

## تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية

د. أحمد حسيني السيد أيوب (\*)

د. عمرو محمد حامد زاهر (\*\*)

### مقدمة البحث:

تعد الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الانتاجي في أي مجتمع حيث تهدف إلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق، فقد أصبحت ضرورة حتمية لتنظيم الأداء المؤسسي بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائفه، وعليه فإن نجاح المؤسسات والهيئات الرياضية مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة المستويات بدءاً من وزارة الشباب والرياضة واللجنة الأولمبية ووصولاً للأندية الرياضية. (٧: ٢٠٣) (١: ٢١١) (١٨: ١٧)

وتعتبر الأندية الرياضية العمود الفقري الذي يقوم عليه التكوين الرياضي الأهلي في أي دولة من دول العالم، وأي تنظيم رياضي لا يمكن أن يجني ثماره إلا إذا نظمت الأندية الرياضية بصورة سليمة تمكنها من تحقيق رسالتها الرياضية والحفاظ على مكانتها داخل السوق الرياضي وفقاً للمتغيرات التنافسية التي يحكمها آليات العرض والطلب، وذلك من خلال قدرتها على تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة داخل السوق الرياضي لتحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية لتلك الأندية. (٩: ١٧) (٣: ١٨)

وتعد الميزة التنافسية من الموضوعات التي تشغل المنظمات كثيراً، إذ يقضي المديرون جزءاً كبيراً من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع لكونه يلعب دور كبير في مصير منظماتهم، ففي ظل المنافسة وسرعة الاستجابة لرغبات المستهلكين الرياضيين، دائماً ما تسعى المنظمات الرياضية إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب مميزات تنافسية قوية ودائمة لتواجه حدة المنافسة داخل السوق الرياضي. (٥: ٣٥٠، ٣٥١)

ويمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والقدرات التنظيمية المتاحة بالإضافة إلى القدرات والمعارف والكفاءات والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات للمنافسة. (٣: ١٨)

ومن ثم فمن الأسس لنجاح إدارة الأندية الرياضية في تحقيق ميزة تنافسية هو الاعتماد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على التميز والابتكار والابداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام إدارة هذه المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبدع وتجدد بشكل مستمر من خلال بيئة تفاعلية تساهم في ربط المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة. (١٧: ٦٨)

وتعتبر الموارد البشرية هي الأصول الأكثر قيمة في المنظمة، وأن العاملين مستودع من

المعارف والمهارات والقدرات التي لا يمكن تقليدها من المنافسين بعكس التقنيات والمنتجات والعمليات. (٢٤ : ٥٨٧ : ٥٩٣)

ولقد بدأت تولي العديد من المنظمات اهتماماً خاصاً بمواردها البشرية عن طريق تبني تطبيق مفهوم التمكين كوسيلة لرفع درجة ثقة العاملين في المنظمة لما له من أثر فعال في تحسين الأداء. (١٠ : ٦١)

ويعتبر تمكين العاملين هو الصيغة التي تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة. (٩ : ١٤)

والتمكين في المجال الرياضي يقصد به جعل العاملين في المجال الرياضي قادرين على وضع الأهداف الخاصة بعملهم والقدرة على اتخاذ القرار ومعرفة الطرق العلمية لحل المشكلات في المجال الرياضي وذلك في نطاق مسؤوليتهم وسلطاتهم. (٦ : ١٠١) (١٣ : ٢)

واكتسب موضوع التمكين أهمية واسعة كونه يهتم بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة العليا، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الجمود الإداري بالشكل الذي يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات. (٣ : ١)

ويعد اقتناع القيادات الإدارية الرياضية بتفويض سلطاتها ومسئولياتها وإعطاء القوة للعاملين يزيد الإنتاج ويساعد على التأقلم مع التغيير ومقاومة الضغوط وانخفاض الصراعات ويعطي فرصة لنمو العاملين وعدم تجنبهم المسؤولية ويؤدي ذلك إلى الإبداع والتطوير على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع وإيجاد أفراد تمكينهم يساعد على التطوير وبناء قوة أكبر مما يعطي دافعية أكثر للإداريين والمدربين واللاعبين. (٦ : ١٠٢)

ومن ثم فيجب على المنظمات تمكين الأفراد وأعضاء الفريق لكي تكون المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها وبالتالي قادرة على المنافسة مع الآخرين عن طريق استغلال الموارد البشرية. (٢١ : ١، ١١)

ومما سبق وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال فقد بدأت المنظمات في تبني مفاهيم إدارية حديثة لتحقيق الميزة التنافسية لذلك بدأ الاهتمام من قبل العديد من المنظمات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، ذلك لأن المنظمات الرياضية تدرك أن العنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز. (٢ : ١٥)

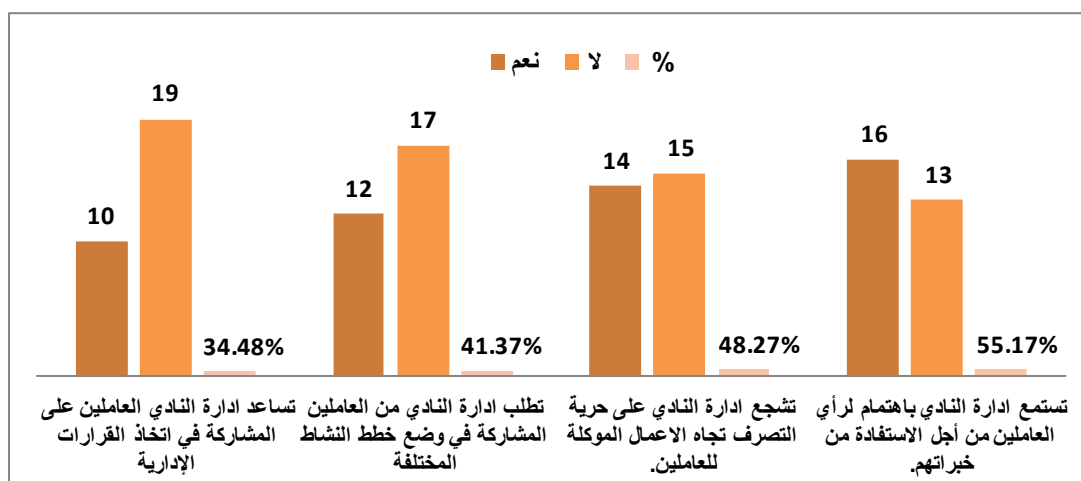
لذا يري الباحثان أن اهتمام الأندية الرياضية بتمكين الموارد البشرية قد يكون له علاقة قوية بتحقيق الميزة التنافسية لديها وبالتالي القدرة على مواجهة متغيرات السوق إضافة إلى المحافظة على نصيبها من السوق الرياضي ولذا حاولت هذه الدراسة تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين والميزة التنافسية للأندية الرياضية.

#### مشكلة البحث:

نتيجة ما تواجهه المنظمات بشكل عام والمنظمات الرياضية بشكل خاص ومنها الأندية الرياضية في الوقت الحالي من زيادة حدة المنافسة فيما بينها أدى ذلك إلى اتجاه العديد من الأندية إلى البحث عن متغيرات إدارية حديثة تساعد تلك الأندية على التميز في وقت صفته التحول والمنافسة الهادفة إلى تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين، بالشكل الذي يساعدها على البقاء في الأسواق الرياضية لأطول فترة ممكنة عن طريق الحفاظ على المستهلك الحالي علاوة على زيادة حصتها السوقية من المستهلك المرتقب.

لذلك فقد كان العنصر البشري هو السبيل لتلك الأندية، حيث اتجهت إلى استخدام استراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها وذلك في سبيل خفض تكاليف الخدمة المقدمة وزيادة جودة تلك الخدمات من خلال إتاحة حرية التصرف والقدرة على الإبداع والابتكار في اتخاذ القرار من جانب المورد البشري، حيث أن العاملين يمتلكون مجموعة من المهارات والمعلومات والقدرات التي لا يمكن تقليدها من جانب المنظمات المنافسة.

وقد قام الباحثان بعمل دراسة استكشافية على عينة قدرها (٢٩) فرد من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بنادي الحوار الرياضي بمحافظة الدقهلية وذلك بسؤال العينة من خلال استمارة استبيان حول اتجاه النادي نحو استغلال استراتيجية تمكين العاملين كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية. وقد توصل الباحثان إلى مجموعه من النتائج التي دفعته إلى إجراء الدراسة وهي على النحو التالي:



شكل (١)

## اتجاه النادي نحو تمكين العاملين لتحقيق ميزة تنافسية

ومن خلال نتائج الدراسة الاستكشافية فقد توصل الباحثان إلى بعض النقاط تتمثل في أن ادارة النادي لديها قصور في تفعيل استخدام استراتيجية تمكين العاملين بشكل قد يحرم النادي من ميزة تنافسية تتمثل في الاستخدام الفعال للعنصر البشري، الأمر الذي دفع الباحثان إلى ضرورة التعرف على طبيعة العلاقة التي قد تربط تمكين الموارد البشرية بالأندية الرياضية وإمكانية تحقيق ميزة تنافسية لتلك الأندية.

ومن خلال إطلاع الباحثان على توصيات الدراسات السابقة في مجال التمكين والميزة التنافسية، فقد أوصت دراسة كل من جاد الرب حسانين (٢٠١٥م) (٥)، وعبد الله عبد الحليم (٢٠٠٨م) (١٣)، بشري حسن (٢٠١٧م) (٤)، ايمن محمود (٢٠١٤م) (٣)، Mehrdad (٢٠١٣) (٢٣)، على ضرورة وضع استراتيجيات لتمكين الموظفين واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في مجال صنع واتخاذ القرار والتشجيع على جماعية العمل وروح الفريق وضرورة تطبيق نموذج تمكين العاملين على كافة قطاعات الدولة والعمل على دراسة متغير الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية ومنها "الأندية الرياضية"، ومن ثم فيجب على إدارة الأندية ممارسة الأساليب الإدارية المعاصرة والتركيز على إرساء مبادئ الحرية والاستقلالية في أداء الأعمال كوسيلة هامة وفعالة في تحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية.

## هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية، من خلال الاهداف الفرعية التالية:

١. دراسة العلاقة بين تمكين الموارد البشرية بمحاوره، الميزة التنافسية للأندية الرياضية بمحاورها.

٢. الكشف عن طبيعة الفروق بعينه البحث في كل من تمكين الموارد البشرية والميزة

- التنافسية للأندية الرياضية. تبعاً لـ (المستوي الوظيفي - سنوات الخبرة).
٣. التعرف على الاختلافات بين عينه البحث في كلّ من تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية للأندية الرياضية تبعاً لـ (نوع النادي الرياضي).

#### فروض البحث:

١. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تمكين الموارد البشرية بمحاورها، الميزة التنافسية للأندية الرياضية بمحاورها.
٢. توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات عينه البحث في كلّ من تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية للأندية الرياضية. تبعاً لـ (المستوي الوظيفي - سنوات الخبرة).
٣. يوجد تباين دال إحصائياً بين درجات عينه البحث في كلّ من تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية للأندية الرياضية تبعاً لـ (نوع النادي الرياضي).

#### مصطلحات البحث:

- **تمكين الموارد البشرية:** هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل بطريقتهم مع الثقة المطلقة فيهم. (١٩ : ٢٤٣)
- **الميزة التنافسية:** قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. (١٢ : ٥٩٩)
- **الأندية الرياضية:** هي هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية بمجرد شهر نظامها على وفق أحكام القانون وتعد من الهيئات ذات المنفعة العامة وتتمتع بالامتيازات المقررة بالقانون وتنقسم إلى أندية أهلية وأندية شركات وأندية خاص. (١٥ : ٤)

#### الدراسات المرجعية:

#### أولاً: الدراسات المرجعية باللغة العربية:

- ١- دراسة **بشري حسن (٢٠١٧م) (٤)** بعنوان أثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في الأردن، وتهدف الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت عينة البحث على (٢٠٠) فرد من العاملين بالمستشفى، وأستخدم الباحث الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، ومن أهم النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، حرية التصرف، حرية الوصول إلى المعلومات) من تقليل التكلفة وتحقيق استراتيجيات التمايز واستراتيجية التركيز في المستشفيات الخاصة، توجد فروق غير دالة إحصائياً بين متوسطات درجات

عينه البحث في كلّ من تمكين العاملين والميزة التنافسية في المستشفيات تبعاً لسنوات الخبرة.

٢- دراسة **جاد الرب حسانين (٢٠١٦م) (٥)** بعنوان أثر تمكين الموارد البشرية على بعض أبعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة) بالتطبيق على شركات الاتصالات في محافظة أربيل / العراق، وتهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تمكين الموارد البشرية وبعض أبعاد الميزة التنافسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت العينة من عينة عشوائية مكونة من (٢٥٢) مفردة من العاملين في شركات الاتصالات، وأستخدم الباحث الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وتوصل البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية لأبعاد تمكين الموارد البشرية وابعاد الميزة التنافسية، يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد التمكين وأبعاد الميزة التنافسية.

٣- دراسة **عبد الرحمن مجاهد (٢٠١٥م) (١١)** بعنوان الأنشطة اللوجستية التسويقية وعلاقتها بالميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية، وتهدف الدراسة إلى التعرف على الأنشطة اللوجستية التسويقية وعلاقتها بالميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت العينة من عينة عشوائية مكونة من (٢٥) مفردة من العاملين في المؤسسات التجارية الرياضية، وأستخدم الباحث الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وتوصل البحث إلى وجود تباين موجب دالة احصائية بين المؤسسات الرياضية عينة البحث والميزة التنافسية.

٤- دراسة **أيمن محمود (٢٠١٤م) (٣)** بعنوان أثر تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، وتهدف الدراسة إلى تحليل أثر تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت العينة من عينة عشوائية مكونة من (٢٤٠) إداري في الإدارة الوسطى والدنيا، وأستخدم الباحث الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وتوصل البحث إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها في المصارف التجارية الأردنية.

٥- دراسة **حسن الشافعي (٢٠١٠) (٨)** بعنوان اللوجستيات وسلسلة القيمة كمتطلب لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية)، ويهدف البحث إلى التعرف على دور اللوجستيات وسلسلة القيمة كمتطلب لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغت عينة البحث (١٨٠) فرداً من القيادات والكوادر الإدارية بالأندية الرياضية وتم اختيارها بالطريقة

العشوائية التطبيقية، وأستخدم الباحث الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلي يمكن للمؤسسات الرياضية تحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم وتسويق المنتج أو الخدمة بأقل تكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى إضافة إلى تقديم تلك المنتجات بشكل مميز .

٦- دراسة **عبد الحليم (٢٠٠٨) (١٣)** بعنوان أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بمديريات الشباب والرياضية بجنوب الصعيد، ويهدف البحث إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بمديريات الشباب والرياضية بجنوب الصعيد، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغت عينة البحث (٣٣٨) فرداً من مديري الإدارات الوسطي ورؤساء الأقسام والاختصاصيين والإداريين العاملين بمديريات الشباب والرياضة بجنوب الصعيد وتم اختيارها بالطريقة العشوائية التطبيقية، وأستخدم الباحث الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط طردي في ابعاد التمكين والرضا الوظيفي للعاملين بمديريات الشباب والرياضة بجنوب الصعيد، إضافة إلى وجود علاقة وتأثير بين كل من تمكين العاملين والرضا الوظيفي للعاملين، وضرورة وجود الابعاد الأربعة للتمكين حتى تتحقق المخرجات المطلوبة من علمية التمكين مثل الرضا الوظيفي.

٧- دراسة **محمد عبد العظيم محمود (٢٠٠٧) (١٦)**: بعنوان "الإدارة بتمكين العاملين بالمؤسسات الرياضية وعلاقتها بدافعية الإنجاز" واستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الإدارة بتمكين العاملين بالمؤسسات الرياضية ودافعية الإنجاز للعمل وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين بالمؤسسات الرياضية، وأستخدم الباحث الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وجود درجة عالية من التمكين للعاملين بمديريات الشباب والرياضة بجنوب الصعيد وأيضاً وجود درجة عالية من دافعية الإنجاز للعاملين بهذه المديريات ووجود علاقة ارتباطيه بين تمكين العاملين لدافعية إنجاز العمل بالمؤسسات الرياضية وكان أكثر أبعاد التمكين "معنى العمل".

**ثانياً: الدراسات المرجعية باللغات الأجنبية:**

١- دراسة **(Marjaini et.al, ٢٠١٤) (٢٢)** بعنوان ممارسات تكنولوجيا المعلومات على بناء الميزة التنافسية بالتطبيق على الشركات الصناعية وسط اليونان، وسعت الدراسة إلى الكشف عن ممارسات تكنولوجيا المعلومات على بناء الميزة التنافسية بالتطبيق على الشركات الصناعية وسط اليونان، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينه

البحث من (١٠٩) فرداً من العاملين بالشركة، وقد تم قياس الميزة التنافسية من خلال أبعادها "السعر، الجودة، الاعتمادية، ابتكار المنتجات وقت التسليم" وكان أهم النتائج: أن للممارسات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات دور حاسم على بناء الميزة التنافسية.

٢- دراسة (Mehrdad et. Al, ٢٠١٣) (٢٣) بعنوان العلاقة بين تمكين العاملين مع الرضا الوظيفي في بنك جيلن، وتهدف الدراسة علي التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت عينة البحث على (٣٠٢) من موظفي بنك جيلان، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين تمكين العاملين بأبعاده "الوصول إلى المعلومات، نظام المكافآت، الكفاءة" والرضا الوظيفي.

٣- دراسة (Hersey-paull, ٢٠٠٦) (٢٠) واستهدفت هذه الدراسة أن الشركات التي تسعى إلى تحسين قدراتها التنافسية عن طريق تطوير القادة الإداريين الذين يعتمدون على الذات ويعملون باستقلاليين من خلال الأخذ بمبدأ تمكين العاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت عينة البحث على (٩٧) من القيادات والمديرين، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة ضرورة الإقناع بتطوير أربعة خصائص لكي يتحقق تمكين العاملين وهما: الرؤية المستقبلية والتوصل إلى صفقة جديدة والاستقرار لأن يملك الموظفين جزء من المنظمة والاستعداد لتحمل التكاليف التي تنشأ عن السير في طريق تمكين العاملين.

**إجراءات البحث:**

**المنهج المستخدم:**

استخدم الباحثان المنهج الوصفي، الاسلوب المسحي لتناسبه مع طبيعة البحث.

**مجتمع وعينة البحث:**

يتحدد مجتمع البحث من مجالس الإدارات ومديرو وإداري الأنشطة بالإدارات المختلفة بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية وعددهم (٨٢١) نادي ممثلين من الأندية الأهلية والأندية الخاصة وأندية الشركات.



## - عينة البحث الاستطلاعية:

تم تحديد العينة الاستطلاعية والتي بلغ عددها (٥٠) فردا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من خارج عينة البحث الأساسية وممثلة لمجتمع البحث، في الفترة من (٢٠١٨/٩/١) م الي (٢٠١٨/٩/٢٩) م.

## - عينة البحث الأساسية:

تم اختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية، وقد بلغ قوامها (٤٧٠) فردا من مجالس الإدارات ومديرو وإداري الأنشطة بالإدارات المختلفة بالأندية الرياضية عينة البحث، في الفترة من (٢٠١٨/١٠/١٤) م الي (٢٠١٨/١٢/٠٤) م، كما هو موضح بجدول (١):

جدول (١) بيان عددي ونسبي بالعينة قيد البحث (ن = ٤٧٠)

م	نوع النادي الرياضي	العدد	اجمالي الأندية	%	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية
١	أندية أهلية	٤٠	٧٥	٥٣.٣%	٣٠٠	٤٧٠	٦٣.٨٢%
٢	أندية خاصة	١٥		٢٠%	٧٠		١٤.٨٩%
٣	أندية شركات	٢٠		٢٦.٦%	١٠٠		٢١.٢٧%
م	المستوى الوظيفي	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية			
١	عضو مجلس إدارة	٨٠	٤٧٠	١٧.٠٢%			
٢	مديرو وإداري الإدارات	٣٩٠					
م	سنوات الخبرة	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية			
٢	أقل من ٥ سنوات	٢٩٠	٤٧٠	٦١.٧%			
٣	أكثر من ٥ سنوات	١٨٠					

## أدوات جمع البيانات:

١. المقابلة الشخصية المقننة لعدد من أعضاء مجالس الإدارات والعاملين بالإدارات بالأندية الرياضية عينة البحث.

٢. استبيان " تمكين الموارد البشرية". من اعداد الباحثان، مرفق (٨).

٣. استبيان "الميزة التنافسية للأندية الرياضية". من اعداد الباحثان، مرفق (٩).

## خطوات البحث:

بعد تحديد عينة البحث وإعداد أداة جمع البيانات قام الباحثان بالخطوات التالية:

المعاملات الإحصائية للاستبيان.

- حساب معامل الصدق:

استعان الباحثان بالطرق الآتية لحساب معامل صدق المقياس وهي:

١. صدق المحكمين. ٢. صدق الاتساق الداخلي.

## ١. صدق المحكمين:

قام الباحثان بعرض محاور الاستبيان المقترحة مرفق (٢)،(٤)، وكذلك عبارات كل محور من المحاور مرفق (٣)،(٥)، على (٩) خبراء مرفق (١) لإبداء الرأي حول مناسبة وكفاية المحاور والعبارات ومناسبة صياغتها لعينة البحث، ويوضح مرفق (٦)،(٧) اراء الخبراء.

## ٢. صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من مدى ملائمة عبارات الاستبيان، قام الباحثان بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها (٥٠) فردا من مجالس الإدارات والعاملين بالإدارات المختلفة بالأندية عينه البحث. واستخدم الباحثان صدق الاتساق الداخلي لحساب صدق محاور وعبارات الاستبيان من خلال إيجاد معامل الارتباط بين العبارات ومحاورها، كما يتضح من الجداول من (٢)،(٣).

جدول (٣) معامل الارتباط بين محاور وعبارات استبيان تمكين الموارد البشرية عينه البحث (المتغير المستقل) (ن=٥٠)

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
١	**٠.٦١٤	٨	**٠.٤٣٦	١٥	**٠.٤٨٣	٢٢	**٠.٦٨١
٢	**٠.٧٠٢	٩	**٠.٦٨٨	١٦	**٠.٦٠٣	٢٣	**٠.٤٨٨
٣	**٠.٧٠٤	١٠	**٠.٨٠٩	١٧	**٠.٥٤٢	٢٤	**٠.٣٣٣
٤	**٠.٦٠٧	١١	**٠.٨١١	١٨	**٠.٣١٦	٢٥	**٠.٦٥٠
٥	**٠.٦٥٨	١٢	**٠.٥٩١	١٩	**٠.٤١٦	٢٦	**٠.٦٣٦
٦	**٠.٧٤٠	١٣	**٠.٦٩٦	٢٠	**٠.٦٦٠	٢٧	**٠.٥٩١
٧	**٠.٧٤٣	١٤	**٠.٦٩٦	٢١	**٠.٦١٦	٢٨	**٠.٥١٢

(\*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٠.٢٧٦ (\*\*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠١) = ٠.٣٦١

جدول (٣) معامل الارتباط بين محاور وعبارات استبيان الميزة التنافسية للأندية الرياضية عينه البحث (المتغير التابع) (ن=٥٠)

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
٢٩	**٠.٧٩٢	٣٧	**٠.٦٥٨	٤٥	**٠.٤٩١	٥٣	**٠.٤٧٤
٣٠	**٠.٧٤٣	٣٨	**٠.٤١٦	٤٦	**٠.٦٥٢	٥٤	**٠.٣٦٧
٣١	**٠.٧٨٣	٣٩	٠.٣٠	٤٧	**٠.٥٤٤	٥٥	**٠.٤١٦
٣٢	**٠.٧٥٦	٤٠	**٠.٤٠٣	٤٨	**٠.٦٥٣	٥٦	**٠.٦٣٢
٣٣	**٠.٧٣٤	٤١	**٠.٤٨٣	٤٩	**٠.٦٣٥	٥٧	**٠.٦٩٥
٣٤	**٠.٨٣٠	٤٢	**٠.٥٤٥	٥٠	**٠.٦٩٥		
٣٥	**٠.٦٥٤	٤٣	**٠.٤٥٤	٥١	**٠.٦٢٥		
٣٦	**٠.٨١١	٤٤	**٠.٤٧١	٥٢	**٠.٣٤٩		

(\*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٠.٢٧٦ (\*\*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠١) = ٠.٣٦١

ويتضح من الجدول (٢)،(٣) أن:

وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين استبيان تمكين الموارد البشرية والعبارات الخاص به، وتوجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين محاور استبيان الميزة التنافسية للأندية والعبارات الخاصة به، عدا العبارة رقم (٣٩)، حيث كانت قيمة معامل الارتباط المحسوبة (٠.٠٣٠) وهي أقل من القيمة الجدولية، وبذلك يمكن الاستناد إلى صدق الاتساق الداخلي بين محاور وعبارات الاستبيان ودرجة المحور التي ينتمي إليها.

**جدول (٤) معامل الارتباط بين المحاور واستبيان تمكين الموارد البشرية بالأندية الرياضية عينه البحث (المتغير المستقل) (ن=٥٠)**

م	المحاور	الاستبيان
١	الحرية والاستقلالية للعاملين.	**٠.٧٦٩
٢	المشاركة في اتخاذ القرار.	**٠.٨٥٩
٣	المشاركة بالمعلومات.	**٠.٧٣٢
٤	فرق العمل.	**٠.٥٦١

(\*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٠.٢٧٦ (\*\*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠١) = ٠.٣٦١

**جدول (٥) معامل الارتباط بين المحاور واستبيان الميزة التنافسية للأندية الرياضية عينه البحث (المتغير التابع) (ن=٥٠)**

م	المحاور	الاستبيان
١	خفض تكاليف الخدمات المقدمة	♣♣٠.٨٩٣
٢	جودة الخدمات المقدمة.	♣♣٠.٨٧١
٤	الابداع والابتكار في تقديم الخدمات.	♣♣٠.٨٢٩

(\*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٠.٢٧٦ (\*\*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠١) = ٠.٣٦١

**ويتضح من جدول (٤)، (٥) أن:**

وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين المحاور واستبيان تمكين الموارد البشرية، وكذلك استبيان الميزة التنافسية للأندية الرياضية.

- حساب معامل الثبات:

سوف يستخدم الباحثان طريقتين لحساب الثبات:

١. طريقه الفا كرونباخ. ٢. طريقه التجزئة النصفية.

١. طريقه الفا كرونباخ:

استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ و دلالة الاتساق الداخلي لحساب معامل ثبات محاور الاستبيان، حيث قام الباحثان بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها (٥٠) فرداً، وتم حساب معامل الثبات لمحاور الاستبيان كما يتضح من الجدول رقم (٦)، (٧) أن:

جدول (٦) اختبار معامل ارتباط الفا كرونباخ لاستبيان تمكين الموارد البشرية (المتغير المستقل) (ن=٥٠)

م	المحور	الثبات
١	الحرية والاستقلالية للعاملين.	٠.٨٠٦
٢	المشاركة في اتخاذ القرار.	٠.٨٠٦
٣	المشاركة بالمعلومات.	٠.٦٥٨
٤	فرق العمل.	٠.٧٦٥
	استبيان تمكين الموارد البشرية.	٠.٨٥٦

## \* دال

جدول (٧) اختبار معامل ارتباط ألفا كرونباخ لاستبيان الميزة التنافسية للأندية الرياضية (المتغير التابع) (ن=٥٠)

م	المحور	الثبات
١	خفض تكاليف الخدمات المقدمة	٠.٨٦٢
٢	جودة الخدمات المقدمة.	٠.٧١٤
٣	الابداع والابتكار في تقديم الخدمات.	٠.٦٥٨
	استبيان الميزة التنافسية للأندية الرياضية.	٠.٨٩٦

## \* دال

ويتضح من الجدول رقم (٦)، (٧) أن:

ثبات محاور الاستبيان، حيث بلغ معامل الثبات (٠.٨٥٦) للاستبيان تمكين الموارد البشرية، و (٠.٨٩٦) لاستبيان الميزة التنافسية للأندية الرياضية، وكان معامل الاتساق الداخلي لكل محور دال مما يشير لارتفاع معامل ثبات محاور الاستبيان.

## - طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات الاستمارتين:

استخدم الباحثان معامل ارتباط التجزئة النصفية ومعادلة ارتباط سبيرمان - براون وجتمان لحساب معامل ثبات محاور الاستبيانين، وذلك بتطبيقها على مجموعة الدراسة الاستطلاعية وعددهم (٥٠) من أعضاء مجالس الإدارات والعاملين بالإدارات المختلفة بالأندية الرياضية عينه البحث، وتم حساب معامل الثبات لمحاور الاستبيان، كما يتضح من الجدول رقم (٨)، (٩):

جدول (٨) اختبار معامل ارتباط التجزئة النصفية لاستبيان تمكين الموارد البشرية

(المتغير المستقل) (ن=٥٠)

م	المحور	سبيرمان - براون	ارتباط جتمان
١	الحرية والاستقلالية للعاملين.	٠.٧٦٣	٠.٧٦٢
٢	المشاركة في اتخاذ القرار.	٠.٧٩٧	٠.٧٧٧

٠.٥٩٠	٠.٥٩٨	المشاركة بالمعلومات.	٣
٠.٦٦٥	٠.٦٦٨	فرق العمل.	٤
٠.٦١٥	٠.٦٣٦	استبيان تمكين الموارد البشرية	

جدول (٩) اختبار معامل ارتباط التجزئة النصفية لاستبيان الميزة التنافسية للأندية الرياضية (المتغير التابع) (ن=٥٠)

م	المحور	سبيرمان - براون	ارتباط جتمان
١	خفض تكاليف الخدمات المقدمة	٠.٨١٤	٠.٧٢٨
٢	جودة الخدمات المقدمة.	٠.٥٤٣	٠.٥٣٧
٣	الابداع والابتكار في تقديم الخدمات.	٠.٧٤٧	٠.٧٤٧
	استبيان الميزة التنافسية للأندية الرياضية	٠.٨٢٧	٠.٨٢٢

ويتضح من الجدول رقم (٨)، (٩) أن:

معامل ارتباط التجزئة النصفية لاستبيان تمكين الموارد البشرية هو (٠.٦٣٦) لسبيرمان - براون و (٠.٦١٥) عند جتمان، بينما معامل ارتباط التجزئة النصفية لاستبيان الميزة التنافسية للأندية الرياضية هو (٠.٨٢٧) لسبيرمان - براون و (٠.٨٢٢) عند جتمان.

مناقشة وتفسير الدلالات الإحصائية:

أولاً: النتائج الوصفية لعينه البحث:

- استبيان تمكين الموارد البشرية بالأندية الرياضية (المتغير المستقل).

جدول (١٠) توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو الحرية والاستقلالية (ن=٤٧٠)

م	وافق بشدة	أوافق	أحياناً	غ موافق	غ موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	٢كا
١	١٢٣	١٥٣	١٣٦	٤٢	١٦	٢.٣٠٨	١.٠٥٩	١٥٨.٢٣
٢	٧١	١٩٠	١٣٢	٦٣	١٤	٢.٤٨٧	١.٠٠٠	١٩٧.٣٤
٣	٦٣	١٠٩	١٧٢	١٠٥	٢١	٢.٨١٢	١.٠٦٦	١٣٥.٣١
٤	٩٨	١٦٦	١٠٧	٦٩	٣٠	٢.٥٠٤	١.١٦٠	١٠٧.٣٤
٥	٧٣	١١٧	١٤٨	٩٨	٣٤	٢.٧٩٣	١.١٥٢	٧٩.٨٠
٦	٦٠	١٢٧	١٦٧	٨١	٣٥	٢.٧٩٥	١.١٠٠	١١٩.٤٠
٧	٩٢	١١١	١٢٩	٩٢	٤٦	٢.٧٦٣	١.٢٤٦	٤٠.٧٠

\* قيمة (٢كا) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٩.٤٩

أوضحت نتائج جدول (١٠) أن: قيمة (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٩.٤٩)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (٢كا) المحسوبة ما بين (١٩٧.٣٤) : (٤٠.٧٠)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (أوافق)

بالنسبة للعبارات (١ - ٢ - ٤)، وأيضا لصالح الاختيار (أحيانا) بالنسبة للعبارات (٣ - ٥ - ٦ - ٧) حيث كانت (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

جدول (١١) توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو المشاركة في اتخاذ القرار بالأندية الرياضية (ن=٤٧٠)

م	اوافق بشدة	أوافق	أحيانا	غ موافق	غ موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	٢كا
٨	١٠٦	١٢٠	١٦٥	٥٩	٢٠	٢.٥٠٤	١.١٠٠	١٣٣.٦٣
٩	٦٣	٩٩	١٢٩	١١٩	٦٠	٣.٠٢٩	١.٢٣٠	٤٢.٤٦٨
١٠	٦١	١١٨	١٥٥	٩٤	٤٢	٢.٨٦٨	١.١٤٥	٨٦.٠٦٤
١١	٧٤	١٣٥	١٠٥	٩٠	٦٦	٢.٨٧٠	١.٢٨٧	٣١.٩٣٦
١٢	١٠٠	١٣١	١٠١	٨٩	٤٩	٢.٦٩٣	١.٢٨٢	٣٧.٢٧٧
١٣	٨٢	٩٦	١٣٢	٩٥	٦٥	٢.٩٢٥	١.٢٨٦	٢٥.٨٦٤
١٤	٩٤	١١١	١٤٨	٨٤	٣٣	٢.٦٨٣	١.١٨٢	٧٤.٧٤٥

\* قيمة (٢كا) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٩.٤٩

أوضحت نتائج جدول (١١) أن: قيمة (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٩.٤٩)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (٢كا) المحسوبة ما بين (١٣٣.٦٣ : ٢٥.٨٦)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (أوافق) بالنسبة للعبارة (١١ - ١٢)، ولصالح الاختيار (أحيانا) بالنسبة للعبارات (٨ - ٩ - ١٠ - ١٣ - ١٤)، حيث كانت (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

جدول (١٢) توزيع نسبي لاستجابات العينة نحو المشاركة بالمعلومات بالأندية الرياضية (ن=٤٧٠)

م	اوافق بشدة	أوافق	أحيانا	غ موافق	غ موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	٢كا
١٥	٩٣	١٣٣	١٤٥	٧٣	٢٦	٢.٥٨٧	١.١٣٢	٩٧.٧٤
١٦	٧٨	١٥٠	١٥٣	٥٠	٣٩	٢.٦٢١	١.١٣١	١٢٥.٨٩
١٧	٧٠	١٧٦	١٥٠	٥٢	٢٢	٢.٥٣١	١.٠٢٥	١٨٤.٩٣
١٨	١٤٨	١٢٢	١٣٦	٤١	٢٣	٢.٢٩٥	١.١٤٤	١٤١.٦٣
١٩	١١٥	١٦٨	١٢٥	٤٨	١٤	٢.٣٥٧	١.٣٢٠	٢٨٩.٩٠
٢٠	٦٥	٨٤	١٠٢	١٠٧	١١٢	٣.٢٤٨	١.٣٦١	١٥.٩٣
٢١	٩٤	١٢٣	١٥٨	٦٢	٣٣	٢.٦١٠	١.١٥١	١٠٣.٠٠
٢٢	٩٧	٩٣	١١١	٩٤	٧٥	٢.٩٠٨	١.٣٦٢	١٧.٠٢

\* قيمة (٢كا) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٩.٤٩

أوضحت نتائج جدول (١٢) أن: قيمة (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٩.٤٩)،

لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (كا) المحسوبة ما بين (٢٨٩.٩): (١٥.٩٣)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (أوافق بشدة) بالنسبة للعبارة (١٨)، ولصالح الاختيار (أوافق) بالنسبة للعبارات (١٧ - ١٩)، ولصالح الاختيار (أحياناً) بالنسبة للعبارات (١٥ - ١٦ - ٢٠ - ٢١ - ٢٢)، حيث كانت (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

جدول (١٣) توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو فرق العمل بالأندية الرياضية (ن=٤٧٠)

م	اوافق بشدة	أوافق	أحياناً	غ موافق	غ موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	كا
٢٣	٧٨	١٠٩	١٦٤	٦٨	٥١	٢.٧٩٧	١.١٩٨	٨٤.١٠٦
٢٤	١٤٢	١٢٦	١١٣	٦٢	٢٧	٢.٣٧٤	١.٢٠٤	٩٧.٨٩٤
٢٥	٨٩	١٦٢	١٢٦	٦٥	٢٨	٢.٥٣٤	١.١٢٤	١١٥.٦٣
٢٦	١٧٥	١٤٩	١٠٣	٢٥	١٨	٢.٠٦٨	١.٠٧٠	٢١٤.٩٣
٢٧	١١٧	١٤٧	١١١	٧٢	٢٣	٢.٤٤٠	١.١٦٠	٩٧.٣٦٢
٢٨	١١٨	١٣٧	١٤٣	٣٦	٣٦	٢.٤٣٦	١.١٦٧	١٢٢.٩١

\* قيمة (كا) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٩.٤٩

أوضحت نتائج جدول (١٣) أن: قيمة (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٩.٤٩)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (كا) المحسوبة ما بين (٢١٤.٩٣): (٨٤.١٠٦)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (أوافق بشدة) بالنسبة للعبارات (٢٦ - ٢٤)، ولصالح الاختيار (أوافق) بالنسبة للعبارات (٢٧ - ٢٥)، ولصالح الاختيار (أحياناً) بالنسبة للعبارات (٢٣ - ٢٨)، حيث كانت (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

- استبيان الميزة التنافسية بالأندية الرياضية (المتغير التابع).

جدول (١٤) توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو خفض تكاليف الخدمات المقدمة (ن=٤٧٠)

م	اوافق بشدة	أوافق	أحياناً	غ موافق	غ موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	كا
٢٩	٩٧	١٢١	١٥٠	٦٨	٣٤	٢.٦١٩	١.١٧٢	٨٦.٧٠٢
٣٠	٩٥	١١٨	١٤٥	٦٣	٤٩	٢.٦٨٧	١.٢٣١	٦٥.٥٧٤
٣١	١١٩	١١٥	١٢٨	٦١	٤٧	٢.٥٧٨	١.٢٧٠	٥٨.٧٢٣
٣٢	١١٨	١١٨	١٥٧	٣٨	٣٩	٢.٤٩٣	١.١٨٩	١٢٠.٠٢
٣٣	٧٤	١١٥	١٤٠	٨٠	٦١	٢.٨٧٠	١.٢٤٥	٤٥.١٢٨
٣٤	٧٤	٩٤	١٦٥	٦٤	٧٣	٢.٩٣١	١.٢٥٩	٧٢.١٤٩

م	وافق بشدة	أوافق	أحيانا	غ موافق	غ موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	٢كا
٣٥	٩٥	١٣٦	١٣٧	٥٦	٤٦	٢.٦٢١	١.٢١١	٦٢.٩٥٧
٣٦	٩١	٨٦	١٥٩	٧٦	٥٨	٢.٨٣٨	١.٢٦٠	٦٢.٩٥٧
٣٧	١٠٢	١٥٥	١٤٠	٤٤	٢٩	٢.٤٥٣	١.١١٤	١٣٤.٣١
٣٨	١٥٥	١٣٠	١١٩	٤٨	١٨	٢.٢٤٢	١.١٣١	١٤٣.٩٧

\* قيمة (٢كا) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٩.٤٩

أوضحت نتائج جدول (١٤) أن: قيمة (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٩.٤٩)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (٢كا) المحسوبة ما بين (١٤٣.٩٧: ٤٥.١٢٨)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (أوافق بشدة) بالنسبة للعبارة (٣٨)، ولصالح الاختيار (أوافق) بالنسبة للعبارة (٣٧)، ولصالح الاختيار (أحيانا) بالنسبة للعبارات (٢٩ - ٣٠ - ٣١ - ٣٢ - ٣٣ - ٣٤ - ٣٥ - ٣٦)، حيث كانت (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

جدول (١٥) توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو جودة الخدمات المقدمة (ن=٤٧٠)

م	وافق بشدة	أوافق	أحيانا	غ موافق	غ موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	٢كا
٣٩	١٠١	١٥٥	١٤٦	٤٩	١٩	٢.٤٢٥	١.٠٦١	١٥٠.٢٥
٤٠	١٤١	١٧٢	٩٢	٤٦	١٩	٢.٢١٢	١.٠٩٩	١٧٢.٦١
٤١	٩٧	١٠٤	١٧٩	٦٤	٢٦	٢.٦١٢	١.١٢١	١٣٦.٧٨
٤٢	١٢٣	١٤٠	١٤٢	٤٤	٢١	٢.٣٦١	١.١٠٠	١٣٩.٢٥
٤٣	٨٥	٩٢	١٤٠	٨٧	٦٦	٢.٩٠٨	١.٢٨٨	٣٢.٢٧٧
٤٤	٢٠٧	١٦١	٦١	٢١	٢٠	١.٩٠٦	١.٠٦٠	٣١٠.١٢
٤٥	٨٠	١٥٦	١٣٣	٧٨	٢٣	٢.٥٩١	١.١٠٠	١١٥.٥١
٤٦	١٢٧	١٨٠	١١٥	٣٧	١١	٢.٢٠٢	١.٠٠٠	٢٠٢.٨٠
٤٧	٧٥	١٣٤	١٥٦	٦٣	٤٢	٢.٧٠٨	١.١٥٤	١٠٠.٧٤
٤٨	٨١	١٣٨	١٤٦	٦١	٤٤	٢.٦٧٨	١.١٧٧	٨٩.٣٤

\* قيمة (٢كا) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٩.٤٩

أوضحت نتائج جدول (١٥) أن: قيمة (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٩.٤٩)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (٢كا) المحسوبة ما بين (٣١٠.١٢: ٣٢.٢٧٧)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (أوافق بشدة) بالنسبة للعبارة (٤٤)، ولصالح الاختيار (أوافق) بالنسبة للعبارات (٣٩ - ٤٠ - ٤٥ - ٤٦)، ولصالح الاختيار (أحيانا) بالنسبة للعبارات (٤١ - ٤٢ - ٤٣ - ٤٧ - ٤٨)، حيث كانت



(٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

جدول (١٦) توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نمو الابداع والابتكار في تقديم الخدمات (ن=٤٧٠)

م	اوافق بشدة	أوافق	أحياناً	غ موافق	غ موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	٢كا
٤٩	٨٨	١٢٣	١٣٩	٥٥	٦٥	٢.٧٥٧	١.٢٧٤	٥٦.٠٠٠
٥٠	٦١	١١٧	١٥٧	٦٩	٦٦	٢.٩١٩	١.٢١٣	٧٤.٤٢٦
٥١	١١١	١٦٠	١٢٩	٥٢	١٨	٢.٣٧٤	١.٠٧٧	١٤٢.٦٦
٥٢	١٠٥	١٦٤	١٣٠	٤٧	٢٤	٢.٤٠٦	١.٠٩٤	١٤٢.٨٣
٥٣	١٤٦	١٤٨	١٢٩	٣٧	١٠	٢.١٨٥	١.٠٢٩	١٨٢.٤٤
٥٤	٩٥	١٤٠	١٤٣	٦٥	٢٧	٢.٥٥١	١.١٢٩	١٠٤.٧٦
٥٥	٩٨	١٦٦	١٠٧	٦٩	٣٠	٢.٥٠٤	١.١٦٠	١٠٧.٣٤
٥٦	٧٣	١١٧	١٤٨	٩٨	٣٤	٢.٧٩٣	١.١٥٢	٧٩.٨٠

\* قيمة (٢كا) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٩.٤٩

أوضحت نتائج جدول (١٦) أن: قيمة (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٩.٤٩)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (٢كا) المحسوبة ما بين (١٨٢.٤٤ : ٥٦.٠٠)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (أوافق) بالنسبة للعبارات (٥١ - ٥٢ - ٥٣ - ٥٥)، ولصالح الاختيار (أحياناً) بالنسبة للعبارات (٤٩ - ٥٠ - ٥٤ - ٥٦)، حيث كانت (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

### ثانياً: نتائج عينه الدراسة الأساسية في ضوء فروض الدراسة:

**الفرض الأول:** " توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين تمكين الموارد البشرية بمحاوره والميزة التنافسية للأندية الرياضية بمحاورها ".  
للتحقق من صحة الفرض الأول إحصائياً قام الباحثان بحساب مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات الخاصة بالبحث المتمثلة في تمكين الموارد البشرية بمحاوره والميزة التنافسية للأندية الرياضية بمحاورها كما بجدول (١٧).

جدول (١٧) معاملات الارتباط بين تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية (ن=٤٧٠)

تمكين الموارد البشرية					المتغيرات	الميزة التنافسية
الدرجة الكلية	فرق العمل	المشاركة بالمعلومات	المشاركة في اتخاذ القرار	الحرية والاستقلالية		
**٠.٧١٩	**٠.٥٢٥	**٠.٦٣١	**٠.٦٤٧	**٠.٥١٦	التكاليف	
**٠.٦٤٩	**٠.٥٣٢	**٠.٥٩٤	**٠.٥٦٨	**٠.٤٢٢	الجودة	
**٠.٦٨٣	**٠.٤٩٩	**٠.٥١٠	**٠.٥٨٩	**٠.٦٠٢	الابداع والابتكار	

**٠.٧٧٥	**٠.٥٨٨	**٠.٦٦٢	**٠.٦٨٤	**٠.٥٧٤	الدرجة الكلية
---------	---------	---------	---------	---------	---------------

يتضح من جدول (١٧) ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية موجبه دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية للأندية الرياضية.

واتفقت نتائج البحث الحالي مع دراسة بشري حسن (٢٠١٧م) (٤) وجاد الرب حسانين (٢٠١٦م) (٥) والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لتمكين العاملين (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، حرية التصرف، حرية الوصول إلى المعلومات) من تقليل التكلفة وتحقيق استراتيجيات التمايز واستراتيجية التركيز.

واتفقت نتائج البحث الحالي كذلك مع نتائج دراسة أيمن محمود، (٢٠١٤م) (٣)، والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها في المصارف التجارية الأردنية.

واتفقت كذلك مع دراسة محمد عبد العظيم (٢٠٠٧م) (١٦) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين تمكين العاملين لدافعية إنجاز العمل بالمؤسسات الرياضية

واتفقت مع دراسة Mehrdad et. Al (٢٠١٣م) (٢٢) ودراسة عبده عبد الحليم (٢٠٠٨م) (١٣) والتي توصلت الى وجود علاقة بين تمكين العاملين بأبعاده "الوصول إلى المعلومات، نظام المكافآت، الكفاءة" والرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية والشركات.

ويري الباحثان أنه كلما زاد اهتمام الأندية الرياضية بتطبيق تمكين العنصر البشري بتلك الأندية من خلال إتاحة الفرصة بالاستقلالية والحرية في أداء الأعمال الموكلة إليهم وقدرتهم على ابداء آرائهم في القرارات التي تخص النادي أدى ذلك الي ارتفاع نسب نجاح النادي الرياضي عن طريق تقديم الخدمات للمستهلكين بالجودة المطلوبة وبأقل التكاليف من خلال الابداع والابتكار في تقديم تلك الخدمات كوسيلة هامة في تحقيق ميزة تنافسية للأندية من خلال زيادة حصتها السوقية ، وبالتالي فهناك علاقة ارتباطية بين كل من تمكين الموارد البشرية وتحقيق ميزة تنافسية للأندية الرياضية. **مما يعني أن الفرض تم قبوله كلياً**

**الفرض الثاني:** " توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات عينه البحث في كل من تمكين الموارد البشرية بمحاوره والميزة التنافسية للأندية الرياضية بمحاورها لـ (المستوي الوظيفي - سنوات الخبرة) "

**أولاً: المستوي الوظيفي (اعضاء مجلس الإدارة - العاملين):**

للتحقق من صحة الفرض إحصائياً تم حساب قيمة (ت) بين متوسط درجات عينة البحث من أعضاء مجالس الإدارات والعاملين في استبيان تمكين الموارد البشرية، واستبيان الميزة

التنافسية للأندية الرياضية. ويوضح ذلك جدول (١٩):

جدول (١٩) الفروق بين المستوى الوظيفي في تمكين الموارد البشرية، واستبيان الميزة التنافسية للأندية الرياضية (ن=٤٧٠)

المحاور	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تمكين الموارد البشرية	الحرية والاستقلالية	مجلس الإدارة (ن=٨٠)	١٨.٦١	٦.٠١	٠.١٧٦٦	غير دال
		العاملين (ن=٣٩٠)	١٨.٤٣	٥.٥٨		
	المشاركة في اتخاذ القرار	مجلس الإدارة (ن=٨٠)	١٩.١٠	٥.٨١	٠.٥٧١٧	غير دال
		العاملين (ن=٣٩٠)	١٩.٦٧	٥.٩٥		
	المشاركة بالمعلومات	مجلس الإدارة (ن=٨٠)	٢١.١٦	٤.٨٧	٠.٠٠٠٩	غير دال
		العاملين (ن=٣٩٠)	٢١.١٦	٥.٤٨		
	فرق العمل	مجلس الإدارة (ن=٨٠)	١٥.٠٣	٣.٦٨	٠.٤٦٧١	غير دال
		العاملين (ن=٣٩٠)	١٤.٥٧	٣.٥٧		
	الدرجة الكلية	مجلس الإدارة (ن=٨٠)	٧٣.٩١	١٦.٥٨	٠.٠٧١٤	غير دال
		العاملين (ن=٣٩٠)	٧٣.٨٤	١٦.٧٤		
الميزة التنافسية للأندية	التكاليف	مجلس الإدارة (ن=٨٠)	٢٨.٠٧	٧.٩٧	٠.٦٦٣٤	غير دال
		العاملين (ن=٣٩٠)	٢٨.٧٣	٨.١٨		
	الجودة	مجلس الإدارة (ن=٨٠)	٢٤.٣٢	٧.٠٨	٠.٣٤١٦	غير دال
		العاملين (ن=٣٩٠)	٢٤.٦٦	٦.٥١		
	الابداع والابتكار	مجلس الإدارة (ن=٨٠)	٢١.٠٢	٥.٦٧	٠.٦٤٢٩	غير دال
		العاملين (ن=٣٩٠)	٢٠.٣٨	٥.٤٣		
	الدرجة الكلية	مجلس الإدارة (ن=٨٠)	٧٣.٤٢	١٨.٩١	٠.٣٦٢١	غير دال
		العاملين (ن=٣٩٠)	٧٣.٧٨	١٧.٧٢		

يتضح من جدول (١٩): لا توجد فروق بين متوسطات درجات الادارة العليا والتنفيذية في تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية للأندية الرياضية. واختلفت نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة جاد الرب حسانين، (٢٠١٦م) (٥)، والتي توصلت إلى أنه يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين حسب درجاتهم الوظيفية فيما يتعلق بأبعاد التمكين وأبعاد الميزة التنافسية.

ويرجع عدم وجود فروق بين مستويات الادارة المختلفة (العليا - التنفيذية) في تمكين العاملين، والميزة التنافسية للأندية الرياضية، وذلك لمشاركه كل المستويات الادارية في الاندية الرياضية بتطبيق معايير وقواعد التمكين للعنصر البشرية كوسيلة لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للأندية الرياضية. **مما يعني أن الفرض تم رفضه كلياً.**

**ثانياً: سنوات الخبرة (أكثر من ٥ سنوات - أقل من ٥ سنوات)**

للتحقق من صحة الفرض إحصائياً تم حساب قيمة (ت) بين متوسط درجات عينة البحث من سنوات الخبرة في استبيان تمكين الموارد البشرية، واستبيان الميزة التنافسية للأندية الرياضية، ويوضح ذلك جدول (٢٠):

جدول (٢٠) الفروق بين سنوات الخبرة في تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية للأندية الرياضية (ن=٤٧٠)

المحاور	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الحرية والاستقلالية	أقل من ٥ (ن=٢٩٠)	١٨.٧١٠	٥.٦٦٨	٠.٦٣٨١	١.١٩٠	غير دال
	أكثر من ٥ (ن=١٨٠)	١٨.٠٧٢	٥.٦١٨			
المشاركة في اتخاذ القرار	أقل من ٥ (ن=٢٩٠)	١٩.٦٦٩	٥.٩٦٧	٠.٢٤٦٧	٠.٤٣٨	غير دال
	أكثر من ٥ (ن=١٨٠)	١٩.٤٢٢	٥.٨٧٩			
المشاركة بالمعلومات	أقل من ٥ (ن=٢٩٠)	٢١.٢١٧	٥.٣٨٧	٠.١٤٥٠	٠.٢٨٤	غير دال
	أكثر من ٥ (ن=١٨٠)	٢١.٠٧٢	٥.٣٨٤			
فرق العمل	أقل من ٥ (ن=٢٩٠)	١٤.٦٩٩	٣.٦٧٧	٠.٠٤٦٧	٠.١٣٧	غير دال
	أكثر من ٥ (ن=١٨٠)	١٤.٦٢٢	٣.٤٥٩			
الدرجة الكلية	أقل من ٥ (ن=٢٩٠)	٧٤.٢٦٥	١٦.٧٣٢	١.٠٧٦٦	٠.٦٧٧	غير دال
	أكثر من ٥ (ن=١٨٠)	٧٣.١٨٨	١٦.٧٨١			
التكاليف	أقل من ٥ (ن=٢٩٠)	٢٨.٦٦٢	٨.٢٦٠	٠.٠٩٥٤	٠.١٢٣	غير دال
	أكثر من ٥ (ن=١٨٠)	٢٨.٥٦٦	٧.٩٦٨			

تمكين الموارد البشرية

الميزة التنافسية للأندية

المحاور	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الجودة	أقل من ٥ (ن=٢٩٠)	٢٤.٧٧٩	٦.٦٢٤	٠.٤٤٥٩	٠.٧١١	غير دال
	أكثر من ٥ (ن=١٨٠)	٢٤.٣٣٣	٦.٥٩٦			
الابداع والابتكار	أقل من ٥ (ن=٢٩٠)	٢٠.٦٠٠	٥.٤٤٨	٠.٢٨٣٣	٠.٥٤٥	غير دال
	أكثر من ٥ (ن=١٨٠)	٢٠.٣١٦	٥.٥١٩			
الدرجة الكلية	أقل من ٥ (ن=٢٩٠)	٧٤.٠٤١	١٧.٩٩٩	٠.٨٢٤٧	٠.٤٨٥	غير دال
	أكثر من ٥ (ن=١٨٠)	٧٣.٢١٦	١٧.٨٠٢			

يتضح من جدول (٢٠): لا توجد فروق بين متوسطات درجات سنوات الخبرة في تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية للأندية الرياضية.

ويتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة بشري حسن، (٢٠١٧م) (٤)، والتي أشارت الي أنه توجد فروق غير دالة إحصائياً بين متوسطات درجات عينه البحث في كل من تمكين العاملين والميزة التنافسية في المستشفيات تبعاً لسنوات الخبرة.

ويرجع عدم وجود فروق في سنوات الخبرة بين تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية للأندية الرياضية، الي اهتمام كافة العاملين على مختلفة خبراتهم بالاتجاه نحو التمكين كوسيلة في اكتساب حصة من السوق الرياضي بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة وتعزيز الميزة التنافسية لأنديتهم، حيث يجمعهم هدف واحد ومشارك يسعون للوصول إليه. **مما يعني أن الفرض تم رفضه كلياً.**

**الفرض الثالث:** " يوجد تباين دال إحصائياً بين عينه البحث في كل من تمكين الموارد البشرية بمحاوره والميزة التنافسية للأندية الرياضية بمحاورها تبعاً لـ (نوع النادي الرياضي) ".

استخدم الباحثان أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه **ONE WAY ANOVA** للتحقق من صحة الفرض إحصائياً لمعرفة التباين في كل من تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية للأندية الرياضية تبعاً لنوع النادي الرياضي، ويوضح جدول (٢١) هذه الدلالات.

جدول (٢١) الفروق بين عينة الدراسة في كل من تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية للأندية الرياضية تبعا لنوع النادي الرياضي (ن=٤٧٠)

الاستبيان	المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " ف "	مستوى الدلالة
تمكين الموارد البشرية	الحرية والاستقلالية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٣٦.٨٨٧ ١٤٩٤٦.٠٦ ١٤٩٨٢.٩٥	٢ ٤٦٧ ٤٦٩	١٨.٤٤٤ ٣٢.٠٠٤	٠.٥٧٦	غير دال
	المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٧٧.٦٣٧ ١٦٤٠٧.٢٥ ١٦٤٨.٨٩	٢ ٤٦٧ ٤٦٩	٣٨.٨١٨ ٣٥.١٣٣	١.١٠٥	غير دال
	المشاركة بالمعلومات	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٣٥.٨٥٥ ١٣٥٤٣.٨٥ ١٣٥٧٩.٧١	٢ ٤٦٧ ٤٦٩	١٧.٩٢٧ ٢٩.٠٠٢	٠.٦١٨	غير دال
	فرق العمل	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٠.٥٢٥ ٦٠٥٠.٢٥ ٦٠٥٠.٧٧	٢ ٤٦٧ ٤٦٩	٠.٢٦٢ ١٢.٩٥٦	٠.٠٢٠	غير دال
	الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٣٧٧.٩٧٤ ١٣١٠٧.٠٨٩ ١٣١٤٤٨.٨٧	٢ ٤٦٧ ٤٦٩	١٨٨.٩٨٧ ٢٨.٠٦٦٦	٠.٦٧٣	غير دال
الميزة التنافسية للأندية الرياضية	التكاليف	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٠.١٧٤ ٣١١١٥.٩٢ ٣١١١٦.٠٩	٢ ٤٦٧ ٤٦٩	٠.٠٨٧ ٦٦.٦٢٩	٠.٠٠١	غير دال
	الجودة	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٢٠.٧٧٤ ٢٠٤٧٣.١٩ ٢٠٤٩٣.٩٦	٢ ٤٦٧ ٤٦٩	١٠.٣٨٧ ٤٣.٨٤٠	٠.٢٣٧	غير دال
	الابداع والابتكار	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	١٢.٩٣٩ ١٤٠٢٨.٥٢ ١٤٠٤١.٤٦	٢ ٤٦٧ ٤٦٩	٦.٤٧٠ ٣٠.٠٤٠	٠.٢١٥	غير دال
	الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٥٣.٦٠٨ ١٥٠٣٧٧.٩٨ ١٥٠٤٣١.٥٩٤	٢ ٤٦٧ ٤٦٩	٢٦.٨٠٤ ٣٢٢.٠٠٩	٠.٠٨٣	غير دال

\* قيمة (ف) الجدولية عند ( ٠.٠٠٥ ) = ٢.٣٧

يتضح من جدول (٢١): أن قيمة (ف) المحسوبة لاستبيان تمكين الموارد البشرية واستبيان الميزة التنافسية للأندية الرياضية أقل من الجدولية (٢.٣٧)، مما يظهر وجود تباين غير دالة إحصائياً في متغير نوع النادي الرياضي. واختلفت نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة عبد الرحمن مجاهد، (٢٠١٥م) (١١)،

والتي توصلت إلى وجود تباين موجب دالة احصائية بين المؤسسات الرياضية عينة البحث في تحقيق الميزة التنافسية.

وقد يرجع ذلك إلى ان الأندية الرياضية على اختلاف انواعها "أهلي - خاص - شركات"، "ربحية - ذات نفع عام" دائماً ما تسعى نحو هدف مشترك يتمثل في انجاز الاعمال في أقل وقت وبأقل التكاليف بالإضافة إلى خفض التكاليف التشغيلية والبحث عن فرص لزيادة مواردها والعمل على تنوع الخدمات المقدمة، ويمكن ذلك من خلال اتاحة الفرصة للأبداع والابتكار من جانب العاملين والقدرة على اتاحة الفرصة لتمكين المورد البشري.

ومما سبق يتضح أنه: لا يوجد تباين بين درجات عينة الدراسة في تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية للأندية الرياضية، تبعاً لنوع النادي الرياضي. **مما يعني أن الفرض تم رفضه كياً.**

### نتائج وتوصيات البحث:

انطلاقاً من نتائج هذا البحث وفي ضوء المنهج والمعالجات الإحصائية المستخدمة؛ يقدم الباحث الاستخلاصات التالية

#### أولاً: نتائج البحث الوصفية:

١. تؤكد إدارة النادي على مبدأ الحرية والاستقلالية للعاملين خاصة العاملين المباشرين من المستهلك الرياضي.
٢. تقوم إدارة النادي بتقديم تصور شامل للعمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه.
٣. توفر إدارة النادي المعلومات المطلوبة للعاملين لاتخاذ القرارات التي تخص عملهم.
٤. اتاحة إدارة النادي الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار يعطي الكثير من القوة للعاملين والمؤسسة.
٥. إتاحة المعلومات من قبل ادارة النادي تزيد من الوعي لدى العاملين لمعرفة أدوارهم وأهدافهم المنشودة.
٦. تمنح إدارة النادي السلطات والصلاحيات لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل.
٧. تقوم إدارة النادي بتشكيل فرق العمل في مستويات تنظيمية متعددة.
٨. يساهم تمكين العاملين في خفض التكاليف من خلال التخلص من الإجراءات الروتينية.
٩. تسعى إدارة النادي إلى تطوير جودة الخدمات المقدمة لإرضاء المستهلك الرياضي بصورة مستمرة.
١٠. يساهم تمكين العاملين إلى تقديم خدمات حديثة مميزة بالنادي مقارنة بغيره في نفس



السوق.

١١. يسهم تمكين العاملين في تقديم الخدمات بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد.
١٢. تحرص ادارة النادي على مراقبة التقدم الذي يحرزه العاملين الممكنين في تحقيق الجودة للخدمات.
١٣. تعمل إدارة النادي على تجديد خدماتها بأفكار ابداعية لدعم استراتيجيتها التنافسية من خلال فرق عمل ممكنة.
١٤. تتبع ادارة النادي التنوع في صياغة حملاتها التسويقية.
١٥. يحرص النادي على الاستفادة من قدرة الموظفين الإبداعية من خلال تمكينهم.

### ثانياً: النتائج في ضوء فروض البحث:

١. توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين تمكين الموارد البشرية بمحاورة والميزة التنافسية للأندية الرياضية بمحاورها.
٢. لا توجد فروق بين متوسطات درجات المستوى الوظيفي "مجالس الإدارات - العاملين" في تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية للأندية الرياضية.
٣. لا توجد فروق بين متوسطات درجات سنوات الخبرة "أكثر من ٥ سنوات - أقل من ٥ سنوات" في تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية للأندية الرياضية.
٤. وجود تباين غير دال احصائياً عند مستوي (٠,٠٥) بين درجات عينة الدراسة في تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية للأندية الرياضية تبعا لنوع النادي الرياضي "أهلي - خاص - شركات".

### ثالثاً: توصيات البحث:

استنادا الي ما توصل اليه نتائج البحث، وفي ضوء فروض البحث، يوصي الباحثان

بما يلي:

١. ضرورة الاهتمام بتطبيق استراتيجيات التمكين للموارد البشرية كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية في الاندية الرياضية.
٢. يجب أن تعمل إدارة الاندية الرياضية على ترك المجال للعنصر البشري ليقرر كيف يؤدي مهام عمله بحرية واستقلالية ومسؤولية كاملة تجاهه.
٣. ضرورة أن تتيح إدارة النادي الرياضي الفرص الكافية للعاملين لإبداء الرأي في أمور العمل وأن تأخذها بعين الاعتبار.
٤. ضرورة تشجيع إدارة النادي العاملين على العمل بأسلوب فريق العمل مع منحهم السلطات والصلاحيات لأداء عملهم بشكل متكامل.

٥. مساهمه إدارة النادي في زيادة قدرة الإدارة على تلبية احتياجات الأعضاء لتعزيز الميزة التنافسية لديهم.
٦. تشجيع إدارة النادي العاملين على طرح أفكار ابداعية جديدة من شأنها تحسين الأداء المؤسسي.

### قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. ابراهيم حسين: المناخ التنظيمي وعلافته بمستوى الابداع الاداري للعاملين بالأندية الرياضية، المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة، عدد ١١، كلية التربية الرياضية جامعة المنصورة، ٢٠٠٨م.
٢. أحلام ابراهيم: تمكين العاملين والميزة التنافسية: دراسة مسحية على المدراء ورؤساء الأقسام في الشركات العامة للصناعات الكهربائية في بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الخلية، ٢٠١١م.
٣. أيمن محمود: أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الاردن، ٢٠١٤م.
٤. بشري حسن: أثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، ٢٠١٧م.
٥. جاد الرب حسانين: أثر تمكين الموارد البشرية على بعض أبعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة) بالتطبيق على شركات الاتصالات في محافظة اربيل / العراق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد ٤٠، عدد ٢، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٦م.
٦. جمال محمد: الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧م.
٧. حازم كمال: رؤية ادارية لمواجهة الازمات بالأندية الرياضية، مجلة اسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ، عدد ٢٢، جزء ٢، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٦م.
٨. حسن الشافعي: اللوجستيات وسلسلة القيمة كمتطلب لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية "الأندية الرياضية"، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم

- الرياضة، عدد ٦١، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠١٠م.
٩. سمير عبد الحميد: رؤية علمية لإدارة الهيئات الرياضية، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥م.
١٠. شاكر جار الله: أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات والعلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد ٢٦، عدد ٥، الاردن، ٢٠١١م.
١١. عبد الرحمن مجاهد: الأنشطة اللوجستية التسويقية وعلاقتها بالميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية، مجلة بحوث التربية الرياضية، المجلد ٥٣، عدد ٩٩، كلية التربية الرياضية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٥م.
١٢. عبد المحسن جودة: دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في محافظة دهوك بإقليم كردستان العراق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد ٤٠، عدد ١، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٦م.
١٣. عبده عبد الحليم: أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بمديريات الشباب والرياضة بجنوب الصعيد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٨م.
١٤. عطية حسين: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مجلة البحوث والدراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠٠٣م.
١٥. لائحة النظام الأساسي للأندية الرياضية (اللائحة الاستراتيجية): ٢٠١٧م.
١٦. محمد عبد العظيم: الإدارة بتمكين العاملين في المؤسسات الرياضية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للعمل، المؤتمر العلمي الدولي الثاني، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق، مارس ٢٠٠٧م.
١٧. مصطفى عبد الحليم: معوقات الابداع الإداري في الأندية الرياضية الكبرى، مجلة اسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، عدد ٣٥، جزء ٣، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٢م.
١٨. مفتي أبراهيم: تطبيقات في الإدارة الرياضية "المدارس، الجامعات، الاتحادات، الأندية الرياضية"، مطابع أمون، الجامعة الهولندية، القاهرة، ٢٠١١م.

### ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية:

١٩. Bennis, R. Townsend,( ١٩٩٥), "Reinvetig leader ship" new york,

willian morrow.

٢٠. **Heresy – Paul**, (٢٠٠٦) “The Toll road to empowerment” executive excellence. U.S.
٢١. **Isomoya, aA.O. & Bakarey, B.e.**(٢٠١٣). Employees empowerment and customers satisfaction in Nigeria. Ausralian Journal of Business and Management Research.
٢٢. **Marjaini, A.B. & Alizadeh, F.**(٢٠١٤). The impact of empowerment on employees performance in staderd office of tahrn. – Internahional Journal of Academic Research in Economic and Maagement sciences.
٢٣. **Mehrdad, G. C & Mohammed, V.N.**(٢٠١٣). The relationship between employees empowerment with jop satisfaction in Melli Bank of Guilan.
٢٤. **Singh, s., & Dixit, p.k.** (٢٠١١). Employee Empowerment: A Light on the Real Meaning of the philisiphy. VSRD– Internahional Journal of Business and Management Research. VOL. ١ .No. ٩.