

" مؤشرات التطوير فى رأس المال الفكرى بالأندية الرياضية "

- مقدمة ومشكلة البحث :

تتسارع وتيرة التقدم فى عالمنا المعاصر بشكل يومية مما يدفعنا إلى ضرورة إستغلال كافة الإمكانيات المتاحة لمواكبة هذا التقدم والسعى المستمر إلى التميز، وفى ظل ما يشهده عالمنا المعاصر من تحديات عديدة تمثلت فى الثورة المعرفية والمعلوماتية والفجوة الرقمية، العولمة وتداعياتها المختلفة، وإدارة المعرفة، وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تغييرات فى أساليب العمل وتعدد المداخل الإدارية التى يمكن الإستفادة منها فى تحسين إنتاجية المؤسسات والوصول إلى التميز فى الأداء، وما تركز عليه الأندية الرياضية العالمية اليوم وهو التميز المؤسسى الأمر الذى أدى إلى زيادة الحاجة إلى التوجه نحو الإستفادة من رأس المال الفكرى كمساهمة فى تحقيق النجاح التنظيمى والفاعلية التنظيمية وتلبية حاجات أعضاء الجمعية العمومية والتخلص من الممارسات الإدارية التقليدية وتوفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة فى نظام الأعمال العصرى الذى يركز على العنصر البشرى كركيزة أساسية للنجاح، وأصبح الإهتمام نحو رأس المال الفكرى بإعتباره العنصر الرئيس والأساس فى تميز المنظمة ونجاحها وإستمراريتها، لذا فإن رأس المال الفكرى يشكل مدخلاً هاماً نحو تحقيق التميز داخل المؤسسات الرياضية الأمر الذى يستوجب أن يكون محل عناية وإهتمام من جميع النواحي فى المنظمات كافة.

ويذكر (عبدالحفيظ، وليد رزق، ٢٠١٧، ص ١١) أن تقدم الدول أصبح رهناً بمدى قدرتها على تكوينها لذخيرتها العقلية ومدى الإستفادة منها، وقد سعت العديد من المؤسسات إلى تنمية أصولها الفكرية بمواردها البشرية ذات القدرات الإبداعية، وبأصولها الهيكلية المتميزة، وبعلاقتها مع العملاء والمستفيدين من الخدمات المقدمة، ونجد أن الإتجاهات المعاصرة فى الإدارة الحديثة تتجه نحو موضوع جديد يهتم بالموجودات الفكرية أكثر من الموجودات المادية، وهو رأس المال الفكرى.

ويرى كلاً من (منصور، عبد المجيد؛ الشربيني، زكريا أحمد، ٢٠٠٥، ص ٧) أن الأندية الرياضية تعد مؤسسات إجتماعية وتربوية ومحطة مهمة فى حياة الشباب، ويعود ذلك إلى أنها تمكنهم من تنمية الذات كما تمكنهم من القدرة على تحمل المسؤوليات والتبعات الأسرية بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة، وتعتبر الأساس للتوجيه المهني والتأهيل العلمى للحياة الإجتماعية والإقتصادية، وتحقق للشباب الرعاية الجسمية والنفسية والعقلية والصحية، ومن ثم فإنهم لا يعانون الاضطرابات والإختلالات السلوكية، كما أنها تتيح أمامهم فرص ممارسة المواقف العلمية والمسؤوليات التى تنمى الإلتزام والضبط والإلتزان الإجتماعى.

ويذكر (عباس، ناصر يحيى، ٢٠٠٤، ص ٩) أن الأندية الرياضية تعتبر العمود الفقرى للتكوين الرياضى الأهلئ، وأى تنظيم رياضى لا يمكن أن نجنى ثماره إلا إذا نظمت الأندية الرياضية بصورة سليمة تمكنها من أن تؤدى رسالتها الرياضية والتربوية على أكمل وجه، فالنادى الرياضى لم يعد مجرد مكان فسيح للتسلية ولا هو مجرد مكان يضم عدداً من اللاعبين المسجلين فى الإتحادات الرياضية لمجرد التنافس للكسب وإحراز الكؤوس والميداليات، فقد أصبح للنادى الرياضى فى عصرنا رسالة أعمق عليه تحقيقها وهدف أكبر يجب أن يصل إليه، فالأندية الرياضية هى الوسيلة العملية لإعداد النشء ورعاية الشباب وتطبيق الفلسفة الرياضية الحديثة المبنية على مبادئ إجتماعية سليمة ولا يتحقق هذا إلا إذا رُسمت سياسته وخطط لبرامجه على أساس سليم.

ويرى عبد القادر، محمد محمد، ٢٠٠٥، ص ٣٠) أن موارد النادى المادية والبشرية التى وردت فى قانون الهيئات أصبحت لا تفى بإحتياجات الأندية التى أصبحت ذات دور هام وحيوى ومتشعب لخدمة الأعضاء على مختلف مراحلهم السنوية وهى بذلك تقدم خدمة لأعضاء النادى التى يجب أن تكون على المستوى المتوقع لمتلقى الخدمة والتى فى حالة تقديمها بمستوى يقل عن المتوقع من متلقى الخدمة يؤدى ذلك إلى نوع من عدم الرضا لدى المستفيد بالخدمة مما يؤدى به إلى الإتجاه إلى مكان آخر لكى يحصل على مستوى الخدمة المتوقع.

ويُشير (عفيفي، أحمد محمد، ٢٠١٣، ص ٣) أن الأندية الرياضية تعتبر من أهم وأبرز مؤسسات المجتمع الرياضية التي تمتلك الإمكانيات البشرية والمادية الهائلة في مجال تسويق الخدمات التي يحتاجها المجتمع إلا أن المشكلة تكمن في محدودية الانتفاع بهذه الإمكانيات البشرية والمادية الهائلة الموجودة حيث لا تُستخدم الاستخدام الأمثل، مع عدم النظر إلى الصحة الخدمية المنتشرة في أنحاء العالم، وكذلك إغفال دراسة الفرص التسويقية التي يُتيحها هذا الاتجاه، وبالتالي غاب الدور الإقتصادي للأندية في تسويق الخدمات.

ويذكر كلاً من (المفرجي، عادل حرحوش؛ صالح، أحمد علي، ٢٠٠٧، ص ١٤) أن **الف ستاير Ralph Stayer** مدير شركة **Johnson Ville** للأطعمة أول من أطلق عبارة (رأس المال الفكري) وذلك في عام ١٩٩٠م حيث قال: "أنه لوقت قريب كانت الأرض والمعادن والأسماك أهم مصدر للثروة القومية وأهم موجودات الشركات، ومن ثم أصبح رأس المال المتمثل بالنقد والموجودات الثابتة كالمكائن والمصانع هو المهم، والآن فقد حلت محلها القدرة العقلية ليكون رأس المال الفكري أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات المؤسسات لأنه حافز لزيادة العائدات المادية وتحقيق البقاء".

ويُضيف كلاً من (Ghorbani et al., 2012، p.208) أن رأس المال الفكري واحداً من أكثر الموضوعات التي نالت إهتمام الباحثين في الوقت الراهن كونه يمثل موجوداً يعد إستراتيجياً للمؤسسة وثروتها الحقيقية، وهو مصدراً للإبداع والتجديد، فضلاً عن كونه مؤشراً لأدائها الإقتصادي وعلامة بارزة على نجاحها وتفوقها وإستمرارها.

ويرى (عبدالحفيظ، وليد رزق، ٢٠١٧، ص ١٢) أنه نظراً لمحدودية الموارد المادية وإنخفاض الدعم الخارجي أصبح لزاماً على الأندية أن تعتمد على مواردها الداخلية أو ما يعرف حالياً رأس المال الفكري من أجل تدعيم وتعزيز الميزة التنافسية لها من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية ومساعدتهم في إكتشاف مهاراتهم، بهدف تحقيق الإرتقاء إلى أعلى المستويات الإدارية.

ويُشير (عبدالفتاح، حازم محمد، ٢٠١٠، ص ١٠) أن العمليات الإدارية تساعد في تحديد وتبسيط التميز بإعطاء العاملين (رأس المال الفكري) إستقلالية أكثر أثناء تأديتهم لأعمالهم بدلاً من الرقابة المستمرة حيث تساعد المنظمات الإدارية على إستقطاب العاملين القادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم وأن هذه المبادرات الشخصية المؤدية إلى الإبتكار والإبداع والإبتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط، فالمنظمات تعمل على إعطاء فرق العمل (رأس المال الفكري) صلاحيات كبيرة ومرونة عالية والتزامات كبيرة في أداء الأعمال لأن المسؤولية والأعمال ونتائجها وفقاً لمفهوم التميز تكون بالعمل الجماعي بما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء، ويعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات، فالمسؤولية عن ناتج الأعمال مشتركة بين أعضاء الفريق بدلاً من المسؤولية الفردية، وهذا الأسلوب يؤدي إلى ترسيخ التعاون وتضافر الجهود لأن تقويم العمل لهذا المفهوم يكون جماعياً ومحاسبة فريق العمل عن الأداء تتم بشكل جماعي أيضاً وهذا المفهوم يؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة وترابطها وتعاونها نظراً لوجود هدف مشترك يتمثل في زيادة مستوى الأداء الجماعي الرامي إلى تقليل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق مما ينعكس بشكل إيجابي على زيادة الأداء الوظيفي لفريق العمل والإستفادة من رأس المال الفكري.

مما يوضح أن رأس المال الفكري يعتبر من أحد عناصر التميز المؤسسي المساهم في تطوير الخدمات المقدمة وفي هذا الصدد تذكر (محمد، ليلى جمال، ٢٠١٧، ص ١٣٩) أن التميز ليس عملية تتم على أساس لحظي، وإنما تخضع للعملية الإدارية بعناصرها المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى حسن استخدام الموارد المتاحة لهذه العملية بأنواعها المختلفة (مادية، بشرية، مالية)، وتحقيق الهدف المنشود من ورائها بكفاءة وفعالية، وذلك إذا تمت إدارتها بشكل سليم.

وفى ضوء ما سبق يرى الباحثان أن العنصر البشرى هو من أهم زخائر المؤسسات بشكل عام والأندية الرياضية على وجه الخصوص لذا أضحي من الضرورى على إدارات الأندية الرياضية إستثمار هذه الموارد البشرية (رأس المال الفكرى) الإستثمار الأمثل عن طريق إعطائهم إستقلالية وصلاحيات أكثر فى العمل وتحويل معارفهم إلى أعمال قائمة للتنفيذ كل ذلك لتحقيق التميز المؤسسى.

يذكر (السلمى، على، ٢٠٠٨، ص ٤٥) أنه أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات فى محاولة بناء رأس المال الفكرى بكل الوسائل الممكنة وحتى بمحاولة السطو على العناصر الفكرية المميزة من المنافسين أو المنظمات الأخرى، ويعتبر العاملون فى المنظمات من ذوى المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيسى لرأس المال الفكرى ومن ثم يتضاعف الإهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة رأس المال الفكرى من أجل التعامل الإيجابى مع هذه الموارد الفكرية النادرة ذات القيمة .

وتشير دراسة (عبدالحفيظ، وليد رزق، ٢٠١٧، ص ١٣) إلى أنه يوجد قصور وضعف فى الإهتمام برأس المال الفكرى وكيفية توظيفه بالطريقة التى تضمن لها الأداء المتميز، وفى ظل المنافسة الشديدة التى تواجهها الأندية القديمة وخاصة بعد إنشاء العديد من الأندية الجديدة، مما أدى إلى وجود أعداد كبيرة من المستفيدين فى السوق المحلى، لذا أصبح لزاماً على الأندية بناء رأس مال فكرى فاعل قادر على تلبية متطلبات إستراتيجياتها التنافسية، وتحقيق الأداء المتميز لها، من خلال توفير متطلبات كل من رأس المال البشرى، والهيكلية والعلاقاتية.

ويرى الباحثان من خلال ملاحظتهما ومتابعتهما أن الواقع يشير إلى أنه تعاني الكثير من الأندية الرياضية العديد من المشكلات والمعوقات الإدارية والمادية التى تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والإرتقاء إلى مستوى تطلعات أعضاء الجمعية العمومية، ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة المتغيرات الإقتصادية والمجتمعية فى السنوات الماضية تلك المشكلات وغيرها كان لها تأثير واضح على الكثير من الأندية الرياضية، مما يوضح أهمية توجيه الأندية الرياضية لإستثمار الموارد البشرية الموجودة لديها لتعويض النقص المادى أو توفيره لأعمال أخرى أكثر قيمة وذلك عن طريق تنمية رأس المال الفكرى لديها لتحقيق التميز المؤسسى لمواجهة التحديات العالمية والتطورات الهائلة على مستوى الرياضة العالمية .

كما يرى الباحثان أن هناك قصور كبير فى إدارة رأس المال الفكرى داخل الأندية الرياضية وعدم توجيه الخدمات والأنشطة التى تقوم عليها الأندية الرياضية فى إتجاه تحقيق وتنفيذ الأهداف المحددة والنهائية التى تتطلب توفير الاحتياجات الضرورية لسوق العمل وتحقيق الميزة التنافسية بطريقة مستمرة، ويُعتبر الفشل فى تحقيق الميزة التنافسية فى مجال العمل هو عدم إستقطاب أكبر عدد من العملاء وبالتالي عدم القدرة على التغلب على المنافسين من الأندية الرياضية الأخرى.

والكوادر الإدارية فى الأندية الرياضية لديهم العديد من جوانب القصور فى المعارف والخبرات والقدرات الخاصة بالعمل داخلها مما يؤدى إلى حدوث العديد من المشكلات والمعوقات الإدارية التى تعوقهم عن أداء الأعمال المطلوبة منهم على أفضل قدر من الكفاءة والفعالية، وذلك بسبب عدم إهتمام الإدارات العليا بتنمية رأس المال الفكرى للكوادر الإدارية وعدم تبنى الإدارة العليا للأفكار الإبداعية والإبتكارية للكوادر الإدارية وجعلها موضع التنفيذ، وعدم توفير الدعم المالى اللازم من خلال تخصيص ميزانية للإنفاق على أنشطة التدريب والتطوير للكوادر الإدارية وقلة المتطلبات المادية اللازمة لتعزيز الإستفادة من إستخدام تكنولوجيا المعلومات داخلها وعدم إتخاذ قرارات بمكافأة الأفراد الذين ينسجون بالعمل الإبداعى والابتكار.

تتفق نتائج دراسات كلاً من أحمدى وآخرون، Ahmadi, et al (٢٠١٦)، هانى جمال يوسف (٢٠١٧)، أحمد رشاد عثمان (٢٠٢٠)، أمين محمود جعفر (٢٠٢٠)، ديرون ومايساكا Derun & Maysaka (٢٠٢٠)، بيريشودا Perechuda (٢٠٢٠)، رحمان وآخرون Rahman et al, (٢٠٢٠)، فيتولا وآخرون Vitolla et al, (٢٠٢١) على أنه يمكن الإعتراف بالأهمية

المتزايدة لرأس المال الفكرى من خلال الإستخدام الواسع لمصطلحات مثل الملكية الفكرية ورأس المال العلمى والمنظمات العلمية وعصر المعلومات والإدارة الفكرية بغض النظر عن رأس المال والتكنولوجيا والمعدات والمواد الخام، فإن ما يميز المنظمات عن بعضها البعض هو الموارد البشرية الماهرة والفعالة، والتي بلا شك يمكن أن تكون أهم عامل فى نجاح أو فشل المؤسسات، لذلك تعتبر الموارد البشرية الماهرة مهمة لمؤسسة مثل مؤسسات الأصول المادية والإستثمارات ومن خلال إطلاع الباحثان على الدراسات والبحوث السابقة وعلى حد علمهما أن هناك ندرة فى الدراسات التى تناولت إدارة رأس المال الفكرى وأثره على تحقيق الأندية الرياضية للتميز.

- أهمية البحث :

أولاً : الأهمية العلمية: يستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات والمعلومات التى يتناولها وهى ماهية الرأس المال الفكرى، وكيفية تحقيق التميز المؤسسى للأندية الرياضية عن طريق إستثمار رأس المال الفكرى، حيث لم تتطرق أى دراسة علمية سابقة لموضوع مؤشرات التطوير فى رأس المال الفكرى بإعتباره أحد مداخل التميز المؤسسى فى الفكر الإدارى بالشكل الذى يسهم فى تميز الأندية الرياضية المصرية.

ثانياً : الأهمية التطبيقية: تبرز أهمية البحث التطبيقية فى كونه يُطبق على الأندية المصرية حيث تُنادى قطاعات الدولة بتطوير ورفع المستوى الرياضى، وأن رأس المال الفكرى يسهم فى تطوير المؤسسات الرياضية بشكل عام وإكتشاف ودعم القدرات الذاتية لدى القيادات والكوادر الإدارية وتوجيه إدارات الأندية الرياضية للإستفادة من عناصره لتحقيق التميز على مستوى الأفراد وكذلك تحقيق التميز لأنديتهم.

ثالثاً : الأهمية الإقتصادية: تتمثل أهمية البحث الإقتصادية فى كونه مُدخلًا إقتصادياً يركز على المستقبل ويتوقع نمط تغيير عال الإستجابة لتنمية رأس المال الفكرى الواجب توافره فى الأندية الرياضية مما يوفر الوقت والجهد المبذول والأموال المُهدرة فى عمليات إدارية روتينية مُعقدة لا تسمح للقيادات والكوادر الإدارية لتحقيق التميز المؤسسى، ومن ثم ينعكس ذلك على تحقيق أهداف الأندية الرياضية فى توفير فرص النمو المتكامل للنشئ والشباب، وإتاحة الفرصة والظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم.

- أهداف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على مؤشرات التطوير فى رأس المال الفكرى بالأندية الرياضية من خلال التعرف على:

- ١- مؤشرات التطوير فى رأس المال البشرى بالأندية الرياضية.
- ٢- مؤشرات التطوير فى رأس المال الهيكلى بالأندية الرياضية.
- ٣- مؤشرات التطوير فى رأس المال التنظيمى بالأندية الرياضية.

- تساؤلات البحث :

- ١- ما مؤشرات التطوير فى رأس المال البشرى بالأندية الرياضية؟
- ٢- ما مؤشرات التطوير فى رأس المال الهيكلى بالأندية الرياضية؟
- ٣- ما مؤشرات التطوير فى رأس المال التنظيمى بالأندية الرياضية؟

- مصطلحات البحث :

يعرفه (محمد، هانى، ٢٠٠٨، ص ٢١) بأنه " مجموعة من القيم غير الملموسة التى تعتبر جزءاً من رأس مال المنظمة والتى تشمل على مكونات بشرية وهيكلية وتنظيمية وتساهم فى إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة التسويقية وتعظيم القدرات التسويقية للمنظمة ، ولا يركز رأس المال الفكرى فى مستوى إدارى معين ، بل أنه يمثل مجموعة من القدرات المعرفية المتميزة التى يمكن أن تتواجد فى جميع المستويات الإدارية " .

- الدراسات المرتبطة :

- ١- دراسة (الزبيدي، محمد عزت، ٢٠١٩) وعنوانها "رؤية مقترحة لإستثمار رأس المال الفكرى كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية المصرية"، وهدفت الدراسة إلى التوصل إلى رؤية مقترحة لإستثمار رأس المال الفكرى كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية المصرية، وإستخدام الباحث المنهج الوصفى بأسلوب الدراسات المسحية، وتم التطبيق على عينة من بعض الأندية الرياضية المصرية، وإستخدام الباحث المقابلة الشخصية والإستبيان كأدوات لجمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج أن رأس المال البشرى بالأندية الرياضية المصرية تستقطب ذوى الخبرات من العاملين للعمل به، وأن الأندية الرياضية المصرية تعطى أهمية بالغة لتطوير المورد البشرى فى خططها الاستراتيجية.
- ٢- دراسة (جعفر، أمين محمود، ٢٠٢٠) وعنوانها "دور رأس المال الفكرى فى تطوير الخدمات المقدمة بمراكز رعاية ذوى الاحتياجات الخاصة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكرى فى تطوير الخدمات المقدمة بمراكز رعاية ذوى الاحتياجات الخاصة، وإستخدام الباحث المنهج الوصفى بأسلوب الدراسات المسحية، وتم التطبيق على عينة بلغت (٩١) فرداً من مديرى مراكز رعاية ذوى الاحتياجات الخاصة والعاملين بمراكز رعاية ذوى الاحتياجات الخاصة، وإستخدام الباحث المقابلة الشخصية والإستبيان كأدوات لجمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج على ما يلى:
- يتمتع العاملین بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء بنسبة.
 - يتم مشاركة العاملين فى تطوير الخطط والخدمات المقدمة لذوى الاحتياجات الخاصة بنسبة.
 - يتم تحديث وتطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات بصفة دائمة.
 - يتم اتخاذ السياسات اللازمة لتسهيل كافة العمليات بكفاءة وفاعلية، يتم تشكيل لجان مشتركة لتنسيق الجهود بين مؤسسات رعاية ذوى الاحتياجات الخاصة.
 - يتم القيام بعمل اتفاقيات مع مؤسسات المجتمع المدنى ذات العلاقة بذوى الاحتياجات الخاصة.
 - يتم القيام بدورات تدريبية فى مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين.
- ٣- دراسة (عثمان، أحمد رشاد، ٢٠٢٠) وعنوانها "استثمار رأس المال الفكرى فى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المصرية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على استثمار رأس المال الفكرى فى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المصرية، وإستخدام الباحث المنهج الوصفى بأسلوب الدراسات المسحية، وتم التطبيق على عينة بلغت (٩٨) فرداً من أساتذة الإدارة الرياضية وأعضاء الإدارة العليا بوزارة الشباب والرياضة وأعضاء مجلس الإدارة بالأندية والاتحادات الرياضية، وإستخدام الباحث المقابلة الشخصية والإستبيان كأدوات لجمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج على ما يلى:
- أن استقطاب رأس المال الفكرى فى المؤسسة الرياضية يستلزم أن يكون لدى المؤسسة الرياضية فكرة واضحة عن مفهوم رأس المال الفكرى.
 - إن صناعة رأس المال الفكرى تستلزم أن تمتلك المؤسسة الرياضية موارد بشرية متماز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ ما يميزها عن المؤسسات الرياضية المنافسة.
 - إن تنشيط رأس المال الفكرى يتشكل من مجموعة من الممارسات التى من أهمها أن تشجع المؤسسة الرياضية متمثلة فى قادتها على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية.
 - إن سعى المؤسسة الرياضية للمحافظة على رأس المال الفكرى يستلزم أن تؤمن بأن البيئة الخارجية تفرز أنواعا مختلفة من التقادم بسبب سرعة الابتكارات المتلاحقة ويستلزم أيضا أن تكون قيادات المؤسسة الرياضية مؤهلة وقادرة على أداء الأعمال الموكولة إليها بكفاءة.
 - إن متطلبات استثمار رأس المال الفكرى لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية يركز على استثمار رأس المال الفكرى فى تحقيق عناصر الميزة التنافسية فى ظل تحديات المنافسة المحلية والدولية.

٤- دراسة (بيريشودا Perechuda، ٢٠٢٠) وعنوانها "محددات رأس المال الفكرى لأندية كرة القدم بأوروبا"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على محددات رأس المال الفكرى للأندية الأوروبية لكرة القدم، وإستخدام الباحث المنهج الوصفى، وتم التطبيق على عينة بلغت (٣٣) نادى، وإستخدام الباحث التقارير المالية للأندية قيد الدراسة كأداة لجمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج أنه لا يرتبط ارتفاع قيمة رأس المال الفكرى بارتفاع الربحية كما أن فعالية القيمة المرتفعة لرأس المال الفكرى لا ترتبط بارتفاع القيمة المالية للاعبين ومستوى الأداء الرياضى، قيمة فعالية رأس المال الفكرى ترتبط فقط بشكل دال بفعالية المرتبات، وكانت أهم العوامل المؤثرة برأس المال الفكرى هى الدين والمرتبات.

٥- دراسة كلا من (رحمان وآخرون Rahman et al، ٢٠٢٠) وعنوانها "قياس فعالية رأس المال الفكرى : حالة أندية كرة القدم فى دورى أبطال أوروبا"، وهدفت الدراسة إلى فحص فعالية رأس المال الفكرى لأندية دورى أبطال أوروبا لكرة القدم بين ٢٠١٠ و ٢٠١٩م، وإستخدام الباحثون المنهج الوصفى، وتم التطبيق على عينة بلغت (١٠) أندية من عدد (٧) دول، وإستخدام الباحثون مقياس فعالية رأس المال الفكرى كأداة لجمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج أن جميع أندية العينة تقريباً تستخدم رأس مالها الفكرى فعالية، ويؤثر رأس المال البشرى، كجوهر لرأس المال الفكرى ، إيجابياً فى رأس المال البنائى، وتمثل هذه النتائج أهمية قصوى للمديرين الرياضيين الراغبين فى الإدارة الاستراتيجية للموارد الفكرية لخلق قيمة مضافة لصناعة كرة القدم.

٦- دراسة كلا من (فيتولا وآخرون Vitolla et al، ٢٠٢١) وعنوانها "توسيع آفاق الكشف عن رأس المال الفكرى لصناعة الرياضة : أدلة من أفضل أندية الاتحاد الأوروبى لكرة القدم"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الكشف عن رأس المال الفكرى عبر الإنترنت لأفضل أندية كرة القدم وتحليل تأثير بعض العوامل التفسيرية على مستوى المعلومات المقدمة، وإستخدام الباحثون المنهج الوصفى، وإستخدام الباحثون تحليل المحتوى اليدوى لمواقع الويب لقياس مستويات الكشف عن رأس المال الفكرى جنباً إلى جنب مع تحليل الانحدار على عينة من ٨٠ نادياً لكرة القدم تأهلت لمراحل المجموعات من دورى أبطال أوروبا لكرة القدم ٢٠١٩-٢٠٢٠ والدورى الأوروبى، وإستخدام الباحثون إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج على ما يلى:

- أندية كرة القدم تكشف عن قدر محدود من المعلومات المتعلقة بالأمور غير الملموسة على مواقعها الإلكترونية بالإضافة إلى ذلك، تظهر أن الأداء الرياضى وقيمة السوق التقنية وظهور وسائل التواصل الاجتماعى لها تأثير إيجابى على مستوى الإفصاح.
- الكشف عن رأس المال الفكرى فى قطاع (كرة القدم) لم يتم استكشافه بشكل كافٍ فى الوقت الحالى، كما تعمل على توسيع قائمة السوابق فى مستوى الكشف عن رأس المال الفكرى.

- إجراءات البحث :

- منهج البحث :

قام الباحثان بإستخدام المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى نظراً لملائمته لطبيعة البحث.

- مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى الأندية الرياضية بمحافظة الغربية خلال الموسم الرياضى ٢٠٢٠/٢٠٢١م.

- عينة البحث :

إختار الباحثان عينة البحث بالطريقة العمدية الطباقية من مدراء النشاط الرياضى ورؤساء الأجهزة الرياضية والإداريين الرياضيين بالأندية الرياضية بمحافظة الغربية خلال الموسم الرياضى ٢٠٢٠/٢٠٢١م، وبلغ عددهم (٣١٠) فرداً تم تقسيمهم إلى عدد (٤٠) فرداً لإيجاد معاملات صدق وثبات إستمارة الإستبيان، وعدد (٢٠) فرداً لإجراء الدراسة الاستطلاعية لإستمارة

الإستبيان، وعدد (٢٥٠) فرداً لتطبيق إستمارة الإستبيان قيد البحث، ويوضح جدول رقم (١) توصيف وتوزيع عينة البحث.

جدول (١) توصيف وتوزيع عينة البحث

المجموع	الإداريين الرياضيين	مدراء النشاط الرياضي وروساء الأجهزة الرياضية	عينة البحث
			توزيع عينة البحث
٤٠	٣٥	٥	عينة المعاملات العلمية
٢٠	١٥	٥	عينة الدراسة الإستطلاعية
٢٥٠	٢٠٠	٥٠	عينة تطبيق إستمارة الإستبيان
٣١٠	٢٥٠	٦٠	الإجمالي

- أدوات جمع البيانات :

إستخدم الباحثان في جمع بيانات البحث إستمارة إستبيان من تصميم الباحثان وقد إتبعوا الخطوات التالية في إعدادها:

- ١ - الملاحظة العلمية.
- ٢ - القراءات النظرية للمراجع العلمية والبحوث والدراسات المرتبطة بموضوع البحث.
- ٣ - إقتراح المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان - مرفق رقم (٢).
- ٤ - عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء - مرفق رقم (١).
- ٥ - إقتراح عدد من العبارات لكل محور من محاور الإستمارة - مرفق رقم (٣).
- ٦ - عرض مجموعة العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء - مرفق رقم (١).
- ٧ - صياغة الصورة النهائية لإستمارة الإستبيان - مرفق رقم (٤).

- المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :

أولاً : صدق إستمارة الإستبيان :

قام الباحثان بحساب معامل الصدق لإستمارة الإستبيان عن طريق كلٍ من صدق المحكمين وصدق الإتساق الداخلي:

أ- صدق المحكمين :

إستخدم الباحثان صدق المحكمين بعرض إستمارة الإستبيان على عدد (١٠) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية ، وقد حدد الباحثان شروط إختيار الخبير أن يكون عضو هيئة تدريس بأحد أقسام الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية، وألا تقل عدد سنوات خبرته عن (١٠) سنوات، ويفضل أن يكون له إرتباط بالعمل في القطاع الأهلي أو النوعي، وذلك بغرض التحقق من أن الإستمارة تقيس بالفعل الهدف الذي وضعت من أجله، وذلك في الفترة من ٢٠٢١/١/٢م إلى ٢٠٢١/١/٢٨م وقد تفضلوا بإبداء الرأي سواء بالتعديل أو الحذف أو الإضافة إلى أن إنتهت الإستمارة إلى صورتها النهائية الحالية - مرفق رقم (٤) ، وقد إتبع الباحثان الخطوات التالية:

- إقتراح الباحثان المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان وعددها (٣) محور - مرفق رقم (٢) وهي :

- ١- مؤشرات التطوير في رأس المال البشري بالأندية الرياضية.
- ٢- مؤشرات التطوير في رأس المال الهيكلي بالأندية الرياضية.
- ٣- مؤشرات التطوير في رأس المال التنظيمي بالأندية الرياضية.

وقد تم عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء وذلك لإضافة أو حذف أو تعديل أي محور من تلك المحاور والأبعاد مستخدماً في ذلك مقياس ثنائي التقدير (مناسب- غير مناسب)،

وجاء رأى السادة الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان كما هو موضح بجدول رقم (٢) .

جدول (٢)
آراء السادة الخبراء حول محاور إستمارة الإستبيان

ن = ١٠

م	المحور	مناسب		غير مناسب		النسبة المئوية
		ك	%	ك	%	
١	مؤشرات التطوير فى رأس المال البشرى بالأندية الرياضية	١٠	%١٠٠,٠٠	-	%٠,٠٠	%١٠٠,٠٠
٢	مؤشرات التطوير فى رأس المال الهيكلى بالأندية الرياضية	١٠	%١٠٠,٠٠	-	%٠,٠٠	%١٠٠,٠٠
٣	مؤشرات التطوير فى رأس المال التنظيمى بالأندية الرياضية	١٠	%١٠٠,٠٠	-	%٠,٠٠	%١٠٠,٠٠

يوضح جدول رقم (٢) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبى والأهمية النسبية لآراء السادة الخبراء حول محاور إستمارة الإستبيان حيث يتضح اجماع السادة الخبراء على أهمية تلك المحاور بأهمية نسبية قدرها (١٠٠,٠٠ %) .

- قام الباحثان بصياغة مجموعة من العبارات بكل محور حيث بلغ عدد العبارات (٣٣) عبارة تم عرضها على السادة الخبراء لإبداء الرأى فيها - مرفق رقم (٣) - ويوضح الجدول رقم (٣) آراء السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الإستبيان.

جدول (٣)
آراء السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الإستبيان

ن = ١٠

المحور الأول		المحور الثانى		المحور الثالث	
م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %
١	١٠٠,٠٠	١٢	٩٠,٠٠	٢٣	٩٠,٠٠
٢	١٠٠,٠٠	١٣	١٠٠,٠٠	٢٤	٨٠,٠٠
٣	٩٠,٠٠	١٤	١٠٠,٠٠	٢٥	١٠٠,٠٠
٤	١٠٠,٠٠	١٥	١٠٠,٠٠	٢٦	١٠٠,٠٠
٥	١٠٠,٠٠	١٦	٨٠,٠٠	٢٧	٥٠,٠٠
٦	١٠٠,٠٠	١٧	٧٠,٠٠	٢٨	٨٠,٠٠
٧	٩٠,٠٠	١٨	١٠٠,٠٠	٢٩	١٠٠,٠٠
٨	١٠٠,٠٠	١٩	٤٠,٠٠	٣٠	١٠٠,٠٠
٩	١٠٠,٠٠	٢٠	٨٠,٠٠	٣١	٨٠,٠٠
١٠	٨٠,٠٠	٢١	١٠٠,٠٠	٣٢	٩٠,٠٠
١١	١٠٠,٠٠	٢٢	٨٠,٠٠	٣٣	١٠٠,٠٠

يوضح جدول رقم (٣) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الإستبيان، ويتضح أن النسبة المئوية للعبارات تراوحت ما بين ٤٠ % - ١٠٠ % وقد إرتضى الباحثان بالعبارات التى حصلت على أهمية نسبية قدرها ٧٠ % فأكثر.

جدول (٤)
العبارات المستبعدة وأرقامها وفقاً لآراء السادة الخبراء فى إستمارة الإستبيان

المحور	رقم العبارة	العبارات
--------	-------------	----------

الثاني	١٩	تطوير الهيكل التنظيمي بما يسمح بالقدرة على المنافسة الحقيقية مع الأندية الأخرى من خلال تطوير أساليب العمل .
الثالث	٢٧	العمل على رسم الطريق للإنتقال بالنادي من المركز القائم إلى مركز تنافسي متقدم .

يوضح الجدول رقم (٤) العبارات المستبعدة وأرقامها من قبل السادة الخبراء وتم حذفها من إستمارة الإستبيان، وقد بلغ عدد العبارات التي تم حذفها عدد (٢) عبارتين.

جدول (٥ - ٣)

العبارات المعدلة وأرقامها قبل وبعد التعديل وفقاً لآراء السادة الخبراء في إستمارة الإستبيان

المحور	رقم العبارة قبل التعديل	العبارات قبل التعديل	رقم العبارة بعد التعديل	العبارات بعد التعديل
الثاني	٢١	التنسيق بين عمل اللجان المختلفة بالنادي لخفض الأخطاء والعيوب .	٢٠	التنسيق بين عمل اللجان المختلفة بالنادي لتجنب الأخطاء والعيوب .
الثالث	٣٣	الإهتمام ببناء علاقات إنسانية جيدة بين المرووسين في المستويات الإدارية المختلفة .	٣١	الإهتمام ببناء علاقات إنسانية جيدة بين الرؤساء والمرووسين في المستويات الإدارية المختلفة .

يوضح الجدول رقم (٥) العبارات المعدلة وأرقامها قبل وبعد التعديل وفقاً لآراء السادة الخبراء في إستمارة الإستبيان، وقد بلغ عدد العبارات التي تم إعادة صياغتها عدد (٢) عبارتين، والجدول رقم (٦) يوضح العدد المبدئي للعبارات وعدد العبارات المستبعدة وأرقامها وعدد العبارات المعدلة وأرقامها والعدد النهائي للعبارات بالإستمارة الإستبيان.

جدول (٦ - ٣)

العدد المبدئي للعبارات وعدد العبارات المستبعدة وأرقامها وعدد العبارات المعدلة وأرقامها والعدد النهائي للعبارات بالإستمارة الإستبيان

المحور	العدد المبدئي للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	العدد النهائي للعبارات
الأول	١١	-	-	-	-	١١
الثاني	١١	١	١٩	١	٢١	١٠
الثالث	١١	١	٢٧	١	٣٣	١٠
الإجمالي	٣٣	٢	-	٢	-	٣١

ب- صدق الإتساق الداخلي :

قام الباحثان بحساب معامل صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان عن طريق تطبيق الإستبيان على مجموعة من مدراء النشاط الرياضي ورؤساء الأجهزة الرياضية والإداريين الرياضيين بالأندية الرياضية بمحافظة الغربية وعددهم (٤٠) فرداً ممثلة لمجتمع البحث، وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الإستبيان وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور وبين كل عبارة والمجموع الكلي للمحاور وبين مجموع المحور والمجموع الكلي للمحاور، وذلك في الفترة من ٢٠٢١/٢/١٤م إلى ٢٠٢١/٢/٢٨م، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط، والجداول أرقام (٧)، (٨) توضح معامل صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان.

جدول (٧)

صدق الإتساق الداخلي بين العبارة ومجموع المحور وبين العبارة والمجموع الكلي لمحاور إستمارة الإستبيان

$$٤٠ = ن$$

المحور الثالث			المحور الثاني			المحور الأول		
العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م
٠,٨٢	٠,٩١	٢٢	٠,٨٤	٠,٨٧	١٢	٠,٨٣	٠,٩١	١
٠,٨٨	٠,٨٤	٢٣	٠,٨٣	٠,٨٨	١٣	٠,٨٤	٠,٨٩	٢
٠,٨٩	٠,٨٦	٢٤	٠,٨٩	٠,٩٢	١٤	٠,٨٨	٠,٨٤	٣
٠,٨٤	٠,٨١	٢٥	٠,٩١	٠,٨٢	١٥	٠,٨٥	٠,٩٠	٤
٠,٨٨	٠,٩٠	٢٦	٠,٧٧	٠,٨١	١٦	٠,٨٣	٠,٨٨	٥
٠,٩١	٠,٨٧	٢٧	٠,٨٦	٠,٩١	١٧	٠,٩١	٠,٨٤	٦
٠,٨٩	٠,٨٤	٢٨	٠,٨٩	٠,٨٢	١٨	٠,٨٨	٠,٨٣	٧
٠,٩٠	٠,٨٦	٢٩	٠,٨٢	٠,٩٠	١٩	٠,٨٦	٠,٩٠	٨
٠,٨٦	٠,٩١	٣٠	٠,٨٨	٠,٨٥	٢٠	٠,٩١	٠,٨٣	٩
٠,٨٩	٠,٨٣	٣١	٠,٨٤	٠,٩١	٢١	٠,٨٨	٠,٨٤	١٠
						٠,٨٦	٠,٨٢	١١

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٣٠٤

يوضح جدول رقم (٧) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة ومجموع المحور حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠,٨١ - ٠,٩٢)، وبين العبارة والمجموع الكلي للمحاور حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠,٧٧ - ٠,٩١) مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

جدول (٨)

صدق الإتساق الداخلي بين مجموع المحور والمجموع الكلي لمحاور إستمارة الإستبيان

ن = ٤٠

المحور	البيان	معامل الارتباط
الأول	مؤشرات التطوير في رأس المال البشري بالأندية الرياضية	٠,٨٥٤
الثاني	مؤشرات التطوير في رأس المال الهيكلي بالأندية الرياضية	٠,٨٣٦
الثالث	مؤشرات التطوير في رأس المال التنظيمي بالأندية الرياضية	٠,٨٦٢

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٣٠٤

يوضح جدول رقم (٨) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلي، وبين مجموع الأبعاد وبين المجموع الكلي لمحاور إستمارة الإستبيان حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠,٨٣٦ - ٠,٨٦٢) مما يشير إلى صدق إستمارة الإستبيان وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

ثانياً : ثبات إستمارة الإستبيان :

أ- حساب معامل الثبات عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق Test - Retest :

قام الباحثان بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق Test - Retest حيث تم تطبيق الإستمارة على مدرء النشاط الرياضي ورؤساء الأجهزة الرياضية والإداريين الرياضيين بالأندية الرياضية بمحافظة الغربية وعددهم (٤٠) فرداً ممثلة لمجتمع البحث، وقد قام الباحثان بإجراء التطبيق الأول في الفترة من ٢٠٢١/٢/١٤م إلى ٢٠٢١/٢/٢٨م، كما قام الباحثان بإجراء إعادة التطبيق في الفترة من ٢٠٢١/٣/١٦م إلى ٢٠٢١/٣/٣٠م، وكان الفاصل الزمني بين التطبيقين أكثر من (١٥) يوم، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط، وقد تم ذلك بإستخدام معادلة سبيرمان للرتب، والجدول رقم (٩) يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور إستمارة الإستبيان.

جدول (٩)

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لإستمارة الإستبيان

ن = ٤٠

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠,٩١	١٢	٠,٩٣	٢٢	٠,٩٢
٢	٠,٩٣	١٣	٠,٩١	٢٣	٠,٨٨
٣	٠,٨٧	١٤	٠,٩٣	٢٤	٠,٩١
٤	٠,٩٤	١٥	٠,٩١	٢٥	٠,٨٩
٥	٠,٨٩	١٦	٠,٨٧	٢٦	٠,٩١
٦	٠,٩٠	١٧	٠,٩٢	٢٧	٠,٩٤
٧	٠,٩٣	١٨	٠,٩٤	٢٨	٠,٩١
٨	٠,٩٠	١٩	٠,٩١	٢٩	٠,٩٣
٩	٠,٩٤	٢٠	٠,٨٩	٣٠	٠,٩٠
١٠	٠,٨٩	٢١	٠,٩٣	٣١	٠,٩٢
١١	٠,٩١				

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٣٠٤

يوضح جدول رقم (٩) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق وإعادة التطبيق لإستمارة الإستبيان حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠,٨٧ - ٠,٩٤) وهى معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان.

ب- حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ :

إستخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل ثبات إستمارة الإستبيان، والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك .

جدول (١٠)

معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل الثبات لإستمارة الإستبيان

ن = ٤٠

معامل الفا		
٠,٨٥٣		
المحور	البيان	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الأول	مؤشرات التطوير فى رأس المال البشرى بالاندية الرياضية	*٠,٨٤٧
الثانى	مؤشرات التطوير فى رأس المال الهيكلى بالاندية الرياضية	*٠,٨٥١
الثالث	مؤشرات التطوير فى رأس المال التنظيمى بالاندية الرياضية	*٠,٨٤٩

يوضح جدول رقم (١٠) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عبارات كل محور وكل بُعد من إستمارة الإستبيان واجمالى عبارات الإستبيان لبيان معامل الارتباط الكلى، حيث حقق معامل ألفا كرونباخ معاملات ارتباط تراوحت ما بين (٠,٨٤٧ - ٠,٨٥١) وهى معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان.

- الدراسة الإستطلاعية لإستمارة الإستبيان :

قام الباحثان بإجراء الدراسة الإستطلاعية على مجموعة قوامها (٢٠) فرداً ممثلة لمجتمع البحث من مدراء النشاط الرياضى ورؤساء الأجهزة الرياضية والإداريين الرياضيين بالاندية الرياضية بمحافظة الغربية، وذلك فى الفترة من ٢٠٢١/٤/١٠م إلى ٢٠٢١/٤/١٩م علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب الدراسة الإستطلاعية فقط، وكان الهدف من إجراء الدراسة الإستطلاعية هو التعرف على مدى

فهم عينة البحث للعبارات التي تتضمنها إستمارة الإستبيان، والتعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافيتها، والتعرف على زمن تطبيق إستمارة الإستبيان.

وقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عن فهم عينة البحث للعبارات التي يتضمنها الإستبيانات حيث لم يبدر من أى منهم الإستفسار عن أى عبارات من عبارات الإستبيانات، وتم التعرف على زمن تطبيق إستمارة الإستبيان بحسب الزمن الذى إستغرقتة عينة الدراسة الإستطلاعية فى الإجابة على عبارات الإستبيان وكان يتراوح الزمن فى الإستمارة من ٨ : ١٠ دقيقة.

- تطبيق وتفريغ إستمارة الإستبيان :

أولاً : تطبيق إستمارة الإستبيان :

بعد التأكد من كافة الشروط العلمية والإدارية لإستمارة الإستبيان لجمع آراء العينة قام الباحثان بتطبيق إستمارة الإستبيان على مجموعة من مدراء النشاط الرياضى ورؤساء الأجهزة الرياضية والإداريين الرياضيين بالأندية الرياضية بمحافظة الغربية، وعددهم (٢٥٠) فرداً وذلك فى الفترة من ٢٠٢١/٥/١م إلى ٢٠٢١/٦/٢٤م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية إستجاباتهم وأنها تُجمع فقط من أجل البحث العلمى لإزالة أى مخاوف قد تقلل من تفاعلهم فى الإجابة على الإستبيانات.

ثانياً : تفريغ بيانات إستمارة الإستبيان :

بعد إنتهاء عملية التطبيق قام الباحثان بجمع الإستمارات متكاملة الإستجابات وتم تفريغ البيانات فى كشوف التفريغ المعدة لذلك، وإستخدم الباحثان فى تصحيح الإستبيان طريقة ليكرت بالتقدير ثلاثى التقدير وذلك بعد موافقة السادة الخبراء عليها، وكانت استجابات الإستبيان وفقاً لتقدير ثلاثى على النحو التالى : (نعم) وتقدر لها ثلاث درجات - (إلى حد ما) وتقدر لها درجتان - (لا) وتقدر لها درجة واحدة.

وبذلك تكون الدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان تساوى (٩٣) درجة والدرجة الصغرى لتلك الإستمارة تساوى (٣١) درجة، ثم قام الباحثان برصد وجدولة الدرجات الخام وإعدادها لإجراء المعالجة الإحصائية بما يتماشى مع أهداف البحث.

- المعالجات الإحصائية المستخدمة :

إستخدم الباحثان المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الإحصائى SPSS وكانت كالتالى :

المتوسط الحسابى - الإنحراف المعياري - معامل الارتباط - معامل الصدق (صدق الإتساق الداخلى) - معامل الثبات (التطبيق وإعادة التطبيق Test - Retest) - معامل الثبات (ألفا كرونباخ) - النسبة المئوية - الوزن النسبى - الأهمية النسبية - إختبار كاي^٢.

- عرض ومناقشة النتائج :

- عرض ومناقشة نتائج المحور الأول الخاص بمؤشرات التطوير فى رأس المال البشرى بالأندية الرياضية :

جدول (١١)

آراء عينة البحث فى المحور الأول الخاص بمؤشرات التطوير فى رأس المال البشرى بالأندية الرياضية

ن = ٢٥٠

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا ^٢
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	توفير اعداد مناسبة من الموارد البشرية لإنجاز	٢١٢	٨٤,٨٠٠	٢٧	١٠,٨٠٠	١١	٤,٤٠٠	٧٠,١	٩٣,٤٦٧	٢٩٩,٥٢٩

وفيما يلي سوف يقوم الباحثان بمناقشة النتائج التي توصل إليها في ضوء التساؤل الأول وهو " ما مؤشرات التطوير في رأس المال البشرى بالأندية الرياضية ؟ ":

أشارت نتائج جميع العبارات إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) وأن جميع استجابات أفراد العينة إيجابية في كل العبارات، وهذا يشير إلى وجود توجه إيجابي من أفراد عينة البحث حول عبارات محور مؤشرات التطوير في رأس المال البشرى.

مما يدل على: ضرورة الإستعانة بالخبرات الأكاديمية في الإرتقاء بالمستوى الإدارى والفنى للموارد البشرية بالنادى، والتوجه نحو عقد دورات دورية لإعداد وصلل الموارد البشرية الجديدة، وإختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف الشاغرة في المستويات الإدارية المختلفة، وأن يتم ترقية الموارد البشرية فى النادى وفقاً للكفاءة والخبرة بعيداً عن العلاقات الشخصية، والعمل على إطلاع الموارد البشرية على أحدث برامج التنمية الإدارية والفنية للأندية الرياضية صاحبة الإنجازات العالمية، وإختيار الموارد البشرية للعمل بالنادى وفقاً للخبرات السابقة، وأن يتم توفير آليات لتطوير المسار الوظيفى للموارد البشرية بالنادى بما يتماشى مع التطورات الرياضية الحديثة، والعمل على إستقطاب الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات وإحتياجات العمل دون زيادة عن الحد المطلوب لشغل الوظيفة، وإختيار الموارد البشرية للعمل بالنادى وفقاً للمؤهل العلمى الأكاديمى، وتوفير أعداد مناسبة من الموارد البشرية لإنجاز الأعمال المطلوبة، وأن تعمل الإدارة على توفير الرعاية الصحية والإجتماعية والنفسية للموارد البشرية بالنادى وتهيئة المناخ التنظيمى الملائم والبيئة الداعمة لهم.

وفى هذا الإطار تتفق الدراسات العلمية حيث أشارت دراسة (براتاما وآخرون Pratama et al, 2020) أنه من خلال دراسة تأثير مكونات رأس المال الفكرى كقياس لأداء أندية كرة القدم بالمملكة المتحدة اتضح انه تؤثر مكونات رأس المال الفكرى كراس المال البشرى على الأداء المالى للنادى، وهناك تأثير إيجابي لراس المال البشرى على العائد على الأصول وأشارت دراسة كل من (غانم، إسلام مكرم، 2017) ودراسة (يوسف، هانى جمال، 2017) أن إدارة رأس المال البشرى إدارات النشاط الرياضى بأندية وبالمنشآت الرياضية يعد أكثر عناصر رأس المال الفكرى إسهاماً وتأثيراً فى تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضى يليه رأس المال الهيكلى ثم رأس مال العلاقات، وتشير دراسة (خضير، ياسمين يحيى، 2017) أن الأندية الرياضية تغفل الإهتمام برأس المال الفكرى بمكوناته كراس المال البشرى وضالة مستواه بالأندية الرياضية قيد البحث.

ويرى (أرفان وآخرون Arvan et al, 2016) أن رأس المال البشرى عبارة عن مجموعة من الأفراد العاملين فى المنظمة من ذوى القدرات والقابليات والمهارات المتفوقة والتميزة، ومن خلال جهودهم تستطيع المنظمة الوصول إلى أهدافها بكفاءة وفاعلية، وبسبب إمتلاكهم الكفاءة والخبرة والمهارة اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة منهم.

وإستخلصت دراسة (جحا، حسن فريج، 2015) أن مفهوم رأس المال البشرى من خلال إستجابات أفراد العينة حيث حصل المفهوم الذى يشير الى أن رأس المال البشرى هو المورد الأول للإبتكار والإبداع لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة نادرة قادرة على إيجاد عوائد ومنافع كثيرة للنادى، وكذلك تساهم المعرفة المتواجدة لدى العاملين فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للنادى، ويعتبر العنصر البشرى هو المحرك والمحدد الرئيسى لرفع كفاءة أى نادى رياضى.

وتوصلت دراسة (ديميتروبولوس وكوماناكوس Dimitropoulos & Koumanakos, 2015) أنه يقدم مؤشر كفاءة رأس المال البشرى العلاقة الأكثر أهمية مع الربحية، مما يشير إلى أن المديرين الذين ينفقون أكثر على موظفيهم (اللاعبون، الموظفون الفنيون، إلخ) يضيفون قيمة أعلى إلى المنظمة مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالى.

ويرى (ليانيز وبسكوى Leaniz & Bpsque, 2013) أنه المعرفة والخبرات التى من الممكن تحويلها إلى أرباح فى المستقبل، تشمل الموارد مثل التقنيات والإختراعات والأفكار والتصاميم والبرامج المعلوماتية والعمليات.

وترى دراسة (فتحي، سلطان عبدالرحمن، ٢٠١٣) يعتبر رأس المال البشري قلب مفهوم رأس المال الفكري، إذ أن هذا النوع موجود ضمن إمكانيات وقدرات ومهارات العاملين، فعملية التفكير والإبداع المستقبلي تدفع المنظمات إلى الأمام، وتساعد في التنافس في بيئتها التنافسية.

ويشير (ديرس وآخرون Deris et al، ٢٠١٣) أن ما يميز رأس المال البشري من شركة عن أخرى، هو ما يمتلكه الأفراد من مستويات مختلفة من المعرفة والرشاقة الفكرية في جميع مستويات المنظمة المختلفة، بالإضافة إلى أنه يمتاز بالمعارف والقدرات والمهارات.

وتشير دراسة (عماد الدين، أحمد المصباح، ٢٠٠٥) بأن العنصر البشري يعد من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية، فلن يؤدي هذا العنصر دوره بدون تعليم حيث يسهم الأخير في تراكم رأس المال البشري الذي يساعد في التقدم التكنولوجي ويعد مصدراً من مصادر النمو المستدام، ورفع معدلات النمو المستدام يتم عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية والإستثمار في الأصول الملموسة وغير الملموسة مثل الابتكار والتعليم والتدريب.

ويرى الباحثان أنه من الضروري توفير بعض مؤشرات التطوير في رأس المال البشري لنجاح إدارة الأندية لتحقيق أهدافها حيث إن أي نادى يمتلك مورد واحد حقيقى هو الإنسان وهو ما يتطلب توفير التنمية الإدارية والفنية ورعايتها بالإضافة إلى إستقطاب الكفاءات الإدارية والفنية، ومن خلال نتائج المحور الأول يرى الباحثان أنه أشارت جميع العبارات إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في كل العبارات وأن استجاباتها ذات اتجاه ايجابى، وهذا يشير إلى قبول ما تم التوصل إليه في المحور الأول من متطلبات من الواجب توافرها في رأس المال البشري كأحد محاور رأس المال الفكرى بالأندية الرياضية، وبذلك يكون الباحثان قد أجاب عن تساؤل البحث الأول: الذى ينص على (ما مؤشرات التطوير في رأس المال البشري بالأندية الرياضية ؟).

- عرض ومناقشة نتائج المحور الثانى الخاص بمؤشرات التطوير في رأس المال الهيكلى بالأندية الرياضية :

جدول (١٢)

آراء عينة البحث في المحور الثانى الخاص بمؤشرات التطوير في رأس المال الهيكلى بالأندية الرياضية

ن = ٢٥٠

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٢	توفير هيكل تنظيمى قادر على مواكبة التطورات الداخلية والخارجية وتحقيق أهداف النادى .	٢٤٤	٩٧,٦٠٠	٢	٠,٨٠٠	٤	١,٦٠٠	٧٤٠	٩٨,٦٦٧	٤٦٤,٦٧٤
١٣	توفير خرائط تنظيمية توضح الهيكل التنظيمى للنادى وخطوات تسلسل العمل به .	٢٣٧	٩٤,٨٠٠	٣	١,٢٠٠	١٠	٤,٠٠٠	٧٢٧	٩٦,٩٣٣	٤٢٥,٣٣٨
١٤	توفير خرائط تنظيمية توضح خطوط السلطة والمسئولية ومختلف العلاقات بالنادى .	٢٣٧	٩٤,٨٠٠	٣	١,٢٠٠	١٠	٤,٠٠٠	٧٢٧	٩٦,٩٣٣	٤٢٥,٣٣٨
١٥	توفير توصيف واضح لمهام وإختصاصات كافة المناصب التى يشتمل عليها الهيكل التنظيمى داخل النادى .	٢٣١	٩٢,٤٠٠	-	٠,٠٠٠	١٩	٧,٦٠٠	٧١٢	٩٤,٩٣٣	٣٩٤,٦٦٦
١٦	توثيق القواعد والاسس	٢٢٩	٩١,٦٠٠	-	٠,٠٠٠	٢١	٨,٤٠٠	٧٠٨	٩٤,٤٠٠	٣٨٤,٥٨٦

									التي تحكم العمل الإدارى بالنادى فى لوائح وكتيبات خاصة بالهيكل التنظيمى .
١١٧,٨٩٦	٨١,٦٠٠	٦١٢	١,٢٠٠	٣	٥٢,٨٠٠	١٣٢	٤٦,٠٠٠	١١٥	قابلية الهيكل التنظيمى لمواجهة التغييرات التي تحدث داخل النادى وخارجه دون الحاجة الى إحداث تعديلات جوهرية .
٢٩٨,٤٠١	٩٤,٦٦٧	٧١٠	٠,٠٠٠	-	١٦,٠٠٠	٤٠	٨٤,٠٠٠	٢١٠	تطوير الهيكل التنظيمى للنادى سنوياً وفقاً لمدى تحقيق الأهداف .
١٤٤,٨٧٣	٨٦,٤٠٠	٦٤٨	٩,٢٠٠	٢٣	٢٢,٤٠٠	٥٦	٦٨,٤٠٠	١٧١	تجميع أوجه النشاط المتشابهة بالنادى فى وحدة إدارية واحدة .
٣٨٩,٦٠٢	٩٧,٣٣٣	٧٣٠	٠,٠٠٠	-	٨,٠٠٠	٢٠	٩٢,٠٠٠	٢٣٠	التنسيق بين عمل اللجان المختلفة بالنادى لتجنب الأخطاء والعيوب .
١٨٩,٨٤٩	٨٩,٨٦٧	٦٧٤	٢,٨٠٠	٧	٢٤,٨٠٠	٦٢	٧٢,٤٠٠	١٨١	توفير وسائل اتصال حديثة تسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية داخل النادى .

قيمة كا' الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول (١٢) أن هناك فروق دالة إحصائية لأراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الثانى الخاص بمؤشرات التطوير فى رأس المال الهيكلى بالأندية الرياضية حيث كانت قيمة (كا') المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية.

ومن خلال إستجابات عينة البحث يتضح أن أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) فى العبارة رقم (١٢) بنسبة (٩٨,٦٧٪) وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١٩) بنسبة (٨٦,٤٪) ، وكانت نسبة آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) فى العبارة رقم (١٧) بنسبة (٨١,٦٪) ، ومثلت العبارة رقم (١٢) أعلى وزن نسبي (٧٤٠) وأكثر أهمية نسبية (٩٨,٦٧٪) بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (١٧) أقل وزن نسبي (٦١٢) وأقل أهمية نسبية (٨١,٦٪) .

وفيما يلى سوف يقوم الباحثان بمناقشة النتائج التي توصل إليها فى ضوء التساؤل الثانى وهو " ما مؤشرات التطوير فى رأس المال الهيكلى بالأندية الرياضية ؟ " :

أشارت نتائج جميع العبارات إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لأراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) ماعدا العبارة رقم (١٧) وأن جميع استجابات أفراد العينة إيجابية فى كل العبارات، وهذا يشير إلى وجود توجه إيجابى من أفراد عينة البحث حول عبارات محور مؤشرات التطوير فى رأس المال الهيكلى.

مما يدل على: أنه من الأهمية توفير هيكل ادارى قادر على مواكبة التطورات الداخلية والخارجية وتحقيق أهداف النادى، وضرورة التنسيق بين عمل اللجان المختلفة بالنادى لتجنب الأخطاء والعيوب، والعمل على توفير خرائط تنظيمية توضح هيكل النادى وخطوات تسلسل العمل به، وتوفير خرائط تنظيمية توضح خطوط السلطة والمسئولية ومختلف العلاقات بالنادى، وتوفير توصيف واضح لمهام وإختصاصات كافة المناصب التي يشتمل عليها الهيكل داخل النادى، وتطوير الهيكل الإدارى للنادى سنوياً وفقاً لمدى تحقيق الأهداف، وتوثيق القواعد والأسس التي تحكم العمل الإدارى بالنادى فى لوائح وكتيبات خاصة بالهيكل، وتوفير وسائل اتصال حديثة تسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية داخل النادى، وتجميع أوجه النشاط المتشابهة بالنادى فى وحدة إدارية واحدة،

وقابلية الهيكل لمواجهة التغييرات التي تحدث داخل النادي وخارجه دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية.

وفى هذا الإطار تتفق الدراسات العلمية حيث أشارت دراسة كلا من (براتاما وآخرون Pratama et al، ٢٠٢٠) أنه من خلال دراسة تأثير مكونات رأس المال الفكرى كمقياس لأداء أندية كرة القدم بالمملكة المتحدة اتضح انه تؤثر مكونات رأس المال الفكرى كرأس المال الهيكلى على الأداء المالى للنادى، كان تأثير رأس المال الهيكلى سلبياً على العائد على الأصول.

وتوصلت دراسة (جعفر، أمين محمود، ٢٠٢٠) أنه يتم تطوير الهيكل التنظيمى بشكل يناسب الكفاءات الإدارية فى بيئة العمل، يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية البيانات والمعلومات، وتوجد علاقة ارتباط طردية قوية بين رأس المال الهيكلى والخدمات المقدمة لذوى الاحتياجات الخاصة.

وتوصلت دراسة (غانم، إسلام مكرم، ٢٠١٧) أن مقياس محددات إدارة رأس المال الفكرى للعاملين بإدارات النشاط الرياضى بأندية محافظة الإسكندرية يجب ان يشمل على محاور لمقياس محددات إدارة رأس المال الفكرى للعاملين بإدارات النشاط الرياضى بالأندية الرياضية وهى رأس المال الهيكلى.

وتشير دراسة (خضير، ياسمين يحيى، ٢٠١٧) أن الأندية الرياضية تغفل الإهتمام برأس المال الفكرى بمكوناته المختلفة كرأس المال الهيكلى، وضالة مستواه بالأندية الرياضية قيد البحث، وتوصلت دراسة (يوسف، هانى جمال، ٢٠١٧) أنه يعد رأس المال البشرى أكثر عناصر رأس المال الفكرى إسهاماً وتأثيراً فى تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضى يليه رأس المال الهيكلى بالمنشآت الرياضية.

وأشارت دراسة (عبدالحفيظ، وليد رزق، ٢٠١٧) الى أن توافر متطلبات رأس المال الهيكلى اللازمة لتحقيق الأداء المتميز بكليات التربية الرياضية عينة البحث، وسعى هذه الكليات إلى تدعيم ثقافة التحسين المستمر للعملية التعليمية وخرجاتها، وتوفير البدنية التحتية الداعمة للتدريس، كما تحرص على توثيق برامجها وتجاربها للاستفادة منها لاحقاً.

ويشير كلا من (سامانينزها و دانشافى Salmaninezhad & Daneshva، ٢٠١٢) بأنه يشمل التقنيات والنظم المستخدمة فى المنظمة والعمليات الداخلية والتكنولوجيا من أجل إطلاق أو توليد أى خدمة جديدة أو منتج جديد.

ويرى (جوشيت وآخرون Joshiet et al، ٢٠١٠) بأنه القدرات والمعرفة والمهارات التى يتم إنشاؤها من قبل منظمة، ولا يمكن فصلها، ويمكن أن تتكون من قواعد البيانات والهيكل التنظيمية والإجراءات الروتينية والثقافات التنظيمية والأنظمة والأجهزة.

ويتفق كل من (الشافعى، حسن أحمد، ٢٠٠٧)، (عبد الله، محمود حسن، ٢٠٠٢) أن القرار الإدارى يختلف نوعه حسب طبيعة العمل والمؤسسة سواء كانت رياضية أم غير رياضية فقد تكون القرارات الإدارية- تنظيمية (قرار إستراتيجى- قرار تشغيلى) أو قرارات مرتبطة بدرجة الوضوح (قرارات واضحة وتميزة للهيكل التنظيمى- أو غير معروفة وغير هيكلية).

ويرى الباحثان أنه من الضرورى توفير بعض مؤشرات التطوير فى رأس المال الهيكلى لنجاح إدارة الاندية وأن تطوير الهياكل الإدارية سوف تدعم جميع الجهود المبذولة من إدارة النادي والكادر الإدارى فى تحسين تميز الخدمات، مما يعود إيجابياً على تطوير وتحسين الأداء الكلى لخدمات النادي المقدمة للأعضاء، ومن خلال نتائج المحور الثانى يرى الباحثان أنه أشارت جميع العبارات إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة البحث فى كل العبارات وأن استجاباتها ذات اتجاه ايجابى، وهذا يشير إلى قبول ما تم التوصل اليه من فى رأس المال الهيكلى كأحد محاور رأس المال الفكرى بالأندية الرياضية، وبذلك يكون الباحثان قد أجاب عن تساؤل البحث الثانى : الذى ينص على (ما مؤشرات التطوير فى رأس المال الهيكلى بالأندية الرياضية ؟).

- عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث الخاص بمؤشرات التطوير في رأس المال التنظيمي بالأندية الرياضية :

جدول (١٣)

آراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بمؤشرات التطوير في رأس المال التنظيمي بالأندية الرياضية

ن = ٢٥٠

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
٢٢	تحسين العلاقات التفاعلية بالهيكل التنظيمي بين اللجان والمستويات الإدارية المختلفة داخل النادي .	٢٠٦	٨٢,٤٠٠	٤٤	١٧,٦٠٠	-	٠,٠٠٠	٧٠٦	٩٤,١٣٣	٢٨٢,٤٦٥
٢٣	رفع مستوى الكفاءة التنظيمية وإيضاح دور الهيكل التنظيمي للنادي لإنجاز الأعمال بما يحقق القدرة التنافسية .	٢٠٩	٨٣,٦٠٠	٤١	١٦,٤٠٠	-	٠,٠٠٠	٧٠٩	٩٤,٥٣٣	٢٩٤,٣٤٥
٢٤	التنسيق بين أداء اللجان في العمليات الإدارية المختلفة بالنادي .	٢٢٩	٩١,٦٠٠	٢١	٨,٤٠٠	-	٠,٠٠٠	٧٢٩	٩٧,٢٠٠	٣٨٤,٥٨٦
٢٥	سد الفجوة التنافسية التي تفصل النادي عن المركز التنافسي الذي يستهدفه .	٨٠	٣٢,٠٠٠	١٥٤	٦١,٦٠٠	١٦	٦,٤٠٠	٥٦٤	٧٥,٢٠٠	١١٤,٤٦٤
٢٦	مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع منظومة السياسات الإدارية لجميع اللجان بالنادي .	٢٠٣	٨١,٢٠٠	٤٣	١٧,٢٠٠	٤	١,٦٠٠	٦٩٩	٩٣,٢٠٠	٢٦٦,٨٨٩
٢٧	التنسيق بين البرامج الزمنية للبطولات الرياضية المحلية وبين الأجنحة الرسمية للبطولات الدولية	٢٣٠	٩٢,٠٠٠	٢٠	٨,٠٠٠	-	٠,٠٠٠	٧٣٠	٩٧,٣٣٣	٣٨٩,٦٠٢
٢٨	الالتزام بتنفيذ الخطط والبرامج الزمنية للتدريب والمشاركة في البطولات الرياضية في الأوقات المحددة وفقاً لخطة النشاط السنوية .	٢٢٦	٩٠,٤٠٠	٢٣	٩,٢٠٠	١	٠,٤٠٠	٧٢٥	٩٦,٦٦٧	٣٦٩,٢٧٣
٢٩	تصميم البرامج الزمنية لتدريب اللاعبين والفرق الرياضية بشكل مرن يسمح بالتعديل وفقاً للظروف الطارئة .	٢٤٤	٩٧,٦٠٠	٦	٢,٤٠٠	-	٠,٠٠٠	٧٤٤	٩٩,٢٠٠	٤٦٤,٨٦٦
٣٠	التنسيق بين التوقيتات الزمنية للبطولات الرياضية ومواعيد التدريب والجداول الدراسية واختبارات اللاعبين	٢١١	٨٤,٤٠٠	٣٣	١٣,٢٠٠	٦	٢,٤٠٠	٧٠٥	٩٤,٠٠٠	٢٩٧,٧٥٣
٣١	الإهتمام ببناء علاقات إنسانية جيدة بين الرؤساء والمروسين في	٢٤٥	٩٨,٠٠٠	٥	٢,٠٠٠	-	٠,٠٠٠	٧٤٥	٩٩,٣٣٣	٤٧٠,٦٠٢

وتوصلت دراسة (لنا وأخرون، Linda, et al, ٢٠١٧) إن العلاقة بين المؤسسة وعمالها، وأن الخبرة والثقة التراكمية والمعرفة والمهارة هي أساس جوهر العلاقة بين الشركات وعمالها، حيث أن رأس المال التنظيمي للعلاقات ينظر إليه من منظورين على حد سواء، إذ يشمل رأس المال العلاقتي الداخلي والخارجي مجموعة من الأصول التي تدير وتنظم علاقات المنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة لها، كجميع أطراف المجتمع الأخرى.

لذا توضح دراسة كلا من (سيدديكيو وأخرون Siddiqui et al, ٢٠١٤)، جوسي وأخرون (Joshi et al, ٢٠١٣) بأن رأس المال التنظيمي هو علاقة تنظيمية تنشأ بين الشركة والبيئة الداخلية والخارجية لها، تشتمل على الموردين والعملاء والموظفين وشركاء التحالفات الإستراتيجية والاتحاد المهني وأصحاب المصالح.

وذكر (ليو وأخرون Liu, et al, ٢٠١٠) بأنه نمط تفاعلي يركز على الروابط الإجتماعية والثقة المتبادلة، وتشارك القيم بين المؤسسة وشركائها، والتي تعزز العلاقات، وتستطيع المنظمة أن تبنى تحالفات إستراتيجية ناجحة من أجل الحصول على الفرص التي تمكن المنظمة من خلالها الحصول على المعرفة الخارجية، والاستفادة منها من أجل زيادة حصتها السوقية.

ويرى (الدروي، حسين، ٢٠٠٨) أنه طاقة خلاقة متناسقة تبرز من خلال نشاطات مختلفة يمارسها الفرد ويكون التميز متحققاً من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية في ضوء التفاعل بين الإنسان والبيئة.

ويرى الباحثان أنه من الضروري توفير بعض مؤشرات التطوير في رأس المال التنظيمي لنجاح إدارة الأندية في تنظيم علاقاتها الداخلية مع المستفيدين داخل النادي وكذلك في المجتمع المحيط خارج النادي لتحقيق أهداف، ومن خلال نتائج المحور الثالث يرى الباحثان أنه أشارت جميع العبارات إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في كل العبارات وأن استجاباتها ذات اتجاه إيجابي، وهذا يشير إلى قبول ما تم التوصل إليه من في رأس المال التنظيمي كأحد محاور رأس المال الفكري بالأندية الرياضية، وبذلك يكون الباحثان قد أجاب عن تساؤل البحث الثالث: الذي ينص على (ما مؤشرات التطوير في رأس المال التنظيمي بالأندية الرياضية ؟) .

- استخلاصات البحث :

أولاً : استخلاصات المحور الأول الخاص بمؤشرات التطوير في رأس المال البشري بالأندية الرياضية :

- الإستعانة بالخبرات الأكاديمية، وعقد دورات دورية وإختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف الشاغرة والترقية وفقاً للكفاءة والخبرة، وإطلاعهم على أحدث برامج التنمية الإدارية والفنية .
- اختيار وإستقطاب الكفاءات وفقاً للخبرات السابقة ووفقاً للمؤهل العلمي وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية، وتوفير الرعاية الصحية والإجتماعية والنفسية للموارد البشرية بالنادي وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم والبيئة الداعمة لهم.

ثانياً : استخلاصات المحور الثاني الخاص بمؤشرات التطوير في رأس المال الهيكلي بالأندية الرياضية :

- توفير هيكل تنظيمي قادر على مواكبة التطورات الداخلية والخارجية والتنسيق بين عمل اللجان المختلفة، وتوفير خرائط تنظيمية لخطوات تسلسل العمل به، وتوضيح خطوط السلطة والمسئولية ولمهام وإختصاصات كافة المناصب وفقاً لمدى تحقيق الأهداف، وتوثيق القواعد والأسس في لوائح وكتيبات .
- توفير وسائل إتصال تسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية داخل النادي لمواجهة التغييرات التي تحدث داخل النادي وخارجه دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية .

ثالثاً : إستخلاصات المحور الثالث الخاص بمؤشرات التطوير فى رأس المال التنظيمى بالأندية الرياضية :

- بناء علاقات بين الرؤساء والمرؤوسين فى المستويات الإدارية، وتصميم البرامج الزمنية لتدريب اللاعبين والفرق الرياضية بشكل مرن والتنسيق بين البرامج الزمنية للبطولات الرياضية المحلية وبين الأجنحة الرسمية للبطولات الدولية .وبين أداء اللجان فى العمليات الإدارية المختلفة بالنادى.
- الإلتزام بتنفيذ الخطط والبرامج الزمنية للتدريب والمشاركة فى البطولات الرياضية فى الأوقات المحددة وفقاً لخطة النشاط السنوية وإيضاح دور الهيكل التنظيمى للنادى لإنجاز الأعمال بما يحقق القدرة التنافسية.
- العلاقات التفاعلية فى وضع منظومة السياسات الإدارية لجميع اللجان بالهيكل التنظيمى بين اللجان والمستويات الإدارية المختلفة داخل النادى لسد الفجوة التنافسية التى تفصل النادى عن المركز التنافسى الذى يستهدفه.

- توصيات البحث :

- ١ - الإستعانة بالخبرات الأكاديمية فى الإرتقاء بالمستوى الإدارى والفنى للموارد البشرية بالنادى
- ٢ - عقد دورات دورية لإعداد وصقل الموارد البشرية الجديدة.
- ٣ - إختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف الشاغرة فى المستويات الإدارية المختلفة.
- ٤ - ترقية الموارد البشرية فى النادى وفقاً للكفاءة والخبرة بعيداً عن العلاقات الشخصية.
- ٥ - إطلاع الموارد البشرية على أحدث برامج التنمية الإدارية والفنية للأندية الرياضية صاحبة الإنجازات العالمية.
- ٦ - إستقطاب الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات وإحتياجات العمل دون زيادة عن الحد المطلوب لشغل الوظيفة.
- ٧ - توفير الرعاية الصحية والإجتماعية والنفسية للموارد البشرية بالنادى وتهيئة المناخ التنظيمى الملائم والبيئة الداعمة لهم.
- ٨ - ضرورة قابلية الهيكل التنظيمى لمواجهة التغييرات التى تحدث داخل النادى وخارجه دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية.
- ٩ - توفير هيكل تنظيمى قادر على مواكبة التطورات الداخلية والخارجية وتحقيق أهداف النادى
- ١٠ - توفير خرائط تنظيمية توضح الهيكل التنظيمى للنادى وخطوات تسلسل العمل به.
- ١١ - توفير توصيف واضح لمهام وإختصاصات كافة المناصب التى يشتمل عليها الهيكل التنظيمى داخل النادى.
- ١٢ - تحسين العلاقات التفاعلية بالهيكل التنظيمى بين اللجان والمستويات الإدارية المختلفة داخل النادى.
- ١٣ - مشاركة جميع المستويات الإدارية فى وضع منظومة السياسات الإدارية لجميع اللجان بالنادى.

- قائمة المراجع :

أولاً : المراجع العربية :

- الدوري، حسين (٢٠٠٨م): الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري ، بحث منشور ، المؤتمر العربي الأول بعنوان إدامة التميز والتنافسية فى مؤسسات القطاع العام والخاص ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.
- الزيدى، محمد عزت (٢٠١٩م): رؤية مقترحة لإستثمار رأس المال الفكرى كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية المصرية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان .
- السلمى، على (٢٠٠٨م): إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجى)، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- الشافعى، حسن أحمد (٢٠٠٧م): الموسوعة العلمية للتشريعات فى التربية البدنية والرياضية الجزء السادس، دار الوفاء، الإسكندرية.
- جحا، حسن فريج (٢٠١٥م): رأس المال الفكرى كمدخل لتنمية الموارد البشرية فى بعض الأندية الرياضية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الإسكندرية.
- جعفر، أمين محمود (٢٠٢٠م): دور رأس المال الفكرى فى تطوير الخدمات المقدمة بمراكز رعاية ذوى الاحتياجات الخاصة، بحث منشور، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ٢٥ (الجزء الثالث).
- خضير، ياسمين يحيى (٢٠١٧م): رأس المال الفكرى وعلاقته بجودة الأداء المؤسسى والأداء التسويقى بالأندية الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا .
- عباس، ناصر يحيى (٢٠٠٤م): أسلوب المشاركة فى عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بين المستويات الإدارية المختلفة بالأندية الرياضية الكبرى بمحافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية
- عبدالحفيظ، وليد رزق (٢٠١٧م): رأس المال الفكرى ودوره فى تحقيق الأداء المتميز بكليات التربية الرياضية، بحث منشور، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ع٤٥، ج٣، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط .
- عبدالفتاح، حازم محمد (٢٠١٠م): تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكرى ، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبدالقادر، محمد محمد (٢٠٠٥م): نموذج لإدارة التسويق فى الأندية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان .
- عبدالله، محمود حسن (٢٠٠٢م): القدرة على اتخاذ القرار لدى مسئولى الأندية الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان .
- عثمان، أحمد رشاد (٢٠٢٠م): استثمار رأس المال الفكرى فى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المصرية، بحث منشور، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، ٠٦ (١٠٣)، ٤٥-٥٩، ٢٠٢٠م.
- عفيفى، أحمد محمد (٢٠١٣م): الدور التسويقى الخدمى للنادى فى القرن الحادى والعشرون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا.
- عمادالدين، أحمد المصباح (٢٠٠٥م): رأس المال البشرى فى سوريا: قياس عائد الإستثمار فى رأس المال البشرى، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة الإقتصاد السورى: رؤية شبابية، المركز الثقافى العربى، جمعية العلوم الإقتصادية السورية، ٢٣ يوليو، دمشق، سوريا، ٢٠٠٥م.
- غانم، إسلام مكرم (٢٠١٧م): بناء مقياس لمحددات إدارة رأس المال الفكرى للعاملين بإدارات النشاط الرياضى بأندية محافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية.

- فتحى، سلطان عبدالرحمن (٢٠١٣م): أثر مكونات رأس المال الفكرى فى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من المديرين فى الشركات الصناعية فى محافظة نينوى، بحث منشور، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، ٦ (١٢).
- محمد، لينا جمال (٢٠١٧م): إدارة التميز والإبداع الإدارى، دار خالد اللحيانى، عمان، الأردن.
- المفرجى، عادل حرحوش؛ صالح، أحمد على (٢٠٠٧م): رأس المال الفكرى طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- منصور، عبدالمجيد؛ الشربيني، زكريا أحمد (٢٠٠٥م): الشباب بين صراع الأجيال المعاصر والهدى الإسلامى: (المشكلات، القضايا، مهارات الحياة)، دار الفكر العربى، القاهرة.
- هانى محمد (٢٠٠٨م): رأس المال الفكرى انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- يوسف، هانى جمال (٢٠١٧م): إدارة رأس المال الفكرى وأثره على تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا، بحث منشور، مجلة أسبوت لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوت، ع ٤٤، ج ١.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Ahmadi, M, Lashkari, H, & Arghan, R. (2016) : Measuring Intellectual Capital Efficiency Based on the Use of Human Resource Accounting, Mediterranean Journal of Social Sciences, 7(5 S1), 178.
- Arvan, Meysam, Omidvar, Aschkan, Ghodsi, Reza (2016) : Intellectual Capital evaluation using fuzzy cognitive maps: A scenario-based development planning, Expert Systems with Applications, 55.
- Deris, A., Jabbari, H., & Jerjzadeh, A. (2013) : An investigation of the impact of intellectual capital elements on stock returns of companies listed on Tehran stock exchange . New York Science Journal, 6 (1).
- Derun, I., & Mysaka, H. (2020) : Intellectual Capital Efficiency Management in Professional Football Clubs' Performance: Problems of Assessment . Sport Mont, 18(2).
- Dimitropoulos, P. E., & Koumanakos, E. (2015) : Intellectual capital and profitability in European football clubs, International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation, 11(2).
- Ghorbani, Mohmood, Mofareidi, Baratali and Bashiriyan, Somayeh. (2012) : Study of the relationship between intellectual capital management and organizational innovation in the banks, African Journal of Business Management, Vol . 6(15).
- Joshi. M, Cahill. D, & Sidhu. J. (2010) : Intellectual Capital Performance in the Banking Sector . An assessment of Australian Owned Banks. Journal of Human Resource Costing & Accounting, 14 (2).
- Kaplan, R. and Norton, D. (2004) : Transforming the Balanced Scorecard from performance Measurement to Strategic Management, Part (1 and 2) Accounting Horizons, March and June.
- Leaniz, M, G. de, Patricia & Bosque I. R. (2013) : Intellectual capital and relational capital: the Role of sustainability in developing corporate reputation . Intangible capital, 9(1), 2013 .
- Liu, Ch, Ghauri, P, N. S, & Rudolf R . (2010) : Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes . Journal of World Business, 45 (3).
- Liu, D, Tseng, K , and Yen, S. (2009) : The incremental impact of intellectual capital on value creation, Journal of intellectual capital, vol . 10, Iss . 2.
- Perechuda, I. (2020) : Intellectual Capital Determinants of Football Clubs in Europe . Polish Journal of Sport and Tourism, 27(2), 2020 .

- **Pratama, B. C, Innayah, M. N, Esita, P, Winarni, D, & Setyawan, A. (2020) :** Intellectual Capital and Financial Performance of English Football Club . ICBAE 2020, August 05-06, Yogyakarta, Indonesia.
- **Rahman, Jahidur Md and Ding, Siyan, Measuring Intellectual Capital Efficiency (2020) :** A Case of Football Clubs in the UEFA Champion League (May 28, 2020). Corporate Governance and Organizational Behavior Review, 2020, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3612793>
- **Salmaninezhad, R. A., Daneshvar, M. (2012) :** Relationship analysis between intellectual capital and knowledge management (case study: Tehran science & technology park) . Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3 (10).
- **Siddiqui, M A. & Asad, A. (2014) :** Relational Capital and Performance: A Case of Brand Developing Firms . Middle-East Journal of Scientific Research, 21(11): 2115-2122.
- **UI Rehman, W. Abdul Rehman. Ch, UR Rehman (2011) :** Intellectual Capital performance and its impact on corporate performance: An Empirical evidence form MODARABA sector of Pakistan . Australian Journal of Business and Management Research, 1(5).