

الواجبات التجارية للمديرين الفنيين المحترفين
في كرة القدم (دراسة تحليلية)

د/ كريم محمد محمود الحكيم
مدرس بقسم الإدارة الرياضية
كلية التربية الرياضية - جامعة المنصورة

أ.د/ جمال محمد على
أستاذ الإدارة الرياضية وعميد كلية التربية
الرياضية جامعة أسيوط

م.م/ احمد السيد على الحسيني
مدرس مساعد بقسم الإدارة الرياضية
كلية التربية الرياضية - جامعة المنصورة

الملخص

استهدفت الدراسة التعرف على الواجبات التجارية للمديرين الفنيين المحترفين في كرة القدم ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي (دراسات مسحية)، واشتملت العينة على (90) مدير فني موزعين على ثلاث قطاعات وهم (الدورى الممتاز أ، الدورى الممتاز ب، دورى الدرجة الثالثة) وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدم الباحث استمارة استبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات.

وكانت من أهم النتائج عدم مشاركة المديرين الفنيين فى الأنشطة الخاصة بالمسئولية الاجتماعية (SSR) للنادى، عدم مشاركة المديرين الفنيين فى مساعدة الجهات الراعية فى أنشطتهم التسويقية، عدم قيام المديرين الفنيين بوضع إستراتيجيات لإستخدام أنشطة الفريق فى (جذب المزيد من الجماهير، زيادة عوائد النادى)، عدم إهتمام الأندية بالمتغيرات المتداخلة فى طبيعة عمل المدير الفنى والإهتمام فقط بالجانب الفنى، كما أظهرت نتائج الدراسة إلتزام المديرين الفنيين بالمؤتمرات الصحفية قبل وبعد المباراة لإعطاء المعلومات والإجابة على الاسئلة الفنية.

مقدمة ومشكلة البحث

ويذكر ستيفان سزيمانسكى (Stefan Szymanski 2010) أن النموذج التجاري لكرة القدم يعد بسيط الفهم، حيث يمكن أن نقول أن الأندية تستثمر في اللاعبين والبنية التحتية بهدف جذب المشجعين الذين يدفعون المال. فالمشجعين حساسين للغاية تجاه نجاح الفريق وبالتالي نجد أن الفرق المتميزة تميل إلى جمع وتوليد المزيد من العائد. ولكي تتمكن من فعل هذا تحتاج إلى توظيف أفضل اللاعبين ممن يمتلكون أعلى المهارات مما يفسر وجود عدد كبير من المشترين والبائعين وكذلك الزيادة الكبيرة في الإنفاق علي الأجور. (188:17)

ومع هذه التجارة، فقد ظهرت تحديات جديدة لدور المدير الفني لكرة القدم، فكما أن نوادي كرة القدم قد تغيرت بشكل جذري تجاه الأعمال التجارية، فقد طوروا أيضاً هياكل أكثر نموذجية للأعمال التجارية، فقد أصبح لديهم الآن الرئيس التنفيذي أو مدير العمليات، وأعضاء مجلس الإدارة "الغير تنفيذيين" وموظفي العلاقات العامة، ومسؤولي الصحافة ومديري المالية والتسويق ومديري الموارد البشرية، والأكثر من ذلك المديرين الفنيين للفرق الرياضية. (5:33،34)

ويشير ديفيد بولشوفر (David Bolchover 2006) إلى أنه "أينما وجدت

مرت رياضة كرة القدم في السنوات الأخيرة بالعديد من التطورات حيث كان لتطورها وإتسامها بالنمو التجاري السريع دوراً كبيراً في قيام الهياكل الحاكمة على المستوى الوطني والقارى والعالمى بإحداث تغييرات فى جوانبها القانونية والإدارية والمالية والتكنولوجية الأمر الذى إنعكس على ضرورة وجود أفراد مؤهلين لإدارة هذه الصناعة والتي وفقاً للتقارير الأخيرة التى تناولت صناعة كرة القدم حول العالم تم تقديرها بمليارات الدولارات.

وأصبحت صناعة كرة القدم تطبق نفس المناهج والأساليب التى تتبعها الشركات التجارية التقليدية حيث إنتقلت رياضة كرة القدم من مرحلة الإحتراف إلى مرحلة التججير، وأصبح هناك الكثير من المتغيرات الإقتصادية التى تلعب دوراً هاماً فى تحقيق العوائد المالية وزيادة قدرة الأندية على الوفاء بمتطلباتها والتي يأتى فى مقدمتها اللاعبين والمديرين حيث تسعى الأندية الرياضية جاهدة إلى توظيف أفضل المواهب الرياضية بأعلى الأسعار، هذا الإنفاق يتطلب بالضرورة مديرين فنيين بمواصفات خاصة ومهارات تجارية متميزة وأيضاً يلعبون دوراً فى تخطيط الإستراتيجيات التجارية لتوظيف المواهب وتحقيق أفضل الأداءات داخل أرض الملعب بشكل يجذب الرعاية والجمهور.

(مانشستر يونايتد، ريال مدريد، برشلونة) وذلك لفوزهم بالعديد من البطولات قد انعكس على أدائهم المالي والتجاري ليحتلوا المراتب الثلاثة الأولى من حيث قيمة العلامة التجارية، حسب تقرير مؤسسة براند فينانس (Brand Finance) (2011). (8)

وتشير دراسة كيميو كاسي وآخرون (Kimio Kase et al 2006) إلى أن توظيف اللاعبين النجوم ليس مجرد إستراتيجية رياضية تهدف إلى إرضاء المشجعين فقط ولكنها إستراتيجية تجارية تهدف إلى جلب عائد كبير من مبيعات البضائع المرخصة والإعلان والمصادقية على المنتجات. (11)

ويذكر أن نيانبير وآخرون (Ann-Nienaber et al 2012) أن هناك واجب رئيسي للنادى وهو البحث والتنقيب عن مدير فنى لا يستطيع فقط تحقيق الواجبات العادية بل أيضاً البحث عن المدير الكفاء وهذا يعنى أن وراء هذا النجاح العديد من الأعمال والواجبات والمهام والتي تظهر ضمن جودء أداء المدير، كما أن الراتب الذى يتقاضاه المدير من النادى يجب أن يوجه توجيهها كاملاً ويظهر فى نجاح الفريق. (16: 344)

ويرى الباحث أن صفة الإحترافية وزيادة روح المنافسة والإهتمام الاعلامى وزيادة القيم المالية التى تتمتع بها صناعة كرة القدم فى الوقت

الرياضة، سوف يتبعها عمل تجاري". وهذه المقولة تقترح أنه فى الرياضة (بما فيها كرة القدم) يكون مدير الفريق هو أساس نجاح الفريق. حيث أن الوضع الآن تغير عما كان عليه سابقاً، فيما سبق كان اللاعبين المعتزلين هم من يتم تعيينهم كمديرين لأسباب بسيطة يقع على رأسها التاريخ السابق فى اللعبة، أما الآن فقد قبل الوسط الرياضى أخيراً قوة الإدارة وحاجة الرياضة لمديرين كفاء لديهم الخبرة والمهارة والعلم، وصارت الرياضة الآن تعين مديرين ليسوا من بين اللاعبين المعتزلين. (19)

وهذا ما أكده بيتر كريلجارد وآخرون (peter kreilgaard et al 2010) نقلاً عن جيسبر جوجينسن (jesper jørgensen) المساهم الدانماركى فى تقرير Deloitte المنتظم حول كرة القدم الأوروبية أنه من الصعب تقدير قيمة المديرين الفنيين فى كرة القدم: مديرين مثل مورينهو (Mourinho)، فيرجسون (Ferguson)، لاودروب (Laudrup) لديهم شخصية مميزة رفعت من قيمة العلامة التجارية لأنديتهم، وهذا يساعد على جذب المزيد من المشجعين، زيادة معدلات التغطية التليفزيونية، جذب مجموعة كبيرة من الرعاة. (14 : 30)

كما أن هناك علاقة طردية بين أداء اللاعبين فى الملعب والعوائد التجارية للنادى وخير مثال على ذلك أن أفضل الأداءات الرياضية لأندية مثل

الواجبات التجارية للمديرين الفنيين

هو الشخص المسئول عن إدارة الجهاز الفني واللاعبين، ويقوم برسم الخطط والسياسات التي تمكنه من تحقيق النجاح داخل أرض الملعب وخارجه وإدارة العلاقات مع أصحاب المصالح الرئيسية.

الدراسات المرتبطة:

الدراسات المرتبطة باللغة العربية

1- دراسة جمال محمد على، جمال إبراهيم

إسماعيل (2008م) (2) وإستهدفت الدراسة

التعرف على القيم التربوية المرتبطة باتخاذ

القرار لدى المديرين الفنيين لكرة القدم

ولتحقيق ذلك إختار الباحثان عينة البحث

بالطريقة العشوائية بلغت (10) مديراً فنياً

بالقسم الأول و (20) مديراً فنياً بالقسم الثاني

و قام الباحثان بتصميم مقياس لإتخاذ القرار

و إختار الباحثان إختبار القيم التربوية الذي

أعدده في الأصل كل من "فرنون والبورت

ولندزى" Vernon, Allport, Lindsey

عام 1931م والذي أعده في صورته العربية

محمود عطية 1960م وكان أهم نتائجها

وجود قيم تربوية يتحلى بها المديرين الفنيين

لكرة القدم وجاء ترتيبها بالنسبة للمديرين

الفنيين لكرة القدم للممتاز (أ) كما يلي:

الإقتصادية ثم الجمالية، الإجتماعية

السياسية، النظرية، الدينية والنسبة للمديرين

الفنيين لكرة القدم للممتاز (ب) جاء ترتيب

الحالي كل هذه العوامل قد أدت إلى تطور دور المدير الفني، وعلى الرغم من أن قياس أداء المدير الفني يعد سهل نسبياً وذلك من خلال عدد النقاط التي أحرزها في البطولة إلا أن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على ما يقوم به المدير الفني خارج أرض الملعب والنظر إلى الواجبات التجارية لطبيعة عمله.

هدف البحث :

يهدف البحث إلى "التعرف على الواجبات التجارية للمديرين الفنيين المحترفين في كرة القدم".

تساؤلات البحث:

- ما الواجبات التجارية لتطوير أداء الفريق؟

- ما الواجبات التجارية لتعزيز قيمة وهوية النادي؟

- ما الواجبات التجارية لإتمام المهام التعاقدية للنادي؟

المصطلحات المستخدمة في البحث:

الواجبات التجارية للمدير الفني: (تعريف إجرائي)

تشير إلى المساهمة في الأنشطة التجارية للنادي والعمل على إستخدام الأصول الحالية والتي يقع على رأسها اللاعبين في توليد عوائد مالية وزيادة قيمة العلامة التجارية للنادي ومساعدة الرعاة في تحقيق أهدافهم.

المدير الفني المحترف: (تعريف إجرائي)

المهارات التي يجب أن يتمتع بها المديرين الفنيين تم تقسيمها إلى (5) محاور رئيسية من أهمها إدارة الميزانيات وتوظيف المواهب والعلاقات مع وسائل الإعلام وتطوير خدمات الطب الرياضي وخدمات الرعاية.

2- دراسة مؤسسة كيرنى A.T Kearny (2004)(12) وإستهدفت التعرف على إستراتيجيات الفوز لأندية كرة القدم فى الدوريات الرئيسية فى أوربا، وتم إستخدام المنهج الوصفى وتم إستخدام تحليل البيانات والوثائق كأدوات لجمع البيانات، وأوضحت نتائج الدراسة أن الأندية التى تحقق عوائد مالية كبيرة تتبنى إستراتيجية مزارع التغذية " مثل نادى أوكسيل الفرنسى أى أن بيع وإعداد اللاعبين الموهوبين هو المصدر الرئيسى للعائد وتحقيق الأرباح لعدم إمتلاك الأندية لأنشطة تجارية كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن نادى مانشستر يونايتد يعتمد إستراتيجية الكيان الدولى الكبير لأن لديه قاعدة مشجعين ولاعبين دوليين ويمتلك علامات تجارية شهيرة لها مكانتها الدولية حيث لعب المدير الفنى أليكس فيرجسون دوراً كبيراً فى الوصول إلى هذا الكيان.

القيم كما يلى: الإقتصادية، السياسية، الإجتماعية، الجمالية، النظرية، الدينية.

2- دراسة أحمد محمد علي (1999م) (1) وإستهدفت الدراسة تحديد أهم الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدرب الرياضي وإستخدم الباحث المنهج الوصفي وبلغت عينه البحث(380) من المدربين الرياضيين وكانت أدوات جمع البيانات هي الملاحظة العلمية ، والمقابلة الشخصية ، وإستمارة الإستبيان وكانت من أهم نتائجها أن هناك العديد من الوظائف الإدارية للمدربين منها القيام بتخطيط وتنظيم كل وحدة تدريبية لتحقيق الهدف ووضع البرامج الزمنية لكل مرحلة تعد احد أهم الوظائف الإدارية للمدرب الرياضى.

الدراسات المرتبطة باللغة الأجنبية:

1- دراسة هاينز دايتير هورش وآخرون Heinz-Dieter Horch et al (1999م)(10) وإستهدفت التعرف على أهم البنود التي يجب أن يتضمنها التوصيف الوظيفى لعمل المديرين الفنيين فى الأندية والإتحادات الرياضية، وإستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وكانت أدوات جمع البيانات المقابلة الشخصية وإستمارة الإستبيان، وقد بلغت عينة الدراسة (192) مدير فنى وكان من أهم نتائجها أن أهم

المتوسط 20% سنويا كما أن مستوى الإنفاق على أجور اللاعبين يفسر 58% من التباين في وضع الفرق الأسبانية داخل بطولة الدوري كما تظهر الدراسة دور الأجر في تفسير الأداء حيث تبين أن متوسط الأجر يساهم في تفسير 80% من التباين في الوضع في بطولة الدوري كما أوضحت الدراسة أن هناك علاقة بين الأداء في الدوري والإيرادات المالية للأندية الأسبانية في بطولة الليجا (La liga) حيث أن الأداء يمثل 70% من عوائد تشغيل الأندية.

5- دراسة دومينيكو مارينو Domenico Marino (2010م) (15) وإستهدفت دراسة بعض المؤشرات الإقتصادية لأعلى عشرين نادى لكرة القدم في الدوريات الأوروبية الخمس الكبرى (إنجلترا ، أسبانيا ، فرنسا ، ألمانيا ، إيطاليا)، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أدوات جمع البيانات تحليل الوثائق، وكان من أهم نتائجها إنخفاض مستويات النمو للعوائد المالية للفرق الكبرى مثل ريال مدريد وبرشلونة مقارنة بعوائد الفرق الصغرى مثل بريمن وأولمبيك مرسليليا وأولمبيك ليون نتيجة للتركيز على إستراتيجيات قصيرة المدى والخاصة بالنسبة للمديرين الفنيين لشراء أفضل

3- دراسة كيميو كاسي وأخرون Kimio kase et al (2006) (11) واستهدفت الدراسة المقارنة بين الإستراتيجية التجارية والإستراتيجية الرياضية لكل من ناديي ريال مدريد وبرشلونة خلال الفترة (2000-2006م)، وإستخدم الباحثون المنهج الوصفي وكانت أدوات جمع البيانات الملاحظة وتحليل الوثائق والسجلات، وكان من أهم نتائج الدراسة علي المدى القصير، لا يعتمد النجاح الرياضي علي إمتلاك ماليات متوازنة، علي المدى الطويل، من الضروري أن يتمتع النادي بمستوي مالي صحي للحفاظ علي النجاح الرياضي، إن سياسة التعيين لأي نادي- توازن اللاعبين في الفريق- متوسط عمر اللاعبين يؤثرون علي الأداء علي أرض الملعب.

4- دراسة ستيفان سيمانسكي Stefan Szymanski (2010م) (17) وإستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الإنفاق على أجور وعمليات توظيف اللاعبين والوضع بمسابقة الدوري في الفترة من (1995-2004م) وإستخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أدوات جمع البيانات تحليل وثائق وسجلات الدوري الأسباني، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن معدل الزيادة في متوسط الإنفاق على أجور اللاعبين بلغ في

اللاعبين وعدم الإستثمار فى برامج تنمية المواهب الرياضية على المدى الطويل حيث أسفرت النتائج أن هذه السياسة من قبل المديرين الفنيين والأندية تكلف الكثير ولا تحقق دوماً النجاح والفاعلية وأنها تعد سياسة قصيرة المدى.

6- دراسة مؤسسة كيرنى A.T Kearny (2011)(13) وإستهدفت التعرف على التحديات الرئيسية فى صناعة الأحداث الرياضية وتم إستخدام المنهج الوصفى وكانت أدوات جمع البيانات تحليل السجلات والوثائق، وكانت أهم النتائج أن أهم التحديات التى تواجه الأحداث الرياضية هى الأصول والممتلكات التى تتمثل فى اللاعبين والمواهب الرياضية وكيفية إدارة المدير الفنى لهذه الأصول والممتلكات بشكل يجذب الرعاية.

7- دراسة أن نيانبير وأخرون Ann- Nienaber et al (2012م)(16) وإستهدفت تحليل جودة أداء مدربي كرة القدم بدورى البوندسليجا (دورى الدرجة الأولى لكرة القدم بألمانيا) واستخدم الباحثون المنهج الوصفى وكانت ادوات جمع البيانات تحليل البيانات الخاصة بالموسم الرياضي 2008/2007، 2009/2008م لـدوري البوندسليجا، وتمثلت عينة الدراسة فى عدد

(6) مديرين فنيين تم تقسيمهم حسب فئة الراتب الى ثلاث شرائح بحيث تضم كل شريحة عدد (2) مدير فنى، وكان من أهم نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جودة أداء المدرب وما يتقاضاه المدرب من راتب، يجب على الأندية عدم إعطاء المديرين الفنيين الراتب بناء على الإنجاز العام ولكن بناء على العديد من المتغيرات المتداخلة مثل (تحسين مستوى اللاعبين، القدرة على إكتشاف اللاعبين الموهوبين).

إجراءات الدراسة

منهج البحث:

إستخدم الباحث المنهج الوصفى- الدراسات المسحية - بخطواته وإجراءاته.

مجتمع وعينة البحث:

تم تحديد مجتمع البحث من المديرين الفنيين المحترفين فى كرة القدم بجمهورية مصر العربية، وقام الباحث بإختيار المديرين الفنيين من القطاعات الأتية.

❖ الدرجة الأولى (الممتاز أ).
الدرجة الثانية (الممتاز ب).

❖ الدرجة الثالثة.

الواجبات التجارية للمديرين الفنيين

(7) إستمارة لعدم إستيفائها شروط التطبيق، وبذلك بلغ حجم العينة (90) مديراً فنياً من القطاعات الثلاثة التي تم إختيارها وكان توزيعهم كالتالى:

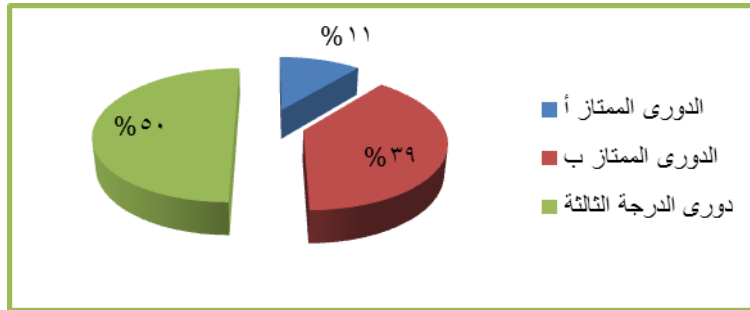
عينة البحث:

قام الباحث بإختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية، وبلغ حجم العينة التي طبق عليها الإستبيان (97) مديراً فنياً، تم إستبعاد عدد

جدول (1)

بيان عددي و نسبي للعينة قيد البحث

م	الدرجة	العدد	النسبة المئوية من إجمالي العينة
1	الدرجة الأولى (الممتاز أ).	10	%11.1
2	الدرجة الثانية (الممتاز ب).	35	%38.9
3	الدرجة الثالثة.	45	%50
	الإجمالي .	90	%100



شكل (1) توصيف عينة الدراسة

وأهم الواجبات التي يحتويها هذا العمل، مرفق (2).

أدوات جمع البيانات
إستمارة الإستبيان:

تحديد محاور الإستبيان:

قام الباحث بإتخاذ الخطوات التالية فى إعداد

- قام الباحث بتحديد (3) محاور رئيسة مرفق

إستمارة الإستبيان.

(3)، ثم قام الباحث بعرض المحاور المقترحة

المقابلة الشخصية:

على (11) خبير مرفق (1) لإبداء الرأي فى (

قام الباحث بعقد مقابلة شخصية من خلال

مدى مناسبتها، عدم مناسبتها، تعديل

إستمارة إستبيان شبه مقننة تحتوى على مجموعة

من الأسئلة المباشرة عن طبيعة عمل المدير الفنى

درجات)، موافق (أربعة درجات)، محايد (ثلاث درجات)، غير موافق (درجتان)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).
المعاملات الإحصائية
حساب معامل الصدق:
للتحقق من مدى ملائمة عبارات إستمارة الإستهيبان، إستخدم الباحث صدق الإتساق الداخلي لحساب صدق عبارات إستمارة الإستهيبان من خلال إيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تمثله ، ومعامل الارتباط بين المحاور بعضها البعض.

صياغتها)، وقد إرتضى الباحث بالمحاور التي تحوز على نسبة 80% فأكثر.
- قام الباحث بتحديد مجموعة من العبارات لكل محور من المحاور بصورة أولية مرفق(5)، وتم عرض هذه العبارات على مجموعة من الخبراء لإبداء الرأي حول الموافقة أو التعديل أو الحذف لأي عبارة من العبارات، وقد تم حذف عبارة واحدة(29) مرفق (5).
وضع الباحث ميزان تقدير (ليكرت) الخماسي للإستجابات الخاصة بالواجبات التجارية، على النحو التالي: موافق بشدة (خمسة

جدول (2)

قيمة معامل الارتباط بين العبارات والمحاور الخاصة بها (ن=15)

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الاول	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.733**	23	.601**	11	.309**	1
.624**	24	.707**	12	.309**	2
.771**	25	.787**	13	.438**	3
.82	26	.671**	14	-.090	أ/4
.792**	27	.782**	15	.166	ب/4
.765**	28	.587**	16	.579**	ج/4
.456**	29	.227*	17	.408**	5
.732**	30	.648**	18	.525**	أ/6
.800**	31	.777**	19	.188	ب/6
		.675**	20	.013	ج/6
		.499**	21	.657**	7
		.372**	22	.752**	8
				.737**	9
				.552**	10

**دال إحصائياً عند مستوى دلالة 1%

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة 5%

الواجبات التجارية للمديرين الفنيين

- من جدول (2) يتضح أن:
- إرتفاع قيم معامل الإرتباط بين المحاور وبين العبارات، ودال إحصائياً عند مستوى (0.05)، (0.01).
 - بناءً على نتائج الصدق بين العبارات والمحور الأول تم حذف العبارة (26) (الوعي بالقيود المالية الخاصة بالنادي وتأثيرها على قدرته على توظيف اللاعبين) حيث أنها أظهرت معامل إرتباط منخفض بلغ (0,191).

جدول (3)

معامل ارتباط سبيرمان بين المتوسط العام للاستبيان والمحاور (ن=15)

م	المحاور	معامل الارتباط
1	الممارسات التجارية لتطوير أداء الفريق	.872**
2	الممارسات التجارية لتعزيز قيمة وهوية النادي	.968**
3	الممارسات التجارية لإتمام المهام التعاقدية للنادي	.943**

** معاملات معنوية عند مستوى معنوية 1 %

من جدول (3) يتضح أن:

- إرتفاع معامل الإرتباط بين جميع المحاور وبين الاستبيان ككل، وتراوحت قيمة معامل الإرتباط بين (0.872) للمحور الأول "الممارسات التجارية لتطوير أداء الفريق، و(0.968) للمحور الثاني "الممارسات التجارية لتعزيز قيمة وهوية النادي"، وبذلك
- يمكن الإستناد إلى صدق الإتساق الداخلي بين المحاور والاستبيان ككل.
- حساب معامل الثبات:
- لإيجاد معامل الثبات، إستخدم الباحث طريقة معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)،
- جدول (4).

جدول (4)

ثبات محاور الإستبيان قيد البحث (ن=15)

م	المحاور	معامل الثبات
1	الممارسات التجارية لتطوير أداء الفريق	0.653*
2	الممارسات التجارية لتعزيز قيمة وهوية النادي	0.791*
3	الممارسات التجارية لإتمام المهام التعاقدية للنادي	0.628*

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة 5%

من جدول(4) يتضح:

في الفترة من (20-9-2013م) إلى (15-1-2014م)، وبعد الإنتهاء من تطبيق أدوات جمع البيانات، تم جمع وتنظيم وتفرغ وجدولة البيانات لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

المعالجات الإحصائية

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V17 وقد استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية:

- 1- معادلة الارتباط البسيط لبيرسون.
- 2- معامل ألفا كرونباخ. Alpha Cronbach
- 3- إختبار كروسكال واليزر. - Kruskal Wallis

- إرتفاع قيم الثبات لجميع المحاور، حيث تضمنت قائمة الإستبيان ثلاث محاور رئيسية تأخذ شكل ليكرت الخماسي، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.628) للمحور الثالث (الممارسات التجارية لإتمام المهام التعاقدية للنادي)، و (0.791) للمحور الثاني (الممارسات التجارية لتعزيز قيمة وهوية النادي).

الدراسة الأساسية

بعد الإطمئنان لمعاملات الصدق والثبات، قام الباحث بتطبيق أدوات جمع البيانات على عينة البحث والبالغ قوامها (90) مدير فني موزعين على الدرجات الثلاثة قيد البحث وذلك

الواجبات التجارية للمديرين الفنيين

عرض ومناقشة النتائج:

ما الممارسات التجارية لتطوير أداء الفريق؟

جدول (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء العينة حول

الممارسات التجارية لتطوير أداء الفريق (ن=90)

م	العبارة	الدرجة الثالثة		المتماز (ب)		المتماز (أ)	
		وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري
	المتوسط العام للمحور.	3.51	.38	3.75	.33	4.02	.17
1	إجتذاب اللاعبين الموهوبين رياضياً والمربحين مالياً.	4.38	.65	4.63	.49	4.30	.48
2	تحديد قيمة عقود اللاعبين بناء على أدائهم على أرض الملعب.	3.93	.58	4.31	.68	4.40	.70
3	تحقيق التوازن على أرض الملعب بين المنظومات الثلاثة من اللاعبين (الناشئين، فأنقى المجهود، النجوم) بما يتناسب مع قدرات الإنفاق المالي للنادي.	3.36	.83	3.74	1.04	4.00	1.05
4	التفاوض مع مجلس الإدارة حول الميزانية المخصصة للإنفاق على أجور اللاعبين في ضوء الوضع المرغوب الوصول إليه بحيث تكون:						
أ	60% من إجمالي عوائد النادي.	4.04	1.04	3.43	1.50	3.60	.97
ب	70% من إجمالي عوائد النادي.	3.42	.99	3.51	1.25	4.10	1.20
ج	80% من إجمالي عوائد النادي.	2.44	.84	2.37	.69	3.20	1.03
5	التأكيد على اللاعبين بأهمية النجاح على أرض الملعب وإرتباطه بالنجاح المالي للنادي.	3.91	.82	4.46	.56	3.90	.74
6	تحديد نسبة من عقد اللاعب تكون مرتبطة بأدائه على أرض الملعب بحيث تكون:						
أ	10% من إجمالي عقد اللاعب.	2.64	.57	2.80	.90	3.30	1.06
ب	15% من إجمالي عقد اللاعب.	3.80	.99	3.97	1.10	3.70	1.49
ج	20% من إجمالي عقد اللاعب.	3.93	1.23	3.60	1.35	3.70	1.25
7	مراعاة القيمة التجارية (الإعلان- المصادقية - حقوق الصورة) للاعبين عند اتخاذ قرارات توظيفهم.	3.98	1.03	4.40	.85	4.50	1.08
8	تحديد القيم المالية المطلوب دفعها في اللاعبين الذين يتم الإستغناء عنهم.	2.78	1.35	3.66	1.00	4.40	.70
9	وضع إستراتيجيات طويلة المدى للإستثمار في برامج تنمية المواهب الرياضية من داخل النادي.	3.49	1.22	3.86	1.17	4.70	.48
10	مراعاة أن يكون إنتقال اللاعبين من وإلى الفريق في ضوء تحقيق التوازن بين الجوانب التجارية والجوانب الفنية	3.09	1.18	3.80	.96	4.50	.71

من جدول (5) يتضح أن:

ويتفق ذلك مع دراسة كيميو كاسي وآخرون (Kimio Kase et al 2006) فى أن توظيف اللاعبين النجوم ليس مجرد إستراتيجية رياضية تهدف إلى إرضاء المشجعين فقط ولكنها إستراتيجية تجارية تهدف إلى جلب عائد كبير من مبيعات البضائع المرخصة والإعلان والمصادقية على المنتجات. (11)

وفى هذا الصدد يشير إيان إس بلكشاو (Ian S. Blackshaw 2012) نقلا عن أن م وول Anne M. Wall أن أحد أفضل الإستخدامات لمشاهير الرياضة فى الدعاية هي المصادقية على المنتجات, حيث يستطيع الرياضيين أن يكونوا سفراء للمنتجات والخدمات التي يستخدمونها. فتأييد المنتجات (المصادقية عليها) والدعاية الإيجابية يمكن أن: ترفع من وعي المستهلكين بالعلامة التجارية- تعزيز صورة العلامة التجارية- زيادة حجم المبيعات. (4: 225)

- إنخفاض متوسط فئة المديرين الفنيين بأندية الممتاز (أ) حول العبارة (6/أ) "تحديد نسبة من عقد اللاعب تكون مرتبطة بأدائه على أرض الملعب بحيث تكون 10% من إجمالي عقد اللاعب" وذلك بمتوسط حسابى (3.30). ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى القيم المالية المرتفعة لأجور اللاعبين والتي تكون معها نسبة خصم الـ 10% غير مجدية وفى هذا

- جاء متوسط الفئات الثلاثة حول المحور الأول ككل "الممارسات التجارية لتطوير أداء الفريق" بمتوسط (3.51)، وبإنحراف معياري (38). للمديرين الفنيين بأندية الدرجة الثالثة، وبمتوسط (3.75)، وبإنحراف معياري (33). للمديرين الفنيين بأندية الدورى الممتاز (ب)، وبمتوسط (4.02)، وبإنحراف معياري (17). للمديرين الفنيين بأندية الدورى الممتاز (أ).

- إرتفاع متوسط فئة المديرين الفنيين بأندية الممتاز (أ) حول العبارة (1) "إجتذاب اللاعبين الموهوبين رياضياً والمربحين مالياً"، والعبارة (7) "مراعاة القيمة التجارية (الإعلان- المصادقية - حقوق الصورة) للاعبين عند إتخاذ قرارات توظيفهم" وذلك بمتوسط حسابى (4.70)، (4.50) على التوالي.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن أندية الدورى الممتاز تقوم بتوظيف اللاعبين بأعلى الأسعار وذلك للحفاظ على نجاح الفريق، لذلك يجب عليهم مراعاة صياغة عقود اللاعبين بطريقة أكثر فاعلية من الناحية الإقتصادية ومراعاة المتغيرات التجارية المرتبطة باللاعب (الإعلان، المصادقية، حقوق الصورة) وعدم التركيز فقط على البعد الفنى حيث أن اللاعب أثناء الموسم الرياضى قد يحدث له إصابة قد تطول مدتها وفى هذه الحالة يصبح عبء مالى على النادي.

فى بطولة (La liga) حيث أن الأداء يمثل
70 % من عوائد الأندية. (17)

- إنخفاض متوسط فئة المديرين الفنيين بأندية
الدورى الممتاز (ب)، والمديرين الفنيين بأندية
الدرجة الثالثة حول العبارة (4/ج) "التفاوض
مع مجلس الإدارة حول الميزانية المخصصة
للإنفاق على أجور اللاعبين فى ضوء الوضع
المرغوب الوصول إليه بحيث تكون 80%"
وذلك بمتوسط حسابى (2.37)(2.44).

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن حجم
الإستثمار المالى بأندية الدرجة الثالثة،
والممتاز (ب) يكون محدود وذلك لإعتماد هذه
الأندية على لاعبي قطاع الناشئين وبالتالي
يقلل ذلك القيم المالية المطلوبة لتوظيف
اللاعبين.

- إنخفاض الإنحراف المعياري يدل على
إنخفاض التباين بين أراء كل فئة من فئات
الدراسة، ولإختبار معنوية الفرق بين متوسط
أراء فئات الدراسة إستخدم الباحث إختبار
كروسكال واليز (Kruskal - Wallis)، وذلك
لإختبار عدم وجود فرق بين أراء فئات
الدراسة حول الممارسات التجارية لتطوير
أداء الفريق، من وجهة نظر فئات الدراسة
حسب الدرجة التى يلعب بها النادى (درجة
ثالثة، دورى ممتاز(ب)، دورى ممتاز(أ))،
ويعرض جدول (6) نتائج هذا الإختبار.

الصدد تؤكد سوبريدج واتر (Sue
2010 Bridgewater) أن العقود الموقعة مع
اللاعبين لا تكون رادع حقيقى للاعب وذلك
لأنهم يتقاضون رواتب مالية عالية. (5: 15)

ويشير أيضاً دراسة سين هاميل
وأخرون (Sean Hamil et al 2010) إلى
أن نادى برشلونة قام عام (2005م) بدفع
رواتب اللاعبين بناء على الأداء العام للفريق
بنسبة (18%)، وأيضاً بناء على أداء اللاعب
بنسبة (18%). (9)

- إرتفاع متوسط فئة المديرين الفنيين بأندية
الدورى الممتاز (ب)، والمديرين الفنيين بأندية
الدرجة الثالثة حول العبارة (5) "التأكيد على
اللاعبين بأهمية النجاح على أرض الملعب
وإرتباطه بالنجاح المالى للنادى" وذلك
بمتوسط حسابى (4.63)(4.38) على التوالى.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن النجاح
المالى خارج أرض الملعب يرتبط إرتباطاً
وثيقاً بالنجاح الرياضى على أرض الملعب
والذى يتم ترجمته مرة أخرى على شكل
صفقات مالية متمثلة فى (الرعاية، التراخيص،
حقوق البث التليفزيونى، عوائد يوم المباراة).

ويتفق ذلك مع دراسة ستيفان سزيمانسكى
(Stefan Szymanski 2010) والتى
أشارت إلى وجود علاقة بين الأداء الرياضى
فى الدورى والعوائد المالية للأندية الأسبانية

جدول (6)

نتائج اختبار كروسكال للمحور الأول (ن=90)

م	العبارات	Chi-square	p-value	المعنوية
	المتوسط العام للمحور الأول.	17.705	.000	معنوى
1	إجتذاب اللاعبين الموهوبين رياضياً والمربحين مالياً.	4.335	.114	غير معنوى
2	تحديد قيمة عقود اللاعبين بناء على أدائهم على أرض الملعب.	8.999	.011	معنوى
3	تحقيق التوازن على أرض الملعب بين المنظومات الثلاثة من اللاعبين (الناشئين، فنانقى المجهود، النجوم) بما يتناسب مع قدرات الإنفاق المالى للنادى.	7.561	.023	معنوى
4	التفاوض مع مجلس الإدارة حول الميزانية المخصصة للإنفاق على أجور اللاعبين فى ضوء الوضع المرغوب الوصول إليه بحيث تكون:			
أ	60% من إجمالى عوائد النادى.	3.995	.136	غير معنوى
ب	70% من إجمالى عوائد النادى.	2.651	.266	غير معنوى
ج	80% من إجمالى عوائد النادى.	7.244	.027	معنوى
5	التأكيد على اللاعبين بأهمية النجاح على أرض الملعب وإرتباطه بالنجاح المالى للنادى.	11.563	.003	معنوى
6	تحديد نسبة من عقد اللاعب تكون مرتبطة بأدائه على أرض الملعب بحيث تكون:			
أ	10% من إجمالى عقد اللاعب.	3.522	.172	غير معنوى
ب	15% من إجمالى عقد اللاعب.	.720	.698	غير معنوى
ج	20% من إجمالى عقد اللاعب.	1.560	.459	غير معنوى
7	مراعاة القيمة التجارية (الإعلان- المصادقية - حقوق الصورة) للاعبين عند إتخاذ قرارات توظيفهم.	5.227	.073	معنوى
8	تحديد القيم المالية المطلوب دفعها فى اللاعبين الذين يتم الإستغناء عنهم.	16.860	.000	معنوى
9	وضع إستراتيجيات طويلة المدى للإستثمار فى برامج تنمية المواهب الرياضية من داخل النادى.	9.740	.008	معنوى
10	مراعاة أن يكون إنتقال اللاعبين من وإلى الفريق فى ضوء تحقيق التوازن بين الجوانب التجارية والجوانب الفنية	15.438	.000	معنوى

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 5%

**دال إحصائيا عند مستوى دلالة 10%

الواجبات التجارية للمديرين الفنيين

من جدول (6) يتضح أن:

معنوى بين متوسط آراء فئات الدراسة حول محور (الممارسات التجارية لتطوير أداء الفريق).

- معنوية معظم العبارات عند مستوى معنوية 0,05،0,10 حيث أن قيم P-Value أقل من مستوى المعنوية، مما يدل على وجود إختلاف

ما الممارسات التجارية لتعزيز قيمة وهوية النادي؟

جدول (7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء العينة حول

الممارسات التجارية لتعزيز قيمة وهوية النادي (ن=90)

م	العبارات	الدرجة الثالثة		الممتاز (ب)		الممتاز (أ)	
		وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري
	المتوسط العام للمحور.	3.31	.54	3.93	.52	4.43	.31
11	عمل جولات موسمية في مناطق الإستهداف التجاري للنادي لزيادة الوعي بأنشطة الفريق	2.76	1.25	3.09	1.40	4.70	.48
12	تعزيز قيمة العلامة التجارية للنادي وذلك من خلال الأداء الجيد على أرض الملعب.	3.13	.89	3.83	.95	4.40	.52
13	إمتلاك قائمة فريق تعكس مكانة النادي الحالية من حيث الأداء والأجور.	3.56	.89	4.34	.84	4.80	.42
14	الإهتمام بالتصريحات الإعلامية لجذب إنتباه الجمهور لأنشطة الفريق.	2.80	1.04	3.57	1.04	3.70	1.57
15	الظهور لفترات زمنية في القنوات الإعلامية لتعزيز مكانة وهوية الفريق.	2.76	1.11	3.54	1.09	4.50	.71
16	تعزيز إرتباط الجماهير بهوية النادي بدلاً من الإرتباط بهوية لاعبين.	3.53	1.18	4.14	.91	4.70	.48
17	زيادة معدلات تغطية وسائل الإعلام لمباريات الفريق وذلك من خلال النجاح على أرض الملعب.	3.87	1.12	4.00	.97	4.00	.94
18	القيام بدور المتحدث الرسمي عن النادي في الحالات التي تتعلق بشئون الفريق.	3.67	1.19	4.40	.55	4.70	.48
19	التأكيد على اللاعبين بأهمية اللعب النظيف بما يعزز الصورة الذهنية للنادي عند الجماهير	3.33	.83	3.97	.82	4.50	.53
20	توقيع عقوبات على اللاعبين في حالة الإضرار بسمعة النادي أو الإساءة إلى العلامة التجارية للنادي.	3.33	.83	4.23	.88	4.70	.67
21	التأكيد على أن الأداء الجيد على أرض الملعب هو أفضل الطرق لزيادة معدلات الحضور الجماهيري.	3.33	.71	3.89	.80	4.20	.92
22	جذب اللاعبين الذين يمتلكون صلات مع المجتمع المحلي للنادي.	3.64	1.15	4.11	.72	4.20	.79

من جدول (7) يتضح أن:

تتعلق بشئون الفريق " وذلك بمتوسط حسابي (4.40).

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أهمية الدور الذى يلعبه المدير الفنى فى نقل المعلومات سواء على مستوى البيئة الداخلية (مجلس الإدارة، أعضاء النادي، إدارات النادي المختلفة) أو على مستوى البيئة الخارجية (جمهور النادي، وسائل الاعلام، المنافسين).

- إنخفاض متوسط فئة المديرين الفنيين بأندية الممتاز (ب)، والمديرين الفنيين بأندية الدرجة الثالثة حول العبارة (11) "عمل جولات موسمية فى مناطق الإستهداف التجارى للنادى لزيادة الوعى بأنشطة الفريق" وذلك بمتوسط حسابي (3.09)(2.76) على التوالى.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى إفتقار أندية الدرجة الثالثة والثانية إلى خطط تجارية تعتمد على إستخدام أنشطة الفريق واللاعبين فى زيادة العوائد المالية للنادى.

وفى هذا الصدد يشير حنفى محمود مختار (1999م) أن من أفضل الأساليب التى تتبعها بعض الأندية الكبيرة فى الخارج عقد مقابلات أسبوعية بين جماهير النادي وبين المدير الفنى ولاعبى الفريق، يتم فيها شرح بعض الأمور التى تتعلق بالفريق، وفى نفس الوقت يقوم

- جاء متوسط الفئات الثلاثة حول المحور الثانى ككل "الممارسات التجارية لتعزيز قيمة وهوية النادي" بمتوسط (3.31)، وبإنحراف معياري (54). للمديرين الفنيين بأندية الدرجة الثالثة، وبمتوسط (3.93)، وبإنحراف معياري (52). للمديرين الفنيين بأندية الدورى الممتاز (ب)، وبمتوسط (4.43)، وبإنحراف معياري (31). للمديرين الفنيين بأندية الدورى الممتاز (أ).

- إرتفاع متوسط فئة المديرين الفنيين بأندية الممتاز (أ) حول العبارة (13) "إمتلاك قائمة فريق تعكس مكانة النادي الحالية من حيث الأداء والأجور" وذلك بمتوسط حسابي (4.80).

- ويتفق ذلك مع دراسة مؤسسة (Deloitte & Touch2009)، ودراسة ستيفان سزمانسكى (Stefan Szymanski 2010) فى أن هناك علاقة بين معدل أجور اللاعبين وبين الأداء على أرض الملعب، كما تشير إلى أن هناك علاقة بين متوسط أجور اللاعبين وبين ترتيب الفريق فى جدول المسابقة. (6) (17)

- إرتفاع متوسط فئة المديرين الفنيين بأندية الممتاز (ب) حول العبارة (18) " القيام بدور المتحدث الرسمي عن النادي في الحالات التي

ويتفق ذلك مع دراسة مؤسسة كيرنى (A.T. Kearny 2004) حيث أشارت إلى أن من أهم التحديات التي تواجه الأحداث الرياضية هى الأصول والممتلكات والتي تتمثل فى اللاعبين والمواهب الرياضية وكيفية إدارة المدير الفنى لهذه الأصول والممتلكات بشكل يجذب وسائل الاعلام. (13)

- انخفاض الإنحراف المعيارى يدل على انخفاض التباين بين آراء كل فئة من فئات الدراسة، ولإختبار معنوية الفرق بين متوسط آراء فئات الدراسة إستخدم الباحث إختبار كروسكال واليز (Kruskal - Wallis)، وذلك لإختبار عدم وجود فروق بين آراء فئات الدراسة حول الممارسات التجارية لتعزيز قيمة وهوية النادي، من وجهة نظر فئات الدراسة حسب الدرجة التى يلعب بها النادي (درجة تالثة، دورى ممتاز(ب)، دورى ممتاز(أ))، ويعرض جدول(8) نتائج هذا الإختبار.

النادى بتسويق شارات وفانلات عليها إسم النادى.(3: 14)

ويتفق ذلك مع ما ذكره كيرك واكفيلد (Kirk 2007) أن الفرق تستطيع بناء وتأسيس الهوية من خلال الحصول على اللاعبين ذوى المهارات العالية والحفاظ عليهم وإدراجهم فى عمليات التواصل المباشر وغير مباشر مع المشجعين فى الحملات الترويجية المصممة جيداً.(18: 19)

- ارتفاع متوسط فئة المديرين الفنيين بأندية الدرجة الثالثة حول العبارة (17) "زيادة معدلات تغطية وسائل الإعلام لمباريات الفريق وذلك من خلال النجاح على أرض الملعب " وذلك بمتوسط حسابى (3.78).

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن المنتج فى كرة القدم يتمثل فى المباراة، الحدث، البطولة وكلما كان المنتج والذى يتم من خلال اللاعبين جيداً كلما كان جاذباً لوسائل الإعلام.

جدول (8)

نتائج اختبار كروسكال واليز للمحور الثاني (ن=90)

م	العبارات	Chi-square	p-value	المعنوية
	المتوسط العام للمحور الاول.	32.071	.000	معنوى
11	عمل جولات موسمية فى مناطق الإستهداف التجارى للنادى لزيادة الوعى بأنشطة الفريق	16.284	.000	معنوى
12	تعزيز قيمة العلامة التجارية للنادى وذلك من خلال الأداء الجيد على أرض الملعب.	21.243	.000	معنوى
13	إمتلاك قائمة فريق تعكس مكانة النادي الحالية من حيث الأداء والأجور.	24.476	.000	معنوى
14	الإهتمام بالتصريحات الإعلامية لجذب إنتباه الجمهور لأنشطة الفريق.	12.366	.002	معنوى
15	الظهور لفترات زمنية فى القنوات الإعلامية لتعزيز مكانة وهوية الفريق.	21.077	.000	معنوى
16	تعزيز إرتباط الجماهير بهوية النادي بدلاً من الإرتباط بهوية لاعبين.	11.719	.003	معنوى
17	زيادة معدلات تغطية وسائل الإعلام لمباريات الفريق وذلك من خلال النجاح على أرض الملعب.	.150	.928	غير معنوى
18	القيام بدور المتحدث الرسمي عن النادي فى الحالات التي تتعلق بشئون الفريق.	14.466	.001	معنوى
19	التأكيد على اللاعبين بأهمية اللعب النظيف بما يعزز الصورة الذهنية للنادى عند الجماهير	19.999	.000	معنوى
20	توقيع عقوبات على اللاعبين فى حالة الإضرار بسمعة النادي أو الإساءة إلى العلامة التجارية للنادى.	25.428	.000	معنوى
21	التأكيد على أن الأداء الجيد على أرض الملعب هو أفضل الطرق لزيادة معدلات الحضور الجماهيرى.	12.364	.002	معنوى
22	جذب اللاعبين الذين يمتلكون صلات مع المجتمع المحلى للنادى	3.413	.181	غير معنوى

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 5%

الواجبات التجارية للمديرين الفنيين

من جدول (8) يتضح أن: إختلاف معنوى بين متوسط آراء فئات

الدراسة حول (الممارسات التجارية لتعزيز قيمة وهوية النادي).

- معنوية معظم العبارات عند مستوى معنوية 0,05، حيث أن قيم P-Value أقل من مستوى المعنوية، مما يدل على وجود

ما الممارسات الإدارية للتعامل مع الأطراف ذات العلاقة؟

جدول (9)

المتوسط الحسابى والانحراف المعياري لآراء العينة حول الممارسات

التجارية لإتمام المهام التعاقدية للنادى (ن=90)

م	العبارات	الدرجة الثالثة		المتماز (ب)		المتماز (أ)	
		وسط حسابى	انحراف معيارى	وسط حسابى	انحراف معيارى	وسط حسابى	انحراف معيارى
	المتوسط العام للمحور.	3.16	.60	3.75	.71	4.38	.23
23	المشاركة في الأنشطة الخاصة بالعلاقات والاحداث المجتمعية للنادى.	2.89	.98	3.49	1.15	3.90	.88
24	تحقيق أهداف الرعاية وذلك من خلال الحفاظ على نجاح الفريق.	3.31	.97	3.69	.93	4.10	.88
25	التأكيد على اللاعبين بارتداء الملابس المصرح بها من قبل إدارة النادى والتي تحمل العلامة التجارية لرعاية النادى.	3.11	.96	3.54	1.09	4.20	.63
26	الترويج ومساعدة الجهات الراعية فيما يتعلق بأنشطتهم التسويقية المرتبطة بالنادى.	2.76	.96	3.60	.74	4.30	.82
27	تحسين الوضع التفاوضي للنادى مع المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال تحقيق الفوز بأكبر عدد من البطولات.	2.87	1.01	3.74	1.01	4.60	.70
28	التأكيد على التزام الجهاز الفني واللاعبين بتعاقدات النادى مع الشركات الراعية.	3.87	.84	3.91	1.36	4.50	.53
29	وضع لائحة للتصوير و اللقاءات الصحفية والتليفزيونية مع اللاعبين والجهاز الفني.	2.96	.85	3.77	1.11	4.60	.70
30	الإلتزام بالمؤتمرات الصحفية بعد المباريات لإعطاء المعلومات والإجابة على الأسئلة الفنية.	3.49	1.06	4.29	.67	4.80	.42

من جدول (9) يتضح أن:

وتشير أيضاً سوبريدج واتر (Sue Bridgewater 2010) إلى أن المدير الذي يعقد المؤتمرات الصحفية تطوعاً منه قبل المباراة أو الذي يتم استضافته بعدها، يمثل مصدر ممتاز لتقديم المعلومات عن النادي بوجه عام. وعلى الرغم من ذلك، إذا قدم مديراً ما تعليقاً عن النادي بصورة عامة، فمن المحتمل أن يتهمه النادي بتعديه لحدود وظيفته. لذلك يرى الباحث ضرورة التنسيق بين المدير الفني وبين مختلف إدارات النادي فيما يجب أن يتم تناوله من معلومات. (5: 4) - إنخفاض متوسط فئة المديرين الفنيين بأندية الممتاز (أ)، والمديرين الفنيين بأندية الممتاز (ب) حول العبارة (23) "المشاركة في الأنشطة الخاصة بالعلاقات والأحداث المجتمعية للنادي" وذلك بمتوسط حسابي (3.90)(3.49) على التوالي.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى عدم إهتمام الأندية بمشاركة المدير الفني في هذه الأحداث والإهتمام فقط في هذا الجانب باللاعبين النجوم والتركيز بالنسبة للمدير الفني يكون منصباً على تحقيق الإنجازات الرياضية.

- إنخفاض الإنحراف المعياري يدل على إنخفاض التباين بين أراء كل فئة من فئات

- جاء متوسط الفئات الثلاثة حول المحور الثالث ككل "الممارسات التجارية لاتمام المهام التعاقدية للنادي" بمتوسط (3.16)، وبإنحراف معياري (.60). للمديرين الفنيين بأندية الدرجة الثالثة، وبمتوسط (3.75)، وبإنحراف معياري (.71). للمديرين الفنيين بأندية الدوري الممتاز (ب)، وبمتوسط (4.38)، وبإنحراف معياري (23). للمديرين الفنيين بأندية الدوري الممتاز (أ).

- إرتفاع متوسط الفئات الثلاثة حول العبارة (30) "الإلتزام بالمؤتمرات الصحفية بعد المباريات لإعطاء المعلومات والإجابة على الأسئلة الفنية" وذلك بمتوسط حسابي (4.80)(4.29)(3.87) على التوالي.

وفي هذا الصدد يشير ستيفن دوبسون و جون جودارد (Stephen Dobson & John Goddard 2011) إلى أن النمو الكبير للإعلام أثر بشكل كبير على شهرة وإنتشار كرة القدم وبالتالي أثر هذا بلا شك على طبيعة وظيفة المدير الفني لكرة القدم فأصبح عليه التواصل بفعالية عبر وسائل الإعلام والتي أصبحت مطلب ضروري، والقدرة على إشباع مطالب الإعلام في الحصول على أخبار عن الفريق. (7: 253)

الواجبات التجارية للمديرين الفنيين

التجارية لإتمام المهام التعاقدية للنادي، من وجهة نظر فئات الدراسة حسب الدرجة التي يلعب بها النادي (درجة ثالثة، دورى ممتاز(ب)، دورى ممتاز(أ))، ويعرض جدول (10) نتائج هذا الإختبار.

الدراسة، ولإختبار معنوية الفروق بين متوسط آراء فئات الدراسة إستخدم الباحث إختبار كروسكال واليز (Kruskal - Wallis)، وذلك لإختبار عدم وجود فروق بين آراء فئات الدراسة حول الممارسات

جدول (10)

نتائج اختبار كروسكال واليز للمحور الثالث (ن=90)

م	العبارات	Chi-square	p-value	المعنوية
	المتوسط العام للمحور الاول.	27.322	.000	معنوى
23	المشاركة في الأنشطة الخاصة بالعلاقات والاحداث المجتمعية للنادي.	11.435	.003	معنوى
24	تحقيق أهداف الرعاية وذلك من خلال الحفاظ على نجاح الفريق.	7.097	.029	معنوى
25	التأكيد على اللاعبين بإرتداء الملابس المصرح بها من قبل إدارة النادي والتي تحمل العلامة التجارية لرعاة النادي.	12.208	.002	معنوى
26	الترويج ومساعدة الجهات الراعية فيما يتعلق بأنشطتهم التسويقية المرتبطة بالنادي.	24.777	.000	معنوى
27	تحسين الوضع التفاوضي للنادي مع المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال تحقيق الفوز بأكثر عدد من البطولات.	24.671	.000	معنوى
28	التأكيد على التزام الجهاز الفني واللاعبين بتعاقدات النادي مع الشركات الراعية.	4.782	.092	معنوى
29	وضع لائحة للتصوير و اللقاءات الصحفية والتليفزيونية مع اللاعبين والجهاز الفني.	22.405	.000	معنوى
30	الإلتزام بالمؤتمرات الصحفية بعد المباريات لإعطاء المعلومات والإجابة على الأسئلة الفنية.	21.395	.000	معنوى

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 5%

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 10%

من جدول (10) يتضح أن:

- - معنوية جميع العناصر عند مستوى معنوية 0,05، 0,10 حيث أن قيم P-Value أقل من مستوى المعنوية، مما يدل على وجود إختلاف معنوي بين متوسط آراء فئات الدراسة حول (الممارسات التجارية لإتتمام المهام التعاقدية للنادي).

الاستنتاجات

إنطلاقاً من نتائج هذا البحث وفي ضوء المنهج المستخدم وفي حدود العينة وأدوات جمع البيانات والمعالجات الإحصائية المستخدمة؛ يقدم الباحث الاستنتاجات التالية:

- أشارت نتائج الدراسة إلى عدم قيام المديرين الفنيين بوضع إستراتيجيات لإستخدام أنشطة الفريق في (جذب المزيد من الجماهير، زيادة عوائد النادي).
- كشفت نتائج الدراسة عن عدم مراعاة المديرين الفنيين وخاصة في الدرجات الأقل للقيم التجارية للاعبين (الاعلان، المصداقية، حقوق الصورة) عند إتخاذ قرارات توظيفهم.
- عدم إهتمام الأندية بالمتغيرات المتداخلة في طبيعة عمل المدير الفني والإهتمام فقط بالجانب الفني.

التوصيات

في ضوء المنهج المستخدم وما تم التوصل إليه من نتائج واستنتاجات؛ يقدم الباحث التوصيات التالية:

- ضرورة إدراج الواجبات التجارية قيد البحث في العقود التي يتم إبرامها مع المديرين الفنيين.
- لا بد ان يعكس الراتب الذي يتقاضاه المدير الفني ما يحدث وراء الكواليس مثل (استراتيجيات توظيف وتطوير اللاعبين، علاقته مع الجمهور، التزاماته الصحفية، علاقته بالرعاة) وعدم النظر الى ما يحدث داخل ارض الملعب فقط.

- إختلاف الواجبات التجارية قيد البحث بين المديرين الفنيين على الرغم من عملهم تحت نفس المسمى الوظيفي.
- عدم مشاركة المديرين الفنيين في الأنشطة الخاصة بالمسؤولية الإجتماعية (SSR) للنادي.
- عدم مشاركة المديرين الفنيين في الترويج ومساعدة الجهات الراعية في أنشطتهم التسويقية المرتبطة بالنادي.
- أظهرت نتائج الدراسة إلتزام المديرين الفنيين بالمؤتمرات الصحفية قبل وبعد المباراة لإعطاء المعلومات والإجابة على الاسئلة الفنية.

- المراجع باللغة الأجنبية:
- 4) Blackshaw, S, I. (2012). Sports Marketing Agreements: Legal, Fiscal and Practical Aspects, Asser Press By Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Netherlands.
 - 5) Bridgewater, S. (2010). Football Management, Palgrave Macmillan, London, uk.
 - 6) Deloitte & Touche (2009). Annual Review Of Football Finance.
 - 7) Dobson, S., & Goddard, J. (2011). The Economics of Football, Second edition, Cambridge University Press, United States, New York.
 - 8) Finance, B.(2011).The Annual Report on Europe's most valuable Football Brands, September, 2011.
 - 9) Hamil, s., Walters, G & Watson, L. (2010). The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting, performance, Routledge, London, UK.
- ضرورة قيام الإتحاد المصرى لكرة القدم (باعتباره نقابة العمل) بتوفير دورات تدريبية خاصة بالواجبات التجارية للمديرين الفنيين.
 - يجب التوسع مستقبلاً لمزيد من الأبحاث والدراسات التى تتناول البيانات الكمية والكيفية للمدير الفنى مما يساهم فى الإرتقاء بمجال البحث العلمى فى إدارة كرة القدم.
 - ضرورة إشراك المدير الفنى فى الأنشطة الخاصة بالحملات التسويقية للرعاة والأنشطة الخاصة بالمسئولية الإجتماعية (SSR).
- قائمة المراجع:
- اولا: المراجع باللغة العربية:
- 1- أحمد محمد علي: الوظائف الإدارية بمهنة التدريب الرياضي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان 1999م.
 - 2- جمال محمد على، جمال إسماعيل محمد : القيم التربوية لدى المديرين الفنيين لكرة القدم وعلاقتها باتخاذ القرار، المؤتمر الأول للتربية البدنية والرياضة والصحة 1-3/ابريل كلية التربية الاساسية – الكويت 2008م.
 - 3- حنفى محمود مختار: المدير الفنى لكرة القدم، مركز الكتاب للنشر، 1999م.

- Clubs After Economic Crisis. In: Butenko, S., Lafuente, J., & Pardalos. P. Optimal Strategies In Sports Economics and Management, Springer, London.
- 16) Nienaber, A., Luetke-Wenning, T., Schewe, G. (2012). En Analyse Der Arbeitsqualitaet Von Trainern Der Ersten Fussball Bundesliga, In: Schewe, G. & LittkeMann, J. Sport Management Der Profi-fussball Aus Sport Oekonomischer Prespektive, Hofmann, 3, Auflage.
- 17) Szymanski, S. (2010). Commercial Football and the Economic Cycle, In: Butenko, S., Lafuente, J., & Pardalos. P. Optimal Strategies in Sports Economics and Management, Springer, London.
- 18) Wakefield, K. (2007). Team Sports Marketing, Elsevier, Inc, U.S.A.
- ثالثاً: الشبكة العالمية للمعلومات:
- 19) <http://www.telegraph.co.uk/finance/2930190/The-truth-about-work-Where-sport-is-business-willfollow.Html>
- 10) Horch, H., Niessen, C., & Scheutte, N. (1999). Berufsfeldanalyse: sport manger in sportvereinen und _ verbaenden. In: Horch, H. (hrsg): professionalisierung im sport management, Germany.
- 11) Kase, K., Gomez, S., Urrutia, L., Opazo, M. & Marti, C. (2006). Real Madrid-Barcelona: Business Strategy V. Sport Strategy 2000-2006, Iese Business School- University Of Navarra.
- 12) Kearny, A, T. (2004). Playing For Profits: Winning Strategies For Football In Europe and Around The Glope. AT Kearny Inc. U.S.A.
- 13) Kearny, A, T. (2011). The Sport Markt, Major Trends and Challenges in an Industry Full of Passion . AT Kearny Inc. U.S.A. e all brands
- 14) Kreilgaard, P., Soren, D., & Sorensen, H. (2010). Management By Football, Management book 2000 ltd, London.
- 15) Marino, D. (2010): Governance and Sporting Success of Top 20 Football

Abstract

This study aimed to identify business duties of professional managers in football, where the researcher used the descriptive approach (survey studies). The sample included (90) manager distributed on three sectors (Premier League A, Premier League B, Third Division), the sample was chosen randomly, and the researcher used questionnaire and personal interviews as data collection tools.

The most important results were professional managers: do not participate in services of social responsibility (SSR) for the club – do not participate in assisting sponsors in their marketing - do not develop strategies to use team's activities (in attracting more fans, increasing club's revenues), beside that club do not care for overlapping variables with professional manger's work nature and caring only for the technical side. The study results also showed professional managers' commitment at press conferences before and after the game to give information and answer technical questions .