

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في
المحافظات الشمالية - فلسطين

إعداد

أحمد تيسير سعيد دراغمة

إشراف

أ.د. عبد الناصر عبدالرحيم قدومي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية
من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية.

2020

الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية - فلسطين

إعداد

أحمد تيسير سعيد دراغمة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2020/6/29، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

..... - أ. د. عبدالناصر قدومي / مشرفاً ورئيساً

..... - أ. د. بهجت أبو طامع / ممتحناً خارجياً

..... - أ. د. عماد عبدالحق / ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. ورفع الغمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

(سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم)

إلى التي سهرت على راحتي في الصغر ثم حرصت على مستقبلتي في الكبر وغمرتني بحبها ودعائها دائما وكانت مثالا للمثابرة والتضحية والحنان أُمي الغالية أطال الله عمرك إلى قدوتي ومثلي الأعلى... سندي وشجرتي المعمرة التي لا يهزها ريح (أبي المعطاء) وإلى جدتي (إم تيسير) التي لطالما كان دعاؤها لي سر في نجاحي وتفوقي وإلى القدوة في حياتي الدراسية والرياضية (العم د. جمال أبو بشارة) إلى سندي في هذه الحياة وشركاء حياتي أختي حفظهم الله إلى عائلتي فردا فردا وأقاربي إلى أصدقائي في هذه الحياة الجميلة كل المحبة لكم على تشجيعي ومواصلة دراستي

الشكر والتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين وصلى الله على سيدنا محمد أشرف المرسلين.

أتقدم بالشكر الجزيل لجامعة النجاح الوطنية

كما يطيب لي أن أشكر قسم التربية الرياضية متمثلاً في د. جمال شاكر رئيس القسم .

وأتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف على هذا البحث أ.د. عبد الناصر قدومي لما بذله من جهد وعطاء فلم يخل بعلم أو معرفة وأفاض مكرمة ومن مكارمه المتعددة من رعايته لكل طالب علم فكان هذا البحث بصورته الحالية ثمرة ذلك الجهد والعطاء.

كما أتقدم بالشكر إلى كل أعضاء لجنة المناقشة وأساتذتي الكرام .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل زملائي وكل من ترك بصمة أو أثراً في هذا البحث ومن أعطانني ذرة علم فتعلمتها .

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية - فلسطين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name:

اسم الطالب:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الإقرار
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
س	فهرس الملاحق
ش	الملخص باللغة العربية
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وأهميتها
2	مقدمة الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
7	أهداف الدراسة
7	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	الإطار النظري
18	الدراسات السابقة
31	التعليق على الدراسات السابقة

34	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
35	منهج الدراسة
35	مجتمع الدراسة
35	عينة الدراسة
38	أداة الدراسة
39	صدق أداة الدراسة
39	ثبات أداة الدراسة
40	متغيرات الدراسة
40	إجراءات الدراسة
41	المعالجات الإحصائية
42	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
43	أولاً: النتائج المتعلقة بتساؤل الدراسة الأول
52	ثانياً: النتائج المتعلقة بتساؤل الدراسة الثاني
54	ثالثاً: النتائج المتعلقة بتساؤل الدراسة الثالث
61	رابعاً: النتائج المتعلقة بتساؤل الدراسة الرابع
68	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
69	مناقشة النتائج
74	التوصيات
77	المصادر والمراجع
77	أولاً: المراجع العربية
84	ثانياً: المراجع الأجنبية
86	الملاحق
b	الملخص باللغة الانجليزية

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
جدول (1)	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً إلى متغير نوع الاحتراف (ن=106)	36
جدول (2)	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي (ن=106)	36
جدول (3)	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً إلى متغير عدد أفراد الهيئة العامة للنادي (ن=106)	37
جدول (4)	ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (ن=106)	39
جدول (5)	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية واختبار (ت) للأزواج لتحديد درجة الواقع والمأمول في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين والفرق بينهما في مجال أهمية وأهداف التمويل الذاتي (ن=106)	44
جدول (6)	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية واختبار (ت) للأزواج لتحديد درجة الواقع والمأمول في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين والفرق بينهما في مجال الإدارة في النادي (ن=106)	45
جدول (7)	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية واختبار (ت) للأزواج لتحديد درجة الواقع والمأمول في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين والفرق بينهما في مجال الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي (ن=106)	47
جدول (8)	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية واختبار (ت) للأزواج لتحديد درجة الواقع والمأمول في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين والفرق بينهما في مجال الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية (ن=106)	50
جدول (9)	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية واختبار (ت) للأزواج لتحديد درجة الواقع والمأمول للمجالات والدرجة الكلية والفروق بينهم (ن=106)	51
جدول (10)	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في الواقع للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً إلى متغير نوع الاحتراف (ن=106)	53

54	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في المأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير نوع الاحتراف (ن=106)	جدول(11)
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي (ن=106)	جدول(12)
56	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الواقع للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي (ن=106)	جدول(13)
57	نتائج اختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات والدرجة الكلية لواقع التمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي (ن=106)	جدول(14)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي (ن=106)	جدول(15)
59	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي (ن=106)	جدول(16)
60	نتائج اختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات والدرجة الكلية للمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي (ن=106)	جدول(17)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد أفراد الهيئة العامة للنادي (ن=106)	جدول(18)

63	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الواقع للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد أفراد الهيئة العامة للنادي (ن=106)	جدول(19)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد أفراد الهيئة العامة للنادي (ن=106)	جدول(20)
65	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد أفراد الهيئة العامة للنادي (ن=106)	جدول(21)
66	نتائج اختبار أقل فرد دال (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات والدرجة الكلية للمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد أفراد الهيئة العامة (ن=106)	جدول(22)

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
شكل (1)	توزيع أفراد العينة تبعا إلى متغير نوع الاحتراف (ن=106)	36
شكل (2)	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي (ن=106)	37
شكل (3)	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا إلى متغير عدد أفراد الهيئة العامة للنادي (ن=106)	38
شكل (4)	المتوسطات الحسابية للواقع والمأمول لمجالات التمويل الذاتي والدرجة الكلية (ن=106)	52

فهرس الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
شكل (1)	استمارة استطلاع رأي الخبراء (الاستبانة بصورتها المبدئية)	86
شكل (2)	استمارة الاستبانة النهائية والموزعة على عينة الدراسة	96
شكل (3)	أسماء الخبراء المحكمين	101

الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية - فلسطين

إعداد

أحمد تيسير سعيد دراغمة

إشراف

أ.د. عبد الناصر قدومي

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين، إضافة إلى تحديد الفروق في الواقع والمأمول لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات نوع الاحتراف، وعدد أعضاء إدارة النادي، وعدد أفراد الهيئة العامة للنادي.

ولتحقيق أهداف الدراسة، أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (106) عضو هيئة إدارية من الهيئات الإدارية لأندية المحترفين الكلي والجزئي لكرة القدم في المحافظات الشمالية في فلسطين، والتي تمثل ما نسبته (40%) من مجتمع الدراسة، ومن أجل جمع البيانات تم استخدام استبانة لقياس الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم، وتطبيقها على عينة الدراسة، وبعد جمع البيانات قام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن الدرجة الكلية للواقع الحالي للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين كانت قليلة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (35.20%).
- إن الدرجة الكلية للمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين كانت مرتفعة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (88.60%).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين ولصالح المأمول.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الواقع للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين بين الاحتراف الكلي ولصالح الاحتراف الجزئي.

-لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية تبعا الى متغير نوع الاحتراف.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية لواقع التمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي ولصالح (7) أعضاء.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي ولصالح (7) أعضاء.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في جميع الدرجة الكلية لواقع التمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد أفراد الهيئة العامة للنادي.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد أفراد الهيئة العامة للنادي.

وأوصى الباحث بعدة توصيات أهمها: ضرورة اهتمام إدارات الأندية بالبحث عن سبل التمويل الذاتي للأندية من أجل ديمومتها، ونجاحها في تبليغ الرسالة التي أنشئت من أجلها.

الكلمات المفتاحية: التمويل الذاتي، أندية المحترفين، فلسطين

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة

أهمية الدراسة

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

أهداف الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة

يعد الاستثمار أحد الوسائل الأساسية لتنفيذ سياسات وبرامج التنمية والتي تحتل مكانة رفيعة في الدول المتقدمة، وتزداد أهميته بزيادة الاحتياجات الإنسانية واتساعها مما يتطلب تنظيماً وفهماً دقيقاً لهذه البرامج حتى يمكن إنجازها بأقل جهد أسرع وقت وبأكبر كفاءة ممكنة فالاستثمار أصبح دعامة رئيسية تعتمد عليها الهيئات والمؤسسات في توفير التمويل اللازم لتحقيق أهدافه في مختلف الأنشطة، ويتوقف نجاح سياسة التنمية إلى حد كبير على حجم الاستثمارات المتاحة وكيفية توزيعها بين البرامج المختلفة وأيضاً كفاءة استخدام تلك الاستثمارات، وقد شهد العصر الحالي ارتباط وثيق بين الرياضة والمصالح التجارية لما في ذلك من منافع متبادلة حتى أصبحت العلاقات في الرياضة كبيرة وبدأت معها ظواهر تجارية جديدة وأصبح الآن الاقتصاديون المهتمون بالمجال الرياضي يأملون في أن تصبح الرياضة جزءاً إنتاجياً لصنع البطل الرياضي المميز واستضافات المنافسات الرياضية المتميزة .

وبعد الاحتراف الرياضي من المتطلبات الأساسية لتطور لعبة كرة القدم في مختلف الدول، وفي الوقت نفسه يعد بمثابة عبء على أندية الدول المحدودة والضعيفة في اقتصادها، وذلك نظراً لزيادة الأعباء المالية المرتبطة بعقود المدربين واللاعبين والمصاريف التشغيلية في الأندية ، لذلك بدأت الأندية في مختلف الدول في البحث عن مصادر للتمويل الذاتي لها، وذلك بهدف توفير المال اللازم لتغطية المصاريف المالية المترتبة عن الاحتراف، والمحافظة على ديمومتها، والاستمرار في حمل الرسالة التي أنشئت هذه الأندية من أجلها، نظراً لذلك نشط البحث العلمي في مجال التسويق والاستثمار في المجال الرياضي، وذلك بهدف الوصول إلى أنسب الطرق للتمويل الذاتي في الأندية واعتمادها على نفسها ، ومن الطرق التي اقترحت على سبيل المثال في البحرين إنشاء بنك خاص في الرياضة، حيث أشارت دراسة الشيخ (2019) إلى وجود جود عجز مالي لدى الأندية والاتحادات الرياضية في البحرين ، وهناك ضعف إلى حد ما في عملية الاستثمار

والتسويق لدى الأندية، في المقابل هناك اتفاق كبير على فكرة إنشاء بنك خاص للرياضة لدى إداريي وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية والجماهير والمهتمين بالشأن الرياضي، ومدراء ورؤساء البنوك والمصرفيين ، وهناك اتجاه اخر لخصخصة الأندية الرياضية كما ظهر ذلك في دراسة حرواش وصالح (2011) حول خصخصة الأندية الرياضية في الجزائر.

إضافة الى ذلك تم تقديم اقتراحات وتصورات لحسن التسويق والاستثمار في الأندية منها: حسن إشغال المرافق والمنشآت الرياضية للأندية كما الحال في دراسات كل من: الشافعي وأبو السبح (2019) حول تحديد عناصر الخطة التسويقية الاستراتيجية للأنشطة والخدمات الرياضية بالأندية في مصر، ودراسة بوصلح (2013) حول استغلال المنشآت الرياضية لتفعيل مصادر التمويل الذاتي في اندية المحترفين لكرة القدم في الجزائر، وحسن استخدام التكنولوجيا وتوظيفها في خدمة الأندية مثل دراسة عبدالحليم (2019) حول مدى مساهمة المتطلبات التكنولوجية والتنظيمية لنظام المعلومات التسويقية في تحقيق القدرة التنافسية للمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ، ودراسة أوصيف وآخرون (2019) حول علاقة نظم المعلومات باتخاذ القرار التسويقي في النوادي الرياضية المحترفة: دراسة ميدانية لبعض نوادي كرة القدم المحترفة الجزائرية ، ودراسة زرمية (2019) حول التسويق الإلكتروني عبر مواقع التواصل الاجتماعي ودوره في مجال الاستثمار لمنشآت مراكز الشباب بجمهورية مصر العربية، أيضا اهتمت بعض الدراسات بالعلامة التجارية كما هو الحال في دراسة بن نافلة وتوزان (2019) حول أثر أبعاد قيمة العلامة التجارية في بناء الصورة الذهنية لخدمي العلامات الرياضية العالمية في الجزائر ، والرعاية الرياضية مثل دراسة قطب وآخرون(2019) حول أثر رعاية الأحداث الرياضية على صورة "البراند" الراعي ، ونظرا لأهمية التسويق الرياضي ودوره في تطور الواقع الرياضي، اهتمت بعض الدراسات بدراسته في المدارس على اعتبار انها الأساس في انتقاء وبناء اللاعبين مثل دراسة مصطفى (2019) والتي اهتمت بوضع خطة مقترحة للتسويق الرياضي بمدارس محافظة الإسكندرية.

وفي السنوات الأخيرة زاد اهتمام الأندية بالتمويل الذاتي فيها، نظرا لأن الاعتماد على الدعم الحكومي، ورجال الاعمال، والقطاع الخاص، واشتراكات منتسبيها تعد غير كافية، على

سبيل المثال يعد الدعم المالي والتمويل الذاتي من العوامل الرئيسية لتمييز الدوري الأوروبي وقوة تأثيره وصداه الرياضي محليا و أوروبيا ودوليا ، وأكد على ذلك مارس وكريستوف (Marc & Cristoph, 2016) من خلال تتبع 30 ناديا من اندية النخبة في أوروبا في كل من: إنجلترا وإيطاليا وإسبانيا وألمانيا وفرنسا، تبين ان التمويل الذاتي من العوامل الرئيسية لنجاح الأندية الأوروبية في هذه الدول وتميزها رياضيا، وديمومتها وقوتها وتميزها، ومن الدراسات العربية الحديثة التي اهتمت في التمويل الذاتي في اندية المحترفين لكرة القدم دراسة التميمي ولفتة (2019) حول التمويل الذاتي في الاستثمار الرياضي في العراق، ودراسة بورقبة (2019) حول التمويل في الأندية الرياضية الجزائرية، ودراسة محمد (2016) حول اقتصاديات تمويل الأندية الرياضية المصرية، ودراسة مبارك والمعوري (2015) حول محددات إدارة التمويل الذاتي التي تحقق أهداف الأندية الرياضية بالدرجة الأولى العراقية ، ودراسة بوصلح (2015) حول تحديات الإدارة الرياضية ودورها في تطوير التمويل الرياضي في ظل الاحتراف في الجزائر، ودراسة عمر(2011) حول تقييم فرص التمويل الذاتي بأندية دوري الدرجة الأولى بالمملكة العربية السعودية ، ودراسة علام (2011) حول تمويل الأندية الرياضية ومراكز الشباب بمحافظة الشرقية في مصر، ودراسة محمد اشرف(2016) حول الصعوبات التي تحد من التمويل الذاتي للأندية الرياضية المصرية.

في ضوء ما سبق ونظرا لحدثة الاحتراف في كرة القدم في فلسطين، وزيادة متطلباته ومحدودية الموارد الاقتصادية، تظهر الحاجة للبحث عن مصادر للتمويل الذاتي في اندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين، والدراسة الحالية تعد بمثابة استكمال للجهود السابقة في هذا المجال في الوطن العربي، إضافة الى نقطة الانطلاق في الدراسات في مجال التمويل الذاتي للأندية في فلسطين، هذا يؤكد على أهمية اجراء الدراسة الحالية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية المال في نجاح اندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين واستمرارها بأداء رسالتها دون ارباك، والدراسة الحالية تتفق مع المنحى العالمي في البحث عن سبل التمويل الذاتي في الأندية، ويظهر ذلك من خلال بعض الدراسات التي أجريت في الوطن العربي

مثل دراسات كل من: التميمي ولفتة (2019) حول التمويل الذاتي في الاستثمار الرياضي في العراق، ودراسة بورقبة (2019) حول التمويل في الأندية الرياضية الجزائرية، ودراسة محمد (2016) حول اقتصاديات تمويل الأندية الرياضية المصرية ، والدراسة الحالية تعد بمثابة استكمال للجهود السابقة، وتؤكد على أهمية التمويل الذاتي في اندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين، وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها:

- 1 تعد الدراسة الحالية -في حدود علم الباحث- أول دراسة في فلسطين تهتم في دراسة التمويل الرياضي بشكل عام والتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم بشكل خاص.
 - 2 تسهم الدراسة الحالية في إعطاء تصور حول الواقع الحالي والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين، وبالتالي ارشاد إدارات الأندية، في كيفية استخدام سبل التمويل الذاتي في هذه الأندية، وفيما يتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في كل نادي.
 - 3 تسهم الدراسة الحالية في تحديد الفروق في الواقع الحالي والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا الى متغيرات نوع الاحتراف، وعدد أعضاء الهيئة الإدارية في النادي، وعدد أعضاء الهيئة العامة في النادي.
 - 4 -تسهم الدراسة الحالية من خلال اطارها النظري والدراسات السابقة ونتائجها افادة الباحثين في مجال الإدارة الرياضية في اجراء بحوث ودراسات في مجال التمويل الذاتي الرياضي.
- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:**

إن النظرة المستقبلية للاعتراف في فلسطين تهدف إلى دفع عجلة التنمية الرياضية، وتنظيم وتفعيل القوانين ذات الصلة، وتفعيل قوانين الاستثمارات المتعلقة بالرياضة وقوانين الخصخصة وتشجيع القطاع الخاص بان يقود هذا المجال، وبلا شك فان الغطاء الاقتصادي للاعتراف الرياضي يدفع بعجلة التنمية الرياضية من خلال ما يحتويه من عمليات تجارية للصفقات التي تتم بين الأندية، والعقود وعمليات بيع وشراء اللاعبين جميعا تضيف أبعادا أخرى للمجال الرياضي

والمجال الاقتصادي، وما يسري على هذه العقود من أنواع مختلفة كالتأمين والاحتكار وحقوق البث الإعلامي والدعاية والإعلان .

وعلى الرغم من تطبيق الاحتراف في فلسطين قبل أكثر من 9 سنوات، الأمر الذي دفع الأندية الفلسطينية للبحث عن قدرات جديدة من هنا وهناك، والتعاقد مع لاعبين من أندية أخرى ومن الداخل الفلسطيني، حيث ان نظام الاحتراف أدى إلى جلب صفقات تجارية رابحة كما يرى البعض، أملا في ان يؤدي ذلك إلى تطور نوعي لكرة القدم الفلسطينية.

وبشكل عام تعاني غالبية الأندية الرياضية في فلسطين من وجود ضائقة مالية وعدم توفر الجانب المالي الكافي للقيام بمختلف أنشطتها، والاستمرار في أداء مهامها، وتزداد هذه الضائقة المالية في أندية المحترفين لكرة القدم سواء أكان الاحتراف كلي أم جزئي، وبالتالي لا بد من إيجاد مصادر تمويل ذاتية لهذه الأندية من اجل نجاح عملها واستمرارية أداء العمل المطلوب منها على أكمل وجه، في ضوء ذلك ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحث لمحاولة التوصل إلى إستراتيجية للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين، وذلك في ضوء دراسة الواقع الحالي والمأمول في التمويل الذاتي في هذه الأندية، وبناء عليه تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1 -ما الواقع الحالي والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين؟ وهل توجد فروق دالة إحصائية بينهما؟
- 2 -هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الواقع الحالي والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغير نوع الاحتراف؟
- 3 -هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الواقع الحالي والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغير عدد اعضاء إدارة النادي؟

4 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغير عدد افراد الهيئة العامة للنادي؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف إلى الواقع الحالي والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين، وتحديد الفروق بينهما.

2- تحديد الفروق في الواقع الحالي والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير نوع الاحتراف.

3- تحديد الفروق في الواقع الحالي والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد اعضاء إدارة النادي.

4- تحديد الفروق في الواقع الحالي والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد افراد الهيئة العامة للنادي.

حدود الدراسة:

اقتصرت حدود هذه الدراسة على:

الحد البشري: الهيئات الإدارية في أندية المحترفين الكلي والجزئي في المحافظات الشمالية من فلسطين.

الحد المكاني: مقرات أندية المحترفين الكلي والجزئي في المحافظات الشمالية من فلسطين وذلك حسب التقسيم الإداري المعتمد في دولة فلسطين.

الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في الموسم الرياضي 2020/2019.

مصطلحات الدراسة:

التمويل الذاتي في الأندية: هو كل الإيرادات التي تحققها الهيئة الرياضية بالاستثمار لمرافقها ومنشأتها سواء من حصائل الاشتراكات السنوية للأعضاء، أم رسوم العضوية، أم بيع تذاكر دخول المباريات، أم عائد الحفلات التي تقيمها الهيئة، أم أيجار منشأتها، أم عائدات الودائع المالية (أوراق مالية - أسهم - سندات) التي تمتلكها، أم مقابل استخدام شعار الهيئة وغيرها من مصادر الإيرادات الذاتية التي يصعب حصرها لتعدد واختلافها من هيئة رياضية لأخرى (إسماعيل، 2012).

ويعرف إجمالاً بأنه درجة توفر التمويل الملموس في أندية الاحتراف في فلسطين والذي يفي بسد احتياجات ومصروفات ونفقات النادي ذاتياً.

التمويل الذاتي المأمول: هو النقطة التي يدرك عندها ويلمس بتوفر التمويل الذاتي لأندية الاحتراف في فلسطين والذي يفي بسد احتياجات ونفقات ومصروفات النادي.

الأندية المحترفة: وهي الأندية المصنفة في الاتحاد الفلسطيني في التصنيف الأول (المحترفين) ويبلغ عددها 12 نادياً، وفي التصنيف الثاني (احتراف جزئي) ويبلغ عددها 12 نادياً وتخضع للشروط والتعليمات المنبثقة عن لجنة المسابقات من حيث عدد العقود وشروطها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يشتمل الفصل الحالي على الإطار النظري، والدراسات السابقة، وفيما يلي عرض لذلك:

أولاً: الإطار النظري:

يشتمل الإطار النظري على مفهوم التمويل الذاتي في الأندية الرياضية، ومجالات التمويل الرياضي، مصادر التمويل الرياضي، محددات التمويل الرياضي، وأهمية التمويل الذاتي للأندية الرياضية في فلسطين، وفيما يلي بيان لذلك:

مفهوم التمويل الذاتي في الأندية الرياضية:

يعد المال العصب الرئيسي لقيام المؤسسات الرياضية بدورها على اكمل وجه، حيث أشار الهواري (1976) أن المال هو عصب الهيئات وهو الذي يساعدها على تحقيق أهدافها لذا فالتمويل عملية شبه تلقائية تقوم بها الهيئة وتسعى للحصول على الأموال (الميزانيات اللازمة) لتحقيق الأهداف المرجوة وتعد الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام في أي مجتمع، فالإدارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتلعب الإدارة الحديثة دوراً حيوياً في توجيه المنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها، وأصبحت الإدارة وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المنظمات وذلك من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة وفقاً للجهود البشرية تتميز بالتخطيط والتنظيم والتنسيق الجيد .

وبضيف علي (1999) أن الحاجة الماسة لدى الهيئات الرياضية لاستخدام مصادر وأساليب التمويل الذاتي قد ظهرت نتيجة انخفاض معدلات المساهمات المالية أو صعوبة توفيرها وهذه تمثل مصدر التمويل الرئيسي لهذه الهيئات وذلك بسبب ارتفاع المصروفات بجانب عدم ثبات وانحصار مصادر التمويل أيضاً انخفاض معدلات الأقدام من جانب الأفراد على تقديم المساهمات الخدمية التطوعية لأسباب قد تكون اجتماعية أو اقتصادية أو غيرها، وإدراك القائمين على إدارة

الهيئات أنها أصبحت تقابلهم عدد من المشاكل ومن ثم تتطلب حلولاً لضمان نموها واستقرارها وأن أساليب التمويل الذاتي إذا توافرت لديهم فإنها سوف تساعدهم كثيراً في تحقيق أهدافهم ، بجانب أهمية الهيئات الرياضية ودورها في المجتمعات وأنها تعد من الأركان والأساليب الأساسية لقيام مجتمعات قوية هادفة .

وحول مفهوم التمويل بشكل عام أشار رضوان (2000) الى انه يقصد بالتمويل بمفهومه العام بانه: "مجموع الموارد المالية والفنية التي تحصل عليها الهيئة الرياض في سواء أكانت إيرادات ذاتية أم تبرعات أهلية أم إعانات حكومية". وعرفته بابكير وآخرون (2011) بانه: المبالغ النقدية وليس السلع والخدمات وأن يكون بالقيمة المطلوبة في الوقت المطلوب، فالهدف منه هو تطوير المشاريع العامة منها والخاصة وفي الوقت المناسب.

وفيما يتعلق بالتمويل الذاتي في الأندية الرياضية عرفه إسماعيل (2012) بأنه: كل الإيرادات التي تحققها الهيئة الرياضية بالاستثمار لمرافقها ومنشآتها سواء من حصائل الاشتراكات السنوية للأعضاء، أم رسوم العضوية، أم بيع تذاكر دخول المباريات، أم عائد الحفلات التي تقيمها الهيئة، أم أيجار منشآتها، أم عائدات الودائع المالية (أوراق مالية - أسهم - سندات) التي تمتلكها، أم مقابل استخدام شعار الهيئة وغيرها من مصادر الإيرادات الذاتية التي يصعب حصرها لتعدد واختلافها من هيئة رياضية لأخرى.

وفي ظل الاحتراف في كرة القدم في فلسطين، وزيادة العبء الواقع على كاهل الأندية، لا بد من البحث على التمويل الذاتي لأندية المحترفين، ويكون ذلك من خلال البحث عن طرق وأساليب للاستثمار الرياضي في ضوء المعطيات المتوفرة لدى هذه الأندية، وفي هذا الصدد يرى الشافعي وحجازي (2009) أن الاستثمار هو عمل هدفه زيادة رأس مال الفرد أو زيادة الموارد عن طريق تشغيل المال أو استغلاله بهدف زيادته أي وظيفة الاستثمار تشغيل الأصول، وهو أحد الوسائل الأساسية لتنفيذ برامج التنمية بصفة عامة أو البرامج الرياضية بصفة خاصة.

مجالات التمويل الرياضي:

اشار الصيرفي (2005) إلى بعض مجالات التمويل وهي:

-التمويل العام: وهو خاص بالحكومة والمحليات، ويقوم على الضرائب والإيرادات الأخرى ويستهدف تحقيق أهداف غير ربحية.

-المنظمات التمويلية: وهي مثل البنوك وشركات التأمين تهتم بتجميع المدخرات.

-الإدارة المالية: دراسة المشاكل المالية بالمنظمة، وتبحث عن الأنشطة المربحة.

وأضاف الى ان أنواع التمويل تتمثل في:

-التمويل الداخلي: هي الأموال المتولدة من العمليات الجارية للمنشأة أو النادي الرياضي من مصادر عرضية دون اللجوء إلى مصدر خارجي.

-التمويل الخارجي: هي كافة الأموال التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية ففي ظل افتراض استقلالية المنشأة فإن الإدارة التي تحصل على هذه الأموال بشروط وإجراءات وذلك يتطلب وقتا لا يتطلبه استخدام التمويل الداخلي من العمليات الجارية ويتوقف على حجم التمويل الداخلي.

مصادر التمويل الرياضي:

يتفق كل من العجيلي (1999) والشافعي (2006) على ان مصادر التمويل الرياضي

هي:

1 -التمويل الذاتي: وهو كل الإيرادات التي تحققها الهيئة الرياضية عن طريق استثمار مرافقها أو منشأتها وأنشطتها سواء كان ذلك من حصيلة الاشتراكات السنوية للأعضاء بالهيئة أم رسوم تسوية أو بيع تذاكر المباريات الرياضية التي تنظمها الهيئة لفرقها أو دخلا لحفلات في تقييمها الهيئة أو أيجار منشأتها أو عائدات الودائع المالية أو المقابل المالي لاستخدام

الهيئة أو غيرها من مصادر الإيرادات الذاتية التي يصعب حصرها لتعددتها واختلافها من رياضة الى أخرى.

2 - **التمويل الأهلي:** هو كل التبرعات المالية والعينية التي تأتي للهيئة الرياضية عن طريق الأفراد أو اشتراكات المؤسسات من داخل مصر أو من خارجها بعد موافقة الجهة الإدارية سواء كانت أموالاً سائلة أم ودائع تدر عائداً أم وصايا أم هيئات أم إنشاءات أو استضافة للفرق الرياضية أو ملابس أو أجهزة أو أدوات خاصة بنشاط الهيئة أو غيرها من مصادر الأهلية التي يصعب حصرها بتعددتها واختلافها من هيئة إلى أخرى.

3 - **التمويل الحكومي:** هو كل الإعانات المالية والعينية التي تأتي للهيئة الرياضية عن طريق الأفراد أو الاشتراكات أو المؤسسات من داخل مصر أو من خارجها بعد موافقة الجهة الإدارية سواء أموالاً سائلة أم ودائع مادياً أم هيئات أم إنشاءات أم استضافة الفرق الرياضية أم ملابس أم أجهزة أم أدوات خاصة بنشاط الهيئة أو غيرها من مصادر الأهلية التي يصعب حصرها لتعددتها واختلافها من هيئة إلى أخرى.

4 - **التمويل المشترك:** هو ذلك اللون من التمويل الذي يجمع بين الإيرادات الذاتية للهيئة الرياضية والتبرعات الأهلية والإعانات الحكومية وتعتمد أغلب الهيئات الرياضية على هذا النوع من التمويل كمصدر لتمويلها وإن اختلفت من هيئة رياضية لأخرى.

وأضاف الحساوي (2014) الى أن التمويل الذاتي في الأندية الرياضية على سبيل المثال في الأندية الأوروبية يعتمد على مجموعة من المصادر منها:

- 1 - **مبالغ الاشتراك السنوي** التي يدفعها اللاعب أو ولي أمره، في حالة الفئات العمرية، والتي تضمن مشاركته في النشاط الرياضي المعني إضافة إلى ضمان حقه في التصويت الانتخابي أثناء انعقاد المؤتمر السنوي للمؤسسة أو النادي الرياضي، ويضمن هذا الاشتراك حقوق الممارسة والحصول على زي النادي ودفع اجور الحكام والملاعب.
- 2 - **التمويل عن طريق مبالغ التمويل المحدود** والتي تدفع من قبل المجالس البلدية عن اي نشاط رياضي يقوم به النادي خلال البقعة الجغرافية الواحدة .حيث يقوم النادي أولاً بإملاء

جداول معدة لهذا الغرض وتشمل مجموعة من اسماء المشاركين وبحدود عشرة الى خمسة عشر اسم في القائمة الواحدة، وبعد المصادقة عليها من قبل ادارة النادي يتم رفعها الى المجلس البلدي الذي بدوره يقوم بصرف مبلغ معين لكل مشارك وحسب ساعات أو ايام المشاركة ثم يتم تدوين المبلغ العام لكل المشاركين أسفل الجدول، ويمكن للنادي أن يقوم بتقديم أكثر من قائمة واحدة خلال النشاط الواحد وطبقا لعدد اللاعبين المشاركين.

3 -التمويل عن طريق الشركات الراعية والذي يتم بالاتفاق بين إدارة النادي وإية شركة تريد الإعلان عن منتجها من خلال استثمار نشاط النادي على أن تلتزم الشركات بالحدود الاخلاقية والتربوية التي تنص عليها القوانين المرعية.

4 -التمويل عن طريق خصخصة المنشآت والملاعب الرياضية الخاصة بالنادي كأن تقوم ادارة النادي بتأجير قاعاتها الكبرى لأغراض اجتماعية مثل الحفلات والمراسم على أن يلتزم الطرف الآخر بنظام صارم في التأمين والمحافظة على المنشأة المؤجرة.

5 -التمويل عن طريق المشاركة في الاحتفاليات الوطنية ومناسبات الاعياد كأن تقوم بعض الفرق المنتمية للنادي بالعمل داخل هذه المناسبات ثم تقوم اللجنة المنفذة للاحتفال بدفع مبالغ لإدارة الفريق مباشرة والتي تستثمر فيما بعد في تمويل نشاط الفريق المعني.

6 -التمويل عن طريق قيام النوادي ببناء مراكز ترفيهية أو منتديات انترنت مصغرة وبسيطة من خلال استغلال فضاءاتها ومساحاتها الفارغة وهي خير وسيلة للإبقاء على التواصل بين اللاعبين وعوائلهم من جهة وبين ادارة النادي من جهة أخرى.

7 -التمويل عن طريق تأجير بعض قاعات النادي ذات المستلزمات الجيدة لإقامة الدورات والمحاضرات، الى الدوائر الرسمية القريبة كي تتمكن هذه الأخيرة من عقد ندواتها واجتماعاتها بشكل رياضي مؤثر والحصول على وجبات غداء من نفس النادي وهو ما يعزز العلاقة بين النادي وبين الدوائر الرسمية في المنطقة وخصوصا حينما يقف على خدمة المؤتمرين مجموعة من بنات واولاد النادي من اللاعبين.

8 -التمويل عن طريق تنفيذ الدورات التطويرية والمحاضرات الخاصة بالاتحادات المركزية والفرعية والتي تعزز العلاقة بين الاتحادات وبين النوادي.

- 9 -التمويل عن طريق قيام أعضاء الفريق بتوزيع الإعلانات الخاصة بشركة معينة على البيوت وضمن بقعة جغرافية واحدة حيث تقوم الشركة بدفع مبلغ مقطوع لإدارة الفريق
- 10 -التمويل عن طريق مشاركة اعضاء النادي بجمع الاموال والملابس للفقراء لصالح المنظمات الدولية حيث تقوم هذه المنظمات بتمويل الفرق الرياضية فيما بعد أما عن طريق شراء تجهيزات رياضية حديثة خاصة بها أو تجهيزها بالمستلزمات المكتبية لإدارتها .
- 11 -التمويل عن طريق قيام النادي الواحد بتنظيم مسابقات تنشيطية مصغرة لبعض النوادي القريبة وهنا يضمن النادي مبلغ المشاركة إضافة الى مبالغ بيع الطعام والمشروبات للجماهير الرياضية.
- 12 -التمويل عن طريق ربط النادي الرياضي بالمؤسسات الرياضية والانسانية ذات نفس الاختصاص.

محددات التمويل الرياضي:

يرتبط التمويل الرياضي ويعتمد بدرجة كبيرة على التسويق والاستثمار الرياضي، حيث ان المحددات التي تؤثر في التسويق والاستثمار الرياضي، هي نفسها المحددات للتمويل الرياضي، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة مثل دراسات كل من: دراسة مبارك وكاظم (2015)، ودراسة مؤمن وعبد، ودراسة إسماعيل (2012)، ودراسة علي (2012)، ودراسة العمادي (2009)، ودراسة مطر (2006)، ودراسة الدوسري (2005) تبين انه يمكن ايجاز المحددات للتمويل الرياضي فيما يلي:

1-المحددات السياسية: تعد الممارسة الرياضية حق من حقوق المواطنين بالدولة وتشير هذه المحددات في النظام السياسي ومساحة الديمقراطية ومعدلات الأمن والعدالة الاجتماعية وشفافية التشريعات وعدم ازدواجيتها ويؤثر المناخ السياسي تأثيرا كبيرا في مصادر التمويل في الأندية الرياضية، سواء اكانت داخلية ام خارجية.

2-المحددات الاقتصادية: تعد هذه المحددات هي معدلات الاستهلاك والاستفادة واحتياجات السوق الرياضي من العمالة ومدى توافر الوكلاء والسماسرة والمسوقين في المجال الرياضي ومدى سماح

النظام الاقتصادي بدعم الاستثمار ونظم الإنتاج للبطولات والبرامج الرياضية، ومدى بساطة الإجراءات ومدى وعي رجال الأعمال والتنسيق بين المنظمات الرياضية المختلفة وهيئات الاستثمار المحلية والإقليمية والدولية وأيضاً توافر الأصول الاستثمارية كبنية أساسية في المجال الرياضي، والوضع الاقتصادي في الدول يحدد درجة الدعم الدولي للأندية، على سبيل المثال وليس الحصر دعم الأندية بشكل كلي في دول الخليج العربي، ومحدودية الدعم في فلسطين للأندية نظراً لشح وضعف الاقتصاد الفلسطيني.

3- المحددات الاجتماعية والثقافية: تشير هذه المحددات إلى نظرة المجتمع للرياضة بشكل عام، والاحتراف في كرة القدم بشكل خاص، أيضاً يعد التقارب الطبقي للعاملين في المجال الرياضي والمستوى التعليمي والصحي والوعي الإعلامي للعاملين والمستفيدين، وترتبط أيضاً بعدد السكان في المحيط المرتبط بالمنظمات الرياضية المعنية بالاستثمار ومدى الوعي بالرياضة من خلال الاهتمامات ومستقبل السكان والمرتبطة بالنمو السكاني والكثافة السكانية وحجم وعدد الجماهير المستفيدين .

4- المحددات القانونية: تركز على القوانين والأنظمة واللوائح التي تنظم العمل الاستثماري بالمنظمات الرياضية وتوافر الحوافز للمستثمرين لتوظيف أموالهم في الرياضة المحلية وتسهيل إصدار التصاريحات الخاصة بإقامة المشروعات الرياضية الاستثمارية من قبل الحكومة واتخاذ القرارات المركزية على مستوى الدولة لإتاحة الفرصة للاستثمار في المجال الرياضي وتوفير الشفافية بالتشريعات والقوانين الحكومية والاعفاء من الضرائب للأندية.

5- المحددات الإعلامية: تتمثل في قلة المعلومات المتوفرة لدى النادي الرياضي حول البيانات المطلوبة، وعدم وجود دعاية كافية للنادي الرياضي يؤثر سلباً على هذه الأندية الرياضية، فعليه يجب الاهتمام بوسائل الإعلام المختلفة، وضرورة توافر مركز معلومات عن موارد النادي وما يمكن استغلاله كمصدر للتمويل الذاتي، إضافة إلى موقع الكتروني متجدد في النادي.

6- المحددات البشرية والإدارية: تعد الإدارة بمثابة الموجه لأعمال الأندية، وبالتالي فإن قلة الخبرات الموجودة داخل الأندية الرياضية تقلل من فرص الاستثمار داخل الأندية الرياضية فعليه يجب

مراعاة توفر الخبرات من الموارد البشرية للتسويق بالأندية الرياضية وتوافر الادارة المميزة ذات القدرات المتعددة والمحترفة بالمجال الرياضي.

7-المحددات التكنولوجية: يعد التسويق الرياضي الالكتروني من أحدث أنواع التسويق، ويوفر الوقت والجهد والمال، وبالتالي من خلال إدخال أساليب جديدة في طرق تسويق المنتج الرياضي مثل المباريات والمشروعات الرياضية ووضع أسس في رفع المستوى الفني للاعبين من خلال التكنولوجيا والتي ينعكس عليها رفع المستوى الرياضي بشكل عام من خلال استخدام تكنولوجيا حديثة للتدريب والرياضة.

أهمية التمويل الذاتي للأندية الرياضية في فلسطين:

تعاني الأندية الرياضية بشكل عام في فلسطين، واندية المحترفين لكرة القدم من شح الإمكانيات، وعدم كفاية دعم المؤسسات الحكومية والخاصة لهذه الأندية، وبالتالي لا بد لهذه الأندية من البحث عن التمويل الذاتي وتوفير المال اللازم لديمومتها واستمراريتها، وتزداد الحاجة لمثل هذا التمويل في اندية المحترفين لكرة القدم، حيث انه في ظل الاحتراف في كرة القدم في فلسطين وزيادة متطلباته، فان ذلك يتطلب حسن الإدارة في الأندية وقدرتها في البحث عن مصادر تمويل ذاتية، حيث أشار بوصلح (2015) الى ان احد متطلبات النجاح للاحتراف في كرة القدم توفر التمويل الذاتي لأندية المحترفين، أيضا وجود إدارة ناضجة، وفي هذا الصدد أشار درويش وحسانين (2004) إلى أن أي محاولة لإحداث التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية قد تحتاج إلى رؤوس أموال وطنية وأجنبية، وقد تحتاج إلى تجهيزات وأساليب وطرق تكنولوجية متطورة، ولكنها في الأساس تحتاج إلى إدارة متطورة تستخدم أساليب علمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة ويرفع الكفاءة الإنتاجية إلى حدودها القصوى.

وفيما يتعلق بتمويل الأندية أشار أشرف (1996) الى تباين مصادر التمويل وعدم ثباتها، وارتباط حجم التمويل بما يصادف الأندية من مشاكل، وارتباط حجم التمويل بما تحققه الأندية من نتائج، واعتماد الهيئات على اشتراكات الأعضاء القدامى والجدد، وأن هناك ثلاثة مصادر مالية لكل نادي ممثلة في التمويل الذاتي، والتمويل الحكومي، والتمويل الأهلي، واعتبار التمويل الذاتي

هو أقوى مصادر التمويل، ومطالبة الدولة بتنشيط مصادر التمويل الذاتي في كل نادي حتى لا يكون هناك اعتماد كامل على التمويل الحكومي.

وفي ضوء ذلك يمكن حصر أهمية التمويل الذاتي للأندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين فيما يلي:

- 1-استمرارية وديمومة النادي وذلك من خلال تغطية المصاريف التشغيلية، وعقود المدربين واللاعبين، وإنشاء المرافق الخاصة بالنادي.
- 2-الاستقرار النفسي للاعبين والمدربين وعدم التطلع للانتقال الى اندية أخرى نظرا لتقدمها حوافز مادية أفضل.
- 3-استقطاب أفضل المدربين واللاعبين للأندية.
- 4-تحسن المستوى الرياضي في الأندية.
- 5-تحسن المستوى الإداري من حيث العمليات الإدارية بما في ذلك : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتوفرة في الأندية.
- 6-زيادة ثقة المجتمع المحلي والمشجعين والمستثمرين بالأندية.
- 7-توفير دخل شبه دائم في الأندية.
- 8-زيادة فاعلية اهتمام الأندية على ذاتها.

ثانيا: الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة:

قام مقصود (2019) بدراسة هدفت إلى معرفة فعالية المناخ الاستثماري في جذب الاستثمار الرياضي في المؤسسات الرياضية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي و تكونت عينة

الدراسة من 38 فرد من مديري المؤسسة ورؤساء المصالح والعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار في الجزائر، حيث تم توزيع الاستبانة حول موضوع الدراسة الذي بنيت محاورها من جملة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد خلصت الدراسة الى أن مختلف الإجراءات والسياسات المتبعة وكذلك التحفيزات الموضوعة والممنوحة لفائدة المستثمرين ورجال المال و الأعمال إضافة الى تهيئة بيئة متاحة وخصبة كلها موضوعة تحت تصرف هؤلاء، مما يؤكد أن مختلف الظروف مهيئة لانتداب مختلف الاستثمارات والتي من شأنها تدعيم و إنعاش الاستثمار في المجال الرياضي على المستوى المحلي والوطني بصفة عامة وعلى مستوى المؤسسات الرياضية بصفة خاصة.

وقامت **عبد الرحمن (2019)** بدراسة هدفت التعرف إلى واقع الاستثمار بالأندية الرياضية الدرجة الأولى والممتازة في ولاية الخرطوم من حيث الأهداف والإدارة والقانونية والبنية التحتية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لأهداف البحث وطبيعة الإجراءات واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتم تصنيفها بإيجاد المعاملات العلمية الصدق والثبات وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من الإداريين وأعضاء لجان الاستثمار والإعلاميين في أندية الدرجتين الأولى والممتازة بولاية الخرطوم . وكان العدد (50) فرد قامت الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-لا توجد خطط للاستثمار في الأندية الرياضية .

-لا توجد معلومات كافية عن المنشأة الرياضية بالأندية الرياضية لدى المستثمرين

-لا يوجد كادر إداري للاستثمار في الأندية الرياضية.

-لا يوجد مناخ قانوني للاستثمار في الأندية الرياضية.

-لا يوجد تنسيق تام مع الجهاز العام للاستثمار بالدولة.

واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالاستثمار بكل نواحيه في أندية كرة القدم، والعمل على إيجاد نظام رقابي مالي بالأندية الرياضية خاصة بالدرجات الممتازة والأولى في كرة القدم، وتوفير كادر إداري للاستثمار في الأندية الرياضية.

وقام **بوصلاح واخرون (2019)** بدراسة هدفت إلى معرفة أهمية التسويق الرياضي بالمنشآت الرياضية كرهان النوادي الرياضية المحترفة لتتويج مصادر تمويلها، وللوصول إلى النتائج تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة تمثلت في 30 عضو من أعضاء مجلس الإدارة للنوادي والذين يمثلون 4 نوادي رياضية محترفة تنشط بالرابعة المحترفة الأولى والثانية. بطريقة عشوائية، وبالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة فقد تم تطبيق أسلوب الحصر الشامل، وقد أشارت النتائج إلى أن التسويق الرياضي بالمنشآت الرياضية يعد أحد الركائز الأساسية للنوادي الرياضية المحترفة لتتويج مصادر تمويلها.

وقام **طهير وزواق (2019)** بدراسة وصفية تحليلية لواقع التسويق الرياضي في المؤسسات الاقتصادية وأثره في تطوير رياضة كرة القدم وتشكل هذه الدراسة أحد الوسائل المستعملة في عملية تطوير التسويق الرياضي في المؤسسات الاقتصادية والقطاع الرياضي، وتكمن أهميته في تطوير ودعم الرياضة ماليا بالخصوص بعدة طرق من طرف المؤسسات الاقتصادية. واستخدم المنهج الوصفي، كما وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتكونت عينة الدراسة من 20 مؤسسة اقتصادية اختيرت بشكل عشوائي على مستوى ولاية الجزائر من أصل 32 مؤسسة، كما تم إحصائنا لعدد النوادي كرة القدم على مستوى ولاية الجزائر فتحصلنا على 18 نادي رياضي اخترنا منها عينة عشوائية والتي قدرت بـ 15 نادي رياضي. من أجل تحليل وترجمة النتائج المحصل عليها بعد الإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال الاستبيان المقدم اعتمدنا على طريقة الإحصاء بالنسبة المئوية. تبين من استنتاجات بحثنا أن المؤسسات الاقتصادية لها وازع وطني واستعداد دائم لدعم قطاع الرياضة عامة ورياضة كرة القدم خاصة من دون النظر إلى العوائد المالية والمردودية الضئيلة مما أوضح لنا أن أفراد العينة الخاصة بالأندية الرياضية على مستوى ولاية الجزائر لم يساعد على الوصول إلى الهدف الأسمى والارتقاء بالنشاط والنهوض به من خلال

تجسيد عملية التسويق الرياضي حتى وإن كان مفهوم المؤسسات الاقتصادية للتسويق الرياضي غير واضح، كما أقرت المؤسسات الاقتصادية الخاصة بوجوبها تدعيم رياضة كرة القدم ورعايتها على الرغم من عدم التماس استثمار جدي في القطاع الرياضي إلا أن التسويق الرياضي لعب دور أساسي كأحد الوسائل والركائز المهمة في تنمية الرياضة .

وقام الشيخ (2019) بدراسة هدفت التعرف إلى الواقع المالي والاستثمار والتسويق للأندية والاتحادات الرياضية، وكذلك فكرة إنشاء بنك خاص بالرياضة في البحرين، حيث كان عينة الدراسة من إداري وأعضاء مجالس إدارات الأندية (40 شخص) الرياضية والجماهير والمهتمين بالشأن الرياضي (316 فرد)، ومدراء ورؤساء البنوك والمصرفيين (10 أشخاص)، وقد استخدم المنهج الوصفي، حيث كانت أدوات جمع البيانات الاستبانة والمقابلة الشخصية، وتوصلت الدراسة الى وجود عجز مالي لدى الأندية والاتحادات، وهناك ضعف إلى حد ما في عملية الاستثمار والتسويق لدى الأندية، في المقابل هناك اتفاق كبير في فكرة إنشاء بناء خاص للرياضة لدى إداري وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية والجماهير والمهتمين بالشأن الرياضي، ومدراء ورؤساء البنوك والمصرفيين.

وقامت العوادلي (2019) بدراسة هدفت التعرف إلى تصنيفات ومجالات أعمال الخدمات الرياضية التي تقدمها الشركات المشهورة بالعمل في المجال الرياضي في ضوء قانون الرياضة رقم 71 لسنة 2017 م، والتعرف الى العوامل المؤثرة في تقديم أعمال الخدمات الرياضية، وقد استخدم المنهج الوصفي واشتمل مجتمع الدراسة على شركات مزاوله أعمال الخدمات الرياضية وبلغ عددهم (20) شركة وقد بلغ عدد عينة الدراسة الأساسية (13) بنسبة 65% وقد بلغ عدد العينة الاستطلاعية (7) شركات بنسبة مئوية 35.00% من إجمالي عينة الدراسة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، على أن تكون هذه العينة من نفس مجتمع الدراسة ومن خارج عينته الأساسية ولها مواصفات العينة الأساسية، وذلك بهدف إيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) للاستبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة معرفة تصنيفات الخدمات الرياضية في الإدارة والتسويق والتشغيل وإدارة الألعاب الرياضية وفي الأندية الخاصة والأكاديميات والأندية

الصحية ومراكز اللياقة البدنية ، ومعرفة العوامل المؤثرة على تقديم الخدمات الرياضية ، واوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: إضافة مجالي الصناعة الرياضية والسياحة الرياضية لمجالات خدمات الاستثمار الرياضي في قانون الرياضة رقم 71 لسنة 2017م، إصلاح الهيكل الإداري للمؤسسات الرياضية الاستثمارية، وتوفير قاعدة بيانات عن تدفق الاستثمار عامة وفي الاستثمار الرياضي خاصة ، وتسهيل إجراءات الحصول على قروض تمويل المشروعات الاستثمارية ، وضرورة وضوح عقود الاستثمار بين المؤسسة الرياضية والمستثمر وفقاً لأحكام القانون الخاص بالاستثمار.

وقام سراج وصبح (2019) بدراسة هدفت إلى وضع استراتيجية لاستثمار الأنشطة الترويحية في ضوء الفجوات التسويقية بالمنشآت الرياضية بمحافظة كفر الشيخ، استخدم المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية من أدوات جمع البيانات، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية وتتكون من (7) منشآت رياضية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ بإجمالي (92) من المسؤولين والأخصائيين والإداريين بنسبة 100%، (13) من المسؤولين بمديرية الشباب والرياضة، (79) من الأخصائيين والإداريين، وتم اختيار (20) من الأخصائيين والإداريين للدراسة الاستطلاعية بنسبة 16%، (72) منهم للدراسة الأساسية، بالإضافة إلى عدد (190) من المترددين للاستفادة من الخدمات المقدمة بنسبة 8% وتم اختيار (70) من المستفيدين للدراسة الاستطلاعية، (120) للدراسة الأساسية، ومن أهم نتائج الدراسة: يحقق الاستثمار في المنشآت الرياضية الكفاءة الاقتصادية للمنشآت ، والأخصائيون الرياضيون بالمنشآت الرياضية حاصلون على دورات تدريبية متخصصة، كما توجد برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين بالمنشآت الرياضية. وتتوافر بالمنشآت الرياضية المقومات التي تساعد على نجاح الاستثمار الرياضي بها لتوافر البنية الأساسية من الصالات الرياضية المغلقة والملاعب المفتوحة المزودة بالإضاءة للاستخدام الليلي، وقلة الوعي بأهمية استثمار الأنشطة الترويحية وعدم وضوح أهدافها ، ولا يعمل الاعلام بمختلف وسائله على جذب المستثمرين للاستثمار بالمنشآت الرياضية بمحافظة كفر الشيخ ، وتوجد قوانين خاصة بالاستثمار الرياضي في المنشآت الرياضية

نتيجة وضوح هدف الدولة الاستثماري تجاه الرياضة ، وضرورة سن التشريعات والقوانين المحفزة على الاستثمار في المنشآت الرياضية.

وقام **لعياضي وغضبان (2018)** بدراسة هدفت إلى التعرف على أهم متطلبات الواجب توافرها لتطبيق ونجاح الاحتراف الرياضي لدى أندية المحترفة لكرة القدم بالجزائر، تكونت عينة الدراسة من 10 نوادي محترفة في الرابطتين الأولى والثانية، حيث اشتملت على 63 إداري ومسير أي ما يمثل 31.81%، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، واستخدم المنهج الوصفي لأنه الأكثر ملائمة، وتم استخدام استبانة مقسمة على محورين: ملائمة الجوانب الإدارية، ووفرة المصادر المالية. ومن أهم النتائج المتوصل إليها: - عدم توافر المصادر المالية يعيق نجاح الاحتراف الرياضي، والاعتماد الكلي على الدعم الحكم الذي لا يغطي متطلبات النادي المحترف. الرياضية - ملائمة الجوانب الإدارية لدى الأندية المحترفة كأحد أهم متطلبات لتطبيق الاحتراف الرياضي في الجزائر. واوصت الدراسة باعتماد إستراتيجية واضحة المعالم في مجال التسويق الرياضي من خلال استقطاب أفراد متخصصين، وتنويع مصادر التمويل للنادي المحترف، ووضع خطة طويلة المدى وبناء أسس سليمة لبناء التمويل الذاتي الخاص بالنادي المحترف - ووضع خطط إستراتيجية لمنظومة المكونة النادي المحترف، مبنية على أسس دقيقة وعلمية وفقا للسياسات والمبادئ المحددة من طرف النادي وتحديد الأهداف وتنفيذها لتحقيق النتائج المرجوة.

وقام **بوصلاح (2018)** بدراسة هدفت إلى معرفة أهم المعوقات لإستراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي كمصدر للتمويل الذاتي في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم. وأجريت الدراسة على الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالرابطة الأولى على عينة تتكون من ثمان رؤساء لهذه النوادي، وتم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية والتي تسمح بتعميم النتائج على المجتمع الأصلي، وبالاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعد الأنسب لهذه الدراسات، وباستخدام الاستبانة الموجهة إلى رؤساء النوادي الرياضية المحترفة. وبعد جمع المعلومات والبيانات كانت النتائج المتوصل إليها بأن رؤساء النوادي الرياضية المحترفة يرون بأنه توجد هناك معوقات لإستراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي كمصدر للتمويل الذاتي في الأندية الرياضية المحترفة لكرة

القدم من خلال الجوانب القانونية والتشريعية الى جانب البنية التحتية الى عزوف المستثمرين ورجال الأعمال للاستثمار الرياضي، وبالنظر إلى متطلبات الاحتراف كنظام مؤثر فرض نفسه في المجال الرياضي، حيث يلعب فيه التمويل الذاتي دورا مهما لحل المشاكل الموجودة على مستوى الأندية الرياضية المحترفة حتم ووجب على هذه الأندية التغلب على هذه المعوقات ومحاولة وضع وتطبيق إستراتيجية لتفعيل الاستثمار الرياضي كمصدر أساسي من مصادر التمويل الذاتي.

وقام عراب (2018) بدراسة هدفت التعرف إلى الوضع الحالي للاستراتيجيات التسويقية وأثرها في تطوير اداء المؤسسات الرياضية حالة الاتحادات الرياضية في الجمهورية اليمنية من خلال دراسة ميدانية واقعية معاصرة للمؤسسات والاتحادات الرياضية، وإلى بناء استراتيجيات للتسويق الرياضي فيها مبنية على نتائج الدراسة الميدانية. الدراسة الميدانية تمت من خلال تصميم استبانة خاصة وزعت على وزارة الشباب والرياضة التي تمول الأنشطة الرياضية، واللجنة الاولمبية والاتحادات الرياضية العامة. تكونت عينة الدراسة من (60) فردا، بلغ عدد افراد قيادة وزارة الشباب والرياضة (10) افراد، وكان عدد الخبراء (7) افراد، و (3) افراد من اللجنة الاولمبية، فيما بلغ عدد افراد الاتحادات (40) فردا، واستخدم الباحث في اجراء دراسته المنهج الوصفي لمناسبته لتحقيق متطلبات الدراسة. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة والتي تضمنت العديد من الاسئلة التي يرغب الباحث في الاجابة عنها، حول موضوع استراتيجيات التسويق الرياضي محاور هـ وقد توصلت الدراسة الى النتائج الميدانية حيث اتضح غياب الاستراتيجيات والسياسات الواضحة من قبل الوزارة باتجاه التسويق الرياضي، وكانت أبرز التوصيات ضرورة دراسة ومعرفة البيئة التسويقية الداخلية والخارجية (المحيط) للمؤسسة وتحديد اهداف الاستراتيجيات التسويقية وتوضيح اللوائح والقوانين الخاصة بالتسويق، وتفعيل دور وسائل الاعلام في خدمة التسويق الرياضي والعمل على جذب المؤسسات التجارية لرعاية الأنشطة الرياضية بالإضافة الى ضرورة التقييم والمتابعة لخطط التسويق.

كما وقام الشهرى (2017) بدراسة خطة مقترحة لتسويق أنشطة الاتحادات في ضوء مقومات السياحة الرياضية بالمملكة العربية السعودية، وقد هدفت الدراسة التعرف على الواقع

الحالي لتسويق خدمات الاتحادات الرياضية السعودية في ضوء مقومات السياحة الرياضية بالمملكة العربية السعودية وكذلك التعرف على أهم المتطلبات ووضع خطة مقترحة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بالطريقة المسحية وقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وقد كانت أهم النتائج أن أفراد العينة لا يوافقون الواقع الحالي وأهم المتطلبات هي الهياكل السياحية والأمن والخدمات.

وقام **العبودي (2016)** بدراسة هدفت الى توضيح أهمية الاستثمار الرياضي في إعادة تأهيل المنشآت الرياضية وكيفية تطويرها وفقاً للمعايير العالمية ومدى الاستفادة من قانون الاستثمار رقم 13 لسنة 2006 المعدل في الحصول على التمويل الكافي وتسخير له لصالح تطوير المنشآت والمؤسسات الرياضية العراقية. وقد تكونت عينة الدراسة من (219) فرداً، إذ بلغ عدد أفراد هيئات الاستثمار في العراق (173) فرداً منهم (36) فرداً من الهيئة الوطنية للاستثمار و (137) من هيئات الاستثمار في العراق أما عينة وزارة الشباب والرياضة فقد بلغت (26) فرداً، فيما بلغ عدد إداريي الأندية الرياضية العراقية (20) فرداً. وقد تم تطبيق المنهج الوصفي المسحي لأنه المنهج المناسب الذي يحقق أهداف الدراسة، كما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً. وقد تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان الخاصة بمحور المنشآت الرياضية وقد استنتجت هذه الدراسة الى أن قانون الاستثمار النافذ هو الحل الأمثل لإنشاء وتطوير وإعادة تأهيل المنشآت الرياضية، وإن هناك ضعف في ثقافة الاستثمار الرياضي لدى عموم المجتمع فضلاً عن تدهور حالة البنية التحتية للمنشآت الرياضية، أما أبرز التوصيات فهي تشكيل لجنة عليا مهمتها تهيئة الملفات الرياضية للاستثمار لكافة الأنشطة الرياضية في العراق، وتوفير الأراضي الكافية لإقامة المشاريع الرياضية وبناء منشآت جديدة بطريقة الاستثمار فضلاً عن إدخال نظام الخصخصة الرياضية وتطبيقه على أرض الواقع.

وقام **أشرف واخرون (2015)** بدراسة هدفت التعرف إلى آليات تطوير فرص الاستثمار بالأندية الرياضية بإقليم كردستان العراق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت العينة على (311) فرد هيئة أعضاء مجلس الإدارة، والعاملين بالأندية الرياضية، والمستثمرين، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك قصور في

تشريعات ولوائح قانونية تعمل على تشجيع وتحفيز المستثمرين للاستثمار بالأندية الرياضية، ولا توجد قوانين ولوائح خاصة تنظم كيفية الاستثمار داخل الأندية الرياضية، وضرورة أن تدرك الأندية الرياضية أهمية الاستثمار كمصدر تمويل.

وقام عيسى (2015) بدراسة هدفت التعرف إلى دور الاستثمار الرياضي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية واستخدم المنهج، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (50) فردا من أعضاء مجلس الإدارة بالأندية الرياضية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج لا يتم منح حق الرعاية لنشاط كرة القدم لرجال الأعمال، لا توجد خطة لاستثمار وصناعة الرياضية بالنادي، ولا تسمح التشريعات بتحويل الأندية الرياضية إلى أندية تهدف إلى الربح، يجب العمل على تحويل الأندية الرياضية إلى أندية تهدف إلى الربح، ومن أهم التوصيات يجب منح حق الرعاية لنشاط كرة القدم لرجال الأعمال، ووضع خطة لاستثمار وصناعة الرياضية بالنادي، وتعديل التشريعات لكي تسمح بتحويل الأندية الرياضية إلى أندية تهدف إلى الربح، والسعي لتحويل الأندية الرياضية إلى أندية محترفين.

كما أجرى الحمد (2013) دراسة لواقع إستراتيجية التسويق الرياضي في الأردن من وجهة نظر إداري الاتحادات والأندية الرياضية، وقد هدفت الدراسة التعرف على واقع إستراتيجية التسويق الرياضي لدى الاتحادات والأندية الرياضية في الأردن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن إستراتيجية التسويق الرياضي المستخدمة في الاتحادات والأندية لم ترق إلى المستوى المطلوب فهناك نقص في جوانب كثيرة في تفعيلها.

كما وأجرى الحمد (2012) دراسة لواقع إستراتيجية التسويق الرياضي في الأردن من وجهة نظر إداري الاتحادات والأندية الرياضية من خلال مجالات التسويق كافة وتشمل الهيكل التنظيمي الإداري، والاقتصادي، والاجتماعي، و الأهداف، والأساليب، تسويق حقوق الدعاية والإعلان، التسويق التلفزيوني، تسويق البطولات واللاعبين ومنشآت المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه، ونتائجها أدت إلى توجيه الاتحادات والأندية إلى استخدام استراتيجيات تسويق فعال.

كما قام محمد (2011) بدراسة لتفعيل آليات جذب رجال الأعمال للاستثمار في المجال الرياضي، وكان هدف الدراسة نشر ثقافة الاستثمار في المجال الرياضي عند رجال الأعمال وتحديد العوامل المشجعة على الاستثمار في المجال الرياضي ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت العينة على (85) من رجال الأعمال والمستثمرين، وقد استخدم الدراسات السابقة - المقابلة الشخصية - الاستبيان كأدوات لجمع البيانات ، وكانت أهم النتائج هي توضيح أهمية الاستثمار في المجال الرياضي ورفع الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة وصلاحيات البنية الأساسية داخل المؤسسة .

كما أجرى خميس (2011) بدراسة إستراتيجية لتطوير نظم التمويل الذاتي بالمنشآت الترويحية ، وقد هدفت الدراسة إلى وضع إستراتيجية لتطوير نظم التمويل الذاتي بالمنشآت الترويحية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد استخدم استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت العينة الأعضاء العاملين بأندية الحوار والجزيرة ، وكانت أهم النتائج أن الأصول الثابتة لها دور في تفعيل مصادر التمويل الذاتي وكذلك ارتفاع المستوى الاقتصادي للأعضاء يشجع فرص التمويل الذاتي كما أرجع ندرة الخدمات الترويحية المقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة يقلل من فرص التمويل الذاتي وعدم اعتماد إدارة المنشأة الترويحية قيد البحث على التخطيط الإستراتيجي الجماعي لنظم التمويل الذاتي .

كما قام نافع (2011) بدراسة للجدوى الاقتصادية لرعاية الشركات الاستثمارية للأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، وقد هدفت الدراسة إلى وضع نموذج مقترح لكيفية إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية لعقود الرعاية المقدمة من الشركات للأندية الرياضية ، وقد استخدم الباحث المنهج المسحي ، واعتمد الباحث على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد بلغت عينة البحث (87) فردا من أعضاء مجالس إدارات الأندية ومديري التسويق ، وقد كانت أهم النتائج أن دراسة الجدوى القانونية تتضمن كل من أطراف العقد وهم النادي وجميع الرعاية ووصف المنشأة والأحداث الخاصة بها وتواريخها ورعاية اللاعبين ومستويات المشاركة في الأحداث ورعاية فرق النادي والمدد الزمنية والعلاقة مع حقوق اللاتفات والضيافة ونهاية العقد وأسبابها .

وقامت سانيللا و زلاتكو (Sanela & Zlatko,2011) بدراسة هدفت استكشاف العلاقة بين مستوى التنمية الاقتصادية التنمية الرياضية في كرواتيا من وجهة نظر الإدارة، إضافة الى إمكانيات الإنفاق العام على الرياضة حيث تع د مشكلة تمويل الرياضة الأكثر تعقيدا في إدارة تطوير الرياضة في كرواتيا. تم جمع البيانات عن طريق الاستبيانات. تم حساب الإحصائيات الوصفية، وتم إجراء تحليلات الارتباط والانحدار. أظهرت نتائج الدراسة أن التنمية الاقتصادية لكرواتيا المقاسة من خلال مستوى الناتج المحلي الإجمالي تؤثر بشكل كبير على عدد المشاركين المسجلين في الرياضة بطريقة إيجابية، وتم الاستنتاج بضرورة وجود نظام أكثر جودة لإدارة الرياضة في كرواتيا ينتمي إلى الهيئات الإدارية وإدارة المنظمات الرياضية.

وقام مبارك (2010) بدراسة إستراتيجية مقترحة لجذب رؤوس الأموال للاستثمار في الأندية الرياضية الكويتية ، وكان هدف الدراسة التعرف على الوضع الراهن للاستثمار في الأندية لدولة الكويت ووضع إستراتيجية مقترحة لجذب رؤوس الأموال للاستثمار بالأندية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد اشتملت العينة على (180) فرد من الإدارة العليا ، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وكانت أهم النتائج هي أن المنشآت الرياضية بالأندية الرياضية الكويتية لا تستثمر الجانب المالي والبشري لدى البيئة المحيطة وتفعيل مؤسسة النادي ماليا .

وقام صبحي،الجنيبي (2010) بدراسة هدفت إلى كشف منطق الشراكة الاقتصادية بين مؤسسات القطاع الخاص والأندية الرياضية واليات وعقبات بناء هذا التكامل وذلك من خلال تحديد مفاهيم وأهداف الشراكة الاقتصادية والتعرف الى المتغيرات العالمية والإقليمية فيما يخص مجال الشراكة ومستقبلها وذلك عن طريق دراسة واقع ومستوى المؤسسات الرياضية اقتصاديا والتعرف على المشكلات والعوائق المحتملة لمثل هذا النوع من الشراكة هذا من جانب ، أما الجانب الآخر من هذه الدراسة فهو معرفة دور المؤسسات التمويلية في تفعيل هذه الشراكة للوصول إلى آليات ومداخل للتكامل الحقيقي بين القطاع الخاص والأندية الرياضية بدولة الإمارات المتحدة العربية . حيث تهدف الدراسة إلى إيضاح الترابط الوثيق ما بين القطاع الخاص والمؤسسات الرياضية في تحقيق أهداف النمو والمساهمة في التنمية المستدامة في الدولة، وكذلك الوقوف على المشكلات

التي أدت إلى عدم تفعيل الشراكة بين مؤسسات القطاع الخاص والأندية الرياضية وأيضاً إيجاد آليات للشراكة الحقيقية بين مؤسسات القطاع الخاص والأندية الرياضية تستطيع خلالها كل جهة تحقيق أهدافها والاستفادة من هذه الشراكة بما يخدم المصلحة العامة للدولة. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي (الدراسة المسحية) وذلك لملاءمته لتحقيق أهداف الدراسة ومناسبته لطبيعة إجراءاته عن طريق وصف ما هو كائن وتحليله واستخلاص الحقائق منه، وقد اعتمدا في وسائل جمع البيانات على تحليل الوثائق، المقابلات الشخصية، والاستنبطية. وكانت أهم النتائج رفع كفاءة الاقتصاد، تبني سياسة فعالة للقضاء على العجز الدائم والمتكرر في ميزانيات المؤسسات الرياضية تدريجياً، السعي إلى تحقيق أقوى الصلات ما بين خطط التنمية الاقتصادية الوطنية والعمل الرياضية، رفع مستوى كفاءة الأداء لدى المؤسسات الرياضية، العمل على تنمية وتأهيل العنصر البشري العامل في مجال العمل الرياضي وتدعيمه بكافة الخبرات المتاحة من المتخصصين والمؤهلين علمياً في هذا المجال وإعداد البرامج التدريبية والتأهيل المستمر لهذا الغرض، إعطاء وظيفة التخطيط والتطوير المؤسسي أهمية بالغة لتمكين المؤسسات الرياضية من الاطلاع المستمر على تجارب وخبرات الدول الأخرى وخاصة مع توجه العولمة، وبحيث تستطيع عن طريق وحده للتخطيط والتطوير تتبع أعلى مستويات اتخاذ القرار تكييف أوضاعها لمتطلبات المراحل الزمنية المختلفة في المستقبل.

وقام لاري دي جريس (Larry DeGaris, 2008) بدراسة للاستراتيجيات والتكتيكات الاستشارية للتسويق الرياضي (مدخل نظري وتطبيقي)، وقد هدفت الدراسة التوصل الى بعض الاستراتيجيات والتكتيكات التي من شأنها مساعدة العاملين في مجال التسويق الرياضي بالاسترشاد بها عند وضع الخطط التسويقية، وذلك من خلال إجراء مسح للدراسات السابقة التي تناولت استراتيجيات التسويق الرياضي وتحليلها، وقد كانت أهم النتائج أن أفضل الاستراتيجيات هي التي تعتمد على الرعاية من خلال دعم المبيعات أثناء الأحداث الرياضية وداخل المؤسسة الرياضية، وكذلك التخطيط والتسويق للحصول على عقود الرعاية.

وقام **ارنولد وآخرون (Arnold Jay, 2008)** بدراسة للتعرف الى اطر تطبيق الاستثمار بالمؤسسات والهيئات الرياضية من منظور اقتصادي، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (210) عامل بالقطاع السياحي والرياضي من الهيئات الرياضية، وتم التوصل الى أن الاستثمار في القطاع الرياضي تضاعف أرباحه عن الاستثمار في القطاع السياحي.

وأجرى **ديفيد بكال David Bakal, 2004** دراسة لإستراتيجية العمل الجماعي لتقويم العمل الإداري داخل المنظمات الرياضية بولاية فلوريدا الأمريكية، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من 75 مسؤولاً إدارياً من المؤسسات الرياضية، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: تحقيق العمل الجماعي للأهداف الموضوعية، الشفافية في اتخاذ القرارات، دقة التخطيط والتنظيم.

وقام **كريستال ابلاد (Crystal Apilad 2003)** بدراسة لتحديات التمويل بالأندية الرياضية، وقد استخدم المنهج الوصفي واعتمد على الملاحظة العلمية - المقابلة الشخصية - الاستبانة - الوثائق والسجلات - وكانت العينة مكونة من الأندية الرياضية - المجتمعات الأهلية الرياضية - الجامعات، وجاءت أهم النتائج قلة الدعم المقدم للأندية والمنظمات الرياضية والتوجه نحو تقليل المصروفات ودعم نظم التبرعات لتلبية احتياجات النشاط الرياضي.

وأجرى **توركو - نافرو (Turco - Navarro 1993)** بدراسة لتقييم التأثير الاقتصادي والعائد المادي على الاستثمار لحدث رياضي محلي، وقد هدفت الدراسة التعرف الى الآثار الاقتصادية والعائد المادي من استثمار الأحداث الرياضية، وقد استخدم المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج نجاح الاستثمار في المجال الرياضي وارتفاع العائد المادي وزيادة الجذب السياحي نتيجة لاستثمار البطولات الرياضية لما لها من تأثير فعال على المشاهد والحصول على الربح.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسة تبين للباحث ما يلي:

-أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها وقام الباحث باستخدام ذات المنهج لملائمته لأغراض الدراسة، ومن هذه الدراسات: دراسة مقصود (2019)، ودراسة عبد الرحمن (2019)، ودراسة بو صلاح وآخرون (2019)، ودراسة طهير وزواق (2019)، ودراسة لعياضي وغضبان (2018)، ودراسة عراب (2018)، ودراسة عيسى (2015)، ودراسة الحمد (2013)، ودراسة خميس (2011)، ودراسة نافع (2011)، ودراسة محمد (2011)، ودراسة عبده (2011)، دراسة مبارك (2010).

-أشارت نتائج الدراسات السابقة أنه هناك تشابه ما بين هذه الدراسة والدراسات السابقة من حيث اللعبة التخصصية مثل دراسات كل من: دراسة عبد الرحمن (2019)، ودراسة طهير وزواق (2019)، ودراسة لعياضي وغضبان (2018)، ودراسة بوصلاح (2018)، ودراسة عيسى (2015).

-أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى أنه تم تطبيق الدراسات السابقة على نفس اللعبة مثل دراسات كل من: دراسة لعياضي وغضبان (2018)، ودراسة عراب (2018)، ودراسة العبودي (2016)، ودراسة أشرف وآخرون (2015)، ودراسة محمد (2011)، ودراسة مبارك (2010)، ودراسة محمد (2011). ويعزو الباحث أنه يجب القيام بمثل هذه الدراسة على الألعاب الجماعية الأخرى والفردية هناك.

-أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى أن التسويق بالمنشآت الرياضية يعد أحد الركائز الأساسية بالنادي الرياضية المحترفة ومن هذه الدراسات: دراسة بو صلاح (2019)، ودراسة الحمد (2012).

-أشارت نتائج الدراسات السابقة أن هناك دراسات قد تناولت الجانب الاقتصادي ومدى تأثيره على الجانب الرياضي مثل: دراسة نافع (2011)، ودراسة صبحي الجنيبي (2010).

-تناولت الدراسات السابقة معالجات إحصائية متعددة مما أفادت الباحث في استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب.

-أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى أن أفراد العينات لا يوافقون على الواقع الحالي للتسويق الرياضي وغياب الكوادر المتخصصة بالتسويق الرياضي ولا يتم استخدام الأساليب التسويقية المختلفة بصورة جيدة.

وعليه قد استفاد الباحث من الدراسات السابقة مما يلي:

- كيفية تناول المشكلة موضوع البحث والخطوات الواجب إتباعها بالدراسة.
- كيفية اختيار العينة وتحديد حجمها.
- الوسائل والأدوات المستخدمة بالدراسة.
- تحديد المنهج العلمي المناسب.
- طرق عرض الجداول الإحصائية وتفسيرها.
- الأسلوب الإحصائي المستخدم في هذه الدراسات وتحديد ما يناسب الدراسة.
- الاسترشاد في عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.
- تصميم استمارة الاستبانة وتحديد محاورها الرئيسية والعبارات المدرجة تحت كل محور.
- القدرة على صياغة التوصيات والاستنتاجات الخاصة بالبحث بصورة علمية سليمة.
- المساهمة بصورة رئيسة في التعليق على النتائج وتفسيرها.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

بعد أن قام الباحث باستعراض الدراسات السابقة التي تم عرضها والاطلاع عليها تبين أن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها أن:

- تعد الدراسة الحالية من أولى الدراسات التي تناولت الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية -فلسطين.
- كما أن أداة الدراسة التي قام الباحث ببنائها لقياس الواقع والمأمول تعبر عن فقرة سيجيب عنها العينة للواقع والمأمول لنفس الفقرة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق أداة الدراسة.
- ثبات أداة الدراسة.
- متغيرات الدراسة
- إجراءات الدراسة.
- المعالجات الإحصائية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يشتمل هذا الفصل على منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وإجراءات الدراسة، ومتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية، وفيما يلي عرض لذلك:

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والتحليلي وذلك نظرا لملاءمته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة:

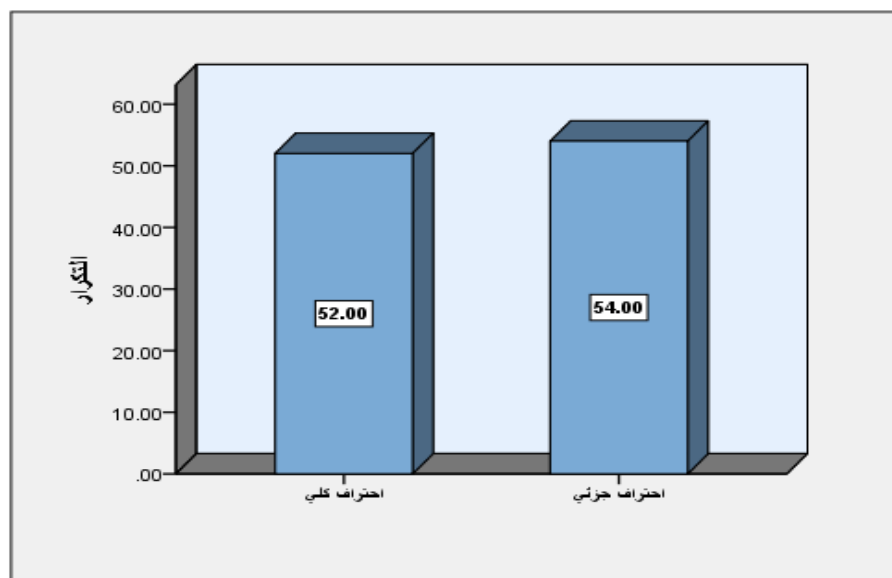
تكون مجتمع الدراسة من الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لكرة القدم في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين ويبلغ عدده م 24 ناديا (12 احتراف كلي و 12 احتراف جزئي) وبواقع (266) إداريا من الموسم الرياضي 2019-2020 م.

عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة عشوائية من الهيئات الإدارية لأندية المحترفين الكلي والجزئي لكرة القدم في فلسطين قوامها (106) إداريا، حيث تمثل ما نسبته (40%) من مجتمع الدراسة، ونتائج الجدول رقم (1)، والشكل البياني رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير نوع الاحتراف، ونتائج الجدول رقم (2)، والشكل البياني رقم (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي، والجدول رقم (3)، والشكل البياني رقم (3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا إلى متغير عدد افراد الهيئة العامة للنادي.

الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا إلى متغير نوع الاحتراف (ن=106).

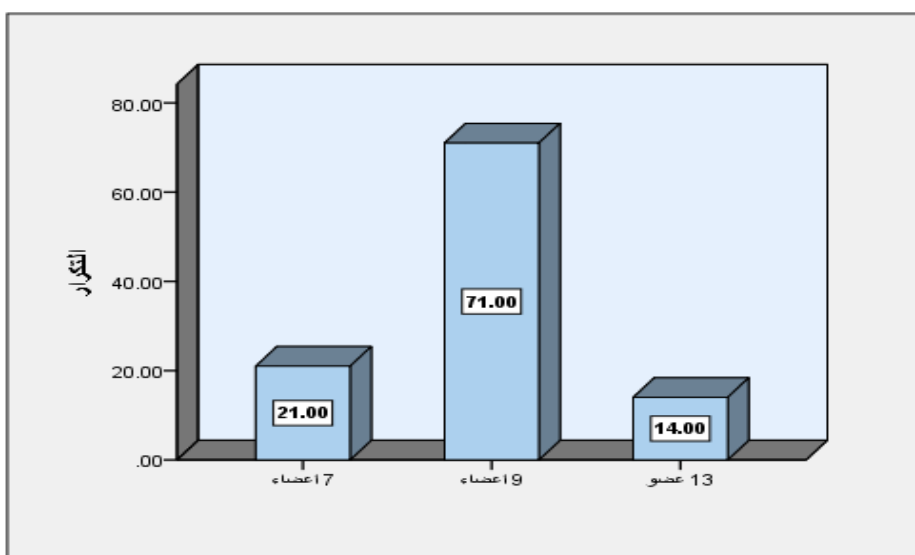
الرقم	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
1	كلي	52	49.1
2	جزئي	54	50.9
	المجموع	106	100



الشكل البياني رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا إلى متغير نوع الاحتراف (ن=106).

الجدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي (ن=106).

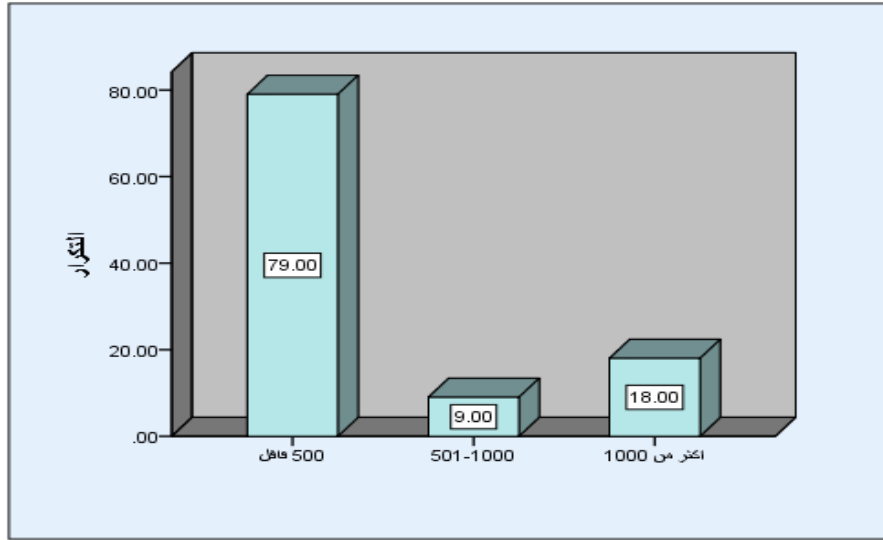
الرقم	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
1	7 أعضاء	21	19.8
2	9 أعضاء	71	67.0
3	13 عضوا	14	13.2
	المجموع	106	100



الشكل البياني رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي (ن=106).

الجدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً إلى متغير عدد أفراد الهيئة العامة للنادي (ن=106).

الرقم	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
1	500 فرد فأقل	79	74.5
2	501-1000 فرد	9	8.5
3	1001 فرد فأكثر	18	17.0
	المجموع	106	100



الشكل البياني رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا إلى متغير عدد افراد الهيئة العامة للنادي (ن=106).

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها قام الباحث ببناء استبانة لقياس الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم بعد الاطلاع على الأدب التربوي مثل: دراسة التميمي ولفتة (2019)، ودراسة بورقبة (2019)، ودراسة محمد (2016)، ودراسة مبارك والمعوري (2015)، ودراسة بوصلاح (2015)، ودراسة عبده (2011)، ودراسة حسيان (2005) و(دراسة عبد الخضر (2017)، حيث اشتملت أداة الدراسة على (68) فقرة، نفسها تقيس الواقع، والمأمول لما سيكون و مقسمة إلى أربعة مجالات بالترتيب وهي: مجال أهمية وأهداف التمويل الذاتي في النادي وعدد فقراته (13)، ومجال الإدارة في النادي وعدد فقراته (14)، ومجال الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي في النادي وعدد فقراته (34)، ومجال الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية وعدد فقراته (7) والملحق رقم (2) يبين ذلك.

وتتطلب الاستجابة عليها على سلم خماسي بطريقة ليكرت الخماسي من (1-5) درجات، حيث تمثل الدرجة (5) كبيرة جدا، والدرجة (4) كبيرة، والدرجة (3) متوسطة، والدرجة (2) قليلة، والدرجة (1) قليلة جدا.

****ملاحظ:** يتم تعبئة الاستجابات بنفس الوقت حيث يتم وضع إشارة (X) مرتان لكل فقرة، الأولى على يمين الفقرة وتعكس الواقع الحالي، والثانية على يسار الفقرة وتعكس المأمول فيما سوف يكون مستقبلا.

صدق أداة الدراسة

قام الباحث ببناء أداة الدراسة لتقيس الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم، وللتأكيد على صدق الأداة، عرضت الأداة على لجنة متخصصة مكونة من (12 محكما) خبراء من حملة الدكتوراه في جامعة فلسطين التقنية خضوري و جامعة النجاح الوطنية والجامعة العربية الامريكية الملحق رقم (1)، لتحديد صلاحية الأداة في قياس ما وضعت لقياسه، واقتراح التعديلات المناسبة على الأداة، حيث تكونت الأداة بصورتها الأولية من (79) فقرة. وبعد التحكيم تم اعتماد الفقرات التي اجمع عليها (70%) فأكثر من المحكمين ول يظهر الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (68) فقرة مقسمة إلى أربع مجالات بالترتيب وهي: مجال أهمية وأهداف التمويل الذاتي في النادي وعدد فقراته (13)، ومجال الإدارة في النادي وعدد فقراته (14)، ومجال الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي في النادي وعدد فقراته (34)، ومجال الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية وعدد فقراته (7).

ثبات أداة الدراسة

للتحقيق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's (Alpha) لاستخراج معامل ثبات أداة الدراسة على لعينة استطلاعية مكونة من 20 عضوا من أعضاء الهيئة الإدارية ولم يتم تضمينهم في العينة الاصلية، ونتائج الجدول رقم (4) تبين ذلك.

الجدول رقم (4): ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (ن=20)

المجالات	الثبات للواقع	الثبات للمأمول
أهمية وأهداف التمويل الذاتي	0.90	0.95
الإدارة في النادي	0.91	0.94
الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي	0.95	0.95
الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية	0.87	0.80
الثبات الكلي للأداة	0.97	0.97

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات للمجالات للواقع تراوحت بين (0.87-0.95) ووصل الثبات الكلي للأداة للواقع إلى (0.97)، وتراوحت معاملات الثبات للمأمول

بين (0.80-0.95) ووصل الثبات الكلي للأداة للمأمول إلى (0.97) وتظهر هذه القيم أن أداة الدراسة على درجة عالية من الثبات والدقة وصالحة للتطبيق في البيئة الفلسطينية وتفي لأغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أ) -**المتغيرات المستقلة: (Independent Variables)** وتتضمن المتغيرات الآتية:

* **نوع الاحتراف**، وله مستويان هما: (كلي، جزئي).

* **عدد أعضاء إدارة النادي**، وله ثلاثة مستويات هي: (7 أعضاء، و9 أعضاء، 13 عضواً).

* **عدد افراد الهيئة العامة للنادي**، ولها ثلاثة مستويات هي: (500 فرد فأقل، و501-1000 فرد، و1001 فأكثر).

ب) -**المتغيرات التابعة (Dependent Variables)**: وتمثل في استجابات الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين على أداة الدراسة المستخدمة لقياس الواقع والمأمول.

إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1- تحقق الباحث من الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

2- تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها، والمتمثلة في الدراسة الحالية في الهيئات الإدارية لأندية المحترفين الكلي والجزئي لكرة القدم في فلسطين.

3- توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.

4- جمع البيانات وإدخالها في الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

5- عرض النتائج ومناقشتها والتوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات.

المعالجات الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات وذلك من خلال تطبيق ما يلي:

- المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية واختبار (ت) للأزواج (Paired T-test) لتحديد درجة الواقع والمأمول والفرق بينهما وللإجابة عن تساؤل الدراسة الأول.

- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples T-test) لتحديد الفروق في كل من الواقع والمأمول تبعا لمتغير نوع الاحتراف وللإجابة عن تساؤل الدراسة الثاني.

-تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق في كل من الواقع والمأمول تبعا لمتغيري عدد اعضاء إدارة النادي وعدد افراد الهيئة العامة للنادي ، واختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية عند اللزوم وللإجابة عن تساؤلي الدراسة الثالث والرابع.

ونظرا لأن سلم الاستجابة لكل من الواقع والمأمول كان وفق سلم ليكرت الخماسي، ومن أجل تفسير النتائج، استخدمت الأوزان النسبية للمتوسطات وفق ما أشار إليه (العتيبي، 2012، ص 136)، وذلك من خلال تحديد المدى بين أقصى درجة (5) وأدنى درجة (1) والقسمة على أقصى درجة على النحو الآتي: $5-1=4, 4/5=0.80, 5-0.80=4.20$

وبذلك يكون التدرج للتفسير على النحو الآتي:

-4.20-5 درجات (84%-100%) فأعلى درجة كبيرة جدا.

-3.40- أقل من 4.20 درجة (68%-أقل من 84%) درجة كبيرة.

-2.60- أقل من 3.40 درجة (52%-أقل من 68%) درجة متوسطة.

- 1.80- أقل من 2.60 درجة (36%-أقل من 52%) درجة قليلة.

-أقل من 1.80 (36%) درجة قليلة جدا.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- أولاً: النتائج المتعلقة بتساؤل الدراسة الأول.
- ثانياً: النتائج المتعلقة بتساؤل الدراسة الثاني.
- ثالثاً: النتائج المتعلقة بتساؤل الدراسة الثالث.
- رابعاً: النتائج المتعلقة بتساؤل الدراسة الرابع.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة قياس والتأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع البيانات، وتم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي عرض نتائج الدراسة تبعا لتسلسل تساؤلاتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بتساؤل الدراسة الأول والذي نصه:

ما الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات

الشمالية من فلسطين؟ وهل توجد فروق دالة إحصائية بينهما؟

للإجابة عن التساؤل الأول استخرجت المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية واختبار (ت) للأزواج (Paired Samples T-test) لتحديد درجة الواقع والمأمول في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين والفرق بينهما ، ونتائج الجداول رقم (5) و (6) و (7) و (8) تبين ذلك.

1- مجال أهمية وأهداف التمويل الذاتي:

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية واختبار (ت) للأزواج لتحديد درجة الواقع والمأمول في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين والفرق بينهما في مجال أهمية وأهداف التمويل الذاتي (ن=106).

الرقم	الفقرات	الواقع		المأمول		قيمة (ت) **
		المتوسط	الوزن النسبي %	المتوسط	الوزن النسبي %	
1	تحقيق العائد والربح للارتقاء بالأنشطة الرياضية والخدمات المقدمة في النادي.	1.69	33.80	4.49	89.80	** -31.152
2	الزيادة في رأس المال الحقيقي للنادي.	1.73	34.60	4.47	89.40	** -31.379
3	زيادة إيرادات النادي.	1.73	34.60	4.37	87.40	** -33.219
4	تخفيف العبء المالي للنادي.	1.83	36.60	4.31	86.20	** -28.051
5	توفير السيولة المالية اللازمة للقيام بأعمال الصيانة في النادي.	1.85	37.00	4.33	86.60	** -29.551
6	تطوير الملاعب والمنشآت في النادي.	1.83	36.60	4.35	87.00	** -31.787
7	توسيع قاعدة المنافسة والممارسة الرياضية في النادي.	1.84	36.80	4.26	85.20	** -28.533
8	تغطية عقود اللاعبين والمدربين في النادي.	1.79	35.80	4.32	86.40	** -30.920
9	استقرار أداء النادي في أداء عمله.	1.72	34.40	4.38	87.60	** -30.665
10	تنمية المواهب الرياضية والاهتمام بالشباب والناشئين في النادي.	1.69	33.80	4.42	88.40	** -31.559
11	تغطية نفقات البطولات في النادي.	1.65	33.00	4.49	89.80	** -31.530
12	الترويج للبطولات والمباريات في النادي.	1.66	33.20	4.50	90.00	** -30.532
13	زيادة فرص الاستثمار في النادي.	1.72	34.40	4.39	87.80	** -29.782
	الدرجة الكلية لمجال أهمية وأهداف التمويل الذاتي	1.75	35.00	4.40	88.00	** -42.409

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، * دال إحصائياً عند $(0.05 \geq \alpha)$ ، ** دالة إحصائية عند $(0.01 \geq \alpha)$.

يتضح من نتائج الجدول رقم (5) أن درجة الواقع للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين لمجال أهمية وأهداف التمويل الذاتي كانت قليلة على الفقرات ذات الأرقام (4، 5، 6، 7) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها ما بين (36%-37%)، وكانت على الفقرات المتبقية قليلة جدا حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها ما بين (33.20%-35.80%)، وكانت الدرجة الكلية لمجال أهمية وأهداف التمويل الذاتي قليلة جدا وبوزن نسبي (35%). وكانت درجة المأمول كبيرة جدا على جميع الفقرات حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها ما بين (85.20%-90%)، وكانت الدرجة الكلية لمجال أهمية وأهداف التمويل الذاتي كبيرة جدا وبوزن نسبي (88%).

وأظهرت نتائج اختبار (ت) للأزواج (Paired Samples T-test) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين الواقع والمأمول على جميع الفقرات والدرجة الكلية لمجال أهمية وأهداف التمويل الذاتي ولصالح المأمول.

2- مجال الإدارة في النادي:

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية واختبار (ت) للأزواج لتحديد درجة الواقع والمأمول في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين والفرق بينهما في مجال الإدارة في النادي (ن=106).

الرقم	الفقرات	الواقع		المأمول		قيمة (ت) **
		المتوسط	الوزن النسبي %	المتوسط	الوزن النسبي %	
1	توفر إداريين أصحاب قدرات استثمارية مميزة في النادي.	1.70	34.00	4.39	87.80	-27.203 **
2	استقرار أوضاع مجلس إدارة النادي الحالي يسهم في زيادة مصادر التمويل.	1.73	34.60	4.42	88.40	-27.718 **
3	وجود نظام مالي إداري يشرف عليه مختصون في الإدارة يسهم في زيادة عائدات النادي من المشاريع.	1.75	35.00	4.33	86.60	-30.398 **
4	التنسيق الفعال والدائم بين مجلس الإدارة في النادي ومؤسسات المجتمع مثل (المجلس البلدي - الغرفة التجارية) يسهم في زيادة العائد والمردود المادي للنادي.	1.73	34.60	4.22	84.40	-28.253 **

5	مهارات التواصل الفعال بين مجلس الإدارة والشركات المحلية يسهم في الدعم المادي للنادي.	1.74	34.80	4.19	83.80	** -28.531
6	وضوح النظام الهيكلي للنادي يساعد على جذب أكبر عدد من المستثمرين للاستثمار فيه.	1.78	35.60	4.21	84.20	** -28.702
7	الوضع المادي الجيد لأعضاء مجلس الإدارة يساعد وبشكل كبير على تخطي الأزمات التي قد يتعرض لها النادي.	1.66	33.20	4.19	83.80	** -34.463
8	وجود تنسيق بين مجلس الإدارة والبنوك لتوفير قروض بنكية تتيح للنادي الاستثمار بقروض ميسرة وفق إمكانيات النادي.	1.68	33.60	4.26	85.20	** -30.398
9	فاعلية اللجان في النادي والقيام بمهامها يسهم في زيادة الاستثمار.	1.73	34.60	4.30	86.00	** -29.185
10	الشفافية عند مجلس الإدارة تسهم في دعم الاستثمار في النادي.	1.66	33.20	4.33	86.60	** -30.641
11	حسن الرقابة والمتابعة عند مجلس الإدارة تسهم في دعم الاستثمار في النادي.	1.67	33.40	4.47	89.40	** -29.845
12	قدرة مجلس إدارة النادي على جمع التبرعات لزيادة مصادر التمويل للنادي.	1.69	33.80	4.49	89.80	** -34.378
13	حسن استخدام مجلس إدارة النادي في استخدام وسائل الإعلام لدعم النادي.	1.83	36.60	4.44	88.80	** -30.454
14	قدرة مجلس إدارة النادي في إقناع الرعاة لرعاية النادي.	1.70	34.00	4.44	88.80	** -33.874
الدرجة الكلية لمجال الإدارة في النادي		1.72	34.40	4.34	86.80	** -43.269

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، * دال إحصائياً عند $(0.05 \geq \alpha)$ ، ** دالة إحصائياً عند $(0.01 \geq \alpha)$.

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن درجة الواقع للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين لمجال الإدارة في النادي كانت قليلة على الفقرة رقم (13) حيث

تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها (36.60%)، وكانت على الفقرات المتبقية قليلة جدا حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها ما بين (33.20%-35.60%)، وكانت الدرجة الكلية لمجال الإدارة في النادي قليلة جدا وبوزن نسبي (34.40%). وكانت درجة المأمول كبيرة على الفقرتين رقم (5، 7) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها (83.80%)، بينما كانت درجة المأمول كبيرة جدا على باقي الفقرات حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها ما بين (84.20%-89.80%)، وكانت الدرجة الكلية لمجال الإدارة في النادي كبيرة جدا وبوزن نسبي (86.80%). وأظهرت نتائج اختبار (ت) للأزواج (Paired Samples T-test) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين الواقع والمأمول على جميع الفقرات والدرجة الكلية لمجال الإدارة في النادي ولصالح المأمول.

3- مجال الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي:

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية واختبار (ت) للأزواج لتحديد درجة الواقع والمأمول في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين والفرق بينهما في مجال الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي (ن=106).

الرقم	الفقرات	الواقع		المأمول		قيمة (ت) **
		المتوسط	الوزن النسبي %	المتوسط	الوزن النسبي %	
1	تحويل الصالات الرياضية في النادي إلى صالات متعددة الأغراض.	1.71	34.20	4.53	90.60	-29.238**
2	إقامة المطاعم والكافيتريات في النادي.	1.77	35.40	4.58	91.60	-32.708**
3	بيع منتجات النادي في المحلات التجارية.	1.88	37.60	4.57	91.40	-30.459**
4	فتح أكاديمية كروية في النادي.	1.80	36.00	4.41	88.20	-31.232**
5	عمل معسكرات صيفية للأطفال.	1.76	35.20	4.41	88.20	-35.285**
6	تنظيم دورات وورشات عمل عامة في النادي.	1.79	35.80	4.43	88.60	-32.313**
7	إنشاء صالات للاحتفالات والمناسبات.	1.76	35.20	4.39	87.80	-32.405**
8	تفعيل التسويق الإلكتروني في النادي.	1.78	35.60	4.42	88.40	-32.757**

9	إصدار نشرة دورية خاصة بالنادي.	1.71	34.20	4.42	88.40	** -35.724
10	استضافة الفرق الأجنبية والعالمية والمحلية.	1.69	33.80	4.43	88.60	** -36.746
11	إنشاء مركز للعلاج الطبيعي في النادي.	1.73	34.60	4.60	92.00	** -32.104
12	إنشاء مكتبة عامة في النادي.	1.79	35.80	4.59	91.80	** -33.291
13	إنشاء مركز للياقة البدنية للفتيات.	1.75	35.00	4.51	90.20	** -30.698
14	إنشاء صالات ألعاب للأطفال.	1.75	35.00	4.58	91.60	** -34.960
15	الاستفادة من عائدات انتقال اللاعبين.	1.85	37.00	4.46	89.20	** -32.686
16	الاستفادة من العلامة التجارية للنادي.	1.91	38.20	4.54	90.80	** -34.013
17	الحصول على وكالات تجارية خاصة بالنادي.	1.85	37.00	4.43	88.60	** -31.758
18	إنشاء قاعات للإنترنت والألعاب الترفيهية.	1.78	35.60	4.46	89.20	** -36.163
19	إنشاء قناة للبث التلفزيوني.	1.78	35.60	4.45	89.00	** -32.866
20	التجارة بالعقارات.	1.76	35.20	4.48	89.60	** -31.367
21	الاستفادة من حقوق الدعاية والإعلان.	1.77	35.40	4.44	88.80	** -33.800
22	الإعلان على المنشآت الرياضية الخاصة بالنادي.	1.75	35.00	4.42	88.40	** -32.428
23	إقامة المعارض للأدوات والملابس الرياضية.	1.79	35.80	4.51	90.20	** -34.886
24	تسويق اللاعبين في النادي.	1.77	35.40	4.55	91.00	** -38.235
25	إنشاء مشروعات استثمارية في النادي.	1.75	35.00	4.51	90.20	** -35.341
26	تنظيم الفعاليات الاجتماعية في النادي.	1.75	35.00	4.50	90.00	** -37.637
27	التعاقد مع شركات الأدوات الرياضية لوضع الإعلانات على ملابس اللاعبين.	1.72	34.40	4.52	90.40	** -34.169
28	منح حق الرعاية لنشاط كرة القدم لرجال الأعمال.	1.72	34.40	4.44	88.80	** -34.120

29	نشر الإعلانات داخل الملعب لتنشيط عملية الاستثمار.	1.77	35.40	4.50	90.00	** -35.123
30	جذب أعضاء جدد للنادي.	1.64	32.80	4.43	88.60	** -36.419
31	مناسبة عقود اللاعبين من خارج النادي مع اقتصاد النادي.	1.74	34.80	4.45	89.00	** -31.749
32	التعاقد مع القنوات الفضائية على إذاعة المباريات.	1.72	34.40	4.43	88.60	** -39.185
33	الاستفادة من أفضل اللاعبين في النادي في الدعاية والإعلان.	1.72	34.40	4.47	89.40	** -35.875
34	إنشاء تجمعات سكنية باسم النادي وعرضها للتأجير أو البيع.	1.78	35.60	4.51	90.20	** -35.658
	الدرجة الكلية لمجال الأنشطة الاستثمارية للتتمويل الذاتي	1.76	35.20	4.48	89.60	** -55.407

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، * دال إحصائياً عند $(0.05 \geq \alpha)$ ، ** دالة إحصائية عند $(0.01 \geq \alpha)$.

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن درجة الواقع للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين لمجال الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي كانت قليلة على الفقرات ذات الأرقام رقم (3، 4، 15، 16) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها (36.00%-38.20%)، وكانت على الفقرات المتبقية قليلة جداً حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها ما بين (32.80%-35.80%)، وكانت الدرجة الكلية لمجال الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي قليلة جداً وبوزن نسبي (35.20%). وكانت درجة المأمول كبيرة جداً على جميع الفقرات حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها ما بين (85.20%-90%)، وكانت الدرجة الكلية لمجال الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي كبيرة جداً وبوزن نسبي (89.60%).

وأظهرت نتائج اختبار (ت) للأزواج (Paired Samples T-test) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.01 \geq \alpha)$ بين الواقع والمأمول على جميع الفقرات والدرجة الكلية لمجال الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي ولصالح المأمول.

4- مجال الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية:

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية واختبار (ت) للأزواج لتحديد درجة الواقع والمأمول في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين والفرق بينهما في مجال الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية (ن=106).

الرقم	الفقرات	الواقع		المأمول		قيمة (ت) **
		المتوسط	الوزن النسبي %	المتوسط	الوزن النسبي %	
1	إيجاد قوانين واضحة للاستثمار في المجال الرياضي.	1.74	34.80	4.61	92.20	-33.645 **
2	إعفاء الأندية من الجمارك والضرائب.	1.77	35.40	4.56	91.20	-32.033 **
3	تخصيص مساهمة مالية سنوية من الدولة والإتحاد للنادي.	1.76	35.20	4.42	88.40	-35.494 **
4	تسهيل الإجراءات التي تمكن الأندية من استثمار وتسويق إمكاناتها المادية والبشرية والمعنوية.	1.85	37.00	4.44	88.80	-36.720 **
5	تحديد نسبة من أرباح الشركات الوطنية لدعم الأندية.	1.88	37.60	4.30	86.00	-37.756 **
6	تسهيل إصدار التصاريح الخاصة للاستثمار الرياضي في الأندية.	1.89	37.80	4.43	88.60	-33.521 **
7	مواكبة التشريعات للتغيرات في المجال الرياضي.	1.77	35.40	4.48	89.60	-35.178 **
	الدرجة الكلية لمجال الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية	1.81	36.20	4.46	89.20	-51.039 **

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، * دال إحصائياً عند $(0.05 \geq \alpha)$ ، ** دالة إحصائياً عند $(0.01 \geq \alpha)$.

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) أن درجة الواقع للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين لمجال الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية كانت قليلة على الفقرات ذات الأرقام (4، 5، 6) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها ما بين (37.00%-37.80%)، وكانت على الفقرات المتبقية قليلة جداً حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها ما بين (34.80%-35.40%)، وكانت الدرجة الكلية لمجال الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية قليلة وبوزن نسبي (36.20%). وكانت درجة المأمول

كبيرة جدا على جميع الفقرات حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها ما بين (86%-
92.20%)، وكانت الدرجة الكلية لمجال الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية
كبيرة جدا وبوزن نسبي (89.20%).

وأظهرت نتائج اختبار (ت) للأزواج (Paired Samples T-test) وجود فروق ذات دلالة
إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين الواقع والمأمول على جميع الفقرات والدرجة الكلية
لمجال الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية ولصالح المأمول.

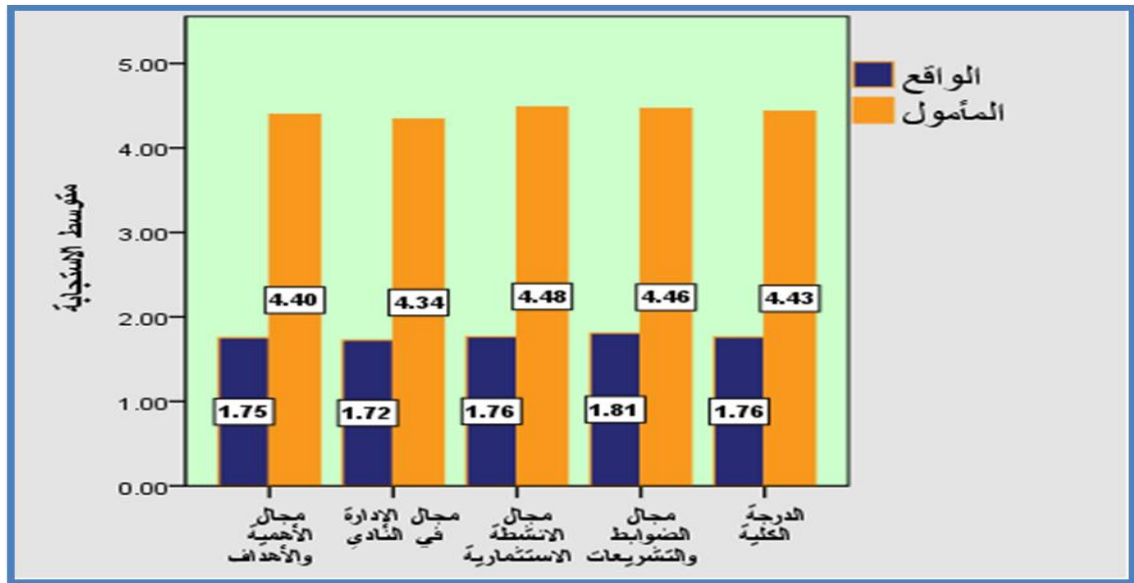
5- خلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية واختبار (ت) للأزواج Paired
(Samples T-test) لتحديد درجة الواقع والمأمول للمجالات والدرجة الكلية والفروق بينهم
(ن=106).

الرقم	المجالات	الواقع		المأمول		قيمة (ت) **
		المتوسط	الوزن النسبي %	المتوسط	الوزن النسبي %	
1	أهمية وأهداف التمويل الذاتي	1.75	35.00	4.40	88.00	-42.409 **
2	الإدارة في النادي	1.72	34.40	4.34	86.80	-43.269 **
3	الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي	1.76	35.20	4.48	89.60	-55.407 **
4	الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية	1.81	36.20	4.46	89.20	-51.039 **
	الدرجة الكلية	1.76	35.20	4.43	88.60	-54.928 **

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، * دال إحصائياً عند ($0.05 \geq \alpha$)، ** دالة إحصائياً عند ($0.01 \geq \alpha$).

يتضح من الجدول رقم (9) أن المأمول كان أفضل من الواقع في جميع المجالات والدرجة
الكلية، وتظهر هذه النتيجة بوضوح في الشكل البياني رقم (1).



الشكل رقم (4): المتوسطات الحسابية للواقع والمأمول لمجالات التمويل الذاتي والدرجة الكلية.

ثانيا: النتائج المتعلقة بتساؤل الدراسة الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الواقع

والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغير نوع الاحتراف؟

ولإجابة عن تساؤل الدراسة الثاني قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين

(Independent samples t-test) لتحديد الفروق في الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية

المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير نوع الاحتراف ، وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل.

1- الواقع:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في الواقع للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير نوع الاحتراف (ن=106).

متغير نوع الاحتراف	احتراف كلي (ن=52)		احتراف جزئي (ن=54)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
أهمية وأهداف التمويل الذاتي	1.67	0.38	1.83	0.36	-2.240	*0.027
الإدارة في النادي	1.63	0.34	1.80	0.37	-2.475	*0.015
الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي	1.66	0.30	1.86	0.40	-2.806	*0.006
الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية	1.73	0.32	1.88	0.48	-1.899	0.059
الدرجة الكلية	1.66	0.28	1.84	0.35	-2.831	*0.006

* دال إحصائياً عند $(0.05 \geq \alpha)$.

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(0.05 \geq \alpha)$ في الواقع للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين بين متوسط الاحتراف الكلي ومتوسط الاحتراف في مجالات أهمية وأهداف التمويل الذاتي والإدارة في النادي والأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي والدرجة الكلية ولصالح الاحتراف الجزئي، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية تبعا لمتغير نوع الاحتراف.

2- المأمول:

الجدول رقم (11): نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في المأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير نوع الاحتراف (ن=106).

متغير نوع الاحتراف	احتراف كلي (ن=52)		احتراف جزئي (ن=54)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
أهمية وأهداف التمويل الذاتي	4.37	0.45	4.41	0.62	-0.447	0.656
الإدارة في النادي	4.40	0.35	4.27	0.63	1.266	0.208
الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي	4.41	0.34	4.54	0.38	-1.801	0.075
الصوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية	4.43	0.33	4.48	0.41	-0.714	0.477
الدرجة الكلية	4.40	0.31	4.45	0.42	0.707	0.481

* دال إحصائياً عند $(0.05 \geq \alpha)$.

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في المأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من تبعا لمتغير نوع الاحتراف.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بتساؤل الدراسة الثالث والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي؟

وللإجابة عن تساؤل الدراسة الثالث قام الباحث ب استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق في الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي، وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل.

1- الواقع

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للواقع للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي (ن=106).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار (ن)	مستويات المتغير المستقل عدد أعضاء إدارة النادي	المتغيرات التابعة
0.14	1.94	21	7	أهمية وأهداف التمويل الذاتي
0.41	1.71	71	9	
0.34	1.69	14	13	
0.17	1.96	21	7	الإدارة في النادي
0.39	1.68	71	9	
0.36	1.60	14	13	
0.11	1.97	21	7	الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي
0.34	1.71	71	9	
0.61	1.73	14	13	
0.14	2.02	21	7	الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية
0.38	1.77	71	9	
0.64	1.69	14	13	
0.07	1.96	21	7	الدرجة الكلية
0.34	1.71	71	9	
0.45	1.69	14	13	

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الواقع للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي (ن=106).

المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	ف	الدالة *
أهمية وأهداف التمويل الذاتي	بين المجموعات	0.921	2	0.460	3.291	*0.041
	داخل المجموعات	14.406	103	0.140		
	المجموع	15.327	105			
الإدارة في النادي	بين المجموعات	1.480	2	0.740	5.821	*0.004
	داخل المجموعات	13.092	103	0.127		
	المجموع	14.572	105			
الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي	بين المجموعات	1.054	2	0.527	4.124	*0.019
	داخل المجموعات	13.157	103	0.128		
	المجموع	14.211	105			
الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية	بين المجموعات	1.240	2	0.620	4.006	*0.021
	داخل المجموعات	15.939	103	0.155		
	المجموع	17.179	105			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.110	2	0.505	5.282	*0.007
	داخل المجموعات	10.820	103	0.105		
	المجموع	11.930	105			

* دال إحصائياً عند $(0.05 \geq \alpha)$.

يتضح من نتائج الجدول رقم (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في جميع المجالات والدرجة الكلية لواقع التمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي.

ولتحديد لصالح من الفروق استخدم اختبار أقل فرق دال (LSD Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول رقم (14) تبين ذلك.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات والدرجة الكلية لواقع التمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي (ن=106)

المتغيرات التابعة	مستويات المتغير المستقل عدد أعضاء إدارة النادي	المتوسط الحسابي	7	9	13
أهمية وأهداف التمويل الذاتي	7	1.94		*0.23	0.25
	9	1.71			0.02
	13	1.69			
الإدارة في النادي	7	1.96		*0.28	*0.36
	9	1.68			0.08
	13	1.60			
الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي	7	1.97		*0.26	0.24
	9	1.71			-0.02
	13	1.73			
الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية	7	2.02		*0.25	*0.33
	9	1.77			0.08
	13	1.69			
الدرجة الكلية	7	1.96		*0.25	*0.27
	9	1.71			0.02
	13	1.69			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) وجود فروق دالة إحصائية في واقع التمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين بين متوسط (7) أعضاء ومتوسط (9)

أعضاء في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية ولصالح متوسط (7) أعضاء. وأيضا وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط (7) أعضاء ومتوسط (13) عضوا في مجالي الإدارة في النادي والضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية والدرجة الكلية ولصالح متوسط (7) أعضاء، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في باقي المجالات. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط (9) ومتوسط (13) عضوا في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية.

2- المأمول

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير إدارة النادي (ن=106).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار (ن)	مستويات المتغير المستقل عدد أعضاء إدارة النادي	المتغيرات التابعة
0.32	4.50	21	7	أهمية وأهداف التمويل الذاتي
0.43	4.47	71	9	
0.94	3.85	14	13	
0.29	4.46	21	7	الإدارة في النادي
0.32	4.48	71	9	
0.68	3.43	14	13	
0.27	4.62	21	7	الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي
0.32	4.48	71	9	
0.58	4.27	14	13	
0.31	4.48	21	7	الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية
0.31	4.53	71	9	
0.60	4.12	14	13	
0.23	4.55	21	7	الدرجة الكلية
0.30	4.48	71	9	
0.58	4.00	14	13	

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي (ن=106).

المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	ف	الدلالة *
أهمية وأهداف التمويل الذاتي	بين المجموعات	4.882	2	2.441	9.57	*0.000
	داخل المجموعات	26.271	103	0.255		
	المجموع	31.153	105			
الإدارة في النادي	بين المجموعات	13.225	2	6.612	45.066	*0.000
	داخل المجموعات	15.113	103	0.147		
	المجموع	28.337	105			
الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي	بين المجموعات	1.067	2	0.534	4.232	*0.017
	داخل المجموعات	12.987	103	0.126		
	المجموع	14.055	105			
الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية	بين المجموعات	1.906	2	0.953	7.490	*0.001
	داخل المجموعات	13.106	103	0.127		
	المجموع	15.013	105			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.114	2	1.557	13.788	*0.007
	داخل المجموعات	11.632	103	0.113		
	المجموع	14.747	105			

* دال إحصائياً عند $(0.05 \geq \alpha)$.

يتضح من نتائج الجدول رقم (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في جميع المجالات والدرجة الكلية للمأمول ل لتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي.

ولتحديد لصالح من الفروق استخدم اختبار أقل فرق دال (LSD Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول رقم (17) تبين ذلك.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات والدرجة الكلية للمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعاً إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي (ن=106)

المتغيرات التابعة	مستويات المتغير المستقل عدد أعضاء إدارة النادي	المتوسط الحسابي	7	9	13
أهمية وأهداف التمويل الذاتي	7	4.50		0.03	*0.65
	9	4.47			*0.62
	13	3.85			
الإدارة في النادي	7	4.46		-0.02	*1.03
	9	4.48			*1.05
	13	3.43			
الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي	7	4.62		0.14	*0.35
	9	4.48			*0.21
	13	4.27			
الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية	7	4.48		-0.05	*0.36
	9	4.53			*0.41
	13	4.12			
الدرجة الكلية	7	4.55		0.07	*0.55
	9	4.48			*0.48
	13	4.00			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يتضح من نتائج الجدول رقم (17) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في المأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين بين متوسط (7) أعضاء ومتوسط (9) أعضاء في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية. بينما توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط (7) أعضاء ومتوسط (13) عضوا في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية ولصالح متوسط (7) أعضاء. كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط (9) أعضاء ومتوسط (13) عضوا في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية ولصالح متوسط (9) أعضاء.

رابعاً: النتائج المتعلقة بتساؤل الدراسة الرابع والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغير عدد افراد الهيئة العامة للنادي؟

وللإجابة عن تساؤل الدراسة الرابع قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق في الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير الهيئة العامة للنادي، وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل.

1- الواقع

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للواقع للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد افراد الهيئة العامة للنادي (ن=106).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار (ن)	مستويات المتغير المستقل عدد افراد الهيئة العامة للنادي	المتغيرات التابعة
0.38	1.74	79	500 فأقل	أهمية وأهداف التمويل الذاتي
0.26	1.77	9	501-1000 عضوا	
0.46	1.82	18	أكثر من 1000 عضو	
0.37	1.69	79	500 فأقل	الإدارة في النادي
0.24	1.80	9	501-1000 عضوا	
0.44	1.82	18	أكثر من 1000 عضو	
0.38	1.75	79	500 فأقل	الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي
0.22	1.77	9	501-1000 عضوا	
0.39	1.82	18	أكثر من 1000 عضو	
0.41	1.76	79	500 فأقل	الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية
0.16	1.90	9	501-1000 عضوا	
0.42	1.96	18	أكثر من 1000 عضو	
0.33	1.74	79	500 فأقل	الدرجة الكلية
0.18	1.79	9	501-1000 عضوا	
0.41	1.84	18	أكثر من 1000 عضو	

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الواقع للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد افراد الهيئة العامة للنادي (ن=106).

المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	ف	الدلالة *
أهمية وأهداف التمويل الذاتي	بين المجموعات	0.115	2	0.057	0.389	0.697
	داخل المجموعات	15.212	103	0.148		
	المجموع	15.327	105			
الإدارة في النادي	بين المجموعات	0.285	2	0.142	1.027	0.362
	داخل المجموعات	14.287	103	0.139		
	المجموع	14.572	105			
الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي	بين المجموعات	0.080	2	0.040	0.291	0.748
	داخل المجموعات	14.131	103	0.137		
	المجموع	14.211	105			
الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية	بين المجموعات	0.661	2	0.331	2.061	0.133
	داخل المجموعات	16.518	103	0.160		
	المجموع	17.179	105			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.156	2	0.078	0.680	0.509
	داخل المجموعات	11.774	103	0.114		
	المجموع	11.930	105			

* دال إحصائياً عند $(0.05 \geq \alpha)$.

يتضح من نتائج الجدول رقم (19) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في جميع المجالات والدرجة الكلية لواقع التمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير الهيئة العامة للنادي.

2- المأمول

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير الهيئة العامة للنادي (ن=106).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار (ن)	مستويات المتغير المستقل عدد افراد الهيئة العامة للنادي	المتغيرات التابعة
0.59	4.45	79	500 فأقل	أهمية وأهداف التمويل الذاتي
0.23	3.85	9	501-1000 عضوا	
0.23	4.41	18	أكثر من 1000 عضو	
0.57	4.35	79	500 فأقل	الإدارة في النادي
0.23	3.89	9	501-1000 عضوا	
0.08	4.52	18	أكثر من 1000 عضو	
0.36	4.55	79	500 فأقل	الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي
0.16	3.90	9	501-1000 عضوا	
0.12	4.47	18	أكثر من 1000 عضو	
0.39	4.50	79	500 فأقل	الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية
0.18	3.98	9	501-1000 عضوا	
0.15	4.52	18	أكثر من 1000 عضو	
0.38	4.49	79	500 فأقل	الدرجة الكلية
0.16	3.90	9	501-1000 عضوا	
0.11	4.47	18	أكثر من 1000 عضو	

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد افراد الهيئة العامة للنادي (ن=106).

المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	ف	الدلالة *
أهمية وأهداف التمويل الذاتي	بين المجموعات	2.898	2	1.449	5.282	*0.007
	داخل المجموعات	28.255	103	0.274		
	المجموع	31.153	105			
الإدارة في النادي	بين المجموعات	2.445	2	1.222	4.863	*0.010
	داخل المجموعات	25.893	103	0.251		
	المجموع	28.337	105			
الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي	بين المجموعات	3.450	2	1.725	16.757	*0.000
	داخل المجموعات	10.604	103	0.103		
	المجموع	14.055	105			
الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية	بين المجموعات	2.267	2	1.133	9.158	*0.000
	داخل المجموعات	12.746	103	0.124		
	المجموع	15.013	105			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.838	2	1.419	12.276	*0.000
	داخل المجموعات	11.908	103	0.116		
	المجموع	14.747	105			

* دال إحصائياً عند $(0.05 \geq \alpha)$.

يتضح من نتائج الجدول رقم (21) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في جميع المجالات والدرجة الكلية للمأمول ل لتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد افراد الهيئة العامة للنادي.

ولتحديد لصالح من الفروق استخدم اختبار أقل فرق دال (LSD Test) للمقارنات البعدية

بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول رقم (22) تبين ذلك.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المجالات والدرجة الكلية للمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد افراد الهيئة العامة للنادي (ن=106)

المتغيرات التابعة	مستويات المتغير المستقل عدد افراد الهيئة العامة للنادي	المتوسط الحسابي	500 فأقل	1000-501 عضوا	أكثر من 1000 عضو
أهمية وأهداف التمويل الذاتي	500 فأقل	4.45		*0.60	0.04
	1000-501 عضوا	3.85			*-0.56
	أكثر من 1000 عضو	4.41			
الإدارة في النادي	500 فأقل	4.35		*0.46	-0.17
	1000-501 عضوا	3.89			*-0.63
	أكثر من 1000 عضو	4.52			
الأنشطة الاستثمارية للتمول الذاتي	500 فأقل	4.55		*0.65	0.08
	1000-501 عضوا	3.90			*-0.57
	أكثر من 1000 عضو	4.47			
الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية	500 فأقل	4.50		*0.52	-0.02
	أكثر من 1000 عضو	3.98			*-0.54
	1001 فأكثر	4.52			
الدرجة الكلية	500 فأقل	4.49		*0.59	0.02
	1000-501 عضوا	3.90			*-0.57
	أكثر من 1000 عضو	4.47			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من نتائج الجدول رقم (22) توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط (500 فأقل) ومتوسط (501-1000 عضوا) في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية ولصالح متوسط (500 فأقل)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط (500 فأقل) ومتوسط (أكثر من 1000 عضو) في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط (501-1000 عضوا) ومتوسط (أكثر من 1000 عضو) في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية ولصالح متوسط (أكثر من 1000 عضو).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يشتمل الفصل الحالي على مناقشة نتائج الدراسة تبعا لتسلسل تساؤلاتها، وفيما يلي بيان

لذلك:

أولاً: مناقشة النتائج

1 مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

ما درجة الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات

الشمالية من فلسطين؟ وهل توجد فروق دالة إحصائية بينهما؟

أشارت نتائج الجدول رقم (9) إلى أن درجة الواقع الحالي والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين ، وأن المأمول كان أفضل من الواقع في جميع المجالات والدرجة الكلية، وبلغ المتوسط الحسابي للمأمول (4.43) درجة، وبوزن نسبي (88.60%)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للواقع (1.76)، وبوزن نسبي (35.20%)، وأظهرت نتائج اختبار (ت) للأزواج (Paired Samples T-test) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين الواقع والمأمول على جميع الفقرات والدرجة الكلية لمجالات أهمية وأهداف التمويل الذاتي ، والإدارة في النادي ، والأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي ، والضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية ولصالح المأمول.

واتفقت النتائج مع التوجه العالمي في التمويل الذاتي للأندية، والذي ظهر من خلال دراسات كل من: الشيخ (2019) التي بينت وجود عجز مالي لدى الأندية والاتحادات الرياضية في البحرين، ودراسة التميمي ولفتة (2019) حول التمويل الذاتي في الاستثمار الرياضي في العراق، ودراسة بورقبة (2019) حول التمويل في الأندية الرياضة الجزائرية، ودراسة محمد (2016) حول اقتصاديات تمويل الأندية الرياضية المصرية، ودراسة مبارك والمعوري (2015) حول محددات إدارة التمويل الذاتي التي تحقق أهداف الأندية الرياضية بالدرجة الأولى العراقية، ودراسة بو صلاح (2015) حول تحديات الإدارة الرياضية ودورها في تطوير التمويل الرياضي في ظل الاحتراف في الجزائر، ودراسة عمر (2011) حول تقييم فرص التمويل الذاتي بأندية دوري الدرجة الأولى بالمملكة

العربية السعودية، ودراسة علام (2011) حول تمويل الأندية الرياضية ومراكز الشباب بمحافظة الشرقية في مصر، ودراسة محمد اشرف (2016) حول الصعوبات التي تحد من التمويل الذاتي للأندية الرياضية المصرية، حيث اكدت هذه الدراسات على أهمية التمويل الذاتي في الأندية، وسبل التخلص من المعوقات والمشكلات التي تواجه التمويل الذاتي في الأندية.

وإذا نظرنا للنتائج في الدراسة الحالية نلاحظ ان الفرق كبير جدا بين الواقع والمأمول ولصالح المأمول، ومثل هذه النتيجة تبين حدة مشكلة التمويل الذاتي في اندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين والرغبة الكبيرة لإدارات الأندية في البحث عن سبل للتمويل الذاتي في هذه الأندية، وعلى وجه الخصوص لان الاعتماد على الدعم الحكومي، ورجال الاعمال، والقطاع الخاص، واشتراكات منتسبيها تعد غير كافية ، وما هو الحال في فلسطين أيضا تعد المشكلة في الوطن العربي، حيث أشار أشرف (1996) في مصر الى تباين مصادر التمويل وعدم ثباتها، وارتباط حجم التمويل بما يصادف الأندية من مشاكل، وارتباط حجم التمويل بما تحققه الأندية من نتائج، واعتماد الهيئات على اشتراكات الأعضاء القدامى والجدد، وأن هناك ثلاثة مصادر مالية لكل نادي ممثلة في التمويل الذاتي، والتمويل الحكومي، والتمويل الأهلي، واعتبار التمويل الذاتي هو أقوى مصادر التمويل، ومطالبة الدولة بتنشيط مصادر التمويل الذاتي في كل نادي حتى لا يكون هناك اعتماد كامل على التمويل الحكومي، أيضا أشار بوصلاح (2015) إلى أن أحد متطلبات النجاح للاحتراف في كرة القدم توفر التمويل الذاتي لأندية المحترفين، أيضا وجود إدارة ناضجة للبحث عن سبل توفير هذا التمويل، كما اشارت دراسة شتيوي والعايدي (2017) والتي أكدت على كيف يمكن للأندية الرياضية أن تعمل على استقطاب مصادر تمويل جديدة لمواجهة التحديات المالية التي تعاني منها في كل موسم، ومحاولتها الوصول إلى بدائل توفر لها العائد المادي لتتمكن من سد حاجياتها، والتخلص من الاعتماد الكلي على الدولة في التمويل، إضافة الى محاولة إيجاد تخطيطات وسياسات مالية فعالة لتمويل الأندية الرياضية، وتحسين طرق تسيير واستغلال المنشآت وتطوير أساليب الإدارة الرياضية وإبراز أهمية الكفاءات المهنية في مجال التسيير المالي ومواجهة التحديات، وكذلك طرح البدائل التي من خلالها تستطيع الأندية الرياضية تحقيق ربح مادي كبير.

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغير نوع الاحتراف؟

أشارت نتائج الجدول رقم (10) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الواقع للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين بين متوسط الاحتراف الكلي ومتوسط الاحتراف في مجالات أهمية وأهداف التمويل الذاتي والإدارة في النادي والأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي والدرجة الكلية ولصالح الاحتراف الجزئي، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية تبعاً لمتغير نوع الاحتراف، ولعل السبب ان التطلعات والمتطلبات للتمويل الذاتي اقل في الاحتراف الجزئي من الاحتراف الكلي، وبالرغم من ذلك فان كلاهما بحاجة للتمويل الذاتي في الأندية.

وأشارت نتائج الجدول رقم (11) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من تبعاً لمتغير نوع الاحتراف، ومثل هذه النتيجة تعني اتفاق إدارات الأندية في الاحتراف الكلي والجزئي حول أهمية التمويل الذاتي في الأندية بغض النظر عن نوع الاحتراف حيث أشار بو صلاح (2015) الى تحديات الإدارة الرياضية ودورها في تطوير التمويل الرياضي في ظل الاحتراف، وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات التي اكدت نتائجها على أهمية التمويل الذاتي لأندية المحترفين لكرة القدم مثل دراسات كل من: دراسة مقصود (2019)، ودراسة عبد الرحمن (2019)، ودراسة بو صلاح وآخرون (2019)، ودراسة طهيري وزواق (2019)، ودراسة لعياضي وغضبان (2018)، ودراسة عراب (2018)، ودراسة شتيوي والعابدي (2017)، ودراسة عيسى (2015)، ودراسة الحمد (2013)، ودراسة خميس (2011)، ودراسة نافع (2011)، ودراسة محمد (2011)، ودراسة عبده (2011)، دراسة مبارك (2010).

2 مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي؟

أشارت نتائج الجدول رقم (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في جميع المجالات والدرجة الكلية لواقع التمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي. وأشارت نتائج الجدول رقم (14) إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط (7) ومتوسط (9) في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية ولصالح متوسط (7). وأيضا وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط (7 فأقل) ومتوسط (13 فأقل) في مجالي الإدارة في النادي والضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية والدرجة الكلية ولصالح متوسط (7)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في باقي المجالات. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط (9) ومتوسط (13) في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية.

وأشارت نتائج الجدول رقم (16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في جميع المجالات والدرجة الكلية للمأمول ل لتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد أعضاء إدارة النادي، واتفقت ذلك مع دراسة (أشرف العجيلي 1999)، ولعل السبب في ذلك يعود الى الاختلاف في إدارة الموارد البشرية في أندية المحترفين في فلسطين، حيث أشارت نتائج دراسة بو صلاح (2018) أن إدارة الموارد البشرية بالنادي الرياضية المحترفة تعد كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.

وأشارت نتائج الجدول رقم (17) إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط (7) ومتوسط (9) في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية. بينما توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط (7) ومتوسط (13) في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية ولصالح متوسط (7). كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط (9) ومتوسط (13) في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية ولصالح متوسط (9).

وبشكل عام لم تكن الفروق دالة احصائيا، ولعل السبب في ذلك يعود الى تشابه ظروف العمل في اندية المحترفين بغض النظر عن عدد أعضاء إدارة النادي.

3 مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تعزى إلى عدد افراد الهيئة العامة للنادي؟

أشارت نتائج الجدول رقم (19) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في جميع المجالات والدرجة الكلية لواقع التمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد افراد الهيئة العامة للنادي. وأشارت نتائج الجدول رقم (21) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في جميع المجالات والدرجة الكلية للمأمول ل تمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم المحافظات الشمالية من فلسطين تبعا إلى متغير عدد افراد الهيئة العامة للنادي. وأشارت نتائج الجدول رقم (22) إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط اقل من (500) فرد ومتوسط (500-1000) فرد في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية للمأمول ولصالح متوسط اقل من (500)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط اقل من (500) ومتوسط أكثر من (1000) في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية للمأمول. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط (500-1000) فرد ومتوسط أكثر من (1000) في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية ولصالح متوسط أكثر من (1000) وقد اتفقت ذلك مع دراسة (عمر قشطة 2014).

ولعل السبب في ذلك يعود الى انه كلما زاد عدد افراد الهيئة العامة للنادي كلما كان جزء من التمويل الذاتي الناجم عن الاشتراكات السنوية أكثر، أيضا زيادة الفرصة لانتقاء لجان مساندة في الجوانب المالية من أفراد الهيئة العامة في النادي.

ثانيا: التوصيات:

في ضوء اهداف الدراسة ونتائجها اوصت الدراسة بما يلي:

أولا: التوصيات في مجال أهمية وأهداف التمويل الذاتي:

على إدارات اندية المحترفين في مجال أهمية وأهداف التمويل الذاتي مراعاة الاتي ذكره:

- الترويج للبطولات والمباريات في النادي.
- تغطية نفقات البطولات في النادي.
- الزيادة في رأس المال الحقيقي للنادي.
- تحقيق العائد والربح للارتقاء بالأنشطة الرياضية والخدمات المقدمة في النادي.
- الزيادة في رأس المال الحقيقي للنادي.
- زيادة فرص الاستثمار في النادي.
- استقرار أداء النادي في أداء عمله.
- تطوير الملاعب والمنشآت في النادي.
- استقرار أداء النادي في أداء عمله.
- توسيع قاعدة المنافسة والممارسة الرياضية في النادي.

ثانيا: التوصيات في مجال الإدارة في النادي:

على إدارات اندية المحترفين في مجال الإدارة في النادي مراعاة الاتي ذكره:

- حسن الرقابة والمتابعة عند مجلس الإدارة تسهم في دعم الاستثمار في النادي.
- حسن استخدام مجلس إدارة النادي في استخدام وسائل الإعلام لدعم النادي.
- قدرة مجلس إدارة النادي في إقناع الرعاة لرعاية النادي.
- استقرار أوضاع مجلس إدارة النادي الحالي يسهم في زيادة مصادر التمويل.
- توفر إداريين أصحاب قدرات استثمارية مميزة في النادي.

- وجود نظام مالي إداري يشرف عليه مختصون في الإدارة يسهم في زيادة عائدات النادي من المشاريع.

- فاعلية اللجان في النادي والقيام بمهامها يسهم في زيادة الاستثمار.

- الشفافية عند مجلس الإدارة تسهم في دعم الاستثمار في النادي.

ثالثا: التوصيات في مجال الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي:

على إدارات اندية المحترفين في مجال الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي مراعاة الاتي ذكره:

- إنشاء مركز للعلاج الطبيعي في النادي.

- إنشاء صالات ألعاب للأطفال.

- إنشاء مكتبة عامة في النادي.

- الاستفادة من العلامة التجارية للنادي.

- إقامة المعارض للأدوات والملابس الرياضية.

- إنشاء مشروعات استثمارية في النادي.

- تنظيم الفعاليات الاجتماعية في النادي.

- التعاقد مع شركات الأدوات الرياضية لوضع الإعلانات على ملابس اللاعبين.

- نشر الإعلانات داخل الملعب لتنشيط عملية الاستثمار.

- إنشاء تجمعات سكنية باسم النادي وعرضها للتأجير أو البيع.

رابعا: التوصيات في مجال الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية:

على إدارات اندية المحترفين في مجال الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية

مراعاة الاتي ذكره:

- إيجاد قوانين واضحة للاستثمار في المجال الرياضي.

- إعفاء الأندية من الجمارك والضرائب.

- تسهيل الإجراءات التي تمكن الأندية من استثمار وتسويق إمكاناتها المادية والبشرية والمعنوية.

- تسهيل إصدار التصاريح الخاصة للاستثمار الرياضي في الأندية.

- تسهيل الإجراءات التي تمكن الأندية من استثمار وتسويق إمكاناتها المادية والبشرية والمعنوية.

التوصيات العامة:

- ضرورة وضع خطة إستراتيجية لإدارة التسويق بالأندية الرياضية من أجل الحصول على

إيرادات مكنها من تمويل نفسها بنفسها.

- إبراز دور وسائل الإعلام في تحسين صورة التسويق الرياضي.

- حث الشركات الخاصة ورجال الأعمال على دعم الأندية الرياضية.

- الاستفادة القصوى من الإعلام في جذب المجتمع نحو المنتجات الرياضية للعبة كرة القدم.

- ضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تطوير عملية التمويل والتسويق ي

اندية المحترفين لكرة القدم.

- ضرورة الاستثمار بالأندية من أجل الحصول على عائد ذاتي يغطي مصروفات اللاعبين

وعقودهم.

- العمل على زيادة المستوى الفني للفرق الرياضية الذي يساعد على التسويق الأمثل من

خلال حقوق الرعاية والبرث التلفزيوني.

- سماح التشريعات واللوائح للأندية على أن تقوم بعملية التعاقدات بشكل مرضي أو محقق

لأهدافها.

- قيام الأندية الرياضية بتسويق المرافق والملاعب والصالات الخاصة بها من غير أوقات

نشاطها لزيادة دخلها.

- اهتمام الأندية بامتلاك قاعدة بيانات تمكن الأفراد من سرعة التعرف الى خدماتها

الرياضية.

- إجراء دراسات مشابهة في الألعاب والفعاليات الرياضية الأخرى.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إسماعيل، هاني جمال يوسف. (2012)، إدارة الاستثمار بالأندية الأهلية والأندية الخاصة كمؤشر لتحقيق التمويل الذاتي (دراسة مقارنة) ، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، مصر.
- أشرف عبد المعز عبد الرحيم. (1996). "تقويم اقتصاديات الأندية الرياضية المصرية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم، جامعة حلوان، القاهرة، مصر.
- أشرف محمد صبحي، علي، توانا محمد، الحكيم، كريم محمد محمود. (2015). آليات تطوير فرص الاستثمار في الأندية الرياضية بإقليم كردستان العراق، *المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة*، كلية التربية الرياضي، جامعة المنصورة، 24، 163-184.
- التميمي، ملاك عبد اللطيف، ولفته، سارة صباح. (2019). التمويل الذاتي في الاستثمار الرياضي، *مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية* ، جامعة الكوفة - كلية القانون، 12(42)، 121-154.
- بابكير أمال محمد، الطيب حاج إبراهيم عبد المنعم ابراهيم توفيق هيبا. (2011). *التمويل /التسويق والاستثمار في المجال الرياضي*، موضوعات معاصرة في الإدارة الرياضة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة التأليف والبحث العلمي، السودان.
- بن نافلة، قدور، توزان، أحمد. (2019). أثر أبعاد قيمة العلامة التجارية في بناء الصورة الذهنية: دراسة تطبيقية على مستخدمي العلامات الرياضية العالمية في الجزائر، *مجلة البشائر الاقتصادية* ، جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 5(3)، 769-785.
- بورقبة، قويدر. (2019). الموارد المالية وأثرها في الارتقاء بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية على بعض الأندية الجزائرية، *مجلة دراسات وأبحاث* ، جامعة الجلفة، 11(4)، 269-281.

- بوصلاح النذير، منجحي مخلوف، زواوي عبد الوهاب. (2019). التسويق الرياضي بالمنشآت الرياضية رهان النوادي الرياضية المحترفة لتنويع مصادر تمويلها "دراسة ميدانية بالرابطة، مجلة العلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، 16(3)، 239-352.
- بوصلاح. النذير. (2018). معوقات إستراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي كمصدر للتمويل الذاتي في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر. "دراسة ميدانية لأندية الرابطة الأولى المحترفة". مجلة المنظومة الرياضية، 5(3)، 38-57.
- بوصلاح، النذير. (2013). إستراتيجية الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في استغلال المنشآت الرياضية لتفعيل مصادر التمويل الذاتي: دراسة ميدانية لأندية الرابطة الأولى المحترفة، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة محمد بوضياف المسيلة - معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 12، 60-76.
- بوصلاح، النذير. (2015). تحديات الإدارة الرياضية ودورها في تطوير التمويل الرياضي في ظل الاحتراف، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة محمد بوضياف المسيلة - معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 17، 8-20.
- بوصلاح، النذير. (2018). إدارة الموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة محمد بوضياف المسيلة - معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 9(1)، 104-120.
- التميمي، ملاك عبد اللطيف، ولفتة، سارة صباح. (2019). التمويل الذاتي في الاستثمار الرياضي، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، جامعة الكوفة - كلية القانون، 12(42)، 121-154.
- حرواش، لمين، وصالح، خاضر. (2011). استراتيجية خصخصة الأندية الرياضية في الجزائر: دراسة تنبؤية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، جامعة زيان عاشور بالجلفة - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 3، 168-206.

- حسام رضوان كامل. (2000). اقتصاديات الاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية: دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، مصر.
- خميس، محمد. (2011). إستراتيجية لتطوير نظم التمويل الذاتي بالمنشأة الترويحية. المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة ، جامعة المنصورة – كلية التربية الرياضية، (24) 207 - 221.
- الحسناوي، علي. (2014). أساليب تمويل الاندية الرياضية الأوربية، مجلة التآخي، الجمعة 2014/2/21 <http://www.altaakhipress.com/printart.php?art=44900>
- الحمد، زياد. (2012). واقع إستراتيجية التسويق الرياضي في الأردن من وجهة نظر إداري الاتحادات والأندية الرياضية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 27(8)، 1660-1623.
- الدوسري، بادي حسيان. (2005). معوقات الاستثمار في الأندية الرياضية الشاملة بدولة الكويت، مجلة العلوم البدنية والرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة المنوفية، 4(7)، 165-206.
- الشافعي حسن، حجازي عبد المنعم. (2009). إستراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة. المجلة العملية لعلوم التربية البدنية والرياضة ، جامعة المنصورة – كلية التربية الرياضية، (16) ، 93-131.
- الشافعي، حسن أحمد عطية، وأبو السبح، ثروت محمد. (2019). تحديد عناصر الخطة التسويقية الاستراتيجية للأنشطة والخدمات الرياضية بالأندية، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، جامعة أسبوط – كلية التربية الرياضية، 48(3)، 528-867.
- الشافعي، حسن. (2006). الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ص37.

- الشيخ، أسامة إبراهيم. (2019). الواقع المالي للأندية والاتحادات الرياضية البحرينية: انشاء بنك خاص بالرياضة كمقترح. **مجلة تطبيقات علوم الرياضة** ، جامعة الإسكندرية - كلية التربية الرياضية للبنين بأبو قير، 102، 144-155.
- العبودي حسين علي كنبار. (2016). أهمية الاستثمار الرياضي في تطوير المنشآت الرياضية العراقية. **مجلة العلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية**، 13(13)، 216-239.
- العتيبي، زعار بن فيصل. (2012). العوامل الاجتماعية والنفسية وعلاقتها بالانتماء الوطني لدى طلبة الجامعات: دراسة ميدانية على طلبة الجامعات في الرياض .رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية: 136.
- العجيلي، محمد. (1999). معوقات الاستثمار في المجال الرياضي في جمهورية مصر العربية. **المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة** ، جامعة المنصورة - كلية التربية الرياضية، 16(16)، 93-131.
- العمادي، احمد غلوم. (2009). معوقات الاستثمار في الأندية الرياضية بدولة قطر، **المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة**، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، 58، 1-27.
- العوادلي، اسماء محمد عوض. (2019). العوامل المؤثرة على تقديم الخدمات الرياضية الخاصة بالاستثمار الرياضي في مصر، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات في التربية الرياضية**، جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية، 38، 86-112.
- أوصيف، نور الهدى، يوسف، وهاب، وبنور، معمر. (2019). علاقة نظم المعلومات باتخاذ القرار التسويقي في النوادي الرياضية المحترفة: دراسة ميدانية لبعض نوادي كرة القدم المحترفة الجزائرية، **مجلة الإبداع الرياضي**، جامعة محمد بوضياف المسيلة - معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 10(1)، 304-320.
- درويش، كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين. (2004). **الجودة والعولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة** ، القاهرة: دار الفكر العربي، مصر، ص86.

- زرمية، محمد سيد احمد. (2019). التسويق الإلكتروني عبر مواقع التواصل الاجتماعي ودوره في مجال الاستثمار لمنشآت مراكز الشباب بجمهورية مصر العربية، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات في التربية الرياضية* ، جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية، 37، 65-83.
- سراج، صبحي محمد، صبح، نهال البيلي. (2019). إستراتيجية مقترحة لاستثمار الأنشطة الترويحية في ضوء الفجوات التسويقية بالمنشآت الرياضية محافظة كفر الشيخ، *المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة*، جامعة المنصورة - كلية التربية الرياضية، 35، 215-244.
- شتيوي، عبد المالك، والعابدي، ياسين. (2017). استقطاب مصادر تمويل جديدة لمواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية، *مجلة التميز لعلوم الرياضة* ، جامعة محمد خيضر بسكرة - معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 2، 93-106.
- صبحي أشرف، الجنيني سعود. (2010). آلية الشراكة الوطنية بين القطاع الخاص والأندية الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة. *مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية* ، جامعة أسيوط - كلية التربية الرياضية، 3 (33)، ص 142 - 181.
- طهير ياسمين، زواق عادل. (2019). أثر التسويق الرياضي في المؤسسات الاقتصادية على تطوير رياضة كرة القدم في الجزائر. *مجلة العلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية*، 334-340.
- عبد الحليم، حسين محمد. (2019). مدى مساهمة المتطلبات التكنولوجية والتنظيمية لنظام المعلومات التسويقية في تحقيق القدرة التنافسية للمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا، *المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة*، جامعة حلوان - كلية التربية الرياضية للبنات، 52، 177-208.
- عبد الرحمن، سميرة عبد المطلب. (2019). دراسة للتعرف على واقع الاستثمار بأندية الدرجة الأولى والممتازة لكرة القدم بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية الرياضية، السودان.

- عبده، رزق. (2011). مقومات الاستثمار الرياضي في المؤسسات الرياضية بمنطقة القناة .
المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة ، جامعة المنصورة – كلية التربية الرياضية،
(16)، 93-131.
- عراب ابراهيم علي صالح. (2018). استراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير اداء
المؤسسات الرياضية حالة الاتحادات الرياضية اليمينية، **مجلة العلوم والتكنولوجيا
للنشاطات البدنية والرياضية**، 15(4)، 35-52.
- علام، هشام حسين محمد عبد الله. (2011). تمويل الأندية الرياضية ومراكز الشباب بمحافظة
الشرقية: دراسة تقويمية، **مجلة بحوث التربية الرياضية** ، جامعة الزقازيق – كلية التربية
الرياضية للبنين، 45(85)، 83-104.
- علي احمد فتحي. (2012). معوقات استثمار أنشطة الاتحاد المصري لكرة السلة بجمهورية
مصر العربية، **المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة** ، جامعة المنصورة، 19،
98-169.
- علي، سمير. (1999). إدارة الهيئات الرياضية. **المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة**،
جامعة المنصورة – كلية التربية الرياضية، الإسكندرية، مصر، (24) ، 207-221.
- عمر نصر الله قشطه. (2014). أساليب التسويق الرياضي لبطولات الإتحاد الفلسطيني لكرة
السلة، **مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات**، العدد (6)، 151-173.
- عمر، نبيل عبد المطلب محمد. (2011). تقييم فرص التمويل الذاتي بأندية دوري الدرجة
الأولى بالمملكة العربية السعودية، **مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية** ، جامعة
أسيوط – كلية التربية الرياضية، 32(2)، 220-259.
- عيسى، أحمد محمد علي. (2015). دور الاستثمار الرياضي في الأندية الرياضية بجمهورية
مصر العربية، **المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة** ، كلية التربية الرياضية،
جامعة حلوان، 75، 114-135.

- قطب، ميسون محمد، عبد العزيز، لينا عاطف، سليمان، علا حسام. (2019). أثر رعاية الأحداث الرياضية على صورة "البراند" الراعي، *مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية*، الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية، 14، 458-478.
- لعياضي عبد الحكيم، غضبان أحمد حمزة. (2018). متطلبات تطبيق الاحتراف الرياضي في الجزائر دراسة ميدانية على أندية الرابطة المحترفة لكرة القدم الأولى والثانية. *مجلة الابداع الرياضي*، 9(2)، 169-193.
- الهواري، سيد. (1976). إدارات الهيئات الرياضية. *المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة*، جامعة الإسكندرية - كلية التربية الرياضية، (24)، 207-221.
- مبارك، حسام الدين السيد، والمعوري، أنمار عدنان جواد كاظم. (2015). محددات إدارة التمويل الذاتي التي تحقق أهداف الأندية الرياضية بالدرجة الأولى العراقية، *المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة*، جامعة المنصورة - كلية التربية الرياضية، 24، 207-221.
- مبارك، يحيى. (2010). إستراتيجية مقترحة لجذب رؤوس الأموال للاستثمار في الأندية الرياضية الكويتية. *المجلة العملية لعلوم التربية البدنية والرياضة* . جامعة المنصورة - كلية التربية الرياضية، مصر، (24) ، 163-184.
- محمد الصيرفي. (2005). *مبادئ التسويق*، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى.
- محمد، أشرف عبد المعز عبد الرحيم. (2016). اقتصاديات تمويل الأندية الرياضية المصرية، *المجلة الأوروبية لتكنولوجيا علوم الرياضة*، الأكاديمية الدولية لتكنولوجيا الرياضة، 6(7)، 209-236.
- محمد، أشرف عبدالمعز عبد الرحيم. (2016). الصعوبات التي تحد من التمويل الذاتي للأندية الرياضية المصرية، *المجلة الأوروبية لتكنولوجيا علوم الرياضة* ، الأكاديمية الدولية لتكنولوجيا الرياضة، 6(7)، 181-208.

- مصطفى، عادل علي عبد الجواد. (2019). خطة مقترحة للتسويق الرياضي بمدارس محافظة الإسكندرية، *مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*، رابطة التربويين العرب، 14، 103-71.

- مطر، عدلة عيسى. (2006). محددات الاستثمار في المجال الرياضي بدولة الكويت، *الرياضة - علوم وفنون*، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، 25(1)، 69-113.

- مقصود، عبد القادر. (2019). فعالية مناخ الاستثمار في جذب الاستثمار الرياضي داخل المؤسسات الرياضية (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار)، *مجلة الإبداع الرياضي*، 10(4)، 319-301.

- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، عبده محمود عبد الحليم. (2015)، *استثمار المنشآت الرياضية في الوطن العربي*، دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر.

- نافع، محمد. (2011). الجدوى الاقتصادية لرعاية الشركات الاستثمارية للأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة*. جامعة المنصورة - كلية التربية الرياضية، القاهرة، مصر، 24(24)، 207-221.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

-Crystal Apilad. (2003) **Sport club challenges U.S.A funding**, Amazon.com, Western October, 30, U.S.A.

-David Bakal. (2004). **working in groups to improve administrative performance in sport in organizations**, Florida, USA, 33(3), 142-181.

-Larry DeGaris. (2009). Sport marketing consulting strategies and tactics: bridging the academy and the practice, Choragi, sport, **Management International Journal**, 4(2).

- Marc Rohde and Christoph Breuer. (2016). Europe's elite football: Financial growth, sporting success, transfer investment, and private majority investors. **Int. J. Financial Stud**, 4(12) 2-20, doi:10.3390/ijfs4020012.

- Sanela Škorić & Zlatko Hodak. (2011). The system of sports financing and management in the Republic of Croatia. rad. **Ekonom. fak. Rij.** 29(2), 443-464.
- Arnold Jay et.al. (2008). Clubs sports in colleges and universities, **National Association for sport and physical Education**. Washington, U.S.A, (16), 261-294.
- bridging the academy and the practice, Choragi, sport, **Management International Journal**, 4(2).

- Turco, Navarro. (1993) Assessing the economic impact and financial return on investment of a national sporting event M Serial, **sport Marketing Quarterly**, United State

الملحق رقم (1)

الموضوع /تحكيم استبيان (استطلاع رأي الخبراء)

السيد عضو الهيئة الإدارية للنادي المحترم

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " **الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية - فلسطين** " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، وتشتمل الإستبانة على أربعة أجزاء، الأول البيانات الشخصية، والثاني الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في النادي، والثالث المقترحات لتفعيل التمويل الذاتي في الأندية، والرابع حول أكثر المعوقات التي تواجه التمويل الذاتي في الأندية يرجى استكمال تعبئتهما، علماً بأن المعلومات لغاية البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير لحسن تعاونكم

الباحث أحمد تيسير سعيد دراغمة

أولاً: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (x) وفق ما ينطبق عليك:

- 1 - نوع الاحتراف: كلي () جزئي ()
- 2 - اسم النادي: ()
- 3 - اسم المحافظة ()
- 4 - عدد أعضاء الهيئة العامة في النادي: ()

ثانيا: مجالات التمويل الذاتي في الأندية:

1- مجال أهمية وأهداف التمويل الذاتي في النادي:

يرجى وضع إشارة (x) مرتان لكل فقرة، الأولى على يمين الفقرة وتعكس الواقع الحالي، والثانية على يسار الفقرة وتعكس المأمول والرغبة فيما سوف يكون مستقبلا.

درجة الواقع الحالي (الموجود حاليا في النادي)					الفقرات	درجة المأمول (الرغبة فيما سيكون مستقبلا في النادي)				
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة جدا	درجة قليلة		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة جدا	درجة قليلة
					يهدف التمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم إلى:					
					1-تحقيق العائد والربح للارتقاء بالأنشطة الرياضية والخدمات المقدمة في النادي.					
					2- الزيادة في رأس المال الحقيقي للنادي.					
					3-زيادة إيرادات النادي.					
					4-تخفيف العبء المالي للنادي.					
					5-توفير السيولة المالية اللازمة للقيام بأعمال الصيانة في النادي.					
					6-تطوير الملاعب والمنشآت في النادي.					
					7-توسيع قاعدة الممارسة الرياضية في النادي.					
					8-توسيع دائرة المنافسة في النادي.					

					9-تغطية عقود اللاعبين والمدربين في النادي.					
					10-استقرار أداء النادي في أداء عمله.					
					11-ديمومة النادي واستمراره بأداء عمله.					
					12-تنمية المواهب الرياضية والاهتمام بالشباب والناشئين في النادي.					
					13-تغطية نفقات البطولات في النادي.					
					14-الترويج للبطولات والمباريات في النادي.					
					15-توسيع دائرة المنافسة للنادي.					
					16-زيادة فرص الاستثمار في النادي.					

2- مجال الإدارة في النادي:

يرجى وضع إشارة (x) مرتان لكل فقرة، الأولى على يمين الفقرة وتعكس الواقع الحالي، والثانية على يسار الفقرة وتعكس المأمول والرغبة فيما سوف يكون مستقبلا.

درجة الواقع الحالي (الموجود حاليا في النادي)					الفقرات	درجة المأمول (الرغبة فيما سيكون مستقبلا في النادي)				
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة جدا	درجة قليلة		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة جدا	درجة قليلة
					تؤثر إدارة النادي في التمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم من خلال:					
					1-يوجد في النادي كوادر بشرية وإدارية مسؤولة عن عملية الاستثمار.					
					2-يتوفر في إدارة النادي إداريين أصحاب قدرات استثمارية مميزة.					
					3-استقرار أوضاع مجلس إدارة النادي الحالي يسهم في زيادة مصادر التمويل.					
					4-وجود نظام مالي إداري يشرف عليه مختصون في الإدارة يسهم في زيادة عائدات النادي من المشاريع..					
					5-التنسيق الفعال والدائم بين مجلس الإدارة في النادي ومؤسسات المجتمع مثل (المجلس البلدي - الغرفة التجارية) يسهم في زيادة العائد والمردود المادي للنادي.					

					6-مهارات التواصل الفعال بين مجلس الإدارة والشركات المحلية يسهم في الدعم المادي للنادي.					
					7-وضوح النظام الهيكلي للنادي يساعد على جذب أكبر عدد من المستثمرين للاستثمار فيه.					
					8-الوضع المادي الجيد لأعضاء مجلس الإدارة يساعد وبشكل كبير على تخطي الأزمات التي قد يتعرض لها النادي.					
					9- وجود تنسيق بين مجلس الإدارة والبنوك لتوفير قروض بنكية تتيح للنادي الاستثمار بقروض ميسرة وفق إمكانيات النادي.					
					10-فاعلية اللجان في النادي والقيام بمهامها يسهم في زيادة الاستثمار.					
					11- الشفافية عند مجلس الإدارة تسهم في دعم الاستثمار في النادي.					
					12-حسن الرقابة والمتابعة عند مجلس الإدارة تسهم في دعم الاستثمار في النادي.					
					13- قدرة مجلس إدارة النادي على جمع التبرعات لزيادة مصادر التمويل للنادي.					
					14- حسن استخدام مجلس إدارة النادي في استخدام وسائل الإعلام لدعم النادي.					
					15-قدرة مجلس إدارة النادي في إقناع الرعاة لرعاية النادي.					

3- مجال الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي في النادي:

يرجى وضع إشارة (x) مرتان لكل فقرة، الأولى على يمين الفقرة وتعكس الواقع الحالي، والثانية على يسار الفقرة وتعكس المأمول والرغبة فيما سوف يكون مستقبلا.

درجة الواقع الحالي (الموجود حاليا في النادي)					الفقرات	درجة المأمول (الرغبة فيما سيكون مستقبلا في النادي)				
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة جدا	درجة قليلة		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة جدا	درجة قليلة
					يمكن القيام في التمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم من خلال الأنشطة التمويلية الآتية:					
					1- تحويل الصالات الرياضية في النادي إلى صالات متعددة الأغراض.					
					2- إقامة المطاعم والكافيتريات في النادي.					
					3- بيع منتجات النادي في المحلات التجارية.					
					4- فتح أكاديمية كروية في النادي.					
					5- عمل معسكرات صيفية للأطفال.					
					6- تنظيم دورات وورشات عمل عامة في النادي.					
					7- إنشاء صالات للاحتفالات والمناسبات.					
					8- تفعيل التسويق الإلكتروني في النادي.					
					9- إصدار نشرة دورية خاصة بالنادي.					
					10- إنشاء نادي صحي.					

					11-استضافة الفرق الأجنبية والعالمية.					
					12-انشاء مركز للعلاج الطبيعي في النادي.					
					13-انشاء مكتبة عامة في النادي.					
					14-انشاء مطاعم الوجبات السريعة.					
					15-انشاء مدارس للموهوبين كرويا.					
					16-انشاء مركز للياقة البدنية للفتيات.					
					17-انشاء محلات تجارية.					
					18-انشاء صالات العاب للأطفال.					
					19-الاستفادة من عائدات انتقال اللاعبين.					
					20-الاستفادة من العلامة التجارية للنادي.					
					21-الحصول على وكالات تجارية خاصة بالنادي.					
					22-انشاء قاعات للإنترنت والألعاب الترفيهية.					
					23-انشاء قناة للبث التلفزيوني.					
					24-التجارة بالعقارات.					
					25-الاستفادة من حقوق الدعاية والاعلان.					
					26-الإعلان على المنشآت الرياضية الخاصة بالنادي.					
					27-إقامة المعارض للأدوات والملابس الرياضية.					
					28-تسويق اللاعبين في النادي.					

					29-إنشاء مشروعات استثمارية في النادي.					
					30-تنظيم الفعاليات الاجتماعية في النادي.					
					31-التعاقد مع شركات الأدوات الرياضية لوضع الإعلانات على ملابس اللاعبين.					
					32-منح حق الرعاية لنشاط كرة القدم لرجال الأعمال.					
					33- نشر الإعلانات داخل الملعب لتنشيط عملية الاستثمار.					
					34-جذب أعضاء جدد للنادي.					
					35-رفع قيمة أعضاء النادي.					
					36- مناسبة عقود اللاعبين من خارج النادي مع اقتصاد النادي.					
					37-التعاقد مع القنوات الفضائية على إذاعة المباريات.					
					38-الاستفادة من أفضل اللاعبين في النادي في الدعاية والإعلان.					
					39-إنشاء تجمعات سكنية باسم النادي وعرضها للتأجير أو البيع.					
					40-إنشاء مصنع للملابس الرياضية.					

4- مجال الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية:

يرجى وضع إشارة (x) مرتان لكل فقرة، الأولى على يمين الفقرة وتعكس الواقع الحالي، والثانية على يسار الفقرة وتعكس المأمول والرغبة فيما سوف يكون مستقبلا.

درجة الواقع الحالي (الموجود حاليا في النادي)					الفقرات					درجة المأمول (الرغبة فيما سيكون مستقبلا في النادي)				
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة جدا	درجة قليلة	تؤثر الضوابط والتشريعات القانونية على الاستثمار وتعزيز التمويل الذاتي في الأندية من خلال الآتية:	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة جدا
					1- إيجاد قوانين واضحة للاستثمار في المجال الرياضي.									
					2- إعفاء الأندية من الجمارك والضرائب.									
					3- تخصيص مساهمة مالية سنوية من الدولة للنادي.									
					4- تشجيع القوانين المستثمرين على الاستثمار بالأندية.									
					5- تسهيل الإجراءات التي تمكن الأندية من استثمار وتسويق إمكاناتها المادية والبشرية والمعنوية.									
					6- تحديد نسبة من أرباح الشركات الوطنية لدعم الأندية.									
					7- تسهيل إصدار التصاريح الخاصة بالاستثمار الرياضي في الأندية.									
					8- مواكبة التشريعات للتغيرات في المجال الرياضي.									

ثالثاً: مقترحات لتفعيل التمويل الذاتي في الأندية:

من خلال خبرتك الإدارية في المجال الرياضي، يرجى تقديم خمس مقترحات لتفعيل التمويل الذاتي في الأندية:

- 1- 2.....
- 3- 4.....
- 5-

رابعاً: معوقات التمويل الذاتي في الأندية:

من خلال خبرتك الإدارية في المجال الرياضي، يرجى تقديم خمس معوقات تؤثر في تفعيل التمويل الذاتي في الأندية:

- 1- 2.....
- 3- 4.....
- 5-

ملحق رقم (2)

السيد عضو الهيئة الإدارية للنادي المحترم

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " **الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في أندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية - فلسطين** " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، وتشتمل الاستبانة على أربعة أجزاء، الأول البيانات الشخصية، والثاني الواقع والمأمول للتمويل الذاتي في النادي، والثالث المقترحات لتفعيل التمويل الذاتي في الأندية، والرابع حول أكثر المعوقات التي تواجه التمويل الذاتي في الأندية يرجى استكمال تعبئتهما، علماً بأن المعلومات لغاية البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير لحسن تعاونكم

الباحث

أحمد تيسير سعيد دراغمة

أولاً: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (x) وفق ما ينطبق عليك:

1. نوع الاحتراف: كلي () جزئي ()
2. اسم النادي: ()
3. اسم المحافظة: ()
4. عدد أعضاء الهيئة الإدارية في النادي () عضواً.
5. عدد أعضاء الهيئة العامة في النادي: () عضواً.

ثانيا: مجالات التمويل الذاتي في الأندية:

1- مجال أهمية وأهداف التمويل الذاتي في النادي:

يرجى وضع إشارة (x) مرتان لكل فقرة، الأولى على يمين الفقرة وتعكس الواقع الحالي، والثانية على يسار الفقرة وتعكس المأمول والرغبة فيما سوف يكون مستقبلا.

درجة الواقع (الموجود حاليا في النادي)					القفرات	درجة المأمول (الرغبة فيما سيكون مستقبلا في النادي)				
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
					1-تحقيق العائد والريح للارتقاء بالأنشطة الرياضية والخدمات المقدمة في النادي.					
					2- الزيادة في رأس المال الحقيقي للنادي.					
					3-زيادة إيرادات النادي.					
					4-تخفيف العبء المالي للنادي.					
					5-توفير السيولة المالية اللازمة للقيام بأعمال الصيانة في النادي.					
					6-تطوير الملاعب والمنشآت في النادي.					
					7-توسيع قاعدة المنافسة والممارسة الرياضية في النادي.					
					8-تغطية عقود اللاعبين والمدربين في النادي.					

					9-استقرار أداء النادي في أداء عمله.					
					10-تنمية المواهب الرياضية والاهتمام بالشباب والناشئين في النادي.					
					11-تغطية نفقات البطولات في النادي.					
					12-الترويج للبطولات والمباريات في النادي.					
					13-زيادة فرص الاستثمار في النادي.					

2- مجال الإدارة في النادي:

يرجى وضع إشارة (x) مرتان لكل فقرة، الأولى على يمين الفقرة وتعكس الواقع الحالي، والثانية على يسار الفقرة وتعكس المأمول والرغبة فيما سوف يكون مستقبلا.

درجة المأمول (الرغبة فيما سيكون مستقبلا في النادي)					الفقرات		درجة الواقع الحالي (الموجود حاليا في النادي)				
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	تؤثر إدارة النادي في التمويل الذاتي في اندية المحترفين لكرة القدم من خلال:		درجة كبيرة	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
					1-توفر إداريين أصحاب قدرات استثمارية مميزة في النادي.						
					2-إستقرار أوضاع مجلس إدارة النادي الحالي يسهم في زيادة مصادر التمويل.						
					3-وجود نظام مالي إداري يشرف عليه مختصون في الإدارة يسهم في زيادة عائدات النادي من المشاريع.						
					4-التنسيق الفعال والدائم بين مجلس الإدارة في النادي ومؤسسات المجتمع مثل (المجلس البلدي - الغرفة التجارية) يسهم في زيادة العائد والمردود المادي للنادي.						

					5-مهارات التواصل الفعال بين مجلس الإدارة والشركات المحلية يسهم في الدعم المادي للنادي.					
					6-وضوح النظام الهيكلي للنادي يساعد على جذب أكبر عدد من المستثمرين للاستثمار فيه.					
					7-الوضع المادي الجيد لأعضاء مجلس الإدارة يساعد وبشكل كبير على تخطي الأزمات التي قد يتعرض لها النادي.					
					8- وجود تنسيق بين مجلس الادارة والبنوك لتوفير قروض بنكية تتيح للنادي الاستثمار بقروض ميسرة وفق إمكانيات النادي.					
					9-فاعلية اللجان في النادي والقيام بمهامها يسهم في زيادة الاستثمار.					
					10- الشفافية عند مجلس الإدارة تسهم في دعم الاستثمار في النادي.					
					11-حسن الرقابة والمتابعة عند مجلس الإدارة تسهم في دعم الاستثمار في النادي.					
					12- قدرة مجلس إدارة النادي على جمع التبرعات لزيادة مصادر التمويل للنادي.					
					13- حسن استخدام مجلس إدارة النادي في استخدام وسائل الاعلام لدعم النادي.					
					14-قدرة مجلس إدارة النادي في اقناع الرعاة لرعاية النادي.					

3- مجال الأنشطة الاستثمارية للتمويل الذاتي في النادي:

يرجى وضع إشارة (x) مرتان لكل فقرة، الأولى على يمين الفقرة وتعكس الواقع الحالي، والثانية على يسار الفقرة وتعكس المأمول والرغبة فيما سوف يكون مستقبلا.

درجة الواقع الحالي (الموجود حاليا في النادي)					الفقرات	درجة المأمول (الرغبة فيما سيكون مستقبلا في النادي)				
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
					يمكن القيام في التمويل الذاتي في اندية المحترفين لكرة القدم من خلال الأنشطة التمويلية الآتية:					
					1- تحويل الصالات الرياضية في النادي الى صالات متعددة الأغراض.					
					2- إقامة المطاعم والكافيتريات في النادي.					
					3- بيع منتجات النادي في المحلات التجارية.					
					4- فتح أكاديمية كروية في النادي.					
					5- عمل معسكرات صيفية للأطفال.					
					6- تنظيم دورات وورشات عمل عامة في النادي.					
					7- إنشاء صالات للاحتفالات والمناسبات.					
					8- تفعيل التسويق الالكتروني في النادي.					

					9-إصدار نشرة دورية خاصة بالنادي.					
					10-استضافة الفرق الأجنبية والعالمية والمحلية.					
					11-إنشاء مركز للعلاج الطبيعي في النادي.					
					12-إنشاء مكتبة عامة في النادي.					
					13-إنشاء مركز للياقة البدنية للفتيات.					
					14-إنشاء صالات ألعاب للأطفال.					
					15-الاستفادة من عائدات انتقال اللاعبين.					
					16-الاستفادة من العلامة التجارية للنادي.					
					17-الحصول على وكالات تجارية خاصة بالنادي.					
					18-إنشاء قاعات للإنترنت والألعاب الترفيهية.					
					19-إنشاء قناة للبث التلفزيوني.					
					20-التجارة بالعقارات.					
					21-الاستفادة من حقوق الدعاية والإعلان.					
					22-الإعلان على المنشآت الرياضية الخاصة بالنادي.					
					23-إقامة المعارض للأدوات والملابس الرياضية.					
					24-تسويق اللاعبين في النادي.					
					25-إنشاء مشروعات استثمارية في النادي.					

					26-تنظيم الفعاليات الاجتماعية في النادي.					
					27-التعاقد مع شركات الأدوات الرياضية لوضع الإعلانات على ملابس اللاعبين.					
					28-منح حق الرعاية لنشاط كرة القدم لرجال الأعمال.					
					29- نشر الإعلانات داخل الملعب لتنشيط عملية الاستثمار.					
					30-جذب أعضاء جدد للنادي.					
					31- مناسبة عقود اللاعبين من خارج النادي مع اقتصاد النادي.					
					32-التعاقد مع القنوات الفضائية على إذاعة المباريات.					
					33-الاسفادة من أفضل اللاعبين في النادي في الدعاية والاعلان.					
					34-انشاء تجمعات سكنية باسم النادي وعرضها للتأجير او البيع.					

4- مجال الضوابط والتشريعات القانونية للاستثمار في الأندية:

يرجى وضع إشارة (x) مرتان لكل فقرة، الأولى على يمين الفقرة وتعكس الواقع الحالي، والثانية على يسار الفقرة وتعكس المأمول والرغبة فيما سوف يكون مستقبلا.

درجة الواقع الحالي (الموجود حاليا في النادي)					الفقرات	درجة المأمول (الرغبة فيما سيكون مستقبلا في النادي)				
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
					تؤثر الضوابط والتشريعات القانونية على الاستثمار وتعزيز التمويل الذاتي في الأندية من خلال الآتية:					
					1- إيجاد قوانين واضحة للاستثمار في المجال الرياضي.					
					2- إعفاء الأندية من الجمارك والضرائب.					
					3- تخصيص مساهمة مالية سنوية من الدولة والإتحاد للنادي.					
					4- تسهيل الإجراءات التي تمكن الأندية من استثمار وتسويق إمكاناتها المادية والبشرية والمعنوية.					
					5- تحديد نسبة من أرباح الشركات الوطنية لدعم الأندية.					
					6- تسهيل إصدار التصاريح الخاصة بالاستثمار الرياضي في الأندية.					
					7- مواكبة التشريعات للتغيرات في المجال الرياضي.					

ثالثا: مقترحات لتفعيل التمويل الذاتي في الأندية:

من خلال خبرتك الإدارية في المجال الرياضي، يرجى تقديم خمس مقترحات لتفعيل التمويل الذاتي في الأندية:

- 1- 2.....
- 3- 4.....
- 5-

رابعا: معوقات التمويل الذاتي في الأندية:

من خلال خبرتك الإدارية في المجال الرياضي، يرجى تقديم خمس معوقات تؤثر في تفعيل التمويل الذاتي في الأندية:

- 1- 2.....
- 3- 4.....
- 5-

ملحق رقم (3)

أسماء الخبراء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
1	أ.د/عماد عبد الحق	جامعة النجاح الوطنية
2	أ.د/بهجت أبو طامع	جامعة فلسطين التقنية / خضوري
3	د/وليد خنفر	الجامعة العربية الأمريكية
4	د.جمال شاكر	جامعة النجاح الوطنية
5	د.نضال القاسم	جامعة فلسطين التقنية / خضوري
6	د/ جمال سعيد أبو بشارة	جامعة فلسطين التقنية / خضوري
7	د.حسن جود الله	جامعة النجاح الوطنية
8	د.بشار صالح	جامعة النجاح الوطنية
9	د.حامد سلامة	جامعة فلسطين التقنية / خضوري
10	د.أحمد نصار	جامعة فلسطين التقنية / خضوري
11	د.سبأ جرار	الجامعة العربية الأمريكية
12	عدي دراغمة	الجامعة العربية الأمريكية

• تم ترتيب الأسماء بحسب الرتبة العلمية والأقدمية.

**An- Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**The Current Reality and Expectation of Self -
financing in Professional Soccer Clubs in The
Northern Districts – Palestine**

By

Ahmad Daragmah

Supervisor

Prof. Abdelnaser A. Qadumi

**This Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for the
Degree of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate
Studies, An- Najah National University, Nablus, Palestine.**

2020

The Current Reality and Expectation of Self - financing in Professional Soccer Clubs in The Northern Districts - Palestine

By

Ahmad Daragmah

Supervisor

Prof. Abdelnaser A. Qadumi

Abstract

The purpose of this study was to investigate the reality and expectations of self-financing in professional soccer clubs in the northern districts of Palestine. In addition, to identifying the differences in reality and expectations according to the type of professionalism, the number of members of the club administration, and the number of members of the general staff of the club.

To achieve the purposes of the study, the study was conducted on a random sample consisted of (106), which represents (40%) of the study population. In order to collect data, the researcher used a questionnaire to measure reality and expectations for self-financing in professional football clubs, applying them to the study sample, in order to analyze the data, the researcher used the Statistical Packages Program in Social Sciences (SPSS).

The study reached the following results:

- The total score of reality for self-financing in professional soccer clubs in the northern districts of Palestine was very low, where the percentage of response was (35.20 %).
- The total score of expectation for self-financing in professional soccer clubs in the northern districts of Palestine was very high, where the percentage of response was (88.60 %).
- There are statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in self-financing in professional soccer clubs in the northern districts of Palestine between reality and expectation in favor of expectation.

-There are statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the reality of self-financing in professional soccer clubs in the northern districts of Palestine between full and partial of professionalism in favor of partial.

-There are no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the expectation of self-financing in professional soccer clubs in the northern districts of Palestine due to the type of professionalism.

-There are statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the total score of the reality of self-financing in professional soccer clubs in the northern districts of Palestine, according to the number of club administration members in favor of (7)members.

-There are statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the total score of the self-financing expectation in professional soccer clubs in the northern districts of Palestine, according to the number of club administration members in favor of (7) members.

-There are no statistically significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the total score of self-financing in professional soccer clubs in the northern districts of Palestine, according to the number of members of the general staff of the club.

-There are statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the total score of the expected self-financing in professional soccer clubs in the northern districts of Palestine, according to the number of the general staff of the club.

Based the findings of the study the researcher recommended several recommendations, the most important of which are: the necessity of clubs 'interest in searching for ways to self-finance of clubs for their sustainability, and their success in achieving the message for which they were created.

Key words: Reality, Expectation, Soccer, Professional Clubs, Palestine.