

## دور رأس المال الفكري في رفع كفاءة الأداء الإداري للهيئات الرياضية بجمهورية مصر العربية

د. أحمد فاروق عبد القادر موسى

استاذ دكتور بقسم الادارة الرياضية كلية التربية

الرياضية جامعة حلوان

د. أحمد رمضان توفيق محمد

مدرس دكتور بقسم الادارة الرياضية كلية التربية

الرياضية جامعة حلوان

### ملخص البحث:

قام الباحثان بعمل دراسة بعنوان " دور رأس المال الفكري في رفع كفاءة الأداء الإداري للهيئات الرياضية بجمهورية مصر العربية "، هدفت الدراسة إلي التعرف على دور رأس المال الفكري في رفع كفاءة الأداء بالهيئات الرياضية في جمهورية مصر العربية، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي لملائته لطبيعة الدراسة، واستخدما العينة بالطريقة العشوائية من بين أعضاء مجتمع البحث حيث بلغ عدد العينة الأساسية (١٥٩) مفحوص، كما استخدم الباحثان الاستبيان كأحد أدوات جمع البيانات، وكان من أهم الاستنتاجات يحقق رأس المال الفكري كفاءة الأداء الإداري المبني على الأساليب العلمية الحديثة، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة بالهيئات الرياضية، والرضا الوظيفي للعاملين وتعزيز السلوك الإيجابي للعاملين بالهيئات الرياضية، كما يعد رأس المال الفكري أداة لبناء لتنمية القدرات التنافسية للهيئات الرياضية، ومصدر لزيادة القيمة الاستثمارية بالهيئات الرياضية، ومن أهم التوصيات ضرورة سعي الهيئات الرياضية نحو إدراج مفهوم رأس المال الفكري في مدونتها ومنظومتها الإدارية وثقافتها، على الهيئات الرياضية وضع إستراتيجيتها وخططها والبرامج الخاصة بها بما يحقق استثمار رأس المال الفكري بها في إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق المزايا التنافسية لها، الاستفادة القصوى من القيادات ذوي الخبرة في عملية استثمار رأس المال الفكري في المجال الرياضي.

### ١/. مقدمة البحث:

تُمثل المعرفة في العصر الحالي عاملاً يُساعد الهيئات الرياضية على إمتلاك القدرات التنافسية وتسعي الهيئات نحو إمتلاك المعرفة وإدارتها بشكل جيد، والتي تتمثل في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات وتقنيات مختلفة، ولذا فإن الهيئات الناجحة هي التي تختار وتنمي العاملين بها، كما إنها تهتم بعمالئها وحاجاتهم وتستنثر التقنيات الموجودة بالبيئة المحيطة  
([www.hrddiscussion.com](http://www.hrddiscussion.com))

ويُعد رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة وأصبح يُنظر إليه بوصفه حقيقياً لقدرة الهيئة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت الموارد الطبيعية تُمثل الثروة الحقيقية للهيئة وقد تطور استخدام هذا المفهوم ليمثل القدرات العقلية التي تمتلكها الهيئات (محمد، ٢٠٠٣م). كما إن رأس المال الفكري لا ينتهي بل يزداد من خلال زيادة مهارات ومعلومات العاملين، أي أن عمره يتزايد بتزايد القدرات الإبداعية التي تعمل على زيادة الإتقان التكنولوجي والوظيفي، ومن ثم زيادة العملية الإنتاجية

(الشعباني، ٢٠١١م). ويرى الباحثان أن مفهوم رأس المال الفكري يعبر عن المعرفة التي تتوافر لدى بعض العاملين بالهيئة، والقدرات والمهارات التي يتمتعون بها، كما أنه نشاط بعض الأفراد في إحداث التطوير، ويتمثل فيما تمتلكه الهيئة من رؤس الأموال البشرية، والهيكلية، والاجتماعية، والإبداعية والمستفيدين.

## ٢. مشكلة البحث:

يُعد رأس المال الفكري أحد المفاتيح المُحدده للتنمية في المجال الرياضي، كما لا بد من الإهتمام بمجالات التدريب والإعداد وتعميق الخبرة ودعم القدرات الإدارية والفنية للعاملين، ولقد أصبح رأس المال الفكري في ظل الإقتصاد التنافسي وعصر المعلومات هو رأس المال الحقيقي بإعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيسي في عملية الإبتكار والتجديد وهو القائد في عملية التغيير والإبداع وبالتالي هو القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة (الروسان ؛ العلجوني، ٢٠١٠م). ونظراً لأن المجال الرياضي يتسم بالتطور دائماً وبشدة المنافسة داخلياً وخارجياً مما يجعل الهيئات الرياضية تعمل للتكيف مع المتغيرات، فإنه تزداد الحاجة لإستثمار كل الإمكانيات المتاحة لرفع كفاءة الأداء الإداري التي تجعل الهيئات الرياضية متفوقة دائماً وذلك لمواكبة التقدم الهائل، ولن يتحقق هذا الأمر إلا إذا إمتلك تلك الهيئات الكوادر البشرية المؤهلة والمُدربه مع توفير ثقافة تنظيمية تمتاز بالإبداع والإبتكار، ويُعد الإهتمام برأس المال الفكري أحد أبرز التحديات التي تواجه الهيئات وذلك بسبب الحاجة الملحة إلى تنظيم كل من الإبتكار والإبداع والعمل المعرفي حيث يركز رأس المال الفكري على الطاقات الإبتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين بالهيئة وكيفية إكتشافها وإستثمارها والمحافظة عليها بإعتبار أن الهيئات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أعلى الموارد وأكثر الأصول قيمة (المفرجي، ٢٠٠٧م). ونظراً لإزدياد حدة المنافسة في السوق العالمية ولأن البقاء للأقدر على إستثمار موارده المتاحة وتحقيق كفاءة في الأداء الإداري وحيث أنه مع الإبتكار العالمي وفي ظل نظام العولمة باتت الموارد المالية والمادية وحتى التكنولوجية مُتاحة للجميع ولم يعد بإمكان أحد إحتكارها فلم تعد ذلك الميدان الخصب للتميز والمنافسة لذلك ركزت المنظمات على الإستثمار في الموارد البشرية لرفع كفاءة الأداء الإداري والإهتمام بالموارد البشرية في تزايد مستمر كما أن الكتابات والأدبيات الإدارية في معاصرتها للواقع في كل ما ترصده إنتقلت من الحديث عن تسيير الأفراد إلى الحديث عن إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى ما يسمى برأس المال الفكري (بن صوشه، ٢٠٠٨م). ومن هنا جاءت فكرة موضوع هذا البحث لمحاولة تسليط الضوء على دور رأس المال الفكري لرفع كفاءة الأداء الإداري في الهيئات والمؤسسات الرياضية، والوقوف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري في المجال الرياضي الذي يحظى بأهمية كبيرة كأحد المفاهيم المستحدثة والتي مازالت في طور البناء والتطوير لكنها أصبحت محوراً يُتطلب الإهتمام به والمحافظة عليه وتطويره لما يُحقق من رفع كفاءة الأداء

باليهيات الرياضية، حيث يساهم في إكتشاف وتدعيم القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد العاملين داخل المجال الرياضي مما قد يؤثر بشكل كبير في تحقيق طفرة كبيرة في الإقتصاد الرياضي.

### ٣./ هدف البحث:

التعرف على دور رأس المال الفكري في رفع كفاءة الأداء باليهيات الرياضية في جمهورية مصر العربية.

### ٤./ تساؤلات البحث: يسعى البحث للإجابة علي التساؤلات التالية:

١/٤ ما هو رأس المال الفكري وما هي أهميته في الهيات الرياضية؟

٢/٤ ماهي متطلبات رأس المال الفكري باليهيات الرياضية من رأس مال بشري، وهيكلية، وعلاقات؟

٣/٤ ما هو دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية باليهيات الرياضية في جمهورية مصر العربية؟

٤/٤ ما هو دور رأس المال الفكري في رفع كفاءة الأداء باليهيات الرياضية في جمهورية مصر العربية؟

### ٥./ مصطلحات البحث:

**رأس المال الفكري :** يري (العجلوني) بأنه "القيمة الإقتصادية لفئتين من الاصول لمنظمة ما وهما رأس المال الهيكلية، رأس المال البشري".

ويُعرفه (المفرجي) (٢٠٠٣م) بأنه "المقدرة العقلية علي توليد الأفكار الجديدة المناسبة والقابلة للتنفيذ والتي تتمتع بمستوي عالي من الجودة وتمتلك القدرة علي تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلي الأهداف المنشودة".

### ٦./ الدراسات المرتبطة:

#### ١/٦ الدراسات المرتبطة العربية:

١/١/٦ قامت لويزه، فرحاتي محمد (٢٠١٦م) دراسة بعنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة دراسة حالة"، هدفت الدراسة إلي التعرف علي مستوي توافر متطلبات رأس المال الفكري لدي الشركات العينة، وإبراز دور رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما إستخدمت الإستبيان كأحد أدوات جمع البيانات، ومن أهم النتائج أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المنظمات، ومن أهم التوصيات زيادة الإهتمام برأس المال الفكري وإدارته، والإهتمام بإدارة رأس المال الفكري لأنه مصدر هام لتحقيق التميز، والتعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد إستراتيجي للمؤسسة.

٢/١/٦ قام أبو سويرح، أيمن سليمان (٢٠١٥م) دراسة بعنوان "العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري دراسة تحليلية"، هدفت الدراسة إلى تحليل عناصر رأس المال الفكري والتعرف علي المكونات الأساسية له، إستخدم الباحث المنهج التحليلي الإستنتاجي، ومن أهم النتائج إن أغلب الباحثين مُتفقون علي أن مكونات رأس المال الفكري تنحصر في ثلاث مكونات وهي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقاتي، كما إن هناك تداخل كبير في مكونات رأس المال الهيكلي مع كل من الأصول الفكرية والملكية الفكرية، ومن أهم التّوصيات إعتقاد النموذج المُقترح لتحديد مكونات وعناصر رأس المال الفكري عند الحاجة لقياس أو تقييم أو تطوير أو إدارة رأس المال الفكري.

٣/١/٦ قام كلاً من الرفاعي، ممدوح عبد العزيز؛ خير الله، أحمد خليل (٢٠١٥م) دراسة بعنوان "أثر تطبيق إستراتيجية رأس المال الفكري علي تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة ميدانية"، هدفت الدراسة إلي تأصيل مفهوم رأس المال الفكري وتحديد مكوناته الرئيسية والعمل علي إيجاد مجموعة من المعايير والمؤشرات التي يُمكن الإعتماد عليها في قياس هذا المفهوم، والتعرف علي مدي إدراك المديرين والعاملين لأهمية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق البقاء والنمو، كما إستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والإستبيان كأحد أدوات جمع البيانات ، ومن أهم النتائج إن مفهوم رأس المال الفكري هو دائم التجديد بسبب البيئة سريعة التغير بالمجتمع ككل، وكانت أهم التوصيات المحافظة علي رأس المال الفكري بشقيه الهيكلي والعلاقاتي.

٤/١/٦ قام الشمري، ناصر ساجد (٢٠١٣م) دراسة بعنوان "أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الإتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية، دراسة تطبيقية في دول الكويت"، هدفت الدراسة إلي معرفة أثر رأس المال الفكري في أداء شركات الإتصالات بدولة الكويت، مع الأخذ في الإعتبار أثر عوامل البيئة الخارجية، إستخدم الباحث المنهج الوصفي، وإستمارة الإستبيان كأحد أدوات جمع البيانات، ومن أهم النتائج وجود علاقة إيجابية بين مكونات رأس المال الفكري في شركات الإتصالات في الكويت، ومن أهم التوصيات الحرص علي الإهتمام برأس المال البشري ومحاولة تطويره وتميمته من خلال الدورات والدعم التدريبي، والإهتمام بجوانب التطوير وسياسات توليد الأفكار وتشجيع الإبداع وبراءات الإختراع للعاملين في شركات الإتصالات.

٥/١/٦ قام الهلالي، الشرييني الهلالي (٢٠١١م) دراسة بعنوان "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتميمته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، هدفت الدراسة إلي توضيح المفاهيم التي تتعلق بالمعرفة وإدارة المعرفة ورأس المال الفكري في المؤسسات بصفة عامة وفي مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة، تحديد الأساليب والطرق المختلفة التي يمكن إستخدامها في قياس العائد علي الإستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، ومن أهم النتائج يمكن

تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة تسويقية من خلال الإختراع والإبتكار الفكري، ومن أهم التوصيات إعتقاد النموذج المقترح لقياس رأس المال الفكري وإدارته في مؤسسات التعليم العالي.

٢/٦ الدراسات المرتبطة الأجنبية:

١/٢/٦ قام (بوهاكّا)(Puhakka) (٢٠١٠م) دراسة بعنوان "تنوع ومرونة استخدام رأس المال الفكري في اكتشاف فرص المبادرة"، هدفت الدراسة إلي تناول العلاقة بين ما يمتلكه أصحاب المشاريع من رأس المال الفكري وبين الإستراتيجيات التي يستخدمونها في إكتشاف فرص الأعمال الناجحة، ومن أهم النتائج تبين أن أصحاب المشاريع يمتلكون خبرة إدارية تُمكنهم من معرفة الإتجاهات المستقبلية المختلفة التي تواجه أعمالهم فضلاً عن ذلك فإن هؤلاء المدراء يعتمدون علي معرفتهم وإبداعاتهم في تقليص الفجوة في الساحة التنافسية وتمكينهم من الفرص التي تساعد على تقليص هذه الفجوة.

٢/٢/٦ قام (فريستيفن)(FirerSteven) (٢٠٠٧م) دراسة بعنوان "رأس المال الفكري والمعايير التقليدية للأداء المؤسسي"، هدفت الدراسة إلي فحص العلاقة بين كفاءة القيمة المضافة الي قاعدة موارد المؤسسة المتمثلة برأس المال الطبيعي، ورأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ومؤثرات الأداء المتمثلة في الربحية والإنتاجية، وتمثل مجتمع البحث في المؤسسات العاملة بالسوق المالي بإفريقيا الجنوبية، كما تمثلت العينة من (٧٥) مؤسسة عاملة، ومن أهم النتائج إن الموارد البشرية الموجودة كانت لها عظيم الأثر في تطور الأداء المؤسسي داخل تلك المؤسسات المالية.

٧/١. إجراءات البَحْث:

٧/١ مَنهج البَحْث: إستخدم الباحثان المنهج الوصفي لملائمته للبحث حيث يقوم بدراسة الواقع ووصفه.

٧/٢ مُجتمع البَحْث: يَتمثل مجتمع البحث في الكوادر القيادية والإدارية العاملة في المجال الرياضي وهم (وزارة الشباب والرياضة، الإتحادات الرياضية الأولمبية، الأندية الرياضية، كليات التربية الرياضية).

٧/٣ عينة البَحْث: تتمثل عينة البحث فيما يلي:

٧/٣/١ عينة البَحْث الإستطلاعية: بلغ عدد العينة الإستطلاعية (٥٠) مفحوص من غير العينة الأساسية تم إختيارهم من مُجتمع البَحْث بالطريقة العشوائية.

٧/٣/٢ عينة البحث الأساسية: تم إختيار العينة بالطريقة العشوائية من بين أعضاء مُجتمع البحث حيث بلغ عدد العينة الأساسية (١٥٩) مفحوص تم إختيار أفراد العينة من الفئات التالية (أعضاء من القيادات العاملة في وزارة الشباب والرياضة، أعضاء مجلس إدارة الإتحادات الرياضية الأولمبية، أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية، أعضاء مجلس إدارة الأندية الرياضية،

مُدرّاء التّسويق بالأندية الرياضية، مُدرّاء النشاط الرياضي بالأندية الرياضية، مُدرّاء تنفيذيين بالأندية الرياضية، أعضاء لجنة الأندية)، وقد قام الباحثان بتقسيم العينة إلى جزئين الأول يعني بالإدارة العليا وهم (القيادات العاملة في وزارة الشباب والرياضة، وأعضاء مجلس إدارة الإتحادات الرياضية الأولمبية، وأعضاء لجنة الأندية، وأعضاء هيئة التدريس بكلّيات التربية الرياضية، وأعضاء مجلس إدارة الأندية الرياضية) والجزء الثاني خاص بالإدارة التنفيذية وهم (مُدرّاء التسويق بالأندية الرياضية، ومُدرّاء النشاط الرياضي بالأندية الرياضية، ومُدرّاء فنيين بالأندية الرياضية).

جدول (١) " توصيف العينة الكلية الأساسية والإستطلاعية " ن=١٥٩

العينة الأساسية	العينة الإستطلاعية		العينة	ما يمثله مجتمع البحث	مجتمع البحث
	العدد	%			
٢٥,١٧%	٤٠	٢٤%	١٢	القيادات العاملة في وزارة الشباب والرياضة.	الكوادر القيادية والإدارية العاملة في المجال الرياضي
١١,٣٢%	١٨	١٦%	٨	أعضاء مجلس إدارة الإتحادات الرياضية الأولمبية.	
٢,٥٢%	٤			أعضاء لجنة الأندية.	
٣٢,٧٠%	٥٢	٣٠%	١٥	أعضاء هيئة التدريس بكلّيات التربية الرياضية.	
٩,٤٣%	١٥	٣٠%	١٥	أعضاء مجلس إدارة الأندية الرياضية.	
٤,٤٠%	٧			مدرّاء التسويق بالأندية الرياضية	
٣,٧٧%	٦			مدرّاء النشاط الرياضي بالأندية الرياضية	
١٠,٦٩%	١٧			مدرّاء فنيين بالأندية الرياضية	
١٠٠%	١٥٩	١٠٠%	٥٠	الإجمالي	

يتضح من جدول (١) توصيف عينة البحث الإستطلاعية بإجمالي (٥٠) مفحوص، ويوضح توصيف عينة البحث الأساسية بوزارة الشباب والرياضة (مديري العموم، مديري الإدارات، أخصائيين) وعددهم (٤٠) مفحوص، وعينة الإتحادات الرياضية الأولمبية (أعضاء مجلس إدارة الإتحادات الرياضية الأولمبية، أعضاء لجنة الأندية) وعددهم (٢٢) مفحوص، كما يوضح توصيف عينة البحث بالأندية الرياضية (الزمالك، الأهلي، الصيد، الشمس، الزهور، سموحة، المعادي، النصر) حيث تمثلت فئاته من (مدير فني، مدير تسويق، مدير نشاط رياضي، أعضاء مجلس الإدارة) وعددهم (٤٥) مفحوص، وعينة البحث لأعضاء هيئة التدريس بكلّيات التربية الرياضية (كلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط، كلية التربية الرياضية للبنات بالجزيرة جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية جامعة بني سويف) وتم الحصول علي (٥٢) إستمارة، وأصبح الإجمالي الكلي للعينة (١٥٩) مفحوص.

#### ٤/٧ أدوات جمع البيانات:

١/٤/٧ إستمارة الإستبيان: حُدّدت المَحاور الرئيسية للإستبيان عن طريق الإطلاع على الدراسات والمراجع والوثائق، وقد بلغ عدد المحاور الإفتراضية للإستمارة (٥) محاور (مرفق ٢)، كما تم إستطلاع رأي للخبراء فيها بلغ عددهم (١١) خبير (مرفق ١)، وحصل المحور رقم (٤)، (٥) على

نسبة (١٠٠%) من آراء الخبراء، وحصل المحور (٣) علي نسبة (٩٠,٩١%)، وحصل كلا من المحور رقم (١)، (٢) علي نسبة (٨١,٨٢%)، وبالتالي موافقة الخبراء على المحاور المقترحة للإستبيان، وقد إرتضى الباحثان نسبة (٨٠%) كحد أدني لقبول المحور، كما وافق الخبراء علي استخدام ميزان التقدير الرباعي بنسبة (٥٤,٥٥%).

#### ٥/٧ المعاملات العلمية:

١/٥/٧ **مُعامل الصدق**: تم حساب معامل الصدق لعبارات الإستبيان في صورته المبدئية (مرفق ٣)، والتي إشملت على (٩١) عبارة عن طريق إستخدام:

١/١/٥/٧ **صدق المُحكّمين**: يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات الإستبيان في صورته المبدئية حيث إرتضى الباحثان نسبة قبول عبارته (٨٠%)، ومن خلال حساب معامل الصدق لعبارات الإستبيان (صدق المحكّمين) إتضح أن هناك (٥) عبارات من العبارات الخاصة بالإستبيان أرقام "١١، ٣١، ٤٦، ٨٨، ٩١" لم يتم الموافقة عليها من الخبراء حيث لم تصل إلي نسبة رضاء الباحثان ولهذا تم إستبعادهم من إستمارة الإستبيان.

٢/١/٥/٧ **مُعامل الصدق (صدق الإتساق الداخلي)**: أجريت دراسة إستطلاعية بتطبيق الإستبيان بعد صدق المحكّمين على عينة إستطلاعية (٥٠) فرد، تم إختيارهم من داخل مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية لحساب صدق الإتساق الداخلي، وتشير النتائج إلى أنه توجد علاقة ارتباطية داله بين العبارة ومجموع المحور حيث تراوحت أقل وأعلي قيمة بين (٠,٢٩٠ - ٠,٧٥٦)، كما أنه توجد علاقة إرتباطية داله بين محاور الإستبيان والمجموع الكلي له، مما يدل على صدق الإتساق الداخلي للإستبيان تراوحت أقل وأعلي قيمة بين (٠,٣٤٥ - ٠,٦٨٨)، عند مستوى معنوية (٠,٠٥) هي (٠,٢٨٨)، وبذلك أصبحت إستمارة الإستبيان في صورتها النهائية تحتوي على (٨٦) عبارة (مرفق ٤).

٢/٥/٧ **مُعامل الثبات**: إستخدم الباحثان ألفا كرونباخ لحساب مُعامل الثبات وتُشير النتائج إلى أن مُعامل الثبات تراوح بين (٠,٣٤١، ٠,٨٣٤) مما يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية.

٥/٨ **عرض ومناقشة النتائج**: وللإجابة على التساؤل الأول الخاص بأهمية وأهمية رأس المال الفكري بالهيئات الرياضية؟ فقد قام الباحثان بعرض نتائج المحورين الأول الخاص بتأصيل مفهوم رأس المال الفكري بالهيئات الرياضية والثاني المتعلق بأهمية وجود رأس المال الفكري داخل الهيئات الرياضية، وجاءت النتائج كما يلي:

١/٨ **عرض ومناقشة نتائج المحور الأول: (أهمية رأس المال الفكري بالهيئات الرياضية)**

جدول (٢) التكرار والنسبة المئوية للاستجابات وقيمة (٢كا) والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لعبارات المحور الاول ن=١٥٩

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	٢كا	غير موافق جدا		غير موافق		موافق		موافق جدا		م	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
8	%81.60	519	*229.755	0.00	0	0.00	0	73.58	117	26.42	42	1	
9	%81.13	516	*241.528	0.00	0	0.00	0	75.47	120	24.53	39	2	
10	%80.35	511	*242.031	0.00	0	1.26	2	76.10	121	22.64	36	3	
4	%83.33	530	*194.333	0.00	0	0.00	0	66.67	106	33.33	53	4	
4	%83.33	530	*178.937	0.00	0	1.26	2	64.15	102	34.59	55	5	
1	%84.44	540	*164.849	0.00	0	1.26	2	59.75	95	38.99	62	6	
3	%83.96	534	*184.472	0.00	0	0.00	0	64.15	102	35.85	57	7	
2	%84.43	537	*178.132	0.00	0	0.00	0	62.26	99	37.74	60	8	
6	%82.86	527	*202.786	0.00	0	0.00	0	68.55	109	31.45	50	9	
7	%81.92	521	*213.201	0.00	0	0.63	1	71.07	113	28.3	45	10	
	82.74%	5262		مجموع المحاور									

قيمة "كا" الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بدرجة حرية (٢) هي (٥,٩٩١)، وبدرجة حرية (٣) هي (٧,٨١٥)، وبدرجة حرية (٤) هي (٩,٤٨٨).

ويتضح من جدول (٢) أنه توجد أستجابات للعبارات في اتجاه الإستجابة موافق، حيث جاءت العبارة (٦) (يُعد رأس المال الفكري مصدر لزيادة القيمة الإستثمارية بالهيئات الرياضية) في المرتبة الأولى حيث حصلت على نسبة مئوية (٨٤,٤٤%)، وجاءت العبارة (٣) (يهدف رأس المال الفكري لتنمية الحراك الفكري للعاملين بالهيئات الرياضية) في المرتبة العاشرة وحصلت على نسبة مئوية (٨٠,٣٥%) وتُعبّر عن ماهية رأس المال الفكري بالهيئات الرياضية، وتؤكد العينة على أن رأس المال الفكري يجب أن يستثمر بشكل جيد في الهيئات الرياضية ليزيد من الأصول الفكرية الموجودة، والقدرات التسويقية بها، فإذا كانت الهيئات الرياضية ترغب في تحقيق النجاح والتقدم فيجب عليها إدارة الأصول بفعالية، من بناء القدرات التنافسية، ودعم وتطوير القدرات الإنتاجية وتطوير مُنتجات جديدة والبحث عن فئات جديدة من العملاء المُهتمين بالمجال الرياضي، كما يُعد رأس المال الفكري كيان إقتصادي بالهيئات الرياضية حيث يُرتكز على المعرفة التقنية التي تُحقق التطور إذا تم توظيفها بشكل يتناسب مع طبيعة المجال الرياضي، ويتفق ذلك مع دراسة كلا من عبد الستار حسين يوسف<sup>١</sup>، ومصطفى رجب علي شعبان<sup>٢</sup>، أحمد محمد الفيومي<sup>٣</sup>، أسامة عبد المنعم عبد الجبار؛ عبد الوهاب محمد المطارنه<sup>٤</sup>، نغم حسين نعمه<sup>٥</sup>، حيث أكدوا على أن رأس المال الفكري يُنظر إليه على أنه

<sup>١</sup> عبد الستار حسين يوسف، ٢٠٠٥م، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الاردن.

<sup>٢</sup> شعبان، مصطفى رجب. (٢٠١١م). دراسة حالة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

<sup>٣</sup> الفيومي، أحمد محمد. (٢٠١٠م). أثر الاصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تنبئ معايير الجودة الشاملة دراسة مقارنة. رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

<sup>٤</sup> عبد الجبار، أسامة عبد المنعم، المطارنه، عبد الوهاب محمد. (٢٠٠٩م). رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية. مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة الزرقاء، الاردن، عدد ٦.

<sup>٥</sup> نعمه، نغم حسين. (٢٠٠٠م). دراسة ميدانية أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.



إستراتيجية متكامله لتحقيق النجاح في المستقبل والوسيلة التي تُمكن المؤسسات من الإهتمام بالأصول ولديها القدرة علي تميمتها والإستفادة منها علي الوجه الأمثل، كما أنه أصبح يُمثل المورد الرئيسي للهيئة وهو أساس تقدمها، لذا فقد أدركت أغلب الهيئات وخاصة المعرفية منها حقيقة مهمة هي ضرورة الإهتمام بالجانب التسويقي والعمل علي تطويره لثُحقق أعلى المعدلات التسويقية، حيث يُمثل في حد ذاته ميزة تنافسية للهيئات خاصة وأنها في ظل إقتصاد المعرفة تتنافس على أساس المعلومات والمهارات والقدرات الإبداعية التي تملكها كل هيئة، كما تتفق علي أن رأس المال الفكري في المؤسسات والهيئات يُعد جانب إقتصادي خارج الضوء حيث أصبح الثروة الحقيقية للهيئات بإعتباره أهم عناصر العملية الإقتصادية والتي يعتمد عليه بشكل كبير في تحويل المعرفة إلي قيمة إقتصادية تُحقق التطور، كما تري أن الأصول الفكرية تتكون بمجرد إنتقال المعلومات والمعرفة والأفكار والبيانات من الأصول البشرية، وتُصبح مُحددة ومعروفة بوضوح وعندئذ تتعامل المنظمة مع هذه الأصول الفكرية بدلاً من التعامل مع الأفراد، كما يروا ضرورة الأهتمام برأس المال الفكري بالمؤسسات وتطويره من خلال إرسال العاملين وخاصة المُبدعين أصحاب القدرات العقلية والإبتكارية إلي بعثات تدريبية ومؤتمرات علمية من أجل العمل علي تطوير رأس المال الفكري بمؤسساتهم، ويؤكد الباحثان علي أن رأس المال الفكري أحد الأدوات التي تُحقق القيمة الإستثمارية المضافة في المجال الرياضي حيث يعمل علي خفض التكاليف وجذب العملاء وتحسين الإنتاجية وزيادة القدرة علي الإبداع، كما لآبد من توفير متطلبات بيئة العمل الحالية بالهيئات الرياضية وما تتسم به من حدة المنافسة وهو التركيز على كيفية تنمية رأس مالها الفكري لتحقيق عناصر تتفوق بها على منافسيها سواء كان ذلك على مستوى جودة الخدمة أو على مستوى التكلفة والسعر أو غيرها، ويُعتبر رأس المال الفكري من إستراتيجيات التميز ولهذا يُعد جانب من الجوانب الإقتصادية التي يجب أن تهتم بها الهيئات الرياضية، كما يُعول عليه تحقيق التقدم الفعلي في المجال الرياضي مع تحقيق الميزة التنافسية بشكل يُوفر أعلى المعدلات الإقتصادية، ونؤكد أيضاً علي ضرورة الإهتمام بالخبرات البشرية حيث أصبح الإبداع سمة النجاح والتطور.

## ٢/٨ عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني: (أهمية رأس المال الفكري للهيئات الرياضية).

جدول (٣) التكرار والنسبة المئوية للاستجابات وقيمة (كا) والمجموع التقديري

والوزن النسبي والترتيب لعبارات المحور الثاني ن=١٥٩

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا <sup>٢</sup>	غير موافق جدا		غير موافق		موافق		موافق جدا		م
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
10	79.56%	506	*275.843	0.00	0	0.63	1	80.50	128	18.87	30	11
7	80.03%	509	*272.522	0.00	0	0.00	0	79.87	127	20.13	32	12
11	78.30%	498	*331.189	0.00	0	0.00	0	86.79	138	13.21	21	13
12	77.99%	496	*299.440	0.63	1	1.26	2	83.65	133	14.47	23	14
5	80.50%	512	*258.635	0.00	0	0.00	0	77.99	124	22.01	35	15
5	80.50%	512	*237.805	0.00	0	1.26	2	75.47	120	23.27	37	16
4	80.66%	513	*243.792	0.00	0	0.63	1	76.10	121	23.27	37	17
7	80.03%	509	*272.522	0.00	0	0.00	0	79.87	127	20.13	32	18
7	80.03%	509	*261.503	0.00	0	0.63	1	78.62	125	20.75	33	19
3	80.97%	515	*245.654	0.00	0	0.00	0	76.10	121	23.9	38	20
2	82.55%	525	*208.925	0.00	0	0.00	0	69.81	111	30.19	48	21
1	84.28%	536	*173.201	0.00	0	0.63	1	61.64	98	37.74	60	22
			مجموع المحور									
			6140	%		80.45						

قيمة "كا<sup>٢</sup>" الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بدرجة حرية (٢) هي (٥,٩٩١)، بدرجة حرية (٣)

هي (٧,٨١٥)، بدرجة حرية (٤) هي (٩,٤٨٨)

وينتضح من جدول (٣) أنه توجد أستجابات للعبارات في اتجاه الإستجابة موافق، حيث جاءت العبارة (٢٢) (يوفر رأس المال الفكري الكوادر الفنية المتخصصة في مجال الإستثمار الرياضي) في المرتبة الأولى حيث حصلت على نسبة مئوية (٨٤,٢٨%)، كما جاءت العبارة (١٤) (يُتيح رأس المال الفكري القدرة على مواجهة الأزمات وكيفية إدارتها داخل الهيئات الرياضية) في المرتبة الثانية عشر حيث حصلت على نسبة مئوية (٧٧,٩٩%) وتؤكد العينة على أن رأس المال الفكري لديه القدرة على توفير الكوادر الفنية المتخصصة القادرة على تطوير المجال الرياضي بشكل يحقق معدلات إستثمار أعلى من خلال القدرة على التطوير والإبتكار ويعمل على ترشيد الإنفاق بما يحقق أهداف الهيئات الرياضية وخفض التكاليف مع جودة المنتج والخدمة المقدمة، ولهذا يعتبر من الموارد الذاتية داخل الهيئات الرياضية فهو يعمل على زيادة جودة الخدمة المقدمة للعميل في الهيئات الرياضية، كما يُتيح تنمية المهارات الأساسية وتوفير الكوادر المُتخصصة التي تزيد من حجم الأصول المعرفية، كما تُؤكد العينة على أن رأس المال الفكري يحقق الإستخدام الأمثل لرؤوس الأموال داخل الهيئات الرياضية،

ويتفق ذلك مع دراسة كلا من كامل محمد يوسف<sup>٦</sup>، سراج الدين علي وهيبه، وستي عبد الحميد<sup>٧</sup>، عاطف جابر طه<sup>٨</sup>، رضا ابراهيم صالح<sup>٩</sup>، حيث أكدوا علي أن رأس المال الفكري هو المفتاح الرئيسي المحدد للتنمية، من خلال الإهتمام بآليات التدريب والإعداد وتعميق الخبرة ودعم القدرات الإدارية، وتنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالهيئات وتشجيع الحوار المباشر بين إدارة الهيئات والعاملين بهدف إيضاح الأفكار المبدعة، كما أن الإهتمام برأس المال الفكري يؤدي إلي التغلب على الأزمات من خلال التقدير المنظم للأزمة والعمل على حفظ أصول وممتلكات المنظمة والمحافظة على سلامة الأفراد من المخاطر، كما أنه يحقق الترشيح الجيد للإنفاق وإحكام الرقابة عليها، وزيادة الكفاية الإنتاجية ومحاولة الإستفادة القصوى من الموارد الإقتصادية والبشرية المتوفرة، كما أنه أحد مصادر التطور والتكنولوجيا، ولهذا فمن الضرورة مواكبة التطورات الهائلة في المجال الرياضي من خلال الإهتمام برأس المال الفكري بها إلي جانب ضرورة توفير الكوادر المتخصصة التي تمثل العنصر البشري بتلك المؤسسات كأحد مكونات رأس المال الفكري، حيث يكون لها القدرة علي زيادة جودة الخدمة المقدمة من الهيئات والمؤسسات لعملائها بشكل يحقق لهم الرضا والإشباع الأمثل لإحتياجاتهم، ويؤكد الباحثان أن الهيئات الرياضية الناجحة هي التي تقوم بإستقطاب وإختيار وتطوير الأفراد العاملين بها، وجذب الكوادر الفنية أصحاب التخصص لتنمية الإستثمار في الهيئات الرياضية ويعمل علي تحقق قيم الولاء للعاملين من خلال إيضاح الصورة كاملة للعاملين علي ضرورة المشاركة الفعلية في جميع القرارات داخل الهيئات الرياضية، وتوفير آلية العمل الجماعي القائم علي التفاهم والتعاون والمشاركة الأمر الذي يرشد أوجه الإنفاق في المجال الرياضي، كما يلعب دوراً هاماً في نجاح الهيئات الرياضية في الوقت الحاضر حيث أنه يميزها بتقديم منتجات جديدة وبشكل أفضل مع تقديم إبتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة للوصول الي أعلى المعدلات في جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وأصبح رأس المال الفكري في الإقتصاد العالمي الجديد (إقتصاد المعرفة) يمثل المورد الرئيسي للهيئات الرياضية وهو أساس إبداعها وسر نجاحها وتقدمها وتطورها ومواكبتها للتطورات المجتمعية والتكنولوجية الهائلة، لذا فقد أدركت أغلب الهيئات وبخاصة المعرفية منها حقيقة مهمة هي ضرورة الإهتمام بمواكبة تلك التطورات التقنية الهائلة بجانب توفير المتخصصين في عمليات التسويق التي ترفع من معدلات العائد الإقتصادي وتُحقق أعلى المعدلات التسويقية، ويتم ذلك بالإهتمام بمهارات العاملين بالهيئات الرياضية والعمل علي تنميتها وتطورها بما يتماشى مع التطور الهائل وإمكانيات

<sup>٦</sup> يوسف، كامل محمد. (٢٠٠٩م). دراسة إرتباط إستراتيجيات إستثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات. مجلة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الشارقة، الإمارات.

<sup>٧</sup> وهيبه، سراج الدين علي ؛ عبد الحميد، ستي. (٢٠١١م). أساليب وسياسات الإستثمار في رأس المال الفكري. الملتقى الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الشلف، الجزائر.

<sup>٨</sup> طه، عاطف جابر. (٢٠١٣م). دراسة ميدانية أثر إدارة رأس المال الفكري علي التوجه بالسوق في الشركات المصرية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، مصر، عدد ١٠.

<sup>٩</sup> صالح، رضا إبراهيم. (٢٠٠٩م). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

الهيئات الرياضية وتوافر أساليب رأس المال الفكري بها والإهتمام بالأصول المعرفية للهيئات الرياضية والتي تتمثل في الموارد الفكرية المتراكمة بالإضافة إلى قواعد البيانات والوثائق والأدلة والسياسات والإجراءات والبرامج وبراءات الإختراع، ومن المهم هنا أن ندرك أن أصول المعرفة قد تتواجد داخل الهيئة الرياضية مُتمثلة في العاملين بها وقدراتهم الإبداعية والفكرية.

وللإجابة على التساؤل الثاني فقد قام الباحثان بعرض نتائج المحور الثالث بأبعاده الثلاث الخاص بمعرفة متطلبات رأس المال الفكري بالهيئات الرياضية من رأس مال بشري، وهيكلي، وعلاقاتي؟

### ١/٣/٨ عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث: (متطلبات رأس المال الفكري بالهيئات الرياضية) البعد الأول "متطلبات رأس المال البشري".

جدول (٤) التكرار والنسبة المئوية للاستجابات وقيمة (كا) والمجموع التقديري

والوزن النسبي والترتيب لعبارة المحور الثالث (البعد الاول) ن=١٥٩

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا	غير موافق جدا		غير موافق		موافق		موافق جدا		م
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	%84.59	538	*169.579	0.00	0	0.63	1	60.38	96	38.99	62	23
2	%83.49	531	*169.528	0.00	0	1.89	3	62.26	99	35.85	57	24
7	%82.39	524	*212.145	0.00	0	0.00	0	70.44	112	29.56	47	25
8	%82.23	523	*206.560	0.00	0	0.63	1	69.81	111	29.56	47	26
10	%81.29	517	*237.503	0.00	0	0.00	0	74.84	119	25.16	40	27
4	%83.33	530	*194.333	0.00	0	0.00	0	66.67	106	33.33	53	28
2	%83.49	531	*169.528	0.00	0	1.89	3	62.26	99	35.85	57	29
5	%82.86	527	*202.786	0.00	0	0.00	0	68.55	109	31.45	50	30
6	%82.55	525	*168.925	0.00	0	3.14	5	63.52	101	33.33	53	31
9	%81.92	521	*195.692	0.00	0	1.89	3	68.55	109	29.56	47	32
	%82.81	5267										

مجموع البعد

قيمة "كا" الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بدرجة حرية (٢) هي (٥,٩٩١)، بدرجة حرية (٣) هي (٧,٨١٥)، بدرجة حرية (٤) هي (٩,٤٨٨)

ويتضح من جدول (٤) أنه توجد أستجابات للعبارات في اتجاه الإستجابة موافق، وجاءت العبارة (٢٣) (تضع الهيئات الرياضية سياسة واضحة لجذب العاملين أصحاب الخبرات والمهارات العقلية) في المرتبة الأولى وحصلت على نسبة مئوية (٨٤,٥٩%) من إستجابات العينة، كما جاءت العبارة (٢٧) (تضع الهيئات الرياضية آليه لمكافأة أصحاب القدرات الإبداعية والتنظيمية) في المرتبة العاشرة وحصلت على نسبة مئوية (٨١,٢٩%) من إستجابات العينة، وتؤكد العينة علي أن متطلبات رأس المال البشري في الهيئات الرياضية هي وضع سياسة واضحة المعالم تجذب العاملين أصحاب القدرات والمهارات وتنظيم دورات تدريبية بصفة منتظمة لتنمية القدرات المهارية والعقلية والإبداعية للعاملين بها والتي تُحقق القدرة علي إستثمار ملكاتهم وتنمية قدراتهم الإبتكارية، كما يُعد وضع آليه

لمناقشة المعوقات التي تواجه العاملين بالهيئات الرياضية مطلب لتنمية رأس المال الفكري بها، الي جانب دراسة الأصول الفكرية والعقلية مع تحديد إحتياجات تلك الأصول والمحافظة علي آلية العمل الجماعي بين العاملين بها، كما أن تحفيز العاملين علي التطور والتغيير بشكل دائم ومستمر ووضع آلية لإختيار القدرات الفكرية للعاملين بالمجال الرياضي، والمحافظة علي العاملين من القيادات أصحاب القدرات المهارية والمعرفية، ووضع آلية علمية تبني علي أسس علمية منظمة يتحقق فيها مكافأة القدرات الإبداعية والفكرية والتنظيمية بتلك الهيئات، ويتفق ذلك مع دراسة كلاً من سلمان عبيد أجهم<sup>١٠</sup>، مهدي محمد القصاص<sup>١١</sup>، كامل محمد حواجرة<sup>١٢</sup> حيث أكدوا علي ضرورة إهتمام الهيئات بجذب الأفراد المتميزين وإستقطابهم للعمل لصناعة رأس مالها الفكري من داخلها وتنشيطه والمحافظة عليه، ويروا أن التطور في القدرات الفكرية والإبداعية المرافقة للتطور المادي شرط من شروط النجاح في البناء المجتمعي الأمثل حيث يتطلب التطور الفكري عملاً متواصلًا في عملية التحديث بالهيئات المختلفة، لذا كان من الضروري مواكبة ذلك التطور بإستثمار القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسات لمواكبة التطور الهائل في عمليات رأس المال الفكري، كما أن الدورات التدريبية التي تُنمي القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسات سمة من سمات العصر الحديث ومطلب ضروري لتنمية رأس المال الفكري فهي تعمل علي تطوير قدرات المتدربين وصقل مهاراتهم الأدائية لينعكس علي مجالات تخصصاتهم بشكل إيجابي، كما أن الفجوة بين رأس المال البشري وباقي رؤوس الأموال لا بد أن ينصب التفضيل لصالح البشر إعداداً، وتدريباً، وتكريساً للخبرة، ودعمًا للقدررة الإدارية، حيث يتكامل الإعداد البشري ليصبح من السهل زيادة القدرة التنموية في إستخدام باقي رؤوس الأموال، ولذلك فان الدولة الناشطة في مجال التنمية تضع أمامها هدفاً إستراتيجياً هو تطوير رأس المال البشري وإعتباره من الأصول الفكرية للمؤسسات المجتمعية، كما أنه من مهامه تحفيز العاملين وتقديرهم والإعتراف بإنجازاتهم ومكافأتهم مادياً ومعنوياً بما يتناسب وجهودهم، لذا فأنة من الضروري الحفاظ علي الموارد البشرية والعمل علي تنميتها بطرق حديثة، ويؤكد الباحثان علي أن وضع السياسة الواضحة والمعلنة للعاملين بالهيئات الرياضية يعتبر من أهم أسباب الجذب لأصحاب القدرات الإبداعية والتي يكون لديهم القدرة علي إنجاز تلك السياسات بطرق تؤدي إلي تنمية رأس المال الفكري بها، كما إن عمل دورات تدريبية مستمرة للعاملين يُعتبر أحد متطلبات رأس المال الفكري بالهيئات الرياضية لضمان إستمرار آلياتها في المجال الرياضي، كما تُعد الدورات التدريبية من أهم محاور تطوير العمل لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحسين الأداء على أحدث الطرق الحديثة، كما نؤكد علي ضرورة وضع آليات لحل المعوقات التي تواجه العاملين داخل الهيئات الرياضية والتي تحد من قدراتهم علي العمل

<sup>١٠</sup> أجهم، سلمان عبيد. (٢٠١٤م). دراسة تطبيقية أثر الاستثمار برأس المال الفكري علي إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.

<sup>١١</sup> القصاص، مهدي محمد. (٢٠٠٨م). بيئة استثمار رأس المال البشري دراسة ميدانية. المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبنية، جامعة جنوب الوادي، مصر.

<sup>١٢</sup> حواجرة، كامل محمد. (٢٠١٥م). دراسة ميدانية أثر رأس المال الفكري (البشري، والاجتماعي) في أداء الأعمال. مجلة كلية العلوم الادارية، الجامعة الاردنية، الاردن، عدد ١.

وعلى تنمية التفكير الإيجابي المُبدع لهم، وضرورة استثمار الهيئات الرياضية للطاقات الفكرية للعاملين بها، حيث أن صناعة الإنسان المتقدم المنتج المُبدع له الأولوية للتقدم في المجال الرياضي وإنه بمقدار إنتاجه وإدارته المُنظمة وتقدمه وإبداعاته يكون تقدم المجتمع الرياضي وتحضره وتطوره وإزدياد القيمة المضافة به إلى جانب رفع المعدلات الإقتصادية له، كما يجب إجراء دراسة قائمة على منهج علمي منظم ومتكامل الجوانب لتلك الأصول الفكرية التي تتمتع بها الهيئات الرياضيية والتي يجب أن تستثمرها على نحوٍ أمثلٍ إلى جانب تحديد الإحتياجات الضرورية للأصول الفكرية التي تتمثل في القدرات الفكرية للعاملين بها، مع ضرورة وضع آلية للعمل الجماعي للعاملين بالهيئات الرياضية والمحافظة عليها حيث أن المجتمع الذي يرى أفراده مجتمعين متوحدين هو أكثر المجتمعات القادرة على العطاء والبذل والتقدم والرقى كما أنه أكثر المجتمعات قدرة على تجاوز نقاط الضعف وحل الازمات، إلى جانب وضع آلية لتحفيز العاملين بالهيئات الرياضية على التطوير والإبتكار بشكلٍ دور بحيث أن الهيئة الرياضية الناجحة هي التي تعرف كيف تستثمر كفاءة وفعالية وقيام الإدارة بإختيار العناصر الفعالة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابياً على آدائهم ويمكن القول بأن الهيئة الرياضية الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على آداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم ووضع آلية لمكافأة القيادات العاملة بالهيئات الرياضية أصحاب القدرات العالية (الإبداعية، التنظيمية) الذين لديهم القدرة على تحقيق أهداف وسياسات وإجراءات وإستراتيجيات الهيئات الرياضية.

٢/٣/٨ عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث: (متطلبات رأس المال الفكري بالهيئات الرياضية)

البعد الثاني "متطلبات رأس المال الهيكلي".

جدول (٥) التكرار والنسبة المئوية للاستجابات وقيمة (كا) والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لعبارة (البعد الثاني) ن=١٥٩

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا	غير موافق جدا		غير موافق		موافق		موافق جدا		م	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
10	82.08%	522	*218.887	0.00	0	0.00	0	71.70	114	28.3	45	33	
13	81.60%	519	*220.245	0.00	0	0.63	1	72.33	115	27.04	43	34	
4	82.86%	527	*202.786	0.00	0	0.00	0	68.55	109	31.45	50	35	
13	81.60%	519	*229.755	0.00	0	0.00	0	73.58	117	26.42	42	36	
1	83.96%	534	*184.472	0.00	0	0.00	0	64.15	102	35.85	57	37	
8	82.23%	523	*189.654	0.00	0	1.89	3	67.30	107	30.82	49	38	
6	82.55%	525	*208.925	0.00	0	0.00	0	69.81	111	30.19	48	39	
11	81.76%	520	*216.673	0.00	0	0.63	1	71.70	114	27.67	44	40	
2	83.18%	529	*197.050	0.00	0	0.00	0	67.30	107	32.7	52	41	
15	81.29%	517	*208.975	0.00	0	1.89	3	71.07	113	27.04	43	42	
7	82.39%	524	*212.145	0.00	0	0.00	0	70.44	112	29.56	47	43	
11	81.76%	520	*216.673	0.00	0	0.63	1	71.70	114	27.67	44	44	
8	82.23%	523	*215.465	0.00	0	0.00	0	71.07	113	28.93	46	45	
5	82.70%	526	*197.352	0.00	0	0.63	1	67.92	108	31.45	50	46	
2	83.18%	529	*189.050	0.00	0	0.63	1	66.04	105	33.33	53	47	
	82.36%	7857		مجموع البعد									

قيمة "كا" الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بدرجة حرية (٢) هي (٥,٩٩١)، بدرجة حرية (٣) هي (٧,٨١٥)، بدرجة حرية (٤) هي (٩,٤٨٨)

يتضح من جدول (٥) أنه توجد أستجابات للعبارات في اتجاه الإستجابة موافق، وجاءت العبارة (٣٧) (يقوم رأس المال الهيكلي بتنمية العناصر البشرية لتنفيذ المهام الإدارية) في المرتبة الأولى حيث حصلت على نسبة مئوية (٨٣,٩٦%)، كما جاءت العبارة رقم (٤٢) (تقوم الهيئات الرياضية بتوضيح السياسات والإجراءات التنظيمية للعاملين بها) في المرتبة الخامسة عشر حيث حصلت على نسبة مئوية (٨١,٢٩%) من إستجابات العينة والتي تُعبر عن متطلبات رأس المال الهيكلي بالهيئات الرياضية حيث تؤكد العينة علي أن تنمية العناصر البشرية لتنفيذ المهام الإدارية، تطوير أنظمة المعلومات المدعمة لإتخاذ القرار السليم، وضع آلية لتنظيم مسؤوليات العمل بها، الوصول إلي الأهداف الموضوعية، وضع هيكل تنظيمي مرن يُتيح تنمية رأس المال الهيكلي، إعادة الهيكلة الإدارية لتزويد العاملين بالتسهيلات اللازمة، تقييم العمليات الإدارية بصفة مستمرة، الإستفادة القصوي للإمكانات المُتاحة، وجود شبكة معلومات بالهيئات الرياضية، تُصميم الأنظمة الإدارية داخل الهيئات

الرياضية، التحول إلى اللامركزية لإتخاذ القرار بالهيئات الرياضية، توفير المناخ التنظيمي للعاملين، توزيع المسؤوليات والسلطات، سلامة العلاقات التنظيمية، وتوضيح السياسات والإجراءات التنظيمية للعاملين من متطلبات رأس المال الهيكلي في الهيئات الرياضية، لهذا يجب أن تضع الهيئات الرياضية آلية لتطوير الأنظمة التي تحقق من خلالها القدرة علي إتخاذ القرارات الهامه إلي جانب وضع آلية لتنظيم مستويات العمل بها ومسؤولياته، حيث أن وضع تلك الآليات في المجال الرياضي يؤدي إلي تنمية رأس المال الهيكلي به، ووضع الأدوات الإدارية الضرورية التي تساعد علي تحقيق الأهداف الموضوعية في سبيل تنمية وتطوير رأس المال الفكري والهيكلية بها، كما يجب أن تضع الهيكل التنظيمي بشكل يحقق المرونة في تنمية رأس المال الفكري والهيكلية، إلي جانب التحول من المركزية الي اللامركزية في إتخاذ القرارات حيث تفويض سلطة إتخاذ القرار إلى المستوى الأدنى وتوفير المناخ التنظيمي الذي يحقق توزيع المسؤوليات والسلطات وسلامة العلاقات وتوضيح السياسات والإجراءات التي تتبعها الهيئات الرياضية في المجال الرياضي، ويتفق مع ذلك دراسة ناصر محمد مراد<sup>١٣</sup>، سلمي علي يحضة<sup>١٤</sup> حيث أكدوا أن المؤسسات الناجحة هي التي تُخطط وفقاً لأهداف مُعدة مسبقاً بحيث يمكن تحقيقها، لذا من الضروري توفير الأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف ومن ضمن هذه الأدوات التنمية الفعلية للموارد البشرية، كما أكدوا علي ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي بصفة مستمرة وجعله أكثر مرونة بما يسمح بتوفير بيئة داعمة لتنمية رأس المال الفكري بالمؤسسات، كما أن المؤسسات يجب أن تحقق المتطلبات الأساسية لرأس المال الهيكلي بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والمعلوماتية التي تسمح بتطور رأس المال الفكري بها الذي يعتمد علي تنمية رأس المال الهيكلي الذي يحقق القدرة علي التنسيق والمتابعة وإتخاذ القرار بشكل سليم، حيث يوصي بضرورة متابعة وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات والعمل علي إعادة الهيكلة للأجهزة الإدارية لتواكب البيئة الحديثة وما تفرضه من تطورات تكنولوجية لها عظيم الأثر علي رفع معدلات الإقتصاد وتطوير البيئة الداخلية وعلي ضرورة تواجد هياكل إدارية حديثة تتولى عملية تحديد المستويات الوظيفية والوظائف التي تنطوي تحتها، وضرورة مراجعة العمليات الإدارية داخل المؤسسات بشكل مستمر وتطوير العمليات باستمرار لتقليل الأخطاء التي تساعد علي إمتلاكها لرأس مال هيكلي يتسم بالتميز والتطور، وضرورة توفير المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلي تطوير العمل بشكل سريع وإلي تحقيق المُتطلبات الخاصة لرأس المال الفكري، كما يجب توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد وتُصمم الأنظمة لضمان تحقيق الإتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرار، ويؤكد الباحثان علي ضرورة أن تضع الهيئات الرياضية الأدوات الإدارية التي تساعد العاملين علي تجاوز العقبات

<sup>١٣</sup> مراد، ناصر محمد. (٢٠٠٨م). الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مركز البصيرة والاستشارات، الجزائر، عدد ١٠.

<sup>١٤</sup> يحضة، سلمي علي. (٢٠٠٤م). التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية. مجلة كلية العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، عدد ٦.



والصعوبات الإدارية بحيث يتم تحقيق المتطلبات الأساسية لرأس المال الفكري والهيكلية بالمجال الرياضي والذي يكون لديه القدرة علي تحقيق الأهداف الموضوعية، إلي جانب توفير البيانات والمعلومات التي تُوفّر القدرة علي إتخاذ القرار بشكل سليم وسريع محققاً للسياسات والإجراءات الموضوعية مع وضع الآلية التي تعمل علي تنظيم العمل ومستوياته التي تساعد علي تجاوز العقبات الإدارية بحيث يتم تحقيق تنمية للمتطلبات الأساسية لرأس المال الفكري والهيكلية بالمجال الرياضي، وتحقيق الأهداف عن طريق التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة حتي يتم القضاء على التكرار والازدواجية إلي جانب عمل جميع الوحدات التنظيمية بأكبر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر ويتم ذلك من خلال إعادة هيكلة الهيئات الرياضية بالشكل الذي يمكنها من ممارسة الأساليب الحديثة وتدويد العاملين بالتسهيلات الضرورية، ومزيد من تدريب العاملين وتطوير القدرات الرقابية والإشرافية والتنظيمية وتطوير نظم المراجعة الداخلية وتقييمها للحكم على دقة السياسات والبرامج والإجراءات والخطط التي تتبعها هذه الهيئات من ناحية وعلى فعالية وكفاءة أداء العاملين بها من ناحية أخرى وبذلك يكون لدينا القدرة علي تنمية رأس المال الهيكلية بالمجال الرياضي وتطويره.

٣/٣/٨ عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث: (متطلبات رأس المال الفكري بالهيئات الرياضية)

البعد الثالث "متطلبات رأس المال العلاقتي".

جدول (٦)

التكرار والنسبة المئوية للاستجابات وقيمة (٢ك) والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لعبارة المحور الثالث (البعد الثالث) ن=١٥٩

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	٢ك	غير موافق جدا		غير موافق		موافق		موافق جدا		م
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
3	83.65%	532	*189.201	0.00	0	0.00	0	65.41	104	34.59	55	48
4	83.33%	530	*189.887	0.00	0	0.00	0	61.70	101	30.30	47	49
4	83.33%	530	*194.333	0.00	0	0.00	0	66.67	106	33.33	53	50
6	82.39%	524	*203.390	0.00	0	0.63	1	69.18	110	30.19	48	51
1	86.32%	549	*150.201	0.00	0	0.00	0	66.67	84	44.08	71	52
1	86.32%	549	*156.849	0.00	0	0.63	1	53.46	85	45.91	73	53
	83.41%	3183		مجموع البعد								

قيمة " ٢ك " الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بدرجة حرية (٢) هي (٥,٩٩١)، بدرجة حرية (٣)

هي (٧,٨١٥)، بدرجة حرية (٤) هي (٩,٤٨٨)

ويتضح من جدول (٦) أنه توجد أستجابات للعبارات في اتجاه الإستجابة موافق، وجاءت العبارة (٥٢) (تضع الهيئات الرياضية آلية لتعزيز ثقة العملاء بها) والعبارة (٥٣) (تضع الهيئات الرياضية آلية لتعزيز التعامل الإيجابي للعاملين بها) في المرتبة الأولى حيث حصلت علي نسبة مئوية (٨٦,٣٢%)، كما جاءت العبارة (٥١) (تضع الهيئات الرياضية آلية لتحقيق رضا عملائها وتلبية إحتياجاتهم) في المرتبة السادسة حيث حصلت علي نسبة مئوية (٨٢,٣٩%) والتي تُعبر عن متطلبات رأس المال العلاقتي بالهيئات الرياضية وتؤكد العينة علي وضع آلية لتعزيز ثقة العملاء بها، وتعزيز التعامل الإيجابي للعاملين وضرورة جذب وتعزيز ثقة العميل والعمل علي وضع الإجراءات الإيجابية

للتعامل معه وبناء علاقات جيدة مع عملائها ودراسة شكاوي العملاء والعمل على حلها، وعمل قاعدة بيانات العملاء ووضع الإجراءات لسرعة تقديم الخدمة مع وضع احتمالات للمشكلات التي قد تطرأ والخيارات المتوافرة للتعامل معها فهذا يمكّن العاملين من التعامل مع شكاوي العملاء وتلبية حاجتهم، الي جانب وضعاوية لتحقيق رضا عملائها وتلبية إحتياجاتهم، ويتفق مع ذلك دراسة محمد عزت الحلالمة<sup>١٥</sup>، وعباس جودة، خوله عبد الحميد<sup>١٦</sup> حيث أكدوا أن نجاح المؤسسات يكمن في مدي قدرتها علي تحسين العلاقة البيئية مع عملائها وتطويرها بشكل يحقق الأهداف والإشباع الأمثل للعملاء، ومن هنا كان من الضروري وضع الأساليب التعزيزية للتعامل مع العملاء، والتواصل وبناء علاقات مستمرة يتوقف النجاح فيها على إمتلاك المؤسسات أساليب رأس مال العلاقات، ويؤكد الباحثان علي ضرورة إهتمام الهيئات الرياضية بإيجاد الآليات الخاصة للتعامل مع العملاء بشكل يحقق تنمية رأس المال العلاقتي بها وعلي ضرورة إمتلاك الهيئات الرياضية آليات قادرة علي بناء علاقات قوية مع عملائها، كما أن توفير متطلبات رأس المال العلاقتي بالهيئات الرياضية يتوقف علي ضرورة إنشاء قاعدة بيانات محلية وعالمية تتضمن كافة البيانات والمعلومات التي تتعلق بطبيعة عمليات رأس المال الفكري والقادرة علي تطوير المجال الرياضي وتحقيق أعلي المعدلات الإقتصادية به إلي جانب العمل علي حل المشكلات المتعلقة بالعملاء وتحقيق رضاهم وتلبية إحتياجاتهم وأخذ رأيهم والرد عليهم والتفاعل معهم وفتح باب النقاش لإقناعهم بالمنتج أو الخدمة وإجراء التعديلات بناء على أرائهم مشيراً إلى أن هذا النوع من التواصل يوطد العلاقات ويعزز الثقة مع العملاء ويعمل علي تنمية رأس المال العلاقتي.

وللإجابة على التساؤل الثالث الخاص بدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالهيئات الرياضية في جمهورية مصر العربية فقد قام الباحثان بعرض نتائج المحور الرابع كما يلي:  
٤/٨ عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع: (دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية)  
بالهيئات الرياضية

<sup>١٥</sup> الحلالمة، محمد عزت. (٢٠٠٩م). دراسة استكشافية رأس المال المعرفي واثره في اسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال. مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة البلقاء، الاردن، عدد ١٩.

<sup>١٦</sup> جودة، عباس حسين ، عبد الحميد، خوله محمد. (٢٠٠٦م). دراسة تحليليةأثر رأس المال الفكري في الابداع المنظمي. مجلة أهل البيت، جامعة بابل، العراق، عدد ٤.

## جدول (٧)

التكرار والنسبة المئوية للاستجابات وقيمة (٢كا) والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لعبارات المحور الرابع ن=١٥٩

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	٢كا	غير موافق جدا		غير موافق		موافق		موافق جدا		م	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	85.53%	544	*166.862	0.00	0	0.00	0	57.86	92	42.14	67	54	
2	83.33%	530	*178.937	0.00	0	1.26	2	64.15	102	34.59	55	55	
4	83.02%	528	*191.717	0.00	0	0.63	1	66.67	106	32.70	52	56	
3	83.18%	529	*197.050	0.00	0	0.00	0	67.30	107	32.70	52	57	
12	80.97%	515	*235.541	0.00	0	0.63	1	74.84	119	24.53	39	58	
14	80.66%	513	*233.679	0.00	0	1.26	2	74.84	119	23.90	38	59	
9	81.45%	518	*205.503	0.00	0	1.89	3	70.44	112	27.67	44	60	
5	82.55%	525	*208.925	0.00	0	0.00	0	69.81	111	30.19	48	61	
9	81.45%	518	*196.748	0.00	0	2.52	4	69.18	110	28.30	45	62	
8	81.60%	519	*220.245	0.00	0	0.63	1	72.33	115	27.04	43	63	
7	81.92%	521	*213.201	0.00	0	0.63	1	71.07	113	28.30	45	64	
12	80.97%	515	*199.868	1.26	2	1.26	2	69.81	111	27.67	44	65	
6	82.08%	522	*176.623	0.00	0	3.14	5	65.41	104	31.45	50	66	
9	81.45%	518	*180.145	0.00	0	3.77	6	66.67	106	29.56	47	67	
15	78.93%	502	*261.956	0.00	0	2.52	4	79.25	126	18.24	29	68	
16	78.46%	499	*300.597	0.00	0	1.26	2	83.65	133	15.09	24	69	
17	77.83%	495	*298.585	0.00	0	2.52	4	83.65	133	13.84	22	70	
17	77.83%	495	*297.585	0.00	0	3.14	5	79.25	126	15.09	24	71	
	81.49%	8811		مجموع المحور									

قيمة " ٢كا " الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وبدرجة حرية (٢) هي (٥,٩٩١)، وبدرجة حرية (٣) هي (٧,٨١٥)، وبدرجة حرية (٤) هي (٩,٤٨٨).

ويتضح من جدول (٧) أنه توجد أستجابات للعبارات في اتجاه الإستجابة موافق، وجاءت العبارة (٥٤) (تضع الهيئات الرياضية آلياتها التنظيمية بناء علي دراسة واقعية للمجال الرياضي) في المرتبة الأولى حيث حصلت على نسبة مئوية (٨٥,٥٣%)، كما جاءت كلاً من العبارة (٧٠) (يُنْتِج رأس المال الفكري إرتفاع معدل الكفاءة للعملية التنظيمية بالهيئات الرياضية) والعبارة (٧١) (تضع الهيئات الرياضية آلية لتفويض السلطة بين العاملين بها) في المرتبة السابعة عشر حيث حصلت على نسبة مئوية (٧٧,٨٣%)، وتؤكد العينة علي أن دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية يتوقف علي مدي قدرة الهيئات علي توفير العناصر الضرورية لتحقيق تلك الميزة، توفير الميزانية الكافية لعمليات تطوير وتدريب العاملين بها، توفير الإجراءات الكفيلة بتسهيل العملية الإدارية، وضع الآليات لمواكبة التطورات الدولية بالمجال الرياضي، تدعيم القدرات الإبداعية للعاملين، التعاون مع الهيئات الرياضية الدولية لتعزيز ثقافة التعاون المشترك، تُعزز آدائها التنظيمي معتمده علي الخبرة والمعرفة، مُواكبة تطور تكنولوجيا المعلومات، إعطاء مهام تتناسب مع قدرات العاملين بها، المحافظة علي جودة

المنتجات والخدمات الرياضية، تحقيق الإستجابة السريعة لإحتياجات العاملين، خفض التكلفة وزيادة الحصة التسويقية، تفويض السلطة، رفع معدل الكفاءة للعملية التنظيمية، والتوسع في تقديم الخدمات الإلكترونية، ويتفق مع ذلك دراسة كلاً من عاشور حسين مزريق، نعيمة قويدري<sup>١٧</sup>، بشار ذنوب الشكرجي، مصعب صالح محمود<sup>١٨</sup>، سمية أمين علي<sup>١٩</sup>، شهيرة عبد العزيز محمد<sup>٢٠</sup>، نهال أحمد الجندي<sup>٢١</sup> الذين أكدوا على أن رأس المال الفكري يُنظر إليه على أنه الإستراتيجية التي تُحقق التطور في المستقبل، كما أن رأس المال الفكري يُعتبر من المجالات المعرفية غير الملموسة ذو الأهمية الكبيرة لما يحققه من خفض في التكلفة ورفع الكفاءة الإنتاجية خاصة مع تشجيع روح الإبتكار والإبداع الموجودة في عملية تطوير الموارد البشرية، كما أن تدريب العاملين بالمؤسسات له دور فعّال في تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم فهو يمدّهم بالمعلومات لتحقيق أهدافهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ويكون لديه القدرة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات، كما أكدوا على أن العملية الإدارية هي نسيج متكامل ومتشابه من أنماط السلوك فوجود الإجراءات الخاصة بتسهيل العملية الإدارية من العوامل التي تعمل على تنمية رأس المال الفكري حيث تتضمن وضع وتحديد الأهداف المستقبلية، وتحليل وتقييم المؤسسة، كما أكدوا على أن تشكيل الموارد التي تقوم على المعرفة في البيئة الحالية هي المصدر الأساسي لإستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسات، ويُعد رأس المال الفكري المفتاح الرئيسي للتنمية من خلال الإهتمام بالبشر وآليات التدريب والإعداد وتعميق الخبرة، لذا يتوجب على الطامحين إلى تقدم العمل على تنمية وزيادة الإهتمام برأس المال الفكري، كما أن الخدمات الإلكترونية للعملاء تعد من الخدمات المستحدثة ويتوقع أن يتسع نطاق التعامل بها مستقبلاً في ظل التقدم المتسارع الذي تشهده صناعة تكنولوجيا الإتصالات وفي ظل الإقتصاد الرقمي صار للخدمات فيه الدور الإيجابي في إحداث تغيرات سريعة على كل مستويات الإقتصاد في جميع المؤسسات أو في تطورات أفرزتها معطيات مختلفة أبرزها وأهمها التطورات التكنولوجية خاصة ما تعلق بأنظمة الإتصال عن بعد، كما أن رأس المال الفكري أصبح في ظل الإقتصاد التنافسي وعصر المعلوماتية هو رأس المال الحقيقي للمؤسسات بإعتباره يلعب الدور الرئيسي في عملية الإبتكار والتغيير والإبداع وهو القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة عن طريق الأداء التنظيمي للمؤسسات الذي يعتمد على الخبرة والمعرفة ومواكبة تكنولوجيا المعلومات ومن ثم إلى ميزة تنافسية حيث التحول من إستثمار الموارد الطبيعية إلى

<sup>١٧</sup> مزريق، عاشور حسين ؛ قوشيح، نعيمة قويدري. (٢٠١١م). *بور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال*. الملتقى الخامس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التنسيير، جامعة حسبية بن علي، الجزائر.

<sup>١٨</sup> الشكرجي، بشار ذنوب ، محمود، مصعب صالح. (٢٠١٠م). *قياس رأس المال الفكري وأثره في ربحية المصارف*، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، عدد ٢٠.

<sup>١٩</sup> علي، سمية أمين. (٢٠٠٣م). *المحاسبة عن عناصر رأس المال الفكري دراسة تحليلية*، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، مجلة كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، عدد ٦٠.

<sup>٢٠</sup> محمد، شهيرة عبد العزيز. (٢٠٠٣م). *علاقة رأس المال الفكري بعملية خلق القيمة للمنظمة مع التركيز على رأس المال الإنساني*. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مصر، عدد ٤.

<sup>٢١</sup> الجندي، نهال أحمد. (٢٠٠٥م). *نموذج مقترح لقياس وتقييم رأس المال الفكري أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة*. مجلة كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، عدد ٦٠.

إستثمار الأصول الفكرية المعتمده على الخبرة والمعرفة، وأن متطلبات بيئة العمل داخل المؤسسات وما تتسم به من حدة المنافسة أدي إلي ضرورة التركيز على كيفية تنمية رأس مالها الفكري لتحقيق عناصر تتفوق بها على منافسيها سواء كان ذلك على مستوى جودة المنتج أو الخدمة أو على مستوى التكلفة والسعر أو غيرها من إستراتيجيات التميز، ويزداد عمره الإنتاجي بتزايد القدرات الإبداعية التي تعمل على زيادة الإتقان التكنولوجي والوظيفي ومن ثم زيادة الإنتاجية مما يقود إلى خفض التكلفة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الحصة التسويقية لها، ولهذا فان تفويض السلطة للعاملين بالمؤسسات يتم بمنح حق التصرف وإتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالفقر اللازم لإنجاز مهمة معينة وهذا ما يتيح رأس المال الفكري بالمؤسسات، ويؤكد الباحثان إن رأس المال الفكري يتوقف نجاحه وتطوره في الهيئات الرياضية علي مدي توافر الآليات التنظيمية التي يتم بنائها علي دراسة فعلية لواقع المجال الرياضي الأمر الذي يؤدي إلي تحقيق الميزة التنافسية بها، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يُمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات تكوين القيمة في المجال الرياضي وتؤفير الآليات العلمية التي تعمل علي تدريب وتطووير العاملين بها، ونؤكد أيضاً أن تنمية الهيئات الرياضية وتطوويرها يعتمد إلى حد كبير على تنمية مواردها في قطاعات العمل الإقتصادية والإجتماعية المختلفة بإعتبار أن الإنسان وسيلة التنمية وأداتها وغايتها وقد إزدادت أهمية العنصر البشري في الجهود التنموية في العقود الأخيرة في ضوء التطورات المذهلة في العلوم والمجالات المختلفة وفي تقنيات المعلومات والإتصالات الحديثة لهذا كان علي الهيئات الرياضية وضع الآليات التنظيمية الخاصة لمواكبة عوامل التطور في المجال الرياضي وهذا يتحقق من خلال التنمية الفعلية لرأس المال الفكري بها في ظل بيئة شديدة التنافس إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من الهيئات عن طريق إستثمار الطاقة الفكرية والعقلية للعاملين وإستثمار الطاقات دوراً هاماً في جعل الأصول غير المادية (رأس المال الفكري) ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية ومساعدتهم في إكتشاف مهاراتهم، حيث تسعى معظم الهيئات الرياضية في ظل الإقتصاد الرقمي والتجارة الإلكترونية إلي مواكبة التطورات الهائلة في بيئة الإتصالات والتكنولوجيا الأمر الذي يؤدي إلي مواكبة التطورات الدولية، الي جانب توفير الموارد البشرية المؤهلة القادرة على التكيف مع التحديات في البيئة الخارجية ومن هنا يجب النظر إلى التدريب من منظور إستراتيجي بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحقيق أهداف المجال الرياضي، بتنمية رأس المال الفكري الذي يُطور الطاقات الإبتكارية والإبداعية الموجودة لدي العاملين والعمل علي إكتشافها وإستثمارها والمحافظة عليها باعتبارها أكثر الأصول قيمة. ولإجابة على التساؤل الرابع الخاص بدور رأس المال الفكري في رفع كفاءة الأداء بالهيئات

الرياضية في جمهورية مصر العربية؟ فقد قام الباحثان بعرض نتائج المحور الخامس كما يلي:

٤/٨ عرض ومناقشة نتائج المحور الخامس: (دور رأس المال الفكري في رفع كفاءة الأداء)

بالهيئات الرياضية.

جدول (٨) التكرار والنسبة المئوية للاستجابات وقيمة (٢كا) والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لعبارات المحور الخامس ن=١٥٩

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	٢كا	غير موافق جدا		غير موافق		موافق		موافق جدا		م
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
12	%82.39	524	*194.937	0.00	0	1.26	2	67.92	108	30.82	49	72
15	%81.76	520	*190.409	0.00	0	2.52	4	67.92	108	29.56	47	73
10	%83.33	530	*184.019	0.63	1	0.00	0	64.78	103	34.59	55	74
13	%82.23	523	*171.189	0.63	1	2.52	4	64.15	102	32.7	52	75
11	%83.18	529	*160.069	0.00	0	3.14	5	61.01	97	35.85	57	76
14	%81.92	521	*184.321	0.63	1	1.89	3	66.67	106	30.82	49	77
7	%84.43	537	*171.340	0.00	0	0.63	1	61.01	97	38.36	61	78
4	%85.22	542	*147.239	0.00	0	2.52	4	54.09	86	43.4	69	79
6	%84.59	538	*130.585	0.63	1	4.40	7	50.94	81	44.03	70	80
4	%85.22	542	*152.371	0.00	0	1.89	3	55.35	88	42.77	68	81
9	%83.96	534	*163.642	0.00	0	1.89	3	60.38	96	37.74	60	82
7	%84.43	537	*158.660	0.00	0	1.89	3	58.49	93	39.62	63	83
2	%85.38	543	*151.415	0.00	0	1.89	3	54.72	87	43.4	69	84
2	%85.38	543	*162.283	0.00	0	0.63	1	57.23	91	42.14	67	85
1	%86.48	550	*161.126	0.00	0	0.00	0	54.09	86	45.91	73	86
	%84.99	9556		مجموع المحور								

قيمة " ٢كا " الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بدرجة حرية (٢) هي (٥,٩٩١)، وبدرجة حرية (٣) هي (٧,٨١٥)، وبدرجة حرية (٤) هي (٩,٤٨٨)

ويتضح من جدول (٨) أنه توجد أستجابات للعبارات في اتجاه الإستجابة موافق، وجاءت العبارة (٨٦) (بوضوح رأس المال الفكري رؤية الهيئات الرياضية) في المرتبة الأولى حيث حصلت على نسبة مئوية (٨٦,٤٨%)، والعبارة (٧٣) (يحقق رأس المال الفكري كفاءة الأداء المبني على الأساليب العلمية الحديثة) في المرتبة الخامسة عشر حيث حصلت على نسبة مئوية (٨١,٧٦%) من إستجابات العينة، حيث تؤكد العينة علي أن رأس المال الفكري يتوقف علي وضع رؤية واضحة بكل آلياتها التنظيمية بناء علي الدراسة العلمية والتحليلية لواقع المجال الرياضي من إستخدام الأفكار والتجارب، وضح السياسات، مشاركة العاملين في وضع رسالة الهيئة، إنجاز الأعمال في الوقت المحدد، توافق العاملين مع ثقافة الهيئات الرياضية، تدريب العاملين علي حل المشكلات بطرق إبداعية، توفير مناخ إجتماعي لتطوير العمل بالهيئات الرياضية، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة بالهيئات الرياضية، ويتفق ذلك مع دراسة كلاً من علي محمد ثجيل، سليمة علي طبايبي<sup>٢٢</sup>، وعبد الله بن صالح<sup>٢٣</sup>، صالح

<sup>٢٢</sup> نجيل، علي محمد؛ طبايبي، سليمة علي. (٢٠١١م). دور التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة. الملتقى الدولي الخامس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة حسينية، الجزائر.

<sup>٢٣</sup> صالح، عبد الله محمد. (٢٠١١م). أساليب القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية. الملتقى الخامس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بو علي، الجزائر.

إبراهيم الشعباني<sup>٢٤</sup>، عماد سيد قطب<sup>٢٥</sup> الذين أكدوا على أن رأس المال الفكري يعتمد على الرؤية الواضحة في المؤسسات باعتبارها منظومة متكاملة من المهارات المكتسبة والمرغوبة ونظراً لكون النجاح مطلباً يبتغيه الجميع دون إستثناء بطرق متعددة فهو لا يأتي صدفةً بل إنه ثمرة جهد مبذول ومثابرة تعتمد على العمل الجادّ والتخطيط الدقيق، كما أن رأس المال الفكري يستحوذ على إهتمام كبير من حيث مفهومه وعناصره وتحديد قيمته، ويرجع ذلك إلى أن قياس الأصول غير الملموسة يُساعد الإدارة على أن تُركز إهتمامها على تنمية وحماية رأس المال الفكري الذي يسمح بمشاركة العاملين لوضع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها وأهدافها ومن هنا تأتي كفاءة العملية الإدارية بالمؤسسات، كما يروا أن رأس المال الفكري يعتمد على مدي توافق إتجاهات وآراء العاملين مع الثقافة الموضوعية الأمر الذي يعمل على وجود توافق في الأداء المؤسسي ويحقق أهدافها، كما أن رأس المال الفكري يهدف إلى تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين من خلال تدعيم السلوك للتعبير عن الأفكار والمشاعر والآراء بشكل مباشر وواضح وصريح بطرق تراعي عدم التعدي على حقوق الآخرين، ويتمثل رأس المال الفكري في القدرة العقلية لدى فئة معينة ممثلة في الكفاءات القادرة على التطوير الخلاق والإستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والإستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة القدرة على تحسين مستوي الخدمات المقدمة والعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية، كما أنه حجر الزاوية في عمليات التطوير والتجديد ومن ثم التميز من خلال تمكينه وإعطائه الفرصة لإبراز قدراته ومهاراته وعليه فهو أحد المحاور الرئيسية لتميز الأداء التنظيمي ورفع كفاءته وبالتالي رفع كفاءة المؤسسات والحفاظ على إستمرارها ومن أجل ذلك تسعى إلى توجيه مسار العاملين وتوحيد جهودهم وتحفيزهم ودفعهم للعمل بكفاءة عن طريق إشراكهم في تسيير مؤسساتهم ووضع أهدافها وإستراتيجيتها والعمل على تطوير الأداء الوظيفي، ويهتم رأس المال الفكري في المؤسسات بالعنصر البشري والنظر إليه كأصل من أصولها لما له من تأثير جوهري على الكفاءة والفعالية وليس كعناصر إنتاج بمعنى أن ينظر إلى الأفراد كإستثمارات تتحقق إذا ما حسن استخدامها أو عوائد طويلة الأجل للمؤسسة في شكل تحسين الإنتاجية وتطويرها لذلك فإن رأس المال الفكري في هذه المؤسسات يبحث دائماً على تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين لضمان إستمرار القوى العاملة فيها وخاصة من ذوي المهارات والقدرات الابداعية والعمل على تحقيق الرضا الكامل للعاملين بتلك المؤسسات، ويؤكد الباحثان على إن رأس المال الفكري يتوقف نجاحه في الهيئات الرياضية على مدي توافر آليات الرؤية التنظيمية التي يتم بنائها على دراسة لواقع المجال الرياضي الأمر الذي يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء به، كما تساعدنا الرؤية الواضحة من معرفة طبيعة المرحلة التي نحن فيها والأولويات التي ينبغي البدء بها وإلى أين نريد أن ننتهي وبتحديد المجال الذي

<sup>٢٤</sup> الشعباني، صالح إبراهيم. (٢٠١١م). أثر رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة. مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، عدد ٧.

<sup>٢٥</sup> قطب، عماد سيد. (٢٠٠٨م). المحاسبة عن رأس المال الفكري من منظور إستراتيجي مع التركيز على مدخل القيمة الشاملة. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، مصر، عدد ٢.

سنعمل فيه فبفضلها أيضاً ندرك حجم التحديات التي نواجهها، الي جانب توافر سياسات واضحة المعالم الأمر الذي يؤدي إلي رفع كفاءة الأداء بالمجال الرياضي، كما يعتمد في نجاح عملياته التنظيمية علي مدي قدرة المؤسسة علي إستخدام أفكارهم وتجاربها المتعددة مع الإعتماد علي وجود سياسات واضحة المعالم والتي يمكن الإستفادة منها بما يحقق الأهداف الموضوعية ومدي مشاركة العاملين لوضع الرسالة ومدي الإهتمام بالوقت، ويتوقف نجاح رأس المال الفكري وتطوره في الهيئات الرياضية علي مدي توافق إتجاهات وميول ورغبات العاملين مع الثقافة الموضوعية بالمجال الرياضي ومدي توافر القدرات الإبداعية التي يمتلكها العاملين في المؤسسة والتي يمكن وضعها موضع التطبيق وهذا يدل علي أن هدف رأس المال الفكري هو تنمية وتطوير القدرات الإبداعية والإبتكارية للعاملين حتي يكون لديهم القدرة علي إتخاذ القرار، كما نؤكد ضرورة إكساب العاملين بالهيئات الرياضية المهارات والأساليب التي تحفيز الموظفين وتعزز السلوك الإيجابي والحد من السلوك السلبي والتي ترفع كفاءة الأداء وبالتالي تحقيق الأرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها فيجب عليها أولاً إدارة هذه الأصول بفعالية عن طريق رأس المال الفكري وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمهتمين بالمجال الرياضي وتوفير الآليات القائمة علي المعرفة والإبتكار والتي تجعل الهيئات الرياضية مؤاكلة لحركة التطور ولهذا لا بد من تنمية رأس المال الفكري بالهيئات الرياضية الذي يهتم بإيجاد قنوات إتصال قوية لنقل الأفكار الإبداعية والإبتكارية داخلها ومواكبة التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات، كما يُعتبر مصدراً أساسياً لرفع كفاءة الأداء داخل المجال الرياضي.

ولأيضاح دور رأس المال الفكري في رفع كفاءة الأداء بالهيئات الرياضية في جمهورية مصر العربية قام الباحثان بتحليل التباين بين عينتي البحث في أبعاد ومحاور الاستبيان وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المحور الأول والمحور الثالث (البعد الثاني) والمجموع الكلي للاستبيان لصالح عينة الإدارة التنفيذية.



جدول (٩)  
دلالة الفروق بين عينتي البحث (الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية)  
في متوسط المحاور والمجموع الكلي للاستبيان

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة " ت "
المحور الأول	إدارة عليا	١٢٩	32.550	2.478	2.883	*5.643
	إدارة تنفيذية	٣٠	35.433	2.700		
المحور الثاني	إدارة عليا	١٢٩	38.512	2.649	0.555	1.072
	إدارة تنفيذية	٣٠	39.067	2.083		
المحور الثالث (البعد الأول)	إدارة عليا	١٢٩	33.039	2.925	0.461	0.812
	إدارة تنفيذية	٣٠	33.500	2.177		
المحور الثالث (البعد الثاني)	إدارة عليا	١٢٩	49.202	2.865	1.132	*1.984
	إدارة تنفيذية	٣٠	50.333	2.578		
المحور الثالث (البعد الثالث)	إدارة عليا	١٢٩	20.078	1.170	0.311	1.414
	إدارة تنفيذية	٣٠	19.767	0.568		
مجموع المحور الثالث	إدارة عليا	١٢٩	102.318	5.263	1.282	1.289
	إدارة تنفيذية	٣٠	103.600	2.860		
المحور الرابع	إدارة عليا	١٢٩	55.341	2.706	0.392	0.777
	إدارة تنفيذية	٣٠	55.733	1.112		
المحور الخامس	إدارة عليا	١٢٩	66.504	3.029	0.604	1.057
	إدارة تنفيذية	٣٠	65.900	1.583		
المجموع	إدارة عليا	١٢٩	295.225	12.120	4.509	*2.010
	إدارة تنفيذية	٣٠	299.733	3.796		

\*قيمة " ت " الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي ١,٩٧.

تشير نتائج جدول (١٠) إلى أنه توجد فروق داله إحصائياً بين عينتي البحث في المحور الأول والمحور الثالث (البعد الثاني) والمجموع الكلي للاستبيان لصالح عينة الإدارة التنفيذية، وجاءت لصالح عينة المنفذون في المحور الأول لكونها تتسم بالخبرات البشرية وتنوع الرؤى والقدرة علي الوصول إلى حلول إبداعية قادرة على تجاوز العقبات، والمعرفة الجيده للإدارة التنفيذية عن ماهية رأس المال الفكري بالهيئات الرياضية، وحرصهم علي إستثماره بشكل جيد في الهيئات الرياضية لتأكدهم من أماكنه في زيادة الأصول الفكرية الموجودة والقدرات التسويقية بها، كما أنهم هم الفئة التي تدير الأصول الفكرية بفعالية لتحقيق النجاح والتقدم، ويعتبر المنفذون رأس المال الفكري آداة لبناء وتنمية القدرات التنافسية بالهيئات الرياضية، ودعم وتطوير القدرات الإنتاجية وإنتاج منتجات جديدة وفتح سوق جديد مع فئات جديدة من العملاء المهتمين بالمجال الرياضي، كما تعتبر هذه الفئة رأس المال الفكري كيان إقتصادي يرتكز علي المعرفة التقنية التي يمكن أن تحقق التطور للهيئات الرياضية إذا تم توظيفها بشكل يتناسب مع طبيعة المجال الرياضي، ويستخدم المنفذون زيادة الأستثمار في رأس المال الفكري كمؤشر مهم لقياس مدي أرباح الهيئات التي تساهم في تحقيق عائد مالي للهيئة، كما ينظرون إلي رأس المال الفكري على أنه إستراتيجية تحقيق النجاح في المستقبل وهو الوسيلة التي تمكن المؤسسات من الإهتمام بالأصول التي تتمتع بها بحيث يكون لديها القدرة علي تنميتها والإستفادة منها علي الوجهة

الأمتل، كما أن رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية للمؤسسات في ظل إقتصاد المعرفة وتتنافس علي أساس المعلومات والمهارات والقدرات الإبداعية التي تملكها كل مؤسسة، كما تتفق عينة المنفذون علي أن رأس المال الفكري يعد جانب إقتصادي وثروة حقيقية للهيئات بإعتباره أهم عناصر العملية الإقتصادية، كما أنه يعمل علي بناء شبكة معلومات داخلية والسماح للعاملين باستخدام المزيد من المعلومات من خلال إستخدام التقنيات الحديثة بثني معارفها، وبالتالي يتحقق تنمية المعرفة التقنية للعاملين بالمؤسسات والتي تعبر عن رأس المال الفكري، كما ينادي المنفذون بضرورة توفير متطلبات بيئة العمل لتنمية رأس مالها الفكري لتحقيق عناصر تتفوق بها علي منافسيها سواء كان ذلك علي مستوى جودة الخدمة أو علي مستوى التكلفة والسعر أو غيرها، وإعتبار رأس المال الفكري من إستراتيجيات التميز وجانب من الجوانب الإقتصادية للتقدم الفعلي في المجال الرياضي مع تحقيق الميزة التنافسية بشكل يحقق أعلي المعدلات الإقتصادية، كما توجد فروق داله إحصائياً بين عينتي البحث في المحور الثالث (البعد الثاني) لصاح عينة الإدارة التنفيذية وهي متطلبات رأس المال الهيكلي بالهيئات الرياضية، ويرجع ذلك لثقة عينة المنفذون في قدرتهم علي الإستفادة من الإمكانيات المتاحة المادية والتقنية بمختلف أشكالها، وقدرتهم علي حسن إستخدامها وتطويرها وتحديثها وتُصميم الأنظمة الإدارية داخلها وتوفير المناخ التنظيمي لتنمية رأس المال الهيكلي لقدرته علي مواجهه المشكلات في المجال الرياضي من خلال هياكل لا مركزية تؤثر علي سرعة إتخاذ القرارات، كما يؤكد المنفذون علي أنهم هم الفئة القائمة علي تطوير أنظمة المعلومات المدعمة لإتخاذ القرار السليم، ووضع آلية لتنظيم مسؤوليات العمل بها وتحقيق الأهداف الموضوعية من خلال هيكل تنظيمي مرن يُتيح تنمية رأس المال الهيكلي وتزويد العاملين بالتسهيلات اللازمة، كما أنه وسيلة لتقييم العمليات الإدارية بصفة مستمرة من أجل التحول إلي اللامركزية لإتخاذ القرار بالهيئات الرياضية وتوفير المناخ التنظيمي لذلك من خلال توزيع المسؤوليات والسلطات وسلامة العلاقات التنظيمية وتوضيح السياسات والإجراءات التنظيمية، كما أنهم هم المنطون بتنفيذ آليات التطوير لأنظمة إتخاذ القرارات، وآليات تنظيم مستويات العمل ومسؤولياته ووضع الأدوات الإدارية الضرورية التي تساعد علي تحقيق الأهداف الموضوعية، وإعادة الهيكلة بشكل يحقق المرونة في تنمية رأس المال الفكري والهيكلي، وهم القادرون علي توفير الأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف ومن ضمن هذه الأدوات التنمية الفعلية للموارد البشرية، وتوفير المتطلبات الأساسية لتطوير نظم المعلومات وجلب التكنولوجيا الحديثة وتحديث قواعد البيانات وتنظيم مستويات العمل بها بشكل يُسرّع في إنجاز الأعمال ويحقق سرعة إتخاذ القرار، ومراجعة العمليات الإدارية داخل المؤسسات بشكل مستمر وتطوير العمليات بإستمرار لتقليل الأخطاء وتوفير المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلي تطوير العمل بشكل سريع، كما تعد فئة المنفذون هم القادرون علي إتخاذ القرار التنفيذي الصحيح في الوقت المناسب بالمؤسسات المختلفة ويعتمدون في ذلك إعتقاداً مباشراً علي تفويض السلطة والإدارة اللامركزية الأمر الذي يحقق تنمية رأس المال الفكري

بشكل مباشر، إلي جانب توفير البيانات والمعلومات التي تُوفر القدرة علي إتخاذ القرار بشكل سليم وسريع محققاً للسياسات والإجراءات الموضوعية مع وضع الآلية التي تعمل علي تنظيم العمل ومستوياته التي تساعد علي تجاوز العقبات الإدارية بحيث يتم تحقيق تنمية للمتطلبات الأساسية لرأس المال الفكري والهيكلية بالمجال الرياضي.

#### ٩/١. إستخلاصات والتوصيات:

٩/١/١ الإستخلاصات: في ضوء النتائج التي تم الحصول عليها ومعالجتها وعرضها وتفسيرها وفي حدود عينة البحث ووسائل جمع البيانات المستخدمة وفي ضوء أهداف البحث تمكن الباحثان من الوصول للاستخلاصات الآتية:-

#### ٩/١/١/١ إستخلاصات خاصة بالمحاور:

#### ٩/١/١/١/١ إستخلاصات المحور الاول: (ماهية رأس المال الفكري بالهيئات الرياضية).

- يتمثل رأس المال الفكري في القدرة العقلية الإبداعية للعاملين بالهيئات الرياضية.
- يُعد رأس المال الفكري أداة لبناء لتنمية القدرات التنافسية للهيئات الرياضية، وكيان إقتصادي بالهيئات الرياضية، ومصدر لزيادة القيمة الإستثمارية بالهيئات الرياضية.
- يسعى رأس المال الفكري إلي تحقيق القدرة التسويقية وتأكيد المميزات التنافسية للهيئات الرياضية.

#### ٩/١/١/٢ إستخلاصات المحور الثاني: (أهمية رأس المال الفكري للهيئات الرياضية).

- يُتيح رأس المال الفكري مُواكبة التطورات الفكرية، والقدرة على مواجهة الأزمات وكيفية إدارتها، وتنمية مهارات العاملين داخل الهيئات الرياضية.
- يعمل رأس المال الفكري علي وجود قنوات جديدة يمكن أن يلتحق بها عاملون جدد وزيادة جودة خدمة العملاء وترشيد الإنفاق بما يحقق أهداف الهيئات الرياضية.
- يعتبر رأس المال الفكري من موارد التمويل الذاتي للهيئات الرياضية.

#### ٩/١/١/٣ إستخلاصات المحور الثالث: (متطلبات رأس المال الفكري بالهيئات الرياضية)

#### ٩/١/١/٣/١ متطلبات رأس المال البشري:

- وجود سياسة واضحة بالهيئات الرياضية لجذب العاملين أصحاب الخبرات والمهارات العقلية.
- وضع آليه لإختيار العاملين بها تُبنى على القدرات الفكرية، وضعاآليه لمكافأة أصحاب القدرات الإبداعية والتنظيمية، وضع آليه لمناقشة المعوقات التي تواجه العاملين وحلها.
- إستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للعاملين، الي جانب دراسة الاصول الفكرية وتحديد احتياجاتها.

- المحافظه على العمل الجماعي بين العاملين، وعلى القيادات أصحاب القدرات الفكرية.

#### ٩/١/١/٣/٢ متطلبات رأس المال الهيكلية:

- السياسات والإجراءات التنظيمية للعاملين وتقييم العمليات الإدارية بصفة مستمرة.
- ٣/٣/١/١/٩ متطلبات رأس مال العلاقات:
- عمل قاعدة بيانات للعملاء مع وضع آلية لتحقيق رضا عملائها وتلبية احتياجاتهم.
- وضع آلية لتعزيز ثقة العملاء، ووضع آلية لتعزيز التعامل الإيجابي للعاملين بها.
- ٤/١/١/٩ إستخلاصات المحور الرابع: (دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالهيئات الرياضية).
- تتوافر لدي الهيئات الرياضية العناصر الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية.
- تُوفر الهيئات الرياضية الإجراءات لتسهيل العملية الإدارية، والميزانية الكافية لتطوير وتدريب العاملين.
- وضع آليات لمواكبة التطورات الدولية بالمجال الرياضي، وتكنولوجيا المعلومات، والتوسع في تقديم الخدمات الإلكترونية للعملاء، والتعاون مع الهيئات الرياضية الدولية، وتدعيم القدرات الإبداعية للعاملين، وتحسن الجودة وخفض التكلفة، وتفويض السلطة بين العاملين.
- يُتيح رأس المال الفكري إقتناص الفرص لتحقيق ميزات تنافسية، ورفع معدل الكفاءة للعملية التنظيمية بالهيئات الرياضية.
- ٥/١/١/٩ إستخلاصات المحور الخامس: (دور رأس المال الفكري في رفع كفاءة الأداء بالهيئات الرياضية).
- يعمل رأس المال الفكري على تطوير الأداء الوظيفي، وتدريب العاملين لحل المشكلات بطرق إبداعية، وبناء قنوات اتصال قوية لنقل الأفكار الإبداعية داخل الهيئات الرياضية.
- يحقق رأس المال الفكري كفاءة الأداء المبني على الأساليب العلمية الحديثة، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة بالهيئات الرياضية، والرضا الوظيفي للعاملين وتعزيز السلوك الإيجابي للعاملين بالهيئات الرياضية.
- يوضح رأس المال الفكري سياسة الهيئات الرياضية ورؤيتها.
- ٦/١/١/٩ إستخلاصات خاصة بالفروق بين عيني (الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية) في محاور الإستبيان.
- الإدارة التنفيذية تتسم بالخبرات البشرية وتنوع الرؤى والقدرة على الوصول إلى حلول إبداعية قادرة على تجاوز العقبات.
- الإدارة التنفيذية لديها معرفه عن ماهية رأس المال الفكري وإمكانية تطبيقه بالهيئات الرياضية.
- المنفذون هم الأكثر حرصاً على إستثمار رأس المال لتأكدهم من إمكانياته في زيادة الأصول الفكرية والقدرات التسويقية.

- الإدارة التنفيذية هي التي تدبر الأصول الفكرية بفعالية لتحقيق النجاح والتقدم.
- يعتبر المنفذون رأس المال الفكري آداة لبناء وتنمية القدرات التنافسية بالهيئات الرياضية، ودعم وتطوير القدرات الإنتاجية وإنتاج منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة مع فئات من العملاء المهتمين بالمجال الرياضي.
- تعتبر الإدارة التنفيذية رأس المال الفكري كيان إقتصادي يرتكز على المعرفة التقنية التي يمكن أن تحقق التطور إذا تم توظيفها بشكل يتناسب مع طبيعة المجال الرياضي.
- ينادي المنفذون بضرورة توفير متطلبات بيئة العمل لتنمية رأس مالها الفكري لتحقيق عناصر تتفوق بها على منافسيها سواء كان ذلك على مستوى جودة الخدمة أو على مستوى التكلفة والسعر يعتبر المنفذون رأس المال الفكري من إستراتيجيات التميز.
- يثق المنفذون في قدرتهم على الإستفادة من الإمكانيات المادية والتقنية بمختلف أشكالها، وقدرتهم على حسن إستخدامها وتطويرها وتحديثها.
- يستطيع المنفذون توفير المناخ التنظيمي لتنمية رأس المال الهيكلي لقدرته على مواجهه المشكلات في المجال الرياضي من خلال هياكل لا مركزية تؤثر على سرعة إتخاذ القرارات، وتوزيع المسؤوليات والسلطات وسلامة العلاقات التنظيمية.
- الإدارة التنفيذية هي القادرة على توفير المتطلبات الأساسية لتطوير نظم المعلومات وجلب التكنولوجيا الحديثة وتحديث قواعد البيانات وتنظيم مستويات العمل بها بشكل يسرع في إنجاز الأعمال ويحقق سرعة إتخاذ القرار.
- يقوم المنفذون بمراجعة العمليات الإدارية داخل المؤسسات الرياضية بشكل مستمر وتطوير العمليات بإستمرار لتقليل الأخطاء وتوفير المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلى التطوير العمل بشكل سريع.

#### ٢/٩ التوصيات:

- ضرورة سعي الهيئات الرياضية نحو إدراج مفهوم رأس المال الفكري في مدونتها ومنظومتها الإدارية وثقافتها، حرصاً على مصالحها وتشجيعاً لموظفيها إذا أولتهم تلك القيمة التي هي بحجم رأس المال.
- ضرورة إهتمام الهيئات الرياضية بالبحث العلمي وتحفيزه لفتح مجالاً واسعاً للتطوير والإبداع.
- تعزيز وتفعيل أنظمة تقييم الأداء وربطها بنظام الحوافز والمكافآت.
- على الهيئات الرياضية وضع إستراتيجيتها وخططها والبرامج الخاصة بها بما يحقق استثمار رأس المال الفكري بها في إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق المزايا التنافسية لها.

- نشر ثقافة التفكير والإبداع للأفكار داخل بيئة الهيئات الرياضية و إتاحة الفرص للعاملين بإبداء آرائهم ودعم المبادرات الفكرية المنتجة بهدف تعزيز ثقة العاملين ورفع كفاءة الأداء بالمجال الرياضي.
- عمل دراسات علمية مستقبلية تتعلق برأس المال الفكري وعلاقته بمتغيرات أخرى
- استثمار الموارد البشرية بالطريقة التي تساهم في تحقيق أهداف الهيئة الرياضية.
- الاستفادة القصوي من القيادات ذوي الخبرة في عملية استثمار برأس المال الفكري في المجال الرياضي.

١٠/ .المراجع

١/١٠ المراجع العربية:

- عبد الجبار، أسامة عبد المنعم ؛ المطارنه، عبد الوهاب محمد. (٢٠٠٩م). *رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية*. مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة الزرقاء، الاردن، عدد ٦ .
- الهاللي، الشرييني الهاللي. (٢٠١١م). *إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي*. مجلة كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر، عدد ٢٢.
- سويرح، ايمن محمد. (٢٠١٥م). *دراسة تحليلية العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري*. مجلة كلية ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، غزة، عدد ١.
- بن صوشة، رياض علي. (٢٠٠٨م). *تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية*. رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، ص ٧
- محمد، شهيرة عبد العزيز. (٢٠٠٣م). *علاقة رأس المال الفكري بعملية خلق القيمة للمنظمة مع التركيز على رأس المال الإنساني*. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مصر، عدد ٤. ص ١٥
- الشعباني، صالح ابراهيم. (٢٠١١م). *أثر رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة*. مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، عدد ٧، ص ٣٧٨
- المفرجي، عادل حرحوش. (٢٠٠٧م). *رأس المال الفكري*. القاهرة، مصر، ط ١، ص ٢ .

لويزه، فرحاتي محمد. (٢٠١٦م). *دراسة حالة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة*. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

الروسان، محمود علي؛ العجلوني، محمود محمد. (٢٠١٠م). *أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية*، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، عدد ٢، ص ١٤.

الرفاعي، ممدوح عبد العزيز؛ خير الله، احمد خليل. (٢٠١٥م). *دراسة ميدانية أثر تطبيق إستراتيجية رأس المال الفكري علي تحسين كفاءة الموارد البشرية*. المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، عدد ١٥.

الشمري، ناصر ساجد. (٢٠١٣م). *دراسة تطبيقية أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الاعمال الخارجية في دول الكويت*. رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الكويت.

٢/١٠ المراجع الأجنبية:

**Firer, Steven, Williams, S, mitcheel**, Intellectual Capital and Traditional Measures Of Corporate Performance, Journal Of Intellectual, Capital, Vol,4,Issue,3,2005.

Puhakka, Versatile and flexible use of intellectual Capital In Entrepreneurial Opportunity Discovery, Journal Of Managemeeent Research, Vol, p21,2010

٣/١٠ شبكة المعلومات الدولية:

<http://www.hrdiscussion.com>.