

نموذج مقترح للمقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية للاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية

م.د/ شريف السيد يوسف محمد

م.د/ أحمد سيد أحمد عبد الفتاح

مدرس دكتور بقسم الإدارة الرياضية

كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان

مقدمة البحث:

يمثل المجتمع المصري أحد الدول النامية التي تأثرت بشدة بالأوضاع الاقتصادية العالمية حيث تعاني من انخفاض الدخل القومي العام ، وتمر بمرحلة ركود اقتصادي أدت إلى مشكلات اقتصادية متعددة هذا فضلاً عن الديون التي تفاقمت في مطلع القرن الحادي والعشرين بالإضافة إلى الأوضاع الاقتصادية السيئة المتمثلة في زيادة الاسعار ، وإنخفاض قيمة العملة المحلية ، وضعف الأجور كل هذا أدى بمرور الوقت إلى تقليص الإنفاق الحكومي على كافة الخدمات في جميع القطاعات ومنها الهيئات الرياضية وبالتالي قد تواجه العديد من الصعوبات في تحقيق الاستدامة المالية. (7 : 334)

فقدرة المؤسسات على الإستمرار والبقاء مرهون بقدرتها على التعلم المؤسسي وترشيد الإنفاق والتحول في إستراتيجيتها وسياساتها بما ينعكس إيجابياً على أدائها، الأمر الذي دفعها للبحث عن وسائل وطرق جديدة لتحسين أدائها وتوسيع معارفها وتحقيق ترشيد للإنفاق في نفس الوقت وهو ما وجدته في المقارنة المرجعية كفلسفة وأسلوب حديث في التعلم من الآخرين باتجاه التحسين المستمر للأداء. (4 : 55)

ويرى بومان (Bowman..2011) أن الاستدامة المالية تهدف إلى الحفاظ على الخدمات أو توسيع نطاقها ، مع تطوير القدرة على مواجهة الصدمات الاقتصادية العرضية على المدى القصير ، ويتطلب ذلك مرونة مالية على المدى الطويل نظراً لأن الكثير من المؤسسات تخدم مجتمعات ذات احتياجات مالية وتتطلب خدمات متسقة ومتاحة بإستمرار. (9 : 39)

وتعتبر المقارنة المرجعية من أهم الطرق الفعالة لقياس وتقييم أداء المؤسسات نسبة إلى المنافسين المتميزين العاملين في نفس المجال ، الأمر الذي يساهم في تحسين أدائها في المجالات محل المقارنة (الإدارية/ الخدمية/ الاقتصادية.. وغيرها) ، كذلك تعتبر من الأدوات العلمية التي تُمكنها من تحسين مؤشرات أدائها إستناداً إلى معرفة ما إذا كانت أهدافها متوافقة مع احتياجات المستفيدين منها ومقارنة ذلك مع المؤسسات المنافسة والرائدة في نفس المجال ويتم ذلك بغرض تحديد أوجه القصور وإيجاد الوسائل اللازمة للتغيير بهدف التحسين الأمثل في الأداء

بما يتلائم مع أهدافها وثقافتها.

والاتحادات الرياضية كأحد هذه المؤسسات تحتاج إلى الإستفادة من هذا الأسلوب في تحقيق التعلم المؤسسى وتقييم أدائها والوقوف على نقاط القوة والضعف وترشيد إنفاقها فى سبيل تحقيق الاستدامة المالية لها وهذا من خلال المقارنة مع الاتحادات الرائدة سواء فى الداخل أو الخارج.

مشكلة البحث:

اعتماد الاتحادات الرياضية على معايير الأداء الداخلية فى قياس جودة أدائها الاقتصادى دون الأخذ فى الإعتبار معرفة مستوى أدائها بالنسبة للاتحادات الرائدة (المتميزة) فى الداخل أو الخارج يُعد من المشاكل الأساسية التى تُعانى منها الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية والتى تؤدى إلى تعثرها فى تحقيق أهدافها أو تحقيق التميز أو الإبداع وعدم قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية وتأثرها بالصدمات المالية العرضية التى تواجهها مثل الأثار التى واجهتها أغلب الهيئات الرياضية ومنها الاتحادات الرياضية نتيجة جائحة كورونا Covid-19 ، حيث تحتاج إلى إستخدام الأساليب الحديثة فى تقويم أدائها الاقتصادى لإعطاء صورة واضحة وشاملة عن مستوى أدائها الاقتصادى وتحديد الفجوة فى الأداء مقارنة بالاتحادات الرائدة والمتميزة ومن ثم وضع آليات للتطوير والتحسين.

وسوف يحاول الباحثان وضع نموذج للمقارنة المرجعية تستخدمه الاتحادات الرياضية لإجراء المقارنات المرجعية الداخلية (مقارنة مرجعية للأداء الاقتصادى للاتحاد خلال فترات زمنية مختلفة) أو المقارنة المرجعية الخارجية (مقارنة مرجعية مع الاتحادات الرائدة والمتميزة) من خلال تحديد (أهداف/ صعوبات/ متطلبات/ مجالات) إجراء المقارنة المرجعية بالاتحادات الرياضية لتحقيق الاستدامة المالية.

هدف البحث:

هدف البحث إلى وضع نموذج مقترح للمقارنة المرجعية كمدخل لتحقيق الاستدامة المالية للاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

تساؤل البحث:

حاول البحث الإجابة على التساؤل التالى:

ما هى مفردات النموذج المقترح للمقارنة المرجعية كمدخل لتحقيق الاستدامة المالية للاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية؟
أهم التعريفات الإجرائية المستخدمة فى البحث:
فيما يلى أهم التعريفات الإجرائية المستخدمة فى البحث والتي تعبر عن المعاني التي قصدها

الباحثان:

المقارنة المرجعية: عملية منظمة ومستمرة لتقييم أداء الاتحادات الرياضية أو أحد جوانب الأداء (الأداء المالى) من خلال المقارنة داخل أو خارج الاتحاد لتحديد فرص التطوير الممكنة ومعالجتها والوصول الى الأداء المتميز. (تعريف إجرائى)

الاستدامة المالية: قدرة الاتحادات الرياضية على تحقيق وضع مالى إيجابى مع ضمان الحفاظ عليه بشكل مستدام مستقبلاً ، من خلال أنشطتها وممارستها الداخلية والخارجية (التطويرية/ الترشيدية/ الاستثمارية) فى مختلف جوانب الأداء عموماً وجانب التمويل خصوصاً ، بما يُمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، ويعزز قدرتها على تحقيق التميز والمنافسة.(تعريف إجرائى) أهداف إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية للاتحادات الرياضية: ما تريد الاتحادات الرياضية الوصول إليه من إجراء المقارنة المرجعية بما يحقق الاستدامة المالية لإقتصادها. (تعريف إجرائى)

متطلبات إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية: مجموعة الاحتياجات التى يجب توفيرها لإجراء المقارنة المرجعية بالاتحادات الرياضية لتحقيق الاستدامة المالية لإقتصادها. (تعريف إجرائى)

مجالات إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية: مجموعة الأبعاد (تنوع الدخل/ التخطيط الاستراتيجى والمالى/ الإدارة المالية/ توليد الدخل الخاص) التى يتم من خلالها إجراء المقارنة المرجعية (الداخلية / الخارجية) بالاتحادات الرياضية بهدف التعرف على فرص التطوير الممكنة لتحقيق الاستدامة المالية لإقتصادها. (تعريف إجرائى)

مستويات المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية: الحالات التى يمكن من خلالها إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحادات الرياضية (المقارنة المرجعية الداخلية/ المقارنة المرجعية الخارجية). (تعريف إجرائى)

الصعوبات التى تحد من إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية: مجموعة العقبات (المعوقات) التى تعيق تطبيق المقارنة المرجعية بالاتحادات الرياضية لتحقيق الاستدامة المالية لإقتصادها. (تعريف إجرائى)

الدراسات المرتبطة:

أ- دراسات أُجريت فى البيئة العربية:

أجرت عزيزة عقاب مشعان (2020م) (5) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسات الجمعيات الأهلية فى تحقيق الاستدامة المالية ، والتعرف على التحديات التى تواجهها فى تحقيق الاستدامة المالية والآليات مواجهة تلك التحديات ، وكان من أهم النتائج أن واقع ممارساتها فى

تحقيق الاستدامة المالية اهتمامها بوضع خطة وإستراتيجيات لتنمية الموارد المالية ، وأن أهم التحديات التي تواجهها فى تحقيق الاستدامة المالية إفتقادها للمصادر المالية الثابتة والاعتماد على المصادر المعتادة للتمويل (هبات/ تبرعات) ، ومن المقترحات للحد من التحديات توفير مصادر تمويل متعددة ، وتوظيف الكوادر البشرية ذات الخبرة فى الشؤون المالية ، واستثمار أملاك الجمعيات وإدارتها بصورة فعال.

أجرى ثروت عبد الحميد ، محمد فتحى عبد الفتاح (2019م) (2) دراسة هدفت إلى تقديم نموذج مقترح يركز على تعزيز قدرات الاستدامة المالية لمؤسسات التعليم الجامعى المصرية من خلال تحديد (أبعادها/ متطلباتها/ مصادرها) فى ضوء تجارب وممارسات بعض الجامعات الأجنبية ، وكان من أهم النتائج التوصل إلى تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية يتضمن ثلاثة أبعاد وآليات تنفيذها هى البُعد التطويرى (تطوير البنية التحتية والتقنية/ استحداث برامج تمويل/ خطة لإدارة الموارد البشرية والكفاءات.. وغيرها) والبُعد الترشيدى (تبسيط الإجراءات الإدارية ودمج الوحدات المتشابهة/ الشراكة فى الممتلكات والموارد.. وغيرها) ، والبُعد الاستثمارى (استغلال المباني والتجهيزات فى أنشطة استثمارية/ التوسع فى الاستثمار الفكرى/ إبرام عقود استثمارية تعزز المشاركة المجتمعية.. وغيرها) ، ومتطلبات لنجاح التصور هى (تشريعات مرنة/ استراتيجية وطنية/ إنشاء وحدة الاستدامة المالية داخل كل جامعة).

أجرت ریحاب على أمين، ريهام أمين حمزة Rehab Ali Amin & Reham Amin Hamza (2018م) (12) دراسة هدفت إلى التعرف على المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء لقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة الإسكندرية والأقسام المناظرة من خلال تحديد (مستوى تطبيق المقارنة المعيارية/ مستوى مؤشرات الأداء/ أثر المقارنة المعيارية في تحسين مؤشرات قياس الأداء) ، وكان من أهم النتائج عدم وجود مقارنة مرجعية بين العمليات الداخلية لقسم الإدارة الرياضية من أجل تحسين الأداء، عدم تدريب أعضاء هيئة التدريس بالقسم على كيفية المقارنة بأسلوب علمي، مع توافر الوسائل التكنولوجية التي تساهم في تطبيق المقارنة المعيارية.

أجرى عصام حسنى محمد (2017م) (6) دراسة هدفت إلى التعرف على تحديد مفهوم الاستدامة المالية فى الفكر الاقتصادى والمرتكزات التي إستندت إليها ، وإستعراض أدوات تقييمها ، والسياسات التي إتبعها التجارب الدولية فى تحقيق الاستدامة المالية ، وتقييم الاستدامة المالية فى التجربة المصرية من 1991 – 2016م ، وكان من أهم النتائج أن الاستدامة المالية من المفاهيم الحديثة تشير إلى قدرة الدولة على سداد إلتزاماتها المالية ، ومن السياسات التي اتبعتها التجارب الدولية لتحقيق الاستدامة المالية التجربة البرازيلية من خلال تخفيض مستويات الدين

والتجربة البولندية من خلال التحول نحو إقتصاد السوق ، كما يواجه الإقتصاد المصرى العديد من التحديات لتحقيق الاستدامة المالية ولعلاجها يجب (حوكمة الموازنة العامة/ تفعيل استراتيجية لإدارة الدين العام/ توجيه الانفاق إلى أنشطة تدر عائداً/ مراجعة اللوائح المنظمة لإداء الهيئات الاقتصادية/ تعظيم دور الجهاز المركزى للمحاسبات/ مزيد من الشفافية والإفصاح).

أجرت ألاء جمال السهموري Alaa Jamal Al-Samhouri (2015م) (8) دراسة هدفت إلى تقصى أثر المقارنات المرجعية (المقارنات المرجعية الداخلية و المقارنات المرجعية الخارجية على أداء المنظمات في شركات صناعة الأدوية في الأردن، وكان من أهم النتائج أن بُعد المقارنات المرجعية الداخلية (القياس والمقارنة) لها علاقة دو دلالة إحصائية ايجابية مع جميع أبعاد أداء المنظمة ، بُعد المقارنات المرجعية الداخلية (التعلم و التكيف) له تأثير على بُعدين فقط من أداء المنظمات البُعد المالي وبعُد التعلم والابتكار أما المقارنات المرجعية الخارجية لها تأثير بشكل عام على أداء المنظمة.

أجرى أشرف محمود العجيلي (2004م) (1) دراسة هدفت إلى التعرف على الأسباب التي تؤدي لنشوء الأزمات الاقتصادية للهيئات الرياضية والإجراءات التي يجب إتباعها (للحد من تكرار/ مواجهة وحل) الأزمات الاقتصادية بالهيئات الرياضية ، وكان من أهم النتائج اعتماد الهيئات الرياضية على التمويل الحكومى دون البحث الجاد لتوفير التمويل الذاتى ، وقلة الدعم المقدم من الجهات الحكومية ، وعدم (وجود خطط تحدد المصادر التمويلية للهيئة/ تغيير الخطط بما يتناسب مع الموارد المتاحة) ، وللمحد من تكرار الأزمات الاقتصادية يجب زيادة المشاريع التي تهدف إلى زيادة المصادر التمويلية للهيئة ، الاهتمام بعمل دراسات الجدوى قبل تنفيذ المشاريع المختلفة ، وضع نظام للأجور والمكافآت يعتمد على متطلبات العمل الفعلية.

ب- دراسات أُجريت فى البيئة الأجنبية:

أجرت كونستانتا-فالنتينا مهجيلي Constanța-Valentina MIHĂILĂ (2017م) (10) دراسة هدفت إلى الاعتماد على المقارنة المعيارية كطريقة تعلم وممارسة إدارية تقوم على الاستخدام المقارن للبيانات في عملية صنع القرار حول تطوير أو بقاء المؤسسات ، وتحديد أفضل الممارسات التي تؤدي إلى تطوير الأداء الإداري، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المقارنات المرجعية طريقة مفيدة لتحسين أداء الأندية الرياضية المدرسية ، التغلب على المقاومة الداخلية لإجراء التغيير الصحيح والضروري ، أن المقارنة المرجعية تعد سياسة مبنية على الأدلة من أجل تحديد أهداف التنمية الاستراتيجية بشكل واقعي.

أجرت زربان أوفيديو جورجي ، ميهابيليسكو نيكولاوي Șerban Ovidiu Gheorghe &

Mihăilescu Nicolae (2015م) (13) دراسة هدفت إلى تحديد وتعزيز بعض المشاريع الإستراتيجية التي تهدف إلى تطوير الأداء الإداري وتحسين الخدمات الإنتاجية ، وكان من أهم النتائج أن المقارنة المعيارية تعمل على تحديد وتعزيز المشاريع الإستراتيجية التي تهدف إلى تطوير الأداء الإداري وتحسين الخدمات الإنتاجية.

أجرت نيكولاى بوهلك، ليف روبنسون Nikolai Bohlke & Leigh Robinson (2009م) (11) دراسة هدفت إلى تقييم قابلية تطبيق مفهوم المقارنة المعيارية كأداة بحث لتعزيز فهم أنظمة إدارة رياضة النخبة، ومن أهم النتائج أن تشكيل مجموعة من الخدمات أدت إلى نجاح النظامين تعتمد بشكل كبير على التكامل والفهم الجيد لطبيعة الخدمة المقدمة ، أن نظام المقارنات المرجعية يعد نظام فعال لفهم أنظمة إدارة رياضة النخبة كأسلوب للتعلم وليس للنسخ.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي - دراسات مسحية وتحليلية - باعتباره أنسب المناهج لطبيعة البحث وتحقيق أهدافه.

مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في الخبراء فى تطبيقات الإدارة الرياضية وهم: الأكاديميين فى تطبيقات الإدارة (إدارة الهيئات). المسئولين بالاتحادات الرياضية. عينة البحث:

اختار الباحثان عينة عمدية طبقية بلغ عددها (32) مفردة من فئات مجتمع البحث كالآتي:

أكاديميين فى تطبيقات الإدارة (إدارة الهيئات) وعددهم (16).
مسؤولين بالاتحادات الرياضية وعددهم (16).

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحثان الاستبيان أداة لجمع البيانات، كما اعتمد على المدخل الإدراكي فى عملية القياس، وفيما المعاملات العلمية للنموذج المقترح (نموذج مقترح للمقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية للاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية) :
صدق المحتوى (صدق المحكمين) :

صدق المحتوى للمؤشرات الرئيسية (المحاور / الأبعاد):

قام الباحثان بعرض المؤشرات الرئيسية (المحاور / الأبعاد) المقترحة (مرفق 1) على عدد

(7) محكمين (مرفق 2) وذلك لحساب صدق المحكمين لها، وهذا ما يوضحه جدول (1):

جدول (1)

النسب المئوية لموافقة المحكمين على المؤشرات الرئيسية (المحاور/ الأبعاد) المقترحة ن=7

م	المؤشرات الرئيسية (المحاور/ الأبعاد)	التكرار	النسبة المئوية	إعادة صياغة
1	أهداف إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحادات الرياضية	7	%100	-
2	متطلبات إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحادات الرياضية	7	%100	-
3	مجالات إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحادات الرياضية	7	%100	-
1/3	تنوع الدخل	7	%100	-
2/3	التخطيط الاستراتيجي والمالي	7	%100	-
3/3	الإدارة المالية	7	%100	-
4/3	توليد الدخل الخاص	7	%100	-
4	الصعوبات التي تحد من إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحادات الرياضية	7	%100	-

يشير جدول (1) إلى النسب المئوية لموافقة المحكمين على المؤشرات الرئيسية (المحاور / الأبعاد) المقترحة ، حيث جاءت الموافقة عليها بنسبة (100%) وجميعها أعلى من (65 %) -النسبة التي ارتضاها الباحثان- وبالتالي لم يتم حذف أي مؤشر رئيسي (محور/ بُعد) ب- صدق المحتوى للمؤشرات الفرعية (العبارات):

قام الباحث بعرض المؤشرات الفرعية (العبارات) المقترحة (مرفق 3) على الخبراء وذلك

لحساب صدق المحكمين للمؤشرات الفرعية (العبارات)، وهذا ما يوضحه جدول (2):

جدول (2)

النسب المئوية لموافقة المحكمين على المؤشرات الفرعية (العبارات) المقترحة ن=7

رقم المؤشر	التكرار	النسبة المئوية	رقم المؤشر	التكرار	النسبة المئوية	رقم المؤشر	التكرار	النسبة المئوية	رقم المؤشر	التكرار	النسبة المئوية
المحور الأول: أهداف إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية للاتحادات الرياضية.			المحور الثالث: مجالات إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحادات الرياضية.			المحور الرابع: الصعوبات التي تحد من إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحادات الرياضية.					
1	7	%100	7	7	%100	1	7	%100	1	7	%100
2	7	%100	8	7	%100	2	7	%100	2	7	%100
3	7	%100	الْبُعد الثالث: الإدارة المالية.			3	7	%100	3	7	%100
4	7	%100	1	7	%100	4	7	%100	4	7	%100
5	7	%100	2	7	%100	5	7	%100	5	7	%100
6	7	%100	3	7	%100	6	7	%100	6	7	%100
7	6	%85.71	1	7	%100	7	6	%85.71	7	6	%85.71
8	5	%71.43	2	7	%100	8	5	%71.43	8	5	%71.43
9	7	%100	3	7	%100	9	7	%100	9	7	%100
10	5	%71.43	4	7	%100	10	5	%71.43	10	5	%71.43

المحور الثاني: متطلبات إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحادات الرياضية.			المحور الثالث: توليد الدخل الخاص.			المحور الرابع: توليد الدخل الخاص.			المحور الخامس: توليد الدخل الخاص.		
%100	7	1	%85.71	6	1	%100	7	5	%100	7	1
%100	7	2	%100	7	2	%100	7	1	%100	7	2
%85.71	6	3	%100	7	3	%100	7	2	%100	7	3
			%100	7	4	%100	7	3	%100	7	3
			%100	7	5	%100	7	1	%100	7	1
			%100	7	1	%100	7	2	%100	7	2
			%100	7	2	%100	7	3	%100	7	3
			%100	7	3	%100	7	4	%100	7	4
			%100	7	4	%100	7	5	%100	7	5
			%100	7	5	%100	7	6	%100	7	6
			%100	7	6	%100	7	7	%100	7	1
			النُبع الرابع: توليد الدخل الخاص.			%100	7	8	%100	7	2
			%100	7	1	%100	7	9	%100	7	3
			%100	7	2	%100	7	0	%100	7	4
			%100	7	3	النُبع الثاني : التخطيط الاستراتيجي والمالي.			%100	7	5
			%100	7	4	%100	7	1	%85.71	6	1
			%100	7	5	%100	7	2	%100	7	2
			%100	7	6						

يشير جدول (2) إلى النسب المئوية لموافقة المحكمين على المؤشرات الفرعية (العبارات المقترحة حيث تراوحت ما بين (71.43% - 100%) وجميعها أعلى من (65%) - النسبة التي ارتضاها الباحثان - وبالتالي لم يتم حذف أي مؤشر فرعي ولكن تم تعديل صياغة بعض المؤشرات الفرعية ، كما تم إضافة عدد (3) مؤشرات فرعية للمحور الأول " أهداف إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية للاتحادات الرياضية " وعدد (2) مؤشر فرعي للمحور الثالث "مجالات إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحادات الرياضية " النُبع الثالث " الإدارة المالية " وعدد (2) مؤشر فرعي للنُبع الرابع " توليد الدخل الخاص " ليصبح عدد المؤشرات الفرعية بعد العرض على المحكمين (98) مؤشر فرعي ، وكذلك تغيير ترتيب المحاور لتصبح المحور الأول " أهداف إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية للاتحادات الرياضية " المحور الثاني " الصعوبات التي تحد من إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحادات الرياضية " المحور الثالث " متطلبات إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحادات الرياضية " المحور الرابع " مجالات إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحادات الرياضية " ، وإعادة صياغة الجزء الخاص بقرار لجنة إجراء المقارنة المرجعية.

التطبيق الميداني:

قام الباحثان بالتطبيق الميداني في الفترة من 2021/10/3م حتى 2021/10/19م ، حيث تم عرض النموذج المقترح (مرفق 4) على عينة من الخبراء في تطبيقات الإدارة الرياضية

(أكاديميين فى تطبيقات الإدارة الرياضية / مسئولين بالاتحادات الرياضية) بلغ عددها (32) مفردة وذلك لحساب صدق الاتساق الداخلى والثبات للنموذج المقترح .

المعالجات الإحصائية المستخدمة فى البحث:

استخدم الباحثان فى إجراء المعالجات الإحصائية الحاسب الآلى البرنامج الإحصائي

SPSS، واستخدم المعالجات التالية:

المتوسط الحسابي. - الانحراف المعياري. - معامل الارتباط

ليبرسون. معامل الفا كرونباخ. - التكرارات والنسب المئوية.

عرض ومناقشة وتفسير النتائج:

عرض ومناقشة وتفسير نتائج تساؤل البحث:

ما هى مفردات النموذج المقترح للمقارنة المرجعية كمدخل لتحقيق الاستدامة المالية

للاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية؟

جدول (3)

صدق الاتساق الداخلى ومعامل الثبات لمفردات النموذج المقترح المحور الأول " أهداف إجراء

المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية للاتحادات الرياضية " بجمهورية مصر العربية ن=

32

م	يهدف إجراء المقارنة المرجعية (الداخلية / الخارجية) بالاتحاد الرياضى إلى	تحديد الأهداف المراد تحقيقها		المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الارتباط	معامل الفا كرونباخ
		لا	نعم				
1	تحديد أسباب الانحراف فى الأداء المالى داخل الاتحاد الرياضى.			3.938	1.045	*0.393	
2	تحديد ما يجب عمله لتطوير الأداء المالى بالاتحاد الرياضى.			3.813	1.120	*0.421	
3	تطوير (تحسين) الإجراءات المتبعة فى تحقيق الاستدامة المالية بالاتحاد الرياضى.			3.031	1.282	*0.394	
4	ترشيح الإنفاق داخل الاتحاد الرياضى.			4.156	0.920	*0.439	
5	مواكبة المستجدات التى تحقق الاستدامة المالية للاتحاد الرياضى.			4.188	0.859	*0.530	
6	التعلم من تجارب الآخرين فى مجال الاستدامة المالية.			3.938	0.948	*0.359	
7	تحقيق رضا العملاء (التعرف على الخطوات المتميزة التى يتبعها شريك المقارنة مع العملاء).			3.563	1.014	*0.407	
8	تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين (التعرف على أفضل نظم الأجور والمكافآت وأساليب وطرق العمل التى يستخدمها شريك المقارنة).			3.531	1.191	*0.730	
9	توفير فرص التعاون مع الجهات الرائدة (الهيئات المتميزة) .			3.438	1.294	*0.530	
10	تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار داخل الاتحاد الرياضى.			3.781	1.099	*0.465	
11	حوكمة الإيرادات المالية للاتحاد.			3.625	0.871	*0.390	
12	ضبط الموازنة المالية (الحد الأقصى للمصروفات لسنة قادة لا يتجاوز الحد الأدنى للإيرادات المتوقعة لنفس السنة المالية) .			3.563	1.190	*0.406	
13	ضبط الأداء المالى بما يتناسب مع اللوائح المالية المستحدثة.			4.219	1.039	*0.497	
	المجموع الكلى للمحور			48.781	6.404	*0.417	*0.686

*قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 هي 0.349

تشير نتائج جدول (3) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عبارات

المحور الأول " أهداف إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية للاتحادات الرياضية " بجمهورية مصر العربية ومجموع المحور ، ومجموع المحور والمجموع الكلي للنموذج المقترح وكذلك ثبات المحور الأول ، مما يدل على صدق وثبات المحور الأول الأهداف التي قد ترغب الاتحادات الرياضية في تحقيقها (كلها / بعضها) من إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية التي تمثل المحور الأول لمفردات النموذج المقترح.

ويتفق هذا مع ما توصل إليه عصام حسنى محمد (2017م) (6) فى أنه لتحقيق الاستدامة المالية يجب العمل على حوكمة الموازنة العامة ، ضبط الأداء المالى بما يتناسب مع اللوائح.

جدول (4)

صدق الاتساق الداخلى ومعامل الثبات لمفردات النموذج المقترح المحور الثانى " الصعوبات التي تحد من إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحادات الرياضية " بجمهورية مصر العربية ن=32

م	قرار لجنة إجراء المقارنة المرجعية					يمثل أحد الصعوبات التي تحد من إجراء المقارنة المرجعية بالاتحاد
	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	إذا وجدت صعوبات		لا توجد	
			أسباب الصعوبات	إجراءات التغلب عليها		
						قبل إجراء المقارنة المرجعية:
	3.688	1.120	*0.53 1			غموض مفهوم (المقارنة المرجعية / الاستدامة المالية) لدى القائمين على الاتحاد الرياضى.
	2.750	1.164	*0.52 3			ضعف دعم الإدارة لإجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية.
1	2.063	1.105	*0.62 3			قلة خبرة الفريق القائم بإجراء المقارنة المرجعية.
	3.344	1.428	*0.39 2			التشخيص غير الجيد لوضع الاتحاد.
	1.875	0.907	*0.71 2			تحديد غير دقيق لأهداف إجراء المقارنة المرجعية.
	3.469	1.295	*0.45 4			تحديد غير دقيق لشريك المقارنة.
	17.188	3.685	*0.65 4			مجموع البُعد
						أثناء إجراء المقارنة المرجعية
	3.219	1.289	*0.36 5			ضعف التعاون من شريك المقارنة.
2	3.500	1.078	*0.64 3			تحديد غير دقيق لمجالات إجراء المقارنة المرجعية.
	2.875	1.129	*0.57 6			الإفتقار لسياسة الإفصاح المالى فى الاتحادات الرياضية.
	2.875	1.238	*0.73 6			جمع معلومات غير كافية لإجراء المقارنة المرجعية.
	12.469	2.724	*0.53 7			مجموع البُعد
3						بعد إجراء المقارنة المرجعية

	*0.59 4	0.647	2.969					تصميم مشاريع تحسين غير قابلة للتنفيذ.
	*0.91 5	0.928	3.094					تفاعس (تراخي / بطء ..) القانمين فى تنفيذ مشاريع التحسين.
	*0.89 4	1.035	2.656					تضارب المصالح الشخصية (مقاومة التغيير) للقانمين على الاتحاد مع مشاريع التحسين.
*0.743	*0.78 7	2.159	8.719					مجموع البُعد
*0.512	*0.49 9	5.569	38.375					المجموع الكلى للمحور

*قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 هي 0.349

تشير نتائج جدول (4) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عبارات المحور الثانى " الصعوبات التى تحد من إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحادات الرياضية " بجمهورية مصر العربية ومجموع البُعد الذى تنتمى إليه (قبل إجراء المقارنة المرجعية / أثناء إجراء المقارنة المرجعية / بعد إجراء المقارنة المرجعية) ، والأبعاد ومجموع المحور ، ومجموع المحور والمجموع الكلى للنموذج المقترح ، وكذلك ثبات الأبعاد والمحور الثانى ، مما يدل على صدق وثبات المحور الثانى الصعوبات التى تحد من إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية التى تمثل المحور الثانى لمفردات النموذج المقترح.

ويتفق هذا مع ما توصلت إليه ربحاب على أمين ، ربحام أمين حمزة Rehab Ali Amin & Reham Amin Hamza (2018م) (12) فى أنه قد توجد بعض الصعوبات تحد من تطبيق الهيئات للمقارنة المرجعية أهمها قلة خبرة الأفراد بالهيئات على القيام بإجراء المقارنات المرجعية بأسلوب علمى

جدول (5)

صدق الاتساق الداخلى ومعامل الثبات لمفردات النموذج المقترح المحور الثالث " متطلبات إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحادات الرياضية " بجمهورية مصر العربية ن=32

م	يتوافر بالاتحاد الرياضى المتطلبات التالية لإجراء المقارنة المرجعية	قرار لجنة المقارنة المرجعية						
		فى حالة وجود فجوة فى المتطلبات		لا توجد فجوة	توجد فجوة	مدى توافر المتطلبات		
		أسباب الفجوة	أجراءات التحسين			لا يتوافر	يتوافر ولا يطبق	يتوافر ويطبق
معامل الارتباط	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى						
قبل إجراء المقارنة المرجعية:								
							1. دعم الإدارة (الإنترام والمشاركة الفعالة من جميع الأطراف).	
							2. تشكيل لجنة من الخبراء لإجراء المقارنة المرجعية.	
							3. تفهم الوضع الحالى بالاتحاد الرياضى لتحديد مجالات المقارنة بشكل موضوعى ودقيق.	
							4. تحديد أهداف إجراء المقارنة المرجعية.	
							5. تحديد مستوى المقارنة المرجعية (مقارنة داخلية / مقارنة خارجية) (اكتشاف فرص التطوير الممكنة من خلال مقارنة وتحليل الأداء الذاتى للاتحاد بمرور الوقت من حيث النتائج المتحققة أو طريقة تنفيذ العمليات والخدمات التى يقدمها وفق معايير وضوابط معينة/ يقوم من خلالها الاتحاد بمقارنة أدائه مع مؤسسة أخرى "القرناء المماثلون- القرناء المتطلع إليهم- الجهات الرائدة" من حيث النتائج المتحققة أو طريقة تنفيذ العمليات والخدمات التى يقدمها وفق معايير وضوابط معينة)	
							6. تحديد جهة المقارنة بناء على معايير وأسس واضحة وتحليل دقيق.	
							مجموع البُعد	
							أثناء إجراء المقارنة المرجعية :	
							1. جمع المعلومات المشتركة مع جهة المقارنة.	
							2. تحديد أبرز نقاط الضعف فى مجالات المقارنة التى يعانى منها الاتحاد وتغلب عليها شريك المقارنة.	
							3. تحديد أبرز نقاط القوة فى مجالات المقارنة التى يتشارك فيها الاتحاد مع شريك المقارنة.	
							4. تحديد أهم التحديات فى مجالات المقارنة التى تعامل معها شريك المقارنة وتمثل للاتحاد تحديات مماثلة.	
							5. تحديد الفرص فى مجالات المقارنة التى استفاد منها شريك المقارنة ويمتلك الاتحاد فرص مماثلة لها.	
							مجموع البُعد	
بعد إجراء المقارنة المرجعية :								
							1. تحويل الدروس المستفادة من المقارنة المرجعية إلى مشاريع تحسين قابلة للتنفيذ (خطط تحسين) لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحاد الرياضى.	
							2. تقييم مشاريع التحسين التى تم تنفيذها لتحقيق الاستدامة المالية.	
							مجموع البُعد	
							المجموع الكلى للمحور _ قيمة "ز" الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 هي 0.349	

تشير نتائج جدول (5) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عبارات المحور الثالث " متطلبات إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحادات الرياضية " بجمهورية مصر العربية ومجموع البعد الذى تنتمى إليه (قبل إجراء المقارنة المرجعية / أثناء إجراء المقارنة المرجعية / بعد إجراء المقارنة المرجعية) ، والأبعاد ومجموع المحور ، ومجموع المحور والمجموع الكلى للنموذج المقترح ، وكذلك ثبات الأبعاد والمحور الثالث ، مما يدل على صدق وثبات المحور الثالث المتطلبات التى يجب على الاتحادات الرياضية توفيرها لإجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية ، وتمثل المحور الثالث لمفردات النموذج المقترح.

جدول (6)

صدق الاتساق الداخلى ومعامل الثبات لمفردات النموذج المقترح المحور الرابع " مجالات إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحادات الرياضية " جمهورية مصر العربية البُعد الأول " تنوع الدخل " ن=32

م	مجال المقارنة (تنوع الدخل)	قرار لجنة المقارنة المرجعية												
		الاتحاد المعنى / العام المالى		جهة المقارنة (الاتحاد/العام المالى)			لا توجد فجوة	توجد فجوة	فى حالة وجود فجوة فى تنوع الدخل		المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الارتباط	معامل الفا كرونباخ
		يتوافر ولا يطبق	لا يتوافر	يتوافر ولا يطبق	لا يتوافر	يتوافر ولا يطبق			أسباب الفجوة	إجراءات التحسين				
يتمثل دخل الاتحاد الرياضى فى المصادر التالية:														
قيمة الإعانات الحكومية للاتحاد الرياضى المتمثلة فى :														
1	1. الإعانات السنوية.											3.438	1.134	0.525°
	2. المساهمة فى المشاركات الخارجية.											2.844	0.515	0.527°
	3. مساهمات إعداد المنتخبات الوطنية (معسكرات داخلية / خارجية).											3.125	1.431	0.358°
	4. مساهمات فى تنظيم البطولات (عالمية / دولية / قارية / عربية .. وغيرها).											3.219	0.608	0.558°
	5. مساهمات استقدام مدربين للمنتخبات.											2.781	0.832	0.545°
قيمة إعانات اللجنة الأولمبية الوطنية للاتحاد الرياضى المتمثلة فى:														
2	1. المساهمة فى الإعداد للدورات (العربية / الأفريقية / الإقليمية / الأولمبية).											2.750	0.718	0.555*
	2. رعاية لاعبين.											3.094	0.928	0.403*
	3. دعم شراء أجهزة وأدوات.											2.406	1.478	0.350*
	4. دعم مناطق الاتحادات.											2.906	0.530	0.430*
	5. إعانات مشروعات الموهوبين.											2.219	0.608	0.353*
قيمة التبرعات التى يتلقاها الاتحاد الرياضى المتمثلة فى:														
3	1. مساهمات الأفراد أو الشركات فى رعاية الأبطال الرياضيين.											2.844	0.515	0.507*
	2. مساهمات الشركات فى تنظيم البطولات (محلية / دولية).											2.344	1.035	0.582*
	3. الاستفادة من المنح التعليمية المقدمة من الجامعات الأوربية (جامعة لايبزج بالمانيا / بودابست بالمجر .. وغيرها).											3.094	0.963	0.501*

تابع جدول (6)

م	مجال المقارنة (تنوع الدخل)	قرار لجنة المقارنة المرجعية									
		الاتحاد المعنى / العام المالى		جهة المقارنة (الاتحاد/العام المالى)			لا توجد فجوة	توجد فجوة	فى حالة وجود فجوة فى تنوع الدخل		
		يتوافر ولا يطبق	يتوافر ولا يطبق	يتوافر ولا يطبق	يتوافر ولا يطبق	أسباب الفجوة			إجراءات التحسين		
	قيمة الإيرادات الذاتية المتمثلة فى:										
	1. عائد حقوق الرعاية.										
	2. عائد حقوق البث.										
	3. عائد الاعلانات (مطبوعات / ملاعب .. وغيرها) .										
	4. عائد تنظيم البطولات (محلية / دولية) .										
	5. عائد تنظيم (المؤتمرات .. وغيرها) .										
	6. عائد استخراج بطاقات اللاعبين (محلى / أجنبى) .										
	7. عائد دورات صقل (المدربين / الحكام) .										
	8. عائد إختبارات (مدربين / حكام) .										
	9. عائد إصدار رخصة (المدربين / الحكام) .										
	مجموع البُعد										
		0.817*	0.711*	9.316	66.281						

*قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 هي 0.349

تشير نتائج جدول (6) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عبارات المحور الرابع " مجالات إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحادات الرياضية " بجمهورية مصر العربية البُعد الأول " تنوع الدخل " ومجموع البُعد ، ومجموع البُعد ومحور ، وكذلك ثبات البُعد الأول " تنوع الدخل " ، مما يدل على صدق وثبات البُعد الأول الذى يمثل أحد مجالات إجراء المقارنة المرجعية بالاتحادات الرياضية لتحقيق الاستدامة المالية من خلال التعرف على قدرة الاتحاد فى تنوع مصادر الدخل الخاصة به سواء كانت المقارنة داخلية (فترات زمنية مختلفة) أو خارجية مع اتحادات رائدة أو متميزة ، ويمثل البُعد الأول للمحور الرابع لمفردات النموذج المقترح. ويتفق هذا مع ما توصلت إليه عزيزة عقاب مشعان (2020م) (5) فى أنه لتحقيق الاستدامة المالية يجب على الهيئات عدم الاعتماد على مصادر التمويل التقليدية والتنوع فى مصادر التمويل الخاصة بها، كما يتفق مع ما توصل إليه سيد محمد سيد (2004م) (3) فى تنوع مصادر الدخل (التمويل الحكومى/ التمويل الأهلى/ الإيرادات الذاتية) بالهيئات الرياضية الأهلية بجمهورية مصر العربية ومنها الاتحادات الرياضية

جدول (8)

صدق الاتساق الداخلي ومعامل الثبات لمفردات النموذج المقترح المحور الرابع " مجالات إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية البُعد الثالث " الإدارة المالية " ن=32

م	مجال المقارنة (الإدارة المالية)	قرار لجنة المقارنة المرجعية													
		الاتحاد المعنى/ العام المالي		جهة المقارنة (الاتحاد/العام المالي)			في حالة وجود فجوة في الإدارة المالية		لا توجد فجوة	توجد فجوة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	معامل الفا كرونباخ	
		يتوافر ولا يطبق	لا يتوافر	يتوافر ولا يطبق	يتوافر	لا يتوافر	أسباب الفجوة	إجراءات التحسين							
يتميز النظام المحاسبي بالجوانب التالية:															
1	1.											3.313	1.401	0.489*	يتم إعداد التقارير المالية وتقديمها إلى الإدارة على فترات منتظمة.
	2.											2.281	0.958	0.350*	تصميم التقارير المالية يساعد على تحديد التذبذبات الهامة في (الأصول/المصروفات/ الإيرادات).
	3.											2.531	0.842	0.462*	توجد خطة مالية (موازنة مالية تقديرية) للاتحاد يمكن الرجوع إليها لمقارنة الأداء المالي.
	4.											2.625	1.264	0.448*	الخطة المالية للاتحاد معده بشكل يساعد على المقارنة الفعالة مع النتائج الفعلية.
	5.											3.313	1.256	0.407*	يوجد فصل تام بين أقسام (الرقابة المالية الداخلية) وأقسام (المبيعات/المشتريات.. وغيرها) بالاتحاد.
	6.											2.656	0.937	0.442*	يوجد دليل للحسابات (نظام للمحاسبة المالية / إجراءات محاسبية) بالاتحاد.
	7.											1.750	1.164	0.443*	يوجد نظام للمراجعة المالية الداخلية بالاتحاد.
	8.											4.063	0.948	0.404*	الالتزام بإعداد ميزانية مالية تفصيلية (إعداده بشكل مستفيض).
	9.											3.813	0.821	0.376*	الالتزام باللوائح المالية المستحدثة (وزارة الشباب والرياضية .. وغيرها).
تتميز سياسة الشراء والبيع بالجوانب التالية:															
2	1.											2.938	0.435	0.398*	تتحرى (تبحث / تقش) الإدارة عن المسؤولين عن الجوانب المالية قبل ترشيحهم.
	2.											2.906	1.553	0.447*	تقوم الإدارة بالتأمين عن المسؤولين عن الجوانب المالية قبل تكليفهم بالمهام.
	3.											2.938	0.716	0.519*	توجد سياسة واضحة بالاتحاد للسلف (دائمة / مؤقتة).
	4.											4.063	0.914	0.408*	توجد سياسة واضحة للشراء.
	5.											2.625	1.040	0.584*	توجد سياسة واضحة للبيع (حقوق الرعاية / تأجير .. وغيرها).

ويتفق هذا مع ما توصل إليه ثروت عبد الحميد ، محمد فتحى عبد الفتاح (2019م) (2) فى أنه توصل لنموذج مقترح لتحقيق الاستدامة المالية يتضمن ثلاثة أبعاد منها البُعد الاستثمارى من خلال استثمار وتسويق (الأنشطة/ المرافق.. وغيرها) الخاصة بالهيئة ، ويتفق أيضاً مع عصام حسنى (2017م) (6) فى أهمية توجيه الإنفاق إلى أنشطة تدر عائداً للهيئة لتحقيق الاستدامة المالية. وهذا ما يجيب على تساؤل البحث " ما هى مفردات النموذج المقترح للمقارنة المرجعية كمدخل لتحقيق الاستدامة المالية للاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية " .

إستخلاصات البحث:

فى ضوء أهداف ومشكلة البحث وفي حدود عينة البحث ونتائج التحليل الإحصائي توصل الباحثان إلى مجموعة من الإستخلاصات تُمثل مفردات النموذج المقترح لإجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية تتمثل فى:

أولاً: تحديد الاتحاد لأهدافه من إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية من بين الأهداف التالية (تحديد أسباب الانحراف فى الأداء المالى داخل الاتحاد الرياضي/ تحديد ما يجب عمله لتطوير الأداء المالى بالاتحاد الرياضي/ تطوير "تحسين" الإجراءات المتبعة فى تحقيق الاستدامة المالية بالاتحاد الرياضي/ ترشيد الانفاق داخل الاتحاد الرياضي/ مواكبة المستجدات التى تحقق الاستدامة المالية للاتحاد الرياضي/ التعلم من تجارب الآخرين فى مجال الاستدامة المالية/ تحقيق رضا العملاء "التعرف على الخطوات المتميزة التى يتبعها شريك المقارنه مع العملاء"/ تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين "التعرف على أفضل نظم الأجور والمكافآت وأساليب وطرق العمل التى يستخدمها شريك المقارنة"/ توفير فرص التعاون مع الجهات الرائدة "الهيئات المتميزة"/ تعزيز ثقافة الإبداع والإبتكار داخل الاتحاد الرياضي/ حوكمة الإيرادات المالية للاتحاد/ ضبط الموازنة المالية "الحد الأقصى للمصروفات لسنة قادمة لا يتجاوز الحد الأدنى للإيرادات المتوقعة لنفس السنة المالية"/ ضبط الأداء المالى بما يتناسب مع اللوائح المالية المستحدثة).

ثانياً: تحديد الصعوبات التى تحد من إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحاد من خلال مراجعة النقاط التالية:

- قبل إجراء المقارنة المرجعية (غموض مفهوم "المقارنة المرجعية/ الاستدامة المالية" لدى القائمين على الاتحاد الرياضي/ ضعف دعم الإدارة لإجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية/ قلة خبرة الفريق القائم بإجراء المقارنة المرجعية/ التشخيص غير الجيد لوضع الاتحاد/ تحديد غير دقيق لأهداف إجراء المقارنة المرجعية/ تحديد غير دقيق لشريك المقارنة).
- أثناء إجراء المقارنة المرجعية (ضعف التعاون من شريك المقارنة/ تحديد غير دقيق لمجالات إجراء المقارنة المرجعية / الإفتقار لسياسة الإفصاح المالى فى الاتحادات الرياضية/ جمع معلومات غير كافية لإجراء المقارنة المرجعية).

- بعد إجراء المقارنة المرجعية (تصميم مشاريع تحسين غير قابلة للتنفيذ/ تقاعس "تراخي- بطء .." القائمين في تنفيذ مشاريع التحسين/ تضارب المصالح الشخصية "مقاومة التغيير" للقائمين على الاتحاد مع مشاريع التحسين).
- ثالثاً: التأكد من توافر متطلبات إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحاد المتمثلة في:
 - قبل إجراء المقارنة المرجعية (دعم الإدارة "الإلتزام والمشاركة الفعالة من جميع الأطراف"/ تشكيل لجنة من الخبراء لاجراء المقارنة المرجعية/ تفهم الوضع الحالي بالاتحاد الرياضي لتحديد مجالات المقارنة بشكل موضوعي ودقيق/ تحديد أهداف إجراء المقارنة المرجعية/ تحديد مستوى المقارنة المرجعية "مقارنة داخلية- مقارنة خارجية"/ تحديد جهة المقارنة بناء على معايير وأسس واضحة وتحليل دقيق).
 - أثناء إجراء المقارنة المرجعية (جمع المعلومات المشتركة مع جهة المقارنة/ تحديد أبرز نقاط الضعف في مجالات المقارنة التي يعاني منها الاتحاد وتغلب عليها شريك المقارنة/ تحديد أبرز نقاط القوة في مجالات المقارنة التي يتشارك فيها الاتحاد مع شريك المقارنة/ تحديد أهم التحديات في مجالات المقارنة التي تعامل معها شريك المقارنة وتمثل للاتحاد تحديات مماثلة/ تحديد الفرص في مجالات المقارنة التي استفاد منها شريك المقارنة ويمتلك الاتحاد فرص مماثلة لها).
 - بعد إجراء المقارنة المرجعية (تحويل الدروس المستفادة من المقارنة المرجعية إلى مشاريع تحسين قابلة للتنفيذ "خطط تحسين" لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحاد الرياضي/ تقييم مشاريع التحسين التي تم تنفيذها لتحقيق الاستدامة المالية).
- رابعاً : إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحاد في المجالات التالية:
 - المجال الأول (تنوع الدخل): والمتمثل في قيمة الإعانات الحكومية للاتحاد الرياضي (الإعانات السنوية/ المساهمة في المشاركات الخارجية/ مساهمات إعداد المنتخبات الوطنية "معسكرات داخلية- خارجية"/ مساهمات في تنظيم البطولات "عالمية-دولية-قارية-عربية .. وغيرها"/ مساهمات استقدام مدربين للمنتخبات) وقيمة إعانات اللجنة الأولمبية الوطنية للاتحاد الرياضي (المساهمة في الإعداد للدورات "العربية- الأفريقية- الأقليمية- الأولمبية"/ رعاية لاعبين/ دعم شراء أجهزة وأدوات/ دعم مناطق الاتحادات/ إعانات مشروعات الموهوبين) وقيمة التبرعات التي يتلقاها الاتحاد الرياضي (مساهمات الأفراد أو الشركات في رعاية الأبطال الرياضيين/ مساهمات الشركات في تنظيم البطولات "محلية- دولية" / الاستفادة من المنح التعليمية المقدمة من الجامعات الأوربية "جامعة لايبزج بالمانيا- بودابست بالمجر .. وغيرها") وقيمة الإيرادات الذاتية (عائد حقوق الرعاية/ عائد حقوق البث/ عائد الاعلانات "مطبوعات- ملاعب .. وغيرها"/ عائد تنظيم البطولات "محلية- دولية"/ عائد تنظيم "المؤتمرات- .. وغيرها"/ عائد استخراج بطاقات اللاعبين "محلي- أجنبي"/ عائد دورات صقل "المدربين- الحكام"/ عائد إختبارات "مدربين- حكام"/ عائد إصدار رخصة "المدربين-

(الحكام).

- **المجال الثاني (التخطيط الاستراتيجي والمالي)**: ويتمثل في إمتلاك الاتحاد خطة استراتيجية "طويلة المدى" لاستثمار الفائض من الموارد المالية/ إمتلاك الاتحاد خطة لإدارة المخاطر المالية التي قد يواجهها/ إمتلاك الاتحاد استراتيجية للتواصل مع مصادر التمويل الأهلى "رجال أعمال- شركات.. وغيرها" لكسب ثقتهم/ إمتلاك الاتحاد خطة استراتيجية لإدارة الأصول/ إمتلاك الاتحاد خطة استراتيجية لزيادة قاعدة الممارسة لنشاطه/ قيام الاتحاد بإجراء دراسات الجدوى الاقتصادية قبل تنفيذ المشروعات المختلفة/ إمتلاك الاتحاد خطة لعمل شراكات مع الجهات الرائدة "الهيئات المتميزة"/ إمتلاك الاتحاد الرياضى خطة لتسويق أنشطته.

- **المجال الثالث (الإدارة المالية)** : ويتمثل في تميز النظام المحاسبى للاتحاد بالجوانب التالية (إعداد التقارير المالية وتقديمها إلى الإدارة على فترات منتظمة/ تصميم التقارير المالية يساعد على تحديد التذبذبات الهامة فى "الأصول- المصروفات- الإيرادات"/ وجود خطة مالية "موازنة مالية تقديرية" للاتحاد يمكن الرجوع إليها لمقارنة الأداء المالى/ الخطة المالية للاتحاد معده بشكل يساعد على المقارنة الفعالة مع النتائج الفعلية/ وجود فصل تام بين أقسام "الرقابة المالية الداخلية" وأقسام "المبيعات- المشتريات.. وغيرها" بالاتحاد/ وجود دليل للحسابات "نظام للمحاسبة المالية - إجراءات محاسبية" بالاتحاد/ وجود نظام للمراجعة المالية الداخلية بالاتحاد/ الالتزام بإعداد ميزانية مالية تفصيلية "إعدادها بشكل مستفيض"/ الالتزام باللوائح المالية المستحدثة "وزارة الشباب والرياضية.. وغيرها" (وتميز سياسة الشراء والبيع بالجوانب التالية) تتحرى "تبحث- تفتش" الإدارة عن المسؤولين عن الجوانب المالية قبل ترشيحهم/ قيام الإدارة بالتأمين عن المسؤولين عن الجوانب المالية قبل تكليفهم بالمهام/ وجود سياسة واضحة بالاتحاد للسلف "دائمة- مؤقتة"/ وجود سياسة واضحة للشراء/ وجود سياسة واضحة للبيع "حقوق الرعاية- تأجير.. وغيرها" (وتميز سياسة الأجور بالجوانب التالية) وجود سياسة محددة ومكتوبة للتوظيف/ أخذ موافقة الإدارة على جميع طلبات التوظيف/ تحديد أجور الموظفين الجدد وفقاً لنظام محدد ومكتوب للأجور/ منح جميع العلاوات والمزايا الإضافية للموظفين بموافقة الإدارة/ يتم منح جميع العلاوات والمزايا الإضافية للموظفين وفقاً لنظام محدد ومكتوب للحوافز والمكافآت/ توجد قائمة حسابات مفصلة تفصيلاً كافياً وإرشادات وافية لتحديد التوزيع المحاسبى للأجور لضبط المطلوبات المتعلقة بالاستقطاعات من الأجور).

- **المجال الرابع (توليد الدخل الخاص)** : ويتمثل فى حرص الاتحاد على استثمار جزء من موارده المالية/ حرص الاتحاد على إمتلاك ودائع مالية/ حرص الاتحاد على تنظيم البطولات الاقليمية لتحقيق الاستفادة المالية/ حرص الاتحاد على تنظيم البطولات القارية لتحقيق الاستفادة المالية / حرص

الاتحاد على تنظيم البطولات العالمية لتحقيق الاستدامة المالية/ حرص الاتحاد على تسويق أنشطته "المسابقات- الموقع الإلكتروني.. وغيرها"/ حرص الاتحاد على تنظيم دورات صقل "المدرّبين- الحكام"/ حرص الاتحاد على إجراء إختبارات "مدرّبين- حكام" .
خامساً : وضع مشاريع التحسين (خطط التحسين) .

وضع مشاريع تحسين لتحقيق الاستدامة المالية للاتحاد في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من إجراء المقارنة المرجعية في المجالات المختلفة تتضمن:

- بنود مجال التحسين (تنوع الدخل/ التخطيط الاستراتيجي والمالي/ الإدارة المالية/ توليد الدخل الخاص) .
- إجراءات التحسين .
- القائم بالتنفيذ (الإدارة المسؤولة) .
- متطلبات التنفيذ (مادية/ بشرية) .
- الفترة الزمنية .

وهذا ما يحقق هدف البحث "وضع نموذج مقترح للمقارنة المرجعية كمدخل لتحقيق الاستدامة المالية للاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية" الذي يوضحه (مرفق5).

توصيات البحث:

يوصى الباحثان :

- 1- القائمين على الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية بتطبيق النموذج المقترح للمقارنة المرجعية كمدخل لتحقيق الاستدامة المالية للاتحادات الرياضية الذي يتطلب:
 - دراسة النموذج المقترح للمقارنة المرجعية كمدخل لتحقيق الاستدامة المالية للاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.
 - تعزيز الوعي المعلوماتي حول المقارنة المرجعية كمدخل لتحقيق الاستدامة المالية بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية للعاملين بالاتحادات الرياضية.
 - العمل على توفير متطلبات إجراء المقارنات المرجعية بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.
 - العمل على تذليل الصعوبات التي تحد من إجراء المقارنات المرجعية بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.
- 2- الباحثين بإجراء دراسات لوضع نماذج للمقارنة المرجعية بالهيئات الرياضية لتطوير الجوانب الأخرى (التفوق التنافسي/ الأداء الإداري.. وغيرها) .

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

1. أشرف محمود العجيلي: " الأزمات الاقتصادية فى الهيئات الرياضية الأهلية " ، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، القاهرة، مصر، 2004م.
2. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ ، محمد فتحى عبد الفتاح : " تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية فى ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية : دراسة تحليلية " ، مجلة الإدارة والتربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، المجلد 6 ، العدد 22 ، 2019م ، ص 11- 110.
3. سيد محمد السيد: " تمويل الرياضة فى القطاع الأهلي (دراسة تحليلية) " ، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، القاهرة، مصر، 2004م.
4. صالح بلاسكة ، نور الدين مزيانى : " مساهمة المقارنات المرجعية فى قيادة وتقييم أداء المؤسسات : دراسة مقارنة شركتى الحضنة/ المراعى " ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 4 ، 2013م ، ص 55-66.
5. عزيزة عقاب مشعان : " التحديات التى تواجه الاستدامة المالية فى الجمعيات الأهلية وسبل مواجهتها " ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم الإجتماعية ، جامعة أم القرى ، المجلد 13 ، العدد الأول ، 2020م ، ص 80-148.
6. عصام حسنى محمد : " الاستدامة المالية فى ضوء الفكر الاقتصادى والتجارب الدولية مع التطبيق على مصر " ، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية ، جامعة المنوفية ، كلية الحقوق ، المجلد 27 ، العدد 45 ، 2017م ، ص 409 - 523.
7. محمد على عزب : " التعليم الجامعى وقضايا التنمية " ، سلسلة التربية والمستقبل العربى (2) ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 2011م.

ثانياً: قائمة المراجع باللغة الإنجليزية:

8. Alaa Jamal Al-Samhour (2015): "The Effect of Bench Marking on Organizational Performance Using Balanced Scorecard Perspective: A Survey of Pharmaceutical Manufacturing Industry in Jordan", Unpublished master's thesis, Faculty of Graduate Studies, University of Jordan, Amman, Jordan .
9. Bowman, Woods (2011). "Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Noprofits", Noprofit management and leadership, Vol. 22 (1), Pages 37-51.
10. Constanța-Valentina MIHĂILĂ (2017): "Useful methods of learning and Development for educational organizations from the sports field: Benchmarking / "Good" and "Bad" practices", Discobolul – Physical Education, Sport and

- Kinethotherapy Journal, Vol 13, No 4 (50), P.P 43-48.
11. Nikolai Bohlke, Leigh Robinson (2009): “**Benchmarking of é lite sport systems**”, Management Decision, Vol 47, No 1, P.P 67 – 84.
 12. Rehab Ali Amin, Reham Amin Hamza (2018): “**Benchmarking and key performance indicators for the Department of Sports Management, Faculty of Physical Education for Girls, Alexandria University, and the corresponding Departments**”, Journal of Sports Science and Physical Education Applications, Vol 9, No 1, Faculty of physical education, South Valley University, P.P186-204.
 13. Şerban Ovidiu Gheorghe, Mihăilescu Nicolae (2015): “**The usage of benchmarking as a specific management method within the experimental research at University Sport Club**”, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 180 (2015), P.P 1330 – 1335 .

ملخص البحث

نموذج مقترح للمقارنة المرجعية لتحقيق الإستدامة المالية للاتحادات

الرياضية بجمهورية مصر العربية

م.د/ شريف السيد يوسف محمد

م.د/ أحمد سيد أحمد عبد الفتاح

هدف البحث إلى وضع نموذج مقترح للمقارنة المرجعية كمدخل لتحقيق الإستدامة المالية للاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي (الدراسات المسحية والتحليلية)، وتمثل مجتمع البحث في الخبراء في تطبيقات الإدارة الرياضية (الأكاديميين في تطبيقات الإدارة "إدارة الهيئات" / المسؤولين بالاتحادات الرياضية) (وإختار الباحثان عينة عمدية طبقية بلغ عددها (32) مفردة من فئات المجتمع (16 / 16) مفردة على التوالي، وقد استخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات كما اعتمدا على المدخل الإدراكي في عملية القياس، ومن أهم نتائج البحث وضع نموذج مقترح للمقارنة المرجعية كمدخل لتحقيق الإستدامة المالية للاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية تتمثل مفرداته في (تحديد الاتحاد لأهدافه من إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الإستدامة المالية/ تحديد الصعوبات التي تحد من إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الإستدامة المالية بالاتحاد وتذليلها/ التأكد من توافر متطلبات إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الإستدامة المالية بالاتحاد/ إجراء المقارنة المرجعية لتحقيق الإستدامة المالية بالاتحاد في مجالات "تنوع الدخل- التخطيط الاستراتيجي والمالي- الإدارة المالية- توليد الدخل الخاص"/ وضع مشاريع التحسين "خطط التحسين") ، ومن أهم توصيات البحث تطبيق النموذج المقترح للمقارنة المرجعية كمدخل لتحقيق الإستدامة المالية للاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

Abstract**Proposed model for benchmarking to achieve financial sustainability for sports federations in the Arab Republic of Egypt**

Dr. Sherief Elsayed Yossef Mohammed

Dr. Ahmed Sayed Ahmed Abdelfattah

The research aimed to establish a proposed model for benchmarking as an entrance to achieve financial sustainability for sports federations in the Arab Republic of Egypt, The researchers used descriptive method (survey and analytical study), The research community represented by experts in sports management application (management application academics “organizations management “\sports federations officials) the researchers choose class divided intentional sample reached (32) individual form community categories (16/16) individual respectively, The researcher used the questionnaire as a tool for collecting data also the depend on perceptual entrance in measuring process, The important research result is the establishment of proposed model for benchmarking as an entrance to achieve financial sustainability for sports federations in the Arab Republic of Egypt represented in (determine of federations goals as conducting benchmarking to achieve financial sustainability \ determine the difficulties that limit conducting benchmarking to achieve financial sustainability in the federation and overcome it \ making sure of availability of requirements of conducting benchmarking to achieve financial sustainability in the federation \ conducting benchmarking to achieve financial sustainability in the federation in the field of (income diversity -strategic and financial planning -financial management-generating special income \putting improvement plans “ improvement plans “), The important recommendations of the research is applying the proposed model for benchmarking as an entrance to achieve financial sustainability for sports federations in the Arab Republic of Egypt