

مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي #

## An analytical study of the Palestine football federation on implementing professional Kpis according to the Asian football federation

بشير الطلول\*، وساري غنيمة\*\*

**Bashir AlTloul & Sari Ghanima**

\*قسم التربية الرياضية، كلية الأداب، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.  
\*\*قسم الادارة والتدريب، كلية التربية الرياضية، الجامعة الأردنية، الأردن

\*Department of Physical Education, College of Arts, Al-Quds University, Abu Dis, Palestine. \*\*Department of Administration and Training, College of Physical Education, University of Jordan, Jordan

\*الباحث المراسل: bothman94@gmail.com

تاريخ التسليم: (2019/1/15)، تاريخ القبول: (2019/4/4)

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الاحتراف في الإتحاد الآسيوي. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وصمما استبانة مكونة من (48) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (التنظيم، والحضور الجماهيري، والتسويق والترويج، والإعلام، والملاعب). تكون مجتمع الدراسة من (102) فردا، وتكونت عينة الدراسة من (75) فردا بما نسبته 73.5% من مجتمع الدراسة على النحو التالي: الخبراء (19)، والمدراء الفنيين (47)، والحكام الدوليين (9) تم اختيارهم بطريقة الطبقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن آراء الحكام الدوليين والمدربين والخبراء في لعبة كرة القدم حول مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.82)، وجاء مستوى المعايير بين منخفض ومتوسط، وجاء في المرتبة الأولى معيار الملاعب بمتوسط حسابي (3.15)، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والصفة.

**الكلمات المفتاحية:** الإحتراف، معايير الإحتراف، الإتحاد الآسيوي، كرة القدم، الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم.

# هذا البحث مستل من اطروحة دكتوراه للطالب بشير الطلول بعنوان "مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الاحتراف في الإتحاد الآسيوي"، والتي تمت مناقشتها في الجامعة الأردنية بتاريخ 2017/12/15م.

## Abstract

The purpose of the current study is to identify to what extent the Palestinian Football Association applies the professionalism standards of the Asian Football Confederation. The researchers use a descriptive approach. They designed a questionnaire consisting of 48 items distributed into five areas: organization, attendance, promotion and marketing, media, and stadiums. The study population consists of 102 participants. A stratified sample consisting of 75 participants includes 19 experts, 47 coaches, and nine international referees. The results, drawn from the perspectives of the experts, coaches, and international referees, show that the use of professionalism standards in the Palestinian Football Association is moderate with an arithmetic of 2.82, and the level of standards ranges between low to moderate. Stadiums came in first place with a mean of 3.15. Furthermore, the researchers found that there are no significant statistical differences between the variables of age, educational level, years of experience, and function.

**Keywords:** Professionalism, Asian Football Confederation, Professionalism Standards, Soccer, Palestinian Football Association.

## مقدمة الدراسة وإطارها النظري

كرة القدم إحدى أكثر الألعاب شعبية على مستوى العالم لما تتمتع به من إثارة وتشويق وتنافس بين اللاعبين والمشجعين على حد سواء، إذ أصبحت اللعبة الأولى لما تجذبه من ملايين الناس على اختلاف أعمارهم ومستواهم الثقافي والاجتماعي والرياضي سواء بالحضور الفعلي في الملاعب والمنافسات أو من خلال المشاهدة عن طريق التلفاز ووسائل البث عبر الانترنت، كما أن ممارستها حالياً لم تعد مقتصرة على الرجال فقط، بل أصبحت تمارس من قبل الفتيات أيضاً (Abu Tame' & Hamdan, 2010, p. 2950).

وقد شهدت لعبة كرة القدم تطورات انتقالية مع مرور الزمن، كان أهمها الانتقال من الهواية إلى الإحتراف، وتغير أحد أهم مبادئها وهو مبدأ الهواية الذي يرى أن ممارسة الرياضة تقوم على أساس الدافعية الذاتية وإعلاء القيم السلوكية والحفاظ على الصحة الشخصية والرغبة في إثبات الذات، فأصبحت تعتمد على مبدأ الإحتراف (Osman, 1991, p. 54).

ومن هنا أصبح الإحتراف صناعة تسير وفق معايير وشروط خاصة بالمؤسسات الرياضية التي تنهض بنظام الإحتراف وفق القواعد والضوابط واللجان التي تتبنى الأفكار الجيدة، فالإحتراف يجعل الرياضة حرفة، لها مبادئ يحرص اللاعبون على تطبيق مبادئها ولوائحها والتقيد بأخلاقها

السامية، ويشير الوحش ومفتي إلى أن ذلك إلى إتباع الأسلوب العلمي من قبل العاملين في مجال الإدارة والتدريب وإعادة تأهيل اللاعبين من الناحية الطبية وذلك من أجل الارتقاء بأداء اللاعبين (Alwahsh, M. & Mufti, M. 1994, p. 19-22).

وفي وقتنا الراهن أصبحت الرياضة من أهم النشاطات الجاذبة للشركات والمؤسسات التجارية من أجل تسويق منتجاتها من خلال البطولات والمنافسات الرياضية التي تقيمها الهيئات والمحافل الرياضية، وهذا الأمر يمكن أن يساعد في تطوير الانجاز الرياضي للفرق الرياضية من جهة والترويج لمنتجات هذه الشركات والمؤسسات من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق سعى الاتحاد الدولي والاتحادات القارية إلى تطبيق نظام صارم في موضوع الإحتراف وذلك من أجل التركيز على جودة المنتج الجاذب لكل عناصر منظومة الإحتراف (Stakeholders) والإلتزام الدقيق بكافة بنود ومعايير الإحتراف، على اعتبار الرياضة بشكلها الإحترافي مهنة لا تختلف عن المهن الأخرى في المجتمع.

وظهر تقدم الدول من الناحية الرياضية من خلال استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في الجانب الرياضي والذي يتميز بالقدرة على التكيف مع متطلبات الإحتراف والتغير المستمر في إدارة الأنشطة الرياضية، لذلك أصبحت الإدارة عملاً احترافياً متخصصاً لها نظام قوي مبني على أسس من المسؤولين عن الأداء، والمحترفين من المدراء هم من يمارس هذا النظام ويقومون بهذه الأعمال التخصصية وتلك المهام (Darwish & Al-Saadani, 2006, p.22).

#### مشكلة الدراسة

إن الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم أحد أكثر الإتحادات الرياضية على مستوى العالم الذي يواجه صعوبات وتحديات على كافة المستويات الرياضية والاجتماعية والسياسية الاقتصادية الناتجة عن الاحتلال، وباعتبار أن فلسطين واحدة من بين الدول التي بدأت الاهتمام بالرياضة التنافسية على أعلى المستويات، وقد أثبتت حضوراً ملفتاً في المحافل الرياضية على الصعيد الإقليمي والدولي، ويتمثل ذلك من خلال التطور الكبير الذي شهدته فلسطين سواء كان على صعيد المنشآت والمرافق الرياضية، أو من خلال تطور المستوى الفني للرياضة الفلسطينية في جميع الألعاب الرياضية، لا سيما في لعبة كرة القدم.

وفي السنوات الماضية وعلى الرغم من التحديات شهدت كرة القدم الفلسطينية تطوراً كبيراً في مختلف المجالات وحقت إنجازات كبيرة، ومع ذلك يرى الباحثان بأن الإتحاد الفلسطيني وضع نظام الإحتراف قيد التنفيذ دون دراسة علمية كافية للجوانب المرتبطة بعملية الإحتراف ومدى ملاءمة تطبيقه مع ظروف الأندية والمجتمع الرياضي الفلسطيني والمؤسسات الاقتصادية الداعمة، رغم المعرفة المسبقة بأن متطلبات الإحتراف كبيرة كالملاعب المتطورة، والإدارات والكوادر المتخصصة في الأندية والاتحادات الرياضية، وقد حظيت التجربة الفلسطينية بالعديد من الإيجابيات والسلبيات وتعددت الآراء في وصف وتقييم هذه التجربة.

ومن خلال متابعة الباحثان وعمل أحدهما مديراً فنياً لعدد من الأندية الفلسطينية في دوري المحترفين والإحتراف الجزئي، ونظراً لإختلاف الآراء حول تطبيق نظام الإحتراف وعدم وجود تعليمات واضحة المعالم ترتبط بنظام العقود والإعارة ومصادر الدعم المالي وعدم وضوح الجوانب التشريعية المرتبطة بعملية الإحتراف، وظهور بعض العقبات التي تواجهها لجنة الإحتراف وأوضاع اللاعبين في الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم وضياح الكثير من حقوق اللاعبين المادية. كل هذا دفعه إلى إجراء هذه الدراسة من أجل التعرف إلى مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي.

#### أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة لأسباب عدة أهمها:

1. الدراسة الإستطلاعية الأولى في حدود علم الباحثان لميدان لم يتم التطرق له من قبل في فلسطين، وهو مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف بالإتحاد الآسيوي من وجهة نظر المدراء الفنيين والخبراء، والحكام الدوليين.
2. تهتم بدور الإحتراف في بناء وتطوير كرة القدم الفلسطينية.
3. توضح جوانب القصور في تطبيق معايير الإحتراف وكيفية إيجاد الحلول المناسبة.
4. تعد مرجعاً علمياً أساسياً لبناء إستراتيجية وطنية لكرة القدم في فلسطين، وهذا ضروري لتحديد الأهداف في المستقبل.

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة التعرف إلى :

1. آراء الحكام الدوليين والمدراء الفنيين والخبراء في لعبة كرة القدم حول مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف كما حددها الإتحاد الآسيوي.
2. المقارنة بين آراء الحكام الدوليين والمدربين والخبراء في لعبة كرة القدم حول مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، والخبرة العملية، والصفة).

#### تساؤلات الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي الخاصة (بالتنظيم، والحضور الجماهيري، والتسويق والترويج، والإعلام، والملاعب)؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي من وجهة نظر الحكام الدوليين والمدربين والخبراء تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، والخبرة العملية، والصفة)؟

#### محددات الدراسة

1. المحدد المكاني: أجرى الباحثان الدراسة في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية)، والمحافظات الجنوبية (قطاع غزة).
2. المحدد البشري: أجرى الباحثان هذه الدراسة على المدراء الفنيين والخبراء والحكام الدوليين في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية)، والمحافظات الجنوبية (قطاع غزة).
3. المحددات الزمنية: أجرى الباحثان هذه الدراسة خلال الموسم الكروي الفلسطيني 2017/2016 في الفترة الزمنية بين 2017/5/29 إلى 2017/8/10.

#### مصطلحات الدراسة

**الإحتراف:** هو اللائحة التي يمارس من خلالها شخص نشاطاً رياضياً معيناً ليعود عليه بالفائدة وتكون تلك الفائدة مادية في أغلب الأحيان (Sadiq, A. 1991, p. 9).

**اللاعب المحترف:** هو اللاعب الذي أصبحت كرة القدم مهنته الأساسية مع تسخير كل قدراته البدنية والفنية لخدمة النادي بناءً على عقد محدد المدة الزمنية حيث يحصل اللاعب على مبالغ مادية أو مكافآت غير مصاريف المشاركة في المنافسات الرياضية كمصاريف السفر والسكن والمعيشة والتأمين الصحي والتدريب (Hanafi, A. 1995, p. 26).

**اللاعب الهاوي:** هو اللاعب الذي لم يتلقى أي مستحقات، باستثناء المصاريف الفعلية اللازمة لمشاركته في أي نشاط يتصل بلعبة كرة القدم، أما المصاريف الفندقية التي تدفع للمشاركة في المسابقات، ومعدات وتجهيزات اللاعب، والتدريب والتأمين، يمكن أن تعطى للاعب الهاوي دون التأثير على وصفه القانوني (Al-Qami, 2012, p. 13).

**الخبراء (تعريف إجرائي):** أشخاص يتمتعون بخبرات عملية وإدارية بكرة القدم الفلسطينية وعملوا ضمن لجان المسابقات والمنتخبات الفلسطينية في الفترة الزمنية من عام 1996م إلى 2017

#### الدراسات السابقة

في ضوء اطلاع الباحثان على الأدب التربوي والدراسات التي تناولت موضوع الإحتراف في كرة القدم ومدى تطبيقه في العديد من الدول، وانسجاماً مع أهداف الدراسة يعرضان بعضاً من هذه الدراسات:

دراسة كوردري وديفيز (Cordery & John Davies, 2016) فقد هدفت التعرف إلى الإحتراف مقابل الهواية في رياضة البراعم – حاجة التمويل ذات الصلة، تكونت عينة الدراسة

من (18) نادياً، استخدم الباحثان المقابلة الشخصية والبيانات المالية المدققة للفترتين قبل الإحتراف وخلال الإحتراف كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وأظهرت النتائج أن إضفاء طابع الإحتراف على رياضة النخبة في الركبي أثرت على الجوانب المالية والثقافية لأندية الركبي للهواة من حيث الإيرادات والنفقات، فقد تقلصت الإيرادات من رسوم العضوية وبقيت الرعاية الخارجية ومنح صناديق الألعاب تشكل الإيرادات الرئيسية، كما أشارت بأن طابع الإحتراف على رياضة النخبة في الركبي جاء استجابة لإحتياجات العديد من أصحاب المصلحة في المؤسسات الرياضية (المتفرجين، اللاعبين، الإداريين، ووسائل الإعلام)، والمنطق المؤسسي الجديد من الإحتراف والإحترافية يؤثر على أصحاب المصلحة في نوادي الهواة.

بينما أجرى سيار (Sayyar, A. 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على بناء إستراتيجية لدوري المحترفين في كرة القدم في مملكة البحرين، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (85) فرداً من (الإداريين في الأندية الرياضية، والاتحادات الرياضية، والاختصاصيين في اللجنة الأولمبية البحرينية)، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن النهوض بكرة القدم يتطلب بناء إستراتيجية واضحة المعالم من حيث الرؤيا الواضحة، والرسالة السامية، والأهداف والإستراتيجيات المحددة، والقيم التربوية، والاستفادة من الدول التي طبقت نظام الإحتراف على المستوى الخليجي، والعربي، والآسيوي، من خلال تفرغ اللاعبين وتأمين مستقبلهم الوظيفي والصحي لهم ولعائلاتهم وفق منظومة متكاملة إدارياً وفنياً ومالياً.

وأجرى بارلو وفورست (Barlow & Forrest, 2015) دراسة هدفت للتعرف إلى فوائد وجود نادي كرة قدم محترف في المجتمعات الصغيرة، وفيها استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (283) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد استخدم الباحثان استبيانين كأداة لجمع البيانات، وأظهرت أهم النتائج أن المجتمعات تقدر فوائد وجود النادي المحترف، لذلك هي على استعداد كلي لدفع الأموال مقابل وجود نادي كرة قدم محترف في كل مدينة، وأن الحكومات المحلية يجب أن تتدخل في الحالات التي يتعرض فيها النادي لظروف تهدد بقاءه واستمراره.

وفي دراسة باكير وآخرون (Bakir, M. Mansi, T. & Al-Askir, W. 2014) فقد هدفت إلى التعرف على مدى نجاح التجربة الأردنية في تطبيق نظام الإحتراف في كرة القدم من وجهة نظر أركان اللعبة، وتم استخدام المنهج الوصفي في دراستهم، واستخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وقد بلغ عدد أفراد العينة (153) فرداً من العاملين في مجال كرة القدم، وأسفرت نتائج الدراسة أن وجهة نظر العاملين في مجال كرة القدم جاءت بدرجة متوسطة على جميع محاور الدراسة، ودرجة الرضا على تجربة الإحتراف عند كل من الحكام واللاعبين كانت عالية.

بينما قام كيلر ورايت (Keeler & Wright, 2013) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على الهواية في عصر الاحتراف "فحص تجريبي للثقافة الرياضية الأيرلندية"، وتكونت عينة الدراسة

من (18) فردا تم اختيارهم بطريقة عمدية من (الخبراء، والمدربين، واللاعبين) الذين حققوا أعلى مستويات النجاح في الأندية الأيرلندية، واستخدم الباحث المقابلات الشخصية المنظمة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن اللاعبين في الوقت الحالي عندهم الاستعداد للالتزام، والجاهزية، والوقت، والتضحية مقابل الحصول على الوضع المالي مقارنة مع الرياضيين المحترفين في لعبة كرة القدم أو الركبي، كما أظهرت أنه يجب وضع هيكلية للاعبين لتطوير الألعاب نفسها على مستوى النادي من خلال برنامج معروف لا يتغير خلال مباريات الموسم، وأشارت أيضا إلى أن المجتمع الأيرلندي أساسا ليس لديه الرغبة في الانتقال من الهواية إلى الاحتراف.

وأجرى ريبو (Rubio, 2013) دراسة هدفت إلى التعرف على تحول اللاعبين الأولمبيين البرازيليين في رياضة العدو من الهواية إلى الاحتراف. هنا استخدم الباحث المنهج التاريخي، وتكونت عينة الدراسة من 8 لاعبين أولمبيين برازيليين 7 منهم حاصلين على ميداليات أولمبية، واستخدم الباحث المقابلات الشخصية الفردية المسجلة في وسائل الإعلام السمعية والبصرية ونسخها كمفاتيح مكتوبة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت أهم النتائج أن وجود مهنة أخرى كان مطلباً لجميع الرياضيين الهواة، وأن الاحتراف الرياضي لم يحدث وفق سياسة وطنية، مما أدى إلى تطوير بعض الطرق الاحترافية ولكن لم يؤدي إلى تطوير الرياضة ككل.

وللتعرف على أهم المعوقات أجرى الدوسري (Al-Dosari, M. 2010) دراسة هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق لائحة الاحتراف في كرة القدم بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. تكونت عينة الدراسة من (359) فرد من الإدارة العليا، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأظهرت أهم نتائج الدراسة عدم خصخصة الأندية الرياضية والذي يزيد من الأعباء المادية على النادي، عدم وجود أكاديمية بالنادي تؤهل اللاعبين لتسويقهم، عدم شمول التأمين الصحي لعائلة اللاعب المحترف ومن يعيلهم ومعالجتهم بالمستشفيات المناسبة، إضافة إلى عدم تخصص الإعلام والإعلاميين مما يسبب مفهوماً خاطئاً عن الاحتراف.

وأجرى اكسيدونج و جينرونج (Xiaodong&Jinrong, 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على إستراتيجية إدارة الأندية الصينية المحترفة في التعامل مع اللاعب الاحتياطي، وتكونت عينة الدراسة من (469) فردا من مدارس كرة القدم، و نوادي الهواة لكرة القدم، وأظهرت الدراسة أن الأندية الصينية المحترفة لا تتحمل المسؤولية الكاملة عن تدريب اللاعبين الاحتياطيين، وقد اقترحت الدراسة إنشاء نظام جديد يضع تدريب اللاعبين الاحتياطيين في المقام الأول، ويحدد ذلك الهيكل التنظيمي لإنشاء النادي، في محاولة لوضع تدريب اللاعبين الاحتياطيين في المسار الدولي، وذلك من أجل تغيير جوهر في حالة الافتقار إلى مواهب كرة القدم وتوفير مواهب كرة القدم الكافية للتنمية المستدامة ل نوادي كرة القدم المحترفة والتحسين المستمر في مستوى كرة القدم الصينية.

بينما قام بيداس (Pedace, 2008) بدراسة هدفت التعرف إلى تحليل دوري المحترفين الإنجليزي لكرة القدم من حيث الأرباح، الأداء، والتميز على أساس الجنسية في تنافس سوق العمل،

وتكونت عينة الدراسة من (86) نادياً على مدار ستة مواسم، واستخدم الباحث الاستقصاء كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وأظهرت أهم النتائج أن اللاعبين من أمريكا الجنوبية قد يحصلون على معاملة تفضيلية في سوق العمل، ولكن هذا لا يتجلى إلا في الدوري الانجليزي، وبالإضافة إلى ذلك، يبدو أن هذا التمييز في سوق العمل هو رد عقابني من المالكين الذين يلاحظون زيادة الحضور مع وجود أكبر للاعبين من أمريكا الجنوبية.

أما دراسة غندور (Ghandour, N. 2007)، فقد هدفت التعرف إلى علاقة الاحتراف بمستوى الأداء في الدوري الممتاز لكرة القدم في الأردن. استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المدربين والحكام واللاعبين العاملين في أندية الدرجة الممتازة لكرة القدم في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (110) أفراد من أركان اللعبة، وأظهرت النتائج بأن هناك علاقة وطيدة بين الاحتراف ومستوى الأداء.

ومن جانب آخر أجرى السعدني وعبد القادر (Al-Saadani, K.& Abdul Qader, A. ) (2007) دراسة هدفت التعرف إلى معايير مقترحة لتحديد أسعار اللاعبين المحترفين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية وتحليل اللوائح والقوانين كأدوات لجمع المعلومات والبيانات، وتكونت عينة الدراسة من (135) العاملين في المجال الرياضي والمسؤولين عن تطبيق الاحتراف، حيث تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وأظهرت أهم النتائج أن المعايير المهنية والفنية الأساسية في تحديد سعر اللاعب هي مستوى الأندية التي لعب لها ومستوى الفرق التي احترف بها خارجياً أو عن طريق الإعارة، كما أظهرت بأن السيرة السلوكية للاعب المحترف والعقوبات والخصومات التي حصل عليها قبل التعاقد وعلاقة اللاعب مع الأجهزة الفنية والإدارات السابقة تعد مؤشراً في تحديد التعاقد المادي.

قام كيلي واديكستون (Waddington&Kelly, 2006) بإجراء دراسة هدفت التعرف إلى السيطرة الإدارية في أندية كرة القدم للمحترفين في بريطانيا وإيرلندا باستخدام الإساءة والعنف والتخويف، وتكونت العينة من (40) فرد من اللاعبين والإداريين الحاليين أو السابقين الذين كانوا يعملون كمحترفين في الدوري الانجليزي والإيرلندي. استخدم الباحثان المقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وأظهرت النتائج أن استخدام الإساءة اللفظية أو الجسدية كجوانب من الرقابة الإدارية داخل الأندية تعود بكرة القدم المحترفة إلى العصر الفيكتوري، وأظهرت أن سلطة المدير الإداري لا تزال تقوم على أشكال تقليدية من الإستبداد.

في ضوء عرض الدراسات السابقة تبين للباحثان أهمية دراسة معايير الاحتراف كموضوع حيوي في التعرف على معايير ولوائح الاحتراف وبناء الاستراتيجيات بحسب أنظمة ولوائح الاتحاد الآسيوي والدولي لكرة القدم.



## إجراءات الدراسة

## المنهج المستخدم

استخدم الباحثان المنهج الوصفي وذلك لملائمة هذا المنهج لمثل هذا النوع من الدراسات.

## مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الخبراء الذين عملوا ضمن لجان المسابقات والمنتخبات الفلسطينية في الفترة الزمنية من عام 1996م إلى 2017م، والمدربين الحاصلين على أعلى الشهادات (مستوى A) المسجلين ضمن سجلات الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم، والحكام الدوليين الحاصلين على الإشارة الدولية، حيث بلغ العدد الكلي لمجتمع الدراسي (102) فرداً.

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

الصفة	الخبراء	المدراء الفنيين	الحكام	المجموع الكلي
العدد	28	65	9	102

## عينة الدراسة

أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (75) فرداً يمثلون ما نسبته (5.73%) تقريباً من مجتمع الدراسة الأصلي منهم (19) خبيراً و(47) مديراً فنياً و(9) حكام دوليين، والجدول (2) يبين وصف أفراد العينة.

جدول (2): توصيف أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، الخبرة، الصفة.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	56	74.67
	ماجستير	19	25.33
	المجموع	75	100.00
الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	10.67
	5 إلى أقل من 10 سنوات	13	17.33
	10 إلى أقل من 15 سنة	11	14.67
	من 15 فأكثر	43	57.33
	المجموع	75	100.00
الصفة	خبراء	19	25.33
	مدراء فنيين	47	62.67
	حكام دوليين	9	12.00
	المجموع	75	100.00

## أداة الدراسة

قام الباحثان بتصميم إستبانة بصورة أوليّة مكونة من (35) فقرة، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين لإبداء الرأي وتقويم كل عبارة من عبارات الإستبانة ومدى مناسبتها للمجال الذي تنتمي إليه وسلامة اللغة وصياغتها، وبناءً على الآراء والمقترحات والملاحظات التي طرحها المحكمين، أجرى الباحثان تعديلات وإضافة 13 فقرة على الإستبانة لتصبح بصورتها النهائية (48) فقرة موزعة على خمسة مجالات من معايير الاحتراف، وهي (التنظيم، والحضور الجماهيري، والتسويق والترويج، والإعلام، والملاعب)، وذلك بالإعتماد على معايير تطبيق الإحتراف في الإتحاد الآسيوي، وتم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجات الإجابة عن فقرات المجالات الخمسة والتي كانت على النحو الآتي:

- موافق بشدة ولها (5) درجات
- موافق ولها: (4) درجات
- لم أكون رأي ولها (3) درجات
- غير موافق ولها (2) درجة
- غير موافق بشدة ولها (1) درجة

وقد تم عكس درجة سلم الاستجابة للفقرات السلبية.

ولقد تم توزيعها على أفراد العينة الموجودين في الضفة الغربية مباشرة من قبل الباحثين ، أما أفراد العينة الموجودين في قطاع غزة فقد تم إرسال الإستبانة بواسطة البريد الالكتروني الخاص، ومن أجل تفسير النتائج ومناقشتها اعتمد الباحثان المتوسطات الحسابية وذلك من خلال تحديد المدى بين أقصى درجة (5) وأدنى درجة (1) والقسمة على أقصى درجة وبذلك يكون التدرج للمعيار كالاتي:

- من 1 — إلى أقل من 1.8 ————— منخفض جدا
- من 1.8 — إلى أقل من 2.6 ————— منخفض
- من 2.6 — إلى أقل من 3.4 ————— متوسط
- من 3.40 — إلى أقل من 4.20 ————— مرتفع
- من 4.20 — 5 ————— مرتفع جدا

## صدق الأداة

قام الباحثان بإجراء صدق المحتوى على أداة الدراسة (الإستبانة)، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من حملة شهادة الدكتوراه في التربية الرياضية، من أعضاء

هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة القدس، وجامعة فلسطين التقنية، وجامعة أم القرى بصورتها الأولية (35) فقرة وذلك لإبداء الرأي وتقويم كل عبارة من عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها للمجال الذي تنتمي إليه وسلامة اللغة وصياغتها، وبعد دراسة الآراء والمقترحات والملاحظات التي طرحها المحكمين من تعديل وحذف وإضافة بعض العبارات في ضوء تلك الملاحظات، تم إعداد الاستبانة بصورتها النهائية لتصبح (48) فقرة، ومن ثم إعادتها إلى المحكمين مرة أخرى للتأكيد من موافقتهم على التعديلات النهائية، حيث أشاروا إلى موافقتهم على الاستبانة بصورتها النهائية.

#### ثبات الأداة

قام الباحثان باستخدام معادلة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لاستخراج معامل ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، والجدول رقم (3) يبين معاملات الثبات لكل مجال ولأداة ككل.

**جدول (3):** نتائج ثبات معايير الاستبانة باحتساب الإتساق الداخلي بأسلوب (كرونباخ ألفا).

الرقم	المعيار	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	التنظيم	10	0.679
2	الحضور الجماهيري	9	0.649
3	التسويق والترويج	9	0.763
4	الإعلام	10	0.700
5	الملاعب	10	0.808
	<b>الكلية</b>	<b>48</b>	<b>0.895</b>

يبين الجدول (3) أن المعايير تتمتع بقيم إتساق داخلي بدرجة مناسبة حيث بلغت معاملات الثبات لمعايير مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي ككل 0.895، كما بلغت قيم الثبات 0.679 لمعيار التنظيم، و0.649 لمعيار الحضور الجماهيري، و0.763 لمعيار التسويق والترويج، و0.700 لمعيار الإعلام، و0.808 لمعيار الملاعب، وتعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة.

#### متغيرات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات التالية :

1. المتغيرات المستقلة: (المؤهل العلمي، والخبرة العملية، والصفة) لكل من الحكام الدوليين، والمدراء الفنيين، والخبراء.
2. المتغيرات التابعة: معايير الإحتراف (التنظيم، والحضور الجماهيري، والتسويق والترويج، والإعلام، والملاعب).

### المعالجة الإحصائية

استخدم الباحثان برنامج Spss لمعالجة البيانات وذلك بحساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وإختبار (t. test) (one way ANOVA)، واستخدم الباحثان إختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

### عرض النتائج ومناقشتها

**للإجابة عن التساؤل الأول:** ما مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي الخاصة بالتنظيم، والحضور الجماهيري، والتسويق والترويج، والإعلام، والملاعب) قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، والجدول رقم (4) يبين ذلك.

**جدول (4):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مدى التطبيق
5	الملاعب	3.15	0.63	63.00%	متوسط
1	التنظيم	3.07	0.51	61.40%	متوسط
3	التسويق والترويج	2.84	0.60	56.80%	متوسط
4	الإعلام	2.78	0.57	55.60%	متوسط
2	الحضور الجماهيري	2.26	0.45	45.20%	منخفض
	<b>الكلّي</b>	<b>2.82</b>	<b>0.43</b>	<b>56.40%</b>	<b>متوسط</b>

يلاحظ من الجدول (4) أن مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.82) بأهمية نسبية (56.40%)، وجاء مستوى المعايير بين منخفض ومتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.15 – 2.26)، وجاء في الرتبة الأولى معيار الملاعب بمتوسط حسابي (3.15) وأهمية نسبية (63.0%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء معيار الحضور الجماهيري بمتوسط حسابي (2.26) بأهمية نسبية (45.20%).

وقد تم تحليل مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي وفقاً للمجالات كلاً على حده وذلك على النحو التالي:

### أولاً: معيار التنظيم

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعيار التنظيم، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التنظيم مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مدى التطبيق
7	يوجد أنظمة ولوائح واضحة لبطولة الدوري	3.57	1.16	71.40%	مرتفع
1	عدد الفرق مناسب لمعيار الاحتراف	3.48	1.16	69.60%	مرتفع
3	مدة الدوري العام مناسبة لمعيار الاحتراف	3.45	1.08	69.00%	مرتفع
4	طريقة تنظيم الدوري مناسبة	3.45	1.09	69.00%	مرتفع
8	لا يوجد لوائح واضحة لتسجيل اللاعبين وانتقالهم	3.2	1.23	64.00%	متوسط
2	عدد المباريات في الدوري مناسب لمعيار الاحتراف	3.17	1.26	63.40%	متوسط
9	يوجد مراقبين مختصين للمباريات	3.05	1.14	61.00%	متوسط
10	لا يوجد مراقبين فنيين للحكام	2.61	1.04	52.20%	متوسط
6	عدد مساعدي الحكام الدوليين مناسب	2.37	1.00	47.40%	منخفض
5	عدد الحكام الدوليين مناسب	2.31	0.99	46.20%	منخفض
	<b>التنظيم</b>	<b>3.07</b>	<b>0.51</b>	<b>61.40%</b>	<b>متوسط</b>

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى معيار التنظيم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.07) بأهمية نسبية (61.40%)، وجاء مستوى فقرات المعيار بين منخفض ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.31 – 3.57)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) وهي "يوجد أنظمة ولوائح واضحة لبطولة الدوري" بمتوسط حسابي (3.57) وبأهمية نسبية (71.40%)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي "عدد الحكام الدوليين مناسب" بمتوسط حسابي (2.31) بأهمية نسبية (46.20%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى عدم وجود معايير رقابية واضحة في الاحتراف في الأندية يؤثر على جودة العمل بما يتطابق مع جودة الأداء في المؤسسات الرياضية وخاصة الأندية وإدارات الاحتراف، إضافة إلى حداثة تجربة الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم في تطبيق نظام الاحتراف والتي تعيش مرحلة التكوين والبناء ومرحلة اكتساب الخبرات وتأهيل الكوادر المهنية المتخصصة التي تحتاج مزيداً من الوقت لتطوير مستوياتها بما يتناسب مع الاحتراف، وهذا يتفق مع دراسة سيار (Sayyar, A. 2015)، والتي أشارت الى أن النهوض بكرة القدم يتطلب بناء إستراتيجية واضحة المعالم من حيث الرؤيا الواضحة، والرسالة السامية،

والأهداف والاستراتيجيات المحددة، والقيم التربوية، والاستفادة من الدول التي طبقت نظام الإحتراف على المستوى الخليجي، والعربي، والأسبوي، من خلال تفرغ اللاعبين وتأمين مستقبلهم الوظيفي والصحي لهم ولعائلاتهم وفق منظومة متكاملة إدارياً وفنياً ومالياً، وأشارت دراسة ريبو (Rubio, 2013) إلى أن الإحتراف الرياضي يجب أن يحدث وفق سياسة وطنية، مما يؤدي إلى تطوير الرياضة ككل وليس تطوير بعض الطرق الاحترافية.

#### ثانياً: معيار الحضور الجماهيري

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعيار الحضور الجماهيري والجدول (6) يبين ذلك.

**جدول (6):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات معيار الحضور الجماهيري مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مدى التطبيق
1	متوسط سعر التذكرة مناسب	3.99	0.88	79.80%	مرتفع
2	متوسط حضور الجماهير مناسب	2.59	1.07	51.80%	منخفض
6	عدد المداخل والمخارج مناسبة	2.47	1.11	49.40%	منخفض
5	نقاط بيع التذاكر توافق معايير الإتحاد الآسيوي	2.28	0.98	45.60%	منخفض
7	يوجد نظام السماعات الداخلية بالملعب للتواصل مع الجمهور	2.09	0.93	41.80%	منخفض
3	لا يتم إحصاء عدد الحضور في كل مباراة ويتم إعلانه	1.88	1.00	37.60%	منخفض
9	لا يوجد أماكن مخصصة للأشخاص المعاقين	1.84	0.87	36.80%	منخفض
8	أماكن الجلوس مريحة ولديها مسند للظهر	1.68	0.95	33.60%	منخفض جداً
4	لا يمكن شراء التذاكر الكترونياً	1.55	0.78	31.00%	منخفض جداً
	<b>الحضور الجماهيري</b>	<b>2.26</b>	<b>0.45</b>	<b>45.20%</b>	<b>منخفض</b>

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى معيار الحضور الجماهيري كان منخفض، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.26) بأهمية نسبية (45.20%)، وجاء مستوى فقرات المعيار بين منخفض جداً ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.99 – 1.55)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "متوسط سعر التذكرة مناسب" بمتوسط حسابي (3.99) و بأهمية نسبية (79.80%)،

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي "لا يمكن شراء التذاكر إلكترونياً" بمتوسط حسابي (1.55) بأهمية نسبية (31.0%)، ويفسر الباحثان حصول معيار الحضور الجماهيري في المرتبة الأخيرة في هذه الدراسة، إلى ضعف دور الإعلام بأشكاله الثلاثة المسموع، والمقروء، والمرئي في نقل الأحداث الرياضية والترويج للبطولات والمسابقات وتنقيف الجمهور بأهمية الرياضة إضافة إلى التوعية الرياضية ومحاولة نشر الثقافة الرياضية واستقطاب عدد كبير من المتابعين "فالإعلام من أهم وسائل الاتصال بين أفراد المجتمع الواحد والمجتمعات المتعددة ولاسيما بعد التطور الواسع الذي حصل في وسائل الإعلام المقروءة" (Essam El-Din, A. 2000, p. 45)، وعدم اهتمام إدارة الأندية بأساليب جذب الجماهير لمشاهدة المباريات، إضافة إلى ضعف المستوى الفني للمباريات المحلية واعتبار الأداء الفني للاعب الفلسطيني يفتقر للكثير من العناصر البدنية والتكتيكية مقارنة مع المستويات العالمية، وهذا يتفق مع دراسة غندور (Ghandour, N. 2007) والتي أشارت إلى أن هناك علاقة وطيدة بين الاحتراف ومستوى الأداء، ودراسة السعدني وعبد القادر (Al-Saadani, K.& Abdul Qader, A. 2007) التي أشارت إلى أن المعايير المهنية والفنية الأساسية في تحديد سعر اللاعب هي مستوى الأندية التي لعب لها ومستوى الفرق التي احترف بها خارجياً أو عن طريق الإعارة، إضافة إلى صعوبة التنقل للوصول إلى الملاعب بسبب الإجراءات والمعوقات التي يفرضها الاحتلال على حركة وانتقال الأشخاص بين المدن، وعدم توفر أماكن مريحة للجماهير أثناء المباريات جاءت من أهم أسباب عدم حضور الجمهور لمشاهدة المباريات في الملاعب.

ويشير درادكة (Daradka, A. 2001, p. k) أن أكثر أسباب عزوف الجمهور هي ضعف نواحي الإعلام والتسويق للبطولات والمباريات.

### ثالثاً: معيار التسويق والترويج

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعيار التسويق والترويج والجدول (7) يبين ذلك.

**جدول (7):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات معيار التسويق والترويج مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مدى التطبيق
5	الإتحاد لديه موقع الكتروني	4.24	0.75	84.80%	مرتفع جداً
8	لا يتم التسويق للمباريات الدولية التي يستضيفها الإتحاد	3.27	1.13	65.40%	متوسط
6	لا يوجد إعلانات ترويجية داخل الملاعب	3.00	1.12	60.00%	متوسط

...تابع جدول رقم (7)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مدى التطبيق
9	الإعلانات الداخلية مطابقة للمواصفات	2.87	0.98	57.40%	متوسط
3	الإتحاد لديه سيطرة على التسويق والترويج	2.56	1.08	51.20%	منخفض
2	الإتحاد لديه آليات ترويجية	2.51	1.02	50.20%	منخفض
1	الإتحاد لديه إستراتيجيات تسويقية	2.48	1.06	49.60%	منخفض
4	الإتحاد لديه برامج تسويقية للمباريات	2.32	1.00	46.40%	منخفض
7	التذاكر تحتوي على إعلانات ترويجية	2.31	0.99	46.20%	منخفض
	<b>التسويق والترويج</b>	<b>2.84</b>	<b>0.60</b>	<b>56.80%</b>	<b>متوسط</b>

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى معيار التسويق والترويج كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.84) بأهمية نسبية (56.80%)، وجاء مستوى فقرات المعيار بين منخفض ومرتفع جداً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.31 – 4.24)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) وهي "الإتحاد لديه موقع الكتروني" بمتوسط حسابي (4.24) و بأهمية نسبية (84.80%)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (7) وهي "التذاكر تحتوي على إعلانات ترويجية" بمتوسط حسابي (2.31) بأهمية نسبية (46.20%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى ضعف الكوادر المتخصصة في مجال التسويق والترويج لتوفير مصادر متنوعة للتمويل، وعدم وجود استراتيجيات تسويقية واضحة المعالم على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، كما أن التحديات التي تواجهها الرياضة الفلسطينية من سياسة التهويد الممنهجة التي يقوم بها الاحتلال والقيود التي يفرضها على مجالات التسويق والترويج ساهمت في إضعاف التسويق والترويج للرياضة الفلسطينية من خلال التسويق المضاد، وهذا يتفق مع دراسة (Al-Dosari, M. 2010) والتي أشارت إلى أن عدم خصخصة الأندية الرياضية يزيد من الأعباء المادية على النادي، وبدوره فإن عدم وجود أكاديمية بالنادي تؤهل اللاعبين لتسويقهم يضعف السوق الرياضية الفلسطينية في الداخل والخارج.

أشارت دراسة بارلو وفورست (Barlow & Forrest, 2015) إلى أن الحكومات المحلية يجب أن تتدخل في الحالات التي يتعرض فيها النادي لظروف تهدد بقاءه واستمراره.

ويشير رنشلر (Renshler, 2007, p.42) بأن الأندية الرياضية تحتاج إلى مصادر متنوعة للتمويل لتغطية التزاماتها المادية وفق سياسات قد يكون منها التعاقد مباشرة بين النادي وشركات نقل المباريات، ودعم رجال الأعمال والشركات.



## رابعاً: معيار الإعلام

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعيار الإعلام، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإعلام مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مدى التطبيق
5	الإتحاد يوفر منطقة لوسائل الإعلام في المباريات	3.29	1.06	65.80%	متوسط
1	الاتحاد ينظم تسجيل وسائل الإعلام في مباريات الدوري	3.25	1.01	65.00%	متوسط
9	الإتحاد يعتمد ناطق إعلامي لكل نادي	3.13	1.23	62.60%	متوسط
6	الإتحاد يوفر شبكة اتصال انترنت داخل الملاعب	2.99	1.22	59.80%	متوسط
4	الإتحاد يوفر معلومات المباريات للمشجعين	2.81	1.23	56.20%	متوسط
7	يوجد غرفة خاصة بالصحفيين في كل ملعب	2.75	1.16	55.00%	متوسط
10	لا يوجد أماكن مخصصة لمعدات البث المباشر	2.68	1.02	53.60%	متوسط
8	يتم بث المباريات بشكل كامل	2.4	0.96	48.00%	منخفض
2	لا يتم عمل مؤتمر صحفي قبل وبعد المباراة	2.28	1.05	45.60%	منخفض
3	هناك حقوق لبث المباريات	2.19	0.97	43.80%	منخفض
	<b>الإعلام</b>	<b>2.78</b>	<b>0.57</b>	<b>55.60%</b>	<b>متوسط</b>

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى معيار الإعلام كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.78) بأهمية نسبية (55.60%)، وجاء مستوى فقرات المعيار بين منخفض ومتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.19 – 3.29)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) وهي "الإتحاد يوفر منطقة لوسائل الإعلام في المباريات" بمتوسط حسابي (3.29) وبأهمية نسبية (65.80%)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) وهي "هناك حقوق لبث المباريات" بمتوسط حسابي (2.19) بأهمية نسبية (43.80%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود فوضى في هذا المجال وعدم وجود رعاية كاملة لتطوير المعدات والآليات التي تحتاجها الصحافة المقروءة والإلكترونية

بتوفير التمويل اللازم لها، وعدم وجود معايير المحاسبة للأخطاء التي ينتج عنها مشاكل في الوسط الرياضي، إضافة إلى عدم القدرة في تسويق مباريات الدوري والبطولات من خلال إبرام تعاقدات مع القنوات الرياضية وفق إستراتيجية إعلامية وطنية تظهر الرياضة الفلسطينية على المستوى الإقليمي والدولي، وتسوق لاحتراف اللاعب الفلسطيني للاحتراف الخارجي والحصول على مصادر للتمويل، ويشير الباحثان إلى أن الإعلام الرياضي وحقوق بث المباريات تلفزيونياً باتت من المصادر الرئيسية التي تستخدمها الأندية للحصول على التمويل المادي لدعم نظم الاحتراف وتطوير إمكانات أندية كرة القدم، وهذا يتفق مع دراسة درادكة (Daradka, A. 2001, p. k) أن أكثر أسباب عزوف الجمهور هي ضعف نواحي الإعلام والتسويق للبطولات والمباريات، ودراسة الدوسري (Al-Dosari, M., 2010) والتي أشارت الى عدم تخصص الإعلام والإعلاميين مما يسبب مفهوماً خاطئاً عن الاحتراف ودراسة بيداس (Pedace, 2008) والتي أشارت أن هذا التمييز في سوق العمل يؤدي الى زيادة الحضور.

#### خامساً: معيار الملاعب

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار الملاعب، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرات معيار الملاعب مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مدى التطبيق
9	لا يوجد ملاعب تدريبية بجانب الإستاذ	4.56	0.86	91.20%	مرتفع جداً
1	الإتحاد لديه ملاعب تتسع ل 5000 مشجع	3.99	1.03	79.80%	مرتفع
10	قياسات الملعب تتناسب ومعايير الإتحاد الآسيوي	3.85	1.02	77.00%	مرتفع
2	الإتحاد لديه ملاعب مناسبة لبطولات الإتحاد الآسيوي	3.68	1.12	73.60%	مرتفع
3	عدد غرف الغيار مناسب للمعايير	3.25	1.13	65.00%	متوسط
5	الإضاءة تتناسب ومعايير البث التلفزيوني	2.84	1.14	56.80%	متوسط
4	مداخل الإستاذ تتطابق لمعايير الاحتراف	2.61	1.06	52.20%	متوسط

...تابع جدول رقم (9)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مدى التطبيق
6	تتوافر في كل جزء من المدرج مرافق صحية ودورات مياه لكلا الجنسين	2.33	1.14	46.60%	منخفض
7	لا يوجد غرف إسعاف أولي للعناية بالمتفرجين عند الحاجة	2.21	0.98	44.20%	منخفض
8	يوجد غرفة تحكم تتضمن مشاهدة كلية لداخل الإستاذ	2.12	0.93	42.40%	منخفض
	<b>الملاعب</b>	<b>3.15</b>	<b>0.63</b>	<b>63.00%</b>	<b>متوسط</b>

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى معيار الملاعب كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.15) بأهمية نسبية (63.0%)، وجاء مستوى فقرات المعيار بين منخفض ومرتفع جداً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.56-2.12)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) وهي "لا يوجد ملاعب تدريبية بجانب الإستاذ" بمتوسط حسابي (4.56) و بأهمية نسبية (91.20%) وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) وهي "يوجد غرفة تحكم تتضمن مشاهدة كلية لداخل الإستاذ" بمتوسط حسابي (2.12) بأهمية نسبية (42.40%)، ويفسر الباحثان حصول معيار الملاعب على أعلى نسبة في هذه الدراسة إلى أن الإتحاد الفلسطيني يدرك أهمية تطوير البنية التحتية التي تعتبر إحدى أهم المعايير التي يتطلبها نجاح عملية الإحتراف، فقد قام الإتحاد بإصلاح وبناء العديد من الملاعب معتمداً على (مشاريع الهدف) التي يقدمها الإتحاد الدولي لكرة القدم (فيفا) والدعم الحكومي المقدم للشباب والرياضة لتأمين أماكن مناسبة لتدريب وإجراء المباريات وفق استراتيجيات وطنية بناءً على أسس علمية يشرف عليها كفاءات علمية قادرة على التخطيط وبما يتناسب مع المواصفات والقوانين الدولية، والتي ساعدت على تطور مستويات اللاعبين من الناحية البدنية والفنية، وهذا يتفق مع دراسة سيار (Sayyar, A. 2015) والتي أشارت إلى أن النهوض بكرة القدم يتطلب بناء إستراتيجية واضحة المعالم من حيث الرؤيا الواضحة والرسالة السامية والأهداف والاستراتيجيات المحددة، وهنا أشارت ودراسة بارلو وفورست Barlow & Forrest (2015) إلى أن الحكومات المحلية يجب أن تتدخل في الحالات التي يتعرض فيها النادي لظروف تهدد بقاءه واستمراره، ودراسة ريبينو (Rubio, 2013) أشارت كذلك إلى أن الإحتراف الرياضي يجب أن يحدث وفق سياسة وطنية، مما يؤدي إلى تطوير الرياضة ككل وليس تطوير بعض الطرق الاحترافية. ويشير (Najjar, 2012) بأن التخطيط السليم للمؤسسات الرياضية وإنشاء البنية التحتية هي من القواعد المهمة في نجاح الإحتراف.

ويؤكد (Osman, I. 1991) بأن الرياضة التنافسية أصبحت وجهاً حضارياً للدولة ودليلاً على حسن التنظيم والقدرات التمويلية ورعاية الدولة لها، وذلك من خلال التخطيط السليم والبرمجة

المسبقة للمشروعات وفقاً للاستراتيجيات العامة والمحددة من خلال العمل على إعداد البنية التحتية التي تشمل الصالات والتجهيزات وتأهيل الكوادر المدربة المتخصصة والعمل الجماعي المشترك مع كافة القطاعات المختلفة الرياضية والاقتصادية والترفيهية وغيرها.

**للإجابة عن التساؤل الثاني :** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي من وجهة نظر الحكام الدوليين والمدربين والخبراء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والخبرة العلمية والصفة؟

#### أولاً: متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، استجابات أفراد عينة الدراسة لمعايير مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (10) يبين النتائج.

**جدول (10):** نتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات معايير مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المعيار	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التنظيم	بكالوريوس فما دون	56	3.03	0.49	1.04	0.300
	ماجستير	19	3.17	0.56		
الحضور الجماهيري	بكالوريوس فما دون	56	2.30	0.42	1.18	0.240
	ماجستير	19	2.16	0.50		
التسويق والترويج	بكالوريوس فما دون	56	2.91	0.62	1.82	0.073
	ماجستير	19	2.63	0.48		
الإعلام	بكالوريوس فما دون	56	2.79	0.58	0.31	0.758
	ماجستير	19	2.74	0.55		
الملاعب	بكالوريوس فما دون	56	3.17	0.62	0.56	0.571
	ماجستير	19	3.07	0.68		
الكلية	بكالوريوس فما دون	56	2.84	0.44	0.74	0.459
	ماجستير	19	2.75	0.41		

(\*) فروق المتوسطات دالة عند مستوى 0.05

تشير النتائج في الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات معايير مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (0.74)، وبمستوى دلالة (0.459) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائية، كما

بلغت قيمة ت المحسوبة (1.04) بمستوى دلالة (0.300) لمعيار التنظيم و (1.18) بمستوى دلالة (0.240) لمعيار الحضور الجماهيري و(1.82) بمستوى دلالة (0.073) لمعيار التسويق والترويج و(0.31) بمستوى دلالة (0.758) لمعيار الأعلام و(0.56) بمستوى دلالة (0.571) لمعيار الملاعب حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من 0.05 وهذا يتفق مع ودراسة الطراونة والنهار (Al-Tarawneh & Al-Nahar, 2016) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى لمتغير الصفة، والمؤهل العلمي، والخبرة.

#### ثانياً: متغير الخبرة العملية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لإستجابات أفراد عينة الدراسة للمعايير تبعاً لمتغير الخبرة العملية، والجدول (11) يبين النتائج.

**جدول (11):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعايير مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي تبعاً لمتغير الخبرة العملية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة العملية	المعيار
0.46	3.23	8	أقل من 5 سنوات	التنظيم
0.50	3.04	13	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.49	3.07	11	10 إلى أقل من 15 سنة	
0.54	3.05	43	من 15 فأكثر	
0.20	2.35	8	أقل من 5 سنوات	الحضور الجماهيري
0.29	2.26	13	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.50	2.43	11	10 إلى أقل من 15 سنة	
0.50	2.20	43	15 فأكثر	
0.35	3.04	8	أقل من 5 سنوات	التسويق والترويج
0.37	2.97	13	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.66	3.17	11	10 إلى أقل من 15 سنة	
0.63	2.67	43	15 فأكثر	
0.50	3.05	8	أقل من 5 سنوات	الإعلام
0.26	2.81	13	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.65	2.96	11	10 إلى أقل من 15 سنة	
0.61	2.67	43	15 فأكثر	

...تابع جدول رقم (11)

الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة العملية	المعيار
0.68	3.35	8	أقل من 5 سنوات	الملاعب
0.38	3.15	13	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.47	3.38	11	10 إلى أقل من 15 سنة	
0.71	3.04	43	15 فأكثر	
0.33	3.00	8	أقل من 5 سنوات	الكلي
0.25	2.85	13	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.44	3.00	11	10 إلى أقل من 15 سنة	
0.47	2.73	43	15 فأكثر	

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات معايير مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي تبعاً لمتغير الخبرة العملية، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (12) يبين ذلك:

**جدول (12):** نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات معايير مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي تبعاً لمتغير الخبرة العملية.

المعيار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التنظيم	بين المجموعات	0.23	3	0.08	0.28	0.837
	داخل المجموعات الكلي	19.07	71	0.27		
	الكلي	19.30	74			
الحضور الجماهيري	بين المجموعات	0.54	3	0.18	0.91	0.441
	داخل المجموعات الكلي	14.12	71	0.20		
	الكلي	14.66	74			
التسويق والترويج	بين المجموعات	2.95	3	0.98	2.96	0.038
	داخل المجموعات الكلي	23.58	71	0.33		
	الكلي	26.53	74			
الإعلام	بين المجموعات	1.49	3	0.50	1.56	0.207
	داخل المجموعات الكلي	22.59	71	0.32		
	الكلي	24.07	74			

...تابع جدول رقم (12)

المعيار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الملاعب	بين المجموعات	1.39	3	0.46	1.17	0.329
	داخل المجموعات	28.23	71	0.40		
	الكلية	29.63	74			
الكلية	بين المجموعات	1.02	3	0.34	1.91	0.135
	داخل المجموعات	12.65	71	0.18		
	الكلية	13.68	74			

تشير النتائج في الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات الدرجة الكلية لمعايير مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي تبعاً لمتغير الخبرة العملية، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.91)، وبمستوى دلالة (0.135) حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المحسوبة كان أكبر من 0.05، كذلك بلغت قيمة ف المحسوبة (0.28) بمستوى دلالة (0.837) لمعيار التنظيم و (0.91) بمستوى دلالة (0.441) لمعيار الحضور الجماهيري لمعيار و (1.56) بمستوى دلالة (0.207) لمعيار الإعلام و (1.17) بمستوى دلالة (0.329) لمعيار الملاعب حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من 0.05 باستثناء معيار التسويق والترويج حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (2.96) بمستوى دلالة (0.038) حيث تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من 0.05. ولتحديد مصادر الفروق بين فئات متغير الخبرة والتي دلت نتائجها على وجود فروق بينها في معيار التسويق والترويج فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية ويوضح الجدول رقم (13) نتائج هذا الاختبار.

**جدول (13):** نتائج اختبار شيفيه لتحديد فئات متغير الخبرة التي تختلف فيما بينها في معيار التسويق والترويج.

المعيار	المتوسط الحسابي	الخبرة العملية	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	من 15 فأكثر
التسويق والترويج	3.04	أقل من 5 سنوات			
	2.97	من 5 إلى أقل من 10 سنوات			
	3.17	من 10 إلى أقل من 15 سنوات			
	2.67	من 15 فأكثر		*	

تشير نتائج الجدول (13) في معيار التسويق والترويج إلى ظهور فروق ذات دلالة إحصائية بين الأفراد الذين خبرتهم العملية 15 سنة فأكثر والأفراد الذين خبرتهم العملية بين 10 إلى أقل من

15 سنة بحيث أن دلالة هذه الفروق كانت لصالح الأفراد بخبرة عملية من 10 إلى أقل من 15 سنة على اعتبار أن هذه الخبرة كان متوسطها الحسابي أكبر مقارنة بفئة الخبرة (15 سنة فأكثر) وكما هو مبين في الجدول، ويعزو الباحثان ذلك بأن الأفراد الذين يتمتعون بخبرة عملية من 10 إلى أقل من 15 سنة يمثلوا الجيل الحديث الذي واكب عمليات التسويق الرياضي والثورة في استخدام الإتصالات الإلكترونية، إضافة إلى دراسة العديد منهم للتخصصات الحديثة في مجال التسويق والتي ظهرت نتيجة لمتطلبات الثورة التكنولوجية في مجال الإتصالات، فكان لديهم الرغبة والدافعية للوصول إلى النجاح مقارنة بالفئة التي تمتع بسنوات خبرة أكثر من 15 سنة والتي لم يكن لها الدافعية والحماس، وهذا يختلف مع دراسة مع نتائج دراسة (Zoubi, S. 2014)، ودراسة الزيود وبدر (Ziod&Badir,2013)، ودراسة غندور (Ghandour, N. 2007)، ودراسة باكير وآخرون (Bakir& others, 2014)، ودراسة الطراونة والنهار (Al-2016 Tarawneh& Al-Nahar)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لمتغير الخبرة، واتفقت مع دراسة النوايسة (Alnawayseh,2013)، والتي أشارت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لمتغير الخبرة .

### ثالثاً: متغير الصفة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لإستجابات أفراد عينة الدراسة على المعايير تبعاً لمتغير الصفة، والجدول (14) يبين النتائج.

**جدول (14):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعايير مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي تبعاً لمتغير الصفة.

المعيار	الصفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التنظيم	خبراء	19	3.19	0.60
	مدراء فنيون	47	3.00	0.50
	حكام دوليون	9	3.14	0.29
الحضور الجماهيري	خبراء	19	2.33	0.64
	مدراء فنيون	47	2.26	0.38
	حكام دوليون	9	2.11	0.25
التسويق والترويج	خبراء	19	2.67	0.55
	مدراء فنيون	47	2.90	0.62
	حكام دوليون	9	2.89	0.56
الإعلام	خبراء	19	2.91	0.74
	مدراء فنيون	47	2.72	0.49
	حكام دوليون	9	2.81	0.58
الملاعب	خبراء	19	3.34	0.83
	مدراء فنيون	47	3.07	0.57
	حكام دوليون	9	3.10	0.36
الكلي	خبراء	19	2.89	0.59
	مدراء فنيون	47	2.79	0.38
	حكام دوليون	9	2.81	0.31



يلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات معايير مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي تبعاً لمتغير الصفة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (15) يبين ذلك:

**جدول (15):** نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات معايير مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف في الإتحاد الآسيوي تبعاً لمتغير الصفة.

المعيار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التنظيم	بين المجموعات	0.52	2	0.26	1.00	0.371
	داخل المجموعات	18.78	72	0.26		
	الكلية	19.30	74			
الحضور الجماهيري	بين المجموعات	0.29	2	0.14	0.72	0.491
	داخل المجموعات	14.37	72	0.20		
	الكلية	14.66	74			
التسويق والترويج	بين المجموعات	0.75	2	0.38	1.05	0.355
	داخل المجموعات	25.77	72	0.36		
	الكلية	26.53	74			
الإعلام	بين المجموعات	0.48	2	0.24	0.73	0.484
	داخل المجموعات	23.59	72	0.33		
	الكلية	24.07	74			
الملاعب	بين المجموعات	0.99	2	0.50	1.24	0.294
	داخل المجموعات	28.64	72	0.40		
	الكلية	29.63	74			
الكلية	بين المجموعات	0.12	2	0.06	0.32	0.728
	داخل المجموعات	13.56	72	0.19		
	الكلية	13.68	74			

تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات الدرجة الكلية لمعايير مدى تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف

في الإتحاد الآسيوي تبعاً لمتغير الصفة، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.32)، وبمستوى دلالة (0.728)، تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المحسوبة كان أكبر من 0.05، كذلك بلغت قيمة ف المحسوبة (1.0) بمستوى دلالة (0.371) لمعيار التنظيم و (0.72) بمستوى دلالة (0.491) لمعيار الحضور الجماهيري و (1.05) بمستوى دلالة (0.355) لمعيار التسويق والترويج و (0.73) بمستوى دلالة (0.484) لمعيار الإعلام

و(1.24) بمستوى دلالة (0.294) لمعيار الملاعب حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من 0.05، ويفسر الباحثان أن عدم ظهور فروق ذات دلالة إحصائية لكل من متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والصفة (الخبراء، والمدراء الفنيين، والحكام) يشير إلى أن هنالك فهم واضح ومشترك بين جميع أفراد العينة بأن تجربة الإحتراف الفلسطيني حديثة العهد، وأن تطبيق معايير الإحتراف بشكلها المثالي يحتاج مزيداً من الوقت حتى تتم عملية اكتساب الخبرات وصل المهارات وتطوير البنية التحتية المناسبة، وتأهيل الكوادر المهنية المتخصصة، وأن بناء الأنظمة الإدارية يحتاج إلى وجود إستراتيجية وطنية بالتعاون بين جميع أركان المنظومة التي تضمن مشاركة كافة الأطياف السياسية والاجتماعية والإقتصادية وبالشراكة مع القطاع الخاص والأندية الرياضية ووزارة التربية والتعليم، بالإضافة إلى وعيهم بأهمية تطوير نظام الإحتراف الذي يعود بفائدة كبيرة على تطوير مستوى الرياضة الفلسطينية من الناحية الفنية والإقتصادية والاجتماعية، وتحسين مستويات اللاعبين في البطولات المحلية والإقليمية، فقد قام الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم بالعديد من الخطوات للتسريع في عملية التطوير والبناء، من خلال دورات التدريب بالإتحاد الآسيوي بمستوياتها المختلفة A . B . C لتطوير المدربين، وبناء وإصلاح العديد من الملاعب لتطوير البنية التحتية، وتطوير الحكام من خلال دورات وورش عمل داخلية وخارجية، فقد شارك المدراء الفنيين والحكام والإداريين الفلسطينيين في العديد من الدورات التطويرية بالإتحاد الآسيوي لكرة القدم داخلياً وخارجياً على طول فترة تطبيق نظام الإحتراف، ويعزو الباحثان أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تبعاً لمتغير الصفة (الخبراء، والمدراء الفنيين، والحكام) إلى تشابه البيئة والظروف السياسية والاجتماعية التي يعيشها أفراد العينة وإحساسهم بأهمية الإرتقاء بمستوى تطبيق نظام الإحتراف، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Zoubi, S. 2014) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لمتغير الخبرة، ودراسة الزيود وبدر (Ziod&Badir, 2013)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لمتغير الخبرة، ودراسة غندور (Ghandour, N. 2007)، والتي أشارت كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لمتغير الخبرة، والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لمتغير الخبرة، ودراسة باكير وآخرون (Bakir& others, 2014)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لمتغير المهنة، ودراسة الطراونة والنهار (Al-Tarawneh& 2016) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لمتغير الصفة، والمؤهل العلمي، والخبرة، واختلفت مع دراسة النوايسة (Alnawayseh, 2013)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لمتغير الخبرة .

### الاستنتاجات

- توصل الباحثان في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها إلى الاستنتاجات التالية:
1. أن تطبيق الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لمعايير الإحتراف من وجهة نظر الخبراء، والمدراء الفنيين، والحكام الدوليين كانت بين منخفض ومتوسط على مستوى التنظيم، والحضور الجماهيري، والتسويق والترويج، والإعلام، والملاعب.
  2. أن الإتحاد الفلسطيني يدرك أهمية تطوير البنية التحتية التي تعتبر إحدى أهم المعايير التي يتطلبها نجاح عملية الإحتراف، فقد قام الإتحاد بإصلاح وبناء العديد من الملاعب معتمداً على (مشاريع الهدف) التي يقدمها الإتحاد الدولي لكرة القدم (فيفا) والدعم الحكومي المقدم للشباب والرياضة لتأمين أماكن مناسبة لتدريب وإجراء المباريات.
  3. هناك ضعف إعلامي في تغطية نقل الأحداث الرياضية والترويج لها وتنشيف الجمهور.
  4. عدم اهتمام إدارة الأندية بأساليب جذب الجماهير لمشاهدة المباريات وضعف المستوى الفني للمباريات المحلية تعتبر من أهم أسباب عزوف الجماهير عن حضور مباريات دوري المحترفين.
  5. عدم وجود حقوق بث تلفزيوني للمباريات قلل من فرص الحصول على التمويل المادي لدعم نظم الإحتراف وتطوير إمكانيات الأندية.

### التوصيات

- في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحثان بالتوصيات الآتية:
1. ضرورة بناء إستراتيجية وطنية شاملة وفق رؤيا وطنية لإثبات الهوية الفلسطينية في المحافل الدولية، بما يتناسب ومعايير الإتحاد الآسيوي الخاصة بتطبيق نظام الإحتراف .
  2. إجراء مزيد من الدراسة المقارنة بين تجربة الإتحاد الفلسطيني في تطبيق نظام الإحتراف وتجارب عالمية أخرى .
  3. تشجيع القطاع الخاص ورجال الأعمال على الاستثمار في الرياضة الفلسطينية .
  4. تعزيز المكانة الإجتماعية والإقتصادية للاعب كرة القدم في المجتمع الفلسطيني.

### References (Arabic & English)

- AlTloul, B &Ghanima, S. (2017). *An analytical study for Palestine football federation in implementing professional kpis according to Asian football federation*. (Unpublished Thesis). The University of Jordan, Amman, Jordan.

- Abu Tame', B. & Hamdan, B. (2010). Attitudes of students of the Department of Physical Education at the University of Khadouri in Palestine towards the practice of football. *Al-Najah University for Research (Humanities)*, 24(10), Pp:2950. Nablus- Palestine.
- Al-Alqami, N. Darwish, K. Ali, M. Fadlallah, M. Azzam, M. & Magawari, M. (2012). *The economics of sports and nation nationalism*. Cairo: the book center for publishing.
- Al-Dosari, M. (2010). *Obstacles to applying the list of professional football in sports clubs in Saudi Arabia*. (Unpublished master thesis). Alexandria University, Alexandria, Egypt.
- Al-Saadani, K. & Abdul Qader, A. (2007). Suggested Criteria for Determining the Prices of Professional Players, *Scientific Journal of Physical Education and Sport*. 51, 1-27.
- Al-Tarawneh, M. & Al-Nahar, H. (2016). The extent of the practice of the administrations of the League of Manasir football professionals for some leadership styles in the light of globalization from the perspective of coaches and players, *the first international scientific conference of sports and health sciences, held during 4-5 / 5/2016*. pp: 727-764. Faculty of Sports Science, Karak, Jordan.
- Alwahsh, M. & Mufti, M. (1994). *The basics of football*. Cairo: Dar Alam Knowledge, p. 19-22.
- Bakir, M. Mansi, T. & Al-Askir, W. (2014). The success of the Jordanian experience in applying the system of professionalism in football from the point of view of the pillars of the game, *Journal of Educational Sciences Studies*. 41(2). Faculty of Physical Education, University of Jordan.
- Barlow, A. & Forrest, D. (2015). Benefits to their Communities from Small Town Professional Football Clubs. *National Institution Economic Review*, (232), 18-29.

- Cordery, C. & Davies, J.(2016), Professionalism versus amateurism in grass-roots sport: Associated funding needs, *Accounting History*, 21(1), 98 –123.
- Daradka, A. (2001). *The reasons for the public's reluctance to play handball in Jordan*. (Unpublished master's thesis). University of Jordan, Amman.
- Darwish, K.& Al-Saadani, KH.(2006). *Professionalism in football*. Cairo: Egypt, the book center for publishing.
- Essam El-Din, A. (2000). *The role of media in the security of sports stadiums, and the scientific study in the scientific forum for sports security*. Naif Arab Academy for Security Sciences, Saudi Arabia, p.45.
- Ghandour, N. (2007). *The relationship of professionalism to the level of performance in the Premier League for football in Jordan*. (Unpublished MA thesis). University of Jordan, Amman, Jordan.
- Hanafi, A. (1995). *Professional football player contract*, Faculty of Law, Kuwait University.
- Keeler, I. & Wright, A. (2013), Amateurism in an Age of Professionalism: An Empirical Examination of an Irish Sporting Culture: The GAA. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*,3(4).
- Najjar, M. (2002). *The Ball Industry and Economics*, Amman Jordan: Dar Al Wafaa.
- Nawaseh, Ahmed Mubarak. (2013). *Analytical study of the personal dimensions of the players of the League of Manasir for football professionals in Jordan*, (unpublished master thesis), Faculty of Physical Education, Mu'tah University.
- Osman, I. (1991). *Hobby and professionalism*. Sports Culture Series, Manama, Institute of Sports, p.54.
- Pedace, R.(2008). Earnings, Performance, and Nationality Discrimination in a Highly Competitive Labor Market: As An

- Analysis of the English Professional Soccer League, *Journal of Sports Economics*,9(2): 115-140.
- Renshler, E. K.(2007). *An Examination of NCAA Division I Operating Budgets: The Influence of Athletic Team Salience and Organizational Isomorphism*, (Unpublished Doctoral Dissertation), The Ohio State University. USA.
  - Rubio, K. (2013). From Amateurism to Professionalism: Sport's transformations by the Brazilian Olympic Athletes' lenses,*Humanities and Social Sciences*, 1(3), 85-91.
  - Sadiq, A. (1991). *Sport and Professionalism*, Cairo: Dar Al Ma'arif: Egypt.
  - -Sayyar, A. (2015). Building a Strategy for the Professional Football League in the Kingdom of Bahrain. *European Journal of Sports Science Technology - International Academy of Sports Technology*. X5(6),153-164.
  - Waddington, I. & Kelly, S.(2006), Abuse, Intimidation and violence as aspects of managerial control in professional soccer in Britain and Ireland, *International Review for the Sociology of Sport*,41(2), 147–164.
  - Xiaodong, F. & Jinrong, S. (2010), A Study on the Management Strategy of Chinese Football Reserve Personnel in Professional Clubs. *Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management*. pp 1939-1942.
  - Ziod, K. & Badir F. (2013). A comparative study of the role of professional player in the development of football game from the point of view of club administrators in Saudi Arabia and Jordan. *The scientific journal theories and applications*. Faculty of Physical Education, Alexandria University79(1), 67–75.
  - Zoubi, S. (2014). *Effect of professional application on professional football players in Jordan*. (Unpublished master thesis). Faculty of Physical Education, Yarmouk University. Irbid.