

**الواقع الفعلي لمقومات العمل الإنتاجي للمشروعات الإستثمارية بالأندية الرياضية****بجمهورية مصر العربية****أ.د. / حسين محمد عبد الحليم**

\* أستاذ بقسم الإدارة الرياضية – كلية التربية الرياضية – جامعة المنيا.

أ.م.د / محمد خلف الله محمود

\* أستاذ مساعد بالإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة المنيا.

**م.م. / أحمد مؤمن شحاتة**

\* معيد بقسم الإدارة الرياضية – كلية التربية الرياضية – جامعة المنيا .

**المقدمة ومشكلة البحث :**

يشهد العالم الآن أن الرياضة من أهم العوامل التي تؤدي إلي إحداث عملية الحراك الإجتماعية والإقتصادي بالأندية الرياضية ، والأندية الرياضية تعتبر من الهيئات التي تعمل علي التنشئة الإجتماعية للعادات والقيم السائدة في المجتمع .

وتشهد المجتمعات منذ الأزل تقلبات وصراعات أدوات إلي تغيرات ، تتحرك فيها الطبقات التي توجد في المجتمع إلي تحركات صاعدة وهابطة ، حيث أن الحياة الإجتماعية فرضت علي الفرد في المجتمع التعايش والتفاعل مع الآخرين بحكم فطري للفرد وبحكم أن الأنسان كائن إجتماعي بطبعه ، وهذا الذي دفع الأنسان إلي السعي لتحسين وضعيته وتغييرها باستمرار .

**الإنتاج يضم في مفهومه العديد من النواحي المختلفة داخل الاندية الرياضية ومنها :**

**- الناحية الإجتماعية :** حيث ينظر إليه بأنه نشاط إنساني يعكس الإيديولوجيا السائدة في

المجتمع.

- **الناحية الإقتصادية:** يشمل الأنشطة التي تهدف إلي خلق المنافع والقيمة .

- **المنافع الفنية :** فهو يتطلب استخدام طرق وتقنيات لبلوغ الأمثلية .

- **المنافع النظامية :** حيث يقوم علي تحويل المدخلات (الموارد) إلي مخرجات

( المنتجات والخدمات ) وفق التغذية العكسية من خلال تفاعله مع البيئة الخارجية .

ومن كل ماسبق يمكن أن نصل إلي أن العمل الإنتاجي هو " مدي كفاءة وفعالية وظيفة

الإنتاج أي مدي بلوغها لاهدافها (زيادة الانتاج كمية وجودة ، تخفيض مدة ، وتكاليف الإنتاج )

من خلال الإستخدام الامثل لمواردها الإنتاجية ( ١٥ : ٤٦ ) .

والإنتاج يعتبر هو نظام فرعي في المنشأة ، مهمته الأساسية هي تحويل المدخلات إلي سلع وخدمات ( ١ : ١ ) ، وكذلك هو السيورة التي تؤدي إلي خلق المنتجات عن طريق استعمال وتحويل الموارد المتاحة لدي المنشأة ( ٣ : ٦ ) .  
ويُعرف العمل الإنتاجي بشكل عام هو " النسبة بين عنصر مخرجات إلي عنصر مدخلات أو بشكل أوسع النسبة بين المخرجات وجميع عناصر المدخلات اللازمة لإنتاجها ( ١٥ : ٣٢ ) .

#### ومن المنافع المحققة من العمل الإنتاجي هي :

- ١\_ **المنفعة الشكلية** : هي المنفعة المحققة من تحويل شكل المواد الأولية إلي منتجات نهائية أو نصف نهائية توجه لتلبية الحاجات والرغبات .
- ٢\_ **المنفعة المكانية** : تعني القدرة علي نقل المنتج بعد إنتاجه من مكان لآخر .
- ٣\_ **المنفعة الزمانية** : تعني القدرة علي نقل المنتج بعد غنتاجه من زمان لآخر .
- ٤\_ **منفعة التملك** : تعني إمكانية تملك المنتج بعد إنتاجه .
- ٥\_ **منفعة الخدمات الشخصية** : هي المنفعة المتحصل عليها من الخدمات كمنتجات غير مادية غير محسوسة ( ٧ : ٧ ) .

تكتسب المشروعات الاستثمارية أهمية مميزة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية لكل المجتمعات، وبالتالي تعتبر عماد الاقتصاد الوطني ، ووجودها يشكل دعامة أساسية من دعائم النمو والتنمية، فهي محرك الاقتصاد موجه نحو التقدم والرقي والازدهار ولا يمكن لأي اقتصاد قوي وسوي أن يتخلى عنها لأنها مؤشر ومعيار التشغيل والتوظيف للمواطنين وللدولة، فالالاقتصاديون يرون بالمشاريع الاستثمارية أحد أهم المصادر الرئيسية لمكونات الناتج القومي .  
وان ممارسة إدارة المشروعات الإستثمارية ازدادت بشكل كبير خلال الخمسة عشر سنة الماضية ، وأصبحت الآن المشروعات الإستثمارية خمس النشاط الإقتصادي بالعالم ( ١٦ : ٩٤٥ ) ، ولذلك تعتبر المشروعات الإستثمارية أحد أهم الآليات التطبيقية للإستثمار ، حيث يعتبر تحقيق العائد والربح المادي عن طريق المشروعات المختلفة في مجالات التربية البدنية والرياضية أحد أهم أهداف الإستثمار في الاندية الرياضية ( ٥ : ٢٢ ) .

ومن خلال إطلاع الباحثون علي المجتمع الذي يحيط حوله وخاصة القطاع الرياضي للمجتمع ، وجد أن هناك مشكلة لا بد من دراستها والعمل علي أكتشاف حلول لها ، فهناك مجموعة من الأندية الرياضية لها أسمها وتاريخها وكذلك لها كيان كبير داخل المجتمع ، وأن نجاح الاندية الرياضية يتوقف علي الإبداع والإبتكار والعمل الإنتاجي المستمر وذلك من خلال التطبيق الجيد

والفعال للوظائف الأساسية للإدارة والمتمثلة في ( التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة ) حيث لاحظ الباحثون من خلال بعض الزيارات الميدانية اغفال شديد وعدم وعي من قبل بعض القيادات الادارية والعاملين عن مفهوم وأهمية العمل الانتاجي وما يحمله من مكونات وتأكيداً لما يتمتع به من ايجابيات عند الاهتمام من قبل الادارة والقيادات بالشكل الذي حمأ يؤثر علي تطوير تلك الاندية .

ومن خلال إطلاع الباحثون علي الدراسات والبحوث السابقة وعلي حد علمهما أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العمل الإنتاجي للمشروعات الأستثمارية بالأندية الرياضية وماهي العوامل الواجب توافرها لتحقيق الهدف من تنفيذ العمل الإنتاجي للمشروعات الأستثمارية بالاندية الرياضية ، ومن هنا نشأت فكرة هذا البحث وهو دراسة الواقع الفعلي لمقومات العمل الإنتاجي للمشروعات الأستثمارية بالاندية الرياضية .

### الدراسات السابقة :

من خلال اطلاع الباحثون علي الدراسات السابقة علي سبيل المثال وليس الحصر كدراسة (فتحي محمد ، ٢٠٢٣)(٩) والتي أكدت على عدم قيام الأندية الرياضية بتوفير قواعد بيانات معدة مسبقاً تساعد علي دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات التي يزعم تنفيذها بما يساعدها علي تحقيق الميزة التنافسية ، ودراسة (محمد جمال ، ٢٠٢٣)(١١) والتي أكدت على أهمية المقومات الخاصة بالإجراءات الإدارية والقانونية لنجاح تنظيم الأحداث الرياضية لتحسين العائد الإقتصادي بالاتحاد المصري لكرة القدم ، ودراسة (عاصم فتحي ، ٢٠٢٢)(٨) والتي أكدت علي أهمية مشروعات نظام B.O.O.T في الاستثمار الرياضي لملاعب كرة القدم الخماسية بمدينة السادات ، ويعمل علي تمويل الكثير من مشروعات البنية الأساسية في الأندية ومراكز الشباب .

كما أكدت دراسة (ياسمين يحي ، ٢٠٢٢)(١٣) والتي أكدت علي ضعف قدرة القائمين علي إدارة الأندية الرياضية قيد البحث على توفير وإستغلال الفرص التسويقية ، هنالك العديد من العوامل المؤثرة على القرار الشرائي للمستفيدين من الأندية الرياضية والتي كان أهمها ( العوامل النفسية ، العوامل الشخصية ، العوامل الثقافية والإجتماعية ) ، ودراسة (يحيي فكري، ٢٠٢١)(١٤) والتي أشارت إلى أن المشروعات والأنشطة الرياضية الجامعية لا بد أن تستثمر وتحقق عوائد للجامعات تنعكس على الصرف على هذه المشروعات والأنشطة الرياضية لمحاولة تحقيق أكبر قدر من الاستفادة للوصول إلى الاكتفاء الذاتي، ودراسة (بسمة ابراهيم ، ٢٠٢٠)(٢) والتي أكدت علي ضعف استثمار الأنشطة والبرامج والخدمات المتقدمة من خلال مراكز التنمية الرياضية .

**هدف البحث :**

التعرف علي الواقع الفعلي لمقومات العمل الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية .

**تساؤلات البحث :**

في ضوء هدف البحث يضع الباحثون التساؤلات التالية :

- ١- ما مستوي الكفاءة التشغيلية للمشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر ؟
- ٢- ما مستوي مؤشر التكاليف للمشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر ؟
- ٣- ما مستوي تحليل المدخلات والمخرجات للمشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر ؟
- ٤- ما مستوي إدارة الامكانات المادية والبشرية للمشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر ؟
- ٥- ما مستوي جودة المنتجات للمشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر ؟

**المصطلحات الرئيسية :****العمل الإنتاجي:**

مدي كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج أي مدي بلوغها لاهدافها (زيادة الانتاج كمية وجودة ، تخفيض مدة ، وتكاليف الإنتاج ) من خلال الإستخدام الامثل لمواردها المتاحة ( ١٥ : ٤٦ )

**الأندية الرياضية :**

هو كيان رياضي له شخصية اعتبارية مستقلة مرخص له من الهيئة وعضو في اتحاد رياضي أو أكثر ويخضع لأشراف الهيئة ومتابعتها في النواحي الإدارية والمالية . ( ٤ : ٥ )

**إجراءات البحث :****منهج البحث :**

إستخدم الباحثون المنهج الوصفي بإسلوب الدراسات المسحية " ، ذلك لملائمته لتحقيق هدف البحث ومناسبته لطبيعة إجراءاته بوصف ما هو كائن وتحليله وإستخلاص الحقائق منه .

**مجتمع وعينة البحث :**

يتمثل مجتمع البحث في الأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية والبالغ عددهم (١١٩) مائة وتسعة عشر نادي ، وقام الباحث بإختيار عينة البحث وفقاً للأقاليم الجغرافية ، حيث تقسم جمهورية مصر العربية إلى (٧) سبعة قطاعات " أقاليم جغرافية " بحسب قانون الحكم

المحلى المصري وتم إختيار محافظة واحدة لتمثل كل إقليم ، ثم تم إختيار الأندية الكبرى التى تقع بكل محافظة ، ثم قام الباحثون بسحب عينة البحث بالطريقة الطبقيه العشوائية من الأندية الرياضية الكبرى الـ (٧) السبعة المختارة من (مجلس الإدارة ، مدير تنفيذي ورياضي ، إدارة مالية ، تسويق ، إستثمار ، ومديري الأندية ، الأجهزة الفنية والإدارية) التابعين لتلك الأندية والبالغ عددهم (١٤٤٨) فرد ، حيث بلغت عينة البحث (٤٣٠) بنسبة مئوية قدرها (٢٩,٦٩٪) من مجتمع البحث ككل ، كما قام الباحثون باختيار عدد (٥٠) فرد للعينة الإستطلاعية ومن خارج العينة الأصلية ، وجدول (١) يوضح توصيف مجتمع وعينة البحث .

جدول (١)  
توصيف مجتمع وعينة البحث

م	الفئة	النادي	النادى الأهلئ	نادى سبورتنج	نادى المنصورة	نادى الاسماء يلى	نادى المنيا	نادى أسيوط	نادى أسوان
١	مجلس الإدارة	١٢	١١	٩	١٢	١٢	١٢	١١	١٢
٢	مدير تنفيذي ورياضي	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
٣	إدارة مالية	٩٦	٤٨	٤٤	٣٥	٦	٨	٦	٥
٤	تسويق	١٣	٧	٩	٦	٣	-	-	-
٥	إستثمار	٦	٤	٣	٧	٢	٢	٢	٢
٦	مديري الأندية	١	١	١	١	١	١	١	١
٧	الأجهزة الفنية والإدارية	٢٧٦	١٥٤	١٤٩	١٥٣	٩٩	١٠٢	١٠٨	١٣٠
	مجتمع البحث	٤٠٦	٢٢٧	٢١٧	٢١٧	٧	٩	٦	٥
	العينة الإستطلاعية	١٠	٥	٨	٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٣
	العينة الأساسية	١٢٢	٨٢	٦٢	٥٧	٦٢	٦٢	٦٢	٦٢

### أدوات البحث :

قام الباحثون بتحديد أدوات جمع البيانات المستخدمة فى البحث كالتالى :

**أولاً : تحليل المحتوى والسجلات والوثائق :** من خلال تحليل السجلات الخاصة بالاندية الرياضية الكبرى للوصول إلي البيانات الخاصة من مجتمع وعينة البحث ، وحصر الدراسات السابقة وتحليلها والإستفادة منها فى الإطار المرجع وصياغة الأهداف وتساؤلات وتصميم الاستبيانات ، وكذلك تحليل سجلات العاملين بالاندية الرياضية الكبرى للتعرف علي طبيعة وحجم مجتمع البحث وعدد العينة التي يمكن التطبيق عليها.

**ثانياً : استبيان الواقع الفعلي لمقومات العمل الإنتاجي للمشروعات الإستثمارية بالاندية الرياضية بجمهورية مصر العربية (إعداد الباحثون)**

قام الباحثون بتصميم إستبيان يهدف إلى التعرف علي الواقع الفعلي لمقومات العمل الإنتاجي للمشروعات الإستثمارية بالاندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ، حيث تم تحديد (٦) ستة

محاور (ملحق ٢) ، ثم قام الباحثون بعرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) خبراء وذلك لإبداء الرأى فى مدى مناسبتها ، وقد تم اختيار المحاور التي حصلت علي نسبة (٧٠٪) فأكثر من مجموع آراء الخبراء ، وبنلءاً عليه تم حذف محور (معايير العمليات الانتاجية) لحصوله علي نسبة أقل من (٧٠٪) والموافقة علي باقي محاور الاستبيان .

ثم قام الباحثون بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان ، وبلغ عدد العبارات (٤٨) عبارة موزعة على محاور الإستبيان (ملحق ٣) ، ثم عرضها على الخبراء وتم حذف العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أقل من (٧٠٪) من إتفاق الخبراء ، وبلغت عدد العبارات المحذوفة (٥) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٤٣) عبارة (ملحق ٤) ، ولتصحيح الإستبيان قام الباحثون بوضع ميزان تقدير ثلاثي ، وقد تم تصحيح العبارات للإستبيان كالتالي: موافق (٣) ثلاثة درجات ، إلي حد ما (٢) بر جتان ، غير موافق (١) درجة واحدة .

### المعاملات العلمية للإستبيان :

#### أ . الصدق :

لحساب صدق الإستبيان إستخدم الباحثون الطرق التالية :

#### ( ١ ) صدق المحتوى :

قام الباحثون بعرض الإستبيان فى صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) خبراء (ملحق ١) ، وذلك لإبداء الرأى فى معرفة مدى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله من حيث المحاور والعبارات الخاصة بالإستبيان ، وجدول (٣،٢) يوضح ذلك .

#### جدول (٢)

النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة محاور استبيان العمل الانتاجي (ن = ١٠)

م	المحور	رأى الخبير		النسبة المئوية
		موافق	غير موافق	
١	الكفاءة التشغيلية .	١٠	-	٪١٠٠
٢	مؤشر التكاليف .	٩	١	٪٩٠
٣	تحليل المدخلات والمخرجات .	٨	٢	٪٨٠
٤	إدارة الامكانات المادية والبشرية .	١٠	-	٪١٠٠
٥	جودة المنتجات .	١٠	-	٪١٠٠
٦	معايير العمليات الانتاجية	٤	٦	٪٤٠

يتضح من جدول (٢) :

تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول مدي مناسبة محاور الاستبيان ما بين (٤٠٪) : (١٠٠٪) ، وقد ارتضى الباحث نسبة قدرها ٧٠٪ فأكثر لقبول المحور وبناء عليه تم استبعاد محور (معايير العمليات الانتاجية) .

جدول (٣)

النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات استبيان العمل الانتاجي (ن = ١٠)

العبارات										المحاور	
٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	الكفاءة التشغيلية	
٩	٧	٤	٧	١٠	٨	١٠	٩	٩	تكرارها		
%٩٠	%٧٠	%٤٠	%٧٠	%١٠٠	%٨٠	%١٠٠	%٩٠	%٩٠	النسبة المئوية		
١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	رقم العبارة	مؤشر التكاليف	
٩	٧	٨	٩	٩	١٠	٤	٩	٨	تكرارها		
%٩٠	%٧٠	%٨٠	%٩٠	%٩٠	%١٠٠	%٤٠	%٩٠	%٨٠	النسبة المئوية		
							٢١	٢٠	١٩	رقم العبارة	تحليل المدخلات والمخرجات
							١٠	٤	٥	تكرارها	
							%١٠٠	%٤٠	%٥٠	النسبة المئوية	
	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	رقم العبارة	ادارة الامكانيات المادية والبشرية	
	٩	٩	٩	١٠	٨	٧	٨	٩	تكرارها		
	%٩٠	%٩٠	%٩٠	%١٠٠	%٨٠	%٧٠	%٨٠	%٩٠	النسبة المئوية		
٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	رقم العبارة	جودة المنتجات	
٩	١٠	٩	٨	٧	٩	٨	٩	١٠	تكرارها		
%٩٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٠	%٧٠	%٩٠	%٨٠	%٩٠	%١٠٠	النسبة المئوية		
٤٧	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤٠	٣٩	رقم العبارة		
٩	١٠	١٠	٩	٤	٧	٨	٨	٩	تكرارها		
%٩٠	%١٠٠	%١٠٠	%٩٠	%٤٠	%٧٠	%٨٠	%٨٠	%٩٠	النسبة المئوية		
								٤٨	رقم العبارة		
								٨	تكرارها		
								%٨٠	النسبة المئوية		

يتضح من جدول (٣) :

تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٤٠٪ : ١٠٠٪) ، وبذلك تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من ٧٠٪ من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٥) خمسة عبارات فأصبحت بذلك عدد عبارات الاستبيان (٤٣) ثلاثة واربعون عبارة (ملحق ٤) .

( ٢ ) صدق الاتساق الداخلى :

لحساب صدق الاتساق الداخلى للاستبيان قام الباحثون بتطبيقه على عينة قوامها (٥٠) خمسون فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث ، وقد تم حساب معاملات

الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ، والجدول (٤) ، (٥) ، (٦) توضح النتيجة علي التوالي .

## جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه (ن = ٥٠)

المحاور							
العبارات							
رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
معامل الارتباط	٠,٦٦	٠,٧١	٠,٧٢	٠,٦٥	٠,٧٠	٠,٧٣	٠,٦٩
رقم العبارة	٧	٨					
معامل الارتباط	٠,٧٧	٠,٧٣					
رقم العبارة	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥
معامل الارتباط	٠,٧٦	٠,٧١	٠,٦٨	٠,٧١	٠,٧٤	٠,٧٢	٠,٦٩
رقم العبارة	١٦	١٧					
معامل الارتباط	٠,٧٧	٠,٧١					
رقم العبارة	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤
معامل الارتباط	٠,٧٦	٠,٦٧	٠,٧١	٠,٧٦	٠,٧١	٠,٧٠	٠,٦٨
رقم العبارة	٢٥						
معامل الارتباط	٠,٧٤						
رقم العبارة	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢
معامل الارتباط	٠,٧٥	٠,٧٩	٠,٧٧	٠,٧٣	٠,٧٢	٠,٦٩	٠,٦٨
رقم العبارة	٣٣	٣٤					
معامل الارتباط	٠,٦٥	٠,٧٠					
رقم العبارة	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١
معامل الارتباط	٠,٧١	٠,٧٤	٠,٧٦	٠,٦٥	٠,٧٢	٠,٧١	٠,٧٤
رقم العبارة	٤٢	٤٣					
معامل الارتباط	٠,٧١	٠,٧٦					

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٢٣١

يتضح من جدول (٤) ما يلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه ما بين (٠,٦٥ : ٠,٧٩) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلى .



جدول (٥)  
معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان  
والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٥٠)

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠,٧٨	٣١	٠,٧٤	١٦	٠,٦٨	١
٠,٧١	٣٢	٠,٨٢	١٧	٠,٧٤	٢
٠,٦٨	٣٣	٠,٧٩	١٨	٠,٨٠	٣
٠,٨١	٣٤	٠,٧٠	١٩	٠,٦٦	٤
٠,٧٣	٣٥	٠,٨١	٢٠	٠,٧١	٥
٠,٦٧	٣٦	٠,٦٦	٢١	٠,٧٦	٦
٠,٧٤	٣٧	٠,٧٥	٢٢	٠,٨١	٧
٠,٦٨	٣٨	٠,٦٦	٢٣	٠,٦٩	٨
٠,٧٧	٣٩	٠,٧١	٢٤	٠,٦٨	٩
٠,٨٢	٤٠	٠,٦٩	٢٥	٠,٧٨	١٠
٠,٨٠	٤١	٠,٧٣	٢٦	٠,٧٤	١١
٠,٦٦	٤٢	٠,٧٨	٢٧	٠,٧٢	١٢
٠,٧٥	٤٣	٠,٨٢	٢٨	٠,٦٦	١٣
		٠,٦٨	٢٩	٠,٧٧	١٤
		٠,٨٠	٣٠	٠,٦٩	١٥

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٢٣١

يتضح من جدول (٥) ما يلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٦٦ : ٠.٨٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي .

جدول (٦)  
معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٥٠)

معامل الارتباط	المحاور	م
٠,٧٦	الكفاءة التشغيلية	١
٠,٧١	مؤشر التكاليف	٢
٠,٧٤	تحليل المدخلات والمخرجات	٣
٠,٦٩	إدارة الامكانات المادية والبشرية	٤
٠,٧٨	جودة المنتجات	٥

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٢٣١

يتضح من جدول (٦) ما يلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٦٩ : ٠.٧٨) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاستبيان .

## ب . الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان استخدم الباحثون معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٥٠) خمسون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، والجدول التالي (٧) يوضح ذلك .

## جدول (٧)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ لاستبيان العمل الانتاجي ( ن = ٥٠ )

م	المحاور	معامل ألفا
١	الكفاءة التشغيلية	٠,٦٨
٢	مؤشر التكاليف	٠,٧٢
٣	تحليل المدخلات والمخرجات	٠,٧١
٤	إدارة الامكانيات المادية والبشرية	٠,٦٩
٥	جودة المنتجات	٠,٧٥

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي دلالة ( ٠,٠٥ ) = ٠,٢٣١

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (٠,٦٨ : ٠,٧٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

## البرنامج الزمني للبحث :

قام الباحثون بأجراء دراسة استطلاعية لأداة جمع البيانات حيث قام بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من ١٢/١٨ / ٢٠٢٢م إلى ١/٨ / ٢٠٢٣م وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة والبالغ عددها (٥٠) ، وبعد تحديد العينة واختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحثون بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ٢/١٢ / ٢٠٢٣م إلى ٧/١٣ / ٢٠٢٣م والبالغ عددها (٤٣٠) فرد .

## عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :

- ما مستوى الكفاءة التشغيلية للمشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر ؟

## جدول (٨)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لأراء العينة في إستبيان الواقع الفعلي للعمل الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية المحور الأول (الكفاءة التشغيلية) بالأندية الرياضية الكبرى (ن = ٤٣٠)

م	العبارات	الإستجابة			متوسط الإستجابة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق	
المحور الأول : الكفاءة التشغيلية : (تسعي الأندية الرياضية — ) :					
١-	توافر الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية المتطورة .	٤٥	٧٨	٣٠٧	٥٩٨
٢-	القدرة علي التعلم السريع والتحكم في التقنيات التكنولوجية الحديثة .	١١١	٦٨	٢٥١	٧٢٠
٣-	وضع نظام واضح للرقابة علي جودة الأداء وتصحيح الإنحرافات .	٥٧	٩٧	٢٧٦	٦٤١
٤-	حسن إستغلال الموارد ومحاولة تعظيمها .	٦٥	٣٢	٣٣٣	٥٩٢
٥-	إستحداث للبرامج والأنشطة المتوقع لها عائداً إقتصاديًا مرتفع .	١٠٢	٨١	٢٤٧	٧١٥
٦-	تقليل روتين العمل وزيادة كفاءة العاملين .	١٢٩	٨٩	٢١٢	٧٧٧
٧-	تحقيق مبادئ الحوكمة لزيادة الكفاءة والفاعلية .	١٣١	٦٦	٢٣٣	٧٥٨
٨-	إستقطاب الأفكار التي تدعم وتطور زيادة الإنتاج .	١٧١	٣٢	٢٢٧	٨٠٤
٠,٥٤	الدرجة الكلية للمحور				٧٠٠,٦٢
		الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣	الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١		

يتضح من جدول (٨) ما يلي :

تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة البحث في عبارات إستبيان الواقع الفعلي للعمل الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية المحور الأول (الكفاءة التشغيلية) بالأندية الرياضية الكبرى ما بين (٠,٤٦ : ٠,٦٢) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للمحور (٠,٥٤) .

ويرجع الباحثون تلك النتيجة إلى أن هناك ضعف في وضع نظام واضح للرقابة علي جودة الأداء داخل الأندية الرياضية ، كما أن هناك عدم أستغلال للموارد المتاحة ومحاولة تعظيمها والإشادة بها ، وهذا ما أكدته دراسة ( القاضي ٢٠١١ ) (١٠) فالأداء الإنتاجي يصبح فعالا داخل المؤسسات عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى ، من خلال إنتاج منتجات تتمتع بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة بين المؤسسات الأخرى ، بالإضافة إلى تقليل الهدر الناتج عن توقف العمليات أو التأخر في الإستجابة لإحتياجات المستفيدين .

ويعزو الباحثون تلك النتيجة بأن هناك قصور في مجال الادارة الخاصة بالأندية الرياضية في إستقطاب الأفكار التي تدعم وتطور زيادة عملية الانتاج ، وكذلك عدم أستحداث للبرامج والأنشطة المتوقع لها عائداً إقتصاديًا مرتفع ، مما يؤدي إلي ضعف في الكفاءة التشغيلية ، وهذا ما

أكدته دراسة (بسمة ابراهيم ، ٢٠٢٠) (٢) والتي أكدت علي ضعف استثمار الانشطة والبرامج والخدمات المتقدمة من خلال مراكز التنمية الرياضية .

الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على :

- ما مستوي مؤشر التكاليف للمشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر ؟

جدول (٩)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لأراء العينة في إستبيان الواقع الفعلي للعمل الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية المحور الثاني (مؤشر التكاليف) بالأندية الرياضية الكبرى (ن = ٤٣٠)

م	العبارات	الإستجابة			متوسط الإستجابة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق	
المحور الثاني : مؤشر التكاليف : ( تسعي الاندية الرياضية — ) :					
٩-	دراسة حاجات العمل من الانشطة والتكاليف وتلبيتها في الوقت المناسب.	١٤١	٨٠	٢٠٩	٧٩٢
١٠-	جدولة زمنية تفصيلية للتكاليف ( رئيسية - اسبوعية - تنبؤية ) .	١٠٩	٨٧	٢٣٤	٧٣٥
١١-	توافر تقارير مالية وإدارية تتضمن البرامج والانشطة المنفذة.	٨٧	٦٦	٢٧٧	٦٧٠
١٢-	بذل جهود اضافية لتحقيق خطط الانتاج والمبيعات المستهدفة أو زيادتها عن الاهداف المقدره لها.	٦٥	٥٩	٣٠٦	٦١٩
١٣-	وضع نظام سليم وناجح للحوافز يرتكز أساساً علي نظام محاسبية التكاليف.	٥٥	٤١	٣٣٤	٥٨١
١٤-	استخدام الحوافز المادية كمدخل لزيادة انتاجية العاملين بالشكل الذي يؤدي إلي تخفيض تكاليف الانتاجية.	١٢٧	٣٤	٢٦٩	٧١٨
١٥-	عمل دراسة دولية لحجم العوائد الاقتصادية لحجم البرامج المقدمة	٥٩	٣٩	٣٣٢	٥٨٧
١٦-	تحقيق رقابة فعالة علي كل عناصر التكاليف المتعلقة بالانشطة المختلفة.	١٠٢	٨١	٢٤٧	٧١٥
١٧-	ادارة الموارد المتاحة وتطوير المنتجات بشكل يعمل علي تخفيض تكاليف دورة حياة المنتج.	٥٦	٨٢	٢٩٢	٦٢٤
٠,٥٢	الدرجة الكلية للمحور				
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١					

يتضح من جدول (٩) ما يلي :

تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة البحث فى عبارات إستبيان الواقع الفعلي للعمل الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية المحور الثاني (مؤشر التكاليف) بالأندية الرياضية الكبرى ما بين (٠,٤٥) :

(٠,٦١) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للمحور (٠,٥٢) .

ويرجع الباحثون تلك النتيجة إلى عدم إهتمام القائمين على إدارة الأندية الرياضية والقيادات المسؤولة بأهمية الأداء الإنتاجي وكذلك الكيفية التي يمكن إتباعها لتعظيم القدرة الإنتاجية داخل الأندية الرياضية، وهذا ما أكدت عليه دراسة (بن شلوية ، ٢٠١٣) (٣) التي أشارت نتائجها إلى ضعف تطور مؤشرات الأداء الإنتاجي (من حيث النوعية والتكاليف) ، فيلعب الأداء الإنتاجي دوراً محورياً فى الإستغلال الأمثل للموارد ، فوظيفة الإنتاج داخل أى مؤسسة بمثابة المركز الرئيسى للمؤسسة والسبب المباشر من وجودها ، فالأصل من إنشاء أى مؤسسة إنتاج الخدمات والأنشطة التي أنشئت من أجلها

، هذا ما يؤدي إلى ضعف قدرة الأندية الرياضية على إشباع رغبات المستفيدين المستهدفين ، مما يؤدي إلى إضعاف موقعها أمام وزارة الشباب والرياضة بعدم تحقيقها للهدف الذي أنشأت من أجله .  
الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على :

- ما مستوي تحليل المدخلات والمخرجات للمشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر ؟

## جدول (١٠)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لأراء العينة في إستبيان الواقع الفعلي للعمل الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية المحور الثالث (تحليل المدخلات والمخرجات) بالأندية الرياضية الكبرى (ن = ٤٣٠)

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبي	متوسط الإستجابة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق		
المحور الثالث : تحليل المدخلات والمخرجات : (تسعي الاندية الرياضية — ) :						
١٨-	تفسير وتوضيح التغير الذي يطرأ على الانتاجية من خلال تشخيص الاسباب التي أدت إلى تدني الانتاجية ومن ثم معالجتها.	٤٥	٧٨	٣٠٧	٥٩٨	٠,٤٦
١٩-	توافر خطة محددة بها الانشطة والبرامج المراد تنفيذها الفترة القادمة.	٥١	٨٧	٢٩٢	٦١٩	٠,٤٨
٢٠-	تحديد القيود التي تواجه العملية الانتاجية وتحديد مسبباتها وسبل معالجتها.	٣٧	٤٧	٣٤٦	٥٥١	٠,٤٣
٢١-	توجيه الموارد الاقتصادية المتاحة من خلال استخدام مؤشرات رقمية.	٨٨	٥٤	٢٨٨	٦٦٠	٠,٥١
٢٢-	وضع مقاييس واضحة وتقديرية لتقييم الاداء الانتاجي.	٦٠	٤٢	٣٢٨	٥٩٢	٠,٤٦
٢٣-	تبني مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع أمكانياتها ومراقبتها.	١٠٠	٦١	٢٦٩	٦٩١	٠,٥٤
٢٤-	أكتساب فهم وعمق لاحتياجات العملاء ومن ثم تعظيم العائد علي الاستثمارات.	٦١	٢٧	٣٤٢	٥٧٩	٠,٤٥
٢٥-	تحديد المنتجات الأكثر ربحية للعمل علي تحسينها وزيادة الايرادات من مبيعاتها.	٥٨	٧٠	٣٠٢	٦١٦	٠,٤٨
٠,٤٧	الدرجة الكلية للمحور					٦١٣,٢٥
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١						

يتضح من جدول (١٠) ما يلي :

تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة البحث في عبارات إستبيان الواقع الفعلي للعمل الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية المحور الثالث (تحليل المدخلات والمخرجات) بالأندية الرياضية الكبرى ما بين (٠,٤٣ : ٠,٥٤) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للمحور (٠,٤٧) . ويرجع الباحثون تلك النتيجة إلى أن هناك قصور في تحديد القيود التي تواجه العملية الانتاجية وتحديد مسبباتها وسبل معالجتها ، وأيضاً عدم أكتساب فهم وعمق لاحتياجات العملاء ومن ثم تعظيم العائد علي الاستثمارات ، وكذلك ضعف في توجيه الموارد الاقتصادية المتاحة من خلال استخدام مؤشرات رقمية .

كما يعزو الباحثون ذلك ايضا الى ضعف تفسير وتوضيح التغير الذي يطرأ علي الانتاجية من خلال تشخيص الاسباب التي أدت إلي تدني الانتاجية ومن ثم معالجتها وعدم توافر خطة

محددة بها الأنشطة والبرامج المراد تنفيذها الفترة القادمة وعدم القيام بتحديد القيود التي تواجه العملية الانتاجية وتحديد مسبباتها وسبل معالجتها وعدم توجيه الموارد الاقتصادية المتاحة من خلال استخدام مؤشرات رقمية كذلك عدم وضع مقاييس واضحة وتقديرية لتقييم الاداء الانتاجي وعدم تحديد المنتجات الاكثر ربحية للعمل علي تحسينها وزيادة الايرادات من مبيعاتها ، وهذا ما أكدت عليه دراسة (بن شلوية ، ٢٠١٣) (٣) التي أشارت نتائجها إلى ضعف تطور مؤشرات الأداء الإنتاجي (من حيث النوعية والتكاليف) ودراسة (بسمة ابراهيم ، ٢٠٢٠) (٢) والتي أكدت علي ضعف مستوى مقومات العمل الانتاجي بمراكز التنمية الرياضية .

### الإجابة على التساؤل الرابع والذي ينص على :

- ما مستوى إدارة الامكانات المادية والبشرية للمشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر؟

#### جدول (١١)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لأراء العينة في إستبيان الواقع الفعلي للعمل الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية المحور الرابع (إدارة الامكانات المادية والبشرية) بالأندية الرياضية الكبرى (ن = ٤٣٠)

م	العبارات	الإستجابة			متوسط الإستجابة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق	
المحور الرابع : إدارة الامكانات المادية والبشرية : (تسعى الاندية الرياضية —) :					
٢٦-	دراسة للامكانات المتاحة والاستغلال الامثل لها في تقديم البرامج	٩٨	٤٧	٢٨٥	٠,٥٢
٢٧-	دراسة الموارد البشرية (كمًا ونوعاً) والاستغلال الامثل لها.	١١٥	٦١	٢٥٤	٠,٥٦
٢٨-	استغلال مثالي للمنشآت والاجهزة والادوات المتاحة.	١٢٩	٨٩	٢١٢	٠,٦٠
٢٩-	الصيانة المستمرة والدورية لجميع الملاعب والاجهزة والادوات.	١٤١	٨٠	٢٠٩	٠,٦١
٣٠-	تحديد عدد ونوع الاجهزة والملاعب والادوات والمنشآت والبرامج الاكثر استخداماً والاقبل.	٧٤	٥٢	٣٠٤	٠,٤٩
٣١-	تقييم رقابة العاملين بصفة مستمرة.	٦٩	٤١	٣٢٠	٠,٤٧
٣٢-	قدرة الانظمة البيئية للمنشآت علي التكيف والقدرة علي مواجهة المخاطر والكوارث.	٧٥	٤٤	٣١١	٠,٤٨
٣٣-	توافر دورات تدريبية وتكوينية للعاملين من أجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية.	٩١	٣٤	٣٠٥	٠,٥٠
٣٤-	وضع خطة لتطوير العاملين بهدف تحسين جودة المنتج.	٥٨	٦٣	٣٠٩	٠,٤٧
٠,٥٢	الدرجة الكلية للمحور				٦٧٥,٦
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١					

يتضح من جدول (١١) ما يلي :

تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة البحث في عبارات إستبيان الواقع الفعلي للعمل الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية المحور الرابع (إدارة الامكانات المادية والبشرية) بالأندية الرياضية الكبرى ما بين (٠,٤٧ : ٠,٦١) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للمحور (٠,٥٢) . ويرجع الباحثون تلك النتيجة إلى أن هناك عدم الدراسة الكافية للامكانات المتاحة والاستغلال الامثل لها في تقديم البرامج ، وكذلك أيضاً ضعف في دراسة الموارد البشرية (كمًا

ونوعاً ) والاستغلال الأمثل لها ، كما أن هناك قلة في توافر دورات تدريبية وتكوينية للعاملين من أجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية ، وهذا ما أكدت عليه دراسة (بن شلوية ، ٢٠١٣) (٣) التي أشارت نتائجها إلى ضعف تطور مؤشرات الأداء الإنتاجي (من حيث النوعية والتكاليف) ودراسة (بسمه ابراهيم ، ٢٠٢٠) (٢) والتي أكدت علي ضعف مستوى مقومات العمل الإنتاجي بمراكز التنمية الرياضية .

ويرى الباحثون أنه مما لا شك فيه أن القدرة الإنتاجية لمنظومة العمل وما تحتويه على أنشطة وخدمات ومنتجات وعمليات تشغيلية من خلال الإستغلال الأمثل لمواردها الفعلية الممكنة يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على أدائها الإقتصادي ، وهذا ما أكدت عليه دراسة (مني عبدالبطل ، ٢٠١١) (١٢) حيث ذكرت أن مفهوم الأداء يحظى أهمية كبرى داخل المؤسسات فهو يمثل الدافع الأساسي للبقاء والإستمرارية ، وخاصة الأداء الإنتاجي الذي يتحكم في معدل الإنتاج وإرتفاع تكاليفه ، جودة المنتجات ، ومعدل إستغلال الإمكانيات ، والإنتاجية في العمل ، لذا أصبحت مشكلة تطوير وتحسين جودة الإنتاج تحظى إهتماماً ملحوظاً عند أغلب الدول والمؤسسات .

### الإجابة على التساؤل الخامس والذي ينص على :

- ما مستوي جودة المنتجات للمشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر ؟

#### جدول (١٢)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لأراء العينة في إستبيان الواقع الفعلي للعمل الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية المحور الخامس (جودة المنتجات) بالأندية الرياضية الكبرى (ن = ٤٣٠)

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبي	متوسط الإستجابة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق		
المحور الخامس : جودة المنتجات : ( تسعي الاندية الرياضية — ) :						
٣٥-	تخصيص أستثمارات مالية في تطوير وإنتاج منتجات جديدة.	١٠٩	٤٩	٢٧٢	٦٩٧	٠,٥٤
٣٦-	تحسينات مستمرة في نوعية المنتجات إستناداً إلي معلومات ومعارف جديدة.	٨١	٣٢	٣١٧	٦٢٤	٠,٤٨
٣٧-	تصميم منتجات تلبي كافة المستفيدين.	١١١	٦٨	٢٥١	٧٢٠	٠,٥٦
٣٨-	تقليل نسبة المعيب في منتجاتها.	٨١	٩٤	٢٥٥	٦٨٦	٠,٥٣
٣٩-	تحسين جودة المنتجات بما يتماشى مع رغبة المستفيدين وحاجاتهم	٦٥	٨١	٢٨٤	٦٤١	٠,٥٠
٤٠-	الاستعانة بجهات خارجية ( مراكز استشارية وبحثية ) لتحديد التحديات المستقلة للعملاء.	٩٢	٦١	٢٧٧	٦٧٥	٠,٥٢
٤١-	إتباع ثقافة تنظيمية موجهة للتحسين المستمر لكل مايقدم من خدمات.	١١٣	٦٢	٢٥٥	٧١٨	٠,٥٦
٤٢-	تحديد العوامل التي تؤدي إلي وجود أنحرافات في الاداء أو ضعف في جودة المنتج أو الخدمة.	١٣١	٥٥	٢٤٤	٧٤٧	٠,٥٨
٤٣-	تطوير منتجات وخدمات تعتمد علي زيادة القيمة المقدمة للعميل.	٩٤	٦٢	٢٧٤	٦٨٠	٠,٥٣
٠,٥٣	الدرجة الكلية للمحور					٦٨٧,٥
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١						

يتضح من جدول (١٢) ما يلي :

تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة البحث فى عبارات إستبيان الواقع الفعلى للعمل الإنتاجى للمشروعات الاستثمارية المحور الخامس (جودة المنتجات) بالأندية الرياضية الكبرى ما بين (٠,٤٨ : ٠,٥٨) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للمحور (٠,٥٣) . ويرجع الباحثون تلك النتيجة إلى أن هناك تحفظ فى التعامل مع الثقافة التنظيمية الاخرى وعدم تقبلها ، وان هناك مايلزم أفرد المجتمع أن ليس هناك مايسمى بتطوير منتجات وخدمات تعتمد علي زيادة القيمة المقدمة للعميل ، وندرة أستخدامهم للتحسينات المستمرة فى نوعية المنتجات إستناداً إلي معلومات ومعارف جديدة .

كما يعزو الباحثون تلك النتيجة إلي عدم تخصيص أستثمارات مالية فى تطوير وإنتاج منتجات جديدة من خلال التحسينات المستمرة فى نوعية المنتجات إستناداً إلي معلومات ومعارف جديدة وتصميم منتجات تلبى كافة المستفيدين ، كذلك عدم تحسين جودة المنتجات بما يتماشى مع رغبة المستفيدين وحاجاتهم ، وعدم الاستعانة بجهات خارجية ( مراكز استشارية وبحثية ) لتحديد التحديات المستقلة للعملاء ، وعدم اتباع ثقافة تنظيمية موجهة للتحسين المستمر لكل مايقدم من خدمات .

وهذا ما أكدت عليه دراسة (بن شلوية ، ٢٠١٣) (٣) التى أشارت نتائجها إلى ضعف تطور مؤشرات الأداء الإنتاجى (من حيث النوعية والتكاليف) ودراسة (بسمه ابراهيم ، ٢٠٢٠) (٢) والتي أكدت علي ضعف مستوى مقومات العمل الإنتاجى بمراكز التنمية الرياضية .



**الإستنتاجات :**

- ١ - هناك ضعف في مستوى الكفاءة التشغيلية للمشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية الكبرى.
- ٢ - ضعف مؤشر التكاليف للمشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية الكبرى.
- ٣ - قصور في تحليل المدخلات والمخرجات للمشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية الكبرى.
- ٤ - وجود العديد من المعوقات التي تقف أمام القدرة علي إستغلال الامكانيات المادية والبشرية للمشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية الكبرى
- ٥ - ضعف في جودة المنتجات للمشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية الكبرى.

**التوصيات :****في ضوء نتائج البحث يوصي الباحثون بما يلي :**

- ١ . الدقة في اختيار الكفاءات العلمية والعملية لتنفيذ المشروعات الاستثمارية وذلك لضمان نجاحه وتحقيق أهدافه المرجوة .
- ٢ . إجراء عملية المتابعة المستمرة للمشروعات الاستثمارية للتعرف علي مدي جدواها والوقوف علي السلبيات التي تحول دون تطويرها .
- ٣ . ضرورة وجود إدارة متخصصة داخل كل مؤسسة رياضية من الخبراء المتخصصين في مجال الاستثمار لدراسة المشروعات التي تقدم من المستثمرين والتعرف على مدي جدولها .
- ٤ . وضع خطة واضحة ومحددة يمكن إتباعها في صقل وتأهيل العاملين بالمؤسسات الرياضية بما يضمن إعداد الكوادر والقيادات المتخصصة في مجالات الاستثمار والخصخصة .
- ٥ . التأكيد على تحليل الأداء الإنتاجي الاندية الرياضية بشكل مستمر وتقييمه للوقوف على حجمه ومحاولة تحسينه .

## قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- ١ إيثار عبد الهادي آل فرجان :  
إدارة الإنتاج والعمليات ، ط١ ، دار الكتب والوثائق ، بغداد ، ٢٠١١ م
- ٢ بسمة أبراهيم عبد البصير :  
مقترح لاستخدام منهجية الجمبا كايزن في تعظيم الاداء الانتاجي والاقتصادي بمراكز التنمية الرياضية ، مجلة العلوم للتربية البدنية والرياضية ، مجلد ٨٨ العدد ٤ ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٢٠ م .
- ٣ بن شلوية ، كاميليا :  
الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية " دراسة حالة على مطاحن الواحات الرياض - سطيف - تفرقت ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة ، الجزائر ، ٢٠١٣ م .
- ٤ جاسم جابر محمد :  
تقويم واقع التسويق الرياضي وفق للتصنيف الادارة للاندية ومناطقها في العراق ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القادسية ، كلية التربية الرياضية ، العراق ، ٢٠١٠ م .
- ٥ حسن أحمد الشافعي :  
دراسات الجدوي والمشروعات الصغيرة في التربية البدنية والرياضية ، ط١ ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٦ م  
إدارة الإنتاج والعمليات ، دار الايام للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٣ م
- ٦ خالد أحمد فرحان ، رائد عبد الخالق عبدالله :  
أدارة الإنتاج والعمليات ، دار التب والوثائق ، الجزائر ، ٢٠١٦ م
- ٧ رفیق زراولة :  
متطلبات تطبيق B.O O.T لإستثمار ملاعب كرة القدم بمدينة السادات ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات . قسم الادارة الرياضية ، جامعة الاسكندرية ، ٢٠٢٢ م .
- ٨ عاصم فتحي طه :  
نموذج مقترح لتطبيق دراسات الجدوى الاقتصادية بالأندية الرياضية لتحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، ٢٠٢٣ م .
- ٩ فتحي محمد أحمد :  
الإنتاج والفعالية ، المكتبة الجامعية العمالية ، القاهرة ، ٢٠١١ م .
- ١٠ فؤاد القاضي :  
مقومات نجاح تنظيم الاحداث الرياضية لتحسين العائد الإقتصادي
- ١١ محمد جمال عبد الحكيم:

- بالإتحاد المصري لكرة القدم ، مجلة علوم الرياضة ، المجلد ٣٦  
العدد ٣ ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، ٢٠٢٣ م .
- ١٢ منى محمد عبد البطل : إدارة الإنتاج والعمليات ، دار النسر الذهبى ، القاهرة ، ٢٠١١ م .
- ١٣ ياسمين يحيى خضير : نموذج مقترح للفرص التسويقية كأساس للتأثير على القرار الشرائى  
بالأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية رسالة دكتوراه  
غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، ٢٠٢٢ م .
- ١٤ يحيى فكري محروس : مقترح للمشروعات الرياضية الاستثمارية بالجامعات المصرية ،  
المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية ، مجلد ٢٧ عدد ٣١ ، كلية  
التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، ٢٠٢١ م .
- ١٥ يوسف بو مدين : دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة علي الأداء الحالي للمؤسسات الإقتصادية ،  
رسالة دكتوراه غير منشورة ، في علوم التيسير ، جامعة الجزائر ، ٢٠٠٦ م

### ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية :

- ١٦ HALL: Further Research opportunities in project management Handbook on  
project management and scheduling “ International Handbook on  
information system “ springer international publishing Switzerland. ٩٥ :  
( ٩٤٥ ) .

**ملخص البحث باللغة العربية**

الواقع الفعلي لمقومات العمل الإنتاجي للمشروعات الإستثمارية بالأندية الرياضية  
بجمهورية مصر العربية

أ.د. /حسين محمد عبد الحليم

أ.م.د / محمد خلف الله محمود

م.م / أحمد مؤمن شحاتة

يهدف البحث إلي التعرف علي الواقع الفعلي لمقومات العمل الإنتاجي للمشروعات الإستثمارية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، إستخدم الباحثون المنهج الوصفي بإسلوب " الدراسات المسحية " ، يتمثل مجتمع البحث في الأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية والبالغ عددهم (١١٩) مائة وتسعة عشر نادي ، وقام الباحث بإختيار عينة البحث وفقاً للأقاليم الجغرافية ، حيث تقسم جمهورية مصر العربية إلى (٧) سبعة قطاعات " أقاليم جغرافية " بحسب قانون الحكم المحلي المصري وتم إختيار محافظة واحدة لتمثل كل إقليم ، ثم تم إختيار الأندية الكبرى التي تقع بكل محافظة ، ثم قام الباحثون بسحب عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية من الأندية الرياضية الكبرى الـ (٧) السبعة المختارة من (مجلس الإدارة ، مدير تنفيذي ورياضي ، إدارة مالية ، تسويق ، إستثمار ، ومديري الأندية ، الأجهزة الفنية والإدارية) التابعين لتلك الأندية والبالغ عددهم (١٤٤٨) فرد ، حيث بلغت عينة البحث (٤٣٠) بنسبة مئوية قدرها (٢٩,٦٩٪) من مجتمع البحث ككل ، كما قام الباحثون باختيار عدد (٥٠) فرد للعينة الإستطلاعية ومن خارج العينة الأصلية ، إستخدم الباحثون إستبيان الواقع الفعلي لمقومات العمل الإنتاجي للمشروعات الإستثمارية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ( إعداد الباحثون ) .

كانت من أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون ، أن هناك ضعف في مستوى الكفاءة التشغيلية للمشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية الكبرى ، ضعف مؤشر التكاليف للمشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية الكبرى ، قصور في تحليل المدخلات والمخرجات للمشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية الكبرى ، وجود العديد من المعوقات التي تقف أمام القدرة علي إستغلال الامكانيات المادية والبشرية للمشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية الكبرى ، ضعف في جودة المنتجات للمشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية الكبرى .

كان من أهم التوصيات التأكيد على تحليل الأداء الإنتاجي الاندية الرياضية بشكل مستمر وتقييمه للوقوف على حجمه ومحاولة تحسينه ، وضع خطة واضحة ومحددة يمكن إتباعها في صقل وتأهيل العاملين بالمؤسسات الرياضية بما يضمن إعداد الكوادر والقيادات المتخصصة في مجالات الاستثمار والخصخصة .

**Summary of the research in English**  
**The reality of social and economic mobility in sports clubs in North  
 Upper Egypt**

**\*Dr. Hussein Mohamed Abdel-haleem**

**\*Dr. Mohamed kalafall mahmoud**

**\*Dr. Ahmed moemen shehata**

The research aims to identify the actual reality of the elements of productive work for investment projects in sports clubs in the Arab Republic of Egypt, researchers used the descriptive approach in the style of "survey studies", the research community is represented in the major sports clubs in the Arab Republic of Egypt, numbering (١١٩) one hundred and nineteen club, and the researcher chose the research sample according to geographical regions, where the Arab Republic of Egypt was divided into (٧) seven sectors "geographical regions" according to the Egyptian Local Government Law and one governorate was chosen to represent Each region, then the selection of major clubs located in each governorate, then the researchers withdrew the research sample in a random stratified way from the major sports clubs the (٧) seven selected from (the Board of Directors, Executive Director and Sports, financial management, marketing, investment, and club managers, technical and administrative devices) affiliated with those clubs and the number (١٤٤٨) individual, where the research sample (٤٣٠) with a percentage of (٢٩,٦٩%) of the research community as a whole, as the researchers By selecting (٥٠) individuals for the poll sample and from outside the original sample, the researchers used the actual reality questionnaire for the elements of productive work for investment projects in sports clubs in the Arab Republic of Egypt (prepared by researchers).

One of the most important findings of the researchers was that there is a weakness in the level of operational efficiency of investment projects in major sports clubs, a weak cost index for investment projects in major sports clubs, a deficiency in the analysis of inputs and outputs for investment projects in major sports clubs, the presence of many obstacles that stand in front of the ability to exploit the material and human potential of investment projects in major sports clubs, weakness in the quality of products for investment projects in major sports clubs. .

One of the most important recommendations was to emphasize the analysis of the productive performance of sports clubs on an ongoing basis and evaluate it to determine its size and try to improve it, and to develop a clear and specific plan that can be followed in refining and qualifying workers in sports institutions to ensure the preparation of cadres and leaders specialized in the fields of investment and privatization.

\* Professor in the Department of Sports Management - Faculty of Sports Education - University of Minya.

\* Assistant professor at sport administration, Faculty of physical education, Minia University.

\* Prepared in the Department of Sports Management - Faculty of Sports Education - University of Minya.