

## الخبرات التسويقية لأعضاء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم ودورها في مواجهة القيود المالية المتصورة على أنشطتها الرياضية

### Marketing experiences of members of the governing bodies of football clubs and their role in facing perceived financial constraints on their sports activities

م.د محمود سعيد لطيف القرغولي

Dr. Mahmoud Saeed Latif Al-Qaragholi

[mahmood15535@gmail.com](mailto:mahmood15535@gmail.com)

المديرية العامة لتربية الكرخ / 2

#### الملخص

يسهم هذا البحث في تعميق الفهم للتحديات التي تواجه صناعة كرة القدم وتحليلها، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالتسويق الرياضي، فضلاً عن تعزيزه لفهم لتأثير القيود المالية على استراتيجيات التسويق لدى الأندية، من هنا فإن هذا البحث هدف إلى التعرف على مستوى امتلاك أعضاء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم في محافظة بغداد للخبرات التسويقية في المجال الرياضي، وكذلك التعرف على مستوى القيود المالية المتصورة التي تعاني منها هذه الأندية، فضلاً عن التعرف على طبيعة الدور الذي قد تؤديه الخبرات التسويقية لأعضاء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم في محافظة بغداد في مواجهة القيود المالية المتصورة عليها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على كلٍ من طريقة المسح وطريقة العلاقات الارتباطية للإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، وقد حدد الباحث عينة البحث الرئيسة بأعضاء الهيئات الإدارية لأندية محافظة بغداد للدرجتين الممتازة والأولى حسب تصنيف الاتحاد العراقي المركزي لكرة القدم، والبالغ عددهم (157) عضو هيئة إدارية يمثلون (16) نادياً من أندية بغداد، وقد قسمهم الباحث إلى ثلاث عينات فرعية، الأولى هي عينة الدراسة الاستطلاعية وعددها (7) فرد، والثانية عينة الإعداد وعددها (90) فرد، والثالثة عينة التطبيق النهائي وعددها (60) فرد، وللحصول على البيانات المطلوبة شرع الباحث بإعداد استبيانين، الأول لقياس مستوى الخبرات التسويقية لدى أعضاء الهيئات الإدارية بعدد فقرات بلغ (18) فقرة، والثاني لقياس مستوى القيود المالية المتصورة على هذه الأندية وبعدد فقرات بلغ (18) فقرة، وبعد الانتهاء من إعداد الاستبيانين وتطبيقهما تحصل الباحث على مجموعة من النتائج، وبعد معالجة هذه النتائج إحصائياً بالاعتماد على الحقيبة الإحصائية (SPSS) توصل الباحث لمجموعة استنتاجات أهمها:

- إن خبرات أعضاء الهيئات الإدارية لأندية محافظة بغداد بكرة القدم في مجال التسويق الرياضي تعد منخفضة المستوى.

- تعاني أندية محافظة بغداد بكرة القدم من قيود مالية تقع على عاتقها وبمستوى مرتفع.

- إن الدور الذي تؤديه الخبرات التسويقية لأعضاء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم في مواجهة القيود المالية المتصورة يعدّ مقبولاً إذا ما تمّ استخدامه بالشكل الصحيح.

الكلمات المفتاحية: الخبرات التسويقية، القيود المالية

## ABSTRACT

This research contributes to deepening the understanding of the challenges facing the football industry and analyzing them, in particular with regard to sports marketing, as well as enhancing an understanding of the impact of financial constraints on the marketing strategies of clubs, hence this research aimed to identify the level of possession of members of the administrative bodies of football clubs in the province of Baghdad for marketing expertise in the sports field, as well as to identify the level of perceived financial constraints suffered by these clubs, as well as to identify the nature of the role that may be played by marketing expertise for members of the administrative bodies of football clubs in the province of Baghdad in the face of perceived financial constraints, the researcher has used the descriptive approach depending on both the survey method and the method of correlation relations to answer the questions of the research and achieve its objectives, the researcher has identified the main research sample members of the administrative bodies of the clubs of Baghdad province for the excellent and first grades according to the classification of the Iraqi Central Football Federation, and their number (157) member of the administrative body represent (16) Clubs from Baghdad clubs, the researcher has divided them into three sub-samples, the first is the sample of the exploratory study and its number (7) members, the second sample preparation and its number (90) members, and the third sample of the final application and its number (60) members, and to obtain the required data the researcher began to prepare two questionnaires, the first to measure the level of expertise of the administrative bodies with the number of paragraphs amounted to (18) paragraphs, and the second to measure the level of financial restrictions perceived on these clubs and the number of paragraphs amounted to (18) paragraphs, and after the completion of the preparation of the questionnaires and their application the researcher got a group From the results, and after processing these results statistically based on the statistical bag (SPSS), the researcher reached a set of conclusions, the most important of which are:

- The experience of the members of the administrative bodies of Baghdad Governorate football clubs in the field of sports marketing is considered low-level.
- Baghdad province football clubs suffer from financial constraints that fall on their shoulders at a high level.
- The role played by the marketing expertise of members of the governing bodies of football clubs in the face of perceived financial constraints is acceptable if used correctly.

**Keywords: Marketing experiences, financial constraints**

## مقدمة

يمثل التسويق في المجال الرياضي عملية الترويج والتسويق للمنتجات والخدمات المتعلقة بالرياضة، سواء كان ذلك انتاج وبيع التجهيزات الرياضية، والمعدات البدنية، وحتى عملية بيع تذاكر للفعاليات الرياضية، وتنظيم البطولات والمسابقات الرياضية، أو حتى عمليات انتقال اللاعبين والتعاقدات معهم، ويعدّ التسويق في المجال الرياضي مجالاً مميزاً يتطلب فهماً عميقاً للطبيعة الفريدة للصناعة الرياضية، والمستهلكين الذين يشتررون المنتجات والخدمات الرياضية، فضلاً عن أن بناء العلاقات مع المشجعين، وتسويق الفعاليات الرياضية، ورعاية الفرق واللاعبين تعدّ من الجوانب الرئيسية للتسويق في

المجال الرياضي، كما وأن هناك أدواراً فاعلة لوسائل التواصل الاجتماعي وشبكة الإنترنت بوصفها أدوات فعالة في التسويق للجماهير الرياضية، إذ إن ازدهار التكنولوجيا، وتقدم وسائل الإعلان والتسويق الرقمي قد أحدث تغييراً كبيراً في هذا المجال، إذ إنه أصبح يمكن الوصول إلى الجماهير الرياضية بشكل أكبر وأكثر دقة، من هنا فإن التسويق في المجال الرياضي يتطلب فهماً عميقاً للسوق والمستهلكين، والقدرة على التعامل مع التحديات الفريدة التي تواجهها هذه الصناعة المتنوعة والديناميكية، ومما لاشك في أن عمليات التسويق في المنظمات الرياضية تشمل وضع استراتيجيات تسويقية متكاملة تشمل الإعلان، والترويج، والعلاقات العامة، وتسويق الرعاية، ويمكن أن يتضمن هذا أيضاً تحديد الجمهور المستهدف ووضع خطط للتفاعل معهم بشكل فعال.

وتتطلب عمية التسويق اتقان المهارات والمعرفة التي لا بد أن يكتسبها المسوقون خلال ممارسة عمليات التسويق، والتي تشمل فهم عميق لسلوكيات السوق واحتياجات العملاء، والقدرة على تحليل البيانات، واستخدامها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، والقدرة على تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة، كما لا بد من امتلاك الفهم للاتجاهات الصناعية والتكنولوجية، والقدرة على تقييم مستويات الأداء وقياس النجاح، فضلاً عن إجادة مهارات التواصل والتفاوض مع الشركاء والزبائن، كما يجب أن يكون لدى المسوقين الخبرة في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق الرقمي، لذا تعد هذه الخبرات أساسية لنجاح أي مهنة في مجال التسويق، سواء كانت في المجال العام أو في مجال محدد مثل التسويق الرياضي، من هنا فإن الحصول على هذه الخبرات يتطلب التعلم المستمر، ومتابعة التطورات في عالم التسويق، فضلاً عن الخبرة العملية والتفاعل مع العملاء والسوق بشكل مباشر، ويذكر (Ismail, 2011) بأن الخبرات التسويقية تعد جزءاً أساسياً من استراتيجيات التسويق الحديثة، إذ تسعى المنظمات إلى خلق تجارب إيجابية ومميزة للعملاء بهدف بناء علاقات قوية وزيادة الولاء للعلامة التجارية، وتشمل الخبرات التسويقية جميع نقاط اتصال العميل مع المنتج أو الخدمة، بدءاً من التفاعل مع العلامة التجارية، وصولاً إلى تجربة الشراء وما بعد البيع، وتهدف هذه الخبرات إلى تحفيز العملاء وإثارة إيجابية حول العلامة التجارية، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإيرادات وبناء سمعة إيجابية للمنظمة، ومن خلال التجارب التي يمتلكها الأعضاء يمكن للمنظمات تحسين خدماتها ومنتجاتها، وتكييفها وفقاً لاحتياجات العملاء، مما يعزز الولاء للعلامة التجارية ويساهم في نجاح المنظمات في السوق. (Ismail, 2011, p. 197)

وتواجه المنظمات في عالم الأعمال تحديات مالية متعددة، وهذه التحديات قد تؤثر على استراتيجياتها في العمل، وقدرتها على النمو والتطور المهني، ويمكن أن تشمل هذه القيود المالية المتوقعة العديد من العوامل، مثل افتقار المنظمة للتمويل الكافي، أو ضعف مستوى الاستثمار في حملات تسويقية ضخمة، مما يولد عائقاً في تطوير الموارد البشرية أو الابتكار في منتجاتها المختلفة، الأمر الذي يقتضي تطوير استراتيجيات مالية مبتكرة وفعالة للحفاظ على الاستدامة والنمو، وق يشكل التفكير الإبداعي والابتكار في استخدام الموارد المالية المتاحة لدى المنظمات بشكل ذكي ومنطقي مفتاحاً لتحقيق النجاح في وجه هذه القيود، لذا لا بد أن تكون المنظمات قادرة على التكيف مع القيود المالية المتوقعة، والبحث عن حلول بديلة تسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وبالتالي فإن فهم ماهية القيود المالية المتوقعة، وتطبيق استراتيجيات مالية مبتكرة وفعالة سيسهم بلا شك في تحسين قدرة المنظمات على التنافس والنجاح في بيئة الأعمال المعقدة والتحديات المالية المحتملة، وبالإشارة إلى (Saral-Abi & Ulqinaku, 2020) فإن القيود المالية المتصورة يمكن أن تشير إلى إدراك المنظمات لعدم القدرة على القيام بالإنفاق بحرية نتيجة للتفكير في القيود المالية الحالية أو المتوقعة، يمكن أن تكون هذه القيود مرتبطة بالدخل، الديون، التكاليف الشهرية، الاستثمارات، أو أي عوامل أخرى تؤثر على القدرة على الإنفاق بحرية، وأن تلك القيود المالية المتصورة يمكن أن تؤثر على سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات. (Saral-Abi & Ulqinaku, 2020, p. 9)

### أهمية البحث

قيام الباحث بإجراء بحث يتناول فيه متغيرات إدارية كالخبرات التسويقية لأعضاء أندية كرة القدم، والقيود المالية المتصورة عليها تمكن أهميته في أنه قد يسهم في تعميق الفهم للتحديات التي تواجه صناعة كرة القدم، وتحليلها وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالتسويق الرياضي، فضلاً عن تعزيزه لفهم تأثير القيود المالية على استراتيجيات التسويق لدى الأندية، كما أنه يساعد في تحليل العوامل التي تؤثر على تلك الاستراتيجيات، لذا فإن نتائج هذا البحث يمكن أن تعزز الفهم الشامل للتحديات التي تواجه الأندية في سبيل تحقيق أهدافها التسويقية، وتوجيهها لتطوير حلول إدارية مبتكرة وفعالة للوصول إليها، فضلاً عن أنه يمكن لهذا البحث أن يقدم يد المساعدة للأندية من أجل تحسين ممارساتها التسويقية، وتوجيهها نحو استثمارات أكثر

فاعلية في مجال التسويق الرياضي، وبالتالي يمكن لهذا البحث أن يكون أساساً قوياً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة، ودعم تطوير سياسات التسويق الرياضي التي تعزز قدرة الأندية على التنافس والنجاح في بيئة رياضية متطورة وتحت ظروف مالية مقيّدة، كما أن المقياسين اللذين سيعدهما الباحث لقياس مستويات الخبرات التسويقية والقيود المالية المتصورة قد يقدمان العون للمؤسسات الرياضية المختلفة في التعرف على مستوى امتلاك إدارتها للخبرات التسويقية، وماهية القيود المالية المتصورة عليها.

### مشكلة البحث

تواجه أندية كرة القدم العديد من المشكلات والتحديات الرياضية المختلفة، إذ أنها تقع تحت طائلة تأثير العديد من الأزمات الإدارية والصحية والمالية وغيرها، وأندية محافظة بغداد بكرة القدم كحال غيرها من المنظمات الرياضية تواجه العديد من التحديات في مجال الاستقرار التنظيمي، والذي ينتج عن افتقارها للعديد من القدرات التنظيمية التي تمكنها من مواكبة العالم الرياضي المتغير والمتطور والغني، وقد لاحظ الباحث عبر متابعة هذه الأندية وأنشطتها الرياضية، وأدوارها المختلفة في مجال صناعة رياضة كرة القدم بأن العديد منها يعيش في دوامة من التخطّيات الإدارية والمالية التي عصفت بواقعها الرياضي، ودفعتها نحو الدرج الأسفل من سلم النجاح والتطور، فأغلب هذه الأندية تعاني وبشكل واضح من ضعف الهوية الرياضية لها، وانحسار جاذبيتها التسويقية، وأنها قد تكون فقدت فرصها في ضمان توازنها الرياضي البشري والمالي نتيجة الصعوبات التي تواجهها في البيئة الرياضية العراقية الحالية، إذ أنه أصبح من الصعوبة بمكان أن تجاري هذه الأندية السوق الرياضية المتزايدة التغير والتطور، كعمليات جذب اللاعبين المميزين والتعاقد معهم، وعمليات تسويق منتجاتها الرياضية المختلفة للجماهير، وبالتالي صعوبة منافسة الأندية الجماهيرية والمؤسساتية في الوصول إلى الدرجات الأعلى في دوريات العراق بكرة القدم، وقد يكون من أكثر أسباب ذلك هو انخفاض الميزانية المخصصة لهذه الأندية، مما يعوق قدرتها على التعاقد مع خبراء ومدربين ولاعبين محترفين، فضلاً عن صعوبة تأمين شراكات تجارية أو رعاية بسبب عدم توافر الموارد المالية اللازمة لجذبهم، لذا حاول الباحث التطرق لأسباب هذا التراجع لأندية كرة القدم تسويقياً ومالياً عبر البحث في أسباب قد يكون لها بعض الأثر في حدوثها، وذلك من خلال الإجابة عن مجموعة تساؤلات وضعها الباحث بغية تحليلها للكشف عن مدى تأثيرها على الوضع الحالي للأندية، وهذه التساؤلات هي:

- هل يمتلك أعضاء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم في محافظة بغداد خبرات تسويقية في المجال الرياضي؟ وما هو مستوى امتلاكهم لهذه الخبرات؟
- هل تعاني أندية كرة القدم في محافظة بغداد من قيود مالية حسب تصور أعضاء هيئاتها الإدارية؟ وما هو مستوى هذه القيود المالية؟
- هل تؤدي الخبرات التسويقية فيما لو توافرت في أندية كرة القدم دوراً في مواجهة القيود المالية المتصورة التي تعاني منها؟

### أهداف البحث

- التعرف على مستوى امتلاك أعضاء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم في محافظة بغداد للخبرات التسويقية في المجال الرياضي.
- التعرف على مستوى القيود المالية المتصورة التي تعاني منها أندية كرة القدم في محافظة بغداد.
- التعرف على طبيعة الدور الذي قد تؤديه الخبرات التسويقية لأعضاء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم في محافظة بغداد في مواجهة القيود المالية المتصورة عليها.
- إعداد استبيان لقياس مستوى الخبرات التسويقية لأعضاء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم في محافظة بغداد بكرة القدم.
- إعداد استبيان لقياس مستوى القيود المالية المتصورة التي تعاني منها أندية كرة القدم في محافظة بغداد.

### مجالات البحث

المجال البشري: أعضاء الهيئات الإدارية لأندية محافظة بغداد بكرة القدم للدرجتين الممتازة والأولى خلال الموسم الرياضي (2023/2024).

المجال الزمني: المدة الزمنية الممتدة بين (2024/5/1) وإلى (2024/7/1).

**المجال المكاني:** مقرّات أندية محافظة بغداد بكرة القدم للدرجتين الممتازة والأولى.

### مصطلحات البحث

#### الخبرات التسويقية

وهي معارف ومهارات تسويقية تركز على خلق تجارب فريدة ومميزة للعملاء عبر ضمان تفاعلهم مع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتهدف الخبرات التسويقية إلى إشراك الأعضاء عاطفياً وعقلياً وجسدياً في عملية التسويق، وتوفير تجارب شخصية لهم تعمل على تعزيز العلاقة بين العميل والعلامة التجارية للمنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تفاعل العملاء مع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها بشكل ملموس وممتع، مما يساعد في بناء الثقة، وزيادة الولاء، وتعزيز سلوك العملاء نحو المنظمة.

(wahba, 2024, p. 99)

#### القيود المالية المتصورة

هي العوائق أو الحواجز التي يعتقد الأفراد أو المنظمات أنها قائمة وتؤثر على قدرتهم في الحصول على التمويل، حتى وإن كانت هذه القيود مبالغ فيها، ويمكن أن تكون القيود المالية المتصورة نتيجة للخوف من الفشل الناتج عن نقص الميزانية، وعدم الثقة في القدرة على سداد الديون، أو الاعتقاد بأن البيئة المالية غير ملائمة للحصول على التمويل اللازم، يمكن أن تؤدي القيود المالية إلى زيادة المخاطر المالية وتقليل الاستثمارات، مما يؤثر سلباً على النمو والتوسع المالي للمنظمات.

(Teplova et al., 2020, p. 19)

#### منهجية البحث

استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي بطريقته المسحية وطريقة العلاقات الارتباطية لملائمتها وطبيعة أهداف البحث وتساؤلاته، إذ يشير (Pandey & Pandey, 2015) إلى الطريقة الوصفية بأنها تعتمد على جمع البيانات من السكان أو العينة المدروسة من خلال المقابلات الشخصية، أو الاستبيانات، أو الاتصال المباشر لاستقصاء الظواهر المختلفة، ويتم استخدام هذا النوع من البحث لفهم الحالة الراهنة للظاهرة المدروسة وللحصول على بعض الإجابات الكمية حول الجوانب الاجتماعية المختلفة، مما يساهم في تعزيز الفهم الشامل للمجتمع. (Pandey & Pandey, 2015, p. 84)

#### العينة

تمثل عينة البحث مجموعة الأفراد الذين يتم اختيارهم بطريقة محددة مسبقاً، والهدف منها هو الحصول على بيانات تمثل المجتمع الأصلي للدراسة، والتوصل إلى استنتاجات تطبق على هذا المجتمع، وتساعد عملية اختيار عينة البحث بشكل صحيح في تقليل التكلفة والوقت اللازمين للدراسة وتجنب الصعوبات المحتملة في الدراسة، من هنا قام الباحث بتحديد عينة البحث الرئيسة بأعضاء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم في محافظة بغداد المشاركة في دوري العراق للدرجتين الممتازة والأولى حسب تصنيف الاتحاد العراقي المركزي لكرة القدم للموسم الرياضي (2023/2024)، ويبلغ عدد أفراد هذه العينة (157) عضواً، يمثلون (16) نادياً من أندية محافظة بغداد والمبينة تفاصيلهم في الجدول (1).

#### الجدول (1)

أندية كرة القدم التي تمثل عينة البحث الرئيسة

الدرجة	عدد الأندية	عدد الأعضاء
الممتازة	9	89
الأولى	7	68
المجموع	16	157

وبهدف إعداد أدوات البحث التي سيتم الاعتماد عليها في استخراج البيانات المطلوبة قام الباحث بتقسيم عينة البحث الرئيسة إلى ثلاث عينات فرعية، وتفاصيل هذه العينات مبينة في الجدول (2).

## الجدول (2)

### تفاصيل عينة البحث الرئيسية

النسبة المئوية	العدد	العينة
4.5%	7	الاستطلاعية
57.3%	90	الإعداد
38.2%	60	التطبيق النهائي
100%	157	المجموع

### أدوات القياس

تمثل أدوات قياس متغيرات البحث الوسائل والأدوات التي تستخدم للحصول على بيانات كمية تتعلق بالمتغيرات المطلوب دراستها في البحث، وتؤدي هذه الأدوات دوراً كبيراً في جمع البيانات وقياس الظواهر المراد فهمها، وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كوسيلة لجمع بيانات هذا البحث، إذ أعد الباحث استبيانين لقياس متغيرات البحث، الاستبيان الأول يقيس مستوى الخبرات التسويقية التي يمتلكها أعضاء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم، بينما يقيس الاستبيان الثاني مستوى القيود المالية المتصورة على هذه الأندية.

وبدأ الباحث بالاطلاع على مجموعة من المصادر العلمية المرتبطة بمتغير الخبرات التسويقية وهي ((wahba, 2024)، (Mustafa Ayobami Raji et al., 2024)، (Leveau & Camus, 2023)، (Alyar & Ozansoy Çadırcı, 2023)، (Barros & Cerchiaro, 2022)، (Tian, 2022)، (Cahyati & Seminari, 2020)، (LAROCCA, 2020)، (Batat, 2019)، et al., 2020)، (Cachero-Martínez & Vázquez-Casielles, 2018)، (Shyla Marie Abairu Cruzado et al., 2023)، (Alumno et al., 2024)، (Montresor & Vezzani, 2022)، (Malika et al., 2022)، (Olopade et al., 2022)، (Bashynska et al., 2023)، (Santos & Cincera, 2022)، (Nicolas, 2022)، (Meadows & Padamsee, 2021)، (Sarial-، 2022)، (Teplova et al., 2020)، (Moscalu et al., 2020)، (Abi & Ulqinaku, 2020))، وذلك بهدف تحليلها والاستفادة من محتواها في صياغة عبارات كل مقياس، إذ قام الباحث بوضع (18) عبارة لكل استبيان. وبعدها قام الباحث بوضع مجموعة بدائل ليستخدما المجيبون في الإجابة عن عبارات استبيان البحث، وقد استخدم الباحث مقياساً خماسي البدائل يتكون من البدائل (اتفق كثيراً، اتفق غالباً، اتفق إلى حد ما، لا أتفق، لا أتفق كثيراً)، وأوزان هذه البدائل يبينها الجدول (3).

## الجدول (3)

### بدائل الإجابة وأوزانها

بدائل الإجابة	اتفق كثيراً	اتفق غالباً	اتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق كثيراً
وزنه للفقرة الإيجابية	5	4	3	2	1
وزنه للفقرة السلبية	1	2	3	4	5

بعد التوصل إلى الصورة الأولية لكل من استبيان الخبرات التسويقية واستبيان القيود المالية المتصورة قام الباحث بتطبيقهما على مجموعة مختارة عشوائياً من عينة البحث الرئيسة بعدد أفراد بلغ (7) أعضاء هيئات إدارية وهم يمثلون عينة الدراسة الاستطلاعية، وذلك بهدف التعرف على مدى ملائمة العبارات الموضوعية في الاستبيانين لعينة البحث، ومدى وضوحها لغوياً ومفهوماً، فضلاً عن التعرف على الوقت الذي يحتاجه أفراد هذه العينة للإجابة عن كلا الاستبيانين والذي ظهر بأنه يبلغ (23) دقيقة في المعدل، وقد جرت عملية التطبيق بتاريخ (2024/5/15).

وبهدف إكمال عملية إعداد استبيانين الخبرات التسويقية والقيود المالية المتصورة قام الباحث بتطبيقهما بصورتها الأولية على عينة الإعداد البالغ عددها (90) عضو هيئة إدارية خلال المدة الزمنية الممتدة بين (2024/5/30-28)، وقد غاب عن عملية التطبيق (7) أعضاء هيئات إدارية لأندية مختلفة لانشغالهم بأعمال إدارية، وبذلك أصبح عدد الاستمارات المسترجعة (83) استمارة تم تحليلها إحصائياً للتأكد من امتلاكها للصدق والثبات.

### صدق أدوات القياس

استخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي في استخراج صدق كل من استبيان الخبرات التسويقية واستبيان القيود المالية المتصورة، والذي يقوم على أساس إيجاد معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية لها، إذ يشير (Tang et al., 2014) إلى مفهوم الاتساق الداخلي على أنه المدى الذي تقيس به جميع العناصر في الاختبار نفس البنية أو السمة الأساسية، لذا فهي تعدّ خاصية سيكومترية تقمّ درجة الارتباط بين العناصر المختلفة في الاختبار الذي يهدف إلى قياس نفس الشيء، وبعدّ الاتساق الداخلي أمراً بالغ الأهمية في تقييم موثوقية الاختبار وصلاحيته، لأنه يشير إلى اتساق الاستجابات عبر العناصر التي من المفترض أن تقيس سمة مشتركة. (Tang et al., 2014, p. 207)، ونتائج صدق الاتساق الداخلي للاستبيانين يمكن ملاحظتها من خلال الجدولين (4، 5).

#### الجدول (4)

##### نتائج صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الخبرات التسويقية

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.559	0.000	10	0.746	0.000
2	0.603	0.000	11	0.860	0.000
3	0.888	0.000	12	0.695	0.000
4	0.784	0.000	13	0.759	0.000
5	0.430	0.000	14	0.718	0.000
6	0.868	0.000	15	0.712	0.000
7	0.754	0.000	16	0.688	0.000
8	0.828	0.000	17	0.544	0.000
9	0.727	0.000	18	0.628	0.000

من ملاحظة الجدول (4) يتبين أن عبارات استبيان الخبرات التسويقية كانت ذات اتساق داخلي مع الاستبيان كاملاً، إذ تراوحت درجات الارتباط بين العبارات والاستبيان بين (0.430-0.888) عند مستويات دلالة بلغت (0.000) لجميعها مما يدلّ على أن ارتباطاتها معنوية وبذلك احتفظ الاستبيان بكامل عباراته الـ (18) دون تغيير.

#### الجدول (5)

##### نتائج صدق الاتساق الداخلي لاستبيان القيود المالية المتصورة

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.265	0.036	10	0.633	0.000
2	0.496	0.000	11	0.513	0.000
3	0.721	0.000	12	0.656	0.000
4	0.899	0.000	13	0.656	0.000
5	0.620	0.000	14	0.869	0.000
6	0.859	0.000	15	0.814	0.000
7	0.816	0.000	16	0.752	0.000
8	0.834	0.000	17	0.712	0.000
9	0.607	0.000	18	0.661	0.000

يتبين من ملاحظة الجدول (5) أن جميع درجات عبارات استبيان القيود المالية المتصورة كانت تمتلك معاملات ارتباط معنوية مع الدرجة الكلية للاستبيان بدرجات تراوحت بين (0.265-0.899) عند مستويات دلالة تراوحت بين (0.036-0.000)، وهذا يدلّ على أن العبارات كانت تمتلك اتساقاً داخلياً مع الاستبيان كاملاً، وبذلك حافظ الاستبيان على عباراته الـ (18) كاملة دون تغيير.

الخطوة الثانية التي اتبعها الباحث للتأكد من امتلاك الاستبيانين للخصائص السيكمترية هو إيجاد معاملات الثبات لهما، وذلك عبر استخدام طريقة التجزئة النصفية، والتي تقوم على تقسيم عبارات الاستبيانين إلى نصفين متساويين، وبعدها تمّ إيجاد معاملات الارتباط بين هذين النصفين ليصبح لدينا نصف الثبات لهما، والخطوة التالية لإيجاد ثبات الاستبيانين بشكل كامل هي معالجة النتائج بواسطة معادلة سبيرمان براون، والجدول (6) يبين ثبات الاستبيانين.

**الجدول (6)**  
**ثبات استبائي البحث**

الاستبيان	الارتباط بين نصفي الاستبيان	معادلة سبيرمان براون
الخبرات التسويقية	0.897	0.946
القيود المالية المتصورة	0.907	0.951

بعد التأكد من صدق وثبات كل من استبيان الخبرات التسويقية واستبيان القيود المالية المتصورة، استقر الشكل النهائي لكليهما على (18) عبارة لكل استبيان، وتتم الإجابة عن عبارات الاستبيانين بدائل إجابة خماسية الأوزان هي (أتفق كثيراً، أتفق غالباً، أتفق إلى حد ما، لا أتفق، لا أتفق كثيراً)، وبذلك أصبحت أعلى درجة يمكن أن يحصل كل فرد من أفراد العينة عند الإجابة على أحد الاستبيانين هي (90) درجة، في حين أن أقل درجة يمكن أن يحصل عليها المجيب هي (18) درجة.

### تطبيق الاستبيانين على عينة التطبيق النهائي

قام الباحث وبعد الوصول إلى الصورة النهائية لكل من استبيان الخبرات التسويقية واستبيان القيود المالية المتصورة بتطبيقهما على مجموعة مختارة عشوائياً من عينة البحث الرئيسة، والتي تمثل عينة التطبيق النهائي والبالغ عدد أفرادها (60) عضو هيئة إدارية، وذلك خلال المدة الزمنية الواقعة بين (2024/6/11-9)، وقد حضر عملية التطبيق (54) فرداً في حين تغيب (6) آخرون لأسباب إدارية، بعد ذلك قام الباحث باستخراج النتائج ومعالجتها إحصائياً للحصول على مستويات الاستبيانين وعبارتهما، وقد اعتمد الباحث على الحقيبة الإحصائية (SPSS) في تحليل النتائج عبر الوسائل الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، طريقة التجزئة النصفية، معادلة سبيرمان براون، طول الفئة).

### النتائج ومناقشتها

اعتمد الباحث في وضع مستويات العبارات والشكل الكلي للاستبيانين على طريقة طول الفئة، والتي تستند إلى حساب المستويات بناءً على قيم بدائل الإجابة والمسافات بينها، ومن ثمّ مقارنتها مع الأوساط الحسابية لكل عبارة لإيجاد مستوياتها، والجدول (7) يبين هذه مستويات العبارات بناءً على طول الفئة.

**الجدول (7)**  
**مستويات عبارات استبائي البحث**

طول الفئة	1.80-1.00	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5.00-4.21
المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

**الجدول (8)**  
**مستويات عبارات استبيان الخبرات التسويقية**

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يملك أعضاء الهيئة الإدارية القدرة على تحليل إحتياجات النادي المادية والبشرية لتحديد اتجاهاته في السوق الرياضي	1.90	0.979	منخفض
2	يطورون استراتيجيات تسويقية طويلة المدى تتماشى مع أهداف النادي في المجال الرياضي	2.33	0.898	منخفض
3	يملكون المهارة في تصميم وتنفيذ الحملات التسويقية عبر القنوات الرياضية والدعائية المختلفة	2.62	0.906	متوسط
4	يمتازون بتوليد أفكار مبتكرة للقيام بحملات تسويقية تخدم أعمال النادي الرياضية	2.43	0.797	منخفض
5	يحرصون على تحليل القدرات التي تمتلكها الأندية المناظرة للاستفادة منها في تعديل وتحسين استراتيجيات النادي التسويقية	2.52	1.148	منخفض
6	يملكون الكفاءة في تنظيم الاحداث الرياضية التسويقية وطرح العروض الترويجية لأنشطته	2.38	1.007	منخفض



ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	يتقنون مهارات تقييم العوائد الناتجة عن الاستثمارات التسويقية التي يقوم بها النادي	2.48	1.060	منخفض
8	يؤكدون على العمل بشكل تعاوني مع إدارات الأندية الرياضية الأخرى لتحقيق التكامل في الجهود التسويقية	2.57	1.011	منخفض
9	يحرصون على الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي لأغراض تسويق منتجات النادي الرياضية	2.33	1.047	منخفض
10	لديهم مشاركات في برامج تطوير وتنفيذ مبيعات التذاكر الموسمية لأندية كرة القدم وتسويقها	2.33	1.000	منخفض
11	يمتازون بالرغبة والقدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في سوق رياضة كرة القدم	2.29	0.771	منخفض
12	لديهم المعرفة الكافية باللوائح والقوانين التي تقود العمل التسويقي في صناعة كرة القدم	2.52	0.965	منخفض
13	يحددون أهداف تسويقية واضحة ومحددة تتناسب مع الأهداف العامة للنادي وقابلة للقياس خلال مدة زمنية محددة	2.29	0.991	منخفض
14	يقومون بإجراء تحليل شامل لنقاط القوة والضعف في السوق الرياضي لاستغلالها لمصلحة النادي	2.52	1.105	منخفض
15	يحددون الميزانيات الخاصة بالأنشطة التسويقية ويخصصون الموارد الرياضية لتحقيق أهداف النادي بشكل فعال	2.19	0.965	منخفض
16	يطورون رؤية طويلة المدى لإنشاء خارطة طريق تسويقية عبر تحديد فرص النمو ووضع الخطط للاستفادة منها	2.71	0.888	متوسط
17	يمتلكون القدرة على توقع المخاطر التسويقية المحتملة ووضع استراتيجيات للتخفيف بوصفها جزءاً من التخطيط الاستراتيجي	2.71	1.038	متوسط
18	يبحثون عن فرص رعاية وشراكات تجارية تعزز عائدات النادي وتثبت وجوده في الساحة التسويقية	2.48	1.268	منخفض
	<b>الاستبيان</b>	<b>2.42</b>	<b>1.035</b>	<b>منخفض</b>

يتبين من ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (8) بأن عبارات استبيان الخبرات التسويقية تتقارب مستوياتها بين (منخفض، ومتوسط)، فالفقرات (1، 2، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 18) ظهرت مستوياتها منخفضة لامتلاكها أوساط حسابية وقعت ضمن الفئة المنخفضة في جدول طول الفئة رقم (7)، إذ بلغت أوساطها الحسابية (1.90، 2.33، 2.43، 2.52، 2.38، 2.48، 2.57، 2.33، 2.33، 2.29، 2.52، 2.29، 2.52، 2.19، 2.48)، أما الفقرات (3، 16، 17) فقد كانت مستوياتها متوسطة لورود أوساطها الحسابية البالغة (2.62، 2.71، 2.71) ضمن الفئة المتوسطة من جدول طول الفئة، وقد كان مستوى الاستبيان كاملاً منخفضاً لامتلاكه وسطاً حسابياً بلغ (2.42) وهو ضمن الفئة المنخفضة من جدول الفئة.

النتيجة المنخفضة للخبرات التسويقية التي يمتلكها أعضاء الهيئات الإدارية لأندية محافظة بغداد بكرة القدم يمكن أن يعزوها الباحث إلى مجموعة عوامل في مقدمتها افتقار هؤلاء الأعضاء للإمكانات التي توهمهم لتحديد الاحتياجات المادية والبشرية لأنديتهم وتحليلها لرسم خارطة حركة هذه الأندية في السوق الرياضية، وعدم إجراء المسح والتحليل الكافيين لحالات التسويق في السوق الرياضي بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف فيها للاستفادة منها في تحسين القيمة السوقية لتلك الأندية، مما أثر بشكل أو بآخر على قدراتهم في وضع أهداف تسويقية فاعلة بما يتناسب مع الأهداف العامة الموضوعة لها، وبالشكل الذي يمكن قياسه وتقييمه خلال الفترات الزمنية المحددة، فضلاً عن حالة التخطيط التسويقي الذي أصاب الأنشطة المختلفة للأندية بسبب اعتمادهم على استراتيجيات متعددة وقصيرة الأجل قد لا تكون قادرة على مواكبة خطوط سير الحملات التسويقية العالمية المتطورة، ويمكن أن يرجع ذلك أيضاً إلى الأفكار التقليدية التي تقود عمل حملاتهم التسويقية الرياضية التي لم تضف لأنديتهم الشيء الكثير، والتي إن دلّت على شيء فإنما تدلّ على افتقارهم للشغف والرغبة الحقيقية لمواكبة التغيرات الحاصلة في عالم التسويق لرياضة كرة القدم، الأمر الذي أدى لتنظيمهم للأحداث والأنشطة الرياضية المرتبطة بهذه الأندية بأساليب ترويجية غير فعالة، ومما زاد من انخفاض مستوى الخبرات التسويقية هو اغفال أعضاء

الهيئات الإدارية للأندية لجانب مهم ألا وهو التسويق الرقمي الذي يقوم على تسويق منتجات هذا الأندية وأنشطتها بالاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي، والتي أصبحت مركزاً نشطاً لتصريف المنتجات الرياضية بشكل متطور ومميز، وبالتالي عدم اعتماد حالات البيع الناجحة للذكاء الموسمية لمباريات أنديةهم وتسويقها ورقياً وإلكترونياً، وأخيراً قد يكون للركود الذي أصاب عائدات هذه الأندية والناتج عن عدم الخوض في تجارب تشاركية مع شركات ومنظمات رياضية وتجارية راعية وداعمة لميزانياتها دور في عدم قدرة هذه الأندية على إثبات وجودها بشكل حقيقي في الساحة التسويقية الرياضية. وبالإشارة إلى (Urdea et al., 2021) فإن أهمية الخبرات التسويقية تكمن في قدرتها على خلق تجارب مميزة ومثيرة للعملاء، مما يساعد في بناء علاقات قوية ومستدامة معهم، وتعدّ جزءاً أساسياً من استراتيجيات التسويق الحديثة، إذ إنها تساعد المنظمات على تمييز علامتهم التجارية، وجذب انتباه العملاء في بيئة التسويق ومنها الرقمي، وذلك عبر توفير تجارب ممتعة ومثيرة، مما يؤدي إلى تحفيز العملاء على المشاركة في أنشطة المنظمة وبناء ولاءهم لعلامتها التجارية، كما تكمن أهمية التجارب التسويقية في دورها البارز في خلق علاقات تسويقية قوية ودائمة مع المستفيدين، الأمر الذي يعزز ولائهم عبر توفير تجارب لا تنسى وجذابة. (Urdea et al., 2021, p. 12)

### الجدول (9)

#### مستويات عبارات استبيان القيود المالية المتصورة

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تمتاز الموارد المالية المتاحة من قبل النادي للاستثمارات الرياضية الاستراتيجية بأنها محدودة	3.90	0.817	مرتفع
2	يواجه النادي تحديات في تأمين التمويل الكافي لانتقالات اللاعبين وتأمين أجورهم	4.24	0.689	مرتفع جداً
3	يواجه النادي صعوبات في تحقيق الإيرادات الكافية من مبيعات التذاكر لمباريات وأنشطة الفريق	4.19	0.592	مرتفع
4	تعمل القيود المالية على الحدّ من قدرة النادي الاستثمار في مرافق التدريب والبنية التحتية	3.95	0.958	مرتفع
5	يواجه النادي صعوبة في التنافس مع الأندية الثرية والجهاهيرية في جذب اللاعبين خلال سوق الانتقالات	4.00	0.880	مرتفع
6	يفتقر النادي للمصادر المالية العائدة من حقوق البث ومبيعات البضائع الرياضية	4.29	0.831	مرتفع جداً
7	يواجه النادي صعوبات في إدارة الديون والوفاء بالالتزامات المالية المقررة عليه	4.14	0.715	مرتفع
8	تؤدي ميزانية النادي المحدودة إلى صعوبة الاحتفاظ بأفضل المواهب واللاعبين الرئيسيين	4.34	0.797	مرتفع جداً
9	تؤثر القيود المالية على قدرة النادي في التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة وتوقعات المشجعين	4.38	0.728	مرتفع جداً
10	يؤثر الوضع المالي للنادي على قدرته على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي طويل المدى وتطوير اللاعبين	4.29	0.771	مرتفع جداً
11	يعاني النادي من النقص في المرونة المالية للتعامل مع إصابات اللاعبين أو التغييرات التنظيمية غير المتوقعة	3.95	0.728	مرتفع
12	الوضع المالي للنادي يجعل من الصعب تأمين أفضل المواهب التدريبية والإدارية	4.38	0.728	مرتفع جداً
13	يواجه النادي صعوبة في تطوير ملاعبه وصيانتها مما يعيق قدرتها على استضافة الجماهير الكافية	4.38	0.728	مرتفع جداً
14	يؤدي تدهور الاقتصاد العام في البلاد إلى ظهور عوائق مالية رئيسية تحد من قدرة النادي على الاستثمار والنمو	4.33	0.842	مرتفع جداً
15	تواجه الأندية صعوبات في الحصول على التمويل الحكومي اللازم لتطوير برامج الشباب والتدريب مما يمثل تحدياً إضافياً له	4.33	0.842	مرتفع جداً

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
16	بواجه النادي عبء توفير رواتب اللاعبين والمدربين والموظفين العاملين فيه	4.24	0.817	مرتفع جداً
17	يلاقي النادي صعوبة في جذب الاستثمارات والتمويل اللازم لتلبية الاحتياجات المالية المتزايدة	4.05	0.792	مرتفع
18	يعجز النادي عن تحقيق وإيجاد مصادر دخل متنوعة ومستقرة في المجال الرياضي	4.05	0.728	مرتفع
	الاستبيان	4.19	0.596	مرتفع

من ملاحظة الجدول (9) يتبين أن مستويات عبارات استبيان القيود المالية المتصورة اقتربت بين (مرتفع، ومرتفع جداً)، إذ حصلت الفقرات (1، 3، 4، 5، 7، 11، 17، 18) على مستويات مرتفعة لامتلاكها أوساط حسابية وقعت ضمن الفئة المرتفعة في جدول طول الفئة رقم (7)، إذ بلغت أوساطها الحسابية (3.90، 4.19، 3.95، 4.00، 3.95، 4.14، 4.05، 4.05)، في حين كانت مستويات الفقرات (2، 6، 8، 9، 10، 12، 13، 14، 15، 16) مرتفعة جداً لورود أوساطها الحسابية البالغة (4.24، 4.29، 4.14، 4.34، 4.38، 4.29، 4.38، 4.38، 4.33، 4.24) ضمن الفئة المرتفعة جداً من جدول طول الفئة، وحصل الاستبيان كاملاً على مستوى مرتفع لامتلاكه وسطاً حسابياً بلغ (4.19) وهو ضمن الفئة المرتفعة من جدول الفئة.

يمكن أن يعزو الباحث النتيجة المرتفعة للقيود المالية المتصورة على أندية محافظة بغداد بكرة القدم والتي تعد سلبية بطبيعتها إلى التحديات والصعوبات المالية التي تواجه هذه الأندية في تأمين السيولة التمويلية الكافية لبناء فريق قوي بلعبة كرة القدم، فريق يقوم على لاعبين ذوي قدرات فنية عالية بسبب عدم القدرة على الخوض في سوق الانتقالات الموسمية، وانتداب اللاعبين البارزين أو المحافظة على الموجودين بسبب عدم القدرة على تأمين أجورهم ومستحققاتهم المالية، ناهيك عن ابتعاد الأسماء التدريبية والإدارية المعروفة عنها ولنفس الأسباب، وهذا قد يعود إلى الميزانية المحدودة التي يمتلكها النادي نتيجة عدم الاستفادة بالشكل المطلوب من الحقوق التي لا بد أن تعود عليهم جزاء النقل التلفزيوني والذي قد يكون معدوماً في الدرجات التي ينشطون فيها ضمن الدوريات العراقية، الأمر الذي كبل هذه الأندية بقيود مالية وحدد قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تطال السوق الرياضي والتي يأملها المشجعون، والذين يحملون برؤية أندية في أفضل شكل، ومما لاشك فيه فإن الوضع المالي المتردي الذي قد تمتلكه هذه الأندية أثر على قابليتها في وضع الخطط والأفكار الاستراتيجية لعمل النادي لسنوات طويلة قادمة، من حيث تحقيق أحلامها في الصعود إلى الدرجات الأعلى ضمن الدوريات، الأمر الذي أنهك القدرات المادية الرياضية لهذه الأندية وأدى إلى عدم قدرتها على صيانة ملاعبها وتطويرها لاستيعاب أكبر قدر من الجماهير الرياضية، ولعل من أهم المسببات التي أدت إلى ظهور القيود المالية بشمها المرتفع على هذه الأندية هو التدهور الاقتصادي الذي أصاب البلاد في الآونة الأخيرة والذي قلل من التمويل الحكومي لها بالشكل الكافي والمستحق بما يضمن تطوراً رياضياً، ورفع مستوى قدرتها على الاستثمار في المشاريع الرياضية التي تؤدي إلى استقطاب الشباب الرياضي الموهوب وتدريبه والاحتفاظ به، وتحسينه من أطماع الأندية الغنية والجماهيرية.

ويذكر (Santos & Cincera, 2022) بأن القيود المالية تشير إلى العوائق أو العوامل التي تحد من قدرة المنظمات على الوصول إلى التمويل الخارجي الضروري لتمويل نشاطاتها الاستثمارية، الأمر الذي يجعل من الصعب عليها الحصول على التمويل الذي يلبي احتياجاتها للنمو والتوسع، وأن لهذه القيود المالية تأثيرات سلبية على القدرة التنافسية والنمو الاقتصادي للمنظمات، إذ إنها تقلل من قدرتها على الاستثمار في الابتكار والتوسع، كما تزيد القيود المالية من مخاطر الإفلاس وتقلص فرص النمو في الأسواق. (Santos & Cincera, 2022, p. 1434)

#### الجدول (10)

##### الانحدار الخطي البسيط بين الخبرات التسويقية والقيود المالية المتصورة

متغيرات البحث	معامل الارتباط	نسبة المساهمة	مستوى الدلالة
الخبرات التسويقية	0.397	0.157	0.000
القيود المالية المتصورة			

الجدول (10) يبين أن هناك علاقة ارتباط معنوية طردية بين الخبرات التسويقية لأعضاء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم وبين القيود المالية المتصورة على هذه الأندية، وقد بلغت درجة الارتباط (0.397) عند مستوى دلالة بلغ (0.000)، كما

بين الجدول ذاته بأنه الخبرات التسويقية تسهم بنسبة (0.157) في مواجهة القيود المالية المتصورة، وهذا يدلّ على أن ما يقارب من (16%) من التغيير الحاصل في القيود المالية المتصورة يعود إلى الخبرات التسويقية والباقي لمتغيرات أخرى. هذا الدور المقبول للخبرات التسويقية في مواجهة القيود المالية يمكن ان يعزوه الباحث إلى أن تحقيق النجاح والاستدامة للأندية الرياضية فإن ذلك يتطلب الفهم الكامل للتعقيد الذي تمتاز به علوم التسويق واستراتيجياته، وهو ما يمكن ان يسهم به بشكل فاعل الأفراد ذوي الخبرة والمهارات في هذا المجال، فمن خلال تصميم حملات تسويقية مبتكرة وفعالة، يمكن لأعضاء الهيئات الإدارية أن يعززوا شعبية النادي، ويوسعوا قاعدة الجماهير والمعجبين، فضلاً عن إمكانية بناء شراكات مدروسة مع الشركات الراعية والشركاء التجاريين لتعزيز الدعم المالي للنادي وزيادة الإيرادات، وكذلك فإنه على صعيد التسويق الرقمي فإن استخدام أعضاء الهيئات الإدارية وسائل التواصل الاجتماعي والتقنيات الحديثة في التسويق لمنتجات النادي سيسهم في تعزيز العلاقة بين النادي والمشجعين، وزيادة التفاعل والمشاركة فيما بينهم، ومن خلال الاستفادة من استراتيجيات التسويق وقياس فعالية تلك التجارب يمكن لأعضاء الهيئات الإدارية أن يتخذوا قرارات مدروسة، ويوجهوا النادي نحو النمو والازدهار رغم التحديات المالية التي قد تعترض طريقه، وبالتالي فإن الخبرات التسويقية القيمة التي يجلبها أعضاء الهيئات الإدارية تعدّ أداة حيوية في جهود تحقيق النجاح المالي والرياضي للأندية كرة القدم.

### الاستنتاجات

- إن خبرات أعضاء الهيئات الإدارية للأندية محافظة بغداد بكرة القدم في مجال التسويق الرياضي تعدّ منخفضة المستوى.
- تعاني أندية محافظة بغداد بكرة القدم من قيود مالية تقع على عاتقها وبمستوى مرتفع.
- إن الدور الذي تؤديه الخبرات التسويقية لأعضاء الهيئات الإدارية للأندية كرة القدم في مواجهة القيود المالية المتصورة يعدّ مقبولاً إذا ما تمّ استخدامه بالشكل الصحيح.
- أثبتت الاستبيانات المعدة من قبل الباحث فاعليتها في إظهار مستويات الخبرات التسويقية والقيود المالية المتصورة.

### التوصيات

- يوصي الباحث أعضاء الهيئات الإدارية للأندية كرة القدم في محافظة بغداد بمختلف درجاتها بضرورة تطوير خبراتهم التسويقية لأنها تعدّ مفتاحاً أساسياً يفتح أبواب النجاح والازدهار للأنديتهم الرياضية، فضلاً عن أهمية تبني استراتيجيات تسويقية متقدمة وفعالة تمكنهم من تعزيز مكانة أنديتهم، وتوسع قاعدة المشجعين لديهم، ورفع مستوى الإيرادات المالية، ولا بدّ لهم من استثمار الجهود في تعزيز خبراتهم التسويقية، وتبني مبادئ الابتكار في سياق التسويق الرياضي، والتعاون مع خبراء التسويق وشركاء النادي في تعزيز القدرات التسويقية، وتنفيذ حملات فعالة لجذب المشجعين والشركات التجارية الراعية بما يسهم في تحقيق الاستدامة المالية والرياضية للنادي.
- يوصي الباحث أندية محافظة بغداد بكرة القدم بأهمية عدم الاعتماد بشكل كبير على الإيرادات التقليدية في تحقيق الموازنة المالية لها، إذ لا بدّ لهم من تنويع مصادر الدخل لأنديتهم، وذلك عبر ابتكار طرق جديدة لزيادة الإيرادات مثل الاستثمار في التسويق التجاري، بناء علاقات تعاونية مع الشركات الراعية، تطوير منتجات تجارية مرتبطة بالنادي، واستخدام وسائل التسويق الرقمي لتوليد إيرادات إضافية.
- يوصي الباحث جميع أندية كرة القدم وباقي الألعاب الرياضية في العراق بأهمية الاستفادة من الاستبيانات المعدّة للتحقق من مدى امتلاك إدارتها للخبرات التسويقية، فضلاً عن طبيعة ومستوى القيود المالية التي قد تقع عليها.
- يوصي الباحث الاستفادة من الدراسة كمرجع للوقوف على أهمية التسويق بالنسبة للأندية الرياضية.

## قائمة المصادر

- Alumno, T. A. D., Azurin, R. G. T., Dumayas, J. R. I., Tan, S. G., Tanpoco, M. R., & Caminong, J. M. (2024). Thriving in Constraints: Exploring the Interplay of Human Capital, Social Capital, and Financial Constraints in Frugal Innovation within Family Businesses. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 5(1), 118–129. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.05.01.12>
- Alyar, P., & Ozansoy Çadırcı, T. (2023). Segmentation of brand lovers based on perceived financial constraints, financial anxiety, debt avoidance and perceived financial risk. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(2), 468–480. <https://doi.org/10.15295/bmij.v11i2.2207>
- Barros, B. D. C., & Cerchiaro, I. B. (2022). EXPERIENCE MARKETING AT WALT DISNEY COMPANY. *International Journal of Development Research*, Vol. 12(Issue. 09), 58556–58562. <https://doi.org/https://doi.org/10.37118/ijdr.25172.09.2022>
- Bashynska, I., Smokvina, H., Bondarevska, K., Semigina, T., Tsikalo, Y., & Terletska, V. (2023). Unleashing sustainable recovery and development: analyzing European countries' labor market experience. *Acta Innovations*, 49, 5–16. <https://doi.org/10.32933/ActaInnovations.49.1>
- Batat, W. (2019). Experiential Marketing. In *Experiential Marketing*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315232201>
- Cachero-Martínez, S., & Vázquez-Casielles, R. (2018). Developing the Marketing Experience to Increase Shopping Time: The Moderating Effect of Visit Frequency. *Administrative Sciences*, 8(4), 77. <https://doi.org/10.3390/admsci8040077>
- Cahyati, N. K., & Seminari, N. K. (2020). The Role of Customer Satisfaction in Mediating the Effect of Service Quality and Marketing Experience on Repurchase Intention (Study in PT Pos Indonesia Expedition Services). *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 2, 128–135. [www.ajhssr.com](http://www.ajhssr.com)
- Ismail, A. R. (2011). Experience marketing: An empirical investigation. *Journal of Relationship Marketing*, 10(3), 167–201. <https://doi.org/10.1080/15332667.2011.599703>
- LAROCCA, M. T. G., LADEIRA, R., SILVA, Á. L. L. DA, & MELLO, R. C. (2020). Experience marketing: a study of the conceptual aspects. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(spe), 781–793. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190079x>
- Leveau, P. H., & Camus, et S. (2023). Embodiment, immersion, and enjoyment in virtual reality marketing experiences. *Psychology and Marketing*, 40(7), 1329–1343. <https://doi.org/10.1002/mar.21822>
- Malika, M., Maheswaran, D., & Jain, S. P. (2022). Perceived financial constraints and normative influence: discretionary purchase decisions across cultures. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(2), 252–271. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00814-x>
- Meadows, R. J., & Padamsee, T. J. (2021). Financial constraints on genetic counseling and further risk-management decisions among U.S. women at elevated breast cancer risk. *Journal of Genetic Counseling*, 30(5), 1452–1467. <https://doi.org/10.1002/jgc4.1413>

- Montresor, S., & Vezzani, A. (2022). Financial constraints to investing in intangibles: Do innovative and non-innovative firms differ? *The Journal of Technology Transfer*, 47(1), 1–32. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09842-1>
- Moscalu, M., Girardone, C., & Calabrese, R. (2020). SMEs' growth under financing constraints and banking markets integration in the euro area. *Journal of Small Business Management*, 58(4), 707–746. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1668722>
- Mustafa Ayobami Raji, Hameedat Bukola Olodo, Timothy Tolulope Oke, Wilhelmina Afua Addy, Onyeka Chrisanctus Ofodile, & Adedoyin Tolulope Oyewole. (2024). Digital Marketing in Tourism: a Review of Practices in the Usa and Africa. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(3), 393–408. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i3.896>
- Nicolas, T. (2022). Short-term financial constraints and SMEs' investment decision: evidence from the working capital channel. *Small Business Economics*, 58(4), 1885–1914. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00488-3>
- Olopade, O., Simo-Kengne, B. D., & Ohonba, A. (2022). The impact of financial constraints on investment efficiency in South Africa. *Economics and Business Letters*, 11(3), 125–133. <https://doi.org/10.17811/eb1.11.3.2022.125-133>
- Pandey, P., & Pandey, M. M. (2015). Research Methodology: Tools and Techniques. In *Bridge Center* (First publ). Bridge Center. <http://www.jstor.org/stable/10.2307/jj.8155055.13>
- Santos, A., & Cincera, M. (2022). Determinants of financing constraints. *Small Business Economics*, 58(3), 1427–1439. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00449-w>
- Sarial-Abi, G., & Ulqinaku, A. (2020). Financial Constraints Influence How Consumers Evaluate Approach-Framed versus Avoidance-Framed Messages. *Journal of Advertising*, 49(3), 270–291. <https://doi.org/10.1080/00913367.2020.1768970>
- Shyla Marie Abairo Cruzado, Imee Dhell Mutya Dimaano, Ritchelle Lou Libante Manahan, Jasmine Celerio Medes, & Russell Villena Villarma. (2023). Financial constraints: Its impact on access to financing of micro, small, and medium businesses in Calapan City. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 18(2), 271–280. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.18.2.0792>
- Tang, W., Cui, Y., & Psychology, E. (2014). Internal Consistency : Do We Really Know What It Is and How to Assess it ? *Journal of Psychology and Behavioral Science June, Vol. 2*(No. 2), 205–220.
- Teplova, T., Sokolova, T., Gubareva, M., Galenskaya, K., & Teplov, A. (2020). Perception and Drivers of Financial Constraints for the Sustainable Development. *Sustainability*, 12(17), 7217. <https://doi.org/10.3390/su12177217>
- Tian, Y. (2022). How the Five Dimensions of Experiential Marketing Affect Customer Satisfaction: Focused on Starbucks. *Proceedings of the 2022 2nd International Conference on Enterprise Management and Economic Development (ICEMED 2022)*, 656(Icemed), 741–746. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220603.119>
- Urdea, A. M., Constantin, C. P., & Purcaru, I. M. (2021). Implementing experiential marketing in the digital age for a more sustainable customer relationship. *Sustainability*

(Switzerland), 13(4), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su13041865>

wahba, marwa. (2024). Creating Lasting Customer Relationships: The Impact of Experiential Marketing on Customer Behaviour in the Tourism and Hospitality Industry The Mediating f role of brand trust. *International Journal of Tourism, Archaeology and Hospitality*, 4(1), 98–117. <https://doi.org/10.21608/ijtah.2024.258181.1113>