

النمذجة البنائية السببية لعلاقة إستراتيجيات إدارة المواهب والقدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى

د/ بسمة ابراهيم عبد البصير

المخلص

تستهدف الدراسة الحالية الوصول إلى أفضل نموذج بنائى سببى يفسر العلاقة بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى من خلال إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالأندية الرياضية الكبرى ، إستخدمت الباحثة المنهج الوصفى " الدراسات المسحية ، دراسات العلاقات المتبادلة " .

يتمثل مجتمع الدراسة فى (الأخصائيين الرياضيين ، الأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة) التابعين للأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية . والبالغ عددهم (١١٩) مائة وتسعة عشر نادى رياضى ، قامت الباحثة بإختيار عينة الدراسة بالطريقة المساحية وفقاً للأقاليم الجغرافية ، حيث بلغت عدداً للأندية الكبرى المختارة (٧) سبعة أندية كبرى ، حيث بلغ عدد (الأخصائيين الرياضيين ، الأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة) التابعين لتلك الأندية (٩٨٢) تسعمائة إثنان وثمانون فرد .

إستخدمت الباحثة عدد (٣) ثلاثة إستبيانات الأول يهدف إلى هدف التعرف على مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالأندية الرياضية الكبرى ، والثانى يهدف إلى التعرف على مدى قدرة صناعة الخدمات الرياضية داخل الأندية الرياضية الكبرى ، والثالث يهدف إلى التعرف على مستوى الأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى .

كانت أهم النتائج التوصل إلى النموذج البنائى السببى الأمثل الذى يفسر العلاقة بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى من خلال إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالأندية الرياضية الكبرى وهو " النموذج البنائى السببى الإفتراضى لإستراتيجيات إدارة المواهب كوسيط بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى ، ضعف مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية داخل الأندية الرياضية الكبرى ، إنخفاض قدرة الأندية الرياضية الكبرى على صناعة الخدمات الرياضية ، تدنى مستوى الأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى ، وجود علاقة إرتباطية دالة موجبة بين إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية وكلاً من القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى .

النمذجة البنائية السببية لعلاقة إستراتيجيات إدارة المواهب والقدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسي بالأندية الرياضية الكبرى

المقدمة والمشكلة: Introductation & Propleme

لم تعد الرياضة فى مختلف بلدان العالم مجرد نشاط بدنى بل أصبحت صناعة قائمة بذاتها ولها دور إقتصادي وتنموى فى غاية الأهمية ، فاستطاع القائمين عليها تحويلها إلى صناعة حقيقية تكاد تتفوق على معظم الصناعات ، فهناك الكثير من دول العالم إقتصادها يبنى على صناعة الرياضة لإنها إستطاعت أن تعطى لها الأولوية ، هذا لا يتم إلا من خلال بيئة تنافسية قادرة على صناعة الخدمات الرياضية من خلال تحقيق مبدأ التنافسية فى قدرتها على صناعة الرياضة ، فالتنافس فى الأداء أو توافر مناخ مناسب للأداء التنافسى يعتبر هو المركز الرئيسى فى تعزيز وضع المؤسسة بين منافسيها من نفس المجال ، والإهتمام بالمناخ التنافسى أدى إلى ظهور العديد من المستحدثات فى الأساليب العلمية التى فرضت علينا ضرورة الإعتماد على موارد بشرية موهوبة قادرة على مواكبة التحولات العالمية فى صناعة الرياضة .

جاءت النمذجة البنائية كأحد الأساليب المستخدمة التى تسهم فى التحقق من مقبولية أو منطقية نموذج يتضمن مجموعة من المتغيرات بينها علاقات أو تأثيرات سببية يطلق عليها النموذج السببى أو البنائى ، حيث تبدأ من نموذج مشتق من نظرية تحدد طبيعة العلاقات بين مجموعة من المتغيرات التى تعكس ظاهرة ما ، فهى تعطى تقديراً لمدى قوة العلاقات المفترضة بين المتغيرات كما يفترضها نموذجاً محدد مسبقاً فى ضوء نظرية متماسكة وتمدنا بالمعلومات حول التأثيرات المفترضة سواء أكانت مباشرة من متغير إلى آخر أو غير مباشرة من متغير إلى آخر من خلال متغير ثالث وسيط (عامر ، ٢٠١٨ : ١٦ ، ١٧) .

تمثل منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية الإسلوب الأحدث فى البحوث التربوية والنفسية والإدارية والإقتصادية والطبية وغيرها من حقول المعرفة الإجتماعية والإنسانية ، وهو الأكثر ملائمة لها حيث توصيف النمذجة بالمعادلة البنائية SEM (Structural Equation Modeling) بكونها الأقرب إلى النمذجة القائمة على التحليل الإحصائى للبيانات ، حيث يكون لكل ظاهرة (متغير) نمودجا مستقلاً لقياسه ، وتتم عملية تحديد علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات المتعددة وصولاً إلى تفسير يحاكي واقع الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة ، فهى تعد إطاراً تحليلياً عاماً لأنماط من النماذج مثل نماذج تحليل المسار (Path Analysis) و تحليل الإنحدار المتعدد (ANOVA) و التحليل العاملى التوكيدى (Confermatory Factoriel Analysis) (الهنداوى ، ٢٠١٧ : ٦ ، ٧) .

كما تعتبر النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) أحد الأساليب التى تتناسب مع إختيار النماذج الإفتراضية للظواهر فى العلوم السلوكية والبنى النظرية الممثلة بالعوامل والمتغيرات التى يمكن قياسها بصورة

غير مباشرة عن طريق مجموعة من المؤشرات الدالة عليها لتمثل بذلك منهجية ونظاماً متعدد المراحل ، حيث يتلخص الهدف من هذه الطريقة فى تحديد مدى ملائمة ومطابقة النموذج النظرى الذى يتم إفتراضه مع البيانات الميدانية وقدرة الأخيرة على تأييد ومطابقة النموذج النظرى للعلاقات بين المتغيرات والعناصر ، من خلال تقدير شبكة نظرية من العلاقات الخطية بين المتغيرات ، وتختبر أنماط إفتراضية من العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات وذلك من أجل الوصول إلى فهم أفضل للعلاقات المعقدة والإرتباطات بين المتغيرات (5: 2016, Suhr) .

تعيش المؤسسات والمجتمعات حالة من التغيير والتطوير السريع المتنامى مما ألزمها مواكبة ذلك التغيير ، لذا أصبح الإستثمار فى الموارد البشرية جزءاً هاماً من استراتيجيات المؤسسات حتى تكون قادرة على المنافسة ، يتجسد هذا الإستثمار فى أعلى مراحلها فى إدارة المواهب البشرية وتنمية القدرات الكامنة لدى العاملين بالمؤسسات (12: 2018, Gleister et al.,) ، هذا ما أكدته دراسة Sharm (2015) والتي أشارت أهم نتائجها إلى أن رأس المال البشرى هو مفتاح نجاح أى مؤسسة وأن المؤسسات قيد الدراسة بحاجة إلى إظهار وتنمية كافة ممارسات نظم إدارة المواهب البشرية بكل أبعادها .

لذلك ظهر فى نهاية القرن الماضى ما يسمى بحرب المواهب بين مؤسسات الدول الكبرى ، فنجد بعض المؤسسات تحاول إجتذاب العاملين أصحاب القدرات العالية وأخرى تسعى للحفاظ والإبقاء عليهم ، ومن هنا نشأ مصطلح إدارة المواهب البشرية الذى يقوم على إجتذاب العاملين والحفاظ عليهم ثم تطورت إدارة المواهب البشرية حتى أصبح نظاماً يطبق فى جميع إدارات المؤسسات كأحد إستراتيجيات التطوير والتغيير (هلال ، 2010: 1) ، هذا ما أكدت عليه دراسة عابدين (2019) والتي أشارت أهم نتائجها إلى أن الموهبة تعتبر رأس مال بشرى عالى القيمة بالنسبة للمؤسسات .

تأكيداً على ما سبق فقد بدأ ظهور مصطلح إدارة المواهب " Talent Management TM " عام 1998 م ، عندما شاع استخدام عبارة "حرب الموهبة" تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المؤسسات لجذب أصحاب المواهب للعمل بها (FakhrEldine, 2013:358) ، استمر هذا المصطلح يستخدم من قبل العديد من المؤسسات حتى تم اكتشاف أن مواهب ومهارات العاملين يجب العناية بها بل يجب أن تكون مركز العمليات بالمؤسسات ، حيث أنها تقود الأعمال إلى النجاح وتحقيق الأرباح ، وسارعت العديد من المؤسسات العالمية الطموحة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها ، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها فى إدارة مواردها ومواهب موظفيها والعاملين فيها (Tomar, 2019:120).

أشارت نتائج دراسة **Kaliannan & Abraham & ponnusamy** (2016) إلى وجود فجوة بين الموظفين وأصحاب العمل من حيث توقعات ممارسات إدارة المواهب ، بالإضافة إلى أن بيئة العمل

مهمة للموظفين بهدف تعزيز إبتكاراتهم وتقديم أداء أفضل في العمل، كما أوصت الدراسة بوضع آليه لجذب وإستقطاب المواهب البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين الأداء.

يؤكد عباس (٢٠١١) على أن إدارة المواهب تعتبر أحد المفاهيم الحديثة في مجال الموارد البشرية التي ساهمت في تحسين أداء المؤسسات ، فأصبحت الموهبة جزءاً مهماً في المؤسسات للوصول لأداء فعال وعلية فإنه يجب على المؤسسات التركيز على العمليات المتصلة بإدارة المواهب بغرض التغلب على المشكلات التي تواجه تلك المؤسسات ، وتتمثل هذه العمليات في " تخطيط قوة العمل ، وتحليل فجوة الموهبة ، وجذب وإستقطاب المواهب البشرية ، والتطوير والإحتفاظ بالمواهب" (عباس ، ٢٠١١ : ٥) .

هذا ما أشارت إليه دراسة **Kokesto & Rust (2012)** والتي كانت أهم نتائجها أن أهم التحديات التي تواجه إدارة المواهب البشرية هي عدم القدرة على جذب المواهب ، عدم القدرة على الإحتفاظ بالمواهب ، عدم ملائمة مهارات وقدرات المواهب البشرية ومتطلبات العمل ، وضعف التخطيط التعاقبي ، بالإضافة إلى أن من أهم العوامل التي تدفع العاملين إلى ترك العمل هو فرص الحصول على مهنة أفضل .

كما نجد أن هنالك خلط بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارة الموهب البشرية ، ولكن الفرق يتمثل في الإختلاف بين الإدارة التكتيكية للموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للمواهب البشرية ، فإدارة الموهبة يمكن تمييزها عن إدارة الموارد البشرية التقليدية بكونها استراتيجية وتوجه نحو المستقبل ، حيث تمثل أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية عمليات إدارية عامة ، في حين أن إدارة الموهبة هي عملية مستمرة من شأنها توفير أفضل الموارد البشرية للمؤسسة ممن لديهم كفاءات ومهارات تميزهم عن غيرهم ، بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع الأشخاص كموارد بينما إدارة الموهبة تركز على كونهم رجالاً ونساءً يحتاجون إلى أن يكونوا موضع تقدير ، فالأشخاص الموهوبين في المؤسسة هم الموظفون والقادة الأساسيون الذين يقودون أعمال المؤسسة إلى الأمام (Malaeb & Chanaron,2010 :11)، (محمد ، ٢٠١٣ : ٣)

كما أكدت على ذلك دراسة **Veloso & Van & Trevor (2014)** والتي أشارت نتائجها إلى أن هناك نسبة ٨٦% من عوامل الإحتفاظ بالمواهب غير مطبقة وأوصت الدراسة بأنه قبل تنفيذ إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب البشرية فإنه يجب على المؤسسة فهم تأثير السيناريو الإقتصادي الكلى في سوق العمل وفهم التوقعات المهنية للموظفين.

فإدارة المواهب البشرية ترتبط مع إدارة الموارد البشرية من الناحية النظرية ، ولكن يختلفان في التحليل ، فتشمل إدارة المواهب البشرية جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية بطريقة إستراتيجية ، كما تشمل استراتيجيات إدارة المواهب العديد من استراتيجيات (وظائف) إدارة الموارد البشرية مع التركيز بشكل خاص على كيفية إدارة الموهبين، أيضاً تركز إدارة المواهب البشرية على كفاءة عمليات التنمية التي تتم للموهبين من خلال إدارة إستدامة وتطوير المواهب الجديدة والتي كانت موجودة بالفعل داخل المؤسسات، والعمل على الإحتفاظ بهم (Alsakarneh & Hong, 2015 :103) ، هذا ما أكدت عليه دراسة **عبدالمنعم (٢٠١٦)** والتي كانت أهم نتائجها أن هناك أثر كبير لإدارة المواهب البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .

تساعد إدارة المواهب الموظفين الموهوبين في الإنخراط في أعمال المؤسسة والإستفادة منهم في تحقيق إستراتيجيتها ، حيث تعتبر المؤسسة هؤلاء الموهوبون أحد أهم مصادرها للمنافسة ، فالإعتماد على إستراتيجيات فعالة لإدارة المواهب البشرية يمكن أن يحولها إلى مؤسسة متعلمة ، مما يجعل المواهب البشرية يمتلكون المعرفة المطلوبة للوصول لأفضل أداء لوظيفتهم وتطبيق تلك المعرفة بطريقة عملية وفعالة ، على أن تعطى المؤسسة لهؤلاء الأشخاص الموهوبين الأدوات التي تساعدهم على فعل ذلك من خلال أنشطة إدارة المواهب (Rowland & Hong, 2011 :9) ، حيث أشارت دراسة **عبدالمحسن (٢٠١٦)** إلى وجود اختلافات وفروق جوهرية بين الفئات الوظيفية(مدير الفرع، مشرف الفرع، الوظائف النمطية) للتفوق التنافسي الخاص بالأبعاد(الكفاءات التسويقية، سمعة المؤسسة، المرونة الإستراتيجية وعدم وجود فروق جوهرية بين الفئات الوظيفية (مدير الفرع، مشرف الفرع، الوظائف النمطية) في بعد تنمية وتطوير المواهب البشرية بين الفئات الوظيفية لإدارة المواهب .

يحتل قطاع الخدمات بشكل عام أهمية خاصة وموقعاً متميزاً بحكم المنافع التي يقدمها وطبيعة الخصائص التي يمتاز بها لذا تزداد الحاجة يوماً بعد يوم للخدمات ، كما تتميز الخدمات بالتنوع والتعدد فضلاً عن صعوبة تحديدها فيما إذا كانت ملموسة أو غير ملموسة ، وكذلك إشتراكها مع السلع الملموسة في كثير من المتضمنات ، فليس هناك إتفاق على تعريف شامل للخدمات بين الباحثين لذلك يعد الإفتقار إلى تعريف دقيق وشامل للخدمات من أبرز العقبات التي تواجه الباحثين ، وبالرغم من ذلك ظهرت محاولات جادة لتعريف الخدمات حيث عرفها Kotler & Keller (2012) على أنها أى نشاط أو إنجاز أو منفعة مقدمة من طرف لطرف دون أن تنتج عنها ملكية وتكون هذه الخدمات غير ملموسة سواء إرتبطت بمنتج مادي أو لم ترتبط به (Kotler & Keller , 2012 : 12) .

لقد شهدت العقود الأخيرة تطوراً هاماً في مجال صناعة الخدمات التي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول ، مما خلق منافسة شديدة من مقدميها ، وأصبح هناك أهمية كبيرة بصناعة الخدمات وأثرها على المستفيدين من أجل خلق ميزة تنافسية وزيادة الربحية للمؤسسات الخدمية نتيجة التغيرات والتطورات خاصة في ظل العولمة واقتصاد السوق (المصرى ، ٢٠١٢ : ٧٢) .

يعتبر الإهتمام بقطاع الخدمات من الظواهر الحديثة في الإقتصاديات العالمية ، بعد أن كان الإهتمام ينصب طيلة الفترة الماضية على القطاعات السلعية وغيرها والتي ينظر إليها سواء على مستوى الدول أو المنظمات ، بأنها القطاعات الجديرة بالإهتمام والتي يمكن لها أن تشكل الأساس السليم للتطور ، كما كانت النظرة إلى مؤسسات الخدمات عادة أنها منظمات هامشية لذلك لم تحظ بالإهتمام الكافي أما وفي ظل اقتصاد المعرفة وعصر العولمة فقد تعاضم دور صناعة الخدمات في التنمية الإقتصادية وهذا من خلال خلق فرص عمل وزيادة الدخل القومي والمساهمة في إعادة توزيع الثروة وكذلك بناء وخلق قطاعات إقتصادية متعددة (العلاق ، ٢٠١٢ : ٢٥) ، (أبو بكر ، ٢٠١٣ : ١٧).

أصبح واضحاً أن صناعة الخدمات الرياضية أمر ملح لمختلف المؤسسات الخدمية والإنتاجية ، فلم يعد يكفي مجرد الإيمان بأهمية تقديم خدمة ذات جودة متميزة دون العمل على صناعتها وبلورتها من خلال جهود للارتقاء بمستوى الخدمات للوصول إلى درجة التميز التي يطمح إليها مقدموا الخدمة ويتطلع إليها أيضاً المستفيدين ، من ثم فقد أولت الدول الأوروبية بصفة خاصة والمتقدمة بصفة عامة إهتمام كبير بصناعة الخدمات الرياضية ، أما في الكثير من الدول النامية فلم يعطى مجال الخدمات الرياضية الإهتمام الكافي (صباحي وجبر ، ٢٠١٣ : ٦٢) .

هذا ما أشارت إليه نتائج دراسة العوادلي (٢٠١٩) والتي كانت أهم النتائج التي توصلت إليها تحديد تصنيفات الخدمات الرياضية في الإدارة والتسويق والتشغيل وإدارة الألعاب الرياضية وفي الأندية الخاصة والأكاديميات والأندية الصحية ومراكز اللياقة البدنية ، التوصل إلى العوامل المؤثرة على تقديم الخدمات الرياضية ، وكانت أهم التوصيات الخاصة بنتائج البحث هي إضافة مجالى الصناعة الرياضية و السياحة الرياضية لمجالات خدمات الإستثمار الرياضى فى قانون الرياضة رقم ٧٠ لسنة ٢١٠٧ م ، إصلاح الهيكل الإداري للمؤسسات الرياضية الإستثمارية .

كما يتفق ذلك مع ما أسفرت إليه نتائج دراسة العنانزة و غرابية (٢٠١٨) والتي أكدت توصياتها ضرورة زيادة عدد حصص التربية الرياضية فى المدارس فى جميع المراحل ، تعيين مدرس تربية رياضية متخصص فى كل مدرسة ، الإهتمام بتزويد المدارس بحاجاتها من الأجهزة والأدوات الرياضية ، الإستفادة من إمكانات المجمع الرياضى فى علجون والتابع لمديرية الشباب ، تقليل فجوة الخدمات الرياضية لمدارس المرحلة الواحدة ، إقامة ملاعب كرة قدم وكرة يد وكرة طائرة وفقاً لإحتياجات المدارس وتبعاً للناطق الجغرافية ، الإبتعاد عن إستئجار المباني المدرسية لعدم توفير المعايير التربوية البسيطة فى المباني وبالأخص ما يتعلق بممارسة الأنشطة الرياضية .

بشكل عام حققت صناعة الرياضة فى الفترة الأخيرة تطوراً كبيراً مقارنة بأنواع الصناعات الأخرى، فصناعة الرياضة إحتلت مكانة هامة فى إقتصاديات الدول فعلى سبيل المثال بلغ دخل صناعة الرياضة فى الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٨م - ١٩٩٩م ٧٥،١ مليار دولار أمريكى ، كما إحتلت صناعة الرياضة المرتبة ١٥ فى الإقتصاد الأمريكى متقدمة على كثير من الصناعات الأمريكية ، كذلك إحتل دخل مباريات كرة القدم المركز الثانى من الإقتصاد الإيطالى ، كما بلغت القيمة الإجمالية الإنتاجية للرياضة ٤٥٠٠ مليار ين يابانى محتلة بذلك المرتبة الخامسة فى الإقتصاد اليابانى ، لذا تصنف أعمال الرياضة إلى ثلاثة أنواع : أعمال الرياضة المنتجة لدخل أو إيراد مباشر " مثل ما يحصل عليه النادي الرياضى من بيع التذاكر فى المباريات الرياضية" ، أعمال الرياضة المنتجة لدخل أو إيراد غير مباشر "حيث تشتمل على المبيعات الرياضية من المنتجات والأجهزة الرياضية وهؤلاء هم الذين ينتجون الدخل أو الإيراد لأحداث الرياضة " ، أعمال الرياضة المنتجة لدخل أو إيراد مدعم " ترتبط هذه الأعمال بوجود الأحداث الرياضية نفسها كالدخل الذى تحقّقه بعض الأعمال المرتبطة بالرياضة من أحداث رياضية شهيرة أو دورات رياضية كبيرة " (درويش وآخرون ، ٢٠١٣ : ٧١-٧٣) .

كشف المركز المصرى للدراسات الإقتصادية، أن حجم سوق الرياضة عالمياً يقدر بحوالى ٧٥٦ مليار دولار سنوياً، حيث تستحوذ أمريكا على النسبة الأكبر بإيرادات سنوية تقدر بقيمة ٤٢٠ مليار دولار، تليها أوروبا بـ ٢٥٠ مليار دولار ، كما ذكر فى أحدث تقاريره أن حجم ذلك السوق يمكن أن يصل إلى ٨٤٠ مليار دولار سنوياً إذا أضيف إليها الصناعات غير المباشرة ، كما أكد أيضاً على أن القطاع الرياضى شهد تغيرات جذرية فى طبيعة الرؤية العالمية ، فلم يعد مجرد نشاط ترفيهى فقط ، إنما أصبح قطاعاً حيويًا له أهميته الإقتصادية سواء من حيث حجم التداولات المالية المرتبطة به ، أو منتجاته المقدمة للمستهلكين ، هذا ما دفع العديد من الدول إلى التعامل مع الرياضة كونها منتجا من ناحية ، وصناعة فى نفس الوقت لها وزنها الإقتصادى وقيمتها المضافة التى تسهم فى دخل الدول والأفراد (جريدة أموال الغد الإلكترونية : ٢٠٢٠) .

هذا ما أكدت عليه نتائج دراسة بخارى (٢٠١٨) حيث كانت أهم نتائجها توفير التقنيات الحديثة اللازمة لسرعة إنجاز العمل بإدارة ملعب مدينة الملك عبدالله ، تشدير إدارة الملعب لآراء العاملين البناءة ، وأوصت الدراسة بالتخلص من الأساليب الإدارية القديمة فى العمل وبناء جسور الثقة بين العاملين فى الملعب والجمهور ومنح العاملين الفرصة للمشاركة فى جهود التحسين المستمر لتطوير ملعب الملك عبدالله .

كما يتفق ذلك مع ما أسفرت إليه نتائج دراسة مجاهد (٢٠١٨) والتى أشارت أهم نتائجها إلى إستخدام أساليب جديده ومبتكرة فى الاعلان عن الخدمات الرياضية يعمل على وعى أعضاء النادي للخدمات الرياضية الجديدة ، أعضاء الأندية الرياضية لديهم الرغبة فى التعرف على الخدمات الرياضية الجديدة ومتابعتها بإستمرار .

تشير الباحثة إلى أهمية تحديد المتطلبات والإحتياجات الضرورية اللازمة لتحسين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية كوضع خطط طويلة ومتوسطة وقصيرة لصناعة الخدمات الرياضية على أعلى مستوى وكذلك وجود جهاز إدارى مستقل لصناعة الخدمات الرياضية وتأهيله بالكيفية اللازمة لتطبيقها بما ينعكس على أداء المؤسسات الرياضية بصفة عامة .

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة لمنظمات الأعمال لكونه البعد الأكثر أهمية لها والذي يتمحور حوله وجود المنظمة ، وكذلك بإعتباره يعكس وضع المنظمة عن مختلف جوانبها ومن المفاهيم التي تفسر مفهوم الأداء أنه يشمل الكفاءة والفعالية حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة بين النتائج النهائية والموارد المستخدمة بينما تشير الفعالية إلى مدى بلوغ النتائج (صديقى وحجاج ، ٢٠١١ : ١٠) .

أصبح من الصعب على المؤسسات الرياضية فى ظل المنافسة الحادة التي يشهدها العالم فى هذا العصر ، أن لا تتبنى إستراتيجيات تنافسية فعالة لمواجهة المنافسة والبقاء فى بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير السريع ، الأمر الذى يحتم توجيه إهتماماتها نحو بناء وتطوير إستراتيجيات تنافسية تضمن إستمراريتها وتفوقها على منافسيها (عبد الرحمن ، ٢٠١٤ : ٦١) .

أشارت دراسة **عباوى (٢٠١٩)** أن الأداء التنافسى للمؤسسة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال دراسة بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والبحث عن الفرص لمواجهة السوق والصمود أمام المؤسسات المنافسة لها وذلك من خلال التخطيط لبناء إستراتيجيات إتصالية فعالة تساعد المؤسسة على كسب ثقة عملائها بإعتبار أن حجم جمهورها هو الذى يحدد حجم أرباحها ومنه مدى تنافسيتها .

يتزايد الإهتمام بالتنافس والتنافسية داخل المؤسسات فى هذا العصر المتغير ، حيث استند هذا الإهتمام بمنافس التنافس إلى التحكم فى القوى المؤثرة على النشاط البشرى من مختلف جوانبه الإقتصادية والإجتماعية والسياسية ، ولم تعد أنشطة الأعمال مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال بقدر إرتباطها بالمحتوى المعرفى ومهارات العاملين والإدارة (عبد النعيم ، ٢٠١١ : ٣٣) .

يعبر الأداء التنافسى عن قدرة المؤسسة على تزويد المستفيدين بمنتجات وخدمات أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين الآخرين ، كذلك القدرة على إنتاج سلع وخدمات بنوعية جيدة وسعر مناسب وفى الوقت المحدد وهذا يعنى تلبية إحتياجات المستفيدين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى ، حيث يرتبط الأداء التنافسى بقدرة المؤسسة على تحقيق أهداف البقاء والنمو من خلال الإستخدام الأمثل لموارد وإمكانيات المؤسسة المادية والبشرية (جربى ، ٢٠١١ : ٨٠) .

أكدت على ذلك دراسة **النسور (٢٠١٠)** والتي كانت أهم نتائجها دراسة وتحليل البيئة التنافسية الخاصة بظروف الطلب واتباع سياسات الانتشار السوقى وتبنى المفهوم التسويقى والتعامل مع المعلومات كأحد مصادر الأداء التنافسى ، ودراسة وتحليل كافة ظروف الإنتاج وزيادة الاهتمام بتطبيق كافة أبعاد

الجودة الشاملة والإهتمام بموضوع البحث والتطوير واعتباره من مقومات التنافسية ، دراسة مختلف المتغيرات التنافسية فى السوق المحلى والأجنىى والعمل على تطبيق كافة الإستراتيجيات التنافسية .

الأداء التنافسى يجب أن يشمل جميع مكونات المؤسسة ، فلا يكتفى فقط بالتطرق إلى أداء العاملين بمعزل عن توجهات المؤسسة ، ولا وجود المؤسسة فقط بكافة عناصرها بمعزل عن البيئة الخارجية المحيطة بها ، فالإهتمام بالأداء التنافسى يجب أن يراعى كافة الجوانب المتعلقة بعمليات الأداء والمتعلقة بالبيئة الداخلية التى تحقق لها الكفاءة والفاعلية وبالبيئة الخارجية التى تحقق لها ميزة تنافسية والقدرة على تقديم الخدمة الجيدة التى تحقق الرضا لجمهور المستفيدين (أحمد ، ٢٠١٧ : ١٧).

هذا ما أكدته دراسة شحاتة (٢٠١٦) والتى أشارت إلى إنخفاض مستوى الأداء التنافسى بالإتحادات الرياضية المائية المصرية ، كما أوصت بضرورة الإتجاه إلى التحليل البيئى بمختلف مكوناته المؤسسة الداخلية والخارجية لتحسين قدرة إتحادات الرياضات المائية فى أدائها التنافسى بما يتناسب مع متطلبات العصر .

يركز الأداء التنافسى على العناصر الفريدة التى تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتى يمكن أن تكون محور لتقييمها بين المؤسسات وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية والأشياء الملموسة وغير الملموسة ، ويشمل الجوانب العريضة للأداء التنافسى " الإستراتيجية ، العمليات التشغيلية، الموارد البشرية " (جادالرب ، ٢٠١٥ : ٣٣) .

تشير نتائج دراسة مكاولى (٢٠١٨) أن أكثر العوامل تأثيراً على الأداء التنافسى هى ظروف الطلب ، يليه الصناعات الداعمة ، يليه هيكل المنافسة ، يليه عوامل الإنتاج وأخيراً الدور الحكومى ، فضلاً على أن الإستراتيجيات تؤثر بشكل إيجابى فى تعزيز الأداء التنافسى ، كذلك أظهرت النتائج الدور الإيجابى للميزة التنافسية فى تعزيز الأداء التنافسى .

ويتألف النادى الرياضى من مجموعة من العناصر التى تشترك مع بعضها البعض كخلية واحدة ولكلاً منها أهمية وتأثير على باقى العناصر والتى من أهمها :

- العناصر البشرية : وهم الأفراد الذين يرتبطون بالاندية الرياضية وفقاً لإتفاقيات معينة كاللاعبين المسجلين فى الأندية و الإداريين و الفنيين والعاملين وفقاً لعقود .
- القاعدة الجماهيرية : وهم الأفراد الذين يساندون الأندية الرياضية خلال المنافسات الرياضية .
- المرافق والمنشآت : مصل الصالات والمنشآت والملاعب وغرف تبديل الملابس... وغيرها .
- الأجهزة والمعدات : مثل وسائل التدريب والإتصالات والنقل (Jim et al., , 2017 :24) .

تعتبر الأندية الرياضية أحد الكيانات الرياضية التنافسية الهامة التى تمثل الدولة فى المحافل الدولية الكبرى وتسهم بشكل فعال فى تطوير الرياضة المصرية ، فالإهتمام بها وبأدائها التنافسى يعتبر

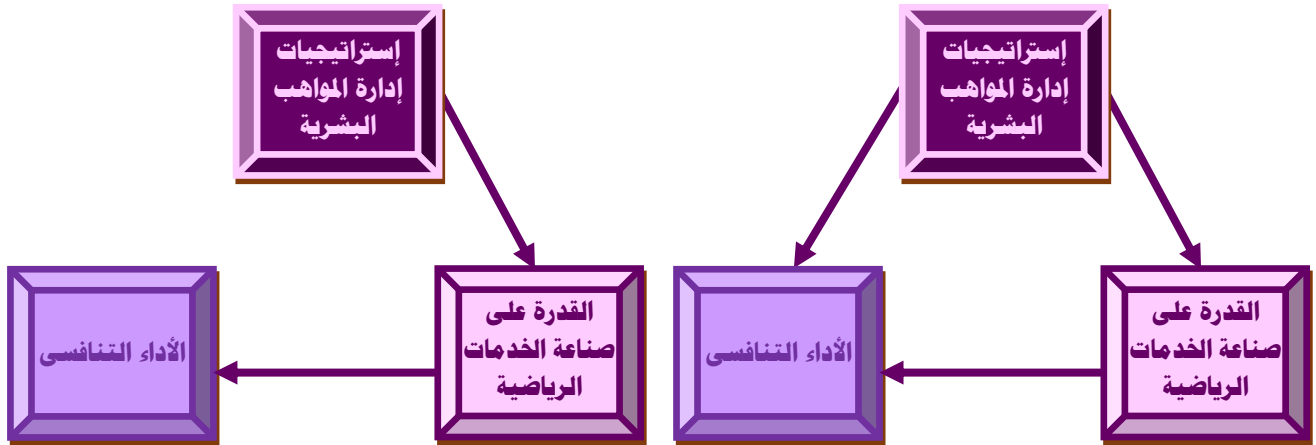
مهمة قومية ، لما لها من دور فى صناعة الرياضة المصرية بما يضمن تحقيق مستوى على من المنافسة على المستويات المحلية والعالمية .

المواهب البشرية التى يمكن أن تدير تلك الأندية أحد المحركات القوية التى يمكن أن تؤثر على صناعة الخدمات الرياضية بها بما تتميز به عن غيرها فى إدارة الكيانات الإدارية ، الأمر الذى يمكن أن يؤثر بشكل إيجابى على أدائها التنافسى ، لذا وجب على إدارة الأندية توفير الآليات والمقومات التى يمكن أن تسهم فى تحسين مستوى الأداء داخلها وخلق بيئة تنافسية لسوق الرياضة المصرية بشكل عام .

ولما كان هناك أهمية كبرى فى الإهتمام بالعناصر البشرية الموهوبة داخل الأندية الرياضية بما ينعكس على قدرة الأندية فى صناعة الخدمات الرياضية الأمر الذى بدوره يعمل على تحسين الأداء التنافسى داخل الأندية الرياضية وكذلك بالسوق الرياضى .

من خلال إحساس الباحثة بالأهمية والمزايا التى يمكن أن تجنى من وراء إستخدام نمذجة المعادلات البنائية لدراسة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة المواهب والقدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى والتى يمكن أن ترفع من شأن الأندية داخل الأوساط الرياضية لما لها من دور فعال فى تحديد علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات المتعددة وبالتالي يمكن الإستفادة منها فى الوصول إلى أفضل الحلول لتأثيرات تلك المتغيرات الأمر الذى دعى الباحثة إلى هذه الدراسة " النمذجة البنائية السببية لعلاقة إستراتيجيات إدارة المواهب والقدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى" .

نماذج الدراسة : Model of The Study



شكل (١)
نماذج الدراسة

المصطلحات الواردة بالدراسة : Key Words

النمذجة البنائية (SEM) : Structural Equation Modeling

نموذج (Pattren) مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، أو نموذج مسار كامل للعلاقة بين مجموعة من المتغيرات يمكن وصفه أو تمثيله في رسم بياني (Path diagram) (Corckett, 2012: 3) .

إدارة المواهب البشرية : Human Talent Management

عملية تطبيق الأنظمة المتكاملة المصممة بهدف تحسين عمليات التوظيف والتطوير والإحتفاظ بالأشخاص ذوي المهارات المطلوبة والإستعداد لتلبية الإحتياجات التنظيمية المستقبلية (Snell, 2017:245)

الخدمات الرياضية : Sports Services

جميع الخدمات التي تقدم من خلال المجال الرياضي، وتتخذ الخدمات الرياضية صور الإدارة أو التسويق أو التشغيل أو إدارة الألعاب الرياضية أو إنشاء الأندية الخاصة أو الأكاديميات أو الأندية الصحية أو مراكز اللياقة البدنية (الجريدة الرسمية ، ٢٠١٧ : ٥) .

صناعة الخدمات الرياضية : Sports Services Industry

أحد مجالات الصناعة التي تشكل جزءاً من الإقتصاد والتي تهتم بالإجراءات التي تسهم في العمليات التخطيطية والإنتاجية اللازمة لتقديم الخدمات الرياضية بما يسهم في بناء سوق جاذبة للمستثمر (تعريف إجرائي) .

الأداء التنافسي : Competitive Performance

قدرة المؤسسة على إستخدام مواردها وإمكانياتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (Kotler&Keller,2009: 151) .

الأندية الرياضية: Sports Clubs

هيئة رياضية تكونها جماعة من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين مجهزة بالمباني والملاعب والإمكانات لنشر الممارسة الرياضية (الجريدة الرسمية ، ٢٠١٧ : ٤) .

هدف الدراسة : Goal of The Study

تستهدف الدراسة الحالية الوصول إلى أفضل نموذج بنائي سببي يفسر العلاقة بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسي من خلال إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالأندية الرياضية الكبرى .

تساؤلات الدراسة : Quistions of The Study

فى ضوء هدف الدراسة تضع الباحثة التساؤلات الآتية :

- ١ - ما مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى ؟
- ٢ - ما مدى قدرة الأندية الرياضية الكبرى على صناعة الخدمات الرياضية ؟
- ٣ - ما مستوى الأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى ؟
- ٤ - هل توجد علاقة إرتباطية بين إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية وكلاً من القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى ؟
- ٦ - ما أفضل نموذج بنائى سببى يفسر العلاقة بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى من خلال إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالأندية الرياضية الكبرى ؟

إجراءات الدراسة : Study Methdolgy

منهج الدراسة : Method Study

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفى " الدراسات المسحية ، ذلك لملائمته لتحقيق هدف الدراسة ومناسبته لطبيعة إجراءاتها ، حيث يهتم المنهج الوصفى بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحليله وإستخلاص الحقائق منه ، وتحديد العلاقات بين الأشياء .

مجتمع الدراسة : Community Study

يتمثل مجتمع الدراسة فى (الأخصائيين الرياضيين ، الأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة) التابعين للأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية والبالغ عددهم (١١٩) مائة وتسعة عشر نادى رياضى .

عينة الدراسة : Sample Study

قامت الباحثة بإختيار عينة الدراسة بالطريقة المساحية وفقاً للأقاليم الجغرافية ، حيث تم تقسيم جمهورية مصر العربية إلى (٧) سبعة قطاعات " أقاليم" جغرافية كتالى (إقليم القاهرة الكبرى ، إقليم الإسكندرية ، إقليم الدلتا ، إقليم القناة ، إقليم شمال الصعيد ، إقليم وسط الصعيد ، إقليم شمال الصعيد) ، ثم تم اختيار المحافظات التى تمثل عاصمة كل إقليم على التوالى كالتالى (محافظة الجيزة ، محافظة الإسكندرية ، محافظة المنصورة ، محافظة الإسماعيلية ، محافظة المنيا ، محافظة أسيوط ، محافظة أسوان) ، ثم تم إختيار الاندية الكبرى التى تقع بكل محافظة على التوالى كالتالى (النادى الأهلى ، نادى إسكندرية الرياضى " سبورتنج" ، نادى المنصورة الرياضى ، النادى الإسماعيلى ، نادى المنيا الرياضى ، نادى أسيوط الرياضى ، نادى أسوان الرياضى) ، بلغت عدداً للأندية الكبرى المختارة (٧) سبعة أندية كبرى ، حيث بلغ عدد (الأخصائيين الرياضيين ، الأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة) التابعين لتلك الأندية (٩٨٢) تسعمائة إثنان وثمانون فرد .

ثم قامت الباحثة بسحب عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من (الأخصائيين الرياضيين ، الأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة) التابعين للأندية الكبرى المختارة والبالغ عددهم (٩٨٢) تسعمائة إثنان وثمانون فرد والبالغ عددهم (٢٥٠) مائتان وخمسون فرد بنسبة مئوية قدرها (٢٥،٤٦%) من مجتمع الدراسة ككل ، وقد قامت الباحثة باختيار عدد (٢٥) خمسة وعشرون فرد للعينة الإستطلاعية ومن خارج عينة الدراسة الأصلية ، جدول (١) يوضح توصيف مجتمع وعينة الدراسة .

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة الدراسة

عينة الدراسة		مجتمع الدراسة		التوصيف النادي
العينة الإستطلاعية	العينة الأساسية	الأجهزة الفنية والإدارية	الأخصائيين	
٨	٦٣	٢٣١	١٨	النادي الأهلي
٤	٤٦	١٧٦	١٥	نادي الإسكندرية "سيورتنج"
-	٣١	١١٧	٩	نادي المنصورة الرياضي
-	٣٧	١٣٩	٨	النادي الإسماعيلي
٦	٢٤	٨٧	٥	نادي المنيا الرياضي
٧	٢٥	٩٣	٧	نادي أسبوط الرياضي
-	٢٤	٩١	٤	نادي أسوان الرياضي
٢٥	٢٥٠	٩٣٤	٤٨	الإجمالي
	٢٥،٤٦			النسبة المئوية (%)

أدوات جمع البيانات : Tools

أولاً : تحليل السجلات والوثائق: من خلال حصر الدراسات السابقة وتحليلها والإستفادة منها في الإطار المرجعي وصياغة الأهداف والتساؤلات وتصميم الإستبيانات .

ثانياً : : قامت الباحثة بتصميم عدد (٣) ثلاثة إستبيانات كالتالي :

(١) إستبيان إستراتيجيات إدارة المواهب .

(٢) إستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية .

(٣) إستبيان الأداء التنافسي .

أولاً : استبيان إستراتيجيات إدارة المواهب :

قامت الباحثة بالإطلاع على العديد من المراجع العلمية والدراسات المرتبطة العربية والأجنبية في مجالات الإدارة والإدارة والرياضية والتي أسفرت عن تصميم إستبيان بهدف التعرف على مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالأندية الرياضية الكبرى ، تم تحديد (٧) سبعة محاور (ملحق ٢) ، ثم قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٩) تسعة خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها ، تم حذف (٢) إثتان محور وإتفاق على (٥) خمسة محاور ، حيث تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء ما بين (٤٤% : ١٠٠%) من إتفاق أراء الخبراء ، تم إختيار المحاور التي حصلت على نسبة مئوية قدرها (٧٠%) فأكثر من مجموع أراء الخبراء .

قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان ، وقد بلغ عدد العبارات (٣٨) ثمانية وثلاثون عبارة موزعة على محاور الإستبيان (ملحق ٣) ، ثم عرضها على السادة الخبراء حيث تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أقل من (٧٠%) من إتفاق السادة الخبراء وبلغت عدد العبارات المحذوفة (٣) ثلاثة عبارات لتصبح الصورة النهائية (ملحق ٤) مكونة من (٣٥) خمسة وثلاثون عبارة ، ولتصحيح الإستبيان تم إتفاق السادة الخبراء على ميزان تقدير ثلاثي كالتالي : نعم (٣) ثلاثة درجات ، إلى حد ما (٢) درجتان ، لا (١) درجة واحدة ، وتراوحت درجات الإستبيان ما بين (٣٥ : ١٠٥) درجة .

المعاملات العلمية للإستبيان :

قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية للإستبيان على النحو التالي :

أ . الصدق :

لحساب صدق الإستبيان استخدمت الباحثة الطرق التالية :

(١) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الإستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٩) تسعة خبراء وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله ، وجدولي (٢، ٣) يوضحان النسبة المئوية لأراء الخبراء في عبارات الإستبيان .

جدول (٢)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في محاور الإستبيان (ن=٩)

م	المحاور	التكرار	%	م	المحاور	التكرار	%
١	إستراتيجية تخطيط المواهب البشرية	٩	١٠٠%	٥	إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب البشرية	٩	١٠٠%
٢	إستراتيجية إنتقاء المواهب البشرية	٥	٥٦%	٦	إستراتيجية تحفيز المواهب البشرية	٤	٤٤%
٣	إستراتيجية جذب واستقطاب المواهب البشرية	٩	١٠٠%	٧	إستراتيجية إحلال المواهب البشرية	٩	١٠٠%
٤	إستراتيجية تطوير المواهب البشرية	٩	١٠٠%				

جدول (٣)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في محاور الإستبيان (ن=٩)

العبارات								المحاور
	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
	٧	٧	٨	٨	٩	٩	٩	التكرار
	%٧٨	%٧٨	%٨٩	%٨٩	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%
	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	٩	٨	رقم العبارة
	٨	٨	٩	٥	٩	٨	٨	التكرار
	%٨٩	%٨٩	%١٠٠	%٥٦	%١٠٠	%٨٩	%٨٩	%
	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	رقم العبارة
	٧	٩	٤	٩	٧	٨	٩	التكرار
	%٧٨	%١٠٠	%٤٤	%١٠٠	%٧٨	%٨٩	%١٠٠	%
	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	رقم العبارة
	٧	٧	٩	٩	٩	٩	٤	التكرار
	%٧٨	%٧٨	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٤٤	%
	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	رقم العبارة
	٩	٩	٨	٨	٩	٨	٨	التكرار
	%١٠٠	%١٠٠	%٨٩	%٨٩	%١٠٠	%٨٩	%٨٩	%

- جاءت النسب المئوية لأراء الخبراء حول محاور الإستبيان ما بين (٤٤% : ١٠٠%) وبذلك تم حذف (٢) محورين لحصولهما على نسبة مئوية أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء ، أيضاً تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٤٤% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (٣) ثلاثة عبارات أرقام (١٢، ٢١، ٢٥) ، لحصولهم على نسبة مئوية أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية للإستبيان مكونة من (٣٥) خمسة وثلاثون عبارة .

(٢) صدق التكوين الفرضي :

لحساب صدق الإستبيان تم استخدام صدق التكوين الفرضي (الإتساق الداخلي) ، حيث قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٢٥) خمسة وعشرون فرد من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية للدراسة ، حيث تم حساب معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، كذلك معاملات الإرتباط بين درجة محور والدرجة الكلية للإستبيان ، وأيضاً معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ، وجدول (٤) يوضح ذلك .

جدول (٤)

صدق الإتساق الداخلي للإستبيان (ن=٢٥)

العبارات							المحاور	
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	إستراتيجية تخطيط المواهب البشرية
٠,٧٢	٠,٥٧	٠,٤١	٠,٦٦	٠,٥٢	٠,٧٣	٠,٤٤	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للمحور	
٠,٨١	٠,٦٩	٠,٨٠	٠,٧٧	٠,٦٤	٠,٧٠	٠,٦٦	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للإستبيان	
٠,٦٣							(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان	
١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	رقم العبارة	إستراتيجية جذب واستقطاب المواهب البشرية
٠,٧٧	٠,٥٥	٠,٥٢	٠,٦٣	٠,٨٩	٠,٨٨	٠,٥٣	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للمحور	
٠,٧١	٠,٦٥	٠,٧٩	٠,٧٧	٠,٨٠	٠,٦٧	٠,٦٢	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للإستبيان	
٠,٧١							(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان	
٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	رقم العبارة	إستراتيجية تطوير المواهب البشرية
٠,٦٣	٠,٧٦	٠,٦٦	٠,٧٠	٠,٨٠	٠,٥٦	٠,٦١	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للمحور	
٠,٦٢	٠,٨١	٠,٨٠	٠,٧٩	٠,٧٨	٠,٦٩	٠,٦٤	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للإستبيان	
٠,٦٠							(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان	
٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	رقم العبارة	إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب البشرية
٠,٦٢	٠,٦٤	٠,٨٥	٠,٨٢	٠,٥١	٠,٥٣	٠,٦٨	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للمحور	
٠,٧٧	٠,٦٦	٠,٨٠	٠,٧٧	٠,٧١	٠,٦٩	٠,٦٨	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للإستبيان	
٠,٧٣							(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان	
٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	رقم العبارة	إستراتيجية إحلال المواهب البشرية
٠,٥٠	٠,٤٩	٠,٦٦	٠,٦٧	٠,٦٤	٠,٧٥	٠,٨٨	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للمحور	
٠,٨١	٠,٦٦	٠,٧٨	٠,٧٩	٠,٦٦	٠,٧١	٠,٧٨	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للإستبيان	
٠,٦٩							(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان	

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٣) و مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٧٧

يتضح من جدول (٤) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٤٤ : ٠,٨٩) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٦٢ : ٠,٨١) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٦٠ : ٠,٧٣) ، وهى معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان .

. الثبات :

لحساب ثبات الإستبيان قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٥) خمسة وعشرون فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية.

جدول (٥)

معاملات إرتباط الثبات باستخدام ألفا لكرونباخ للإستبيان (ن = ٢٥)

م	المحاور	معامل الفا	م	المحاور	معامل الفا
١	إستراتيجية تخطيط المواهب البشرية	٠,٨٣	٤	إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب البشرية	٠,٩٣
٢	إستراتيجية جذب واستقطاب المواهب البشرية	٠,٧٩	٥	إستراتيجية إحلال المواهب البشرية	٠,٨٠
٣	إستراتيجية تطوير المواهب البشرية	٠,٨٨			
الدرجة الكلية للإستبيان		٠,٨٩			

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٣) و مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٧٧

يتضح من جدول (٥) ما يلي :

- تراوحت معاملات ألفا لمحاور الإستبيان ما بين (٠,٧٩ : ٠,٩٣) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٨٩) ، وهي معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

الإستبيان في صورته النهائية :

يتكون الإستبيان في صورته النهائية من (٣٥) خمسة وثلاثون عبارة ، ولتصحيح الإستبيان تم إتفاق السادة الخبراء على ميعزان تقدير ثلاثي كالتالي : نعم (٣) ثلاثة درجات ، إلى حد ما (٢) درجتان ، لا (١) درجة واحدة ، وتراوحت درجات الإستبيان ما بين (٣٥ : ١٠٥) درجة .

ثانياً : استبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية (إعداد الباحثة)

قامت الباحثة بالإطلاع على العديد من المراجع العلمية والدراسات المرتبطة العربية والأجنبية في مجالات الإدارة والإدارة والرياضية والتي أسفرت عن تصميم إستبيان بهدف التعرف على مدى قدرة صناعة الخدمات الرياضية داخل الأندية الرياضية الكبرى ، تم تحديد (٢) إثنان بعد رئيسي و (٩) تسعة محاور فرعية (ملحق ٥) ، ثم قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٩) تسعة خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها ، تم حذف (١) واحد محور فرعي والإتفاق على (٢) إثنان بعد رئيسي و (٨) ثمانية محاور فرعية ، حيث تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء ما بين (٥٦% : ١٠٠%) من إتفاق أراء الخبراء ، تم إختيار المحاور التي حصلت على نسبة مئوية قدرها (٧٠%) فأكثر من مجموع أراء الخبراء .

قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محور فرعى من محاور الإستبيان ، وقد بلغ عدد العبارات (٦٤) أربعة وستون عبارة موزعة على محاور الإستبيان (ملحق ٦) ، ثم عرضها على السادة الخبراء حيث تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أقل من (٧٠%) من إتفاق السادة الخبراء وبلغت عدد العبارات المحذوفة (٨) ثمانية عبارات لتصبح الصورة النهائية (ملحق ٧) مكونة من (٥٦) ستة وخمسون عبارة ، ولتصحيح الإستبيان تم إتفاق السادة الخبراء على ميزان تقدير ثلاثي كالتالى : يوجد بدرجة كبيرة (٣) ثلاثة درجات يوجد بدرجة متوسطة (٢) درجتان ، يوجد بدرجة ضعيفة (١) درجة واحدة ، وتراوحت درجات الإستبيان ما بين (٥٦ : ١٦٨) درجة .

المعاملات العلمية للإستبيان :

قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية للإستبيان على النحو التالى :

أ . الصدق :

لحساب صدق الإستبيان استخدمت الباحثة الطرق التالية :

(١) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الإستبيان فى صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٩) تسعة خبراء وذلك لإبداء الرأي فى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله ، وجدولى (٦، ٧) يوضحان النسبة المئوية لأراء الخبراء فى عبارات الإستبيان .

جدول (٦)

النسبة المئوية لأراء الخبراء فى محاور الإستبيان (ن=٩)

م	المحاور	التكرار	%
البعد الأول : أشكال صناعة الخدمات الرياضية			
١	صناعة خدمات الملاعب والمرافق والمنشآت الرياضية	٩	١٠٠%
٢	صناعة الأحداث والفعاليات الرياضية	٩	١٠٠%
٣	صناعة مبيعات السلع الرياضية	٥	٥٦%
٤	صناعة التدريب الرياضى	٩	١٠٠%
البعد الثانى : إدارة صناعة الخدمات الرياضية			
١	تخطيط الخدمات الرياضية	٩	١٠٠%
٢	إنتاج الخدمات الرياضية	٩	١٠٠%
٣	تقديم الخدمات الرياضية	٩	١٠٠%
٤	تسويق الخدمات الرياضية	٨	٨٩%
٥	التغذية المرتدة	٨	٨٩%

جدول (٧)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في محاور الإستبيان (ن=٩)

العبارات								الأبعاد والمحاور
البعد الأول : أشكال صناعة الخدمات الرياضية								
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
٤	٩	٧	٨	٩	٨	٩	٧	التكرار
%٤٤	%١٠٠	%٧٨	%٨٩	%١٠٠	%٨٩	%١٠٠	%٧٨	%
صناعة خدمات الملاعب والمرافق والمنشآت الرياضية								
١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	رقم العبارة
٨	٨	٧	٧	٩	٩	٩	٥	التكرار
%٨٩	%٨٩	%٧٨	%٧٨	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٥٦	%
صناعة الأحداث والفعاليات الرياضية								
٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	رقم العبارة
٧	٣	٩	٩	٩	٨	٨	٨	التكرار
%٧٨	%٣٣	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٩	%٨٩	%٨٩	%
صناعة التدريب الرياضى								
البعد الثانى : إدارة صناعة الخدمات الرياضية								
٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	رقم العبارة
٩	٤	٨	٩	٨	٩	٧	٩	التكرار
%١٠٠	%٤٤	%٨٩	%١٠٠	%٨٩	%١٠٠	%٧٨	%١٠٠	%
تخطيط الخدمات الرياضية								
٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	رقم العبارة
٨	٨	٧	٧	٩	٩	٣	٩	التكرار
%٨٩	%٨٩	%٧٨	%٧٨	%١٠٠	%١٠٠	%٣٣	%١٠٠	%
إنتاج الخدمات الرياضية								
٤٨	٤٧	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	رقم العبارة
٨	٨	٨	٩	٩	٧	٧	٤	التكرار
%٨٩	%٨٩	%٨٩	%١٠٠	%١٠٠	%٧٨	%٧٨	%٤٤	%
تقديم الخدمات الرياضية								
٥٦	٥٥	٥٤	٥٣	٥٢	٥١	٥٠	٤٩	رقم العبارة
٧	٧	٧	٩	٨	٣	٩	٩	التكرار
%٧٨	%٧٨	%٧٨	%١٠٠	%٨٩	%٣٣	%١٠٠	%١٠٠	%
تسويق الخدمات الرياضية								
٦٤	٦٣	٦٢	٦١	٦٠	٥٩	٥٨	٥٧	رقم العبارة
٥	٩	٧	٩	٧	٨	٩	٧	التكرار
%٥٦	%١٠٠	%٧٨	%١٠٠	%٧٨	%٨٩	%١٠٠	%٧٨	%
التغذية المرتدة								

- جاءت النسب المئوية لأراء الخبراء حول محاور الإستبيان ما بين (٥٦% : ١٠٠%) وبذلك تم حذف (١) واحد محور فرعى لحصوله على نسبة مئوية أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء ، أيضاً تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٣٣% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (٨) ثمانية عبارات أرقام (٥، ٩، ٢٣، ٣١، ٣٤، ٤١، ٥١، ٦٤) ، لحصولهم على نسبة مئوية أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية للإستبيان مكونة من (٥٦) ستة وخمسون عبارة .

(٢) صدق التكوين الفرضى :

لحساب صدق الإستبيان تم استخدام صدق التكوين الفرضي (الإتساق الداخلي) ، حيث قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٢٥) خمسة وعشرون فرد من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية للدراسة ، تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي تنتمي إليه ، كذلك معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للبعد الرئيسي الذي تنتمي إليه، وأيضاً معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الرئيسي ، وجدول (٨) يوضح ذلك .

جدول (٨)

صدق الإتساق الداخلي للإستبيان (ن=٢٥)

المحاور							العبارات	
البعد الأول : أشكال صناعة الخدمات الرياضية								
صناعة خدمات الملاعب والمرافق والمنشآت الرياضية	رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للمحور	٠,٧٨	٠,٦٦	٠,٦١	٠,٧٧	٠,٨٠	٠,٦٠	٠,٧٥
	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للبعد	٠,٧٥	٠,٧٨	٠,٨١	٠,٨٧	٠,٧٣	٠,٧٨	٠,٨٥
							٠,٧٩	(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للبعد
صناعة الأحداث والفعاليات الرياضية	رقم العبارة	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤
	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للمحور	٠,٧٧	٠,٥٩	٠,٧٩	٠,٦٤	٠,٧٣	٠,٦٥	٠,٧٠
	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للبعد	٠,٦٧	٠,٧٨	٠,٧٩	٠,٨٥	٠,٧٠	٠,٧٧	٠,٧٨
							٠,٨٣	(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للبعد
صناعة التدريب الرياضي	رقم العبارة	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١
	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للمحور	٠,٨٠	٠,٦٦	٠,٧١	٠,٧٣	٠,٧٩	٠,٦١	٠,٥٩
	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للبعد	٠,٩٠	٠,٨٧	٠,٧٠	٠,٩١	٠,٨٥	٠,٧٩	٠,٧٠
							٠,٦٠	(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للبعد
البعد الثاني : إدارة صناعة الخدمات الرياضية								
تخطيط الخدمات الرياضية	رقم العبارة	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨
	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للمحور	٠,٦٧	٠,٦٩	٠,٧٧	٠,٨٠	٠,٧٨	٠,٦٧	٠,٦٣
	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للبعد	٠,٨٨	٠,٧٥	٠,٩٢	٠,٨٩	٠,٧٧	٠,٦٩	٠,٧٨
							٠,٦٢	(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للبعد
إنتاج الخدمات الرياضية	رقم العبارة	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥
	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للمحور	٠,٦٢	٠,٥٩	٠,٧٩	٠,٧٧	٠,٧٨	٠,٧٠	٠,٦٠
	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للبعد	٠,٩٠	٠,٨٨	٠,٨٦	٠,٨٩	٠,٦٩	٠,٧٣	٠,٨٨
							٠,٧٠	(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للبعد
تقديم الخدمات الرياضية	رقم العبارة	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢
	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للمحور	٠,٧١	٠,٦٧	٠,٦٨	٠,٦٩	٠,٧٧	٠,٧٠	٠,٦٠
	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للبعد	٠,٨٧	٠,٧١	٠,٧٨	٠,٨١	٠,٦٩	٠,٩٠	٠,٨٥
							٠,٨٨	(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للبعد
تسويق الخدمات الرياضية	رقم العبارة	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩
	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للمحور	٠,٨٠	٠,٦٥	٠,٦٩	٠,٥٩	٠,٦٩	٠,٧٠	٠,٧٥
	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للبعد	٠,٧٩	٠,٨٧	٠,٧٦	٠,٨٨	٠,٧١	٠,٧٥	٠,٦٧
							٠,٦٩	(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للبعد
التغذية المرتدة	رقم العبارة	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦
	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للمحور	٠,٧٩	٠,٧٠	٠,٦٥	٠,٦٤	٠,٥٩	٠,٧٧	٠,٧١
	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للبعد	٠,٨٠	٠,٧٥	٠,٩٢	٠,٧١	٠,٦٩	٠,٨٤	٠,٧٣
							٠,٧٣	(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للبعد

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٣) و مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٧٧

يتضح من جدول (٨) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الفرعى الذى تنتمى إليه ما بين (٠,٥٩ : ٠,٨٠) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الرئيسى الذى تنتمى إليه ما بين (٠,٦٧ : ٠,٩٢) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور فرعى والدرجة الكلية للبعد الرئيسى الذى تنتمى إليه ما بين (٠,٦٢ : ٠,٨٨) ، وهى معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلى للإستبيان .

. الثبات :

لحساب ثبات الإستبيان قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٥) خمسة وعشرون فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية.

جدول (٩)

معاملات ارتباط الثبات باستخدام ألفا لكرونباخ للإستبيان (ن = ٢٥)

م	المحاور	معامل الفا
	البعد الأول : أشكال صناعة الخدمات الرياضية	
١	صناعة خدمات الملاعب والمرافق والمنشآت الرياضية	٠,٦٨
٢	صناعة الأحداث والفعاليات الرياضية	٠,٧٠
٣	صناعة مبيعات السلع الرياضية	٠,٧٤
٤	صناعة التدريب الرياضى	٠,٦٣
	البعد الثانى : إدارة صناعة الخدمات الرياضية	
١	تخطيط الخدمات الرياضية	٠,٦٩
٢	إنتاج الخدمات الرياضية	٠,٧٨
٣	تقديم الخدمات الرياضية	٠,٧٥
٤	تسويق الخدمات الرياضية	٠,٧٨
٥	التغذية المرتدة	٠,٧٣
	الدرجة الكلية للإستبيان	
		٠,٧٦

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٣) و مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٧٧

يتضح من جدول (٩) ما يلي :

- تراوحت معاملات ألفا للأبعاد الرئيسية والمحاور الفرعى للإستبيان ما بين (٠,٦٣ : ٠,٧٩) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٧٦)، وهى معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

الإستبيان في صورته النهائية :

يتكون الإستبيان في صورته النهائية من (٣٥) خمسة وثلاثون عبارة ، ولتصحيح الإستبيان تم إتفاق السادة الخبراء على ميزان تقدير ثلاثى كالتالي : توجد بدرجة كبيرة (٣) ثلاثة درجات ، توجد بدرجة متوسطة (٢) درجتان ، توجد بدرجة ضعيفة (١) درجة واحدة ، وتراوحت درجات الإستبيان ما بين (٥٦ : ١٦٨) درجة .

ثالثاً : استبيان مستوى الأداء التنافسى (إعداد الباحثة)

قامت الباحثة بالإطلاع على العديد من المراجع العلمية والدراسات المرتبطة العربية والأجنبية فى مجالات الإدارة والإدارة والرياضية والتي أسفرت عن تصميم إستبيان بهدف التعرف على مستوى الأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى (٧) سبعة محاور (ملحق ٨) ، ثم قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٩) تسعة خبراء وذلك لإبداء الرأى فى مدى مناسبتها ، تم حذف (٢) إثتان محور والإتفاق على (٧) سبعة محاور فرعية ، حيث تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء ما بين (٤٤% : ١٠٠%) من إتفاق أراء الخبراء ، تم إختيار المحاور التى حصلت على نسبة مئوية قدرها (٧٠%) فأكثر من مجموع أراء الخبراء .

قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان ، وقد بلغ عدد العبارات (٥٠) خمسون عبارة موزعة على محاور الإستبيان (ملحق ٩) ، ثم عرضها على السادة الخبراء حيث تم حذف العبارات التى حصلت على نسبة مئوية أقل من (٧٠%) من إتفاق السادة الخبراء وبلغت عدد العبارات المحذوفة (١٠) عشرة عبارات لتصبح الصورة النهائية (ملحق ١٠) مكونة من (٤٠) أربعون عبارة ، ولتصحيح الإستبيان تم إتفاق السادة الخبراء على ميزان تقدير ثلاثى كالتالى : يوجد (٣) ثلاثة درجات يوجد إلى حد ما (٢) درجتان ، لا يوجد (١) درجة واحدة ، وتراوحت درجات الإستبيان ما بين (٤٠ : ١٢٠) درجة .

المعاملات العلمية للإستبيان :

قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية للإستبيان على النحو التالى :

أ . الصدق :

لحساب صدق الإستبيان استخدمت الباحثة الطرق التالية :

(١) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الإستبيان فى صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٩) تسعة خبراء وذلك لإبداء الرأى فى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله ، وجدولى (١٠، ١١) يوضحان النسبة المئوية لأراء الخبراء فى عبارات الإستبيان .

جدول (١٠)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في محاور الإستبيان (ن=٩)

م	المحاور	التكرار	%	م	المحاور	التكرار	%
١	الصورة الذهنية	٥	%٥٦	٥	الربحية	٩	%١٠٠
٢	الجودة	٨	%٨٩	٦	الحصوة السوقية	٩	%١٠٠
٣	حجم الطلب	٩	%١٠٠	٧	السيطرة على السوق	٤	%٤٤
٤	الإنتاجية	٩	%١٠٠				

جدول (١١)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في محاور الإستبيان (ن=٩)

العبارات											المحاور
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	الجودة
٨	٩	٨	٦	٧	٨	٨	٢	٩	٩	التكرار	
%٨٩	%١٠٠	%٨٩	%٦٧	%٧٨	%٨٩	%٨٩	%٢٢	%١٠٠	%١٠٠	%	
٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	رقم العبارة	حجم الطلب
٩	٤	٩	٨	٩	٩	٨	٨	٥	٧	التكرار	
%١٠٠	%٤٤	%١٠٠	%٨٩	%١٠٠	%١٠٠	%٨٩	%٨٩	%٥٦	%٧٨	%	
٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	رقم العبارة	الإنتاجية
٨	٧	٩	٩	٣	٤	٩	٧	٨	٩	التكرار	
%٨٩	%٧٨	%١٠٠	%١٠٠	%٣٣	%٤٤	%١٠٠	%٧٨	%٨٩	%١٠٠	%	
٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	رقم العبارة	الربحية
٩	٨	٧	٨	٩	٥	٩	٧	٢	٨	التكرار	
%١٠٠	%٨٩	%٧٨	%٨٩	%١٠٠	%٥٦	%١٠٠	%٧٨	%٢٢	%٨٩	%	
٥٠	٤٩	٤٨	٤٧	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	رقم العبارة	الحصوة السوقية
٥	٨	٧	٩	٨	٧	٨	٩	٩	٦	التكرار	
%٥٦	%٨٩	%٧٨	%١٠٠	%٨٩	%٧٨	%٨٩	%١٠٠	%١٠٠	%٦٧	%	

- جاءت النسب المئوية لأراء الخبراء حول محاور الإستبيان ما بين (٥٦% : ١٠٠%) وبذلك تم حذف (٢) إثنان محور لحصولهما على نسبة مئوية أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء ، أيضاً تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٢٩% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (١٠) عشرة عبارات أرقام (٣، ٧، ١٢، ١٩، ٢٥، ٢٦، ٣٢، ٣٥، ٤١، ٥٠) ، لحصولهم على نسبة مئوية أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية للإستبيان مكونة من (٤٠) أربعون عبارة .

(٢) صدق التكوين الفرضي :

لحساب صدق الإستبيان تم استخدام صدق التكوين الفرضي (الإتساق الداخلي) ، حيث قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٢٥) خمسة وعشرون فرد من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية للدراسة ، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، كذلك معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان ، وأيضاً معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ، وجدول (١٢) يوضح ذلك .

جدول (١٢)

صدق الإتساق الداخلي للإستبيان (ن=٢٥)

العبارات								المحاور	
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	الجودة
٠,٧٧	٠,٨٠	٠,٧٧	٠,٥٦	٠,٨١	٠,٨٨	٠,٧٥	٠,٦٤	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للمحور	
٠,٨٠	٠,٧٥	٠,٦٩	٠,٩٠	٠,٨٨	٠,٧٥	٠,٨٩	٠,٧٠	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للإستبيان	
٠,٧١								(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان	
١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	رقم العبارة	محة الطلب
٠,٨٣	٠,٧٨	٠,٦٩	٠,٥٧	٠,٨٣	٠,٧٩	٠,٥٩	٠,٦٦	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للمحور	
٠,٧٨	٠,٨٨	٠,٩٠	٠,٧٩	٠,٨٩	٠,٨٤	٠,٧٤	٠,٧٠	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للإستبيان	
٠,٨٥								(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان	
٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	رقم العبارة	الإنتاجية
٠,٧٧	٠,٧٥	٠,٦٤	٠,٦٣	٠,٨٢	٠,٧٢	٠,٦٠	٠,٧٣	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للمحور	
٠,٧٨	٠,٦٩	٠,٨٨	٠,٩٠	٠,٧٧	٠,٧٥	٠,٧٦	٠,٧٢	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للإستبيان	
٠,٦٧								(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان	
٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	رقم العبارة	الربحية
٠,٥٩	٠,٨٥	٠,٧٦	٠,٧٨	٠,٦١	٠,٧٠	٠,٧٨	٠,٥٦	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للمحور	
٠,٦٩	٠,٨٥	٠,٨١	٠,٨٨	٠,٧٩	٠,٧٠	٠,٨٨	٠,٧٩	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للإستبيان	
٠,٧٩								(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان	
٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	رقم العبارة	السوية الحصة
٠,٧١	٠,٧٤	٠,٦٦	٠,٥٨	٠,٨٢	٠,٧١	٠,٦٥	٠,٧٣	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للمحور	
٠,٧١	٠,٦٩	٠,٧٥	٠,٧٩	٠,٨٥	٠,٨٠	٠,٧٧	٠,٩٠	(ر) بين العبارة الدرجة الكلية للإستبيان	
٠,٧٢								(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان	

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٣) و مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٧٧

يتضح من جدول (١٢) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٥٦ : ٠,٨٨) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٦٩ : ٠,٩٠) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٦٧ : ٠,٨٥) ، وهي معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان .

. الثبات :

لحساب ثبات الإستبيان قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٥) خمسة وعشرون فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية.

جدول (١٣)

معاملات إرتباط الثبات باستخدام ألفا لكرونباخ للإستبيان (ن = ٢٥)

م	المحاور	معامل الفا	م	المحاور	معامل الفا
١	الجودة	٠,٨٤	٤	الربحية	٠,٧٦
٢	حجم الطلب	٠,٦٨	٥	الحصوة السوقية	٠,٧١
٣	الإنتاجية	٠,٨٦			
		٠,٨٢	الدرجة الكلية للإستبيان		

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٣) و مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٧٧

يتضح من جدول (١٣) ما يلي :

- تراوحت معاملات ألفا للأبعاد الرئيسية والمحاور الفرعية للإستبيان ما بين (٠,٦٨ : ٠,٨٦) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٨٢)، وهي معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

الإستبيان في صورته النهائية :

يتكون الإستبيان في صورته النهائية من (٤٠) أربعون عبارة ، ولتصحيح الإستبيان تم إتفاق السادة الخبراء على ميزان تقدير ثلاثي كالتالي : يوجد (٣) ثلاثة درجات ، يوجد إلى حد ما (٢) درجتان ، لا يوجد (١) درجة واحدة ، وتراوحت درجات الإستبيان ما بين (٤٠ : ١٢٠) درجة .

البرنامج الزمني للدراسة :

أ . الدراسة الإستطلاعية :

قامت الباحثة بأجراء دراسة إستطلاعية لأدوات جمع البيانات حيث قامت بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة الزمنية من ٢٠٢٠/٧/٥م إلى ٢٠٢٠/٧/١٨م على عينة قوامها (٢٥) خمسة وعشرون فرداً ، وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة .

ب . تطبيق الدراسة :

بعد تحديد العينة وإختبار أدوات جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قامت الباحثة بتطبيقها على أفراد العينة في الفترة الزمنية من ٢٠٢٠/٨/٨م إلى ٢٠٢٠/١٠/١٥م على عينة قوامها (٢٥٠) مائتان وخمسون فرداً .

المعالجات الإحصائية والمعادلات الرياضية :

إستخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية التالية :

- النسبة المئوية .
- معامل ارتباط بيرسون .
- الوزن النسبي .
- متوسط الإستجابة .
- نمذجة المعادلات البنائية .
- معامل ألفا لكرونباخ
- حدود الثقة .

إستخدمت الباحثة برنامج (Spss 25) ، (Amos 25) لحساب بعض المعاملات الإحصائية ، كما إرتضت الباحثة مستوى دلالة عند (٠,٠٥) .

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

الإجابة علي التساؤل الأول والذي ينص على :

- ما مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى ؟

جدول (١٤)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة ومربع كا لآراء العينة في المحور الأول :

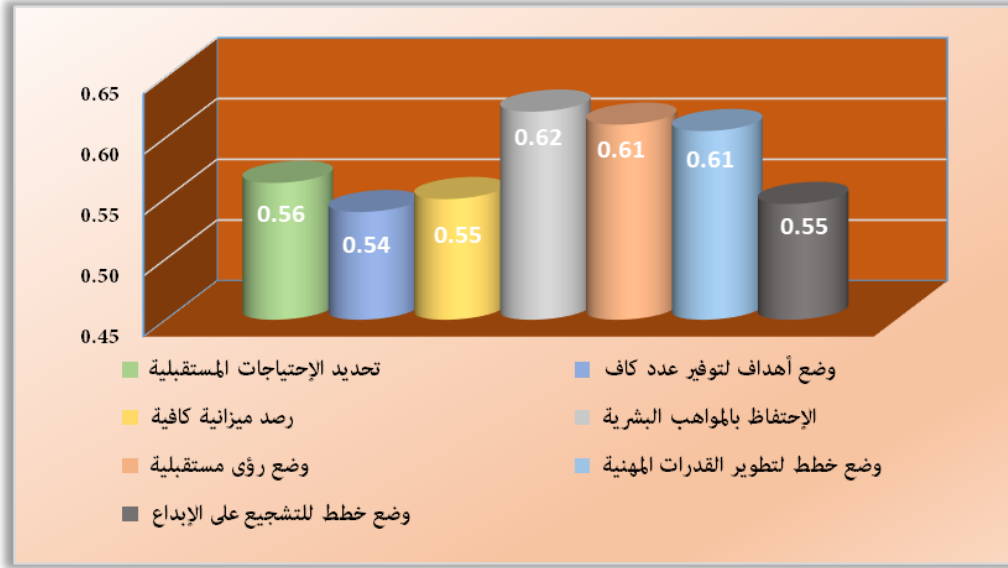
مستوى ممارسة إستراتيجية تخطيط المواهب البشرية

بالاندية الرياضية الكبرى (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	مستوى الممارسة	كا
		نعم	إلى حد ما	لا				
١.	التحديد الدقيق للإحتياجات المستقبلية من المواهب البشرية بشكل دورى	٦١	٥٠	١٣٩	٤٢٢	٠,٥٦	ضعيف	٥٦,٥١
٢.	وضع أهداف لتوفير عدد كاف من المواهب البشرية في القطاعات المختلفة	٤٩	٥٦	١٤٥	٤٠٤	٠,٥٤	ضعيف	٦٨,٧٥
٣.	رصد ميزانية كافية لاكتشاف وتطوير المواهب البشرية	٥٩	٤٤	١٤٧	٤١٢	٠,٥٥	ضعيف	٧٤,٣١
٤.	الإحتفاظ بالمواهب البشرية فى حالة التقليل من العناصر البشرية فى العمل	٧٤	٦٨	١٠٨	٤٦٦	٠,٦٢	متوسط	١١,١٧
٥.	وضع رؤى مستقبلية للإستفادة القصوى من قدرات المواهب البشرية	٧١	٦٦	١١٣	٤٥٨	٠,٦١	متوسط	١٥,٩٩
٦.	وضع خطط لتطوير القدرات المهنية للمواهب البشرية	٥٨	٨٨	١٠٤	٤٥٤	٠,٦١	متوسط	٢٤,٩٧
٧.	وضع خطط للتشجيع على الإبداع فى العمل فى مختلف المستويات والقطاعات	٣٨	٨٣	١٢٩	٤٠٩	٠,٥٥	ضعيف	٤٩,٦٩

الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣

- قيمة كا أدالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩



شكل (٢)

إستراتيجية تخطيط المواهب البشرية

يتضح من جدول (١٤) ، شكل (٢) ما يلي:

- قيم كاذبة عند مستوى دلالة (٠،٠٥) لعبارات المحور الأول " إستراتيجية تخطيط المواهب البشرية " لإستبيان مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الإستجابة "لا".

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية من الأخصائيين الرياضيين والأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة في عبارات المحور الأول " إستراتيجية تخطيط المواهب البشرية " لإستبيان مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى ما بين (٠،٥٤ : ٠،٦٢) .

- حيث جاءت متوسطات الإستجابة لعبارات المحور الأول " إستراتيجية تخطيط المواهب البشرية " لإستبيان مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى ممارسة " إستراتيجية تخطيط المواهب البشرية " بالاندية الرياضية الكبرى ، ماعدا العبارات التالية (٤ / ٥ / ٦) جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يدل على أن الأندية الرياضية الكبرى قيد الدراسة تتبنى تلك المؤشرات الدالة على ممارسة إستراتيجية تخطيط المواهب البشرية بدرجة متوسطة .

تعزو الباحثة نتيجة العبارات (١ / ٢ / ٣ / ٧) إلى إفتقاد القائمين على إدارة الأندية الرياضية الكبرى قيد الدراسة إلى بعض مهارات تخطيط الأعمال بشكل عام مما أدى إلى ضعف مستوى تخطيط المواهب البشرية كأحد إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية والذي يظهر فى عدم الإهتمام بالتحديد الدقيق للإحتياجات المستقبلية من المواهب البشرية بشكل دورى ، وضعف الإهتمام بوضع أهداف تساعد على

توفير عدد مناسب وكافي من المواهب البشرية في القطاعات المختلفة ، وقلة الميزانية اللازمة لاكتشاف وتطوير المواهب البشرية ، وضعف الخطط والآليات التي تساعد على تشجيع مهارات الإبداع والإبتكار في العمل في مختلف المستويات والقطاعات ، هذا ما أشارت إليه دراسة **Kokesto & Rust (2012)** والتي كانت أهم نتائجها ضعف تخطيط المواهب البشرية في العمل .

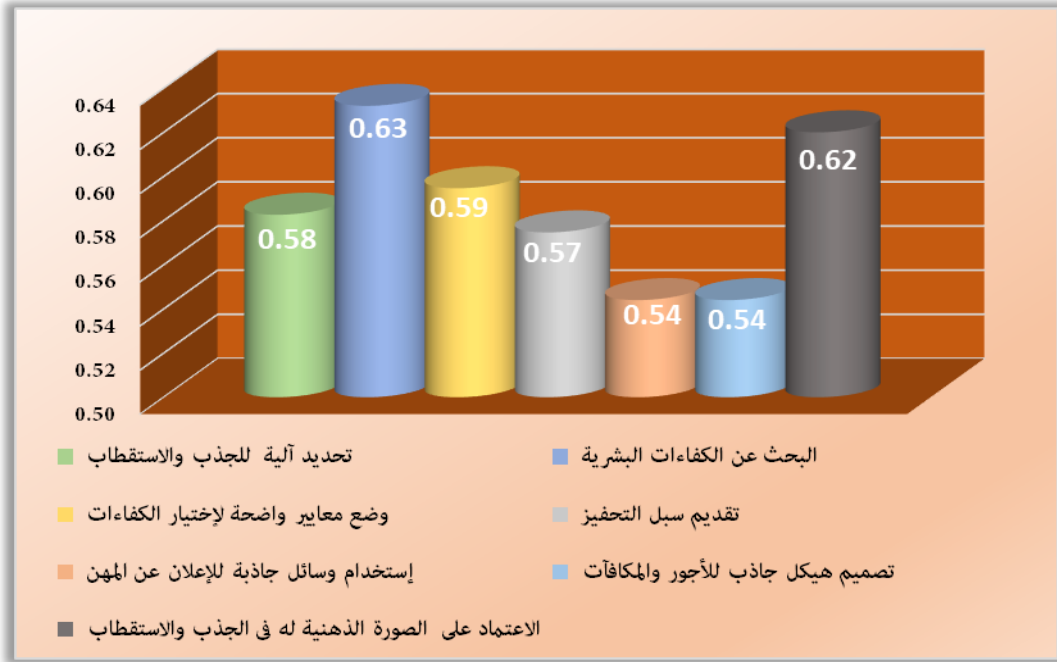
كما تعزو الباحثة نتيجة العبارات (٤ / ٥ / ٦) لندرة وجود عناصر بشرية متميزة القادرين على أداء بعض الوظائف الحساسة في العمل مما يجعلهم حريصين على تحقيق الإستفادة القصوى من قدرات المواهب البشرية من خلال وضع خطط لتطوير القدرات المهنية لتلك المواهب البشرية ، هذا ما أكد عليه عباس (٢٠١١) والذي أشار إلى أنه يجب على المؤسسات التركيز على العمليات المتصلة بإدارة المواهب بغرض التغلب على المشكلات التي تواجه تلك المؤسسات ، ومنها " تخطيط قوة العمل " (عباس ، ٢٠١١ : ٥) .

جدول (١٥)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة ومربع كا لآراء العينة في المحور الثاني :
مستوى ممارسة إستراتيجية جذب وإستقطاب المواهب البشرية
بالاندية الرياضية الكبرى (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	مستوى الممارسة	كا ^٢
		نعم	إلى حد ما	لا				
يقوم النادي ب :								
٨.	تحديد آلية واضحة لجذب وإستقطاب الموارد البشرية الموهوبة في ضوء الإحتياجات	٥٦	٧٥	١١٩	٤٣٧	٠,٥٨	ضعيف	٢٥,٠٧
٩.	البحث عن الكفاءات البشرية أصحاب الخبرات والجدارات لشغل المناصب المؤثرة	٧٧	٧٠	١٠٣	٤٧٤	٠,٦٣	متوسط	٧,٢٦
١٠.	وضع معايير واضحة لإختيار الكفاءات البشرية الموهوبة في مختلف القطاعات	٦٧	٦٢	١٢١	٤٤٦	٠,٥٩	ضعيف	٢٥,٦٩
١١.	تقديم مختلف سبل التحفيز المشجعة والجاذبة للمواهب البشرية داخل وخارج النادي	٦١	٥٩	١٣٠	٤٣١	٠,٥٧	ضعيف	٣٩,٢٣
١٢.	إستخدام وسائل جاذبة للإعلان عن المهن والوظائف الشاغرة	٥٧	٤٤	١٤٩	٤٠٨	٠,٥٤	ضعيف	٧٨,٦٤
١٣.	تصميم هيكل جاذب للأجور والمكافآت قائم على الكفاءة في العمل	٥١	٥٦	١٤٣	٤٠٨	٠,٥٤	ضعيف	٦٤,٢٣
١٤.	يعتمد النادي على الصورة الذهنية له في جذب وإستقطاب المواهب البشرية	٦٢	٩١	٩٧	٤٦٥	٠,٦٢	متوسط	٨,٤١
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣								

- قيمة كا أدالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩



شكل (٣)

إستراتيجية جذب واستقطاب المواهب البشرية

يتضح من جدول (١٥) ، شكل (٣) ما يلي:

- قيم كآ^٢ دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لعبارات المحور الثانى " إستراتيجية جذب وإستقطاب المواهب البشرية " لإستبيان مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الإستجابة "لا".

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية من الأخصائيين الرياضيين والأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة في عبارات المحور الثانى " إستراتيجية جذب وإستقطاب المواهب البشرية " لإستبيان مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى ما بين (٠,٥٤ : ٠,٦٣) .

- حيث جاءت جميع متوسطات الإستجابة لعبارات المحور الثانى " إستراتيجية جذب وإستقطاب المواهب البشرية " لإستبيان مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى ممارسة " إستراتيجية جذب وإستقطاب المواهب البشرية " بالاندية الرياضية الكبرى ، ماعدا العبارات التالية (٩ / ١٤) جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يدل على أن الأندية الرياضية الكبرى قيد الدراسة تتبنى تلك المؤشرات الدالة على ممارسة إستراتيجية جذب وإستقطاب المواهب البشرية بدرجة متوسطة .

تعزو الباحثة نتيجة العبارات (٨ / ١٠ / ١١ / ١٢ / ١٣) إلى ضعف قدرة القائمين على إدارة الأندية الرياضية الكبرى قيد الدراسة على تحديد آلية واضحة لجذب واستقطاب الموارد البشرية الموهوبة فى ضوء

الإحتياجات ، وضع معايير واضحة لإختيار الكفاءات البشرية المؤهوبة في مختلف القطاعات ، ضعف سبل التحفيز المشجعة والجاذبة للمواهب البشرية داخل وخارج النادي ، عدم إستخدام وسائل جاذبة للإعلان عن المهن والوظائف الشاغرة ، عدم وجود هيكل جاذب للأجور والمكافآت قائم على الكفاءة في العمل ، هذا ما أكدت عليه نتائج دراسة **Veloso & Van & Trevor (2014)** والتي أشارت نتائجها إلى أن هناك نسبة ٨٦% من عوامل الاحتفاظ بالمواهب غير مطبقة ، كما أوصت دراسة **Abraham & ponnusamy & Kaliannan (٢٠١٦)** بوضع آليه لجذب وإستقطاب المواهب البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين الأداء ، أيضاً ما أشارت إليه دراسة **Kokesto & Rust (2012)** والتي كانت أهم نتائجها عدم القدرة على جذب المواهب .

كما تعزو الباحثة نتيجة العبارات (٩ / ١٤) لما تنص عليه اللوائح والقوانين من تحديد شروط وإجراء إنتخابات للكفاءات البشرية وأصحاب الخبرات والجدارات لشغل بعض المناصب المؤثرة داخل النادي ، كذلك على إعتبار النادي أحد الأندى الكبرى التي تعتمد على شعبيتها في تكوين الصورة الذهنية له مما يسهل عملية استقطاب وجذب المواهب البشرية التي تطمح بالعمل داخله ، هذا ما أكد عليه عباس (٢٠١١) والذي أشار إلى أنه يجب على المؤسسات التركيز على العمليات المتصلة بإدارة المواهب بغرض التغلب على المشكلات التي تواجه تلك المؤسسات ، ومنها جذب وإستقطاب المواهب البشرية .

جدول (١٦)

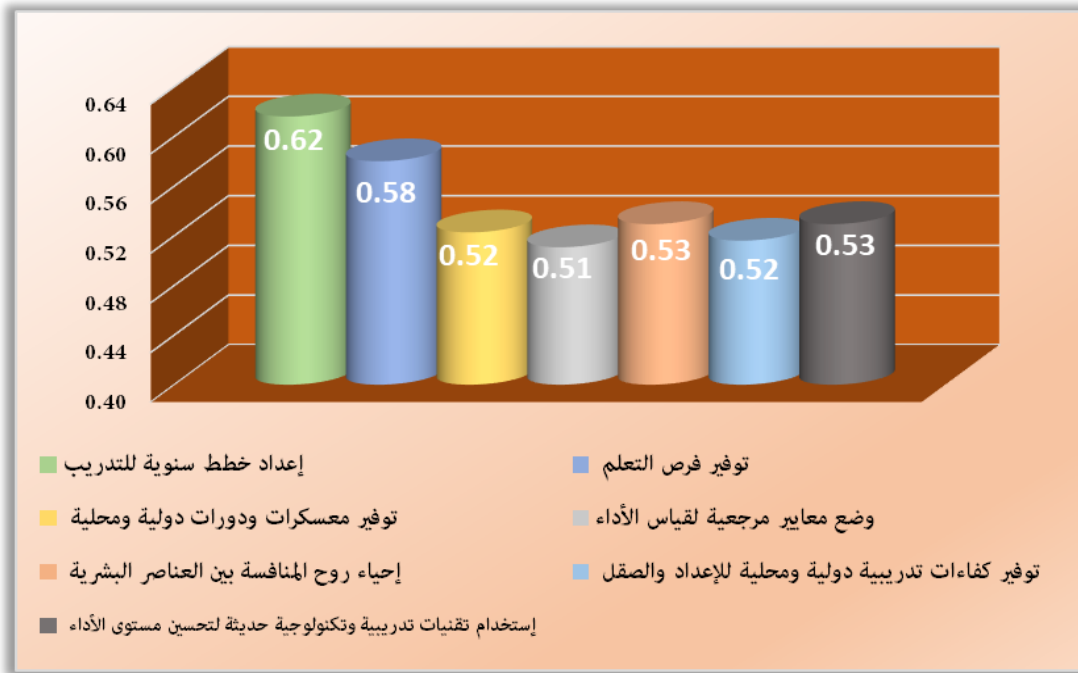
الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة ومربع كا لآراء العينة في المحور الثالث :

مستوى ممارسة إستراتيجية تطوير المواهب البشرية

بالاندية الرياضية الكبرى (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	مستوى الممارسة	كا
		نعم	إلى حد ما	لا				
يقوم النادي ب :								
١٥	إعداد خطط سنوية لتدريب المواهب البشرية استنادا إلى احتياجاتهم	٦٠	٩٢	٩٨	٤٦٢	٠,٦٢	متوسط	١٠,٠٢
١٦	توفير فرص التعلم من خلال مواقف حقيقية في بيئة العمل	٥١	٨٣	١١٦	٤٣٥	٠,٥٨	ضعيف	٢٥,٣٥
١٧	توفير مشاركات دولية ومحلية من خلال معسكرات ودورات تدريبية خارجية	٤٦	٥٠	١٥٤	٣٩٢	٠,٥٢	ضعيف	٨٩,٩٩
١٨	وضع معايير مرجعية لقياس أداء المواهب البشرية لحثهم على التحسين المستمر	٤٢	٤٩	١٥٩	٣٨٣	٠,٥١	ضعيف	١٠٣,٣٦
١٩	إحياء روح المنافسة بين العناصر البشرية المختلفة بهدف تطوير الذات	٤٧	٥٣	١٥٠	٣٩٧	٠,٥٣	ضعيف	٨٠,٢٢
٢٠	توفير كفاءات تدريبية دولية ومحلية مميزة لإعداد وصقل المواهب البشرية	٣٩	٥٩	١٥٢	٣٨٧	٠,٥٢	ضعيف	٨٧,٢٨
٢١	إستخدام تقنيات تدريبية وتكنولوجية حديثة لتحسين مستوى أداء المواهب البشرية	٤٤	٥٩	١٤٧	٣٩٧	٠,٥٣	ضعيف	٧٤,٣١
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣								

- قيمة كا أدالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩



شكل (٤)

إستراتيجية تطوير المواهب البشرية

يتضح من جدول (١٦) ، شكل (٤) ما يلي:

- قيم كا^٢ دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لعبارات المحور الثالث " إستراتيجية تطوير المواهب البشرية " لإستبيان مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الإستجابة "لا".
- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالاندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية من الأخصائيين الرياضيين والأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة في عبارات المحور الثالث " إستراتيجية تطوير المواهب البشرية " لإستبيان مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى ما بين (٠,٥١ : ٠,٦٢) .
- حيث جاءت جميع متوسطات الإستجابة لعبارات المحور الثالث " إستراتيجية تطوير المواهب البشرية " لإستبيان مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى ممارسة " إستراتيجية تطوير المواهب البشرية " بالاندية الرياضية الكبرى ، ماعدا العبارة رقم (١٥) جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يدل على أن الاندية الرياضية الكبرى قيد الدراسة تتبنى تلك المؤشر الدال على ممارسة إستراتيجية تطوير المواهب البشرية بدرجة متوسطة .

تعزو الباحثة النتيجة المتعلقة بجدول (١٦) ، شكل (٤) إلى ضعف قدرة المسؤولين عن إدارة الأندية الرياضية الكبرى قيد الدراسة على تطوير المواهب البشرية المتمثل في قلة توفير فرص التعلم من خلال مواقف حقيقية في بيئة العمل ، وندرة المشاركات الدولية والمحلية من معسكرات ودورات تدريبية خارجية ، عدم وجود معايير مرجعية لقياس أداء المواهب البشرية لدفعهم للتحسين المستمر ، وعدم القدرة على إحياء روح المنافسة بين العناصر البشرية المختلفة بهدف تطوير الذات ، وعدم القدرة على توفير كفاءات تدريبية دولية ومحلية مميزة لإعداد وصقل المواهب البشرية ، وضعف استخدام تقنيات تدريبية وتكنولوجية حديثة لتحسين مستوى أداء المواهب البشرية ، بالرغم من وجود برنامج زمني سنوي لتدريب المواهب البشرية ولكنه قد لا يراعى الإحتياجات التدريبية لهم .

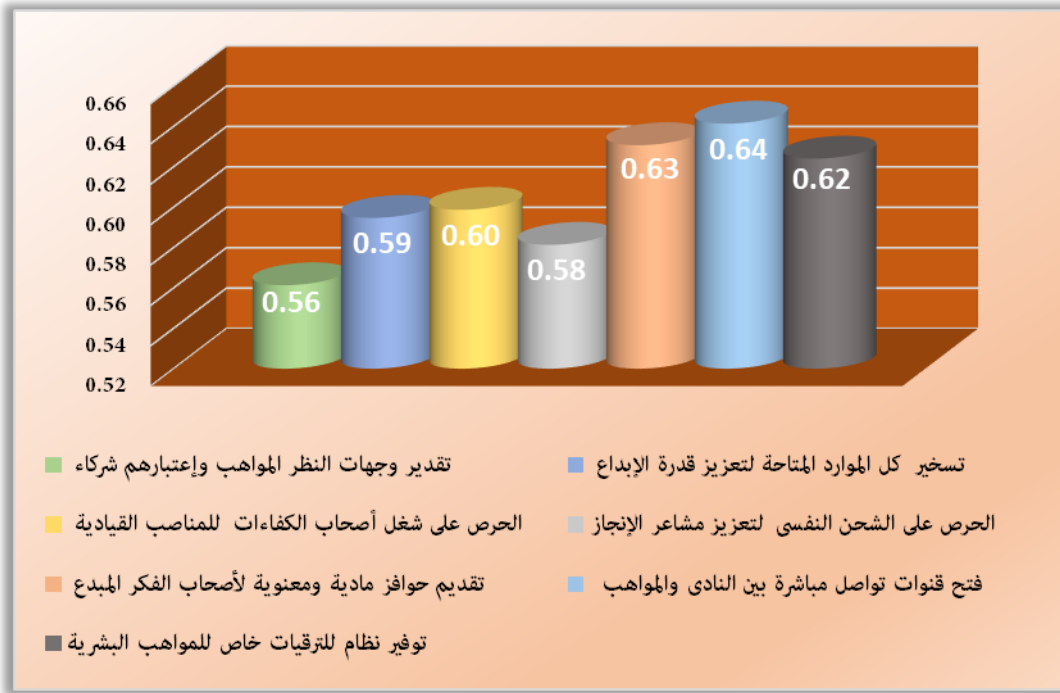
هذا ما أكدت عليه دراسة **Kokesto & Rust (2012)** والتي كانت أهم نتائجها أن أهم التحديات التي تواجه إدارة المواهب البشرية هي عدم ملائمة مهارات وقدرات المواهب البشرية ومتطلبات العمل ، دراسة **عبدالمحسن (٢٠١٦)** التي أشارت إلى عدم وجود فروق جوهرية بين الفئات الوظيفية (مدير الفرع، مشرف الفرع، الوظائف النمطية) في بعد تنمية وتطوير المواهب البشرية بين الفئات الوظيفية لإدارة المواهب حيث أتفقت على ضعف الممارسات الخاصة بإستراتيجية تطوير المواهب البشرية .

جدول (١٧)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة ومربع كا لآراء العينة في المحور الرابع :
مستوى ممارسة إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب البشرية
بالاندية الرياضية الكبرى (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	مستوى الممارسة	كا
		نعم	إلى حد ما	لا				
يقوم النادي ب :								
٢٢	تقدير وجهات نظر المواهب البشرية وإعتبارهم شركاء في إداة الأعمال	٥٥	٦١	١٣٤	٤٢١	٠,٥٦	ضعيف	٤٦,٤٣
٢٣	تسخير كل الموارد المتاحة للمواهب البشرية لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم	٦٤	٦٨	١١٨	٤٤٦	٠,٥٩	ضعيف	٢١,٧٣
٢٤	الحرص على شغل المواهب البشرية أصحاب الكفاءات العالية للمناصب القيادية بالنادي	٦٦	٦٧	١١٧	٤٤٩	٠,٦٠	ضعيف	٢٠,٤١
٢٥	الحرص على الشحن النفسي الإيجابي لتعزيز مشاعر الإنجاز وتطوير الثقة بالنفس لدى المواهب البشرية	٦١	٦٤	١٢٥	٤٣٦	٠,٥٨	ضعيف	٣١,٣١
٢٦	تقديم حوافز مادية ومعنوية ومكافآت مالية لأصحاب الفكر والسلوك المهني المبدع المبتكر	٧٢	٧٩	٩٩	٤٧٣	٠,٦٣	متوسط	٤,٧١
٢٧	فتح قنوات تواصل مباشرة بين النادي والمواهب البشرية	٧٨	٧٥	٩٧	٤٨١	٠,٦٤	متوسط	٣,٤٢
٢٨	توفير نظام للترقيات خاص للمواهب البشرية	٦٦	٨٦	٩٨	٤٦٨	٠,٦٢	متوسط	٦,٢٧
		الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١			الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣			

- قيمة كا أدالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩



شكل (٥)

إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب البشرية

يتضح من جدول (١٧) ، شكل (٥) ما يلي:

- قيم كاً دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لعبارات المحور الرابع " إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب البشرية " لإستبيان مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الإستجابة "لا".

- قيم كاً غير دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للعبارات التالية (٢٧/٢٦) للمحور الرابع " إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب البشرية " لإستبيان مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى ، وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة .

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية من الأخصائيين الرياضيين والأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة في عبارات المحور الرابع " إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب البشرية " لإستبيان مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى ما بين (٠,٥٦ : ٠,٦٤) .

- حيث جاءت جميع متوسطات الإستجابة لعبارات المحور الرابع " إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب البشرية " لإستبيان مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى ممارسة " إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب البشرية " بالاندية الرياضية الكبرى ، ماعدا العبارات التالية (٢٦ / ٢٧ / ٢٨) جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يدل على أن الأندية الرياضية الكبرى قيد الدراسة تتبنى تلك المؤشرات الدالة على ممارسة إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب البشرية بدرجة متوسطة .

تعزو الباحثة نتيجة العبارات (٢٢/٢٣/٢٤/٢٥) إلى ضعف المسؤولين عن إدارة الأندية الرياضية الكبرى قيد الدراسة على الاحتفاظ بالموهب البشرية بالكيفية التي تسمح بتقدير وجهات نظرهم وإعتبارهم شركاء في إداة الأعمال من خلال تسخير كل الموارد المتاحة لتعزيز قدرتهم على الإبداع وضمان بقائهم ، أيضاً حرص إدارة الأندية على شغل المواهب البشرية أصحاب الكفاءات العالية للمناصب القيادية بالأندية ، العمل على الشحن النفسى الإيجابى لتعزيز مشاعر الإنجاز وتطوير الثقة بالنفس لدى المواهب البشرية ، هذا ما أكدت عليه نتائج دراسة **Kokesto & Rust (2012)** والتي كانت أهم نتائجها أن أهم التحديات التي تواجه إدارة المواهب البشرية هي عدم القدرة على الاحتفاظ بالمواهب ، بالإضافة إلى أن من أهم العوامل التي تدفع العاملين إلى ترك العمل هو فرص الحصول على مهنة أفضل ، كما أكدت على ذلك أيضاً دراسة **Veloso & Van & Trevor (2014)** والتي أشارت نتائجها إلى أن هناك نسبة ٨٦% من عوامل الاحتفاظ بالمواهب غير مطبقة .

كما تعزو الباحثة نتيجة العبارات (٢٦/٢٧/٢٨) إلى وجود بعض الآليات التي قد يستخدمه بعض الأندية الرياضية الكبرى قيد الدراسة والتي منها تقديم حوافز مادية ومعنوية ومكافآت مالية لأصحاب الفكر والسلوك المبدع المبتكر ، فتح قنوات تواصل مباشرة بين النادى والمواهب البشرية لمباشرة سير العمل وتطوراتها بشكل أفضل ، توفير نظام للترقيات خاص للمواهب البشرية تقديراً لتميزهم ، هذا ما أكد عليه عباس (٢٠١١) والذي أشار إلى أنه يجب على المؤسسات التركيز على العمليات المتصلة بإدارة المواهب بغرض التغلب على المشكلات التي تواجه تلك المؤسسات ، ومنها الاحتفاظ المواهب البشرية .

جدول (١٨)

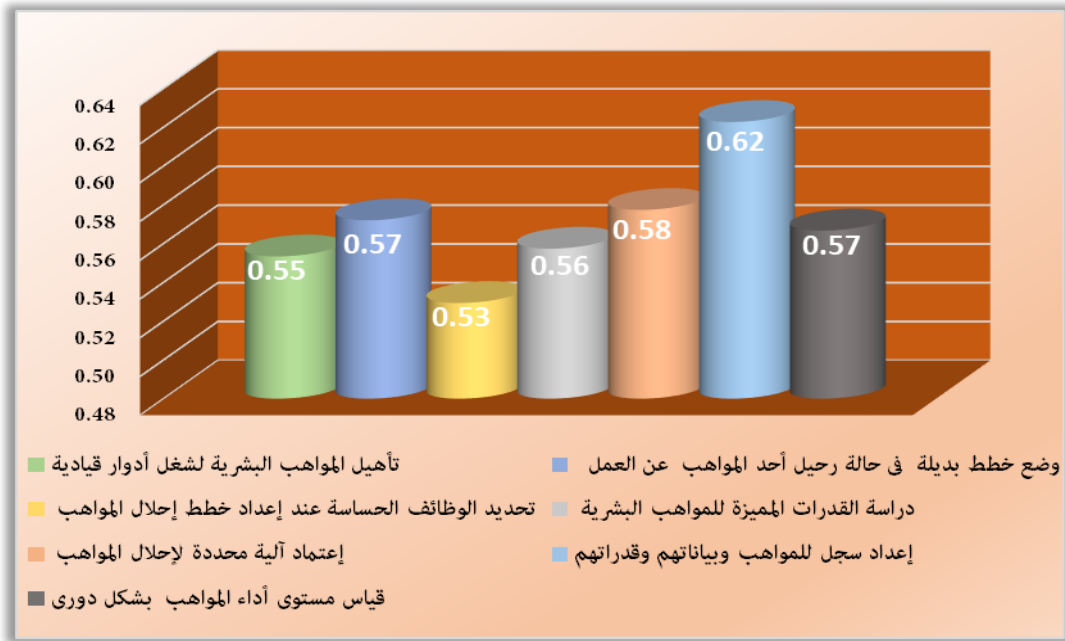
الوزن النسبى ومتوسط الاستجابة ومربع كا لآراء العينة فى المحور الخامس :

مستوى ممارسة إستراتيجية إحلال المواهب البشرية

بالاندية الرياضية الكبرى (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبى	متوسط الاستجابة	مستوى الممارسة	كا
		نعم	إلى حد ما	لا				
يقوم النادى بـ :								
٢٩.	تأهيل المواهب البشرية لشغل أدوار قيادية فى المستقبل	٤٦	٧٣	١٣١	٤١٥	٠,٥٥	ضعيف	٤٥,٢٧
٣٠.	وضع خطط بديلة داعمة فى حالة رحيل أحد المواهب البشرية عن العمل بشكل مفاجئ	٥٠	٧٩	١٢١	٤٢٩	٠,٥٧	ضعيف	٣٠,٥٩
٣١.	تحديد الوظائف الحساسة عند إعداد خطط إحلال المواهب البشرية	٤١	٦٥	١٤٤	٣٩٧	٠,٥٣	ضعيف	٦٩,٧١
٣٢.	دراسة القدرات المميزة للمواهب البشرية بشكل دقيق لتوظيفها مستقبلاً	٥٣	٦٢	١٣٥	٤١٨	٠,٥٦	ضعيف	٤٨,٥٤
٣٣.	إعتماد آلية محددة لإحلال المواهب البشرية فى المراكز الوظيفية والمهنية بشكل دورى	٥٣	٧٧	١٢٠	٤٣٣	٠,٥٨	ضعيف	٢٧,٦٦
٣٤.	إعداد سجل مدرجة به جميع المواهب البشرية وبياناتهم والقدرة التي يتميزون بها	٧٤	٦٩	١٠٧	٤٦٧	٠,٦٢	متوسط	١٠,٢٣
٣٥.	قياس مستوى أداء المواهب البشرية بشكل دورى لتنفيذ الإحلال فى ضوء ذلك	٥٧	٦١	١٣٢	٤٢٥	٠,٥٧	ضعيف	٤٢,٧٣
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣								

- قيمة كا دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩



شكل (٦)

إستراتيجية إحلال المواهب البشرية

يتضح من جدول (١٨) ، شكل (٦) ما يلي:

- قيم كاً دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لعبارات المحور الخامس " إستراتيجية إحلال المواهب البشرية " لإستبيان مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الإستجابة "لا".

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالاندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية من الأخصائيين الرياضيين والأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة في عبارات المحور الخامس " إستراتيجية إحلال المواهب البشرية " لإستبيان مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى ما بين (٠,٥٣ : ٠,٦٢) .

- حيث جاءت جميع متوسطات الإستجابة لعبارات المحور الخامس " إستراتيجية إحلال المواهب البشرية " لإستبيان مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى ، أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى ممارسة " إستراتيجية إحلال المواهب البشرية " بالاندية الرياضية الكبرى ، ما عدا العبارة رقم (٣٤) جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يدل على أن الأندية الرياضية الكبرى قيد الدراسة تتبنى تلك المؤشر الدال على ممارسة إستراتيجية إحلال المواهب البشرية بدرجة متوسطة .

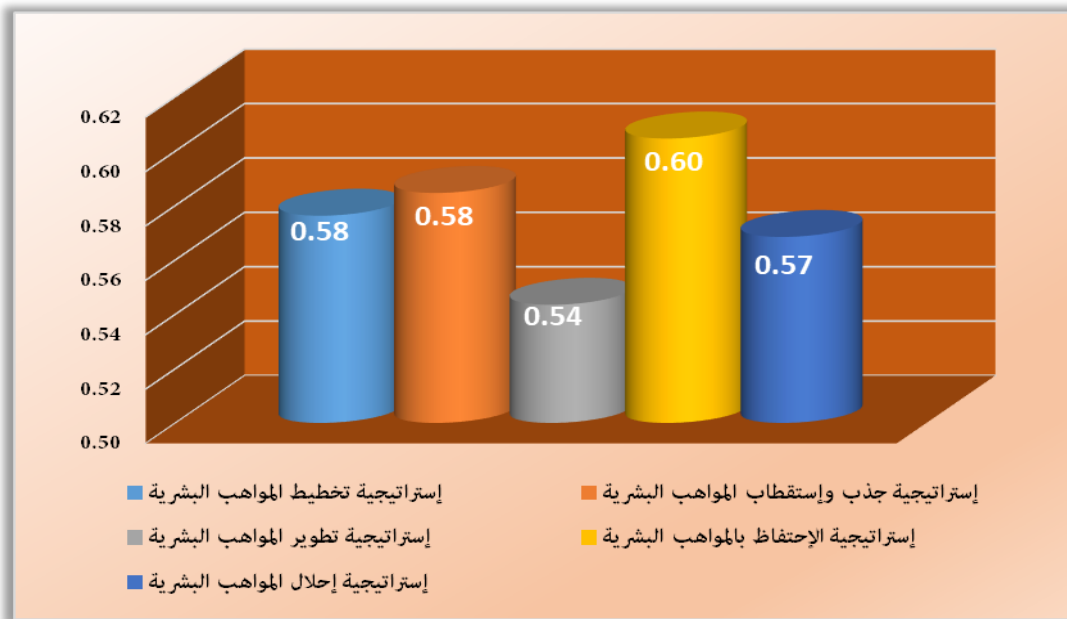
تعزو الباحثة النتيجة المتعلقة بجدول (١٨) ، شكل (٦) إلى عدم وجود رؤية واضحة من قبل المسؤولين داخل الأندية الرياضية الكبرى عن طبيعة المهام والأدوار القيادية المطلوب توافرها في المستقبل لتأهيل المواهب البشرية لشغلها ، وأيضاً دراسة القدرات المميزة للمواهب البشرية بشكل دقيق لتوظيفها مستقبلاً ، مع فقدان الرؤى المستقبلية لمختلف البدائل في حالة رحيل أحد المواهب البشرية عن العمل بشكل مفاجئ ، وبالتالي ضعف القدرة على تحديد الوظائف الحساسة عند إعداد خطط إحلال المواهب البشرية ، مع عدم القدرة على قياس مستوى أداء المواهب البشرية بشكل دوري لتنفيذ الإحلال في ضوء مستواهم ، مما أفقد إدارة الأندية الكبرى على اعتماد آلية محددة لإحلال المواهب البشرية في المراكز الوظيفية والمهنية بشكل دوري البشرية ، بالرغم من وجود سجلات مدرج بها جميع المواهب البشرية وبياناتهم والقدرة التي يتميزون بها ، هذا ما أشارت إليه دراسة Kokesto & Rust (2012) والتي كانت أهم نتائجها أن أهم التحديات التي تواجه إدارة المواهب البشرية هي ضعف التخطيط التعاقبي

جدول (١٩)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة لآراء العينة في محاور إستبيان مستوى

ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى (ن = ٢٥٠)

م	المحاور	الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	مستوى الممارسة
١.	المحور الأول : إستراتيجية تخطيط المواهب البشرية	٤١٥	٠,٥٨	ضعيف
٢.	المحور الثاني : إستراتيجية جذب واستقطاب المواهب البشرية	٤٢٩	٠,٥٨	ضعيف
٣.	المحور الثالث : إستراتيجية تطوير المواهب البشرية	٣٩٧	٠,٥٤	ضعيف
٤.	المحور الرابع : إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب البشرية	٤١٨	٠,٦٠	ضعيف
٥.	المحور الخامس : إستراتيجية إحلال المواهب البشرية	٤٣٣	٠,٥٧	ضعيف
الدرجة الكلية للإستبيان		١٥١٠٥	٠,٥٨	ضعيف
		الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١	الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣	



شكل (٧)

إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية

يتضح من جدول (١٩) ، شكل (٧) ما يلي:

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية من الأخصائيين الرياضيين والأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة في محاور إستبيان مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى ما بين (٠,٥٤) : (٠,٦٠) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (٠,٥٨).

- حيث جاءت متوسطات الإستجابة لجميع محاور إستبيان مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى ، وكذلك الدرجة الكلية للإستبيان ككل أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالاندية الرياضية الكبرى .

تعزو الباحثة النتيجة المتعلقة بجدول (١٩) ، شكل (٧) ضعف مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بشكل عام " تخطيط ، جذب وإستقطاب ، تطوير ، الإحتفاظ ، إحلال " المواهب البشرية بما ينعكس على أداء الأندية الرياضية الكبرى ، هذا ما أكدته دراسة **Sharm (2015)** والتي أشارت أهم نتائجها إلى أن رأس المال البشرى هو مفتاح نجاح أى مؤسسة وأن المؤسسات قيد الدراسة بحاجة إلى إظهار وتتمية كافة ممارسات نظم إدارة المواهب البشرية بكل أبعادها ، دراسة **عابدين (٢٠١٩)** والتي أشارت أهم نتائجها إلى أن الموهبة تعتبر رأس مال بشرى عالى القيمة بالنسبة للمؤسسات ، دراسة **عبدالمنعم (٢٠١٦)** والتي كانت أهم نتائجها أن هناك أثر كبير لإدارة المواهب البشرية فى تحقيق الميزة التنافسية .

هذا ما أكد عليه **عباس (٢٠١١)** حيث أشار إلى أن إدارة المواهب تعتبر أحد المفاهيم الحديثة فى مجال الموارد البشرية التى ساهمت فى تحسين أداء المؤسسات ، فأصبحت الموهبة جزءاً مهماً فى المؤسسات للوصول لأداء فعال وعلية فإنه يجب على المؤسسات التركيز على العمليات المتصلة بإدارة المواهب بغرض التغلب على المشكلات التى تواجه تلك المؤسسات ، وتتمثل هذه العمليات فى " تخطيط قوة العمل ، وتحليل فجوة الموهبة ، وجذب وإستقطاب المواهب البشرية ، والتطوير والإحتفاظ بالمواهب" (عباس ، ٢٠١١ : ٥) .

الإجابة علي التساؤل الثاني والذي ينص على :

- ما مدى قدرة الأندية الرياضية الكبرى على صناعة الخدمات الرياضية ؟

جدول (٢٠)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة ومربع كا لآراء العينة في البعد الأول " أشكال صناعة الخدمات الرياضية " المحور الأول : صناعة خدمات الملاعب والمرافق والمنشآت الرياضية بالاندية الرياضية الكبرى (ن = ٢٥٠)

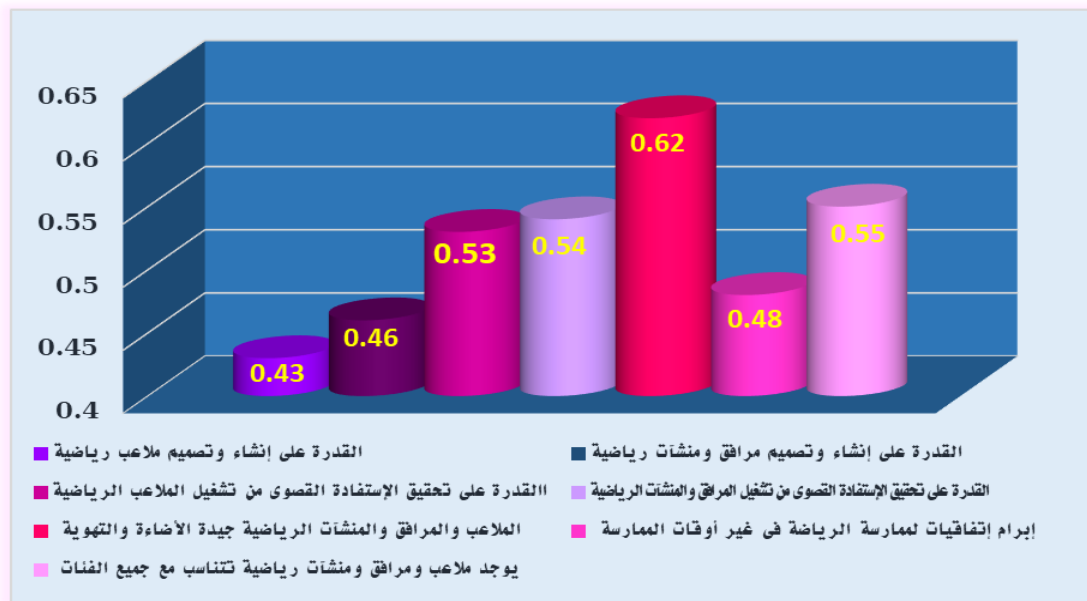
م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	مستوى القدرة	كا
		يوجد بدرجة كبيرة	يوجد بدرجة متوسطة	يوجد بدرجة ضعيفة				
١.	قدرة على إنشاء وتصميم ملاعب رياضية تفي برغبات العملاء	٢٢	٢٥	٢٠٣	٣١٩	٠,٤٣	ضعيف	٢٥٧,٨٣
٢.	القدرة على إنشاء وتصميم مرافق ومنشآت رياضية تتواءم مع إحتياجات العملاء	٢٩	٣٤	١٨٧	٣٤٢	٠,٤٦	ضعيف	١٩٣,٦٠
٣.	القدرة على تحقيق الإستفادة القصوى من تشغيل الملاعب الرياضية	٤٦	٥٢	١٥٢	٣٩٤	٠,٥٣	ضعيف	٨٥,٠٩
٤.	القدرة على تحقيق الإستفادة القصوى من تشغيل المرافق والمنشآت الرياضية	٤٨	٥٦	١٤٦	٤٠٢	٠,٥٤	ضعيف	٧١,٠٧
٥.	الملاعب والمرافق والمنشآت الرياضية جيدة الأضاءة والتهوية بشكل دائم	٦٨	٧٦	١٠٦	٤٦٢	٠,٦٢	متوسط	٩,٦٣
٦.	إبرام إتفاقيات مع مؤسسات عامة لممارسة الرياضة في غير أوقات الممارسة على ملاعب ومرافق ومنشآت النادي	٣٤	٤١	١٧٥	٣٥٩	٠,٤٨	ضعيف	٢٣٠,٨٩
٧.	يوجد ملاعب ومرافق ومنشآت رياضية تتناسب مع جميع الفئات العمرية والإجتماعية	٥١	٥٧	١٤٢	٤٠٩	٠,٥٥	ضعيف	٦٢,١٧

يوجد بالنادي ب :

الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣

الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١

- قيمة كا أدالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩



شكل (٨)

صناعة خدمات الملاعب والمرافق والمنشآت الرياضية

يتضح من جدول (٢٠) ، شكل (٨) ما يلي:

- قيم كاً دالة عند مستوى دلالة (٠،٠٥) لعبارات المحور الأول " صناعة خدمات الملاعب والمرافق والمنشآت الرياضية " فى البعد الأول " أشكال صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الإستجابة " يوجد بدرجة ضعيفة " .

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية من الأخصائيين الرياضيين والأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة فى عبارات المحور الأول " صناعة خدمات الملاعب والمرافق والمنشآت الرياضية " فى البعد الأول " أشكال صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية ما بين (٠،٤٣ : ٠،٦٢) .

- حيث جاءت جميع متوسطات الإستجابة لعبارات المحور الأول " صناعة خدمات الملاعب والمرافق والمنشآت الرياضية " فى البعد الأول " أشكال صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى قدرة الأندية الرياضية الكبرى فى صناعة خدمات الملاعب والمرافق والمنشآت الرياضية" ، ماعدا العبارة رقم (٥) جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يدل وجود تلك المؤشر بدرجة متوسطة داخل الأندية الرياضية الكبرى .

تعزو الباحثة النتيجة المتعلقة بجدول (٢٠) ، شكل (٨) إلى ضعف الموارد المالية المتاحة التى تسمح بإنشاء وتصميم الملاعب الرياضية والمرافق والمنشآت الرياضية التى تفى وتتواكب مع إحتياجات ورغبات العملاء ، كذلك ضعف الخبرة الكافية لدى المسؤولين عن الملاعب الرياضية بما يحقق القدرة على تحقيق الإستفادة القصوى من تشغيل الملاعب الرياضية والمرافق والمنشآت الرياضية ، عدم وجود ملاعب ومرافق ومنشآت رياضية تتناسب مع جميع الفئات العمرية والإجتماعية ، بما يعكس على عدم القدرة على إبرام إتفاقيات فعالة مع المؤسسات العامة لممارسة الرياضة فى غير أوقات الممارسة على ملاعب ومرافق ومنشآت النادى ، على الرغم من أن الملاعب والمرافق والمنشآت الرياضية جيدة الأضاءة والتهوية بشكل دائم.

هذا ما أشارت إليه نتائج دراسة العوادلى (٢٠١٩) والتى كانت أهم النتائج التى توصلت إليها تحديد تصنيفات الخدمات الرياضية فى الإدارة والتسويق والتشغيل وإدارة الألعاب الرياضية وفى الأندية الخاصة والأكاديميات والأندية الصحية ومراكز اللياقة البدنية ، كما أكدت عليه نتائج دراسة بخارى (٢٠١٨) حيث كانت أهم نتائجها توفير التقنيات الحديثة اللازمة لسرعة إنجاز العمل بإدارة ملعب مدينة الملك عبدالله ،

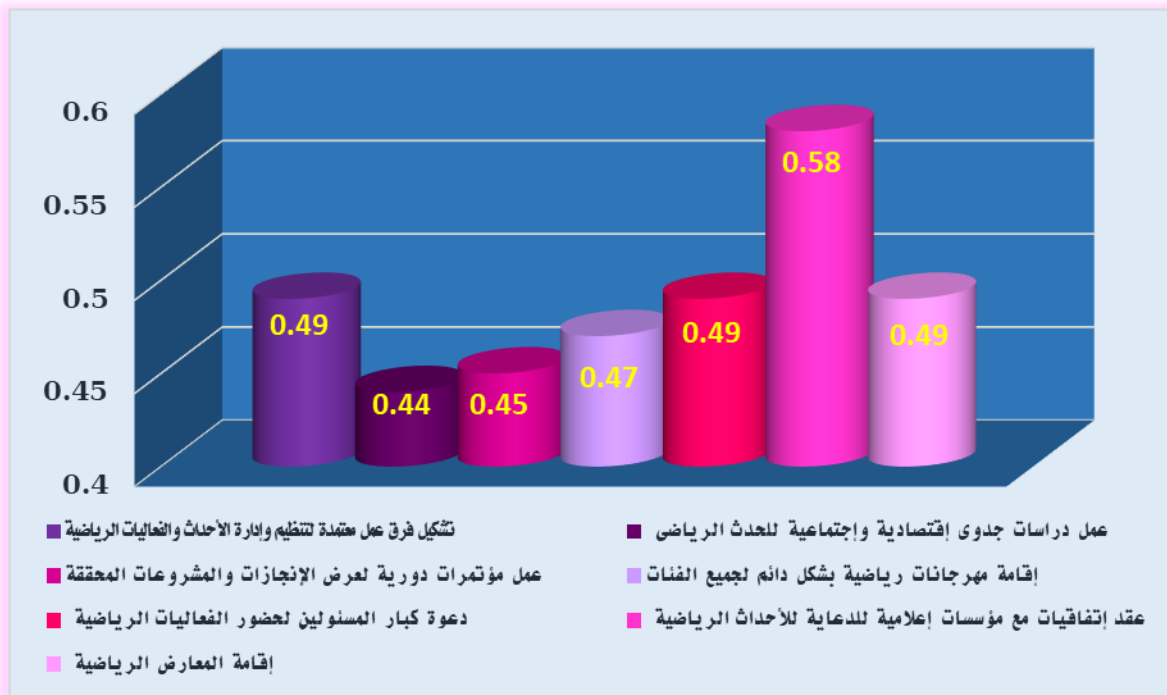
تثدير إدارة الملعب لآراء العاملين البناءة ، وأوصت الدراسة بالتخلص من الأساليب الإدارية القديمة في العمل

جدول (٢١)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة ومربع كا لآراء العينة في البعد الأول " أشكال صناعة الخدمات الرياضية " المحور الثاني : صناعة الأحداث والفعاليات الرياضية بالاندية الرياضية الكبرى (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	مستوى القدرة	كا	
		يوجد بدرجة كبيرة	متوسطة	يوجد بدرجة ضعيفة					
٨.	إعداد وتشكيل فرق عمل معتمدة لتنظيم وإدارة الأحداث والفعاليات الرياضية	٣٧	٤١	١٧٢	٣٦٥	٠,٤٩	ضعيف	١٤١,٦١	
٩.	عمل دراسات جدوى إقتصادية وإجتماعية للحدث الرياضي قبل تنفيذه	٢٦	٣١	١٩٣	٣٣٣	٠,٤٤	ضعيف	٢١٦,٦٤	
١٠.	عمل مؤتمرات دورية لعرض الإنجازات والمشروعات المحققة	٢٩	٢٦	١٩٥	٣٣٤	٠,٤٥	ضعيف	٢٢٤,٥١	
١١.	إقامة مهرجانات رياضية بشكل دائم لجميع الفئات العمرية والإجتماعية	٣٢	٣٧	١٨١	٣٥١	٠,٤٧	ضعيف	١٧١,٨٥	
١٢.	دعوة كبار المسؤولين لحضور الفعاليات الرياضية لضمان الإقبال الجماهيري	٣٣	٥٢	١٦٥	٣٦٨	٠,٤٩	ضعيف	١٢٢,٢٢	
١٣.	عقد إتفاقيات مع مؤسسات إعلامية للدعاية للأحداث الرياضية بالنادي	٦٢	٥٨	١٣٠	٤٣٢	٠,٥٨	ضعيف	٣٩,٣٠	
١٤.	إقامة المعارض الرياضية التي تفي بإحتياجات العملاء	٣٦	٤١	١٧٣	٣٦٥	٠,٤٩	ضعيف	١٤٤,٨٨	
		الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١			الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣				

- قيمة كا أدالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩



شكل (٩)

صناعة الأحداث والفعاليات الرياضية

يتضح من جدول (٢١) ، شكل (٩) ما يلي:

- قيم كاً دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لعبارات المحور الثانى " صناعة الأحداث والفعاليات الرياضية" فى البعد الأول " أشكال صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح اللإستجابة " يوجد بدرجة ضعيفة " .

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية من الأخصائين الرياضيين والأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة فى عبارات المحور الثانى " صناعة الأحداث والفعاليات الرياضية " فى البعد الأول " أشكال صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية ما بين (٠,٤٤ : ٠,٥٨) .

- حيث جاءت جميع متوسطات الإستجابة لعبارات المحور الثانى " صناعة الأحداث والفعاليات الرياضية " فى البعد الأول " أشكال صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية أقل من الحد الأتى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى قدرة الأندية الرياضية الكبرى فى صناعة خدمات الملاعب والمرافق والمنشآت الرياضية " .

تعزو الباحثة النتيجة المتعلقة بجدول (٢١) ، شكل (٩) إلى ضعف خبرة بعض الأندية الرياضية قيد الدراسة فى إعداد وتشكيل فرق عمل معتمدة لتنظيم وإدارة الأحداث والفعاليات الرياضية ، عدم الإلمام الكامل بكيفية عمل دراسات جدوى إقتصادية وإجتماعية للحدث الرياضى قبل تنفيذه ، ضعف القيمة التقديرية لأهمية المؤتمرات التى تهتم بعرض الإنجازات والمشروعات المحققة بصفة دورية وكذلك المعارض الرياضية التى يمكن أن تقى بإحتياجات العملاء ، عدم الإهتمام بإقامة مهرجانات رياضية بشكل دائم لجميع الفئات العمرية والإجتماعية ، مع عدم التركيز على دعوة كبار المسئولين لحضور الفعاليات الرياضية لضمان الإقبال الجماهيرى ، بالإضافة على عدم الإهتمام بعقد إتفاقيات مع مؤسسات إعلامية للدعاية للأحداث الرياضية بالنادى .

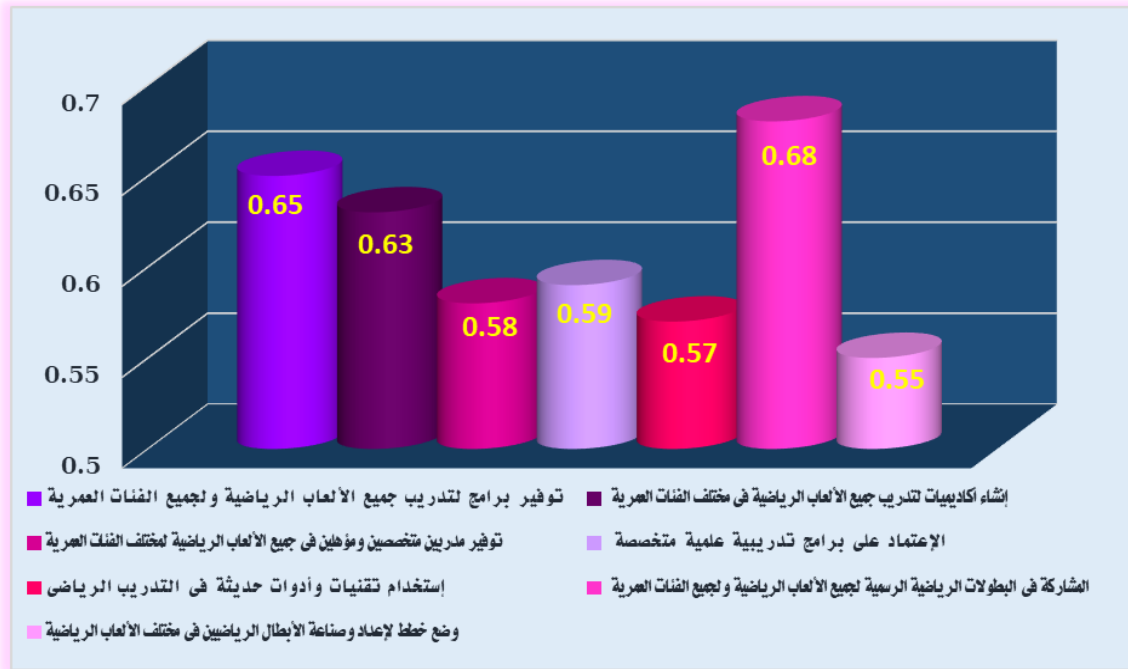
هذا ما أشارت إليه نتائج دراسة العوادلى (٢٠١٩) والتى كانت أهم النتائج التى توصلت إليها تحديد تصنيفات الخدمات الرياضية فى إدارة الألعاب الرياضية وفى الأندية الخاصة والأكاديميات والأندية الصحية ومراكز اللياقة البدنية ، كما يتفق ذلك مع ما أسفرت إليه نتائج دراسة مجاهد (٢٠١٨) والتى أشارت أهم نتائجها إلى إستخدام أساليب جديدة ومبتكرة فى الاعلان عن الخدمات الرياضية يعمل على وعى أعضاء النادى للخدمات الرياضية الجديدة ، أعضاء الأندية الرياضية لديهم الرغبة فى التعرف على الخدمات الرياضية الجديدة ومتابعتها بإستمرار .

جدول (٢٢)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة ومربع كا لآراء العينة في البعد الأول " أشكال صناعة الخدمات الرياضية " المحور الثالث : صناعة التدريب الرياضي بالاندية الرياضية الكبرى (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	مستوى القدرة	كا
		يوجد بدرجة كبيرة	يوجد بدرجة متوسطة	يوجد بدرجة ضعيفة				
يوجد بالنادى ب :								
١٥	توفير برامج لتدريب جميع الألعاب الرياضية ولجميع الفئات العمرية	٧٧	٨٦	٨٧	٤٩٠	٠,٦٥	متوسط	٠,٧٣
١٦	إنشاء أكاديميات لتدريب جميع الألعاب الرياضية فى مختلف الفئات العمرية تفى بإحتياجات العملاء	٧٢	٨١	٩٧	٤٧٥	٠,٦٣	متوسط	٣,٨٥
١٧	توفير مدربين متخصصين ومؤهلين فى جميع الألعاب الرياضية وفى مختلف الفئات العمرية	٦٤	٥٩	١٢٧	٤٣٧	٠,٥٨	ضعيف	٣٤,٤٧
١٨	الإعتماد على برامج تدريبية علمية متخصصة	٦٥	٦٢	١٢٣	٤٤٢	٠,٥٩	ضعيف	٢٨,٣٨
١٩	إستخدام تقنيات وأدوات حديثة فى التدريب الرياضى	٥٨	٥٩	١٣٣	٤٢٥	٠,٥٧	ضعيف	٤٤,٤١
٢٠	المشاركة فى البطولات الرياضية الرسمية لجميع الألعاب الرياضية ولجميع الفئات العمرية	٨٥	٨٩	٧٦	٥٠٩	٠,٦٨	متوسط	١,٠٦
٢١	وضع خطط لإعداد وصناعة الأبطال الرياضيين فى مختلف الألعاب الرياضية	٥٦	٤٩	١٤٥	٤١١	٠,٥٥	ضعيف	٦٨,٧٥
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣								

– قيمة كآدالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩



شكل (١٠)

صناعة التدريب الرياضى

يتضح من جدول (٢٢) ، شكل (١٠) ما يلي:

- قيم كا^٢ دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لعبارات المحور الثالث " صناعة التدريب الرياضى " فى البعد الأول " أشكال صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح اللإستجابة "يوجد بدرجة ضعيفة " .

- قيم كا^٢ غير دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للعبارات التالية (٢٠ / ١٦ / ١٥) للمحور الثالث " صناعة التدريب الرياضى " فى البعد الأول " أشكال صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية ، وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة .

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية من الأخصائيين الرياضيين والأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة فى عبارات المحور الثالث " صناعة التدريب الرياضى " فى البعد الأول " أشكال صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية ما بين (٠,٥٥ : ٠,٦٨) .

- حيث جاءت جميع متوسطات الإستجابة لعبارات المحور الثالث " صناعة التدريب الرياضى " فى البعد الأول " أشكال صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية أقل من الحد الأنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى قدرة الأندية الرياضية الكبرى فى صناعة التدريب الرياضى " ، ماعدا العبارات التالية (٢٠ / ١٦ / ١٥) جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يدل وجود تلك المؤشرات بدرجة متوسطة داخل الأندية الرياضية الكبرى .

تعزو الباحثة النتيجة المتعلقة بجدول (٢٢) ، شكل (١٠) فى العبارات التالية (٢١ / ١٩ / ١٨ / ١٧) إلى ندرة المدربين المتخصصين المؤهلين فى جميع الألعاب الرياضية وبجميع المراحل السنية مع عدم إعتداع بعض المدربين على البرامج التدريبية العلمية المتخصصة وقلة الموارد المالية التى تسمح بإستخدام تقنيات وأدوات حديثة فى التدريب الرياضى بما يعكس على ضعف الخطط اللازمة لإعداد وصناعة الأبطال الرياضيين فى مختلف الألعاب الرياضية .

بينما يمكن تفسير النتيجة المتعلقة بجدول (٢٢) ، شكل (١٠) فى العبارات التالية (٢٠ / ١٦ / ١٥) إلى أن هناك بعض المدربين تعتمد على الإجتهد الشخصى فى وضع بعض البرامج التدريبية لبعض الألعاب الرياضية وبعض الفئات العمرية ، أن هناك بعض الأندية التى تهتم بإنشاء أكاديميات لتدريب الألعاب الرياضية فى مختلف الفئات العمرية وخاصة فى الأجازات المدرسية والجامعية ، مع حرص بعض الأندية للمشاركة فى البطولات الرياضية الرسمية لجميع الألعاب الرياضية ولمختلف الفئات العمرية .

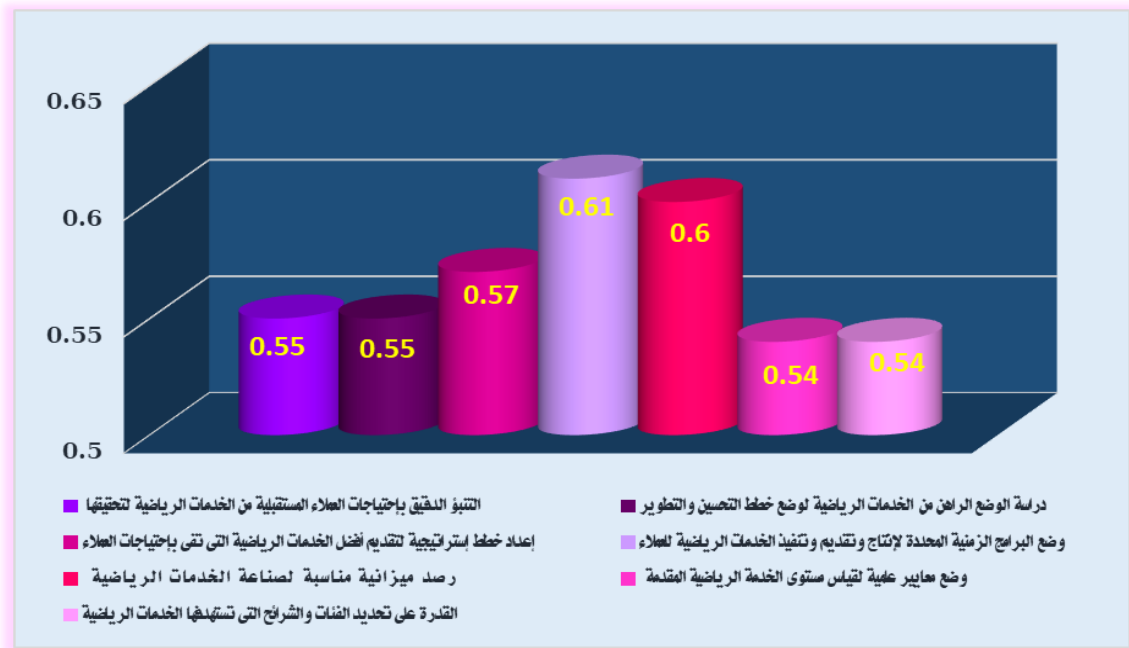
هذا ما أشارت إليه نتائج دراسة العوادلى (٢٠١٩) والتي كانت أهم النتائج التي توصلت إليها تحديد تصنيفات الخدمات الرياضية فى الإدارة والتسويق والتشغيل وإدارة الألعاب الرياضية وفى الأندية الخاصة والأكاديميات والأندية الصحية ومراكز اللياقة البدنية ، التوصل إلى العوامل المؤثرة على تقديم الخدمات الرياضية ، وما أسفرت عنه نتائج دراسة العنانزة و غرابية (٢٠١٨) والتي أكدت توصياتها ضرورة زيادة عدد حصص التربية الرياضية فى المدارس فى جميع المراحل ، تعيين مدرس تربية رياضية متخصص فى كل مدرسة ، الإهتمام بتزويد المدارس بحاجاتها من الأجهزة والأدوات الرياضية ، الإستفادة من إمكانات المجمع الرياضى فى علجون والتابع لمديرية الشباب ، تقليل فجوة الخدمات الرياضية لمدارس المرحلة الواحدة ، إقامة ملاعب كرة قدم وكرة يد وكرة طائرة وفقاً لإحتياجات المدارس وتبعاً للناطق الجغرافية ، الإبتعاد عن إستئجار المباني المدرسية لعدم توفير المعايير التربوية البسيطة فى المباني وبالأخص ما يتعلق بممارسة الأنشطة الرياضية .

جدول (٢٣)

الوزن النسبى ومتوسط الاستجابة ومربع كا لآراء العينة فى البعد الثانى " إدارة صناعة الخدمات الرياضية " المحور الأول : تخطيط الخدمات الرياضية
بالاندية الرياضية الكبرى (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبى	متوسط الاستجابة	مستوى القدرة	كا
		يوجد بدرجة كبيرة	يوجد بدرجة متوسطة	يوجد بدرجة ضعيفة				
يوجد بالنادى ب :								
٢٢	التنبؤ الدقيق بإحتياجات العملاء المستقبلية من الخدمات الرياضية لتحقيقها	٤٨	٦٦	١٣٦	٤١٢	٠,٥٥	ضعيف	٥١,٨٧
٢٣	دراسة الوضع الراهن من الخدمات الرياضية لوضع خطط التحسين والتطوير	٥٢	٥٩	١٣٩	٤١٣	٠,٥٥	ضعيف	٥٦,٠٧
٢٤	إعداد خطط إستراتيجية لتقديم أفضل الخدمات الرياضية التى تفى بإحتياجات العملاء	٥٧	٦٦	١٢٧	٤٣٠	٠,٥٧	ضعيف	٣٤,٨١
٢٥	وضع البرامج الزمنية المحددة لإنتاج وتقديم وتنفيذ الخدمات الرياضية للعملاء	٦١	٨٧	١٠٢	٤٥٩	٠,٦١	متوسط	١٠,٣٣
٢٦	رصد ميزانية مناسبة لصناعة الخدمات الرياضية بما يفى بإحتياجات العملاء	٦٢	٧٩	١٠٩	٤٥٣	٠,٦٠	ضعيف	١٣,٥٩
٢٧	وضع معايير علمية لقياس مستوى الخدمة الرياضية المقدمة بالنادى	٤٦	٦٢	١٤٢	٤٠٤	٠,٥٤	ضعيف	٦٣,٤٩
٢٨	القدرة على تحديد الفئات والشرائح التى تستهدفها الخدمات الرياضية	٤٣	٦٨	١٣٩	٤٠٤	٠,٥٤	ضعيف	٥٩,٥٣
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣								

- قيمة كآدالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩



شكل (١١)

تخطيط الخدمات الرياضية

يتضح من جدول (٢٣) ، شكل (١١) ما يلي:

- قيم كاسي دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لعبارات المحور الأول " تخطيط الخدمات الرياضية " في البعد الثاني " إدارة صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الإستجابة "يوجد بدرجة ضعيفة " .

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية من الأخصائيين الرياضيين والأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة في عبارات المحور الأول " تخطيط الخدمات الرياضية " في البعد الثاني " إدارة صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية ما بين (٠,٥٤ : ٠,٦١) .

- حيث جاءت جميع متوسطات الإستجابة لعبارات المحور الأول " تخطيط الخدمات الرياضية " في البعد الثاني " إدارة صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى قدرة الأندية الرياضية الكبرى في تخطيط الخدمات الرياضية " ، ماعدا العبارة (٢٥) جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يدل وجود تلك المؤشر بدرجة متوسطة داخل الأندية الرياضية الكبرى .

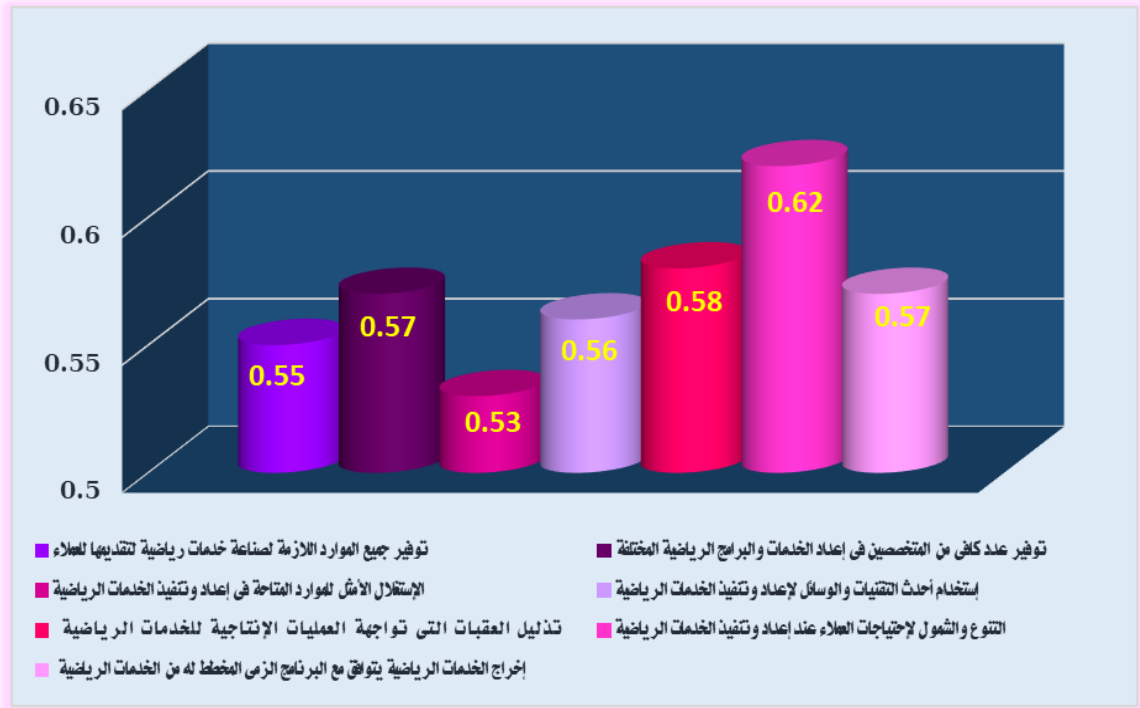
تعزو الباحثة النتيجة المتعلقة بجدول (٢٣) ، شكل (١١) إلى ضعف القدرات والمؤهلات العلمية للقائمين على إدارة بعض الأندية الرياضية وقدرتهم على جعل إحتياجات العملاء المستقبلية من الخدمات الرياضية أهم أهدافها بما يجعلهم حريصين على التنبؤ الدقيق بتلك الإحتياجات لتحقيقها ، عدم القدرة على تصنيف الفئات والشرائح التي تستهدفها الخدمات الرياضية لتقديم أفضل الخدمات الرياضية المناسبة ، وكذلك عدم الإلمام الكامل بأهمية دراسة الوضع الراهن من الخدمات الرياضية بما ينعكس على خطط التحسين والتطوير الموضوعة للمساهمة فى إعداد خطط إستراتيجية لتقديم أفضل الخدمات الرياضية يمكن أن تفي بإحتياجات العملاء ، وعدم قدرة بعض الأندية على توفير الميزانية المناسبة لصناعة الخدمات الرياضية بما يفى بإحتياجات العملاء ، كذلك عدم الإهتمام بأهمية وضع معايير علمية لقياس مستوى الخدمة الرياضية المقدمة بالنادى ، على الرغم من وجود برامج الزمنية المحددة لبعض الخدمات الرياضية التى يمكن تنفيذها وتقديمها للجمهور ، هذا ما أشارت إليه نتائج دراسة العوادلى (٢٠١٩) والتي كانت أهم النتائج التى توصلت إليها تحديد تصنيفات الخدمات الرياضية فى الإدارة والتسويق والتشغيل وإدارة الألعاب الرياضية وفى الأندية الخاصة والأكاديميات والأندية الصحية ومراكز اللياقة البدنية ، التوصل إلى العوامل المؤثرة على تقديم الخدمات الرياضية .

جدول (٢٤)

الوزن النسبى ومتوسط الاستجابة ومربع كا لآراء العينة فى البعد الثانى " إدارة صناعة الخدمات الرياضية " المحور الثانى : إنتاج الخدمات الرياضية
بالاندية الرياضية الكبرى (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبى	متوسط الاستجابة	مستوى القدرة	كا
		يوجد بدرجة كبيرة	يوجد بدرجة متوسطة	يوجد بدرجة ضعيفة				
يوجد بالنادى ب :								
٢٩.	توفير جميع الموارد اللازمة لصناعة خدمات رياضية لتقديمها للعملاء	٤٦	٧٣	١٣١	٤١٥	٠,٥٥	ضعيف	٤٥,٢٧
٣٠.	توفير عدد كافى من المتخصصين فى إعداد الخدمات والبرامج الرياضية المختلفة	٥٠	٧٩	١٢١	٤٢٩	٠,٥٧	ضعيف	٣٠,٥٩
٣١.	الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة فى إعداد وتنفيذ الخدمات الرياضية	٤١	٦٥	١٤٤	٣٩٧	٠,٥٣	ضعيف	٦٩,٧١
٣٢.	إستخدام أحدث التقنيات والوسائل لإعداد وتنفيذ الخدمات الرياضية	٥٣	٦٢	١٣٥	٤١٨	٠,٥٦	ضعيف	٤٨,٥٤
٣٣.	تذليل العقبات التى تواجه العمليات الإنتاجية للخدمات الرياضية	٥٣	٧٧	١٢٠	٤٣٣	٠,٥٨	ضعيف	٢٧,٦٦
٣٤.	التنوع والشمول لإحتياجات العملاء عند إعداد وتنفيذ الخدمات الرياضية	٧٤	٦٩	١٠٧	٤٦٧	٠,٦٢	متوسط	١٠,٢٣
٣٥.	إخراج الخدمات الرياضية يتوافق مع البرنامج الزمى المخطط له من الخدمات الرياضية	٥٧	٦١	١٣٢	٤٢٥	٠,٥٧	ضعيف	٤٢,٧٣
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣								

- قيمة كا دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩



شكل (١٢)

إنتاج الخدمات الرياضية

يتضح من جدول (٢٤) ، شكل (١٢) ما يلي:

- قيم كاسدالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لعبارات المحور الثاني " إنتاج الخدمات الرياضية " فى البعد الثاني " إدارة صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح اللإستجابة "يوجد بدرجة ضعيفة " .

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية من الأخصائيين الرياضيين والأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة فى عبارات المحور الثاني " إنتاج الخدمات الرياضية " فى البعد الثاني " إدارة صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية ما بين (٠,٥٣ : ٠,٦٢) .

- حيث جاءت جميع متوسطات الإستجابة لعبارات المحور الثاني " إنتاج الخدمات الرياضية " فى البعد الثاني " إدارة صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى قدرة الأندية الرياضية الكبرى فى إنتاج الخدمات الرياضية " ، ماعدا العبارة (٣٤) جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يدل وجود تلك المؤشر بدرجة متوسطة داخل الأندية الرياضية الكبرى .

تعزو الباحثة النتيجة المتعلقة بجدول (٢٤) ، شكل (١٢) إلى قلة الموارد اللازمة لصناعة خدمات رياضية لتقديمها للعملاء ، قلة عدد المتخصصين المؤهلين علمياً في المجال الرياضي لإعداد الخدمات والبرامج الرياضية المختلفة ، ضعف قدرة العاملين بالأندية الرياضية على الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة في عند إعداد وتنفيذ الخدمات الرياضية ، وعدم توافر التقنيات والوسائل الحديثة لإعداد وتنفيذ الخدمات الرياضية بالأندية ، وأن هناك العديد من العقبات التي تمنع إنتاج الخدمات الرياضية داخل الأندية بما يتناسب وإحتياجات العملاء لإخراج الخدمات الرياضية بالشكل الذي يتوافق مع البرنامج الزمي المخطط له من الخدمات الرياضية ، على الرغم من محاولات بعض الأندية الرياضية من تقديم مختلف الألعاب الرياضية المتنوعة بالشكل الذي يمكن أن يتناسب وإحتياجات العملاء ، هذا ما أشارت إليه نتائج دراسة العوادلى (٢٠١٩) والتي كانت أهم توصياتها إضافة مجالى الصناعة الرياضية و السياحة الرياضية لمجالات خدمات الإستثمار الرياضى فى قانون الرياضة رقم ٧٠ لسنة ٢١٠٧ م

كما أكدت على ذلك نتائج دراسة العنانزة و غرابية (٢٠١٨) والتي أكدت أيضاً توصياتها ضرورة زيادة عدد حصص التربية الرياضية فى المدارس فى جميع المراحل ، تعيين مدرس تربية رياضية متخصص فى كل مدرسة ، الإهتمام بتزويد المدارس بحاجاتها من الأجهزة والأدوات الرياضية ، الإستفادة من إمكانات المجمع الرياضى فى علجون والتابع لمديرية الشباب ، تقليل فجوة الخدمات الرياضية لمدارس المرحلة الواحدة ، إقامة ملاعب كرة قدم وكرة يد وكرة طائرة وفقاً لإحتياجات المدارس وتبعاً للناطق الجغرافية ، الإبتعاد عن إستئجار المبانى المدرسية لعدم توفير المعايير التربوية البسيطة فى المبانى وبالأخص ما يتعلق بممارسة الأنشطة الرياضية .

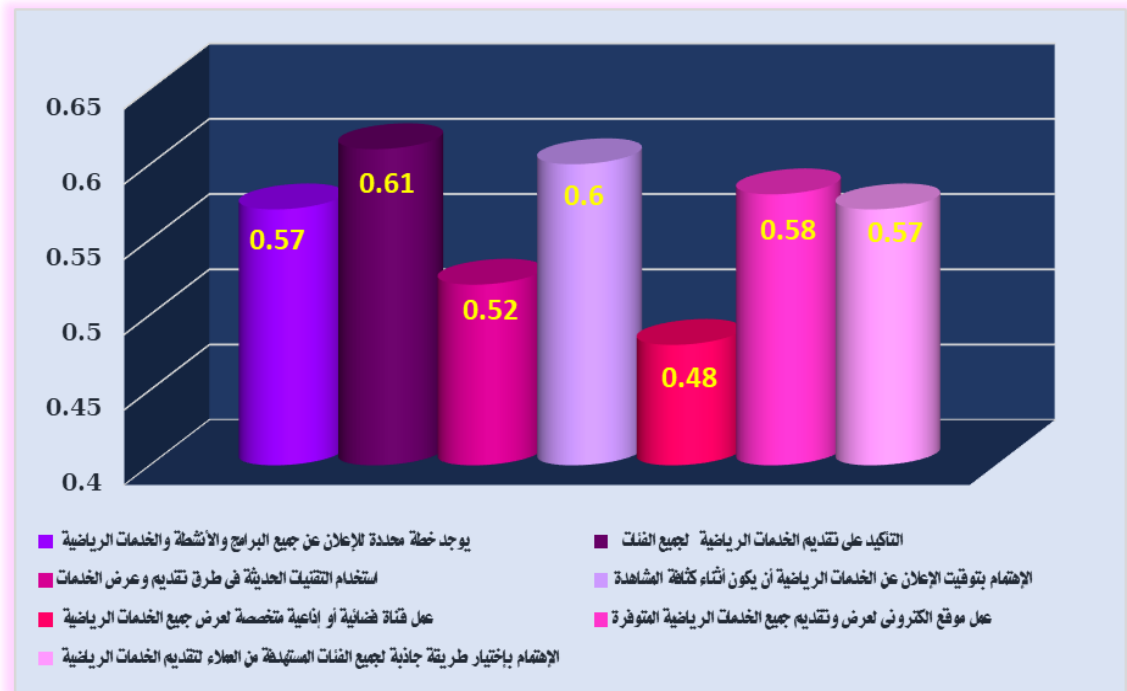
أكد أيضاً على ذلك درويش وآخرون (٢٠١٣) حيث يرى أن صناعة الرياضة بشكل عام حققت فى الفترة الأخيرة تطوراً كبيراً مقارنة بأنواع الصناعات الأخرى ، حيث إحتلت مكانة هامة فى إقتصاديات الدول ، لذا تصنف أعمال الرياضة إلى ثلاثة أنواع : أعمال الرياضة المنتجة لدخل أو إيراد مباشر " مثل ما يحصل عليه النادي الرياضى من بيع التذاكر فى المباريات الرياضية" ، أعمال الرياضة المنتجة لدخل أو إيراد غير مباشر " حيث تشتمل على المبيعات الرياضية من المنتجات والأجهزة الرياضية وهؤلاء هم الذين ينتجون الدخل أو ، الإيراد لأحداث الرياضة " ، أعمال الرياضة المنتجة لدخل أو إيراد مدعم " ترتبط هذه الأعمال بوجود الأحداث الرياضية نفسها كالدخل الذي تحققه بعض الأعمال المرتبطة بالرياضية من أحداث رياضية شهيرة أو دورات رياضية كبيرة " (درويش وآخرون ، ٢٠١٣ : ٧١-٧٣) .

جدول (٢٥)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة ومربع كا لآراء العينة في البعد الثاني " إدارة صناعة الخدمات الرياضية " المحور الثالث : تقديم الخدمات الرياضية بالاندية الرياضية الكبرى (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	مستوى القدرة	كا
		يوجد بدرجة كبيرة	يوجد بدرجة متوسطة	يوجد بدرجة ضعيفة				
يوجد بالنادى ب :								
٣٦	يوجد خطة محددة للإعلان عن جميع البرامج والأنشطة والخدمات الرياضية	٥٤	٦٧	١٢٩	٤٢٥	٠,٥٧	ضعيف	٣٨,٥٥
٣٧	التأكيد على تقديم الخدمات الرياضية لجميع الفئات وفي كل الأوقات	٧٠	٦٦	١١٤	٤٥٦	٠,٦١	متوسط	١٧,٠٢
٣٨	استخدام التقنيات الحديثة في طرق تقديم وعرض الخدمات بما يتناسب مع العملاء	٤٢	٥٦	١٥٢	٣٩٠	٠,٥٢	ضعيف	٨٦,٠٥
٣٩	الإهتمام بتوقيت الإعلان عن الخدمات الرياضية أن يكون أثناء كثافة المشاهدة	٦٣	٧٦	١١١	٤٥٢	٠,٦٠	ضعيف	١٤,٧٩
٤٠	عمل قناة فضائية أو إذاعية متخصصة لعرض جميع الخدمات الرياضية بالنادى	٣٣	٤٦	١٧١	٣٦٢	٠,٤٨	ضعيف	١٣٩,٣٦
٤١	عمل موقع الكتروني لعرض وتقديم جميع الخدمات الرياضية المتوفرة في النادي	٥٦	٧٢	١٢٢	٤٣٤	٠,٥٨	ضعيف	٢٨,٤٥
٤٢	الإهتمام بإختيار طريقة جاذبة لجميع الفئات المستهدفة من العملاء لتقديم الخدمات الرياضية	٥٨	٦٤	١٢٨	٤٣٠	٠,٥٧	ضعيف	٣٦,١٣
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣								

- قيمة كا أدالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩



شكل (١٣)

تقديم الخدمات الرياضية

يتضح من جدول (٢٥) ، شكل (١٣) ما يلي:

- قيم كاذبة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لعبارات المحور الثالث " تقديم الخدمات الرياضية " فى البعد الثانى " إدارة صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الإستجابة "يوجد بدرجة ضعيفة " .

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية من الأخصائيين الرياضيين والأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة فى عبارات المحور الثالث " تقديم الخدمات الرياضية " فى البعد الثانى " إدارة صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية ما بين (٠,٤٨ : ٠,٦١) .

- حيث جاءت جميع متوسطات الإستجابة لعبارات المحور الثالث " تقديم الخدمات الرياضية " فى البعد الثانى " إدارة صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى قدرة الأندية الرياضية الكبرى فى تقديم الخدمات الرياضية " ، ماعدا العبارة (٣٧) جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يدل وجود تلك المؤشر بدرجة متوسطة داخل الأندية الرياضية الكبرى .

تعزو الباحثة النتيجة المتعلقة بجدول (٢٥) ، شكل (١٣) إلى عدم وجود خطة محددة للإعلان عن جميع البرامج والأنشطة والخدمات الرياضية ، وعدم توافر التقنيات الحديثة فى طرق تقديم وعرض الخدمات بما يتناسب مع العملاء ، مع عدم الإهتمام بتوقيت الإعلان عن الخدمات الرياضية أن يكون أثناء كثافة المشاهدة ، ضعف الإهتمام بعمل قناة فضائية أو إذاعية متخصصة لعرض جميع الخدمات الرياضية بالنادى ، ضعف الوعى بأهمية عمل موقع الكترونى لعرض وتقديم جميع الخدمات الرياضية المتوفرة داخل النادى ، ضعف قدرات ومؤهلات العاملين بالأندية الرياضية عن الكيفية العلمية التى يتم بها تقديم الخدمات الرياضية بطريقة جاذبة لجميع الفئات المستهدفة من العملاء ، على الرغم من محاولا بعض الأندية الرياضية من تقديم الخدمات الرياضية لجميع الفئات وفى مختلف الأوقات .

يتفق ذلك مع ما أسفرت إليه نتائج دراسة **مجاهد (٢٠١٨)** والتى أشارت أهم نتائجها إلى إستخدام أساليب جديدة ومبتكرة فى الاعلان عن الخدمات الرياضية يعمل على وعى أعضاء النادى للخدمات الرياضية الجديدة ، أعضاء الأندية الرياضية لديهم الرغبة فى التعرف على الخدمات الرياضية الجديدة ومتابعتها بإستمرار .

جدول (٢٦)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة ومربع كا لآراء العينة في البعد الثاني " إدارة صناعة الخدمات الرياضية " المحور الرابع : تسويق الخدمات الرياضية بالاندية الرياضية الكبرى (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	مستوى القدرة	كا
		يوجد بدرجة كبيرة	يوجد بدرجة متوسطة	يوجد بدرجة ضعيفة				

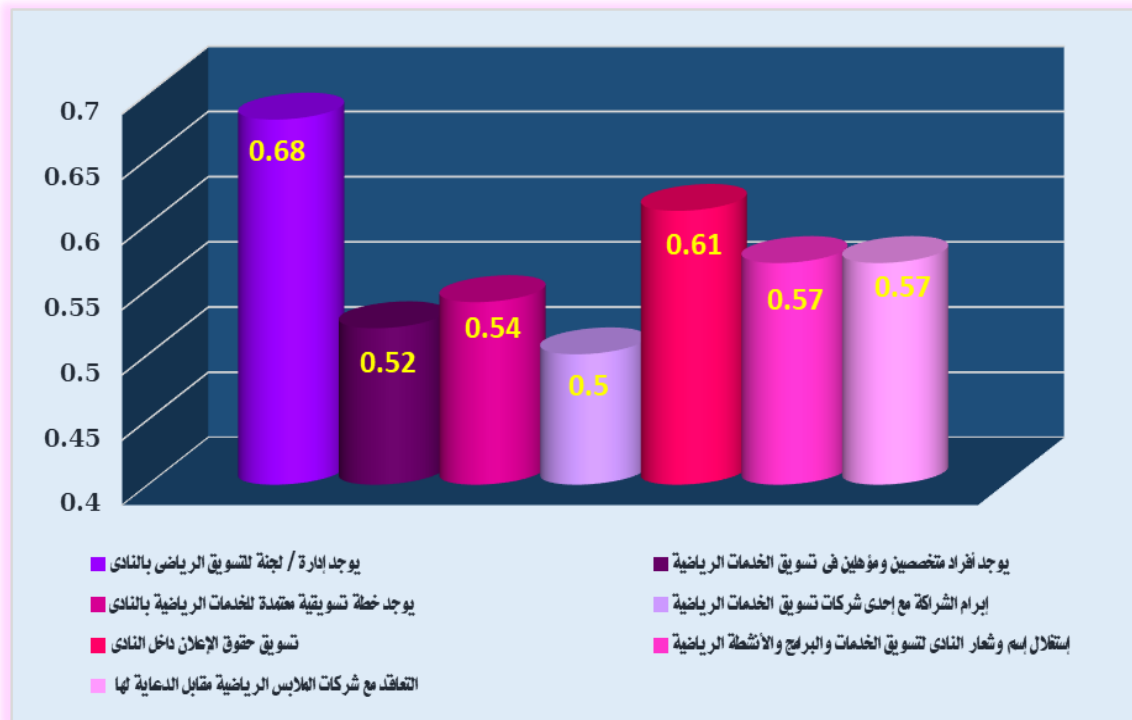
يوجد بالنادى ب :

٤٣	يوجد إدارة / لجنة للتسويق الرياضى بالنادى	٨٤	٨٩	٧٧	٥٠٧	٠,٦٨	متوسط	٠,٨٧
٤٤	يوجد أفراد متخصصين ومؤهلين فى تسويق الخدمات الرياضية	٤٤	٥٢	١٥٤	٣٩٠	٠,٥٢	ضعيف	٩٠,٢٨
٤٥	يوجد خطة تسويقية معتمدة للخدمات الرياضية بالنادى	٤٨	٥٩	١٤٣	٤٠٥	٠,٥٤	ضعيف	٦٤,٨١
٤٦	إبرام الشراكة مع إحدى شركات تسويق الخدمات الرياضية	٣٥	٥٨	١٥٧	٣٧٨	٠,٥٠	ضعيف	١٠٠,٨٦
٤٧	تسويق حقوق الإعلان داخل النادى	٦٧	٧٥	١٠٨	٤٥٩	٠,٦١	متوسط	١١,٣٤
٤٨	إستغلال إسم وشعار النادى لتسويق الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية	٥٦	٦٥	١٢٩	٤٢٧	٠,٥٧	ضعيف	٣٨,٠٣
٤٩	التعاقد مع شركات الملابس الرياضية مقابل الدعاية لها	٥٥	٦٧	١٢٨	٤٢٧	٠,٥٧	ضعيف	٣٦,٧٨

الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣

الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١

- قيمة كا أدالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩



شكل (١٤)

تسويق الخدمات الرياضية

يتضح من جدول (٢٦) ، شكل (١٤) ما يلي:

- قيم كا^٢ دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لعبارات المحور الرابع " تسويق الخدمات الرياضية " فى البعد الثانى " إدارة صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح اللإستجابة "يوجد بدرجة ضعيفة " .

- قيم كا^٢ غير دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للعبارة (٣٣) للمحور الرابع " تسويق الخدمات الرياضية " فى البعد الثانى " إدارة صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية ، وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة .

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية من الأخصائيين الرياضيين والأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة فى عبارات المحور الرابع " تسويق الخدمات الرياضية " فى البعد الثانى " إدارة صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية ما بين (٠,٥٠ : ٠,٦٨) .

- حيث جاءت جميع متوسطات الإستجابة لعبارات المحور الرابع " تسويق الخدمات الرياضية " فى البعد الثانى " إدارة صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى قدرة الأندية الرياضية الكبرى فى تسويق الخدمات الرياضية " ، ماعدا العبارات التالية (٤٣ / ٤٧) جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يدل وجود تلك المؤشرات بدرجة متوسطة داخل الأندية الرياضية الكبرى .

تعزو الباحثة النتيجة المتعلقة بجدول (٢٦) ، شكل (١٤) إلى عدم إهتمام بعض الأندية الرياضية قيد الدراسة بضرورة وجود إدارة / لجنة متخصصة بالتسويق الرياضى داخل النادى ، وعدم وجود أفراد متخصصين ومؤهلين فى تسويق الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية ، عدم الإهتمام بوضع خطة تسويقية محددة ومعتمدة للخدمات الرياضية بالنادى ، قل الشراكات المبرمة مع الشركات المتخصصة لتسويق الخدمات الرياضية ، وعدم وجود آلية واضحة لإستغلال إسم وشعار النادى لتسويق الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية ، وعد الغهتنام بالتعاقد مع شركات الملابس الرياضية مقابل الدعاية لها ، على الرغم من وجود بعض المحاولات لتسويق حقوق الإعلان داخل النادى .

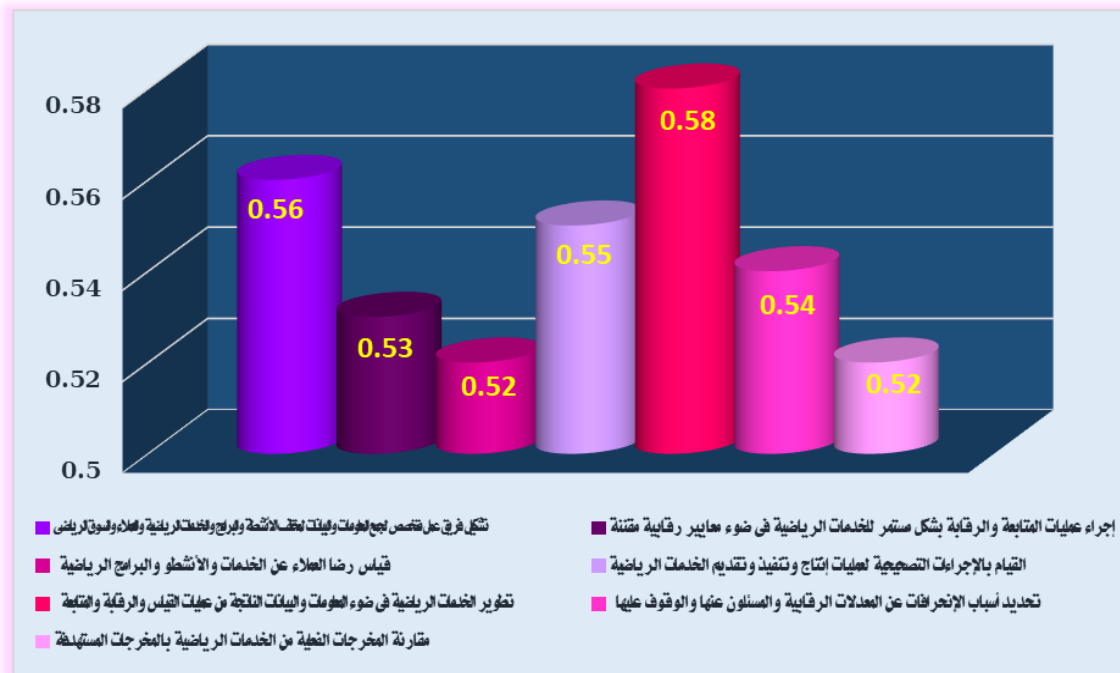
هذا ما أكدت عليه نتائج دراسة العوادلى (٢٠١٩) والتي كانت أهم نتائجها تحديد تصنيفات الخدمات الرياضية فى الإدارة والتسويق فى الأندية الخاصة والأكاديميات والأندية الصحية ومراكز اللياقة البدنية ، دراسة مجاهد (٢٠١٨) والتي أشارت أهم نتائجها إلى إستخدام أساليب جديدة ومبتكرة فى الاعلان عن الخدمات الرياضية يعمل على وعى أعضاء النادى للخدمات الرياضية الجديدة .

جدول (٢٧)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة ومربع كا لآراء العينة في البعد الثاني " إدارة صناعة الخدمات الرياضية " المحور الخامس : التغذية المرتدة بالاندية الرياضية الكبرى (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	مستوى القدرة	كا
		يوجد بدرجة كبيرة	يوجد بدرجة متوسطة	يوجد بدرجة ضعيفة				
يوجد بالنادى ب :								
٥٠	تشكيل فريق عمل متخصص لجمع المعلومات والبيانات لمختلف الأنشطة والبرامج والخدمات الرياضية والعملاء والسوق الرياضى	٥١	٦٧	١٣٢	٤١٩	٠,٥٦	ضعيف	٤٤,١٧
٥١	إجراء عمليات المتابعة والرقابة بشكل مستمر للخدمات الرياضية فى ضوء معايير رقابية مقننة	٤٤	٥٨	١٤٨	٣٩٦	٠,٥٣	ضعيف	٧٦,٤٥
٥٢	قياس رضا العملاء عن الخدمات والأنشطو والبرامج الرياضية	٣٩	٦٥	١٤٦	٣٩٣	٠,٥٢	ضعيف	٧٤,٧٥
٥٣	القيام بالإجراءات التصحيحية لعمليات إنتاج وتنفيذ وتقديم الخدمات الرياضية	٥٣	٥٩	١٣٨	٤١٥	٠,٥٥	ضعيف	٥٤,٠١
٥٤	تطوير الخدمات الرياضية فى ضوء المعلومات والبيانات الناتجة من عمليات القياس والرقابة والمتابعة	٦٢	٥٩	١٢٩	٤٣٣	٠,٥٨	ضعيف	٣٧,٥٩
٥٥	تحديد أسباب الإنحرافات عن المعدلات الرقابية والمسئلون عنها والوقوف عليها لتلاشيها	٤٨	٥٩	١٤٣	٤٠٥	٠,٥٤	ضعيف	٦٤,٨١
٥٦	مقارنة المخرجات الفعلية من الخدمات الرياضية بالمخرجات المستهدفة	٤٢	٥٤	١٥٤	٣٨٨	٠,٥٢	ضعيف	٩٠,٧٦
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣								

قيمة كآدالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩



شكل (١٥)
التغذية المرتدة

يتضح من جدول (٢٧) ، شكل (١٥) ما يلي:

- قيم كاسدالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لعبارات المحور الخامس " التغذية المرتدة " فى البعد الثانى " إدارة صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الإستجابة " يوجد بدرجة ضعيفة " .

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية من الأخصائين الرياضيين والأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة فى عبارات المحور الخامس " التغذية المرتدة " فى البعد الثانى " إدارة صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية ما بين (٠,٥٢ : ٠,٥٨) .

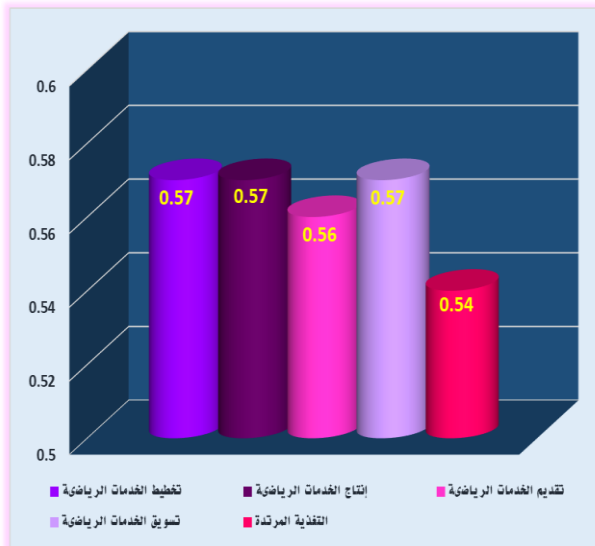
- حيث جاءت جميع متوسطات الإستجابة لعبارات المحور الخامس " التغذية المرتدة " فى البعد الثانى " إدارة صناعة الخدمات الرياضية " لإستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى قدرة الأندية الرياضية الكبرى فى تسويق الخدمات الرياضية " .

تعزو الباحثة النتيجة المتعلقة بجدول (٢٧) ، شكل (١٥) إلى عدم إهتمام الأندية الرياضية بالآليات المناسبة للكشف عن التغذية المرتدة من الأعمال المنفذة داخل النادى مثل فلا يوجد فريق عمل متخصص لجمع المعلومات والبيانات لمختلف الأنشطة والبرامج والخدمات الرياضية والعملاء والسوق الرياضى والتي يمكن أن يتم فى ضوءها تطوير الخدمات الرياضية ، كذلك لا يتم إجراء عمليات متابعة ورقابة بشكل مستمر للخدمات الرياضية فى ضوء معايير رقابية مقننة ، ولا يتم الإهتمام بقياس رضا العملاء عن الخدمات والأنشطة والبرامج الرياضية ، الإفتقار إلى الإجراءات التصحيحية لعمليات إنتاج وتنفيذ وتقديم الخدمات الرياضية ، فلا يوجد تحديد واضح لأسباب الإنحرافات عن المعدلات الرقابية والمسئولون عنها والوقوف عليها لتلاشيها ، ولا يتم مقارنة المخرجات الفعلية من الخدمات الرياضية بالمخرجات المستهدفة ، هذا ما أشارت إليه نتائج دراسة العوادلى (٢٠١٩) والتي كانت أهم النتائج التى توصلت إليها التوصل إلى العوامل المؤثرة على تقديم الخدمات الرياضية .

جدول (٢٨)

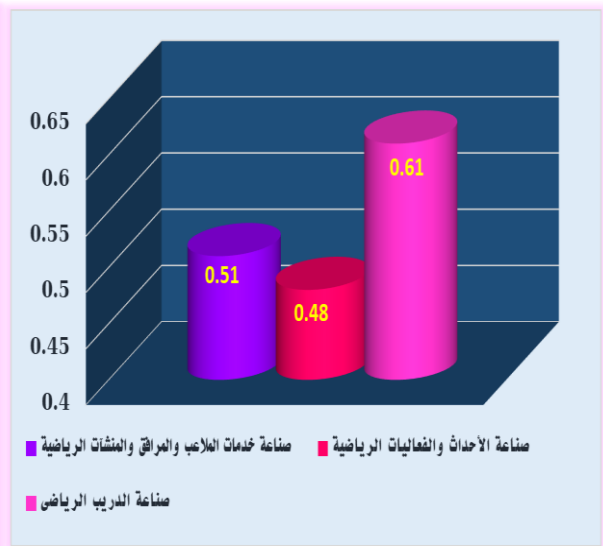
الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة لآراء العينة في أبعاد ومحاور إستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالاندية الرياضية الكبرى (ن = ٢٥٠)

م	المحاور	الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	مستوى القدرة
البعد الأول : أشكال صناعة الخدمات الرياضية				
	المحور الأول : صناعة خدمات الملاعب والمرافق والمنشآت الرياضية	٢٦٨٧	٠,٥١	ضعيف
٢.	المحور الثاني : صناعة الأحداث والفعاليات الرياضية	٢٥٤٦	٠,٤٨	ضعيف
٣.	المحور الثالث : صناعة التدريب الرياضي	٣١٨٩	٠,٦١	متوسط
	الدرجة الكلية للبعد	٨٤٢٢	٠,٥٣	ضعيف
البعد الثاني : إدارة صناعة الخدمات الرياضية				
١.	المحور الأول : تخطيط الخدمات الرياضية	٢٩٧٥	٠,٥٧	ضعيف
٢.	المحور الثاني : إنتاج الخدمات الرياضية	٢٩٨٤	٠,٥٧	ضعيف
٣.	المحور الثالث : تقديم الخدمات الرياضية	٢٩٤٩	٠,٥٦	ضعيف
٤.	المحور الرابع : تسويق الخدمات الرياضية	٢٩٩٣	٠,٥٧	ضعيف
٥.	المحور الخامس : التغذية المرتدة	٢٨٤٩	٠,٥٤	ضعيف
	الدرجة الكلية للبعد	١٤٧٥٠	٠,٥٦	ضعيف
	الدرجة الكلية للإستبيان	٢٣١٧٢	٠,٥٥	ضعيف
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣				



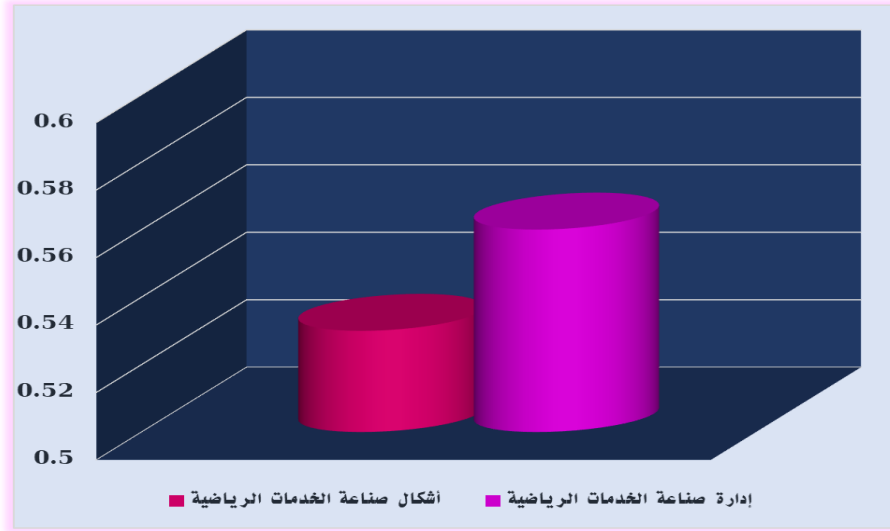
شكل (١٧)

إدارة صناعة الخدمات الرياضية



شكل (١٦)

أشكال صناعة الخدمات الرياضية



شكل (١٨)

القدرة على صناعة الخدمات الرياضية

يتضح من جدول (٢٨) ، أشكال (١٦) ، (١٧) ، (١٨) ما يلي:

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية من الأخصائيين الرياضيين والأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة في محاور إستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالاندية الرياضية الكبرى ما بين (٠،٤٨ : ٠،٦١) ، جاءت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة فى أبعد نفس الإستبيان كالتالى(٥٣ ، ٥٦) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (٠،٥٥).

- حيث جاءت متوسطات الإستجابة لجميع أبعاد ومحاور إستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالاندية الرياضية الكبرى ، وكذلك الدرجة الكلية للإستبيان ككل أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف قدرة الاندية الرياضية الكبرى على صناعة الخدمات الرياضية ، ماعدا المحور الثالث " صناعة التدريب الرياضى " من البعد الأول " أشكال صناعة الخدمات الرياضية ، جاء ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يدل وجود تلك مؤشرات تلك البعد بدرجة متوسطة داخل الأندية الرياضية الكبرى .

تعزو الباحثة النتيجة المتعلقة بجدول (٢٨) ، أشكال (١٦) ، (١٧) ، (١٨) إلى ضعف قدرة الأندية الرياضية على صناعة الخدمات الرياضية بمحوريها (أشكال صناعة الخدمات الرياضية ، إدارة صناعة الخدمات الرياضية) وقد يرجع ذلك إلى ضعف قدرات القائمين على إدارة الاندية الرياضية على الإهتمام بصناعة الخدمات المرتبطة بالملاعب والمرافق والمنشآت الرياضية ، عدم الإهتمام بصناعة الأحداث والفعاليات الرياضية ، بالرغم من وجود درجة متوسطة من الإهتمام بصناعة التدريب الرياضى والتي تعتبر صلب عمل النادى ، بالإضافة ضعف المهارات التخطيطية والإنتاجية والتسويقية للخدمات الرياضية والمهارات اللازمة لتقديم الخدمات الرياضية والآليات الموضوعية لعمل تغذية مرتدة لصناعة الخدمات الرياضية داخل الأندية .

كما أكد صبحى وجبر (٢٠١٣) على أهمية القدرة على صناعة الخدمات الرياضية الذي أشاروا إلى أنه أصبح واضحاً أن صناعة الخدمات الرياضية أمر ملح لمختلف المؤسسات الخدمية والإنتاجية ، فلم يعد يكفي مجرد الإيمان بأهمية تقديم خدمة ذات جودة متميزة دون العمل على صناعتها وبلورتها من خلال جهود للارتقاء بمستوى الخدمات للوصول إلى درجة التميز التي يطمح إليها مقدموا الخدمة ويتطلع إليها أيضاً المستفيدين ، من ثم فقد أولت الدول الأوروبية بصفة خاصة والمتقدمة بصفة عامة إهتمام كبير بصناعة الخدمات الرياضية ، أما فى الكثير من الدول النامية فلم يعطى مجال الخدمات الرياضية الإهتمام الكافى (صبحى وجبر ، ٢٠١٣ : ٦٢) .

هذا ما أكدت عليه دراسة العوادلى (٢٠١٩) والتي كانت أهم نتائجها تحديد تصنيفات الخدمات الرياضية فى الإدارة والتسويق والتشغيل وإدارة الألعاب الرياضية وفى الأندية الخاصة والأكاديميات والأندية الصحية ومراكز اللياقة البدنية ، كذلك التوصل إلى العوامل المؤثرة على تقديم الخدمات الرياضية ، وكانت أهم التوصيات إضافة مجال الصناعة الرياضية لمجالات خدمات الإستثمار الرياضى فى قانون الرياضة.

الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على :

- ما مستوى الأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى ؟

جدول (٢٩)

الوزن النسبى ومتوسط الاستجابة ومربع كا لآراء العينة فى

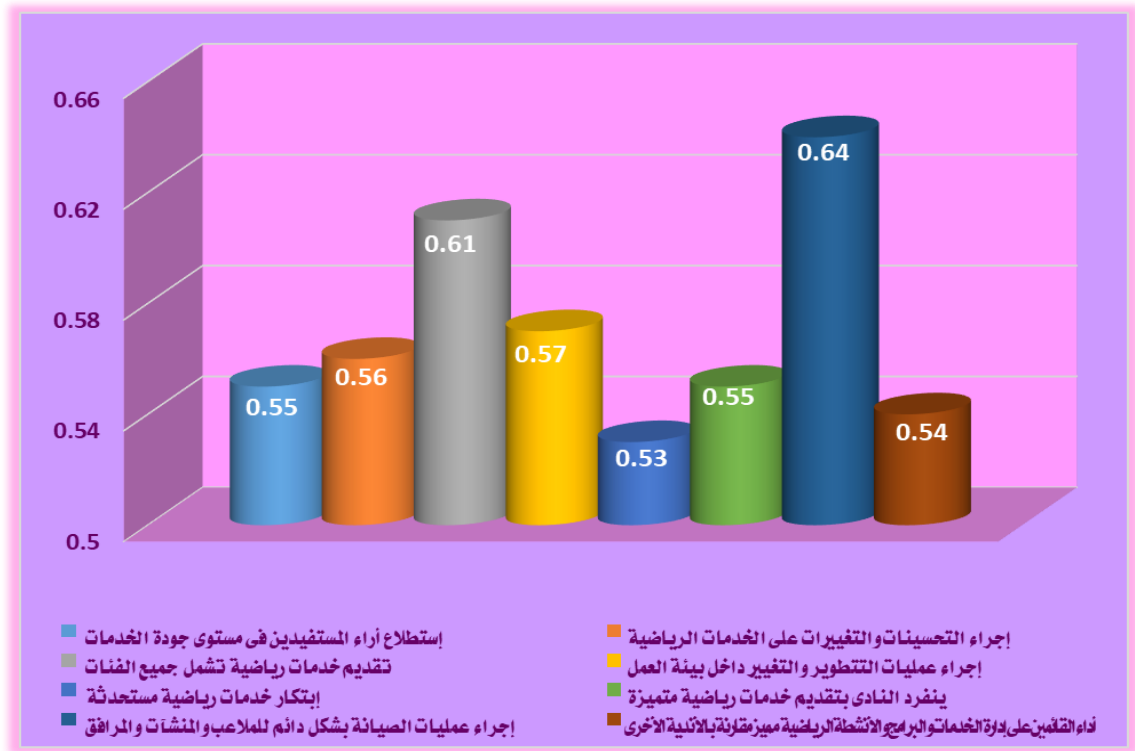
المحور الأول : الجودة بالاندية الرياضية الكبرى (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبى	متوسط الاستجابة	مستوى الأداء	كا
		يوجد	يجدى حتما	لا يوجد				
١	إستطلاع آراء المستفيدين فى مستوى جودة الخدمات الرياضية المقدمة دائما	٥٥	٥٢	١٤٣	٤١٢	٠,٥٥	ضعيف	٦٤,١٤
٢	إجراء التحسينات والتغييرات المستمرة على الخدمات الرياضية لمواجهة رغبات العملاء	٥٢	٦٧	١٣١	٤٢١	٠,٥٦	ضعيف	٤٢,٢٥
٣	تقديم خدمات رياضية تشمل جميع الفئات والمستويات المتنوعة	٦٧	٧٢	١١١	٤٥٦	٠,٦١	متوسط	١٣,٩٣
٤	إجراء عمليات التطوير والتغيير بشكل مستمر داخل بيئة العمل لتجويد الخدمات الرياضية لتناسب مع رغبات العملاء	٥٦	٦٤	١٣٠	٤٢٦	٠,٥٧	ضعيف	٣٩,٥٩
٥	إبتكار خدمات رياضية مستحدثة لمواجهة التغييرات الحادثة رغبات العملاء	٤٦	٥٩	١٤٥	٤٠١	٠,٥٣	ضعيف	٦٩,٤٧
٦	ينفرد النادى بتقديم خدمات رياضية متميزة وغير موجودة بأندية أخرى	٤٨	٦٦	١٣٦	٤١٢	٠,٥٥	ضعيف	٥١,٨٧
٧	إجراء عمليات الصيانة بشكل دائم للملاعب والمنشآت والمرافق لتقديم خدمة مميزة	٦٢	١٠٣	٨٥	٤٧٧	٠,٦٤	متوسط	٥,٥٣
٨	أداء القائمين على إدارة الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية مميز مقارنة بالأندية الأخرى	٤١	٧٦	١٣٣	٤٠٨	٠,٥٤	ضعيف	٥١,٧٥

الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣

الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١

- قيمة كآدالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩



شكل (١٩)
الجودة

يتضح من جدول (٢٩) ، شكل (١٩) ما يلى:

- قيم كآ دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لعبارات المحور الأول " الجودة " لإستبيان مستوى الأداء التنافسى بالاندية الرياضية الكبرى ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الإستجابة "لا".

- قيم كآ غير دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للعبارة (٧) للمحور الأول " الجودة " لإستبيان مستوى الأداء التنافسى بالاندية الرياضية الكبرى ، وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة .

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالاندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية من الأخصائيين الرياضيين والأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة في عبارات المحور الأول " الجودة " لإستبيان مستوى الأداء التنافسى بالاندية الرياضية الكبرى ما بين (٠,٥٣ : ٠,٦٤) .

- حيث جاءت متوسطات الإستجابة لعبارات المحور الأول " الجودة " لإستبيان مستوى الأداء التنافسى بالاندية الرياضية الكبرى أقل من الحد الأئى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى " الجودة " بالاندية الرياضية الكبرى ، ماعدا العبارات التالية (٧ /٣) جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يدل على أن الأندية الرياضية الكبرى قيد الدراسة تتبنى تلك المؤشرات الدالة على مستوى الجودة .

تعزو الباحثة النتيجة المتعلقة بجدول (٢٩) ، شكل (١٩) إلى ضعف الآليات المعمول بها لرفع مستوى جودة الخدمات الرياضية المقدمة من الأندية الرياضية والمتمثلة فى إستطلاع آراء المستفيدين فى مستوى جودة الخدمات الرياضية المقدمة دائماً ، إجراء التحسينات والتغييرات المستمرة على الخدمات الرياضية لمواجهة رغبات العملاء ، إجراء عمليات التطوير والتغيير بشكل مستمر داخل بيئة العمل لتجويد الخدمات الرياضية لتتناسب مع رغبات العملاء ، ابتكار خدمات رياضية مستحدثة لمواجهة التغييرات الحادثة رغبات العملاء ، محاولة النادى بالإنفراد لتقديم خدمات رياضية متميزة وغير موجودة بأندية أخرى ، قدرة القائمين على إدارة الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية مميزة مقارنة بالأندية الأخرى ، علماً بأن الأندية الرياضية تسعى بدرجة متوسطة إلى تقديم خدمات رياضية تشمل جميع الفئات والمستويات المتنوعة وكذلك إجراء عمليات الصيانة بشكل دائم للملاعب والمنشآت والمرافق لتقديم خدمة مميزة ، هذا ما أكدت عليه دراسة النصور (٢٠١٠) والتي كانت أهم نتائجها دراسة وتحليل كافة ظروف الإنتاج وزيادة الاهتمام بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة والإهتمام بموضوع البحث والتطوير واعتباره من مقومات التنافسية .

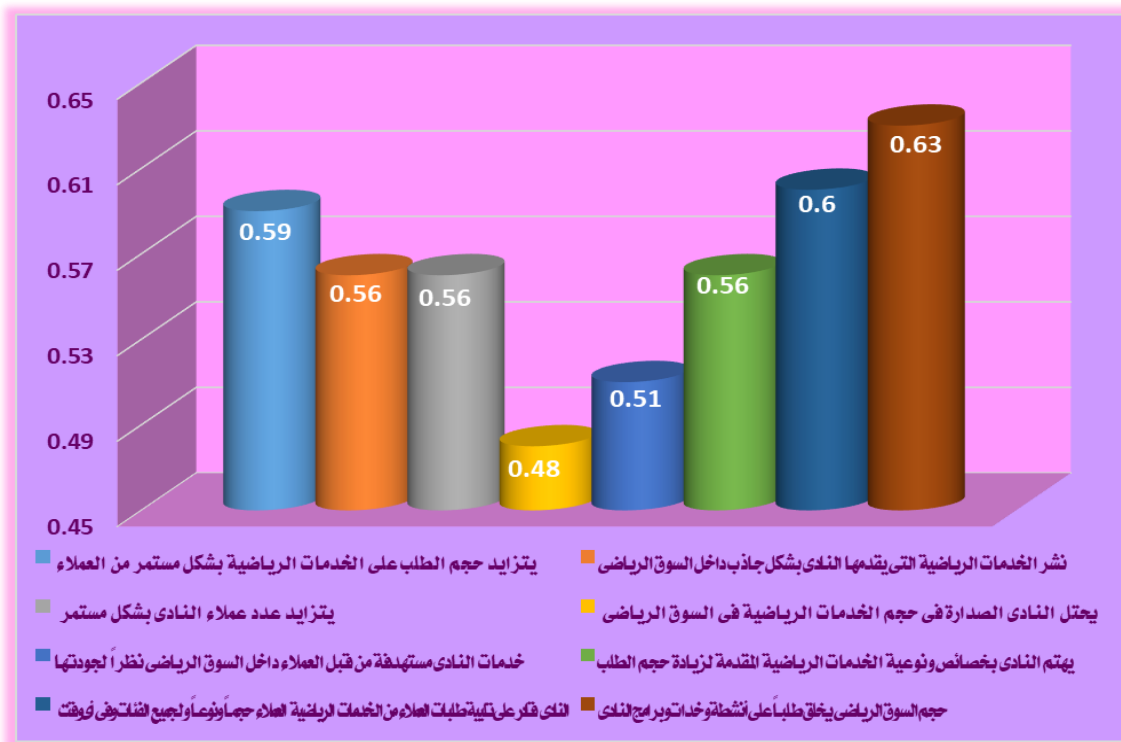
جدول (٣٠)

الوزن النسبى ومتوسط الاستجابة ومربع كا لآراء العينة فى

المحور الثانى : حجم الطلب بالاندية الرياضية الكبرى (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبى	متوسط الاستجابة	مستوى الأداء	كا
		يوجد	يجدى حتما لا يوجد	لا يوجد				
يقوم النادى بـ :								
٩.	يتزايد حجم الطلب على الخدمات الرياضية بشكل مستمر من العملاء	٦٠	٦٩	١٢١	٤٣٩	٠,٥٩	ضعيف	٢٦,٠٣
١٠.	تشر الخدمات الرياضية التى يقدمها النادى بشكل جاذب داخل السوق الرياضى	٥١	٦٨	١٣١	٤٢٠	٠,٥٦	ضعيف	٤٢,٦٣
١١.	يتزايد عدد عملاء النادى بشكل مستمر	٥٥	٦٢	١٣٣	٤٢٢	٠,٥٦	ضعيف	٤٤,٧٠
١٢.	يحتل النادى الصدارة فى حجم الخدمات الرياضية فى السوق الرياضى	٣١	٤٨	١٧١	٣٦٠	٠,٤٨	ضعيف	١٤٠,٠٨
١٣.	خدمات النادى مستهدفة من قبل العملاء داخل السوق الرياضى نظراً لجودتها	٣٨	٥٧	١٥٥	٣٨٣	٠,٥١	ضعيف	٩٤,٦٢
١٤.	يهتم النادى بخصائص ونوعية الخدمات الرياضية المقدمة لزيادة حجم الطلب	٥٦	٦١	١٣٣	٤٢٣	٠,٥٦	ضعيف	٤٤,٥٥
١٥.	النادى قادر على تلبية طلبات العملاء من الخدمات الرياضية العملاء حجماً ونوعاً ولجميع الفئات وفى أى وقت	٦٢	٧٩	١٠٩	٤٥٣	٠,٦٠	ضعيف	١٣,٥٩
١٦.	حجم السوق الرياضى يخلق طلباً على أنشطة وخدمات وبرامج النادى	٦٦	٧٨	١١٦	٤٧٠	٠,٦٣	متوسط	١٦,٧٥
الحد الادنى للثقة = ٠,٦١ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣								

- قيمة كا أدالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩



شكل (٢٠)

حجم الطلب

يتضح من جدول (٣٠) ، شكل (٢٠) ما يلي:

- قيم كاذبة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لعبارات المحور الثاني " حجم الطلب " لإستبيان مستوى الأداء التنافسي بالاندية الرياضية الكبرى ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الإستجابة "لا".

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالاندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية من الأخصائيين الرياضيين والأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة في عبارات المحور الثاني " حجم الطلب " لإستبيان مستوى الأداء التنافسي بالاندية الرياضية الكبرى ما بين (٠,٤٨ : ٠,٦٣) .

- حيث جاءت متوسطات الإستجابة لعبارات المحور الثاني " حجم الطلب " لإستبيان مستوى الأداء التنافسي بالاندية الرياضية الكبرى أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى " حجم الطلب " بالاندية الرياضية الكبرى ، ماعدا العبارة (١٦) جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يدل على أن الاندية الرياضية الكبرى قيد الدراسة تتبنى تلك المؤشرات الدالة على مستوى حجم الطلب .

تعزو الباحثة النتيجة المتعلقة بجدول (٣٠) ، شكل (٢٠) إلى قلة حجم الطلب على الخدمات الرياضية بشكل مستمر من العملاء ، ضعف الآليات المستخدمة في نشر الخدمات الرياضية التي يقدمها النادي بشكل جاذب داخل السوق الرياضي ، وعدم تزايد عدد عملاء النادي بشكل مستمر ، عدم قدرة النادي على إحتلال الصدارة في حجم الخدمات الرياضية داخل السوق الرياضي ، وعدم قدرة إدارة الأندية الرياضية على جعل طبيعة وجودة الخدمات الرياضية مستهدفة من قبل العملاء داخل السوق الرياضي ، هدم إهتمام النادي بخصائص ونوعية الخدمات الرياضية المقدمة لزيادة حجم الطلب ، عدم قدرة النادي على تلبية طلبات العملاء من الخدمات الرياضية عملاً ونوعاً ولجميع الفئات وفي أى وقت على الرغم أن حجم السوق الرياضي يخلق طلباً على أنشطة وخدمات وبرامج النادي بدرجة متوسطة ، هذا ما أكدت عليه دراسة النصور (٢٠١٠) والتي كانت أهم نتائجها دراسة وتحليل البيئة التنافسية الخاصة بظروف الطلب واتباع سياسات الانتشار السوقي ، كذلك دراسة مكاوي (٢٠١٨) والتي أشارت إلى أن أكثر العوامل تأثيراً على الأداء التنافسي هي ظروف الطلب .

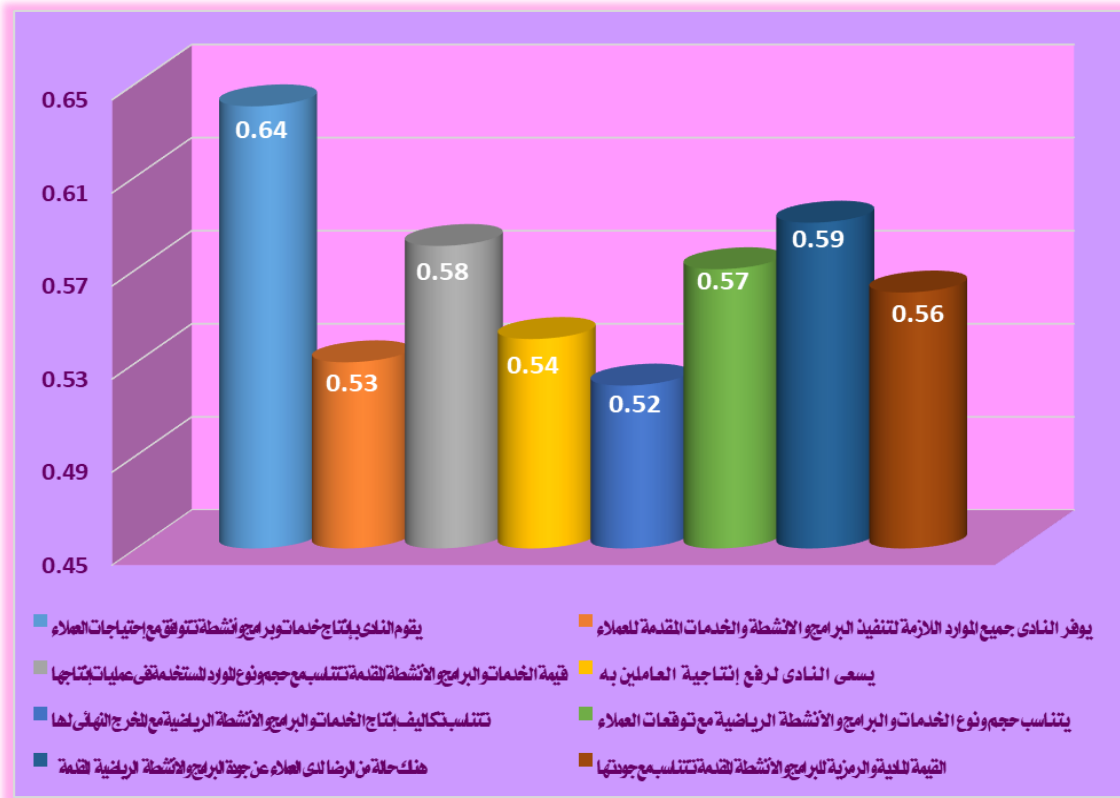
جدول (٣١)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة ومربع كا لآراء العينة في

المحور الثالث : الإنتاجية بالاندية الرياضية الكبرى (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	مستوى الأداء	كا ^٢
		يوجد	يجد إلى حد ما	لا يوجد				
يقوم النادي بـ :								
١٧	يقوم النادي بإنتاج خدمات وبرامج وأنشطة تتوافق مع إحتياجات العملاء	٧٤	٨٣	٩٣	٤٨١	٠,٦٤	متوسط	٢,١٧
١٨	يوفر النادي جميع الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة والخدمات المقدمة للعملاء	٥١	٤٤	١٥٥	٣٩٦	٠,٥٣	ضعيف	٩٢,٧٥
١٩	قيمة الخدمات والبرامج والأنشطة المقدمة تتناسب مع حجم ونوع الموارد المستخدمة في عمليات إنتاجها	٥١	٨٣	١١٦	٤٣٥	٠,٥٨	ضعيف	٢٥,٣٥
٢٠	يسعى النادي لرفع إنتاجية العاملين به	٤٩	٥٥	١٤٦	٤٠٣	٠,٥٤	ضعيف	٧٠,٩١
٢١	تتناسب تكاليف إنتاج الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية مع المخرج النهائي لها	٤٤	٥٢	١٥٤	٣٩٠	٠,٥٢	ضعيف	٩٠,٢٨
٢٢	يتناسب حجم ونوع الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية مع توقعات العملاء	٥٨	٥٩	١٣٣	٤٢٥	٠,٥٧	ضعيف	٤٤,٤١
٢٣	هناك حالة من الرضا لدى العملاء عن جودة البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة	٦٢	٦٩	١١٩	٤٤٣	٠,٥٩	ضعيف	٢٣,١٩
٢٤	القيمة المادية والرمزية للبرامج والأنشطة المقدمة تتناسب مع جودتها	٥٩	٤٩	١٤٢	٤١٧	٠,٥٦	ضعيف	٦٢,٥٥
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣								

- قيمة كا^٢ دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩



شكل (٢١)

الإنتاجية

يتضح من جدول (٣٠) ، شكل (٢١) ما يلي:

- قيم كآ دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لعبارات المحور الثالث " الإنتاجية " لإستبيان مستوى الأداء التنافسي بالاندية الرياضية الكبرى ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الإستجابة "لا".

- قيم كآ غير دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للعبارة (١٧) للمحور الثالث " الإنتاجية " لإستبيان مستوى الأداء التنافسي بالاندية الرياضية الكبرى ، وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة .

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالاندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية من الأخصائيين الرياضيين والأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة في عبارات المحور الثالث " الإنتاجية " لإستبيان مستوى الأداء التنافسي بالاندية الرياضية الكبرى ما بين (٠,٥٢ : ٠,٦٤) .

- حيث جاءت متوسطات الإستجابة لعبارات المحور الثالث " الإنتاجية " لإستبيان مستوى الأداء التنافسي بالاندية الرياضية الكبرى أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى " الربحية " بالاندية الرياضية الكبرى ، ما عدا العبارة (١٧) جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يدل على أن الأندية الرياضية الكبرى قيد الدراسة تتبنى تلك المؤشرات الدالة على مستوى الإنتاجية .

تعزو الباحثة النتيجة المتعلقة بجدول (٣١) ، شكل (٢١) إلى أن بعض الأندية الرياضية بعض الأندية الرياضية لا تحرص على توفير جميع الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة والخدمات المقدمة للعملاء ، بالإضافة إلى أن قيمة الخدمات والبرامج والأنشطة المقدمة لا تتناسب مع حجم ونوع الموارد المستخدمة في عمليات الإنتاج ، أن بعض القائمين على الأندية لا تسعى لرفع إنتاجية العاملين بها ، كذلك أيضاً عدم تتناسب تكاليف إنتاج الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية مع المخرج النهائي لتلك الخدمات ، عدم تناسب حجم ونوع الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية مع توقعات العملاء ، عدم وجود الرضا الكافي لدى العملاء عن جودة البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة ، وأيضاً عدم تناسب القيمة المادية والرمزية للبرامج والأنشطة المقدمة مع جودتها ، على الرغم من محاولات بعض الأندية على إنتاج خدمات وبرامج وأنشطة تتوافق مع إحتياجات العملاء ، تتفق تلك النتيجة مع ما أكدت عليه دراسة مكافى (٢٠١٨) والتي كانت أهم نتائجها أن من أكثر العوامل تأثيراً على الأداء التنافسى هي عوامل الإنتاج .

كما أشارت دراسة شحاتة (٢٠١٦) والتي أشارت إلى إنخفاض مستوى الأداء التنافسى بالإتحادات الرياضية المائتية المصرية ، كما أوصت بضرورة الإتجاه إلى التحليل البيئى بمكوناته المؤسسة الداخلية والخارجية لتحسين قدرة إتحادات الرياضات المائتية فى أدائها التنافسى .

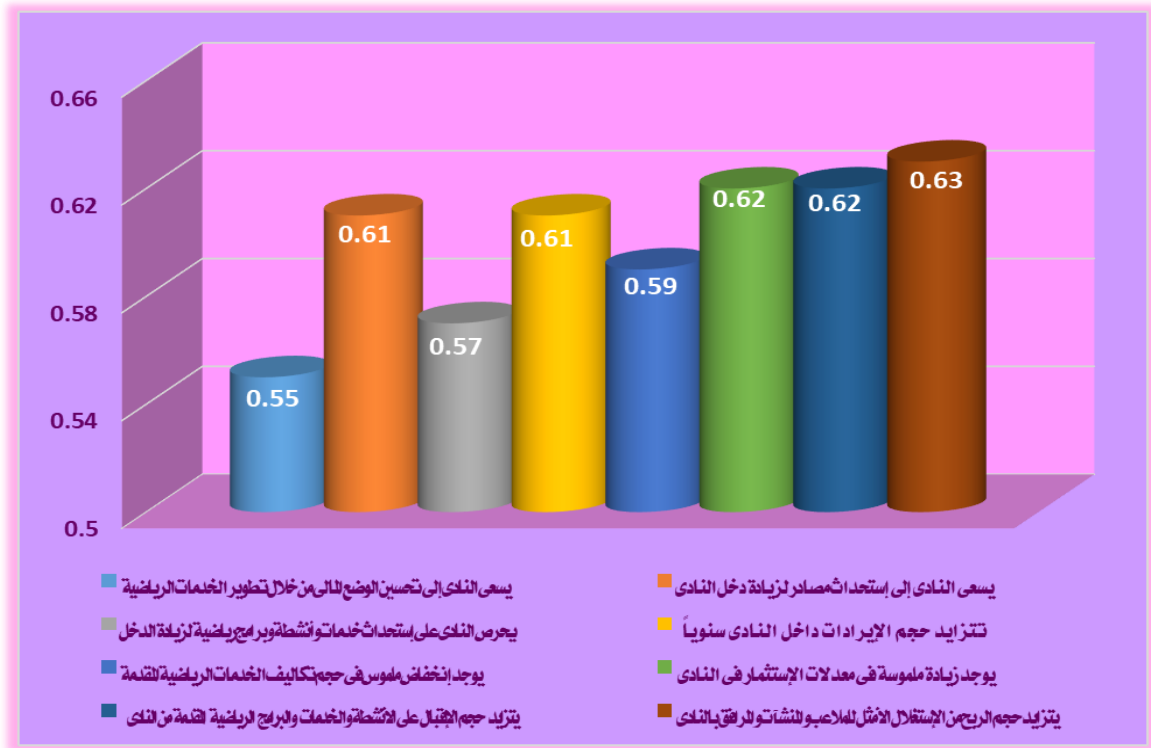
جدول (٣٢)

الوزن النسبى ومتوسط الاستجابة ومربع كا لآراء العينة فى

المحور الرابع : الربحية بالاندية الرياضية الكبرى (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبى	متوسط الاستجابة	مستوى الأداء	كا ^٢
		يوجد	يجد إلى حد ما	لا يوجد				
يقوم النادي بـ :								
٢٥	يسعى النادي إلى تحسين الوضع المالى من خلال تطوير الخدمات الرياضية	٥٩	٤٨	١٤٣	٤١٦	٠,٥٥	ضعيف	٦٤,٨١
٢٦	يسعى النادي إلى إستحداث مصادر لزيادة دخل النادي	٦٧	٧٢	١١١	٤٥٦	٠,٦١	متوسط	١٣,٩٣
٢٧	يحرص النادي على إستحداث خدمات وأنشطة وبرامج رياضية لزيادة الدخل	٦١	٥٢	١٣٧	٤٢٤	٠,٥٧	ضعيف	٥٢,٣٣
٢٨	تتزايد حجم الإيرادات داخل النادي سنوياً	٦٥	٧٧	١٠٨	٤٥٧	٠,٦١	متوسط	١١,٨٢
٢٩	يوجد إنخفاض ملموس فى حجم تكاليف الخدمات الرياضية المقدمة	٥٧	٧٧	١١٦	٤٤١	٠,٥٩	ضعيف	٢١,٦١
٣٠	يوجد زيادة ملموسة فى معدلات الإستثمار فى النادي	٦٩	٨٠	١٠١	٤٦٨	٠,٦٢	متوسط	٦,٣٤
٣١	يتزايد حجم الإقبال على الأنشطة والخدمات والبرامج الرياضية المقدمة من النادي	٦٤	٨٤	١٠٢	٤٦٢	٠,٦٢	متوسط	٨,٦٧
٣٢	يتزايد حجم الربح من الإستغلال الأمثل للملاعب والمنشآت والمرافق بالنادى	٧٠	٨٥	٩٥	٤٧٥	٠,٦٣	متوسط	٣,٨٠
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣								

- قيمة كا أدالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩



شكل (٢٢)

الربحية

يتضح من جدول (٣٢) ، شكل (٢٢) ما يلي:

- قيم كآ دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لعبارة المحور الرابع " الربحية " لإستبيان مستوى الأداء التنافسي بالاندية الرياضية الكبرى ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الإستجابة "لا".

- قيم كآ غير دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للعبارة (٣٢) للمحور الرابع " الربحية " لإستبيان مستوى الأداء التنافسي بالاندية الرياضية الكبرى ، وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة .

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالاندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية من الأخصائيين الرياضيين والأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة في عبارات المحور الرابع " الربحية " لإستبيان مستوى الأداء التنافسي بالاندية الرياضية الكبرى ما بين (٠,٥٥ : ٠,٦٣) .

- حيث جاءت متوسطات الإستجابة لعبارة المحور الرابع " الربحية " لإستبيان مستوى الأداء التنافسي بالاندية الرياضية الكبرى ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة ، مما يدل على أن المؤشرات الدالة على مستوى " الربحية " بالاندية الرياضية الكبرى تتواجد بدرجة متوسطة ، ماعدا العبارات التالية (٢٥ / ٢٧ / ٢٩) جاءت أقل من الحد الأدنى للثقة مما يدل على ضعف مستوى " الربحية " بالاندية الرياضية الكبرى في تلك المؤشرات .

تعزو الباحثة النتيجة المتعلقة بجدول (٣٢) ، شكل (٢٢) فى العبارات (٢٦ / ٢٨ / ٣٠ / ٣١ / ٣٢) إلى وجود محاولات من قبل بعض الأندية الرياضية الكبرى بحكم موقعها الجغرافى وجماهيريتها للسعى إلى إستحداث مصادر لزيادة دخل النادى ، كذلك سعى بعض الأندية الرياضية الكبرى إلى حد ما إلى زيادة معدلات الإستثمار فى النادى ، الأمر الذى جعل هناك تزايد فى حجم الإيرادات داخل النادى سنوياً بدرجة متوسطة ، بالإضافة لوجود بعض الآليات داخل الأندية الرياضية الكبرى التى تسمح بزيادة حجم الإقبال على الأنشطة والخدمات والبرامج الرياضية المقدمة من النادى ، بالإضافة إلى ظهور بعض الأفراد ممن لديهم بعض الخبرات فى الإستثمار فى المجال الرياضى مما انعكس على تزايد حجم الربح من الإستغلال الأمثل للملاعب والمنشآت والمرافق بالنادى بدرجة متوسطة .

كما تعزو الباحثة النتيجة المتعلقة بجدول (٣٢) ، شكل (٢٢) فى العبارات (٢٥ / ٢٧ / ٢٩) إلى إنخفاض سعى بعض الأندية الرياضية الكبرى إلى تحسين الوضع المالى من خلال تطوير الخدمات الرياضية ، وعدم حرص النادى على إستحداث خدمات وأنشطة وبرامج رياضية لزيادة الدخل ، كذلك زيادة حجم تكاليف الخدمات الرياضية المقدمة ، هذا ما أشارت إليه دراسة عباوى (٢٠١٩) والتى كانت أهم نتائجها أن الأداء التنافسى للمؤسسة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال دراسة بيئتها الداخلية والخارجية والتى من خلالها يمكن كسب ثقة عملائها بإعتبار أن حجم جمهورها هو الذى يحدد حجم أرباحها ومنه مدى تنافسيتها .

جدول (٣٣)

الوزن النسبى ومتوسط الاستجابة ومربع كا لآراء العينة فى

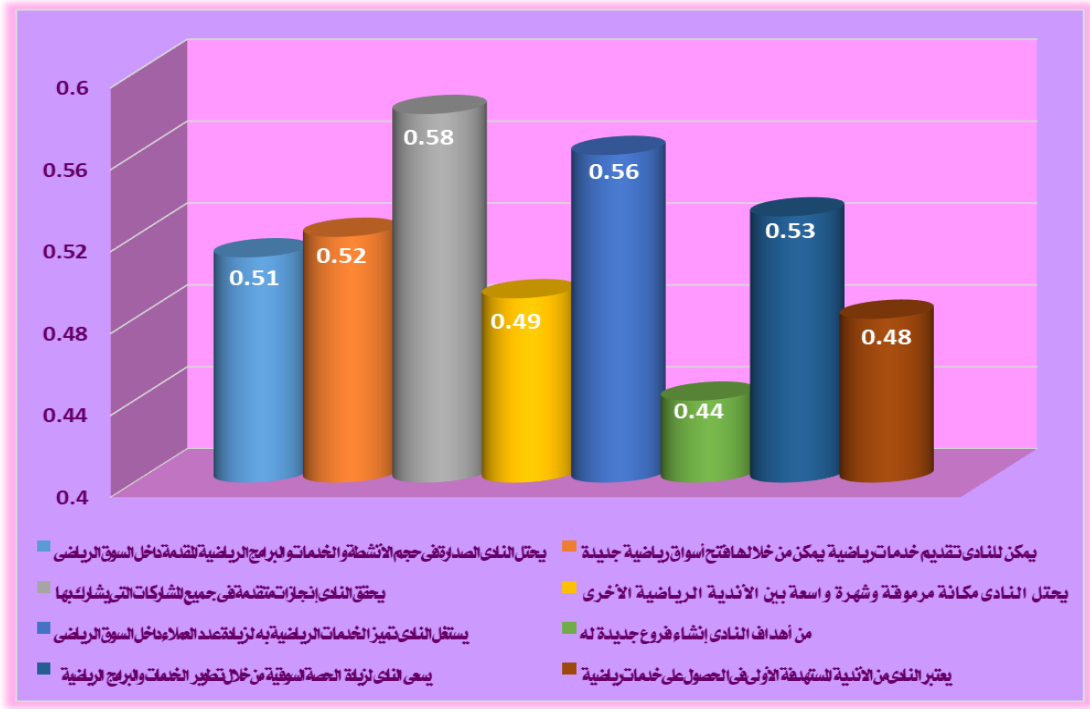
المحور الخامس : الحصة السوقية بالاندية الرياضية الكبرى (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبى	متوسط الاستجابة	مستوى الأداء	كا
		يوجد	يجدى حتما لا يوجد	لا يوجد				
٣٣	يحتل النادى الصدارة فى حجم الأنشطة والخدمات والبرامج الرياضية المقدمة داخل السوق الرياضى	٦٩	١٤٨	٣٨٥	٠,٥١	ضعيف	٨٣,٠٥	
٣٨	يمكن للنادى تقديم خدمات رياضية يمكن من خلالها فتح أسواق رياضية جديدة	٦٢	١٥٠	٣٨٨	٠,٥٢	ضعيف	٨٣,٤٦	
٥٨	يحقق النادى إنجازات متقدمة فى جميع المشاركات التى يشارك بها	٧١	١٢١	٤٣٧	٠,٥٨	ضعيف	٢٦,٥٥	
٣٥	يحتل النادى مكانة مرموقة وشهرة واسعة بين الأندية الرياضية الأخرى	٤٨	١٦٧	٣٦٨	٠,٤٩	ضعيف	١٢٧,٠٢	
٤٥	يستغل النادى تميز الخدمات الرياضية به لزيادة عدد العملاء داخل السوق الرياضى	٧٨	١٢٧	٤١٨	٠,٥٦	ضعيف	٤٠,٨٦	
٢٥	من أهداف النادى إنشاء فروع جديدة له	٣١	١٩٤	٣٣١	٠,٤٤	ضعيف	٢٢٠,٦٧	
٤١	يسعى النادى لزيادة الحصة السوقية من خلال تطوير الخدمات والبرامج الرياضية	٦٨	١٤١	٤٠٠	٠,٥٣	ضعيف	٦٤,٢٣	
٣٦	يعتبر النادى من الأندية المستهدفة الأولى فى الحصول على خدمات رياضية	٤١	١٧٣	٣٦٣	٠,٤٨	ضعيف	١٤٤,٨٨	

الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣

الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١

- قيمة كا أدالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩



شكل (٢٣)

الحصة السوقية

يتضح من جدول (٣٣) ، شكل (٢٣) ما يلي:

- قيم كاذبة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لعبارات المحور الخامس " الحصة السوقية " لإستبيان مستوى الأداء التنافسي بالاندية الرياضية الكبرى ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الإستجابة "لا".

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالاندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية من الأخصائيين الرياضيين والأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة في عبارات المحور الخامس " الحصة السوقية " لإستبيان مستوى الأداء التنافسي بالاندية الرياضية الكبرى ما بين (٠,٤٤ : ٠,٥٨) .

- حيث جاءت متوسطات الإستجابة لعبارات المحور الخامس " الحصة السوقية " لإستبيان مستوى الأداء التنافسي بالاندية الرياضية الكبرى أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى " الحصة السوقية " بالاندية الرياضية الكبرى .

تعزو الباحثة النتيجة المتعلقة بجدول (٣٣) ، شكل (٢٣) إلى عدم قدرة الأندية الرياضية على إحتلال الصدارة في حجم الأنشطة والخدمات والبرامج الرياضية المقدمة داخل السوق الرياضي ، عدم وجود آليات محددة لتقديم خدمات رياضية يمكن من خلالها فتح أسواق رياضية جديدة ، ضعف إنجازات أغلب الأندية الرياضية الكبرى في المشاركات التي تشارك بها ، عدم وجود خدمات رياضية متميزة يمكن للأندية الرياضية الكبرى إستغلالها لزيادة عدد العملاء داخل السوق الرياضي ، عدم وجود أهداف محددة لإنشاء فروع جديدة لمعظم الأندية الرياضية الكبرى ، ضعف محاولات أغلب الأندية الرياضية لتطوير الخدمات والبرامج بما يمكن أن يسهم ذلك في زيادة الحصة السوقية لها ، عدم وضع أهداف محددة للأندية لجعلها من أوائل الأندية الرياضية المستهدفة في الحصول على خدمات رياضية .

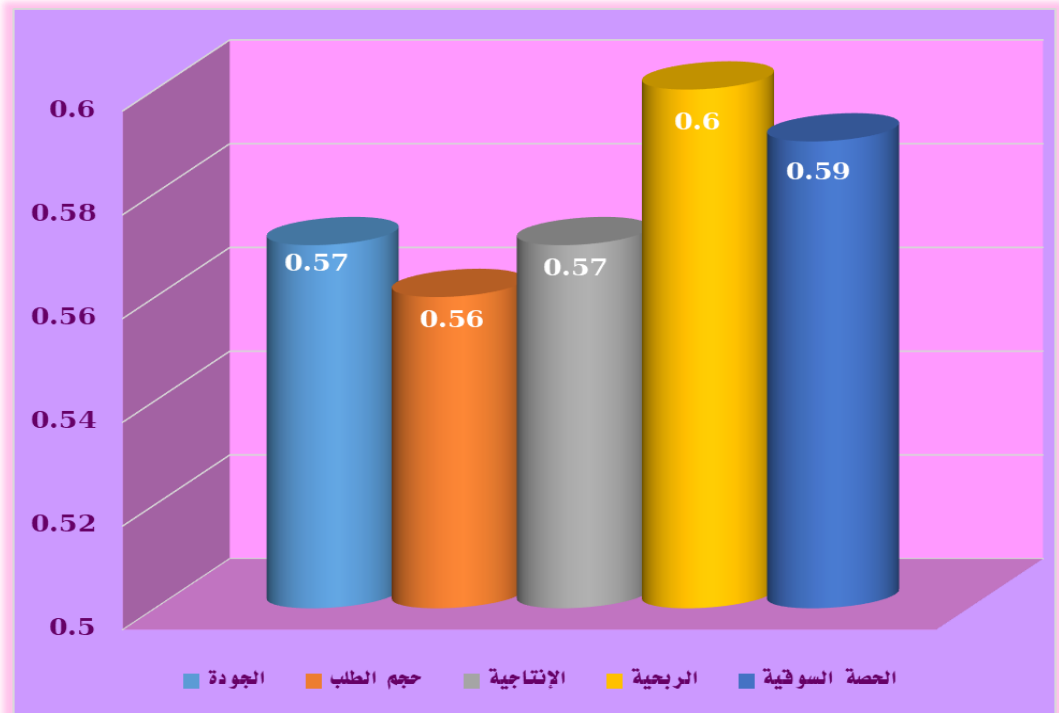
ويذكر جادالرب في هذا الشأن أن الأداء التنافسي يركز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي يمكن أن تكون محور لتقييمها بين المؤسسات وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية والأشياء الملموسة وغير الملموسة ، ويشمل الجوانب العريضة للأداء التنافسي " الإستراتيجية ، العمليات التشغيلية، الموارد البشرية " (جادالرب ، ٢٠١٥ : ٣٣) .

جدول (٣٤)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة لآراء العينة في محاور إستبيان

مستوى الأداء التنافسي بالاندية الرياضية الكبرى (ن = ٢٥٠)

م	المحاور	الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	مستوى الأداء
١.	المحور الأول : الجودة	٣٤١٣	٠,٥٧	ضعيف
٢.	المحور الثاني : حجم الطلب	٣٣٧٠	٠,٥٦	ضعيف
٣.	المحور الثالث : الإنتاجية	٣٣٩٠	٠,٥٧	ضعيف
٤.	المحور الرابع : الربحية	٣٥٩٩	٠,٦٠	ضعيف
٥.	المحور الخامس : الحصة السوقية	٣٠٩٠	٠,٥٩	ضعيف
	الدرجة الكلية للإستبيان	١٦٨٦٢	٠,٥٦	ضعيف
		الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١		الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣



شكل (٢٤)

الأداء التنافسي

يتضح من جدول (٣٤) ، شكل (٢٤) ما يلي:

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية من الأخصائيين الرياضيين والأجهزة الفنية والإدارية للرياضات المختلفة في محاور إستبيان مستوى الأداء التنافسى بالاندية الرياضية الكبرى ما بين (٠,٥٦ : ٠,٦٠) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (٠,٥٦).

- حيث جاءت متوسطات الإستجابة لجميع محاور إستبيان مستوى الأداء التنافسى بالاندية الرياضية الكبرى ، وكذلك الدرجة الكلية للإستبيان ككل أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى الأداء التنافسى بالاندية الرياضية الكبرى .

تعزو الباحثة النتيجة المتعلقة بجدول (٣٤) ، شكل (٢٤) إلى ضعف مستوى الأداء التنافسى بشكل عام " الجودة ، حجم الطلب ، الإنتاجية ، الربحية ، الحصة السوقية " بما ينعكس على أداء الأندية الرياضية الكبرى ، هذا ما يؤكد عليه جربى (٢٠١١) والذي أشار إلى أن الأداء التنافسى يعبر عن قدرة المؤسسة على تزويد المستفيدين بمنتجات وخدمات أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين الآخرين ، كذلك القدرة على إنتاج سلع وخدمات بنوعية جيدة وسعر مناسب وفى الوقت المحدد وهذا يعنى تلبية إحتياجات المستفيدين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى ، حيث يرتبط الأداء التنافسى بقدرة المؤسسة على تحقيق أهداف البقاء والنمو من خلال الإستخدام الأمثل لموارد وإمكانيات المؤسسة المادية والبشرية (جربى ، ٢٠١١ : ٨٠) .

هذا ما أشارت إليه دراسة النصور (٢٠١٠) والتي كانت أهم نتائجها دراسة وتحليل البيئة التنافسية الخاصة بظروف الطلب واتباع سياسات الانتشار السوقي وتبنى المفهوم التسويقى والتعامل مع المعلومات كأحد مصادر الأداء التنافسى ، ودراسة وتحليل كافة ظروف الإنتاج وزيادة الاهتمام بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة والإهتمام بموضوع البحث والتطوير واعتباره من مقومات التنافسية ، دراسة مختلف المتغيرات التنافسية فى السوق المحلى والأجنبى والعمل على تطبيق كافة الإستراتيجيات التنافسية .

كما أشارت أيضاً دراسة شحاتة (٢٠١٦) إلى إنخفاض مستوى الأداء التنافسى بالإتحادات الرياضية المائية المصرية ، كما أوصت بضرورة الإتجاه إلى التحليل البيئى بمختلف مكوناته المؤسسة الداخلية والخارجية لتحسين قدرة إتحادات الرياضات المائية فى أدائها التنافسى بما يتناسب مع متطلبات العصر ، كذلك دراسة مكاوى (٢٠١٨) والتي أشارت إلى أن أكثر العوامل تأثيراً على الأداء التنافسى هى ظروف الطلب ، يليه الصناعات الداعمة ، يليه هيكل المنافسة ، يليه عوامل الإنتاج وأخيراً الدور الحكومى ، فضلاً على أن الإستراتيجيات تؤثر بشكل إيجابى فى تعزيز الأداء التنافسى ، كذلك أظهرت النتائج الدور الإيجابى للميزة التنافسية فى تعزيز الأداء التنافسى .

الإجابة على التساؤل الرابع والذي ينص على :

- هل توجد علاقة إرتباطية بين إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية وكلاً من القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى ؟

يتضح من الجدول (٣٥) ما يلي :

(أ) بالنسبة للعلاقة بين إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية والقدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية الكبرى :

- توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين جميع محاور إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية وكذلك درجته الكلية وجميع أبعاد ومحاور القدرة على صناعة الخدمات الرياضية وكذلك درجته الكلية بالأندية الرياضية الكبرى عند مستوى دلالة (٠,٠٥) .

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية ترتبط ارتباطاً كاملاً ووثيقاً بالقدرة على صناعة الخدمات الرياضية ، فوجود موارد بشرية مميزة وموهوبة ومؤهلة بشكل علمي لأداء أعمالها داخل الأندية الرياضية يجعلهم قادرين على صناعة الخدمات الرياضية بمختلف أشكالها وإدارة تلك الخدمات من جميع النواحي ، هذا ما أكدت عليه دراسة **Sharm (2015)** والتي أشارت أهم نتائجها إلى أن رأس المال البشري هو مفتاح نجاح أى مؤسسة وأن المؤسسات قيد الدراسة بحاجة إلى إظهار وتنمية كافة ممارسات نظم إدارة المواهب البشرية بكل أبعادها ، دراسة **عابدين (٢٠١٩)** والتي أشارت أهم نتائجها إلى أن الموهبة تعتبر رأس مال بشري عالى القيمة بالنسبة للمؤسسات ، دراسة **العوادى (٢٠١٩)** والتي توصلت إلى العوامل المؤثرة على تقديم الخدمات الرياضية ومن أهمها إدارة الموارد البشرية .

(ب) بالنسبة للعلاقة بين إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية والأداء التنافسي بالأندية الرياضية الكبرى :

- توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين جميع محاور إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية وكذلك درجته الكلية وجميع محاور الأداء التنافسي وكذلك درجته الكلية بالأندية الرياضية الكبرى عند مستوى دلالة (٠,٠٥) .

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية ترتبط ارتباطاً كاملاً ووثيقاً بالأداء التنافسي فوجود موارد بشرية مميزة وموهوبة ومؤهلة بشكل علمي لأداء أعمالها داخل الأندية الرياضية يجعلهم قادرين على خلق بيئة عمل تنافسية لتلك الأندية تسمح بتحسين جودة الخدمات والأنشطة والبرامج المقدمة ، كما أن المواهب البشرية المؤهلة علمياً تساعد على زيادة حجم الطلب على الخدمات الرياضية وزيادة الإنتاجية داخل بيئة العمل مما يزيد من مستوى الربحية بالأندية الرياضية الكبرى ويجعلها قادرة على الإحتفاظ بأكبر حصة سوقية ممكنة داخل السوق الرياضى للأندية الرياضية الكبرى ، هذا ما أكدت عليه دراسة **Kaliannan & Abraham & ponnusamy (٢٠١٦)** والتي أوصت بوضع آليه لجذب وإستقطاب المواهب البشرية فى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين الأداء ، دراسة **عبدالمنعم (٢٠١٦)** والتي كانت أهم نتائجها أن هناك أثر كبير لإدارة المواهب البشرية فى تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة **عباوى (٢٠١٩)** أن الأداء التنافسي للمؤسسة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التخطيط لبناء إستراتيجيات إتصالية فعالة تساعد المؤسسة على كسب ثقة عملائها بإعتبار أن حجم جمهورها هو الذى يحدد حجم أرباحها ومنه مدى تنافسيتها .

(ج) بالنسبة للعلاقة بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسي بالأندية الرياضية الكبرى :
- توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين جميع أبعاد ومحاور القدرة على صناعة الخدمات الرياضية وكذلك درجته الكلية وجميع محاور الأداء التنافسي وكذلك درجته الكلية بالأندية الرياضية الكبرى عند مستوى دلالة (٠,٠٥) .

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن القدرة على صناعة الخدمات الرياضية ترتبط ارتباطاً كاملاً ووثيقاً بالأداء التنافسي ، فصناعة الخدمات الرياضية بمختلف أشكالها وإدارة تلك الخدمات من جميع النواحي يجعلها قادرة على زيادة حجم الطلب على الخدمات الرياضية وزيادة الإنتاجية داخل بيئة العمل مما يزيد من مستوى الربحية بالأندية الرياضية الكبرى ويجعلها قادرة على الإحتفاظ بأكبر حصة سوقية ممكنة داخل السوق الرياضى للأندية الرياضية الكبرى ، هذا ما أكدته دراسة العوادلى (٢٠١٩) والتي كانت أهم نتائجها تحديد تصنيفات الخدمات الرياضية فى الإدارة والتسويق والتشغيل وإدارة الألعاب الرياضية وفى الأندية الخاصة والأكاديميات والأندية الصحية ومراكز اللياقة البدنية ، دراسة بخارى (٢٠١٨) حيث كانت أهم نتائجها توفير التقنيات الحديثة اللازمة لسرعة إنجاز العمل بإدارة ملعب مدينة الملك عبدالله ، تثدير إدارة الملعب لآراء العاملين البناء ، وأوصت الدراسة بالتخلص من الأساليب الإدارية القديمة ، دراسة مجاهد (٢٠١٨) والتي أشارت أهم نتائجها إلى إستخدام أساليب جديده ومبتكرة فى الاعلان عن الخدمات الرياضية يعمل على وعى أعضاء النادى للخدمات الرياضية الجديدة .

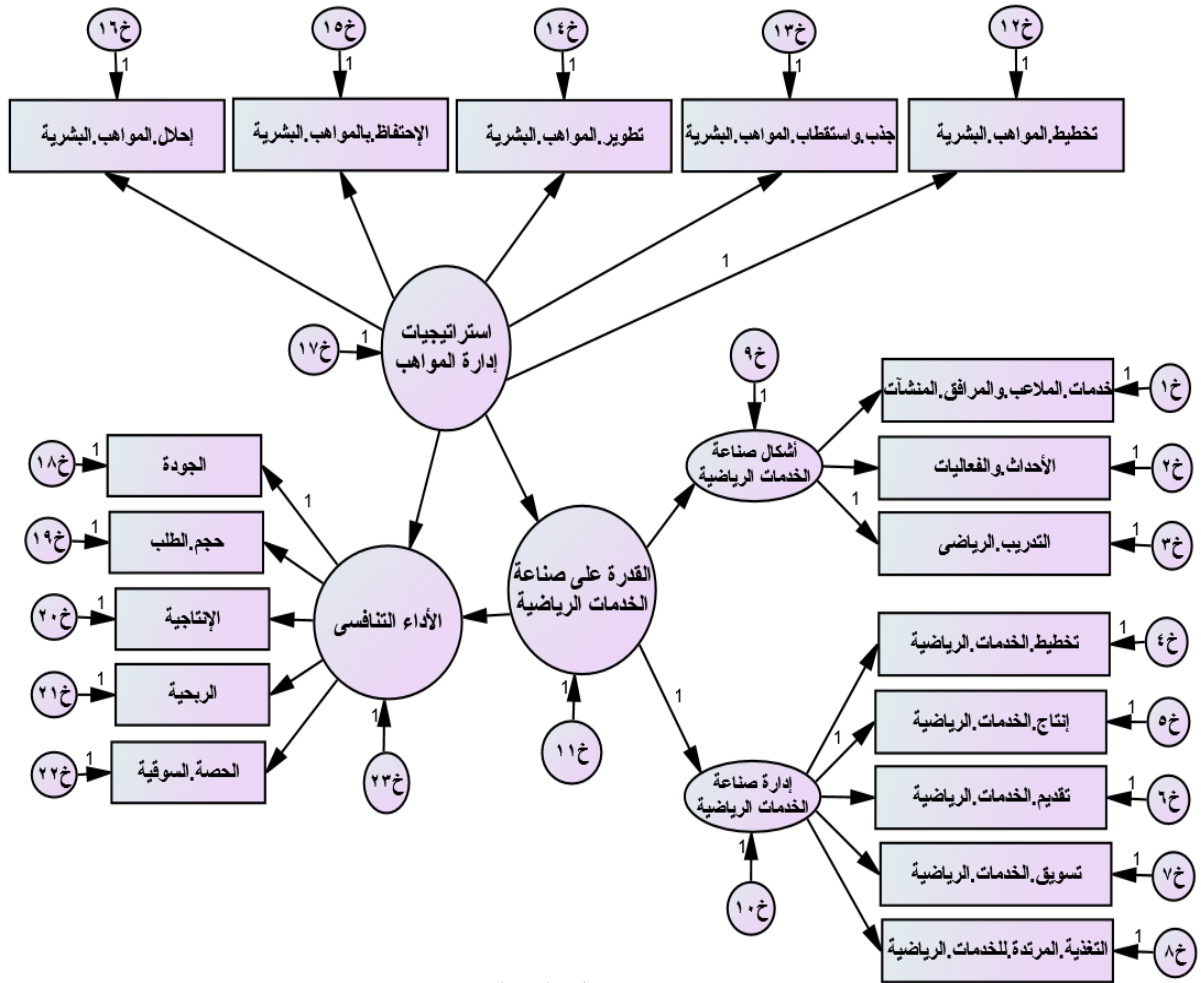
تتفق مع ذلك أيضاً دراسة عباوى (٢٠١٩) والتي أشارت نتائجها إلى أن الأداء التنافسى للمؤسسة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال دراسة بيئتها للبحث عن الفرص لمواجهة السوق والصمود أمام المؤسسات المنافسة لها ، من خلال التخطيط لبناء إستراتيجيات إتصالية فعالة تساعد المؤسسة على كسب ثقة عملائها بإعتبار أن حجم جمهورها هو الذى يحدد حجم أرباحها ومنه مدى تنافسيتها ، دراسة النصور (٢٠١٠) والتي كانت أهم نتائجها دراسة وتحليل كافة ظروف الإنتاج وزيادة الاهتمام بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة والإهتمام بموضوع البحث والتطوير واعتباره من مقومات التنافسية ، دراسة مكاوى (٢٠١٨) وكانت أهم نتائجها أن أكثر العوامل تأثيراً على الأداء التنافسى هى ظروف الطلب ، يليه الصناعات الداعمة ، يليه هيكل المنافسة ، يليه عوامل الإنتاج وأخيراً الدور الحكومى ، فضلاً على أن الإستراتيجيات تؤثر بشكل إيجابى فى تعزيز الأداء التنافسى ، كذلك أظهرت النتائج الدور الإيجابى للميزة التنافسية فى تعزيز الأداء التنافسى .

الإجابة على التساؤل الخامس والذي ينص على :

- ما أفضل نموذج بنائي سببي يفسر العلاقة بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسي من خلال إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالأندية الرياضية الكبرى ؟ وبتفرع منه تساؤلان كالتالي :

* هل توجد تأثيرات مباشرة لإستراتيجيات إدارة المواهب على كل من القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسي بالأندية الرياضية الكبرى ، وكذلك تأثيرات مباشرة للقدرة على صناعة الخدمات الرياضية على الأداء التنافسي بالأندية الرياضية الكبرى ؟

للإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة ببناء نموذج سببي مقترح على أساس نظرية استقتها من القراءات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة ، ومن ثم تم اختبار صحة هذا النموذج والذي يتضح فيه التأثيرات المباشرة لإستراتيجيات إدارة المواهب على كل من القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسي بالأندية الرياضية الكبرى ، وشكل (٢٥) يوضح ذلك :



شكل (٢٥)

النموذج البنائي السببي الإفتراضي (١) للعلاقة بين إستراتيجيات إدارة المواهب وكلا من القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسي بالأندية الرياضية الكبرى

جدول (٣٦)

قيم الأوزان الإحصائية للنموذج البنائي السببي الافتراضي (١)

م	المسار السببي	معامل الإندثار المعيارى	معامل الإندثار اللامعيارى	الخطأ المعيارى	القيم الحرجة	مستوى الدلالة	نسبة المساهمة
١.	إستراتيجيات المواهب ← القدرة على صناعة الخدمات	٠,٩٢٢	٠,٦٨٣	٠,٠٥٧	١١,٨٩١	***	٠,٨٤٩
٢.	إستراتيجيات المواهب ← الأداء التنافسى	٠,٨٠٠	٠,٨٢٠	٠,١٢٧	٦,٤٣٧	***	٠,٤٩٣
٣.	القدرة على صناعة الخدمات ← الأداء التنافسى	٠,٧٠٠	٠,٧٩٥	٠,٠٦٣	١٢,٦١٩	***	٠,٦٤٣
٤.	القدرة على صناعة الخدمات ← أشكال صناعة الخدمات	١,٠٦٦	١,٤٩٣	٠,١١٩	١٢,٥٢٧	***	١,١٣٧
٥.	القدرة على صناعة الخدمات ← إدارة صناعة الخدمات	٠,٩٨٨	٠,٧١٥	٠,٠٦٩	١٠,٣٦٢	***	٠,٩٧٥
٦.	إستراتيجيات المواهب ← تخطيط المواهب	٠,٨٥٦	٠,٨٣٢	٠,٠٥١	١٦,٣١٣	***	٠,٧٣٣
٧.	إستراتيجيات المواهب ← جذب وإستقطاب المواهب	٠,٧٣١	٠,٨٠٥	٠,٠٥٨	١٣,٨٧٥	***	٠,٥٣٥
٨.	إستراتيجيات المواهب ← الإحتفاظ بالمواهب	٠,٧٦٩	٠,٨٧٤	٠,٠٥٨	١٤,٩٨٨	***	٠,٥٩١
٩.	إستراتيجيات المواهب ← تطوير المواهب	٠,٩٥٣	١,١٤٨	٠,٠٥٢	٢٢,٢٧٦	***	٠,٩٠٧
١٠.	إستراتيجيات المواهب ← إحلل المواهب	٠,٧٥٦	٠,٧٧٣	٠,٠٥٣	١٤,٦١١	***	٠,٥٧٢
١١.	شكال صناعة الخدمات ← خدمات الملاعب والمرافق والمنشآت	٠,٧٨١	٠,٧٥٠	٠,٠٥١	١٤,٧٦٢	***	٠,٦١١
١٢.	أشكال صناعة الخدمات ← خدمات الأحداث والفعاليات	٠,٩٠٠	١,٠٢١	٠,٠٥٦	١٨,٠٧٦	***	٠,٨١٠
١٣.	أشكال صناعة الخدمات ← خدمات التدريب الرياضى	٠,٨٠١	٠,٩٠٣	٠,٠٨٨	١٠,٢٦١	***	٠,٦٤١
١٤.	إدارة صناعة الخدمات ← تخطيط الخدمات الرياضية	٠,٧١٦	١,١٣١	٠,١٠٤	١٠,٩٢١	***	٠,٥١٣
١٥.	إدارة صناعة الخدمات ← إنتاج الخدمات الرياضية	٠,٦٩٠	٠,٨٨٥	٠,٠٩١	٩,٧٢٥	***	٠,٤٧٦
١٦.	إدارة صناعة الخدمات ← تقديم الخدمات الرياضية	٠,٦٤٥	٠,٩٤٩	٠,٠٩٦	٩,٨٨٨	***	٠,٤١٦
١٧.	إدارة صناعة الخدمات ← تسويق الخدمات الرياضية	٠,٨٩٠	١,٦٤٨	٠,١٢٣	١٣,٣٩٠	***	٠,٧٩١
١٨.	إدارة صناعة الخدمات ← التغذية المرتدة للخدمات الرياضية	٠,٧٦٦	١,٢٧٩	٠,١١٠	١١,٦٣٦	***	٠,٥٨٦
١٩.	الأداء التنافسى ← الجودة	٠,٩٣١	٠,٩٩٢	٠,٠٨٨	١١,٢٧٢	***	٠,٨٦٧
٢٠.	الأداء التنافسى ← حجم الطلب	٠,٨٢٤	٠,٨٦٣	٠,٠٤٦	١٨,٩٦٢	***	٠,٦٧٩
٢١.	الأداء التنافسى ← الإنتاجية	٠,٧٠٣	٠,٨١٦	٠,٠٥٨	١٣,٩٩٠	***	٠,٤٩٤
٢٢.	الأداء التنافسى ← الربحية	٠,٦٧٤	٠,٧٥٤	٠,٠٥٨	١٣,٠٤٧	***	٠,٤٥٤
٢٣.	الأداء التنافسى ← الحصة السوقية	٠,٩٠٠	٠,٩٨٦	٠,٠٤٢	٢٣,٦٠١	***	٠,٨١٠

جدول (٣٧)

حجم الأثر المباشر لمتغيرات النموذج البنائي السببي الإفتراضى (١)

م	المتغيرات	حجم الأثر المباشر
١.	إستراتيجيات المواهب ← القدرة على صناعة الخدمات	٠,٧٣٩
٢.	إستراتيجيات المواهب ← الأداء التنافسى	٠,٤٣٢
٣.	القدرة على صناعة الخدمات ← الأداء التنافسى	١,١٣٠
٤.	إستراتيجيات المواهب ← أشكال صناعة الخدمات	٠,٧٧٩
٥.	إستراتيجيات المواهب ← إدارة صناعة الخدمات	٠,٨٢٥
٦.	إستراتيجيات المواهب ← خدمات الملاعب والمرافق والمنشآت	٠,٧٧٢
٧.	إستراتيجيات المواهب ← خدمات الأحداث والفعاليات	١,٠٣٨
٨.	إستراتيجيات المواهب ← خدمات التدريب الرياضى	٠,٩٩١
٩.	إستراتيجيات المواهب ← تخطيط الخدمات الرياضية	٠,٨٠٤
١٠.	إستراتيجيات المواهب ← إنتاج الخدمات الرياضية	٠,٧٣٩
١١.	إستراتيجيات المواهب ← تقديم الخدمات الرياضية	٠,٦٨٦
١٢.	إستراتيجيات المواهب ← تسويق الخدمات الرياضية	١,١٣٢
١٣.	إستراتيجيات المواهب ← التغذية المرتدة للخدمات الرياضية	٠,٨٩٥
١٤.	إستراتيجيات المواهب ← الجودة	٠,٥٢٢
١٥.	إستراتيجيات المواهب ← حجم الطلب	٠,٤٧٧
١٦.	إستراتيجيات المواهب ← الإنتاجية	٠,٤٣٦
١٧.	إستراتيجيات المواهب ← الربحية	٠,٥١٢
١٨.	إستراتيجيات المواهب ← الحصة السوقية	٠,٦٢٨
١٩.	القدرة على صناعة الخدمات ← الجودة	٠,٥٥٥
٢٠.	القدرة على صناعة الخدمات ← حجم الطلب	٠,٤٤٩
٢١.	القدرة على صناعة الخدمات ← الإنتاجية	٠,٦٠٣
٢٢.	القدرة على صناعة الخدمات ← الربحية	٠,٥٦٤
٢٣.	القدرة على صناعة الخدمات ← الحصة السوقية	٠,٦١٣

- تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات البنائية "SEM" (Structural Equation Modeling) لإختبار النموذج المقترح الذى يفترض وجود تأثيرات مباشرة بين إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية وكلاً من القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى ، ويفترض أيضاً وجود تأثيرات مباشرة ما بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى .

يتضح من جدول (٣٦) ، (٣٧) ما يلي :

- الأوزان الإحصائية للنموذج البنائي السببي الافتراضى (١) جميعها دالة إحصائياً .
- وجود تأثيرات مباشرة من إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية على كل من القدرة على صناعة الخدمات الرياضية و الأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى ، وأيضاً تأثيرات مباشرة من القدرة على صناعة الخدمات الرياضية على الأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى .

بتحليل جدول (٣٦) نجد أن هناك تطابق للنظرية التى إفتترضتها الباحثة حيث تسهم أبعاد إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بنسبة قدرها (٠,٨٤٩) فى القدرة على صناعة الخدمات الرياضية فالمواهب البشرية هم صمام الأمان الذى يضمن للأندية الرياضية الكبرى صناعة الخدمات الرياضية قادرة على تحقيق الهدف منها داخل الأندية الرياضية الكبرى ، بينما أسهمت إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بنسبة قدرها (٠,٦٤٣) فى الأداء التنافسى حيث أن الإهتمام بتخطيط وجذب وتطوير البشرية قد يعطى للأندية الرياضية مستوى مرتفع من التنافسية فى الأداء .

كذلك بتحليل جدول (٣٧) نجد أن هناك مسارات مباشرة لتأثير أبعاد إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية على أبعاد القدرة على صناعة الخدمات الرياضية حيث تراوحت ما بين (٠,٧٣٩ : ١,٠٣٨) ، بينما بلغ حجم التأثير المباشر لمتغير ككل (٠,٧٣٩) مما يعنى تأثير إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية على القدرة على صناعة الخدمات الرياضية يتم بشكل مباشر ، كذلك هناك مسارات مباشرة لتأثير أبعاد إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية على أبعاد الأداء التنافسى حيث تراوحت ما بين (٠,٤٣٦ : ٠,٦٢٨) ، بينما بلغ حجم التأثير المباشر لمتغير ككل (٠,٤٣٢) مما يعنى تأثير إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية على الأداء التنافسى يتم بشكل مباشر ولكن بنسب أقل ، أيضاً هناك مسارات مباشرة لتأثير أبعاد القدرة على صناعة الخدمات الرياضية على أبعاد الأداء التنافسى حيث تراوحت ما بين (٠,٤٤٩ : ٠,٦١٣) ، بينما بلغ حجم التأثير المباشر لمتغير ككل (١,١٣٠) مما يعنى تأثير القدرة على صناعة الخدمات الرياضية على الأداء التنافسى يتم بشكل .

جدول (٣٨)

مؤشرات ملائمة النموذج البنائي السببي الافتراضى (١) لبيانات عينة الدراسة

م	المتغيرات	القيمة المحسوبة للمؤشر	المدى المثالى
١.	النسبة بين كاً إلى درجة الحرية (CMIN / DF)	٤,٩٦	(٥ - ٠)
٢.	مؤشر جودة المطابقة (GFI)	٠,٧١٢	(١-٠)
٣.	مؤشر جودة المطابقة المصحح المعدل (AGFI)	٠,٥٦٣	(١-٠)
٤.	مؤشر المطابقة المعيارى (NFI)	٠,٧٨٠	(١-٠)
٥.	مؤشر المطابقة التزايدى (IFI)	٠,٧٩٢	(١-٠)
٦.	مؤشر توكروبولويس (TLI)	٠,٧٢٢	(١-٠)
٧.	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	٠,٧٩١	(١-٠)
٨.	الجذر التربيعى النسبى لخطأ الإقتراب (RMSEA)	٠,١١٠	(١-٠)

- لدراسة مدى مطابقة بيانات الدراسة مع النموذج الإفتراضى (١) ، تم حساب المعالم الرئيسية لجودة المطابقة كما هو موضح بجدول (٣٨) :

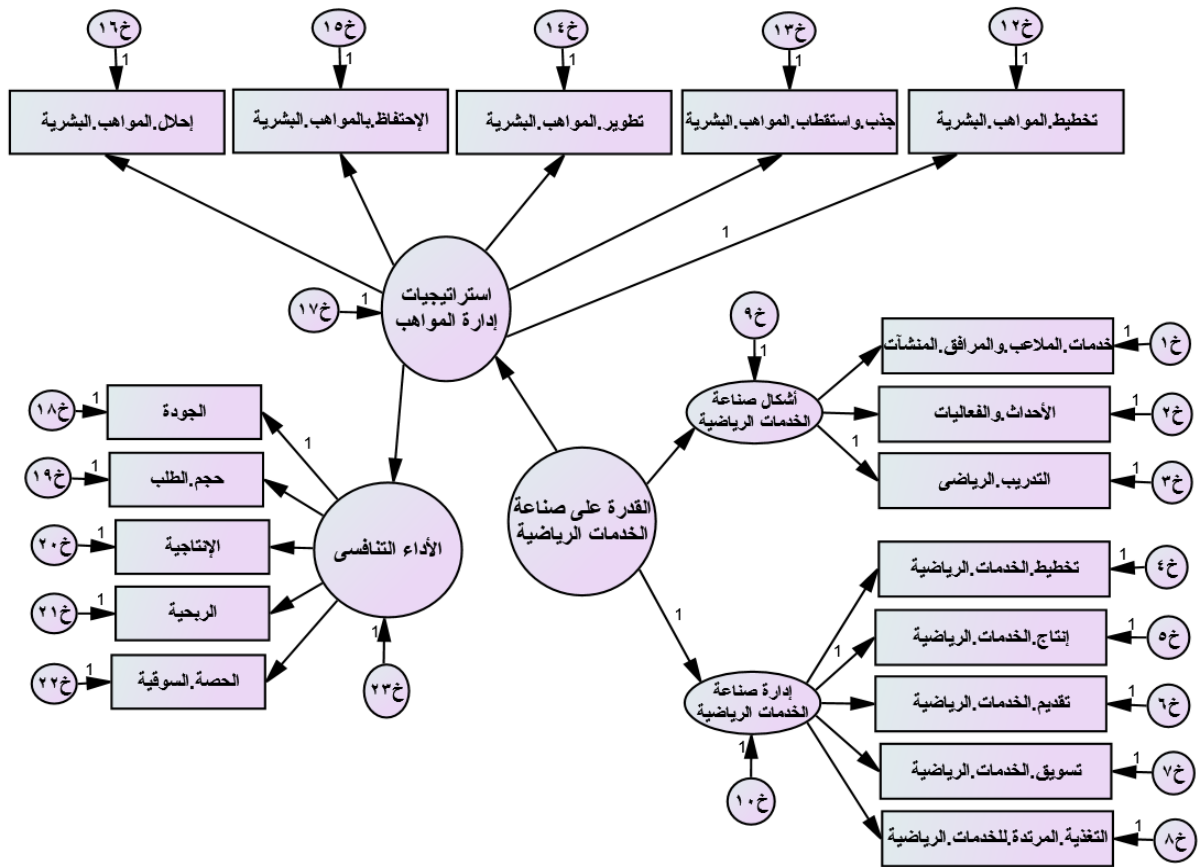
يتضح من جدول (٣٨) ما يلى :

- أن جميع مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح دالة إحصائياً .

بتحليل جدول (٣٨) نجد أن مؤشرات جودة المطابقة تدل على قبول النموذج الإفتراضى (١) حيث بلغت قيمة (CMIN / DF) (٤,٩٦) وبلغ المدى المثالى لها (٠ - ٥) ، بينما جاءت جميع المؤشرات الأخرى ملائمة حيث أنها كانت فى المدى المثالى ، مما يدل على قبول النموذج الإفتراضى (١) .

* هل توجد تأثيرات غير مباشرة عند إضافة إستراتيجيات إدارة المواهب كوسيط بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية و الأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى ؟

للإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة ببناء نموذج سببى مقترح على أساس نظرية استقتها من القراءات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة ، ومن ثم تم اختبار صحة هذا النموذج والذى يتضح فيه وجود تأثيرات غير المباشرة عند إضافة إستراتيجيات إدارة المواهب كوسيط بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية و الأداء التنافسى ، وشكل (٢٦) يوضح ذلك :



النموذج البنائى السببى الإفتراضى (٢) لإستراتيجيات إدارة المواهب كوسيط بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية و الأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى

جدول (٣٩)

قيم الأوزان الإحصائية للنموذج البنائي السببي الافتراضي (٢)

م	المسار السببي	معامل الإندثار المعيارى	معامل الإندثار اللامعيارى	الخطأ المعيارى	القيم الحرجة	مستوى الدلالة	نسبة المساهمة
١.	استراتيجيات إدارة المواهب ← القدرة على صناعة الخدمات	٠,٩٢١	١,٢٤٧	١,١٠٤	١١,٩٩٨	***	٠,٨٨٩
٢.	القدرة على صناعة الخدمات الرياضية ← الأداء التنافسى	٠,٨٦٧	٠,٨٨٩	٠,٠٥٤	١٦,٣٦٢	***	٠,٧٥٢
٣.	القدرة على صناعة الخدمات ← أشكال صناعة الخدمات	١,٠٦٨	١,٥٠١	٠,١٢٠	١٢,٤٩٤	***	٠,٩٧٢
٤.	القدرة على صناعة الخدمات ← إدارة صناعة الخدمات	٠,٠٩٨٦	٠,٧٧٧	٠,٥٨	١٣,٣٩٦	***	١,١٤١
٥.	إستراتيجيات إدارة المواهب ← تخطيط المواهب	٠,٨٥٥	٠,٨٤٢	٠,٠٦٣	١٣,٣٦٥	***	٠,٧٣١
٦.	إستراتيجيات إدارة المواهب ← جذب وإستقطاب المواهب	٠,٧٢٩	٠,٨٠٤	٠,٠٥٨	١٣,٨٠٨	***	٠,٥٣٢
٧.	إستراتيجيات إدارة المواهب ← الإحتفاظ بالمواهب	٠,٧٧٠	٠,٨٧٧	٠,٠٥٨	١٥,٠٠٢	***	٠,٩٠٧
٨.	إستراتيجيات إدارة المواهب ← تطوير المواهب	٠,٩٥٢	١,١٤٩	٠,٠٥٢	٢٢,٢٢٧	***	٠,٥٥٩٢
٩.	إستراتيجيات إدارة المواهب ← إحلال المواهب	٠,٧٥٦	٠,٧٧٣	٠,٠٥٣	١٤,٥٧٦	***	٠,٥٧١
١٠.	أشكال صناعة الخدمات ← خدمات الملاعب والمرافق والمنشآت	٠,٧٨٢	٠,٧٥٠	٠,٠٥١	١٦,٣٦٢	***	٠,٦١١
١١.	أشكال صناعة الخدمات ← خدمات الأحداث والفعاليات	٠,٨٩٩	١,٢١	٠,٠٥٦	١٤,٧٨٥	***	٠,٨٠٩
١٢.	أشكال صناعة الخدمات ← خدمات التدريب الرياضى	٠,٨٠١	٠,٩١٧	٠,٠٨٤	١٠,٩١٦	***	٠,٦٤١
١٣.	إدارة صناعة الخدمات ← تخطيط الخدمات الرياضية	٠,٧١٥	١,١٣٢	٠,١٠٤	١٠,٨٨٦	***	٠,٥١١
١٤.	إدارة صناعة الخدمات ← إنتاج الخدمات الرياضية	٠,٦٨٩	٠,٩٠١	٠,٠٨١	١١,١٢٣	***	٠,٤٧٤
١٥.	إدارة صناعة الخدمات ← تقديم الخدمات الرياضية	٠,٦٤٥	٠,٩٥٠	٠,٠٩٦	٩,٩٦٣	***	٠,٤١٦
١٦.	إدارة صناعة الخدمات ← تسويق الخدمات الرياضية	٠,٨٩١	١,٦٥٣	٠,١٢٤	١٣,٣٦٧	***	٠,٧٩٤
١٧.	إدارة صناعة الخدمات ← التغذية المرتدة للخدمات الرياضية	٠,٧٦٥	١,٢٨١	٠,١١٠	١٢,١٩٥	***	٠,٥٨٦
١٨.	الأداء التنافسى ← الجودة	٠,٩٣٠	٠,٩٢٣	٠,٠٧٩	١١,٦٠٥	***	٠,٨٦٤
١٩.	الأداء التنافسى ← حجم الطلب	٠,٨٢٣	٠,٨٦٤	٠,٠٤٦	١٨,٨٧٦	***	٠,٦٧٧
٢٠.	الأداء التنافسى ← الإنتاجية	٠,٧٠٥	٠,٨١٩	٠,٠٥٨	١٤,٠٢٥	***	٠,٤٩٦
٢١.	الأداء التنافسى ← الربحية	٠,٦٧٥	٠,٧٥٦	٠,٠٥٨	١٤,٠٢٥	***	٠,٤٥٥
٢٢.	الأداء التنافسى ← الحصة السوقية	٠,٩٠١	٠,٩٨٩	٠,٠٤٢	٢٣,٥٧٥	***	٠,٨١٢

جدول (٤٠)

حجم الأثر المباشر وغير المباشر لمتغيرات النموذج البنائي السببي الإفتراضى (٢)

م	المتغيرات	حجم الأثر المباشر	حجم الأثر غير المباشر
١.	إستراتيجيات إدارة المواهب ← القدرة على صناعة الخدمات	٠,٨٩٥	٠,٠٠٠
٢.	إستراتيجيات إدارة المواهب ← الأداء التنافسى	٠,٢٢٢	١,٥٧١
٣.	القدرة على صناعة الخدمات ← الأداء التنافسى	٠,٨٨٤	٠,٠٠٠
٤.	إستراتيجيات إدارة المواهب ← الجودة	٠,٥٥٥	١,١٣٠
٥.	إستراتيجيات إدارة المواهب ← حجم الطلب	٠,٤٤٩	١,٠٠٨
٦.	إستراتيجيات إدارة المواهب ← الإنتاجية	٠,٦٠٣	١,٢٦٠
٧.	إستراتيجيات إدارة المواهب ← الربحية	٠,٥٦٤	١,٣٠١
٨.	إستراتيجيات إدارة المواهب ← الحصة السوقية	٠,٦١٣	١,٠٨٢

- تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات البنائية "SEM" (Structural Equation Modeling) لإختبار النموذج المقترح الذى يفترض وجود تأثيرات غير مباشرة عند إضافة إستراتيجيات إدارة المواهب كوسيط بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية و الأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى .

يتضح من جدول (٣٩) ، (٤٠) ما يلى :

- الأوزان الإنداردية للنموذج البنائى السببى الإفتراضى (٢) جميعها دالة إحصائياً .
- وجود تأثيرات مباشرة قوية من إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية على القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية الكبرى ، ووجود تأثيرات مباشرة ضعيفة من القدرة على صناعة الخدمات الرياضية على الأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى .
- وجود تأثيرات غير مباشرة عند إضافة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية كوسيط بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية و الأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى .

بتحليل جدول (٣٩) نجد أن هناك تطابق للنظرية التى إفترضتها الباحثة حيث تسهم أبعاد إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بنسبة قدرها (٠,٨٨٩) فى القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية الكبرى هذا ما يؤكد الدور الذى تلعبه إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية فى تحسين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية ، بينما أسهمت القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بنسبة قدرها (٠,٧٥٢) فى الأداء التنافسى هذا ما يدل على الأثر الإيجابى لها فى تحسين الأداء التنافسى بمكوناته المختلفة بالأندية الرياضية .

بتحليل جدول (٤٠) نلاحظ أن هناك مسارات مباشرة لتأثير إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية على القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بالأندية الرياضية الكبرى حيث بلغ حجم التأثير المباشر (٠,٨٩٥) ، كما أن هناك مسارات مباشرة لتأثير القدرة على صناعة الخدمات الرياضية على الأداء التنافسي بالأندية الرياضية الكبرى حيث بلغ حجم التأثير المباشر (٠,٨٨٤) .

أيضاً هناك مسارات غير مباشرة لتأثير لإستراتيجيات إدارة المواهب البشرية على أبعاد الأداء التنافسي بالأندية الرياضية الكبرى حيث تراوحت ما بين (١,٠٠٨ : ١,٣٠١) وبلغ حجم التأثير غير المباشر للمتغير ككل (١,٥٧١) مما يدل على أنه عند إضافة إستراتيجيات إدارة المواهب كوسيط بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية و الأداء التنافسي حدثت تغييرات فى معاملات المسار للتأثيرات المباشرة للأفضل .

جدول (٤١)

مؤشرات ملائمة النموذج البنائى السببى الإفتراضى (٢) لبيانات عينة الدراسة

م	المتغيرات	القيمة المحسوبة للمؤشر	المدى المثالى
١.	النسبة بين كاً إلى درجة الحرية (CMIN / DF)	٢,٠٦	(٥ - ٠)
٢.	مؤشر جودة المطابقة (GFI)	٠,٩٢٧	(١-٠)
٣.	مؤشر جودة المطابقة المصحح المعدل (AGFI)	٠,٨٨٣	(١-٠)
٤.	مؤشر المطابقة المعيارى (NFI)	٠,٩٨٤	(١-٠)
٥.	مؤشر المطابقة التزايدى (IFI)	٠,٩٩٦	(١-٠)
٦.	مؤشر توكرولوبيس (TLI)	٠,٩٢٧	(١-٠)
٧.	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	٠,٩٥٩	(١-٠)
٨.	الجذر التربيعى النسبى لخطأ الإقتراب (RMSEA)	٠,٠٨٠	(١-٠)

- لدراسة مدى مطابقة بيانات الدراسة مع النموذج الإفتراضى (٢) ، تم حساب المعالم الرئيسية لجودة

المطابقة كما هو موضح بجدول (٤١) :

يتضح من جدول (٤١) ما يلى :

- أن جميع مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح دالة إحصائياً .

بتحليل جدول (٤١) نجد أن مؤشرات جودة المطابقة تدل على قبول النموذج الإفتراضى (٢) حيث بلغت قيمة (CMIN / DF) (٢,٠٦) وبلغ المدى المثالى لها (٥ - ٠) ولكنها جاءت أفضل من النموذج الإفتراضى (١) ، بينما جاءت جميع المؤشرات الأخرى ملائمة ولكنها جاءت أفضل من النموذج الإفتراضى (١) حيث أن جميعها إقتربت من الواحد الصحيح ، مما يشير إلى قبول النموذج الإفتراضى (٢) " النموذج البنائى السببى الإفتراضى لإستراتيجيات إدارة المواهب كوسيط بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسي بالأندية الرياضية الكبرى " بدرجة أكبر من النموذج الإفتراضى (١) "النموذج البنائى السببى الإفتراضى للعلاقة بين إستراتيجيات إدارة المواهب وكلا من القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسي بالأندية الرياضية الكبرى "

الإستخلاصات :

في ضوء نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى الإستخلاصات التالية :

1. الوصول إلى النموذج البنائي السببي الأمثل الذى يفسر العلاقة بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى من خلال إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بالأندية الرياضية الكبرى وهو " النموذج البنائي السببي الإفتراضى لإستراتيجيات إدارة المواهب كوسيط بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى " .
2. ضعف مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية داخل الاندية الرياضية الكبرى .
3. إنخفاض قدرة الأندية الرياضية الكبرى على صناعة الخدمات الرياضية .
4. تدنى مستوى الأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى .
5. وجود علاقة إرتباطية دالة موجبة بين إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية وكلاً من القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى .

التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة توصى الباحثة بما يلى :

1. الإستفادة من النموذج البنائي السببي الإفتراضى لما له بالغ الأثر فى تحسن مستوى التنافسية فى الأداء داخل الأندية الرياضية الكبرى .
2. الإهتمام بالموهبة الإدارية البشرية داخل المؤسسات والهيئات الرياضية المختلفة من خلال تفعيل الإستراتيجيات الخاصة بها بشكل مقنن فى ضوء إحتياجات تلك المؤسسات والهيئات الرياضية .
3. التنبيه على المؤسسات والهيئات الرياضية المختلفة وخاصة الأندية الرياضية بأهمية توفير جميع المقومات التى تزيد من القدرة على صناعة الخدمات الرياضية بداخلها .
4. مراعاة المعايير اللازمة لرفع مستوى الأداء التنافسى بالمؤسسات والهيئات الرياضية المختلفة وخاصة الأندية الرياضية مما يدفعها للوصول إلى القمة الرياضية العالمية .
5. البعد عن الأساليب التقليدية فى الإدارة التى لا تتواءم مع متطلبات العصر المتسارع .
6. القيام بدراسات مشابهة للنمذجة البنائية السببية لمتغيرات بحثية مختلفة داخل المؤسسات والهيئات الرياضية الأخرى لتحقيق العالمية فى المجال الرياضى .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

- ١- أبو بكر ، مصطفى محمود (٢٠١٣) : تسويق الخدمات ، ط ١ ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية .
- ٢- أحمد ، رضا أحمد (٢٠١٧) : قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق ، القاهرة .
- ٣- بخارى ، رأفت بن كمال صالح (٢٠١٨) : أثر إدارة الجودة الشاملة فى الخدمات الرياضية بالمملكة العربية السعودية : بالتطبيق على ملعب مدينة الملك عبدالله الرياضية بجدة ٢٠٠٧م - ٢٠١٧م ، رسالة دكتوراة ، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامى ، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان .
- ٤- جادالرب ، سيد محمد (٢٠١٥) : إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء " الأطر المنهجية والتطبيقات العملية ، مطبعة العشرى ، جامعة قناة السويس .
- ٥- جربى ، عبدالحاكم محمد (٢٠١١) : أثر إستراتيجية الموارد البشرية فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس - سطيف ، الجزائر .
- ٦- الجريدة الرسمية لرئاسة الجمهورية (٢٠١٧) : قانون الرياضة ، قانون رقم (٧١) ٣١ مايو لسنة ٢٠١٧م ، العدد (٢١) مكرر (ب) السنة الستون ، جمهورية مصر العربية .
- ٧- جريدة أموال الغد الإلكترونية (٢٠٢٠) : سوق الرياضة عالمياً يقدر بـ ٧٥٦ مليار دولار سنوياً ، مجلة إقتصادية شاملة تصدر عن شركة نايل للصحافة والنشر " ش.م.م " ، <http://amwalalghad.com/2020/09/17/>
- ٨- حسانين ، محمد صبحى و جبر ، عمرو أحمد (٢٠١٣) : إقتصاديات الرياضة ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
- ٩- درويش ، كمال الدين عبدالرحمن و الصغير ، وليد مرسى و أحمد ، أحمد عبدالفتاح و مغاورى ، محمد إبراهيم (٢٠١٣) : إقتصاديات الرياضة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- ١٠- شحاتة ، شيرين جلال (٢٠١٦) : التحليل البيئى كأداة لتقويم الأداء التنافسى لإتحادات الرياضات المائية المصرية ، بحث منشور ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .

- ١١- صديقي ، مسعود مراد و حجاج ، عبدالرؤف وسام (٢٠١١) : دور الإبداع التسويقي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال ، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر .
- ١٢- عابدين ، شيرين حسين كامل (٢٠١٩) : أثر استراتيجية ادارة المواهب البشرية على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .
- ١٣- عامر ، عبدالناصر السيد (٢٠١٨) : نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والإجتماعية " الأسس والتطبيقات والقضايا " (الجزء الأول) ، دار جامعة نايف للنشر ، الرياض .
- ١٤- عباس ، أنس عبد الباسط (٢٠١١) : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .
- ١٥- عباوى ، هاجر سحر (٢٠١٩) : فاعلية إستراتيجية الإتصال في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الخدمتية " دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بشار " ، رسالة ماجستير ، جامعة عبدالحميد بن باديس - مستغانم- ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .
- ١٦- عبد الرحمن ، محمود عصمت على (٢٠١٤م) : نموذج للتخطيط الإستراتيجي للتسويق الرياضى لبعض المؤسسات الرياضية المصرية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنها .
- عبد النعيم ، مؤمن طة (٢٠١١م) : برنامج تنمية إدارية للعاملين بحمامات السباحة في ضوء التحليل الوظيفي والقدرة التسويقية التنافسية ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط .
- ١٧- عبدالله ، عبدالحكيم محمود (٢٠١١) : الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي ، رسالة دكتوراه ، جامعة تشرين ، سوريا .
- ١٨- عبدالمحسن ، شروق أحمد (٢٠١٦) : تأثير إدارة المواهب على تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- ١٩- عبدالمنعم ، شيماء جمال (٢٠١٦) : أثر الأبعاد الإستراتيجية لإدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي الخاص ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .
- ٢٠- العلاق ، بشير عباس (٢٠١٢) : ثقافة الخدمة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٢١- العنانزة ، جاسر حسنى و غرابية ، خليف مصطفى حسن (٢٠١٨) : الخدمات الرياضية في مدارس محافظة عجلون بين الواقع والمأمول / المجلة الأوربية لتكنولوجيا علوم الرياضة ، الأكاديمية الدولية لتكنولوجيا الرياضة ، العدد (١٩) ، الإمارات .

- ٢٢- العوادلى ، أسماء محمد عوض (٢٠١٩) : العوامل المؤثرة على تقديم الخدمات الرياضية الخاصة بالاستثمار الرياضي في مصر ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات في التربية الرياضية ، العدد (٣٨) ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بورسعيد .
- ٢٣- مجاهد، عبدالرحمن محمد ربيع (٢٠١٨) : واقع تطبيق نموذج AIDA للإعلان عن الخدمات الرياضية المقدمة بالأندية بالتطبيق على عينة من العاملين ، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، العدد (٤٧) ، الجزء (٣) ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط .
- ٢٤- محمد ، مصطفى عبدالعال (٢٠١٣) :أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسى ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- ٢٥- المصرى ، سعيد محمد (٢٠١٢) إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية (المفاهيم والإستراتيجيات) ، ط ١ ، الدار الجامعية ، القاهرة .
- ٢٦- مكاوى ، فراس محمود حسن (٢٠١٨) : ماسية بورتر ودورها فى تنمية الأداء التنافسى لشركات الألبان الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، معهد التنمية المستدامة ، جامعة القدس (فلسطين) .
- ٢٧- النور ، عبدالحكيم عبدالله (٢٠١٠) : الأداء التنافسى لشركات صناعة الأدوية الأردنية فى ظل الإنفتاح الإنفتاح الإقتصادى ، رسالة دكتوراة ، كلية الإقتصاد ، جامعة تشرين ، الجمهورية العربية السورية .
- ٢٨- هلال ، محمد عبد الغنى (٢٠١٠) : الموهبة والاستثمار فى الموارد البشرية ، مركز تطوير الأداء للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- ٢٩- الهنداوى ، ياسر فتحى المهدى (٢٠١٧) : منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها فى بحوث الإدارة التعليمية ، مجلة التربية والتنمية ، العدد (٨١) الجزء (٥) ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة .

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية

- 30- FakhrEldine , H., (2013) : The Effect of Talent Management on Organizational Success: A Comparative Study in the Petroieum Sector in Egypt, Journal of US-China Public Administration, Vol. 10,No. 2013.
- 31- Tomar, R.,(2019) : Commercial Operations Management Process And Technology Support Commercial Activites, Global India Publication.

- 32- Kaliannan M., Abraham M., & Ponnusamy, V.,(2016) : Effective talent management in Malaysian smes , A proposed framework , the journal of developing areas , 50 (5) , 393-401. Doi : 10.1353/jda.
- 33- Gleister, A., & Bauer T., & Choi, S.,(2018) : HRM and performance-The Rule of Talent Management as Transmission Mechanism in an Emerging Market Context, Human Resource Management Journal.
- 34- Kokesto,L., & Rust,A., (2012) : B,perceived challenges to talent management in the south African public service: An exploratory study of the city of cape Town municipality, African journal of Business Management.
- 35- Velso, E., & Van, D., & Trevor. S., (2014) : Talent retention strategies in different organizational contexts and intention of talents to remain in the company , journal on innovation and sustainability , volume 5, no 1-2014 , issn: 2179-3565.
- 36- Alsakarneh, A., & Hong, s., (2015) : Talent Management in twenty – first century: theory and practically" International Journal of Applied Research.
- 37- Malaeb,r., & Chanaron, j., (2010) Talent Management DNA", 11th International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe committees.
- 38- Rowland, M.,(2011) : How to comment a diversity Policy", Human Resource Management International Digest,Vol. 19 Iss 5.
- 39- Snell, A.,(2017) : Strategic Talent management, Human Resource management, Black Nell Publishing, United Kingdom.
- 40- Suhr, D.,(2016):The Basics of Structural Equation Modeling. university of northern Colorad. website. date 20/07/2016.Websie. <http://www.lexjansen.com/wuss/2016/tutorials/TUT-Suhr.pdf>.
- 41- Crockett, S.,(2012) : A five – Step Guide to Conducting SEM analysis in Counselling Outcome Research and Evaluation .
- 42- Kotler, P., & Keller, K. (2012): Lane. Marketing management, McGraw-Hill, New York .
- 43- Jim, G., & Donelda S. & Ravi C., (2017) : The Effect of Using the Business (Word & STRATEGY) for sports Research published by the United states sports Academy, American University of Sharjah UAE .

الملاحق

قائمة الملاحق

- ملحق (١) أسماء السادة الخبراء
- ملحق (٢) إستطلاع رأى الخبراء حول محاور إستبيان إستراتيجيات إدارة المواهب
- ملحق (٣) إستطلاع رأى الخبراء حول إستبيان إستراتيجيات إدارة المواهب
- ملحق (٤) إستبيان إستراتيجيات إدارة المواهب
- ملحق (٥) إستطلاع رأى الخبراء حول محاور إستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية
- ملحق (٦) إستطلاع رأى الخبراء حول إستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية
- ملحق (٧) إستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية
- ملحق (٨) إستطلاع رأى الخبراء حول محاور إستبيان الأداء التنافسى
- ملحق (٩) إستطلاع رأى الخبراء حول إستبيان الأداء التنافسى
- ملحق (١٠) إستبيان الأداء التنافسى

ملحق (١)
أسماء السادة الخبراء

أسماء السادة الخبراء

أحمد متولي	أستاذ الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة حلوان .
أ.د / عادل حسن سيد	أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية . جامعة المنيا .
أ.د / عاطف عبدالرحمن سيد	أستاذ ورئيس قسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية . جامعة المنيا .
أ.د/ عمرو محمد إبراهيم	أستاذ الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.
أ.د / كمال الدين عبدالرحمن درويش	أستاذ الإدارة الرياضية المتفرغ بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان .
أ.د/ ماجد مسعد فرغلي	أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنين . جامعة حلوان .
أ.د / نبيه عبد الحميد العلقامي	أستاذ الإدارة الرياضية المتفرغ بكلية التربية الرياضية للبنين . جامعة حلوان .

* تم ترتيب الأسماء طبقاً للحروف الهجائية .

ملحق (٢)

إستطلاع رأى الخبراء

حول محاور إستراتيجيات إدارة المواهب

ملحق (٣)

إستطلاع رأى الخبراء

حول إستبيان إستراتيجيات إدارة المواهب

إستطلاع رأى الخبراء

حول إستبيان إستراتيجيات إدارة المواهب

السيد الأستاذ الدكتور /

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة / **بسمة إبراهيم عبدالبصير** . أستاذ الإدارة الرياضية المساعد بإجراء

دراسة وموضوعها :

النمذجة البنائية للعلاقات السببية ما بين إستراتيجيات إدارة المواهب والقدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية

تسعى الباحثة إلى التعرف على تأثير ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب كمتغير وسيط بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى والوصول إلى نموذج بنائى يفسر العلاقات السببية للمتغيرات الثلاثة " إستراتيجيات إدارة المواهب/ القدرة على صناعة الخدمات الرياضية/الأداء التنافسى " ، والباحثة ترحو من سيادتكم لما لكم من خبرة علمية وعملية في هذا المجال ولرأى سيادتكم العلمي البناء عظيم الأثر، التكرم بالإطلاع على عبارات الإستبيان والتوجيه بالتعديل المطلوب الذي يوافق رأى سيادتكم من حيث :

. مناسبة العبارة . . صياغة ووضوح العبارة . . كفاية عدد العبارات الخاصة بكل محور .

ونحيطكم علماً بأن ما ورد بالإستمارة وضع وفقاً لنتائج الدراسات والمراجع العلمية المرتبطة وخبرات وقراءات الباحث ، كما نرجو من سيادتكم تحديد نوع الإستجابة التي سوف تقوم " عينة الدراسة " بالإستجابة عليها وهى :

رأى الخبير		الإستجابات		
		لا	إلى حد ما	نعم
موافق	غير موافق	١	٢	٣
		غير موافق مطلقا	موافق إلى حد ما	موافق بدرجة كبيرة
		١	٢	٣
		غير مناسب	مناسب إلى حد ما	مناسب
		١	٢	٣
.....	رأى آخر لسيادتكم

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير ،،،

الباحثة

اسم الخبير :

الدرجة العلمية :

الوظيفة :

سنوات الخبرة :

م	العبارة	موافق	غير موافق	تعديل
---	---------	-------	-----------	-------

المحور الأول: إستراتيجية تخطيط المواهب البشرية : يقصد بها جميع الجهود المبذولة من طرق واساليب وآليات يمكن للنادى أن يستخدمها فى التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية للمواهب البشرية الموجودة داخل النادى والعمل على توفيرها ، كذلك دراسة احتياجات النادى الكمية والكيفية من مواهب بشرية جديدة فى القطاعات المختلفة ومحاولة إستقطابها .

١-	التحديد الدقيق للإحتياجات المستقبلية من المواهب البشرية بشكل دورى			
٢-	وضع أهداف لتوفير عدد كاف من المواهب البشرية فى القطاعات المختلفة			
٣-	رصد ميزانية كافية لاكتشاف وتطوير المواهب البشرية			
٤-	الإحتفاظ بالمواهب البشرية فى حالة النقص من العناصر البشرية فى العمل			
٥-	وضع رؤى مستقبلية للإستفادة القصوى من قدرات المواهب البشرية			
٦-	وضع خطط لتطوير القدرات المهنية للمواهب البشرية			
٧-	وضع خطط للتشجيع على الإبداع فى العمل فى مختلف المستويات والقطاعات			

المحور الثانى: إستراتيجية جذب واستقطاب المواهب البشرية : يقصد بها جميع الجهود المبذولة من طرق واساليب وآليات يمكن للنادى أن يستخدمها فى البحث والتتقيب عن المواهب البشرية فى ضوء إحتياجاتها والعمل على توفير وسائل الجذب المناسبة .

٨-	تحديد آلية واضحة لجذب واستقطاب الموارد البشرية الموهوبة فى ضوء الإحتياجات			
٩-	البحث عن الكفاءات البشرية أصحاب الخبرات والجدارات لشغل المناصب المؤثرة			
١٠-	وضع معايير واضحة لإختيار الكفاءات البشرية الموهوبة فى مختلف القطاعات			
١١-	تقديم مختلف سبل التحفيز المشجعة والجاذبة للمواهب البشرية داخل وخارج النادى			
١٢-	عمل اختبارات لقياس قدرات المواهب البشرية			
١٣-	إستخدام وسائل جاذبة للإعلان عن المهن والوظائف الشاغرة			
١٤-	تصميم هيكل جاذب للأجور والمكافآت قائم على الكفاءة فى العمل			
١٥-	يعتمد النادى على الصورة الذهنية له فى جذب واستقطاب المواهب البشرية			

المحور الثالث: إستراتيجية تطوير المواهب البشرية : يقصد بها جميع الجهود المبذولة من طرق واساليب وآليات يمكن للنادى أن يستخدمها فى تحسين مستوى المعارف والمهارات والقدرات والسلوك المهنى للموارد البشرية بغرض رفع مستوى الأداء بالنادى لتحقيق الانجازات ولمواجهة التغيرات التنافسية فى السوق الرياضى .

١٦-	إعداد خطط سنوية لتدريب المواهب البشرية استناداً إلى إحتياجاتهم			
١٧-	توفير فرص التعلم من خلال مواقف حقيقية فى بيئة العمل			
١٨-	توفير مشاركات دولية ومحلية من خلال معسكرات ودورات تدريبية خارجية			
١٩-	وضع معايير مرجعية لقياس أداء المواهب البشرية لحثهم على التحسين المستمر			
٢٠-	إحياء روح المنافسة بين العناصر البشرية المختلفة بهدف تطوير الذات			
٢١-	إستخدام برامج التعليم عن البعد فى تحسين مستوى أدائهم			
٢٢-	توفير كفاءات تدريبية دولية ومحلية مميزة لإعداد وصقل المواهب البشرية			
٢٣-	إستخدام تقنيات تدريبية وتكنولوجية حديثة لتحسين مستوى أداء المواهب البشرية			

م	العبارة	موافق	غير موافق	تعديل
	المحور الرابع: إستراتيجية الإحتفاظ بالموهب البشرية : يقصد بها جميع الجهود المبذولة من طرق واساليب وآليات يمكن للنادى أن يستخدمها فى توفير بيئة عمل محفزة على الإستمرار فى أداء الأعمال بها مع الضمان الوظيفى والمهنى للمواهب البشرية من خلال التدرج فى الترقية فى ضوء الكفاءة فضلاً عن حالة الإستقرار والأمان المالى والتقديرى .			
٢٤-	تقدير وجهات نظر المواهب البشرية وإعتبارهم شركاء فى إدارة الأعمال			
٢٥-	تهتم بالمسار الوظيفى للمواهب البشرية كوسيلة لتحسين أدائهم			
٢٦-	تسخير كل الموارد المتاحة للمواهب البشرية لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم			
٢٧-	الحرص على شغل المواهب البشرية أصحاب الكفاءات العالية للمناصب القيادية بالنادى			
٢٨-	الحرص على الشحن النفسى الإيجابى لتعزيز مشاعر الإنجاز وتطوير الثقة بالنفس لدى المواهب البشرية			
٢٩-	تقديم حوافز مادية ومعنوية ومكافآت مالية لأصحاب الفكر والسلوك المهنى المبدع المبتكر			
٣٠-	فتح قنوات تواصل مباشرة بين النادى والمواهب البشرية			
٣١-	توفير نظام للترقيات خاص للمواهب البشرية			
	المحور الخامس: إستراتيجية إحلال المواهب البشرية : يقصد بها جميع الجهود المبذولة من طرق واساليب وآليات يمكن للنادى أن يستخدمها فى توفير وتجهيز البدائل البشرية الموهوبة المطلوبة لمناصب أو مهمات محددة وقد تكون حساسة فى ضوء التنبؤ بالتحركات المستقبلية للأفراد ، ودراسة وتحديد الأفضل من المواهب البشرية لشغل تلك المهمات والمناصب .			
٣٢-	تأهيل المواهب البشرية لشغل أدوار قيادية فى المستقبل			
٣٣-	وضع خطط بديلة داعمة فى حالة رحيل أحد المواهب البشرية عن العمل بشكل مفاجئ			
٣٤-	تحديد الوظائف الحساسة عند إعداد خطط إحلال المواهب البشرية			
٣٥-	دراسة القدرات المميزة للمواهب البشرية بشكل دقيق لتوظيفها مستقبلاً			
٣٦-	إعتماد آلية محددة لإحلال المواهب البشرية فى المراكز الوظيفية والمهنية بشكلى دورى			
٣٧-	إعداد سجل مدرجة به جميع المواهب البشرية وبياناتهم والقدرة التى يتميزون بها			
٣٨-	قياس مستوى أداء المواهب البشرية بشكل دورى لتنفيذ الإحلال فى ضوء ذلك			

ملحق (٤)

إستبيان إستراتيجيات إدارة المواهب



كلية التربية الرياضية
قسم الإدارة الرياضية

إستبيان إستراتيجيات إدارة المواهب

..... السيد الأستاذ /

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة / **بسمة إبراهيم عبدالبصير** . أستاذ الإدارة الرياضية المساعد بإجراء
دراسة وموضوعها :

النمذجة البنائية للعلاقات السببية ما بين إستراتيجيات إدارة المواهب والقدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية

لما كان أحد أهداف الدراسة الحالية هو التعرف على مستوى ممارسة إستراتيجيات
إدارة المواهب البشرية بالأندية الرياضية الكبرى ، وإيماناً بدوركم الهام فى الحكم على قدرة
القائمين على إدارة النادى الرياضى التابع لكم ، أيضاً لما لكم من دور بارز فى الشأن
الرياضى داخل النادى ، لذلك فالباحثة ترجو من سيادتكم لما لكم من خبرة التكرم بالإجابة
على الإستبيان ، وذلك بوضع علامة (٧) فى المكان الذى يمثل حقيقة ما تراه سيادتكم
مناسباً مع التأكد من عدم ترك أي عبارة بدون إجابة ، والباحثة تشكركم مقدماً على تعاونكم
فى الإجابة على الإستبيان ، وتؤكد على عدم استخدام أى معلومات متعلقة بإجاباتكم على
الإستبيان إلا فى أغراض البحث العلمى فقط .

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير،،،

الباحثة

..... : **الإسم**

..... : **اسم النادى الرياضى التابع له**

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا
---	---------	-----	-----------	----

المحور الأول: إستراتيجية تخطيط المواهب البشرية : يقصد بها جميع الجهود المبذولة من طرق واساليب وآليات يمكن للنادى أن يستخدمها فى التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية للمواهب البشرية الموجودة داخل النادى والعمل على توفيرها ، كذلك دراسة احتياجات النادى الكمية والكيفية من مواهب بشرية جديدة فى القطاعات المختلفة ومحاولة إستقطابها .

١-	التحديد الدقيق للإحتياجات المستقبلية من المواهب البشرية بشكل دورى			
٢-	وضع أهداف لتوفير عدد كاف من المواهب البشرية فى القطاعات المختلفة			
٣-	رصد ميزانية كافية لاكتشاف وتطوير المواهب البشرية			
٤-	الإحتفاظ بالمواهب البشرية فى حالة التقليل من العناصر البشرية فى العمل			
٥-	وضع رؤى مستقبلية للإستفادة القصوى من قدرات المواهب البشرية			
٦-	وضع خطط لتطوير القدرات المهنية للمواهب البشرية			
٧-	وضع خطط للتشجيع على الإبداع فى العمل فى مختلف المستويات والقطاعات			

المحور الثانى: إستراتيجية جذب واستقطاب المواهب البشرية : يقصد بها جميع الجهود المبذولة من طرق واساليب وآليات يمكن للنادى أن يستخدمها فى البحث والتتقيب عن المواهب البشرية فى ضوء إحتياجاتها والعمل على توفير وسائل الجذب المناسبة .

٨-	تحديد آلية واضحة لجذب واستقطاب الموارد البشرية الموهوبة فى ضوء الإحتياجات			
٩-	البحث عن الكفاءات البشرية أصحاب الخبرات والجدارات لشغل المناصب المؤثرة			
١٠-	وضع معايير واضحة لإختيار الكفاءات البشرية الموهوبة فى مختلف القطاعات			
١١-	تقديم مختلف سبل التحفيز المشجعة والجاذبة للمواهب البشرية داخل وخارج النادى			
١٢-	إستخدام وسائل جاذبة للإعلان عن المهن والوظائف الشاغرة			
١٣-	تصميم هيكل جاذب للأجور والمكافآت قائم على الكفاءة فى العمل			
١٤-	يعتمد النادى على الصورة الذهنية له فى جذب واستقطاب المواهب البشرية			

المحور الثالث: إستراتيجية تطوير المواهب البشرية : يقصد بها جميع الجهود المبذولة من طرق واساليب وآليات يمكن للنادى أن يستخدمها فى تحسين مستوى المعارف والمهارات والقدرات والسلوك المهنى للموارد البشرية بغرض رفع مستوى الأداء بالنادى لتحقيق الانجازات ولمواجهة التغيرات التنافسية فى السوق الرياضى .

١٥-	إعداد خطط سنوية لتدريب المواهب البشرية استناداً إلى إحتياجاتهم			
١٦-	توفير فرص التعلم من خلال مواقف حقيقية فى بيئة العمل			
١٧-	توفير مشاركات دولية ومحلية من خلال معسكرات ودورات تدريبية خارجية			
١٨-	وضع معايير مرجعية لقياس أداء المواهب البشرية لحثهم على التحسين المستمر			
١٩-	إحياء روح المنافسة بين العناصر البشرية المختلفة بهدف تطوير الذات			
٢٠-	توفير كفاءات تدريبية دولية ومحلية مميزة لإعداد وصقل المواهب البشرية			
٢١-	إستخدام تقنيات تدريبية وتكنولوجية حديثة لتحسين مستوى أداء المواهب البشرية			

م	العبارة	نعم	إلى حد(مأ) ٣٠ لا
---	---------	-----	------------------

المحور الرابع: إستراتيجية الإحتفاظ بالموهب البشرية : يقصد بها جميع الجهود المبذولة من طرق واساليب وآليات يمكن للنادى أن يستخدمها فى توفير بيئة عمل محفزة على الإستمرار فى أداء الأعمال بها مع الضمان الوظيفى والمهنى للمواهب البشرية من خلال التدرج فى الترقية فى ضوء الكفاءة فضلاً عن حالة الإستقرار والأمان المالى والتقديرى .

٢٢-	تقدير وجهات نظر المواهب البشرية وإعتبارهم شركاء فى إدارة الأعمال		
٢٣-	تسخير كل الموارد المتاحة للمواهب البشرية لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم		
٢٤-	الحرص على شغل المواهب البشرية أصحاب الكفاءات العالية للمناصب القيادية بالنادى		
٢٥-	الحرص على الشحن النفسى الإيجابى لتعزيز مشاعر الإنجاز وتطوير الثقة بالنفس لدى المواهب البشرية		
٢٦-	تقديم حوافز مادية ومعنوية ومكافآت مالية لأصحاب الفكر والسلوك المهنى المبدع المبتكر		
٢٧-	فتح قنوات تواصل مباشرة بين النادى والمواهب البشرية		
٢٨-	توفير نظام للترقيات خاص للمواهب البشرية		

المحور الخامس: إستراتيجية إحلال المواهب البشرية : يقصد بها جميع الجهود المبذولة من طرق واساليب وآليات يمكن للنادى أن يستخدمها فى توفير وتجهيز البدائل البشرية الموهوبة المطلوبة لمناصب أو مهمات محددة وقد تكون حساسة فى ضوء التنبؤ بالتحركات المستقبلية للأفراد ، ودراسة وتحديد الأفضل من المواهب البشرية لشغل تلك المهمات والمناصب .

٢٩-	تأهيل المواهب البشرية لشغل أدوار قيادية فى المستقبل		
٣٠-	وضع خطط بديلة داعمة فى حالة رحيل أحد المواهب البشرية عن العمل بشكل مفاجئ		
٣١-	تحديد الوظائف الحساسة عند إعداد خطط إحلال المواهب البشرية		
٣٢-	دراسة القدرات المميزة للمواهب البشرية بشكل دقيق لتوظيفها مستقبلاً		
٣٣-	إعتماد آلية محددة لإحلال المواهب البشرية فى المراكز الوظيفية والمهنية بشكلا دورى		
٣٤-	إعداد سجل مدرجة به جميع المواهب البشرية وبياناتهم والقدرة التى يتميزون بها		
٣٥-	قياس مستوى أداء المواهب البشرية بشكل دورى لتنفيذ الإحلال فى ضوء ذلك		

ملحق (٥)

إستطلاع رأي الخبراء

حول محاور إستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية

إستطلاع رأى الخبراء

حول محاور القدرة على صناعة الخدمات الرياضية

السيد الأستاذ الدكتور /

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة / **بسمة إبراهيم عبدالبصير** . أستاذ الإدارة الرياضية المساعد بإجراء

دراسة وموضوعها :

النمذجة البنائية للعلاقات السببية ما بين إستراتيجيات إدارة المواهب والقدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية

تسعى الباحثة إلى التعرف على تأثير ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب كمتغير وسيط بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى والوصول إلى نموذج بنائى يفسر العلاقات السببية للمتغيرات الثلاثة " إستراتيجيات إدارة المواهب/ القدرة على صناعة الخدمات الرياضية/الأداء التنافسى" ، والباحثة ترحو من سيادتكم لما لكم من خبرة علمية وعملية في هذا المجال ولرأى سيادتكم العلمي البناء العظيم الأثر، التكرم بالإطلاع على تلك المعايير والتوجيه بالتعديل المطلوب الذي يوافق رأى سيادتكم ، ونحيطكم علماً بأن ما ورد بالإستمارة وضع وفقاً لنتائج الدراسات والمراجع العلمية المرتبطة وخبرات وقراءات الباحثة .

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير ،،،

اسم الخبير : الوظيفة :

الدرجة العلمية : سنوات الخبرة :

الباحثة

م	المحاور	موافق	تعديل صياغته	غير موافق

ملحق (٦)

إستطلاع رأي الخبراء

حول إستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية

إستطلاع رأى الخبراء

حول إستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية

السيد الأستاذ الدكتور /

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة / **بسمة إبراهيم عبدالبصير** . أستاذ الإدارة الرياضية المساعد بإجراء

دراسة وموضوعها :

النمذجة البنائية للعلاقات السببية ما بين إستراتيجيات إدارة المواهب والقدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية

تسعى الباحثة إلى التعرف على تأثير ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب كمتغير وسيط بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى والوصول إلى نموذج بنائى يفسر العلاقات السببية للمتغيرات الثلاثة " إستراتيجيات إدارة المواهب/ القدرة على صناعة الخدمات الرياضية/الأداء التنافسى " ، والباحثة ترحو من سيادتكم لما لكم من خبرة علمية وعملية في هذا المجال ولرأى سيادتكم العلمي البناء عظيم الأثر، التكرم بالإطلاع على عبارات الإستبيان والتوجيه بالتعديل المطلوب الذي يوافق رأى سيادتكم من حيث :

. مناسبة العبارة . . صياغة ووضوح العبارة . . كفاية عدد العبارات الخاصة بكل محور .

ونحيطكم علماً بأن ما ورد بالإستمارة وضع وفقاً لنتائج الدراسات والمراجع العلمية المرتبطة وخبرات وقراءات الباحث ، كما نرجو من سيادتكم تحديد نوع الإستجابة التي سوف تقوم " عينة الدراسة " بالإستجابة عليها وهي :

رأى الخبير		الإستجابات		
		لا	إلى حد ما	نعم
موافق	غير موافق	١	٢	٣
		غير موافق مطلقاً	موافق إلى حد ما	موافق بدرجة كبيرة
		١	٢	٣
		يوجد بدرجة كبيرة	يوجد بدرجة متوسطة	يوجد بدرجة كبيرة
		١	٢	٣
.....	رأى آخر لسيادتكم

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير ،،،

الباحثة

اسم الخبير :

الوظيفة :

الدرجة العلمية :

سنوات الخبرة :

م	العبارة	موافق	تعديل	غير موافق
	البعد الأول : أشكال صناعة الخدمات الرياضية : تشمل مجموعة الأنشطة والبرامج والخدمات التي يقدمها النادي الرياضي لعملائه المستفيدين والمستهلكين			
	المحور الأول : صناعة خدمات الملاعب والمرافق والمنشآت الرياضية : قدرة النادي على إنتاج وتقديم برامج وأنشطة وخدمات مرتبطة بتصميم وإنشاء وتشغيل الملاعب والمرافق والمنشآت الرياضية من صالات المغطاة وحمامات سباحة لمواجهة احتياجات العملاء المتغيرة .			
١-	القدرة على إنشاء وتصميم ملاعب رياضية تفي برغبات العملاء			
٢-	القدرة على إنشاء وتصميم مرافق ومنشآت رياضية تتواءم مع احتياجات العملاء			
٣-	القدرة على تحقيق الإستفادة القصوى من تشغيل الملاعب الرياضية			
٤-	القدرة على تحقيق الإستفادة القصوى من تشغيل المرافق والمنشآت الرياضية			
٥-	يوجد كارت لتسجيل الحالة الصحية للمتريدين			
٦-	الملاعب والمرافق والمنشآت الرياضية جيدة الأضاءة والتهوية بشكل دائم			
٧-	إبرام إتفاقيات مع مؤسسات عامة لممارسة الرياضة في غير أوقات الممارسة على ملاعب ومرافق ومنشآت النادي			
٨-	يوجد ملاعب ومرافق ومنشآت رياضية تتناسب مع جميع الفئات العمرية والإجتماعية			
	المحور الثاني : صناعة الأحداث والفعاليات الرياضية : قدرة النادي على تنظيم وإدارة الأحداث والفعاليات الرياضية المتمثلة في المهرجانات والمؤتمرات والمنافسات والبطولات الرياضية . الخ التي تفي بإحتياجات السوق الرياضية والعملاء .			
٩-	إستضافة أحداث وفعاليات رياضية مهمة محلية و دولية وعالمية بالنادي			
١٠-	إعداد وتشكيل فرق عمل معتمدة لتنظيم وإدارة الأحداث والفعاليات الرياضية			
١١-	عمل دراسات جدوى إقتصادية وإجتماعية للحدث الرياضي قبل تنفيذه			
١٢-	عمل مؤتمرات دورية لعرض الإنجازات والمشروعات المحققة			
١٣-	إقامة مهرجانات رياضية بشكل دائم لجميع الفئات العمرية والإجتماعية			
١٤-	دعوة كبار المسؤولين لحضور الفعاليات الرياضية لضمان الإقبال الجماهيري			
١٥-	عقد إتفاقيات مع مؤسسات إعلامية للدعاية للأحداث الرياضية بالنادي			
١٦-	إقامة المعارض الرياضية التي تفي بإحتياجات العملاء			
	المحور الثالث : صناعة التدريب الرياضي : قدرة النادي على توفير الإحتياجات المتغيرة للعملاء من برامج تدريبية في الألعاب الرياضية المختلفة لمختلف المراحل السنوية ومختلف المستويات الإجتماعية .			
١٧-	توفير برامج لتدريب جميع الألعاب الرياضية ولجميع الفئات العمرية			
١٨-	إنشاء أكاديميات لتدريب جميع الألعاب الرياضية في مختلف الفئات العمرية تفي بإحتياجات العملاء			
١٩-	توفير مدربين متخصصين ومؤهلين في جميع الألعاب الرياضية وفي مختلف الفئات العمرية			
٢٠-	الإعتماد على برامج تدريبية علمية متخصصة			
٢١-	إستخدام تقنيات وأدوات حديثة في التدريب الرياضي			
٢٢-	المشاركة في البطولات الرياضية الرسمية لجميع الألعاب الرياضية ولجميع الفئات العمرية			
٢٣-	إنشاء أندية صحية ومراكز لياقة بدنية			
٢٤-	وضع خطط لإعداد وصناعة الأبطال الرياضيين في مختلف الألعاب الرياضية			

م	العبارة	موافق	تعديل	غير موافق
	البعد الثانى : إدارة صناعة الخدمات الرياضية : جميع العمليات التى يقوم بها النادى والمراحل وتمر بها الخدمات الرياضية من تخطيط وتنفيذ ومتابعة لصناعة تلك الخدمات الرياضية بما يسهم فى مقابلة إحتياجات ورغبات العملاء .			
	المحور الأول : تخطيط الخدمات الرياضية : قدرة النادى على التنبؤ بالإحتياجات والرغبات المستقبلية للعملاء من الخدمات الرياضية بالنادى بذل الجهد لتوفيرها بما يتناسب مع توقعات وإحتياجات العملاء .			
٢٥-	التنبؤ الدقيق بإحتياجات العملاء المستقبلية من الخدمات الرياضية لتحقيقها			
٢٦-	دراسة الوضع الراهن من الخدمات الرياضية لوضع خطط التحسين والتطوير			
٢٧-	إعداد خطط إستراتيجية لتقديم أفضل الخدمات الرياضية التى تفى بإحتياجات العملاء			
٢٨-	وضع البرامج الزمنية المحددة لإنتاج وتقديم وتنفيذ الخدمات الرياضية للعملاء			
٢٩-	رصد ميزانية مناسبة لصناعة الخدمات الرياضية بما يفى بإحتياجات العملاء			
٣٠-	وضع معايير علمية لقياس مستوى الخدمة الرياضية المقدمة بالنادى			
٣١-	توفير جهاز إدارى لتنفيذ الخدمات الرياضية			
٣٢-	القدرة على تحديد الفئات والشرائح التى تستهدفها الخدمات الرياضية			
	المحور الثانى : إنتاج الخدمات الرياضية : مجموعة العمليات التى يقوم بها النادى لإستغلال الموارد المتاحة أمثل إستغلال للحصول على خدمات رياضية تسهم فى إشباع رغبات العملاء فهى تشمل جميع المدخلات والعمليات التى ينتج هنا مخرج " الخدمة الرياضية " التى تفى بإحتياجات جميع العملاء .			
٣٣-	توفير جميع الموارد اللازمة لصناعة خدمات رياضية لتقديمها للعملاء			
٣٤-	إعداد أفلام وصور للخدمات الرياضية المقدمة			
٣٥-	توفير عدد كافي من المتخصصين فى إعداد الخدمات والبرامج الرياضية المختلفة			
٣٦-	الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة فى إعداد وتنفيذ الخدمات الرياضية			
٣٧-	إستخدام أحدث التقنيات والوسائل لإعداد وتنفيذ الخدمات الرياضية			
٣٨-	تذليل العقبات التى تواجه العمليات الإنتاجية للخدمات الرياضية			
٣٩-	التنوع والشمول لإحتياجات العملاء عند إعداد وتنفيذ الخدمات الرياضية			
٤٠-	إخراج الخدمات الرياضية يتوافق مع البرنامج الزمى المخطط له من الخدمات الرياضية			
	المحور الثالث : تقديم الخدمات الرياضية : جميع الوسائل والأساليب التى يستخدمها النادى فى تعريف العملاء بالخدمات الرياضية المقدمة .			
٤١-	إستخدام صور وأسماء وأرقام اللاعبين كوسيلة لتقديم الخدمات الرياضية			
٤٢-	يوجد خطة محددة للإعلان عن جميع البرامج والأنشطة والخدمات الرياضية			
٤٣-	التأكيد على تقديم الخدمات الرياضية فى لجميع الفئات وفى كل الأوقات			
٤٤-	استخدام التقنيات الحديثة فى طرق تقديم وعرض الخدمات بما يتناسب مع العملاء			
٤٥-	الإهتمام بتقوية الإعلان عن الخدمات الرياضية أن يكون أثناء كثافة المشاهدة			
٤٦-	عمل قناة فضائية أو إذاعية متخصصة لعرض جميع الخدمات الرياضية بالنادى			
٤٧-	عمل موقع الكترونى لعرض وتقديم جميع الخدمات الرياضية المتوفرة فى النادى			
٤٨-	الإهتمام بإختيار طريقة جاذبة لجميع الفئات المستهدفة من العملاء لتقديم الخدمات الرياضية			

م	العبارة	موافق	تعديل	غير موافق
المحور الرابع : تسويق الخدمات الرياضية : جميع الممارسات التي يقوم بها النادي لإنتقال وتدفع الخدمات الرياضية من النادي إلى العملاء لإشباع رغباتهم وحاجاتهم ورغبات وحاجات النادي .				
٤٩-	يوجد إدارة / لجنة للتسويق الرياضى بالنادى			
٥٠-	يوجد أفراد متخصصين ومؤهلين فى تسويق الخدمات الرياضية			
٥١-	تسويق برامج التدريب الرياضى			
٥٢-	يوجد خطة تسويقية معتمدة للخدمات الرياضية بالنادى			
٥٣-	إبرام الشراكة مع إحدى شركات تسويق الخدمات الرياضية			
٥٤-	تسويق حقوق الإعلان داخل النادى			
٥٥-	إستغلال إسم وشعار النادى لتسويق الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية			
٥٦-	التعاقد مع شركات الملابس الرياضية مقابل الدعاية لها			
المحور الخامس : التغذية المرتدة : الإجراءات التصحيحية التي تتم على الخدمات الرياضية لتحسينها فى ضوء المعلومات الناتجة من عمليات المتابعة والمراقبة التي تتم أثناء إنتاج وتقديم وتنفيذ وتسويق الخدمات الرياضية .				
٥٧-	تشكيل فريق عمل متخصص لجمع المعلومات والبيانات لمختلف الأنشطة والبرامج والخدمات الرياضية والعملاء والسوق الرياضى			
٥٨-	إجراء عمليات المتابعة والمراقبة بشكل مستمر للخدمات الرياضية فى ضوء معايير رقابية مقننة			
٥٩-	قياس رضا العملاء عن الخدمات والأنشطو والبرامج الرياضية			
٦٠-	القيام بالإجراءات التصحيحية لعمليات إنتاج وتنفيذ وتقديم الخدمات الرياضية			
٦١-	تطوير الخدمات الرياضية فى ضوء المعلومات والبيانات الناتجة من عمليات القياس والمراقبة والمتابعة			
٦٢-	تحديد أسباب الإتحرافات عن المعدلات الرقابية والمستلون عنها والوقوف عليها لتلاشيها			
٦٣-	مقارنة المخرجات الفعلية من الخدمات الرياضية بالمخرجات المستهدفة			
٦٤-	إجراء عمليات التغذية المرتدة فى الوقت المناسب			

ملحق (٧)

إستبيان القدرة على صناعة الخدمات الرياضية



كلية التربية الرياضية
قسم الإدارة الرياضية

إستبيان

القدرة على صناعة الخدمات الرياضية

..... السيد الأستاذ /

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة / **بسمة إبراهيم عبدالبصير** . أستاذ الإدارة الرياضية المساعد بإجراء

دراسة وموضوعها :

النمذجة البنائية للعلاقات السببية ما بين إستراتيجيات إدارة المواهب والقدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية

لما كان أحد أهداف الدراسة الحالية هو التعرف على مدى قدرة صناعة الخدمات الرياضية داخل الأندية الرياضية الكبرى ، وإيماناً بدوركم الهام فى الحكم على قدرة القائمين على إدارة النادى الرياضى التابع لكم ، أيضاً لما لكم من دور بارز فى الشأن الرياضى داخل النادى ، لذلك فالباحثة ترجو من سيادتكم لما لكم من خبرة التكرم بالإجابة على الإستبيان ، وذلك بوضع علامة (√) فى المكان الذى يمثل حقيقة ما تراه سيادتكم مناسباً مع التأكد من عدم ترك أي عبارة بدون إجابة ، والباحثة تشكركم مقدماً على تعاونكم فى الإجابة على الإستبيان ، وتؤكد على عدم استخدام أى معلومات متعلقة بإجاباتكم على الإستبيان إلا فى أغراض البحث العلمى فقط .

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير ،،،

الباحثة

..... الاسم :

..... اسم النادى الرياضى التابع له :

م	العبارة	يوجد بدرجة كبيرة	يوجد بدرجة متوسطة	يوجد بدرجة ضعيفة
البعد الأول : أشكال صناعة الخدمات الرياضية : تشمل مجموعة الأنشطة والبرامج والخدمات التي يقدمها النادي الرياضي لعملائه المستفيدين والمستهلكين				
المحور الأول : صناعة خدمات الملاعب والمرافق والمنشآت الرياضية : قدرة النادي على إنتاج وتقديم برامج وأنشطة وخدمات مرتبطة بتصميم وإنشاء وتشغيل الملاعب والمرافق والمنشآت الرياضية من صالات المغطاة وحمامات سباحة لمواجهة احتياجات العملاء المتغيرة .				
١-	القدرة على إنشاء وتصميم ملاعب رياضية تفي برغبات العملاء			
٢-	القدرة على إنشاء وتصميم مرافق ومنشآت رياضية تتواءم مع احتياجات العملاء			
٣-	القدرة على تحقيق الإستفادة القصوى من تشغيل الملاعب الرياضية			
٤-	القدرة على تحقيق الإستفادة القصوى من تشغيل المرافق والمنشآت الرياضية			
٥-	الملاعب والمرافق والمنشآت الرياضية جيدة الأضاءة والتهوية بشكل دائم			
٦-	إبرام إتفاقيات مع مؤسسات عامة لممارسة الرياضة فى غير أوقات الممارسة على ملاعب ومرافق ومنشآت النادي			
٧-	يوجد ملاعب ومرافق ومنشآت رياضية تتناسب مع جميع الفئات العمرية والإجتماعية			
المحور الثانى : صناعة الأحداث والفعاليات الرياضية : قدرة النادي على تنظيم وإدارة الأحداث والفعاليات الرياضية المتمثلة فى المهرجانات والمؤتمرات والمنافسات والبطولات الرياضية . الخ التى تفي بإحتياجات السوق الرياضية والعملاء .				
٨-	إعداد وتشكيل فرق عمل معتمدة لتنظيم وإدارة الأحداث والفعاليات الرياضية			
٩-	عمل دراسات جدوى إقتصادية وإجتماعية للحدث الرياضى قبل تنفيذه			
١٠-	عمل مؤتمرات دورية لعرض الإنجازات والمشروعات المحققة			
١١-	إقامة مهرجانات رياضية بشكل دائم لجميع الفئات العمرية والإجتماعية			
١٢-	دعوة كبار المسئولين لحضور الفعاليات الرياضية لضمان الإقبال الجماهيرى			
١٣-	عقد إتفاقيات مع مؤسسات إعلامية للدعاية للأحداث الرياضية بالنادى			
١٤-	إقامة المعارض الرياضية التى تفي بإحتياجات العملاء			
المحور الثالث : صناعة التدريب الرياضى : قدرة النادي على توفير الإحتياجات المتغيرة للعملاء من برامج تدريبية فى الألعاب الرياضية المختلفة لمختلف المراحل السنية ومختلف المستويات الإجتماعية .				
١٥-	توفير برامج لتدريب جميع الألعاب الرياضية ولجميع الفئات العمرية			
١٦-	إنشاء أكاديميات لتدريب جميع الألعاب الرياضية فى مختلف الفئات العمرية تفي بإحتياجات العملاء			
١٧-	توفير مدربين متخصصين ومؤهلين فى جميع الألعاب الرياضية وفى مختلف الفئات العمرية			
١٨-	الإعتماد على برامج تدريبية علمية متخصصة			
١٩-	إستخدام تقنيات وأدوات حديثة فى التدريب الرياضى			
٢٠-	المشاركة فى البطولات الرياضية الرسمية لجميع الألعاب الرياضية ولجميع الفئات العمرية			
٢١-	وضع خطط لإعداد وصناعة الأبطال الرياضيين فى مختلف الألعاب الرياضية			

م	العبارة	يوجد بدرجة كبيرة	يوجد بدرجة متوسطة	يوجد بدرجة ضعيفة
البعد الثانى : إدارة صناعة الخدمات الرياضية : جميع العمليات التى يقوم بها النادى والمراحل وتمر بها الخدمات الرياضية من تخطيط وتنفيذ ومتابعة لصناعة تلك الخدمات الرياضية بما يسهم فى مقابلة إحتياجات ورغبات العملاء .				
المحور الأول : تخطيط الخدمات الرياضية : قدرة النادى على التنبؤ بالإحتياجات والرغبات المستقبلية للعملاء من الخدمات الرياضية بالنادى بذل الجهد لتوفيرها بما يتناسب مع توقعات وإحتياجات العملاء .				
٢٢-	التنبؤ الدقيق بإحتياجات العملاء المستقبلية من الخدمات الرياضية لتحقيقها			
٢٣-	دراسة الوضع الراهن من الخدمات الرياضية لوضع خطط التحسين والتطوير			
٢٤-	إعداد خطط إستراتيجية لتقديم أفضل الخدمات الرياضية التى تفى بإحتياجات العملاء			
٢٥-	وضع البرامج الزمنية المحددة لإنتاج وتقديم وتنفيذ الخدمات الرياضية للعملاء			
٢٦-	رصد ميزانية مناسبة لصناعة الخدمات الرياضية بما يفى بإحتياجات العملاء			
٢٧-	وضع معايير علمية لقياس مستوى الخدمة الرياضية المقدمة بالنادى			
٢٨-	القدرة على تحديد الفئات والشرائح التى تستهدفها الخدمات الرياضية			
المحور الثانى : إنتاج الخدمات الرياضية : مجموعة العمليات التى يقوم بها النادى لإستغلال الموارد المتاحة أمثل إستغلال للحصول على خدمات رياضية تسهم فى إشباع رغبات العملاء فهى تشمل جميع المدخلات والعمليات التى ينتج هنا مخرج " الخدمة الرياضية " التى تفى بإحتياجات جميع العملاء .				
٢٩-	توفير جميع الموارد اللازمة لصناعة خدمات رياضية لتقديمها للعملاء			
٣٠-	توفير عدد كافى من المتخصصين فى إعداد الخدمات والبرامج الرياضية المختلفة			
٣١-	الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة فى إعداد وتنفيذ الخدمات الرياضية			
٣٢-	إستخدام أحدث التقنيات والوسائل لإعداد وتنفيذ الخدمات الرياضية			
٣٣-	تذليل العقبات التى تواجه العمليات الإنتاجية للخدمات الرياضية			
٣٤-	التنوع والشمول لإحتياجات العملاء عند إعداد وتنفيذ الخدمات الرياضية			
٣٥-	إخراج الخدمات الرياضية يتوافق مع البرنامج الزمى المخطط له من الخدمات الرياضية			
المحور الثالث : تقديم الخدمات الرياضية : جميع الوسائل والأساليب التى يستخدمها النادى فى تعريف العملاء بالخدمات الرياضية المقدمة .				
٣٦-	يوجد خطة محددة للإعلان عن جميع البرامج والأنشطة والخدمات الرياضية			
٣٧-	التأكيد على تقديم الخدمات الرياضية فى لجميع الفئات وفى كل الأوقات			
٣٨-	استخدام التقنيات الحديثة فى طرق تقديم وعرض الخدمات بما يتناسب مع العملاء			
٣٩-	الإهتمام بتوقيت الإعلان عن الخدمات الرياضية أن يكون أثناء كثافة المشاهدة			
٤٠-	عمل قناة فضائية أو إذاعية متخصصة لعرض جميع الخدمات الرياضية بالنادى			
٤١-	عمل موقع الكترونى لعرض وتقديم جميع الخدمات الرياضية المتوفرة فى النادى			
٤٢-	الإهتمام بإختيار طريقة جاذبة لجميع الفئات المستهدفة من العملاء لتقديم الخدمات الرياضية			
م	العبارة	يوجد بدرجة كبيرة	يوجد بدرجة متوسطة	يوجد بدرجة ضعيفة

ضعيفة	متوسطة	متوسطة	
-------	--------	--------	--

المحور الرابع : تسويق الخدمات الرياضية : جميع الممارسات التي يقوم بها النادي لإنتقال وتدقق الخدمات الرياضية من النادي إلى العملاء لإشباع رغباتهم وحاجاتهم ورغبات وحاجات النادي .

			٤٣- يوجد إدارة / لجنة للتسويق الرياضى بالنادى
			٤٤- يوجد أفراد متخصصين ومؤهلين فى تسويق الخدمات الرياضية
			٤٥- يوجد خطة تسويقية معتمدة للخدمات الرياضية بالنادى
			٤٦- إبرام الشراكة مع إحدى شركات تسويق الخدمات الرياضية
			٤٧- تسويق حقوق الإعلان داخل النادى
			٤٨- إستغلال إسم وشعار النادى لتسويق الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية
			٤٩- التعاقد مع شركات الملابس الرياضية مقابل الدعاية لها

المحور الخامس : التغذية المرتدة : الإجراءات التصحيحية التي تتم على الخدمات الرياضية لتحسينها فى ضوء المعلومات الناتجة من عمليات المتابعة والمراقبة التي تتم أثناء إنتاج وتقديم وتنفيذ وتسويق الخدمات الرياضية .

			٥٠- تشكيل فريق عمل متخصص لجمع المعلومات والبيانات لمختلف الأنشطة والبرامج والخدمات الرياضية والعملاء والسوق الرياضى
			٥١- إجراء عمليات المتابعة والرعاية بشكل مستمر للخدمات الرياضية فى ضوء معايير رقابية مقننة
			٥٢- قياس رضا العملاء عن الخدمات والأنشطو والبرامج الرياضية
			٥٣- القيام بالإجراءات التصحيحية لعمليات إنتاج وتنفيذ وتقديم الخدمات الرياضية
			٥٤- تطوير الخدمات الرياضية فى ضوء المعلومات والبيانات الناتجة من عمليات القياس والرعاية والمتابعة
			٥٥- تحديد أسباب الإنحرافات عن المعدلات الرقابية والمسئولون عنها والوقوف عليها لتلاشيها
			٥٦- مقارنة المخرجات الفعلية من الخدمات الرياضية بالمخرجات المستهدفة

ملحق (هـ)
إستطلاع رأي الخبراء
حول محاور إستبيان الأداء التنافسي



كلية التربية الرياضية
قسم الإدارة الرياضية

إستطلاع رأى الخبراء حول محاور الأداء التنافسى

السيد الأستاذ الدكتور /

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة / **بسمة إبراهيم عبدالبصير** . أستاذ الإدارة الرياضية المساعد بإجراء

دراسة وموضوعها :

النمذجة البنائية للعلاقات السببية ما بين إستراتيجيات إدارة المواهب والقدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية

تسعى الباحثة إلى التعرف على تأثير ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب كمتغير وسيط بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى والوصول إلى نموذج بنائى يفسر العلاقات السببية للمتغيرات الثلاثة " إستراتيجيات إدارة المواهب/ القدرة على صناعة الخدمات الرياضية/الأداء التنافسى " ، والباحثة ترجو من سيادتكم لما لكم من خبرة علمية وعملية في هذا المجال ولرأى سيادتكم العلمي البناء العظيم الأثر، التكرم بالإطلاع على تلك المعايير والتوجيه بالتعديل المطلوب الذي يوافق رأى سيادتكم ، ونحيطكم علماً بأن ما ورد بالإستمارة وضع وفقاً لنتائج الدراسات والمراجع العلمية المرتبطة وخبرات وقراءات الباحثة .

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير ،،،

اسم الخبير : الوظيفة :

الدرجة العلمية : سنوات الخبرة :

الباحثة

ملحق (٩)

**إستطلاع رأى الخبراء
حول إستبيان الأداء التنافسى**

إستطلاع رأى الخبراء

حول إستبيان الأداء التنافسى

السيد الأستاذ الدكتور /

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة / **بسمة إبراهيم عبدالبصير** . أستاذ الإدارة الرياضية المساعد بإجراء دراسة وموضوعها :

النمذجة البنائية للعلاقات السببية ما بين إستراتيجيات إدارة المواهب والقدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية

تسعى الباحثة إلى التعرف على تأثير ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب كمتغير وسيط بين القدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية الكبرى والوصول إلى نموذج بنائى يفسر العلاقات السببية للمتغيرات الثلاثة " إستراتيجيات إدارة المواهب/ القدرة على صناعة الخدمات الرياضية/الأداء التنافسى " ، والباحثة ترحو من سيادتكم لما لكم من خبرة علمية وعملية في هذا المجال ولرأى سيادتكم العلمي البناء عظيم الأثر، التكرم بالإطلاع على عبارات الإستبيان والتوجيه بالتعديل المطلوب الذي يوافق رأى سيادتكم من حيث :

. مناسبة العبارة . . صياغة ووضوح العبارة . . كفاية عدد العبارات الخاصة بكل محور .

ونحيطكم علماً بأن ما ورد بالإستمارة وضع وفقاً لنتائج الدراسات والمراجع العلمية المرتبطة وخبرات وقراءات الباحث ، كما نرجو من سيادتكم تحديد نوع الإستجابة التي سوف تقوم " عينة الدراسة " بالإستجابة عليها وهى :

رأى الخبير		الإستجابات		
		لا	إلى حد ما	نعم
موافق	غير موافق	١	٢	٣
		غير موافق مطلقاً	موافق إلى حد ما	موافق بدرجة كبيرة
		١	٢	٣
		يوجد بدرجة كبيرة	يوجد بدرجة متوسطة	يوجد بدرجة كبيرة
		١	٢	٣
.....	رأى آخر لسيادتكم

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير ،،،

الباحثة

اسم الخبير :
الوظيفة :
الدرجة العلمية :
سنوات الخبرة :

م	العبارة	موافق	تعديل	غير موافق
المحور الأول : الجودة : قدرة النادي على إحداث تغيير وتطوير فى الأداء داخل النادي بما ينعكس على تحسن مستوى جودة الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية المقدمة وزيادة الثقة فى جودة تلك الخدمات وتقديم خدمات مبتكرة .				
١-	إستطلاع آراء المستفيدين فى مستوى جودة الخدمات الرياضية المقدمة دائماً			
٢-	إجراء التحسينات والتغييرات المستمرة على الخدمات الرياضية لمواجهة رغبات العملاء			
٣-	محاولة تلبية احتياجات ورغبات العملاء			
٤-	تقديم خدمات رياضية تشمل جميع الفئات والمستويات المتنوعة			
٥-	إجراء عمليات التطوير والتغيير بشكل مستمر داخل بيئة العمل لتجويد الخدمات الرياضية لتناسب مع رغبات العملاء			
٦-	إبتكار خدمات رياضية مستحدثة لمواجهة التغييرات الحادثة رغبات العملاء			
٧-	تقديم إستشارات فنية وإدارية وقانونية داخل العمل			
٨-	يفرد النادي بتقديم خدمات رياضية متميزة وغير موجودة بأندية أخرى			
٩-	إجراء عمليات الصيانة بشكل دائم للملاعب والمنشآت والمرافق لتقديم خدمة مميزة			
١٠-	أداء القائمين على إدارة الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية مميز مقارنة بالأندية الأخرى			
المحور الثانى : حجم الطلب : كمية الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية التى يطلبها العملاء فى فترة زمنية محددة ويستطيع النادي توفيرها ليشبع إحتياجات ورغبات تلك العملاء.				
١١-	يتزايد حجم الطلب على الخدمات الرياضية بشكل مستمر من العملاء			
١٢-	يوجد وعى لدى العميل حول جودة الخدمات الرياضية المقدمة			
١٣-	نشر الخدمات الرياضية التى يقدمها النادي بشكل جاذب داخل السوق الرياضى			
١٤-	يتزايد عدد عملاء النادي بشكل مستمر			
١٥-	يحتل النادي الصدارة فى حجم الخدمات الرياضية فى السوق الرياضى			
١٦-	خدمات النادي مستهدفة من قبل العملاء داخل السوق الرياضى نظراً لجودتها			
١٧-	يهتم النادي بخصائص ونوعية الخدمات الرياضية المقدمة لزيادة حجم الطلب			
١٨-	النادى يحرص على تلبية طلبات من الخدمات الرياضية لعملاء حجماً ونوعاً ولجميع الفئات وفى أى وقت			
١٩-	جودة الخدمات الرياضية ساهمت فى ازدياد الطلب على خدمات وأنشطة وبرامج النادي			
٢٠-	حجم السوق الرياضى يخلق طلباً على أنشطة وخدمات وبرامج النادي			
المحور الثالث : الإنتاجية : قدرة النادي على تحقيق أكبر كم من المخرجات " الخدمات والأنشطة والبرامج الرياضية " التى تلبى حاجات ورغبات العملاء من عدد معين من المدخلات " الموارد المتاحة " بالنادى .				
٢١-	يقوم النادي بإنتاج خدمات وبرامج وأنشطة تتوافق مع إحتياجات العملاء			
٢٢-	يوفر النادي جميع الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة والخدمات المقدمة للعملاء			
٢٣-	قيمة ونوع وكم الخدمات والبرامج والأنشطة المقدمة تتناسب مع حجم ونوع الموارد المستخدمة فى عمليات إنتاجها			
٢٤-	يسعى النادي لرفع إنتاجية العاملين به			
٢٥-	هناك علاقة تكامل بين الموارد المالية والبشرية والمادية بالنادى			
٢٦-	يعمل النادي على رفع مهارات العاملين به			
٢٧-	تتناسب تكاليف إنتاج الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية مع المخرج النهائى لها			
٢٨-	يتناسب حجم ونوع الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية مع توقعات العملاء			
٢٩-	هناك حالة من الرضا لدى العملاء عن جودة البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة			
٣٠-	القيمة المادية والمعنوية للبرامج والأنشطة المقدمة تتناسب مع طبيعتها			

م	العبرة	موافق	تعديل	غير موافق
المحور الرابع : الربحية : قدرة النادي على استخدام مواردها لتحقيق إيرادات تتجاوز نفقاتها .				
٣١-	يسعى النادي إلى تحسين الوضع المالي من خلال تطوير الخدمات الرياضية			
٣٢-	تعمل الأنشطة والخدمات المقدمة من النادي على زيادة الدخل به			
٣٣-	يسعى النادي إلى إستحداث مصادر لزيادة دخل النادي			
٣٤-	يحرص النادي على إستحداث خدمات وأنشطة وبرامج رياضية لزيادة الدخل			
٣٥-	يوجد تحسن ملحوظ في إنتاجية العاملين			
٣٦-	تتزايد حجم الإيرادات داخل النادي سنوياً			
٣٧-	يوجد إنخفاض ملموس في حجم تكاليف الخدمات الرياضية المقدمة			
٣٨-	يوجد زيادة ملموسة في معدلات الإستثمار في النادي			
٣٩-	يتزايد حجم الإقبال على الأنشطة والخدمات والبرامج الرياضية المقدمة من النادي			
٤٠-	يتزايد حجم الربح من الإستغلال الأمثل للملاعب والمنشآت والمرافق بالنادي			
المحور الخامس : الحصة السوقية : المكانة التي يستحوذ عليها أويمتلكها النادي وما يقدمه من خدمات وبرامج وأنشطة رياضية داخل السوق الرياضي بين مثيله من الاندية الأخرى .				
٤١-	إعداد أفلام وصور للخدمات الرياضية المقدمة			
٤٢-	يحتل النادي الصدارة في حجم الأنشطة والخدمات والبرامج الرياضية المقدمة داخل السوق الرياضي			
٤٣-	يمكن للنادي تقديم خدمات رياضية يمكن من خلالها فتح أسواق رياضية جديدة			
٤٤-	يحقق النادي إنجازات متقدمة في جميع المشاركات التي يشارك بها			
٤٥-	يحتل النادي مكانة مرموقة وشهرة واسعة بين الأندية الرياضية الأخرى			
٤٦-	يستغل النادي تميز الخدمات الرياضية به لزيادة عدد العملاء داخل السوق الرياضي			
٤٧-	من أهداف النادي إنشاء فروع جديدة له			
٤٨-	يسعى النادي لزيادة الحصة السقية من خلال تطوير الخدمات والبرامج الرياضية			
٤٩-	يعتبر النادي من الأندية المستهدفة الأولى في الحصول على خدمات رياضية			
٥٠-	إعداد أفلام وصور للخدمات الرياضية المقدمة			

ملحق (١٠)
إستبيان الأداء التنافسى



كلية التربية الرياضية
قسم الإدارة الرياضية

إستبيان الأداء التنافسى

السيد الأستاذ /

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة / **بسمة إبراهيم عبدالبصير** . أستاذ الإدارة الرياضية المساعد بإجراء
دراسة وموضوعها :

النمذجة البنائية للعلاقات السببية ما بين إستراتيجيات إدارة المواهب والقدرة على صناعة الخدمات الرياضية والأداء التنافسى بالأندية الرياضية

لما كان أحد أهداف الدراسة الحالية هو التعرف على مستوى الأداء التنافسى بالأندية
الرياضية الكبرى ، وإيماناً بدوركم الهام فى الحكم على قدرة القائمين على إدارة النادى
الرياضى التابع لكم ، أيضاً لما لكم من دور بارز فى الشأن الرياضى داخل النادى ، لذلك
فالباحثة ترجو من سيادتكم لما لكم من خبرة التكرم بالإجابة على الإستبيان ، وذلك بوضع
علامة (√) فى المكان الذى يمثل حقيقة ما تراه سيادتكم مناسباً مع التأكد من عدم ترك أي
عبارة بدون إجابة ، والباحثة تشكركم مقدماً على تعاونكم فى الإجابة على الإستبيان ، وتؤكد
على عدم استخدام أى معلومات متعلقة بإجاباتكم على الإستبيان إلا فى أغراض البحث
العلمى فقط .

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير ،،،

الباحثة

الاسم :

اسم النادى الرياضى التابع له :

م	العبارة	يوجد	يوجد إلى حد ما	لا يوجد
المحور الأول : الجودة : قدرة النادي على إحداث تغيير وتطوير فى الأداء داخل النادي بما ينعكس على تحسن مستوى جودة الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية المقدمة وزيادة الثقة فى جودة تلك الخدمات وتقديم خدمات مبتكرة .				
١-	إستطلاع آراء المستفيدين فى مستوى جودة الخدمات الرياضية المقدمة دائماً			
٢-	إجراء التحسينات والتغييرات المستمرة على الخدمات الرياضية لمواجهة رغبات العملاء			
٣-	تقديم خدمات رياضية تشمل جميع الفئات والمستويات المتنوعة			
٤-	إجراء عمليات التطوير والتغيير بشكل مستمر داخل بيئة العمل لتجويد الخدمات الرياضية لتتناسب مع رغبات العملاء			
٥-	إبتكار خدمات رياضية مستحدثة لمواجهة التغيرات الحادثة رغبات العملاء			
٦-	يفرد النادي بتقديم خدمات رياضية متميزة وغير موجودة بأندية أخرى			
٧-	إجراء عمليات الصيانة بشكل دائم للملاعب والمنشآت والمرافق لتقديم خدمة مميزة			
٨-	أداء القائمين على إدارة الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية مميز مقارنة بالأندية الأخرى			
المحور الثانى : حجم الطلب : كمية الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية التى يطلبها العملاء فى فترة زمنية محددة ويستطيع النادي توفيرها ليشبع إحتياجات ورغبات تلك العملاء.				
٩-	يتزايد حجم الطلب على الخدمات الرياضية بشكل مستمر من العملاء			
١٠-	نشر الخدمات الرياضية التى يقدمها النادي بشكل جاذب داخل السوق الرياضى			
١١-	يتزايد عدد عملاء النادي بشكل مستمر			
١٢-	يحتل النادي الصدارة فى حجم الخدمات الرياضية فى السوق الرياضى			
١٣-	خدمات النادي مستهدفة من قبل العملاء داخل السوق الرياضى نظراً لجودتها			
١٤-	يهتم النادي بخصائص ونوعية الخدمات الرياضية المقدمة لزيادة حجم الطلب			
١٥-	النادى قادر على تلبية طلبات من الخدمات الرياضية لعملاء حجماً ونوعاً ولجميع الفئات وفى أى وقت			
١٦-	حجم السوق الرياضى يخلق طلباً على أنشطة وخدمات وبرامج النادي			
المحور الثالث : الإنتاجية : قدرة النادي على تحقيق أكبر كم من المخرجات " الخدمات والأنشطة والبرامج الرياضية " التى تلبى حاجات ورغبات العملاء من عدد معين من المدخلات " الموارد المتاحة " بالنادى .				
١٧-	يقوم النادي بإنتاج خدمات وبرامج وأنشطة تتوافق مع إحتياجات العملاء			
١٨-	يوفر النادي جميع الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة والخدمات المقدمة للعملاء			
١٩-	قيمة ونوع وكم الخدمات والبرامج والأنشطة المقدمة تتناسب مع حجم ونوع الموارد المستخدمة فى عمليات إنتاجها			
٢٠-	يسعى النادي لرفع إنتاجية العاملين به			
٢١-	تتناسب تكاليف إنتاج الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية مع المخرج النهائى لها			
٢٢-	يتناسب حجم ونوع الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية مع توقعات العملاء			
٢٣-	هناك حالة من الرضا لدى العملاء عن جودة البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة			
٢٤-	القيمة المادية والمعنوية للبرامج والأنشطة المقدمة تتناسب مع طبيعتها			

م	العبارة	يوجد	يوجد إلى حد ما	لا يوجد
المحور الرابع : الربحية : قدرة النادي على استخدام مواردها لتحقيق إيرادات تتجاوز نفقاتها .				
٢٥-	يسعى النادي إلى تحسين الوضع المالي من خلال تطوير الخدمات الرياضية			
٢٦-	يسعى النادي إلى إستحداث مصادر لزيادة دخل النادي			
٢٧-	يحرص النادي على إستحداث خدمات وأنشطة وبرامج رياضية لزيادة الدخل			
٢٨-	تتزايد حجم الإيرادات داخل النادي سنوياً			
٢٩-	يوجد إنخفاض ملموس في حجم تكاليف الخدمات الرياضية المقدمة			
٣٠-	يوجد زيادة ملموسة في معدلات الإستثمار في النادي			
٣١-	يتزايد حجم الإقبال على الأنشطة والخدمات والبرامج الرياضية المقدمة من النادي			
٣٢-	يتزايد حجم الربح من الإستغلال الأمثل للملاعب والمنشآت والمرافق بالنادي			
المحور الخامس : الحصة السوقية : المكانة التي يستحوذ عليها أويملكها النادي وما يقدمه من خدمات وبرامج وأنشطة رياضية داخل السوق الرياضي بين مثيله من الاندية الأخرى .				
٣٣-	يحتل النادي الصدارة في حجم الأنشطة والخدمات والبرامج الرياضية المقدمة داخل السوق الرياضي			
٣٤-	يمكن للنادي تقديم خدمات رياضية يمكن من خلالها فتح أسواق رياضية جديدة			
٣٥-	يحقق النادي إنجازات متقدمة في جميع المشاركات التي يشارك بها			
٣٦-	يحتل النادي مكانة مرموقة وشهرة واسعة بين الأندية الرياضية الأخرى			
٣٧-	يستغل النادي تميز الخدمات الرياضية به لزيادة عدد العملاء داخل السوق الرياضي			
٣٨-	من أهداف النادي إنشاء فروع جديدة له			
٣٩-	يسعى النادي لزيادة الحصة السقية من خلال تطوير الخدمات والبرامج الرياضية			
٤٠-	يعتبر النادي من الأندية المستهدفة الأولى في الحصول على خدمات رياضية			