



مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

إدارة مصادر التمويل وأثرها على استدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة

The management of financing resources & its impact on financing sustainability in sports clubs in Gaza Strip

ياسر عبد طه الشرفا،^{1*} Yasser abed taha shorfa، yshorafa@iugaza.edu.ps

نسمة مروان الشوا،² Nassma Marwan el-shoua، yshorafa@iugaza.edu.ps

¹أستاذ مشارك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية غزة (فلسطين)

²باحثة، ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة (فلسطين)

تاريخ النشر: 2025/05/28

تاريخ القبول: 2023/12/31

تاريخ الإرسال: 2023/01/01

الكلمات المفتاحية

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مصادر التمويل وإدارتها في الأندية الرياضية في قطاع غزة وأثرها على استدامة التمويل فيها، وذلك من خلال تحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، وقد خلص البحث إلى وجود علاقة وأثر بين توفر التمويل الذاتي، وتوفر التمويل الخارجي، وتوفر إدارة مصادر التمويل واستدامة التمويل في الأندية الرياضية، وكذلك ضعف مساهمة اشتراكات العضوية في تغطية تكاليف نفقات وأنشطة الأندية الرياضية، وضعف تنوع مصادر التمويل الذاتي، وضعف مصادر التمويل الخارجي بسبب قلة التبرعات والهبات نتيجة لضعف اهتمام المجتمع المحلي والقطاع الخاص بتمويل القطاع الرياضي، وكذلك ضعف المخصصات المالية الحكومية فهي تكاد تكون رمزية فقط ولا تتناسب مع حجم أنشطة الأندية الرياضية، بالإضافة إلى وجود اهتمام بالإدارة المالية الفعالة وفي معايير النزاهة والشفافية لتحسين الصورة العامة عن الأندية وتسويق أنشطتها وجلب تمويل لها.

تصنيف JEL: D92

Abstract

The study aimed to identify the reality of funding sources and their management in sports clubs in the Gaza Strip and their impact on the sustainability of funding there, by analyzing the study variables and testing its hypotheses. The study concluded that there is a relationship and an impact between the availability of self-financing, external financing, financing sources management and the sustainability of financing in sports clubs, as well as the weak contribution of membership subscriptions to cover the costs of sports clubs' expenses and activities, the weak diversity of self-financing sources, and the weakness of external financing sources. Due to the lack of donations and gifts as a result of the weak interest of the local community and the private sector in financing the sports sector, as well as the weakness of government financial allocations, in addition to the presence of interest in effective financial management and in standards of integrity and transparency to improve the public image of clubs to sustain financing.

Keywords

self-financing, external financing, management of financing sources, financial sustainability, sports clubs.

JEL Classification Codes : D92

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: yshorafa@iugaza.edu.ps

1. مقدمة:

تعمل الدول في شتى أنحاء العالم على توفير الوسائل والإمكانيات المساعدة على تطوير الرياضة بصفة عامة وتطوير كرة القدم بصفة خاصة نظراً لشعبيتها وتأثيرها في المجتمعات بما تملكه من تنافس وأخلاق رياضية. وتعد الأندية الرياضية الخلية الأولى للرياضة، وهي حلقة الوصل بين أفراد المجتمع والمؤسسات الرياضية الرسمية، ويتسع دور الأندية الرياضية ليطغى دورها الرياضي إلى دور أخلاقي وتربوي، يهدف إلى بناء شخصية الفرد المنتسب إليها وتعزيز جوانب شخصيته من كافة النواحي، ولا يقتصر دور الأندية الرياضية على خوض المباريات وإعلان الفائزين، بل يتعدى ذلك إلى تقديم خدمات إلى قطاع كبير وشريحة مهمة في المجتمع هم الشباب، وما يحتاجونه من أندية رياضية وثقافية واجتماعية، تقوم على أساس تطوعي، وتسهم في تعميق روح المواطنة والالتزام السليمة، وتوجيه طاقاتهم الفتيّة. كما تُعد الأندية الرياضية العمود الفقري الذي يقوم عليه التكوين الرياضي الأهلي في أي دولة من دول العالم، وأي تنظيم رياضي لا يمكن أن تجنى ثماره إلا إذا نظمت الأندية الرياضية بصورة سليمة تمكنها من أن تؤدي رسالتها الرياضية والتربوية على أكمل وجه (الشافعي، 2004 م). لذلك كان من الواجب تركيز الاهتمام والعناية بالأندية الرياضية، وكذلك تسليط الضوء على واقعها المالي وإدارتها المالية، إذ أن المال له الدور الأكبر في تطوير الجانب الرياضي، كون الرياضة تمثل مفصل من مفاصل الحياة؛ إذ يمثل المال دوراً حيوياً في بناء وتطوير وانتشار الثقافة الرياضية، فبدون المال لا يمكن أن تزاو الأندية أنشطتها، ولا يمكن بناء المنشآت الرياضية وتجهيز الملاعب وإقامة التظاهرات الرياضية، كذلك فإن الاستدامة هي بمثابة أحد التحديات التي تواجه المؤسسات عموماً والأهلية خصوصاً لضمان التدفق المستمر للأموال لتنفيذ مشاريعها وبرامجها، وذلك لأن الاستدامة تشتمل على مخرجات تتعلق بالتنمية والتطوير، فهي عملية مستمرة تتكون من سلسلة خطوات تهدف إلى النمو والابتكار من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ومن ثم تحقيق نتائج فعّلية.

1. مشكلة وأُسئلة البحث:

تعاني الأندية الرياضية من عجز مالي كبير، ومن تزايد الالتزامات المالية عليها سواءً للموظفين أو اللاعبين أو الموردين، وتتصعب جهودها في تدبير الأموال اللازمة لتغطية الالتزامات المالية الأساسية، من أجل الاستمرار في تسير أعمالها؛ بما يمكنها من تقديم الخدمات للمجتمع، ودفع الالتزامات المالية الأساسية المطلوبة منها، في ظل الحصار المالي الذي يعاني منه الاقتصاد الغزي والذي ينعكس بصورة سلبية على أداء الأندية الرياضية (حلس، مقابلة شخصية. دائرة الأندية الرياضية. وزارة الشباب والرياضة. 2021م). إن الأندية الرياضية في غزة تعاني من أزمات عدة، أهمها الحصار المستمر والأزمة الاقتصادية الحادة التي تضرب الأندية، والتي أثرت بشكل كبير على الرقي بواقع الرياضة في غزة، وما يرافق ذلك من غياب للكفاءات والخبرات من المختصين، نتيجة غياب التمويل المادي من استقطاب الأندية لمدرّبين أكفاء يخدمون أهداف الأندية، بالإضافة إلى أن التمويل المالي للأندية يعتبر العصب الأساس، في حين أن الأزمة الاقتصادية على وجه التحديد جعلت الأندية غير قادرة على التعاقد مع لاعبين بمستويات عالية من اللياقة والخبرة بفعل ضعف التمويل، وهذا ما تسبب بتراجع أداء اللاعبين (حجازي، 2019م). وبالرجوع إلى إحصائية الأندية في قطاع غزة خلال السنوات الأخيرة فقد تبين للباحثين أن إيرادات الأندية لا تتجاوز 100 ألف دولار (لكل نادي)، بالإضافة إلى أن نفقات تلك الأندية تقدر بحوالي 150000 دولار، وهذا بالطبع يترك عجزاً لتلك النوادي يقدر بحوالي 50000 لكل نادي سواء بدرجة ممتازة أو أولى وتتفاوت هذه النسبة بين الأندية الرياضية في قطاع غزة حسب استغلال النادي لمنشأته بالطرق المثلى وتسويق اللاعبين والأساليب المستخدمة في ذلك. وتُعدّ مصادر تمويل الأندية الرياضية أداة مهمة تستخدم

لتوفير الاحتياجات المالية لها، وذلك من أجل زيادة فعالية وكفاءة واستدامة تمويل هذه الأندية، وبالتالي تطوير أدائها وتمكينها من القيام بواجباتها على الوجه الأمثل، لذا يمكن صياغة مشكلة البحث على السؤال الرئيس التالي:

ما واقع مصادر التمويل وإدارتها وأثره على استدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع مصادر التمويل الذاتي في الأندية الرياضية في قطاع غزة؟
2. ما هو واقع مصادر التمويل الخارجي في الأندية الرياضية في قطاع غزة؟
3. ما هو واقع إدارة مصادر التمويل في بعديها المالي والفني في الأندية الرياضية؟
4. ما هو أثر مصادر التمويل وإدارتها على استدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة؟

2. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر التمويل الذاتي واستدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة.

الفرضيات الفرعية الأولى:

أ- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحصيل اشتراكات العضوية واستدامة التمويل في الأندية الرياضية.

ب- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحقيق إيرادات من الأنشطة واستدامة التمويل في الأندية الرياضية.

ج- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحقيق إيرادات الاستثمار واستدامة التمويل في الأندية الرياضية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر التمويل الخارجي واستدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة.

الفرضيات الفرعية الثانية:

أ- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر التبرعات والهبات والوصايا واستدامة التمويل في الأندية الرياضية.

ب- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحصول على الدعم الحكومي واستدامة التمويل في الأندية الرياضية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر إدارة مصادر التمويل واستدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة.

الفرضيات الفرعية الثالثة:

أ- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إجراءات البعد المالي في إدارة مصادر التمويل (النظام المالي، الموازنة السنوية، الرقابة المالية) واستدامة التمويل في الأندية الرياضية.

ب- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إجراءات البعد الفني في إدارة مصادر التمويل (الكادر المهني، الإجراءات المحاسبية، الأرشفة وكتابة التقارير، إدارة الأصول، إدارة المشتريات) واستدامة التمويل في الأندية الرياضية.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمصادر التمويل وإدارتها في الأندية الرياضية واستدامة التمويل فيها.

3. متغيرات الدراسة

❖ المتغير التابع

استدامة مصادر التمويل في الأندية الرياضية.

❖ المتغيرات المستقلة

- التمويل الذاتي.
- التمويل الخارجي.
- إدارة مصادر التمويل.

4. أهداف البحث:

1. التعرف على واقع مصادر التمويل وإدارتها في الأندية الرياضية في قطاع غزة.
2. التعرف على العلاقة بين واقع مصادر التمويل وإدارتها واستدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة.
3. التعرف على أثر واقع مصادر التمويل وإدارتها على استدامة مصادر التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة.
4. الكشف عن الفروق في آراء الباحثين حول أثر مصادر التمويل وإدارتها في الأندية الرياضية على استدامة مصادر التمويل فيها.
5. أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة كونها تصف واقع مصادر التمويل وإدارتها في الأندية الرياضية، بالإضافة إلى التعرف على أثر ذلك على استدامة التمويل فيها، ومن المتفق عليه أن التمويل هو من أهم العناصر لتسيير أعمال الهيئات والمؤسسات ومن ضمنها الأندية الرياضية، ومن دونه لا تتمكن الأندية من متابعة سير أعمالها ودفع استحقاقاتها المالية من أجل القيام بواجباتها تجاه المجتمع، والارتقاء بخدماتها وصولاً إلى الارتقاء بالأندية الرياضية وقطاع الرياضة الفلسطيني إجمالاً.

II. الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري:

1. مصادر التمويل والاستدامة المالية

أ. مفهوم التمويل الرياضي:

يمكن تعريف التمويل الرياضي بأنه: عملية البحث عن الموارد المالية للإنفاق على الأنشطة المرتبطة بالمجال الرياضي، حيث يلعب دوراً مهماً في حل المشاكل الموجودة على مستوى الأندية من الناحية المالية (بورقة، رعاش: 2020 م). ويلعب التمويل في المجال الرياضي دوراً هاماً، كما يعتبر من أهم المشاكل الموجودة به والتي تؤثر بالسلب

على إتاحة الفرص للهيئات الرياضية بمختلف أنواعها على تحقيق أهداف وتنفيذ برامجها` ولهذا فمشكلة التمويل في الرياضة من أكبر المشاكل المؤثرة التي تواجه القادة والمسؤولين الرياضيين في الوقت الحالي.

ب. أهمية التمويل الرياضي:

للتمول أهمية كبيرة في المؤسسات الأهلية ومنها الرياضية وذلك لأن المال هو العنصر الأساسي لاستمرار عمل تلك المؤسسات، فبدون المال لا تستطيع المؤسسة تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها للمستفيدين من تلك الخدمات. كما يعتبر استقرار المركز المالي للمؤسسة من أهم العوامل المساعدة في ارتفاع مستوى خدماتها، وتطوير الخدمات القائمة وفقاً لزيادة مركزها المالي الذي يسمح لها بالتوسع وتحسين نوعية الخدمات. وتستخدم الأموال في أغراض وأمر متعددة منها إقامة المنشآت وتجهيزها ودفع الأجور للعاملين وشراء الخامات اللازمة لتوفير الخدمات وتحقيق أهداف المؤسسة (أبو المعاطي: 2004م، ص309).

ت. أنواع الموارد المالية في الأندية الرياضية:

موارد الأندية الرياضية هي الدخل أو الإيراد الناتج عن عمل يتسم بخاصية النشاط الرياضي، ولترقية مكانة النادي الرياضي وجب عليه البدء بإدارة مركزه المالي، والدخول في دورات استثمار مستمرة بغية الزيادة من قيمته المضافة. ويتم ذلك بالاعتماد على توفير المعلومات وترشيد القرارات، وتنظيم المصاريف والنفقات ثم تقييمها ومراقبتها بشكل جدي (شريف، 2012م).

ث - الإيرادات في مؤسسة النشاط الرياضي:

تحتوي إيرادات الهيئة الرياضية على العناصر التالية (الشافعي، 2001م).

- إيرادات سيادية: وتمثل تلك الإيرادات التي تحصلها المؤسسة من وراء نشاطاتها.
- إيرادات عادية: وهي موارد مستمرة الدخل كالضرائب والرسوم.
- إيرادات غير عادية: تتكرر سنوياً وتخصص لتغطية النفقات غير العادية مثل الإعداد للدورات الأولمبية، المحلية والدولية.

ج. نفقات المؤسسة الرياضية وفق التصنيف العلمي:

فقد صنفت أبواب إنفاق المؤسسة الرياضية عامة إلى التالي: (شريف، 2012م).

- نفقات عادية وغير عادية: العادية سهلة التقدير وغير عادية تمثل النفقات الطارئة.
- نفقات شكلية واستثمارية: فالشكلية هي نفقات تشغيل الجهاز الإداري، وتغطية مختلف حاجيات الأنشطة الرياضية.
- النفقات الاستثمارية هي المصاريف المخصصة لبناء رأس المال الأساسي للنادي وخلق قيمة مضافة.
- النفقات المركزية والمحلية: المركزية تخص الجهات المركزية والوزارات المعنية، وتخص المؤسسة الرياضية أو النادي.
- النفقات الإدارية والتحويلية والرأسمالية: فالإدارية للتسيير في المؤسسة الرياضية والتحويلية غرضها المساعدة على الدعاية والإشهار أو التسويق وكذا الإعانات.

د. تصنيف التمويل في الأندية:

- **التمويل الذاتي:** هو الإيرادات الذاتية التي تتولد نتيجة الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمة وفيها تعتمد المنظمة على جهودها الذاتية في توفير الأموال. (نعمة، حسين. فرهود، صبيحة. 2020م، ص4). وهو اعتماد المنظمة على مواردها الذاتية في توليد دخل لها من خلال ممارسة الأنشطة والفعاليات المختلفة، عادة ما تكون معفاة من الضرائب إلى حد معين، ويساهم هذا الدخل في محافظة المنظمة على تقديم خدماتها، وبخاصة عند وجود إشكاليات وقصور في مصادر التمويل الأخرى (بدح، 2018م). إن قدرة التمويل الذاتي تسمح للمؤسسة بتمويل نفسها من خلال نشاطها (عدون، 2000م). بحيث تستطيع المؤسسة تحقيق الاستثمارات بفضل مواردها الداخلية.

- **التمويل الخارجي:** هي كافة الأموال التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية ففي ظل افتراض استقلالية المنشأة فإن الإدارة تحصل على هذه الأموال بشروط وإجراءات وذلك يتطلب وقتا لا يتطلب استخدام التمويل الداخلي من العمليات الجارية. ويتوقف على حجم التمويل الداخلي. (قوال، 2018م). وهو الأموال التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية، وإما أن تكون من مصادر حكومية أو شبه حكومية لتأمين الخدمات الحيوية للمجتمع الفلسطيني. (العدرية، 2011م، ص8).

2. الإدارة المالية لمصادر التمويل وأبعاد الإدارة المالية في الأندية الرياضية:

البعد المالي: يتكون البعد المالي من النظام المالي والتخطيط (إعداد الموازنات السنوية) والرقابة المالية. أ. النظام المالي:

يعرف النظام بأنه مجموعة عناصر متفاعلة تعمل معا لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف ليس بمقدور عنصر منها بمفرده تحقيقه (أحمرو، 2003م). كما تعرف مقومات النظام المالي بأنها مجموعة من الخطوات والإجراءات الخاصة بتطبيق الجانب المحاسبي وتساعد على إتمام الوظائف الأساسية للمحاسبة وتشمل مجموعة من المقومات، مثل: الموازنات التخطيطية والمجموعة الدفترية والدورة المستندية والدليل المحاسبي والجرد الفعلي، وهي كالتالي:

-الموازنات التخطيطية:

تتمثل في إجراء المقارنة بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية، وبيان أسباب الانحرافات لمحاولة تفاديها وتتطلب الموازنات، تحديدا دقيقا لتنظيم الأهداف والوظائف كذلك تحديد خطوط السلطة أو المسؤولية ووجود نظام محاسبي سليم ووضع معايير عملية دقيقة.

-المجموعة الدفترية:

وفق طبيعة المنشأة وأنشطتها، تعد وتجهز مجموعة دفترية متكاملة تراعي النواحي القانونية بحيث تراعى بعض المتطلبات الرئيسية عند تجهيز المجموعة الدفترية مثل ترقيم الصفحات قبل استعمالها لأغراض الرقابة والتركيز على اثبات العمليات وقت حدوثها كلما أمكن ذلك (عبد اللطيف، 2016م، ص29).

-الدورة المستندية:

إن وجود دورة مستندية على درجة عالية من الكفاءة يمثل المصدر الأساس للقيود وأدلة الإثبات، لذلك يجب عند تصميم المستندات مراعاة النواحي القانونية والشكلية، (السقا، 2018م، ص36).

ب. التخطيط (إعداد الموازنات السنوية):

يمكن تعريف الموازنة بأنها " خطة مالية تعمل على برمجة الأنشطة الاقتصادية المتوقعة للمنشأة خلال فترة (سنة قادمة) معبراً عنها بكميات وقيم مالية بهدف ضمان تحقيق أهداف المنشأة مع توضيح وسائل تحقيق ذلك. (صبري، 1995م، ص3). ومن وجهة نظر العاملين في حقل المؤسسات غير الحكومية عرفت الموازنة: (بأنها الترجمة العددية لخطة العمل الموضوعة من قبل إدارة الجمعية الأهلية لتنفيذها خلال فترة زمنية محدودة).

ج. الرقابة المالية:

تهدف الإجراءات الرقابية إلى التأكد من صحة الإجراءات الإدارية والمالية ومسايرتها لمختلف الخطط والسياسات العليا، وتعرف الرقابة بأنها " النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها، والعمل على إصلاح ما قد يعثرها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة". (بن حبتور، 2000م).

3. استدامة التمويل:

- هي قدرة الوحدة الاقتصادية على الحصول على الإيرادات لتغطية النفقات والوفاء بالالتزامات المالية الحالية دون المساس بقدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية في المستقبل لضمان الوصول إلى أهداف الوحدة". (نعمة، حسين. فهدود، صبيحة. 2020م:6)، والهدف المالي للمنظمة غير الربحية لأن تمتلك الكفاية من المال (رأس المال العامل) لتقوم بعملها على المدى الطويل بشكل مريح.

أ. محددات تحقيق الاستدامة المالية

يمثل أحد أهم وأكبر التحديات التي تواجه الوحدات الاقتصادية والمنظمات غير الحكومية غير الربحية هو الحصول على الأموال الضرورية واللازمة لتنفيذ الأنشطة الحالية والوفاء بالالتزامات الحالية والمستقبلية، مما يزيد الأعباء على الوحدة والذي يقودها في أحيان كثيرة إلى تسريح بعض العاملين وزيادة عبء العمل على العمال والموظفين الحاليين لتوفير تكاليف التوظيف أو تحمل العجز وتلكؤ النشاط أو البحث عن مصدر تمويل بشروط قاسية ومجحفة (Kalinin & et, 2016:9)

ب- أبعاد الاستدامة المالية :

حسب IPSASB (مجلس معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام) يمكن تصنيف أبعاد الاستدامة المالية كالتالي (IPSASB, 2015:2078):

- البعد الخاص بالإيرادات:

يأخذ بنظر الاعتبار مصادر الإيرادات خلال فترة التوقعات وفي ضوء افتراضات السياسة الحالية بخصوص تقديم الخدمات للمتلقين ودفع المستحقات للمستفيدين ويركز هذا البعد على قدرة الوحدة الاقتصادية على تغيير مستويات الإيرادات أو استحداث مصادر جديدة لها وكذلك مدى اعتماد الوحدة على مصادر الإيرادات خارج سيطرتها أو نفوذها.

- البعد الخاص بالخدمة:

يركز على قدرة الوحدة على الحفاظ على حجم ونوعية الخدمات التي تقدمها .

- البعد الخاص بالدين:

يركز هذا البعد على قدرة الوحدة على الوفاء بالتزاماتها المالية عند استحقاقها.

4. واقع الأندية الرياضية في قطاع غزة:

ت تعاني الأندية الرياضية في قطاع غزة من حالة تهميش كبرى، نتيجة الحصار الاسرائيلي المفروض على قطاع غزة منذ سنوات، بالإضافة إلى حالة الانقسام الفلسطيني والذي كرس بشكل أكبر من النهوض بواقع الحركة الرياضية، في ظل وجود طاقات شبابية بخبرات كروية عالية تفقد من يحتضنها (جلس، 2021م). وقد أوردت دراسة خضر (2019) ما يتعلق بإيرادات أندية الدرجتين الممتازة والأولى فقط "وبالرجوع إلى إحصائية الأندية في قطاع غزة خلال السنوات الأخيرة فقد تبين للباحثين أن إيرادات الأندية لا تتجاوز 100 ألف دولار (لكل نادي)، بالإضافة إلى أن نفقات تلك الأندية تقدر بحوالي 150000 دولار، وهذا بالطبع يترك عجزاً لتلك النوادي يقدر بحوالي 50000 لكل نادي سواء بدرجة ممتازة أو أولى وتتفاوت هذه النسبة بين الأندية الرياضية في قطاع غزة حسب استغلال النادي لمنشأته بالطرق المثلى وتسويق اللاعبين والأساليب المستخدمة في ذلك".

أ. التحديات والمعوقات المتعلقة بالتمويل المالي والإدارة المالية في الأندية الرياضية:

- عدم وجود خطط منهجية تستهدف تنويع مصادر التمويل في الأندية الرياضية، وعدم وجود اهتمام كافي بالاستثمار الرياضي كمصدر مهم لدعم القطاع الرياضي. (أبو طبق، 2020).
- عدم تأهيل كوادر فنية لتطبيق النظام، وكذلك إجراء تدريب للطاقت المالية، وعدم وجود اهتمام بتطبيق آليات وأساسيات الادارة المالية. (الغلاييني، 2019).
- ضعف التمويل الحكومي للأندية الرياضية بالمجمل نتيجة الظروف السياسية والاقتصادية، وعدم تطبيق نظام الخصخصة في الأندية الرياضية، الأمر الذي يوفر دخل مالي لها.
- غياب استراتيجية تشجع القطاع الخاص للاستثمار في الأندية والقطاع الرياضي، وتوفير البيئة المناسبة لذلك. (أبو طبق، 2020).

ثانياً: الدراسات السابقة:

1. Haberbosch, T. L. (2021). Financial Management Principles and Sustainability of Nonprofit Organizations: Qualitative Descriptive Case Study.

وهي بعنوان: مبادئ الإدارة المالية والاستدامة المؤسسات غير الربحية: دراسة حالة وصفية نوعية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيف أن التحديات في مبادئ الإدارة المالية يؤثر على استدامة وبقاء المؤسسات غير الربحية على المدى الطويل. وقد استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة بإجراء مقابلات مع عدد 20 من الطاقم الإداري للإجابة عن أسئلة الدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة أنه يوجد العديد من مبادئ الإدارة المالية التي يمكن استخدامها من قبل المؤسسات غير الربحية المنخفضة الدخل. وكان من التوصيات الأهم في الدراسة زرع علاقات مع أصحاب العلاقة لخلق نقلة جديدة لوضع أولويات الاحتياجات للمؤسسات غير الربحية.

2-دراسة (أبو طبق، بهاء، 2020م)، بعنوان " آفاق الاستثمار في القطاع الرياضي في فلسطين "دراسة حالة قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وآفاق الاستثمار في القطاع الرياضي، إضافة إلى واقع البنية التحتية الرياضية في فلسطين وقطاع غزة وإبراز أهمية الاستثمار الرياضي، والتعرف على التحديات والمعوقات التي تواجهه. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة، وكانت أداة الدراسة الأساسية عبارة عن الاستبانة. (المنهج الوصفي هو الذي يصف ظاهرة معينة عن طريق فهمها وتحديد خصائصها، وللباحث دوره في

وضع الأسئلة وتحديد المشكلات مع الاستعانة بالأدوات العلمية). وكان من أهم نتائج الدراسة إلى وجود احتياج للبنية التحتية الرياضية بدرجة كبيرة جداً، وأن المستوى الإداري للمؤسسات الرياضية يؤثر على الاستثمار الرياضي بدرجة كبيرة كما بينت الدراسة أن نقص تمويل المؤسسات الرياضية يؤثر على الاستثمار الرياضي بدرجة كبيرة وأن مشاركة القطاع الخاص في الاستثمار الرياضي يقلل من الأعباء المالية للمؤسسات الرياضية بدرجة كبيرة وقد بينت الدراسة وجود قوانين وتشريعات وأنظمة خاصة تشجع الاستثمار في القطاع الرياضي بدرجة منخفضة. وكان من التوصيات الأهم في الدراسة تشكيل لجنة عليا للاستثمار الرياضي في قطاع غزة لتهيئة الملفات الرياضية للاستثمار، والعمل على بناء منشآت رياضييه وإيجاد آلية مناسبة لمشاركة القطاع الخاص في ذلك، وضرورة العمل على تطوير المستوى الإداري في المؤسسات الرياضية وزيادة خبرتهم، ودعم الاتحادات والأندية الرياضية ورعايتها، وضرورة تخصيص تمويل مالي مستمر للأندية الرياضية، ووضع قوانين مشجعة للاستثمار الرياضي وقوانين تنظيم الاحتراف الرياضي في قطاع غزة، وضرورة جعل الاحتراف والتسويق والإعلام الرياضي كمشروع اقتصادي وتطويره.

3-دراسة (العتيبي، حصة، 2020م)، بعنوان "أثر التمويل والاستثمار الرياضي على التنمية الاقتصادية للأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمويل والاستثمار الرياضي على التنمية الاقتصادية للأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والبنائي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة التي تم تطبيقها على مجتمع الدراسة الذي يتكون من كافة المدراء والموظفين العاملين في الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن استجابات افراد عينة الدراسة على أثر التمويل والاستثمار الرياضي على التنمية الاقتصادية للأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة، ويمكن أن يتمثل ذلك الأثر من خلال ارتفاع مستوى الدخل القومي وتنميته، وتعزيز مستويات الدخل الحكومي، تحسين الأنشطة الاقتصادية وانتاجيتها، وإيجاد فرص عمل في القطاعات المختلفة. وكان من التوصيات الأهم في الدراسة أهمية تعزيز الموارد المالية ومصادر التمويل الرياضي للأندية السعودية سواء من المصادر الحكومية أو الخارجية أو الذاتية، وزيادة الوعي فيما يتعلق بمعوقات الاستثمار في المجالات الرياضية وتخصيص المبالغ المادية التي تحتاجها.

4-Huth, C. (2019) Who invests in financial instruments of sport clubs? An empirical analysis of actual and potential individual investors of professional European football clubs.

من يستثمر في الأدوات المالية للأندية الرياضية؟ تحليل تجريبي للمستثمرين الفعليين والمحتملين لأندية كرة القدم الأوروبية المحترفة.

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على قرار الاستثمار في الأدوات المالية (التسليف، الشراء الحصص والأسهم، أو التمويل الجماعي) لأندية كرة القدم من قبل المستثمرين الأفراد الفعليين والمحتملين. استخدمت الدراسة استبياناً موحداً عبر الإنترنت لتتبع العوامل المرتبطة بالتمويل، والمتعلقة بالنادي، والعوامل الاجتماعية والديموغرافية التي تصف المستثمرين الأوروبيين المحتملين أو الفعليين في الأدوات المالية القائمة على الداعمين. وكان من أهم نتائج الدراسة أن الارتباط بالنادي أمر ضروري للاستثمار في نادي كرة قدم، وتؤكد النتائج أيضاً على أن أهداف الاستثمار التقليدية غير ذات صلة إلى حد ما بالأدوات المالية التي يشارك فيها المؤيدون، ومن الآثار المترتبة أن المستثمرون يتوقعون عائداً عاطفياً يعوض جهودهم المالية، لذلك يمكن أن تتصرف أندية كرة القدم بشكل مختلف مقارنة بالشركات الأخرى التي تصدر أدوات مالية مثل الأسهم والسندات، وأن المستثمرون الأفراد في الأدوات المالية المتعلقة بأندية كرة القدم لا يتوقعون أو يطلبون عائداً مالياً لنادي كرة القدم المصدر للأدوات المالية.

5.دراسة (الغلاييني، إباد، 2019م)، بعنوان "المشكلات التي تواجه الأندية الرياضية في محافظات غزة وسبل الحد منها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشاكل التي تواجه الأندية الرياضية في محافظات غزة: واقترح سبل للحد منها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والبنائي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة والمقابلة. وكان من أهم نتائج الدراسة إلى أن المشكلات التي تواجه الأندية وهي مقسمة إلى 3 أقسام إدارية (الإمكانات البشرية والنظم الإدارية والقانونية) وفنية (مستوى الأداء والمهارات للمدربين واللاعبين) ومالية (حوافز مالية وبنى رياضية تحتية) جاءت بدرجة تقدير كبيرة. وكان من التوصيات الأهم في الدراسة وضع خطة استراتيجية شاملة للنادي، تعتمد مبدأ المشاركة في الجمعيات العمومية داخل النادي لتحديد الاحتياجات والتخطيط وصولاً إلى التنفيذ.

6. ما يميز هذه الدراسة:

تناقش هذه الدراسة وتحلل مصادر التمويل الذاتي والخارجي وإدارتها في الأندية الرياضية من الإدارة المالية التي تشمل البعدين المالي والمهني، وأثر ذلك على استدامة التمويل فيها. وتحديداً تتناول الدراسة بالتحليل الأندية الرياضية العاملة في قطاع غزة والذي يصل عددها إلى 65 نادياً رياضياً. وتدرس واقع استدامة مصادر تمويل الأندية الرياضية، والتي هي أداة مهمة تستخدم لتوفير الاحتياجات المالية لها؛ وذلك من أجل زيادة فعالية وكفاءة هذه الأندية، وبالتالي تطوير أدائها وتمكينها من القيام بواجباتها على الوجه الأمثل وتركز على استدامة مصادر التمويل في النوادي الرياضية خاصة في ظل العجز الذي تعاني منه تلك النوادي.

III.الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة:

1-أسلوب الدراسة:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة حيث تم استخدام مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، والمصادر الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

2-مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من رؤساء مجالس الأندية الرياضية بالإضافة إلى أمين الصندوق والمدير المالي أو المحاسب حسب ما يتوفر في النادي وذلك للأندية الرياضية العاملة في قطاع غزة، والبالغ عددها (65) نادياً رياضياً، وفقاً للمعلومات من وزارة الشباب والرياضة.

* عدد أفراد مجتمع الدراسة $65 \times 3 = 195$ فرداً.

3-عينة البحث:

استخدم الباحثون طريقة الحصر "المسح" الشامل، فقد تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (195) فرد، وقد تم استرداد (164) استبانة بنسبة (84.1%).

4-أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة للتعرف على "واقع مصادر التمويل وإدارتها في الأندية الرياضية وأثره على استدامة التمويل فيها - دراسة تطبيقية على الأندية الرياضية في قطاع غزة "

5-صدق وثبات الاستبانة:

أ. الصدق البنائي Structure Validity

قام الباحثون بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين حيث تم الأخذ بملاحظاتهم بحيث أعيدت صياغة الاستبيان بصورتها النهائية لتستقر على (47 فقرة) فقرة للتعرف على واقع مصادر التمويل وإدارتها في الأندية الرياضية وأثره على استدامة التمويل فيها - دراسة تطبيقية على الأندية الرياضية في قطاع غزة، وبعد ذلك قام الباحثون باختيار عينة عشوائية قوامها 30 فردا من ينتمون لمجتمع الدراسة بغرض التحقق من صلاحية الاستبانة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة.

ب-صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) وقد كانت النتائج إيجابية حيث دلت النتائج على أن معظم الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)؛ مما يؤكد أن الاستبانة تمتعت بدرجة عالية من الاتساق الداخلي مما يعزز أنها صالحة للتطبيق على عينة البحث.

ج- ثبات الاستبانة Reliability

وقد تحقق الباحثون من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha coefficient، وقد أظهر التحليل أن معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تراوحت بين (0.806، 0.938)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.929)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً يطمئن من خلاله الباحثون للتطبيق على عينة البحث.

6-تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.6 الوصف الإحصائي لعينة البحث:

توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي

جدول (1): توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي.

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	164	100.0
أنثى	-	-
المجموع	164	100.0

يشير الجدول السابق إلى أن جميع عينة الدراسة بنسبة 100% هم ذكور؛ وخلو مجالس إدارة الأندية الرياضية، والموظفين الإداريين والماليين من الإناث، وذلك لأن معظم الأنشطة الرياضية موجهة لفئة الذكور في هذه الأندية، وهناك أندية خاصة بالإناث نظرا لطبيعة المجتمع الفلسطيني المحافظ.

2.6 توزيع العينة حسب الفئة العمرية

جدول (2): توزيع العينة حسب الفئة العمرية.

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 40 عام	59	36.0
من 40 - أقل من 50 عام	62	37.8

23.2	38	من 50- أقل من 60 عام
3.0	5	60 عام فأكثر
100.0	164	المجموع

يشير الجدول السابق إلى أن الفئة الأكبر من أعضاء مجالس الإدارة هي فئة شابة وقادرة على تحمل ضغط العمل، وقادرة على التطوير الذاتي وتطوير العمل في الأندية الرياضية بما ينعكس بشكل أفضل على أداء الأندية الرياضية، حيث أن نسبة (36%) من أفراد العينة فئتهم العمرية أقل من 40 عام، وما نسبته (37.8%) تتراوح فئتهم العمرية من 40-أقل من 50 عام، وهذا يعني أن ما نسبته (73.8%) أقل من 50 عام، وأن ما نسبته (26.2%) فئتهم العمرية من 50 عام فأكثر وهي شريحة الشخصيات الاعتبارية والوجهاء والأعيان وأصحاب العلاقات الواسعة في المجتمع، والتي تستطيع أن تساهم في التشبيك والعلاقات.

3.6 توزيع العينة حسب مسمى العمل في النادي

جدول (3): توزيع العينة حسب مسمى العمل في النادي.

النسبة المئوية %	العدد	مسمى العمل في النادي
38.4	63	رئيس مجلس الإدارة
26.2	43	أمين الصندوق
21.3	35	المدير المالي
14.0	23	محاسب النادي
100.0	164	المجموع

يشير الجدول السابق إلى أن ما نسبته (38.4%) من أفراد العينة مساهم رئيس مجلس الإدارة، (26.2%) مساهم أمين الصندوق، (21.3%) مساهم في النادي مدير مالي، بينما (14.0%) مساهم محاسب النادي، وهذا يعني أن عينة الدراسة اشتملت على المسميات الإدارية والمالية الرئيسة في النادي والذين يتحملون المسؤولية الإدارية والمالية المباشرة في الأندية الرياضية، ولديهم القدرة على الإجابة على تساؤلات الدراسة بشكل حقيقي ومباشر.

4.6 توزيع العينة حسب سنوات الخدمة في العمل في النادي:

جدول (4): توزيع العينة حسب سنوات الخدمة في العمل في النادي.

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة في العمل في النادي
29.3	48	أقل من 5 سنوات
22.6	37	5- أقل من 10 سنوات
29.3	48	10- أقل من 15 سنة
18.9	31	15 سنة فأكثر
100.0	164	المجموع

يشير الجدول السابق إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم الخبرة والمعرفة الكافية، مما يزيد من درجة الثقة والاعتماد على استجاباتهم حيث بلغت نسبة من لديه (5) سنوات فأكثر (70%)، وهم أكثر من ثلثي مجتمع الدراسة، ما يعطي الثقة ويزيد من درجة الاعتماد على إجاباتهم.

5.6 توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول (5): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية عامة فأقل	28	17.1
دبلوم	27	16.5
بكالوريوس	87	53.0
دراسات عليا (ماجستير فأكثر)	22	13.4
المجموع	164	100.0

يشير الجدول السابق إلى أن أفراد عينة الدراسة مؤهلون علمياً، وأن (13.4%) من مجتمع الدراسة هم من حملة المؤهلات العليا- الماجستير والدكتوراه؛ وأن ما يزيد عن نصف أفراد عينة الدراسة تقريباً، مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن ما نسبته (16.5%) مؤهلهم العلمي دبلوم، ما يساعد في تحسين الأداء في الأنشطة الرياضية.

6.6 توزيع العينة حسب التخصص العلمي

جدول (6): توزيع العينة حسب التخصص العلمي.

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية %
رياضية	24	14.6
محاسبة/ إدارة أعمال/ اقتصاد	59	36.0
هندسة	10	6.1
أخرى	71	43.3
المجموع	164	100.0

يشير الجدول السابق إلى أن ما نسبته (36%) وهو ما يقارب من ثلث مجتمع الدراسة هم متخصصون في المجال المالي والإداري، ولديهم التأهيل العلمي المناسب، وهم الأقدر والأنسب لفهم مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ ومن ثم الخروج بنتائج وتوصيات حقيقية وواقعية وفعالة. كذلك يتضح أن ما نسبته (43.3%) من المستجيبين هم متخصصون في مجالات متنوعة، مما يساهم بشكل إيجابي في فهم مشكلة الدراسة.

7.6 عرض لخصائص عينة الدراسة :

6.7.1 توزيع العينة حسب النشاط الرياضي للنادي

جدول (7): توزيع العينة حسب النشاط الرياضي الرئيس للنادي.

النشاط الرياضي الرئيس للنادي	العدد	النسبة المئوية %
كرة القدم	116	70.7
كرة الطائرة	11	6.7
كرة السلة	15	9.1
تنس الطاولة	13	7.9
أخرى	9	5.5

المجموع	164	100.0
---------	-----	-------

يشير الجدول السابق إلى أن ما نسبته (70.7%) ما يقارب من ثلثي النشاط من أنشطة الأندية الرياضية هو كرة القدم، 6.7%، ويكاد يكون النشاط الرياضي الرئيس للأندية الرياضية، وهو النشاط الرياضي الذي يهتم به معظم الجمهور الرياضي، بينما الأنشطة الرياضية الأخرى بلغت نسبته (5.5%) وهي (الكاراتيه، الشطرنج، رفع الأثقال، كمال الأجسام، التايكوندو والجماز، ألعاب القوى، الفروسية، السباحة والرياضات المائية)، وهي نسبة قليلة مما يتطلب تنوع الأندية الرياضية من أنشطتها الرياضية.

6.7.2 توزيع العينة حسب تصنيف النادي في النشاط الرياضي الرئيس له:

جدول (8): توزيع العينة حسب تصنيف النادي في النشاط الرياضي الرئيس له.

النسبة المئوية %	العدد	تصنيف النادي في النشاط الرياضي الرئيس له
27.4	45	الدرجة الممتازة
14.0	23	الدرجة الأولى
32.9	54	الدرجة الثانية
25.6	42	غير مصنف
100.0	164	المجموع

يشير الجدول السابق إلى أن 27.4% من الفئة المستهدفة ينتمون للأندية من الدرجة الممتازة، وهي الأندية الأكثر أهمية ومتابعة في المجتمع، وأيضاً 25.6% من الفئة المستهدفة من الأندية غير المصنفة والتي تحتاج إلى دعم وتطوير وارتقاء في المستوى حتى تدخل في التصنيف الرسمي للأندية حسب النشاط الرئيس لها، كما أن 32.9% بحاجة إلى دعم وتوفير إدارة قوية لتصبح من الدرجة الأولى.

6.7.3 توزيع العينة حسب مكان النادي

جدول (9): توزيع العينة حسب مكان النادي.

النسبة المئوية %	العدد	مكان النادي
7.9	13	محافظة شمال غزة
25.0	41	محافظة غزة
28.7	47	محافظة الوسطى
21.3	35	محافظة خان يونس
17.1	28	محافظة رفح
100.0	164	المجموع

يشير الجدول السابق إلى أن الفئة المستجيبة تنتمي لأندية رياضية موزعة على كافة محافظات قطاع غزة نظراً لطبيعة وظروف وتاريخ نشأة كل نادي، وتحتل محافظة الوسطى العدد الأكبر منها، ثم غزة، ثم محافظة خان يونس، ثم محافظة رفح، بينما محافظة شمال غزة العدد الأقل فيها.

6.7.4 توزيع العينة حسب أدوات النادي الإعلامية

جدول (10): توزيع العينة حسب أدوات النادي الإعلامية.

النسبة المئوية %	العدد	أدوات النادي الإعلامية
15.2	25	موقع إلكتروني على الإنترنت
82.9	136	صفحة فيس بوك
0.6	1	قناة على اليوتيوب
1.2	2	أخرى
100.0	164	المجموع

يشير الجدول السابق إلى أن الأداة الإعلامية الرئيسية المستخدمة في الأندية الرياضية هي صفحة فيس بوك وتمثل ما نسبته (82.9%) من الأدوات الإعلامية؛ نظراً لتفضيل استخدام الفيس بوك بين الجمهور الفلسطيني في قطاع غزة، وليلها وجود موقع إلكتروني للنادي على الإنترنت ويمثل ما نسبته (15.2%) من الأدوات الإعلامية، بينما قناة اليوتيوب الأقل استخداماً وتمثل ما نسبته (0.6%) بينما الأدوات الإعلامية الأخرى مثل (واتس أب، الإعلانات الورقية والجلديات، إعلانات ممولة) تمثل ما نسبته (1.2%).

6.7.5 توزيع العينة حسب توفر أجهزة حواسيب في النادي

جدول (11): توزيع العينة حسب توفر أجهزة حواسيب.

النسبة المئوية %	العدد	توفر أجهزة حواسيب
31.7	52	لا يتوفر أي جهاز
55.5	91	أقل من 3 أجهزة
12.2	20	3- أقل من 5 أجهزة
0.6	1	5 أجهزة فأكثر
100.0	164	المجموع

يشير الجدول السابق إلى أن ما نسبته (31.7%) من أفراد العينة أجابوا أنه لا يتوفر في نواديهم أي جهاز حاسوب في النادي وهذا يمثل ضعف في مقومات النادي في تطوير أعماله الإدارية والمالية، بينما (55.5%) لديهم أقل من 3 أجهزة، وهذا يعني أن معظم الأندية الرياضية لديها عدد غير كافٍ من الأجهزة لاستخدامها في أعمال النادي الإدارية والمالية والإعلامية.

IV. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

1. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

نتائج اختبار الفرضية الأولى:

لمعرفة وجود علاقة بين توفر التمويل الذاتي واستدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم استخدام اختبار "معامل الارتباط بيرسون" Person، والنتائج موضحة في جدول (12).

جدول (12): لبيان معامل الارتباط بين توفر التمويل الذاتي واستدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	.419*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحصيل اشتراكات العضوية واستدامة التمويل في الأندية الرياضية.
0.000	.552*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحقيق إيرادات الاستثمار واستدامة التمويل في الأندية الرياضية.
0.000	.597*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحقيق إيرادات من الأنشطة واستدامة التمويل في الأندية الرياضية.
0.000	.664*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر التمويل الذاتي واستدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي .664، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر التمويل الذاتي واستدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة.

وبذلك يتم قبول الفرضية القائلة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر التمويل الذاتي واستدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة".

ويتفق هذا مع دراستي (wicker, 2011) و (الغلاييني، 2019م) اللتان تؤكدان على دور التمويل الذاتي في الأداء المالي وحل المشكلات في الأندية الرياضية.

نتائج اختبار الفرضية الثانية:

لمعرفة وجود علاقة بين توفر التمويل الخارجي واستدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم استخدام اختبار "معامل الارتباط بيرسون" Person، والنتائج موضحة في جدول (13).

جدول (13): لبيان معامل الارتباط بين توفر التمويل الخارجي واستدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	.491*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر التبرعات والهبات والوصايا واستدامة التمويل في الأندية الرياضية.
0.000	.323*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحصول على الدعم الحكومي واستدامة التمويل في الأندية الرياضية.
0.000	.520*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر التمويل الخارجي واستدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة.

غزة.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي 0.520، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر التمويل الخارجي واستدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة.

وبذلك يتم قبول الفرضية القائلة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر التمويل الخارجي واستدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة".

ويتفق هذا مع دراستي (أبو طبق، 2020) و(خضر، 2019م) اللتان تؤكدان على دور التمويل الخارجي والاستثمار في الرياضة على وجه الخصوص على الأداء المالي في الأندية الرياضية، مما يعزز بدوره الاستدامة المالية فيها. نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

لمعرفة وجود علاقة بين إدارة مصادر التمويل واستدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم استخدام اختبار "معامل الارتباط بيرسون" Person، والنتائج موضحة في جدول (14).

جدول (14): لبيان معامل الارتباط بين توفر إدارة مصادر التمويل واستدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	.343*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إجراءات البعد المالي واستدامة التمويل في الأندية الرياضية.
0.000	.370*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إجراءات البعد المهني في إدارة مصادر التمويل واستدامة التمويل في الأندية الرياضية.
0.000	.372*	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر إدارة مصادر التمويل واستدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي (0.372)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة مصادر التمويل واستدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة.

وبذلك يتم قبول الفرضية القائلة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة مصادر التمويل واستدامة التمويل في الأندية الرياضية في قطاع غزة".

ويتفق هذا مع دراستي (شريف، 2012) و(شتوي، 2019م) اللتان تؤكدان على دور الإدارة المالية في تحسين أداء الأندية الرياضية.

نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمصادر التمويل وإدارتها في الأندية الرياضية ومخاطر الحصول عليها.
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (15): لبيان تحليل الانحدار المتعدد.

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.001	3.552	1.456	المقدار الثابت
0.001	3.329	0.116	واقع اشتراكات العضوية في الأندية الرياضية.
0.282	1.080	0.056	واقع إيرادات الأنشطة المتعددة.
0.000	4.105	0.198	واقع إيرادات الاستثمار من المشروعات الاستثمارية وعائدات تشغيل الأموال في الأندية الرياضية.
0.001	3.370	0.154	واقع التبرعات والهبات والوصايا في الأندية الرياضية.
0.018	2.389	0.107	واقع مخصصات الحكومة للأندية الرياضية.
0.663	-0.437	-0.037	البعد المالي في إدارة مصادر التمويل.
0.154	1.432	0.124	البعد المهني في إدارة مصادر التمويل.
معامل التحديد المعدّل = 0.502		معامل الارتباط = 0.724	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 23.462	

من النتائج المبينة في الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.724، ومعامل التحديد المعدّل = 0.502 وهذا يعني أن 50.2% من التغير في استدامة التمويل في الأندية الرياضية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في استدامة التمويل في الأندية الرياضية.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 23.462، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر التمويل وإدارتها في الأندية الرياضية واستدامة التمويل فيها.
- تبين أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في استدامة التمويل في الأندية الرياضية هي (واقع اشتراكات العضوية في الأندية الرياضية، واقع إيرادات الاستثمار من المشروعات الاستثمارية وعائدات تشغيل الأموال في الأندية الرياضية، واقع التبرعات والهبات والوصايا في الأندية الرياضية، واقع مخصصات الحكومة للأندية الرياضية)، بينما تبين عدم وجود تأثير لباقي المتغيرات، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن مصادر التمويل الداخلية والخارجية هي المؤثر الفاعل في استدامة مصادر التمويل في الأندية الرياضية وذلك لاحتياج مجالس الأندية للتمويل لتحقيق أهداف الأندية وتسيير أنشطة النادي بينما البعد المالي والبعد الفني ليس له تأثير من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك لقناعة عينة الدراسة بسلامة الإجراءات المالية والفنية المتبعة في الأندية الرياضية بسبب وجود نظام مالي معتمد من الجهات الحكومية

المختصة وهو ملزم للأندية الرياضية تطبيقه وتقديم التقارير المالية الدورية للجهات الحكومية المختصة، ويتفق هذا مع دراسة (بدح، 2018) التي تؤكد على أثر تنوع مصادر التمويل على الاستدامة المالية للمؤسسات غير الربحية عموماً.

V. الخلاصة: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

1. وجود علاقة بين توفر التمويل الذاتي واستدامة التمويل في الأندية الرياضية.
2. وجود علاقة بين توفر التمويل الخارجي واستدامة التمويل في الأندية الرياضية.
3. وجود علاقة بين توفر إدارة مصادر التمويل واستدامة التمويل في الأندية.
4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر التمويل وإدارتها في الأندية الرياضية واستدامة التمويل فيها، وتبين أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في استدامة التمويل في الأندية الرياضية، هي (واقع اشتراكات العضوية في الأندية الرياضية، واقع إيرادات الاستثمار من المشروعات الاستثمارية وعائدات تشغيل الأموال في الأندية الرياضية، واقع التبرعات والهبات والوصايا في الأندية الرياضية، واقع مخصصات الحكومة للأندية الرياضية)، بينما تبين عدم وجود تأثير لباقي المتغيرات.
5. ضعف مساهمة اشتراكات العضوية في تغطية تكاليف نفقات وأنشطة الأندية الرياضية نتيجة لعدم التزام معظم الأعضاء المنتسبين للنادي الرياضي بتسديد رسوم العضوية السنوية، بسبب الظروف الاقتصادية الصعبة التي يعاني منها قطاع غزة بشكل عام، وانتشار معدلات البطالة في فئة الشباب الذين هم الشريحة الأكبر من منتسبي الأندية الرياضية.
6. ضعف تنوع مصادر التمويل الذاتي في الأندية الرياضية واعتماد الأندية الرياضية على إيرادات الأنشطة الاستثمارية كمصدر رئيس للتمويل الذاتي، وعلى الرغم من ذلك فإن إيرادات الاستثمار من المشروعات الاستثمارية وعائدات تشغيل الأموال في الأندية الرياضية محدودة إلى حد ما.
7. ضعف التمويل الخارجي بسبب قلة التبرعات والهبات والوصايا في الأندية الرياضية.
8. يحتل البعد المهني المرتبة الأولى ثم البعد المالي في إدارة مصادر التمويل في الأندية الرياضية بفارق طفيف لا يتجاوز 1%، فالنادي يلتزم بإدارة الشؤون المالية وفق القانون والأنظمة، ويعد تقارير مالية دورية وفق النظام.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة، فيما يلي أهم التوصيات:

1. العمل على تنوع مصادر التمويل الذاتي في الأندية الرياضية، وزيادة إيرادات الأنشطة الاستثمارية من المشروعات الاستثمارية وعائدات تشغيل الأموال في الأندية الرياضية كمصدر رئيس للتمويل الذاتي في الأندية الرياضية.
2. تفعيل أدوات تحصيل اشتراكات العضوية في الأندية الرياضية كمورد رئيس من الموارد المالية لتغطية تكاليف نفقات وأنشطة الأندية الرياضية.
3. ضرورة زيادة اهتمام المجتمع المحلي والمؤسسات الخاصة بتمويل القطاع الرياضي وزيادة قيمة التبرعات والهبات والوصايا المقدمة للأندية الرياضية.
4. ضرورة إصدار تشريع قانوني لإلزام الجهات الحكومية سواء السلطة الفلسطينية في الضفة الغربية أو وزارة المالية في قطاع غزة لزيادة مبالغ المخصصات المالية للأندية الرياضية ووضعها ضمن أولويات الاتفاق المالي الحكومي كمصدر رئيس للتمويل الخارجي في الأندية الرياضية.

5. تعزيز البعد المهني والبعد المالي في إدارة الشؤون المالية وفق القانون والأنظمة في الأندية الرياضية وإصدار التقارير المالية الدورية وفق النظام.
6. ضرورة تكوين واحتفاظ الأندية الرياضية باحتياطات مالية كافية لمواجهة الاحتياجات الطارئة والاستدامة المالية في الأندية الرياضية.
7. ضرورة قيام مجالس إدارة الأندية الرياضية بتوفير السيولة المالية الكافية للوفاء بالالتزامات المالية وضرورة البحث عن مصادر تمويل لسداد المديونيات المالية، فضلا عن السعي لتنمية مصادر التمويل على المدى الطويل.

أفاق البحث المستقبلية

1. أثر تطبيق استراتيجيات تسويق المشاريع على الأداء المالي في الأندية الرياضية في قطاع غزة.
2. تقييم جودة النظام المالي الأساسي الموحد في تحسين وتطوير الأداء في الأندية الرياضية في قطاع غزة.

VI: المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. احمرو، إسماعيل. (2003م). *المحاسبة الحكومية من التقليد إلى الحداثة*. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
2. الباز، علاء. (2021م). *دائرة الرقابة المالية والإدارية (مقابلة شخصية)*. وزارة الشباب والرياضة. قطاع غزة.
3. بدح، وائل. (2018م). *اتجاهات المدراء لأثر تنويع مصادر التمويل الدولية على الاستدامة المالية في المنظمات الدولية غير الحكومية العاملة في فلسطين: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9، (4)، 128-151*.
4. بن حبتور، عبد العزيز صالح. (2000م). *أصول ومبادئ الإدارة العامة*. عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
5. حجازي، خالد. (2019م). *الأندية الرياضية تتهاوى في غزة، تاريخ الاطلاع: 12 يناير 2019م، الموقع: <https://www.alquds.co.uk>*
6. حلس، محمد. (2021م). *دائرة الأندية الرياضية. (مقابلة شخصية)* وزارة الشباب والرياضة. قطاع غزة.
7. خضر، نفين. (2019م). *واقع أساليب التسويق الرياضي وأثرها على تحسين الأداء من وجهة نظر مجالس إدارات أندية الدرجتين الممتازة والأولى لكرة القدم في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)*. الجامعة الإسلامية: غزة.
8. الربيعان، حبيب. (2007م). *تنمية الموارد المالية والتسويق في الاتحادات الرياضية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية*.
9. السقا، عبد الله. (2018م). *مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية، دراسة حالة -البنك الوطني الإسلامي- غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)*. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
10. الشافعي، حسن. (2001م). *الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية*. ط5. الإسكندرية: مطبعة الإشعاع الفنية.
11. شتيوي، عبد المالك. العابدي ياسين. (2010م). *استقطاب مصادر تمويل جديدة لمواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية"، مجلة التميز لعلوم الرياضة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر*.
12. شريف، سلمى. (2012م). *بعنوان "أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية (رسالة دكتوراه غير منشورة)*. جامعة الجزائر.
13. صبري، نضال رشيد. (1995م). *الموازنات ودراسات الجدوى الاقتصادية، فلسطين: جامعة بيرزيت*.
14. صبيحة، فرهود، عبد المهدي، نعمة. (2020م). *تدقيق الأداء لمصادر الإيرادات في المنظمات غير الحكومية ودوره في تحقيق الاستدامة المالية فيها، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 15، (50)*.
15. أبو طبق، بهاء. (2020م). *آفاق الاستثمار في القطاع الرياضي في فلسطين، "دراسة حالة قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)*. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
16. عبد اللطيف، زعابطة. (2016م). *دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة أمحمد لوقرة، بومرداس الجزائر.

17. عبد المقصود، إبراهيم، الشافعي، حسن. (2004م). الموسوعة العلمية لإدارة الرياضة. ط1. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر.
18. العدارية، إسماعيل. (2011م). نحو استدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي في الضفة الغربية/الإغاثة الزراعية نموذجاً (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس.
19. عدون، ناصر دادي. (2000م). تقنية مراقبة التسيير. الجزائر: دار المحمدية العامة.
20. عز الدين، عمر زهير. (2015م). أثر فاعلية نظام الرقابة الداخلية على أداء المدقق الداخلي، دراسة ميدانية على الجامعات الاردنية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
21. العواملة، نائل عبد الحافظ. (1993م). إدارة المؤسسات العامة-الأسس النظرية وتطبيقها في الأردن. ط1. الأردن: زهران للنشر والتوزيع.
22. عيسى، ياسر. (2009م). محددات الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية في محافظة بيت لحم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس.
23. قوال، مصطفى. (2018م). اقتراح أساليب للترويج الرياضي لتحقيق التمويل الذاتي للأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة المسيلة، الجزائر.
24. أبو المعاطي، علي ماهر. (2004م). إدارة المؤسسات الاجتماعية. ط3. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
ثانياً: المراجع العربية مرومنة والأجنبية:
25. Abdel Latif, Zaabta. (2016). The role of information technology in achieving the objectives of the internal control system, a case study of the Algeria Telecom Company (in Arabic), (unpublished master's thesis). University M'hamed Lougara, Boumerdes, Algeria.
26. Abdel-Maqoud, Ibrahim, Al-Shafei, Hassan. (2004). The Scientific Encyclopedia of Sports Management. (in Arabic), Alexandria: Dar Al-Wafaa for the world of printing and publishing.
27. Abu Al-Maati, Ali Maher. (2004). Social enterprise management. (in Arabic), Cairo: Zahraa Al Sharq Library.
28. Abu Tabaq, Bahaa. (2020). Investment Prospects in the Sports Sector in Palestine, "The Case Study of the Gaza Strip (Unpublished Master's Thesis). Faculty of Economics and Administrative Sciences, Islamic University of Gaza, Palestine.
29. Adon, Nasser Dadi. (2000). Management control technology. (in Arabic), Algeria: General Muhammadiyah House.
30. Ahmaro, Ismail. (2003). Governmental accounting from tradition to modernity. (in Arabic), Amman: Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing.
31. Aladaria, Ismail. (2011). Towards the sustainability of non-profit institutions away from external financing in the West Bank / Agricultural Relief as a model(in Arabic), (unpublished master's thesis). Quds University.
32. Al-Awamleh, Nael Abdel Hafez. (1993). Management of public institutions: Theoretical foundations and their application in Jordan. (in Arabic), Jordan: Zahran Publishing and Distribution.
33. Al-Rubaian, Habib. (2007). Development of financial resources and marketing in sports federations, (in Arabic), Riyadh: Naif Arab University for Security Sciences.

34. Al-Sakka, Abdullah. (2018). The effectiveness of the internal control system, a case study - the National Islamic Bank – Gaza (in Arabic), (unpublished master's thesis). Faculty of Economics and Administrative Sciences, Islamic University of Gaza, Palestine.
35. Badah, Wael. (2018). Managers' Attitudes to the Impact of Diversification of International Sources of Funding on Financial Sustainability in International Non-Governmental Organizations Working in Palestine(in Arabic),: A Field Study, The Scientific Journal of Business and Environmental Studies, 9(4), 128-151.
36. Bin Habtoor, Abdel Aziz Saleh. (2000). The principles and principles of public administration. (in Arabic), Amman: International Scientific House for Publishing and Distribution.
37. Davies, G., Whelan, S., Foley, A., & Walsh, M. (2010). Gifts and gifting. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 413-434.
38. El-Baz, Alaa. (2021). Financial and Administrative Control Department (personal interview). Ministry of Youth and Sports. Gaza strip.
39. Ezz El-Din, Omar Zuhair. (2015). The impact of the effectiveness of the internal control system on the performance of the internal auditor, a field study on private Jordanian universities(in Arabic), (unpublished master's thesis). Middle East University for Graduate Studies, Amman, Jordan.
40. Hegazy, Khaled. (2019). Sports clubs are falling apart in Gaza, date of access: January 12, 2019, website: <https://www.alquds.co.uk>
41. Helles, Mohammed. (2021). Department of Sports Clubs. (personal interview) Ministry of Youth and Sports. Gaza strip.
42. Issa, Yasser. (2009). Determinants of Financial Sustainability for Palestinian Non-Profit Organizations in Bethlehem Governorate(in Arabic), (Unpublished Master's Thesis). Al-Quds University.
43. Kalinin, A., Zaitseva, N., Novak, K., & Firsova, A. (2016). Sustainable Russia: A Guide for Multinational Corporations. *Available at SSRN 2813217*.
44. Kawal, Mustafa. (2018). Suggesting methods for sports promotion to achieve self-financing of Algerian professional football clubs(in Arabic), (unpublished doctoral thesis, University of M'sila, Algeria).
45. Khader, Naveen. (2019). The reality of sports marketing methods and their impact on improving performance from the point of view of the boards of directors of the first and first division football clubs in the Gaza Strip (in Arabic), (unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza.
46. Sabiha, Farhoud, Abdul-Mahdi, Nima. (2020). Performance audit of revenue sources in non-governmental organizations and its role in achieving financial sustainability in them, (in Arabic), *Journal of Accounting and Financial Studies*, 15 (50).
47. Sabri, Nidal Rashid. (1995). Budgets and Feasibility Studies, (in Arabic), Palestine: Birzeit University.
48. Shafei, Hassan. (2001). Scientific Encyclopedia of Management and Philosophy of Physical Education and Sports. (in Arabic), Alexandria: Al Radiation Technical Press.
49. Sharifi, Salma. (2012). Entitled "The Fundamentals of Finance and Strategic Management of Funds in the Sports Foundation(in Arabic), (unpublished Ph.D. thesis). University of Algiers.
50. Shtewi, Abdelmalek. Abedi Yassin. (2010). Attracting new sources of funding to meet the financial challenges of sports clubs", (in Arabic), *Journal of Excellence for Sports Sciences*, University of Mohamed Khider of Biskra, Algeria.

51. Upasana. josh (2019). How to ensure sustainability.
<https://www2.fundsforngos.org/featured/how-to-ensuresus>
52. Zhang, J. J., Kim, E., Mastromartino, B., Qian, T. Y., & Nauright, J. (2018). The sport industry in growing economies: critical issues and challenges. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*.