



تحديات وآفاق التسويق الرياضي لأندية محافظة ديالى من وجهة نظر أعضائها (7) Challenges and Future Prospects of Sports Marketing in Diyala Governorate Clubs from the Perspective of Their Members

م.م عبدالله فؤاد صالح

المديرية العامة لتربية ديالى

A.L Abdullah Fouad Saleh

Directorate General of Education in Diyala

Abdalla_foadph24@uodiyala.edu.iq

07723078278

أ.د عثمان محمود شحادة

مدرّب رياضي / محمد حميد محمود

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ديالى

الكلمات المفتاحية : تحديات وآفاق - التسويق الرياضي

KEY WORDS :challenges and prospects , sports marketing

ملخص البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أبرز التحديات والآفاق المستقبلية للتسويق الرياضي في أندية محافظة ديالى، وذلك من خلال السعي إلى توسيع وتنويع قنوات الإيرادات المالية للأندية عبر بناء أسس عمل تسويقية واضحة وفعالة. ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته طبيعة أهداف البحث. تكون مجتمع البحث من أعضاء الهيئات الإدارية في أندية محافظة ديالى والبالغ عددهم (171) عضواً، فيما اختيرت عينة قوامها (120) عضواً بالطريقة العمدية. قُسمت العينة إلى عينة استطلاعية مكونة من (20) عضواً بنسبة (16.66%)، وعينة تطبيقية مكونة من (100) عضو بنسبة (83.33%). ولجمع البيانات أُعدت استبانة تضمنت خمسة محاور رئيسية بواقع خمس عبارات لكل محور وهي: (التحديات والآفاق القانونية والتشريعية، التحديات والآفاق المالية والاقتصادية، التحديات والآفاق الإدارية والتنظيمية، التحديات والآفاق التقنية، تحديات وآفاق الثقافة المجتمعية). اعتمد الباحث في تحليل البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأظهرت النتائج تحديات كبيرة تتعلق بالتسويق الرياضي بمحاورها الخمسة من وجهة نظر الهيئات الادارية. وفي ضوء هذه النتائج توصي الدراسة بضرورة توفير الدعم المالي للأندية عبر تشريعات استثمارية فعالة وتطوير بيئة مناسبة وأمنة للأنشطة الرياضية مع التركيز على تأهيل الكوادر الإدارية والاهتمام بالملاعب والمنشآت الرياضية باعتبارها ركيزة أساسية للتسويق الرياضي بما يسهم في إحداث نقلة نوعية في هذا المجال داخل محافظة ديالى.



Abstract

This study aims to identify the most prominent challenges and future prospects of sports marketing in the clubs of Diyala Governorate by seeking to expand and diversify the financial revenue channels of these clubs through establishing clear and effective marketing foundations. To achieve this objective, the researcher adopted the descriptive survey method due to its suitability to the nature of the study goals. The research population consisted of members of the administrative bodies of sports clubs in Diyala Governorate, totaling 171 members. A purposive sample of 120 members was selected, and it was divided into a pilot sample of 20 members (16.66%) and an application sample of 100 members (83.33%).

Data were collected using a questionnaire that included five main dimensions, with five statements allocated to each dimension: legal and legislative challenges and prospects, financial and economic challenges and prospects, administrative and organizational challenges and prospects, technical challenges and prospects, and societal culture challenges and prospects. The researcher used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to analyze the data. The results revealed significant challenges related to sports marketing across all five dimensions from the perspective of the administrative bodies. In light of these findings, the study recommends the necessity of providing financial support to sports clubs through effective investment legislation, developing a suitable and safe environment for sports activities, focusing on the training and development of administrative personnel, and paying attention to stadiums and sports facilities as a fundamental pillar of sports marketing. These measures would contribute to a qualitative advancement in the field of sports marketing in Diyala Governorate .

1-المقدمة

تُعَدُّ الرياضة ممارسة حضارية وصحية واجتماعية تعكس مستوى التطور والرفقي لدى الأمم، إذ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنسان جسداً وعقلاً. فهي ليست مجرد نشاط بدني، بل منظومة متكاملة من القيم والتقاليد التي تسهم في تعزيز الهوية الوطنية وتنمية التفاعل الاجتماعي. وتُعَدُّ الأندية الرياضية من أبرز المؤسسات التي تضطلع بمسؤولية نشر وتطوير الرياضة في المجتمع، لكونها الممثل الشرعي في المنافسات المحلية والدولية، فضلاً عن دورها التخصصي في رعاية الألعاب الرياضية المختلفة وتوفير بيئة مناسبة لنموها واستدامتها (محمد، 2019: 45). ويُعتبر الجانب المالي من الركائز الأساسية في تطور الحركة الرياضية المعاصرة، إذ يشكل التمويل "عصب الحياة" لإنشاء المنشآت الرياضية وصيانتها، واستقطاب اللاعبين والكوادر التدريبية والفنية والإدارية. ورغم أن العراق يمتلك إمكانات مادية كبيرة بفضل موارده الطبيعية، إلا أن واقع الرياضة فيه ما زال يعاني من ضعف التمويل، حيث تعتمد معظم الأندية



الرياضية على منح وزارة الشباب والرياضة، وهي محدودة ولا تكفي لتغطية الاحتياجات الفعلية، مما يعيق قدرتها على التوسع وتحقيق التطوير المطلوب (Slack and Parent, 102: 2020).

في ظل هذه التحديات، يبرز التسويق الرياضي كخيار إستراتيجي يتيح للأندية موارد مالية مستدامة. فقد أثبتت التجارب العالمية أن التسويق الرياضي، عند اعتماده على أسس علمية واستراتيجيات مدروسة، قادر على تحويل الأندية إلى مؤسسات اقتصادية ناجحة، كما نجحت بعض الأندية العربية في تبني هذا النهج محققة نتائج ملموسة على صعيد التنظيم والأداء. وهذا يعزز أهمية تبني أندية محافظة ديالى للتسويق الرياضي كأداة فعالة لتجاوز الأزمات المالية. تبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على تحديات وآفاق التسويق الرياضي في أندية محافظة ديالى، باعتباره أحد الموارد الحيوية لتحقيق الاستدامة المالية وتطوير النشاط الرياضي وتمثل مشكلة البحث في ضعف استثمار هذه الأندية للأنشطة التسويقية مقارنة بغيرها مما جعلها تعتمد بصورة شبه كاملة على الدعم الحكومي المحدود ويكمن الهدف في تحليل واقع التسويق الرياضي وتشخيص التحديات التي تحول دون استثماره بفاعلية مع تقديم مقترحات عملية من شأنها تعزيز الموارد المالية ودعم القدرة على التطوير. تقترح الدراسة ضرورة تبني استراتيجيات تسويقية حديثة تشمل جذب الرعايات والإعلانات، وتفعيل الشراكات مع القطاع الخاص وتنمية الموارد الذاتية عبر تنظيم الفعاليات الرياضية وهي ممارسات أثبتت نجاحها في تجارب عربية ودولية عديدة وأسهمت في رفع مستوى الرياضة وتحقيق استدامتها على المدى الطويل (محمد، 2019: 112).

2- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية :

2-1 منهج البحث

إن اختيار المنهج الملائم لحل مشكله معينة من أهم خطوات تحقيق الأهداف ونجاح البحث فالمنهج هو الطريقة التي ينتهجها الفرد حتى يصل إلى هدف معين (خطائية، 1997: ص19) . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي حيث إن الدراسات المسحية (عملية جمع المعلومات التي يمكن فيما بعد تحليلها وتفسيرها ومن ثم الخروج باستنتاجات منها) (الشوك والكبيسي، 2004: ص56) .

2-2 مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بالهيئات الإدارية لأندية محافظة ديالى والبالغ عددهم (171) عضو هيئة إدارية تم إختيار العينة من المجتمع بطريقة عشوائية بسيطة وفق قواعد خاصة كي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا , شملت عينة الدراسة (120) عضواً من الهيئات الإدارية للأندية التي تمثل ما نسبته (70.17%) من مجتمع البحث الكلي، قسمت إلى عينة التجربة الاستطلاعية بلغ عددها (20) عضواً التي مثلت ما نسبته (16.66%) ، وبذلك يكون العدد النهائي لعينة التطبيق (100) مثلت ما نسبته (83.33%) من عينة البحث والجدول (1) يبين ذلك.



الجدول (1) يبين توزيع عينات البحث

ت	تفاصيل مجتمع البحث	عينة الدراسة	النسبة المئوية
1	مجتمع البحث	171	%100
2	عينة البحث	120	% 70.17
3	التجربة الاستطلاعية	20	% 16.66
4	عينة التطبيق	100	%83.33

3-2- أدوات البحث

تعد أدوات البحث الوسيلة أو الطريقة التي يستطيع الباحث من خلالها حل مشكلة ما مهما كانت تلك الأدوات ، (بيانات أو أجهزة) .
وأستعان الباحث بالأدوات الآتية :

1-3-2 وسائل جمع المعلومات

- ❖ الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)
- ❖ إستبانة تحديات وآفاق التسويق الرياضي.
- ❖ المقابلات الشخصية .
- ❖ المصادر العربية والأجنبية
- ❖ فريق العمل المساعد .

2-3-2 الأجهزة

— جهاز حاسوب (Dell)

4-2 إجراءات البحث الميدانية:

1-4-2 تحديد محاور وعبارات استمارة الاستبيان :

بعد أن حدد الباحث مفهوم التسويق الرياضي وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والمصادر العلمية ذات العلاقة بمفهوم التسويق الرياضي ومقابلة مجموعة من المتخصصين بالإدارة الرياضية وعلم الاقتصاد ومحاورتهم في تحديد المحاور الخاصة بتحديات وآفاق التسويق الرياضي توصل الباحث إلى مجموعة من المحاور فيما يعتقد أنها تغطي هذا المفهوم والبالغة خمسة محاور وهي (التحديات والآفاق القانونية والتشريعية، التحديات والآفاق المالية والاقتصادية، التحديات والآفاق الإدارية والتنظيمية، التحديات والآفاق التقنية، تحديات وآفاق الثقافة المجتمعية) ولغرض تأكد الباحث من صحة تحديد المحاور أعدّ استبانة تتضمن المحاور ومن ثم عرضت على مجموعة من الخبراء المتخصصين وطلب منهم تحديد مدى صلاحية المحاور لمفهوم تحديات وآفاق التسويق الرياضي وفي ضوء ذلك أعتمدت المحاور وذلك على وفق تحديد الأهمية النسبية للمحاور .

ولإيجاد عدد العبارات لكل مجال اقترح الباحث مجموعة من العبارات موزعة على المحاور بعد بيان صلاحيتها من الخبراء، علماً أن عدد عبارات الاستبانة من أهم الخطوات لأنها تتطلب توفر شروط معينة وهي التمكن من المادة العلمية المتخصصة والمتعلقة بالموضوع المراد قياسه، فضلاً عن معرفة الطرائق المختلفة بكتابة المفردات حتى يستطيع أن يختار منها ما يناسب هدف الاختبار من الناحية اللغوية وسهولة التعبير بلغة بسيطة وقام الباحث بعملية إعداد العبارات على وفق الخطوات :



- ❖ اشتقاق بعض العبارات من استبيانات سابقة لها علاقة بالإدارة الرياضية والتسويق الرياضي مع إجراء بعض التعديلات على قسم منها لكي تلائم الدراسة الحالية.
- ❖ إعداد جزء كبير من العبارات من الباحث من خلال الإطار النظري وتعريفات التسويق والتسويق .
- ❖ اعتماد صياغة العبارات على وفق أسلوب (ليكرت) وهو أسلوب الاختيار المتعدد الذي يُعدّ من الأساليب الشائعة في القياس للبحوث التربوية والنفسية، إذ يقدم للمستجيب موقفاً ويطلب منه تحديد إجابته باختيار بديل من عدة بدائل وما يميز أسلوب ليكرت هو:
أ- تمتعه بصدق وثبات عاليين.

ب- قياس قدرة المستجيب بين الأحكام الصحيحة وغير الصحيحة تمييزاً يقوم على الرؤية الصحيحة.

2-4-2 صلاحية العبارات (التحليل المنطقي) :

بعد إعداد عبارات الاستبانة البالغة (35) عبارة التي وزعت بين خمسة محاور عرضت هذه العبارات بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين بمجال الإدارة الرياضية وتعد هذه الطريقة من أفضل الوسائل للتأكد من صلاحية عبارات الاستبانة وذلك بقيام عدد من الخبراء والمختصين بتقدير صلاحيتها لغرض الحكم عليها من حيث صيغة العبارات أو صلاحيتها في قياس مفهوم التسويق الرياضي.

وقد اخذ الباحث العبارة التي يتفق عليها الخبراء " إذ أن للباحث الحق في اختيار النسبة التي يراها مناسبة عند اختيار العبارات ، إذ اخذ الباحث بالعبارة التي أتفق عليها الخبراء بنسبة (80%) فأكثر وقد ترك للخبراء حرية إجراء أي تعديل على عبارات الاستبانة وبدائل الإجابة. وفي ضوء تلك التعديلات اعتمدت (25) عبارة وهي موزعة على محاور الإستبانة الخمسة.

2-5 التجربة الاستطلاعية :

تُعدّ دراسة تجريبية أولية يقوم بها الباحث على عينة صغيرة قبل قيامه ببحثه لمعرفة السليبيات والعوائق التي تواجهه.

أجريت التجربة الاستطلاعية على عينة قوامها (20) عضو هيئة إدارية تم إختيارهم بالطريقة العشوائية بتاريخ 2025 /9/1 وكان الغرض من التجربة الاستطلاعية هو :

- ❖ التأكد من مدى وضوح تعليمات الاستبانة.
- ❖ التأكد من وضوح عبارات الاستبانة.
- ❖ لمعرفة مدى تفهم عينة البحث لإستمارة الاستبيان.
- ❖ تشخيص العوائق والسليبيات التي قد تحدث في أثناء التجربة الرئيسة.

2-6 الأسس العلمية للاستبانة :

أولاً/ الصدق :

صدق الاستبانة يُعدّ واحداً من أهم معايير الاختبار ومن الخصائص الأساسية في بناء الاختبارات والقياس أن صدق الاختبار تعني قدرة الاختبار على قياس ما وضع من أجله أو السمة المراد قياسها .

لذا عمد الباحث إلى التحقق من صدق المقياس باستخدام الصدق الظاهري (المحكمين).

الصدق الظاهري (المحكمين) :

صدق المحكمين " انه قياس مدى صلاحية الاختبار للنواحي أو المكونات المختلفة للجانب المراد قياسه " (شحاتة, 1994:ص96) .

تم التحقق من هذا الصدق بعد أن حدد مفهوم التسويق الرياضي إذ أعدت الاستبانة بمحاورها الخمسة وعباراتها (25) بالاستعانة بمجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية لإقرار صلاحية العبارات وقد أخذ الباحث نسبة اتفاق (80%) كقبول للمحاور والعبارات وعدل في



ضوء ملاحظاتهم وبذلك قبلت المحاور والعبارات التي حصلت على موافقة الخبراء وحذفت العبارات غير الصالحة.

ثانياً/ الثبات :

من اجل تحقيق شروط ثبات الاستبانيتين وزعت على عينة من عينة البحث والبالغة (10) شخص بتاريخ 2025/9/12 وأعاد الباحث الاختبار بعد مرور أسبوع من الاختبار.

إذ أن معامل الارتباط البسيط الذي بلغ (0.81) للاستبانة لأولى و(0.86) للثانية هي نسب مرتفعة تعبر عن قوة وجود العلاقة الموجبة بين الاختبارين والثبات .

2-7 تنفيذ الدراسة :

وزع الباحث وبمساعدة فريق العمل المساعد الاستبانيتين الإلكترونيتين على أفراد عينة البحث المكون من السادة أعضاء الهيئات الإدارية للأندية في محافظة ديالى ضمن المدة المحصورة بين 2025/9/15 ولغاية 2025/10/1 وبعد الانتهاء من تنفيذ خطوات البحث جمع الباحث البيانات الخاصة بالاستبانيتين من أفراد عينة البحث وعددهم (100) وتم ترتيبها في جداول تمهيداً لإخضاعها للمعالجات الإحصائية.

3- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لترتيب الأهمية تجاه الإجابة لآراء العينة حسب إجاباتهم، وقد اعتمدت الدراسة على مقياس (Likert) الخماسي في تحديد إجابات أفراد عينة الدراسة كما موضح في الجدول (2).

جدول (2)

يوضح المتوسط المرجح ومستوى الإجابة

المتوسط المرجح	المقياس	مستوى الإجابة
1.80- 1	لا أتفق تماماً	قليلة جداً
2.60-1.81	لا أتفق	قليلة
3.40 – 2.61	محايد	متوسط
4.20 - 3.41	أتفق	كبيرة
5 - 4.21	أتفق تماماً	كبيرة جداً

تم تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبانة استناداً إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث تم تحديد موقع كل عبارة من حيث القوة أو الضعف، وذلك من خلال مقارنة وسطها الحسابي مع بقية العبارات ضمن المحور، واعتمد الباحث في تفسير النتائج على أعلى وسط حسابي وأدنى وسط حسابي بين عبارات المحور الواحد، لتحديد العبارات الأكثر تأثيراً أو أهمية. وقد أشار (الفاعوري , 2013 :ص145) إلى أن هذه الطريقة تُستخدم لتحديد الأولويات داخل المحور، وتساعد في توجيه التوصيات بناءً على مستوى استجابة أفراد العينة .

3-1-1 تحديات التسويق الرياضي

3-1-1 عرض وتحليل ومناقشة نتائج التحديات القانونية والتشريعية

جدول (3)

يبين الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة للمحور الأول

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	رتبة العبارات	اتجاه الاجابة
1	غياب قوانين واضحة تنظم عقود الرعاية والإعلانات	4.25	0.88	20.70	4	اتفق تماماً
2	ضعف حماية حقوق الملكية والعلامات التجارية للأندية	4.45	0.672	15.10	2	اتفق تماماً
3	تضارب الصلاحيات بين المؤسسات الرسمية المعنية بالرياضة	4.76	0.622	13.06	1	اتفق تماماً
4	بطء تحديث التشريعات بما يواكب التطورات الحديثة	4.06	0.941	23.17	5	اتفق
5	غياب الرقابة على تنفيذ العقود التسويقية	4.59	0.74	16.12	3	اتفق تماماً

أوضحت النتائج المتعلقة ببعد التحديات القانونية والتشريعية والمبينة في الجدول (3)، أن أعلى قيمة كانت عند العبارة التي تنص على تضارب الصلاحيات بين المؤسسات الرسمية المعنية بالرياضة بوسط حسابي بلغ (4.76) وبمستوى تقييم كبير جداً وبانحراف معياري مقداره (0.622)، وبلغ معامل الاختلاف لها (13.06). أما أقل قيمة فقد جاءت عند العبارة التي تنص على بطء تحديث التشريعات بما يواكب التطورات الحديثة بوسط حسابي بلغ (4.06) وبمستوى تقييم كبير وبانحراف معياري مقداره (0.941) وبلغ معامل الاختلاف لها (23.17). أما أجمالاً فقد حقق بعد التحديات التشريعية والقانونية مستوى تقييم كبير جداً. أذ يؤكد (عبد الرحمن, 2021: ص145) أن التحديات القانونية والتشريعية من أبرز التحديات التي تواجه عملية التسويق الرياضي في الأندية، إذ إن غياب الأطر القانونية الواضحة التي تنظم العلاقة بين الأندية والجهات الراعية والجماهير يؤدي إلى ضعف في استثمار الموارد المالية والبشرية. كما أن غياب القوانين التي تحمي الملكية الفكرية والعلامات التجارية للأندية يحد من قدرتها على تحقيق عوائد تسويقية مستدامة.

3-1-2 عرض وتحليل ومناقشة نتائج التحديات المالية والإقتصادية

جدول (4)

يبين الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة للمحور الثاني

ت	العبارات	الحسابي الوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه الاجابة
1	محدودية الموارد المالية وضعف التمويل المستدام	3.98	0.964	24.22	4 اتفق
2	صعوبة جذب المستثمرين والرعاة المحليين والدوليين	4.18	0.892	21.33	2 اتفق
3	انخفاض عوائد بيع التذاكر والمنتجات الرياضية	4.01	0.969	24.16	3 اتفق
4	المنافسة الشديدة مع الأندية الإقليمية والعالمية	4.03	0.81	20.09	1 اتفق
5	عدم استقرار العوائد المالية على المدى الطويل	3.95	1.019	25.79	5 اتفق

أوضحت النتائج المتعلقة ببعد التحديات المالية والمبينة في الجدول (4)، ان أعلى قيمة كانت عند العبارة التي تنص على صعوبة جذب المستثمرين والرعاة المحليين والدوليين. بوسط حسابي بلغ (4.18) وبمستوى تقييم كبيرة وبانحراف معياري مقداره (0.892)، وبلغ معامل الاختلاف لها (24.16). أما أقل قيمة فقد جاءت عند العبارة التي تنص على عدم استقرار العوائد المالية على المدى الطويل بوسط حسابي بلغ (4.95) وبمستوى تقييم كبير وبانحراف معياري مقداره (1.019) وبلغ معامل الاختلاف لها (25.79). أما أجمالاً فقد حقق بعد التحديات المالية مستوى تقييم كبير. يشير (علي، 2020: ص112) أن التحديات المالية من أبرز العوائق التي تواجه التسويق الرياضي في الأندية إذ تعاني معظم الأندية من محدودية الموارد المالية وضعف القدرة على تمويل الأنشطة التسويقية طويلة الأمد، ويرجع ذلك إلى الاعتماد الكبير على الدعم الحكومي، في حين تبقى مصادر الإيرادات الذاتية مثل الرعاية والإعلانات غير مستغلة بالشكل الأمثل، كما أن غياب التخطيط المالي الاستراتيجي وضعف الكفاءة في إدارة الموارد يؤديان إلى عدم استدامة المشاريع التسويقية، وأن تحقيق نجاح تسويقي مستدام للأندية يتطلب تنويع مصادر الدخل وتبني استراتيجيات مالية مبتكرة قائمة على الاستثمار الرياضي والشراكات التجارية.

3-1-3 عرض وتحليل ومناقشة نتائج التحديات الإدارية والتنظيمية

جدول (5)

يبين الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة للمحور الثالث

ت	العبارات	الوسط الحسابي	المعيار القياسي	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة
1	نقص الكفاءات الإدارية المتخصصة في التسويق الرياضي	3.66	1.056	28.85	5
2	غياب الخطط الاستراتيجية بعيدة المدى للأندية	4.03	1.039	25.78	4
3	اعتماد أساليب تقليدية في الحملات التسويقية	4.06	0.897	22.09	3
4	ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل النادي	4.23	0.863	20.40	1
5	قلة برامج التدريب والتأهيل للكوادر العاملة	4.34	0.89	20.50	2

أوضحت النتائج المتعلقة ببعد التحديات الإدارية والتنظيمية في الجدول (5)، ان أعلى قيمة كانت عند العبارة التي تنص على قلة برامج التدريب والتأهيل للكوادر العاملة. بوسط حسابي بلغ (4.34) وبمستوى تقييم كبير جداً وبانحراف معياري مقداره (0.89)، وبلغ معامل الاختلاف لها (20.50). أما أقل قيمة فقد جاءت عند العبارة التي تنص على نقص الكفاءات الإدارية المتخصصة في التسويق الرياضي بوسط حسابي بلغ (3.66) وبمستوى تقييم كبير وبانحراف معياري مقداره (1.056) وبلغ معامل الاختلاف لها (28.85). أما أجمالاً فقد حقق بعد التحديات الإدارية والتنظيمية مستوى تقييم كبير. يؤكد (عبد اللطيف، 2022: ص174) التحديات الإدارية والتنظيمية من أبرز العوامل التي تعيق نجاح التسويق الرياضي في الأندية إذ تعاني العديد من المؤسسات الرياضية من ضعف في الهياكل التنظيمية وعدم وضوح في الصلاحيات والمسؤوليات بين الإدارات المختلفة كما يفتقر العديد من الأندية إلى كوادر متخصصة في مجال التسويق الرياضي مما يؤدي إلى عشوائية في التخطيط والتنفيذ وضعف في استثمار الفرص التسويقية المتاحة إضافة إلى غياب الرؤية الاستراتيجية والتنسيق بين الأقسام الإدارية يحد من قدرة الأندية على بناء هوية تسويقية متميزة وجذب الرعاية والمستثمرين.

3-1-4 عرض وتحليل ومناقشة نتائج التحديات التقنية

جدول (6)

يبين الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة للمحور الرابع

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة
1	غياب البنية التكنولوجية للبث المباشر عالي الجودة	3.92	1.143	29.15	4
2	ضعف استثمار المنصات الرقمية ووسائل الإعلام الحديثة.	4.42	0.843	19.07	1
3	نقص الكفاءات القادرة على إدارة الحملات الرقمية	4.24	0.889	20.96	2
4	قلة استخدام البيانات التحليلية لفهم الجمهور	4.05	0.989	24.41	3
5	محدودية الخدمات الرقمية المبتكرة المقدمة للمشجعين	3.85	1.167	30.31	5

أوضحت النتائج المتعلقة ببعد التحديات التقنية في الجدول (6)، إن أعلى قيمة كانت عند العبارة التي تنص على ضعف استثمار المنصات الرقمية ووسائل الإعلام الحديثة.. بوسط حسابي بلغ (4.42) وبمستوى تقييم كبير جداً وبانحراف معياري مقداره (0.843) ، وبلغ معامل الاختلاف لها (19.96) . أما أقل قيمة فقد جاءت عند العبارة التي تنص على محدودية الخدمات الرقمية المبتكرة للمشجعين بوسط حسابي بلغ (3.85) وبمستوى تقييم كبير وبانحراف معياري مقداره (1.167) وبلغ معامل الاختلاف لها (30.31) . أما أجمالاً فقد حقق بعد التحديات التقنية مستوى تقييم كبير. يؤكد (يوسف، 2021: ص98) تُعدّ التحديات التقنية من أبرز المعوقات التي تواجه التسويق الرياضي في الأندية خصوصاً في ظل التحول الرقمي السريع في مجالات الإعلام والتواصل مع الجماهير فالكثير من الأندية تعاني من ضعف في استخدام التقنيات الحديثة مثل المنصات الرقمية وتحليل البيانات، والتسويق عبر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي مما يقلل من فرصها في توسيع قاعدة جماهيرها وزيادة إيراداتها، كما أن غياب البنية التحتية التقنية المناسبة، وعدم وجود كوادر مؤهلة في مجال التسويق الرقمي يؤديان إلى ضعف القدرة على المنافسة في السوق الرياضي العالمي لذلك، فإن تبني التحول الرقمي وتطوير القدرات التقنية أصبحا شرطين أساسيين لتحقيق التميز في التسويق الرياضي.



3-1-5 عرض وتحليل ومناقشة نتائج التحديات الثقافية والمجتمعية

جدول (7)

يبين الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة للمحور الخامس

ت	العبارات	توسط الحسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة
1	ضعف ثقافة الانتماء والولاء لدى الجماهير الرياضية	4.04	0.994	24.60	5
2	النظرة التقليدية للأندية كجهات رياضية فقط دون أبعاد اقتصادية	4.44	0.729	16.41	1
3	قلة الوعي الجماهيري بأهمية دعم المنتجات الرياضية الرسمية	4.35	0.77	17.70	2
4	محدودية الحملات التوعوية التي تستهدف المجتمع المحلي	4.28	0.922	21.54	4
5	ضعف مشاركة المؤسسات المجتمعية في النشاط الرياضي	4.33	0.805	18.59	3

أوضحت النتائج المتعلقة ببعد تحديات الثقافة المجتمعية في الجدول (7)، إن أعلى قيمة كانت عند العبارة التي تنص على النظرة التقليدية للأندية كجهات رياضية فقط دون أبعاد اقتصادية. بوسط حسابي بلغ (4.44) وبمستوى تقييم كبير جداً وبانحراف معياري مقداره (0.729)، وبلغ معامل الاختلاف لها (16.41). أما أقل قيمة فقد جاءت عند العبارة التي تنص على ضعف ثقافة الانتماء والولاء لدى الجماهير الرياضية بوسط حسابي بلغ (4.04) وبمستوى تقييم كبير وبانحراف معياري مقداره (0.994) وبلغ معامل الاختلاف لها (24.60). أما أجمالاً فقد حقق بعد تحديات الثقافة المجتمعية مستوى تقييم كبير جداً. يشير (إبراهيم، 2020: ص133) أن الثقافة المجتمعية من العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل التسويق الرياضي للأندية إذ إن ضعف الوعي المجتمعي بأهمية الرياضة كصناعة اقتصادية يؤدي إلى محدودية الإقبال على الفعاليات الرياضية وضعف المشاركة الجماهيرية كما أن بعض المجتمعات ما زالت تنظر إلى الأندية الرياضية بوصفها مؤسسات ترفيهية فقط وليست كيانات اقتصادية يمكن أن تسهم في التنمية والاستثمار ويؤدي هذا الإدراك المحدود إلى تقليص فرص التسويق والرعاية، لذلك فإن نشر ثقافة رياضية اقتصادية وتعزيز الوعي الجماهيري بدور التسويق الرياضي يُعدّان من الأسس الضرورية لتطوير أداء الأندية وتحقيق استدامتها المالية.

2-3 الآفاق المستقبلية للتسويق الرياضي

جدول (8)

يبين الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للآفاق المستقبلية للتسويق الرياضي حسب كل محور

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب العبارات	اتجاه الاجابة
التشريعية والقانونية						
1	إمكانية إصدار تشريعات حديثة تنظم عقود الرعاية والإعلانات بما يحمي حقوق الأندية واللاعبين	3.73	0.973	26.08	5	أنتفى
2	تطوير القوانين الخاصة بالملكية الفكرية والعلامات التجارية لتأمين حقوق الأندية في منتجاتها الرسمية	3.6	0.865	24.02	1	أنتفى
3	توحيد المرجعيات القانونية وتقليل تضارب الصلاحيات بين المؤسسات الرياضية والرسمية	3.59	0.911	25.37	4	أنتفى
4	تحديث الأنظمة القانونية لتواكب التطورات الرقمية والتسويق الإلكتروني	3.85	0.936	24.31	2	أنتفى
5	تفعيل الرقابة القانونية على العقود لضمان الشفافية وعدالة التعامل بين الأطراف	3.78	0.938	24.81	3	أنتفى
المالية						
1	إمكانية زيادة عقود الرعاية والإعلانات مع الشركات الكبرى.	3.82	0.925	24.21	3	أنتفى
2	تطوير المنتجات الرسمية وفتح منافذ بيع رقمية وميدانية	3.76	0.9	23.93	2	أنتفى
3	استثمار البطولات والفعاليات لجذب الاستثمارات	3.78	0.98	25.92	5	أنتفى
4	فتح أسواق جديدة ل جماهير الأندية داخل وخارج العراق	3.77	0.92	24.40	4	أنتفى
5	بناء شراكات تجارية ورياضية مع مؤسسات دولية	3.83	0.817	21.33	1	أنتفى

الإدارية والتنظيمية					
1	إنشاء وحدات تسويق متخصصة داخل الأندية الرياضية	3.82	0.857	22.43	أُتفق
2	اعتماد استراتيجيات تسويقية متكاملة ومرنة	3.81	0.873	22.91	أُتفق
3	تدريب الكوادر الإدارية على إدارة العلامة التجارية والتسويق الرقمي	3.7	0.905	24.45	أُتفق
4	تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز الشفافية والثقة	3.79	0.902	23.79	أُتفق
5	تطوير أنظمة لقياس وتحليل الأداء التسويقي	3.76	1.026	27.28	أُتفق
التقنية					
1	تعزيز دور وسائل التواصل الاجتماعي في الحملات التسويقية.	3.92	0.872	22.24	أُتفق
2	توفير خدمات رقمية مثل التذاكر الإلكترونية وتطبيقات الأندية	3.7	0.847	22.89	أُتفق
3	استخدام تحليلات البيانات لفهم احتياجات الجماهير	3.79	0.946	24.96	أُتفق
4	تحسين جودة البث المباشر والفعاليات الرقمية	3.74	0.917	24.51	أُتفق
5	إدخال تقنيات متطورة مثل الواقع المعزز والذكاء الاصطناعي	3.54	0.915	25.84	أُتفق
الثقافة المجتمعية					
1	تعزيز الانتماء والولاء للنادي من خلال برامج جماهيرية	3.69	0.971	26.31	أُتفق
2	ربط التسويق الرياضي بالمبادرات الخدمية والاجتماعية	3.95	0.744	18.83	أُتفق
3	زيادة وعي الجماهير بأهمية دعم منتجات النادي الرسمية	3.77	0.908	24.08	أُتفق
4	استثمار الرياضة في الترويج للهوية الوطنية والسياحة	3.7	0.937	25.32	أُتفق



أظهرت نتائج المعطيات الإحصائية المتعلقة بأبعاد الآفاق المستقبلية للتسويق الرياضي مستوى تقييم كبير **ويعزو الباحث** سبب النتيجة إلى أن آفاق التسويق الرياضي لأندية محافظة ديالى تُعد من المجالات الحيوية التي يمكن أن تسهم في تعزيز موارد الأندية وتنمية قدراتها المؤسسية بشكل مستدام. ويرى أن تطبيق مبادئ التسويق الرياضي الحديثة يتيح للأندية تنويع مصادر تمويلها من خلال الرعاية والإعلان وتنظيم الأنشطة والبطولات الرياضية. كما يؤكد الطالب أن التسويق الرياضي لا يقتصر على الجانب المالي فحسب، بل يسهم أيضاً في تعزيز العلاقة مع الجمهور المحلي وزيادة الولاء والانتماء للنادي. ويخلص إلى أن تطوير مهارات الكوادر الإدارية والتسويقية، واعتماد الأساليب الرقمية الحديثة، يمثل خطوة أساسية لتوسيع آفاق التسويق الرياضي في محافظة ديالى وفق متطلبات الإدارة الرياضية المعاصرة.. فعلى الصعيد القانوني والتشريعي يؤكد (جاسم, 2022: ص41) ضرورة وجود إطار قانوني محلي ينظم عقود الرعاية والإعلان والحقوق التسويقية ويحدد مسؤوليات الأطراف كافة ولا سيما أن العديد من الأندية تواجه صعوبات في توثيق اتفاقاتها التسويقية أو ضمان حقوقها بسبب غياب تشريعات رياضية واضحة. لذا يُتوقع أن يشهد المستقبل وضع لوائح خاصة بتنظيم التسويق في الأندية وتفعيل دور الاتحادات المحلية في مراقبة الممارسات التسويقية وضمان العدالة في توزيع الموارد والرعايات الرياضية.

أما في الجانب الإداري والتنظيمي فيؤكد (العتابي, 2021: ص73) أن الحاجة ماسة إلى تطوير الهيكل الإداري للأندية بما يتيح إنشاء وحدات أو لجان متخصصة بالتسويق تتولى إعداد الخطط والبرامج مستفيدة من الخبرات الأكاديمية في مجال الإدارة الرياضية كما تشير آراء الهيئات الإدارية إلى أن مستقبل التسويق يتوقف على تعزيز ثقافة العمل المؤسسي واعتماد أساليب الإدارة الحديثة مثل الإدارة بالأداء وتقييم العائد التسويقي وتفعيل التعاون بين إدارات التسويق والإعلام والعلاقات العامة داخل النادي.

وفيما يتعلق بالمحور التقني فيشير (الكرخي, 2023: ص58) أن التحول الرقمي أصبح ضرورة حيث يرى مسؤولو الأندية أن الاستثمار في التكنولوجيا يمثل أفقاً واعداً لتعزيز الانتشار وجذب الجمهور والرعاة، ومن المتوقع أن يشهد المستقبل استخدام المنصات الرقمية المحلية وصفحات التواصل الاجتماعي كقنوات فعالة للترويج للفعاليات الرياضية إلى جانب توظيف تطبيقات الهواتف الذكية والذكاء الاصطناعي في تحليل تفاعل الجمهور وتنمية التواصل المباشر مع المشجعين. كما يمكن للأندية أن تستفيد من البنية التكنولوجية المتنامية في العراق لتطوير نظم تسويق إلكترونية متكاملة.

أما من الجانب المالي والاقتصادي فتبرز التحديات التمويلية بوصفها العائق الأبرز أمام التسويق الرياضي في المحافظة إذ تعتمد أغلب الأندية على الدعم الحكومي المحدود ما يضعف قدرتها على تنفيذ حملات تسويقية احترافية. يؤكد (الشمري, 2020: ص97) أن المستقبل يتطلب تنويع مصادر الدخل من خلال الاستثمار في المرافق والمنشآت الرياضية وتوسيع قاعدة الرعاية والإعلانات المحلية وتطوير شراكات مع القطاع الخاص بما يضمن الاستقرار المالي للنادي ويقلل من اعتماده على التمويل الحكومي المباشر.

وفي المحور الثقافي المجتمعي فإن الوعي الجماهيري بدور التسويق في دعم الرياضة ما زال محدوداً إذ يُنظر إليه غالباً بوصفه نشاطاً تجارياً بحثاً لا أداة لتطوير الأداء الرياضي والمجتمعي. لذا يؤكد (العبيدي, 2022: ص22) أن المستقبل يتطلب نشر ثقافة التسويق الرياضي في أوساط المجتمع المحلي من خلال الإعلام التربوي والرياضي وإشراك الشباب في المبادرات التسويقية وربط التسويق بقيم الانتماء والمسؤولية الاجتماعية ومن المتوقع أن يؤدي تزايد الوعي الجماهيري إلى خلق بيئة مجتمعية داعمة للنشاط التسويقي داخل الأندية.



المصادر:

- خالد محمود إبراهيم ؛ الثقافة الرياضية والتنمية المجتمعية (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2020).
- أكرم خطابية ؛ المناهج المعاصرة في التربية الرياضية، الطبعة الأولى (دار الفكر، عمّان، 1997).
- مؤيد جاسم؛ الإطار القانوني لتطوير العمل الرياضي في العراق، جامعة ديالى، بعقوبة، 2022.
- علاء الشمري؛ الاقتصاد الرياضي وتنمية الموارد في الأندية العراقية، مركز دراسات التنمية الرياضية، كربلاء، 2020.
- محمد عبد الرحمن؛ التسويق الرياضي وإدارة الأندية الحديثة، (دار الفكر العربي، القاهرة، 2021).
- سامي محمد عبد اللطيف؛ الإدارة الرياضية الحديثة: المفاهيم والتطبيقات، (دار دجلة، عمّان، 2022).
- ليلي العبيدي ؛ الثقافة الرياضية والمشاركة المجتمعية في تطوير الأندية المحلية، (دار الراافدين، ديالى، 2022).
- عبد الرحمن العتابي؛ الإدارة الاستراتيجية في الأندية الرياضية العراقية، (دار ابن الأثير، بغداد، 2021).
- حسن عبد الله علي؛ التمويل والتسويق الرياضي: الأسس والتطبيقات الحديثة، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، 2020).
- أحمد الكرخي؛ التحول الرقمي والتسويق الرياضي الإلكتروني، (دار الصادق، بغداد، 2023).
- إبراهيم شحاتة محمد؛ قياس الشخصية، (دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1994).
- محمد الفاعوري؛ التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، 2013).
- أحمد عبد الرحمن محمد؛ التسويق الرياضي: مدخل حديث لتطوير الأندية الرياضية، (دار الفكر العربي، القاهرة، 2019).
- نوري إبراهيم الشوك و رافع صالح؛ دليل البحوث لكتابة الأبحاث في التربية الرياضية، (مطبعة دار النهضة، بغداد، 2004).
- أحمد فاضل يوسف؛ التقنيات الحديثة في الإدارة والتسويق الرياضي، (دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2021).
- 16- Slack, Trevor, and Milena M. Parent. , Understanding Sport Organizations: Applications for Sport Managers. 3rd ed., Human Kinetics 2020..



ملحق (1)

إستبانه تحديات التسويق الرياضي الموزعة على عينة التطبيق

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	غياب قوانين واضحة تنظم عقود الرعاية والإعلانات					
2	ضعف حماية حقوق الملكية والعلامات التجارية للأندية					
3	تضارب الصلاحيات بين المؤسسات الرسمية المعنية بالرياضة					
4	بطء تحديث التشريعات بما يواكب التطورات الحديثة					
5	غياب الرقابة على تنفيذ العقود التسويقية					
6	محدودية الموارد المالية وضعف التمويل المستدام					
7	صعوبة جذب المستثمرين والرعاة المحليين والدوليين					
8	انخفاض عوائد بيع التذاكر والمنتجات الرياضية					
9	المنافسة الشديدة مع الأندية الإقليمية والعالمية					
10	عدم استقرار العوائد المالية على المدى الطويل					
11	نقص الكفاءات الإدارية المتخصصة في التسويق الرياضي					
12	غياب الخطط الاستراتيجية بعيدة المدى للأندية					
13	اعتماد أساليب تقليدية في الحملات التسويقية					
14	ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل النادي					
15	قلة برامج التدريب والتأهيل للكوادر العاملة					
16	غياب البنية التكنولوجية للبحث المباشر عالي الجودة					
17	ضعف استثمار المنصات الرقمية ووسائل الإعلام الحديثة					
18	نقص الكفاءات القادرة على إدارة الحملات الرقمية					
19	قلة استخدام البيانات التحليلية لفهم الجمهور					
20	محدودية الخدمات الرقمية المبتكرة المقدمة للمشجعين					
21	ضعف ثقافة الانتماء والولاء لدى الجماهير الرياضية					
22	النظرة التقليدية للأندية كجهات رياضية فقط دون أبعاد اقتصادية					
23	قلة الوعي الجماهيري بأهمية دعم المنتجات الرياضية الرسمية					
24	محدودية الحملات التوعوية التي تستهدف المجتمع المحلي					
25	ضعف مشاركة المؤسسات المجتمعية في النشاط الرياضي					



ملحق (2) إستبانة الآفاق المستقبلية للتسويق الموزعة على عينة التطبيق

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	إمكانية إصدار تشريعات حديثة تنظم عقود الرعاية والإعلانات بما يحمي حقوق الأندية واللاعبين					
2	تطوير القوانين الخاصة بالملكية الفكرية والعلامات التجارية لتأمين حقوق الأندية في منتجاتها الرسمية					
3	توحيد المرجعيات القانونية وتقليل تضارب الصلاحيات بين المؤسسات الرياضية والرسمية					
4	تحديث الأنظمة القانونية لتواكب التطورات الرقمية والتسويق الإلكتروني					
5	تفعيل الرقابة القانونية على العقود لضمان الشفافية وعدالة التعامل بين الأطراف					
6	إمكانية زيادة عقود الرعاية والإعلانات مع الشركات الكبرى.					
7	تطوير المنتجات الرسمية وفتح منافذ بيع رقمية وميدانية					
8	استثمار البطولات والفعاليات لجذب الاستثمارات					
9	فتح أسواق جديدة ل جماهير الأندية داخل وخارج العراق					
10	بناء شراكات تجارية ورياضية مع مؤسسات دولية					
11	إنشاء وحدات تسويق متخصصة داخل الأندية الرياضية.					
12	اعتماد استراتيجيات تسويقية متكاملة ومرنة					
13	تدريب الكوادر الإدارية على إدارة العلامة التجارية والتسويق الرقمي					
14	تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز الشفافية والثقة					
15	تطوير أنظمة لقياس وتحليل الأداء التسويقي					
16	تعزيز دور وسائل التواصل الاجتماعي في الحملات التسويقية.					
17	توفير خدمات رقمية مثل التذاكر الإلكترونية وتطبيقات الأندية					
18	استخدام تحليلات البيانات لفهم احتياجات الجماهير					
19	تحسين جودة البث المباشر والفعاليات الرقمية					
20	إدخال تقنيات متطورة مثل الواقع المعزز والذكاء الاصطناعي					
21	تعزيز الانتماء والولاء للنادي من خلال برامج جماهيرية					
22	ربط التسويق الرياضي بالمبادرات الخدمية والاجتماعية					
23	زيادة وعي الجماهير بأهمية دعم منتجات النادي الرسمية					
24	استثمار الرياضة في الترويج للهوية الوطنية والسياحة					
25	بناء شراكات مع المدارس والجامعات لتوسيع قاعدة					