

Arabian Gulf Journal of Humanities and Social Studies

ISSN: 3080-4086

الإصدار الرابع - العدد الحادي عشر || تاريخ الإصدار 2026-02-20



## واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين

The Reality of Sports Marketing in Football Academies in Palestine.

أ. طارق الشلالفة<sup>1</sup> - د. أماني عاصي<sup>2</sup>

Dr. Amani Assi - Dr. Tariq Sadi Mousa Alshalalfeh

استاذ في جامعة بوليتكنك فلسطين<sup>1</sup> - محاضرة في جامعة القدس<sup>2</sup>

DOI: <https://doi.org/10.64355/agjhss41121>

مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية || هذه المقالة مفتوحة المصدر موزعة بموجب شروط وأحكام ترخيص مؤسسة المشاع الإبداعي (CC BY-NC-SA)

Clarivate | ProQuest

Ulrichsweb™



ISSN INTERNATIONAL STANDARD SERIAL NUMBER INTERNATIONAL CENTRE



Google Scholar

معرفة e-Marefa



شبكة المعلومات العربية Shamaa Arab Educational Information Network

AskZad

ORCID Connecting Research and Researchers

INTERNATIONAL Scientific Indexing

CC creative commons

### الملخص:

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

وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر مدربي ومشرفي الأكاديميات جاء بمستوى مرتفع، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات مدربي ومشرفي الأكاديميات نحو واقع التسويق الرياضي في متغير سنوات الخبرة لصالح البند (6-10) سنوات.

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

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

### Abstract:

This The study aimed to identify the reality of sports marketing in football academies in Palestine from the perspective of academy coaches and supervisors. The researcher adopted a descriptive and analytical approach, as it suited the nature of the study. The research community consisted of (90) coaches and supervisors from football academies in Palestine, and the study sample consisted of (60) licensed and unlicensed academies. The researcher used a questionnaire, which was specifically designed for this purpose and distributed to coaches and supervisors of football academies in the west bank of Palestine, after it was subjected to scientific standards of validity and reliability. This was conducted during the second semester of the 2024/2025 academic year. The study results showed that the reality of sports marketing in football academies in Palestine, from the perspective of academy coaches and supervisors, was at a high level.

However, the results showed statistically significant differences in the average responses of academy coaches and supervisors regarding the reality of sports marketing, with regard to the variable of years of experience, in favor of the item (6-10) years.

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

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

### مقدمة:

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

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

ويرى الباحث أن أكاديميات كرة القدم في فلسطين هي مؤسسات رياضية تمثل ركيزة أساسية في تطوير البنية الرياضية للناشئين، حيث تسهم بشكل فعال في اكتشاف المواهب وصقلها وتأهيلها وفق أسس علمية وتدريبية ممنهجة. وتعتبر الأكاديميات بيئة حاضنة للمواهب الواعدة، ووسيلة لتعزيز القيم الرياضية والاجتماعية لدى الناشئين، إضافة إلى كونها نواه مهمة لإعداد لاعبين متميزين قادرين على الانضمام بالأندية المحلية والمنتخبات الوطنية. ولوحظ أن العديد من الأكاديميات تواجه تحديات كبيرة تتعلق بضعف البنية التحتية، وقلة الدعم المالي، وغياب خطط التسويق، لذا يجب العمل على تطوير الاداء التسويقي للأكاديميات، بما يضمن تحقيق أهدافها التربوية والرياضية، ويسهم في بناء قاعدة قوية لكرة القدم الفلسطينية. ونجد أن التسويق الرياضي أحد الوسائل أو الطرق التي تسهم في حل المعوقات وخاصة المادية التي تتعرض لها الهيئات الرياضية، ويساعد تلك الهيئات على تخفيف العبء المادي الذي تقدمه الدولة على هيئة دعم مالي ومادي (غراب، 2018).

ويشير الباحث في دراسته إلى أهمية التسويق الرياضي والذي يعد الركيزة الأساسية في تعزيز استدامة أكاديميات كرة القدم وتوسيع دورها التنموي والرياضي في فلسطين، والاهتمام بتسويق الاكاديميات بصورة ايجابية وفعالة على غرار الاكاديميات المتطورة والحديثة كما بالدول المجاورة او الدول الاوروبية، وللتسويق الرياضي دورًا مهمًا في تعزيز الاستقرار المالي لهذه الأكاديميات من خلال جذب الرعاية وزيادة الوعي الجماهيري وتوسيع قاعدة المشتركين لرفع كفاءة الأكاديميات وتحقيق الميزة التنافسية على المستوى الرياضي.

#### مشكلة الدراسة:

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

يرى الباحث من خلال عمله في مجال أكاديميات كرة القدم في فلسطين أن الأكاديميات تفتقر إلى وجود خطة التسويقية وغياب الكفاءات المؤهلة بالتسويق الرياضي التي تؤثر على استمرارية الأنشطة المقدمة في الأكاديميات، خاصة في ظل عدم تخصيص ميزانيات واضحة، وعدم وجود تسويق رياضي فعال يؤدي إلى تدني ملحوظ في أعداد المنتسبين للأكاديميات، لذلك هناك حاجة ملحة إلى دراسة واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين، بهدف تشخيص الوضع الحالي والخروج بتوصيات تسهم في تفعيل دور التسويق الرياضي وتعزيز استدامة الأكاديميات وتحقيق أهدافها التنموية والرياضية.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- تسليط الضوء على واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين.
- 2- تعد من الدراسات الحديثة في المجتمع الفلسطيني في حدود علم الباحث والتي تناولت مجال التسويق الرياضي لأكاديميات كرة القدم في فلسطين.
- 3- تحسين وتطوير خطة التسويق الرياضي الذي تعزز استمرارية أنشطة أكاديميات كرة القدم في فلسطين وإكسابهم الميزة التنافسية بين الأكاديميات.
- 4- تأتي هذه الدراسة متزامنة مع ظهور وانتشار أكاديميات كرة القدم في المجتمع الفلسطيني.
- 5- تقديم التوصيات والمقترحات للجهات الرياضية المختصة بتفعيل التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين.

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى:

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

## أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤل التالي:

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

## حدود الدراسة:

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

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

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

## مصطلحات الدراسة:

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

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

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### التسويق الرياضي:

ولقد أصبح التسويق في الوقت الحالي أحد الأنشطة الرئيسية في منظمات الأعمال بل إن المنظمات تبنى خططها وقراراتها الرئيسية بناء على الخطة التسويقية وذلك أن التسويق هو المحرك الأساسي لجميع قرارات المنشأة فهو المسؤول عن إيجاد العملاء والاحتفاظ بهم وزيادة عددهم وهو الذي يحفظ للمنظمات نموها ويحدد مستقبلها (خليل، 2017)

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

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

### مفهوم التسويق الرياضي:

مع تطور التسويق الرياضي واتساع رقعته أصبحت العلاقة بين الرياضة والاقتصاد علاقة تلازميه بعد أن أصبحت الرياضة مهمة في مجال التسويق الرياضي وانتشاره وتنافس الشركات على رعاية الأحداث الرياضية الصغيرة منها والكبيرة خاصة في الدول المتقدمة وكثيرا من دول العالم الأخرى وفق ذلك فإن الجهات المنظمة للأحداث الرياضية حققت أرباحا خيالية بسبب تزايد ما تدفعه هذه الشركات من أموال لتسويق الأحداث الرياضية في سبيل الدعاية لمنتجاتها كما أن انتشار القنوات الفضائية التلفزيونية التي تساعد في انتشار اسم الشركات الراعية عبر دول العالم كلها وبالتالي تأتي المصلحة مشتركة بين المنظمين والراعيين أو التلفزيونيين حيث أن كل منهم يجني أرباح خاصة مادية ومعنوية من جراء تنظيم الحدث الرياضي. (Da Silva, 2017)

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

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

### أهمية التسويق الرياضي:

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

- 1- التسويق الرياضي وظيفة اساسيه ومصدر الدخل للمؤسسة الرياضية.
- 2- يجب العمل على رفع دخل العاملين بالمؤسسات الرياضية عن طريق الاهتمام بالتسويق الرياضي.
- 3- يجب العمل على جذب انتباه المستفيدين من الخدمة عن طريق تجديد الخدمة.
- 4- ضرورة الاهتمام باعتماد المؤسسات الرياضية على مواردها الذاتية وقدرتها على تنمية هذه الموارد.
- 5- ضرورة الاهتمام بتأهيل المتخصصين في مجال التسويق الرياضي.

### مجالات التسويق الرياضي:

- 1- الاعلان عن ملابس او ادوات رياضية والمنشأة الرياضية.
- 2- استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية.
- 3- عائدات تذاكر الدخول الى المباريات والمناسبات الرياضية.
- 4- عائدات انتقال اللاعبين.
- 5- حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للبطولات الرياضية. (الطيب، 2021)

### اساليب التسويق الرياضي:

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

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

- 1- مراعاة دعوه كبار المسؤولين في الدولة لمشاهدة المباريات الهامة ليساعد على الاقبال الجماهيري.
- 2- مراعاة طرح كميته من التذاكر تتناسب مع اهمية المباراة.
- 3- الاهتمام بمشاركة المؤسسة في بطولات على المستوى المحلي والدولي.
- 4- مراعاة تحديد اسعار التذاكر حسب اهمية المباراة.
- 5- الاهتمام بتحديد عدد منافذ توزيع تذاكر المباريات بناء على مكان اقامه المباراة.
- 6- مراعاة تخفيض اسعار التذاكر وسيله من وسائل تنشيط وبيع التذاكر.

#### 2- تسويق اللاعبين

يعتبر موضوع تسويق اللاعبين من المواضيع المهمة في سياسة اي اتحاد رياضي او دولة تطمح الى بناء قواعد اساسية وثابتة للنهوض بمستوى الكرة لديها ووصولها بعد ذلك إلى العالمية التي هي مطمح كل جهة رياضية، كما تعمل الاتحادات بكل جدية واهتمام لمواكبة التقدم السريع الذي يشهده عالم كرة القدم كما إذا أرادت أي مؤسسة رياضية ضمان وصول لاعبيه بصورة زمنية مستمرة إلى مستويات عليا في المؤسسات الأخرى ويجب أن يكون قادرا على تطوير وصقل لاعبيه في عمر مبكر بعد أن توفر البرامج المناسبة أمامهم للاستفادة منهم كلاعبين منتجين وربما تستفاد منهم ماديا بعد انتقالهم إلى الأندية الرياضية. (عبد الغني، 2016)

- 1- الاهتمام بإنشاء مدارس الالعاب الرياضية بالمؤسسة.
- 2- الاهتمام بتوسيع قاعده الناشئين في مختلف الالعاب بالمؤسسة الرياضية.
- 3- مراعاة الاستعانة بالمتخصصين في تسويق اللاعبين.

4- الاهتمام بجذب انتباه رجال الاعمال (الرعاة) لتبني فريق او لاعب.

5- الاهتمام بتشكيل لجنة متخصصة لتسويق واحتراف اللاعبين.

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

1- الاهتمام بتوفير بعض الخدمات الاجتماعية لأعضاء المؤسسة.

2- الاهتمام بتسجيل موقع للمؤسسة على شبكة الانترنت.

3- الاهتمام بفتح مراكز اللياقة البدنية والرياضية للجميع للممارسة.

4- عمل دليل رياضي يدون فيه معلومات عن المؤسسة وتطوره وانجازاته.

5- الاهتمام بتفسير المباريات للمؤسسة لزيادة الاقبال الجماهيري على المباريات.

### الأنشطة التسويقية الرياضية:

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

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

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

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

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

### أكاديميات كرة القدم:

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

### مفهوم أكاديميات كرة القدم:

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

### أهمية اكاديميات كرة القدم:

برزت أهمية اكاديميات كرة القدم كأساس يرتكز عليه في تطوير اللعبة على مستوى الوطن وأهم ما يميزها أنها تكتشف الموهوبين وتعمل على بناء شخصيتهم وتطويرهم من جميع النواحي للوصول إلى اللاعب المحترف وتعد هذه الاكاديميات المصنع الأول لبناء اللاعب الناشئ والوصول إلى العالمية وتعتبر الباب لتلك المواهب للوصول إلى المنافسات القارية والدولية. (عبد الغني، 2018)

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

- التربية والتنشئة على حب الرياضة.
- تربية الطفل على خدمة الأسرة والمجتمع والوطن.
- العمل على تعزيز الصفات الحميدة كحب الوطن والروح الرياضية.
- تعريف الناشئين بأهمية تعميق وتطوير الثقافة الرياضية.
- تطوير وتثبيت الصفات الإرادية مثل: الروح العالية والتركيز والتحكم في الانفعالات.
- تعريف الناشئ الجديد للأكاديمية بالقيم ودوافع ممارسة الرياضة.

### أهداف أكاديميات كرة القدم:

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

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

### مميزات اكاديميات كرة القدم

- 1- اكتشاف المواهب والعمل معها وفق أسس علمية لاكتشاف أفضل اللاعبين.
- 2- توفير لهم البيئة الرياضية والتعليمية والاجتماعية بأفضل شكل ممكن.
- 3- العمل على رفع معنويات الناشئين وحث المجتمع على الجانب الرياضي وأهميته.
- 4- عكس صورة البلد محلياً وعالمية واعطاء أفضل صورة عنها من خلال المشاركات الدولية.
- 5- فرز المواهب الرياضية وفق الفئة العمرية والموهبة. (أحمد، 2017)

### اللائحة الوطنية لترخيص أكاديميات كرة القدم في فلسطين: (المجلس الأعلى للشباب والرياضة، 2016)

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

#### دراسات سابقة:

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

وقد لخصت الدراسة إلى أن الأندية تمارس أساليب التسويق الرياضي ولكن بنسبة أقل من متوسطة بحيث لم ترقى إلى المستوى المطلوب، حيث جاء مجال تسويق البطولات الرياضية بالمرتبة الأولى يليه تسويق المنشآت الرياضية ثم تسويق حقوق الدعاية والإعلان ثم تسويق اللاعبين وبالمرتبة الخامسة تسويق البث التلفزيوني، كما أكدت الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي لممارسة هذه الأساليب ومستوى الأداء، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر ممارسة هذه الأساليب على الأداء تعزى إلى سنوات الخبرة وعدم وجود فروقات تعزى إلى (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - موقع النادي الخبرة - درجة النادي)

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

دراسة الظفيري (2023) والتي هدفت إلى التعرف على استراتيجيات التسويق الرياضي في الاتحادات والأندية الرياضية في دولة الكويت، والكشف عن الاختلاف بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى استراتيجيات التسويق الرياضي بين الاتحادات والأندية الرياضية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المستوى التعليمي. استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (391) من الإداريين العاملين في الاتحادات والأندية الرياضية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار "ت" واختبار وكرسال واليس، والنسب المئوية.

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

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

دراسة عبد المحسن (2023) والتي هدفت إلى التعرف على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لأكاديميات كرة القدم بصعيد مصر، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي (دراسة مسحية) لملائمتها طبيعة البحث وجاءت أدوات جمع البيانات بغرض تحقيق أهداف البحث والاجابة عن تساؤلاته، وتمثل مجتمع البحث في الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية والذي بلغ عددهم (75) خبيراً.

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

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

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

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

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

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

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

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

### منهج الدراسة

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

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مشرفي ومدربي أكاديميات كرة القدم المرخصة في فلسطين والبالغ عددهم (12) أكاديمية مرخصة ضمن سجلات المجلس الأعلى للشباب والرياضة والاتحاد الفلسطيني لكرة القدم كما يوضح ملحق رقم (1.3) ذلك، وأكاديميات كرة القدم الخاصة وعددها (48) على حد علم الباحث ويوضح ذلك بالملحق رقم (6.3)، خلال فترة الدراسة الواقعة بين 26 فبراير وحتى 9 مارس 2025.

### عينة الدراسة

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

### جدول 3-1: خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العينة	
		العدد	النسبة (%)
الصفة الوظيفية	مشرف الأكاديمية	33	36.7
	مدرب في الاكاديمية	57	63.3

## أداة الدراسة

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

- تم مراجعة المراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة مثل: دراسة (خضر، 2024)، ودراسة (الظفيري، 2023).
- تم مراجعة الأدوات المستخدمة لجمع البيانات في الدراسات والبحوث العلمية السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة مثل: دراسة (عبد المحسن، 2023)، ودراسة (خيربك، 2021).
- بعد الاطلاع على المراجع العلمية وأدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسات السابقة، تم تحديد مجالات الدراسة وفقرات كل مجال، حيث تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (6) مجالات وهي: أهمية التسويق الرياضي وعدد فقراته (10)، والخدمات والأدوات المقدمة وعدددها (10)، والإمكانات المادية والبشرية وعدددها (10)، وتسويق اللاعبين الموهوبين وعدددها (10)، والهوية التسويقية وعدددها (10)، والنظام الإداري والمالي والضوابط القانونية وعدددها (10)، وهكذا تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (60) فقرة حسب الملحق رقم (2.3) الذي يوضح ذلك.
- بعد إعداد الاستبانة الأولية تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الخليل، وجامعة النجاح الوطنية، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة القدس، وجامعة بوليتكنك فلسطين، وجامعة فلسطين التقنية- خضوري، وجامعة بيرزيت، وجامعة الاستقلال، وعدددهم (15) محكم والملحق رقم (3.3) يوضح ذلك، من أجل إبداء ملاحظاتهم حول مدى مناسبة الفقرات لغويا ومدى انسجامها مع المجال المخصص لها وكتابة أي اقتراح أو تعديل ما يروونه مناسباً.
- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، والتي شملت على (6) مجالات وكل مجال (8) فقرات أي بما مجموعه (48) فقره، والملحق رقم (4.3) يوضح ذلك.
- تم قياس استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، كما في دراسة (خضر، 2024) ودراسة (الظفيري، 2023)، وتم اعطاء التدرج الرقمي لتلك الاستجابات:

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

\* موافق بدرجة كبيرة وتقابل (4) درجات.

\* موافق بدرجة متوسطة وتقابل (3) درجات.

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

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

- حيث تضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين، وهما:

1. القسم الأول: تضمن معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة: المؤهل العلمي، الصفة الوظيفية، سنوات الخبرة، وهي تعبر عن متغيرات الدراسة المستقلة.
2. القسم الثاني: تضمن هذا القسم الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة التابعة والمقاسة من خلال (48) فقرة موزعة على ستة محاور، وهي: أهمية التسويق الرياضي، والخدمات والأدوات المقدمة، الإمكانات المادية والبشرية، تسويق اللاعبين الموهوبين، الهوية التسويقية، والنظام الإداري والمالي والضوابط القانونية.

## صدق وثبات أداة الدراسة

### تقييم صدق أداة الدراسة:

**الصدق الظاهري (صدق المحكمين)** تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمختصين ذوي الخبرة بهدف الحصول على ملاحظاتهم حول فقراتها من حيث الوضوح، الشمولية، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وبناء على الملاحظات والتعديلات المقترحة، تم إجراء تعديلات على فقرات الاستبانة شملت إعادة صياغة بعض الفقرات لغويا، وحذف الفقرات غير الملائمة. وقد أعيدت صياغة

الاستبانة بشكلها النهائي استنادًا إلى آراء المحكمين، وذلك لضمان سلامة اللغة، ودقة الفقرات، وتوافقها مع أهداف الدراسة، مما يعزز من صلاحية الأداة لجمع البيانات بشكل موثوق كما موضح بالملحق رقم (4.3).

**الصدق التقاربي** مدى ارتباط المقياس بشكل ايجابي مع المقاييس البديلة لنفس العامل"، وسيتم تقييم الصدق التقاربي من خلال معيارين هما: معيار معاملات التحميل الخارجية ومعيار متوسط التباين المستخرج وسيتم تقييم كل منهما لأداة الدراسة على التوالي.

### 1. معاملات التحميل الخارجية

يقيس معامل التحميل الخارجي مقدار ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي اليه. تشير النتائج الواردة في جدول (2.3) ان جميع معاملات التحميل الخارجية للفقرات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة أكبر من القيمة الموصى بها وهي (0.50)، مما يعني ان تلك الفقرات تتمتع بدرجة جيدة من الصدق، وبالتالي نستنتج وجود ترابط بين فقرات الدراسة ومتغيرات الدراسة التي تنتمي اليها.

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

الرقم	المؤشرات (الفقرات)	Factor loading (معاملات التحميل)
أهمية التسويق الرياضي		
1	يساهم التسويق الرياضي في زيادة عدد المنتسبين بالأكاديمية	0.759
2	يساهم التسويق الرياضي في نشر فروع أخرى للأكاديمية	0.757
3	يساعد التسويق الرياضي في استقطاب الرعاة للأكاديمية	0.844
4	يساهم التسويق الرياضي في توفير موارد مالية للأكاديمية	0.903
5	يساهم التسويق الرياضي في تسليط الضوء على اللاعبين الموهوبين	0.775
6	يساهم التسويق الرياضي في توفير فرصة لاحتراف اللاعبين بالأندية	0.758
7	يساهم التسويق الرياضي في تحسين صورة الأكاديمية بالمجتمع	0.734
8	يساعد التسويق الرياضي في توفير الداعمين للأكاديمية	0.861
الخدمات والأدوات المقدمة		
1	توفر الأكاديمية برامج تدريبية تتناسب مع مستوى اللاعبين	0.737
2	توفر الأكاديمية برنامج غذائي خاص بالمنتسبين	0.749
3	توفر الأكاديمية برنامج لياقة بدنية خاص بالمنتسبين	0.767
4	توفر الأكاديمية ملابس رياضية ذات جودة مناسبة للاعبين	0.811
5	تقدم الأكاديمية الحوافز التشجيعية للاعبين الموهوبين	0.843

0.835	توفر الاكاديمية خدمات طبية أولية خلال التدريبات	6
0.822	تقدم الأكاديمية أنشطة ترفيهية للاعبين	7
0.810	تقسم الاكاديمية الفئات العمرية لمجموعات تدريبية متجانسة	8
الإمكانات المادية والبشرية بأكاديميات كرة القدم في فلسطين		
0.750	تتوفر في الأكاديمية ملعب خاص للتدريبات	1
0.729	تتوفر في الأكاديمية أدوات تدريبية متنوعة	2
0.748	توجد في الاكاديمية مصادر تمويل لاستمرارية أنشطة الاكاديمية	3
0.748	توفر الاكاديمية موصلات لمكان التدريب	4
0.809	تهتم الأكاديمية بتطوير الكادر التدريبي من خلال ورشات التسويق الرياضي	5

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

Factor loading (معاملات التحميل)	المؤشرات (الفقرات)	الرقم
0.730	توفر الأكاديمية طاقم تدريبي حاصل على شهادات تدريب	6
0.798	يتوفر في الأكاديمية طاقم إداري مؤهل ينظم عمل الاكاديمية	7
0.807	تقيم الاكاديمية معسكرات تدريبية مع اكاديميات عربية	8
تسويق اللاعبين الموهوبين		
0.889	يوجد في الاكاديمية خطة استراتيجية واضحة للتسويق	1
0.827	يوجد في الاكاديمية مستشار قانوني لتسويق اللاعبين الموهوبين بالأكاديمية	2
0.850	تنظم الاكاديمية معسكرات تدريبية محلية لعرض مهارات اللاعبين أمام المختصين باكتشاف اللاعبين	3
0.835	تمتلك الاكاديمية شبكة علاقات مع أكاديميات دولية لتسويق اللاعبين الموهوبين	4
0.764	تشجع الأكاديمية اللاعبين على المشاركة بالبطولات لإبراز مواهبهم	5
0.786	يوجد بالأكاديمية لاعبين مشهورين يساهم في زيادة التسويق	6

7	توفر الأكاديمية مقاطع فيديو احترافية لتسليط الضوء على أداء اللاعبين بالتدريبات	0.812
8	تعقد الأكاديمية اتفاقيات تعاون مع الأندية المحلية تؤثر على تسويق اللاعبين الموهوبين	0.847
الهوية التسويقية		
1	تمتلك الأكاديمية شعارا مسجلا خاصة بها	0.758
2	تتأثر الأكاديمية بوجود أكاديميات منافسه تقدم نفس الخدمات التي تقدموها	0.506
3	تعتمد الأكاديمية على منصات التواصل الاجتماعي لتسويق اللاعبين الموهوبين	0.765
4	تشارك الأكاديمية بطولات الفئات العمرية التي ينظمها الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم	0.769
5	تقدم الأكاديمية منتجات رياضية خاصة بها لبيعها بالسوق	0.683

### جدول 2-3 - معاملات التحميل الخارجية المتعلقة بمتغيرات الدراسة

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

## 2. متوسط التباين المستخرج

يعرّف متوسط التباين المستخرج (AVE) على انه مجموع التحويلات المربعة للفقرات المرتبطة بالبعد الذي تنتمي اليه مقسوما على عدد الفقرات، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس شيوعا لاختبار الصدق التقاربي. وتشير النتائج الواردة في الجدول (3.3) ان قيم معاملات متوسط التباين المستخرج لمتغيرات الدراسة مقبولة لان قيمها قد تجاوزت القيمة الموصى بها وهي (0.40)، ووفقا لذلك فان كل متغير يشرح أكثر من نصف تباينات فقراته، وبالتالي فصدق التقارب قد تحقق في اداة الدراسة.

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

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

### تقييم ثبات اداة الدراسة:

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

### جدول 3-4: نتائج تقييم الثبات

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

مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة

تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة من مصدرين على النحو الآتي:

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

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

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

### الإحصاء الوصفي

تم توظيف الإحصاء الوصفي في الدراسة من خلال عرض جداول التوزيعات التكرارية التي استخدمت لوصف البيانات المرتبطة بعينة الدراسة، كما تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، واعتمدت هذه الدراسة للحكم على اتجاهات الباحثين تفسير قيمة المتوسط الحسابي لكل فقرة أو على المتوسط العام المُرجَّح في أداة الدراسة بالاستناد إلى مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة لتفسير إجابات الباحثين، وقد تم تحديد فترات التقييم بناءً على احتساب المدى، وذلك من خلال حساب الفرق بين أعلى قيمة وهي (5)، وأقل قيمة وهي (1) في المقياس، ثم تقسيم المدى على عدد الفئات (5)، ليكون المدى في الفترة الواحدة (0.8)، بناءً على ذلك، تم تحديد الفترات الخاصة اتجاه الإجابة على المتوسط الحسابي، والجدول (5.3) يوضح ذلك.

جدول 5 - 3: مفتاح تصحيح ليكرت الخماسي

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

Inferential )

الإحصاء الاستدلالي (statistics):

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

وبناء على ذلك سيتم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T-test) لاختبار ما إذا كان هنالك فرق ذو دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع التسويق الالكتروني في أكاديميات كرة القدم تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التي تنقسم الى فئتين (الصفة الوظيفية والمؤهل العلمي)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)، لفحص ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في نحو واقع التسويق الالكتروني في أكاديميات كرة القدم تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التي تنقسم الى أكثر من فئتين (سنوات الخبرة).

جدول 6 - 3: نتائج اختبار كولموجوروف-سميرنوف

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

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

### إجراءات الدراسة

- بعد أن قام الباحث بتحديد مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأسئلتها، ومتغيراتها، وعينة الدراسة من مشرفي ومدربي أكاديميات كرة القدم في فلسطين:
- تم اعتماد وتصميم أداة الدراسة بعد التأكد من معامل صدقها وثباتها.
  - قام الباحث بإنشاء الاستبانة على ( google form ) والتأكد من مدى جهوريتها لتوزيعها على عينة الدراسة.
  - قام الباحث بتوجيه كتاب تسهيل مهمة من دائرة التربية الرياضية -جامعة القدس للمجلس الاعلى للشباب والرياضة، لتسهيل مهمة الباحث، كما موضح بالملحق (5.3)
  - قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة، حيث أرفق التعليمات الضرورية للإجابة مع كل استبانة، وتم شرح الغرض من الدراسة، وبيان المعلومات الضرورية، والاجابة عن أي أسئلة يمكن طرحها للوصول إلى بيانات صادقة من قبل عينة الدراسة.
  - بعد ذلك تم جمع الاستبانات فور إنهاء العينة من تعبئتها وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي (SPSS).

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة التالية:

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

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

### عرض نتائج أسئلة الدراسة

#### عرض نتائج السؤال الرئيسي الأول للدراسة:

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

للإجابة عن هذا السؤال، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر مشرفي ومدربي أكاديميات، وقد تناول التحليل ستة أبعاد رئيسية، وهي أهمية التسويق الرياضي، الخدمات والأدوات المقدمة، الإمكانيات المادية والبشرية، تسويق اللاعبين الموهوبين، الهوية التسويقية، والنظام الإداري والمالي والضوابط القانونية، وتشير النتائج الواردة في جدول (1.4) إلى أن واقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر مشرفي ومدربي أكاديميات جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.69)، كما وأظهرت النتائج أن نسبة إدراك المبحوثين لواقع التسويق الرياضي في هذه الأكاديميات من وجهة نظر مدربيها ومشرفيها قد بلغت (75.2%)، مما يعكس ان هناك إدراك إيجابي عام لواقع التسويق الرياضي في أكاديميات كرة القدم في فلسطين.

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

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

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

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

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

عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد أهمية التسويق الرياضي:

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

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

وبالنظر الى قيم الانحراف المعياري والتي تراوحت ما بين (0.75-0.94) نستنتج أن هناك تقاربا نسبيا في استجابات الباحثين حول أهمية التسويق الرياضي.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### عرض وتحليل نتائج فقرات بعد دور الأكاديميات في تسويق اللاعبين الموهوبين

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

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

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

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

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

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

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

عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد الهوية التسويقية:

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

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

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

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

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

**عرض وتحليل نتائج فقرات بُعد النظام الإداري والمالي والضوابط القانونية:**

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (7.4) أن مستوى الالتزام بالنظام الإداري والمالي والضوابط القانونية في أكاديميات كرة القدم في فلسطين جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري (0.93)، وبنسبة التزام بلغت (71.6%)، وبالرغم من أن الأكاديميات

أظهرت التزاماً مقبولاً بالنظام الإداري والمالي والضوابط القانونية، إلا أن هناك تفاوت في التزامها ببعض البنود، مما يعكس وجود نواحٍ قوية وأخرى بحاجة إلى تحسين.

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

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

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

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

## عرض النتائج ومناقشتها:

### النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي الأول:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### الاستنتاجات:

من خلال عرض النتائج توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

- 1- الحاجة لتحسين بعض الجوانب المتعلقة بجوانب التغذية، وضرورة توفير دعم مالي أكبر، وتوسيع نطاق المعسكرات التدريبية، وتعزيز التعاون الخارجي.
- 2- غياب الخطط التسويقية القصيرة والطويلة الأمد في الأكاديميات.
- 3- حاجة الأكاديميات لتفعيل علاقاتها مع القطاع الخاص لضمان الاستدامة المالية.
- 4- غياب التنسيق بين الأكاديميات والاتحادات أو المؤسسات الرياضية الرسمية، مما يؤثر سلباً على فرص التعاون والتكامل المؤسسي في الجوانب التسويقية.

#### التوصيات:

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

- 1- إطلاع المجلس الأعلى للشباب والرياضة والاتحاد الفلسطيني لكرة القدم على نتائج هذه الدراسة.
- 2- إنشاء منصة إلكترونية وطنية تضم كافة الأكاديميات المعتمدة.
- 3- تعزيز وجود المدربات والكادر النسوي بالأكاديميات.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- أحمد، عوض.(2017): التعرف على بعض العوامل المؤثرة في تدريب الناشئين لكرة القدم بالخرطوم، مجلة علوم التربية الرياضية، الخرطوم، السودان.
- بابكر، امال، العنتبلي، حمادة.(2016): **الابداع في إدارة المؤسسات الرياضية**. ط1، ماهي للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- حمام، محمد.(2022): التسويق الرياضي بين آفاق المستقبلية وتحديات الواقع. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، مجلد (3)5، 51-59.
- خضر، نيفين.(2019): واقع أساليب التسويق الرياضي وأثرها على تحسين الاداء من وجهة نظر مجالس إدارات أندية الدرجتين الممتازة والاولى لكرة القدم في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
- خليل، وائل.(2017): **إدارة التسويق**. ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، القاهرة.
- خيربك، غنى.(2021): واقع التسويق الرياضي من وجهة نظر الإداريين العاملين في المؤسسات الرياضية. رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، سوريا.
- الشيخ، محمد الخير.(2012): **أكاديميات كرة القدم وسر التفوق**. جريدة العرب الاقتصادية الدولية.
- صبيح، عبير.(2024): مساهمة بعض القدرات البدنية في أداء المهارات الأساسية لدى ناشئين أكاديميات كرة القدم في محافظة القدس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الطيب، مرام.(2021): العوامل المؤثرة على التسويق الرياضي من وجهة نظر العاملين بمراكز شباب ولاية سنار. **المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال**، مجلد (10)، عدد (3)، 535-550.
- الظفيري، فيصل.(2023): استراتيجية التسويق الرياضي في الاتحادات والندية الكويتية في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.
- عبد الغني، نعمان.(2016): واقع وافاق التسويق الرياضي في الهيئات الجزائري. جامعة سطيف، الجزائر.
- عبد الغني، نعمان.(2018): **التميز في الاداء الإداري لأكاديميات كرة القدم**. شرط النجاح، مقال من <https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details>
- عبد المحسن، احمد.(2023): متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لأكاديميات كرة القدم بصعيد مصر. **مجلة سوهاج لعلوم وفنون التربية البدنية**، (11) ج (1)، مصر.
- عيسى، سيد.(2013): رعاية المنشأة الرياضية وأثرها على اتجاهات المستهلكين بالتطبيق على ملعب حديقة الامراء بباريس. مجلة الاقتصاد.
- غراب، إبراهيم.(2018): استراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية حالة الاتحادات الرياضية اليمنية. أطروحة الدكتوراه في علوم الأنشطة الرياضية جامعة عبد الحميد بن باديس معهد التربية البدنية.
- اللجنة الأولمبية الفلسطينية.(2023): **التقرير السنوي للجنة الأولمبية الفلسطينية**.
- المجلس الاعلى للشباب والرياضة.(2016): **اللائحة الوطنية لترخيص أكاديميات كرة القدم في فلسطين**.
- محمود، عبد الرحيم، وآخرون.(2016): **الواقع الفعلي لأكاديميات كرة القدم بجمهورية مصر**. المؤتمر العلمي، مجلد2، كلية الرياضة، جامعة اسيوط، مصر.
- محمود، عوض.(2020): معوقات إدارة التسويق الرياضي بأندية الممتاز لكرة القدم بالسودان. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- مصطفى، أشرف.(2015): **إدارة المنظومة التسويقية**. دار أمجد للنشر، عمان، الاردن.

هرزاشي، سليمان.(2019): دور التسويق الرياضي وأثره على تمويل النوادي الرياضية. معهد علوم وتقنيات الرياضة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.

يامي، أحمد.(2024): الاكاديميات الرياضية السعودية من المحلية إلى العالمية. المجلة العربية للإدارة، 4، السعودية.  
**المراجع الأجنبية:**

Alonso, D, Gallardo, L, Sánchez, J.(2019): Talent development in football: A systematic review. Journal of Sports Sciences, 37(17), 1989–

Atanasova, N,& Atanasova, E.(2021): Brand Management Theory and Practice in the football academies in Bulgaria. Journal of Applied Sports sciences.

Da Silva, E C, & Las Casas, A. L. (2017): Sports Marketing plan.

Kovaecich, et all. (2021): strategy and Performance of the Youth football academy in 9th international Science conference on. kinesiology, (P175), faculty kinesiology, university of Zagreb, Croatia.

Shilbury, et all. (2009): strategic sport marketing.3rd edition, Allen and Unwin printing, Sydney, Australia.

Smith, S M.& Grant, S. G. N. (2012): An Anatomically Comprehensive Atlas of the Adult Human Brain Transcriptome. (1st end). Nigh Governmental Publishing.

7. Booniel p (2018): the management of sport its foundation and application, Mosby Park house, PhD.

8. Ahmed, Awad (2017): Identifying Some Factors Influencing Youth Football Training in Khartoum, Journal of Physical Education Sciences, Khartoum, Sudan.

9. Babiker, Amal, and Al-Antably, Hamada (2016): Creativity in the Management of Sports Institutions. 1st ed., Mahi Publishing and Distribution, Alexandria.

10. Hamam, Muhammad (2022): Sports Marketing: Between Future Prospects and Real-Life Challenges. Al-Midan Journal of Sports, Social, and Human Studies, Vol. 5(3), 51-59.

11. Khader, Nevin (2019): The Reality of Sports Marketing Methods and Their Impact on Improving Performance from the Perspective of the Boards of Directors of Premier and First Division Football Clubs in the Gaza Strip. Master's Thesis, Islamic University, Gaza.

12. Khalil, Wael (2017): Marketing Management. 1st ed., Al-Moataz Publishing and Distribution House, Cairo.

13. Khairbak, Ghina (2021): The Reality of Sports Marketing from the Perspective of Administrators Working in Sports Institutions. Master's Thesis, Faculty of Physical Education, Tishreen University, Syria.

14. Al-Sheikh, Muhammad Al-Khair (2012): Football Academies and the Secret of Excellence. Al-Arab International Economic Journal.

15. Subaih, Abeer (2024): The Contribution of Some Physical Abilities to the Performance of Basic Skills among Youth Football Academies in the Jerusalem Governorate. Unpublished Master's Thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
16. Al-Tayeb, Maram (2021): Factors Influencing Sports Marketing from the Perspective of Workers in Youth Centers in Sennar State. International Journal of Economics and Business, Vol. (10), No. (3), 535-550.
17. Al-Dhafiri, Faisal (2023): Sports Marketing Strategy in Kuwaiti Federations and Clubs in the State of Kuwait. Unpublished Master's Thesis, Yarmouk University, Jordan.
18. Abdulghani, Naaman (2016): The Reality and Prospects of Sports Marketing in Algerian Organizations. University of Setif, Algeria.
19. Abdulghani, Naaman (2018): Excellence in Administrative Performance of Football Academies. A Condition for Success, article from <https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details>.
20. Abdel Mohsen, Ahmed (2023): Requirements for Achieving a Competitive Advantage for Football Academies in Upper Egypt. Sohag Journal of Physical Education Sciences and Arts, (11), Vol. (1), Egypt.
21. Issa, Sayed (2013): Sports Facility Sponsorship and Its Impact on Consumer Attitudes, Applied to the Parc des Princes Stadium in Paris. Journal of Economics.
- Ghorab, Ibrahim (2018): Sports Marketing Strategies and Their Impact on Developing the Performance of Sports Institutions: The Case of Yemeni Sports Federations. PhD Thesis in Sports Sciences, Abdelhamid Ben Badis University, Institute of Physical Education.
- Palestinian Olympic Committee (2023): Annual Report of the Palestinian Olympic Committee.
- Supreme Council for Youth and Sports (2016): National Regulations for Licensing Football Academies in Palestine.
- Mahmoud, Abdel Rahim, et al. (2016): The Actual Reality of Football Academies in the Arab Republic of Egypt. Scientific Conference, Volume 2, Faculty of Sports, Assiut University, Egypt.
- Mahmoud, Awad (2020): Obstacles to Sports Marketing Management in Premier Football Clubs in Sudan. Sudan University of Science and Technology, Sudan.
- Mustafa, Ashraf (2015): Marketing System Management. Amjad Publishing House, Amman, Jordan.
- Harzashi, Suleiman (2019): The Role of Sports Marketing and Its Impact on Sports Club Financing. Institute of Sports Sciences and Technology, Ziane Achour University, Djelfa, Algeria.
- Yami, Ahmed (2024): Saudi Sports Academies: From Local to Global. Arab Journal of Management, 4, Saudi Arabia.