

دور الجدارات الوظيفية في تطوير جودة الخدمة بالهيئات الرياضية بمحافظة الشرقية

أ.د/ هشام حسين محمد علام^١

أ.م.د/ أحمد حسيني سيد أيوب^٢

أ.م.د/ أحمد حمدي فتحي محمد^٣

م/ محمد حمدي محمد أحمد^٤

أولاً: مقدمة البحث.

تواجه الأندية الرياضية المصرية العديد من المشاكل المتعلقة بجودة الخدمة وترجع أسبابها إلى زيادة عدد أعضائها الممارسين للرياضة وقلة الإمكانيات المادية والبشرية لتلك الأندية، وانخفاض الدعم الحكومي لها وغير ذلك من الأسباب التي أدت لعدم قدرة تلك الأندية على تقديم خدمات رياضية واجتماعية مميزة تلبي حاجات ورغبات هؤلاء الأعضاء.

ويتطلب الارتقاء بجودة الخدمة المقدمة في مختلف المؤسسات والجهات أساليب وطرق حديثة حتى تستطيع مسايرة التقدم التقني والحضاري المتزايد حيث أصبحت الجودة في الخدمة حق أساسي لجميع الأفراد خاصة في الأندية الرياضية والتي تعتنى بتقديم أرقى الخدمات لأعضائها الذين يشتركون فيها بحثاً عن الخدمات الجيدة المناسبة لهم. (٣٢: ٢٩٩، ٣٠١)

ويشير كلاً من (Sandeep Singh، Atul Kumar، ٢٠٢١م) أن المؤسسات تجد صعوبة كبيرة في إرضاء العملاء والاحتفاظ بهم. نظراً لأن جميع المؤسسات تتمتع بدرجة معينة من الخدمة. فقد أصبحت الخدمات هي نقطة التمايز للحصول على ميزة تنافسية، ونتيجة لذلك، تلعب جودة الخدمة دوراً مهماً في إرضاء العملاء. ويتم تحديد جودة الخدمة من خلال مقارنة جودة الخدمة المتوقعة بجودة الخدمة المقاسة، وهو أمر ليس سهلاً لأن الخدمة غير ملموسة وغير متجانسة.

(٣٧: ١٧٥، ١٧٧)

ويتفق كلاً من (Vetrivel، SatheeshKumar). مع (باراشورمان وآخرون، ١٩٨٨م) أن جودة الخدمة هي حكم المستفيدين على الامتياز العام للمؤسسة أو تفوقها؛ أي يعبر عن الدرجة التي يُلبى بها عدد من الميزات المتعلقة بمنتج أو خدمة، وقد تكون هذه الميزات (سلوكية أو حسية أو زمنية أو وظيفية). (٤١: ١٥٨)

كما تؤكد (عائشة مصطفى المنياوي، ٢٠٠٠م) أنه يمكن للمؤسسات تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال العمل على تنمية معارف وقدرات ومهارات الموظفين بصفة مستمرة، ووضع نظم

^١ أستاذ الإدارة الرياضية المتفرغ بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة الزقازيق.

^٢ أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة الزقازيق.

^٣ أستاذ مساعد بقسم نظريات وتطبيقات الرياضات المائية - كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة الزقازيق.

^٤ المعيد بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة الزقازيق.

جيدة لقياس أداء العاملين ومكافأتهم بحيث يتوافر البساطة والعدالة والدقة والتوقيت المناسب، وإعادة تدريب أو استبدال المديرين غير المؤهلين لتقديم خدمة جيدة. (٢٠ : ٣٩)

ويذكر (طه كامل رياض، ٢٠٠٩م) أن الجدارات الوظيفية تعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة لتحسين الكفاءة في العمل وفاعلية الأداء، وللتمييز بين العاملين الجديرين بالمؤسسات والغير جديرين، وكيف يمكننا تحويل العاملين الموجودين إلى عاملين جديرين؟ وكيف نفرق بين الكفاءة التي تعنى أداء العمل - أي عمل - بطريقة صحيحة، والفعالية التي تعنى أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة، فالجدارة التي تعني: أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة من قبل الشخص الصحيح؟ ويمكن تحقيق ذلك من خلال مقاييس ونماذج الجدارة. (١٨ : ٤)

ويوضح (خضير كاظم محمود، ٢٠١٣م) أن المؤسسات تقوم بإنشاء نماذج الجدارة لكي تشرح كيف يمكن للجدارات أن تؤدي إلى تحسين الأداء، وهي تقوم أيضاً بوصف الخصائص الشخصية وخصائص الوظيفة، والعلاقات بين هذه العناصر والتي تؤدي في مجملها إلى معايير محددة مسبقاً من الأداء. وتستخدم الجدارات لدعم جهود استقطاب العاملين وتعيينهم، وتدريب العاملين وتطويرهم، وإدارة الأداء... إلخ، ولبناء نموذج يستخدم في إدارة الأداء، فإنه من الضروري وصف السلوك الفعال والسلوك الأقل فاعلية. أما إذا كان هذا النموذج يستهدف اختيار العاملين لأغراض التعيين، فإن المؤسسة لا تحتاج إلى التعرف على مؤشرات السلوك الفعال أو السلوك الأقل فاعلية. ويعمل النموذج على:

- تعريف المتطلبات الأساسية للعاملين بغض النظر عن القطاع أو المستوى.
- تعريف المتطلبات لمستوى / قطاع محدد.
- تعريف المتطلبات لكل وظيفة في المنظمة. (٩٧، ٩٨ : ١١)

ومن هذه المؤسسات - الأندية الرياضية وهي " هيئة رياضية تثبت لها الشخصية الاعتبارية بمجرد شهر نظامها على وفق أحكام القانون، ويعد من الهيئات الخاصة ذات المنفعة العامة، ويتمتع بالامتيازات المقررة بالقانون، ويهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للأعضاء من النواحي الوطنية والرياضية والثقافية والاجتماعية وغيرها عن طريق ممارسة الرياضة وتنمية ملكاتهم المختلفة." (٨ : ٢)

ثانياً: أهمية البحث.

١- الأهمية النظرية :

- تساهم هذه الدراسة في التعرف على مدى إدراك المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة لأبعاد الجدارات الوظيفية ودرجة توافرها وتأثيرها على تطوير جودة الخدمة المقدمة، للوقوف على الأسباب الحقيقية التي كانت بدورها حائلاً أمام نمو وتقدم هذه الأندية الرياضية للأمام في الفترة

الأخيرة نظراً لما يحمل في طياته من اهتمامات قومية سواء متعلقة بالاقتصاد القومي أو بنسب الصحة العامة للمواطنين أو غيرها.

- تناول مفهوم الجدارات الوظيفية ونماذجها باعتبارها من أحدث المفاهيم في مجال إدارة الموارد البشرية واحدي الوسائل لمواجهة المشاكل الإدارية التي تواجه المؤسسات لتحسين كفاءة وفعالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة، وتقديم تفسيرات علمية منطقية لأهم الأبعاد التي تمتلكها الأندية الرياضية بما يمكنها من إحداث مزايا تنافسية تستطيع من خلالها رفع معدلات الأداء وجودة الخدمة المقدمة.

٢- الأهمية التطبيقية :

- تقييم مستوى مقدمي الخدمة بالأندية الرياضية وذلك من خلال دراسة الجدارات الوظيفية وتأثيرها على جودة الخدمة حيث تساعد هذه الدراسة الأندية الرياضية في تحديد نقاط الضعف وتحسين العمليات الإدارية والإجراءات الداخلية لتحقيق أفضل مستويات الخدمة والجودة.

وتذكر (جيهان أحمد دغيم، ٢٠٢٢م) أن من أهم وأبرز الممارسات الإدارية الحديثة للموارد البشرية هي الجدارات الوظيفية، لما لها من دور في رفع كفاءة وفعالية أداء الأفراد العاملين وبما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام للمؤسسة وجودة خدماتها وتمثل الجدارات مجموعة من القدرات المكتسبة والتي تمكن الفرد من العمل أو الأداء السلوكي المطلوب في سياق معين. (٩: ٦٢٨)

رابعاً: مشكلة البحث.

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات المرجعية والتي تتناول الجدارات الوظيفية وأساليب تطبيق نماذجها في تحسين جودة الخدمة المقدمة بالأندية الرياضية، وجد أن هناك ندرة في تلك الدراسات:

حيث يذكر كلاً من (خضير كاظم حمود، وروان منير الشيخ، ٢٠١٣م) أن المؤسسات بحاجة لأشخاص مؤهلين لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وعالم اليوم الذي يعتمد بنسبة كبيرة على قطاع الخدمات أكثر من ذي قبل، فإن أهمية رأس المال البشري لا يمكن إهمالها، وتعتمد المؤسسات على جدارات الأشخاص لزيادة العائد على استثماراتها بالإضافة إلى استخدام الموارد التقنية والمادية، حيث تكمن أهمية نماذج الجدارات في كيفية جعل شاغلي الوظائف يؤدون أعمالهم بشكل أفضل، أما بالنسبة للمدراء، أو المشرفين فهي تساعدهم في تحديد التوقعات فيما يتعلق بالأداء في السلوكيات الفعالة والسلوكيات الأقل فاعلية وبالتالي يستطيعون إعطاء التغذية الراجعة للعاملين التابعين حول أدائهم. (١١: ٨٤، ١٠٠)

كما ذكر (محمد الفاتح، ٢٠١٩م) أن إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة تهتم باستخدام مفهوم الجدارة ونتائج تحليل عناصر الجدارة بداخل المؤسسة في تحسين عمليات الاستقطاب، والاختيار، وتصميم الوظائف، وإدارة الأداء، وتنمية العاملين ومكافاتهم. (٢٥: ٥٦)

وأضاف (رياض احمد محمد، ٢٠٠٨م) أن فلسفة الجدارات الوظيفية ومفهومها تقوم على أساس العدل والمساواة والثقافة وخدمة المصلحة العامة، وعدم المحاباة والتميز في اختيار الافراد وتعينهم والاحتفاظ بهم، حتى إحالتهم على التقاعد بالاعتماد على المؤهل والمقدرة والمهارة والخبرة، والهدف من الجدارة الوظيفية هو اختيار أفضل العناصر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا سينعكس بدوره على نوعية القوى العاملة والاداء المؤسسي وبالتالي توصيل الخدمات العامة إلى المواطنين بكفاءة وفاعلية وجودة. (١٥ : ٤٧)

ووجد الباحث من خلال عمله بمجال الإدارة الرياضية بإحدى الأندية الرياضية أن هناك الحاجة إلى معرفة مدى أهمية الجدارات الوظيفية في تحسين جودة الخدمة المقدمة بالأندية الرياضية، فمن خلال عمل دراسة استكشافية مع المسؤولين بالأندية الرياضية وبمديرية الشباب والرياضة بالشرقية لمعرفة مدى الحاجة الى تطبيق الجدارات الوظيفية في جودة الخدمة المقدمة بالأندية الرياضية، وبناءً عليه توصل الباحث إلى ضرورة تطبيق نماذج الجدارات الوظيفية وتفعيل دورها بالأندية الرياضية لتعدد الفوائد التي تعود على تلك الهيئات الرياضية من تطبيقها في تحسين جودة الخدمة المقدمة بها، ولهذا فان الجدارات الوظيفية في الأندية الرياضية ضرورية في عملية تحسين جودة الخدمة وذلك بإدخال تحسينات جوهرية على الأنظمة الإدارية، وإدخال الوسائل التقنية والفنية الحديثة، والاسهام في خفض التكلفة وزيادة الربحية وسرعة الإنجاز، حيث تعتبر جودة الخدمة هدفاً تسعى اليه المؤسسات للوصول اليه بغية تعزيز نتائج أعمالها، بحيث تتناسب هذه الخدمات مع احتياجات ومتطلبات المستفيدين، ولأجل تحقيق هذه الغاية فإنه يتوجب على الأندية الرياضية تحسين جودة تلك الخدمات اعتماداً على الجدارات الوظيفية العاملة بها، لتطوير تلك الخدمات بما يلبي احتياجات الأعضاء.

خامساً: هدف البحث.

يتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة في التعرف على دور الجدارات الوظيفية في تطوير جودة الخدمة المقدمة بالأندية الرياضية، وذلك من خلال:

١- التعرف على دور الجدارات الوظيفية في الأندية الرياضية من خلال :

- أبعاد الجدارات الوظيفية للمسؤولين بالأندية الرياضية.
- مؤشرات ومقاييس الجدارات الوظيفية للمسؤولين بالأندية الرياضية.
- نماذج الجدارات الوظيفية بالأندية الرياضية.
- مناهج الجدارات الوظيفية بالأندية الرياضية.

سادساً : تساؤلات البحث.

- ما هو دور الجدارات الوظيفية في تطوير جودة الخدمة بالأندية الرياضية.

- ما هي المقترحات اللازمة لتطوير جودة الخدمة بالأندية الرياضية في ضوء الجدارات الوظيفية

سابعاً : المصطلحات المستخدمة في البحث .

١- الجدارات الوظيفية:

هي " مجموعة السمات الشخصية، والقدرات من معارف و مهارات والمطلوب توفرها في شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أداء المهام والواجبات وتنفيذ المسؤوليات واتخاذ القرارات الصائبة وبالتالي تعتبر ضرورية لنجاح كلاً من المنظمة والموظف". (٥ : ١٨)

٢- نماذج الجدارات الوظيفية:

٣- هي " مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الشخصية وضعت معاً في مزيج معين لتحقيق الأداء الفعال، وتفسر أهمية الجدارات من حيث الأداء الوظيفي والأهداف التنظيمية، وتشمل وصفاً للعملية ومضمونها، كما أنها تتنبأ وتشرح الأداء في مجموعة واسعة من الأدوار، وتستخدم في مركز برامج تنمية الموارد البشرية لدعم التوظيف، والاختيار، والتدريب، والتطوير، وعمليات التغذية المرتدة والتطوير الوظيفي، وغيرها من أنشطة إدارة المواهب". (٢٣ : ٦٠).

٤- جودة الخدمة :

هي " القدرة على تحقيق رغبات العملاء بالشكل الذي يتطابق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم التام عن السلعة أو الخدمة". (٢١ : ١٧١)

٥- الأندية الرياضية:

هي " هيئة رياضية تثبت لها الشخصية الاعتبارية بمجرد شهر نظامها على وفق أحكام القانون، ويعد من الهيئات الخاصة ذات المنفعة العامة، ويتمتع بالامتيازات المقررة بالقانون، ويهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للأعضاء من النواحي الوطنية والرياضية والثقافية والاجتماعية وغيرها عن طريق ممارسة الرياضة وتنمية ملكاتهم المختلفة". (٨ : ٢)

ثامناً : الدراسات المرجعية .

قام الباحث بإجراء مسح مرجعي للبحوث العلمية والمجلات والدوريات العلمية سواء العربية منها أو الأجنبية من خلال شبكة المعلومات الدولية والمكتبات بكليات التربية الرياضية والتربية في حدود إمكانات الباحث، حيث يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات المرجعية العربية والأجنبية وعددها (٦) دراسات عربية وأجنبية مرتبطة بالجدارات الوظيفية في الهيئات والمؤسسات، و(٥) دراسات عربية وأجنبية مرتبطة بجودة الخدمة في الهيئات والمؤسسات، وقد تناولت هذه الدراسات بعض الجوانب التي تهم الباحث وتساعد في إجراء بحثه الحالي حتى تكون مرشداً لها في اختيار الأهداف وكيفية السير في إجراءاتها والوقوف على ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج تفيد الباحث في

معالجة بيانات بحثه إحصائياً للتوصل للنتائج ومن ثم مناقشتها، وفيما يلي توضح الدراسات المرجعية التي استعان بها الباحث والمتعلقة بمتغيرات البحث:

١- الدراسات المرجعية المرتبطة بالجدارات الوظيفية في المؤسسات والهيئات.

أ- الدراسات المرجعية العربية:

(١) دراسة" (هبة مندورة وفهدة السديري)(٢٠٢٢م، مقال بحثي)(٣٠).

عنوان الدراسة : "توظيف الجدارات المهنية للمراجع الخارجي لقياس ملاءمة مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل".

هدف الدراسة : بناء إطار للجدارات المهنية للمراجعين الخارجيين واستخدامه لقياس ملاءمة مخرجات التعليم المحاسبي لمتطلبات سوق العمل.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة البحث : أعضاء هيئة التدريس قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز.

أدوات جمع البيانات: الاستبيان، المقابلة الشخصية.

نتائج الدراسة : جدارات المراجعين الخارجيين تمت تغطيتها بنسبة ٨٩% من إجمالي الجدارات.

التوصية باستخدام الإطار المقترح عند تصميم البرامج التعليمية المحاسبية وتطويرها لتحسين ملاءمتها لمتطلبات سوق العمل.

(٢) دراسة" (ايهاب حلمي سلامة ، رمضان محمد السعودي، أم السعد أبو العنين

حتاتة)(٢٠٢٣م، مقال بحثي)(٧).

عنوان الدراسة : "الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني في ماليزيا وكيفية الإفادة منها في مصر".

هدف الدراسة : تطوير الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر في ضوء خبرة ماليزيا.

منهج الدراسة : المنهج المقارن.

عينة البحث : مديري مدارس الثانوية الفنية في مصر وماليزيا.

أدوات جمع البيانات: الوصف والتفسير والمناظرة والتنبؤ.

نتائج الدراسة : يركز مفهوم الجدارات الوظيفية على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة،

وأداء العمل بأكبر قدر من الفاعلية والاتقان. والتركيز على بعض الجدارات الوظيفية بشكل كبير مل القيادة ومهارات التفكير الناقد والإبداع وحل المشكلات والتكنولوجيا.

(٣) دراسة" (رغداء محمد حلمي عطا)(٢٠٢٣م، مقال بحثي)(١٣).

عنوان الدراسة : "تأثير حزم الجدارات الوظيفية الرقمية على سلوك المناصرة الرقمي للموظف بالتطبيق على الموظفين بشركات السياحة بمحافظة دمياط".

هدف الدراسة : اختبار تأثير حزم الجدارات الوظيفية الرقمية على سلوك المناصرة الرقمي للموظف بالتطبيق على الموظفين بشركات السياحة بمحافظة دمياط.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة البحث : (٣٨٤) من الموظفين بشركات السياحة بمحافظة دمياط

أدوات جمع البيانات: الاستبيان، المقابلة الشخصية.

نتائج الدراسة : وجود تأثير للمتغير المستقل حزم الجدارات الوظيفية الرقمية على المتغير التابع " سلوك المناصرة الرقمي للموظف" و اختلاف تأثير أبعاد حزم الجدارات الوظيفية الرقمية (جدارات التفاعلي والتعاون الرقمي - هندسة العمل الجديدة) على أبعاد سلوك المناصرة الرقمي للموظف (البناء النفسي للموظف الرفاهية الرقمية) باختلاف فئات شركات السياحة.

ب- الدراسات المرجعية الأجنبية:

(٤) دراسة " (ديليما Delim J. V.) (٢٠١٦م، مقال بحثي) (٣٥).

عنوان الدراسة : "تأثير الجدارات الوظيفية على أداء الموظفين: إشارة خاصة إلى شركات التأمين في منطقة بات يكالوا".

هدف الدراسة : التعرف على الجدارات الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين والعلاقة بينهما، وتأثير الجدارات الوظيفية على الأداء.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة البحث : (١٥٢) من موظفي شركات التأمين.

أدوات جمع البيانات: الاستبيان، المقابلة الشخصية.

نتائج الدراسة : توجد علاقة إيجابية بين الجدارات الوظيفية والأداء الوظيفي تساهم المهارات الفنية والقيادية بشكل أكبر في الجدارات الوظيفية تساهم المشاركة والإنتاجية والكفاءة بشكل أكبر في الأداء الوظيفي.

(٥) دراسة " (بليكست وكيريتوبولوس Blixt and Kirytopoulos) (٢٠١٧م، مقال

بحثي) (٣٤).

عنوان الدراسة : "التحديات والجدارات لإدارة المشاريع في الخدمة العامة الأسترالية".

هدف الدراسة : التعرف على تحديات مديري المشروعات وتقييم الجدارات اللازمة لتقديم مشاريع القطاع العام.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة البحث : (٤٠) مدير للمشاريع القطاع العام.

أدوات جمع البيانات: الاستبيان، المقابلة الشخصية.

نتائج الدراسة : الاحتياجات والقيم والوظائف المطلوبة لإدارة المشروع ليست محددة جيداً وفشل مشاريع القطاع العام في تلبية توقعات التسليم سعت الحكومة لتحسين النتائج من خلال زيادة كفاءة إدارة المشروع من خلال التدريب.

(٦) دراسة " أنيكا يانسن/هارولد ولريش فاقر **Anika Jansen/ Harald Ulrich**

(Pfeifer)(٢٠١٧م، مقال بحثي)(٣٦).

عنوان الدراسة : "جدارات ما قبل التدريب وإنتاجية المتدربين".

هدف الدراسة : التحقق من العلاقة بين كفاءات ما قبل التدريب للمتدربين وإنتاجيتهم في مكان العمل.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة البحث : جميع العاملين بالشركة الألمانية التي توفر التدريب.

أدوات جمع البيانات: الاستبيان، المقابلة الشخصية.

نتائج الدراسة : كل الكفاءات ليست مرتبطة بالتساوي في الإنتاجية. توجد علاقة إيجابية بين الجدارات والإنتاجية في المهن التجارية عن المهن الصناعية والتقنية. جدارات ما قبل التدريب ليس لها نفس التأثير على إنتاجية المتدربين.

٢- الدراسات المرجعية المرتبطة بجودة الخدمة في المؤسسات والهيئات.

أ- الدراسات المرجعية العربية:

(١) دراسة (مخن عادل، تباي حكيم)(٢٠٢٢م، رسالة ماجستير)(٢٧).

عنوان الدراسة : "أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمة لدى المؤسسات

الرياضية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة".

هدف الدراسة : التعرف على الأثر بين أنشطة إدارة الموارد البشرية و تعزيز جودة الخدمة لدى

المؤسسات الرياضية.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة البحث : (٨٦) موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

أدوات جمع البيانات: الاستبيان، المقابلة الشخصية.

نتائج الدراسة : وجود أثر بين أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها الثلاث (تخطيط، استقطاب،

تدريب وتطوير) وتعزيز جودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية مما يشير على وجود مستوى

لاستخدام أنشطة إدارة الموارد البشرية ووجود مستوى لجودة الخدمة في المؤسسات الرياضية

واقترحت وجوب المحافظة على النتائج المحققة من أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية التي أدت بالتأثير

الاجابي على تعزيز جودة الخدمة والاهتمام برضا العميل واحتياجاته المستقبلية في ظل تقديم خدمة ذات مستوى عالي.

(٢) دراسة (نهار برجس نهار المطيري) (٢٠٢٢م، رسالة ماجستير) (٢٩).

عنوان الدراسة : "دور النظم الخبيرة في تحسين جودة الخدمة (دراسة تطبيقية)".

هدف الدراسة : دراسة الدور الحالي للنظم الخبيرة وجودة الخدمة المقدمة من وزارة الأشغال الكويتية، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين النظم الخبيرة وجودة الخدمة المقدمة من وزارة الأشغال الكويتية.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة البحث : (٣٧٢) من العاملين في وزارة الأشغال الكويتية.

أدوات جمع البيانات: الاستبيان، المقابلة الشخصية.

نتائج الدراسة : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد النظم الخبيرة وأبعاد جودة الخدمة، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم جودة الخدمة المقدمة من وزارة الأشغال الكويتية من خلال الاهتمام بالنظم الخبيرة.

ب- الدراسات المرجعية الأجنبية:

(٣) دراسة "باشال وانزالا سويتا (Soita, P. W) (٢٠١٢م، مقال بحثي) (٤٢).

عنوان الدراسة : "تصورات العملاء حول جودة الخدمة في نوادي الصحة واللياقة البدنية في أوغندا".

هدف الدراسة : معرفة تصورات العملاء بنوادي الصحة واللياقة البدنية حول الخدمات المقدمة.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة البحث : (٤٨٦) عميلاً و(١١٦) شخصاً تمت مقابلتهم في (٥٨) نادي.

أدوات جمع البيانات: الاستبيان، المقابلة الشخصية.

نتائج الدراسة : وجود فجوات في تقديم الخدمات وأن معظم الأندية لا تفي بمعايير الاتحادات الوطنية، ولا توجد هيئة واحدة للتوحيد القياسي.

(٤) دراسة "محمد رحيم نجف، فاطمة شيري (Najafzadeh, M. R., & Shiri, F) (٢٠١٥م،

مقال بحثي) (٤٠).

عنوان الدراسة : "العلاقة بين جودة الخدمة والقيمة المدركة ولاء العملاء بالأندية الرياضية".

هدف الدراسة : دراسة العلاقة بين جودة الخدمة والقيمة المدركة ولاء العملاء للأندية لللياقة البدنية في تبريز.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة البحث : (٣٨٣) سيدة من عملاء نوادي التمارين الرياضية واللياقة في تبريز.

أدوات جمع البيانات: الاستبيان، المقابلة الشخصية.

نتائج الدراسة : مديري وأصحاب الأندية الرياضية يستخدمون إستراتيجيات التسعير وتحديد المدور بين المنافسين وخلق سمعة اجتماعية جيدة ووضع إستراتيجيات تواصل مناسبة مع العملاء بجودة الخدمة المتوقعة والقيمة التي يقدمونها فيما يتعلق بالوضع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي. العاطفية لتكون مسألة ولاء العملاء.

(٥) دراسة " (موريرا و سيلفا (Moreira, A. C., & Silva, P. M. F. D) (٢٠١٦م، مقال بحثي) (٣٩).

عنوان الدراسة : "سلوك الشكوى من قبل أطراف ثالثة: استكشاف جودة الخدمة، ورضا العملاء، والكلام الشفهي في النوادي الصحية".

هدف الدراسة : دراسة العلاقات القائمة بين هذه الأبعاد في سياق النوادي الصحية.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

عينة البحث : (٢٠٤) من أعضاء النادي الصحي البرتغالي.

أدوات جمع البيانات: الاستبيان، المقابلة الشخصية.

نتائج الدراسة : إن جودة الخدمة أمر بالغ الأهمية لكل من الرضا وتوليد الكلام الشفهي. لا يشتكي العملاء إلى أطراف خارجية غير معنية، ولكن لديهم بعض التأثير على مزود الخدمة حتى عندما يتم تقديم جودة منخفضة او عندما يكونون غير راضيين.

تاسعاً: إجراءات البحث .

١-منهج البحث :

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته وطبيعة هذه الدراسة وتحقيقاً لهدفها .

٢-مجتمع البحث :

قام الباحث بتحديد مجتمع البحث من العاملين والمسؤولين بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية واشتملت المجتمع على الثلاث إدارات (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى- الإدارة الإشرافية) والبالغ عددهم (٣٠٥) من (١٦) نادي رياضي بمحافظة الشرقية .

(١)عينة البحث :

قام الباحث باختيار عينة البحث الأساسية والاستطلاعية بالطريقة العشوائية من العاملين والمسؤولين

بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية وتم اختيار (٣٠) فرد لتطبيق عينة البحث الاستطلاعية، بينما بلغ عدد عينة البحث الأساسية (١١٩) فرد.

جدول (١)
توصيف مجتمع وعينة البحث الكلية (الاستطلاعية - الأساسية)

عينة البحث (الكلية)	عينة البحث				مجتمع البحث	التوصيف الوظيفي	م
	(الأساسية)		(الاستطلاعية)				
	عدد	%	عدد	%			
	٤٥	٣٠.٢	١٠	٦.٧	١٥١	١ الإدارة العليا (مجلس الإدارة)	
	٣٥	٢٣.٤	١٠	٦.٧	٤٨	٢ الإدارة الوسطى (المديرين)	
	٣٩	٢٦.٢	١٠	٦.٧	١٠٦	٣ الإدارة الإشرافية (الإداريين)	
الإجمالي	١١٩	٧٩.٨	٣٠	٢٠.١	٣٠٥	ي	

أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحث في الحصول على البيانات لهذا البحث من خلال مجموعة من الأدوات التالية :

أ- المقابلة الشخصية :

قام الباحث بعمل مقابلات شخصية مع ذوي الخبرة من أساتذة الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية والمسؤولين بالأندية الرياضية وبمديرية الشباب والرياضة حيث قدمت تلك المقابلات معلومات غزيرة ومميزة لكل جوانب الموضوع .

ب- استمارة استبيان " دور الجدارات الوظيفية في جودة الخدمة بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية":

قام الباحث بإعداد وتصميم استمارة استبيان " دور الجدارات الوظيفية في تطوير جودة الخدمة بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية" ، حيث يتكون هذا الاستبيان من (٤٥) عبارة بهدف التعرف على دور الجدارات الوظيفية لدى المسؤولين بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية .

وقد مر تصميم الاستبيان بالخطوات التالية :

❖ قام الباحث بالاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات المرجعية في مجال الإدارة الرياضية وغيرها ، وتم عمل مسح مرجعي للمحاور الخاصة بالجدارات الوظيفية، وجاءت نتيجة المسح المرجعي:

نتيجة المسح المرجعي للمحاور الخاصة بالجدارات الوظيفية من خلال الدراسات والبحوث المرجعية، حيث قام الباحث بتحديد النسبة المئوية لكل محور من المحاور المستخلصة، وقد ارتضى الباحث نسبة ٦٠% فأكثر لتحديد المحاور المبدئية للجدارات الوظيفية، حيث تم تحديدها فيما يلي:

- محور جدارات مهنية ومعرفة حصل على ٣٢ تكرار من إجمالي عدد ٤٠ بنسبة ٨٠%
- محور الجدارات الشخصية (السلوكية) حصل على ٣٠ تكرار من إجمالي عدد ٤٠ بنسبة ٧٥%
- محور الجدارات التقنية (الفنية) حصل على ٢٨ تكرار من إجمالي عدد ٤٠ بنسبة ٧٠%

- محور الجدارات القيادية حصل على ٢٦ تكرار من إجمالي عدد ٤٠ بنسبة ٦٥%
 - محور الجدارات الإنتاجية حصل على ٢٤ من إجمالي عدد ٤٠ بنسبة ٦٠%
- ثم قام الباحث بوضع تلك المحاور (٥ محاور) التي تم التوصل إليها من خلال عملية المسح المرجعي.

وتم تعديل مسميات تلك المحاور الى الشكل النهائي تمهيدا للعرض على (١٦) من السادة الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية، وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبة المحور للهدف الذي وضع من أجله ، التعرف على مدى كفاية هذه المحاور للاستبيان ، الموافقة على وجود المحور أو عدم وجوده ، الموافقة على صياغة المحور أو تعديل صياغته ، كالتالي :

- المحور الأول : الجدارات الشخصية .
 - المحور الثاني : الجدارات المهنية .
 - المحور الثالث : الجدارات التقنية .
 - المحور الرابع : الجدارات القيادية .
 - المحور الخامس : الجدارات الإنتاجية.
- ❖ تم تحديد المحاور الخاصة باستبيان " دور الجدارات الوظيفية بالأندية الرياضية " ، والتي اتفق عليها السادة الخبراء من خلال نتائج استمارة استطلاع الرأي، وقد ارتضى الباحث نسبة (٨٠%) فأكثر لتحديد المحاور المبدئية للاستبيان.
- ❖ قام الباحث بوضع عبارات الاستبيان المقترحة وعرضه على السادة الخبراء - مرفق (٣)، للتحقق من الصدق المنطقي لملائمة العبارات المقترحة لكل محور ، ومدى ملائمة صياغة العبارات المقترحة ومناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه ، ومدى إمكانية حذف أو تعديل أو إضافة عبارات أخرى ، وبلغ عدد العبارات التي تعبر عن المحاور (٦٦) عبارة ، ذلك في صورتها المبدئية وموزعة وفقا لما يلي:

- المحور الأول: الجدارات الشخصية " يمثله عدد ٢٢ عبارة"
- المحور الثاني: الجدارات المهنية " يمثله عدد ١٧ عبارة"
- المحور الثالث: الجدارات التقنية " يمثله عدد ١٥ عبارة"
- المحور الرابع: الجدارات الانتاجية " يمثله عدد ١٢ عبارة"

وقد توصل الباحث من خلال استطلاع رأى السادة الخبراء إلى تحديد النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول تحديد ميزان التقدير وعبارات محاور استبيان الجدارات الوظيفية في تحسين جودة الخدمة بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية.

❖ تصحيح الاستبيان:

قامت الباحثة بتحديد ثلاث درجات لكل استجابة "موافق"، ودرجتين لكل استجابة "الى حد ما"، ودرجة واحدة لكل استجابة "غير موافق" لكل عبارة من عبارات الاستبيان، وتتراوح الدرجة الكلية للاستبيان في صورته النهائية من (١٣٥) درجة كحد أقصى الى (٤٥) درجة كحد أدنى.

(٢) الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بتطبيق استمارتي الاستبيان " دور الجدارات الوظيفية في تطوير جودة الخدمة بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية " على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرد من (مجلس الإدارة - المديرين - الإداريين) بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية، وذلك يومي السبت والاحد الموافق ٢٠٢٣/٢/٤م ، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية من عينة البحث الكلية كما يتضح بالجدول (١) توصيف مجتمع وعينة البحث الكلية ، وذلك بهدف إيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) لاستمارة الاستبيان المصممة من قبل الباحثة ، وتحديد درجة استجابة المبحوثين للبحث بصفة عامة وللإستبيان بصفه خاصة ، تحديد صعوبات الصياغة ، وقد أوضحت آراء السادة الخبراء بضرورة تصحيح استمارة الاستبيان وفقا لميزان تقدير ثلاثي (نعم ، الى حد ما ، لا).

حساب المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان " دور الجدارات الوظيفية في تطوير جودة الخدمة بالأندية الرياضية "

١- المعاملات العلمية لاستبيان " دور الجدارات الوظيفية في تطوير جودة الخدمة بالأندية الرياضية" مرفق رقم (٤)

- صدق الاتساق الداخلي للاستبيان :

قام الباحث بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان وذلك بتطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية التي قوامها (٣٠) فرد من عينة البحث ومن غير العينة الأساسية للبحث ، وجداول (٢)(٣)(٤)(٥) توضح ذلك .

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان
(المحور الاول : - الجدارات الشخصية)

م	العبارات	معامل الارتباط
١	يملك المسؤولون بالنادي قدرة للتواصل مع الآخرين.	*.٤٧٢
٢	يلتزم المسؤولون بالنادي بمواعيد العمل المحددة.	*.٣٩٧
٣	يُحسن المسؤولون بالنادي استغلال الفرص المتاحة.	*.٧٢٣
٤	يوجد لدي المسؤولون بالنادي أهداف دورية قابلة للتحقيق.	*.٨٣٣
٥	يوجد لدي المسؤولون بالنادي درجة عالية من الثقة بالذات.	*.٦٦١
٦	يستطيع المسؤولون بالنادي السيطرة على انفعالاتهم في المواقف المختلفة.	*.٦٢١
٧	يتعامل المسؤولون بالنادي بمرونة مع زملاء.	*.٦٩٥
٨	يتعامل المسؤولون بالنادي بمرونة مع المستفيدين من الخدمة.	*.٥٥٦
٩	يستطيع المسؤولون بالنادي اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة.	*.٥٤٩
١٠	يملك المسؤولون بالنادي القدرة على حل المشكلات الطارئة.	*.٥٠٣
١١	يملك المسؤولون بالنادي القدرة على ترتيب المهام حسب الأولوية لإنجاز الاهداف المحددة مسبقاً.	*.٧٢٤
١٢	تتمتع القيادات الإدارية بالنادي بنزاهة في أداء مهامهم ومسؤولياتهم.	*.٧٨٣
١٣	يملك المسؤولون القدرة على بناء علاقات إنسانية مع العاملين الجدد.	*.٦٤٧
١٤	يملك المسؤولون بالنادي القدرة على قيادة فريق العمل.	*.٦٦٢
١٥	يملك المسؤولون بالنادي مهارات الاستماع الجيد.	*.٦٩٣
١٦	يملك المسؤولون بالنادي القدرة على التأثير الاجتماعي.	*.٦٧٣

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحور الجدارات الشخصية.

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان
(المحور الثاني : الجدارات المهنية)

ن = ٣٠

م	العبارات	معامل الارتباط
١٧	يلتزم المسؤولون بالنادي بالقيم والمبادئ في العمل.	*.٦٨٤
١٨	يلتزم المسؤولون بالنادي بتطبيق لوائح العمل.	*.٥٣٦
١٩	يملك المسؤولون بالنادي القدرة على إدراك المشكلات.	*.٦٧٦
٢٠	يملك المسؤولون بالنادي القدرة على تحليل المشكلات ووضع حلول مناسبة.	*.٦٦٦
٢١	يحرص المسؤولون بالنادي على الالتحاق بالدورات التدريبية المرتبطة بطبيعة عملهم.	*.٦٩٠
٢٢	تسعى إدارة النادي إلى رفع كفاءة وفاعلية أداء العاملين.	*.٥٩٣
٢٣	يملك المسؤولون بالنادي المعرفة الكافية لإعداد الخطط.	*.٦٦٦
٢٤	يملك المسؤولون بالنادي المعرفة الكافية لتنفيذ الخطط وإدارة الأنشطة المختلفة.	*.٧٩٤
٢٥	يملك المسؤولون بالنادي معرفة كافية عن الخدمات المقدمة لمساعدة المستفيدين.	*.٨٩٢

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحور الجدارات المهنية.

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان
(المحور الثالث : الجدارات التقنية)

٣. -

م	العبارات	معامل الارتباط
٢٦	يمتلك المسؤولون بالنادي القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل.	*٠.٥٠٤
٢٧	تؤمن القيادات الإدارية بالنادي بفائدة اتباع الاتجاهات الحديثة في مجال التحول الرقمي.	*٠.٤٨٣
٢٨	تحرص القيادات الإدارية بالنادي على مواكبة الأحداث العالمية للرياضة لإدخال كل ما هو جديد بالنادي.	*٠.٧٨٩
٢٩	يشارك المسؤولون بالنادي خبراتهم التقنية فيما بينهم.	*٠.٨٠٣
٣٠	يستفيد المسؤولون بالنادي من تقنيات الذكاء الاصطناعي في عملية الإدارة و التدريب.	*٠.٣٧٦
٣١	تحرص القيادات الإدارية على توفير أحدث الأجهزة التكنولوجية المساعدة في عملية الإدارة و التدريب.	*٠.٧٦٧
٣٢	يعتمد المسؤولون بالنادي على وسائل الاتصال الحديثة للربط بين النادي والأجهزة والمختصة.	*٠.٥٤٢
٣٣	يحرص المسؤولون بالنادي على تخزين البيانات وتحديثها بصورة رقمية إلكترونية.	*٠.٧٥١
٣٤	يستفيد المسؤولون بالنادي من محور التواصل الاجتماعي لعرض إنجازات النادي والترويج للخدمات المقدمة.	*٠.٦٣٥
٣٥	يستخدم المسؤولون بالنادي محور التواصل الاجتماعي للرد على الاستفسارات والشكاوى.	*٠.٥٢٣

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحور الجدارات التقنية.

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان
(المحور الرابع : - الجدارات الإنتاجية)

٣. -

م	العبارات	معامل الارتباط
٣٦	يحرص المسؤولون بالنادي على التحسين المستمر للخدمات المقدمة.	*٠.٥٣٦
٣٧	يضع المسؤولون بالنادي معايير خاصة للأداء.	*٠.٧٣٤
٣٨	تستثمر القيادات الإدارية بالنادي الموارد المتاحة استثماراً أمثل.	*٠.٧٣٣
٣٩	تحرص القيادات الإدارية بالنادي على تقديم الخدمة من أشخاص ذوي خبرة ومستوى تعليمي عالي.	*٠.٥٤٨
٤٠	تهتم القيادات الإدارية بالنادي بالخصائص الشكلية المرافقة للخدمة (مظهر مقدمي الخدمة والتصميمات وحالة الأجهزة والأدوات)	*٠.٦١٧
٤١	يحرص المسؤولون بالنادي على تحديد احتياجات المستفيدين.	*٠.٦٤٦
٤٢	يلتزم المسؤولون بالنادي بتوقيت تقديم الخدمة في ميعادها للمستفيدين.	*٠.٦٧٨
٤٣	يحرص المسؤولون بالنادي على توافر عنصر الأمان في الخدمات المقدمة.	*٠.٦٧٣
٤٤	يراقب المسؤولون مدى استمرارية تعامل المستفيدين مع النادي .	*٠.٥٥٢
٤٥	يحرص المسئولين على تقييم مستوى خدمتهم للمستفيدين.	*٠.٦٩٤

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٥) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحور الجدارات الإنتاجية.

ثم قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان وذلك بتطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية التي قوامها (٣٠) فرد من أفراد عينة البحث الكلية ومن غير العينة الأساسية للبحث ، وجدول (٦) يوضح ذلك .

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور استبيان دور الجدارات الوظيفية بالأندية الرياضية والدرجة الكلية للاستبيان ككل

م	المحاور	معامل الارتباط
١	الجدارات الشخصية	*٠.٩٢٥
٢	الجدارات المهنية	*٠.٩٤٩
٣	الجدارات التقنية	*٠.٩٠٦
٤	الجدارات الإنتاجية	*٠.٩٤٥

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ككل دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، ومن هنا نستطيع أن نحكم على الاستبيان بأنه متسق داخلياً وبالتالي صادق في قياس ما صمم من أجله .

ب - ثبات الاستبيان :

- ثبات الاستبيان باستخدام التجزئة النصفية لسبيرمان براون :

قام الباحث باستخدام طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان وبراون Spearman & Brown عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية لمحاور استبيان " دور الجدارات الوظيفية بالأندية الرياضية "، حيث تم تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية التي قوامها (٣٠) فرد من أفراد عينة البحث الكلية ومن غير العينة الأساسية للبحث.

جدول (٧)

ثبات استبيان دور الجدارات الوظيفية بالأندية الرياضية باستخدام التجزئة النصفية لسبيرمان وبراون

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ارتباط لسبيرمان براون
١	الجدارات الشخصية	١٦	*٠.٨٨٦
٢	الجدارات المهنية	٩	*٠.٨٩٨
٣	الجدارات التقنية	١٠	*٠.٩٢٣
٤	الجدارات الإنتاجية	١٠	*٠.٨٦٦
	الدرجة الكلية لثبات الاستبيان	٤٥	*٠.٨٩٣

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٧) أن قيم معاملات الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية لمحاور الاستبيان قد تراوحت ما بين (٠.٨٦٦) إلى (٠.٩٢٣) ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، مما يدل على أن الاستبيان ذو معامل ثبات عالي .

- ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ .

قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ **Coefficient Alpha** لإيجاد ثبات محاور استبيان " دور الجدارات الوظيفية لمقدمي الخدمة بالأندية الرياضية" ، عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين الأجزاء المتعددة لمحاور الاستبيان ، جدول (٨) يوضح ذلك .

جدول (٨)

معاملات ألفا كرونباخ لمحاور استبيان
دور الجدارات الوظيفية بالأندية الرياضية

ن = ٣٠

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
١	الجدارات الشخصية	١٦	*٠.٩١٩
٢	الجدارات المهنية	٩	*٠.٨٨٩
٣	الجدارات التقنية	١٠	*٠.٨٥٣
٤	الجدارات الإنتاجية	١٠	*٠.٨٦٢

يتضح من جدول (٨) أن معامل الثبات بتطبيق معامل ألفا كرونباخ لمحاور استبيان " دور الجدارات الوظيفية لمقدمي الخدمة بالأندية الرياضية" ، قد حقق قيمة قدرها (٠.٩١٩) للمحور الأول - ٠.٨٨٩ للمحور الثاني - ٠.٨٥٣ للمحور الثالث - ٠.٨٦٢ للمحور الرابع)، وهذه تدل على أن الاستبيان على قدر من الثبات يوثق به .

(٣) الصورة النهائية لاستمارة استبيان " دور الجدارات الوظيفية في تطوير

جودة الخدمة بالأندية الرياضية " :

قام الباحث بوضع الصورة النهائية لاستمارة لاستبيان المقترحة " دور الجدارات الوظيفية في تطوير جودة الخدمة بالأندية الرياضية" ، حيث اشتملت عباراته على عدد (٤٥) عبارة موزعة على أربع محاور، ويتم الإجابة على مفردات الاستبيان من خلال ميزان تقدير ثلاثي (نعم - إلى حد ما - لا) وفقا لآراء السادة الخبراء، حيث يعبر عن درجات (٣،٢،١) على الترتيب، وتبلغ الدرجة الكلية للاستبيان (١٣٥) درجة كحد أقصى، بينما تبلغ (٤٥) درجة كحد أدنى للاستبيان، وبذلك أصبحت استمارتي الاستبيان في صورتيهما النهائية صالحة للتطبيق على العينة الأساسية .

(٤) الدراسة الأساسية :

قام الباحث بتطبيق استمارة استبيان " دور الجدارات الوظيفية في تطوير جودة الخدمة بالأندية الرياضية في محافظة الشرقية" على عينة أساسية تبلغ (١١٩) فرد من المسؤولين بالأندية الرياضية من (رؤساء مجلس الإدارة- أعضاء مجلس الإدارة- مديرين تنفيذين- مديرين النشاط الرياضي- مديرين ماليين- مديرين تسويق- مديرين إداريين- مشرفين النشاط) وذلك من خلال (١٦) نادي رياضي بمحافظة الشرقية) وهم كالتالي (نادي أهلي فاقوس- نادي أولاد صقر- نادي ههيا الرياضي- نادي أبو كبير- نادي فاقوس قسم ثاني- نادي بلبيس- نادي ديرب نجم- نادي الصفوة بالعاشر- نادي الشرقية- نادي الحسينية- نادي القرين- نادي أبو حماد- نادي الرواد- نادي فاقوس الرياضي- نادي كفر صقر- نادي منيا القمح) ، وقد تمت إجراءات التطبيق في الفترة من يوم الاحد الموافق ٢٠٢٣/٣/١٩م إلي يوم الثلاثاء الموافق ٢٠٢٣/٥/٩م ، ثم تلي ذلك تفرغ البيانات المتجمعة في الاستمارات المعدة لهذا الغرض تمهيدا لمعالجتها إحصائيا.

عاشراً: عرض ومناقشة النتائج:

١- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالتساؤل الأول والذي ينص على " ما هو دور الجدارات الوظيفية في تطوير جودة الخدمة بالأندية الرياضية ؟

جدول (٩)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كاي وترتيب العبارات لاستجابات أفراد عينة البحث
لعبارات المحور الأول (الجدارات الشخصية)

(ن = ١١٩)

م	العبارات	الاستجابات										
		نعم	إلى حد ما		لا	الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كاي [*] المحسوبة	الترتيب	الاتجاه السائد		
			التكرار	النسبة %							التكرار	النسبة %
١	يملك المسؤولون بالنادي قدرة للتواصل مع الآخرين.	١٠٤	٨٧.٤	١١	٩.٢	٤	٣.٤	٣٣٨	٩٤.٦٧	*١٥٧.١٥	١	نعم
٢	يلتزم المسؤولون بالنادي بمواعيد العمل المحددة.	٩١	٧٦.٥	٢٣	١٩.٣	٥	٤.٢	٣٢٤	٩٠.٧٥	*١٠٣.٧٤	٢	نعم
٣	يُحسن المسؤولون بالنادي استغلال الفرص المتاحة.	٦٤	٥٣.٥	٤٦	٣٨.٧	٩	٧.٦	٢٩٣	٨٢.٠٧	*٣٩.٦٥	١٤	نعم
٤	يوجد لدى المسؤولون بالنادي أهداف واقعية قابلة للتحقيق.	٦١	٥١.٣	٤٩	٤١.٢	٩	٧.٦	٢٩٠	٨١.٢٣	*٣٧.٣٨	١٥	نعم
٥	يوجد لدى المسؤولون بالنادي درجة عالية من الثقة بالذات.	٦٧	٥٦.٣	٤٧	٣٩.٥	٤	٣.٤	٢٩٩	٨٣.٧٥	*٥٢.٢٦	١٠	نعم
٦	يستطيع المسؤولون بالنادي السيطرة على انفعالاتهم في المواقف المختلفة.	٥٧	٤٧.٩	٦١	٥١.٣	١	٠.٨	٢٩٤	٨٢.٣٥	*٥٦.٧٤	١٣	محايد
٧	يتعامل المسؤولون بالنادي بمرونة مع الزملاء.	٨٤	٧٠.٦	٢٩	٢٤.٤	٦	٥	٣١٦	٨٨.٥١	*٨١.٠٥	٤	نعم
٨	يتعامل المسؤولون بالنادي بمرونة مع المستفيدين من الخدمة.	٧٣	٦١.٣	٤٣	٣٦.١	٢	١.٧	٣٠٧	٨٥.٩٩	*٦٤.٠٦	٦	نعم

*قيمة كاي عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

تابع جدول (٩)
التكرار والنسبة المئوية وقيمة كاي وترتيب العبارات لاستجابات أفراد عينة البحث
لعبارات المحور الأول (الجدارات الشخصية)

(ن = ١١٩)

الاتجاه الساند	الترتيب	قيمة كاي ^٢ المحسوبة	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	الاستجابات						العبارات	م
					لا		إلى حد ما		نعم			
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
نعم	٨م	*٥٢.٤٧	٨٤.٠٣	٣٠٠	٤.٢	٥	٣٧	٤٤	٥٨	٦٩	يستطيع المسؤولون بالنادي اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة.	٩
نعم	٧	*٥٢.٧١	٨٤.٥٩	٣٠٢	٤.٢	٥	٣٧.٨	٤٥	٥٨	٦٩	يملك المسؤولون بالنادي القدرة على حل المشكلات الطارئة.	١٠
نعم	١٦	*٣٨.٩٥	٨٠.٩٥	٢٨٩	٦.٧	٨	٤١.٢	٤٩	٥١.٣	٦١	يملك المسؤولون بالنادي القدرة على ترتيب المهام حسب الأولوية لإنجاز الاهداف المحددة مسبقاً.	١١
نعم	٤م	*٨٧.٤١	٨٨.٥١	٣١٦	٥	٦	٢١.٨	٢٦	٧٢.٣	٨٦	تتمتع القيادات الإدارية بالنادي بنزاهة في أداء مهامهم ومسؤولياتهم.	١٢
نعم	٨	*٥٠.٤٩	٨٤.٣	٣٠٠	٤.٢	٥	٣٩.٥	٤٧	٥٦.٣	٦٧	يملك المسؤولون القدرة على بناء علاقات إنسانية مع العاملين الجدد.	١٣
نعم	٣	*٩٢.٨١	٨٨.٧٩	٣١٧	٥.٩	٧	١٩.٣	٢٣	٧٣.٩	٨٨	يملك المسؤولون بالنادي القدرة على قيادة فريق العمل.	١٤
نعم	١١	*٤٨.٤٨	٨٣.٤٧	٢٩٨	٦.٧	٨	٣٣.٦	٤٠	٥٨.٨	٧٠	يملك المسؤولون بالنادي مهارات الاستماع الجيد.	١٥
نعم	١٢	*٤٥.٧	٨٢.٩١	٢٩٦	٥	٦	٤١.٢	٤٩	٥٣.٨	٦٤	يملك المسؤولون بالنادي القدرة على التأثير الاجتماعي.	١٦
نعم					٥	٩٠	٣٣	٦٣٢	٦٢	١١٧٥	الجدارات الشخصية	

*قيمة كاي^٢ عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من نتائج جدول (٩) قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور (الجدارات الشخصية)، حيث تراوحت قيمتها ما بين (٣٧.٣٨:١٥.١٥)، وجاءت قيمتها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لجميع العبارات، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة (نعم) ما بين (٨٧.٤:٤٧.٩)، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة (إلى حد ما) ما بين (٥١.٣:٩.٢)، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة (لا) ما بين (٧.٦:٠.٨)، حيث جاءت (١٥) عبارة لصالح الاستجابة (نعم) في جميع العبارات ما عدا العبارة رقم (٦) جاءت لصالح الاستجابة (إلى حد ما)، وتراوحت قيم الأهمية النسبية للعبارات ما بين (٨٠.٩٥ : ٩٤.٦٧)، وجاءت نسبة الاتجاه السائد لمحور الجدارات الشخصية نحو الاتجاه نعم بنسبة (٦٢%).

- كما يتضح من نتائج الجدول أن عبارات المحور الأول "الجدارات الشخصية" لاستبيان واقع الجدارات الوظيفية لمقدمي الخدمة بالأندية الرياضية التي حققت أعلى أهمية نسبية جاءت كالتالي:

- العبارة رقم (١) والتي تنص على "يملك المسؤولون بالنادي قدرة للتواصل مع الآخرين" جاءت في الترتيب الأول بأهمية نسبية بلغت (٩٤.٦٧) وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مرتفعة جداً بلغت (٨٧.٤) مما يدل ذلك على توافر مهارات الاتصال مع الآخرين، وقد يرجع ذلك إلى زيادة قنوات الاتصال لدى المسؤولين ووسائل الاتصال الحديثة التي أتاحت قدراً كبيراً من التواصل والاتصال بين المسؤولين وجميع الأفراد، هذا فضلاً عن زيادة الوعي بأهمية اتصال المسؤولين لتلبية احتياجات المستفيدين بالأندية الرياضية محل الدراسة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "Yaser Wahbi" (٢٠١٥م) (٤٣) أنه يمتلك الموظفون محل الدراسة قدرة جيدة على التواصل مع الآخرين، كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من "Chen ، Tsai" (٢٠١٥) (٤٤) أن الموظفين لديهم القدرة على التواصل بشكل فعال عند التعامل مع قضايا المستهلك.

- العبارة رقم (٢) والتي تنص على "يلتزم المسؤولون بالنادي بمواعيد العمل المحددة" جاءت في الترتيب الثاني بأهمية نسبية بلغت (٩٠.٧٥) وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مرتفعة بلغت (٧٦.٥) مما يدل ذلك على التزام المسؤولين بالنادي بمواعيد العمل، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك لامتلاك المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة لقيم تشمل الانضباط الزمني والمسئولية الشخصية أو توافر بيئة عمل إيجابية أو توافر نظام للحوافز أو الخوف من توقيع الجزاءات والخصومات بالإضافة لتوافر متابعة جيدة من إدارة الأندية محل الدراسة على عملية الانضباط والالتزام بالمواعيد، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة "ميثم رضوان" (٢٠٢٣م) (٣١) أن الموظفين بالبنك محل الدراسة يتوفر لديهم درجة عالية من الاستقامة والانضباط.

- العبارة رقم (١٤) والتي تنص على "يملك المسؤولون بالنادي القدرة على قيادة فريق العمل" جاءت في الترتيب الثالث بأهمية نسبية بلغت (٨٨.٧٩)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة متوسطة بلغت (٧٣.٩) مما يدل ذلك على توافر مهارات القيادة لدى المسؤولين بالأندية الرياضية، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك إلى تنمية المهارات القيادية بالأندية الرياضية محل الدراسة من خلال التدريب والتطوير أو تشجيع الأندية الرياضية على التعلم المستمر وتقدير القيادة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "Wahbi Yaser" (٢٠١٥م) (٤٣) أنه يمتلك كل الموظفين محل الدراسة القدرة على قيادة فريق العمل ولكن جاءت بدرجة متوسطة. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من "أشرف عبدالباري السيد، عماد عبد الخالق الطحان" (٢٠١٤) (٤) في أن الموظفين بالبنوك محل الدراسة ليس لديهم القدرة الكافية في التعامل مع الرؤساء وتلقي الأوامر وتنفيذها.
- العبارة رقم (٧) والتي تنص على "يتعامل المسؤولون بالنادي بمرونة مع الزملاء" جاءت في الترتيب الرابع بأهمية نسبية بلغت (٨٨.٥١)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة متوسطة بلغت (٧٠.٦) مما يدل ذلك على تعامل المسؤولين بالنادي بمرونة مع بعضهم البعض، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب إدارة العمل بشكل منظم وفعال ويوجد توزيع واضح للمسؤوليات والتعاون بينهم، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من "أشرف عبدالباري السيد، عماد عبد الخالق الطحان" (٢٠١٤) (٤) أن العاملين بالبنوك محل الدراسة لديهم القدرة على التعامل مع الزملاء.
- العبارة رقم (١٢) والتي تنص على "تتمتع القيادات الإدارية بالنادي بنزاهة في أداء مهامهم ومسؤولياتهم" جاءت في الترتيب الرابع مكرر بأهمية نسبية بلغت (٨٨.٥١)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة متوسطة بلغت (٧٢.٣) مما يدل ذلك على توافر الشفافية والصدق لدى المسؤولين بالأندية الرياضية بنسبة متوسطة ويرى الباحث أنه قد يعمل ذلك على بناء ثقة الجمهور والمشجعين والشركاء التجاريين والحفاظ على سمعة النادي ولكن يحتفظ بعض المسؤولين بالمعلومات اعتقاداً منهم أنها معلومات سرية لا يجب الإفصاح عنها للجميع، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة "هيثم رضوان" (٢٠٢٣م) (٣١) أن الموظفين بالبنوك محل الدراسة يتوفر لديهم نزاهة في أداء أعمالهم.
- العبارة رقم (٨) والتي تنص على "يتعامل المسؤولون بالنادي بمرونة مع المستفيدين من الخدمة" جاءت في الترتيب السادس بأهمية نسبية بلغت (٨٢.٣٥)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٦١.٣) مما يدل ذلك على تعامل المسؤولين بالنادي مع المستفيدين بمرونة

محدودة، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب ضغوط العمل لدى المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة فقد يكون من الصعب عليهم تخصيص الوقت والجهد الكافي اللازم للتعامل بمرونة مع المستفيدين، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من "أشرف عبدالباري السيد، عماد عبد الخالق الطحان" (٢٠١٤) (٤) في التعامل مع العملاء كان أكثر مرونة.

■ العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "يملك المسؤولون بالنادي القدرة على حل المشكلات الطارئة" جاءت في الترتيب السابع بأهمية نسبية بلغت (٨٤.٥٩) وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٥٨) مما يدل ذلك على امتلاك المسؤولين بالأندية الرياضية لقدرات محدودة في حل المشكلات الطارئة، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب عدم وجود خطط طوارئ منظمة لدى المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة تمكنهم التصرف بشكل فعال ومنظم أو يرجع لضغط الوقت فغالباً ما تتطلب استجابة سريعة أو عدم وجود إدارة للأزمات بالأندية محل الدراسة، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "Wahbi Yaser" (٢٠١٥م) (٤٣) في قدرة الموظفين محل الدراسة في التكيف مع ظهور المشاكل المفاجئة.

■ العبارة رقم (٩) والتي تنص على "يستطيع المسؤولون بالنادي اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة" جاءت في الترتيب الثامن بأهمية نسبية بلغت (٨٤.٠٣)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٥٨) مما يدل ذلك على امتلاك المسؤولين بالأندية الرياضية لمهارات اتخاذ القرار في المواقف المختلفة بدرجة مقبولة، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب عدم التدريب الكافي لهم للتعامل مع هذه المواقف واتخاذ قرارات سريعة وصائبة، وتشير نتائج دراسة "نرمين أحمد كمال كريمة" (٢٠٢٠م) (٢٨) في أن توافر بعض الصفات الشخصية كالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة بحيث تكون سليمة ومستمدة على الحقائق وبعيدة عن الغموض يمكن أن يساهم في تنمية أداء القيادات الإدارية الرياضية.

■ العبارة رقم (١٣) والتي تنص على "يملك المسؤولون القدرة على بناء علاقات إنسانية مع العاملين الجدد" جاءت في الترتيب الثامن مكرر بأهمية نسبية بلغت (٨٤.٠٣)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٥٦.٣) مما يدل ذلك على محدودية بناء علاقات إنسانية بين العاملين منذ فترة والعاملين الجدد، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك لصعوبة العاملين منذ فترة في بناء الثقة مع العاملين الجدد بسبب عدم المعرفة المسبقة أو الشكوك التي قد تنشأ فيما يتعلق بالنوايا، ويشير "خلدون عبد الله الصعوب" (٢٠١٧م) (١٢) في أن الجدارات الوظيفية تتأثر بكمية العمل من خلال السلوك الوظيفي والعلاقات الإنسانية مع الآخرين، وأكد على أهمية امتلاك الموظفين للجدارات الشخصية لتحسين الأداء.

- كما يتضح من نتائج الجدول أن عبارات المحور الأول "الجدارات الشخصية" لاستبيان واقع الجدارات الوظيفية لمقدمي الخدمة بالأندية الرياضية التي حققت أقل أهمية نسبية جاءت كالتالي:
- العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يوجد لدي المسؤولون بالنادي درجة عالية من الثقة بالذات" جاءت في الترتيب العاشر بأهمية نسبية بلغت (٨٣.٧٥)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٥٨) مما يدل ذلك على عدم توافر الثقة بدرجة كبيرة لدى العاملين بأنفسهم، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب الضغط والتوتر نتيجة المسؤوليات الملقاة على عاتقهم وشعورهم بعدم القدرة على التعامل مع التحديات، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من "أشرف عبدالباري السيد، عماد عبد الخالق الطحان" (٢٠١٤) (٤) في أن الموظفين لديهم بالبنك محل الدراسة لديهم درجة عالية من الثقة بالذات والالتزام وإدارة الذات.
 - العبارة رقم (١٥) والتي تنص على "يملك المسؤولون بالنادي مهارات الاستماع الجيد" جاءت في الترتيب الحادي عشر بأهمية نسبية بلغت (٨٣.٤٧)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٥٨.٨) مما يدل ذلك على ضعف مهارات الاستماع لدي المسؤولين بالأندية الرياضية، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب عدم تلبية احتياجات جميع الأعضاء بالأندية الرياضية محل الدراسة بصورة كافية فيظنون أنهم متجاهلون لأرائهم ولا يستمعون لمطالبهم بينما قد يرجع ذلك لأسباب أخرى متعلقة بالنواحي المالية والتنظيمية، ويشير كلاً من "عبد الناصر محمد رشاد، هشام سيد عباس" (٢٠٢٠) (٢٢) أن الجدارات الشخصية تتعلق باهتمام القائد بالتأثير في الآخرين مثل مواجهة المرؤوسين بأسباب تدني أدائهم وتحفيزهم، وامتلاك مهارة الاستماع.
 - العبارة رقم (١٦) والتي تنص على "يملك المسؤولون بالنادي القدرة على التأثير الاجتماعي" جاءت في الترتيب الثاني عشر بأهمية نسبية بلغت (٨٢.٩١)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٥٣.٨) مما يدل ذلك على عدم القدرة على التأثير الاجتماعي بدرجة كبيرة لدى المسؤولين بالأندية الرياضية، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب تركيز العاملون في الأندية الرياضة بشكل كبير على الجوانب الفنية وإهمال العلاقات الاجتماعية أو غياب الدعم المؤسسي من قبل الإدارة والاهتمام بالأداء والنتائج وإهمال التأثير الاجتماعي للعاملين، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من "أشرف عبدالباري السيد، عماد عبد الخالق الطحان" (٢٠١٤) (٤) في أن الموظفين بالبنك محل الدراسة لديهم القدرة على التأثير الاجتماعي بدرجة عالية. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "أيمن عبدالعال مبارز" (٢٠٢٢م) (٦) في أن العاملون يمتلكون القدرة على التأثير في الآخرين وتشجيعهم

بهدف تحسين أدائهم ومستوى إنجازهم للمهام الموكلين بها وتحقيق الأهداف، ويشمل ذلك الاهتمام بنظام المكافآت والحوافز مما يدفع العاملون نحو إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

■ العبارة رقم (٦) والتي تنص على "يستطيع المسؤولون بالنادي السيطرة على انفعالاتهم في المواقف المختلفة" جاءت في الترتيب الثالث عشر بأهمية نسبية بلغت (٨٢.٣٥)، وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما بنسبة بلغت (٥١.٣) مما يدل ذلك على عدم التحكم بدرجة كبيرة في الانفعالات للمسؤولين بالأندية الرياضية في المواقف المختلفة، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب ضغوط التدريب والمباريات وتحقيق النتائج المرجوة لهم أو بسبب مواجهة سلوكيات غير متوقعة من اللاعبين والفرق المختلفة نتيجة التعامل معهم، ويُشير "عاطف جابر طه" (٢٠١٣م) (١٩) أن الجدارات الشخصية (السلوكية) تشمل تلك المواصفات الشخصية التي تمكن الموظف من التعامل مع الضغوط والزملاء والمديرين والمساعدین داخل المنظمة ومع العملاء والرسميين ووسائل الإعلام خارج المنشأة

■ العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يُحسن المسؤولون بالنادي استغلال الفرص المتاحة" جاءت في الترتيب الرابع عشر بأهمية نسبية بلغت (٨٢.٠٧)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٥٣.٥) مما يدل ذلك على عدم الاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة لدى المسؤولين بدرجة كبيرة بالأندية الرياضية، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب عدم وجود رؤية وخطة استراتيجية واضحة لهم والخوف من المخاطر أو سيادة ثقافة عدم المبادرة أو نظام إداري غير فعال.

■ العبارة رقم (٤) والتي تنص على "يوجد لدي المسؤولون بالنادي أهداف واقعية قابلة للتحقيق" جاءت في الترتيب الخامس عشر بأهمية نسبية بلغت (٨١.٢٣)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٥١.٣) مما يدل ذلك على ضعف التخطيط لدى المسؤولين بالأندية الرياضية، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك لواقع ضعف الامكانيات المادية المتوفرة بالأندية الرياضية أو ضعف التوجيه الإداري من قبل الإدارة العليا، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من "أشرف عبدالباري السيد، عماد عبد الخالق الطحان" (٢٠١٤م) (٤) في أن الموظفين بالبنك محل الدراسة كان لديهم أهداف واضحة قابلة للتحقيق. كما تشير "نرمين أحمد كمال كريمة" (٢٠٢٠م) (٢٨) أن جدارة التخطيط وإدارة العمل تسهم في تحقيق الأهداف وفقاً لجدول زمني لالنتهاء من الأنشطة.

مما سبق يتمكن الباحث من توضيح الاستخلاصات الأتية متمثلة في: إن المسؤولين بالأندية الرياضية يمتلكون القدرة على قيادة فريق العمل بدرجة متوسطة ويتوفر لديهم بعض الصفات التي تؤهلهم لذلك كالمرونة في التعامل مع الزملاء، ولكن التعامل مع المستفيدين من الخدمات المقدمة كانت

المرونة بدرجة مقبولة، ولا يستطيعون التحكم في انفعالاتهم في المواقف المختلفة الي حد ما، ويمتلكون القدرة على التواصل بنسبة مرتفعة جداً، ولكن مهارات الاستماع الجيد مع الآخرين جاءت بنسبة مقبولة، ومهارات التأثير الاجتماعي وبناء علاقات إنسانية مع العاملين الجدد جاءت أيضاً بنسبة مقبولة، ويتمتعون بنزاهة في أداء مهامهم ومسؤولياتهم جاءت بنسبة متوسطة، كما لا يمتلكون القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة بالقدر الكافي حتى يمكنهم من حل المشكلات الطارئة، وأيضاً ليس لديهم أهداف واقعية قابلة للتحقيق بدرجة كبيرة ، وكذلك ليس لديهم درجة عالية من الثقة بالنفس تمكنهم من استغلال الفرص المتاحة، ولكن ملتزمين بمواعيد العمل بنسبة مرتفعة.

جدول (١٠)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كاً وترتيب العبارات لاستجابات أفراد عينة البحث
لعبارات المحور الثاني (الجدارات المهنية)

(ن = ١١٩)

الاتجاه الساند	الترتيب	قيمة كاً المحسوبة	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	الاستجابات						العبارات	م
					لا		إلى حد ما		نعم			
					التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %		
نعم	١	*١٢١.٧٥	٩٢.١٥	٣٢٩	١.٧	٢	١٧.٦	٢١	٧٩.٨	٩٥	يلتزم المسؤولون بالنادي بالقيم والمبادئ في العمل.	١٧
نعم	٢	*٩٨.١	٩٠.١٩	٣٢٢	١.٧	٢	٢٣.٥	٢٨	٧٣.٩	٨٨	يلتزم المسؤولون بالنادي بتطبيق لوائح العمل.	١٨
نعم	٩	*٤٢.٢٤	٦٨.٦٢	٢٤٥	٥	٦	٤١.٢	٤٩	٥١.٣	٦١	يملك المسؤولون بالنادي القدرة على إدراك المشكلات.	١٩
نعم	٣	*٦٥.٩٩	٨٥.٧١	٣٠٦	٤.٢	٥	٢٩.٤	٣٥	٦٤.٧	٧٧	يملك المسؤولون بالنادي القدرة على تحليل المشكلات ووضع حلول مناسبة.	٢٠
نعم	٨	*٦.٥٣	٧٢.٢٦	٢٥٨	٢٥.٢	٣٠	٣٠.٣	٣٦	٤٣.٧	٥٢	يحرص المسؤولون بالنادي على الالتحاق بالدورات التدريبية المرتبطة بطبيعة عملهم.	٢١
نعم	٧	*٤٠.١٦	٨٠.٦٧	٢٨٨	٥.٩	٧	٤٣.٧	٥٢	٥٠	٥٩	تسعى إدارة النادي إلى رفع كفاءة وفاعلية أداء العاملين.	٢٢
نعم	٤	*٦١.٥٩	٨٥.١٥	٣٠٤	٨.٤	١٠	٢٥.٢	٣٠	٦٥.٥	٧٨	يملك المسؤولون بالنادي المعرفة الكافية لإعداد الخطط.	٢٣
نعم	٦	*٣٩.٦١	٨١.٢٣	٢٩٠	٦.٧	٨	٤٠.٣	٤٨	٥٢.١	٦٢	يملك المسؤولون بالنادي المعرفة الكافية لتنفيذ الخطط وإدارة الأنشطة المختلفة.	٢٤
نعم	٥	*٤٧.٨٣	٨٢.٣٥	٢٩٤	٤.٢	٥	٣٩.٥	٤٧	٥٤.٦	٦٥	يملك المسؤولون بالنادي معرفة كافية عن الخدمات المقدمة لمساعدة المستفيدين.	٢٥
نعم					٧	٧٥	٣٣	٣٤٦	٦٠	٦٣٧	الجدارات المهنية	

*قيمة كاً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من نتائج جدول (١٠) قيمة χ^2 المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور (الجدارات المهنية)، حيث تراوحت قيمتها ما بين (٤٠.١٦: ١٢١.٧٥)، وجاءت قيمتها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لجميع العبارات، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة (نعم) ما بين (٤٣.٧: ٧٩.٨)، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة (إلى حد ما) ما بين (١٧.٦: ٤٣.٧)، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (١.٧: ٢٥.٢)، حيث جاءت (٨) عبارة لصالح الاستجابة (نعم) في جميع العبارات ما عدا عبارة واحدة جاءت لصالح الاستجابة (إلى حد ما) في العبارة رقم (٢٢)، وتراوحت قيم الأهمية النسبية للعبارات ما بين (٨٠.٦٧ : ٩٢.١٥)، وجاءت نسبة الاتجاه السائد لمحور الجدارات المهنية نحو الاتجاه نعم بنسبة (٦٠%).

- كما يتضح من نتائج الجدول أن عبارات المحور الثاني "الجدارات المهنية" لاستبيان واقع الجدارات الوظيفية لمقدمي الخدمة بالأندية الرياضية التي حققت أعلى أهمية نسبية جاءت كالتالي:

- العبارة رقم (١٧) والتي تنص على "يلتزم المسؤولون بالنادي بالقيم والمبادئ في العمل" جاءت في الترتيب الأول بأهمية نسبية بلغت (٩٢.١٥)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مرتفعة بلغت (٧٩.٨) مما يدل ذلك على تمسك المسؤولين في الأندية الرياضية بالمبادئ الأخلاقية والقيم الأساسية، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك لأن الالتزام بالقيم والمبادئ في العمل هاماً جداً لبناء سمعة جيدة للأندية وللمسؤولين الذين يديرونها، ويتفق ذلك مع دراسة "ميثم رضوان" (٢٠٢٣م) (٣١) أن الموظفين بالبنك محل الدراسة ملتزمين بالقيم والمبادئ في العمل
- العبارة رقم (١٨) والتي تنص على "يلتزم المسؤولون بالنادي بتطبيق لوائح العمل" جاءت في الترتيب الثاني بأهمية نسبية بلغت (٩٠.١٩)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة متوسطة بلغت (٧٣.٩) مما يدل ذلك على التزام المسؤولين بالقوانين واللوائح بدرجة متوسطة، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب ضعف الإشراف والمراقبة مما يؤدي إلى تقليل مستوى الالتزام بلوائح العمل أو عدم الوعي والفهم الكافي للوائح العمل، ويتفق ذلك مع دراسة "ميثم رضوان" (٢٠٢٣م) (٣١) أن الموظفين بالبنك محل الدراسة ملتزمين بتطبيق لوائح العمل.
- العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على "يملك المسؤولون بالنادي القدرة على تحليل المشكلات ووضع حلول مناسبة" جاءت في الترتيب الثالث بأهمية نسبية بلغت (٨٥.٧١)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٦٤.٧) مما يدل ذلك على تعامل المسؤولين بالأندية الرياضية مع المشكلات وتحليلها ووضع الحلول بشكل محدود، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب افتقار المسؤولين بالأندية الرياضية إلى الخبرة الكافية في التحليل واتخاذ القرارات الصائبة، فقد يكونون جدداً في دورهم أو بسبب القيود المالية بالأندية الرياضية فقد تؤثر أيضاً على وضع حلول فعالة للمشاكل، وتشير دراسة "نرمين أحمد كمال كريمة" (٢٠٢٠م) (٢٨)

جدارة حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة يمكن أن تسهم في أداء القيادات الإدارية الرياضية وقد كان أهمها التركيز على أن يكون لديهم القدرة على تحليل المشكلات ثم حلها بأسلوب منطقي وعلمي.

■ العبارة رقم (٢٣) والتي تنص على "يمتلك المسؤولون بالنادي المعرفة الكافية لإعداد الخطط" جاءت في الترتيب الرابع بأهمية نسبية بلغت (٨٥.١٥)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة متوسطة بلغت (٦٥.٥) مما يدل ذلك على امتلاك المسؤولين بالأندية الرياضية لمهارات إعداد الخطط بدرجة متوسطة، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب عدم تلقي التدريب الكافي لتطوير مهاراتهم في إعداد الخطط أو قلة الخبرة العملية في إعداد الخطط في مجال إدارة الأندية.

■ العبارة رقم (٢٥) والتي تنص على "يمتلك المسؤولون بالنادي معرفة كافية عن الخدمات المقدمة لمساعدة المستفيدين" جاءت في الترتيب الخامس بأهمية نسبية بلغت (٨٢.٣٥)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٥٤.٦) مما يدل ذلك على امتلاك المسؤولين بالنادي لمعرفة محدودة عن الخدمات المقدمة، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك إلى نقص التدريب والتأهيل اللازمين للمسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة أو نقص الموارد المالية بالأندية الرياضية محل الدراسة في عدم القدرة على توظيف مقدمي خدمة ذوي الخبرة الكافية أو قصور في التمويل الكافي لتوفير التدريب والتطوير المستمر لهم، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "أحمد السيد طه كردي" (٢٠١١) (١) على ضرورة توافر المهارات الإدارية عند التعيين بالمنظمات ومهارات الاتصال والكفاءة الذاتية والمعرفية، وأن كثير من منظمات الأعمال لا تهتم بقياس مدى المام العاملين بالأدوار الإدارية واختبار كفاءتهم الذاتية والمعرفية. - كما يتضح من نتائج الجدول أن عبارات المحور الثاني "الجدارات المهنية" لاستبيان واقع الجدارات الوظيفية لمقدمي الخدمة بالأندية الرياضية التي حققت أقل أهمية نسبية جاءت كالتالي:

■ العبارة رقم (٢٤) والتي تنص على "يمتلك المسؤولون بالنادي المعرفة الكافية لتنفيذ الخطط وإدارة الأنشطة المختلفة" جاءت في الترتيب السادس بأهمية نسبية بلغت (٨١.٢٣)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٥٢.١) مما يدل ذلك على عدم امتلاك المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة المعرفة الكافية لتنفيذ الخطط وإدارة الأنشطة المختلفة، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب نقص التدريب والخبرة اللازمة في مجال إدارة الأنشطة الرياضية وقد يكونوا غير ملمين بأفضل الممارسات والإجراءات الإدارية والتنظيمية المطبقة في المجال الرياضي، كما تشير نتائج دراسة "نرمين أحمد كمال كريمة" (٢٠٢٠م) (٢٨) أن جدارة

التخطيط وإدارة العمل تسهم في تنمية أداء القيادات الإدارية الرياضية وقد كان أهمها يركز على توزيع المهام وإعداد الخطط وإدارة الأنشطة المختلفة.

■ العبارة رقم (٢٢) والتي تنص على "تسعى إدارة النادي إلى رفع كفاءة وفاعلية أداء العاملين" جاءت في الترتيب السابع بأهمية نسبية بلغت (٨٠.٦٧)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٥٠) مما يدل ذلك على عدم الاهتمام الكافي مقبل إدارات الأندية الرياضية محل الدراسة لرفع كفاءة وفاعلية أداء العاملين، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب قلة الوعي بأهمية التطوير الشخصي لدى المسؤولين بالأندية الرياضية أو اشغالهم بالأمر الإداري الأخرى والتحديات المالية والتسويقية، مما يؤثر على الوقت والجهود المخصصة لرفع كفاءة وفاعلية أداء العاملين، كما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "أيمن عبدالعال مبارز" (٢٠٢٢م) (٦) أن الإدارة تسعى لرفع كفاءة العاملين من خلال الاهتمام بمستوي المعرفة من خلال تحسين قدراتهم وإمكاناتهم بالتدريب وذلك لكسب الخبرات والمعارف الجديدة التي تزيد مستوى توافقهم وتشاركتهم في إنجاز مهامهم الوظيفية.

■ العبارة رقم (٢١) والتي تنص على "يحرص المسؤولون بالنادي على الالتحاق بالدورات التدريبية المرتبطة بطبيعة عملهم" جاءت في الترتيب الثامن بأهمية نسبية بلغت (٧٢.٢٦)، بنسبة (٦.٥٣) وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة ضعيفة بلغت (٤٣.٧) مما يدل ذلك على عدم اهتمام عدد كبير من المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة للالتحاق بالدورات التدريبية المرتبطة بطبيعة عملهم، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب ضيق الوقت لديهم مما يجعلهم غير قادرين على الالتحاق بالدورات التدريبية بشكل منتظم أو بسبب عدم ربط الدورات التدريبية بالاحتياجات الفعلية لديهم، ويؤكد "وليد محمد ميلاد إبراهيم" (٢٠٢١م) (٣٣) أن معوقات تطبيق الجدارات الوظيفية تتمثل في قلة دعم الجدارات الوظيفية لدى العاملين وتقديم الفرصة لتعزيزها وتطويرها الذي يحول دون الحصول على نتائج إيجابية وتقديم الأداء والتميز في الأساليب الإدارية. (٢٠٥)

■ العبارة رقم (١٩) والتي تنص على "يملك المسؤولون بالنادي القدرة على إدراك المشكلات" جاءت في الترتيب التاسع بأهمية نسبية بلغت (٦٨.٦٢)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٥١.٣) مما يدل ذلك على ضعف القدرة لدى المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة على إدراك المشكلات، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب نقص المهارات الإدارية اللازمة إدراك المشكلات فقد يكونون غير مدربين بشكل كافٍ في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات وحل المشكلات، وتشير دراسة "نرمين أحمد كمال كريمة" (٢٠٢٠م) (٢٨) في جدارة حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة يمكن أن تسهم في

أداء القيادات الإدارية الرياضية وقد كان أهمها التركيز على أن يكون لديهم القدرة على إدراك المشكلات.

مما سبق يتمكن الباحث من توضيح الاستخلاصات الآتية متمثلة في: إن المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة ملتزمون بالقيم والمبادئ في العمل بدرجة مرتفعة ويعملون على تطبيق لوائح العمل بدرجة متوسطة، ويمتلكون المعرفة الكافية لإعداد الخطط بدرجة متوسطة، ولكن يفتقرون القدرة على تنفيذ الخطط وإدارة الأنشطة المختلفة بالقدر الكافي، ولا يحرصون على الالتحاق بالدورات التدريبية المرتبطة بطبيعة عملهم بدرجة كبيرة، كما أن إدارة الأندية الرياضية محل الدراسة لا تسعى إلى رفع كفاءة وفاعلية العاملين بصورة كافية مما يؤثر على تقديم المعرفة الكافية عن الخدمات للمستفيدين بشكل ضعيف

جدول (١١)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كاي وترتيب العبارات لاستجابات أفراد عينة البحث
لعبارات المحور الثالث (الجدارات التقنية)

(ن = ١١٩)

م	العبارات	الاستجابات						الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كاي المحسوبة	الترتيب	الاتجاه السائد
		لا		إلى حد ما		نعم						
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %					
٢٦	يمتلك المسؤولون بالنادي القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل.	٥٤	٤٥.٤	٣٧	٣١.١	٢٧	٢٢.٧	٢٦٣	٧٣.٦٦	*٩.٤	٧	نعم
٢٧	تؤمن القيادات الإدارية بالنادي بفائدة اتباع الاتجاهات الحديثة في مجال التحول الرقمي.	٦٥	٥٤.٦	٤٢	٣٥.٣	١١	٩.٢	٢٩٠	٨١.٢٣	*٣٧.٠٣	٥	نعم
٢٨	تحرص القيادات الإدارية بالنادي على مواكبة الأحداث العالمية للرياضية لإدخال كل ما هو جديد بالنادي.	٧٥	٦٣	٣٦	٢٨.٦	٩	٧.٦	٣٠٢	٨٤.٥٩	*٥٦.٠٦	٣	نعم
٢٩	يشارك المسؤولون بالنادي خبراتهم التقنية فيما بينهم.	٦١	٥١.٣	٥٠	٤٢	٧	٥.٩	٢٩٠	٨١.٢٣	*٤١.٠٧	٥	نعم
٣٠	يستفيد المسؤولون بالنادي من تقنيات الذكاء الاصطناعي في عملية الإدارة والتدريب.	٤٢	٣٥.٣	٥٢	٤٣.٧	٢٤	٢٠.٢	٢٥٤	٧١.١٤	*١٠.١٦	٨	محايد
٣١	تحرص القيادات الإدارية على توفير أحدث الأجهزة التكنولوجية المساعدة في عملية الإدارة والتدريب.	٤٩	٤١.٢	٣٢	٢٦.٩	٣٧	٣١.١	٢٤٨	٦٩.٤٦	٣.٨٥	١٠	نعم
٣٢	يعتمد المسؤولون بالنادي على وسائل الاتصال الحديثة للربط بين النادي والأجهزة والمختصة.	٧٥	٦٣	٣٣	٢٧.٧	١١	٩.٢	٣٠٢	٨٤.٥٩	*٥٣.٣١	٣	نعم
٣٣	يحرص المسؤولون بالنادي على تخزين البيانات وتحديثها بصورة رقمية إلكترونية.	٤٨	٤٠.٣	٣٨	٣١.٩	٣٣	٢٧.٧	٢٥٣	٧٠.٨٦	٢.٩٤	٩	نعم
٣٤	يستفيد المسؤولون بالنادي من مواقع التواصل الاجتماعي لعرض إنجازات النادي والترويج للخدمات المقدمة.	٨٥	٧١.٤	٢٩	٢٤.٤	٥	٤.٢	٣١٨	٨٩.٠٧	*٨٤.٩٨	١	نعم
٣٥	يستخدم المسؤولون بالنادي مواقع التواصل الاجتماعي للرد على الاستفسارات والشكاوى.	٨٤	٧٠.٦	٣١	٢٦.١	٤	٣.٤	٣١٨	٨٩.٠٧	*٨٣.٥٢	١	نعم
	الجدارات التقنية	٦٣٨	٥٤	٣٧٨	٣٢	١٦٨	١٤					نعم

*قيمة كاي عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من نتائج جدول (١١) قيمة كا ٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور (الجدارات التقنية)، حيث تراوحت قيمتها ما بين (٢.٩٤:٨٤.٩٨)، وجاءت قيمتها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لجميع العبارات ما عدا العبارة رقم (٣١، ٣٣) جاءت قيمة كا^٢ غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة (نعم) ما بين (٣٥.٣:٧١.٤)، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة (إلى حد ما) ما بين (٢٤.٤:٤٣.٧)، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة (لا) ما بين (٣.٤:٣١.١)، حيث جاءت (٩) عبارة لصالح الاستجابة (نعم) في جميع العبارات ما عدا عبارة واحدة لصالح الاستجابة (إلى حد ما) في العبارة رقم (٣٠)، وتراوحت قيم الأهمية النسبية للعبارات ما بين (٦٩.٤٦ : ٨٩.٠٧)، وجاءت نسبة الاتجاه السائد لمحور الجدارات التقنية نحو الاتجاه نعم بنسبة (٥٤%).

- كما يتضح من نتائج الجدول أن عبارات المحور الثالث "الجدارات التقنية" لاستبيان واقع الجدارات الوظيفية لمقدمي الخدمة بالأندية الرياضية التي حققت أعلى أهمية نسبية جاءت كالتالي:

▪ العبارة رقم (٣٤) والتي تنص على "يستفيد المسؤولون بالنادي من مواقع التواصل الاجتماعي لعرض إنجازات النادي والترويج للخدمات المقدمة" جاءت في الترتيب الأول بأهمية نسبية بلغت (٨٩.٧)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة متوسطة بلغت (٧١.٤) مما يدل ذلك على اهتمام المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة بقدر متوسط من الترويج لخدمات النادي وعرض إنجازاته من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك لمعرفة المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة أهمية تلك المواقع في تعزيز العلامة التجارية للأندية وزيادة شعبيتها والتسويق وزيادة إيرادات الأندية وقد يرجع سبب انخفاض درجة الاهتمام بدرجة متوسطة لدى المسؤولين بتلك الأندية لمحدودية التسويق الإلكتروني لديهم للترويج لتلك الخدمات، ويتفق ذلك مع دراسة "أحمد حجاج" (٢٠٢٢م) (٢)، أن لمواقع التواصل الاجتماعي دور فعال في تصريف البضائع والسلع والخدمات.

▪ العبارة رقم (٣٥) والتي تنص على "يستخدم المسؤولون بالنادي مواقع التواصل الاجتماعي للرد على الاستفسارات والشكاوى" جاءت في الترتيب الأول مكرر بأهمية نسبية بلغت (٨٩.٠٧)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة متوسطة بلغت (٧٠.٦) مما يدل ذلك على اهتمام المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة بالرد على الاستفسارات والشكاوى بقدر متوسط من الاستجابة لهم، ويرى الباحث أنه قد يرجع اهتمام المسؤولين بتلك الأندية بالرد بقدر متوسط إلى أنهم يفضلون الاتصال المباشر معهم لزيادة الوعي والمشاركة في الأنشطة التي تقدمها الأندية الرياضية محل الدراسة، ويتفق ذلك مع دراسة "أحمد حجاج" (٢٠٢٢م) (٢)، أن لمواقع التواصل الاجتماعي دور فعال في الرد على استفسارات الزبائن والترويج للخدمات.

- العبارة رقم (٢٨) والتي تنص على "تحرص القيادات الإدارية بالنادي على مواكبة الأحداث العالمية للرياضية لإدخال كل ما هو جديد بالنادي" جاءت في الترتيب الثالث بأهمية نسبية بلغت (٨٤.٥٩)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٦٣) مما يدل ذلك على عدم الاهتمام الكافي من قبل القيادات الإدارية بالأندية الرياضية محل الدراسة على مواكبة الأحداث العالمية للرياضة وإدخال كل ما هو جديد بالنادي، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب قيود الميزانية وعدم الأولوية بالتحديثات باعتبارها أمراً غير ضروري أو ثقافة المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة محدودة ويفضلون الاحتفاظ بالطرق التقليدية والمعتادة للعمل.
- العبارة رقم (٣٢) والتي تنص على "يعتمد المسؤولون بالنادي على وسائل الاتصال الحديثة للربط بين النادي والأجهزة والمختصة" جاءت في الترتيب الثالث مكرر بأهمية نسبية بلغت (٨٤.٥٩)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٦٣) مما يدل ذلك على عدم اعتماد المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة وسائل الاتصال الحديثة للربط بين الأندية والجهات المختصة، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك قيود التكنولوجيا في بعض الأندية أو تمسك المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة بالوسائل التقليدية كالاجتماعات الحضورية وبيرون استخدام الوسائل الحديثة كتغيير غير مرغوب أو مخالف للتقاليد، وتشير "نرمين أحمد كمال كريمه" (٢٠٢٠م) (٢٨) أن وسائل الاتصال والاعلام تسهم في أداء القيادات الإدارية الرياضية ومن أهمها فهم تنظيم البطولات والدورات الرياضية حول مختلف العالم ومعرفة إعداد المؤتمرات وما يتم في العالم من أحداث عن طريق وسائل الاتصال الحديثة المعروفة وغيرها.
- العبارة رقم (٢٧) والتي تنص على "تؤمن القيادات الإدارية بالنادي بفائدة اتباع الاتجاهات الحديثة في مجال التحول الرقمي" جاءت في الترتيب الخامس بأهمية نسبية بلغت (٨١.٢٣)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٥٤.٦) مما يدل ذلك على عدم اتباع الاتجاهات الحديثة المرتبطة بمجال التحول الرقمي بالأندية الرياضية محل الدراسة، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب قلة وعي ومعرفة القيادات الإدارية بالأندية الرياضية محل الدراسة بفوائد التحول الرقمي وكيفية تطبيقه أو بسبب المخاوف الأمنية والخصوصية المتعلقة بالتحول الرقمي بشأن سرقة البيانات و الاختراقات الإلكترونية، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة "محمد عبدالحكيم صيام" (٢٠٢١م) (٢٦) إيمان الإدارة بأهمية التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية بالأندية.
- العبارة رقم (٢٩) والتي تنص على "يشارك المسؤولون بالنادي خبراتهم التقنية فيما بينهم" جاءت في الترتيب الخامس مكرر بأهمية نسبية بلغت (٨١.٢٣)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة ضعيفة (٥١.٣) مما يدل ذلك على عدم الاهتمام بصورة كبيرة لدي المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة بمشاركة خبراتهم التقنية فيما بينهم، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب عدم

- الاهتمام أو الاستعداد الكافي من قبل بعض المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة للاستثمار في التكنولوجيا وتطبيقها في أنشطة النادي، كما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "أيمن عبدالعال مبارز" (٢٠٢٢م) (٦) في أن العاملون يستفيدون من خبراتهم التقنية في العمل.
- كما يتضح من نتائج الجدول أن عبارات المحور الثالث "الجدارات التقنية" لاستبيان واقع الجدارات الوظيفية لمقدمي الخدمة بالأندية الرياضية التي حققت أقل أهمية نسبية جاءت كالتالي:
- العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على "يملك المسؤولون بالنادي القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل" جاءت في الترتيب السابع بأهمية نسبية بلغت (٧٣.٦٦)، بنسبة (٩.٤) وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة ضعيفة بلغت (٤٥.٤) مما يدل ذلك على ضعف قدرة بعض المسؤولين بالأندية الرياضية على التعامل مع البرمجيات والأجهزة الحديثة في العمل، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب التغير السريع في مجال التكنولوجيا وصعوبة مواكبة المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة لهذا التغيير، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من "أشرف عبدالباري السيد، عماد عبد الخالق الطحان" (٢٠١٤) (٤) أن العاملين بالبنوك محل الدراسة لديهم القدرة على التعامل مع الحاسب الآلي والبرامج والتطبيقات المستخدمة في البنك مما يسهم في تحقيق التميز في الأداء، كما ويشير كلاً من "عبد الناصر محمد رشاد، هشام سيد عباس" (٢٠٢٠) (٢٢)، أن الجدارات التقنية تتمثل في امتلاك القدرة على توظيف شبكات المعلومات والتعامل مع البرمجيات وتوظيف البيانات والوسائط التكنولوجية في خدمة عملهم.
 - العبارة رقم (٣٠) والتي تنص على "يستفيد المسؤولون بالنادي من تقنيات الذكاء الاصطناعي في عملية الإدارة و التدريب" جاءت في الترتيب الثامن بأهمية نسبية بلغت (٧١.١٤)، بنسبة (١٠.١٦) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما بنسبة (٤٣.٧) مما يدل ذلك على عدم الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي بالقدر الكافي الى حد ما في عملية الإدارة والتدريب، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب عدم الوعي والمعرفة لفوائد وإمكانيات الذكاء الاصطناعي في مجال التدريب والإدارة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "أحمد حسني" (٢٠٢٠م) (٣) أن هناك عدم وعي بمفهوم الذكاء الاصطناعي ويوجد نقص في العناصر البشرية المؤهلة لتطبيق نظم الذكاء الاصطناعي داخل إدارات الأندية الرياضية محل الدراسة.
 - العبارة رقم (٣٣) والتي تنص على "يحرص المسؤولون بالنادي على تخزين البيانات وتحديثها بصورة رقمية إلكترونية" جاءت في الترتيب التاسع بأهمية نسبية بلغت (٧٠.٨٦) وجاءت قيمة كلاً غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بنسبة (٢.٩٤).

■ العبارة رقم (٣١) والتي تنص على "يستخدم المسؤولون بالنادي مواقع التواصل الاجتماعي للرد على الاستفسارات والشكاوى" جاءت في الترتيب العاشر بأهمية نسبية بلغت (٦٩.٤٦) وجاءت قيمة كلاً غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بنسبة (٣.٨٥).

مما سبق يتمكن الباحث من توضيح الاستخلاصات الأتية متمثلة في: إن المسؤولين بالنادي يستفيدون من مواقع التواصل الاجتماعي بدرجة متوسطة لعرض إنجازات النادي والترويج للخدمات والرد على الاستفسارات والشكاوي، ولكن لا يفضلون وسائل الاتصال الحديثة بصورة كبيرة للربط بين الأندية والجهات المختصة، كما أن الأندية الرياضية محل الدراسة غير مهتمة بالقدر الكافي لإدخال كل ما هو جديد بالأندية مواكبةً للأحداث العالمية للرياضة ومجال التحول الرقمي، كما أنهم ليس لديهم القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة الحديثة بكفاءة، وبالتالي ليس لديهم قدر كافي من الخبرات التقنية لمشاركتها بينهم، وعدم الاهتمام من قبل البعض بتقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال الإدارة والتدريب.

جدول (١٢)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كآ وترتيب العبارات لاستجابات أفراد عينة البحث
لعبارات المحور الرابع (الجدارات الإنتاجية)

(ن = ١١٩)

الاتجاه الساند	الترتيب	قيمة كآ المحسوبة	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	الاستجابات						العبارات	م
					لا		إلى حد ما		نعم			
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
نعم	٦	*٥٥.٩٩	٨٥.١٥	٣.٤	٣.٤	٤	٣٧.٨	٤٥	٥٨.٨	٧٠	يحرص المسؤولون بالنادي على التحسين المستمر للخدمات المقدمة.	٣٦
نعم	١٠	*٣٢.٥٩	٨٠.٦٧	٢٨٨	١٠.١	١٢	٣٨.٨	٤٥	٥٢.١	٦٢	يضع المسؤولون بالنادي معايير خاصة للأداء.	٣٧
نعم	٤	*٦٣.٦٥	٨٦.٥٥	٣.٩	٤.٢	٥	٣١.٩	٣٨	٦٣.٩	٧٦	تستثمر القيادات الإدارية بالنادي الموارد المتاحة استثماراً أمثل.	٣٨
نعم	٥	*٦٢.٥٩	٨٦.٢٧	٣.٨	٥.٩	٧	٢٩.٤	٣٥	٦٤.٧	٧٧	تحرص القيادات الإدارية بالنادي على تقديم الخدمة من أشخاص ذوي خبرة ومستوى تعليمي عالي.	٣٩
نعم	٩	*٤٤.٥	٨٢.٠٧	٢٩٣	٥	٦	٤١.٢	٤٩	٥٢.٩	٦٣	تهتم القيادات الإدارية بالنادي بالخصائص الشكلية المرافقة للخدمة (مظهر مقدمي الخدمة والتصميمات وحالة الأجهزة والأدوات).	٤٠
نعم	٧	*٥٢.٠٥	٨٤.٥٩	٣.٢	٥	٦	٣٦.١	٤٣	٥٨.٨	٧٠	يحرص المسؤولون بالنادي على تحديد احتياجات المستفيدين.	٤١
نعم	٢	*١٠٢.٤٨	٩١.٠٣	٣٢٥	٢.٥	٣	٢١.٨	٢٦	٧٥.٦	٩٠	يلتزم المسؤولون بالنادي بتوقيت تقديم الخدمة في ميعادها للمستفيدين.	٤٢
نعم	١	*١٠٦.٩٢	٩١.٥٩	٣٢٧	١.٧	٢	٢١.٨	٢٦	٧٦.٥	٩١	يحرص المسؤولون بالنادي على توافر عنصر الأمان في الخدمات المقدمة.	٤٣
نعم	٨	*٥١.٥٥	٨٤.٣١	٣.٠١	٤.٢	٥	٣٨.٧	٤٦	٥٧.١	٦٨	يراقب المسؤولون مدى استمرارية تعامل المستفيدين مع النادي.	٤٤
نعم	٣	*٧٩.٨٩	٨٨.٢٣	٣١٥	٥.٩	٧	٢٣.٥	٢٨	٧٠.٦	٨٤	يحرص المسؤولون على تقييم مستوى خدمتهم للمستفيدين.	٤٥
نعم					٥	٥٧	٣٢	٣٨١	٦٣	٧٥١	الجدارات الإنتاجية	

*قيمة كآ عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من نتائج جدول (١٢) قيمة كا ٢١ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور (الجدارات الإنتاجية)، حيث تراوحت قيمتها ما بين (٣٢.٥٩:١٠٦.٩٢)، وجاءت قيمتها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لجميع العبارات، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة (نعم) ما بين (٧٦.٥:٥٢.١)، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة (لا) ما بين (١٠.١:١٠.٧)، حيث جاءت (١٠) عبارة لصالح الاستجابة (نعم) في جميع العبارات، وتراوحت قيم الأهمية النسبية للعبارات ما بين (٨٠.٦٧ : ٩١.٥٩)، وجاءت نسبة الاتجاه السائد لمحور الجدارات الإنتاجية نحو الاتجاه نعم بنسبة (٦٣%).

- كما يتضح من نتائج الجدول أن عبارات المحور الرابع "الجدارات الإنتاجية" لاستبيان واقع الجدارات الوظيفية لمقدمي الخدمة بالأندية الرياضية التي حققت أعلى أهمية نسبية جاءت كالتالي:

▪ العبارة رقم (٤٣) والتي تنص على "يحرص المسؤولون بالنادي على توافر عنصر الأمان في الخدمات المقدمة" جاءت في الترتيب الأول بأهمية نسبية بلغت (٩١.٥٩)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة متوسطة بلغت (٧٠.٦) مما يدل ذلك على اهتمام المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة بتوفير الأمان في الخدمات المقدمة قدر الإمكان، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب قيود الموارد المالية لتخصيص التدابير الأمنية وتوفير السلامة بدرجة عالية، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "Yaser Wahbi" (٢٠١٥م) (٤٣) أن الموظفين يولون اهتمام بتفاصيل العمل لضمان مستوى عالي من الأمان

▪ العبارة رقم (٤٢) والتي تنص على "يلتزم المسؤولون بالنادي بتوقيت تقديم الخدمة في ميعادها للمستفيدين" جاءت في الترتيب الثاني بأهمية نسبية بلغت (٩١.٠٣)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مرتفعة بلغت (٧٥.٦) مما يدل ذلك على التزام المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة بتقديم الخدمة في الموعد المحدد بدرجة مقبولة ترضي المستفيدين وتلبي احتياجاتهم بشكل فعال، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك تلبيةً لحاجات المستفيدين و وبناء علاقات قوية معهم لنيل رضا المستفيدين في التعامل مع النادي مرة أخرى، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من "Chen ، Tsai" (٢٠١٥) (٤٤) أن الموظفين محل الدراسة يمتلكون القدرة على تقديم خدمة سريعة للمستهلكين.

▪ العبارة رقم (٤٥) والتي تنص على "يحرص المسؤولين على تقييم مستوى خدمتهم للمستفيدين" جاءت في الترتيب الثالث بأهمية نسبية بلغت (٨٨.٢٣)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة متوسطة بلغت (٧٠.٦) مما يدل ذلك على عدم الاهتمام الكافي من قبل المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة بتقييم مستوى تقديمهم للخدمة، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب عدم الوعي الكافي بأهمية تقييم مستوى الخدمة ويركزون بشكل أكبر على تقديم الخدمات نفسها دون النظر إلى تقييم

مستوى أدائهم، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة " صليحة رقاد" (٢٠٠٨م) (١٧) أن المؤسسة تحرص على تقييم الخدمات المقدمة.

■ العبارة رقم (٣٨) والتي تنص على "تستثمر القيادات الإدارية بالنادي الموارد المتاحة استثمار أمثل" جاءت في الترتيب الرابع بأهمية نسبية بلغت (٨٦.٥٥)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٦٣.٩) مما يدل ذلك على عدم قدرة القيادات الإدارية بالأندية الرياضية محل الدراسة على الاستثمار للمنشآت والخدمات بشكل فعال، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب افتقار بعض القيادات الإدارية بتلك الأندية للخبرة والمهارات اللازمة لوضع رؤية استراتيجية واضحة للتطوير والاستثمار.

■ العبارة رقم (٣٩) والتي تنص على "تحرص القيادات الإدارية بالنادي على تقديم الخدمة من أشخاص ذوي خبرة ومستوى تعليمي عالي" جاءت في الترتيب الخامس بأهمية نسبية بلغت (٨٦.٢٧)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٦٤.٧) مما يدل ذلك على عدم وجود خبرة كافية لدى مقدمي الخدمة بالأندية الرياضية محل الدراسة وانخفاض مستوى تعليمهم، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب قيود الموارد المالية بالأندية تمنعها من توظيف أشخاص ذوي خبرة ومستوى تعليمي عالي لأن ذلك يكون مكلفاً، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من " أشرف عبدالباري السيد، عماد عبد الخالق الطحان" (٢٠١٤) (٤) في إن العاملين بالبنوك محل الدراسة ليس لديهم المهارات الكافية في أعمال بيع الخدمات البنكية، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من " Chen ، Tsai" (٢٠١٥) (٤٤) أن الموظفين يمتلكون المعرفة لمساعدة العملاء على فهم المنتج أو الخدمة بشكل أفضل.

- كما يتضح من نتائج الجدول أن عبارات المحور الرابع "الجدارات الإنتاجية" لاستبيان واقع الجدارات الوظيفية لمقدمي الخدمة بالأندية الرياضية التي حققت أقل أهمية نسبية جاءت كالتالي:

■ العبارة رقم (٣٦) والتي تنص على "يحرص المسؤولون بالنادي على التحسين المستمر للخدمات المقدمة" جاءت في الترتيب السادس بأهمية نسبية بلغت (٨٥.١٥)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٥٨.٨) مما يدل ذلك على عدم الاهتمام الكافي من قبل المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة بتحسين الخدمات المقدمة، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب قلة المنافسة بين الأندية الرياضية محل الدراسة أو قلة الموارد المالية لتطور الخدمات وتحسينها أو انشغال المسؤولين بمسؤوليات شخصية تشغلهم وتحول دون التركيز على تحسين الخدمات، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "أيمن عبدالعال مبارز" (٢٠٢٢م) (٦) أن إدارة المؤسسة تسعى إلى الاهتمام بأنشطة التحسين والتطوير الخاص بالعمليات الإنتاجية التي يؤديها العاملون بشكل يومي.

- العبارة رقم (٤١) والتي تنص على "يحرص المسؤولون بالنادي على تحديد احتياجات المستفيدين" جاءت في الترتيب السابع بأهمية نسبية بلغت (٨٤.٥٩)، وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٥٨.٨) مما يدل ذلك على عدم الاهتمام الكافي من قبل المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة بتحديد احتياجات المستفيدين، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب عدم الوعي الكافي بأهمية تحديد احتياجات المستفيدين وتلبيتها، وقد يكون التركيز على الجوانب المادية والتنظيمية للنادي دون أن يدركوا أن الاحتياجات المتغيرة للمستفيدين تلعب دوراً حاسماً في تحقيق النجاح المستدام للنادي، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من "Chen ، Tsai ، (٢٠١٥) (٤٤)" أن الموظفين محل الدراسة يمتلكون القدرة على فهم احتياجات المستفيدين بدرجة عالية
- العبارة رقم (٤٤) والتي تنص على "يراقب المسؤولون مدى استمرارية تعامل المستفيدين مع النادي" جاءت في الترتيب الثامن بأهمية نسبية بلغت (٨٤.٣١)، بنسبة (١٠.١٦) وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة متوسطة بلغت (٧٠.١) مما يدل ذلك على مراقبة المسؤولين مدى استمرارية تعامل المستفيدين مع الأندية الرياضية محل الدراسة ولكن ليس بصورة كبيرة، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب انشغال المسؤولين بالعديد من المهام والمسؤوليات الأخرى مما يجعلهم يغفلون في بعض الأحيان عن تعامل المستفيدين مع النادي، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة "حليتم وردة" (٢٠١٦) (١٠) أن الإدارة بالعينة محل الدراسة تحرص على متابعة المستفيدين بصورة مستمرة.
- العبارة رقم (٤٠) والتي تنص على "تهتم القيادات الإدارية بالنادي بالخصائص الشكلية المرافقة للخدمة (مظهر مقدمي الخدمة والتصميمات وحالة الأجهزة والأدوات)" جاءت في الترتيب التاسع بأهمية نسبية بلغت (٧١.١٤)، بنسبة (٨٢.٠٧) وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة مقبولة بلغت (٥٢.٩) مما يدل ذلك على عدم اهتمام القيادات الإدارية بالخصائص الشكلية لمظهر المسؤولين عن تقديم الخدمة والتصميمات وحالة الأجهزة، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب عدم الوعي بصورة كبيرة لأهمية الخصائص الشكلية ويعتبرون الأداء الرياضي هو العامل الوحيد المؤثر لنجاح النادي أو القيود المالية التي يتم توجيهها بشكل أساسي إلى تعاقد اللاعبين المميزين وتحسين بنية الملاعب الأساسية وغيرها من الجوانب الأساسية التي تؤثر مباشرة على الأداء الرياضي، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "حليتم وردة" (٢٠١٦) (١٠) أن الإدارة بالعينة محل الدراسة تحرص بالاهتمام بالخصائص الشكلية للمؤسسة محل الدراسة.
- العبارة رقم (٣٧) والتي تنص على "يضع المسؤولون بالنادي معايير خاصة للأداء" جاءت في الترتيب العاشر بأهمية نسبية بلغت (٨٠.٦٧)، بنسبة (٨٢.٠٧) وفي اتجاه الاستجابة نعم بنسبة

مقبولة بلغت (٥٢.١) مما يدل ذلك على عدم الاهتمام بصورة كبيرة بوضع معايير خاصة للأداء من قبل المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة ، ويرى الباحث أنه قد يرجع ذلك بسبب الأولويات المتغيرة من قبل المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة مثل المشاكل المالية والإدارية وبالتالي لا يولون الاهتمام بوضع معايير خاصة للأداء أو قد لا يكون لدى الأندية الرياضية الإمكانيات اللازمة لتحليل الأداء بشكل مناسب أو ليس لديهم الخبرة اللازمة في هذا المجال، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من "أشرف عبدالباري السيد، عماد عبد الخالق الطحان" (٢٠١٤) (٤) أن العاملين بالبنوك محل الدراسة يحرصون على الاهتمام بتحقيق معايير ومتطلبات الأداء يحددها البنك. كما تختلف نتائج هذه الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة "Wahbi Yaser" (٢٠١٥) (٤٣) أن الموظفين محل الدراسة يسعون لوضع معايير المعايير المطلوبة، ويتبعون أفضل طرق للإنتاج.

مما سبق يتمكن الباحث من توضيح الاستخلاصات الأتية متمثلة في: أن المسؤولين بالنادي يحرصون على التحسين المستمر للخدمات المقدمة من ولكن بدرجة مقبولة وقد يرجع ذلك بسبب عدم وضع معايير كافية خاصة للأداء وعدم تقديم الخدمة من أشخاص ذوي خبرة ومستوى تعليمي عالي والتأكد من استمرارية تعامل المستفيدين مع النادي والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة حيث جاء كلاً منهما بدرجة مقبولة، وأيضاً كان الاهتمام بالخصائص الشكلية المرافقة للخدمة مقبول، بينما جاء توقيت تقديم الخدمة بدرجة مرتفعة والتقييم المستمر للخدمات المقدمة وتحديد احتياجاتهم مع توافر عنصر الأمان حيث جاء كلاً منهما بدرجة متوسطة.

٢- إجابة التساؤل الثاني والذي ينص على " ما هي المقترحات اللازمة لتطوير جودة الخدمة بالأندية الرياضية في ضوء الجدارات الوظيفية.

٣- ما هي المقترحات اللازمة لتطوير جودة الخدمة بالأندية الرياضية في ضوء الجدارات الوظيفية.

- توفير التدريب والتطوير: يجب أن يتلقى الموظفون في الأندية التدريب المناسب لتحسين مهاراتهم في تقديم الخدمة. يمكن تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية لتعزيز مهارات التواصل وخدمة العملاء والقيادة.
- تحسين التواصل: يجب أن يكون هناك تواصل فعال وواضح بين الموظفين والأعضاء والعملاء. يمكن تعزيز التواصل من خلال توفير وسائل اتصال متعددة مثل البريد الإلكتروني والهاتف ووسائل التواصل الاجتماعي.

- تحسين تجربة العضو: يجب أن يكون لدى الأعضاء تجربة إيجابية ومميزة في النادي الرياضي. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير مرافق نظيفة ومجهزة جيداً، وتنظيم فعاليات وأنشطة رياضية متنوعة، وتوفير خدمات إضافية مثل التدليك أو الاستشارات الغذائية.
- اهتمام بتعليقات العملاء: يجب أن يتم استقبال تعليقات العملاء بصدق واهتمام، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم. يمكن تنظيم استطلاعات رأي دورية لقياس رضا العملاء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- توفير برامج وعروض متنوعة: يجب أن يلبي النادي احتياجات الأعضاء المختلفة من خلال توفير برامج وعروض متنوعة تناسب جميع الفئات العمرية والمستويات الرياضية. يمكن تنظيم دورات تدريبية، وبطولات، ورحلات ترفيهية، وفعاليات خاصة للأعضاء.
- تطوير نظام إدارة الجودة: يجب أن يتم تطبيق نظام إدارة الجودة المناسب في النادي الرياضي، يشمل إجراءات واضحة لتقييم وتحسين الخدمة. يمكن استخدام أدوات مثل مسح رضا العملاء ومراجعات الأداء لتحليل الأداء وتطوير خطط العمل المستقبلية.

- تدريب الموظفين: ينبغي توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين في الأندية الرياضية. يمكن تنظيم دورات تدريبية لتحسين مهارات التواصل وخدمة العملاء، وتعزيز الوعي بالمنتجات والخدمات المقدمة.
- توفير مرافق عالية الجودة: يجب أن تكون المرافق الرياضية نظيفة ومجهزة بشكل جيد. ينبغي أن تتوفر المعدات اللازمة وأن تكون في حالة جيدة، بالإضافة إلى توفير المرافق الصحية والأماكن للراحة.
- تحسين تجربة العملاء: ينبغي أن يتم توجيه الجهود نحو تحسين تجربة العملاء في الأندية الرياضية. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير برامج ترفيهية ورياضية متنوعة، وتنظيم فعاليات خاصة وورش عمل، وتوفير خدمات إضافية مثل الاستشارات الغذائية أو اللياقة البدنية.
- استخدام التكنولوجيا: يمكن استخدام التكنولوجيا لتحسين جودة الخدمة في الأندية الرياضية. يمكن استخدام نظام إدارة العضويات والحجوزات عبر الإنترنت، وتوفير تطبيقات الهاتف المحمول لتسهيل التواصل وتقديم المعلومات الهامة.
- تقييم الأداء والتحسين المستمر: يجب أن يتم تقييم أداء الأندية الرياضية بانتظام وتحليل النتائج. يمكن استخدام مسوح رضا العملاء واستطلاعات الرأي للحصول على ملاحظات العملاء، واستخدام هذه الملاحظات لتحسين الخدمة وتلبية احتياجات العملاء.
- تنظيم الفعاليات والبرامج الترويجية: يمكن تنظيم فعاليات وبرامج ترويجية لزيادة الوعي بالنادي الرياضي وجذب المزيد من الأعضاء.

أحدى عشر: الاستخلاصات والتوصيات:

١- استخلاصات البحث .

في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته ، وفي حدود عينة البحث وخصائصها ، ووفقاً لما أشارت إليه نتائج التحليل الإحصائي، أمكن للباحث التوصل إلى الاستخلاصات التالية :

١- الاستخلاصات الخاصة بالتعرف على دور الجدارات الوظيفية في تطوير جودة الخدمة بالأندية الرياضية.

أ- الاستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الجدارات الشخصية.

حيث جاء بنسبة موافقة بلغت (٦٢%) من وجهة نظر المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة وهو ما يدل على نقص في بعض السمات والصفات الشخصية التي تمكنهم من التعامل المستفيدين والزملاء والمديرين حيث جاءت كالتالي:

- يتمتع المسؤولون بمرونة في التعامل مع الزملاء بدرجة جيدة ولكن جاءت بدرجة مقبولة مع المستفيدين

- ضعف تحكم المسؤولين ببعض الأندية محل الدراسة في السيطرة على انفعالاتهم في المواقف المختلفة

- محدودية استثمار الموارد المتاحة بالأندية الرياضية محل الدراسة نتيجة ندرة الموارد المتاحة والتي تقود المسؤولين نحو الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة.

- امتلاك المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة مهارات قيادية ونزاهة في أداء عملهم بدرجة جيدة.

- توافر مهارات الاتصال لدى المسؤولين بدرجة ممتازة.

- التزام المسؤولين بمواعيد العمل المحددة.

ب- الاستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الجدارات المهنية.

حيث جاء بنسبة موافقة بلغت (٦٠%) من وجهة نظر المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة وهو ما يدل على نقص في بعض المهارات والمعرفة والخبرات والقيم المهنية التي تمكنهم من تحقيق الأداء الفعال حيث جاءت كالتالي:

- الالتزام بالقوانين واللوائح بالأندية الرياضية محل الدراسة لتقديم الخدمات الاعضاء والمستفيدين.

- وجود إجراءات مقبولة لحل المشكلات ووضع حلول مناسبة بالأندية الرياضية محل الدراسة.

- امتلاك المسؤولين بالأندية محل الدراسة لمعرفة متواضعة حول إدارة الأنشطة المختلفة والخدمات المقدمة للمستفيدين.

- لا توجد دورات تدريبية بصورة كافية بمعظم الأندية الرياضية محل الدراسة لتأهيل العاملين لأداء مهامهم بكفاءة.

ج- الاستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الجدارات التقنية.

حيث جاء بنسبة موافقة بلغت (٥٤%) من وجهة نظر المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة وهو ما يدل على نقص في معظم الخبرات التكنولوجية والوسائل الحديثة لإنجاز مهام العمل بطريقة ملائمة حيث جاءت كالتالي:

- يمتلك المسؤولون بالأندية الرياضية محل الدراسة قدرات متواضعة في التعامل مع البرمجيات والأجهزة الحديثة.

- لا يستفيد المسؤولون بالأندية الرياضية محل الدراسة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في بصورة عملية التدريب والإدارة.

- يستفيد المسؤولون بالأندية الرياضية محل الدراسة من وسائل الاتصال الحديثة في الربط بين النادي والجهات المختصة والرد على الاستفسارات للمستفيدين وترويج الخدمات.

د- الاستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الجدارات الإنتاجية.

حيث جاء بنسبة موافقة بلغت (٦٣%) من وجهة نظر المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة وهو ما يدل على نقص في بعض المهارات والقدرات والمعرفة اللازمة لتطوير المنتجات والخدمات بالأندية الرياضية محل الدراسة حيث جاءت كالتالي:

- عدم الاهتمام الكافي من قبل المسؤولين لتحسين الخدمات المقدمة حيث يضعون معايير متواضعة للأداء.
- يحرص المسؤولون بالأندية الرياضية محل الدراسة استخدام مجموعة من الاجراءات المناسبة لتوفير عنصر الأمان في الخدمات المقدمة.
- عدم توافر كوادر إدارية مؤهلة بصورة كافية لتقديم الخدمة للمستخدمين بالأندية محل الدراسة.
- التزام المسؤولين بالأندية الرياضية محل الدراسة بتوقيت تقديم الخدمة بدرجة مناسبة.

٢- توصيات البحث .

- في ضوء هدف البحث الاستخلاصات التي تم التوصل إليها ، يوصى الباحث بما يلي.
- تطبيق نماذج الجدارات بالأندية الرياضية للاستثمار في تدريب وتأهيل العاملين والتطوير الوظيفي ، والمساهمة في عملية التوظيف.
 - ضرورة توجيه الأندية الرياضية نحو تطبيق أبعاد جودة الخدمة كأسلوب إداري حديث.
 - تعزيز الوعي والثقافة المؤسسية بأهمية تقديم خدمات عالية الجودة وتلبية احتياجات المستخدمين.
 - تعزيز ثقافة التواصل المفتوح والاستماع الفعال بين مقدمي الخدمة والمستخدمين.
 - تعزيز التوعية والاهتمام بتحسين المرافق الرياضية والاجتماعية ووضع خطط صيانة وتجديد منتظمة.
 - تعزيز الوعي بأهمية الخصائص الشكلية وتوفير التدريب المناسب لمقدمي الخدمة لضمان الحفاظ على مظهر جيد وجودة عالية.
 - تعزيز التعاون التقني بين الأندية الرياضية كالانضمام لجمعيات متخصصة في التكنولوجيا الرياضية حيث يتم تبادل المعرفة والابتكارات وتوفير فرص للتواصل والتعاون بين الأندية.
 - تعزيز القدرات الإدارية والتخطيطية للمسؤولين بالأندية الرياضية من خلال التدريب والتطوير المستمر لتحسين قدرتهم على عمليات الاستثمار.
 - تشجيع الثقافة التنظيمية التي تعزز الالتزام بالقوانين والقيم الأخلاقية وتوفير الإرشاد والدعم للموظفين.
 - توظيف خبراء تقنية بالأندية الرياضية لمساعدة العاملين في تنفيذ وتطبيق التكنولوجيا الحديثة.
 - وضع معايير للأداء وتقييم الأداء بشكل منتظم.

أثني عشر: قائمة المراجع

١- المراجع العربية

- ١- أحمد السيد طه كردي (٢٠١١): "أهمية تطبيق معايير الجدارة الوظيفية في اختيار المديرين"، ورقة عمل، كلية التجارة، جامعة بنها.
- ٢- أحمد حجاج (٢٠٢٢م): "مواقع التواصل الاجتماعي ودورها في الترويج السياحي"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد (٧)، العدد (١)، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
- ٣- أحمد حسني (٢٠٢٠م): "التحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي بإدارات الأندية الرياضية"، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، المجلد (٤٤)، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان
- ٤- أشرف السيد عبدالباري، عماد عبد الخالق الطحان (٢٠١٤م): "تأثير حزم الجدارات الوظيفية في تفعيل التسويق الابتكاري: دراسة ميدانية على البنوك المصرية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (١)، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ٥- أمين محمد السالمي (٢٠١٦م). "الممارسات العالمية في تصميم الجدارات الوظيفية". الطبعة الثانية، سلسلة تكامل الممارسات العالمية في إدارة منظمات الأعمال.
- ٦- أيمن عبدالعال مبارز (٢٠٢٢م): "دور الإدارة بالاحتواء العالي في تنمية جدارات الموارد البشرية"، مجلة جامعة مصر للدراسات الإنسانية، المجلد (٢)، العدد (٤)، كلية الاقتصاد والإدارة ونظم المعلومات، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا الحديثة.
- ٧- ايهاب حلمي إبراهيم سلامة ، رمضان محمد السعودي، أم السعد أبو العنين حتاتة (٢٠٢٣م): "الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني في ماليزيا وكيفية الإفادة منها في مصر"، مجلة كلية التربية، المجلد (٤)، العدد (١)، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.
- ٨- الجريدة الرسمية- الوقائع المصرية (٢٠١٧م): "لائحة النظام الأساسي لأندية الرياضة (اللائحة الاسترشادية)"، الصادرة من مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المصرية بجلسة ٨ / ٦ / ٢٠١٧م، العدد ١٤٩ (أ)، مصر.
- ٩- جيهان احمد دغيم (٢٠٢٢م): "أثر الجدارات السلوكية للأفراد العاملين في ظل التحول الرقمي على الأداء الإبداعي بالتطبيق على المستشفيات الخاصة المصرية- دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (٣)، العدد (١)، كلية التجارة، جامعة دمياط.
- ١٠- حليتم وردة (٢٠١٦م): "الأنماط القيادية وأثرها على جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر العاملين دراسة حالة: مستشفى بشير بن ناصر - بسكرة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- ١١- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: (٢٠١٣م) "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن.
- ١٢- خلدون عبد الله مطلق (٢٠١٧م): "دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن"، رسالة دكتوراة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- ١٣- رغداء محمد حلمي عطا (٢٠٢٣م): "تأثير حزم الجدارات الوظيفية الرقمية على سلوك المناصرة الرقمي للموظف بالتطبيق على الموظفين بشركات السياحة بمحافظة دمياط"، مجلة التجارة والتمويل، العدد (١)، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- ١٤- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري: "إدارة الموارد البشرية- (دليل عملي)"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٣م.
- ١٥- رياض احمد محمد أبازيد (٢٠٠٨م): "مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الاردن"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد (٤)، العدد (١)، الاردن.
- ١٦- صلاح محمد أبوزيد (٢٠١٥م): "العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحسين جدارات الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارة الاسكان والمرافق بليبيا"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ١٧- صليحة ركاد (٢٠٠٨م): "تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون - دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
- ١٨- طه كامل رياض (٢٠٠٩م): نموذج الجدارة الوظيفية: وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، ورقة عمل، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- ١٩- عاطف جابر طه (٢٠١٣م): "قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية"، الدار الاكاديمية للعلوم.
- ٢٠- عائشة مصطفى المنياوي (٢٠٠٠م): "قياس رضا العملاء عن جودة خدمة الركاب عبر الأنفاق في مدينة القاهرة الكبرى"، مجلة البحوث الإدارية، المجلد (١٣)، العدد (٢)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.
- ٢١- عبد الله المطيري (٢٠١٦م): "إعادة هندسة الأعمال والتطوير التنظيمي"، دار الكتاب الحديث، مصر.
- ٢٢- عبد الناصر محمد رشاد، هشام سيد عباس (٢٠٢٠م): "الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية (تصور مقترح)"، مجلة الإدارة التربوية، العدد (٢٥)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر.

- ٢٣- غادة عبد المنعم دياب (٢٠٢١م) "أثر أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
- ٢٤- فانتن أبوبكر، ماضي الزومان (٢٠٠٧م): "معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية"، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، السعودية.
- ٢٥- محمد الفاتح المغربي (٢٠١٩م): "إدارة المعرفة"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر.
- ٢٦- محمد عبد الكريم صيام (٢٠٢١م): "دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية"، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، المجلد (٢)، العدد (٩٣)، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.
- ٢٧- مخن عادل، تباري حكيم (٢٠٢٢م): "أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمة لدى المؤسسات الرياضية: دراسة ميدانية بمدينة الشبابة والرياضة لولاية المسيلة"، رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- ٢٨- نرمين أحمد كمال كريمة (٢٠٢٠م): "تأثير استخدام حزم الجدارات الوظيفية في تطوير أداء القيادات الإدارية في بعض المؤسسات الرياضية بمحافظة الغربية بجمهورية مصر العربية"، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، عدد خاص، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط.
- ٢٩- نهار برجس نهار المطيري (٢٠٢٢م): " دور النظم الخبيرة في تحسين جودة الخدمة (دراسة تطبيقية)"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.
- ٣٠- هبه أحمد خطيب مندورة، فهدة سلطان السديري (٢٠٢٢م): "توظيف الجدارات المهنية للمراجع الخارجي لقياس ملاءمة مخرجات التعلم لمتطلبات سوق العمل: دراسة حالة"، المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، المجلد (٢)، العدد (٣)، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.
- ٣١- هيثم محمد رضوان، أسامة محمود فريد، رشا إيهاب مصطفى (٢٠٢٣م): "أثر الجدارات السلوكية للعاملين على الأداء الوظيفي المتميز في ظل التحول الرقمي: دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية الخاصة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٢)، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ٣٢- وائل طلعت نبيه، حسام الدين هوارى (٢٠١٧م): "جودة الخدمات بالأندية الرياضية والأكاديميات الرياضية الخاصة: دراسة مقارنة"، مجلة جامعة مدينة السادات للتربية البدنية والرياضة، العدد (٢٨)، كلية التربية الرياضية، جامعة مدينة السادات.
- ٣٣- وليد محمد ميلاد إبراهيم (٢٠٢١م): "دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في المنظمة: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (١٢)، العدد (١)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.

٢- المراجع الأجنبية

- 34- Blixt, C., Kirytopoulos, K.(2017). "Challenges and Competencies for Project Management in the Australian Public Service". **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 30, No. 3, Pp. 286-.003
- 35- Delima, V. J.(2016). Influence of Employees' Functional Competencies on Employees' Job Performance: A Special Reference to Insurance Companies in Batticaloa District. **Journal for Studies in Management and Planning**, 2(6).
- 36- Jansen, A., Pfeifer, H.(2017). "Pre- Training Competencies and the Productivity of apprentices". **Evidence- based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship**, Vol. 5, No. 1, Pp. 59 – .97
- 37- K. K. SRIVASTAVA, ATUL KUMAR, NAVNEET GERA, SANDEEP SINGH(2021). Impact of Culture on Service Quality: Evidence from Indian Restaurant Industry, **The Indian Journal of Commerce**. vol. 74, No. 1&2, Jan-June..
- 38- Li, E. Y., Chen, L. W., Shen, C. L., & Liu, C. C.(2011, March). Measuring the core competencies of service businesses: A resource-based view. **In 2011 Annual SRII Global Conference**(pp. 222-231). IEEE.
- 39- Moreira, A. C., & Silva, P. M. F. D.(2016). Complaint behaviour by third parties: exploring service quality, customer satisfaction and word-of-mouth in health clubs. **International Journal of Sport Management and Marketing**, 16(3-6), 152-171.
- 40- Najafzadeh, M. R., & Shiri, F.(2015). The relationship between service quality and perceived value with customer loyalty and aerobic fitness clubs in Tabriz. **International Journal of Physical Education, Sports and Health**, 1(6), 69-73.
- 41- SatheeshKumar, M. R., & Vetrivel, T.(2013). Service Quality Measurement and Customers Perception about the Services of Supermarket. **Journal Impact Factor**, 4(4), 156-164.
- 42- Soita, P. W.(2012). Customers' perception about service quality in commercial health and fitness clubs in Uganda. **Journal of Education and Practice**, 3(4), 53-63.
- 43- Wahbi, Y.(2015). "Impact of Human Competencies on Aviation Maintenance Employees Performance". **Faculty of Business**, The Middle East University.
- 44- Wu, Y. C., Tsai, C. S., Hsiung, H. W., & Chen, K. Y.(2015). Linkage between frontline employee service competence scale and customer perceptions of service quality. **Journal of Services Marketing**, 29(3), 1-33.