

# رأس المال الهيكلي والبشري في الأندية الرياضية والاجتماعية وعلاقتها بثقة الأعضاء دراسة ميدانية

د/ محمود فوزي رشاد أحمد\*

## المخلص

حاولت الدراسة فهم وتفسير العلاقة بين سياسات وإستراتيجيات إدارة رأس المال البشري بالأندية، ومدى تأثير هذه النظم والعمليات الإدارية التي تعكس مدى كفاءة أو فشل الهيكل المؤسسي علي ثقة الأعضاء، وشعورهم بالالتزام والرضا عن الخدمات والمزايا التنافسية المقدمة لهم.

واعتمدت الدراسة علي منهج المسح بشقه الميداني؛ بالتطبيق علي عينة من الجمهور المصري أعضاء الأندية الرياضية والاجتماعية المختلفة؛ وتم تطبيق الدراسة عينة عمدية قوامها (282 مبحوثاً) من أعضاء الأندية الرياضية والاجتماعية والمختلفة؛ علي اختلاف نمط ملكية النادي، أو الجهة الحكومية أو الخاصة أو النقابية التابع لها.

وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة ارتباطية طردية بين إدراك المبحوثين لكفاءة كل من رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري بأنديتهم المفضلة، وبين جميع مؤشرات ثقنتهم في هذه الأندية، وجاء عنصر "تجديد عضوية النادي المفضل" بمقدمة اتجاهات المبحوثين نحو مؤشر "الانغماس والمشاركة" بينما جاء عنصر "حرص المبحوثين علي المشاركة بالأعمال التطوعية للنادي" في الترتيب الأخير.

كما أسفرت النتائج عن قدوم عنصر "الامتثال للوائح وقواعد النادي" بمقدمة اتجاهات المبحوثين نحو مؤشر "الالتزام" بينما جاء عنصر "الترشح لمناصب إدارية وقيادية لخدمة النادي والارتقاء به" في الترتيب الأخير، كما جاء شعور المبحوثين بالفخر والاعتزاز من عضويتهم بأنديتهم المفضلة؛ كأكثر العناصر الدالة علي مؤشر ارتباطهم العاطفي بالنادي المنتمين إليه، بينما جاء بالترتيب الأخير عنصر "شراء منتجات النادي ومواده الدعائية من قمصان وملصقات وأعلام ..الخ".

ومن ثم قدمت الدراسة عدداً من التوصيات حول حرص الأندية علي تطوير بنيتها التحتية؛ كي تكون قادرةً علي الوفاء باحتياجات وتوقعات الأعضاء، فضلاً عن توجيه الاهتمام المتنامي بالبنية التحتية الخاصة بذوي الهمم، فضلاً عن ضرورة التنسيق بين وزارة الشباب والرياضة وبين الأندية الحكومية؛ لأجل تخصيص فرص عضوية واشتراكات مناسبة لمختلف فئات المجتمع؛ بدءاً من الطلاب وحتى كبار السن؛ بهدف استيعاب هذه القوي والموارد البشرية الضخمة؛ واضطلاع الأندية بأدوارها الرشيدة في التنشئة الاجتماعية، وغرس القيم والمعاني الإيجابية.

• **الكلمات المفتاحية:** رأس المال الهيكلي- رأس المال البشري- الثقة

\*مدرس العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا

## **Structural and human capital in the sport and social clubs and its relationship with their members' trust**

### **A field Study**

#### **Abstract:**

The study attempted to understand and explain the relationship between human capital management policies and strategies in clubs, and the extent of the impact of these systems and administrative processes that reflect the efficiency/failure of the institutional structure on the members' confidence, and their sense of commitment and satisfaction with the services and competitive advantages provided to them.

The study relied on the flat-field survey method; Applying to a sample of the Egyptian public, members of various sports and social clubs.

The study was applied to a deliberate sample of (282 respondents) of members of various sports and social clubs; Depending on the type of ownership of the club, or the governmental, private or syndicate to which it is affiliated.

The results of the study concluded that there is a direct correlation between the respondents' perception of the efficiency of both structural capital and human capital in their favorite clubs, and all indicators of their confidence in these clubs. The item "Respondents' keenness to participate in the voluntary work of the club" comes in the last rank.

The results also revealed that the component "compliance with the club's regulations and rules" came to the fore in the respondents' attitudes towards the "commitment" indicator, while the "candidacy for administrative and leadership positions to serve and advance the club" came in the last rank. The respondents' feeling of pride and pride in their membership in their favorite clubs; As the most indicative of the index of their emotional attachment to the club they belong to, the item "purchasing club products and promotional materials such as T-shirts, posters, flags...etc" came in the last order.

The study then presented a number of recommendations about the clubs' keenness to develop their infrastructure; In order to be able to meet the needs and expectations of members, in addition to directing the growing interest in the infrastructure of people of determination, as well as the need for coordination between the Ministry of Youth and Sports and government clubs; In order to allocate appropriate membership and subscription opportunities for different segments of society; From students to the elderly; With the aim of absorbing these forces and huge human resources; And clubs to play their rational roles in socialization, instilling positive values and meanings.

- **Keywords:** Structure Capitalism- Human capitalism-Trust

### أولاً: مقدمة الدراسة:

تبحث مجالات الاتصال التنظيمي دراسة أساليب استخدام الجمهور للرسائل اللفظية وغير اللفظية؛ لتوليد المعاني داخل مختلف السياقات، والثقافات، والقنوات الاتصالية؛ بما تحويه هذه السياقات من متغيرات اجتماعية وإدارية؛ كالتنشئة الاجتماعية، والرضا الوظيفي، والتغيير التنظيمي، والعدالة الاجتماعية، وصناعة القرار، وإدارة العلاقات، والمسئولية الاجتماعية للشركات.. الخ.(1)

وتعد الأندية كياناً تنظيمياً يلعب دوراً رئيساً في التنمية المجتمعية المستدامة؛ كأحد أجهزة التنشئة الاجتماعية؛ إلي جانب كل من: البيت، والمدرسة، ودور العبادة؛ بما تمتلكه الأندية من مقومات وبنى تحتية وموارد مادية قادرة علي تأهيل وإعداد الجمهور؛ شريطة الاتساق مع المثل والقيم الأخلاقية السامية التي تغرسها في نفوس الجمهور.

وقد أدت الزيادة المتنامية لأهمية الرياضة، وتنامي شعبيتها حول العالم إلي بناء صناعة دولية ضخمة؛ تُقدر استثماراتها ورعوس أموالها بمليارات الدولارات؛ حيث تسعى الدول إلي التوسع في تأسيس الأندية، وتطوير بنيتها التحتية من ملاعب ومرافق ومطاعم ومراكز تسوق؛ لإشباع الأنشطة الترفيهية والتجارية والاجتماعية المصاحبة للرياضة، وهو ما يتطلب الحاجة إلي رعوس أموال هيكلية محترفة قادرة علي إدارة الموارد البشرية؛ كقوي تنفيذية مسئولة عن تحقيق أهداف وسياسات الإدارة.(2)

حيث يعد المورد البشري أو رأس المال الإنساني Human Capital بمثابة ثروة إنسانية متنامية التطور؛ فهو الرصيد الفكري والاستثمار الذهني القادر- بما يمتلكه من مهارات ومقومات- علي بلوغ أهداف التخطيط الإستراتيجي لسياسات التنمية المجتمعية المستدامة التي تسعى إليها الدول؛ لتعزيز الجهود والمبادرات الساعية نحو الارتقاء برفاهية المجتمع، ودعم نموه الاقتصادي.

لذا فإن رأسي المال الهيكلي والبشري يمثلان معاً البناء الرئيسي الذي يعكس الثقافة التنظيمية للشركات والمؤسسات؛ تلك الثقافة التي تحاول إستراتيجيات وبرامج العلاقات العامة تنمية وعي جمهورها الداخلي بمبادئها ومتطلباتها العملية؛ كي يساهموا في الارتقاء بكفاءة الجهود التسويقية للمنظمة داخلياً وخارجياً؛ وإدراك دورهم الفعال في تحقيق رفاهية المنظمة وتطوير أدائها، ومن ثم تعزيز صورتها الذهنية؛ تلك الصورة التي تبدأ إستراتيجيات تدعيمها والدفاع عنها من الداخل؛ أي من العاملين والموظفين؛ علي اختلاف وتباين مستوياتهم الإدارية.(3)

وتحاول هياكل الجهاز الإداري بالأندية أن ترسم ملامح خططها الإستراتيجية علي المدى الزمني الطويل، فضلاً عن كونهم يشكلون-أنفسهم- جزءاً من سمعة النادي وصورته الذهنية وعلامته التجارية المميزة لدي أعضائه ومتابعيه أيضاً؛ تلك العلامة التي تنطوي علي العديد من الجهود الإدارية والاتصالية والشخصية أيضاً؛ مثل مدي كفاءة رؤساء وأعضاء مجالس إدارة النادي، وسيرهم الذاتية، ومدي انعكاس ذلك علي ثقافة النادي، ورسالته، ورؤيته المستقبلية، وخطط تطويره، وأسلوب قيادته، وكيفية إدارة علاقاته مع الأعضاء وجماعات المصالح.(4)

وتعتبر الغاية النهائية والتحدي الأكبر في ذات الوقت لأي جهاز إداري بالأندية هو إرساء إستراتيجيات تنظيمية لجهائره الداخلية من موظفين وعاملين؛ علي نحو مواز من إدارة العلاقات مع جماعات المصالح مثل: (أعضاء النادي، المشجعين، وسائل الإعلام، الجهات الحكومية، الرعاية، الموظفين، البنوك، وكلاء اللاعبين والمدربين، حملة الأسهم، الأندية الرياضية الأخرى، الاتحادات الرياضية الوطنية، مؤسسات ومنظمات المجتمع المدني).

وهو ما يتطلب امتلاك فنون إدارية رشيدة، ومهارات اتصالية متخصصة قادرة علي إدارة العلاقات مع الجماهير متباينة السمات الديموجرافية، ومتنوعة الفئات والاهتمامات؛ من أجل نيل ثقة العضو؛ الذي يدفع مبالغ مادية نظير الخدمات المقدمة له، وكذلك نظير إدراك العديد من القيم المعنوية غير الملموسة؛ كشهرة النادي، وتصنيفه الدولي، ومستوي فرقه الرياضية، وانتمائه لاتحادات وطنية أو دولية، ومدي تمثيل لاعبيه بفرق المنتخبات القومية بالألعاب المختلفة، فضلاً عن الارتباط الذهني للنادي بمعاني أخلاقية سامية؛ تعمل الدعاية علي ترويجها وترسيخها؛ كالتضحية، والوطنية، والروح الرياضية.. الخ.

وتتعمد هذه الثقة علي انغماس العضو في الأنشطة الاتصالية والاجتماعية والرياضية للنادي؛ علي المستوي الواقعي وكذلك الافتراضي؛ من خلال التفاعل الإلكتروني النشط عبر شبكات التواصل الاجتماعي، واستخدام الكلام الشفهي Word Of Mouth في الدعاية الشخصية المباشرة للنادي، والارتباط الذاتي بالعلامة التجارية لهذه المؤسسة؛ التي يحرص دومًا علي تأييدها ودعمها، والاشتراك في عضويتها؛ كي يشعر بالفخر، والاعتزاز، والتقدير الاجتماعي.

#### ثانيًا المشكلة البحثية:

تتمثل في محاولة فهم وتفسير العلاقة بين مدي كفاءة السياسات والإستراتيجيات الإدارية، وكذلك الموارد البشرية العاملة في الأندية الرياضية والاجتماعية، وبين تشكيل معاني الثقة لدي أعضاء هذه الأندية.

وتبحث الدراسة مدي انعكاس هذه الثقة علي ثلاثة مؤشرات لدي أعضاء الأندية، وهي: الانغماس والمشاركة، والارتباط الذاتي، والالتزام، ذلك مع تباين الخصائص الديموجرافية للأعضاء، واختلاف مُددهم الزمنية بعضوية أنديةهم المفضلة .

#### ثالثًا: أهداف الدراسة:

(1) رصد مؤشرات تحقيق رأس المال الهيكلية Structure Capitalism بالأندية الرياضية والاجتماعية.

(2) رصد مؤشرات تحقيق رأس المال البشري Human Capitalism بالأندية الرياضية والاجتماعية.

(3) رصد وتحليل التكامل والاتساق بين رأسي المال الهيكلية والبشري بالأندية وبالمجالات المجتمعية الأخرى؛ من واقع القراءة النقدية للتراث النظري.

(4) الكشف عن مؤشرات قياس ثقة الأعضاء في الأندية التي يشتركون بها؛ علي اختلاف خصائصهم الديموجرافية، والمدة الزمنية لعضويتهم بالأندية.

(5) تفسير العلاقة بين كفاءة رأس المال الهيكلية بالأندية، وبين ثقة الأعضاء؛ علي اختلاف خصائصهم الديموجرافية، والمدة الزمنية لعضويتهم بالأندية.

(6) تفسير العلاقة بين كفاءة رأس المال البشري بالأندية، وبين ثقة الأعضاء؛ علي اختلاف خصائصهم الديموجرافية، والمدة الزمنية لعضويتهم بالأندية.

(7) محاولة استنباط نموذج نظري يوضح العلاقة بين رأس المال الهيكلي والبشري، وبين الثقة المدركة.

**رابعاً: أهمية الدراسة:** ويمكن تقسيمها لأهمية نظرية وأخري عملية كما يلي:

● **الأهمية النظرية:** وتتمثل في النقاط التالية:

– تبحث الدراسة أثر رأس المال الهيكلي/ البشري علي الجمهور الخارجي "أعضاء الأندية"؛ كاتجاه مختلف عن أغلب دراسات التراث العلمي التي ركزت علي أثر النظم والسياسات الإدارية والاتصالات التنظيمية بالمؤسسات علي الجمهور الداخلي.

– تركز الدراسة علي فرضية علمية مفادها: التداخل والتكامل الوظيفي بين رأسي المال الهيكلي والبشري؛ وهو ما يتضح في اتساق مؤشرات قياس كلا المفهومين.

– تمثل الدراسة مزيجاً نظرياً بين عدد من العلوم البيئية؛ كالإدارة، والعلاقات العامة، والتنمية البشرية، والتسويق.

– يتمثل مجتمع الدراسة في الأندية الرياضية والاجتماعية؛ بكل ما تعكسه مكونات هذه الصناعة الضخمة من محفزات لتطوير الشبكات الإنسانية بين المواطنين، وتحقيق الترابط والتمكين الاجتماعي، وتشجيع الأعمال التطوعية المستدامة، وغرس قيم أخلاقية سامية، فضلاً عن الاعتماد علي الأصول الإنسانية التي تتطلب موارد مادية ومالية مثل: التعليم، والصحة، وإقامة المشروعات، والاستثمار في مهارات وخبرات الموارد البشرية.

– تتميز الدراسة بثرائها النظري في تراثها العلمي؛ حول مؤشرات ومحددات تحقيق رأسي المال الهيكلي والبشري بالعديد من القطاعات الإنتاجية والخدمية ومجالات الأعمال المختلفة؛ بدول عربية وأجنبية متعددة؛ تتسم بتباين وتنوع ثقافتها المجتمعية.

– تطرح الدراسة تصورًا نظرياً للعلاقة بين رأسي المال الهيكلي والبشري، وبين تحقيق مفهوم الثقة التي تعد أساساً إستراتيجياً عالي التنافسية strategy highly competitive؛ كأحد الأصول غير الملموسة Non-tangible Asset التي تسعى المنظمات إلي امتلاكها؛ كمؤشر لجودتها وتميزها، وذلك عبر ثلاثة مؤشرات/ مستويات للثقة وهي: (الانغماس، الالتزام، الارتباط الذاتي بالعلامة التجارية للنادي).

● **الأهمية العملية:** وتتمثل في النقاط التالية:

– تخاطب الدراسة وزارة الشباب والرياضة المعنية بالإشراف والرقابة علي الأندية؛ بهدف ارتقاء وتطوير إستراتيجياتها الإدارية للأندية الرياضية والاجتماعية التابعة لها.

– تقدم الدراسة أساليب تسويقية واتصالية للقائمين علي إدارة الأندية؛ بهدف نيل ثقة العضو، وتحقيق تمييز سلعي Branding للعلامة التجارية لناديهم، وإدارة العلاقات مع جماعات المصالح المتعددة؛ كالرعاة، والإعلاميين، والجهات الحكومية، والاتحادات الرياضية والاجتماعية.. الخ؛ ذلك علي نحو مواز من السعي إلي نيل ثقة وتأييد جمهوره الداخلي.

– تقدم الدراسة توصيات عملية لأعضاء ورؤساء مجالس إدارات الأندية؛ حول سياساتهم وإستراتيجياتهم الإدارية القائمة علي أسس التكامل والتنسيق المشترك مع آليات تطوير العاملين والموارد البشرية، وأساليب إدارة العلاقات مع جماعات المصالح.

#### خامساً: فروض الدراسة:

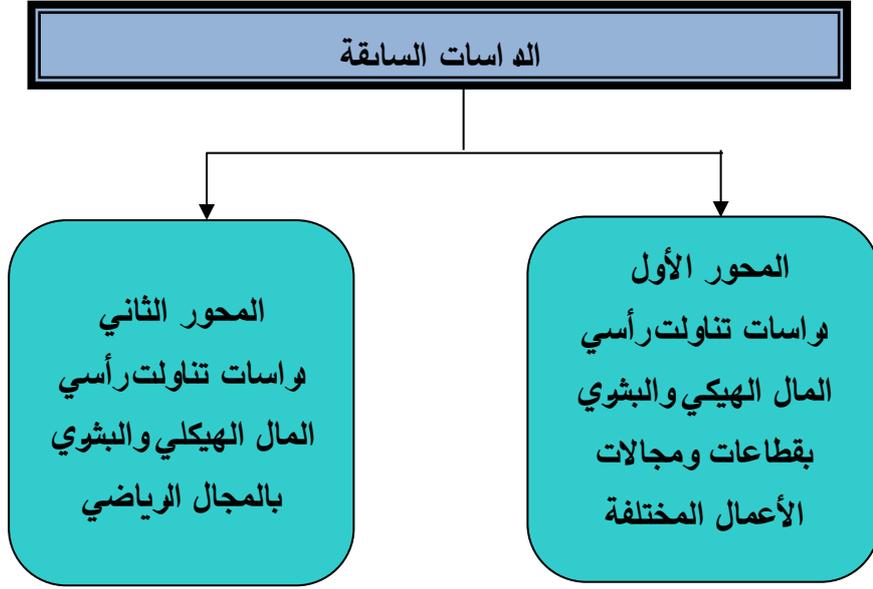
- (1) توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كفاءة رأس المال الهيكلية بالأندية وبين ثقة الأعضاء فيها.
  - (2) توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كفاءة رأس المال البشري بالأندية وبين ثقة الأعضاء فيها.
  - (3) توجد فروق دالة إحصائياً بين المبحوثين؛ وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، المستوي التعليمي) في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال الهيكلية بالأندية.
  - (4) توجد فروق دالة إحصائياً بين المبحوثين؛ وفقاً للمدة الزمنية لعضويتهم بأنديتهم المفضلة في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال الهيكلية بها.
  - (5) توجد فروق دالة إحصائياً بين المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، المستوي التعليمي) في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال البشري بالأندية.
  - (6) توجد فروق دالة إحصائياً بين المبحوثين؛ وفقاً للمدة الزمنية لعضويتهم بأنديتهم المفضلة في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال البشري بها.
  - (7) توجد فروق دالة إحصائياً بين المبحوثين؛ وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، المستوي التعليمي) في متوسطات اتجاهاتهم نحو مؤشرات الثقة بأنديتهم المفضلة.
  - (8) توجد فروق دالة إحصائياً بين المبحوثين؛ وفقاً للمدة الزمنية لعضويتهم بأنديتهم المفضلة في متوسطات اتجاهاتهم نحو مؤشرات الثقة بها .
- سادساً: مفاهيم الدراسة:** ويمكن عرض المفاهيم النظرية وتعريفاتها الإجرائية علي النحو التالي:

#### جدول رقم ( 1 ) المفاهيم النظرية والتعريفات الإجرائية للدراسة

المصطلح	المفهوم النظري	التعريف الإجرائي
1- رأس المال الهيكلية	يعرف بأنه الثقافة التنظيمية التي يرسبها الهيكل الإداري للمنظمة، والذي يوظف كافة إمكانات البني التحتية التي تدعم العاملين في تحقيق وظائفهم وبلوغ أهدافهم. ويمثل كل مخازن المعرفة غير البشرية في المنظمة مثل (قواعد البيانات، المخططات التنظيمية، مطبوعات العمليات الإدارية، الإستراتيجيات) ومن أهم مؤشرات (التكنولوجيا المستخدمة، الثقافة التنظيمية، الأصول المادية، الموارد المالية، والبرامج الأكاديمية). <sup>(5)</sup> وعرفه (رزقي محمد، 2019) <sup>(6)</sup> بأنه أحد مكونات رأس المال الفكري؛ الذي يسمى رأس مال العمليات/ التنظيمي الذي يتشابه مع رأس المال الإبداعي، والذي يتضمن جميع المخازن غير البشرية للمعرفة، والتي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها بهياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة، وأصولها المادية الملموسة؛	يعتمد الباحث إجرائياً في قياس هذا المفهوم بالأندية الرياضية والاجتماعية علي المؤشرات التالية: (مدي كفاءة رؤساء وأعضاء مجالس إدارة النادي، ثقافة النادي ورسالته ورؤيته المستقبلية وخطط تطويره، أسلوب القيادة الإدارية للنادي وعلاقتها بجماعات المصالح المختلفة، البني التحتية للنادي من ملاعب وحدائق ومكتبات ومطاعم ومواقف سيارات ومرافق أجهزة لذوي الإعاقة، مدي توظيف النادي للنظم الإلكترونية الحديثة والتطبيقات الرقمية).

المصطلح	المفهوم النظري	التعريف الإجرائي
	كقواعد البيانات، والمخططات التنظيمية، وسياسات العمل، وأساليب القيادة والتنظيم، وكذلك الملكية الفكرية للمؤسسة المتمثلة في براءات الاختراع، وحقوق النشر والتأليف، والعلامات التجارية. ووفقاً لـ (Nermin Nergis, et al 2015) (7) فإن رأس المال الهيكلي ينتمي بالكامل للمؤسسة، ويظل باقياً فيها وداعماً للعاملين- وإن تركوا المؤسسة- علي عكس رأس المال البشري.	
2-رأس المال البشري	يعرف بأنه إمكانات الجمهور الداخلي للمنظمة من كفاءات، وخبرات، ومهارات، وقدرات مهنية، وقدرات اجتماعية، ومعارف؛ ومدى قدرتهم علي التطوير والابتكار؛ كي يقدموا حلولاً للعملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة. وينبغي أن تعمل المنظمات علي تنمية وتطوير رأس المال الفكري للعاملين بها؛ من خلال تحليل مؤشرات (قدرات العاملين- إبداع العاملين- اتجاهات العاملين). (8)	يعتمد الباحث إجرائياً في قياس هذا المفهوم بالأندية الرياضية والاجتماعية علي المؤشرات التالية: (مدي سهولة التواصل مع موظفي ومديري النادي وإنصاتهم لأراء ومقترحات وشكاوي الأعضاء، مدي تمتع موظفي النادي بروح الود والألفة والمعاملة الطيبة، مدي تمتع الموظفين بجودة مستوي خدماتهم، مدي ثبات موظفي النادي بمواقعهم الوظيفية، مدي حرص النادي علي اكتشاف وتبني المواهب، مدي امتلاك النادي لفرق رياضية ذات سمعة طيبة بالألعاب المختلفة).
3-الثقة	هو اعتقاد العملاء بأن المنظمة مستعدة للوفاء بوعودها؛ بما تمتلكه من كفاءة مهنية متقدمة، ومعلومات صادقة؛ من شأنها تحسين الوظائف الأساسية للماركة، والحد من أي مخاطر محتملة، ومن ثم يتولد لدي العملاء نية إعادة شراء هذه الماركة الجديرة بالثقة. (9) ويرى (راسم الجمال & خيرت عياد، 2005) (10) أن مفهوم تعزيز الثقة ينطوي علي احترام وعدم استغلال طرفي العملية الاتصالية (المنظمة والجمهور) لمشاعر كل منهما. ووفقاً لنموذج "عملية العلاقة مع العملاء" فإن Customer Relationship Process تنمية الثقة Develop Trust تعد نتاجاً لعمليات متعددة هي: (جذب العملاء، بناء ثم تطوير العلاقات معهم، الوفاء بالوعود، إسعاد العملاء) (11)	أ. <b>الانغماس Involvement</b> : (الاشتراك بصفحات النادي علي شبكات التواصل الاجتماعي، التفاعل الإلكتروني للأعضاء بالمنصات الرقمية للنادي وتدوين تعليقات إيجابية، الحرص علي الاشتراك في الفعاليات والأنشطة الاجتماعية والرياضية للنادي، الحرص علي الزيارة المتكررة للنادي، الحرص علي تجديد عضوية النادي، حرص العضو- من تلقاء نفسه- علي المشاركة بالأعمال التطوعية للنادي). ب. <b>الالتزام Commitment</b> : (الالتزام بكل لوائح وقواعد النادي، الالتزام الدائم بالتحدث بشكل إيجابي عن النادي مع الأصدقاء والمعارف، التصويت في انتخابات النادي، الترشيح لمنصب إدارية أو قيادية بالنادي، الشعور بالالتزام والمسئولية نحو أي أعمال خدمية أو تطوعية يطلبها النادي) ج. <b>الارتباط الذاتي بالعلامة التجارية للنادي- Self : brand connection</b> (الشعور بالفخر من الانتماء للنادي، حرص العضو علي إظهار إيمانه وتعلقه بالقيم التي يتبناها النادي؛ كالتضحية والوطنية والروح الرياضية.. الخ ، اعتبار نجاح النادي بمثابة نجاح شخصي للعضو، تشجيع فرق النادي وممثليه بالأنشطة المختلفة، متابعة المواد الإعلامية المنشورة عن النادي بالوسائل المتعددة، شراء منتجات النادي ومواده الدعائية من قمصان وملصقات وأعلام.. الخ والاحتفاظ بها).

سابعًا: الدراسات السابقة: ويمكن تصنيفها لمحورين بحثيين، كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل رقم (1)

#### تصنيف محاور الدراسات السابقة

● المحور الأول: دراسات تناولت رأس المال الهيكلي والبشري بقطاعات ومجالات الأعمال المختلفة:

(1) بالمجال الأكاديمي بالجامعات الأوروبية، وفي تحليل نظري لتقرير رأس المال الفكري بجامعة بوزنان للاقتصاد ببولندا عام 2005؛ جاءت مؤشرات تحقيق رأس المال البشري بالجامعات بدراسة (Amir Fazlagic, 2005) (12) متمثلةً في: (معدلات تعيين الباحثين من خريجي الجامعة، نصيب الإناث من فرص العمل، معدلات تمويل المشروعات البحثية، معدلات ترقية الموظفين أو الاستغناء عنهم، متوسط البحوث المنشورة لكل باحث ومدى مشاركته في الفعاليات العلمية، القيمة المضافة لكل موظف ومدى شعوره بالرضا الوظيفي، مدى التمويل المقدم من المراكز الدولية) بينما تمثلت مؤشرات رأس المال الهيكلي في: (حصة المرأة في تولي المناصب الإدارية، متوسط أعداد الموظفين والباحثين بكل قسم، إجمالي الاستثمارات الموجهة للبحوث وللبنى الأساسية، عدد أجهزة الحاسب الخاصة لكل موظف، عدد الطلاب والموظفين الدوليين، عدد الدورات والبرامج التدريبية، عدد المشاريع البحثية قيد التنفيذ وعدد الباحثين المشاركين بالمؤتمرات الدولية، مدى رضا الطلاب، الإنفاق البحثي الموجه لكل قسم).

(2) في قطاع الضيافة؛ بمنطقة البحر الكاربيبي، جاءت مؤشرات رأس المال البشري بالدراسة التي قام بها (Donley Alphonso, 2009) (13) متمثلةً في: (التقييم المتواصل لأداء الموظفين، امتلاك الموظفين للخبرات والمهارات اللازمة، حرص الموظفين علي التفاعل والتعلم والاستفادة من بعضهم البعض، حث الموظفين علي الارتقاء بمهاراتهم ومستواهم التعليمي، خفض معدلات دوران الموظفين والاستغناء عنهم، ولاء الموظفين نحو الفندق الذي يعملون فيه، حرص الموظفين علي الارتقاء بمستوي الخدمة المقدمة للعملاء، الحصول علي أقصى استفادة من المهارات والعمليات الفندقية للموظف) بينما جاءت مؤشرات رأس المال الهيكلي؛ متمثلةً في: (كفاءة وتكامل نظم المعلومات وسهولة سريانها والحصول عليها، توثيق معارف الفندق بالكتيبات وقواعد البيانات، نمو الميزانية السنوية المخصصة لتكنولوجيا المعلومات، دعم نظم وإجراءات التعاون في إنجاز الأعمال الفندقية، تطوير العديد من الأفكار/ الخدمات/ المنتجات الفندقية، الفندق هو الأكثر كفاءة والأقل وقتاً في تنفيذ أعمال تسجيل الوصول/ المغادرة والحجز وتنظيف الغرف وتقديم خدمات الضيافة). (3) وفي قطاع صناعة الدواء بالأردن، جاءت الدراسة المسحية التي قامت بها (سناء مسودة، 2011) (14) بالتطبيق علي (71 مديرًا بشركات الأدوية الصناعية المنتمية للاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية) حيث جاءت علي الترتيب متطلبات رأس المال البشري لتحقيق مزايا تنافسية بالشركات عينة الدراسة؛ متمثلةً في المؤشرات التالية: (الحث علي التدريب والتعلم واكتساب الخبرات داخل وخارج المنظمة، تحفيز العاملين علي مشاركة خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم، عقد دورات تدريبية واجتماعات عمل دورية بين العاملين والرؤساء، تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم، تنمية أساليب العمل الجماعي، إتاحة فرص مشاركة العاملين في الأحداث الخاصة المختلفة، منح العاملين فرص تجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، استقطاب الكوادر ذوي المهارات النادرة والخبرات المتراكمة، اتباع أساليب إبداعية لعصف أفكار العاملين).

بينما جاءت علي الترتيب مؤشرات تحقيق رأس المال الهيكلي لتحقيق المزايا التنافسية؛ متمثلةً في: (إعداد هيكل تنظيمية تقدم التسهيلات اللازمة للموظفين، تبني السياسات والأساليب التي تطور الكفاءة الإنتاجية، توفير قنوات لسهولة سريان المعلومات بين المستويات الإدارية، التحديث المستمر للبيانات والمعلومات، تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بجميع الأنشطة المشتركة بالمنظمة، ابتكار وتطوير اختراعات جديدة يتم تسجيلها باسم الشركة وحماية حقوق ملكيتها الفكرية كبراءات الاختراع والعلامات التجارية، بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تكافئ الإنجاز المعرفي والفكري المتطور والمبدع، تخصيص ميزانية كافية لتمويل مشروعات البحث العلمي والتطوير).

(4) وبالعودة إلي المجال الأكاديمي - ولكن ذات المرة في مصر- بالتطبيق علي (300 مبحوثًا) من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، والطلاب؛ بجامعة عين شمس؛ حيث توصلت الدراسة الميدانية التي قام بها (ممدوح عبد العزيز وأحمد خليل، 2015) (15) إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة كل من رأس المال البشري/ الهيكلي/ القائم علي العلاقات، وبين تحسين أداء الموارد البشرية بالجامعة، ومن ثم أوصت الدراسة بضرورة بناء قاعدة فكرية معرفية؛ لتحسين كفاءة الموارد البشرية بالجامعة، واستقطاب

أعضاء تدريس ذوي مواهب متنوعة؛ تنعكس علي المستوى العلمي والفكري للطالب، والارتقاء بالإمكانات المالية والمادية والتقنية والفنية، فضلاً عن انتظام انعقاد المؤتمرات والسيمينارات العلمية للأقسام الأكاديمية بكليات الجامعة، إلي جانب عقد الاجتماعات واللقاءات الودية مع العاملين؛ لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول تطوير العمل، وتشجيع فرص الحوار المباشر معهم.

(5) وفي قطاع الاتصالات، جاءت الدراسة المسحية التي قام بها (ناصر الشمري، 2017)<sup>(16)</sup> بالتطبيق علي (118 موظفًا بثلاث شركات اتصالات كويتية) حيث جاءت عوامل تشكيل رأس المال الهيكلي؛ متمثلةً علي الترتيب في كل من:

• **البحث والتطوير:** من خلال مؤشرات: (تبني التطورات التقنية والعلمية في مجال الاتصالات حول العالم، زيادة الشركة في مجال البحث والتطوير في صناعة الاتصالات، تخصيص ميزانية مناسبة للبحث والتطوير في صناعة الاتصالات، حرص الشركة علي مواكبة التطورات وإعادة تنظيم نفسها).

• **عامل البرامج والأنظمة:** من خلال مؤشرات: (سرعة سير إجراءات العمل بالشركة وانعدام البيروقراطية الإدارية، اتباع الشركة نظام مكافآت وحوافز للأداء الوظيفي، تنظيم برامج تدريبية مناسبة للمواقع الوظيفية).

• **حقوق الملكية الفكرية:** من خلال مؤشرات: (إرساء الشركة إستراتيجيات وإجراءات واضحة لإدارة وحماية حقوق الملكية الفكرية والاستفادة من هذه الحقوق لأقصى حد، دعم الأفكار الجديدة وبراءات الاختراع).

(6) وحول العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وتحقيق الأمن والسلامة المهنية لعمال البناء والتشييد، جاءت دراسة (Xiuyu Wu et al, 2018)<sup>(17)</sup> التي رصدت مؤشرات رأس المال الهيكلي؛ متمثلةً في: (عقد اجتماعات يومية بين العمال ومديري المشاريع ومناقشة قيم العمل معهم، التواصل الفوري والاستجابة السريعة بين الزملاء والمديرين لحل مشاكل ومخاطر وحوادث السلامة المهنية، التزام الجميع بلوائح وضوابط السلامة المهنية وإرساء القواعد والسياسات التي تكفل ذلك، التدرج الهرمي لقواعد الثواب والعقاب لسلوكيات العمال، الفحص والمتابعة الدورية لسلامة المواقع، تنظيم الاجتماعات والبرامج التدريبية والتنقيفية للعمال حول قواعد السلامة المهنية، امتثال العمال لقرارات المديرين، المشاركة في أنشطة تحسين السلامة البيئية).

(7) وفي حقل المجال الأكاديمي بدولة فلسطين، فقد أوصت الدراسة المسحية التي قام بها كل من (عماد الزير & ناصر جرادات، 2021)<sup>(18)</sup> بالتطبيق علي (321 موظفًا وأكاديميًا بعدد من الجامعات) بضرورة إيلاء إدارات الجامعات الفلسطينية أهمية أكبر لتعزيز رأس المال الهيكلي؛ من خلال مشاركة العاملين في صياغة دليل الإجراءات والسياسات، وكذلك الخطط الإستراتيجية والتنشغيلية؛ بالإضافة إلي تحسين بيئة العمل، وتعزيز ثقافة الإبداع، واعتبارها من القيم الجوهرية بالجامعة، من خلال إفساح المجال لجميع العاملين باقتراح الأفكار، وطرح المبادرات بشكل آمن.

وأسفرت النتائج عن أن مجال الأنظمة والبرمجيات هو أهم مجالات رأس المال الهيكلي للجامعة، يليه مجال الأنظمة والتعليمات، أما دليل الإجراءات والسياسات، فجاء في المرتبة الأخيرة.

● **المحور الثاني: دراسات تناولت رأس المال الهيكلي والبشري بالمجال الرياضي:** ويمكن

عرض أبرز الدراسات التي تناولت هذا الموضوع علي النحو التالي:

(1) أشارت دراسة (y Eric Bailly, 2003)<sup>(19)</sup> إلي ركائز التخطيط الإستراتيجي للأندية الرياضية التي يجب أن تُنمّي علاقاتها الاتصالية بكل من (المشجعين، وسائل الإعلام، الجهات الحكومية، الرعاية، جماعات المصالح، الموظفين، البنوك، وكلاء اللاعبين والمدربين، حملة الأسهم، الأندية الرياضية الأخرى، الاتحادات الرياضية الوطنية، مؤسسات ومنظمات المجتمع المدني).

(2) وقدمت دراسة (Henrik Klouman & David Beljulji, 2012)<sup>(20)</sup> إستراتيجية متكاملة لإدارة العلامة التجارية لفرق هوكي الجليد السويدية، من خلال إجراء (7 مقابلات شبة متعمقة) مع مديري الأندية الرياضية صغيرة الحجم، لتأتي إجراءات تطبيق الإستراتيجية متمثلة في الأبعاد التالية:

● **تمييز العلامة التجارية في السوق** Differentiation of the brand in the market

**market**: من خلال التحديد الدقيق للجمهور المستهدف، وتمييز الهوية الاتصالية للنادي عن غيره من المنافسين.

● **إرساء سمات للفريق** Attributes of the team: حيث تمثل قيمًا ومعاني أخلاقية ترتقي بأهمية النادي لدي جماهيره؛ كقيم التضامن والتضحية والروح الرياضية القتالية وهكذا، ومواجهة تحديات بناء علامة تجارية جماعية مثل: المشاكل المالية وعدم اهتمام الرعاية وتذبذب أداء الفريق وعدم اهتمام الجمهور بلعبة هوكي الجليد، والحاجة لدعم جماعات المصالح المختلفة؛ كوسائل الإعلام، والاتحادات الرياضية، والجمعيات المدنية، وتباين السمات الديموجرافية لمشجعي الفريق من رجال ونساء وأطفال، ومن ثم تفاوت اهتماماتهم واحتياجاتهم التسويقية.

● **التزام وولاء المشجعين** Fan commitment/loyalty: من خلال حصر أعداد الجماهير بالمباريات الرياضية للفريق وعلاقتهم بأداء النادي، وما يمتلكه من لاعبين محليين؛ يمتلكون علاقات أقوى مع المشجعين، ويمكنهم بناء قيمة أكبر للعلامة التجارية، إلي جانب اللاعبين الدوليين، وكذا معدلات انتقال المحترفين من وإلي الفريق، ومدى وجود إجراءات منظمة لبيع تذاكر المباريات، وترتيب مقاعد الجمهور، ودراسة أسباب حرص/عدول الجماهير عن الحضور.

● **جودة وخصائص الخدمة** Service quality & service characteristics: المتعلقة بإمكانات النادي، وبنيتة التحتية؛ من ملاعب مستقلة ملائمة لاستيعاب الجماهير، ومواقف سيارات، ومطاعم، وشاشات، ووسائل مواصلات، وخدمات لكبار الشخصيات، والمرافق المجهزة لذوي الإعاقة، وبعض المنتجات الخاصة بالأطفال، ومدى تقديم تدريبات للموظفين والمتطوعين.

● **الكلام الشفهي والدعاية** Word of mouth and publicity: من خلال دراسة أكثر العوامل المناسبة؛ لتعزيز العلامة التجارية للفريق من مرافق وبنى تحتية، وصفحات المعجبين والمجتمع الافتراضي للنادي والفريق علي الإنترنت، ومدى تفاعلية ونشاط هذه

الصفحات، ومدى وجود متاجر واقعية أو إلكترونية؛ لبيع منتجات الفريق من قبعات، ومضارب، وقمصان، وأعلام وملصقات.. الخ فضلاً عن التعاون مع الشركات والأندية الرياضية الأخرى، ومواجهة الدعاية والشائعات السلبية ضد الفريق، ووجود نظم للرد علي الشكاوي.

• **الدعاية والترويج Advertising/promotion**: وتتمثل في مدى تصميم حملات ترويجية وإعلانية منتظمة بالتلفزيون أو الراديو أو الصحف أو الإنترنت، ومدى اشتراك اللاعبين في الأنشطة الاتصالية؛ كتنظيم اجتماعات مع المعجبين، والتقاط الصور معهم، والتوقيع عليها، ومدى وجود طقوس دعائية معينة للفريق قبل أو بعد أداء المباريات. (3) ومن جانبها قدمت دراسة (Federica Ricci et al, 2015)<sup>(21)</sup> نموذجاً نظرياً؛ عرف بـ "كفاءة رأس المال الفكري لأندية كرة القدم" ICE within football club والذي يتشكل من كفاءة رأس المال البشري HCE المتمثل في قدرة الموظفين علي أداء المهام الموكلة إليهم، وقدرتهم علي الجمع بين الموهبة والمعرفة والمهارة والابتكار؛ باعتبارهم مصدرًا للتطوير الإستراتيجي، وتتمثل مكوناته- بحقل صناعة كرة القدم الاحترافية- في كل من: (حقوق تسجيل وتداول اللاعبين، المدربين والإداريين والموظفين، أنشطة التدريب والتطوير).

أما الشق الآخر للنموذج؛ فيتمثل في كفاءة رأس المال الهيكلي SCE الكامن في جميع المعارف الكامنة في البني التحتية التنظيمية مثل : (قواعد البيانات، الإجراءات التنظيمية، براءات الاختراع والعلامات التجارية كقدرات تنظيمية داعمة لإنتاجية الموظفين) إلي جانب كفاءة رأس مال العلاقات (RCE).

(4) كما كان للأندية الجزائرية نصيباً من الدراسات؛ حيث تناولت دراسة (بوصلاح النذير، 2015)<sup>(22)</sup> دور بعض مؤشرات رأس المال الهيكلي والبشري في تطوير نظم التمويل الرياضي؛ بالتطبيق علي (24) مبحثاً بأربعة أندية من الرؤساء، وأعضاء مجالس الإدارة، وأعضاء لجان الاستثمار؛ لتأتي هذه المؤشرات متمثلةً في (التخطيط المسبق وإرساء سياسات إدارية ورقابية واضحة محددة الأهداف، استغلال جميع إمكانيات النادي والنظم التكنولوجية الحديثة، انتقاء الكفاءات الإدارية، تنظيم برامج تدريبية لتأهيل العاملين علي استخدام البرامج التكنولوجية الحديثة، كفاءة نظم الاتصالات الداخلية).

(5) وفي مصر أيضاً، وبالتطبيق علي (138) موظفاً إدارياً، وعضواً بمجالس إدارات أندية الاتحاد، وسموحة، والأوليمبي، وأصحاب الجياد) بالإسكندرية؛ فقد توصلت دراسة Amin (Mahmoud, 2017)<sup>(23)</sup> إلي طردية العلاقة بين رأس المال البشري/ الهيكلي/ القائم علي العلاقات، وبين تحقيق المزايا التنافسية للأندية عينة الدراسة، وجاءت مقومات رأس المال البشري؛ متمثلةً في: (المعارف العلمية، الخبرات، القدرات الابتكارية، متطلبات العمل الجماعي) بينما تمثلت برأس المال الهيكلي في: (نظم المعلومات وقواعد البيانات، تطور العمليات الإدارية، وضوح الإجراءات والسياسات، وفرة البرامج الإدارية والتدريبية، وضوح الهيكل التنظيمي).

(6) وقد أوصت الدراسة المسحية التي قام بها (أحمد رشاد، 2018)<sup>(24)</sup> بالتطبيق علي (98) عضو مجلس إدارة بأندية واتحادات رياضية مصرية) بضرورة الاتساق بين مؤشرات رأس

المال الهيكلي، والتي تكمن في القيادة الإدارية المؤهلة والقادرة علي أداء المام الموكلة إليها، والتي تؤمن بقيمة الاتصال الحوارى ثنائى الاتجاه مع العاملين؛ والاستجابة لمقترحاتهم، إلي جانب مؤشرات رأس المال البشرى الذى يتسم بالكفاءة والدقة والحدائة وسرعة تنفيذ المهام، وهو ما يتطلب من المنظمة عقد حلقات نقاشية مع مواردها البشرية، والحفاظ علي مكانتهم الاجتماعية وعلى مواقعهم الوظيفية، واستثمار الطاقات الفكرية لذوى المهارات والمقومات المتميزة؛ كرأس مال فكري من شأنه تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الرياضية؛ فى ظل تحديات المنافسة المحلية والدولية.

(7) أما الدراسة المسحية التى قام بها (عبد الرحمن الفضلى، 2018)<sup>(25)</sup> بالتطبيق على (78) إدارياً بالاتحادات الرياضية الأولمبية بالكويت؛ فقد قسّمت رأس المال البشرى إلي ثلاثة أبعاد هي:

● **المعرفة والخبرة العملية:** وتتمثل فى حرص الاتحاد على تنمية مهارات أعضائه ذوى المهارات، والقدرات، والمعارف المتنوعة، والخبرات العملية والفنية الطويلة، والاحتفاظ بهم، وعقد دورات تدريبية مناسبة لهم؛ كي يتحملوا مسؤوليات عمل مناسبة، ومنحهم مكانةً تليق بهم.

● **الابتكار:** من خلال تشجيع العاملين على الإبداع والتطوير، وحل المشاكل بشكل فعّال.

● **فريق العمل:** من خلال تكريس مفهوم العمل الجماعى المشترك، وغرس روح الفريق الواحد، والإنصات الجيد لأراء جميع الأعضاء بفريق العمل.

(8) بالتطبيق على (290 موظفًا بـ 54 ناديًا رياضيًا بمصر وفلسطين) تناولت الدراسة التى قام بها (Mohammed Zaid, 2020)<sup>(26)</sup> مؤشرات تقييم رأس المال البشرى بالأندية عينة الدراسة؛ متمثلةً فى: (قدرة العاملين على التكيف مع ضغوط العمل اليومى، تشجيع الموظفين على صناعة القرار والمشاركة بخطط البناء والتنمية بالمؤسسات الرياضية) وتمثلت برأس المال الهيكلي فى: (تمتع الهيكل التنظيمى الرياضى بوضوح العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين، المرونة الكافية للعمليات الإدارية بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة، سهولة وسرعة تنظيم وتدفق واسترجاع المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة).

#### ● **التعليق على الدراسات السابقة:**

– اكتفت بعض الدراسات بتناول رأس المال الفكرى القائم على ركيزتين فقط هما: رأس المال الهيكلي/ البشرى؛ بينما اتجهت دراسات أخرى نحو إضافة رأس مال العلاقات Relational Capital ورأس المال الاجتماعى Social Capital.

– ركزت الدراسات السابقة بشكل أكبر على علاقة رأسى المال الهيكلي والبشرى بالجمهور الداخلى من العاملين والموظفين، وتأثير كل منهما على الأداء الوظيفى والكفاءة الإنتاجية؛ بينما تركز الدراسة الحالية على الجمهور الخارجى "أعضاء الأندية".

– تعكس الدراسات الاتساق والتكامل؛ بل والتداخل الواضح بين مؤشرات رأسى المال الهيكلي والبشرى؛ باعتبارهما ركيزتين لرأس المال الفكرى؛ لتحقيق المزايا التنافسية للشركات والمؤسسات.

-تنوع مجالات الأعمال بمجتمع البحث بالدراسات السابقة بين قطاعات:(الفنادق، التصنيع الدوائي، الأندية، الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبرمجيات، الجامعات، الضيافة والفنادق، العقارات) ومن ثم تبين مؤشرات رأسي المال الهيكلية والبشري؛ باختلاف كل من: (مجال العمل، الإطار الزمني، الإطار الجغرافي، عينة الدراسة).

-اعتمدت الغالبية العظمى للدراسات السابقة علي منهج المسح الوصفي؛ من خلال مسح آراء واتجاهات الجمهور الداخلي بالمؤسسات والشركات "عينة الدراسة" نحو مؤشرات ومتطلبات تحقيق رأسي المال الهيكلية والبشري.

-جاءت المتغيرات التابعة لتحقيق رأسي المال الهيكلية والبشري، متمثلةً في (المزايا التنافسية للمؤسسات، الكفاءة المؤسسية، إبداع العاملين، تأمين سلوكيات العاملين) وجاء متغير "تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة" عاملاً مشتركاً في أربع دراساتٍ عربيةٍ وأجنبيةٍ. **ثامناً: الإطار النظري للدراسة:** ويمكن عرضه علي النحو التالي:

(1) **رأس المال الهيكلية/ البشري:** قدم (Nick Bontis,2000)<sup>(27)</sup> إطاراً نظرياً لرأس المال الفكري Conceptualization of intellectual capital يقوم علي ثلاثة محاور هي : (رأس المال الهيكلية، رأس المال البشري، رأس مال المستهلك) وفي العام التالي 2001؛ قدم ذات الباحث نموذج القيمة السوقية Market Value التي تركز علي ركيزتين رئيسيتين هما: رأس المال الفكري Intellectual Capital ورأس المال النقدي Financial capital

وقدم النموذج رأس المال الفكري؛ بوصفه الركيزة الأهم والأكبر؛ حيث ينبثق منه كل من رأس مال المستهلك Consumer Capital، ورأس المال الهيكلية Structure Capital الذي ينبثق منه كل من رأس المال التنظيمي Organizational Capital ورأس المال الإبداعي Innovation Capital ورأس مال العمليات Process Capital<sup>(28)</sup>. وقد تجاهل النموذج الإشارة الصريحة لمفهوم رأس المال البشري؛ الذي كان قد أشار إليه بالعام السابق (2000م) حيث ذكره تحت مسمى رأس المال الإبداعي؛ وهو التجاهل الذي تداركته دراسة (Ali Talip & Ali AkdemirLI, 2000)<sup>(29)</sup> التي قدمت ركائز رأس المال الفكري في كل من رأس المال البشري الذي يتمثل في: (المهارات والقدرات الشخصية العلمية والمعرفية للموظفين وقدراتهم علي الابتكار، العلاقات الداخلية والخارجية الملموسة وغير الملموسة، ولاء الموظفين وارتباطهم العاطفي بالشركة) ورأس المال الهيكلية الذي يتمثل في: (نظم المعلومات، مدي كفاءة الهيكل الإداري وما يمتلكه من علاقات مع جماعات المصالح، الإستراتيجيات والخطط والأهداف الإدارية، الثقافة المؤسسية) ورأس المال الخارجي External Capital الذي يتمثل في: (رأس مال الموردين Suppliers capital والثقة المتبادلة معهم، رأس المال الاتحادي Alliance Capital مع الشركاء الإستراتيجيين الموثوق بهم، رأس المال المجتمعي Community Capital من خلال سمعة المنظمة في محيط التواصل الاجتماعي، رأس المال التنظيمي Regulatory Capital والمعرفة بالقوانين واللوائح، رأس مال المنافسين Competitors Capital ومدي التميز عنهم).

ثم اتجهت العديد من الدراسات نحو تناول مفهوم "رأس مال العلاقات"؛ كركيزة رئيسية ثالثة لرأس المال الفكري، إلي جانب رأسي المال الهيكلي والبشري؛ كما في دراسة Aymen (Raheem,2018)<sup>(30)</sup> ودراسة (Federica Ricci et al 2015)<sup>(31)</sup>.  
بينما جاء مفهوم رأس مال العلاقات كأحد أنماط رأس المال الاجتماعي Relational Social Capitalism بدراسة (Qiao Liangta ,2015)<sup>(32)</sup> وكذلك بالدراسة التي قام بها Jung (Hyun,2016)<sup>(33)</sup>.

● (2) **رأس المال الهيكلي والبشري في الرياضة:** يعد كل منهما محورًا من بين خمسة؛ لتقييم الأصول المعنوية للمؤسسات الرياضية؛ بدراسة (Mohammad Ali et al, 2019)<sup>(34)</sup> التي قدمت نموذجًا لتقييم الاقتصادي للأصول غير الملموسة لأندية كرة الطائرة الإيرانية **Economic Valuation of the Assets of Iranian Volleyball Clubs** لتأتي مكونات النموذج -إلي جانبها- متمثلة في (رأس المال الاتصالي، رأس المال الاجتماعي، رأس المال المعنوي (Spiritual Capital)).  
كما أوصت دراسة (أحمد رشاد، 2018)<sup>(35)</sup> بالتطبيق علي عدد من إدارات الأندية والاتحادات الرياضية المصرية؛ بضرورة الاتساق بين مؤشرات رأسي المال الهيكلي والبشري؛ باعتبارهما ركيزتين لرأس المال الفكري؛ لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات الرياضية؛ في ظل تحديات المنافسة المحلية والدولية.

وبالمثل تمامًا توصلت دراسة (Amin Mahmoud,2017)<sup>(36)</sup> إلي طردية العلاقة بين كل من: رأس المال البشري والهيكلية والقائم علي العلاقات، وبين تحقيق المزايا التنافسية للأندية المصرية السكندرية عينة الدراسة.

● (3) **رأس المال الهيكلي والبشري وتشكيل الثقة:** جاء مفهوم الثقة متغيرًا تابعًا أو وسيطًا لرأسي المال الهيكلي والبشري، بالعديد من الدراسات؛ وهو ما يمكن عرضه علي النحو الموضح بالجدول التالي:

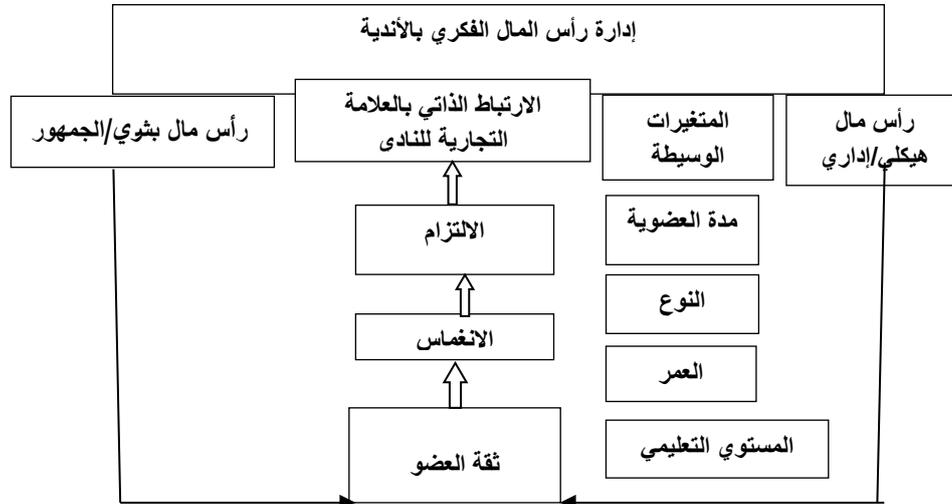
### جدول رقم (2)

#### مفهوم الثقة وعلاقته برأسي المال الهيكلي والبشري ببعض دراسات التراث العلمي

المؤلف وتاريخ الدراسة	عينة الدراسة	المستخلص
(Pudawawan & Sulistiyani Sutarlan, 2018) <sup>(37)</sup>	82 موظفًا إندونيسيًا عاملاً بمجال تنظيم الأسرة	تأثير محددات رأس المال الإنساني (الاستثمار في التعليم وتحسين الصحة وصقل مهارات الموظف وتنمية معارفه) علي ثقة ورضا العامل، وتحسين استدامته الإنتاجية.
(Cora Burnett, 2006) <sup>(38)</sup>	دراسة حالة لمبادرة الأندية لبرنامج (أستراليا-أفريقيا) 2000	لجوء الفقراء إلي ممارسة واحتراف الرياضة والترقي الوظيفي بها؛ باعتبارها وسيلة لكسب الرزق، والشعور بالثقة والتقدير الاجتماعي من قبل الأطفال وأولياء الأمور والأسر واللاعبين، كما يعتبر النادي عاملاً مهمًا للترابط والتنمكين الاجتماعي.
(Anirudha Vasant, 2011) <sup>(39)</sup>	370 عميلًا لمنتجات الكمبيوتر المحمول من منافذ البيع التجزئة بأستراليا	تعد مؤشرات: (الثقة، الانغماس، والالتزام) من قبل العملاء، بمثابة الغايات النهائية التي يسعى إليها تجار الجملة والتجزئة، من خلال بناء ارتباطات اجتماعية، واقتصادية، وهيكلية معهم (Social/Economic/Structure Bonds)؛ تمثل في مجملها توجيهًا للعلاقات Relationship Orientation مع العملاء، وبناءً لصورة متجر التجزئة Retail Store Image
M.Rezaul Islam (2014) <sup>(40)</sup>	المنظمات غير الحكومية NGOS بكينيا	تسعي المنظمات إلي تحقيق الثقة الاجتماعية Social trust: من خلال حرصها علي توفير فرص للعمل والتوظيف، وتحسين دخول العاملين، وسلامة موقفها تجاه موظفيها وجمهورها الداخلي من جانب آخر؛ علي نحو مواز من مسؤولياتها المجتمعية نحو البيئة الطبيعية.

168	مبحثاً بالفري والمناطق الريفية بالضفة الغربية بفلسطين	(نور علي، 2017) (41)
(225)	عضواً بـ(45) لا يمكن تحسين الأداء الإنتاجي والفاعلية التسويقية لدي المزارعين الريفيين؛ إلا شريطة الاهتمام بعدد من مؤشرات رأس المال الهيكلي؛ متمثلة في (مستوي الديموقراطية والسماح للأعضاء بالمشاركة الجماعية في صناعة القرار، مستوى التعاون والعمل الجماعي، مستوى التفاعل الاتصالي وحضور اجتماعات العمل الجماعية، مستوى الثقة في الجهات الخارجية).	(Stella N. et al, 2009) (42)
300	مبحث من الهيئة التدريسية والإدارية والطلاب بجامعة عين شمس	(ممدوح عبد العزيز وأحمد خليل، 2015) (43)

● وبناء علي الطرح السابق؛ يمكن تقديم تصور مقترح لعلاقة التكامل بين وظائف رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري بالأندية؛ باعتبارهما ركيزتين رئيسيتين لرأس المال الفكري، وذلك في سعيهم نحو تحقيق الغاية النهائية، وهي كسب ثقة جمهورهم الخارجي؛ المتمثل في أعضاء الأندية؛ مع تباين خصائصهم الديموقراطية ومدة عضويتهم؛ وما يتبع هذه الثقة من بلوغ قيم مدرجة أخرى متدرجة الولاء، وهي الانغماس، والالتزام، والارتباط الذاتي بالعلامة التجارية للنادي، وهو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (2)

مقترح العلاقة بين رأسي المال الهيكلي والبشري وبين ثقة أعضاء الأندية تاسعاً: التصميم المنهجي للدراسة: ويمكن عرض الإجراءات المنهجية للدراسة علي النحو التالي:

(1) **نوع الدراسة:** تنتمي هذه الدراسة للبحوث الوصفية؛ من خلال اعتمادها علي منهج المسح الوصفي؛ بهدف رصد وتوصيف أبعاد ومؤشرات كل من رأس المال الهيكلية، ورأس المال البشري بالأندية الرياضية والاجتماعية، وعلاقتهم بإدراك مفهوم الثقة، ومؤشراته الثلاثة: (الانغماس والمشاركة، الالتزام، الارتباط الذاتي) لدي المبحوثين من أعضاء هذه الأندية.

(2) **منهج الدراسة:** تعتمد الدراسة علي منهج المسح بشقه الميداني؛ بالتطبيق علي عينة من الجمهور المصري أعضاء الأندية الرياضية والاجتماعية؛ بهدف التعرف علي آرائهم واتجاهاتهم نحو مؤشرات ومتطلبات تحقيق كفاءة رأسي المال الهيكلية والبشري بالأندية، وعلاقة ذلك بتشكيل مفاهيم ومعاني الثقة لديهم.

(3) **مجتمع الدراسة:** ويتمثل في الجمهور المصري؛ ممن لديهم عضوية بالأندية الرياضية والاجتماعية الشعبية المختلفة؛ بمحافظة القاهرة الكبرى.

ويمكن عرض مبررات اختيار الباحث للأندية كمجتمع بحثي علي النحو التالي:

• تمتلك الأندية الشعبية قاعدة جماهيرية ضخمة، وتعدد أدوارها الرياضية والاجتماعية والتنشيطية والترفيهية؛ ومن ثم تتسع دائرة جماعات المصالح الداخلية والخارجية التي تحرص مجالس الأندية علي إدارة وتطوير علاقات العمل بهم؛ من اتحادات، وجمعيات، ووزارات، ووسائل إعلام، ورعاة .. الخ.

• يعتبر رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية- خاصة الشعبية- بمثابة شخصيات اجتماعية عامة؛ يلعبون دورًا جوهريًا في اتخاذ العضو لقرار الاشتراك في النادي أو التصويت له في الانتخابات من عدمه؛ فضلًا عن كونهم يشكلون عنصرًا رئيسًا في المزيج التسويقي للنادي، وهويته الاتصالية، وعلامته التجارية، وقيمتها المدركة لأعضائه.

(4) **عينة الدراسة:** وتتمثل في عينة عمدية قوامها (282 مبحوثًا) من أعضاء الأندية الشعبية الرياضية والاجتماعية المختلفة؛ بمحافظة القاهرة الكبرى؛ علي اختلاف نمط ملكية النادي، ويمكن عرض مبررات اختيار الباحث لعينة الدراسة علي النحو التالي:

• اختيار المبحوثين من الأندية التي تسمح لأعضائها المشاركة الانتخابية؛ سواء بالتصويت، أو الترشح للمناصب الإدارية والقيادية.

• اختيار الأعضاء دائمي زيارة النادي، وتجديد عضويته، والاشتراك في فعالياته المختلفة.

• ألا تقل مدة عضوية المبحوث بناديه المفضل عن عام واحد علي الأقل؛ كي يكون مدركًا لمؤشرات المشاركة والانغماس، والالتزام، والارتباط الذاتي.

- ويمكن استعراض خصائص العينة "موضوع الدراسة" علي النحو الموضح بالجدول التالية:

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقًا لعدد الأندية التي ينتمون لعضويتها

عدد الأندية التي ينتمي المبحوث لعضويتها	العدد	النسبة المئوية
نادي واحد	160	56.7%
ناديان اثنان	92	32.6%
ثلاثة أندية فأكثر	30	10.6%
المجموع	282	100%

جدول رقم (4) التوزيع التكراري لعينة الدراسة علي الأندية التي ينتمون لعضويتها(ن=282)

النسبة المئوية	التكرار	الأندية التي ينتمي المبحوث لعضويتها
26.95%	76	النادي الأهلي
18.08%	51	نادي وادي دجلة
17.37%	49	نادي الزمالك
13.47%	38	نادي الشمس
7.80%	22	نادي هليوبوليس
6.38%	18	نادي السكة الحديد
6.02%	17	نادي "المقاولون العرب"
6.02%	17	نادي مدينة نصر
3.900%	11	نادي المعادي
2.83%	8	نادي الزهور
2.83%	8	نادي الجزيرة
2.83%	8	نادي الطيران
0.7%	2	نادي الغابة
0.35%	1	نادي الترسانة
	326	المجموع

ملحوظة: أتيح للمبحوث اختيار نادٍ أو أكثر ينتمي لعضويته وتم حساب النسب علي عدد المبحوثين (282)

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة الميدانية وفقاً لمدة عضويتهم بأندية المفضلة

النسبة المئوية	العدد	مدة عضوية المبحوث بناديه المفضل
23.7588%	67	أقل من 15 أعوام
76.2411%	215	من 15 أعوام فأكثر
100%	282	المجموع

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة الميدانية وفقاً للنوع

النسبة المئوية	العدد	النوع
46.1%	130	ذكر
53.9%	152	أنثي
100%	282	المجموع

جدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة الميدانية وفقاً للمستوي التعليمي

النسبة المئوية	العدد	المستوي التعليمي
1.4%	4	مؤهل متوسط
40.4%	114	مؤهل عالي (بكالوريوس - ليسانس)
58.2%	164	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)
100%	282	المجموع

**جدول رقم (8) توزيع عينة الدراسة الميدانية وفقاً للعمر**

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	81	28.8%
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	74	26.2%
من 40 سنة فأكثر	127	45%
المجموع	282	100%

(5) **أدوات جمع البيانات:** قام الباحث بتصميم استمارة استبيان إلكتروني؛ تتضمن الأسئلة التي تقيس متغيرات وأبعاد الدراسة وهي: (رأس المال الهيكلية، رأس المال البشري، ثقة أعضاء النادي وما يتصل به من مفاهيم: الانغماس والمشاركة، والالتزام، والارتباط الذاتي) إلي جانب الأسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين.

(6) **اختبار الصدق:** لقياس صدق صحيفة استطلاع رأي المبحوثين؛ استخدم الباحث أسلوب الصدق الظاهري؛ من خلال عرض محتوى الصحيفة علي مجموعة من المحكمين<sup>(44)</sup> للتأكد من صلاحيتها للتطبيق، وبعد مراعاة ملاحظات المحكمين بالتصميم النهائي للاستبيان؛ قام الباحث بإجراء الاختبار القبلي Pre test علي (20 مبحوثاً) لبيان مدى فهمهم للأسئلة، والمقصود منها، والطريقة الصحيحة للاختيار من بدائل الأسئلة المغلقة وشبه المغلقة.

(7) **اختبار الثبات:** للتحقق من ثبات الاستبيان، تم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ؛ باعتباره مقياساً للاتساق الداخلي بين عبارات أداة جمع البيانات، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات لكل محور من محاور الدراسة:

**جدول رقم (9) معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان**

المقياس/ المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
رأس المال الهيكلية بالأندية	8	.756
رأس المال البشري بالأندية	6	.706
المشاركة والانغماس بأنشطة النادي	6	.797
الشعور بالالتزام نحو النادي	5	.740
الارتباط الذاتي بالنادي	6	.833

ليتضح من نتائج الجدول السابق؛ أن قيم معاملات ألفا كرونباخ تتجاوز (0.7) وهو ما يعكس ثباتاً مرتفعاً للاتساق الداخلي بين بنود وعبارات محاور الاستبيان ومفاهيمه المراد قياسها، ثم قام الباحث بإجراء اختبار الثبات بمرور الزمن Test-re test علي عينة قوامها (20 مبحوثاً) بعد أسبوعين من تطبيق الاستبيان؛ وبلغت نسبة الثبات بين التطبيق الأول "الفعلي" والتطبيق الثاني (90%) وهي قيمة ثبات عالية؛ تدل علي وضوح ودقة الاستبيان.

(8) **مقاييس الدراسة:** يمكن عرضها علي النحو التالي:

(أ) **رأس المال الهيكلية:** تم قياس رأس المال الهيكلية؛ من خلال (8 عبارات) وتم تقدير إجابات المبحوثين علي العبارات الإيجابية؛ كالتالي: (موافق جداً: 5 درجات، موافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، معارض: درجتان، معارض جداً: درجة واحدة) وتم عكس الدرجات في العبارات السلبية.

ثم تم تجميع الدرجات؛ كي تكون مقياساً تتراوح درجاته بين 8 درجات إلي 40 درجة، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجات المبحوثين (27.8582) بانحراف معياري (5.21506).

(ب) رأس المال البشري: تم قياس رأس المال البشري؛ من خلال (6 عبارات) وتم تقدير إجابات المبحوثين علي العبارات الإيجابية؛ كالتالي: (موافق جداً: 5 درجات، موافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، معارض: درجتان، معارض جداً: درجة واحدة) وتم عكس الدرجات في العبارات السلبية.

ثم تم تجميع الدرجات؛ كي تكون مقياساً تتراوح درجاته بين 6 درجات إلي 30 درجة، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجات المبحوثين (20.9929) بانحراف معياري (3.66477).

(ج) ثقة أعضاء النادي: تم قياس ثقة أعضاء الأندية؛ من خلال ثلاثة مؤشرات؛ يمكن عرضها كما يلي:

(ج-1) المشاركة والانغماس بأنشطة النادي: تم قياسه من خلال (6 عبارات) وتم تقدير إجابات المبحوثين علي العبارات الإيجابية؛ كالتالي: (موافق جداً: 5 درجات، موافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، معارض: درجتان، معارض جداً: درجة واحدة).

ثم تم تجميع الدرجات، فكونت مقياساً تتراوح درجاته من 6 إلي 30 درجة؛ وبلغ المتوسط الحسابي لدرجات المبحوثين (18.5284) بانحراف معياري (3.31623).

(ج-2) الشعور بالالتزام نحو النادي: تم قياسه من خلال (5 عبارات) وتم تقدير إجابات المبحوثين علي العبارات الإيجابية؛ كالتالي: (موافق جداً: 5 درجات، موافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، معارض: درجتان، معارض جداً: درجة واحدة).

ثم تم تجميع الدرجات، فكونت مقياساً تتراوح درجاته بين 5 إلي 25 درجة، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجات المبحوثين (17.7376) بانحراف معياري (3.33992).

(ج-3) الارتباط الذاتي بالنادي: تم قياسه من خلال (6 عبارات) وتم تقدير إجابات المبحوثين علي العبارات الإيجابية؛ كالتالي: (موافق جداً: 5 درجات، موافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، معارض: درجتان، معارض جداً: درجة واحدة).

ثم تم تجميع الدرجات، فكونت مقياساً تتراوح درجاته بين 6 إلي 30 درجة، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجات المبحوثين (22.7766) بانحراف معياري (3.99061).

عاشراً: نتائج الدراسة: وهي نتائج الدراسة الميدانية التي قام الباحث بتطبيقها علي عينة قوامها (282) مبحوثاً من أعضاء الأندية، ويمكن عرض هذه النتائج بتقسيمها إلي نتائج عامة، وأخري خاصة باختبار فروض الدراسة، وذلك علي النحو التالي:

● النتائج العامة للدراسة: ويمكن عرضها كما يلي:

جدول رقم (10) اتجاهات المبحوثين نحو رأس المال الهيكلي بالأندية

الاتجاه	موافق جداً		موافق		محايد		معارض		معارض جداً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
تستطيع الإدارة تشكيل علاقات ناجحة مع جماعات المصالح مثل: الاتحادات الرياضية، واللاعبين، والمدربين، والجهات الحكومية، والمجتمع المدني.. الخ	27.3	77	42.9	121	70	24.8	8	2.8	6	2.1	3.9	.906
لا يمتلك أعضاء ورؤساء مجلس الإدارة أي رؤية مستقبلية، ولا يضعون خططاً لتطوير النادي	7.1	20	15.2	43	66	23.4	66	42.9	121	11.3	2.64	1.092

الاتجاه العبارة	موافق جداً		موافق		محايد		معارض		معارض جداً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
البنية التحتية للنادي غير جيدة وتحتاج لتطوير وصيانة	31	11	52	18.4	47	16.7	107	37.9	45	16	2.71	1.249
يخصص النادي مرافق، وخدمات، وبنية تحتية، وألعاب رياضية لذوي الإعاقة	46	16.3	85	30.1	81	28.7	56	19.9	14	5	3.33	1.117
يستخدم النادي النظم الإلكترونية الحديثة لإجراء العمليات الإدارية المختلفة مثل: تجديد الاشتراك، والعضوية، وحجز القاعات وغيرها	52	18.4	110	39	56	19.9	47	16.7	17	6	3.47	1.148
توجد إجراءات معقدة وصعبة للتصويت والمشاركة في انتخابات النادي	27	9.6	59	20.9	94	33.3	79	28	23	8.2	2.96	1.096
القواعد والتعليمات الإدارية بالنادي واضحة ومعلنة بشكل واضح	66	23.4	135	47.9	48	17	27	9.6	6	2.1	3.81	.972
اللوائح والتعليمات الإدارية بالنادي منطقية ومرنة وغير متعسفة	47	16.7	132	46.8	66	23.4	30	7	2.5	.4	3.65	.963

جدول رقم (11) مستويات كفاءة رأس المال الهيكلي بأندية المبحوثين (ن=282)

الترتيب	%	التكرار	مستويات كفاءة رأس المال الهيكلي بالمبحوثين
الثاني	36.5	103	مستوي مرتفع
الأول	60.6	171	مستوي متوسط
الثالث	2.8	8	مستوي منخفض

• يتضح من بيانات الجدولين السابقين ما يلي:

(1) الارتفاع النسبي للمتوسطات الحسابية للعبارة الدالة علي اتجاهات المبحوثين نحو مستوى كفاءة رأس المال الهيكلي بأنديتهم المفضلة؛ حيث تراوحت المتوسطات بين (2.64) وهو المتوسط الأقل من نصيب "لا يمتلك أعضاء ورؤساء مجلس الإدارة أي رؤية مستقبلية ولا يضعون خطاً لتطوير النادي" وبين (3.9) وهو المتوسط الأكبر من نصيب "تستطيع الإدارة تشكيل علاقات ناجحة مع جماعات المصالح مثل الاتحادات الرياضية واللاعبين والمدربين والجهات الحكومية والمجتمع المدني.. الخ". وهو ما يتسق ودراسة (y Eric Bailly, 2003) (45) التي أشارت إلي ركائز التخطيط الإستراتيجي للأندية الرياضية التي يجب أن تنمي علاقاتها الاتصالية بكل من (المشجعين، وسائل الإعلام، الجهات الحكومية، الرعاية، جماعات المصالح، الموظفين، البنوك، وكلاء اللاعبين والمدربين، حملة الأسهم، الأندية الرياضية الأخرى، الاتحادات الرياضية الوطنية، مؤسسات ومنظمات المجتمع المدني).

وكانت دراسة (Ali Talip & Ali Akdemir, 2000) (46) قد قدمت هذا المؤشر بمسمى رأس المال الاتحادي Alliance Capital للمنظمة مع الشركاء الإستراتيجيين الموثوق بهم.

(2) حصلت الخمس عبارات الدالة علي المؤشرات الإيجابية لكفاءة رأس المال الهيكلي علي المتوسطات الحسابية الأكبر؛ مقارنةً بالمؤشرات الأخرى السلبية التي حصلت عباراتها علي المتوسطات الحسابية الأقل.

(3) الهيمنة الكبيرة للمستوي المتوسط علي متوسطات اتجاه المبحوثين نحو كفاءة رأس المال الهيكلي بأنديتهم المفضلة؛ حيث جاء المستوي المتوسط بنسبة (60.6%) يفارق كبير جداً عن المستوي المرتفع (36.5) في المقابل لم يكن للمستوي المنخفض ظهوراً يُذكر في متوسطات اتجاهات المبحوثين .

#### جدول رقم (12) اتجاهات المبحوثين نحو رأس المال البشري بالأندية

الاتجاه العبارة	موافق جداً		موافق		محايد		معارض جداً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
لا أستطيع بسهولة التواصل مع موظفي ومديري النادي ولا ينصتون جيداً لأرائي ومقترحاتي أو لأي شكوي أقدمها	17	6	59	20.9	62	22	114	40.4	2.71	1.096
يتمتع الموظفون بروح الود والألفة والمعاملة الطيبة	50	17.7	149	52.8	63	22.3	18	6.4	3.8	.827
يتمتع الموظفون بجودة مستوي خدماتهم يتم تغيير موظفي النادي ومجلس إدارته ولا يوجد ثبات في مواقعهم الوظيفية	38	13.5	142	50.4	73	25.9	26	9.2	3.66	.863
لا يحرص النادي علي اكتشاف وتبني المواهب	13	4.6	48	17	105	37.2	101	35.8	2.8	.942
يملك النادي فرقاً رياضية ذات سمعة طيبة بالألعاب المختلفة	19	6.7	64	22.7	87	30.9	86	30.5	2.87	1.076
	78	27.7	127	45	55	19.5	18	6.4	3.91	.922

#### جدول رقم (13) مستويات كفاءة رأس المال البشري بأندية المبحوثين (ن=282)

مستويات كفاءة رأس المال البشري بأندية المبحوثين	الترتيب	%	التكرار
مستوي مرتفع	الثاني	37.2	105
مستوي متوسط	الأول	61	172
مستوي منخفض	الثالث	1.8	5

• يتضح من بيانات الجدولين السابقين ما يلي:

(1) حصلت عبارة "لا أستطيع بسهولة التواصل مع موظفي ومديري النادي ولا ينصتون جيداً لأرائي ومقترحاتي أو لأي شكوي أقدمها" علي المتوسط الحسابي الأقل، وقيمتها (2.71)

بما يتعارض مع دراسة (ممدوح عبد العزيز وأحمد خليل، 2015)<sup>(47)</sup> التي توصلت إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة كل من رأس المال البشري والهيكل والقائم علي العلاقات، وبين تحسين أداء الموارد البشرية بالجامعة؛ مشددة علي ضرورة الانعقاد الدوري المنتظم للمؤتمرات والسينارات العلمية للأقسام الأكاديمية بكليات الجامعة، إلي جانب عقد الاجتماعات واللقاءات الودية مع العاملين؛ لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول تطوير العمل، وتشجيع فرص الحوار المباشر معهم.

وقد تناولت دراستان هذا المؤشر باعتباره أحد المحددات البارزة والمهمة لرأس المال الهيكل وليس البشري؛ وهو ما يلفت إلي التكامل والاتساق بينهما؛ حيث أكدت دراسة (Stella N. Wambugu et al, 2009)<sup>(48)</sup> علي أن تحسين الأداء الإنتاجي والفاعلية التسويقية لدي المزارعين الريفيين بكينيا؛ يقتضي الاهتمام بعدد من مؤشرات رأس المال الهيكلية؛ كالارتقاء بمستويات الديموقراطية، والعمل الجماعي، والتفاعل الاتصالي، والسماح للأعضاء بالمشاركة الجماعية في صناعة القرار، كما أوصت دراسة (أحمد رشاد، 2018)<sup>(49)</sup> بالتطبيق علي (98 عضو مجلس إدارة بأندية واتحادات رياضية مصرية) بضرورة إيمان القيادات الإدارية بمجالس الإدارات بقيمة الاتصال الحوارية ثنائي الاتجاه مع العاملين؛ والاستجابة لمقترحاتهم.

(2) في المقابل جاء المتوسط الحسابي الأكبر، والبالغ قيمته (3.91) من نصيب "يمتلك النادي فرقاً رياضية ذات سمعة طيبة بالألعاب المختلفة" وهي النتيجة التي يفسرها الباحث في ضوء الارتباط الذهني للنادي الاجتماعي أو الرياضي في عقول عدد كبير من الجمهور بمجموعة من القيم المعنوية غير الملموسة؛ كشهرة، وتصنيفه الدولي، ومستوي فرقه الرياضية، وانتمائه لاتحادات وطنية أو دولية، ومدى تمثيل لاعبيه بفرق المنتخبات القومية بالألعاب المختلفة، فضلاً عن الخلط بين الأدوار الاجتماعية والرياضية للأندية أو مراكز الشباب.

● كما يمكن قراءة هذه النتيجة في ضوء دراسة (Henrik Klouman & David, 2012, Beljulji)<sup>(50)</sup> حيث كان لفرق النادي وما يمتلكه من لاعبين محليين، إلي جانب اللاعبين الدوليين، وكذا معدلات انتقال المحترفين من وإلي الفريق دوراً بارزاً في التزام وولاء المشجعين Fan commitment/loyalty.

(3) حصلت الثلاث عبارات الدالة علي المؤشرات الإيجابية لكفاءة رأس المال البشري علي المتوسطات الحسابية الأكبر؛ مقارنةً بالمؤشرات الأخرى السلبية التي حصلت عباراتها علي المتوسطات الحسابية الأقل.

(4) الهيمنة الكبيرة للمستوي المتوسط علي متوسطات اتجاه المبحوثين نحو كفاءة رأس المال الهيكلية بأنديتهم المفضلة؛ حيث جاء المستوي المتوسط بنسبة (61%) بفارق كبير جداً عن المستوي المرتفع (37.2) في المقابل لم يكن للمستوي المنخفض ظهوراً يُذكر في متوسطات اتجاهات المبحوثين.

جدول رقم (14) اتجاهات المبحوثين نحو المشاركة والانغماس بأنشطة النادي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معارض جداً		معارض		محايد		موافق		موافق جداً		الاتجاه العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.127	3.68	4.3	12	14.2	40	16	45	40.1	113	25.5	72	أحرص علي الاشتراك بصفحات النادي علي شبكات التواصل الاجتماعي.
.950	3.11	2.8	8	23.8	67	40.8	115	24.8	70	7.8	22	أحرص علي المشاركة في الأعمال التطوعية بالنادي.
.964	3.63	2.5	7	15.6	44	36.9	104	33.3	94	11.7	33	أحرص علي الاشتراك في الفعاليات والأنشطة الرياضية والفنية والثقافية والاجتماعية المختلفة بالنادي.
.964	3.9	1.4	4	6.7	19	18.8	53	46.8	132	26.2	74	أحرص علي الزيارة المتكررة للنادي.
.665	4.48	0	0	1.8	5	4.3	12	38.7	109	55.3	156	أحرص علي تجديد عضوية النادي.
1.081	3.18	6	17	20.2	57	35.5	100	25.9	73	12.4	35	أحرص علي التفاعل والتدوين الإلكتروني وكتابة تعليقات إيجابية بالمنصات الإلكترونية للنادي.

• يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

- (1) جاء حرص المبحوثين علي تجديد عضوية أنديةهم المفضلة؛ بمقدمة اتجاهات المبحوثين نحو "الانغماس والمشاركة" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.48) تلاه مؤشر آخر منطقي؛ يعقب قيام المبحوث بتجديد عضوية ناديه، وهو "الزيارة المتكررة للنادي" بمتوسط حسابي مرتفع نسبياً بلغ (3.9).
- (2) في المقابل لم يكن لثقافة العمل التطوعي تمثيلاً كبيراً في اتجاهات المبحوثين؛ حيث حصلت عبارة "أحرص علي المشاركة في الأعمال التطوعية بالنادي" علي المتوسط الحسابي الأقل بقيمة بلغت (3.11). وهي النتيجة المتسقة مع دراسة (مرودة صبحي، 2016)<sup>(51)</sup> بالتطبيق علي (150 عاملاً) بشركتي (فودافون، المصرية للاتصالات) مشيرةً إلي انخفاض وعي الجمهور المصري بمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

جدول رقم (15) اتجاهات المبحوثين نحو الشعور بالالتزام نحو النادي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معارض جداً		معارض		محايد		موافق		موافق جداً		الاتجاه العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
.658	4.37	0	0	1.1	3	6.7	19	46.5	131	45.7	129	أحرص علي الالتزام بكل لوائح وقواعد النادي
.862	4	1.4	4	2.8	8	20.2	57	45.7	129	29.8	84	ألتزم دومًا بالتحدث بشكل إيجابي عن النادي مع أصدقائي ومعارفي
1.105	3.61	4.6	13	11	31	27	76	33.3	94	24.1	68	أحرص علي التصويت في انتخابات النادي لاختيار الأفضل لمصلحته.
1.075	2.51	17.7	50	34.8	98	31.6	89	10.3	29	5.7	16	أحرص علي الترشح لمنصب إدارية وقيادية لخدمة النادي والارتقاء به.
.998	3.24	5	14	15.2	43	40.4	114	29.1	82	10.3	29	شعر بالالتزام والمسئولية نحو أي أعمال تطوعية وخدمية يطأها النادي.

• يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

(1) جاء حرص المبحوثين علي الالتزام بكل لوائح وقواعد النادي؛ بمقدمة اتجاهات المبحوثين؛ بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.37) وهو المؤشر الذي رصدته العديد من أبحاث رأس المال الهيكلي؛ كدراسة (Xiuyu Wu et al, 2018)<sup>(52)</sup> التي طرحت عددًا من المعايير الإدارية حول إرساء المنظمات للقواعد والسياسات التي تكفل الامتثال لقرارات وتعليمات الإدارة، وهو المؤشر الذي جاء تحت مظلة رأس المال التنظيمي Regulatory Capital الهادف إلي تنمية وعي جماعات المصالح بالقوانين واللوائح والأطر الشرعية للمنظمة، وهو ما برز جليًا بدراسة (Mohammed Zaid, 2020)<sup>(53)</sup> بالتطبيق علي (290 موظفًا بـ 54 ناديًا رياضيًا بمصر وفلسطين) حيث جاءت مؤشرات رأس المال الهيكلي؛ متمثلةً في تمتع الهيكل التنظيمي الرياضي بوضوح العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين، والمرونة الكافية للعمليات الإدارية.

(2) وجاء بالترتيب الثاني- بفارق بسيط - مؤشر "حرص العضو علي التحدث الدائم بشكل إيجابي عن النادي مع أصدقائه ومعارفه" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4).

(3) في المقابل عكس مؤشر "الالتزام" حرص المبحوثين علي تجنب المشاركة السياسية بأنديتهم المفضلة؛ حيث جاء عنصر "الترشح لمناصب إدارية وقيادية لخدمة النادي والارتقاء به" في الترتيب الأخير بالمقياس؛ بمتوسط حسابي بلغ (2.51).

(4) وبالانساق مع مؤشر الانغماس الذي عكس ضعف ثقافة العمل التطوعي لدي المبحوثين أعضاء الأندية؛ جاء أيضًا عنصر "الالتزام والمسئولية نحو أي أعمال تطوعية وخدمية يطلبها النادي" بالترتيب الرابع وقبل الأخير بمتوسط بلغ (3.24) ليؤكد النتيجة السابقة الدالة على العدول النسبي للمبحوثين عن المشاركة في الأعمال الخيرية والتطوعية.

#### جدول رقم (16) اتجاهات المبحوثين نحو الارتباط الذاتي بالنادي

الاتجاه العبارة	موافق جدًا		موافق		محايد		معارض		معارض جدًا		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
أشعر بالفخر والاعتزاز من عضوية النادي والانتماء إليه	36.9	104	22.3	43	15.6	44	10.5	35	3.5	2	4.12	.848
أحرص علي إظهار إيماني وتلقي بالقيم التي يتبناها النادي كالتضحية والوطنية والروح الرياضية.. الخ	25.9	73	12.8	45	10.3	67	3.8	10	3.5	4	3.91	.872
أعتبر أي نجاح للنادي أو مجلس إدارته بأي نشاط رياضي أو اجتماعي بمثابة نجاح شخصي لي	26.6	75	11.5	40	13.2	75	6.6	13	4.6	4	3.87	.91
أحرص علي تشجيع فرق النادي وممثليه بالأنشطة المختلفة	22.7	64	13.9	49	10.6	58	2.0	7	7.1	1	3.87	.857
أحرص علي شراء منتجات النادي ومواده الدعائية من قمصان وملصقات وأعلام.. الخ والاحتفاظ بها	10.3	29	8.2	29	38.3	108	3.1	17	4.8	15	3.22	1.020
أحرص علي متابعة المواد الإعلامية المنشورة عن النادي في وسائل الإعلام المختلفة	19.9	56	14.0	49	22.1	61	1.6	7	7.8	3	3.79	.885

• يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

- (1) جاء شعور المبحوثين بالفخر والاعتزاز من عضويتهم بأنديةهم المفضلة؛ كأكثر العناصر الدالة علي مؤشر ارتباطهم العاطفي بالنادي المنتمين إليه؛ بمتوسط حسابي مرتفع نسبياً بلغ (4.12) تلاه بفارق بسيط؛ حرص العضو علي علي إظهار إيمانه وتعلقه بالقيم التي يتبناها النادي؛ كالتضحية والوطنية والروح الرياضية.. الخ؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.91).
- (2) بالترتيب الثالث مكرر؛ تساوي عنصران في متوسطهما الحسابي البالغ قيمته (3.87) إحداهما متعلق بإدارة النادي وحرص العضو علي مشاركتها أي نجاح، وكأنه نجاح شخصي له، والآخر خاص بفرق النادي وممثليه بالأنشطة المختلفة؛ حيث حرص العضو علي دعمهم، ومؤازرتهم نفسياً وعاطفياً.
- (3) لم يكن لحرص العضو علي شراء منتجات النادي ومواده الدعائية من قمصان وملصقات وأعلام.. الخ والاحتفاظ بها وزناً نسبياً كبيراً في إجابات المبحوثين؛ حيث جاء هذا العنصر في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.22).

**جدول رقم (17) مستويات مؤشرات ثقة المبحوثين في أنديةهم المفضلة (ن=282)**

ولاً: مستويات المشاركة والانغماس في أنشطة النادي			
الترتيب	%	التكرار	
الثاني	9.9	28	مستوي مرتفع
الأول	83.7	236	مستوي متوسط
الثالث	6.4	18	مستوي منخفض
ثانياً: مستويات الشعور بالالتزام نحو النادي			
الترتيب	%	التكرار	
الثاني	39.7	112	مستوي مرتفع
الأول	56.7	160	مستوي متوسط
الثالث	3.5	10	مستوي منخفض
ثالثاً: مستويات الارتباط الذاتي بالنادي			
الترتيب	%	التكرار	
الأول	54.3	153	مستوي مرتفع
الثاني	44.7	126	مستوي متوسط
الثالث	1.1	3	مستوي منخفض
رابعاً: مستويات الثقة في النادي			
الترتيب	%	التكرار	
الثاني	36.5	103	مستوي مرتفع
الأول	60.3	170	مستوي متوسط
الثالث	3.2	9	مستوي منخفض

• يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

- (1) احتل المستوى المتوسط الترتيب الأول لاتجاهات المبحوثين نحو مؤشرين اثنين لثقة المبحوثين بأنديةهم المفضلة، وهما (الانغماس، الالتزام) فضلاً عن هيمنة هذا المستوى علي المؤشر الكلي لثقة المبحوثين بأنديةهم المفضلة.
- (2) في المقابل تفوق المستوى المرتفع علي نظيره المتوسط بمؤشر " الارتباط الذاتي بالنادي" وهو ما يعكس ارتفاع مستويات المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر علي حساب المؤشرين الآخرين.

(3) قبع المستوي المنخفض بالترتيب الثالث والأخير؛ بجميع مؤشرات الثقة؛ بفارق كبير جداً عن المستويين المتوسط والمرتفع؛ حيث تراوحت نسبه بين (1.1%) وبين (6.4%) وهي نسب ضئيلة جداً.

● **نتائج فروض الدراسة:** وهي النتائج الخاصة باختبار مدي صحة الفروض التي طرحتها الدراسة، ويمكن استعراضها علي النحو التالي:

**الفرض الأول:** توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كفاءة رأس المال الهيكلي بالأندية وبين ثقة الأعضاء فيها.

● ويمكن اختبار صحة هذا الفرض، علي النحو الموضح بالجدول التالي:

**جدول رقم (18) معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كفاءة رأس المال الهيكلي بالنادي وبين ثقة المبحوثين فيه**

الثقة في النادي	r	مدي كفاءة رأس المال الهيكلي بالنادي	P
	.356		.000
المشاركة والانغماس بأنشطة النادي	.267		.000
الشعور بالالتزام نحو النادي	.324		.000
الارتباط الذاتي بالنادي	.334		.000

● يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

(1) وجود علاقة ارتباطية طردية بين إدراك المبحوثين لكفاءة رأس المال الهيكلي بأنديتهم المفضلة، وبين جميع مؤشرات الثقة في هذه الأندية، وهو ما توضحه قيمة مستوي المعنوية التي جاءت بكل مؤشر أقل من (0.05).

وتتنسق النتيجة ودراسة<sup>54</sup> (Anirudha Vasant, 2011)<sup>0</sup> بالتطبيق علي (370) عميلاً لمنتجات الكمبيوتر المحمول بأستراليا؛ حيث طردية العلاقة بين بناء الارتباطات الاجتماعية، والاقتصادية، والهيكلية Social/Economic/Structure Bonds مع العملاء، وبين تحقيق مؤشرات الثقة، والانغماس، والالتزام لديهم.

(2) جاء مستوي العلاقة ضعيفاً؛ بالنسبة لمؤشر واحد فقط وهو "المشاركة والانغماس بأنشطة النادي" لأن قيمة "r" أقل من (3). بينما جاء مستوي العلاقة متوسطاً بالنسبة لثلاثة مؤشرات هي كل من (الشعور بالالتزام، الارتباط الذاتي، إلي جانب المؤشر الكلي للثقة بالنادي المفضل) حيث جاءت قيمة "r" -في كل منهم- متراوحة بين (3) و (7).

(3) ثبوت صحة الفرض الأول؛ حيث توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كفاءة رأس المال الهيكلي بالأندية وبين المؤشرات الثلاثة لثقة الأعضاء في هذه الأندية.

● **الفرض الثاني:** توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كفاءة رأس المال البشري بالأندية وبين ثقة الأعضاء فيها.

● ويمكن اختبار صحة هذا الفرض؛ علي النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (19) معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كفاءة رأس المال البشري بالنادي وبين ثقة المبحوثين فيه

الثقة في النادي	r	مدي كفاءة رأس المال البشري بالنادي
	.334	P
	.271	.000
المشاركة والانغماس بأنشطة النادي	.270	.000
الشعور بالالتزام نحو النادي	.325	.000
الارتباط الذاتي بالنادي		

• يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

(1) وجود علاقة ارتباطية طردية بين إدراك المبحوثين لكفاءة رأس المال البشري بأنشطتهم المفضلة، وبين جميع مؤشرات الثقة في هذه الأندية، وهو ما توضحه قيمة مستوي المعنوية التي جاءت بكل مؤشر أقل من (0.05).

(2) جاء مستوي العلاقة ضعيفاً؛ بالنسبة لمؤشرين اثنين هما: (المشاركة والانغماس بأنشطة النادي، الشعور بالالتزام نحو النادي) لأن قيمة "r" أقل من (0.3). بينما جاء مستوي العلاقة متوسطاً بالنسبة لمؤشرين اثنين هما: "الارتباط الذاتي" والمؤشر الكلي للثقة بالنادي المفضل؛ حيث جاءت قيمة "r" - في كل منهما - متراوحة بين (0.3) و (0.7).

(3) حظي مؤشر "المشاركة والانغماس بأنشطة النادي" بمستوي علاقة ارتباطية ضعيفة مع كل من رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري، بينما حظي كل من مؤشر "الارتباط الذاتي" ومؤشر "الثقة الكلية" بمستوي علاقة ارتباطية متوسطة مع كل من رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري، بينما كان الأمر متنوعاً في مستوي العلاقة بالنسبة لمؤشر "الالتزام نحو النادي" حيث كان المستوي المتوسط هو السائد في علاقته الارتباطية مع رأس المال الهيكلي، والمستوي الضعيف هو السائد في علاقته الارتباطية مع رأس المال البشري.

(4) توضح النتائج السابقة؛ تفوق رأس المال الهيكلي علي نظيره البشري في مستوي تأثيره الارتباطي الطردني علي مؤشرات ثقة أعضاء الأندية.

(5) ثبوت صحة الفرض الثاني؛ حيث توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كفاءة رأس المال البشري بالأندية وبين المؤشرات الثلاثة لثقة الأعضاء في هذه الأندية.

• **الفرض الثالث:** توجد فروق دالة إحصائياً بين المبحوثين؛ وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، المستوي التعليمي) في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال الهيكلي بالأندية.

• ويمكن اختبار صحة هذا الفرض؛ علي النحو الموضح بالجدول التالية:

جدول رقم (20) اختبار T-Test لمعنوية الفروق بين نوع المبحوثين

من اتجاهاتهم نحو مؤشرات رأس المال الهيكلي في النادي

المؤشر	ذكر			أنثى			قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوي المعنوية
	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
مدي كفاءة رأس المال الهيكلي بالنادي	130	27.6769	5.31812	152	28.0132	3.52723	-0.539	280	.590

• توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

(1) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين نوع المبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال الهيكلي بأنديتهم المفضلة، وهو ما توضحه قيمة مستوي المعنوية التي جاءت أكبر من (.05) وهي قيمة غير دالة إحصائية .

جدول رقم (21) اختبار One Way Anova لمعنوية الفروق بين عمر المبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال الهيكلي بأنديتهم المفضلة

مستوي المعنوية	قيمة (ف)	درجات الحرية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئات المبحوثين وفقاً لأعمارهم	متوسطات اتجاهات المبحوثين نحو كفاءة رأس المال الهيكلي بالأندية
		داخل المجموعات	بين المجموعات					
.521	.654	279	2	5.5751	27.765	81	أقل من 30 سنة	
				4.4642	27.351	74	من 30 سنة لأقل من 40	
				5.3934	28.212	127	من 40 سنة فأكثر	

• يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

(1) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين عمر المبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال الهيكلي بأنديتهم المفضلة، وهو ما توضحه قيمة (ف) التي بلغت (.654) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوي معنوية (.521).

جدول رقم (22) اختبار "T-Test" لمعنوية الفروق بين المستوي التعليمي للمبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو مؤشرات رأس المال الهيكلي بأنديتهم المفضلة

مستوي المعنوية	درجات الحرية	قيمة (ت)	دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)			مؤهل متوسط وعالي (دبلوم/ بكالوريوس/ ليسانس)			المؤشر
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
.402	280	.839-	4.9993	28.079	164	5.5077	27.550	118	مدي كفاءة رأس المال الهيكلي بالنادي

(1) توضح بيانات الجدول السابق ما يلي: عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المستويات التعليمية للمبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال الهيكلي بأنديتهم المفضلة، وهو ما توضحه قيمة مستوي المعنوية التي جاءت أكبر من (.05) وهي قيمة غير دالة إحصائية .

(2) عدم ثبوت صحة الفرض الثالث للدراسة؛ حيث لا توجد فروق دالة إحصائية بين المبحوثين؛ وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، المستوي التعليمي) في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال الهيكلي بأنديتهم المفضلة.

• **الفرض الرابع:** توجد فروق دالة إحصائية بين المبحوثين؛ وفقاً للمدة الزمنية لعضويتهم بأنديتهم المفضلة في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال الهيكلي بها.

• ويمكن اختبار صحة هذا الفرض؛ علي النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (23) اختبار "T-Test" لمعنوية الفروق بين المدة الزمنية لعضوية المبحوثين بأنديتهم المفضلة في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال الهيكلي بالنادي

المؤشر	أقل من 5 أعوام			من 5 أعوام فأكثر			قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوي المعنوية
	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
مدي كفاءة رأس المال الهيكلي بالنادي	67	27.000	5.959	215	28125	4.945	1.54-	280	.123

• توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

(1) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات اتجاه المبحوثين-وفقاً لمدة عضويتهم بأنديتهم المفضلة- نحو كفاءة رأس المال الهيكلي بها، وهو ما توضحه قيمة مستوى المعنوية التي جاءت أكبر من (0.05).

(2) عدم ثبوت صحة الفرض الرابع للدراسة؛ حيث لا توجد فروق دالة إحصائية بين المبحوثين؛ وفقاً للمدة الزمنية لعضويتهم بأنديتهم المفضلة في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال الهيكلي بها.

• **الفرض الخامس:** توجد فروق دالة إحصائية بين المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي) في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال البشري بالأندية.

• ويمكن اختبار صحة هذا الفرض؛ على النحو الموضح بالجدول التالية:

جدول رقم (24) اختبار "T-Test" لمعنوية الفروق بين نوع المبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال البشري بأنديتهم المفضلة

المؤشر	ذكر			أنثى			قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوي المعنوية
	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
مدي كفاءة رأس المال البشري بالنادي	130	20.8231	3.52723	152	21.1382	3.78398	723-	280	.473

• توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

(1) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين نوع المبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال البشري بأنديتهم المفضلة، وهو ما توضحه قيمة مستوى المعنوية التي جاءت أكبر من (0.05). وهي قيمة غير دالة إحصائية.

جدول رقم (25) اختبار One Way Anova لمعنوية الفروق بين عمر المبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال البشري بأنديتهم المفضلة

متوسطات اتجاهات المبحوثين نحو كفاءة رأس المال البشري بالأندية	فئات المبحوثين وفقاً لأعمارهم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية		قيمة (ف)	مستوي المعنوية
					بين المجموعات	داخل المجموعات		
متوسطات اتجاهات المبحوثين نحو كفاءة رأس المال البشري بالأندية	أقل من 30 سنة	81	20.975	3.8729	2	279	.008	.992
	من 30 سنة لأقل من 40	74	20.959	3.4020				
	من 40 سنة فأكثر	127	21.023	3.7042				

• يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

(1) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المستويات العمرية للمبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال الهيكلي بأنديتهم المفضلة، وهو ما توضحه قيمة (ف) التي بلغت (0.008). وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.992).

جدول رقم (26) اختبار "T-Test" لمعنوية الفروق بين المستويات التعليمية للمبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو مؤشرات رأس المال البشري بأنديتهم المفضلة

المؤشر	مؤهل متوسط وعالي (دبلوم/ بكالوريوس/ ليسانس)			دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)			قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوي المعنوية
	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
مدي كفاءة رأس المال البشري بالنادي	118	20.745	3.8345	164	21.170	3.53876	0.960-	280	0.338

• توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

(1) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المستويات التعليمية للمبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال البشري بأنديتهم المفضلة، وهو ما توضحه قيمة معنوية التي جاءت أكبر من (0.05). وهي قيمة غير دالة إحصائية.

(2) عدم ثبوت صحة الفرض الخامس للدراسة؛ حيث لا توجد فروق دالة إحصائية بين المبحوثين؛ وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي) في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال البشري بالنادية.

• الفرض السادس: توجد فروق دالة إحصائية بين المبحوثين؛ وفقاً للمدة الزمنية لعضويتهم بأنديتهم المفضلة في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال البشري بها.

• ويمكن اختبار صحة هذا الفرض؛ علي النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (27) اختبار "T-Test" لمعنوية الفروق بين المدة الزمنية لعضوية المبحوثين بأنديتهم المفضلة في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال البشري بها

المؤشر	أقل من 5 أعوام			من 5 أعوام فأكثر			قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوي المعنوية
	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
مدي كفاءة رأس المال البشري بالنادي	67	20.314	3.794	215	21.204	3.606	1.74-	280	0.082

• توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

(1) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات اتجاه المبحوثين- وفقاً لمدة عضويتهم بأنديتهم المفضلة- نحو كفاءة رأس المال البشري بها، وهو ما توضحه قيمة معنوية التي جاءت أكبر من (0.05).

(2) عدم ثبوت صحة الفرض السادس للدراسة؛ حيث لا توجد فروق دالة إحصائية بين المبحوثين - وفقاً للمدة الزمنية لعضويتهم بأنديتهم المفضلة- في متوسطات اتجاهاتهم نحو رأس المال البشري بها.

● **الفرض السابع:** توجد فروق دالة إحصائية بين المبحوثين؛ وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي) في متوسطات اتجاهاتهم نحو مؤشرات الثقة بأنديتهم المفضلة.

● ويمكن اختبار صحة هذا الفرض؛ علي النحو الموضح بالجدول التالية:

**جدول رقم (28) اختبار "T-Test" لمعنوية الفروق بين نوع المبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو مؤشرات الثقة في أنديتهم المفضلة**

المؤشر	ذكر			أنثى			قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوي المعنوية
	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
المشاركة والانغماس بأشطة النادي	130	18.200	3.779	152	18.809	2.8441	1.54-	280	.124
الشعور بالالتزام نحو النادي	130	17.961	3.579	152	17.546	3.119	1.041	280	.299
الارتباط الذاتي بالنادي	130	23.346	4.068	152	22.289	3.869	2.232	280	.026
الثقة في النادي	130	59.507	9.880	152	58.644	8.707	.780	280	.436

● توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

(1) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين نوع المبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو كل من مؤشرات: (المشاركة والانغماس، الشعور بالالتزام، الثقة) بأنديتهم المفضلة، وهو ما توضحه قيمة مستوى المعنوية التي جاءت بكل مؤشر أكبر من بلغت (0.05). وهي قيمة غير دالة إحصائية.

(2) وجود فروق دالة إحصائية بين نوع المبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو مؤشر واحد فقط وهو "الارتباط الذاتي" بأنديتهم المفضلة، وجاءت الفروق لصالح الذكور؛ حيث بلغت قيمة متوسطهم الحسابي (23.346) مقابل (22.289) للإناث.

**جدول رقم (29) اختبار One Way Anova لمعنوية الفروق بين عمر المبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو المشاركة والانغماس بأشطة النادي**

مستوي المعنوية	قيمة (ف)	درجات الحرية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئات المبحوثين وفقاً لأعمارهم	متوسطات اتجاهات المبحوثين نحو المشاركة والانغماس بأشطة النادي
		داخل المجموعات	بين المجموعات					
.101	2.31	279	2	3.517	18.432	81	أقل من 30 سنة	
							من 30 سنة لأقل من 40 سنة	
							من 40 سنة فأكثر	

● يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

(1) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المستويات العمرية للمبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو مؤشر "المشاركة والانغماس بأشطة النادي"، وهو ما توضحه قيمة (ف) التي بلغت (2.31) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.101).

**جدول رقم (30) اختبار One Way Anova لمعنوية الفروق بين عمر المبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو الشعور بالالتزام نحو النادي**

مستوي المعنوية	قيمة (ف)	درجات الحرية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئات المبحوثين وفقاً لأعمارهم	متوسطات اتجاهات المبحوثين نحو الشعور بالالتزام نحو النادي
		داخل المجموعات	بين المجموعات					
.946	.055	279	2	3694	17.679	81	أقل من 30 سنة	
				3.043	17.675	74	من 30 سنة لأقل من 40	
				3.2919	17.811	127	من 40 سنة فأكثر	

• يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

(1) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المستويات العمرية للمبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو الشعور بالالتزام نحو النادي، وهو ما توضحه قيمة (ف) التي بلغت (.055). وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية (.946).

جدول رقم (31) اختبار One Way Anova لمعنوية الفروق بين عمر المبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو الارتباط الذاتي بالنادي

مستوي المعنوية	قيمة (ف)	درجات الحرية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئات المبحوثين وفقاً لأعمارهم	متوسطات اتجاهات المبحوثين نحو الارتباط الذاتي بالنادي
		داخل المجموعات	بين المجموعات					
.036	3.372	279	2	4.002	21.864	81	أقل من 30 سنة	
				3.789	22.837	74	من 30 سنة لأقل من 40	
				4.023	23.322	127	من 40 سنة فأكثر	

• يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

(1) وجود فروق دالة إحصائية بين المستويات العمرية للمبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو الارتباط الذاتي بأنديتهم المفضلة، وهو ما توضحه قيمة (ف) التي بلغت (3.372) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (.036).

– ولمعرفة مصدر الفروق بين المجموعات؛ تم إجراء اختبار LSD، وهو ما يمكن عرض نتائجه علي النحو التالي:

جدول رقم (32) اختبار LSD للفروق بين المستويات العمرية للمبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو ارتباطهم الذاتي بأنديتهم المفضلة

المستوي المعنوية	المستوي العمري	المستوي العمري	الفروق بين المتوسطات	مستوي المعنوية
أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	-0.97364	.127	
	من 40 سنة فأكثر	-1.4586	.010	
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 40 سنة فأكثر	-0.48500	.403	

• يتضح من بيانات الجدول السابق:

(1) وجود فروق دالة إحصائية بين المستوي العمري للمبحوثين (أقل من 30 سنة) والمستوي العمري (من 40 سنة فأكثر) وهو ما توضحه قيمة مستوى المعنوية التي

بلغت (0.10). والفروق لصالح المستوي العمري (من 40 سنة فأكثر) حيث بلغت قيمة متوسطهم الحسابي (23.3228) مقابل (21.8642) لمن هم دون الـ30 سنة.  
 (2) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المستوي العمري (أقل من 30 سنة) والمستوي العمري (من 30 إلى أقل من 40 سنة) وهو ما توضحه قيمة مستوي المعنوية التي بلغت (127). وهي قيمة غير دالة إحصائية.  
 (3) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المستوي العمري (من 30 إلى أقل من 40 سنة) والمستوي العمري (من 40 سنة فأكثر) وهو ما توضحه قيمة مستوي المعنوية التي بلغت (403). وهي قيمة غير دالة إحصائية.  
 (4) وبالتالي يتضح أن مصدر الفروق بين المستويات العمرية للمبحوثين هو الارتفاع الملحوظ لقيمة المتوسط الحسابي لذوي الأربعين ربيعاً فأكثر؛ حيث يزيد بشكل ملحوظ مستوي ارتباطهم الذاتي بأنديتهم المفضلة.

**جدول رقم (33) اختبار One Way Anova لمعنوية الفروق بين عمر المبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو الثقة في أنديةهم المفضلة**

مستوي المعنوية	قيمة (ف)	درجات الحرية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئات المبحوثين وفقاً لأعمارهم	متوسطات اتجاه المبحوثين نحو مدي الثقة في النادي
		داخلة المجموعات	بين المجموعات					
.451	.799	279	2	10.174	57.975	81	أقل من 30 سنة	
				8.163	59.729	74	من 30 سنة لأقل من 40	
				9.262	59.322	127	من 40 سنة فأكثر	

• يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

(1) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المستويات العمرية للمبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو الثقة في أنديةهم المفضلة، وهو ما توضحه قيمة (ف) التي بلغت (799). وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوي معنوية (451).

**جدول رقم (34) اختبار T-Test لمعنوية الفروق بين المستوي التعليمي للمبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو مؤشرات الثقة في أنديةهم المفضلة**

مستوي المعنوية	درجات الحرية	قيمة (ت)	دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)			مؤهل متوسط وعالي (دبلوم/ بكالوريوس/ ليسانس)			المؤشر
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
.482	280	.704-	3.1598	18.6463	164	3.5292	18.364	118	المشاركة والانغماس بأنشطة النادي
.278	280	1.08-	3.1192	17.9207	164	3.6226	17.483	118	الشعور بالانتماء نحو النادي
.058	280	1.90-	3.9193	23.1585	164	4.0444	22.245	118	الارتباط الذاتي بالنادي
.144	280	1.46-	8.7081	59.7256	164	9.9356	58.093	118	الثقة في النادي

• توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

(1) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المستويات التعليمية للمبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو جميع مؤشرات الثقة بأنديتهم المفضلة، وهو ما توضحه قيمة مستوى المعنوية التي جاءت بكل مؤشر أكبر من (0.05). وهي قيمة غير دالة إحصائية.

(2) ثبوت صحة الفرض السابع جزئياً، وهو ما يمكن توضيحه علي النحو التالي:

• **وفقاً للنوع:** أسفرت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية بين المبحوثين بمؤشر واحد فقط من مؤشرات ثقة المبحوثين في أنديتهم المفضلة، وهو "الارتباط الذاتي" بينما لم تثبت صحة الفرض فيما يتعلق بمؤشرين اثنين للثقة، وهما: (الانغماس والمشاركة، الالتزام) وكذلك لم تثبت صحة الفرض؛ فيما يتعلق بالمستوي الكلي لثقة الأعضاء في أنديتهم المفضلة.

• **وفقاً للعمر:** أسفرت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية بين المبحوثين بمؤشر واحد فقط من مؤشرات ثقة المبحوثين في أنديتهم المفضلة، وهو "الارتباط الذاتي" وجاءت الفروق لصالح المستوي العمري (من 40 سنة فأكثر) علي حساب من هم دون الـ30 عامًا، بينما لم تكن هناك فروقاً دالة إحصائية بين الفئات العمرية الأخرى؛ سواء بذات المؤشر أو بالمؤشرات الأخرى للثقة.

• **وفقاً للمستوي التعليمي:** أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المستويات التعليمية للمبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو جميع مؤشرات الثقة بأنديتهم المفضلة.

• **الفرض الثامن:** توجد فروق دالة إحصائية بين المبحوثين؛ وفقاً للمدة الزمنية لعضويتهم بأنديتهم المفضلة في متوسطات اتجاهاتهم نحو مؤشرات الثقة بها.

• ويمكن اختبار صحة هذا الفرض؛ علي النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (35) اختبار "T-Test" لمعنوية الفروق بين المدة الزمنية لعضوية المبحوثين بأنديتهم المفضلة في متوسطات اتجاهاتهم نحو مؤشرات الثقة بها

المؤشر	أقل من 5 أعوام			من 5 أعوام فأكثر			قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوي المعنوية
	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
المشاركة والانغماس بأنشطة النادي	67	19.492	3.504	215	18.227	3.204	2.757	280	.006
الشعور بالالتزام نحو النادي	67	18.298	3.567	215	17.562	3.254	1.579	280	.116
الارتباط الذاتي بالنادي	67	23.373	3.592	215	22.590	4.096	1.404	280	.162
الثقة في النادي	67	61.164	9.447	215	58.381	9.121	2.162	280	.031

• توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

(1) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات اتجاه المبحوثين-وفقاً لمدة عضويتهم بأنديتهم المفضلة- نحو مؤشرين اثنين هما: (الشعور بالالتزام، الارتباط الذاتي) وهو ما توضحه قيمة مستوى المعنوية التي جاءت بكل المؤشرين أكبر من (0.05).

(2) وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات اتجاه المبحوثين-وفقاً لمدة عضويتهم بأنديتهم المفضلة- نحو مؤشر "المشاركة والانغماس بأنشطة النادي" وجاءت الفروق لصالح من تقل

مدة عضويتهم عن الخمس سنوات؛ حيث بلغت قيمة متوسطهم الحسابي (19.492) مقابل (18.227) لمن تبلغ مدة عضويتهم خمس سنوات فأكثر، وهو ما توضحه قيمة (ت:2.757) الدالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.006).

(3) وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات اتجاه المبحوثين-وفقاً لمدة عضويتهم بأنديتهم المفضلة - نحو مؤشر "الثقة بالنادي" وجاءت الفروق أيضاً لصالح من تقل مدة عضويتهم عن الخمس سنوات؛ حيث بلغت قيمة متوسطهم الحسابي (61.164) مقابل (58.381) لمن تبلغ مدة عضويتهم خمس سنوات فأكثر، وهو ما توضحه قيمة (ت:2.162) الدالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.031).

(4) يتضح مما سبق أنه كلما انخفضت المدة الزمنية لعضوية المبحوث بأنديته المفضلة كلما ارتفعت معدلات مشاركته وانغماسه بأنشطة هذه الأندية، ومن ثم زيادة مستوي ثقته فيها.

(5) ثبوت صحة الفرض الثامن جزئياً؛ حيث توجد فروق دالة إحصائياً بين المبحوثين؛ وفقاً لمدة عضويتهم بأنديتهم المفضلة في متوسطات اتجاهاتهم نحو مؤشرين فقط للثقة وهما: (الانغماس والمشاركة بأنشطة النادي، الثقة بالنادي) بينما لم تكشف النتائج عن وجود فروق دالة إحصائياً بينهم نحو مؤشري: (الشعور بالالتزام نحو النادي، الارتباط الذاتي بالنادي).

**حادي عشر: استخلاصات الدراسة وتوصياتها:** قدمت الدراسة عدداً من النتائج المهمة؛ والتي يمكن عرض أبرزها؛ علي النحو التالي:

- (1) وجود علاقة ارتباطية طردية بين إدراك المبحوثين لكفاءة كل من: رأس المال الهيكلية ورأس المال البشري بأنديتهم المفضلة، وبين جميع مؤشرات ثقتهم في هذه الأندية.
- (2) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المبحوثين؛ وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، المستوي التعليمي) في متوسطات اتجاهاتهم نحو كل من رأس المال الهيكلية، ورأس المال البشري بأنديتهم المفضلة.
- (3) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المبحوثين -وفقاً للمدة الزمنية لعضويتهم بأنديتهم المفضلة- في متوسطات اتجاهاتهم نحو كل من: رأس المال الهيكلية، ورأس المال البشري بهذه الأندية.
- (4) كلما انخفضت المدة الزمنية لعضوية المبحوث بأنديته المفضلة كلما ارتفعت معدلات مشاركته وانغماسه بأنشطة هذه الأندية، فضلاً عن زيادة مستوي ثقته فيها.
- (5) جاء المبحوثون بالفئة العمرية (من 40 سنة فأكثر) الأكثر تعلقاً وارتباطاً بأنديتهم المفضلة.
- (6) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المستويات العمرية للمبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو مؤشرات (المشاركة والانغماس، الالتزام، الثقة) بأنديتهم المفضلة.
- (7) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين نوع المبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو مؤشرات: (المشاركة والانغماس، الشعور بالالتزام، الثقة) في المقابل كان الذكور الأكثر تعلقاً وارتباطاً بأنديتهم المفضلة؛ مقارنةً بالإناث.
- (8) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المستويات التعليمية للمبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو جميع مؤشرات الثقة بأنديتهم المفضلة.

- (9) جاء عنصر "تجديد عضوية النادي المفضل" بمقدمة اتجاهات المبحوثين نحو مؤشر "الانغماس والمشاركة" بينما جاء عنصر "حرص المبحوثين علي المشاركة بالأعمال التطوعية للنادي" في الترتيب الأخير.
- (10) جاء عنصر "الامتثال للوائح وقواعد النادي" بمقدمة اتجاهات المبحوثين نحو مؤشر "الالتزام" بينما جاء عنصر "الترشح لمناصب إدارية وقيادية لخدمة النادي والارتقاء به" في الترتيب الأخير.
- (11) جاء شعور المبحوثين بالفخر والاعتزاز بأنديتهم المفضلة؛ كأكثر العناصر الدالة علي مؤشر ارتباطهم العاطفي بالنادي المنتمين إليه، بينما جاء بالترتيب الأخير عنصر "شراء منتجات النادي ومواده الدعائية من قمصان وملصقات وأعلام.. الخ".
- **وبناء علي ما سبق تقدم الدراسة عددًا من التوصيات، كما يلي:**
- (1) حرص الأندية علي تطوير بنيتها التحتية؛ كي تكون قادرة علي الوفاء باحتياجات وتوقعات الأعضاء، فضلاً عن توجيه الاهتمام المتنامي بالبنية التحتية الخاصة بذوي الهمم.
- (2) التنسيق بين وزارة الشباب والرياضة وبين الأندية الحكومية؛ لتخصيص فرص عضوية واشتراكات مناسبة لمختلف فئات المجتمع؛ بهدف استيعاب هذه القوي والموارد البشرية الضخمة؛ واضطلاع الأندية بأدوارها الرشيدة في التنشئة الاجتماعية، ودرء مخاطر التهميش الاجتماعي الذي قد يصيب بعض فئات المجتمع.
- (3) أن تخصص وزارة التخطيط والتنمية المحلية فرعًا بجائزة مصر للتميز الحكومي؛ لاختيار الأندية الرياضية والاجتماعية الأكثر تميزًا؛ انطلاقًا من دور الأندية- لاسيما الشعبية- في التنشئة والتنمية الاجتماعية.
- (4) تنظيم دوريات تنقيفية وفنية لأعضاء الأندية؛ بالتنسيق مع وزارتي: (الثقافة، الشباب والرياضة) علي غرار دوريات الألعاب الرياضية.
- (5) إرساء الأندية خطط وإستراتيجيات اتصالية وإدارية؛ للاستفادة من رءوس أموالها البشرية، والعمل علي اكتشاف وتبني المواهب؛ بمختلف المجالات والأنشطة؛ وفقًا لأساليب منهجية مدروسة.
- (6) أن تستعيد الأندية ومراكز الشباب أدوارها التنقيفية والتوعوية والتنموية؛ من خلال الانفتاح الرشيد علي المجتمع الخارجي، وتعزيز علاقات العمل مع جماعات المصالح؛ كالوزارات، والهيئات الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني، والشركات الحكومية والخاصة؛ دون الاقتصار علي الاهتمام بالقطاع الرياضي فقط.
- (7) أن تحت إدارات الأندية أعضاءها علي المشاركة بالأنشطة الثقافية، والفنية، والاجتماعية، والرياضية.. الخ، وتطوير بنيتها التحتية القادرة علي استيعاب هذه المجالات.
- (8) أن تحرص الأندية علي فتح نوافذ حوارية ثنائية الاتصال مع أعضائها، والإنصات الجيد لأرائهم ومقترحاتهم، وتعزيز فرص التفاعل الإلكتروني معهم عبر المنصات الرقمية.

- (9) حرص الأندية بالتعاون مع وزارات: (الشباب والرياضة، الثقافة، التضامن) علي عقد الفعاليات والندوات التي من شأنها تنمية ووعي أعضائها بأهمية الاشتراك في المبادرات الخيرية والإنسانية، ونشر ثقافة العمل التطوعي والخدمي لديهم.
- (10) أن تحث مجالس إدارات الأندية أعضائها علي الترشح للمناصب الإدارية، وممارسة حقوقهم الانتخابية في التصويت والمشاركة- بشفافية تامة- وتذليل العقبات التي تحول دون ذلك.
- (11) أن تحرص إدارات التسويق بالأندية علي تقديم العروض الترويجية المناسبة للأعضاء القدامى أو من تزيد مدة عضويتهم عن بضع سنوات؛ لرفع مستوى الانغماس والالتزام والثقة والولاء لديهم، وتجنب معدلات عزوفهم أو اتجاههم نحو الاشتراك بالأندية المنافسة.

## المراجع

- (1) Joann Keyton, Communication in Organizations, Article in **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior** ,Vol:4, March 2017,pp501-526,Retrieved from: DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341.
- (2) Nermin Nergis Yasar, Mine Isik, Fethi Calisir, Intellectual capital efficiency: the case of football clubs, **11th International Strategic Management Conference , Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 207,2015 , pp 354 – 362
- (3) Kenan Spaho, Organizational communication and conflict management, **Management**,Vol: 18,Nu:1,2013, pp:103-118.
- (4) Ali Sahebkar, Mahdi Talebpour, Mohammad Keshtidar, Mohammad Ghorbani, "Designing an Economic Valuation Model of the Intangible Assets of Volleyball Clubs in Iran", **Annals of Applied Sport Science**,Vol:7, Nu:2, 2019, pp:41-53
- (5) وليد رزق، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الأداء المتميز بكليات التربية الرياضية، **مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية**، المجلد:3، العدد: 45، 2017، ص ص 1211-1250.
- (6) رزقي محمد، أثر رأس المال الهيكلي علي إنتاجية المؤسسات الصناعية:دراسة حالة عينة من المؤسسات بولاية برج بوعريج خلال الفترة 2010-2015، **مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية**، المجلد: 4، العدد:2، 2019، ص ص1-13
- (7) Nermin Nergis Yasar, Mine Isik, Fethi Calisir, **Op.Cit.**
- (8) وليد رزق، **مرجع سابق**.
- (9) Alexander Leischnig, Anja Geigenmueller, Margit Enke, Brands you can rely on! How brand credibility affects core brand functions: An empirical investigation in services, In **2010 AMA Winter Educators' Conference :Theory and Applications** , American Marketing Association, Vol 21, ISSN: 1054-0806 , Winter 2010, p 30
- (10) راسم محمد الجمال و خيرت عوض عياد ، إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية،(ط1، القاهرة، مصر)2005، ص 56
- (11) Anirudha Vasant, Impact of Relational Marketing of Laptops: High Tech Product Adoptions in a Retail Setting, **Doctor of Philosophy (PhD)**, University of Notre Dame Australia,2011, pp1-341, Retrieved from: <http://researchonline.nd.edu.au/theses/58>
- (12) Anir Fazlagic, Measuring the intellectual capital of a University, **Conference on Trends in the Management of Human Resources in Higher Education. Paris: OECD**, 2005,pp1-9, Retrieved from: <https://www.oecd.org/education/imhe/35322785.pdf>

- (13) Donley Alphonso Carrington, A Study of Intellectual Capital in the hospitality industry in the Caribbean, **partial fulfilment of the Doctor of Philosophy**, Business School, University of Hull, 2009, pp 1-332, Retrieved from: <https://hydra.hull.ac.uk/assets/hull:2387a/content>
- (14) سناء مسودة، مدي توافر متطلبات رأس المال المعرفي ( البشري، الهيكلي، الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها: دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث ( العلوم الإنسانية)**، المجلد:25، العدد:4، 2011، ص ص933-964
- (15) ممدوح عبد العزيز وأحمد خليل، أثر تطبيق إستراتيجية رأس المال الفكري علي تحسين كفاءة الموارد البشرية: دراسة ميدانية علي جامعة عين شمس، **مجلة الباحث**، العدد:15، 2015، ص ص 113-146.
- (16) ناصر الشمري، أثر رأس المال الهيكلي في أداء الاعمال لقطاع الاتصالات: دراسة تطبيقية في دولة الكويت، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد: 13، العدد: 3، 2017، ص ص 351-373.
- (17) Xiuyu Wu, Heap-Yih Chong , Ge Wang and Shuquan Li, The Influence of Social Capitalism on Construction Safety Behaviors: An Exploratory Megaproject Case Study, **Sustainability**, Vol: 10,Nu:9,2018, pp1-17,Retrieved from: <https://www.proquest.com/docview/2108762411/fulltextPDF/DCEFC12E90FE444EPQ/64?accountid=178282>
- (18) عماد الزير وناصر جرادات، دور رأس المال الهيكلي في تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد:41، العدد:3، 2021، ص ص 89-102.
- (19) Eric Bailly, How stakeholders influence football clubs' strategy ?, **M.Sc**, Staffordshire University (UK), in European Management Strategy 2003, September 2003, pp 1-55, Retrieved from: [https://www.doyoubuzz.com/var/f/iO/hy/iOhy4UGlQkum-VZx63C7qMR9bBHT0FAgI8wcL5f\\_SeDENnXPpo.pdf](https://www.doyoubuzz.com/var/f/iO/hy/iOhy4UGlQkum-VZx63C7qMR9bBHT0FAgI8wcL5f_SeDENnXPpo.pdf)
- (20) Henrik Klouman & David Beljulji, Branding in the lower level sport club setting The case of Swedish division 1 ice hockey teams, **Master thesis within Business Administration**, Jönköping International Business School, May, Jonkoping University, 2012,pp1-70, Retrieved from: <http://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:537565/FULLTEXT01.pdf>
- (21) Federica Ricci, Vincenzo Scafarto, Domenico Celenza, Ida Samantha Gilvari, Intellectual Capital and Business Performance in Professional Football Clubs: Evidence From a Longitudinal Analysis, **Journal of Modern Accounting and Auditing**, Vol : 11, No: 9,Septemper 2015,pp 450-465,Retrieved from: <http://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/560b99824e9f7.pdf>
- (22) بوصول النذير، تحديات الإدارة الرياضية للأندية ودورها في تطوير نظم التمويل الرياضي في ظل الاحتراف، **مجلة الإبداع الرياضي**، العدد:17، ديسمبر 2015، ص ص 8-20.
- (23) Amin Mahmoud Gaafar, Intellectual capital role in supporting competitive advantage for sports clubs in Alexandria, **International Journal of Sports Science and Arts**, Vol:3, Issue:3, Winter2017, pp 65-75, Retrieved from: [https://journals.ekb.eg/article\\_72813\\_4a7b18f6e970374e408f8904c83e9d17.pdf](https://journals.ekb.eg/article_72813_4a7b18f6e970374e408f8904c83e9d17.pdf)

- (24) أحمد رشاد، استثمار رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المصرية، **مجلة تطبيقات علوم الرياضة**، العدد: 103، 2020، ص ص 46-60.  
[https://jaaralexu.journals.ekb.eg/article\\_89343\\_1d75e04010c40b0684ab8c75cda178eb.pdf](https://jaaralexu.journals.ekb.eg/article_89343_1d75e04010c40b0684ab8c75cda178eb.pdf)
- (25) عبد الرحمن الفضلي، رأس المال الفكري وتأثيره علي تحقيق التنافس الإداري ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت، **المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية المتخصصة**، المجلد:4، العدد: 1، 2018، ص ص76-106.
- (26) Mohammed Ali Zaid, Evaluation of intellectual capital in sports institutions in Egypt and Palestine, **Journal of Applied Sports Science**, Vol:10, Issue:2,2020, pp 116-140, Retrieved from:  
[https://jassalexu.journals.ekb.eg/article\\_151468\\_cf740a2874e26316c7467fa7b091f502.pdf](https://jassalexu.journals.ekb.eg/article_151468_cf740a2874e26316c7467fa7b091f502.pdf)
- (27) Nick Bontis, Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, **Management Decision**, Vol:36, Nu: 2, 2000, pp 63-76
- (28) Nick Bontis, Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital, **International Journal of Management Reviews**, 3(1), 2001, pp41–60, Retrieved from:  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2370.00053>
- (29) Ali Talip , Ali Akdemir, Intellectual Capital, **Third European Conference**, 1999, pp332-340, Retrieved from:  
<http://tjvodici.com/Arhiva/VodiciKonacno/Energija/Razno/literatura/Akpinar%5B1%5D.pdf>
- (30) **Aymen Raheem**, The Impact of Intellectual Capital on Business Organization, **Academy of Accounting and Financial Studies Journal**, Vol:22, Issue:6, 2018, pp1-16
- (31) Federica Ricci, Vincenzo Scafarto, Domenico Celenza, Ida Samantha Gilvari, Intellectual Capital and Business Performance in Professional Football Clubs: Evidence From a Longitudinal Analysis, **Journal of Modern Accounting and Auditing**, Vol : 11, No: 9, September 2015, pp 450-465, Retrieved from:  
<http://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/560b99824e9f7.pdf>
- (32) Qiao Liangta , Zuhui Huangb , Haiyang Luc and Xinxin Wang, Social Capital, Member Participation, and Cooperative Performance: Evidence from China's Zhejiang, **International Food and Agribusiness Management Review**, Vol 18, Issue 1, 2015, pp49-78, Retrieved from:  
<https://www.ifama.org/resources/Documents/v18i1/Liang-Huang-Lu-Wang.pdf>
- (33) Jung Hyun, The effect of Social Capital on organizational performance in different cultures: A Cross-National comparison of the United States and South Korea, **A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of O Philosophy**, Florida International University, 2016, pp 1-201, retrieved from:

- <https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=3742&context=etd>
- (34) Mohammad Ali Sahebkar, Mahdi Talebpour , Mohammad Keshtidar, Mohammad Ghorbani, Designing an Economic Valuation Model of the Intangible Assets of Volleyball Clubs in Iran, **Annals of Applied Sport Science**,7(2),2019,pp 41-53, Retrieved from: <http://aassjournal.com/article-1-706-en.pdf>
- (35) أحمد رشاد، مرجع سابق.
- (36) Amin Mahmoud Gaafar, Intellectual capital role in supporting competitive advantage for sports clubs in Alexandria, **International Journal of Sports Science and Arts**, Vol:3, Issue:3, Winter2017, pp 65-75, Retrieved from: [https://journals.ekb.eg/article\\_72813\\_4a7b18f6e970374e408f8904c83e9d17.pdf](https://journals.ekb.eg/article_72813_4a7b18f6e970374e408f8904c83e9d17.pdf)
- (37) Bayu Pudawawan and Sulistiyani Sutarlan, Improving Employees' Performance Through Social Capital, **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, Volume 20, Issue 8, August. 2018, PP 65-72, retrieved from: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol20-issue8/Version-6/I2008066572.pdf>
- (38) Cora Burnett, Building social capital through an 'Active community club', **International Review For The Sociology Of Sport**, 41/3-4 283, 2006, pp 283-294
- (39) Anirudha Vasant, **Op.Cit**
- (40) M. Rezaul Islam, Non-Governmental Organizations' Role for Social Capital and Community Empowerment in Community Development: Experience from Bangladesh, **Asian Social Work and Policy Review**, 8(3), September 2014, pp261-274, retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/aswp.12039>
- (41) نور علي، رأس المال الاجتماعي وتأثيره علي التنمية الاقتصادية في المناطق الريفية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2017، ص ص 128-1
- <https://repository.najah.edu/bitstream/handle/20.500.11888/13214/%d9%86%d9%88%d8%b1%20%d8%b9%d9%84%d9%8a%20%d8%a5%d8%a8%d8%b1%d8%a7%d9%87%d9%8a%d9%85%20%d8%ad%d9%88%d8%a7%d8%b1%d9%8a.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- (42) Stella . Wambugu, Julius J. Okello and Rose A. yikal, Effect of Social Capital on Performance of Smallholder Producer Organizations: The Case of Groundnut Growers in Western Kenya, **Contributed Paper prepared for presentation at the International Association of Agricultural Economists Conference**, Beijing, China, August 16-22, 2009 , pp 1-23

- (43) ممدوح عبد العزيز وأحمد خليل، مرجع سابق.
- (44) **تم عرض صحيفة استطلاع رأي المبحوثين على المحكمين التالي أسمائهم:**
- أ.د. هويدا مصطفى، أستاذة الإذاعة والتلفزيون، وعميدة كلية الإعلام جامعة القاهرة.
  - أ.د. أماني عمر الحسيني، أستاذة ورئيس قسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام بجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا.
  - أ.د. داليا عبد الله، أستاذة ورئيس قسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام جامعة القاهرة.
  - أ.د. نشوة عقل، أستاذة الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام جامعة القاهرة.
  - د. فؤادة عبد المنعم البكري، أستاذ مساعد العلاقات العامة والإعلان بقسم الإعلان بكلية الآداب جامعة حلوان
  - د. سماح محمدي، أستاذ مساعد الصحافة، بكلية الإعلام جامعة القاهرة.
  - د. رضا محمود عكاشة، أستاذ مساعد الصحافة بكلية الإعلام وتكنولوجيا الاتصال بجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا.
  - د. عماد شلبي، أستاذ مساعد الإعلام والرأي العام، بالمركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية.
  - د. عصام فرج، مدرس العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام وتكنولوجيا الاتصال بجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، والأمين العام السابق للمجلس الأعلى لتنظيم الإعلام.
- (45) Eric Bailly, **Op.Cit.**
- (46) Ali Talip , Ali Akdemir, **Op.Cit.**
- (47) ممدوح عبد العزيز وأحمد خليل، مرجع سابق.
- (48) Stella . Wambugu, et al, **Op.Cit.**
- (49) أحمد رشاد، مرجع سابق.
- (50) Henrik Klouman & David Beljulji, **Op.Cit.**
- (51) مروة صبحي، قياس فاعلية الاتصالات الداخلية للمسئولية الاجتماعية في بناء سمعة المنظمة لدى الجمهور الداخلي، **المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان**، العدد (6)، يونيو 2016، ص ص 442-393
- (52) Xiuyu Wu, et al, **Op.Cit.**
- (53) Mohammed Ali Zaid, **Op.Cit.**
- (54) Anirudha Vasant, **Op.Cit**