



## الاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين (دراسة تحليلية لتحديد المعوقات من وجهة نظر الإدارات)

ناصر الدين محمود عامر عباسي  
طالب دكتوراه، جامعة البطانة، السودان  
البريد الإلكتروني: [nasserabassi1@yahoo.com](mailto:nasserabassi1@yahoo.com)

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع معوقات الاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق الاستبانة الإلكترونية على عينة عشوائية مكونة من (100) مديراً من الكوادر الإدارية في الأندية الفلسطينية لكرة القدم. كشفت نتائج الدراسة أن معوقات الاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين تتبع من ثلاثة محاور رئيسية: السياسات الإدارية، والتشريعات الإدارية، والموارد البشرية الإدارية، حيث جاءت مختلف هذه المعوقات بدرجات مرتفعة. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية لمعوقات الاحتراف الرياضي الثلاثة (السياسات الإدارية، والتشريعات الإدارية، والموارد البشرية الإدارية) في أندية كرة القدم في فلسطين تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة ربط التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية لزيادة الكفاءة وتحقيق التكامل بين الإدارات.

**الكلمات المفتاحية:** الاحتراف الرياضي، المعوقات، أندية كرة القدم.



# Sports Professionalism in Football Clubs in Palestine

## (An Analytical Study to Identify Obstacles from the Administrations' Point of View)

Naser El-Din Mahmoud Amer Abbasi  
PhD Student, Al-Butana University, Sudan  
Email: [nasserabassi1@yahoo.com](mailto:nasserabassi1@yahoo.com)

### ABSTRACT

The study aimed to identify the obstacles of sports professionalism in football clubs in Palestine from the view point of the administrations. To achieve the objectives of the study, the researcher used the analytical descriptive approach by applying the electronic questionnaire to a random sample of 100 managers from Palestinian football clubs. The results of the study revealed that the obstacles of sports professionalism in football clubs in Palestine stem from three main axes, which are the administrative policies, the administrative legislation, and administrative human resources where these all obstacles came with high degrees. The results also revealed that there were no statistically significant differences in the three obstacles to sports professionalism (administrative policies, administrative legislation, and administrative human resources) in football clubs in Palestine attributed to the variables of academic qualification and years of experience. The study recommended the need for linking modern technology in administrative processes to increase efficiency and integrate departments.

**Keywords:** Sports professionalism, handicaps, football clubs.



## 1. المقدمة

تعد رياضة كرة القدم ظاهرة اجتماعية وثقافية واقتصادية بارزة في العالم، حيث تمثل أداة للتفاعل الاجتماعي ووسيلة لتعزيز الهوية الوطنية، خاصة في الدول التي تعاني من ظروف استثنائية مثل فلسطين. في هذا السياق، تسعى الأندية الرياضية الفلسطينية إلى تحقيق الاحتراف الرياضي كخطوة ضرورية نحو تطوير أداء اللاعبين وزيادة القدرة التنافسية على المستويين المحلي والدولي. ومع ذلك، تواجه هذه الأندية جملة من التحديات التي تقف عائقاً أمام تحقيق هذا الهدف، وهو ما يستدعي تحليلاً دقيقاً لفهم هذه المعوقات واقتراح حلول عملية لمعالجتها (الزير، 2013).

إن مفهوم الاحتراف الرياضي يعد جزءاً لا يتجزأ من التطور الحديث في كرة القدم، حيث يتطلب بنية تحتية متقدمة، ونظم إدارية فعالة، وموارد مالية مستدامة، وتُشير دراسة عوض (2017) إلى أن النظم الإدارية والتنظيمية الحالية تعاني من نقص في الكفاءات والخبرات اللازمة لدعم الاحتراف، مما يؤدي إلى تباين كبير بين الطموح الرياضي والواقع العملي.

وفي فلسطين على وجه الخصوص؛ تُضاف التحديات السياسية والاجتماعية إلى المعوقات التقليدية التي تواجه الأندية الرياضية، مثل نقص الموارد المالية وضعف التخطيط الاستراتيجي، فقد أشارت الزير (2013) إلى أن المؤسسات الرياضية بما في ذلك الاتحادات والأندية الرياضية تتطلب وجود هيئات مؤهلة في المجال الرياضي قادرة على مواجهة مختلف الظروف والتحديات باتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة، فالإتحادات الرياضية في فلسطين تواجه صعوبة كبيرة في توفير التمويل اللازم لتغطية تكاليف اللاعبين المحترفين والتجهيزات الرياضية نتيجة لنقص الإمكانيات المادية، ما يؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء الرياضي.

إلى جانب ذلك، تسهم الظروف السياسية والاقتصادية التي تعيشها فلسطين في تعقيد مسار الاحتراف الرياضي؛ حيث تعاني الأندية من قيود الحركة والتنقل، مما يحد من مشاركتها في البطولات الإقليمية والدولية، فضلاً عن التأثير السلبي للحصار على استقطاب الاستثمارات وتطوير البنية التحتية الرياضية. ومن هنا، فإن فهم هذه المعوقات يتطلب منظوراً شاملاً يأخذ بعين الاعتبار السياق الاجتماعي والاقتصادي الذي تعمل ضمنه الأندية الفلسطينية. وبناءً على ما سبق تشكلت فكرة الدراسة في التحقق من الاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين: دراسة تحليلية لتحديد المعوقات من وجهة نظر الإدارات.

## 1.1 المشكلة البحثية

تُعد رياضة كرة القدم من أكثر الرياضات شعبية في فلسطين، حيث تسعى الأندية المحلية إلى تحقيق الاحتراف الرياضي لتعزيز الأداء والتنافسية. ومع ذلك، تواجه هذه الأندية تحديات متعددة تعيق تحقيق هذا الهدف، حيث تشير الدراسات إلى أن غياب الكوادر البشرية المحترفة القادرة على تنظيم عملية الاحتراف تُعتبر من أبرز المعوقات التي تواجه الأندية في تطبيق دوري المحترفين وإنشاء شركات كرة القدم (جابر ورضوان، 2021). بالإضافة إلى ذلك، تعاني البنية التحتية الرياضية في فلسطين من استهداف متعمد أدى إلى تدمير نسبة كبيرة من المنشآت الرياضية، مما أثر سلباً على تطور كرة القدم وتطبيق الاحتراف (المصطفى، 2020). علاوة على ذلك، يواجه الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم تحديات مالية تعصف به، مما يجعل الدعم المالي أساساً في صناعة كرة القدم. دون توفير الأموال، ستكون هناك صعوبات في تطوير هذه الصناعة، وهو ما يمثل تحدياً إضافياً أمام الأندية الفلسطينية في سعيها نحو الاحتراف (جامعة القدس، 2021). في ضوء هذه التحديات، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل معوقات الاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر إدارات الأندية، مع التركيز على السياسات الإدارية، التشريعات، والموارد البشرية التي تؤثر على تطبيق الاحتراف.

## 1.2 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: ما معوقات الاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات؟، وينبثق من هذا السؤال الأسئلة البحثية الآتية:

- ما معوقات الاحتراف الرياضي فيما يتعلق بالسياسات الإدارية في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات؟
- ما معوقات الاحتراف الرياضي فيما يتعلق بالتشريعات في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات؟
- ما معوقات الاحتراف الرياضي فيما يتعلق بالموارد البشرية في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات؟

**أهمية البحث**

تظهر أهمية البحث في محورين:

**الأهمية النظرية**

- إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالرياضة، لا سيما كرة القدم، من خلال تسليط الضوء على موضوع الاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم الفلسطينية. لاسيما انه لم تحظ الكثير من الأبحاث بالتركيز على المعوقات التي تواجه الأندية الفلسطينية لتحقيق هذا الهدف.
- تحديد المعوقات المختلفة التي تحول دون تطور الاحتراف في أندية كرة القدم، سواء من خلال السياسات الإدارية أو التشريعات أو الموارد البشرية
- سيساهم هذا البحث في تطوير وتحديث النظريات المتعلقة بإدارة الأندية الرياضية في فلسطين، حيث يُمكن الباحثين وصناع القرار من فهم أفضل للتحديات التي تواجه أندية كرة القدم وكيفية مواجهتها. ويمكن لهذا البحث أن يصبح مرجعاً رئيسياً للباحثين المهتمين بدراسة الاحتراف الرياضي في الدول النامية أو في سياقات رياضية مشابهة للواقع الفلسطيني

**الأهمية العملية**

- قد تساهم في تقديم حلول واقعية وقابلة للتنفيذ للتحديات التي تواجه أندية كرة القدم في فلسطين في سعيها لتحقيق الاحتراف الرياضي من خلال الأدوات والمعرفة اللازمة لإدارات الأندية الفلسطينية لتحديد المعوقات التي تعرقل تطوير الاحتراف الرياضي، مما يساعدها في اتخاذ قرارات إدارية استراتيجية وتحسين الأداء الرياضي.
- من خلال التعرف على المعوقات التي تتعلق بالسياسات الإدارية، التشريعات، الموارد البشرية، قد يساهم البحث في تمكين الأندية من تحسين هيكلها الإداري وتطوير استراتيجيات جديدة تدعم نمو كرة القدم بشكل احترافي.

- في الجانب التشريعي، قد يوفر البحث إشارات مهمة للمسؤولين وصناع القرار في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم وفي الجهات الحكومية بخصوص الحاجة إلى تحديث التشريعات الرياضية. مما قد يعزز من قدرة الأندية على التكيف مع المعايير العالمية ويعزز بيئة الاحتراف في فلسطين. أما في ما يتعلق بالموارد البشرية، فإن البحث قد يساعد في تحسين سياسات التوظيف والتطوير المهني للكوادر الرياضية. وعليه ستمكن الأندية من تحسين تدريب اللاعبين والإداريين من خلال معرفة الاحتياجات الفعلية في هذا المجال، مما يرفع من كفاءة الأداء.

**1.4 أهداف البحث**

- تحديد معوقات الاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات
- تحديد معوقات الاحتراف الرياضي فيما يتعلق بالسياسات الإدارية في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات.
- تحديد معوقات الاحتراف الرياضي فيما يتعلق بالتشريعات في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات.
- تحديد معوقات الاحتراف الرياضي فيما يتعلق بالموارد البشرية في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات.

**1.5 فرضيات البحث**

يسعى البحث الحالي إلى اختبار صحة الفرضية الرئيسية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمعوقات الاحتراف الرياضي (السياسات الإدارية، التشريعات، الموارد البشرية) في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)

حيث يتفرع من الفرضية السابقة مجموعة من الفرضية

- 1-1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمعوقات السياسات الإدارية للاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.



1-2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمعوقات التشريعات للاعتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

1-3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمعوقات الموارد البشرية للاعتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

### 1.6 حدود البحث

- الحدود الموضوعية: سنتقصر الدراسة على الاعتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين: دراسة تحليلية لتحديد المعوقات من وجهة نظر الإدارات
- الحدود البشرية: الكوادر الإدارية في الأندية الفلسطينية لكرة القدم.
- الحدود الزمانية: 2025
- الحدود المكانية: فلسطين.

### 2. الدراسات السابقة

هدفت دراسة (السعدني والوقاد، 2024) إلى توضيح مفهوم الاعتراف الرياضي من خلال التركيز على ثلاثة محاور أساسية: الماهية، والأهمية، والأهداف. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه المسحي والتحليلي، وشملت عينة مكونة من 184 مفردة، واستخدمت أدوات متنوعة لجمع البيانات، بما في ذلك المسح المرجعي، والمقابلة الشخصية، واستمارة استطلاع الرأي. أظهرت النتائج أن مفهوم الاعتراف الرياضي تمثل في المحاور الثلاثة المذكورة، حيث حصلت على أهمية نسبية تراوحت بين 87.24% و 88.89%، مع متوسط أهمية نسبية بلغ 88.6%. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المفهوم الكامل والصحيح للاعتراف الرياضي وفق المعايير المعترف بها من اللجنة الأولمبية الدولية والاتحادات الرياضية الدولية.

كما هدفت دراسة (Aljassar et al., 2023) إلى تحليل مفهوم الاحترافية في إدارة الرياضة من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، مع التركيز على الفجوات البحثية وفرص البحث المستقبلية، بالإضافة إلى فهم العلاقة بين إدارة الرياضة والاحترافية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على مراجعة الأدبيات العلمية وتحليل البيانات المستخلصة من الدراسات السابقة لتحديد الاتجاهات السائدة والفجوات البحثية. وأظهرت النتائج أن النجاح الحالي يعتمد على الإدارة الفعالة للرابطة الثنائية بين الإدارة الرياضية والاحتراف، كما أظهرت النتائج أهمية تعزيز مكانة الاحترافية كعنصر أساسي في الإدارة الرياضية.

وأجرى (بوديسة، 2023) دراسة هدفت إلى التعرف على أهم معوقات الاعتراف الرياضي، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية والبالغ إجمالي عددها (31) رئيس للأندية. توصلت الدراسة إلى أن المحور الأول "سوء تسيير الجانب المالي يؤدي إلى ضعف الاعتراف" حقق أعلى درجات المعوقات، مما يؤكد على وجود ضعف واضح في الجانب المالي، وجاء في المرتبة الثانية الجانب المتعلق بالتسيير الإداري العشوائي، مما يؤكد كذلك على وجود ضعف في الجانب الإداري. أوصت الدراسة بضرورة وضع الخطط الاستراتيجية لمنظومة الاحتراف وفقاً للأساليب والطرق العلمية لكرة القدم.

من ناحية أخرى؛ هدفت دراسة (Lang et al., 2022) إلى استكشاف المشكلات التنظيمية التي تواجه الأندية الرياضية في العقود الأخيرة، مثل استقطاب الأعضاء والمتطوعين والاحتفاظ بهم، في الوقت الذي قامت فيه بعض الأندية الرياضية بتحسين استراتيجياتها وهيكلها وعملياتها ومواردها البشرية عبر التوجه نحو الاحترافية. اعتمدت الدراسة على التحليل العنقودي لتحديد أنواع الاحترافية بين الأندية الرياضية بناءً على ثلاثة أبعاد للاعترافية. كما فحصت الدراسة الاختلافات في المشكلات التنظيمية بين هذه الأنواع. أظهرت النتائج أن الأندية التي تعتمد على موظفين مأجورين تواجه مشكلات أقل في استقطاب الأعضاء والاحتفاظ بهم، لكنها تعاني من مشاكل مالية أكبر مقارنة بالأندية التي تعتمد على العمل التطوعي. كما توصلت إلى أن الأندية التي تعزز احترافية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات تعاني بدرجة أقل من مشكلات في استقطاب أعضاء مجلس الإدارة والمدربين مقارنة بالأندية ذات الاحترافية المنخفضة في هذه المجالات. كما وضحت النتائج أن بنية المشكلات تتغير نوعياً مع زيادة الاحترافية في إدارة الأندية الرياضية.

وهدفت دراسة (عبد الحميد ومالك، 2022) إلى تسليط الضوء على محددات اقتصاديات الرياضة (الاستثمار والتسويق والاحتراف) لدى الأندية الرياضية والتي من شأنها أن تعود بالفائدة على إدارات الأندية الرياضية في





تدقق مصادر التمويل المتعددة. لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثل مجتمع البحث من جميع أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية المشاركة في بطولة الدوري الممتاز لكرة القدم في العراق للموسم الرياضي 2021-2022 والبالغ عددهم (192) عضواً من أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية. أظهرت النتائج أن التحصيل الدراسي أثر على استجابات العينة في التعامل مع بعض محددات اقتصاديات الرياضة لكرة القدم والتعامل مع التدفقات المالية للأندية الرياضية.

كما أجرى (عبد النبي وآخرون، 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على المعوقات الإدارية لتطبيق الاحتراف الرياضي بالاتحاد المصري للملاكمة، بالاعتماد على المنهج الوصفي المسحي. تم تطبيق الدراسة على (71) من الإدارات والمدربين في الاتحاد المصري للملاكمة. وتوصلت الدراسة إلى أن إهمال إدارة الاحتراف لعملية التخطيط كأداة من أدوات التنبؤ بالمشكلات والإمكانيات والاحتياجات، وعدم مواكبة الخطط الإستراتيجية للاحتراف الرياضي بالاتحاد المصري للملاكمة مع التحديات المعاصر، وعدم توفر معايير رقابية لقياس أداء لجنة الاحتراف بالاتحاد المصري للملاكمة تُمثل أبرز المعوقات الإدارية لتطبيق الاحتراف الرياضي في الاتحاد المصري للملاكمة. كما أظهرت النتائج عدم وجود آليات واضحة لسياسات العمل داخل إدارة الاحتراف في الاتحاد المصري للملاكمة، وعدم قدرة إدارة الاحتراف بالاتحاد المصري للملاكمة على تقسيم العمل لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى عدم وجود هيكل تنظيمي واضح لإدارة الاحتراف بالاتحاد المصري للملاكمة.

كما هدفت دراسة (لعياضي وغضبان، 2018) إلى التعرف على أهم المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق ونجاح الاحتراف الرياضي لدى أندية المحترفة لكرة القدم بالجزائر. تم تطبيق الدراسة على 10 نوادي محترفة في الرابطتين الأولى والثانية، بحيث اشتملت على (63) إداري ومسير تم اختيارهم بطريقة عشوائية بالاعتماد على المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن عدم توافر المصادر المالية يعيق نجاح الاحتراف الرياضي، وتوصلت أن الحرص على ملائمة الجوانب الإدارية لدى الأندية المحترفة من أهم متطلبات تطبيق الاحتراف الرياضي في الجزائر.

وهدفت دراسة (Schmidt, 2017) إلى تقديم وتحليل أهمية الإدارة الاحترافية في المنظمات الرياضية في سياق النتائج التي حققتها هذه المنظمات. استند البحث إلى نموذج إدارة فرايبورغ للمنظمات غير الربحية. تم إجراء البحث على عينة عشوائية ممثلة للمنظمات الرياضية البولندية من أكتوبر إلى ديسمبر 2015. تم مسح ما مجموعه 381 منظمة. أظهرت النتائج أن الدور الرئيسي في النتائج التي حققتها المنظمات الرياضية في بولندا سببه في المقام الأول الموارد المكتسبة، وخاصة من قبل أعضاء مجلس الإدارة المشاركين والرعاة. كما توصلت إلى أن احتراف الإدارة يُعتبر هام للغاية بالنسبة للنتائج التي حققتها المنظمة، سواء بشكل عام أو عند النظر عن كُتب إلى جوانبها الفردية.

#### التعليق على الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تم مناقشتها في العديد من الجوانب، إلا أنها تشترك معها في جوانب أخرى، وفي الجزء الحالي سيتم توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: **من حيث أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد معوقات الاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات، في حين سعت دراسة (السعدني والوقاد، 2024) إلى توضيح مفهوم الاحتراف الرياضي من خلال التركيز على ثلاثة محاور أساسية: الماهية، والأهمية، والأهداف. كما هدفت دراسة (Aljassar et al., 2023) إلى تحليل مفهوم الاحترافية في إدارة الرياضة، وهدفت دراسة (بوديسة، 2023) إلى التعرف على أهم معوقات الاحتراف الرياضي، كما هدفت دراسة (Lang et al., 2022) إلى استكشاف المشكلات التنظيمية التي تواجه الأندية الرياضية في العقود الأخيرة، في حين هدفت دراسة (عبد الحميد ومالك، 2022) إلى تسليط الضوء على محددات اقتصاديات الرياضة لدى الأندية الرياضية، وهدفت دراسة (عبد النبي وآخرون، 2020) إلى التعرف على المعوقات الإدارية لتطبيق الاحتراف الرياضي بالاتحاد المصري للملاكمة، كما هدفت دراسة (لعياضي وغضبان، 2018) إلى التعرف على أهم متطلبات الواجب توافرها لتطبيق ونجاح الاحتراف الرياضي لدى أندية المحترفة لكرة القدم بالجزائر، بينما هدفت دراسة (Schmidt, 2017) إلى تقديم وتحليل أهمية الإدارة الاحترافية في المنظمات الرياضية في سياق النتائج التي حققتها هذه المنظمات.

**من حيث منهج الدراسة:** لقد استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وقد اتفقت مع دراسة (السعدني والوقاد، 2024) ودراسة (Aljassar et al., 2023) ودراسة (بوديسة، 2023) ودراسة



(عبد النبي وآخرون، 2020) ودراسة (لعياضي وغبضان، 2018)، بينما استخدمت دراسة (Lang et al., 2022) التحليل العنقودي، واستخدمت دراسة (عبد الحميد ومالك، 2022) المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة (Schmidt, 2017) نموذج إدارة فرايبورغ للمنظمات غير الربحية.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

ومن خلال الدراسات السابقة التي قام الباحث بالاطلاع عليها ومراجعتها تمكن من تطوير الدراسة الحالية، وذلك من خلال ما يلي:

1. تحديد مشكلة الدراسة الحالية وتسائلاتها.
2. استخدام المفاهيم الأساسية ومحددات الاحتراف من الدراسات السابقة لتطوير إطار نظري يناسب السياق الفلسطيني.
3. تحديد المنهج الملائم لطبيعة الدراسة ومتغيراتها، والاعتماد على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة كالاستبانة مع تعديلها بما يتناسب مع الأندية الفلسطينية.
4. مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة لفهم أوجه التشابه والاختلاف بين التحديات التي تواجه الاحتراف الرياضي في فلسطين ودول أخرى.
5. بناء توصيات مستندة إلى أفضل الممارسات والنتائج المستخلصة من الدراسات السابقة لتطوير منظومة الاحتراف الرياضي في فلسطين.

من خلال ما سبق يتضح تفرد الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات في تطبيقها في أندية كرة القدم في فلسطين، حيث لم يجد الباحث دراسة سابقة هدفت للبحث في معوقات الاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات من خلال التركيز على السياسات الإدارية، والتشريعات الإدارية، والموارد البشرية الإدارية على وجه الخصوص، بالتالي من المتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في ملئ الفجوة الموجودة في الأدب النظري السابق في المكتبة العربية في هذا المجال.

### الإطار النظري

يعد الاحتراف الرياضي أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تطوير الرياضة بشكل عام، ورياضة كرة القدم بشكل خاص. يعد فهم المفاهيم والنظريات المتعلقة بالاحتراف الرياضي أمراً حيوياً لدراسة كيفية تطبيقه في السياقات المختلفة. إن الاحتراف الرياضي لا يقتصر على الجانب الفني المتعلق باللاعبين أو الفرق الرياضية، بل يمتد ليشمل جوانب إدارية، مالية، وتشريعية تضمن استمرارية ونجاح الأنشطة الرياضية على مستوى الأندية والمنتخبات. في هذا الإطار، يتم تناول المفاهيم الأساسية التي تحيط بالاحتراف الرياضي من خلال النظر في التعريفات المختلفة للاحتراف وأهميته في تطوير الرياضة، مع التركيز على المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها لتحقيق الاحتراف الرياضي. كما يستعرض هذا الفصل المعوقات التي قد تواجه تطبيق الاحتراف في أندية كرة القدم الفلسطينية، وذلك من خلال فحص الجوانب الإدارية، التشريعية، والبشرية.

### 2.1 الاحتراف الرياضي

الاحتراف الرياضي هو نظام إداري ورياضي يعتمد على العمل بنظام محدد واحترافي يتسم بالاستمرارية والالتزام بأعلى معايير الأداء والتطوير في مختلف مجالات الرياضة. يتميز الاحتراف الرياضي عن الهواية بمفهومه الذي يرتبط بالعمل المدفوع الأجر، حيث يكون الرياضي مرتبطاً بعقد مع ناديه أو منظمته الرياضية ويتعين عليه تقديم أداء متفوق مستمر في إطار المعايير الفنية والإدارية المحددة. يشمل الاحتراف الرياضي العديد من الجوانب مثل التدريب المنتظم، التفرد الكامل للرياضة، والاهتمام بالجوانب الصحية والبدنية، بالإضافة إلى التعاقدات المالية التي تضمن استمرارية عمل الرياضيين والمشاركة في المسابقات الدولية والمحلية (الوقاد والسعدني، 2024؛ بلفاسم والظاهر، 2018):

تكمّن أهمية الاحتراف الرياضي في كونه يرفع مستوى الأداء الرياضي بشكل عام، سواء على مستوى الأفراد أو الفرق. من خلاله، يمكن تحقيق تطور ملحوظ في مستوى الرياضة، مما يعزز من مستوى التنافسية والتطوير الفني. كما يساهم الاحتراف في تحسين البنية الاقتصادية للأندية، حيث يؤدي إلى جذب الاستثمارات، وبتنحية للأندية تحقيق عوائد مالية من خلال عقود اللاعبين، الرعاية، والحقوق الإعلامية. على مستوى المجتمع، يعزز الاحتراف الرياضي من الوعي الثقافي بالرياضة ويشجع على الممارسة الرياضية المجتمعية، مما يساهم في تعزيز الصحة العامة والنشاط البدني. وتحتاج الأندية الرياضية إلى عدة متطلبات لتحقيق الاحتراف، وتشمل (يحيوي، 2024):



– البنية التحتية الرياضية: من الضروري أن تتوفر الأندية على منشآت رياضية مجهزة بشكل يتماشى مع المعايير الدولية من حيث الملاعب، صالات التدريب، وغرف العلاج والتأهيل.

– التخطيط الإداري الاستراتيجي: يحتاج الاحتراف إلى إدارة فعالة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، حيث تشمل الخطط توفير بيئة مناسبة للتدريب والنمو الرياضي، إضافة إلى أنظمة عمل محكمة لعمليات التعاقد والتمويل.

– التدريب والتعليم المستمر: يجب أن يحصل الرياضيون على تدريب احترافي متخصص، بالإضافة إلى الاستمرار في التعليم والتطوير المهني للمدربين والإداريين.

– التشريعات القانونية: لا يمكن أن يتحقق الاحتراف بدون وجود تشريعات رياضية تضمن حقوق اللاعبين وتحدد واجباتهم في إطار العمل الاحترافي، بما في ذلك العقود، الرعاية، والمشاركة في المسابقات الرياضية. ويرى الباحث أن الاحتراف الرياضي هو مرحلة متقدمة من ممارسة الرياضة تتسم بالتفرغ الكامل للتدريب والمنافسات الرياضية، مع التركيز على تحسين الأداء الفني والإداري. ويعرف الاحتراف الرياضي بأنه "نظام رياضي يعتمد على التفرغ الكامل ويشمل التدريب المستمر، الإدارة المتخصصة، والعقود المالية التي تضمن استقرار اللاعبين والأندية". يعتقد الباحث أن الاحتراف يتطلب تحسين الهياكل الإدارية، تطوير البنية التحتية الرياضية، وتطبيق تشريعات قانونية تحكم العلاقة بين اللاعبين والأندية. في السياق الفلسطيني، يواجه الاحتراف معوقات مثل نقص الدعم المالي والظروف السياسية، مما يعوق تحقيق الاحتراف بشكل كامل.

## 2.2 الاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين

يشهد الاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين تطوراً مستمراً على الرغم من التحديات الكبيرة التي تواجهه. ويُعد الاحتراف الرياضي وسيلة هامة لتطوير الرياضة، ورفع مستوى الأداء الرياضي للأندية واللاعبين على حد سواء، إلى جانب تحسين صورة الرياضة الفلسطينية على المستويين الإقليمي والدولي. وتظهر أهمية الاحتراف في أندية كرة القدم الفلسطينية من خلال ما يأتي (زكارنة والطلول، 2023):

1. تطوير مستوى اللاعبين: يُساهم الاحتراف في توفير بيئة تنافسية متقدمة تُحفز اللاعبين على تحسين مستواهم الفني والبدني.

2. تعزيز مكانة الأندية: ساعد الاحتراف في رفع تصنيف الأندية الفلسطينية دولياً وإقليمياً.

3. دعم الاقتصاد الرياضي: مكن للأندية المحترفة جذب الرعاية والمستثمرين، مما يُسهم في دعم الاقتصاد الرياضي المحلي.

## الواقع الحالي للاحتراف الرياضي في فلسطين

بدأت التجربة الفلسطينية في الاحتراف الرياضي بشكل فعلي بعد إطلاق دوري المحترفين الفلسطيني عام 2010. وقد تميزت هذه الخطوة بأنها الأولى من نوعها في الوطن العربي في ظل ظروف الاحتلال. شمل دوري المحترفين عدداً من الأندية التي التزمت بتطبيق معايير الاحتراف مثل الرواتب المنتظمة، العقود القانونية، والبنية التحتية المناسبة. وتظهر متطلبات تعزيز الاحتراف في فلسطين من خلال (Khalil, 2019؛ Khamis & Awwad, 2021؛ Dweik, 2020):

1. توفير الدعم المالي: يجب على الجهات الحكومية والخاصة توفير الدعم اللازم للأندية لضمان استمرارية تطبيق الاحتراف.

2. تحسين البنية التحتية: بناء وتطوير الملاعب والمنشآت الرياضية بما يتوافق مع المعايير الدولية.

3. تطوير نظام تعاقد احترافي: وضع لوائح وقوانين واضحة تُنظم علاقة اللاعبين بالأندية وتضمن حقوق الطرفين.

4. التعاون الدولي: الاستفادة من الخبرات الدولية لتعزيز مستوى الاحتراف في فلسطين.

## 2.3 المعوقات التي تواجه تحقيق الاحتراف الرياضي

إن تحقيق الاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم يتطلب التغلب على مجموعة من المعوقات التي تختلف في طبيعتها وأثرها (جابر ورضوان، 2021). على الرغم من أن هذه المعوقات قد تتفاوت من بلد إلى آخر، إلا أن هناك عوامل مشتركة تتكرر في العديد من الأندية حول العالم، بما في ذلك السياسات الإدارية، التشريعات، الموارد البشرية، والموارد المالية. في السياق الفلسطيني، هناك تحديات إضافية تتعلق بالظروف السياسية والاقتصادية، مما يجعل تحقيق الاحتراف أكثر صعوبة. فيما يلي تفصيل لبعض هذه المعوقات (سبد، 2020؛ AI-Khamis, 2018؛ Atrash & Abu-Hadid, 2017):





المعوقات الاقتصادية والمالية: تعد قلة الموارد المالية من أبرز التحديات التي تواجه أندية كرة القدم في فلسطين. إن الأندية الرياضية تعتمد بشكل كبير على التمويل الذاتي، الذي غالبًا ما يكون غير كافٍ لتغطية تكاليف الاحتراف. تشمل هذه التكاليف إنشاء بنية تحتية رياضية متطورة، دفع رواتب اللاعبين والمدربين المحترفين، وتوفير المعدات الرياضية الحديثة. نظرًا لأن العديد من الأندية الفلسطينية تفتقر إلى الدعم الحكومي أو الاستثماري الكافي، فإنها تواجه صعوبة كبيرة في توفير هذه الموارد.

المعوقات الاجتماعية والثقافية: تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية أيضًا في تحقيق الاحتراف الرياضي. في بعض الأحيان، يتعرض الرياضيون في فلسطين لضغوط اجتماعية قد تمنعهم من الاحتراف، مثل المعتقدات المجتمعية التي تفضل الوظائف التقليدية على الاحتراف الرياضي. علاوة على ذلك، تساهم محدودية الثقافة الرياضية في المجتمع الفلسطيني في تقليل الوعي بأهمية الاحتراف الرياضي في كرة القدم، مما يؤثر في دعم الأندية والمشجعين.

المعوقات المتعلقة بالبنية التحتية الرياضية: تفتقر العديد من الأندية الفلسطينية إلى البنية التحتية المناسبة لممارسة الرياضة الاحترافية. إذ تتراوح هذه البنية من ملاعب التدريب والمباريات إلى المنشآت الطبية والصحية المخصصة للرياضيين. تعوق هذه المشكلة تطور الأداء الرياضي وتحد من قدرة الأندية على استقطاب لاعبين محترفين أو حتى تطوير اللاعبين المحليين على المستوى الاحترافي.

المعوقات المرتبطة بالإدارة الرياضية: تعد الإدارة الرياضية من أهم العوامل التي تحدد نجاح أو فشل الاحتراف الرياضي. في الأندية الفلسطينية، غالبًا ما تعاني الإدارة من ضعف في التنسيق بين الأفراد والأقسام المختلفة داخل النادي، مما يؤدي إلى تشتت الجهود وفقدان التركيز على الأهداف الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، يفتقر العديد من الإداريين في الأندية إلى المهارات والخبرة المطلوبة لإدارة أندية رياضية على مستوى احترافي، مما يقلل من القدرة على تحقيق الاحتراف في الأداء الرياضي.

#### منهجية البحث وإجراءاته

##### منهجية البحث

نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة، وهو منهج قائم على وصف الظاهرة المبحوثة بدقة وبصورة أعمق من خلال تحليل الأسباب والعوامل.

##### مجتمع البحث وعينته

يقتصر مجتمع البحث على كافة الكوادر الإدارية في الأندية الفلسطينية لكرة القدم. وتم تطبيق البحث على عينة عشوائية مكونة من (100) إداري من الكوادر الإدارية في الأندية الفلسطينية لكرة القدم. والجدول (1) يوضح وصف وتقسيم عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية:

جدول 1: وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	68	68%
	دبلوم عالي	22	22%
	ماجستير	8	8%
	دكتوراه	2	2%
	مجموع	100	100%
سنوات الخبرة	من 5-10 سنوات	30	30%
	من 11-15 سنة	28	28%
	من 16-20 سنة	40	40%
	أكثر من 20 سنة	2	2%
	المجموع	100	100%
المسمى الوظيفي	مدير فني	47	47%
	خبير	29	29%
	مدير إداري	24	24%
	المجموع	100	100%
	اسم النادي	نادي حطين	22



24%	24	نادي الجمعية الاسلامية
20%	20	نادي شباب دورا
18%	18	نادي شباب كرمل
16%	16	نادي عيبال
<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

#### أداة البحث

لتحقيق أهداف البحث وللإجابة عن تساؤلاته تم تصميم أداة الاستبيان للتعرف على الاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين: دراسة تحليلية لتحديد المعوقات من وجهة نظر الإدارات، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث كدراسة رسول (2021) ودراسة العتيبي (2020)، ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من محورين وهما:

- المحور الأول: اشتمل على المعلومات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، اسم النادي الرياضي).
- المحور الثاني: واشتمل على (29) فقرة تقيس معوقات الاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين، مقسمة على ثلاث أبعاد.

#### صدق الأداة وثباتها

للتأكد من صدق الاستبيان الظاهري، عُرض في صورته الأولية على مجموعة من المتخصصين في الإدارة التربوية والتعليم، حيث قدموا ملاحظاتهم حول صحة الصياغة اللغوية وملاءمة مفردات الاستبيان لعينة الدراسة، ومدى صلاحية العبارات لقياس المطلوب. واستناداً إلى آرائهم، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة وحذف وإضافة بعض الفقرات حتى استقر الاستبيان في صورته النهائية.

كما أنه تم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك تم حساب معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان، وذلك للتأكد من الصدق البنائي لمحاور الاستبيان. وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.361-0.699)، وتراوحت معاملات الارتباط الأبعاد مع الأداة ما بين (0.784-0.915)، وهذا يدل على وجود معامل ارتباط قوي للمحاور والعبارات مع الاستبيان، حيث أنها جميعها معاملات ارتباط مقبولة ودالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأغراض تطبيق الدراسة. أما فيما يتعلق بثبات الاستبانة فقد تم حساب الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبانة وللإستبانة ككل، وذلك باستخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach)، حيث بلغت قيمة الثبات للأداة ككل (0.880)، مما يدل على أن هناك ثباتاً عالياً لإجابات أفراد العينة عن أسئلة الاستبانة، مما يشر إلى فهمهم لعبارات الاستبيان وإمكانية التعامل مع الاستبيان بدرجة عالية من الثقة، أي أن هناك درجة مرتفعة ومقبولة لأغراض تطبيق الدراسة، والجدول (2) يبين معاملات ثبات ألفا لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل.

جدول 2: معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل

كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المحور
0.785	11	المعوقات المرتبطة بالسياسات الإدارية
0.784	8	المعوقات المرتبطة بالتشريعات
0.660	10	المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية
<b>0.880</b>	<b>29</b>	<b>الاستبانة ككل</b>

#### الوزن النسبي وتصحيح الاستبانة

تم استخدام مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي لتصحيح الاستبيان وفقاً للدرجات التالية التي يختارها المستجيبين وهي: (درجة 1) تعبر عن غير موافق بشدة، ودرجة (2) تعبر عن غير موافق، ودرجة (3) تعبر عن محايد، ودرجة (4) تعبر عن موافق، ودرجة (5) تعبر عن موافق بشدة، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى مجالها ككل، تم الاعتماد على التقسيم التالي في جدول (3) للحكم على المتوسطات الحسابية:



## جدول 3: مقياس المتوسطات الحسابية وتفسيرها

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
4.21-5	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.6	1-1.80

## المعالجات الإحصائية

- قامت الباحثة باعتماد برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة الأساسية وتحليل البيانات التي تم جمعها أثناء الدراسة لتحقيق الأهداف، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:
- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
  - حساب معامل ارتباط بيرسون "Pearson"، وذلك للتأكد من الصدق البنائي للاستبيان.
  - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
  - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة للإجابة عن تساؤلات الدراسة.
  - اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات وجهات نظر الإدارية في الأندية الفلسطينية لكرة القدم لواقع معوقات الاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين تبعاً لتغيير المؤهل والخبرة.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

استخرج الباحث النتائج من تحليل البيانات المجمع من أداة البحث (الاستبيان) وربطها بأسئلة الدراسة وأهدافها، من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها:

**أولاً: الإجابة عن أسئلة الدراسة**

**عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول:** ما معوقات الاحتراف الرياضي فيما يتعلق بالسياسات الإدارية في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معوقات الاحتراف الرياضي فيما يتعلق بالسياسات الإدارية في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات، واستخدم مقياس المتوسطات الحسابية الوارد في الجدول (3) السابق لتفسير هذه المتوسطات ودلالاتها، والجدول التالي يوضح النتائج:

## جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات المرتبطة بالسياسات الإدارية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	غياب التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، والأهداف) اللازمة لتحقيق الاحتراف الرياضي.	3.51	1.18	6	مرتفعة
2	محدودية الموارد والامكانيات المادية اللازمة لتطوير الرياضي المستمر	3.44	1.09	10	مرتفعة
3	ضعف امداد الموظفين بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم	3.63	1.15	5	مرتفعة
4	عدم وضوح معايير اتخاذ القرارات في المؤسسات الرياضية	3.66	1.22	4	مرتفعة
5	المركزية في اتخاذ القرارات	3.86	0.90	1	مرتفعة
6	عدم وضوح وصف المهام والأعمال الإدارية المنوطة بكل فرد من أفراد النادي الرياضي.	3.66	1.20	3	مرتفعة
7	وجود تحيزات شخصية في عمليات تقييم الأداء	3.45	1.14	9	مرتفعة
8	عدم وجود تقييم مستمر لأداء النادي الرياضي	3.45	1.05	8	مرتفعة
9	ضعف عمليات التنسيق بين الأجهزة الإدارية والرياضية	3.49	1.05	7	مرتفعة
10	ضعف الاستثمارات الرياضي	3.41	1.12	11	مرتفعة
11	ضعف توظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة	3.66	1.16	2	مرتفعة



مرتفعة	-	0.63	3.57	البعد (المعوقات المرتبطة بالسياسات الإدارية) ككل
--------	---	------	------	--

يلاحظ من جدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المعوقات المرتبطة بالسياسات الإدارية في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات تراوحت بين (3.44-3.88) وبدرجة (مرتفعة)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت على "المركزية في اتخاذ القرارات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86)، وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة رقم (11) التي نصت على "ضعف توظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.66) وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاءت الفقرة رقم (10) التي نصت على "ضعف الاستثمارات الرياضي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وبدرجة (مرتفعة). تُظهر النتائج أن المركزية في اتخاذ القرارات تُعد من أبرز المعوقات التي تواجه إدارات أندية كرة القدم في فلسطين. هذه المشكلة تؤدي إلى تقليل الكفاءة الإدارية وإبطاء الاستجابة للتحديات والفرص التي قد تواجهها الأندية، حيث يتم اتخاذ القرارات غالبًا بطريقة فردية أو مركزية دون إشراك ذوي الخبرة أو المختصين. بالإضافة إلى ذلك، يُلاحظ وجود قصور في توظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة، مما يحرم الأندية من الاستفادة من الأدوات الرقمية التي باتت ضرورية لتحسين الأداء الرياضي والإداري. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بوديسة، 2023) التي أشارت إلى أن أهم معوقات الاحتراف الرياضي التسبب في عرقلة الاحتراف جاءت العبارة معنوية وبالتالي هناك ضعف اداري.

**عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني:** ما معوقات الاحتراف الرياضي فيما يتعلق بالتشريعات في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معوقات الاحتراف الرياضي فيما يتعلق بالتشريعات الإدارية في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات، واستخدم مقياس المتوسطات الحسابية الوارد في الجدول (3) السابق لتفسير هذه المتوسطات ودلالاتها، والجدول التالي يوضح النتائج:

**جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات المرتبطة بالتشريعات**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	ضعف اتساق التشريعات المحلية مع التشريعات الدولية للاحتراف الرياضي	3.58	1.13	4	مرتفعة
2	وجود تضارب في الاختصاصات والمناصب داخل الأندية الرياضية	3.55	1.10	5	مرتفعة
3	جمود التشريعات الحالية وعدم توافرها مع متطلبات الاحتراف الرياضي	3.67	1.18	1	مرتفعة
4	غموض اللوائح والتشريعات الحالية	3.60	1.11	3	مرتفعة
5	ضعف التعاون بين الجهات المعنية لوضع تشريعات تتوافق ومتطلبات الاحتراف الرياضي	3.42	1.18	8	مرتفعة
6	ضعف وعي اللاعبين والإداريين بالتشريعات المحلية والدولية ذات الصلة بالاحتراف الرياضي	3.61	1.13	2	مرتفعة
7	ضعف التشريعات الداخلية للأندية وعدم توافرها مع متطلبات الاحتراف الرياضي	3.46	1.12	6	مرتفعة
8	ضعف تكييف التشريعات مع مفاهيم الاستثمار والتسويق الرياض	3.42	1.13	7	مرتفعة
	<b>البعد (المعوقات المرتبطة بالتشريعات) ككل</b>	<b>3.54</b>	<b>0.72</b>	-	مرتفعة

يلاحظ من جدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المعوقات المرتبطة بالتشريعات الإدارية في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات تراوحت بين (3.42-3.67) وبدرجة (مرتفعة)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) التي نصت على "جمود التشريعات الحالية وعدم توافرها مع متطلبات الاحتراف الرياضي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67)، وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة رقم (6) التي نصت على "ضعف



وعى اللاعبين والإداريين بالتشريعات المحلية والدولية ذات الصلة بالاحتراف الرياضي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.61) وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت على " ضعف التعاون بين الجهات المعنية لوضع تشريعات تتوافق ومتطلبات الاحتراف الرياضي." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وبدرجة (مرتفعة). أظهرت النتائج أن جمود التشريعات الحالية وعدم توافرها مع متطلبات الاحتراف الرياضي يُعد المعوق الأبرز. هذا الجمود يعكس افتقار التشريعات إلى المرونة اللازمة للتكيف مع التطورات الحديثة في مجال الاحتراف، مما يعيق نمو الأندية وتطورها. كما أن ضعف وعى اللاعبين والإداريين بالتشريعات المحلية والدولية يُعد معوقاً هاماً. قلة الوعي بالتشريعات يمكن أن تؤدي إلى سوء تطبيق القوانين، وبالتالي التسبب في مشكلات قانونية أو إدارية قد تعرقل مسيرة الأندية نحو الاحتراف. وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Lang et al., 2022) التي أشارت إلى أن الأندية التي تعتمد على إدارة احترافية للموارد البشرية تواجه صعوبات أقل في استقطاب الأعضاء والمدربين، إلا أنها تعاني من تحديات مالية أكبر مقارنة بالأندية التي تعتمد على العمل التطوعي. وتكشف النتائج أن طبيعة المشكلات تتغير نوعياً مع ارتفاع مستوى الاحترافية في إدارة الأندية الرياضية.

**عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث:** ما معوقات الاحتراف الرياضي فيما يتعلق بالموارد البشرية في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معوقات الاحتراف الرياضي فيما يتعلق بالموارد البشرية في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات، واستخدم مقياس المتوسطات الحسابية الوارد في الجدول (3) السابق لتفسير هذه المتوسطات ودلالاتها، والجدول التالي يوضح النتائج:

**جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات المرتبطة بالموارد البشرية**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	ضعف نظام الحوافز اللازم لتشجيع الموظفين على الوصول للاحتراف الرياضي	3.70	1.08	1	مرتفعة
2	ضعف عمليات التمكين والتدريب اللازمة لتأهيل الكوادر لتحقيق الاحتراف الرياضي	3.66	1.08	2	مرتفعة
3	عدم وجود ترابط بين نظام الترقية والعلوات والأداء	3.53	1.20	6	مرتفعة
4	صعف توظيف التقنيات الحديثة في عملية التدريب	3.51	1.21	7	مرتفعة
5	محدودية الموارد والإمكانات البشرية المؤهلة للاحتراف الرياضي	3.49	0.92	9	مرتفعة
6	عدم تخصيص ميزانية كافية لعمليات التدريب والتطوير للإداريين واللاعبين	3.44	1.11	10	مرتفعة
7	ضعف الاهتمام بالمهارات الفنية لدى الكوادر كالتخطيط الاستراتيجي	3.50	1.09	8	مرتفعة
8	ضعف المهارات الذهنية لدى الكوادر كحل المشكلات والتفكير الابتكاري	3.57	1.07	4	مرتفعة
9	ضعف المهارات السلوكية لدى الكوادر كمهارات التواصل وحل الصراعات	3.56	1.08	5	مرتفعة
10	صعف مهارات العمل التعاوني لدى الكوادر الإدارية والرياضية	3.58	0.99	3	مرتفعة
	<b>البعد (المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية) ككل</b>	<b>3.55</b>	<b>0.54</b>	-	مرتفعة

يلاحظ من جدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية الإدارية في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات تراوحت بين (3.44-3.70) وبدرجة (مرتفعة)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت على "ضعف نظام الحوافز اللازم لتشجيع الموظفين على الوصول للاحتراف الرياضي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70)، وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت على "





ضعف عمليات التمكين والتدريب اللازمة لتأهيل الكوادر لتحقيق الاحتراف الرياضي " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.66) وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) التي نصت على " عدم تخصيص ميزانية كافية لعمليات التدريب والتطوير للإداريين واللاعبين." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وبدرجة (مرتفعة). أظهرت النتائج أن ضعف نظام الحوافز يأتي على رأس هذه المعوقات، حيث يشكل غياب الحوافز المادية والمعنوية عائقاً أمام تحفيز الموظفين على تحقيق الأداء المطلوب للوصول إلى مستويات احترافية. الحوافز تُعدّ عنصراً رئيسياً في تعزيز الالتزام والابتكار، وغيابها قد يؤدي إلى ضعف الروح المعنوية والحد من الإنتاجية. كما أن ضعف عمليات التمكين والتدريب يأتي في المرتبة الثانية، مما يشير إلى وجود فجوة في تأهيل الكوادر الإدارية والفنية بما يتماشى مع متطلبات الاحتراف. بدون التدريب المناسب، يصبح من الصعب على الإداريين واللاعبين تطوير المهارات اللازمة لمواكبة المعايير الاحترافية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد النبي وآخرون، 2020) التي أشارت إلى عدم وجود سياسات واضحة للعمل في داخل إدارة الاحتراف في الاتحاد المصري للملاكمة، بالإضافة إلى عدم قدرة إدارة الاحتراف بالاتحاد المصري للملاكمة بتقسيم العمل من أجل تنفيذ الخطط بفاعلية لتحقيق الأهداف الموضوعية، إلى جانب عدم وجود هيكل تنظيمي واضح لإدارة الاحتراف بالاتحاد المصري للملاكمة.

#### ثانياً: الإجابة عن فرضيات الدراسة

**عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمعوقات السياسات الإدارية للاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

لفحص صحة الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم لواقع معوقات السياسات الإدارية للاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول 7: نتائج تحليل (One Way ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي والخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة Sig.
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.580	3	0.193	0.479	0.698
	داخل المجموعات	38.736	96	0.403		
	المجموع	39.315	99			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.524	3	0.508	1.290	0.282
	داخل المجموعات	37.791	96	0.394		
	المجموع	39.315	99			

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع معوقات السياسات الإدارية للاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة حيث كانت قيمة الدلالة لهذه المتغيرات أكبر من (0.05)، وهو ما يدل على أن جميع الإداريين باختلاف مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم متفقون على واقع معوقات السياسات الإدارية للاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين. وهذا يشير إلى أن معوقات السياسات الإدارية تُعتبر تحديات في أندية كرة القدم في فلسطين، وليست مجرد قضايا فردية مرتبطة بخبرة أو تعليم الإداريين. وبالتالي، فإن معالجة هذه المعوقات تتطلب حلولاً على مستوى النظام الإداري العام، وليس فقط على مستوى الأفراد.

**عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمعوقات التشريعات للاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.



لفحص صحة الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم لواقع معوقات التشريعات للاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات تبعا لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول 8: نتائج تحليل (One Way ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي والخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة Sig.
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.036	3	0.012	0.022	0.955
	داخل المجموعات	50.830	96	0.529		
	المجموع	50.865	99			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	2.528	3	0.843	1.675	0.177
	داخل المجموعات	48.337	96	0.504		
	المجموع	50.865	99			

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع معوقات التشريعات الإدارية للاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة حيث كانت قيمة الدلالة لهذه المتغيرات أكبر من (0.05)، وهو ما يدل على أن جميع الإداريين باختلاف مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم متفقون على واقع معوقات التشريعات الإدارية للاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين. وهذا يشير إلى أن ضعف التشريعات أو جمودها يحد من قدرة الإداريين على تطبيق استراتيجيات متقدمة أو العمل بفعالية لتحقيق الاحتراف الرياضي. قد يؤدي ذلك إلى شعور مشترك بالإحباط لدى جميع الإداريين، بغض النظر عن مؤهلاتهم أو سنوات خبرتهم.

**عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمعوقات الموارد البشرية للاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

لفحص صحة الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم لواقع معوقات الموارد البشرية للاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات تبعا لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول 8: نتائج تحليل (One Way ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي والخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة Sig.
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.036	3	0.012	0.022	0.955
	داخل المجموعات	50.830	96	0.529		
	المجموع	50.865	99			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	2.528	3	0.843	1.675	0.177
	داخل المجموعات	48.337	96	0.504		
	المجموع	50.865	99			

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع معوقات الموارد البشرية الإدارية للاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة حيث كانت قيمة الدلالة لهذه المتغيرات أكبر من (0.05)، وهو ما يدل على أن جميع الإداريين باختلاف مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم متفقون على واقع معوقات الموارد البشرية الإدارية للاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين. وهذا يعكس الاتفاق بين الإداريين أن مشكلات الموارد



البشرية، مثل ضعف الحوافز، نقص التدريب، وقلة التمكين، تُعتبر معوقات بنيوية تؤثر على جميع المستويات الإدارية في أندية كرة القدم، وهذه المشكلات ليست مرتبطة بفئة معينة بل تؤثر بشكل شامل على الأداء الإداري.

### الخاتمة والتوصيات

هدف البحث إلى التحقيق في واقع معوقات الاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الإدارات، حيث أشارت النتائج أن معوقات الاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم في فلسطين تتبع من ثلاثة محاور رئيسية: السياسات الإدارية، والتشريعات الإدارية، والموارد البشرية الإدارية. كما أن غياب الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين تقديرات الإداريين لهذه المعوقات بناءً على متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة يؤكد أن هذه التحديات شاملة وعامة، وتؤثر على جميع المستويات الإدارية بغض النظر عن الخلفيات الشخصية أو المهنية.

فيما يتعلق بالسياسات الإدارية، أبرزت النتائج أن المركزية في اتخاذ القرارات وضعف توظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة يشكلان أبرز العوائق. هذه المشكلات تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الإدارة وتحد من مرونتها في تحقيق متطلبات الاحتراف. أما على صعيد التشريعات الإدارية، فإن جمود القوانين وضعف التعاون بين الجهات المعنية يمثلان عقبات أساسية تحول دون وضع إطار تشريعي متماسك يدعم مساعي الأندية نحو الاحتراف. أما في محور الموارد البشرية الإدارية، فإن نقص الحوافز، وقلة التدريب، وضعف الاستثمار في الكوادر البشرية تبرز كعوامل تحد من تطوير الأداء الإداري والرياضي.

وفي الختام، وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، من المهم اقتراح جملة من التوصيات العملية التي استوحاها الباحث من النتائج، والتي تتضمن:

- 1- ضرورة تعزيز اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية لتسهيل عمليات الإدارة وتحقيق المرونة.
- 2- توظيف التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية لزيادة الكفاءة وتحقيق التكامل بين الإدارات.
- 3- تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية للإداريين واللاعبين حول التشريعات المحلية والدولية المتعلقة بالاحتراف الرياضي.
- 4- توفير مصادر تمويل جديدة لتلبية الاحتياجات الإدارية والرياضية، مثل الاستثمار في الأندية وبرامج الرعاية.
- 5- نشر الوعي بين الإداريين واللاعبين حول أهمية الاحتراف وأثره على تطور الرياضة المحلية.

### المصادر والمراجع

1. بلقاسم، شاربي والظاهر، رحمون. (2019). إسهام الاحتراف الرياضي في دعم عجلة التنمية الاقتصادية للنادي المحترف لكرة القدم. مجلة البديل الاقتصادي. (1)5. 176-189.
2. بوديسة، لمياء. (2023). المعوقات التي تحول دون تطبيق مشروع الاحتراف في كرة القدم الجزائرية، المجلة العلمية للعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، (1)20، 331-344.
3. جابر، أسامة ورضوان، عمر (2021). مدى تطبيق إدارات أندية المحترفين بكرة القدم في الأردن للتخطيط التحليل الاستراتيجي. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (4)29.
4. جامعة القدس. (2021). متطلبات الاستثمار في الأنشطة الرياضية لتعزيز بيئة الأعمال في فلسطين
5. زكارنة، اسماعيل، والطلول، بشير (2023). مدى تطبيق أندية المحترفين في كرة القدم لفلسفة التدريب الرياضي الحديث في فلسطين من وجهة نظر الجهاز الفني. مجلة العلوم الرياضية الفلسطينية، (1)8، 201-230.
6. الزير، فاتن (2013). إدارة الأزمات لدى إداري الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد 5، العدد 1، ص 276-314.
7. سيد، فؤاد محمود علي. (2020). نموذج مقترح لعقود الاحتراف في كرة القدم بجمهورية مصر العربية. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، (5)55، 542-557.
8. عبد الحميد، علي؛ ومالك، فارس. (2022). دراسة مقارنة منظومة الاحتراف الرياضي لدى أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية المشاركة في بطولة الدوري الممتاز لكرة القدم وفقاً لمتغير التحصيل الدراسي، مجلة التربية الرياضية، (1)34، 88-99.



9. عبد النبي، سامي؛ قناوي، محمود؛ أحمد، عز الدين؛ أحمد، محمد. (2022). المعوقات الإدارية لتطبيق الاحتراف الرياضي بالاتحاد المصري للملاكمة، مجلة الوادي الجديد لعلوم الرياضة، العدد2، 1-14.
10. عوض، ياسر (2017). دور المؤسسة الرياضية الفلسطينية في مواجهة سياسات الاحتلال وبناء المشروع الوطني. رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
11. لعباضي، عبد الحكيم؛ غضبان، أحمد. (2018). متطلبات الأندية المحترفة لكرة القدم في إنجاح تطبيق الاحتراف الرياضي بالجزائر، مجلة الإبداع الرياضي، 9(2)، 169-193.
12. المصطفى، عبد العزيز (2020). معوقات الاحتراف في الأندية الرياضية بهدف تطوير الرياضة في المنطقة الشرقية - المملكة العربية السعودية. "LUL" Sports & Educational Research Center .
13. يحيوي، سليم (2024). دور الاستثمار الرياضي في تطوير المنشآت والأندية الرياضية. مجلة المنظومة الرياضية، 11(1)، ص885-868.
14. Al-Atrash, M., & Abu-Hadid, M. (2017). The Evolution of Football in Palestine: From Amateurism to Professionalism. *International Journal of Sports Management and Marketing*, 17(3-4), 265-279. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2017.08462>
15. Alijassar, M., Hoque, K, Syed Ali, S, Alali, A. (2023). Professionalism in Sports Administration: a Literature Review, *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), 1-11.
16. Awwad, A. (2021). Professional Football in Palestine: Historical and Contemporary Perspectives. *Palestinian Journal of Sport Studies*, 12(1), 45-60. <https://doi.org/10.5339/pjss.2021.12.1.45>
17. Khalil, M. (2019). The Development of Professional Football in Palestine: Challenges and Opportunities. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 19(1-2), 120-134. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2019.097126>
18. Khamis, A., & Dweik, A. (2020). The Impact of Professionalism on Palestinian Football Clubs: An Analytical Study. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(4), 1981-1990. <https://doi.org/10.7752/jpes.2020.04265>
19. Khamis, M. (2018). The Role of Football in Palestinian Society: Challenges and Prospects. *Asian Journal of Sports Science*, 4(2), 70-77. <https://www.researchgate.net/publication/329305632>
20. Lang, G., Piller, S., Schmid, J., Lamprecht, M. (2022). Professionalization and organizational problems of sports clubs: Is there a relationship?, *Current Issues in Sport Science (CISS)* 7:004.
21. Schmidt, J. (2017). Professionalism in Management and Performance in Sports Organizations, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów* 46(4):87-99