

### نموذج مقترح لتسويق إمكانات الأندية الرياضية بسلطنة عمان

أ. فيصل حميد الجهوري	د. أحمد فاروق عبد القادر	د. مها خميس البلوشي
جامعة السلطان قابوس _ سلطنة عمان	جامعة السلطان قابوس _ سلطنة عمان	جامعة السلطان قابوس _ سلطنة عمان
قسم التربية الرياضية	قسم التربية الرياضية	قسم التربية الرياضية

(قدم للنشر في ٢٠١٨/٨/٢ م ؛ وقبل للنشر في ٢٠١٨/١٢/٢٠ م)

الكلمات المفتاحية: نموذج مقترح ، التسويق الرياضي ، سلطنة عمان  
ملخص الدراسة : هدفت الدراسة إلى وضع قائمة بالفرص التسويقية في الأندية الرياضية، استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته طبيعة الدراسة إذ تكونت عينة الدراسة من (٤٥٢) فردا من الكوادر والعاملين في وزارة الشؤون الرياضية ومجالس إدارات الإتحادات والأندية الرياضية ومن العاملين التنفيذيين في الإتحادات والأندية الرياضية والإعلاميين في المجال الرياضي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية واختبارها بواسطة استبانة معدة من قبل الباحث تكونت من ( ٥٥ ) فقرة تقيس ثلاث محاور هي: ( محور الطرق والاساليب التسويقية المقترحة في الأندية الرياضية، محور التشريعات والقوانين الخاصة بالإستثمار في الأندية الرياضية، محور أهمية استثمار الشركات في الأندية الرياضية ) وقد استنتج الباحث بعد اجراء التحليل الإحصائي لبيانات العينة إلى ضعف وقلّة واختلاف الامكانيات التسويقية الموجودة في الأندية الرياضية، وعدم قدرة الأندية على تسويق واستثمار هذه الامكانيات، وقد أوصى الباحث على ضرورة وجود دوافع مشجعة ومحفزة على الاستثمار في قطاع الرياضة تبعد مخاوف الشركات ورجال الاعمال من الاستثمار في الأندية الرياضية لأنها من الاستثمارات المربحة.

### Proposed Marketing model for some Sports Clubs in the Sultanate of Oman

**Mrs. Faisal Hameed Al-Jahouri**

*Sultan Qaboos University \_ Sultanate  
of Oman*

*Department of Physical Education*

**Dr. Ahmed Farouk Abdel Kader**

*Sultan Qaboos University \_ Sultanate  
of Oman*

*Department of Physical Education*

**Dr. Maha Khamis Al-Balushi**

*Sultan Qaboos University \_  
Sultanate of Oman*

*Department of Physical Education*

(Received 2/8/2018 ; Accepted for publication 20/12/2018)

**Keywords:** Proposed marketing, sports marketing, Sultanate of Oman

**Abstract:** This study aims to develop a list of marketing opportunities in sports clubs. The researcher has used the descriptive approach suitable for the nature of the study. The study sample is consisted of (452) members of the cadres and workers in the Ministry of Sports Affairs, the boards of sports associations/clubs, executives in sports associations/clubs, and media professionals in the sports field. They have been selected randomly and tested by administering a questionnaire developed by the researcher. This questionnaire is consisted of (55) items measuring three axes: axis of proposed marketing strategies for some sports clubs, axis of legislation and laws on investment in sports clubs, and axis of the importance of companies investment in sports clubs. After conducting the statistical analysis of the sample data, the researcher has concluded that there is a lack and variety in marketing potential in sports clubs as well as the clubs are unable to market and invest in these potentials. The researcher recommends that the existence of the necessary motivating and encouraging incentives to invest in the sports sector shall dispel the concerns of companies and businessmen to invest in sports clubs because they are a profitable investment.

## مقدمة الدراسة

أصبح مجال التسويق الرياضي من العلوم الإدارية الحديثة، لذلك يجب على الأندية الرياضية أن تهتم بالنواحي التسويقية المختلفة، ومحاولة الاستفادة من التجربة العملية الحقيقية التي مرت بها الأندية الكبرى في الدول المتقدمة، فالتسويق الرياضي كما يعرفه درويش وحسانين (٢٠٠٤)، هو عملية تصميم وتنفيذ أنشطة رباعية الإتجاه، (المنتج، السعر، المكان، التوزيع) للمنتج الرياضي، والإستيفاء لحاجات ورغبات المستهلكين، وتحقيق أهداف الشركة (درويش، وحسانين(٢٠٠٤)، إن التسويق الرياضي الجيد يتطلب وجود إدارة جيدة، لأن الرياضة بطبيعتها تمتلك خصائص تجعل من المنتج الرياضي فريداً من نوعه، من ضمن هذه الخصائص هو صعوبة التنبؤ بانطباعات وتجارب وتفسيرات المستهلكين عن الأحداث الرياضية، نتيجة تباين الميول والاتجاهات لدى الجماهير، كما ان الرياضة تضم مجموعة من الألعاب المتنوعة التي لا تخلو من التناقض في بعض الأحيان، كما أن الحدث الرياضي عرضه للإستهلاك لأنه محدد بزمن ومكان وتنتهي وسائل الجذب إليها بانتهائهم، ومما سبق يرى الباحث أنه يجب على الأندية الرياضية في السلطنة الإعتماد على التسويق الرياضي بشكل كبير، وأن تتعرف على فرص النمو والتطور فيها، وتسويق هذه الفرص بما يحقق لها التنمية لمواردها، ووضع تخطيط استراتيجي للتسويق الرياضي.

## مشكلة الدراسة

نظرا لخبرة الباحث من خلال العمل مدربا في الأندية الرياضية، واحتكاكه زملائه من المدربين والحكام واللاعبين وأعضاء الاتحادات والأندية الرياضية المختلفة، لاحظ ان هناك قصورا واختلافا في تفعيل دور الإمكانات التسويقية في الأندية بالسلطنة، وضعف قدرتها على تلبية ما وضعت لاجله، وعدم قدرة الأندية على الاستفادة من هذه الإمكانات وتسويقها بالشكل الصحيح، مما يساعد على زيادة الإيرادات المالية، كما لاحظ الباحث بعض الإمكانات التسويقية غير

مستغلة مثل الأسوار والملاعب وشعار النادي، ولا توجد إدارة متخصصة قادرة على تسويقها بالشكل المطلوب، وجاءت هذه الملاحظات متوافقة مع نتائج دراسة كل من الحاج عيسى(٢٠١٣)، مي علي، وزينة عباس(٢٠١٣)، النذير (٢٠١٣)، مخلوف (٢٠١٣)، ريم زاوي (٢٠١٣)، والتي تشير إلى أهمية التسويق والإستثمار في المجال الرياضي، والإستفادة من الإمكانات الموجودة في الأندية الرياضية، في توفير وزيادة الموارد المالية من خلال الدعاية والإعلان و التمويل والرعاية الرياضية، مما يدعم مشكلة الدراسة، فقد أصبحت الرياضة العالمية حديثا تدار بطريقة تسويقية، وتنطلق من مجالات محددة لها فلسفتها وإجراءاتها وسياستها الواضحة لتحقيق أهدافها الموضوعية.

وإن زيادة أعداد الأندية والهيئات الرياضية، وزيادة متطلباتها ورغباتها، ومع وجود مشاكل التمويل وقلة الموارد التي تواجه معظم هذه الأندية والهيئات الرياضية، كان لابد من النظر إلى المجال الرياضي على انه مجال تسويقي، وفي ظل بحث الأندية العمانية عن طوق النجاة للخروج من أزمتها المالية، حيث ما زالت الموارد المالية في الأندية الرياضية بسلطنة عمان تقتصر على الدعم الحكومي وعلى الهبات والتبرعات، والتي أصبحت لا تغطي متطلبات واحتياجات الأندية، كان لابد من القاء الضوء على دور التسويق في حل هذه الازمات، فالرياضة بشكلها العام تقوم على دعائم اقتصادية، مثل ميزانيات الأنشطة والبرامج والأدوات والأجهزة وأجور المدربين والإداريين والمكافآت والحوافز للرياضيين، وفي حدود علم الباحث، وفقا لتعدد الدراسات التي تناولت الأساليب التسويقية، إلا ان الباحث وجد قلة في الدراسات التي حاولت الدراسة في هذا الجانب، وهذا ما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة، والتعرف على الإمكانات التسويقية الموجودة في الأندية الرياضية، وعرضها على المختصين في مجال التسويق، لتحديد كيفية تسويقها، مما يساعد على وضع قائمة من الأساليب التسويقية المقترحة والتي تخدم القائمين في هذه

الرياضية في محافظات غزة من وجهة نظر الهيئة الإدارية على الدرجة الكلية للإستبانة متوسطة ، وجاءت بنسبة (٢, ٥٦٪) وجاء في المرتبة الأولى مجال المشكلات التي تواجه الامكانيات الرياضية بدرجة كبيرة ووزن نسبي (٦, ٧٦٪) في المرتبة الثانية مجال واقع الامكانيات الرياضية بدرجة متوسطة ووزن نسبي (٤٣, ٥٤) ، وفي المرتبة الثالثة دور الامكانيات الرياضية بدرجة متوسطة ووزن نسبي (٩٢, ٤٩٪) ، وأوصت الدراسة على ضرورة توفير اخصائين رياضيين ، وزيادة حوافزهم ، وتوفير ميزانية مخصصة لشراء الأدوات والأجهزة الرياضية .

- قام كلا من سرتيب، عبدالواحد، اسماعيل (٢٠١٤) بدراسة بعنوان " واقع التسويق الرياضي لنادية الدرجة الممتازة في اقليم كردستان العراق من وجهة نظر العاملين في الهيئات الإدارية" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التسويق في اندية الدرجة الممتازة في اقليم كردستان العراق من وجهة نظر الأعضاء الإداريين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، الخبرة، الصفة الإدارية، وتمثلت عينة الدراسة من أعضاء الهيئات الإدارية في أندية الدرجة الممتازة في اقليم كردستان العراق وعددهم (٤٨) عضواً، واستخدم الباحث مقياس التسويق الرياضي من قبل ابراهيم غراب (٢٠١٠) كأداة قياس لجمع البيانات، وجاءت أهم نتائج الدراسة تشير إلى عدم وجود فروق بين أعضاء الهيئة الإدارية وفق متغير المؤهل العلمي في مجالات التسويق الرياضي، ولا توجد فروق بين أعضاء الهيئة الإدارية وفق متغير خبرة العمل في مجال استراتيجيات التسويق وأهمية التسويق، وتفوق أعضاء الهيئة الإدارية الذين يمتلكون خبرة في العمل الإداري لأكثر من (١٠) سنوات في مجال أساليب وطرائق التسويق، ولا توجد فروق بين أعضاء الهيئة الإدارية وفق متغير الصفة الإدارية في مجالات التسويق الرياضي.

- قام النذير (٢٠١٣) بدراسة بعنوان "استراتيجية الأندية الرياضية المحترفة في استغلال المنشآت الرياضية لتفعيل مصادر التمويل الذاتي"، هدفت الدراسة إلى معرفة

الأندية، وتساعدتهم على إحداث التغيير المناسب، والتغلب على التحديات التي تواجهها في مجال التسويق.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الطرق والأساليب التسويقية للإمكانيات التسويقية في بعض الأندية الرياضية بسلطنة عمان.
- التعرف على القوانين والتشريعات المتعلقة بالتسويق والإستثمار في الأندية الرياضية.
- عمل قائمة بالفرص التسويقية في الأندية الرياضية.

تساؤلات الدراسة : يسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

- ما الطرق والأساليب التسويقية المقترحة في الأندية الرياضية بسلطنة عمان؟
- هل التشريعات والقوانين الحالية تنظم عملية التسويق والإستثمار في الأندية الرياضية؟
- ما العوامل المشجعة على إستثمار الشركات في الأندية الرياضية؟

#### الدراسات المرتبطة

##### أولاً: الدراسات العربية

- قام أحمد فارس (٢٠١٥) بدراسة بعنوان " دور الامكانيات الرياضية في الإرتقاء بمستوى الأندية الرياضية في محافظات غزة من وجهة نظر الهيئات الرياضية" ، هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى درجة ممارسة الامكانيات الرياضية لدورها في الإرتقاء بمستوى الأندية الرياضية من وجهة نظر الهيئات الإدارية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة ، وشملت عينة الدراسة (١٠٠) عضو من أعضاء الهيئة الإدارية في الأندية الرياضية ، اختيرت بطريقة عشوائية ، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة مكونة من (٤٤) فقرة موزعة على ثلاث مجالات ، وكانت أهم نتائج الدراسة تشير إلى أن درجة ممارسة الامكانيات الرياضية لدورها في الإرتقاء بمستوى الأندية

وسائل اتصال متكاملة ومطابقة المنتج مع السعر والطلب عليه.

#### إجراءات الدراسة

- منهج الدراسة : استخدم الباحثون المنهج الوصفي لملائمته للبحث حيث يعتمد على دراسة الواقع ووصفه.
- مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الشؤون الرياضية، وأعضاء مجالس إدارات الأندية والإتحادات الرياضية، والعاملين التنفيذيين في الأندية والإتحادات الرياضية، والإعلاميين في المجال الرياضي.
- عينة الدراسة : عددهم (٤٥٢) فرداً، تم إختيارهم بالطريقة العشوائية، من أعضاء مجالس إدارات الأندية، والإتحادات الرياضية، والعاملين في وزارة الشؤون الرياضية، والعاملين التنفيذيين في الأندية والإتحادات الرياضية، والإعلاميين في المجال الرياضي.

#### أدوات جمع البيانات

- الاستبيان: قام الباحث بتصميم أداة الاستبيان الذي يتكون من ثلاث محاور وهي:
- المحور الاول: طرق وأساليب التسويق المقترحة في الأندية الرياضية.
- المحور الثاني: التشريعات والقوانين الخاصة بالإستثمار في الأندية الرياضية.
- المحور الثالث: أهمية استثمار الشركات في الأندية الرياضية.
- وفيما يلي (جدول ١) يوضح توزيع عدد الفقرات ونسبة الفقرات في كل محور.

الاستراتيجية التي تنتهجها الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم، في استغلال المنشآت الرياضية لتفعيل مصادر التمويل الذاتي، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في رؤساء الأندية الرياضية وعددهم (٨)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، استخد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، جاءت أهم نتائج الدراسة تشير إلى: يتبع رؤساء الأندية الرياضية استراتيجية ذات منهجية محكمة في استغلال المنشآت الرياضية، وجعلها كمصدر تمويل من خلال الإستفادة منها في عملية الإستثمار أو التسويق الرياضي للخدمات أو من خلال الرعاية الرياضية بهذه المنشأة.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة بتسوانا، باسوتي، اكباتا، ديلي (٢٠١٣) بعنوان "تسويق المرافق الرياضية: منظورات من بتسوانا"، هدف هذه الدراسة هو تقييم الاستراتيجيات المستخدمة في تسويق المرافق الرياضية المتكاملة في بوتسوانا باستخدام متغيرات المكان والسعر والمنتجات والدعاية، والتي يشير اليها العديد من الكتاب باسم "المزيج التسويقي"، وقد تم إختبار الاستراتيجيات المستخدمة في تسويق المرافق من خلال عينة من منسقي المرافق ومستخدميها وعددها (٥٩٣)، وجاءت النتائج المحددة للدراسة أن العوامل التالية قد أثرت بشكل كبير على مستوى استخدام المرفق وهي: سعر استخدام المرفق، موقع المرفق، الاستراتيجيات الترويجية المستخدمة لتسويق المرفق والمنتجات، وبشكل عام، فقد وجد أن الاستراتيجيات المستخدمة لتسويق المرافق الرياضية المتكاملة غير فعالة، ولذلك فقد جاءت التوصيات بأن الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتسويق المرافق الرياضية المتكاملة للإستخدام الامثل، يجب أن تشمل تقريب المرفق، وتسويق المرفق باستخدام

جدول (١). توزيع أرقام فقرات الاستبيان موزعة على حسب كل محور.

م	المحور	عدد العبارات	النسبة المئوية
١	طرق وأساليب التسويق المقترحة في الأندية الرياضية	٣٠	٪٥٥
٢	التشريعات والقوانين الخاصة بالإستثمار في الأندية الرياضية	١٠	٪١٨
٣	أهمية استثمار الشركات في الأندية الرياضية	١٥	٪٢٧
	الإجمالي	٥٥	٪١٠٠

## المعاملات العلمية

أقل من النسبة التي ارتضاها الباحث وعددها (٥٠) عبارة ،  
 وتم تعديل صياغة المحور الثالث ، ليخرج الاستبيان في  
 صورته النهائية (مرفق ٣) .  
 - معامل الثبات: للتحقق من ثبات الاداة تم حساب  
 معامل الاتساق الداخلي الفاكرونباخ (alpha,cronbach) ،  
 للأداة وجميع عباراتها ، ويوضح (جدول ٢) معامل الثبات  
 لمحاور الأداة .

- معامل الصدق: قام الباحث بعرض الاستبيان في  
 صورته الاولية (المرفق ١) على عدد (٨) من المحكمين بهدف  
 أخذ آرائهم اتجاه العبارات ومدى ملائمتها لعينة الدراسة ،  
 واخذ الباحث بملاحظات المحكمين حيث ارتضى الفقرات  
 التي حصلت على نسبة اتفاق (٩٠٪) وأكثر (مرفق ٢)، وحذف  
 الفقرات التي اتفق المحكمون على ضعفها والتي حصلت على

الجدول (٢) . ثبات المحاور باستخدام معامل الفاكرونباخ. ن = ٤٠

م	المحور	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
١	طرق واساليب التسويق المقترحة في الأندية الرياضية.	٣٠	٠,٩٧
٢	التشريعات والقوانين الخاصة بالإستثمار في الأندية الرياضية.	١٠	٠,٧٢
٣	أهمية استثمار الشركات في الأندية الرياضية.	١٥	٠,٨٨
	المجموع الكلي	٦٧	٠,٨٦

والإستثمار المقترحة في الأندية الرياضية بسلطنة عمان؟

للاجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام  
 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب  
 لاستجابات افراد العينة على المحور الأول (الجدول ٣).

عرض ومناقشة النتائج

فيما يلي يأتي عرض لتحليل استجابات افراد عينة الدراسة:  
 - عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها.  
 نص السؤال الاول على ما الطرق واساليب التسويق

الجدول (٣). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات افراد العينة على عبارات المحور الاول: طرق واساليب التسويق والإستثمار المقترحة في الأندية الرياضية. ن = ٤٥٢

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٢	١	توفير المرافق والخدمات العامة للجمهور مثل مواقف السيارات والمحلات التجارية	٣,٧٨	٠,٤١٩	موافق بشدة
٢١	٢	تطوير اماكن الخدمات (المطاعم والكافتريات) بالنادي والتعاقد مع شركات متخصصة لتقديم الخدمة للجمهور	٣,٦٧	٠,٤٩٧	موافق بشدة
٢٧	٢	امتلاك النادي حافلة خاصة تحمل اسم وشعار النادي لنقل اللاعبين	٣,٦٧	٠,٥٣٨	موافق بشدة
٧	٤	القيام ببرامج وانشطة رياضية بهدف جذب رجال الاعمال للرعاية	٣,٦٥	٠,٥١٢	موافق بشدة
٢٤	٥	جذب المستثمر الرياضي لرعاية اللاعبين او الفرق الرياضية بالنادي	٣,٦٢	٠,٥٣٧	موافق بشدة
٦	٥	الاستفادة من المساحات الفضاء الموجودة داخل النادي في مشاريع استثمارية	٣,٦٢	٠,٥٩٩	موافق بشدة
٩	٧	تاجير الملاعب والصالات الخاصة في غير اوقات النشاط لزيادة الدخل	٣,٦١	٠,٥٦٥	موافق بشدة
١٥	٨	عقد اتفاقات مع المؤسسات الاعلامية للدعاية في البطولات والأحداث الرياضية	٣,٥٩	٠,٥٤٣	موافق بشدة
٨	٩	امتلاك النادي موقع على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)	٣,٥٩	٠,٥٥١	موافق بشدة
٥	١٠	تأسيس مدارس للالعاب الرياضية المختلفة في النادي	٣,٥٧	٠,٥٩٤	موافق بشدة
٢٢	١١	وضع دليل للنادي يحتوي على جميع المعلومات والبيانات	٣,٥٦	٠,٥٧٩	موافق بشدة
٢٦	١١	استثمار سياج النادي لعمل محلات تجارية لغرض التاجير او البيع	٣,٥٦	٠,٧١٧	موافق بشدة

تابع الجدول (٣).

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرتبة	رقم العبارة
موافق بشدة	٠, ٥٧٠	٣, ٥٣	استضافة البطولات المحلية - الإقليمية - الدولية	١٣	٣٠
موافق بشدة	٠, ٦٠٤	٣, ٥٣	التعاقد مع الشركات للادوات والاجهزة والملابس الرياضية مقابل الدعاية والاعلان للشركة	١٣	١
موافق بشدة	٠, ٦٠٤	٣, ٥٣	توفير اماكن وخدمات للتسلية ولعب الاطفال	١٣	١١
موافق بشدة	٠, ٥٩٧	٣, ٥٣	عمل صالة عرض للزوار وتحتوي على مقتنيات النادي من جوائز وميداليات وصور تذكارية	١٣	١٦
موافق بشدة	٠, ٥٨٢	٣, ٥٢	تقديم هدايا تذكارية للفائزين في عملية السحب من الجماهير التي تتواجد في المباريات	١٧	١٩
موافق بشدة	٠, ٦١٩	٣, ٥١	فتح النادي لحسابات على مواقع التواصل الاجتماعي (الفايس بوك) و (التويتر)	١٨	١٤
موافق بشدة	٠, ٥٩٠	٣, ٥١	تخفيض قيمة التذاكر كوسيلة لجذب المشاهدين وزيادة عدد منافذ البيع	١٨	٢٣
موافق بشدة	٠, ٥٩٧	٣, ٥٠	استخدام فيلم تسجيلي رسمي كوسيلة للدعاية والاعلان عن خدمات النادي	٢٠	١٧
موافق بشدة	٠, ٥٨٢	٣, ٥٠	عمل شركات مساهمة وعمل اسهم يشارك فيها محبين ومشجعين النادي	٢٠	٢٥
موافق	٠, ٥٦٧	٣, ٤٩	القيام ببحوث ودراسات خاصة بتسويق الخدمات والأنشطة والمنتجات الرياضية	٢٢	٢٠
موافق	٠, ٦٤٧	٣, ٤٧	تنظيم مؤتمرات صحفية تتحدث عن الانجازات والخطط المستقبلية للنادي	٢٣	٤
موافق	٠, ٦٣٥	٣, ٤٢	فتح النادي حسابات مالية وودائع داخل البنوك الحكومية والبنوك الخاصة	٢٤	٢٩
موافق	٠, ٦٤٢	٣, ٤٢	دعوة الشخصيات المعروفة والمشهورة في المجتمع لمشاهدة المباريات والمسابقات في النادي	٢٤	٣
موافق	٠, ٥٧٦	٣, ٤٢	تخصيص موازنة لتسويق المباريات والمنافسات والبطولات	٢٤	١٨
موافق	٠, ٨٢٩	٣, ٣٦	توفير اماكن خاصة بالرياضة النسائية	٢٧	١٠
موافق	٠, ٦٦٨	٣, ٢٩	استخدام اسماء وصور اللاعبين في الدعاية والاعلان للشركات	٢٨	٢
موافق	٠, ٧٦٩	٣, ٢٨	شراء النادي اسهم من شركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص	٢٩	٢٨
موافق	٠, ٩٢٦	٢, ٨١	اخذ قروض طويلة الاجل بفوائد بسيطة من اجل تمويل النادي	٣٠	١٣
موافق بشدة	٠, ٣٥٧٦٨	٣, ٥٢١٨	المتوسط العام		

الاساسية في الأندية الرياضية، ومع دراسة عزيز، وعباس (٢٠١٣) والتي تشير إلى توافر الخدمات والمرافق مثل مواقف للسيارات ترجع عائداتها للنادي، وبناء محلات تجارية وتاجيرها، تساهم في زيادة المردودات المادية للنادي، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية المرافق والخدمات في الأندية الرياضية، حيث يمكن من خلالها تسويق الخدمات التي يقدمها النادي عن طريق الدعاية والاعلان، وبالتالي زيادة مداخيل النادي، كما ان هذه المرافق تساهم في جذب الجماهير والحضور إلى النادي في البطولات والمباريات، وكذلك في توفير مختلف الخدمات للاعبين والمتسبين للنادي، وحصلت العبارة رقم (٢١) و العبارة رقم (٢٧) على المرتبة الثانية، حيث حصلت

يتضح من الجدول (٣) ان درجة المتوسط العام للمحور الأول جاءت مرتفعة (٣, ٥٢١٨) وبمستوى الدلالة موافق بشدة، وتراوح المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني ما بين (٢, ٨١ - ٣, ٧٨)، وحصلت العبارة رقم (١٢) على المرتبة الاولى ومتوسط حسابي (٣, ٧٨) ومستوى الدلالة موافق بشدة، وهذا يعني ان عينة الدراسة ترى المرافق والخدمات من الإمكانيات التسويقية الهامة والتي يجب توافرها في الأندية الرياضية، والتي تزيد من فرص اقبال الجمهور على الحضور للمشاهدة والتمتع بهذه الخدمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حاج عيسى (٢٠١٤) والتي تشير إلى ان المرافق والخدمات مثل المحلات التجارية تعتبر من مصادر التمويل

ان هذه الطرق والاساليب للتسويق والإستثمار في الأندية الرياضية تعمل على المساهمة في تفعيل التمويل الذاتي في الأندية الرياضية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من امال محمد (٢٠١٥)، سرتيب (٢٠١٤)، اندرو مارتين (٢٠١٤)، اكميكي و ريدفان (٢٠١٣)، بتسوانا (٢٠١٣)، المومني والحمد (٢٠١٣)، سمحة (٢٠١٣)، حاج عيسى (٢٠١٣)، عزيز وعباس (٢٠١٣)، النذير (٢٠١٣)، حيث تشير نتائج هذه الدراسات إلى ان التسويق والإستثمار يعمل على زيادة الموارد المالية في الأندية، وكذلك التنوع في الطرق والاساليب والذي من شأنه يزيد من فرص التسويق والإستثمار في الأندية الرياضية، مثل الرعاية الرياضية والدعاية والاعلان واسلوب التأجير التمويلي وغيرها من مجالات التسويق والإستثمار التي تعمل على المساهمة في تفعيل التمويل الذاتي في الأندية الرياضية.

#### عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

نص السؤال الثاني، هل التشريعات والقوانين الحالية تنظم عملية الإستثمار في الأندية الرياضية؟  
للاجابة على هذه السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات افراد العينة في المحور الثاني (الجدول ٤).

العبارة رقم (٢١) على متوسط حسابي (٦٧, ٣) ومستوى الدلالة موافق بشدة، وهذا يعني ان عينة الدراسة ترى ان المرافق والخدمات الموجودة حاليا بحاجة إلى التطوير وذلك من خلال التعاقد مع شركات متخصصة في هذا المجال، وتتفق هذي النتيجة مع دراسة سرتيب (٢٠١٤) والتي تشير إلى ضرورة التعاقد مع شركات متخصصة في توفير الخدمات وتلبي رغبات واحتياجات الجماهير، ودراسة البوصافي (٢٠١٤) والتي تشير إلى ضعف المنشآت والخدمات الموجودة في الأندية الرياضية، ومع دراسة النذير (٢٠١٣) والتي تشير إلى أهمية تسويق المرافق والخدمات والتي تعتبر كمصدر اساسي للتمويل في الأندية الرياضية، وحصلت العبارة رقم (٢٧) على متوسط حسابي (٦٧, ٣) ومستوى الدلالة موافق بشدة، وهذا يعني ان عينة الدراسة ترى ان الحافلات لها دور كبير في عملية التسويق لاسم وشعار النادي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عزيز، وعباس (٢٠١٣) والتي تشير إلى وجود سيارة خاصة يمتلكها النادي، لها دور كبير في توفير الاموال للنادي من خلال تقليل نفقات النقل، وكذلك من خلال استغلالها في نقل الفرق لإجراء المباريات التي تقام في ملاعب الفرق الاخرى.

ويعزو الباحث نتائج هذا المحور إلى ان افراد العينة يرون

الجدول (٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني: التشريعات والقوانين الخاصة بالإستثمار في الأندية الرياضية. ن=٤٥٢

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣٣	١	تعدد الجهات للحصول على التراخيص والتصاريح للإستثمار يعمق عملية الإستثمار في الأندية الرياضية	٣, ٢٣	٠, ٧٩٠	موافق
٣٦	٢	يتضمن القانون اقامة لجان للتسويق في الأندية الرياضية وكيفية ادارتها وتنظيمها ماليا واداريا	٢, ٨٥	٠, ٨٤٥	موافق
٣٥	٣	يحدد القانون مصادر التمويل وانواعه بالأندية الرياضية	٢, ٨٢	٠, ٧٩٢	موافق
٤٠	٣	يحدد القانون حوافز الإستثمار في الأندية من اعفاءات ضريبية وجمركية وتسهيلات الاخرى مختلفة	٢, ٨٢	٠, ٨٧٤	موافق
٣٢	٥	تنظم القوانين الحالية طرق التبرعات والهبات والوصايا للنادية الرياضية	٢, ٨٠	٠, ٧٥٤	موافق
٣٧	٦	الانظمة والقوانين الحالية للإستثمار في الأندية الرياضية لا تتعارض مع القوانين الدولية	٢, ٧٩	٠, ٧٧٠	موافق

تابع الجدول (٤).

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرتبة	رقم العبارة
موافق	٠,٧٥٧	٢,٧٦	الانظمة واللوائح الحالية في الأندية الرياضية لا تتعارض مع انظمة ولوائح شركات القطاع الخاص	٧	٣٩
موافق	٠,٩٠٤	٢,٧٤	تشارك الأندية في وضع التشريعات والقوانين المتعلقة بالإستثمار	٨	٣٨
غير موافق	٠,٩٣٢	٢,٤٦	التشريعات والقوانين في وزارة الشؤون الرياضية تفي بمتطلبات الإستثمار في الأندية الرياضية	٩	٣١
غير موافق	٠,٩٤٧	٢,٤٦	توجد استراتيجية واضحة تشجع رجال الاعمال وشركات القطاع الخاص على الإستثمار في الأندية الرياضية	٩	٣٤
موافق	٠,٥٨٢٧٧٠	٢,٧٦٥٢	المتوسط العام		

عملية التسويق في الأندية الرياضية من خلال لجان متخصصة في هذا المجال، ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة مخلوف (٢٠١٣) والتي تشير إلى وجود قانون تجاري لتنظيم الإستثمار غير مؤكد ويعكس صورة مشوشة عنه لدى الافراد، ومع دراسة البوصافي والهاشمي (٢٠١٤) والتي تشير إلى عدم وجود لجان متخصصة في الأندية الرياضية، ويرى الباحث انه لا توجد لجان متخصصة في الأندية الرياضية، وذلك لعدم وجود كفاءات ادارية مؤهلة ومتخصصة في هذا المجال، وحصلت العبارة رقم (٣٥) والعبارة رقم (٤٠) على المرتبة الثالثة، حيث حصلت العبارة رقم (٣٥) على بمتوسط حسابي (٢,٨٢) وبمستوى دلالة موافق، وبمتوسط حسابي (٢,٨٢) وبمستوى دلالة موافق، وهذا يدل على ان عينة الدراسة ترى أهمية وضرورة تحديد مصادر التمويل وانواعها في القوانين والتشريعات الخاصة بالأندية الرياضية، وتتفق هذه النتيجة مع النظام الاساسي للأندية الرياضية في سلطنة عمان وذلك في الفصل الرابع والمتعلق بالية النادي، وحصلت العبارة رقم (٤٠) على متوسط حسابي (٢,٨٢) وبمستوى دلالة موافق، وهذا يدل على ان عينة الدراسة ترى ضرورة وضع حوافز وتشجيع شركات القطاع الخاص والمستثمرين على الإستثمار في الأندية الرياضية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النذير (٢٠١٣) والتي تشير إلى ان القوانين الخاصة بالإستثمار تشجع على الإستثمار في الأندية الرياضية، ويرى الباحث ان

يتضح من الجدول (٤) ان درجة المتوسط العام للمحور الثاني جاءت متوسطة (٢,٧١٦٥٢) وبمستوى دلالة موافق، وتراوح المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثالث ما بين (٢٣, ٣ - ٢٤, ٤٦)، وحصلت العبارة رقم (٣٣) على المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (٣, ٢٣) وبمستوى دلالة موافق، وهذا يعني ان عينة الدراسة ترى الاجراءات المتبعة في تحليل المعاملات الرسمية والمتعلقة بالتسويق والإستثمار في الأندية الرياضية من اكبر المعوقات والصعوبات التي تواجهها شركات القطاع الخاص ورجال الاعمال الراغبة في الإستثمار في الأندية الرياضية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مخلوف (٢٠١٣) والتي تشير إلى ان التشريعات والقوانين تشكل عائق امام الإستثمار في الأندية الرياضية من الناحية النظرية ومن الناحية التطبيقية، والقوانين الحالية غير محفزة وليست مشجعة على الإستثمار، ومع دراسة امال محمد (٢٠١٣) والتي تشير إلى عدم وجود مناخ قانوني يعمل على انجاح الرعاية الرياضية، ولا تتفق مع دراسة النذير (٢٠١٣) والتي تشير إلى ان التشريعات والقوانين الخاصة بالإستثمار تشجع على الإستثمار الرياضي، ويرى الباحث ان القوانين الحالية ليست مرنة ولا تشجع على الإستثمار الرياضي.

وحصلت العبارة رقم (٣٦) على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (٢, ٨٥) وبمستوى دلالة موافق، وهذا يعني ان عينة الدراسة ترى ان القانون الحالي يوضح كيفية تنظيم وإدارة

وجهات النظر بين مجالس ادارات الأندية الرياضية وشركات القطاع الخاص ووزارة الشؤون الرياضية، وهذا بدوره سيعمل على تحقيق الانسجام بين القطاع العام والقطاع الخاص في وضع سياسية استثمارية تخص المجال الرياضي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من النذير (٢٠١٣)، حيث تشير نتائج هذه الدراسة إلى أهمية العمل على وضع الاستراتيجيات والتشريعات وتعديل القوانين واللوائح المنظمة والتي تخص التسويق والإستثمار الرياضي، بما يسمح بإزالة جميع المعوقات امام المؤسسات الاقتصادية للاستثمار في المجال الرياضي.

#### عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

نص السؤال الثالث على ما هي العوامل المشجعة على استثمار الشركات في الأندية الرياضية ؟  
للاجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات افراد العينة في المحور الثالث (الجدول ٥).

التشريعات والقوانين الحالية لا تقدم تسهيلات وحوافز للاستثمار في الأندية الرياضية، حيث لا يحتوي النظام الاساسي للأندية الرياضية بسلطنة عمان على مادة قانونية تشير إلى ذلك، وهذا يعني بدوره ان القوانين والتشريعات الحالية تحتاج إلى تغيير وان تصبح اكثر مرونة من اجل تشجيع شركات القطاع الخاص والمستثمرين على دعم وتمويل الأندية الرياضية.

ويعزو الباحث نتائج هذا المحور ان افراد العينة يرون وجود معوقات قانونية وتشريعية تواجه شركات القطاع الخاص للاستثمار في الأندية الرياضية، والقوانين والتشريعات الحالية غير مشجعة ومحفزة للشركات وللمستثمرين، حيث لا بد من تشريع قوانين اكثر ملائمة ومرونة، وتعمل على تدليل العقبات امام الشركات والمستثمرين للاستثمار في الأندية الرياضية، كما يجب ان تتوافق هذه القوانين والتشريعات مع القوانين المعمول بها في الاتحادات الدولية، ولا يمكن ان يحدث هذا التغيير في القوانين والتشريعات الا عن طريق خلق فضاءات للتواصل وتبادل

الجدول (٥). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات افراد العينة على عبارات المحور الثالث: أهمية استثمار الشركات

في الأندية الرياضية ن = ٤٥٢

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٥٤	١	يعتبر تاريخ وانجازات النادي عامل مهم في تشجيع الشركات على الإستثمار	٣, ٥٣	٠, ٥٦٦	موافق بشدة
٥١	١	توفر مركز معلومات خاص بالإستثمار الرياضي يهدف إلى تزويد المستثمر بالمعلومات الكافية ويوضح أهم مجالات الإستثمار في الأنشطة الرياضية	٣, ٥٣	٠, ٥٦٦	موافق بشدة
٥٣	٣	توافر اللاعبين النخبة والنجوم في النادي يجذب الشركات الراعية	٣, ٣٠	٠, ٦٤٦	موافق
٥٠	٣	توجد مشاريع رياضية خاصة بشركتكم في الأندية الرياضية	٣, ٣٠	٠, ٦٤٦	موافق
٤٣	٥	هناك فناعة ان الإستثمار في الأندية الرياضية يحقق إيرادات مالية عالية	٣, ٢٧	٠, ٧٣٣	موافق
٥٥	٦	تركز الشركات على الإستثمار في الأندية التي تشارك في البطولات الخارجية	٣, ٢٣	٠, ٧٢٢	موافق
٥٢	٦	تخوف رجال الاعمال من الإستثمار في الأندية الرياضية لضعف الحماية القانونية	٣, ٢٣	٠, ٧٢٢	موافق
٤٦	٨	الأندية الرياضية الاكثر جماهيرية وشعبية تجذب المستثمر الرياضي	٣, ١٧	٠, ٥٨٧	موافق
٤٩	٩	التواصل او تبادل وجهات النظر بين رؤساء الأندية الرياضية ورؤساء الشركات يساهم في تحقيق متطلبات الإستثمار	٣, ٠٨	٠, ٥٩١	موافق
٤٢	١٠	توجد سياسات واضحة للاستثمار في الأندية الرياضية	٣, ٠٠	٠, ٨٢٣	موافق
٤٤	١١	هناك تشجيع من وزارة الشؤون الرياضية للشركات على الإستثمار في الأندية الرياضية	٢, ٩٧	٠, ٨٨٢	موافق
٤٨	١٢	الاعلان من خلال الأحداث الرياضية اوفر ماليا من الاعلان بالطريقة التقليدية	٢, ٩٠	٠, ٥٦٦	موافق

تابع الجدول (٥).

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرتبة	رقم العبارة
موافق	٠,٧٨٥	٢,٨٣	رعاية الأندية الرياضية تحقق هدف الانتاج في الشركة الراعية	١٣	٤٧
موافق	٠,٨٥١	٢,٧٧	تشجعون على خصخصة الأندية الرياضية بعد تطبيق نظام الاحتراف في الأندية الرياضية	١٤	٤٥
غير موافق	٠,٨٧٣	٢,١٣	الإمكانات الحالية في الأندية الرياضية تساعد على التسويق والإستثمار فيها	١٥	٤١
موافق	٠,٤٢٤٧٨	٣,٠١٥٣	المتوسط العام		

وعباس (٢٠١٣) والتي تشير إلى ضرورة ان يمتلك النادي موقع الكتروني، يحتوي على جميع البيانات والمعلومات التي تسهم في تسويق مرافق وخدمات النادي، وحصلت العبارة رقم (٥٣) و العبارة رقم (٥٠) على المرتبة الثالثة، حيث حصلت العبارة رقم (٥٣) على متوسط حسابي (٣,٣٠) وبمستوى دلالة موافق، وهذا يدل على ان عينة الدراسة ترى وجود اللاعبين النخبة والنجوم في النادي يزيد من فرص الحصول على عقد شراكة مع الشركات الراعية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سرتيب (٢٠١٤) والتي تشير إلى أهمية جذب المستثمر الرياضي للرعاية الرياضية، وذلك لزيادة مداخيل النادي، ومع دراسة حاج عيسى (٢٠١٤) والتي تشير الاهتمام بتسويق اللاعبين والفرق، وخاصة اللاعبين النخبة والنجوم في الاعلان والرعاية الرياضية من خلال الصور او الترويج لمنتج، يساهم في جذب المستثمر والشركات الراعية، ومع دراسة عزيز، وعباس (٢٠١٣) والتي تشير إلى أهمية جذب اهتمام الرعاة لتبني اللاعبين المتميزين في النادي، مما يساهم في استفادة النادي ماديا و فنيا، وحصلت العبارة رقم (٥٠) وبمتوسط حسابي (٣,٣٠) على مستوى دلالة موافق، ويدل هذا على ان عينة الدراسة ترى شركات القطاع الخاص لديها اهتمامات في مجال التسويق والإستثمار الرياضي، وتمتلك مشاريع رياضية داخل الأندية الرياضية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النذير (٢٠١٣) والتي تشير إلى وجود عقود رعاية مع رجال الاعمال والمؤسسات الاقتصادية في الأندية الرياضية، ان المشاريع الإستثمارية تغطي أنشطة النادي، ولا

يتضح من الجدول (٥) ان درجة المتوسط العام للمحور الثالث جاءت متوسطة (٣,٠١٥٣) وبمستوى دلالة موافق، وتراوح المتوسط الحسابي لعبارات المحور الرابع ما بين (٢,١٣ - ٣,٥٣).  
حصلت العبارة رقم (٥٤) والعبارة رقم (٥١) على المرتبة الاولى، حيث حصلت العبارة رقم (٥٤) على متوسط حسابي (٣,٥٣) وبمستوى الدلالة موافق بشدة، وهذا يدل على ان عينة الدراسة ترى ان الأندية صاحبة التاريخ والانجازات لديها فرصة كبيرة في مجال التسويق والإستثمار، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سرتيب (٢٠١٤) والتي تشير إلى الاهتمام بتاريخ انجازات النادي وتسويقها، يساهم في الحصول على الدعم والرعاية ويجذب المستثمر، ومع دراسة عزيز، وعباس (٢٠١٣) والتي تشير إلى أهمية عمل متحف لمقتنيات النادي من جوائز وميداليات، ذلك يساهم في توثيق تاريخ النادي والمحافظة على انجازاته، فتاريخ النادي وعراقته من العوامل التي تجذب اهتمام المستثمر للنادي، وبالتالي تقديم الدعم والرعاية نتيجة حبه للنادي، وحصلت العبارة رقم (٥١) على متوسط حسابي (٣,٥٣) ومستوى دلالة موافق بشدة، وهذا يدل على ان عينة الدراسة ترى أهمية تواجد مركز للمعلومات متخصص في مجال التسويق والإستثمار في الأندية الرياضية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دراسة مخلوف (٢٠١٣) والتي تشير إلى أهمية توافر مركز للمعلومات يهدف إلى تزويد المستثمر بالبيانات التي تخص النادي، وتوضح أهم مجالات الإستثمار في الأنشطة الرياضية بالأندية، ومع دراسة عزيز،

وكفاءة عالية من الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والمعرفية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من امال محمد (٢٠١٥)، اندروا و مارتن (٢٠١٤)، سمحة (٢٠١٣)، حاج عيسى (٢٠١٣)، النذير (٢٠١٣)، ريم زاوي (٢٠١٣)، مخلوف (٢٠١٢)، والتي تشير نتائجها إلى ان استثمار الشركات في الرياضة مربحا ويزيد من قيمة العلامة التجارية للشركات، خاصة في مجال الرعاية الرياضية، ولا يقتصر الامر على الجانب المادي فقط، ولكن هناك دوافع الاخرى مثل تعزيز الشخصية ومفاهيم متصلة مرتبطة بتاريخ البطولات الكبرى مثل الكؤوس الوطنية والبطولات القارية، والتي قد يكون لها قيمة اكبر لدى المستثمر، ومن الدوافع المؤثرة التي تقف وراء الاستثمار في المجال الرياضي، ولكن واقع الأندية الرياضية الحالي لا يشجع وغير محفز على الاستثمار، وهذا بدوره تسبب في وجود بعض المخاوف وعدم اقتناع المستثمرين في الدخول في هذه المخاطرة، وهذا يتطلب من الأندية الرياضية ان تغير من سياستها وان تكون اكثر وضوحا وترتقي إلى المستوى المطلوب، وان تعمل على جذب الاستثمار اليها من خلال العوامل التي تم ذكرها سابقا.

تتفق مع دراسة امال محمد (٢٠١٣) والتي تشير إلى تخوف الشركات الراعية ورجال الاعمال من توقيع عقود رعاية مع الأندية الرياضية، وذلك بسبب عدم الحصول على الدعاية الكافية مقابل الاموال المدفوعة.

ويعزو الباحث نتائج هذا المحور إلى ان افراد عينة القطاع الخاص يرون ان الاستثمار في الأندية الرياضية من الإستثمارات المربحة، اذا ما تحققت بعض العوامل المشجعة في الأندية الرياضية والتي تدفع هذه الشركات إلى الإستثمار فيها، من دون ان تكون هناك اي مخاطر او مخاوف يهدد هذا الإستثمار، ومن هذه العوامل كما يراها افراد العينة، هو ان يمتلك النادي تاريخ حافل بالانجازات ولديه جماهيرية شعبية كبيرة، وان تتوافر البيانات والمعلومات الكافية لدى المستثمر عن الإستثمار في المجال الرياضي، وان يضم النادي عدد من النجوم واللاعبين الكبار، ومشاركة النادي في البطولات المحلية والبطولات الخارجية الكبرى، بالإضافة إلى وجود حلقة تواصل بين القطاع الخاص ومجالس ادارات الأندية الرياضية ووزارة الشؤون الرياضية، وان يتم وضع قانون خاص بالإستثمار في المجال الرياضي، وتطبيق نظام الاحتراف وخصخصة الأندية الرياضية، وان يمتلك النادي جودة

### الاستنتاجات والتوصيات

#### ١ / ٨ قائمة الفرص التسويقية في الأندية الرياضية



الشكل رقم ( ١ ). قائمة الفرص التسويقية في الأندية الرياضية .

### الإمكانات المادية

- صالة رياضية: الترويج للانشطة والبرامج التي تقام داخل الصالة الرياضية من خلال شركات الدعاية والاعلان.
- المحلات التجارية: يمكن الاستفادة من اسوار النادي والمساحات الفضاء في بناء المحلات التجارية وتاجيرها.
- الملاعب والصالات الرياضية، يمكن تاجيرها في اوقات غير النشاط، ويمكن وضع اللوحات الاعلانية وشاشات العرض عليها.
- الحافلات: يمكن تسويق اسم وشعار النادي من خلال الحافلات عن طريق الدعاية والاعلان.
- المرافق والمنشآت الرياضية: وضع لوحات اعلانية في كافة مرافق النادي بهدف الترويج والدعاية والاعلان لمنتج او خدمة.
- الملابس والاجهزة الرياضية: تسويق ملابس الفرق الرياضية من خلال الرعاية الرياضية، وتسويق الادوات والاجهزة من خلال الدعاية والاعلان.
- الاسهم التجارية: شراء أسهم من القطاع الخاص والقطاع الحكومي بهدف استثمار الاموال الثابتة.

### الإمكانات البشرية

- مراكز التدريب: مراكز التدريب تسأهم في اكتشاف المواهب الرياضية وبناء قاعدة من الفئات السنية في جميع الألعاب الجماعية والفردية.
- المواهب الرياضية: توفير الرعاية الرياضية عن طريق التواصل مع الشركات او رجال الاعمال بهدف تطوير هذه المواهب والمحافظة عليها، وتسويقها مستقبلا.
- تسويق اللاعبين: استخدام اسماء وصور اللاعبين المميزين والنجوم في النادي في الدعاية والاعلان عن المنتجات والتعاقد مع شركات متخصصة في هذا المجال.
- الكوادر البشرية: عمل دورات صقل وتدريب في الإدارة والتدريب والطب الرياضي والتسويق، للأعضاء المشاركين في اللجان والمدربين والاداريين والفنيين والاختصاصيين بهدف الحصول على كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة تخدم النادي وترفع من مستوى الخدمات.

### الإمكانات المعرفية

- برامج التواصل الاجتماعي: يمكن من خلال هذه البرامج الترويج لفعاليات وانشطة النادي وتقديم كافة المعلومات والبيانات التي تخص النادي، مثل التويتير والفيس بوك والواتس اب وغيرها.
- موقع الكتروني باسم النادي: من خلال هذا الموقع يستطيع النادي ان يضع جميع الاخبار والبيانات التي تهم المشجعين، ويمكن التواصل مع المشجعين من خلال المنتديات واخذ المقترحات الخاصة بتطوير الخدمات والمرافق في النادي.
- المنشورات والمطبوعات: يمكن استخامها في الدعاية والاعلان عن الخدمات والمسابقات التي يقدمها النادي بهدف جذب الجمهور.
- مركز مصادر: تهدف هذا المركز إلى توفير كافة البيانات والمعلومات التي تهم المستثمر، بهدف الحصول على الرعاية الرياضية.
- البحوث والدراسات: تستهم في معرفة ما هو جيد في التسويق والإستثمار الرياضي والذي يساعد في الحصول على طرق واساليب مختلفة تزيد من ايرادات النادي.

### المرافق والخدمات

- مواقف السيارات: عمل مواقف خاصة للجمهور قريبة من مرافق النادي، والاستفادة من المساحات الفضاء في عمل هذه الخدمة.
- المطاعم والكافتریات: توفير المواد الغذائية الصحية في حرم النادي وتحت اشراف متخصصين، يسأهم في تشجيع الجمهور على الحضور والبقاء لفترات طويلة في النادي، ويحافظ على سلامة اللاعبين.
- اماكن خاصة للنساء ولعب الاطفال: الاهتمام بالجانب الاجتماعي ويساعد على زيادة الروابط بين النادي والمجتمع، المحيط، توفير الخدمات والمرافق الخاصة للنساء والاطفال يزيد من مشاعر الولاء والانتفاء، وفي نفس الوقت يزيد من اليرادات المالية للنادي.

- جذب المستثمر الرياضي لرعاية للاعبين والفرق الرياضية بالنادي.

- الاستفادة من المساحات الفضاء الموجودة داخل النادي في عملية التسويق والإستثمار الرياضي.

- أهمية الاستفادة من الملاعب والصالات الرياضية في غير اوقات النشاط لزيادة الدخل.

- أهمية العمل على عقد اتفاقات مع المؤسسات الاعلامية في البطولات والأحداث الرياضية بهدف الدعاية والاعلان.

- امتلاك النادي لموقع الكتروني يهدف إلى تسويق مرافق وخدمات النادي.

- تاسيس مدارس للاعبين الرياضية المختلفة.

- وجود مركز مصادر مختص بالبيانات والمعلومات التي تخص النادي، بهدف عملية التسويق والإستثمار الرياضي.

- الاستفادة من اسوار النادي في القيام بمشاريع استثمارية.

- استضافة البطولات والأحداث الرياضية بهدف الدعاية والاعلان.

- عقد اتفاقات مع الشركات الانتاجية مثل الادوات والاجهزة والملابس الرياضية مقابل الدعاية والاعلان.

- وجود مرافق وخدمات خاصة بالنساء ولعب الاطفال.

- وجود صالة عرض او متحف للزوار، يحتوي على مقتنيات النادي من جوائز وميداليات.

- تقديم الهدايا والتخفيضات على اسعار التذاكر بهدف جذب الجماهير.

- فتح حسابات على مواقع التواصل الاجتماعي الفيس بوك والتويتر.

- استخدام الصور وافلام الفيديو الخاصة بمرافق وخدمات النادي بهدف الدعاية والاعلان.

- القيام ببحوث ودراسات خاصة بتسويق الخدمات والأنشطة والمنتجات الرياضية.

- تنظيم المؤتمرات الصحفية التي تتحدث عن انجازات وخطط النادي المستقبلية.

- صالة عرض او متحف: المحافظة على تاريخ وانجازات النادي يجذب المستثمر، الذي يهتم بتاريخ وعراقة النادي.

### البطولات والمسابقات

- بيع حقوق النقل التلفزيوني: من خلال التنسيق مع وسائل الاعلام المرئي بنقل الحدث الرياضي مباشرة مقابل مبلغ مالي ضخم يتناسب مع أهمية الحدث.

- المؤتمرات الصحفية: التواصل مع الصحف والمجلات من اجل تقديم المعلومات والاخبار التي تخص الحدث الرياضي.

- تذاكر المباريات: بهدف تشجيع الجمهور على الحضور تقليل قيمة التذاكر بحيث تكون في متناول الجميع، مع زيادة اعداد المنافذ، وتفعيل الحجز الالكتروني.

٨- الهدايا والجوائز: بهدف تشجيع الجمهور، عمل مسابقات خاصة بالاطفال، او السحب على جوائز عينية لمنتجات تجارية خاصة بالشركات الراعية.

- كبار الشخصيات: تقديم دعوات للشخصيات المهمة في المجتمع، بهدف جذب الشركات الراعية ووسائل الاعلام المختلفة، وزيادة من الدعاية الاعلامية للحدث الرياضي، سواء كانت شخصيات رياضية او فنية او سياسية.

### الاستنتاجات

في حدود وأهداف وتساؤلات وعينة الدراسة، ومن خلال المعالجات الاحصائية توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالي:

- المحور الاول (طرق واساليب التسويق والإستثمار المقترحة في الأندية الرياضية) :

- يجب توافر مرافق والخدمات العامة للجمهور.

- يجب تطوير اماكن الخدمات في الأندية الرياضية، والتعاقد مع شركات متخصصة لتطوير هذه الاماكن.

- امتلاك النادي وسائل نقل خاصة تحمل اسم وشعار النادي.

- القيام ببرامج وانشطة رياضية تجذب رجال الاعمال بهدف الرعاية الرياضية.

- تركيز الشركات الراعية على الأندية التي تشارك في البطولات الخارجية.
- تخوف رجال الاعمال من الإستثمار في الأندية الرياضية لضعف الحماية القانونية.
- الأندية الرياضية الاكثر جماهيرية وشعبية تجذب المستثمر الرياضي.
- التواصل بين رؤساء الأندية الرياضية ورؤساء الشركات يسهم في تحقيق متطلبات الإستثمار وتقريب وجهات النظر.
- وزارة الشؤون الرياضية لا تشجع الشركات على الإستثمار في الأندية الرياضية.
- الدعاية والاعلان في البطولات والأحداث الرياضية اوفر ماليا وأكثر فعالية.
- الرعاية الرياضية تحقق هدف الانتاج في الشركات.
- القطاع الخاص يشجع على خصخصة الأندية الرياضية، خاصة بعد تطبيق نظام الاحتراف.
- الإمكانيات الحالية في الأندية الرياضية لا تشجع على الإستثمار فيها.

#### التوصيات

- ١- تطوير التشريعات والقوانين المتعلقة بالإستثمار في الأندية الرياضية، وتقديم تسهيلات تشجع القطاع الخاص على الإستثمار في مجال الرياضة.
- ٢- يجب ان تكون هناك إدارة متخصصة في مجال التسويق الرياضي في الأندية الرياضية.
- ٣- يجب وضع استراتيجيات وخطط للتسويق الرياضي في الأندية الرياضية.
- ٤- زيادة عدد منافذ بيع تذاكر الدخول إلى الملاعب والصالات الرياضية.
- ٥- طرح كمية من التذاكر تتناسب مع أهمية الحدث الرياضي.
- ٦- تحفيز الجماهير إلى الحضور من خلال تقديم الهدايا والجوائز للفائزين.

- التواصل مع الشخصيات المعروفة والمشهورة في المجتمع لحضور المباريات والمسابقات في النادي.
- تخصيص موازنة خاصة لعملية التسويق والإستثمار وتوفير الرعاية والتمويل الرياضي.

#### المحور الثاني (التشريعات والقوانين الخاصة بالإستثمار في الأندية الرياضية)

- وجود معوقات وصعوبات قانونية لا تسهل ولا تشجع على عملية الإستثمار في الأندية الرياضية.
- تحدد اللوائح والقوانين مصادر التمويل في الأندية الرياضية.
- يتضمن القانون وجود لجنة مختصة في مجال التسويق تدير عملية التسويق والإستثمار، وتنظيمها ماليا واداريا.
- تحدد اللوائح والقوانين طرق التبرعات والهبات والوصايا للأندية الرياضية.
- عدم مشاركة الأندية في وضع التشريعات والقوانين المتعلقة بالإستثمار الرياضي.
- التشريعات والقوانين في وزارة الشؤون الرياضية لا تفي بمتطلبات الإستثمار في الأندية الرياضية.
- لا توجد استراتيجية وسياسات واضحة تشجع رجال الاعمال والشركات على الإستثمار في الأندية الرياضية.

#### المحور الثالث (أهمية استثمار الشركات في الأندية الرياضية)

- تاريخ وانجازات النادي عامل مه أهمية استثمار الشركات في الأندية الرياضية م في تشجيع الشركات على الإستثمار في الأندية الرياضية.
- ضرورة توفر مركز معلومات خاص بالإستثمار الرياضي.
- توافر اللاعبين النخبة والنجوم في الأندية يشجع الشركات الراعية.
- الإستثمار في الأندية الرياضية يحقق إيرادات مالية عالية.
- توجد مشاريع استثمارية في الأندية الرياضية.

٢٧- انشاء صالة رياضية متعددة الأغراض، تحتوي على ملاعب ثلاثية، مركز للياقة البدنية، العلاج الطبيعي ..... الخ.  
٢٨- التعاقد مع اللاعبين النخبة والنجوم لجذب الشركات الراعية.  
٢٩- تاهيل الكوادر البشرية والحاقها بدورات متخصصة في مجال التسويق والإستثمار الرياضي، الطب الرياضي، الإدارة الرياضية، التدريب، الاعلام الرياضي.

### المراجع

#### المراجع العربية

البوصافي، ماجد، والهاشمي، المر (٢٠١٤). الصعوبات التي تواجه الأندية الرياضية بسلطنة عمان. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ع (١٥٧)، ١٩-٦٤.  
حاج عيسى، سيد أحمد (٢٠١٣). الرعاية الرياضية تحسين لصورة المؤسسة الاقتصادية وصناعة لاحترافية المؤسسة الرياضية، جامعة البليد، الجزائر.  
درويش، كمال الدين عبد الرحمن، وحسانين، محمد صبحي (٢٠٠٤). التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الاداء البشري في إدارة الرياضة، (ط١)، المجلد (٣)، القاهرة: دار الفكر العربي.  
زاوي، ريم (٢٠١٣). تأثير الرعاية الرياضية على قيمة العلامة التجارية للشركات التونسية، استرجعت في تاريخ ١٢ يوليو، ٢٠١٦ من <http://www.theses.fr/>  
سرتيب، عمر عولا، وشوان، خالد عبدالواحد، وعوزير، سعدي اسماعيل (٢٠١٤). واقع التسويق الرياضي لاندية الدرجة الممتازة في اقليم كوردستان -العراق من وجهة نظر العاملين في الهيئات الإدارية، جامعة صلاح الدين كلية التربية الرياضية.  
سمحة، محمد شوكت (٢٠١٣). دور الشركات الراعية للأنشطة الرياضية في تطوير الحركة الرياضية في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المجال

٧- التعاقد مع القنوات الفضائية تقوم بنقل مباشر للمباريات الرسمية.  
٨- وضع شاشات كبيرة للعرض داخل الملاعب.  
٩- امتلاك صحف او مجلات خاصة بالنادي.  
١٠- انشاء موقع الكتروني خاص بالنادي.  
١١- التسويق لحقوق الدعاية والاعلان اثناء المباريات الرسمية.  
١٢- دعوة الفرق المشهورة للمشاركة في البطولات التي يقيمها النادي لتحفيز الجماهير.  
١٣- عقد اتفاقيات مع المؤسسات الاعلامية للدعاية والاعلان في البطولات والأحداث الرياضية.  
١٤- دعوة الشخصيات المشهورة والمعروفة اجتماعيا وسياسيا وثقافيا لمشاهدة المباريات والبطولات الرياضية.  
١٥- تسويق المواهب الرياضية من اللاعبين عن طريق الرعاية الرياضية.  
١٦- الاهتمام براعية الفرق الرياضية.  
١٧- استخدام اسماء وصور اللاعبين في الدعاية والاعلان للشركات الانتاجية.  
١٨- استثمار اسم وشعار النادي.  
١٩- تاجير الملاعب والصالات الرياضية في غير اوقات النشاط.  
٢٠- استغلال سباج النادي في بناء محلات تجارية لغرض البيع او التاجير.  
٢١- عمل اسواق خيرية لبيع المنتجات الرياضية والغير رياضية.  
٢٢- انشاء مدارس للالعاب الرياضية الجماعية والفردية.  
٢٣- انشاء اماكن خاصة للنساء والعباب الأطفال.  
٢٤- امتلاك وسائل نقل خاصة بالنادي تستخدم لتسويق اسم وشعار النادي.  
٢٥- عمل متحف او صالة عرض تحتوي على تاريخ وانجازات النادي، ويضم الجوائز والميداليات.  
٢٦- الاستفادة من المساحات الفضاء في النادي في عمل مواقف للسيارات وتاجيرها، او انشاء مشروع استثماري.

المومني، زياد، والحمد، طارق (٢٠١٣). واقع استراتيجية التسويق الرياضي في الاردن من وجهة نظر اداري الاتحادات والأندية الرياضية، كلية التربية الرياضية، رسالة منشورة، جامعة اليرموك، مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية)، ٢٧(٨).

النذير، بوصول (٢٠١٣). استراتيجية الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في استغلال المنشآت الرياضية لتفعيل مصادر التمويل الذاتي، رسالة منشورة، جامعة المسيلة، مجلة الابداع الرياضي، ع(١٠).

#### المراجع الأجنبية

**Andrew Martin Jones MA, BA (Hons)** (2014). *An Examination of the Motivations and Consequences of Foreign Direct Investment in the Premier League 1992-2012* A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the University Of Wolverhampton Degree Of Doctor Of Philosophy.

**Bohutsana, Basuti; Akpata, Dele** (2013). *Marketing Sports Facilities: Perspectives from Botswana* The ICHPER-SD Journal of Research in Health, Physical Education, Recreation, Sport & Dance 8.2 (Fall 2013): 26-32.

**Ekmekci, Ridvan** (2013). *Sport Club Websites Condition: Marketing Oriented Research* International Journal of Business and Management 8.10 (2013): 97107.

الراضي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

عزيز، مي علي، وعباس، زينة هادي (٢٠١٣)، بناء مقياس لخصخصة الأندية الرياضية في القادسية، رسالة منشورة، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية ج(١)، ١٣(٣).

فارس، احمد صالح (٢٠١٥). دور الإمكانات الرياضية في الارتقاء بمستوى الأندية الرياضية في محافظات غزة من وجهة نظر الهيئات الإدارية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، كلية التربية، فلسطين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٦(٣).

محمد، امال، وتوفيق، إبراهيم (٢٠١٥). استراتيجيات تحويل اندية كرة القدم إلى شركات مساهمة في إطار تطبيق الخصخصة. رسالة منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلة الاوروبية لتكنولوجيا علوم الرياضة، ع(٦).

مخلوف، منجي (٢٠١٣). استثمار المؤسسات الاقتصادية في تسويق العلامة التجارية بالنوادي الرياضية لكرة القدم، رسالة منشورة جامعة المسيلة، مجلة الابداع الرياضي، ع(١٠).

