضية والجمهور.
- يعمل الترويج على إعلام الجمهور بالمنتجات والخدمات واقناعهم باستخدامها.
- الترويج لا يوجه فقط للأفراد ولكن للمؤسسات الربحية وغير الربحية.

#### 4- التوزيع

يعرفه (بالخير، 2014) بأنه مجموعة من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تبدأ من لحظة الحصول على المنتج النهائي حتى الوصول للمستهلك.

ويجب أن تراعي المؤسسة الرياضية: (الشافعي، 2010)

- الاهتمام بزيادة عدد منافذ بيع تذاكر البطولات والمسابقات الرياضية.
- الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلكين.
- الاهتمام باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للوصول الى المستفيد الرياضي.
- الاهتمام بقياس انطباع ورضا الجمهور عن الخدمات الرياضية المقدمة.

#### 11.1.2.2 التحديات التي تواجه التسويق الرياضي:

حدد (Mulchy, 2019) أبرز التحديات التي تواجه التسويق الرياضي:

- ضعف تسويق الرياضة النسائية: حيث لا تحظى الرياضة النسائية بنفس الاهتمام الإعلامي مقارنة بالرياضة الرجالية.
- استخدام التكنولوجيا المتقدمة: مثل الواقع المعزز (AR) والواقع الافتراضي (VR) في التسويق الرياضي.
- التأثير القوي لوسائل التواصل الاجتماعي: حيث أصبحت المنصات الرقمية مثل فيسبوك وتويتر والانستجرام وسائل رئيسية لتسويق الرياضة.
- التحديات الاقتصادية: مثل الحاجة إلى استثمارات ضخمة لدعم الفعاليات الرياضية وتحقيق عوائد مالية مناسبة.

### 12.1.2.2 الأنشطة التسويقية الرياضية:

تقوم المنظمات بالعديد من الأنشطة التسويقية، محاولة منها في تحديد احتياجات المستهلكين المتعددة والمتنوعة وتحقيق رغباتهم، والعمل على توفير تلك الاحتياجات في الزمان والمكان المناسبين، وصولاً إلى إرضاء المستهلكين وكسب ولائهم لمنتجاتهم عبر تقديم تشكيلة من المنتجات التي من شأنها أن تحقق أهدافها في البقاء والاستمرار. (خالد، 2015)

بذلك فمهمة النشاط التسويقي في الترويج لمنتج ما على أكبر عدد ممكن من المستهلكين، كما يعتمد على المرونة والكيفية في إقناع المستهلك لاقتناء المنتج. وأيضاً يفترض أن يتحلى المسوق بالصبر والمرونة لانتشار عملية التسويق على أوسع قدر ممكن بين الأسواق المختلفة وصولاً إلى الشرائح المستهدفة من المستهلكين. (مصطفى، 2015)

ولذلك يكمن دور الأنشطة التسويقية في تحقيق حجم مريح من المبيعات عبر إيجاد فرص تسويقية جديدة، والبحث عن القطاعات السوقية المربحة، وتشجيع البحث عن السلع الجديدة. (Keller, Kotler, 2016)

في موضوعات التسويق الرياضي، فإن للأنشطة التسويقية الرياضية أهمية كبيرة في النهوض بواقع النشاط الرياضي الذي يضيف أهمية ومكانة للأندية الرياضية، وتقسّم الأنشطة التسويقية الرياضية التي تمارسها المنظمات التسويقية في الأندية الرياضية على ثلاثة أقسام رئيسة هي (Shilbury, 2009):

1- التسويق في الرياضة: تقوم المنظمات المنتجة للسلع والمقدمة للخدمات بتوظيف أنشطتها التسويقية في دعم الأندية الرياضية، لاسيما في المسابقات والبطولات الرياضية المهمة، مثل تصفيات بطولة كأس القارات أو كأس العالم، إذ تقوم المنظمات الإنتاجية بصناعة الملابس والأحذية الرياضية والمعدات الرياضية التي تتناسب ونشاط كل نادي رياضي ومن الامثلة على ذلك مجموعة مصانع (نايك) التي توفر الالاف من المنتجات الرياضية الموجهة لكل الاندية ونشاطاتها وايضا مجموعة (اديداس).

2- التسويق من خلال الرياضة: يلاحظ ذلك جلياً في المنظمات الراعية للمنافسات أو الأندية الرياضية أو حتى المنظمات المشغلة لبرامج ومشاريع رياضية، ومن أمثلة ذلك شركات الطيران الإماراتي، وشركات الاتصالات الوطنية السعودية، وغيرها من المنظمات التي تقدم خدماتها للمستهلكين.

3- التسويق مع الرياضة (التسويق الشعبي): يمكن مشاهدة هذا النشاط التسويقي عبر جذب المشاهير من الممثلين والفنانين الذين لديهم قاعدة جماهيرية كبيرة في الوسط الفني، فيكون الإعلان عن المنتجات عبر ظهور الممثل أو الفنان في الملاعب والصالات الرياضية، وهو يقوم بالترويج عن منتج ما، أو عبر مشاركة المشاهير والنجوم في العروض الرياضية وافتتاحيات البطولات.

وتستهدف الأنشطة التسويقية الرياضية تحقيق حاجات من أصناف المستهلكين وهم: (smith,2012)

- 1- المشجعون أو المتابعون للرياضة وهم نبض الصناعة الرياضية.
- 2- المشاركون في الصناعة الرياضية مثل المنظمون للمسابقات والأحداث الرياضية، أو الوسائل الإعلامية التقليدية منها والإلكترونية، والقائمون على نقل الحدث الرياضي على نحو مباشر.
- 3- الرعاية: إذ يعدون ذوي أهمية لا تقل عن أهمية المتابعين والمشجعين للرياضة، والرعاة هم المنظمات التجارية والصناعية التي تقوم بدعم المنافسات الرياضية مالياً بهدف الحصول على حقوق الرعاية.

## 2.2.2 أكاديميات كرة القدم:

### 1.2.2.2 تمهيد:

تعتبر الأكاديميات الرياضية مشروع اقتصادي له شأنه إذ أصبحت تحظى بشعبية متزايدة، وتشهد زيادة في الطلب على خدماتها وتعكس هذه الأكاديميات مدى تحول الرياضة من مجرد هواية إلى صناعة متكاملة ومربحة، حيث تعتمد على الاستثمارات لتوفير بيئة تدريبية متطورة وبرامج متميزة تهدف إلى تطوير المهارات الرياضية للمستفيدين وتحقيق أقصى استفادة من مواهبهم وقدراتهم، بالإضافة إلى خلق فرص عمل جديدة للمدربين والاداريين مما يساعد في تحفيز النمو الاقتصادي بالمجتمع، وتعمل أكاديميات كرة القدم على تنمية اللاعب الناشئ بصورة صحيحة وفق منهج علمي لصناعة أبطال يمكنهم التنويع بالألقاب في المستقبل فهي تشكل كنزا لصقل كل ما يمكن تعليمه للمواهب الرياضية بطريقة احترافية. (حسين، 2023)

وتعتبر أمريكا اللاتينية هي المصدر الغني عالمياً لرياضة كرة القدم حيث يمتاز لاعبوها بالمهارات البدنية وخصوصاً دولتا الأرجنتين والبرازيل وتأتي قارة آسيا كمصدر للاعبين أيضاً المميزين بهذه الرياضة، ثم تأتي القارة الأفريقية، حيث تعتبر كل من غانا ونيجيريا والكاميرون والسنغال وساحل العاج من الدول التي اقتحم لاعبوها الفرق الأوروبية والعالمية بجدارة وطبعاً تعتبر أوروبا هي

الحاضنة الرئيسية لهؤلاء اللاعبين من مختلف الأصول، أضف إلى كون أوروبا تمتاز بلاعبها المميزون على مستوى العالم من ناحية الأداء والمهارات البدنية (قناوي، 2016)

فلسطينياً، تم قبول فلسطين كعضو في الاتحاد الدولي لكرة القدم في العام (1998)، وكان هذا انتصاراً بعد نضال دام لسنوات تقارب الخمسين سنة، وجاء هذا القبول بعد أن رفض أربع مرات بسبب التدخل الإسرائيلي وعدم اعترافه بأن فلسطين دولة مستقلة (الخالدي، 2013)

تمثل الرياضة الفلسطينية جزءاً هاماً من الهوية الوطنية والثقافية للشعب الفلسطيني، حيث كانت ولا تزال وسيلة لتعزيز الصمود والتعبير عن الكفاح الوطني، ورغم الظروف السياسية المعقدة والاحتلال الإسرائيلي، استطاع الرياضيون الفلسطينيون تحقيق إنجازات بارزة والمشاركة في المنافسات الدولية. (اللجنة الأولمبية الفلسطينية، 2023)

### 2.2.2.2 مفهوم أكاديميات كرة القدم:

تعتبر الأكاديميات الخاصة بلعبة كرة القدم من الأكاديميات المهمة بالنسبة للفرق والمنتخبات الغربية والعربية، حيث تعتبر هذه الأكاديميات هي المنبع الحقيقي للمواهب الصاعدة في عالم كرة القدم، ونجد بأن هذه الأكاديميات منتشرة في العديد من الدول التي تعتنى بلعبة كرة القدم بالدرجة الأولى (صبيح، 2024) وهي مؤسسة غير ربحية، تهتم في تحقيق الإعداد البدني وتأهيل وتطوير اللاعبين من مختلف فئاتهم العمرية من كلا الجنسين وذلك من خلال برامج عملية تدريبية صحيحة على أيدي كوادر مؤهلة ومختصة. (يامي، 2024)

تعد أكاديميات كرة القدم من الظواهر الحديثة والجذابة للأندية والمدربين والمستثمرين والتي انتشرت في الوطن العربي بشكل عام وفلسطين بشكل خاص، حيث انتشرت في فلسطين بشكل كبير ولاقت إقبالا كبيراً من الناشئين التي تعمل على تطويرهم من جميع النواحي الحياة اجتماعياً ورياضياً وبناء شخصيتهم عن طريق ممارسة كرة القدم، ويهدف أولياء أمورهم بأن يصبحوا أبناءهم لاعبين مميزين يستطيعون تحقيق أمانيتهم وقدرتهم على كسب رزقهم في المستقبل عن طريق هذه اللعبة، كما يتم الاستفادة من الأكاديميات بتطوير المدربين وتأهيلهم للتدريب لتساعدهم في اكتشاف اللاعبين. (الشيخ، 2012)

ويؤكد (صالح، 2013) على أن هذا الاهتمام الواسع بكرة القدم جعلت الأندية تسعى إلى تأسيس أكاديميات لكرة القدم خاصة بالفئات العمرية، والعمل على تدريبهم وصقلهم في جميع النواحي الاجتماعية والصحية والنفسية والرياضية كالمهارية والبدنية والخطية للوصول للاعب إلى الجهوزية المثلى للمشاركة في البطولات الرياضية الداخلية والخارجية.

### 3.2.2.2 أهمية اكاديميات كرة القدم:

برزت أهمية اكاديميات كرة القدم كأساس يرتكز عليه في تطوير اللعبة على مستوى الوطن وأهم ما يميزها أنها تكتشف الموهوبين وتعمل على بناء شخصيتهم وتطويرهم من جميع النواحي للوصول إلى اللاعب المحترف وتعد هذه الاكاديميات المصنع الأول لبناء اللاعب الناشئ والوصول الى العالمية وتعتبر الباب لتلك المواهب للوصول الى المنافسات القارية والدولية ويتم ذلك من خلال قيادة إدارية تعمل على ربط المدخلات للعمل والمخرجات لذلك يجب ان ينظر للدور الاداري في الأكاديميات كعملية كاملة وأن تأخذ الكثير من الاهتمام لتقييم الأداء الإداري في الاكاديميات التي لا يختلف في تقييمها عن أي إدارة أخرى ليشمل كافة العمليات الإدارية من حيث الرقابة والتوجيه والتنظيم والتخطيط (عبد الغني، 2018)

تعتبر أكاديميات كرة القدم المحطة الأولى التي ينطلق منها اللاعب الناشئ نحو الوصول إلى الهدف والتي تقوم بتطوير الناشئ من النواحي الرياضية من أجل الوصول إلى المستويات العليا وتحقيق الإنجاز الرياضي، كما تساعد تلك الاكاديميات في تعزيز المعرفة في الجانب الرياضي وتعمل على تعزيز مفهوم المشاركة مع الآخرين، ويمكن ذكر الأهمية بما يلي: (الشيخ، 2012)

- التربية والتنشئة على حب الرياضة.
- تربية الطفل على خدمة الأسرة والمجتمع والوطن.
- العمل على تعزيز الصفات الحميدة كحب الوطن والروح الرياضية.
- تعريف الناشئين بأهمية تعميق وتطوير الثقافة الرياضية.
- معاملة الناشئ باحترافية لكي تصبح جزءاً من حياته عند الوصول الى مرحلة الاحتراف في المستقبل.
- التركيز على التأهيل النفسي منذ الصغر.
- تطوير وتثبيت الصفات الإرادية مثل: الروح العالية والتركيز والتحكم في الانفعالات.
- تعريف الناشئ الجديد للأكاديمية بالقيم ودوافع ممارسة الرياضة.
- معرفة الأثر النفسي على ممارسي الرياضة.
- تحسين الحالة الصحية للاعب وتنمية شاملة لصفاته البدنية الأساسية.
- تطور الصفات البدنية الضرورية الناشئ كرة القدم.
- إتقان وتطوير المهارات الحركية اللازمة في كرة القدم للوصول إلى أعلى مستوى رياضي ممكن.
- تعلم وإتقان الخطط الهجومية والدفاعية في كرة القدم.

- استخدام أفضل الأساليب المتاحة لتطوير الناشئ.

#### 4.2.2.2 أهداف أكاديميات كرة القدم:

تعد أكاديميات كرة القدم من المؤسسات التربوية والرياضية التي تهدف إلى إعداد اللاعبين بدنياً، فنياً، وذهنياً، ضمن بيئة منظمة تُراعي الجوانب التعليمية والنفسية والاجتماعية. وقد أصبحت أكاديميات كرة القدم الحديثة تسهم بشكل مباشر في تطوير المواهب وصقل المهارات، مما يؤهل اللاعبين للانخراط في الفرق المحترفة على المستويين المحلي والدولي كما أن الأكاديميات تُعد ركيزة أساسية في منظومة تطوير كرة القدم المستدامة. (Alonso et all, 2019) ، ومن أهم الأهداف:

- 1- اكتشاف ورعاية المواهب الشابة: تهدف الأكاديميات إلى الكشف المبكر عن اللاعبين الموهوبين في مختلف المراحل العمرية، والعمل على تنميتهم رياضياً بشكل علمي وممنهج.
- 2- تطوير القدرات البدنية والمهارية والتكتيكية: تعمل الأكاديميات على تنمية اللياقة البدنية والقدرات الفنية والتكتيكية بما يتناسب مع مراحل النمو ومتطلبات اللعبة الحديثة.
- 3- تطوير تنمية الشخصية والانضباط الذاتي: تعزيز القيم الرياضية مثل الانضباط، العمل الجماعي، الروح الرياضية، والقيادة لدى اللاعبين الناشئين.
- 4- تنمية الشخصية والانضباط الذاتي: تعزيز القيم الرياضية مثل الانضباط، العمل الجماعي، الروح الرياضية، والقيادة لدى اللاعبين الناشئين.

#### 5.2.2.2 مميزات أكاديميات كرة القدم

- 1- اكتشاف المواهب والعمل معها وفق أسس علمية لاكتشاف أفضل اللاعبين.
- 2- توفير لهم البيئة الرياضية والتعليمية والاجتماعية بأفضل شكل ممكن.
- 3- تدريبهم من قبل أفضل المدربين المختارين.
- 4- العمل على رفع معنويات الناشئين وحث المجتمع على الجانب الرياضي وأهميته.
- 5- خلق بيئة رياضية جماعية بين أفراد المجتمع.
- 6- عكس صورة البلد محلياً وعالمياً واعطاء أفضل صورة عنها من خلال المشاركات المحلية والدولية.
- 7- ان يأخذ كل فرد في المجتمع الفرصة للتعبير عن إمكانياته الرياضية.
- 8- فرز المواهب الرياضية وفق الفئة العمرية والموهبة. (أحمد، 2017)

## 6.2.2.2 إدارة أكاديميات كرة القدم:

تعد أكاديميات كرة القدم من الركائز الأساسية لتطوير المواهب الرياضية وصقلها وفق أسس علمية وتربوية متكاملة. ولا يقتصر نجاح هذه الأكاديميات على الجوانب الفنية فقط، بل يتطلب وجود إدارة فعّالة ومنظمة تُشرف على مختلف العمليات الإدارية والتقنية والتربوية. فإدارة الأكاديمية تضع الأهداف، وتُنسق بين الطواقم، وتتابع الأداء، وتسهم في توفير بيئة آمنة ومحفزة لتنشئة لاعبين قادرين على المنافسة محليًا ودوليًا. ومن هنا تظهر أهمية الإدارة المتكاملة باعتبارها العمود الفقري لنجاح الأكاديميات وتحقيق أهدافها الرياضية والتربوية، ومن مجالات إدارة أكاديميات كرة القدم. (Hoye et al, 2015)

- 1- الإدارة العامة: تشمل وضع رؤية ورسالة واضحة للأكاديمية، وتحديد أهداف استراتيجية قصيرة وطويلة المدى تتماشى مع التطور الرياضي.
- 2- الإدارة الفنية: تعنى باختيار الطواقم الفنية وتطوير المناهج التدريبية ومتابعة تطور اللاعبين من حيث المهارات والقدرات.
- 3- الإدارة التربوية والنفسية: تهدف إلى دعم الجوانب النفسية والسلوكية للاعبين، وربط النشاط الرياضي بالتعليم القيمي والتربوي.
- 4- الإدارة المالية: تركز على تنظيم الموارد المالية، ووضع الميزانية، والبحث عن مصادر تمويل مستدامة.
- 5- التسويق والعلاقات العامة: تشمل الترويج للأكاديمية، وبناء الهوية المؤسسية، وتنظيم الفعاليات الإعلامية والرياضية.
- 6- التقييم: تتعلق بمتابعة أداء اللاعبين والمدربين، وتحسين البرامج التدريبية والإدارية بناءً على مؤشرات أداء واضحة.

## 7.2.2.2 الوظائف الإدارية بأكاديميات كرة القدم:

- 1 - المدير وهو المسؤول الأول عن الأكاديمية ويجب أن يكون متفرغ لها ويكون هو صاحب هذه الأكاديمية.
- 2 - الموظفون الإداريون هم الذين يتم اختيارهم وفق متطلبات إدارة العمل للهيكل التنظيمي ومراعاة اختيار الموظفين إذا كانت الأكاديمية مختلطة.
- 3- الكادر الطبي: يجب أن يكون متوفرًا فيه بعض الشروط والتي هي:

أ. طبيب متخصص، إما متفرغ أو زائر مرتبط بعقد.

ب أخصائي علاج طبيعي.

ج. أخصائية علاج طبيعي إذا كان الأكاديمية مختلطة.

د. يشترط أن تكون جميع المؤهلات العلمية والخبرات للعاملين بالأكاديمية موثقة من قبل الجهات ذات الاختصاص.

4 - المدربون:

إن المدرب هو المسؤول الأول عن العملية التدريبية فالدرب الناجح يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة التي تريد تحقيقها المؤسسة رياضية أي وهو تحسين المستوى الرياضي والجوانب الفنية والبدنية والنفسية ولكن مدرب الاكاديميات يجب أن يكون ذا صفات معينة تختلف عن باقي صفات المدربين الآخرين. (ضميدي، 2021)

#### 8.2.2.2 اهتمام أكاديميات كرة القدم باللاعبين الناشئين:

تعتبر أكاديميات كرة القدم للاعبين بمثابة المدرسة الحقيقية للتفوق الرياضي، فهي المكان المؤهل علميا بطريقة مدروسة من أجل صنع لاعب كرة قدم مثالي بمستويات عالمية ملفتة للنظر، ونذكر بعض النقاط المهمة التي تميز اهتمام أكاديميات كرة القدم باللاعبين الناشئين: (عروسي، 2017)

1- اختيار الأعمار بطريقة مدروسة.

2- صقل وتنمية شخصية اللاعب.

3- وضع التخطيط والخطط المستقبلية للاعبين.

4- تدريب اللاعب الناشئ على عناصر اللياقة البدنية بطرق علمية.

5- تنظيم المعسكرات التدريبية والدورات الداخلية والخارجية.

6- تقديم المحفزات المادية والمعنوية للاعب.

## 3.2.2 اللائحة الوطنية لترخيص أكاديميات كرة القدم في فلسطين:

مقدمة (المجلس الاعلى للشباب والرياضة، 2016)

عملاً بالأحكام واللوائح والقوانين الوطنية المنظمة لآليات وإجراءات ترخيص المنشآت والمؤسسات العاملة في فلسطين، ووفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح الدولية والقارية والوطنية المتعلقة بلعبة كرة القدم، والصلاحيات المنوطة بالاتحاد الفلسطيني لكرة القدم باعتباره المسئول عن تنظيم وإدارة ونشر وتطوير وحماية لعبة كرة القدم الفلسطينية والترخيص لممارستها، وبما لا يتعارض والصلاحيات والمسؤوليات المنوطة بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة الفلسطيني وأي جهة مرجعية أخرى ذات علاقة قانونية ونظامية، وإدراكاً لأهمية نشوء وإقامة الأكاديميات الرياضية الهادفة للتنمية والتدريب والتطوير والاستثمار في قطاعات الواعدين والناشئين للعبة كرة القدم الفلسطينية أو الألعاب الرياضية الأخرى، وبما يتفق والشروط والمعايير والأسس النظامية والقانونية الدولية والقارية والوطنية السارية، والأهداف المرسومة للاتحاد الفلسطيني ضمن النظام الأساسي، تعتمد هذه اللائحة النظامية باسم "اللائحة الوطنية لترخيص أكاديميات كرة القدم في فلسطين"، ويبدأ سريانها والالتزام بالعمل وفقاً لأحكامها وما نصت عليه من قبل كافة الأطراف المعنية كما موضح بالملحق رقم (7.2).

## 3.2 دراسات سابقة

### 1.3.2 دراسات محلية:

1.1.3.2 دراسة خضر (2019) والتي هدفت إلى الكشف عن واقع أساليب التسويق الرياضي كما يدركها مجالس إدارات أندية كرة القدم في قطاع غزة الدرجتين (الممتازة والأولى) موزعة على (24) نادي والكشف عن أثر استخدام هذه الأساليب على الأداء، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الشامل، وكانت أداة الدراسة الأساسية عبارة عن استبانة تم توزيعها على (168) فرد من مجالس الإدارات فاستجاب منهم (140) فرد بنسبة بلغت 83%.

وقد لخصت الدراسة إلى أن الأندية تمارس أساليب التسويق الرياضي ولكن بنسبة أقل من متوسطة بحيث لم ترقى إلى المستوى المطلوب، حيث جاء مجال تسويق البطولات الرياضية بالمرتبة الأولى يليه تسويق المنشآت الرياضية ثم تسويق حقوق الدعاية والاعلان ثم تسويق اللاعبين وبالمرتبة الخامسة تسويق البث التلفزيوني، كما أكدت الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي لممارسة هذه الأساليب ومستوى الأداء، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر ممارسة

هذه الأساليب على الأداء تعزى الى سنوات الخبرة وعدم وجود فروقات تعزى الى ( الجنس - العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - موقع النادي الخبرة - درجة النادي )

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة أن تولى الحكومة والمسؤولين اهتماماً أكبر لغرس ثقافة التسويق والاستثمار الرياضي، استخدام التكنولوجيا والتسويق الإلكتروني والإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي والترويج والتجارب الخارجية لدعم هذا المجال، العمل على وضع خطط جيدة لتسويق اللاعبين والبطولات الرياضية واستغلال المرافق الرياضية بشكل أفضل.

2.1.3.2 دراسة قشظة (2014) والتي هدفت إلى التعرف على أساليب تسويق بطولات الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة، واقتراح الأساليب تسويق بطولات الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول لأهداف الدراسة، وقام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بلغت (60) شخص من جميع أعضاء مجلس إدارة الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة ولجانته العاملة من مدربين وحكام وإداريين.

ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك اهتمام بتطبيق اساليب تسويق البطولات والاحداث الرياضية ولكنه لم يرتقي الى المستوى المطلوب حيث لا يوجد لجنة مختصة بالتسويق الرياضي كما يعاني الاتحاد من عدم وجود كفاءات وكوادر رياضية مختصة لديها الوعي الكافي للتسويق والترويج عن البطولة.

ومن أهم توصيات الدراسة امكانية تسويق بطولات كرة السلة من خلال الدعاية والإعلان البث التلفزيوني، الترويج للبطولة، السحب على جوائز، والتركيز على النواحي الفنية والإدارية)، ضرورة استخدام الأساليب المقترحة في التسويق للبطولة، استخدام واستغلال العلامة التجارية للاتحاد الفلسطيني لكرة السلة بطرق مميزة، والعمل على استقطاب الشركات الخاصة لتمويل الأنشطة والخدمات بالاتحاد الفلسطيني لكرة السلة.

### 2.3.2 دراسات عربية:

دراسة الظفيري (2023) والتي هدفت إلى التعرف على استراتيجيات التسويق الرياضي في الاتحادات والأندية الرياضية في دولة الكويت، والكشف عن الاختلاف بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى استراتيجيات التسويق الرياضي بين الاتحادات والأندية الرياضية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المستوى التعليمي. استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (391) من الإداريين العاملين في الاتحادات والأندية الرياضية، وتم استخدام الاستبانة

كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار "ت" واختبار وكرسال واليس، والنسب المئوية.

أظهرت النتائج أن واقع تطبيق الاتحادات والأندية الرياضية في دولة الكويت لاستراتيجية التسويق الرياضي جاءت بين درجة كبيرة ودرجة كبيرة جدا، واحتل مجال حقوق الدعاية والإعلان بالمرتبة الأولى تلاه مجال التسويق التلفزيوني ثم مجال تسويق البطولات والأحداث الرياضية تلاه تسويق اللاعبين وجاء مجال تسويق المنشآت الرياضية بالمرتبة الأخيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات افراد عينة الدراسة تعزى للصفة والمستوى التعليمي.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة حفاظ القيادة الإدارية تطبيق الاتحادات والأندية الرياضية في دولة الكويت لاستراتيجية سويق الرياضي، وعقد دورات تدريبية خاصة بالتسويق الرقمي.

دراسة مجدي (2023) والتي هدفت إلى تصميم استبانة يمكن من خلالها تقويم الدور الذي تقوم به الاكاديميات الرياضية لكرة القدم بجمهورية مصر العربية، وتحقيقا لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بالطريقة المسحية نظرا لملائمتها لطبيعة البحث بعد القيام بتحليل الدراسات السابقة والمواقع الرياضية، وقد تم تطبيق الاستبيان على عينة البحث والتي قوامها (245) فردا من العاملين بالأكاديميات الرياضية المتميزة وهي عبارة عن (مديرين وإداريين ومدربين وأخصائيين أصابات ملاعب وتأهيل بدني) من العاملين بالأكاديميات.

وأظهرت نتائج الدراسة بتحقيق الهدف المطلوب منها وهو تقويم الدور الذي تقوم به الاكاديميات الرياضية من اكتشاف ورعاية وتدريب كفاءة المواهب الرياضية والدور التسويقي الذي تقوم به للمواهب الرياضية.

وقد أوصى الباحثان بضرورة وجود لجان متخصصة في إدارة شؤون اللاعبين، ووضع خطة تسويقية للأكاديميات على أسس علمية وتتناسب متطلبات السوق، وضرورة وجود قانونيين ومفاوضين لإبرام الصفقات الخاصة بالمواهب الرياضية، ويجب وضع لوائح وقوانين تنظم عملية التسويق بين الاكاديمية والمؤسسات الأخرى، والاهتمام بإدخال التكنولوجيا الحديثة في التسويق والاتصال بالأكاديميات الرياضية.

دراسة عبد المحسن (2023) والتي هدفت إلى التعرف على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لأكاديميات كرة القدم بصعيد مصر، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي (دراسة مسحية)

لملائمتها طبيعة البحث وجاءت أدوات جمع البيانات بغرض تحقيق أهداف البحث والاجابة عن تساؤلاته، وتمثل مجتمع البحث في الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية والذي بلغ عددهم (75) خبيراً.

وأكدت اهم نتائج البحث على ضرورة اهتمام الاكاديميات بوضع خطة للعمل يشترك بإعدادها العاملين والمستفيدين وتشمل احتياجاتهم في المستقبل مع مراعاة عوامل الامن والسلامة.

وأوصى الباحث بضرورة عقد الندوات والمحاضرات لزيادة الوعي بأهمية تطوير أكاديميات كرة القدم وتوفير الدعم المادي والمعنوي من قبل الاتحاد المصري لكرة القدم والهيئات الحكومية والأهلية لتحقيق الميزة التنافسية لأكاديميات كرة القدم.

دراسة غزلان (2022) والتي هدفت إلى التعرف على واقع المزيج التسويقي الموسع للمنتجات والخدمات الرياضية لأكاديميات كرة القدم من خلال التعرف على الهوية التسويقية لأكاديميات كرة القدم وتحديد المزيج التسويقي الموسع (PS 8) للمنتجات والخدمات الرياضية لأكاديميات كرة القدم.

وتضمن مجتمع البحث (252) فرداً من الخبراء في مجال الادارة الرياضية والتسويق الرياضي وكرة القدم وأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية وأصحاب ومديري أكاديميات كره القدم واولياء أمور اللاعبين المشتركين بأكاديميات كرة القدم بمحافظة الاسكندرية، وتم اختيار (29) أكاديمية كرة قدم بالطريقة العمدية التطبيقية.

ولاحظ الباحث وجود معوقات ومشكلات تتعلق بالمزيج التسويقي الرياضي الخاص بأكاديميات كرة القدم المنتشرة في محافظة الاسكندرية مثل التسعير غير المدروس للمنتجات والخدمات الرياضية التي تقدمها تلك الاكاديميات والترويج العشوائي للأنشطة والخدمات الرياضية بالإضافة إلى زيادة النشاط البحثي في مجال أكاديميات كرة القدم.

وتوصل الباحث إلى النتائج: لا تمتلك أغلب أكاديميات كرة القدم علامة تجارية مسجلة خاصة بها، ولا يوجد لدى غالبية الأكاديميات قسم خاص بالتسويق الرياضي، ولا تمتلك أغلب الأكاديميات أكثر من فرع، وتمتلك الاكاديميات مقر وملعب مجهز مع موقع مميز وسهل للعملاء، وتقدم الأكاديميات خدمات رياضية ذات مزايا عالية.

ويوصي الباحثان بتوجيه نتائج البحث للاتحاد المصري لكرة القدم لإعطاء فهم أعمق لأكاديميات كرة القدم وطبيعة ما تقدمه من خدمات ومنتجات، كما يوصي الباحثان الباحثين الاخرين بالقيام

بالعديد من الابحاث الاخرى فيما يتعلق بالهياكل التنظيمية المختصة بالتسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم وتسعير الخدمات والمنتجات الرياضية وتحديد معوقات ترخيص أكاديميات كرة القدم.

دراسة خيربك (2021) والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التسويق في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر العاملين والتعرف على العوامل التي تواجهها المؤسسات الرياضية وكذلك إبراز العلاقة بين العوامل والأساليب في المؤسسات الرياضية ووضع تصور مقترح لعملية التسويق الرياضي، ولتحديد ذلك أجريت الدراسة على عينة قدرت ب(50) إداري في الأندية الرياضية، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، حيث تم جمع البيانات من خلال تصميم استبانة لقياس مستوى استخدام الأساليب التسويقية وتحديد اهم العوائق التي تقف في وجه التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية.

وأسفرت النتائج عن وجود ضعف في استغلال أساليب التسويق من قبل الاتحادات الرياضية وخاصة الترخيص باستخدام العلامات والشعارات على المنتجات، وان هناك افتقار لوجود لجان متخصصة في مجال التسويق الرياضي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق العائد المطلوب، وأن هناك نقص في المختصين في تسويق الأنشطة الرياضية وبالأخص عدم وجود إدارة مسؤولة عن التسويق وان القوانين الحالية لا تتماشى مع سياسات التسويق وان المردود المالي من التسويق في الاندية الرياضية لم يصل إلى مرحلة الرضا.

دراسة ناصيف، وآخرون (2019) والتي هدفت إلى التعرف الى واقع التسويق الرياضي في بعض الأندية الرياضية وأثره في تنمية الرياضة حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت عينه البحث (80) من إداري الاندية الرياضية حيث استخلصت الدراسة أن التسويق الرياضي يعتبر أحد الوسائل والطرق التي تساهم في حل بعض المعوقات وخاصة المادية التي تتعرض لها النوادي الرياضية.

وأوصت الدراسة ضرورة تحسين فكرة التسويق الرياضي ومفهومه الأصلي وذلك باهتمامها بالأندية الرياضية ومعرفة ما يجب استغلاله فيها تراه فائدة للمؤسسة الاقتصادية الخاصة. واعتماد المؤسسات الاقتصادية الخاصة على التسويق الرياضي بشكل علمي ومنهج في تطبيق أهدافها وربحها مما يعطي الفرصة أكبر للقطاع الرياضي لتنميته وتطويره.

دراسة بو كشريدة (2018) والتي هدفت إلى التعرف على دور التسويق الرياضي من خلال الاستجابة لثلاثة محاور وهي (دور وسائل الإعلام، ودور السياسات والنظم المتعلقة بالتسويق

الرياضي ودور أساليب التسويق الرياضي في الأندية في تحقيق التمويل الذاتي لأندية الدرجة الأولى بولاية الخرطوم في السودان)، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واختارت عينة عشوائية للاستجابة على استبانة الدراسة مكونة من (46) فردا ممثلين عن (18) نادي وأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية البدنية في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

ومن نتائج هذه الدراسة أن الأندية الرياضية تقوم بالتسويق الرياضي من خلال حقوق الرعاية والبت التلفزيوني، بينما لا تقوم بالتسويق الرياضي بشكل جيد من خلال أساليب اللاعبين والمرافق الرياضية وهو ما جعل دور التسويق الرياضي في تحقيق التمويل الذاتي ضعيف، كما توصلت الدراسة للدور ضعيف للسياسات والنظم المتعلقة بالتسويق في تحقيق التمويل الذاتي، بينما كان هناك دور للإعلام في التسويق الرياضي وتحقيق التمويل الذاتي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من دور الإعلام في جذب المستهلكين والتسويق الرياضي، كما أوصت بضرورة اهتمام إدارة الأندية بأساليب التسويق الرياضي بما يحقق عائد مالي أفضل للأندية.

دراسة غراب (2018) وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى وجود السياسات والقوانين في مجال التسويق الرياضي ومدى وجود الاستراتيجيات واللوائح المستخدمة للتسويق الرياضي، بالإضافة إلى مدى وجود إدارة التسويق الرياضي ووجود كفاءات متخصصة في التسويق الرياضي في المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة وقام بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (105) من العاملين في المجال الرياضي.

ومن نتائج هذه الدراسة أن هناك غياب في أساليب وقوانين التسويق في مجال الرياضة في المؤسسات الرياضية، كما توصلت إلى وجود قصور في استخدام أساليب التسويق الرياضي (تسويق لاعبين تسويق منشآت رياضية - تسويق أحداث رياضية - تسويق البث التلفزيوني والاعلان

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة الرياضة مراجعة وتنظيم اللوائح والقوانين للعملية التسويقية والسعي لتقديم التسهيلات من قبل الحكومة للرعاة، ضرورة تحديد الاستراتيجيات والسياسات الواضحة من قبل الوزارة من أجل دعم التسويق الرياضي، كما أوصت الأندية والاتحادات بضرورة استغلال التسويق الرياضي من أجل زيادة الإيرادات المالية وتحسين نشاط

المؤسسات، وذلك من خلال تأهيل الكوادر في مجال التسويق الرياضي، وتخطيط التسويق الرياضي.

دراسة الأخضر، وآخرون (2017) والتي هدفت إلى التعرف على واقع تسويق الإمكانات الرياضية بجامعة طرابلس في ليبيا، والتعرف على التوقعات المستقبلية لأساليب التسويق الرياضي الهادفة لتلبية رغبات المستهلكين وتحقيق أهداف المؤسسات الرياضية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الأسلوب المسحي لمجتمع الدراسة، حيث قام الباحثون بتوزيع استبانة على (1299) فرد من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في جامعة طرابلس في ليبيا، ومسؤولي الأندية والاتحادات الرياضية.

ومن نتائج هذه الدراسة أن المؤسسات الرياضية تعتمد سياسة التوسع في تقديم الخدمات الرياضية في حالة زيادة الطلب، وان هناك خطط مستقبلية للحملات الترويجية للخدمات الرياضية التسويقية، كما توصلت الدراسة إلى أن أساليب التسويق الرياضي تساهم في تنمية الموارد المالية للمؤسسات الرياضية

وقد أوصت الدراسة بضرورة الارتقاء بمستوى أساليب التسويق الرياضي من خلال الاهتمام بدراسة رغبات واحتياجات المستهلك الرياضي والارتقاء بمستوى الكادر المهني المتخصص بالتسويق الرياضي في الجامعة، وضرورة توافر إدارة متخصصة بالتسويق الرياضي بجامعة طرابلس تعمل على وضع الاستراتيجيات والخطط التسويقية.

دراسة هرباجي (2016) وهدفت الدراسة الى الكشف عن مفهوم التسويق الرياضي وتحديد مجالاته وأدوات تفعيله وكذلك أهميته في الوقت الحالي بسبب الحاجة الى موارد المالية للتسيير وشملت عينة البحث (6) اندية كرة قدم واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان.

ومن أهم النتائج التي حصل عليها الباحث هي وظيفة التسويق تمارس من طرف اشخاص غير مختصين في هذا المجال، ولا تستعمل جميع أساليب التسويق الرياضي في أندية الرياضة، ولا تهتم الهيئات الرياضية بإجراء بحوث الرياضة والدراسات الخاصة بتسويق الخدمة الرياضية.

دراسة المومني، والحمد لله (2013) وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أساليب التسويق الرياضي في الأردن من وجه نظر إداري الاتحادات والأندية الرياضية والبالغ عددهم (519) إداريا ممثلين برئيس ونائب رئيس وأمين سر، حسب إحصاءات المجلس الأعلى واللجنة الأولمبية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة بلغت (250) إداريا تم اختيارهم بالطريقة العمدية الملائمة متغيرات الدراسة.

ومن نتائج هذه الدراسة أن أساليب التسويق الرياضي المستخدمة في الاتحادات والأندية لم ترق إلى المستوى المطلوب، فهناك تفصير في جوانب كثيرة في تفعيل استراتيجيات التسويق الرياضي مثل تسويق اللاعبين والمنشآت والتسويق الاجتماعي للألعاب المختلفة، اقتصار استراتيجيات التسويق على وضع أسماء الشركات الداعمة على قمصان اللاعبين، وعدم وجود معلومات تسويقية كافية للجمهور فيما يخص المنشآت مثل المطاعم والأندية الصيفية والمساح.

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارات التسويق في الأندية بوضع خطة واضحة فيما يخص استراتيجيات التسويق الرياضي، للعمل على تنمية هذا الجانب لما له من أهمية في تكوين رأي عام إيجابي، والعمل على تفعيل استراتيجيات التسويق الرياضي في جميع المجالات وخاصة الملاعب والمنشآت والتسويق الاجتماعي للألعاب المختلفة.

### 3.3.2 دراسات أجنبية:

دراسة (Kovaecich et all, 2021) وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات أكاديميات كرة القدم المختلفة على مستويات الإيرادات والتكلفة التي يتم تحملها في انتقالات اللاعبين، استخدم المنهج الوصفي وتم اختيار عينة الدراسة (36) ناديا لكرة القدم حول العالم، وتم تطبيق طريقة ديلفي لعدد (6) خبراء في مجال صناعة كرة القدم.

ومن أهم النتائج حققت الأكاديميات التي تبنت الاستراتيجيات ذات الطابع الدفاعي وهي التي تؤهل لاعبين وتقلهم إلى أندية أكثر ثراء في السوق المستهدفة مما يساعد على زيادة إيراداتها من انتقال اللاعبين، ونسبة الأكاديميات التي تتبنى الاستراتيجية بلغت (43%) من إجمالي أكاديميات عينة البحث.

دراسة (Atanasov et all, 2021) وهدفت الدراسة إلى التعرف على الخبرات والقدرات التشغيلية لأكاديميات كرة القدم في انشاء العلامة التجارية واستخدام المنهج الوصفي بأسلوب تحليل المحتوى وتم اختيار عينة الدراسة عمدية مكونة من (14) خبير في مجال أكاديميات كرة القدم من مديري تلك الأكاديميات.

ومن أهم النتائج تستخدم الأكاديميات أدوات معروفة وشائعة علميا للنشاط الترويجي وتنظيم البطولات التقليدية ونشر المعلومات على الانترنت تعتبر شرط اساسي ونقطة بداية للأكاديميات لأنشاء الهوية (العلامة التجارية).

دراسة (Shai Yoshin,2021) وهدفت الدراسة لتحديد جودة الخدمة المقدمة بأكاديميات كرة القدم للشباب واستخدم المنهج الوصفي وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية تضمنت (200) لاعب من (4) اكاديميات لكرة القدم للشباب كعينة مستهدفة من مدينتي (نانج ينغ وشنغهاي).

ومن أهم النتائج من العوامل التي تؤثر بشكل كبير على جودة الخدمات المقدمة للاعبين اكاديميات كرة القدم (المعدات وبيئة التدريب وتوفير الراحة والبرامج التدريبية واداء العاملين) وتم التأكيد على وجود اتجاه عام من قبل اللاعبين لتجديد العضوية بأكاديميتهم مبنى على تحقيق جودة الخدمات لهم.

دراسة (Argon,2012) وهدفت الدراسة إلى توضيح أهمية النشاط التسويقي الاقتصادي للقطاع الرياضي في كوسوفو في مجال كرة السلة وأهمية استخدام الانترنت في مجال التسويق لهذه الرياضة عبية الواسعة في كوسوفو.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة حيث جنة الدراسة 328 لاعب من عدة فرق لكرة السلة في جمهورية كوسوفو وتم استخدام استبانة الكترونية كأداة لجمع البيانات، ومن ثم تحليلها لاستخلاص النتائج.

توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها وجوب التزام مؤسسات كرة السلة في كوسوفو بالتخلص من الخدمات التي لا تستجيب باستمرار لاحتياجات عشاق الرياضة ، لاسيما وأن هؤلاء المشجعين الرياضيين في تزايد مستمر ، كما أشارت النتائج الى ضرورة الاهتمام بوسائل التواصل الاجتماعي باعتباره سوق الكتروني كبير والتركيز على الألعاب الالكترونية لما لها بالغ التأثير في مجال كرة السلة مع التشديد على تخفيض تكلفة الاعلانات والمنتجات وزيادة نطاق الخيارات ، وأكدت كذلك النتائج على وجود دور مهم وفاعل لإطلاق حملات تسويق ذات و جذاب، مع مراعاة استراتيجيات سليمة تدعم نجاح أي حملة تسويقية وبنائها على أسس سليمة.

## 4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض العديد من الدراسات السابقة التي تتشابه مع دراستنا الحالية بعنوان " واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين " يمكن ملاحظة أن جميع الدراسات السابقة اهتمت بموضوع التسويق الرياضي، وسيتم استعراض الدراسات ذات العلاقة بأبعاد الدراسة، وتعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي اعتمد عليها الباحث للوصول لمشكلة الدراسة، تمكن الباحث من تقسيم وتصنيف هذه الدراسات إلى دراسات عربية وأجنبية شملت (2) دراسة محلية فلسطينية (11) دراسة عربية و (4) دراسات أجنبية، وسيتم التطرق في البداية إلى الدراسات

المحلية ثم الدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية، وسيتم ترتيبها وفق تسلسل زمني من الأحدث للأقدم، وسنحاول مناقشة العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة بشكل مفصل، كما سنعرض ذلك في النقاط التالية:

- **الموضوع:** تشابهت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في المتغيرات.

- **الهدف من الدراسة:** وجود دراسات كافية عن واقع التسويق الرياضي بالدول العربية عامة مع عدم التطرق له في الدراسات المحلية التي تناولت التسويق الرياضي في فلسطين على حد معرفة الباحث والتي لم تتجاوز الدراساتين، فوجود دراسات مشابهه مع دراستنا بالعنوان واقع التسويق الرياضي كدراسة (خضر، 2024)، ودراسة(غزلان، 2022)، ودراسة(خيربك، 2021)، ودراسة(ناصر، 2019)، ودراسة(الاحضر، 2017)، وهناك دراسات بحثت بأساليب التسويق الرياضي كدراسة( قشطة، 2014)، ودراسات بحثت باستراتيجيات التسويق الرياضي كدراسة(الظفيري، 2024)، ودراسة(كوسيفيتش، 2021)، ودراسات بحثت بدور التسويق الرياضي كدراسة(بوكشيرده، 2018)، وهناك دراسات بحثت بشكل خاص بالتسويق الرياضي بأكاديميات كرة القدم كدراسة( محمد، 2023) ودراسة( عبدالمحسن، 2023).

- **المنهج:** تشابهت الدراسات السابقة مع دراستنا في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

- **العينة:** تختلف عينة الدراسات من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة كل دراسة والظروف المحيطة بها، ففي الدراسات السابقة في اختيار العينة، حيث تراوحت أحجام العينات بين (30) و (500) فرد، شملت الاتحادات الرياضية والهيئات والمؤسسات الرياضية والأندية الشبابية والأكاديميات الرياضية ولاعبين وأولياء أمور وإداريين، ففي دراستنا الحالية بلغ عدد العينة (90) مدرب ومشرف أكاديمية بكافة أنواعها.

- **الأداة:** اعتمدت معظم الدراسات السابقة على استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بينما أضاف بعضهم وسائل أخرى مثل المقابلة الشخصية، أما في دراستنا الحالية فقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة ولجمع البيانات المتعلقة بعينة الدراسة.

- **الوسائل الإحصائية:** تختلف الوسائل الإحصائية المستخدمة من دراسة إلى أخرى، حيث اعتمدن أغلب الدراسات على مجموعة من الأدوات الإحصائية الأساسية مثل: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار(T) للفروق ومعامل الارتباط والنسب المئوية، وفي هذه الدراسة تم اختيار

الأدوات الإحصائية الملائمة وفقا لمتطلبات البحث، بما يضمن تحليل البيانات بشكل دقيق وموضوعي حيث استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS).

## 5.2 ماذا استفاد الباحث من الدراسات السابقة

- اعتماد المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة.
- البحث في مشكلة هامة وضرورية لم يتطرق لها بشكل كبير في فلسطين.
- مساعدة الباحث في اختيار وسائل جمع البيانات التي تحتاجها الدراسة.
- مساعدة الباحث في طريقة اختيار عينة الدراسة.
- الحصول على أفكار مساعدة في تفسير ومناقشة نتائج الدراسة.
- تدعيم نتائج الدراسة بدراسات سابقة ذات علاقة.
- تجنب الوقوع في أخطاء وصعوبات الدراسات السابقة.

## 6.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- في حدود علم الباحث تعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة والقليلة محليا والتي تناولت موضوع واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين.
- ركزت هذه الدراسة على التعرف على واقع التسويق الرياضي لأكاديميات كرة القدم في فلسطين.
- جاءت هذه الدراسة للتأكيد على أهمية تطبيق أساليب التسويق الرياضي لأكاديميات كرة القدم في فلسطين من قبل الجهات المختصة.
- قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة للتعرف على واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين.

## الفصل الثالث:

### منهج وإجراءات الدراسة:

#### 1.3 مقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر مدربي ومشرفي الأكاديميات، حيث يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة المتبع، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة وطرق إعدادها، والتأكد من صدقها وثباتها، وانتهى الفصل باستعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

#### 2.3 منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

#### 3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مشرفي ومدربي أكاديميات كرة القدم المرخصة في فلسطين والبالغ عددهم (12) أكاديمية مرخصة ضمن سجلات المجلس الأعلى للشباب والرياضة والاتحاد الفلسطيني لكرة القدم كما يوضح ملحق رقم (1.3) ذلك، وأكاديميات كرة القدم الخاصة وعددها

(48) على حد علم الباحث ويوضح ذلك بالملحق رقم (6.3)، خلال فترة الدراسة الواقعة بين 26 فبراير وحتى 9 مارس 2025.

### 4.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (90) مدرب ومشرف من أكاديميات كرة القدم في الضفة الغربية في فلسطين منهم (57) مدرب و (33) مشرف، يوضح الجدول (1.3) بخصائص عينة الدراسة.

جدول 3-1: خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العينة	
		العدد	النسبة (%)
المؤهل العلمي	بكالوريوس	63	70.0
	دراسات عليا	27	30.0
الصفة الوظيفية	مشرف الأكاديمية	33	36.7
	مدرب في الاكاديمية	57	63.3
سنوات الخبرة	سنوات فأقل 5	27	30.0
	6 - 10 سنة	28	31.1
	11 - 15 سنة	14	15.6
	أكثر من 15 سنة	21	23.3

### 5.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باعتماد وتصميم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة " بواقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين " من وجهة نظر مدربي ومشرفي الأكاديميات، وتم إعداد وتصميم الاستبانة تبعا للإجراءات التالية:

- تم مراجعة المراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة مثل: دراسة (خضر، 2024)، ودراسة (الظفيري، 2023).
- تم مراجعة الأدوات المستخدمة لجمع البيانات في الدراسات والبحوث العلمية السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة مثل: دراسة (عبد المحسن، 2023)، ودراسة (غزلان، 2022)، ودراسة (خيربك، 2021)، ودراسة (ناصر و اخرون، 2019)، دراسة (قشطة، 2014).

- بعد الاطلاع على المراجع العلمية وأدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسات السابقة، تم تحديد مجالات الدراسة وفقرات كل مجال، حيث تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (6) مجالات وهي: أهمية التسويق الرياضي وعدد فقراته (10)، والخدمات والأدوات المقدمة وعددها (10)، والإمكانات المادية والبشرية وعددها (10)، وتسويق اللاعبين الموهوبين وعددها (10)، والهوية التسويقية وعددها (10)، والنظام الإداري والمالي والضوابط القانونية وعددها (10)، وهكذا تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (60) فقرة حسب الملحق رقم (2.3) الذي يوضح ذلك.

- بعد إعداد الاستبانة الأولية تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الخليل، وجامعة النجاح الوطنية، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة القدس، وجامعة بوليتكنك فلسطين، وجامعة فلسطين التقنية- خضوري، وجامعة بيرزيت، وجامعة الاستقلال، وعددهم (15) محكم والملحق رقم (3.3) يوضح ذلك، من أجل إبداء ملاحظاتهم حول مدى مناسبة الفقرات لغويا ومدى انسجامها مع المجال المخصص لها وكتابة أي اقتراح أو تعديل ما يروونه مناسباً.

- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، والتي شملت على (6) مجالات وكل مجال (8) فقرات أي بما مجموعه (48) فقره، والملحق رقم (4.3) يوضح ذلك.

- تم قياس استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، كما في دراسة (خضر، 2024) ودراسة (الظفيري، 2023) ودراسة (خيربك، 2021)، وتم اعطاء التدرج الرقمي لتلك الاستجابات:

\* موافق بدرجة كبيرة جدا وتقابل (5) درجات.

\* موافق بدرجة كبيرة وتقابل (4) درجات.

\* موافق بدرجة متوسطة وتقابل (3) درجات.

\* غير موافق بدرجة كبيرة وتقابل (2) درجة.

\* غير موافق بدرجة كبيرة جدا وتقابل (1) درجة.

- حيث تضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين، وهما:

1. القسم الأول: تضمن معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة: المؤهل العلمي، الصفة الوظيفية، سنوات الخبرة، وهي تعبر عن متغيرات الدراسة المستقلة.

2. القسم الثاني: تضمن هذا القسم الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة التابعة والمقاسة من خلال (48) فقرة موزعة على ستة محاور، وهي: أهمية التسويق الرياضي، الخدمات

والأدوات المقدمة، الإمكانيات المادية والبشرية، تسويق اللاعبين الموهوبين، الهوية التسويقية، والنظام الإداري والمالي والضوابط القانونية.

### 6.3 صدق وثبات أداة الدراسة

#### 1.6.3 تقييم صدق أداة الدراسة:

يُقصد بصدق أداة الدراسة ما إذا كانت الاداة تعكس فعلا محتوى متغيرات الدراسة وتقيس ذلك بفعالية (Sekaran, 2006)، وسيتم قياس صدق أداة الدراسة بطريقتين، الأولى الصدق المتعلق بالمحتوى (Content validity) من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، والثانية الصدق البنائي (Construct validity) من خلال الصدق التقاربي (Convergent validity).

1.1.6.3 تقييم الصدق الظاهري (صدق المحكمين) تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمختصين ذوي الخبرة بهدف الحصول على ملاحظاتهم حول فقراتها من حيث الوضوح، الشمولية، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وبناء على الملاحظات والتعديلات المقترحة، تم إجراء تعديلات على فقرات الاستبانة شملت إعادة صياغة بعض الفقرات لُغويا، وحذف الفقرات غير الملائمة. وقد أُعيدت صياغة الاستبانة بشكلها النهائي استنادًا إلى آراء المحكمين، وذلك لضمان سلامة اللغة، ودقة الفقرات، وتوافقها مع أهداف الدراسة، مما يعزز من صلاحية الأداة لجمع البيانات بشكل موثوق كما موضح بالملحق رقم (4.3).

#### 2.1.6.3 الصدق التقاربي (Convergent Validity):

عرّف (Hair Jr et al, 2017) الصدق التقاربي على انه "مدى ارتباط المقياس بشكل ايجابي مع المقاييس البديلة لنفس العامل"، وسيتم تقييم الصدق التقاربي من خلال معيارين هما: معيار معاملات التحميل الخارجية (Factor Loading) ومعيار متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE) (Hair Jr et al, 2017)، وسيتم تقييم كل منهما لأداة الدراسة على التوالي.

#### 1. معاملات التحميل الخارجية (Factor Loading)

يقيس معامل التحميل الخارجي (Outer Factor Loading) مقدار ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي اليه، وأطلق عليه (Hair Jr et all, 2017) اسم موثوقية المؤشر. تشير النتائج الواردة في جدول (2.3) ان جميع معاملات التحميل الخارجية للفقرات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة أكبر من القيمة الموصى بها وهي (0.50)، مما يعني ان تلك الفقرات تتمتع بدرجة جيدة من الصدق، وبالتالي نستنتج وجود ترابط بين فقرات الدراسة ومتغيرات الدراسة التي تنتمي اليها.

جدول 2-3 أ: معاملات التحميل الخارجية المتعلقة بمتغيرات الدراسة

Factor loading (معاملات التحميل)	المؤشرات (الفقرات)	الرقم
<b>أهمية التسويق الرياضي</b>		
0.759	يساهم التسويق الرياضي في زيادة عدد المنتسبين بالأكاديمية	1
0.757	يساهم التسويق الرياضي في نشر فروع أخرى للأكاديمية	2
0.844	يساعد التسويق الرياضي في استقطاب الرعاية للأكاديمية	3
0.903	يساهم التسويق الرياضي في توفير موارد مالية للأكاديمية	4
0.775	يساهم التسويق الرياضي في تسليط الضوء على اللاعبين الموهوبين	5
0.758	يساهم التسويق الرياضي في توفير فرصة لاحتراف اللاعبين بالأندية	6
0.734	يساهم التسويق الرياضي في تحسين صورة الاكاديمية بالمجتمع	7
0.861	يساعد التسويق الرياضي في توفير الداعمين للأكاديمية	8
<b>الخدمات والأدوات المقدمة</b>		
0.737	توفر الأكاديمية برامج تدريبية تتناسب مع مستوى اللاعبين	1
0.749	توفر الأكاديمية برنامج غذائي خاص بالمنتسبين	2
0.767	توفر الأكاديمية برنامج لياقة بدنية خاص بالمنتسبين	3
0.811	توفر الأكاديمية ملابس رياضية ذات جودة مناسبة للاعبين	4
0.843	تقدم الاكاديمية الحوافز التشجيعية للاعبين الموهوبين	5
0.835	توفر الاكاديمية خدمات طبية أولية خلال التدريبات	6
0.822	تقدم الأكاديمية أنشطة ترفيهية للاعبين	7
0.810	تقسم الاكاديمية الفئات العمرية لمجموعات تدريبية متجانسة	8
<b>الإمكانات المادية والبشرية بأكاديميات كرة القدم في فلسطين</b>		
0.750	تتوفر في الأكاديمية ملعب خاص للتدريبات	1
0.729	تتوفر في الأكاديمية أدوات تدريبية متنوعة	2
0.748	توجد في الاكاديمية مصادر تمويل لاستمرارية أنشطة الاكاديمية	3
0.748	توفر الاكاديمية موصلات لمكان التدريب	4
0.809	تهتم الأكاديمية بتطوير الكادر التدريبي من خلال ورشات التسويق الرياضي	5

جدول 2-3- ب: معاملات التحميل الخارجية المتعلقة بمتغيرات الدراسة

الرقم	المؤشرات (الفقرات)	Factor loading (معاملات التحميل)
6	توفر الأكاديمية طاقم تدريبي حاصل على شهادات تدريب	0.730
7	يتوفر في الأكاديمية طاقم إداري مؤهل ينظم عمل الأكاديمية	0.798
8	تقيم الأكاديمية معسكرات تدريبية مع أكاديميات عربية	0.807
<b>تسويق اللاعبين الموهوبين</b>		
1	يوجد في الأكاديمية خطة استراتيجية واضحة للتسويق	0.889
2	يوجد في الأكاديمية مستشار قانوني لتسويق اللاعبين الموهوبين بالأكاديمية	0.827
3	تنظم الأكاديمية معسكرات تدريبية محلية لعرض مهارات اللاعبين أمام المختصين باكتشاف اللاعبين	0.850
4	تمتلك الأكاديمية شبكة علاقات مع أكاديميات دولية لتسويق اللاعبين الموهوبين	0.835
5	تشجع الأكاديمية اللاعبين على المشاركة بالبطولات لإبراز مواهبهم	0.764
6	يوجد بالأكاديمية لاعبين مشهورين يساهم في زيادة التسويق	0.786
7	توفر الأكاديمية مقاطع فيديو احترافية لتسليط الضوء على أداء اللاعبين بالتدريبات	0.812
8	تعقد الأكاديمية اتفاقيات تعاون مع الأندية المحلية تؤثر على تسويق اللاعبين الموهوبين	0.847
<b>الهوية التسويقية</b>		
1	تمتلك الأكاديمية شعارا مسجلا خاصة بها	0.758
2	تتأثر الأكاديمية بوجود أكاديميات منافسه تقدم نفس الخدمات التي تقدموها	0.506
3	تعتمد الأكاديمية على منصات التواصل الاجتماعي لتسويق اللاعبين الموهوبين	0.765
4	تشارك الأكاديمية ببطولات الفئات العمرية التي ينظمها الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم	0.769
5	تقدم الأكاديمية منتجات رياضية خاصة بها لبيعها بالسوق	0.683

جدول 2-3 - ج: معاملات التحميل الخارجية المتعلقة بمتغيرات الدراسة

الرقم	المؤشرات (الفقرات)	Factor loading (معاملات التحميل)
6	تنشر الأكاديمية فيديو مصورة خلال تدريبات الأكاديمية	0.835
7	تعتمد الأكاديمية على التغذية الراجعة من أولياء الأمور لتحسين خطتها التسويقية	0.693
8	تتأثر الأكاديمية بقلّة الوعي المجتمعي بأهمية أكاديميات كرة القدم	0.608
<b>النظام الإداري والمالي والضوابط القانونية</b>		
1	تمتلك الأكاديمية هيكل إداري واضح	0.887
2	تمتلك الأكاديمية قنوات اتصال بين مشرفي الأكاديمية وأهالي المنتسبين	0.745
3	تعتمد الأكاديمية على مصادر تمويل غير الاشتراكات الشهرية	0.612
4	تلتزم الأكاديمية باللوائح الرياضية المنصوص عليها من الجهات المختصة.	0.858
5	تعمل الأكاديمية على توقيع عقود تسجيل قانونية واضحة مع اللاعبين	0.878
6	تعمل الأكاديمية على وضع لوائح خاصة بتسجيل اللاعبين على كشوفات الأندية للفئات العمرية	0.849
7	توفر الأكاديمية تأمين إصابة على اللاعبين اثناء التدريبات	0.763
8	تواجه الأكاديمية صعوبة في تسجيل الأكاديمية لدى الجهات المختصة	0.512

2. متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted)

يعرّف متوسط التباين المستخرج (AVE) على أنه مجموع التحميلات المربعة للفقرات المرتبطة بالبعد الذي تنتمي إليه مقسوماً على عدد الفقرات، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس شيوعاً لاختبار الصدق التقاربي (Hair Jr et al, 2017). وتشير النتائج الواردة في الجدول (3.3) أن قيم معاملات متوسط التباين المستخرج لمتغيرات الدراسة مقبولة لأن قيمها قد تجاوزت القيمة الموصى بها وهي (0.40)، ووفقاً لذلك فإن كل متغير يشرح أكثر من نصف تباينات فقراته، وبالتالي فصدق التقارب قد تحقق في أداة الدراسة (Fornell and Larcker, 1981).

### جدول 3-3: تقييم متوسط التباين المستخرج لمتغيرات الدراسة

الرقم	متغيرات الدراسة	AVE (متوسط التباين المستخرج)
1	أهمية التسويق الرياضي	0.642
2	الخدمات والأدوات المقدمة	0.636
3	الإمكانات المادية والبشرية	0.586
4	تسويق اللاعبين الموهوبين	0.684
5	الهوية التسويقية	0.503
6	النظام الإداري والمالي والضوابط القانونية	0.599

#### 2.6.3 تقييم ثبات اداة الدراسة:

يُعرف تقييم ثبات اداة الدراسة باختبار درجة الدقة التي تقيس بها الاداة متغيرات الدراسة، بمعنى اخر اختبار درجة استقرار النتائج وثباتها لو تم اعادة توزيع هذه الاداة مرة اخرى للأفراد ذاتها في ظل نفس الظروف، ويتم تقييم ثبات اداة الدراسة (الاتساق الداخلي) من خلال احتساب معامل كرو نباخ الفا (Cronbach Alpha (CA)) ومعامل الموثوقية المركبة ((Composite (CR) Reliability)، وبناء على ذلك؛ تم حساب معامل كرو نباخ الفا ومعامل الموثوقية المركبة للمتغيرات الدراسة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (4.3) ان قيمة معامل كرو نباخ الفا لمتغيرات الدراسة الممتلئة بأهمية التسويق الرياضي، الخدمات والأدوات المقدمة، الإمكانات المادية والبشرية، تسويق اللاعبين الموهوبين، الهوية التسويقية، والنظام الإداري والمالي والضوابط القانونية قد بلغت (0.919)، (0.915)، (0.897)، (0.933)، (0.850) و(0.896) على التوالي، كما ان قيمة معامل الموثوقية المركبة لمتغيرات الدراسة قد بلغت (0.934)، (0.933)، (0.919)، (0.945)، (0.888) و(0.921) على التوالي، وفقا لذلك فان قيم معاملات الفا كرو نباخ وقيم الموثوقية المركبة قد تجاوزت القيمة الموصي بها وهي (0.70)، مما يعني ان متغيرات الدراسة حققت درجة جيدة من الموثوقية (Hair et all, 2017).

### جدول 4-3: نتائج تقييم الثبات

الرقم	متغيرات الدراسة	CA (معامل كرونباخ الفا)	CR (معامل الموثوقية المركبة)
1	أهمية التسويق الرياضي	0.919	0.934
2	الخدمات والأدوات المقدمة	0.915	0.933
3	الإمكانات المادية والبشرية	0.897	0.919
4	تسويق اللاعبين الموهوبين	0.933	0.945
5	الهوية التسويقية	0.850	0.888
6	النظام الإداري والمالي والضوابط القانونية	0.896	0.921

### 7.3 مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة

تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة من مصدرين على النحو الآتي:

1. المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال تصميم وإعداد الاستبانة كأداة بحثية، بهدف معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، والتعرف إلى واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين.

2. المصادر الثانوية: وهي المصادر التي تسهم في إثراء الدراسة وتوسيع قاعدة المعلومات لدى الباحث، من خلال الاطلاع على الأدبيات العلمية المنشورة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. وتشمل هذه المصادر: الكتب، والدوريات العلمية المحكمة، والأبحاث، والدراسات، والمقالات سواء كانت باللغة العربية أو الأجنبية، حيث توفر خلفية نظرية ومعرفية حديثة تدعم موضوع الدراسة.

أما فيما يتعلق بالأساليب الإحصائية التي تم إتباعها في الإجابة عن فرضيات وأسئلة الدراسة، فقد تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام مجموعة من المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات ممثلة بالإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي.

#### 1.7.3 الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic)

تم توظيف الإحصاء الوصفي في الدراسة من خلال عرض جداول التوزيعات التكرارية التي استخدمت لوصف البيانات المرتبطة بعينة الدراسة، كما تم الاعتماد على المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري، لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، واعتمدت هذه الدراسة للحكم على اتجاهات المبحوثين تفسير قيمة المتوسط الحسابي لكل فقرة أو على المتوسط العام المُرجَّح في أداة الدراسة بالاستناد الى مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة لتفسير اجابات المبحوثين، وقد تم تحديد فترات التقييم بناءً على احتساب المدى، وذلك من خلال حساب الفرق بين أعلى قيمة وهي (5)، وأقل قيمة وهي (1) في المقياس، ثم تقسيم المدى على عدد الفئات (5)، ليكون المدى في الفترة الواحدة (0.8)، بناءً على ذلك، تم تحديد الفترات الخاصة اتجاه الإجابة على المتوسط الحسابي، والجدول (5.3) يوضح ذلك.

### جدول 5 - 3: مفتاح تصحيح ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الدلالة
أقل من 1.8	أقل 36	منخفضة جداً
من 1.8 - أقل من 2.6	من 36 - أقل من 52	منخفضة
من 2.6 - أقل من 3.4	من 52 - أقل من 68	متوسطة
من 3.4 - أقل من 4.2	من 68 - أقل من 84	مرتفعة
من 4.2 فأكثر	من 84 فأكثر	مرتفعة جداً

### 2.7.3 الإحصاء الاستدلالي (Inferential statistics):

قبل تحديد الاختبارات الاحصائية يجب اختبار توزيع البيانات من خلال تطبيق اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov test)، ووفقاً للنتائج الواردة في جدول (6.3)، أن غالبية متغيرات الدراسة متمثلة بأهمية التسويق الالكترونية، والخدمات والأدوات المقدمة، والهوية التسويقية، والنظام الإداري والمالي والضوابط، وواقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين لا تتبع للتوزيع الطبيعي، بحيث أن قيمة الدلالة الإحصائية لهذا الاختبار أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالرغم من ذلك ووفقاً لنظرية الحد المركزي (Central Limit Theorem - CLT) يمكننا استخدام الاختبارات المعملية للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي الثاني بما أن حجم عينة الدراسة قد تجاوز (30) (Moore et all , 2016).

وبناء على ذلك سيتم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T-test) لاختبار ما إذا كان هنالك فرق ذو دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع التسويق

الالكتروني في أكاديميات كرة القدم تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التي تنقسم الى فئتين (الصفة الوظيفية والمؤهل العلمي)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA Analysis of Variance)، لفحص ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في نحو واقع التسويق الالكتروني في أكاديميات كرة القدم تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التي تنقسم الى أكثر من فئتين (سنوات الخبرة).

جدول 7 - 3: نتائج اختبار كولموجورف- سميرنوف

متغيرات الدراسة	قيمة Z	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
أهمية التسويق الرياضي	0.135	90	**0.000
الخدمات والأدوات المقدمة	0.110	90	**0.009
الإمكانات المادية والبشرية	0.075	90	0.200
تسويق اللاعبين الموهوبين	0.085	90	0.117
الهوية التسويقية	0.100	90	**0.026
النظام الإداري والمالي والضوابط	0.121	90	**0.003
واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين	0.103	90	**0.020

\*\* : تفيد بأن المتغير لا يتوزع توزيعاً طبيعياً عند مستوى دلالة (0.05).

### 8.3 إجراءات الدراسة

بعد أن قام الباحث بتحديد مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأسئلتها، ومتغيراتها، وعينة الدراسة من مشرفي ومدربي أكاديميات كرة القدم في فلسطين:

- تم اعتماد وتصميم أداة الدراسة بعد التأكد من معامل صدقها وثباتها.
- قام الباحث بإنشاء الاستبانة على ( google form ) والتأكد من مدى جهوزيتها لتوزيعها على عينة الدراسة.
- قام الباحث بتوجيه كتاب تسهيل مهمة من دائرة التربية الرياضية -جامعة القدس للمجلس الأعلى للشباب والرياضة، لتسهيل مهمة الباحث، كما موضح بالملحق (5.3)

- قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة، حيث أرفق التعليمات الضرورية للإجابة مع كل استبانة، وتم شرح الغرض من الدراسة، وبيان المعلومات الضرورية، والاجابة عن أي أسئلة يمكن طرحها للوصول إلى بيانات صادقة من قبل عينة الدراسة.
- بعد ذلك تم جمع الاستبانات فور إنهاء العينة من تعبئتها وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي (SPSS).

### 9.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة التالية:

- المتغير المستقل: واقع التسويق الرياضي.
- المتغيرات التابعة: استجابات أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي، الصفة، سنوات الخبرة.

### 10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).
- تم استخدام اختبار كولمجروف- سمرنوف (K-S) Test .
- تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (CA).
- تم استخدام معامل الموثوقية المركبة (CR).
- تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة.
- تم استخدام معامل التحميل الخارجي (OFL).
- تم استخدام نظرية الحد المركزي (CLT).

## الفصل الرابع:

### عرض نتائج الدراسة:

#### 1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة للتعرف على أبرز النتائج التي تم التوصل اليها من خلال استعراض استجابات الباحثين حول فقراتها، واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المتمثلة بواقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية من ثم مناقشتها والتعليق عليها.

#### 2.4 عرض نتائج أسئلة الدراسة

تضمنت الدراسة سؤالين رئيسيين، سيتم عرض نتائج كل منهما على التوالي.

##### 1.2.4 عرض نتائج السؤال الرئيسي الأول للدراسة:

ينص سؤال الدراسة الرئيسي الأول على: " ما هو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر مدربي ومشرفي الأكاديميات؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات الباحثين نحو الفقرات التي تقيس واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر مدربي ومشرفي الأكاديميات، وقد تناول التحليل ستة أبعاد رئيسية، وهي

أهمية التسويق الرياضي، الخدمات والأدوات المقدمة، الإمكانيات المادية والبشرية، تسويق اللاعبين الموهوبين، الهوية التسويقية، والنظام الإداري والمالي والضوابط القانونية، وتشير النتائج الواردة في جدول (1.4) إلى أن واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر مدربي ومشرفي الأكاديميات جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.69)، كما وأظهرت النتائج أن نسبة إدراك المبحوثين لواقع للتسويق الرياضي في هذه الأكاديميات من وجهة نظر مدربيها ومشرفيها قد بلغت (75.2%)، مما يعكس ان هناك إدراك إيجابي عام لواقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين.

إضافة إلى ذلك، تشير النتائج إلى أن غالبية الأبعاد التي شملتها الدراسة لمتعلقة بواقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين جاء بمستوى مرتفع، وأظهرت النتائج أن أدراك المبحوثين لأهمية التسويق الرياضي في هذه الأكاديميات كان الأبرز بنسبة إدراك بلغت (85.6%)، وأن نسبة توافر الخدمات والأدوات المقدمة في هذه للأكاديميات للمتدربين بلغت (78.4%)، وأن نسبة اهتمام الأكاديميات بالهوية التسويقية بلغت (74.6%)، وأن نسبة التزامها بالنظام الإداري والمالي والضوابط القانونية بلغت (71.6%)، وأن نسبة توافر الإمكانيات المادية والبشرية فيها قد بلغت (71.2%)، وأن نسبة تسويق الأكاديميات للاعبين الموهوبين قد بلغت (70.0%) على التوالي.

وبالنظر الى قيم الانحراف المعياري والتي تراوحت ما بين (0.66-0.96) نستنتج أن هناك تقارباً نسبياً في استجابات المبحوثين حول واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم.

**جدول 4-1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول واقع التسويق الرياضي في اكاديميات كرة القدم في فلسطين.**

رقم البعد	واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
1	أهمية التسويق الرياضي	4.28	0.66	85.6	مرتفع جداً
2	الخدمات والأدوات المقدمة	3.92	0.77	78.4	مرتفع
5	الهوية التسويقية	3.73	0.77	74.6	مرتفع
6	النظام الإداري والمالي والضوابط القانونية	3.58	0.93	71.6	مرتفع
3	الإمكانيات المادية والبشرية	3.56	0.90	71.2	مرتفع
4	تسويق اللاعبين الموهوبين	3.50	0.96	70.0	مرتفع
	واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين	3.76	0.96	75.2	مرتفع

وفيما يأتي عرض وتحليل لنتائج أبعاد وفقرات محاور واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين الموزعة على ستة أبعاد من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس تلك الأبعاد والتي سيتم تناولها بالترتيب، وهي:

#### 1.1.2.4 عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد أهمية التسويق الرياضي:

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (2.4) أن مستوى إدراك المبحوثين لأهمية التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين جاء مرتفع جداً، بمتوسط حسابي بلغ (4.28) وانحراف معياري (0.66)، ونسبة بلغت (85.6%)، مما يعني وجود وعي وإدراك إيجابي بأهمية التسويق الرياضي في دعم وتطوير هذه الأكاديميات.

وتشير النتائج أن استجابات المبحوثين على غالبية الفقرات التي تقيس أهمية التسويق الرياضي جاءت بمستوى مرتفع جداً، إضافة إلى ذلك يتضح من خلال النتائج أن مساهمة التسويق الرياضي في زيادة عدد المنتسبين بالأكاديمية كان الأبرز بنسبة إدراك بلغت (88%)، تلاها المساهمة في تسليط الضوء على اللاعبين الموهوبين بنسبة إدراك بلغت (87.2%)، من ثم المساهمة في تحسين صورة الأكاديمية بالمجتمع بنسبة إدراك بلغت (86.8%)، في حين كان مساعدة التسويق الرياضي في توفير الداعمين للأكاديميات الأقل إدراكاً بنسبة بلغت (82.2%).

وبالنظر إلى قيم الانحراف المعياري والتي تراوحت ما بين (0.75-0.94) نستنتج أن هناك تقارباً نسبياً في استجابات المبحوثين حول أهمية التسويق الرياضي.

جدول 2-4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول واقع التسويق الرياضي في اكااديميات كرة القدم في فلسطين نحو بُعد أهمية التسويق.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
1	يساهم التسويق الرياضي في زيادة عدد المنتسبين بالأكاديمية	4.40	0.75	88.0	مرتفع جدا
5	يساهم التسويق الرياضي في تسليط الضوء على اللاعبين الموهوبين	4.36	0.77	87.2	مرتفع جدا
7	يساهم التسويق الرياضي في تحسين صورة الاكاديمية بالمجتمع	4.34	0.75	86.8	مرتفع جدا
4	يساهم التسويق الرياضي في توفير موارد مالية للأكاديمية	4.30	0.83	86.0	مرتفع جدا
2	يساهم التسويق الرياضي في نشر فروع أخرى للأكاديمية	4.26	0.77	85.2	مرتفع جدا
6	يساهم التسويق الرياضي في توفير فرصة لاحتراف اللاعبين بالأندية	4.23	0.89	84.6	مرتفع جدا
3	يساعد التسويق الرياضي في استقطاب الرعاية للأكاديمية	4.22	0.85	84.4	مرتفع جدا
8	يساعد التسويق الرياضي في توفير الداعمين للأكاديمية	4.11	0.94	82.2	مرتفع
	أهمية التسويق الرياضي	4.28	0.66	85.6	مرتفع

#### 2.1.2.4 عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد الخدمات والأدوات المقدمة:

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (3.4) أن مستوى توافر الخدمات والأدوات المقدمة بأكاديميات كرة القدم في فلسطين جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.77)، وبنسبة بلغت (78.4%)، مما يعني وجود اهتمام لدى الأكاديميات بتقديم مجموعة من الخدمات والأدوات المتنوعة لتلبية احتياجات المتدربين.

وتشير النتائج أن تقسيم الاكاديميات الفئات العمرية لمجموعات تدريبية متجانسة كانت الأبرز تطبيقاً بمستوى مرتفع جداً وبنسبة بلغت (84.8%)، تلاها توفير الأكاديميات لملاص رياضية ذات جودة مناسبة للاعبين بمستوى مرتفع جداً وبنسبة توافر بلغت (84.4%)، من ثم تقديم الأكاديميات لأنشطة ترفيهية للاعبين، وتقديمها للحوافز التشجيعية للاعبين الموهوبين بمستوى مرتفع وبنسبة تقديم بلغت (82%) لكل منهما، في حين كان توفير الأكاديميات لبرنامج غذائي خاص بالمنتسبين الأقل تطبيقاً بمستوى متوسط وبنسبة بلغت (65.2%) وهو بحاجة إلى تحسين.

وبالنظر الى قيم الانحراف المعياري والتي تراوحت ما بين (0.85-1.13) نستنتج أن هناك تقارباً نسبياً مع وجود تباين بسيط في استجابات المبحوثين في بعض الفقرات حول الخدمات والأدوات المقدمة.

**جدول 3-4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول واقع التسويق الرياضي في اكااديميات كرة القدم في فلسطين نحو بُعد الامكانات والادوات المقدمة.**

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
8	تقسم الاكاديمية الفئات العمرية لمجموعات تدريبية متجانسة	4.24	0.85	84.8	مرتفع جداً
4	توفر الأكاديمية ملاص رياضية ذات جودة مناسبة للاعبين	4.22	0.87	84.4	مرتفع جداً
7	تقدم الأكاديمية أنشطة ترفيهية للاعبين	4.10	0.86	82.0	مرتفع
5	تقدم الاكاديمية الحوافز التشجيعية للاعبين الموهوبين	4.10	0.95	82.0	مرتفع
1	توفر الأكاديمية برامج تدريبية تتناسب مع مستوى اللاعبين	3.91	0.96	78.2	مرتفع
6	توفر الاكاديمية خدمات طبية أولية خلال التدريبات	3.82	1.09	76.4	مرتفع
3	توفر الأكاديمية برنامج لياقة بدنية خاص بالمنتسبين	3.71	1.00	74.2	مرتفع
2	توفر الأكاديمية برنامج غذائي خاص بالمنتسبين	3.26	1.13	65.2	متوسط
	الخدمات والأدوات المقدمة	3.29	0.77	78.4	مرتفع

### 3.1.2.4 عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد الإمكانيات المادية والبشرية:

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (4.4) أن مستوى توافر الإمكانيات المادية والبشرية بأكاديميات كرة القدم في فلسطين جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (0.90)، وبنسبة بلغت (71.2%)، وبالرغم من أن مستوى الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة جاء مرتفعاً، إلا أن النتائج للفقرات تشير إلى ضعف متوسط في بعض الجوانب والتي بحاجة إلى تحسين، مما يستدعي اهتماماً أكبر بتلك الجوانب بما يخدم جودة الإمكانيات المادية والبشرية في الأكاديميات.

وتشير النتائج أن توافر أدوات تدريبية متنوعة في الأكاديميات كان الأبرز بمستوى مرتفع وبنسبة بلغت (81.2%)، تلاها توفير طاقم تدريبي حاصل على شهادات تدريب، من ثم توفير طاقم إداري مؤهل ينظم عمل الأكاديمية بمستوى مرتفع لكل منهما وبنسبة توافر بلغت (78.2%) و(77.4%) على التوالي، في حين كان توفير الأكاديميات الموصلات لمكان التدريب بمستوى متوسط ويحتاج إلى تحسين وبنسبة بلغت (60.2%).

وبالنظر إلى قيم الانحراف المعياري والتي تراوحت ما بين (0.93-1.32) نستنتج أن هناك تفاوت ملحوظ في آراء المبحوثين، مما يعكس اختلافاً في مستوى توافر الإمكانيات المادية والبشرية من أكاديمية إلى أخرى.

جدول 4-4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين نحو بُعد الإمكانيات المالية والبشرية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
2	تتوفر في الأكاديمية أدوات تدريبية متنوعة	4.06	0.93	81.2	مرتفع
6	توفر الأكاديمية طاقم تدريبي حاصل على شهادات تدريب	3.91	1.01	78.2	مرتفع
7	يتوفر في الأكاديمية طاقم إداري مؤهل ينظم عمل الأكاديمية	3.87	1.07	77.4	مرتفع
1	تتوفر في الأكاديمية ملعب خاص للتدريبات	3.54	1.28	70.8	مرتفع
5	تهتم الأكاديمية بتطوير الكادر التدريبي من خلال ورشات التسويق الرياضي	3.39	1.23	67.8	متوسط
3	توجد في الأكاديمية مصادر تمويل لاستمرارية أنشطة الأكاديمية	3.36	1.23	67.2	متوسط
8	تقيم الأكاديمية معسكرات تدريبية مع أكاديميات عربية	3.33	1.32	66.6	متوسط
4	توفر الأكاديمية موصلات لمكان التدريب	3.01	1.27	60.2	متوسط
	الإمكانيات المادية والبشرية	3.56	0.90	71.2	مرتفع

#### 4.2.1.4 عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد دور الأكاديميات في تسويق اللاعبين الموهوبين

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (5.4) أن دور أكاديميات كرة القدم في فلسطين في تسويق اللاعبين الموهوبين جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (0.96)، ونسبة بلغت (70.0%)، وبالرغم من أن دور الأكاديميات في تسويق اللاعبين الموهوبين جاء مرتفعاً، إلا أن النتائج للفقرات تشير إلى نسبة متوسطة في بعض الجوانب والتي بحاجة إلى تحسين، مما يستدعي وضع خطط استراتيجية واضحة لضمان تنمية تسويق المواهب على المستوى المحلي والدولي.

وتشير النتائج أن تشجيع اللاعبين على المشاركة بالبطولات لإبراز مواهبهم كانت الأبرز بمستوى مرتفع ونسبة تطبيق بلغت (80.0%)، تلاها تواجد لاعبين مشهورين بالأكاديميات يساهم في زيادة التسويق بمستوى مرتفع ونسبة بلغت (76.2%)، من ثم توفير الأكاديميات لمقاطع فيديو احترافية لتسليط الضوء على أداء اللاعبين بالتدريبات بمستوى مرتفع ونسبة بلغت (73.6%)، في حين كان وجود مستشار قانوني لتسويق اللاعبين الموهوبين بالأكاديمية الأقل بمستوى متوسط ونسبة وجود بلغت (59.2%).

وبالنظر إلى قيم الانحراف المعياري والتي تراوحت ما بين (1.06-1.31) نستنتج أن هناك تفاوت ملحوظ في آراء المبحوثين، مما يعكس اختلافاً في مستوى التسويق بين الأكاديميات، أو غياب سياسات موحدة تطبق على جميعها.

جدول 5-4 أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين نحو بُعد دور الأكاديميات في تسويق اللاعبين الموهوبين.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
5	تشجع الأكاديمية اللاعبين على المشاركة بالبطولات لإبراز مواهبهم	4.00	1.06	80.0	مرتفع
6	يوجد بالأكاديمية لاعبين مشهورين يساهم في زيادة التسويق	3.81	1.12	76.2	مرتفع
7	توفر الأكاديمية مقاطع فيديو احترافية لتسليط الضوء على أداء اللاعبين بالتدريبات	3.68	1.08	73.6	مرتفع
8	تعقد الأكاديمية اتفاقيات تعاون مع الأندية المحلية تؤثر على تسويق اللاعبين الموهوبين	3.53	1.14	70.6	مرتفع

جدول 5-4 -ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين نحو بُعد دور الأكاديميات في تسويق اللاعبين الموهوبين.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
3	تنظم الاكاديمية معسكرات تدريبية محلية لعرض مهارات اللاعبين أمام المختصين باكتشاف اللاعبين	3.40	1.31	68.0	مرتفع
1	يوجد في الاكاديمية خطة استراتيجية واضحة للتسويق	3.36	1.16	67.2	متوسط
4	تمتلك الاكاديمية شبكة علاقات مع أكاديميات دولية لتسويق اللاعبين الموهوبين	3.26	1.20	65.2	متوسط
2	يوجد في الاكاديمية مستشار قانوني لتسويق اللاعبين الموهوبين بالأكاديمية	2.96	1.24	59.2	متوسط
	تسويق اللاعبين الموهوبين	3.50	0.96	70.0	مرتفع

#### 5.2.1.4 عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد الهوية التسويقية:

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (6.4) أن مستوى الاهتمام بالهوية التسويقية في أكاديميات كرة القدم في فلسطين جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.77)، وبنسبة اهتمام بلغت (74.6%)، مما يعني وجود جهود واضحة من قبل الأكاديميات في بناء وتعزيز الهوية التسويقية لها من وجهة نظر المبحوثين.

وتشير النتائج أن استجابات المبحوثين على غالبية الفقرات التي تقيس الهوية التسويقية جاءت بمستوى مرتفع، إضافة الى ذلك يتضح من خلال النتائج أن امتلاك الأكاديميات لشعار مسجل وخاص بها كان الأبرز بنسبة امتلاك بلغت (81.8%)، تلاها نشر الاكاديميات لفيدوهات مصورة خلال التدريبات بنسبة بلغت (80.4%)، من ثم اعتماد الأكاديميات على منصات التواصل الاجتماعي لتسويق اللاعبين الموهوبين، والمشاركة ببطولات الفئات العمرية التي ينظمها الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم بنسبة تطبيق بلغت (77.4%) لكل منهما، في حين كان تقديم الاكاديميات لمنتجات رياضية خاصة بها لبيعها بالسوق الأقل اهتماماً بنسبة بلغت (59.4%).

وبالنظر الى قيم الانحراف المعياري والتي تراوحت ما بين (0.95-1.28) نستنتج أن هناك تفاوت ملحوظ في آراء المبحوثين، مما يعكس اختلافاً في الاهتمام بالهوية التسويقية بين الأكاديميات، كذلك في الجهود التي تبذلها كل أكاديمية في بناء وتعزيز الهوية التسويقية لها.

جدول 6-4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات  
المبحوثين حول واقع التسويق الرياضي في اكااديميات كرة القدم في فلسطين نحو بُعد الهوية  
التسويقية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
1	تمتلك الاكاديمية شعارا مسجلا خاصة بها	4.09	1.06	81.8	مرتفع
6	تتشر الاكاديمية فيديوهات مصورة خلال تدريبات الاكاديمية	4.02	0.99	80.4	مرتفع
3	تعتمد الأكاديمية على منصات التواصل الاجتماعي لتسويق اللاعبين الموهوبين	3.87	0.95	77.4	مرتفع
4	تشارك الأكاديمية ببطولات الفئات العمرية التي ينظمها الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم	3.87	1.26	77.4	مرتفع
8	تتأثر الاكاديمية بقلّة الوعي المجتمعي بأهمية أكاديميات كرة القدم	3.73	1.03	74.6	مرتفع
7	تعتمد الأكاديمية على التغذية الراجعة من أولياء الأمور لتحسين خطتها التسويقية	3.66	1.04	73.2	مرتفع
2	تتأثر الاكاديمية بوجود اكااديميات منافسه تقدم نفس الخدمات التي تقدموها	3.62	1.16	72.4	مرتفع
5	تقدم الاكاديمية منتجات رياضية خاصة بها لبيعها بالسوق	2.97	1.28	59.4	متوسط
	الهوية التسويقية	3.73	0.77	74.6	مرتفع

#### 6.2.1.4 عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد النظام الإداري والمالي والضوابط القانونية:

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (7.4) أن مستوى الالتزام بالنظام الإداري والمالي والضوابط القانونية في أكاديميات كرة القدم في فلسطين جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري (0.93)، وبنسبة التزام بلغت (71.6%)، وبالرغم من أن الأكاديميات أظهرت التزاماً مقبولاً بالنظام الإداري والمالي والضوابط القانونية، إلا أن هناك تفاوت في التزامها ببعض البنود، مما يعكس وجود نواحٍ قوية وأخرى بحاجة إلى تحسين.

وتشير النتائج أن امتلاك الأكاديميات لقنوات اتصال بين مشرفيها وأهالي المنتسبين كان الأبرز بمستوى مرتفع وبنسبة بلغت (78.4%)، تلاها مواجهة الاكاديميات لصعوبة في تسجيلها لدى الجهات المختصة بمستوى مرتفع وبنسبة بلغت (75.2%)، من ثم التزامها باللوائح الرياضية المنصوص عليها من الجهات المختصة بمستوى مرتفع وبنسبة التزام بلغت (74.2%)، في حين كان اعتمادها على مصادر تمويل غير الاشتراكات الشهرية الأقل بمستوى متوسط وبحاجة أكثر إلى تحسين وبنسبة بلغت (61.4%).

وبالنظر الى قيم الانحراف المعياري والتي تراوحت ما بين (1.02-1.34) نستنتج أن هناك تباين واضح في آراء المبحوثين، مما يعكس تفاوتاً في البنية الإدارية والمالية بين الأكاديميات المختلفة، ومدى التزام كل منها بالقوانين والإجراءات الرسمية.

جدول 4-7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول واقع التسويق الرياضي في اكااديميات كرة القدم في فلسطين نحو بُعد النظام الاداري والمالي والضوابط القانونية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
2	تمتلك الأكاديمية قنوات اتصال بين مشرفي الاكاديمية وأهالي المنتسبين	3.92	1.02	78.4	مرتفع
8	تواجه الاكاديمية صعوبة في تسجيل الاكاديمية لدى الجهات المختصة	3.76	1.22	75.2	مرتفع
4	تلتزم الأكاديمية باللوائح الرياضية المنصوص عليها من الجهات المختصة.	3.71	1.10	74.2	مرتفع
1	تمتلك الأكاديمية هيكل إداري واضح	3.63	1.17	72.6	مرتفع
6	تعمل الاكاديمية على وضع لوائح خاصة بتسجيل اللاعبين على كشوفات الأندية للفئات العمرية	3.60	1.27	72.0	مرتفع
7	توفر الاكاديمية تأمين اصابة على اللاعبين اثناء التدريبات	3.53	1.33	70.6	مرتفع
5	تعمل الاكاديمية على توقيع عقود تسجيل قانونية واضحة مع اللاعبين	3.39	1.27	67.8	متوسط
3	تعتمد الأكاديمية على مصادر تمويل غير الاشتراكات الشهرية	3.07	1.34	61.4	متوسط
	النظام الإداري والمالي والضوابط القانونية	3.58	0.93	71.6	مرتفع

#### 2.2.4 عرض نتائج السؤال الرئيسي الثاني للدراسة:

ينص سؤال الدراسة الرئيسي الثاني على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين تُعزى للخصائص الديمغرافية (المؤهل العلمي، الصفة الوظيفية، سنوات الخبرة)؟".

ينبثق عن هذا السؤال ثلاث أسئلة فرعية وسيتم الإجابة عليها من خلال استخدام اختبارات للعينات المستقلة (**Independent Sample T-test**) واختبار تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA Analysis of Variance**) وسيتم عرض نتائج هذه الأسئلة على التوالي.

#### 1.2.2.4 نتائج السؤال الفرعي الأول

ينص سؤال الدراسة الفرعي الأول على "هل هناك فرق فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين تُعزى للمؤهل العلمي؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الأول؛ تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (**Independent Sample T-test**)، يتضح من الجدول (8.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسط استجابة أفراد العينة نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين باختلاف المؤهل العلمي للمبحوثين، حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية (0.664) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومما يعني أن هناك توافقاً في وجهات نظر بين المبحوثين بغض النظر عن مؤهلاتهم الأكاديمية نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين.

كما نلاحظ عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين نحو أبعاد واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم والمتمثلة بأهمية التسويق الرياضي، الخدمات والأدوات المقدمة، الإمكانيات المادية والبشرية، تسويق اللاعبين الموهوبين، الهوية التسويقية، والنظام الإداري والمالي والضوابط القانونية باختلاف المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.295)، (0.792)، (0.452)، (0.307)، (0.994) و (0.308) على التوالي وجميعها أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

جدول 4-8 : نتائج اختبار(ت) للعينات المستقلة للفرق في متوسط استجابات المبحوثين نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين تُعزى للمؤهل العلمي.

الأبعاد	الصفة	الأوساط الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى الموافقة	قيمة الاختبار	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
أهمية التسويق الرياضي	بكالوريوس فأقل	4.23	0.67	مرتفع جدا	-1.053	88	0.295
	دراسات عليا	4.39	0.62	مرتفع جدا			
الخدمات والأدوات المقدمة	بكالوريوس فأقل	3.91	0.77	مرتفع	-0.265	88	0.792
	دراسات عليا	3.95	0.77	مرتفع			
الإمكانات المادية والبشرية	بكالوريوس فأقل	3.61	0.85	مرتفع	0.756	88	0.452
	دراسات عليا	3.45	1.01	مرتفع			
تسويق اللاعبين الموهوبين	بكالوريوس فأقل	3.58	0.85	مرتفع	1.036	37.67	0.307
	دراسات عليا	3.31	1.19	متوسط			
الهوية التسويقية	بكالوريوس فأقل	3.73	0.75	مرتفع	0.007	88	0.994
	دراسات عليا	3.73	0.83	مرتفع			
النظام الإداري والمالي والضوابط القانونية	بكالوريوس فأقل	3.65	0.83	مرتفع	1.033	38.611	0.308
	دراسات عليا	3.40	1.12	مرتفع			
واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين	بكالوريوس فأقل	3.78	0.64	مرتفع	0.438	40.282	0.664
	دراسات عليا	3.71	0.81	مرتفع			

#### 2.2.2.4 عرض نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني:

ينص سؤال الدراسة الفرعي الثاني على "هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين تُعزى للصفة الوظيفية"

للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثاني؛ تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T-test)، يتضح من الجدول (9.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسط استجابة أفراد العينة نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين باختلاف الصفة الوظيفية المبحوثين، حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية (0.272) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعلى الرغم من أن مشرفي الأكاديميات سجلوا متوسطات أعلى في جميع الأبعاد، إلا أن هذه الفرق لم يصل الى مستوى الدلالة الإحصائية، مما يعكس درجة توافق في وجهات النظر بين الفئتين نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين.

كما نلاحظ عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين نحو أبعاد واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم والممثلة بأهمية التسويق الرياضي، الخدمات والأدوات المقدمة، الإمكانيات المادية والبشرية، تسويق اللاعبين الموهوبين، الهوية التسويقية، والنظام الإداري والمالي والضوابط القانونية باختلاف الصفة الوظيفية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.218)، (0.127)، (0.253)، (0.377)، (0.291) و(0.903) على التوالي وجميعها أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

جدول 9-4: نتائج اختبار(ت) للعينات المستقلة للفرق في متوسط استجابات المبحوثين نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين تُعزى للصفة الوظيفية.

الأبعاد	الصفة	الأوساط الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى الموافقة	قيمة الاختبار	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
أهمية التسويق الرياضي	مشرف الأكاديمية	4.39	0.58	مرتفع جدا	1.241	88	0.218
	مدرب في الأكاديمية	4.21	0.69	مرتفع جدا			
الخدمات والأدوات المقدمة	مشرف الأكاديمية	4.08	0.72	مرتفع	1.542	88	0.127
	مدرب في الأكاديمية	3.83	0.78	مرتفع			
الإمكانات المادية والبشرية	مشرف الأكاديمية	3.70	0.88	مرتفع	1.150	88	0.253
	مدرب في الأكاديمية	3.48	0.90	مرتفع			
تسويق اللاعبين الموهوبين	مشرف الأكاديمية	3.62	1.05	مرتفع	0.888	88	0.377
	مدرب في الأكاديمية	3.43	0.91	مرتفع			
الهوية التسويقية	مشرف الأكاديمية	3.84	0.75	مرتفع	1.063	88	0.291
	مدرب في الأكاديمية	3.66	0.78	مرتفع			
النظام الإداري والمالي والضوابط القانونية	مشرف الأكاديمية	3.56	1.03	مرتفع	-0.122	88	0.903
	مدرب في الأكاديمية	3.59	0.87	مرتفع			
واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين	مشرف الأكاديمية	3.87	0.68	مرتفع	1.105	88	0.272
	مدرب في الأكاديمية	3.70	0.69	مرتفع			

#### 3.2.2.4 نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثالث:

تنص فرضية الدراسة الفرعية الثالثة على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين تُعزى لسنوات الخبرة".

للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثالث، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين باختلاف سنوات الخبرة. تشير النتائج الواردة في جدول (10.4) إلى وجود فروق ظاهرية في متوسطات استجابات المبحوثين نحو واقع التسويق الرياضي باختلاف سنوات الخبرة، حيث أبدت بعض الفئات وخصوصاً من لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (6 - 10) سنوات أكثر إيجابية في تقييمهم لبعض الأبعاد مقارنة بالفئات الأخرى، ولفحص دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)، كما هو موضح في الجدول (9.4).

جدول 10-4- أ: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابة المبحوثين نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين تُعزى لسنوات الخبرة.

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
أهمية التسويق الرياضي	5 سنوات فأقل	27	4.11	0.67	مرتفع
	6 - 10 سنة	28	4.30	0.76	مرتفع جداً
	11 - 15 سنة	14	4.48	0.51	مرتفع جداً
	أكثر من 15 سنة	21	4.33	0.56	مرتفع جداً
الخدمات والأدوات المقدمة	5 سنوات فأقل	27	3.89	0.70	مرتفع
	6 - 10 سنة	28	3.97	0.86	مرتفع
	11 - 15 سنة	14	3.93	0.91	مرتفع
	أكثر من 15 سنة	21	3.89	0.66	مرتفع
الإمكانات المادية والبشرية	5 سنوات فأقل	27	3.44	0.72	مرتفع
	6 - 10 سنة	28	3.63	1.06	مرتفع
	11 - 15 سنة	14	3.44	0.91	مرتفع
	أكثر من 15 سنة	21	3.71	0.89	مرتفع

جدول 10-4 - ب: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابة  
المبحوثين نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين تعزى لسنوات الخبرة.

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
تسويق اللاعبين الموهوبين	5 سنوات فأقل	27	3.31	0.96	متوسط
	6 - 10 سنة	28	3.66	0.98	مرتفع
	11 - 15 سنة	14	3.60	0.99	مرتفع
	أكثر من 15 سنة	21	3.46	0.96	مرتفع
الهوية التسويقية	5 سنوات فأقل	27	3.59	0.77	مرتفع
	6 - 10 سنة	28	3.97	0.71	مرتفع
	11 - 15 سنة	14	3.61	1.02	مرتفع
	أكثر من 15 سنة	21	3.65	0.62	مرتفع
النظام الإداري والمالي والضوابط القانونية	5 سنوات فأقل	27	3.33	1.00	متوسط
	6 - 10 سنة	28	3.76	0.93	مرتفع
	11 - 15 سنة	14	3.71	0.98	مرتفع
	أكثر من 15 سنة	21	3.55	0.77	مرتفع
واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين	5 سنوات فأقل	27	3.61	0.64	مرتفع
	6 - 10 سنة	28	3.88	0.76	مرتفع
	11 - 15 سنة	14	3.79	0.84	مرتفع
	أكثر من 15 سنة	21	3.77	0.56	مرتفع

تشير النتائج الواردة في الجدول (11.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين باختلاف سنوات الخبرة للمبحوثين، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية لهذا الاختبار (0.552) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ومما يعني أن تقدير واقع التسويق الرياضي متقارب نسبياً بين مختلف فئات الخبرة للمبحوثين.

كما نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين نحو أبعاد واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم والممثلة بأهمية التسويق الرياضي، الخدمات والأدوات المقدمة، الإمكانيات المادية والبشرية، تسويق اللاعبين الموهوبين، الهوية التسويقية، والنظام الإداري والمالي والضوابط القانونية باختلاف سنوات الخبرة للمبحوثين، حيث بلغت قيمة

الدلالة الإحصائية (0.358)، (0.981)، (0.687)، (0.589)، (0.241) و(0.349) على التوالي وجميعها أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

جدول 11-4: نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة استجابات المبحوثين للدراسة نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين تعزى لسنوات الخبرة.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة الاختبار $F$	الدلالة الإحصائية
أهمية التسويق الرياضي	بين المجموعات	1.399	3	0.466	1.089	0.358
	خلال المجموعات	36.844	86	0.428		
	المجموع	38.243	89			
الخدمات والأدوات المقدمة	بين المجموعات	0.109	3	0.036	0.06	0.981
	خلال المجموعات	52.186	86	0.607		
	المجموع	52.295	89			
الإمكانات المادية والبشرية	بين المجموعات	1.211	3	0.404	0.494	0.687
	خلال المجموعات	70.233	86	0.817		
	المجموع	71.444	89			
تسويق اللاعبين الموهوبين	بين المجموعات	1.818	3	0.606	0.644	0.589
	خلال المجموعات	80.979	86	0.942		
	المجموع	82.797	89			
الهوية التسويقية	بين المجموعات	2.496	3	0.832	1.427	0.241
	خلال المجموعات	50.147	86	0.583		
	المجموع	52.643	89			
النظام الإداري والمالي والضوابط القانونية	بين المجموعات	2.858	3	0.953	1.113	0.349
	خلال المجموعات	73.633	86	0.856		
	المجموع	76.490	89			
واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين	بين المجموعات	1.019	3	0.340	0.705	0.552
	خلال المجموعات	41.452	86	0.482		
	المجموع	42.472	89			

ملاحظة: \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%.

### 3.4 عرض النتائج ومناقشتها

وسيتم عرض ومناقشة النتائج حسب أسئلة الدراسة.

#### 1.3.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي الأول:

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الرئيسي الأول الذي ينص على " ما هو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر مدربي ومشرفي الأكاديميات" أن استجابات المبحوثين نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر مدربي ومشرفي الأكاديميات كان مرتفعاً، مما يعكس مستوى مرتفع من الإدراك الإيجابي من قبل المبحوثين بالتسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم، مع الإشارة إلى الحاجة إلى تطوير وتحسين بعض الجوانب المتعلقة بتوفير الأكاديمية لبرنامج غذائي خاص بالمنتسبين، والاهتمام بتطوير الكادر التدريبي من خلال ورشات التسويق الرياضي، والاهتمام بتوفير الأكاديمية للموصلات لمكان التدريب، والتركيز على إقامة الأكاديمية معسكرات تدريبية مع الأكاديميات العربية، وأيضاً توفير مصادر تمويل لاستمرارية أنشطة الأكاديمية، وتوفير خطة استراتيجية واضحة للتسويق، وضرورة وجود مستشار قانوني لتسويق اللاعبين الموهوبين مع العلاقات المشتركة مع الأكاديميات العربية والدولية، وضرورة تقديم الأكاديمية للمنتجات الخاصة بها لبيعها بالسوق، والعمل على توقيع عقود تسجيل قانونية مع اللاعبين الموهوبين.

ويعزو الباحث ذلك إلى تنامي الوعي بأهمية التسويق الرياضي كعنصر أساسي في تطوير الأكاديميات ومدى استمراريته، فقد بات ينظر إلى التسويق كوسيلة فعالة في جذب اللاعبين والرعاة، وتعزيز الصورة الذهنية للأكاديمية، إضافة إلى دور التسويق في تحسين الموارد المالية والبنية التحتية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء العام.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (خضر، 2019) التي أشارت إلى أن التسويق الرياضي لم يعد نشاطاً ثانوياً، بل أصبح يشكل جزءاً جوهرياً في الإدارة الحديثة للمؤسسات الرياضية. وقد دعمت دراسة (غزلان، 2022) هذا التوجه حيث أظهرت أن الأكاديميات التي تعتمد على خطط تسويقية واضحة تحقق أداءً أفضل من الناحية المالية والإدارية.

كما اشارت نتائج الدراسة الحالية ما ورد في دراسة (ناصر وآخرون، 2019)، إلى أن التسويق الرياضي عند توظيفه بفاعلية، يسهم في جذب الرعاية، وتحقيق موارد إضافية، وبناء قاعدة جماهيرية قوية.

ودعمت دراسة (عبد المحسن، 2023) نتائج هذه الدراسة، حيث أوضحت أن الأكاديميات الناجحة تضع التسويق ضمن أولوياتها، مستثمرة وسائل التواصل الاجتماعي وتسويق اللاعبين.

وأظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الأكاديميات الرياضية في فلسطين تولي اهتماماً مرتفعاً بالهوية التسويقية والجهود التي تبذلها كل أكاديمية في بناء وتعزيز هذه الهوية التسويقية واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الظفيري، 2023) التي بينت أن الكثير من الأكاديميات العربية تولي اهتماماً كبيراً في هوية الأكاديمية التسويقية من امتلاكها شعاراً مسجلاً واعتمادهم على الاعلام لتسويق اللاعبين.

وأوضحت النتائج أن النظام الإداري والمالي في الأكاديميات يعاني من نقص في التخطيط الاستراتيجي وضعف في الموارد الذاتية، وهي نتيجة تتفق مع ما ورد في دراسة (الموسوي، 2015).

ودعمت دراسة (حمروش وعبد الغني، 2017) نتائج هذه الدراسة من خلال تأكيدها على أن غياب إدارة مالية فعالة يمنع المؤسسات الرياضية من الاستفادة الكاملة من فرص التسويق والرعاية.

وأظهرت الدراسة أن هناك غياباً في تطبيق المعايير القانونية الواضحة لتسجيل وترخيص الأكاديميات، ما يخلق حالة من الفوضى الإدارية وغياب الرقابة. وقد توافقت هذه النتيجة مع ما ذكره (المجلس الأعلى للشباب والرياضة، 2016) ضمن اللائحة الوطنية لترخيص الأكاديميات، والتي شددت على ضرورة وجود آليات واضحة للترخيص، والإشراف على تسويق اللاعبين والأكاديميات على حد سواء.

كما دعمت دراسة (عوض، 2020) هذه النتائج بأن غياب الضوابط القانونية يفتح المجال أمام التجاوزات، مثل الاتجار بالمواهد، أو التعاقدات غير القانونية، وهو ما ينعكس سلباً على سمعة الأكاديميات ويُضعف من ثقة المجتمع بها.

وفيما يأتي عرض ملخص للنتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بأبعاد التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين الموزعة على ستة أبعاد والتي سيتم تناولها بالترتيب، وهي:

- بعد أهمية التسويق الرياضي: جاء إدراك المبحوثين لأهمية التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين مرتفع جداً وبنسبة إدراك بلغت (85.6%)، مما يدل وعي واضح بدوره في دعم الأكاديميات وتطورها من خلال جذب المنتسبين، إبراز المواهب، تحسين صورة الأكاديميات بالمجتمع، دعم الاحتراف، وتوفير الموارد، مما يعكس إجماعاً واضحاً وإيجابياً من قبل مدربي ومشرفي الأكاديميات حول أهمية التسويق الرياضي في نجاح الأكاديميات.

- بعد الخدمات والأدوات المقدمة: جاء مستوى توافر الخدمات والأدوات المقدمة بأكاديميات كرة القدم في فلسطين مرتفعاً وبنسبة توافر بلغت (78.4%)، مما يدل على تنوع الخدمات والأدوات المقدمة، ومع ذلك بحاجة لتحسين بعض الجوانب المتعلقة بالتغذية واللياقة وخدمات الدعم الصحي، ويستدعي ذلك المزيد من الاهتمام والتطوير لتقديم بيئة رياضية متكاملة تدعم الأداء والنجاح على المدى البعيد.

- بعد الإمكانيات المادية والبشرية: جاء مستوى توافر الإمكانيات المادية والبشرية بأكاديميات كرة القدم في فلسطين مرتفعاً وبنسبة توافر بلغت (71.2%)، ما يُعد مؤشراً إيجابياً على توافر الإمكانيات المادية والبشرية، ومع ذلك بحاجة لتحسين بعض الجوانب أبرزها الدعم المالي، تطوير الكادر التدريبي، توفير المواصلات، وتوسيع نطاق المعسكرات التدريبية والتعاون الخارجي، مما يستدعي اهتماماً أكبر بتلك الجوانب بما يخدم جودة الإمكانيات المادية والبشرية في الأكاديميات.

- بعد تسويق اللاعبين الموهوبين: جاء دور أكاديميات كرة القدم في فلسطين في تسويق اللاعبين الموهوبين مرتفعاً وبنسبة بلغت (70.0%)، مما يدل على وجود ممارسات تسويقية فعلية مثل المشاركة في البطولات، استخدام الإعلام الرياضي، والاستفادة من شهرة اللاعبين، ومع ذلك بحاجة لتطوير في الجوانب الاستراتيجية مثل عدم وجود خطط واضحة، مستشارين قانونيين متخصصين، وعلاقات تسويقية دولية، وعي عناصر أساسية لتسويق اللاعبين على المستويين المحلي والدولي.

- بعد الهوية التسويقية: جاء مستوى الاهتمام بالهوية التسويقية بأكاديميات كرة القدم في فلسطين مرتفعاً وبنسبة اهتمام بلغت (78.4%)، مما يدل على وجود هوية تسويقية من خلال الشعار، الفيديوهات، مواقع التواصل الاجتماعي، لكنها لا تزال بحاجة الى تطوير بعض الجوانب والاستثمار في بناء هوية تسويقية متكاملة.

- بعد النظام الإداري والمالي والضوابط القانونية: جاء أن مستوى الالتزام بالنظام الإداري والمالي والضوابط القانونية في أكاديميات كرة القدم في فلسطين مرتفعاً وبنسبة التزام بلغت (71.6%)، وبالرغم من أن الأكاديميات أظهرت التزاماً مقبولاً بالنظام الإداري والمالي والضوابط القانونية، إلا أن هناك تفاوت في التزامها ببعض البنود، مما يعكس وجود نواحٍ قوية وأخرى بحاجة الى تحسين.

#### 2.3.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي الثاني:

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الرئيسي الثاني الذي ينص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابات الباحثين نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين تُعزى للخصائص الديمغرافية (المؤهل العلمي، الصفة الوظيفية، سنوات الخبرة)؟" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين باختلاف الخصائص الديمغرافية للباحثين، حيث تشير نتائج الدراسة الى عدم وجود فرق دلالة إحصائية بين الباحثين بغض النظر عن خصائصهم الديمغرافية نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين لجميع الأبعاد، مما يعكس توافق عام وإجماع بين فئات الباحثين المختلفة حول واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين.

ويعزو الباحث ذلك الى ان الخبرات والوظائف والسمات الشخصية لم تؤثر بشكل جوهري على تصوراتهم، مما يعكس وضوح المشهد التسويقي وتشابه التحديات والفرص التي تواجهها الاكاديميات في مختلف السياقات، ايضا يعزى الى التشابه في البيئة الرياضية التي تعمل فيها الاكاديميات الرياضية داخل فلسطين، من حيث الامكانيات والموارد المتاحة والظروف الاجتماعية والاقتصادية المحيطة، وهذا يؤدي الى تقارب في وجهات النظر بين الباحثين.

وانتفتت نتائج الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة، إذ أشارت دراسة (عبد المحسن، 2023)، ودراسة (محمد، 2023) في دراستهما حول التسويق الرياضي في الأكاديميات الرياضية إلى وجود تقارب في وجهات النظر بين مختلف العاملين داخل الأكاديميات، وهو ما يُعزى إلى تعرضهم لبيئة العمل ذاتها والتحديات المشتركة التي تفرض وعيًا تسويقيًا عامًا، بغض النظر عن المؤهل الأكاديمي أو الصفة الإدارية.

كما انتفتت هذه النتائج مع ما توصل إليه دراسة (خضر، 2019)، ودراسة (ناصر، 2019) واخرون، حيث لم ترصد دراساتهم فروقًا واضحة بناءً على الخصائص الديموغرافية، بل أكدت على أن إدراك أهمية التسويق الرياضي ينبع أساسًا من الاحتكاك المباشر بالواقع العملي والضغوط الاقتصادية التي تواجهها الأكاديميات، وليس بالضرورة من الخلفية الأكاديمية للمبحوث.

إلى جانب الدراسات التي سبقت الإشارة إليها، تتقاطع نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (فلورتن، 2010) التي أوضحت أن إدراك العاملين في المؤسسات الرياضية لأهمية التسويق يرتبط بشكل وثيق بتجربتهم العملية وتفاعلهم المباشر مع الجمهور والأنشطة، وليس فقط بمستواهم الأكاديمي أو موقعهم الإداري.

كما دعمت دراسة (السرغاني، 2020) هذا التوجه من خلال تأكيدها أن التحديات التسويقية التي تواجهها المؤسسات الرياضية في المنطقة العربية تُنتج نوعًا من الإدراك المشترك بين مختلف الفئات داخل المؤسسة، مما يُفسر غياب الفروق الدالة حسب المؤهل أو الوظيفة، وهو ما ظهر بوضوح في نتائج دراستك.

## الفصل الخامس:

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 مقدمة

خصّصت الدراسة هذا الفصل من أجل عرض ملخص نتائج الدراسة، ووضع استنتاجات من وجهه نظر الباحث، وتطوير الحلول للتغلب على هذه المشكلات.

#### 2.5 الاستنتاجات

من خلال عرض النتائج توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

- 1- الحاجة لتحسين بعض الجوانب المتعلقة بجوانب التغذية، وضرورة توفير دعم مالي أكبر، وتوسيع نطاق المعسكرات التدريبية، وتعزيز التعاون الخارجي.
- 2- غياب الخطط التسويقية القصيرة والطويلة الأمد في الأكاديميات.
- 3- حاجة الأكاديميات لتفعيل علاقاتها مع القطاع الخاص لضمان الاستدامة المالية.
- 4- وجود قصور في تسويق اللاعبين الموهوبين بشكل احترافي للأندية أو الفرق، وأيضا وجود قصور في تدريب الكوادر الإدارية بمجال التسويق الرياضي.

5- تفتقر الأكاديميات لبرامج تحفيزية للعلاء (مثل الخصومات، الجوائز، العضويات)، وهو ما يضعف من ولاء المشتركين واستمراريتهم.

6- غياب التنسيق بين الأكاديميات والاتحادات أو المؤسسات الرياضية الرسمية، مما يؤثر سلبًا على فرص التعاون والتكامل المؤسسي في الجوانب التسويقية.

### 3.5 التوصيات

بناء على الاستنتاجات يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات ومن أهمها ما يلي:

1- إطلاع المجلس الأعلى للشباب والرياضة والاتحاد الفلسطيني لكرة القدم على نتائج هذه الدراسة.

2- دعم مشاركة أكاديميات كرة القدم في البطولات والمعسكرات العربية والدولية.

3- إنشاء منصة إلكترونية وطنية تضم كافة الأكاديميات المعتمدة.

4- ضرورة توفير ورشات بالتسويق الرياضي للمدربين والمشرفين من قبل الجهات المختصة.

5- تعزيز وجود المدربات والكادر النسوي بالأكاديميات.

## المراجع

### المراجع العربية

1. ابراهيم، عيسى.(2015): التسويق الرياضي: أساسيات وأفاق. مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد بسكره، الجزائر.
2. أحمد، عوض.(2017): التعرف على بعض العوامل المؤثرة في تدريب الناشئين لكرة القدم بالخرطوم، مجلة علوم التربية الرياضية، الخرطوم، السودان.
3. الأخضر، واخرون.(2017): دراسة واقع تسويق الإمكانيات الرياضية بجامعة طرابلس. مجلة الاجتهاد للأبحاث العلمية، جامعة الزيتونة، كلية التربية البدنية، مجلد (1)، عدد (2)، 27-7، ليبيا.
4. بابكر، امال، العنتلي، حمادة.(2016): الابداع في إدارة المؤسسات الرياضية. ط1، ماهي للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
5. بالخير، ميسون.(2014): الابداع في عناصر المزيج التسويقي. عالم التربية، مجلد 15(48)، 379-400، مصر.
6. براغ، بالين.(2016): أسس وقوانين الرياضة التقليدية. ترجمة وتعريب: معصومة علامة، ط1، دار القلم، السعودية.
7. بلعاوي، سعيد.(2017): كيفية تطبيق أساليب التسويق الحديث على النوادي الرياضية: دراسة حالة نادي كرة القدم مولوديه الجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بن باديس مستغانم، الجزائر.
8. بوكشريدة، على.(2021): دور التسويق الرياضي في تطوير المؤسسات الرياضية في الجزائر. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، مجلد 4(2)، 128-139.
9. حسين، بلال.(2023): دور التسويق الريادي في تعزيز الميزة التنافسية لأكاديميات كرة اليد في جمهورية مصر العربية، دراسة تحليلية من منظور أولياء الأمور. مجلة علوم الرياضة، جامعة اسيوط، مصر.
10. حمام، محمد.(2022): التسويق الرياضي بين آفاق المستقبلية وتحديات الواقع. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، مجلد 5(3)، 51-59.

11. خالد، مصطفى.(2015): الرقابة على الانشطة التسويقية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقي. مجلة العلوم الاقتصادية، ج2، ع4، جامعة بليدة، الجزائر.
12. الخالدي، عصام.(2013): فلسطين وعضوية الاتحاد الدولي لكرة القدم(اليفا). حوليات القدس، مؤسسة الدراسات الفلسطينية، 16.
13. خضر، نيفين.(2019): واقع أساليب التسويق الرياضي وأثرها على تحسين الاداء من وجهة نظر مجالس إدارات أندية الدرجتين الممتازة والاولى لكرة القدم في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
14. خليل، وائل.(2017): إدارة التسويق. ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، القاهرة.
15. خيربك، غنى.(2021): واقع التسويق الرياضي من وجهة نظر الإداريين العاملين في المؤسسات الرياضية. رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، سوريا.
16. رضا.(2017): الاتجاهات الحديثة في ادارة الاستراتيجية الرياضية. دار الهدى للطباعة والنشر.
17. السرجاني، أحمد.(2020): إدارة التسويق المفاهيم والتطبيقات الحديثة. دار الفكر العربي.
18. الشافعي، حسن،(2010): الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضة. دار الوفاء، ط1، الاسكندرية.
19. الشيخ، محمد الخير.(2012): أكاديميات كرة القدم وسر التفوق. جريدة العرب الاقتصادية الدولية.
20. صالح، محمود.(2013): الاسس العلمية والتطبيقية بكرة القدم. ط1، كلية التربية الرياضية الجامعية المستنصرية، مكتبة المجتمع العربي، مصر.
21. صبيح، عبير.(2024): مساهمة بعض القدرات البدنية في أداء المهارات الأساسية لدى ناشئين أكاديميات كرة القدم في محافظة القدس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
22. ضميدي، مجد.(2021): مستوى الوعي التدريبي لدى مدربي أكاديميات كرة القدم في المحافظات الشمالية / فلسطين. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

23. الطيب، مرام.(2021): العوامل المؤثرة على التسويق الرياضي من وجهة نظر العاملين بمراكز شباب ولاية سنار. *المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال*، مجلد (10)، عدد (3)، 535-550.
24. الظفيري، فيصل.(2023): استراتيجية التسويق الرياضي في الاتحادات والندية الكويتية في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.
25. عباس، ج. (2021): دور المزيج التسويقي في تحسين فاعلية الاداء التسويقي الرياضي: دراسة ميدانية في المنظمات الرياضية. *مجلة تكريت للعلوم الادارية*.
26. عبد الرحمن، حسانين.(2012): موسوعة متجهات الرياضة في مطلع القرن الجديد. دار الفكر العربي، ج (3)، القاهرة.
27. عبد الغني، نعمان.(2016): واقع وافاق التسويق الرياضي في الهيئات الجزائرية. جامعة سطيف، الجزائر.
28. عبد الغني، نعمان.(2017): كتاب الاستثمار والتسويق الرياضي. Noor blushing للنشر.
29. عبد الغني، نعمان.(2018): التميز في الاداء الإداري لأكاديميات كرة القدم. شرط النجاح، مقال من <https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details>
30. عبد الغني، نعمان، حمروش،
31. عبد الله، أحمد.(2013): العوامل المؤثرة في أداء قطاع الرياضة في السودان. ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن.
32. عبد المحسن، احمد.(2023): متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لأكاديميات كرة القدم بصعيد مصر. *مجلة سوهاج لعلوم وفنون التربية البدنية*، (11) ج (1)، مصر.
33. العبودي، حسين.(2016): أهمية الاستثمار الرياضي في تطوير المنشأة الرياضية العراقية. *المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية*، عدد (13)، جامعة بن باديس مستغانم، الجزائر.
34. عروسي، الأمين.(2017): دراسة ديناميكية تطور صفة القوة لدى ناشئي كرة القدم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

35. العوادلي، عوض(2019): العوامل المؤثرة على تقديم الخدمات الرياضية الخاصة بالاستثمار الرياضي في مصر. المجلة العلمية للبحوث في التربية الرياضية، مصر.
36. عيسى، سيد.(2013): رعاية المنشأة الرياضية وأثرها على اتجاهات المستهلكين بالتطبيق على ملعب حديقة الامراء بباريس. مجلة الاقتصاد.
37. غراب، إبراهيم.(2018): استراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية حالة الاتحادات الرياضية اليمنية. أطروحة الدكتوراه في علوم الأنشطة الرياضية جامعة عبد الحميد بن باديس معهد التربية البدنية.
38. غزلان، محمد.(2022): واقع المزيج التسويقي الموسع للمنتجات والخدمات الرياضية بأكاديميات كرة القدم. المجلة العلمية لعلوم الرياضة، ع (8)، 71-102.
39. فيدادوا، مفيد، بوغيري، جعفر.(2016): دور التسويق في زيادة عائدات المؤسسات الرياضية. رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية، جامعة محمد بسكره، الجزائر.
40. قشطة، عمر.(2014): أساليب التسويق الرياضي لبطولات الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مجلد (2)، عدد (6)، 171-200، جامعة فلسطين، غزة.
41. قطاف، حمودة، عبد الله (2017): أساليب مقترحة للتسويق الرياضي في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الادارية، مجلد2(6)، 179-200، السعودية.
42. قناوي، عزت.(2016): الأثار الاقتصادية لبطولة كأس العالم لكرة القدم على الدولة المستضيفة. مجلة التجارة والتمويل، 25، 1-52.
43. لاخ، خالد.(2014): أساليب التسويق الرياضي من وجهة نظر رجال الاعمال. مجلة علوم التربية الرياضية، مجلد 7 (77)، 4-84.
44. اللجنة الأولمبية الفلسطينية.(2023): التقرير السنوي للجنة الأولمبية الفلسطينية.
45. المجلس الاعلى للشباب والرياضية.(2016): اللائحة الوطنية لترخيص أكاديميات كرة القدم في فلسطين.

46. محمد، مجدي، علام، هشام.(2023): تقويم دور الاكاديميات الرياضية لكرة القدم بجمهورية مصر العربية. مجلة بنها للعلوم الإنسانية، ع (1) ج (4)، قسم الإدارة الرياضية، جامعة بنها، مصر.
47. محمود، عبد الرحيم، واخرون.(2016): الواقع الفعلي لأكاديميات كرة القدم بجمهورية مصر. المؤتمر العلمي، مجلد2، كلية الرياضة، جامعة اسيوط، مصر.
48. محمود، عوض.(2020): معوقات إدارة التسويق الرياضي بأندية الممتاز لكرة القدم بالسودان. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
49. مصطفى، أشرف.(2015): إدارة المنظومة التسويقية. دار أمجد للنشر، عمان، الاردن.
50. مصلحي، محمود.(2015): تقويم أكاديميات كرة القدم ببعض محافظات جمهورية مصر. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، المؤتمر العلمي الدولي ال 16 للرياضة، كلية الرياضة للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، مصر.
51. الموسوي، وفاء.(2015): خطة مقترحة لتسويق الأنشطة الرياضية في منتديات الشباب بابل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الرياضة جامعة المنصورة، العراق.
52. المومني، زياد، الحمد الله، طارق.(2013): واقع استراتيجيات التسويق الرياضي في الأردن من وجهة نظر إداري الاتحادات والأندية الرياضية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد (27)، عدد (8)، 1660-1624.
53. ناصيف، سفيان، واخرون.(2019): واقع التسويق الرياضي في بعض الأندية الرياضية. دراسة ميدانية على بعض الفرق الرياضية لكرة القدم، معهد علوم النشاطات الرياضية، جامعة أعلي محمد، الجزائر.
54. هرباجي، حمزه، عبد الغني، نعمان (2016): واقع وافاق التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية، دراسة حالة أندية كرة القدم، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص دراسات التسويق، الجزائر.
55. هرزاشي، سليمان.(2019): دور التسويق الرياضي وأثره على تمويل النوادي الرياضية. معهد علوم وتقنيات الرياضة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
56. يامي، أحمد.(2024): الاكاديميات الرياضية السعودية من المحلية إلى العالمية. المجلة العربية للإدارة، 4، السعودية.

1. Alonso, D, Gallardo, L, Sánchez, J.(2019): Talent development in football: A systematic review. *Journal of Sports Sciences*, 37(17), 1989–1998.
2. AMA(2019):<https://www.meemapps.com/term/american-marketing-association-ama>.
3. Argon Kryeziu. (2012): the management of marketing in sport on the basketball filed writings on management, Kosovo.
4. Atanasova, N,& Atanasova, E.(2021): Brand Management Theory and Practice in the football academies in Bulgaria. *Journal of Applied Sports sciences*.
5. Bernstein, G. (2015): *The Principles of Sports Marketing*, Joseph J. Bannon and Peter Lebanon.
6. Booniel p (2018): the management of sport its foundation and application, Mosby Park house, PhD.
7. Da Silva, E C, & Las Casas, A. L. (2017): *Sports Marketing plan*.
8. Fornell, C., & Larker, D. F. (1981): Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*.
9. Fullerton, S. (2010): *Sports marketing*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
10. Hair Jr, J F, Hult, G T M, Ringle, C& Sarstedt, M. (2017): *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. London, UK: SAGE.
11. Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and Applications*. Routledge.
12. Kotler, Keller. (2016) : *Marketing Management*. Pearson Education.

13. Kovaecich, et al. (2021): strategy and Performance of the Youth football academy in 9th international Science conference on. kinesiology, (P175), faculty kinesiology, university of Zagreb, Croatia.
14. Moore, D S, Notz, W I, & Flinger, M. A. (2016): The Basic Practice of Statistics (7th ed.). W.H. Freeman and Company.
15. Mulchy, E. (2019): 5 of the biggest sports marketing trends of 2019. Retrieved December 20, 2020, from <https://www.thedrum.com/news>.
16. Sekaran, U. (2006): Research methods for business ‘fourth edition ‘South Illinois University at Carbondale.
17. she, y. (2021): Measuring and achieving service quality for youth football academies in china: a perspective from players.
18. Shilbury, et al. (2009): strategic sport marketing. 3rd edition, Allen and Unwin printing, Sydney, Australia.
19. Smith, S M. & Grant, S. G. N. (2012): An Anatomically Comprehensive Atlas of the Adult Human Brain Transcriptome. (1st end). Nigh Governmental Publishing.

ملحق 1: أكاديميات كرة القدم المرخصة في فلسطين.

State Of Palestine  
Palestinian Liberation Organization  
Higher Council for Youth & Sport



دولة فلسطين  
منظمة التحرير الفلسطينية  
المجلس الأعلى للشباب والرياضة

اكاديميات كرة القدم

اكاديميات مرخصة :

رقم التلغون	اسم صاحب الاكاديمية	المحافظة	اسم الاكاديمية	الرقم
0599272112/022952166	محمد احمد محمود مصلح	رام الله والبيره	اكاديمية نجوم الكرة/ كرة قدم	1
0598237557	مهيوب مهدي نفاوي	نابلس	اكاديمية باريس سان جيرمان لكرة القدم	2
0598801545/0522245005	باسل محمد عودة محمود	القدس	مركز الاكاديمية المقدسية للموهوبات	3
0599119070	حسام ونيدي محمود أبو شلابة	رام الله والبيره	اكاديمية مواهب الغد لكرة القدم	4
0599751000 /0594800050	كريم محمود ياسين	رام الله والبيره	اكاديمية الأبطال لكرة القدم	5
0598068123/0595740402	محمود طاهر محمود أبو عبيد	نابلس	اكاديمية ماستر كوتش	6
0598275356	مصطفى مسعود أبو صفية	نابلس	اكاديمية محترفو بيليه لكرة القدم	7
0599224343	حنين احمد شحادة قران	نابلس	اكاديمية جريزيم لكرة القدم	8

اكاديميات قيد الترخيص :

رقم التلغون	ملاحظات	اسم صاحب الصالة	المحافظة	اسم الاكاديمية	الرقم
0597929208		معتز محمد سعدي سعد قاعود	الخليل	اكاديمية امجاد الخليل لكرة القدم	1
0599040503		اسلام عثمان عبد الحافظ شاهين	الخليل	اكاديمية الوحدات الفلسطينية لكرة القدم	2
0598454595		ناجي دالنال ناجي احمد العبد	رام الله والبيره	اكاديمية بالنسكيو لكرة القدم/ الريحان	3
279502/0599279099		بلدية يطا	الخليل	اكاديمية بلدية يطا للألعاب الرياضية	4

ملحق 2: الاستبانة الأولية قبل التحكيم.



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

ماجستير الريادة في الأعمال الرياضية

الاسم: \_\_\_\_\_  
التخصص: \_\_\_\_\_  
مكان العمل: \_\_\_\_\_  
الدرجة العلمية: \_\_\_\_\_  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:  
يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

" واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الريادة في الأعمال الرياضية. كلية الدراسات العليا- جامعة القدس، ونظراً لمكانتكم العلمية والأكاديمية يرجى منكم التفضل بتحكيم الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

الباحث: طارق الشالفة

[tariq.shalalfeh@gmail.com](mailto:tariq.shalalfeh@gmail.com)

0598556142

## 1. البيانات التعريفية:

الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة في المربع المقابل، بالشكل الذي ينطبق عليك:

1.1	المؤهل العلمي	( )	1. بكالوريوس فأقل. 2. دراسات عليا .
2.1	الصفة	( )	1. مشرف الاكاديمية 2. مدرب في الاكاديمية
3.1	سنوات الخبرة	( )	1. 5 سنوات فأقل. 2. 6 - 10 سنوات. 3. 11 - 20 سنة . 4. أكثر من 20 سنة .

## 2. محاور الدراسة:

الرجاء الاطلاع على الأسئلة ادناه بوضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن رأيك واجراء التعديلات اللازمة وابداء الملاحظات ان وجدت:

الرقم	التساؤلات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		جيدة	تحتاج تعديلاً	جيدة	تحتاج تعديلاً	
1.	المحور الاول: أهمية التسويق الرياضي بأكاديميات كرة القدم بفلسطين					
1.1	يسهم التسويق الرياضي في زيادة عدد اللاعبين المسجلين بالأكاديمية					
2.1	يعزز التسويق الرياضي من انتشار اسم الاكاديمية محليا و دوليا					
3.1	يساعد التسويق الرياضي في استقطاب الرعاية والداعمين للأكاديمية					
4.1	يساهم التسويق الرياضي في توفير موارد مالية مستمرة للأكاديمية					
5.1	يسهم التسويق الرياضي في تسليط الضوء على اللاعبين الموهوبين					
6.1	يساعد التسويق الرياضي في فتح فرص احترافيه للاعبين بالأندية					
7.1	يعزز التسويق الرياضي من قدرة الاكاديمية على نشر فروع اخرى					
8.1	يسهم التسويق الرياضي في تحسين صورة الاكاديمية بالمجتمع					
9.1	يعزز التسويق الرياضي من ارتباط اللاعبين بالأكاديمية لفترة طويلة					

				يتأثر التسويق الرياضي بغياب وسائل الإعلام والصفحات الإعلامية	10.1
				<b>المحور الثاني: الخدمات والمنتجات المقدمة بأكاديميات كرة القدم بفلسطين</b>	<b>.2</b>
				توفر الأكاديمية برامج تدريبية تتناسب مع أعمار ومستوى اللاعبين	1.2
				توفر الأكاديمية طاقم تدريبي مؤهل ومتخصص بكرة القدم	2.2
				توفر الأكاديمية ملابس وأدوات رياضية ذات جودة عالية للاعبين	3.2
				تقيم الأكاديمية بعمل أسواق خيرية لجذب انظار المجتمع	4.2
				توفر الأكاديمية خدمات طبية مخصصة لمتابعة صحة اللاعبين	5.2
				توفر الأكاديمية برامج لياقة بدنية وتغذية لمتابعة اللاعبين	6.2
				تقدم الأكاديمية الحوافز التشجيعية للاعبين الموهوبين باستمرار	7.2
				تقيم الأكاديمية بعمل شراكات ومعسكرات مع أكاديميات عربية	8.2
				تقدم الأكاديمية أنشطة ترفيهية تساهم في تعزيز الروح الرياضية والتعاون بين اللاعبين	9.2
				تنظم الأكاديمية مسابقات رياضية تُسهم في تطوير اللاعبين	10.2
				<b>المحور الثالث: الإمكانيات المادية والبشرية بأكاديميات كرة القدم في فلسطين</b>	<b>.3</b>
				تتوفر في الأكاديمية أكثر من ملعب للتدريبات والمباريات	1.3
				تتوفر في الأكاديمية أدوات ومعدات تدريبية حديثة ومتنوعة	2.3
				توجد في الأكاديمية مصادر تمويل لاستمرارية نشاطات الأكاديمية	3.3
				توفر الأكاديمية طاقم تدريبي مؤهل بالتدريب	4.3
				تهتم الأكاديمية بتطوير مهارات العاملين من خلال دورات وورشات تدريبية مختصة بالتدريب	5.3
				توفر الأكاديمية عدد كافي من المدربين لتدريب جميع اللاعبين المسجلين	6.3
				تتوفر في الأكاديمية عوامل الامن والسلامة والاسعافات الأولية	7.3
				يتوفر في الأكاديمية طاقم إداري مؤهل يعمل على تنظيم وإدارة الأكاديمية	8.3
				تعقد الأكاديمية اجتماعات دورية بأهالي اللاعبين للتقييم	9.3
				توفر الأكاديمية وسيلة مواصلات من وإلى مكان التدريب	10.3
				<b>المحور الرابع: دور أكاديميات كرة القدم بفلسطين في تسويق اللاعبين الموهوبين</b>	<b>.4</b>
				توجد في الأكاديمية خطة استراتيجية واضحة لتسويق اللاعبين الموهوبين	1.4
				يوجد في الأكاديمية متخصصين في كتابة العقود القانونية لبيع وشراء اللاعبين الموهوبين بالأكاديمية	2.4

				توجد في الاكاديمية لجنة فنية مختصة ببيع وشراء اللاعبين الموهوبين	3.4
				تمتلك الأكاديمية شبكة علاقات قوية مع أكاديميات دولية لتسويق اللاعبين	4.4
				تنظم الاكاديمية معسكرات تدريبية لعرض مهارات اللاعبين أمام الكشافين	5.4
				تعتمد الاكاديمية على منصات التواصل الاجتماعي للترويج وتسويق اللاعبين الموهوبين	6.4
				تعقد الاكاديمية اتفاقيات تعاون رسمية مع الأندية المحلية والدولية يؤثر على عملية التسويق	7.4
				تشجع الأكاديمية اللاعبين على المشاركة في بطولات دولية لإبراز موهبتهم	8.4
				تتأثر الاكاديمية بوجود اللاعبين المشهورين في الاكاديمية ومساهماتهم في زيادة نسبة التسويق	9.4
				توفر الأكاديمية مقاطع فيديو احترافية لتسليط الضوء على أداء اللاعبين ومهاراتهم	10.4
				<b>المحور الخامس: الهوية التسويقية لأكاديميات كرة القدم بفلسطين</b>	<b>.5</b>
				تمتلك الاكاديمية علامة تجارية وشعارا مسجل خاصة بها	1.5
				تتأثر الاكاديمية بوجود منافسين يقدموا المنتجات والخدمات التي تقدمها الاكاديمية	2.5
				تستفيد الأكاديمية من وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز التسويق	3.5
				تشارك الأكاديمية بالبطولات والمسابقات الرياضية باستمرار	4.5
				تتأثر الاكاديمية باستخدام وسائل الإعلام المختلفة للتعريف بها	5.5
				تتأثر الاكاديمية بقلة الوعي المجتمعي بأهمية الأكاديميات الرياضية	6.5
				تسعى الأكاديمية بشكل مستمر لتطوير وتحسين هويتها التسويقية	7.5
				تقدم الاكاديمية خدمات ومنتجات رياضية خاصة بها لبيعها بالسوق	8.5
				تنشر الاكاديمية فيديوهات مصورة خلال الأنشطة والتدريبات والمباريات ونشرها على الصفحة الخاصة	9.5
				تعتمد الأكاديمية على التغذية الراجعة من اللاعبين وأولياء الأمور لتحسين خطتها التسويقية	10.5
				<b>المحور السادس: : النظام الإداري والمالي والضوابط القانونية لأكاديميات كرة القدم بفلسطين</b>	<b>.6</b>
				تمتلك الأكاديمية هيكل إداري واضح ومنظم	1.6
				توفر الأكاديمية قنوات تواصل بين الإدارة والمدربين وأولياء الأمور	2.6
				تعتمد الأكاديمية على مصادر تمويل متنوعة (اشتراكات، رعايات)	3.6
				توفر الأكاديمية تقارير مالية دورية حول الإيرادات والمصروفات	4.6
				تسجل الأكاديمية قانونياً لدى الجهات المختصة والمعنية	5.6

				تلتزم الأكاديمية بالقوانين واللوائح الرياضية المعمول بها من الاتحاد الرياضي والمجلس الاعلى.	6.6
				تعمل الاكاديمية على توقيع عقود قانونية واضحة مع اللاعبين وأولياء الأمور	7.6
				تعمل الاكاديمية على وضع لوائح خاصة بتسجيل اللاعبين على كشوفات الأندية للفئات العمرية	8.6
				تواجه الأكاديمية صعوبة في تلبية المتطلبات القانونية اللازمة للتسجيل بالاتحاد الرياضي والمجلس الاعلى	9.6
				تعاني الأكاديمية من نقص في الموارد المالية لتغطية جميع احتياجاتها بظل عدم الدعم المادي من قبل الجهات الرياضية	10.6
				تلتزم الاكاديمية بأنظمة والقوانين من الاتحاد الرياضي والمجلس الاعلى ومدى الالتزام بها	11.6
				يعمل الاتحاد الرياضي دورات وورشات مختصة بالتسويق الرياضي للعاملين بالأكاديميات	12.6
				توفر الاكاديمية تأمين اصابة على اللاعبين اثناء التدريبات والمباريات	13.6
				تسجل الاكاديمية تحت قانونية النادي ام باستقلالية خاصة	14.6

لإبداء الملاحظات ان وجدت:

مع خالص التقدير لاهتمامكم ووقتكم ومساعدتكم

الباحث: طارق الشلافه

ملحق 3: أسماء المحكمين ودرجاتهم العلمية

الرقم	المحكمون	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. عماد عبدالحق	دكتوراه تدريب رياضي	جامعة النجاح الوطنية
2	أ.د. محمود العزب	دكتوراه تدريب رياضي	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
3	أ.د. جمال أبو بشارة	دكتوراه تدريب كرة قدم	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
4	د. منذر نصر الله	دكتوراه تدريب رياضي	جامعة الاستقلال
5	د. بشار عبدالجواد	دكتوراه تربية رياضية	جامعة النجاح الوطنية
6	د. وليد شاهين	دكتوراه تربية رياضية	جامعة بيرزيت
7	د. بشير الطلول	دكتوراه ادارة وتدريب رياضي	جامعة القدس
8	د. سليمان العمد	دكتوراه تدريب رياضي	جامعة النجاح الوطنية
9	د. مهند عمر	دكتوراه تربية رياضية	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
10	د. عادل الفران	دكتوراه تدريب رياضي	الجامعة العربية الامريكية
11	د. عنتره جواعدة	دكتوراه إدارة رياضية	جامعة الخليل
12	د. رائد الخضور	دكتوراه تربية رياضية	جامعة بوليتكنك فلسطين
13	د. عمر محاسنه	دكتوراه تربية رياضية	الجامعة العربية الامريكية
14	د. محمد الشرجي	دكتوراه تدريب كرة قدم	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
15	د. أحمد شرف	دكتوراه تدريب رياضي	مدرب وطني - الاتحاد الفلسطيني

ملحق 4: الاستبانة النهائية بعد التحكيم.



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

ماجستير رياضة الأعمال الرياضية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

" واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج رياضة الأعمال الرياضية- عمادة الدراسات العليا- جامعة القدس. يرجى من حضراتكم التفضل بتعبئة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، مع تحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

الباحث: طارق الشلافه

[Tariq.shalalfeh@gmail.com](mailto:Tariq.shalalfeh@gmail.com)

0598556142

## 1. البيانات التعريفية:

الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة في المربع المقابل، بالشكل الذي ينطبق عليك:

1.1	المؤهل العلمي	( )	1. بكالوريوس فأقل. 2. دراسات عليا .
2.1	الصفة	( )	1. مشرف الأكاديمية 2. مدرب في الأكاديمية
3.1	سنوات الخبرة	( )	1. 5 سنوات فأقل. 2. 6-10 سنة. 3. 11 - 15 سنة. 4. أكثر من 15 سنة

## 2. محاور الدراسة:

الرجاء الاطلاع على الأسئلة ادناه بوضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن رأيك:

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة جدا
1.	المحور الاول: أهمية التسويق الرياضي بأكاديميات كرة القدم بفلسطين				
1.1	يساهم التسويق الرياضي في زيادة عدد المنتسبين بالأكاديمية				
2.1	يساهم التسويق الرياضي في نشر فروع أخرى للأكاديمية				
3.1	يساعد التسويق الرياضي في استقطاب الرعاة للأكاديمية				
4.1	يساهم التسويق الرياضي في توفير موارد مالية للأكاديمية				
5.1	يساهم التسويق الرياضي في تسليط الضوء على اللاعبين الموهوبين				
6.1	يساهم التسويق الرياضي في توفير فرصة لاحتراف اللاعبين بالأندية				
7.1	يساهم التسويق الرياضي في تحسين صورة الأكاديمية بالمجتمع				
8.1	يساعد التسويق الرياضي في توفير الداعمين للأكاديمية				
2.	المحور الثاني: الخدمات والأدوات المقدمة بأكاديميات كرة القدم بفلسطين				
1.2	توفر الأكاديمية برامج تدريبية تتناسب مع مستوى اللاعبين				

					توفر الأكاديمية برنامج غذائي خاص بالمنتسبين	2.2
					توفر الأكاديمية برنامج لياقة بدنية خاص بالمنتسبين	3.2
					توفر الأكاديمية ملابس رياضية ذات جودة مناسبة للاعبين	4.2
					تقدم الأكاديمية الحوافز التشجيعية للاعبين الموهوبين	5.2
					توفر الأكاديمية خدمات طبية أولية خلال التدريبات	6.2
					تقدم الأكاديمية أنشطة ترفيهية للاعبين	7.2
					تقسم الأكاديمية الفئات العمرية لمجموعات تدريبية متجانسة	8.2
					<b>المحور الثالث: الإمكانيات المادية والبشرية بأكاديميات كرة القدم في فلسطين</b>	<b>3.</b>
					تتوفر في الأكاديمية ملعب خاص للتدريبات	1.3
					تتوفر في الأكاديمية أدوات تدريبية متنوعة	2.3
					توجد في الأكاديمية مصادر تمويل لاستمرارية أنشطة الأكاديمية	3.3
					توفر الأكاديمية موصلات لمكان التدريب	4.3
					تهتم الأكاديمية بتطوير الكادر التدريبي من خلال ورشات التسويق الرياضي	5.3
					توفر الأكاديمية طاقم تدريبي حاصل على شهادات تدريب	6.3
					يتوفر في الأكاديمية طاقم إداري مؤهل ينظم عمل الأكاديمية	7.3
					تقيم الأكاديمية معسكرات تدريبية مع أكاديميات عربية	8.3
					<b>المحور الرابع: دور أكاديميات كرة القدم بفلسطين في تسويق اللاعبين الموهوبين</b>	<b>4.</b>
					يوجد في الأكاديمية خطة استراتيجية واضحة للتسويق	1.4
					يوجد في الأكاديمية مستشار قانوني لتسويق اللاعبين الموهوبين بالأكاديمية	2.4
					تنظم الأكاديمية معسكرات تدريبية محلية لعرض مهارات اللاعبين أمام المختصين باكتشاف اللاعبين	3.4
					تمتلك الأكاديمية شبكة علاقات مع أكاديميات دولية لتسويق اللاعبين الموهوبين	4.4
					تشجع الأكاديمية اللاعبين على المشاركة بالبطولات لإبراز مواهبهم	5.4
					يوجد بالأكاديمية لاعبين مشهورين يساهم في زيادة التسويق	6.4
					توفر الأكاديمية مقاطع فيديو احترافية لتسليط الضوء على أداء اللاعبين بالتدريبات	7.4
					تعقد الأكاديمية اتفاقيات تعاون مع الأندية المحلية تؤثر على تسويق اللاعبين الموهوبين	8.4
					<b>المحور الخامس: الهوية التسويقية لأكاديميات كرة القدم بفلسطين</b>	<b>5.</b>
					تمتلك الأكاديمية شعارا مسجلا خاصة بها	1.5

					تتأثر الأكاديمية بوجود أكاديميات منافسه تقدم نفس الخدمات التي تقدموها	2.5
					تعتمد الأكاديمية على منصات التواصل الاجتماعي لتسويق اللاعبين الموهوبين	3.5
					تشارك الأكاديمية ببطولات الفئات العمرية التي ينظمها الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم	4.5
					تقدم الأكاديمية منتجات رياضية خاصة بها لبيعها بالسوق	5.5
					تنشر الأكاديمية فيديوهات مصورة خلال تدريبات الأكاديمية	6.5
					تعتمد الأكاديمية على التغذية الراجعة من أولياء الأمور لتحسين خططها التسويقية	7.5
					تتأثر الأكاديمية بقلة الوعي المجتمعي بأهمية أكاديميات كرة القدم	8.5
					<b>المحور السادس: النظام الإداري والمالي والضوابط القانونية لأكاديميات كرة القدم بفلسطين</b>	.6
					تمتلك الأكاديمية هيكل إداري واضح	1.6
					تمتلك الأكاديمية قنوات اتصال بين مشرفي الأكاديمية وأهالي المنتسبين	2.6
					تعتمد الأكاديمية على مصادر تمويل غير الاشتراكات الشهرية	3.6
					تلتزم الأكاديمية باللوائح الرياضية المنصوص عليها من الجهات المختصة.	4.6
					تعمل الأكاديمية على توقيع عقود تسجيل قانونية واضحة مع اللاعبين	5.6
					تعمل الأكاديمية على وضع لوائح خاصة بتسجيل اللاعبين على كشوفات الأندية للفئات العمرية	6.6
					توفر الأكاديمية تأمين إصابة على اللاعبين أثناء التدريبات	7.6
					تواجه الأكاديمية صعوبة في تسجيل الأكاديمية لدى الجهات المختصة	8.6

## ملحق 5: كتاب تسهيل مهمة.

Al-Quds University  
Faculty OF Arts  
Graduate studies



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس  
كلية الآداب  
الدراسات العليا

التاريخ: 24 / 2 / 2025.

الأستاذة ماهرة الجمل المحترمة  
مديرة الإدارة العامة للإندية الرياضية

### الموضوع: تسهيل مهمة باحث.

تحية طيبة وبعد،

اشارة للموضوع اعلاه، تهديكم دائرة التربية الرياضية/ جامعة القدس ( برنامج الدراسات العليا- الريادة في الاعمال الرياضية) اطيب تحياتها وتتمنى لكم موفور الصحة والعافية، نحيطكم علماً ان الباحث طارق سعدي موسى الشلالفة أحد طلبة كلية الدراسات العليا في جامعة القدس ورقمه الجامعي ( 22220207) يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان " دور التسويق الرياضي في إستمرارية عمل أكاديميات كرة القدم في فلسطين"

نرجو من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث وتزويده بعدد اسماء الأكاديميات الخاصة والمرخصة، وعدد اسماء اكاديميات كرة القدم المقدمة للترخيص، وإذا وجد اسماء اكاديميات كرة القدم خاصة اخرى لم تتقدم للترخيص، كما نرجو تزويده باللائحة الخاصة لتراخيص أكاديميات كرة القدم في فلسطين .

شاكرين لكم حسن تعاونكم .

مع فائق الشكر والتقدير

د. سهى سميرين

منسقة برنامج الريادة في الأعمال الرياضية

Tel & Fax 2799717  
Jerusalem- P.O .Box 20002

تلفون وفاكس 2799717  
القدس ص . ب 20002

ملحق 6: أكاديميات كرة القدم الخاصة في فلسطين.

الرقم	اسم الاكاديمية	مشرف الأكاديمية
1	أكاديمية نادي أهلي الخليل	رشاد مسك
2	أكاديمية نادي شباب الخليل	أنس أبو رضوان
3	أكاديمية نادي حلحول	حمزه شعبان
4	أكاديمية نادي مؤسسة شباب البيره	حسام البرغوثي
5	أكاديمية نادي جبل المكبر	محمد عويسات
6	أكاديمية نادي شباب بيت فجار	تامر باسم
7	أكاديمية نادي الخضر	قتيبة صبيح
8	أكاديمية جمعية الشبان المسلمين	حكم الكركي
9	أكاديمية نادي خاراس	خلدون الحروب
10	أكاديمية نادي شباب الظاهرية	اياد الهوارين
11	أكاديمية نادي صورييف	عبيده أبو فاره
12	أكاديمية نادي شباب بيت امر	فراس أبو عياش
13	أكاديمية نادي يطا	فارس النجار
14	أكاديمية نادي شباب دورا	شاهر حماد
15	أكاديمية نادي هلال القدس	أحمد صباح
16	أكاديمية نادي شباب الأمعري	أحمد الحلو
17	أكاديمية نادي شباب السموع	أسامه عجوه
18	أكاديمية نادي بلاطة	خليفة الخطيب
19	أكاديمية نادي عسكر	وائل الحلو
20	أكاديمية نادي ثقافي طولكرم	محمد الصباح
21	أكاديمية نادي شباب العبيدية	معتصم العيساوي
22	أكاديمية نادي إسلامي قلقيلية	مؤيد شريم
23	أكاديمية نادي القوات	عصام بشير
24	أكاديمية الماهر	أحمد ماهر
25	أكاديمية الجزائر	أيمن عبدالنبي
26	أكاديمية المحترفين - بيت لحم	محمد حسان

قاسم جعفر	أكاديمية الشهيد مأمون الخطيب	27
زياد جوابره	أكاديمية القدس - العروب	28
محمد دبابسه	أكاديمية القدس - نوبا	29
محمد عويضات	أكاديميه الشيوخ	30
حسن جود الله	أكاديمية القرية- نابلس	31
فراس أبو مياله	أكاديمية العاصمة	32
ابراهيم أبو ماضي	أكاديمية طارق بن زياد	33
نهار شمروخ	أكاديمية عايد	34
ثائر الجبور	أكاديمية الجبور	35
بسام جوده	أكاديمية الموهوبين كرويا	36
هشام الصالحي	أكاديمية أبناء القدس سلواد	37
سامح مراعبة	أكاديمية المحترفين	38
عمر محاسنة	أكاديمية طوباس	39
منذر قريع	أكاديمية الجامعة- أبوديس	40
خالد أبو دلو	أكاديمية K27	41
ايهاب ضيف الله	أكاديمية فلسطين الدولية	42
محمود أبوشقره	أكاديمية أبوشقره-مراح معلا	43
بشار خواجا	أكاديمية إيليت	44
نديم البرغوثي	أكاديمية active الابطال	45
محمد عمر	أكاديمية المحترفين السيلة	46
محمود السويطي	أكاديمية بيت عوا	47
يوسف غانم	أكاديمية نجوم كفر نعمه	48

ملحق 7: اللائحة الوطنية لترخيص أكاديميات كرة القدم في فلسطين.

المادة 1: تُسمى هذه اللائحة (اللائحة الوطنية لترخيص أكاديميات كرة القدم في فلسطين) ويُعمل بها من تاريخ التوقيع عليها.

المادة 2: تكون للكلمات والعبارات الواردة أدناه المعاني المحددة قرين كل منها ما لم يرد في اللائحة خلاف ذلك:

المجلس الأعلى: المجلس الأعلى للشباب والرياضة الفلسطيني.

المرخص: الجهة المخولة بمنح الترخيص اللازم وفقا للقانون وهي المجلس الأعلى واتحاد اللعبة وأي مؤسسة حكومية أخرى ذات صلة سواء بشكل جماعي أو ثنائي أو منفرد.

المُرخص له: الجهة التي استوفت الشروط والمعايير المؤهلة لترخيص إنشاء وتشغيل أكاديمية تعني بالرياضة ومنها رياضة كرة القدم سواء أكان نادي أو شركة أو شخص قانوني.

الفيفا: الاتحاد الدولي لكرة القدم

الاتحاد القاري: الاتحاد الآسيوي لكرة القدم.

الاتحاد الوطني: الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم، أو أي اتحاد وطني للعبة أخرى.

لجنة الترخيص: اللجنة المكلفة بدراسة وفحص طلبات الترخيص ومعاينة استيفاء الشروط والمعايير المطلوبة وفق اللائحة، وتشكل من ممثلي الأطراف ذات العلاقة .

جهة الاستئناف: اللجنة المختصة بدراسة طلبات الاستئناف المتعلقة برفض الترخيص والرد عليها.

النادي: النادي(الشركة) التابع لاتحاد وطني والمرخص له لممارسة لعبة رياضية فردية أو جماعية .

الأكاديمية الرياضية: المؤسسة أو الشركة التي رخص لها للعمل والاستثمار في مجال استكشاف وتسجيل وتدريب وتنمية المواهب الرياضية في لعبة ما سواء كانت عامة أو خاصة، وبما لا يتعارض وأحكام القوانين والأنظمة واللوائح التي تحكم عمل الأكاديميات الرياضية وقوانين اللعبة .

الطالب/اللاعب: الشخص الطبيعي ومن الجنسين الملتحق بالأكاديمية المرخص لها والمقيد في

سجلات الاتحاد وفقا للنظام سواء بصفة المنحة (شبه المجان) أو برسوم وأقساط محددة للاستفادة

من برامجها المقررة ويقع ضمن سن (6-16 سنة).

### المادة 3: مفهوم الأكاديمية:

الأكاديمية هي هيئة تربوية رياضية متخصصة في اكتشاف وتدريب وصقل المواهب الرياضية في سن مبكرة وفق أفضل وأحدث البرامج والطرق والوسائل التعليمية والتدريبية، والاستثمار في ذلك وبما لا يتعارض والأنظمة والقوانين واللوائح والأخلاقيات التي تحكم العمل بهذا المجال.

### المادة 4: الأهداف:

تحدد أهداف هذه اللائحة وما نصت عليه بشأن نظام الترخيص للأكاديميات الرياضية بما يلي:

- إتاحة الفرصة لمزيد من نشر وتطوير اللعبة وتعزيز قيمها عبر إنشاء ومأسسة الأكاديميات الرياضية المرخص لها للعناية بأوسع قاعدة من الفئات العمرية على قاعدة توفر أفضل المعايير الإدارية والمالية والفنية والقانونية والبنية التحتية وبما ينعكس على تطوير المواهب الفلسطينية والاستثمار المشروع فيها احترافياً.
- إعطاء الأولوية المستمرة لتوفير أفضل الفرص والإمكانات لاستكشاف المواهب الرياضية من فئات الناشئين والبراعم والعناية بهم وتطوير إمكاناتهم وقدراتهم الشاملة بشكل عصري.
- تعزيز مستوى الإدارة والتنظيم ضمن الأكاديميات وانعكاس ذلك على اللاعبين واللعبة.
- تطوير مستوى الأداء للاعبين والمواهب من خلال برامج الأكاديميات.
- خلق حالة من التنافس الشريف نحو تطوير نظام للمسابقات والمهرجانات الذاتية والمشاركة للأكاديميات الوطنية.
- تفعيل واستيعاب أوسع قاعدة من الكفاءات والطاقات والخبرات الرياضية الفنية المهنية من خلال الإشراف على تنفيذ برامج الأكاديميات.
- حفظ الحقوق لكل من اللاعب(الطالب) والجهات (الأكاديميات والأندية) التي تقوم على تدريبه وتطويره وخاصة في مجال حق الانتقال الاحتراف وتعويض التدريب ومنع أوجه الاستغلال.

### المادة 5: إنشاء الأكاديميات :

— يحق لأي شركة أو نادي أو هيئة أهلية أو شخص قانوني إنشاء أكاديميات رياضية مرخص لها .

– يجوز إنشاء أكاديمية لأكثر من لعبة رياضية إذا تم استيفاء شروط الترخيص وتحصيل الرخصة بمصادقة الاتحادات المعنية والمجلس الأعلى.

المادة 6: تصنف الأكاديميات المرخص لها الى :

- 1- أكاديمية النادي: يتم إنشاؤها من قبل النادي وتتبع له.
- 2- أكاديمية استثمارية مستقلة (خاصة): تدار من قبل القطاع الخاص .
- 3- أكاديمية استثمارية مشتركة: أكاديمية يتم إنشاؤها من قبل النادي بالتعاون مع القطاع الخاص.

المادة 7: يصنف الطلبة/اللاعبين المسجلين ب:

1- الطلبة الحاصلون على منح أو برسوم رمزية (شبه مجاني) أقل من التكلفة المترتبة على الالتحاق.

2- الأكاديميات التابعة للأندية والاتحاد/ شبه مجانية) ويوثق ذلك باتفاق رسمي مكتوب.

الطلبة الملتحقون على أساس أقساط مالية مقررة تعادل أو تفوق تكلفة التدريب سواء بشكل موسمي أو لفترة ممتدة (الأكاديميات الاستثمارية والخاصة) ويوثق ذلك باتفاق رسمي مكتوب.

المادة 8: معايير الترخيص.. تصنف معايير الترخيص الرئيسية واجبة الاستيفاء وتقسّم إلى خمسة أقسام وفقا للمعايير المحددة والمفصلة أدناه وبالحد الأدنى على النحو التالي:

1- المعايير الرياضية:

الرقم	ملخص المتطلبات \ المعايير الرياضية	متطلبات التوثيق
1.	تقديم قائمة رسمية بالجهاز الفني والإداري (الجميع الفئات) ومؤهلات الحد الأدنى اللازمة والمبينة لاحقا.	*تقديم قائمه بالجهاز الفني والإداري ومؤهلاتهم.
2.	على طالب الرخصة أن يضمن بأن يخضع جميع اللاعبين الى فحص طبي سنوي في أي من المستشفيات المعتمدة من وزارة الصحة وان يحفظ جميع السجلات الطبية بما في ذلك الإصابات لجميع اللاعبين بشكل جيد وتقديم صور عن هذه السجلات إلى الدوائر المعنية في الاتحاد.	*تقديم ما يثبت ما جاء في النقطة رقم (2)
3.	يجب أن يكون لدى طالب الرخصة ثلاثة فرق رياضية بحد أدنى وتثبت أسماؤهم في سجلات الاتحاد وبمعزل عن سجلات فرق النادي وضمن الفئات السنوية التالية:	*تقديم سجلات للاعبين

*تقديم ما يثبت ذلك	أ. فريق واحد للواعدين على الأقل ضمن الفئة العمرية (12-14) سنه.	4.
	ب. فريق براعم واحد على الأقل ضمن الفئة العمرية (10-12) سنه.	
	ج. فريق براعم واحد على الأقل ضمن الفئة العمرية (8-10) سنه.	
	د. فريق براعم واحد على الأقل ضمن الفئة العمرية (6-8) سنه.	
	هـ. يمكن للأكاديمية أن تمتلك فريقاً أو لاعبين من فئة دون سن 16 سنه.	
	الالتزام بقيد وتسجيل اللاعبين (الطلبة) وفقاً للوائح والأنظمة المعمول بها وحفظ الحقوق للآخرين. على طالب الرخصة أن يتعهد بتقديم الرعاية الطبية للاعبين المقيدين. على طالب الرخصة أن يقدم المنهاج التدريبي الذي سيتم العمل به في الأكاديمية ويتم إقراره من قبل الدائرة الفنية بالاتحاد.	

## 2- معايير البنية التحتية:

الرقم	ملخص المتطلبات \ معايير البنية التحتية	متطلبات التوثيق
1.	يتوجب أن يكون لدى طالب الرخصة مقر مناسب وملعب قانوني معشب او صالة رياضية سواء بصفة الملكية أو بعقد استئجار قانوني يضمن استخدامه للتدريبات والأنشطة المقررة ضمن برامج الأكاديمية.	شهادة إثبات ملكية أو عقد إيجار قانوني لكل مرفق
2.	- يجب أن تتوفر فيه شروط الأمان والسلامة وكافة المرافق الصحية اللازمة.	شهادة رسمية من الجهة المعنية
3.	- عدد من الغرف التدريسية المجهزة وغرف غيار اللاعبين ... قاعة للمحاضرات تتسع من 30-50 لاعبا تتوفر فيها شروط الأمان والسلامة والتجهيزات التعليمية اللازمة.	

### 3- المعايير الإدارية ومعايير الموظفين:

الرقم	ملخص المتطلبات   معايير الموظفين والمعايير الإدارية	متطلبات التوثيق
1.	إثبات وجود هيئة إدارية مسئولة وواضحة المهام والصلاحيات، وعدم الازدواجية في الارتباط الوظيفي مع أي أكاديمية أخرى.	وثيقة توضح المسؤوليات
2.	يجب توفير المساحة اللازمة لمقر الإدارة (مكاتب مجهزة للعمل) والحد الأدنى من البنية التحتية التقنية اللازمة بما في ذلك الهاتف والفاكس والحاسوب والبريد الإلكتروني.	والواجبات المنوطة بالموظفين والإداريين إضافة إلى صورة من
3.	يجب على طالب الرخص أن يكون قد قام بتعيين موظف إداري حيث تشمل واجباته على متابعة الأمور الإدارية والمالية المتعلقة باللاعبين والموظفين الآخرين.	الوثائق التي تؤكد التوظيف.
4.	يجب على طالب الرخصة أن يكون قد قام بعمل اتفاقية مع طبيب قانوني معتمد واحد على الأقل وتجهيز عيادة طبية له ليكون مسئولاً عن المساندة والمشورة الطبية للاعبين أثناء التواجد في الأكاديمية والمسابقات والمهرجانات وعند الحاجة.	شهادات المزاولة والأهلية
5.	يجب على طالب الرخصة أن يكون قد قام بتعيين معالج طبيعي واحد على الأقل يكون مسئولاً عن العلاج الطبي للاعبين خلال التدريبات والمباريات.	
6.	ويجب أن يكون المعالج الطبيعي حاصلًا على شهادة في العلاج الطبيعي معترف بها من وزارة الصحة الفلسطينية وان يكون مسجلًا بمركز الطب الرياضي.	وثيقة توضح المسؤوليات والواجبات المنوطة بمدير الأكاديمية والمدير الإداري والمدير الفني والموظفين والإداريين إضافة إلى صورة من
7.	يجب على طالب الرخصة أن يكون قد قام بتعيين مديراً فنياً للأكاديمية حاصل على شهادة التدريب الآسيوي مستوى (B) كحد أدنى.	الوثائق التي تؤكد نوعية التوظيف (العقود) .
8.	يجب على طالب الرخصة أن يكون قد قام بتعيين مدرب أو عدد من المدربين حاصلين على شهادة التدريب الآسيوي للمستوى (C) كحد أدنى وبما لا يقل عن (3).	
9.	يجب أن يكون المدير الفني والمدربين في الأكاديمية مسجلين حسب الأصول لدى الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم بموجب عقد خطي موضع فيه الحقوق والواجبات.	
10.	يتوجب تحديد حقوق وواجبات موظفي ومدربي الأكاديمية المحددين في هذا المعيار وضمن لائحة خاصة أو الهيكلية الوظيفية العامة.	

	<p>11. يقوم مقدم طلب الرخصة بتحديد الجهة المشرفة (مالك الأكاديمية أو مدير الأكاديمية) حيث تعتبر تلك الجهة المسؤولة عن توفير تلك الحقوق والواجبات التي يمكن عرضها من قبل الأكاديمية وإثبات الالتزام بها.</p> <p>12. يتوجب على طالب الترخيص إشعار جهة الترخيص بأي تغيير جوهري يطرأ على معايير ومسوغات منح الترخيص وبشكل رسمي خلال عشرة أيام عمل، ويتم تقديم تعهد خطي بالامتثال بهذا الشرط. يجب على مقدم طلب الرخصة التأكيد بأن جميع الاختصاصات المهنية الأساسية تعمل بالكامل خلال موسم الترخيص، وإذا أصبحت إبي وظيفة محددة ضمن هذا المعيار شاغرة خلال موسم الترخيص لسبب خارج عن إرادة طالب الرخصة (المرض، الحادث.. الخ). فعندها على طالب الرخصة أن يضمن بأن يتم تولي هذه الوظيفة من قبل:</p> <p>أ. شخص حائز على المؤهل اللازم والذي يفي بالمعيار (في تلك الحالة يجوز ان يكون الاستبدال لمدة زمنية غير محددة).</p> <p>ب. شخص حائز على المؤهل اللازم ولا يفي بالمعيار (في تلك الحالة يكون الاستبدال بشكل مؤقت فقط ولا يجوز أن يستمر لأكثر من 6 أشهر).</p> <p>13. إذا أصبحت وظيفة ضمن هذا المعيار شاغرة بسبب قرار طالب الرخصة (على سبيل المثال، فصل المدرب، المدير الفني.. الخ) فعندها على طالب الرخصة أن يضمن بأن يتم تولي هذه الوظيفة من قبل الشخص الذي يكون حائزاً على المؤهل اللازم والذي يفي بالمعيار (في تلك الحالة يجوز أن يكون الاستبدال لمدة زمنية غير محددة)</p> <p>14. يتوجب إشعار الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم بالاستبدال خلال 30 يوم عمل.</p> <p>يتم تقييم الامتثال بهذا المعيار من قبل مانح الرخصة بالنسبة إلى دورة الترخيص التي تلي.</p>	<p>11.</p> <p>12.</p> <p>13.</p> <p>14.</p>
--	--	---

#### 4- المعايير القانونية

الرقم	ملخص المتطلبات \ المعايير القانونية	متطلبات التوثيق
1.	<p>تقديم إفصاح قانوني خطي ساري المفعول يؤكد:</p> <p>أ. بأنه يقر بالالتزام بتشريعات وقواعد وأنظمة وقرارات الاتحاد الدولي والقاري والاتحاد الفلسطيني لكرة القدم في كافة شؤون اللعبة.</p> <p>ب. المشاركة بالأنشطة والمسابقات الخاصة بالأكاديميات الوطنية والمعتمدة من قبل الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم، وعدم المشاركة في أية أنشطة خارجية أو مع جهات غير مصرح لها أو معترف بها دون موافقة مسبقة من الاتحاد.</p> <p>ج. بأنه بتعهد بالالتزام ومراعاة الشروط الواردة في لائحة ترخيص الأكاديميات الفلسطينية.</p> <p>د. بأن جميع المستندات المقدمة كاملة وصحيحة ويتحمل مسؤولية دقتها.</p> <p>هـ. بأنه يفوض سلطة الترخيص المعنية بحق القيام بتدقيق المستندات والحصول على المعلومات والوثائق اللازمة وفق صلاحياتها القانونية، ومن أي سلطة عامة ذات علاقة أو هيئة خاصة ذات علاقة وفقاً للقانون الفلسطيني.</p>	<p>يجب أن يكون الإقرار موقع من الشخص المفوض لدى مقدم طلب الرخصة.</p> <p>يجب أن يكون الإقرار موقع من قبل ما لا يقل عن ثلاثة أشهر من الموعد النهائي للتقديم.</p>
2.	<p>و. بأنه سوف يقوم بإعلام مانح الرخصة حول أي تغيير جوهري أو حالة أو ظرف يؤثر على سلامة وصحة معيار محدد أو المعايير التي أوجبت الترخيص، والالتزام بالموقف المترتب.</p>	<p>يجب أن يكون الإقرار موقع من الشخص المفوض لدى مقدم طلب الرخصة.</p>
3.	<p>التعهد بعدم الالتجاء للقضاء والمحاكم العادية (المدنية) في الشأن الرياضي.</p>	
4.	<p>تقديم نسخة من النظام الأساسي الحالي لشركة طالب الرخصة (على سبيل المثال، اللائحة الداخلية للشركة. سند تسجيل الشركة الشركاء، مجلس الإدارة المعتمد).</p>	
5.	<p>تقديم لائحة انضباط قانونية سارية المفعول للأكاديمية على أن تكون متطابقة مع القانون المحلي والنظام الأساسي واللوائح السارية في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم والذي يتم بموجبه مقاضاة وتطبيق العقوبات مقابل مخالفة قواعد وأنظمة وقرارات الأكاديمية، وذلك وفقاً لإجراء قانوني مستقر ومن قبل الهيئة المختصة للأكاديمية.</p>	

5- المعايير المالية:

الرقم	ملخص المتطلبات   المعايير المالية	متطلبات التوثيق
1.	بغض النظر عن التركيبة القانونية لطالب الرخصة، يتم إعداد وتدقيق قوائم مالية سنوية مبنية على التشريع المحلي للشركات المؤسسة ومن قبل مدققي حسابات مستقلين.	تقديم بيانات مالية سنوية مدققة تفي بالحد الأدنى من الإفصاح .
2.	تحديد رسوم القيد والتسجيل والالتحاق بالأكاديمية بوصولات رسمية سواء أكانت مجانية أو رسوم رمزية، أو أقساط دورية إلزامية. (لتحديد ظروف تعويض التدريب).	
3.	على طالب الرخصة إن يبرهن بأنه لا يوجد لديه ذمم دائنة متأخرة لأي موظف أو لاعب.	
4.	يجب على الأكاديمية إعداد وتقديم المعلومات المالية المستقبلية من قبل طالب الرخصة والمكونة من: أ. حساب الأرباح والخسائر المدرج في الميزانية. ب. التدفقات النقدية المدرجة في الميزانية. ج. إيضاحات بما في ذلك افتراضات ومخاطر ومقارنة الموازنة مع الأرقام الفعلية. د. تكون المعلومات المالية المستقبلية مبنية على الافتراضات التي لا تكون غير معقولة وتفي بمتطلبات الحد الأدنى من الإفصاح المحددة بموجب هذا الدليل.	

المادة 9: المعايير المؤهلة للترخيص بصورتها الأمثل:

- 1- ميدان اللعب والتدريب: ملعب بمقاس قانوني للعبة أو صالة رياضية مساحتها (60م × 45م) بالحد الأدنى، ويجب أن تكون الملاعب مزروعة بعشب طبيعي أو صناعية، والصالة بأرضية خشب صناعي أو طبيعي أو ترتان، ومجهزة بكافة متطلبات قانون اللعبة، والأجهزة والأدوات، ومزودة بإنارة كافية ومكيفة، و(لوحة لإظهار النتائج والوقت إن أمكن) ومدرجات مريحة تتسع لعدد كاف من الحضور.

## 2- المرافق والأجهزة والأدوات الواجب توافرها في الأكاديمية:

- عدد من المكاتب الإدارية بمساحات مناسبة وأعداد كافية ومجهزة بكافة الأثاث المكتبي.
- عدد من الغرف اللازمة لشؤون المعسكرات والنوم إن لزم (معسكرات داخلية)، وصالة ترفيهية تتضمن العديد من الأجهزة والمعدات الترفيهية، ودورات مياه ومغاسل بأعداد كافية.
- مطبخ مجهز بكامل أدوات الطبخ، وصالة طعام تتسع لعدد (60 شخصاً) وتحتوي أيضاً على طاولات وكراسي وجميع أدوات السفر ومغاسل وحمامات.
- غرف تبديل الملابس بمعدل غرفة لكل مجموعة على الأقل من الفئات السنوية ودولاب خاص لكل مدرب وطالب ودورات مياه بعدد كاف .
- توفير غرفتين لتبديل الملابس، ودولاب خاص لكل شخص متضمنة دورات المياه والمغاسل بشكل منفصل خاصة باستخدام (الفرق الزائرة) و(الحكام).
- توفير عدد كاف من دورات المياه والمغاسل لاستخدام الأجهزة الإدارية والفنية والزوار.
- صالة تدريب على الحديد والأجهزة المتعددة الأغراض تناسب أعمار الطلاب .
- عيادة طبية مجهزة بجميع التجهيزات الطبية اللازمة وغرف للعلاج الطبيعي .
- مكتبة تتسع لعدد (40 شخصاً) مزودة بالكتب المناسبة وأجهزة عرض للعبة وأجهزة حاسب آلي .
- قاعة محاضرات ومؤتمرات تتسع لما لا يقل عن عدد (50 شخص) مجهزة بمقاعد مريحة وأجهزة العرض والصوت والسماعات والترجمة إن أمكن.
- صالة اجتماعات تحتوي على طاولة ومقاعد مريحة لعدد (30 شخصاً على الأقل).
- عدد كاف من الغرف الدراسية مجهزة بكافة الأجهزة المدرسية لأداء الواجبات المدرسية والتقنية .
- صالة لاستراحة أولياء أمور الطلاب قريبة من مكان التدريب والمسابقات والمباريات .
- مستودع لحفظ الملابس والأدوات الرياضية والمكتبية .
- مكتب استقبال للمراجعين في مدخل الأكاديمية.

### المادة 10: تقديم طلب منح الرخصة.

- لأي شركة أو نادي أو هيئة أهلية أو شخص قانوني حق التقدم للمجلس الأعلى للشباب والرياضة الفلسطيني بطلب للحصول على ترخيص أكاديمية رياضية وفقاً للمعايير والشروط والإجراءات المحددة

بالحد الأدنى في اللائحة ومقابل رسم مالي مقداره (200) دينار أردني.

– يتم تحديد الجهات المعنية من قبل المجلس الأعلى والتي يتوجب مراجعتها والمتابعة معها بما فيها (لجنة الترخيص ومفوض الاتحاد المعني) لترتيب إجراءات معاينة الشروط النظرية والميدانية ولتأمين الوثائق والإثباتات المؤهلة لاعتماد الطلب.

– تكون لجنة الترخيص لاتحاد كرة القدم هي الجهة المسؤولة عن فحص ودراسة وتقدير الموقف القانوني تجاه منح التراخيص المطلوبة لأكاديميات كرة القدم وممارسة تلك الأكاديميات للعبة كرة القدم في دولة فلسطين ومعاينة الواقع وفقاً للشروط والمعايير والالتزامات المترتبة على المسؤولية الحصرية للاتحاد عن لعبة كرة القدم الفلسطينية، وترفع توصياتها بشأن الأهلية للترخيص من عدمه ومسوغات موقفها وتوصياتها الإجرائية للجهات المعنية.

**المادة 11: إجراءات الترخيص.**

على الجهة الراغبة في الحصول على ترخيص أكاديمية رياضية القيام بالإجراءات التالية :  
– تقديم طلب الحصول على الترخيص وتعبئة الاستمارة الخاصة بذلك.

– دفع الرسم المالي المقرر واستلام إيصال الدفع.

– تقديم دراسة متكاملة للمشروع تتضمن مخططات وخرائط إنشائية وشروطاً ومواصفات ومقاييس فنية وقانونية للمشروع معتمدة من مكتب هندسي استشاري، على أن يتم تحديد التاريخ المقترح للبدء والانتهاؤ من إجراء من الترخيص للتنفيذ .

– القيام بجولات تفتيشية من قبل لجنة الترخيص المخولة وإعداد التقارير اللازمة ورفع التوصية بذلك.

**المادة 12: إصدار الترخيص.**

– يصدر الترخيص على مرحلتين هما ترخيص التنفيذ (البداية)، وترخيص التشغيل (نهائي).

– يصدر المجلس الأعلى، أو الجهة الحكومية المختصة الترخيص وكل حسب صلاحياته النظامية فيما يخصه بإنشاء الأكاديمية بعد استكمال الإجراءات واستيفاء كافة الشروط والمعايير القانونية والإدارية والرياضية المطلوبة، وبتزكية خطية من الاتحاد الرياضي المعني لزوماً، ولا يعتد بالترخيص دون مصادقة

الاتحاد المعني.

– تقرر الجهة المانحة للترخيص مدة ونوع الرخصة الممنوحة أول مرة (لبدأ التنفيذ أو التشغيل) وبحد أقصى لسنتين قابلة للتجديد بعد ذلك وبما يتفق والتزام الشروط المؤهلة لاستمرار الترخيص.

– لا يجوز لمن حصل على ترخيص أكاديمية التنزل عن هذا الترخيص للغير إلا بعد موافقة رسمية من المجلس الأعلى وتثبيت ذلك رسمياً لدى الجهات المعنية بما فيها اتحاد اللعبة وحسب

## الأصول.

- لا يجوز لمن حصل على ترخيص بإنشاء أكاديمية إجراء أي تعديل يخل بشرط من شروط الترخيص إلا بموافقة رسمية من المجلس الأعلى أو الجهة مانحة الترخيص بشكل عام.
- يجب على طالب الترخيص مجريات وفترة الترخيص المقررة إبلاغ جهة الترخيص جول أي تغيير جوهرى طارئ على الشروط والمعايير التي وثقت سابقا كمسوغات للترخيص، والالتزام بالإجراء الذي يتقرر نتيجة ذلك.

### المادة 13: شروط الترخيص النهائي(للتشغيل)

- بعد إقامة المنشأة وجاهزية توابعها من المرافق الأساسية للمشروع وفق الشروط والمواصفات والمقاييس الإلزامية المطلوبة يصدر المجلس الأعلى الموافقة النهائية على رخصة التشغيل
- تكون مدة رخصة التشغيل النهائي سارية المفعول لمدة (3) سنوات قابلة للتجديد قبل فترة انتهائها بستة أشهر بناءً على طلب يقدم من المرخص له، وفي حالة عدم التجديد سيتم إيقاف تسجيل وانتقال الطلاب لحين تجديد الرخصة.
- يقام التجديد للرخصة أو الاستمرار لقانونية سريانها ضمن المدة المحددة على أساس التزام الأكاديمية بكافة المعايير والشروط التي بني عليها الترخيص الممنوح.

### المادة 13: إيقاف أو سحب الرخصة.

- للمجلس الأعلى وبالتنسيق مع اتحاد اللعبة المعني الحق في إيقاف الترخيص ونشاط المرخص له إذا ثبت له ومن خلال الرقابة والإشراف المباشر بأن المرخص له أخلّ بأحد شروط الترخيص المنصوص عليها في هذه اللائحة، ويتم منحه مهلة لا تتجاوز عن ستة أشهر لتسوية أوضاعه وإلا سحب الترخيص منه بعد هذه المدة نهائياً.

- للاتحاد الرياضي المعني الحق في المطالبة من الجهة مانحة الترخيص بسحب أو تجميد الترخيص الممنوح إذا ثبت له بأن المرخص له أخلّ وبشكل سافر بأي من القوانين والأنظمة واللوائح والشروط المعتمدة دولياً وقارياً ووطنياً والمتعلقة باللعبة وأخلاقياتها وقيمها.
- لا يجوز استغلال مرافق الأكاديمية المرخص لها لأنشطة أو فعاليات غير مشمولة في طلب الترخيص الأساسي وتسيء لسمعة جهات منح الرخيص وقيم وأخلاقيات اللعبة.

### المادة 14: الإجراءات الانضباطية الخاصة بالإخلال بمضمون التراخيص الممنوحة.

يتم الاحتكام إلى اللوائح والإجراءات الانضباطية المعتمدة في الاتحاد المعني باللعبة، والقوانين والإجراءات التي تحكم جهات منح الرخيص ما لم يقتضي الحال وفي الشأن غير الرياضي الالتجاء إلى أي جهات قضائية مختصة في دولة فلسطين.

#### المادة 15: واجبات الأكاديمية الإدارية :

- تضع الأكاديمية اللوائح الداخلية التي تنظم عملها وبرامجها وبما لا يتعارض مع هذه اللائحة واللوائح الصادرة عن الاتحاد الدولي (الفيفا) والاتحاد الفلسطيني لكرة القدم وجهة منح الترخيص.
- الالتزام باتفاقيات المنح والرسوم التدريبية المبرمة مع أولياء أمور الطلاب.
- الالتزام بجميع بنود العقود المبرمة مع العاملين في الجهاز الإداري والفني والمجالات الأخرى .
- تأمين وتوفير المنشآت والمرافق اللازمة لبرامج الأكاديمية بمختلف أصنافها.
- تقديم الرعاية الطبية والغذائية والتعليمية والاجتماعية المناسبة للطلاب داخل الأكاديمية.
- تواجد الأطباء وأخصائي العلاج الطبيعي أثناء التدريب والمسابقات والمباريات لكافة فرق الأكاديمية .
- تقوم الأكاديمية بالمتابعة والمراقبة والرصد وتسجيل الجوانب البدنية للطلاب من حيث النمو (الطول والوزن والقدرات البدنية) طبقاً للمعايير الطبية .
- إعداد برنامج غذائي متكامل للطلاب في أيام التدريب والمسابقات والمباريات .
- تزويد أولياء أمور الطلاب بتقارير دورية كل ثلاثة أشهر توضح مدى التقدم الحاصل لأبنائهم.
- التواصل وتزويد الدائرة الفنية للاتحاد بالتقارير حول الحالات المتميزة في مجال اللعبة.
- تكليف معلمين أكفاء لغرض تقوية الطلاب دراسياً أثناء حضورهم للأكاديمية إذا لزم ذلك.
- متابعة الطلاب دراسياً بالتواصل مع المدرسة وأولياء الأمور لمعرفة درجة انتظامهم وتحصيلهم الدراسي في مدارسهم، وأية مشاكل يمكن المساعدة بمعالجتها.
- تضع الأكاديمية وبالتعاون مع الدائرة الفنية للاتحاد اختبارات قياس فنية خلال فترات محددة لمعرفة مدى التقدم الذي يحققه الطلاب من الناحية الفنية والمهارية.
- تنظم الأكاديمية برامج ثقافية واجتماعية وترفيهية للطلاب خلال حضورهم للأكاديمية .
- ترفع الأكاديمية تقارير فنية مفصلة عن أداء الطلاب لإدارة النادي أو المستثمر كل ثلاثة أشهر .
- تضع الأكاديمية برامج لتعليم اللغة الإنجليزية وذلك بتكليف معلم أو أكثر لهذا الغرض .
- توفير وسائل النقل للطلاب من منازلهم إلى الأكاديمية .
- تأمين الملابس والتجهيزات والأدوات الخاصة للتدريب والمسابقات والمباريات .

– تقوم الأكاديمية بإعداد سجلات دقيقة تشمل بيانات ومعلومات عن الطلاب من الناحية البدنية والفنية والطبية يطلع عليها أولياء الأمور .

– دعوة أولياء أمور الطلاب للحضور للأكاديمية لمشاهدة أبنائهم والاطلاع على البرامج التي يحصلون عليها في الأكاديمية.

**المادة 16:** حقوق الأكاديمية.

– للأكاديمية الأولوية في تسجيل الطلاب الموهوبين البارزين في النادي التابع له الأكاديمية.

– الحق بالحصول على التعويض المستحق (بدل التدريب) ووفق قوانين الفيفا عند السماح بانتقال

الطلاب من الأكاديمية إلى أكاديميات أخرى أو أندية أخرى ووفق الاتفاق الموقع مع ولي أمر اللاعب وتصنيف اللاعبين من حيث نوعية تكلفة الالتحاق بالأكاديمية.

– الحصول على تعويض عن الأضرار التي يتسبب فيها الطلاب بصورة متعمدة وينتج عنها ضرر أو تلف في المنشآت أو الأجهزة أو الأدوات.

**المادة 17:** واجبات الطلاب/ اللاعبين.

– الالتزام بالأنظمة واللوائح والتعليمات الرسمية الصادرة عن الأكاديمية والاتحاد والمجلس الأعلى.

– الانضمام بمواعيد التدريب المحددة من الأكاديمية .

– التقيد بحضور البرامج الغذائية والطبية والاجتماعية والثقافية والترفيهية التي تنظمها الأكاديمية .

– الالتزام بالمشاورة في المسابقات والمباريات التي تنظمها أو تشارك فيها الأكاديمية .

– المحافظة على المنشآت والأجهزة والأدوات التابعة للأكاديمية.

**المادة 18:** حقوق الطلاب.

– الحصول على الملابس والتجهيزات والأدوات الخاصة بالتدريب والمسابقات والمباريات .

– الحصول على خدمة التنقل بحافلات مخصصة لهذا الغرض من منازلهم إلى الأكاديمية ذهاباً وإياباً .

– الحصول على الرعاية الطبية والغذائية والاجتماعية داخل الأكاديمية .

. الحصول على الرعاية التعليمية المتعلقة باللعبة وقوانينها الأساسية.

**المادة 19:** من شروط الانتساب التي يجب مراعاتها.

- الاعتماد على التاريخ الميلادي الرسمي عند التسجيل ولتحديد الفئة العمرية.

- ألا يقل عمر الطالب عن 6 سنوات ولا يزيد عن 16 سنة .

- حضور ولي أمر الطالب شخصياً عند التقدم بطلب التسجيل في الأكاديمية والتوقيع على الاستمارة الخاصة بالتسجيل، والتثبت من عدم ازدواجية التسجيل خلافاً للنظام.

- اجتياز الفحص الطبي والاختبارات الأخرى التي تقررها الأكاديمية.

**المادة 20:** شروط التسجيل للطلبة/اللاعبين.

– يجب تسجيل الطلاب لدى الأكاديمية في كشوف منفصلة حسب الفئة السنوية وتكون غير مرتبطة بكشوف تسجيل اللاعبين في الأندية وتسمى كشوفات طلاب الأكاديميات.

- تثبيت تسجيل الطلاب لزوماً لدى الاتحاد ولحفظ الحقوق.

- منح اللاعبين المسجلين في الأكاديميات بطاقات تسجيل صادرة من الأكاديمية .

- يحق للأكاديمية تسجيل طلاب مستجدين في أي وقت خلال العام بشرط عدم تجاوز القدرة الاستيعابية المقدر للأكاديمية.

- لا يحق للأكاديمية تسجيل أي طالب مسجل في أكاديمية أخرى ومثبتا لدى الاتحاد إلا بعد الحصول على موافقة الأكاديمية المسجل بها (إبراء الذمة)، وموافقة ولي الأمر كذلك وبما لا يتعارض ونظام ولوائح انتقال اللاعبين الرسمية.

– تستحق الأكاديمية التعويض بدل التدريب وحسب النظام عن الطلاب ذوي صفة التعليم (المجاني والرسوم الرمزية) الذين يرغبون بالانتقال للتسجيل في أكاديمية أخرى أو ناد آخر، ولا يسري ذلك على الطلاب التابعين للأكاديميات (الاستثمارية والخاصة) ما لم يكن التحاقهم بها بنفس ظروف ومواصفات التعليم المجاني، وإثبات ذلك بالوثائق والوصولات الرسمية.

- لا يحق لأي طالب التسجيل في أكثر من أكاديمية في ذات الوقت.

- لا يحق لأي ناد أو أكاديمية الاتصال بشكل مباشر أو غير مباشر بالطلاب المسجلين في الأكاديميات الأخرى بغرض الإغراء للانتقال، وإذا حصل هذا الاتصال يتخذ الاتحاد القرار الانضباطي الذي يراه مناسباً.

**المادة 21:** شروط الانتقالات للاعبين.

– يحق لطلاب الرسوم المسجلين في الأكاديمية أي كان نوعها الانتقال للتسجيل في أي أكاديمية أو ناد دون أي قيود تمنع ذلك وبشرط توفر موافقة ولي الأمر للطلاب.

– طلاب المنح (التعليم شبه المجاني) ينتقلون إلى أكاديمية أخرى أو ناد بعد موافقة الأكاديمية الحالية أو النادي المعني ووفق الاتفاق المبرم بين الطرفين ومترتبات حقوق تعويض التدريب.

– طالب (الأكاديمية غير الربحية) الذي يصل عمره سن الاحتراف ويوقع عقد احتراف مع أي ناد داخل أو خارج الوطن تحصل الأكاديمية أو النادي على تعويض عن التدريب مستحق الدفع عن

الفترة التي قضاها في التدريب في الأكاديمية، ويتم تحديد المبلغ وعمر اللاعب الذي يتوقف عنده التعويض عن التدريب وفق ما ورد في ملاحق لائحة الاحتراف بالاتحاد الدولي والاتحاد الوطني لكرة القدم.

#### المادة 22: التدريب الميداني.

– تقوم الأكاديمية بتصنيف الطلاب المسجلين لديها إلى فئات سنوية وفق تصنيف الأعمار (الفئات السنوية المعتمدة) والمتفق عليها مع الاتحاد .

– يجب أن يضع الجهاز الفني خطط التدريب القصيرة والطويلة الأجل لمختلف الفئات السنوية، ويزود الاتحاد بصورة منها لزوماً.

– تحدد الأكاديمية عدد ساعات التدريب حسب الفئة السنوية .

– يجب أن تقدم الأكاديمية برامج وأنشطة متعددة ومتنوعة تتضمن برامج للتدريب والتعليم والترفيه .

– يجوز للأكاديمية زيادة عدد مرات وفترات التدريب خلال الإجازات المدرسية.

– تقوم الأكاديمية بتحديد مواعيد وفترات توقف البرامج التدريبية خلال العام.

#### المادة 23: المشاركة في المنافسات.

– يسمح للطلاب بالمشاركة في التدريب والمسابقات والمباريات مع المدارس التي يدرسون فيها .

– لا يحق لطلاب الأكاديمية المشاركة في مسابقات أو مباريات ودية مع أكاديميات أو أندية أخرى دون الحصول على موافقة الأكاديمية المسجلين بها .

– يجوز مشاركة الأكاديميات في المسابقات والبطولات المنظمة والمقررة من قبل الاتحاد مركزياً وعلى صعيد الفروع وحسب الفئات السنوية المحدد.

– لا يجوز المشاركة في مسابقات (خارجية) أو استضافة أكاديميات خارجية دون إشعار خطي للاتحاد ونيل الموافقة على ذلك.

– يجب ألا يقل عدد المباريات التي يشارك فيها الطالب مع الأكاديمية عن 10 مباريات في السنة.

– لا يجوز منع التحاق أي لاعب مسجل بالأكاديمية بالمنتخبات الوطنية السنوية عند استدعائه.

#### المادة 24: إدارة الأكاديمية.

– يجب أن يكون للأكاديمية أو المؤسسة التي تتبعها الأكاديمية نظام أساسي معتمد ولائحة عمل توضح

الرسالة والأهداف والآليات التي تحكم عمل الأكاديمية نظامياً.

- تقوم الأكاديمية أو المرجعية القانونية بتشكيل مجلس إدارة للأكاديمية وبما لا يقل عن خمسة أشخاص، ولا يجوز الازدواجية في عضوية مجلس الإدارة ضمن أكاديمية أخرى.
- يكون مجلس إدارة الأكاديمية مستقلاً بقراراته وله نظامه الخاص المُحدد للصلاحيات.
- لا يجوز قبول عضوية أي شخص يخضع لعقوبة نافذة بالإيقاف أو الشطب من قبل الاتحاد أو مطعون بسلامة صفاته وسلوكه قضائياً، ما لم ينتهي مفعول الحالة الماثلة بشأنه.
- يزود المجلس الأعلى ويصادق على تشكيل مجلس إدارة الأكاديمية، ويجب تثبيت نسخة من المصادقة الرسمية لدى الاتحاد.

#### المادة 25: الأجهزة الإدارية والتدريبية.

- تحدد الأكاديمية عدد العاملين في الأجهزة الإدارية والفنية والمساندة (تفرغ كامل أو شبه تفرغ) وذلك وفق ما يتناسب مع حجم عملها وبرامجها على أن يكون من ضمن العاملين في تلك الأجهزة :
- 1- مدير للأكاديمية لا تقل شهادته عن درجة الدبلوم العالي أو عشرة سنوات خبرة.
  - 2- مدير للشؤون الفنية لديه شهادة تدريبية بدرجة (B) من الاتحاد الآسيوي كحد أدنى، أو مؤهل أكاديمي رياضي وخبرة رياضية لا تقل عن خمسة سنوات في شؤون اللعبة.
  - 3- مدير للشؤون الإدارية والمالية .
  - 4- مشرف اجتماعي أو معد نفسي.
  - 5- طاقم معلمين لا يقل عن 3 معلمين مؤهلين بدوام جزئي .
  - 6- مدربو المهارات، يحدد عددهم بمعدل (15-20) طالباً للمدرب الواحد في الفترة التدريبية الواحدة.

- 7- مدرب للياقة البدنية، لكل فرق الأكاديمية .
  - 8- مدرب حراس المرمى، لكل فرق الأكاديمية لكرة القدم.
  - 9- طبيب معتمد وأخصائي علاج طبيعي ، وأخصائي تغذية بحد أدنى.
  - 10- كشف، يتم تحديد العدد (وفق حاجة العمل).
- المادة 26: الأكاديميات التي تمارس النشاط حالياً دون ترخيص.

تخضع الأكاديميات التي تعمل وتمارس النشاط الرياضي حالياً ضمن ولاية الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم في الوطن والشتات لوجوب التقدم بطلب إصدار ترخيص للعمل وفق منظومة مشروع الأكاديميات الرياضية، مع السماح لها بمواصلة نشاطها لمدة ستة أشهر لتصويب أوضاعها واستصدار التراخيص المؤهلة لاستمرارية عملها وفق المعايير والشروط الإلزامية المحددة في هذه اللائحة، وفي حال عدم استكمال المطلوب ضمن مدة الستة أشهر، تمدد لثلاثة أشهر أخرى ليتقرر بعدها منح الترخيص وفق مسوغات إثبات الأهلية أو عدم الترخيص لاستمرارية ممارسة النشاط.

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
39	خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة	1-3
42	معاملات التحميل الخارجية المتعلقة بمتغيرات الدراسة	أ-3-2
43	معاملات التحميل الخارجية المتعلقة بمتغيرات الدراسة	ب-3-2
44	معاملات التحميل الخارجية المتعلقة بمتغيرات الدراسة	ج-3-2
45	تقييم متوسط التباين المستخرج لمتغيرات الدراسة	3-3
46	نتائج تقييم الثبات	3-4
47	مفتاح تصحيح ليكرت الخماسي	3-5
48	نتائج اختبار كولموجورف-سميرنوف	3-6
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول واقع التسويق الرياضي في اكااديميات كرة القدم في فلسطين	1-4
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول واقع التسويق الرياضي في اكااديميات كرة القدم في فلسطين نحو بُعد أهمية التسويق	4-2
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول واقع التسويق الرياضي في اكااديميات كرة القدم في فلسطين نحو بُعد الامكانيات والادوات المقدمة	4-3
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين نحو بُعد الامكانيات المالية والبشرية	4-4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين نحو بُعد دور الأكاديميات في تسويق اللاعبين الموهوبين	أ-4-5
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين نحو بُعد دور الأكاديميات في تسويق اللاعبين الموهوبين	ب-5-4

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول واقع التسويق الرياضي في اكايميات كرة القدم في فلسطين نحو بُعد الهوية التسويقية	4-6
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول واقع التسويق الرياضي في اكايميات كرة القدم في فلسطين نحو بُعد النظام الاداري والمالي والضوابط القانونية	4-7
61	نتائج اختبار(ت) للعينات المستقلة للفرق في متوسط استجابات المبحوثين نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين تُعزى للمؤهل العلمي	4-8
63	نتائج اختبار(ت) للعينات المستقلة للفرق في متوسط استجابات المبحوثين نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين تُعزى للصفة الوظيفية	4-6
64	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابة المبحوثين نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين تعزى لسنوات الخبرة	أ-4-10
65	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابة المبحوثين نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين تعزى لسنوات الخبرة	ب-4-10
66	تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة استجابات المبحوثين للدراسة نحو واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين تعزى لسنوات الخبرة	4-11

## فهرس المحتويات:

إقرار: ..... أ.

شكر وتقدير ..... ب.

اختصارات الدراسة ..... ج.

الملخص ..... د.

ABSTRACT: ..... ه.

### الفصل الأول: مقدمة وأساسيات الدراسة: ..... 1

1.1 مقدمة ..... 1

2.1 مشكلة الدراسة ..... 3

3.1 أهمية الدراسة ..... 4

4.1 أهداف الدراسة ..... 4

5.1 أسئلة الدراسة ..... 4

6.1 حدود الدراسة ..... 5

7.1 مصطلحات الدراسة ..... 5

8.1 هيكلية الدراسة ..... 5

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة: ..... 7

1.2 مقدمة ..... 7

2.2 الإطار النظري ..... 7

1.2.2 التسويق الرياضي: ..... 8

1.1.2.2 تمهيد: ..... 8

2.1.2.2 مفهوم التسويق الرياضي: ..... 9

3.1.2.2 أهمية التسويق الرياضي: ..... 10

4.1.2.2 أهداف التسويق الرياضي: ..... 11

5.1.2.2 العوامل المؤثرة على التسويق الرياضي: ..... 12

6.1.2.2 مجالات التسويق الرياضي: ..... 13

- 13.....7.1.2.2 اساليب التسويق الرياضي:
- 16.....8.1.2.2 طرق التسويق الرياضي:
- 17.....9.1.2.2 المزيج التسويقي الرياضي:
- 18.....10.1.2.2 عناصر المزيج التسويقي:
- 19.....11.1.2.2 التحديات التي تواجه التسويق الرياضي:
- 20.....12.1.2.2 الأنشطة التسويقية الرياضية:
- 21.....2.2.2 أكاديميات كرة القدم:
- 21.....1.2.2.2 تمهيد:
- 22.....2.2.2.2 مفهوم أكاديميات كرة القدم:
- 23.....3.2.2.2 أهمية أكاديميات كرة القدم:
- 24.....4.2.2.2 أهداف أكاديميات كرة القدم:
- 24.....5.2.2.2 مميزات أكاديميات كرة القدم:
- 25.....6.2.2.2 إدارة أكاديميات كرة القدم:
- 25.....7.2.2.2 الوظائف الإدارية بأكاديميات كرة القدم:
- 26.....8.2.2.2 اهتمام أكاديميات كرة القدم باللاعبين الناشئين:
- 27.....3.2.2.2 اللائحة الوطنية لترخيص أكاديميات كرة القدم في فلسطين:
- 27.....3.2.2.2 دراسات سابقة:
- 27.....1.3.2 دراسات محلية:
- 28.....2.3.2 دراسات عربية:
- 34.....3.3.2 دراسات أجنبية:
- 35.....4.2.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
- 37.....5.2.2.2 ماذا استفاد الباحث من الدراسات السابقة:
- 37.....6.2.2.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:
- 38.....الفصل الثالث: منهج وإجراءات الدراسة:**
- 38.....1.3.2.2 مقدمة

38.....	2.3 منهج الدراسة
38.....	3.3 مجتمع الدراسة
39.....	4.3 عينة الدراسة
39.....	5.3 أداة الدراسة
41.....	6.3 صدق وثبات أداة الدراسة
41.....	1.6.3 تقييم صدق أداة الدراسة:
41.....	2.1.6.3 الصدق التقاربي (Convergent Validity):
45.....	2.6.3 تقييم ثبات اداة الدراسة:
46.....	7.3 مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة
47.....	2.7.3 الإحصاء الاستدلالي (Inferential statistics):
48.....	8.3 إجراءات الدراسة
49.....	9.3 متغيرات الدراسة
49.....	10.3 الأساليب الاحصائية المستخدمة
<b>50.....</b>	<b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة:</b>
50.....	1.4 مقدمة
50.....	2.4 عرض نتائج أسئلة الدراسة
50.....	1.2.4 عرض نتائج السؤال الرئيسي الأول للدراسة:
52.....	1.1.2.4 عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد أهمية التسويق الرياضي:
53.....	2.1.2.4 عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد الخدمات والأدوات المقدمة:
55.....	3.1.2.4 عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد الإمكانيات المادية والبشرية:
56.....	4.2.1.4 عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد دور الأكاديميات في تسويق اللاعبين الموهوبين.
57.....	5.2.1.4 عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد الهوية التسويقية:
58.....	6.2.1.4 عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد النظام الإداري والمالي والضوابط القانونية:
60.....	2.2.4 عرض نتائج السؤال الرئيسي الثاني للدراسة:
62.....	2.2.2.4 عرض نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني:

64.....	3.2.2.4 نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثالث:
67.....	3.4 عرض النتائج ومناقشتها
67.....	1.3.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي الأول:
70.....	2.3.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي الثاني:
72.....	<b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات</b>
72.....	1.5 مقدمة
72.....	2.5 الاستنتاجات
73.....	3.5 التوصيات
74.....	المراجع
74.....	المراجع العربية
79.....	المراجع الأجنبية:
81.....	الملاحق
81.....	ملحق 1: أكاديميات كرة القدم المرخصة في فلسطين.
82.....	ملحق 2: الاستبانة الأولية قبل التحكيم.
87.....	ملحق 3: أسماء المحكمين ودرجاتهم العلمية
88.....	ملحق 4: الاستبانة النهائية بعد التحكيم.
92.....	ملحق 5: كتاب تسهيل مهمة.
93.....	ملحق 6: أكاديميات كرة القدم الخاصة في فلسطين.
95.....	ملحق 7: اللائحة الوطنية لترخيص أكاديميات كرة القدم في فلسطين.
111.....	فهرس الجداول