

## إدارة رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا

\*د/ هاني جمال يوسف

### المقدمة ومشكلة البحث :

يعد العنصر البشري العنصر الأساسي الذي يقف في مقدمة العناصر الإنتاجية للمؤسسات الرياضية، فهو المحرك الأساسي لجميع عناصر الإنتاج حيث نجد أن قدرتها على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل، فتوفير الإمكانيات المادية لا يحقق الأهداف بدون وجود أيدي عاملة فعالة قادرة على الأداء والعمل وهذا يتطلب ضرورة توافر الإدارة السليمة للموارد البشرية في المنظمة.

ويعتبر مفهوم رأس المال الفكري وما يقابلها من الأصول معنوية وغير ملموسة من أحدث المفاهيم التي ظهرت في مجال الإدارة بوجه عام ويعتبر المحرك الأساسي للنمو في منظمات الأعمال المعاصرة والعامل الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية (١١ : ١٧).

ولذلك هناك شبه اتفاق على مكونات وعناصر رأس المال الفكري، حيث تعد مجموعة متراكمة ومجمعة من المعارف، كل فرد ينظر إلي جانب المعرفة الذي يدخل في دائرة اهتماماته، أي أن كل طرف له وجهة نظر مختلفة فيما يتعلق برأس المال الفكري، ولذلك فإن إدارة رأس المال الفكري يمكن النظر إليها على إنها استراتيجية النجاح في المستقبل، ومديري الألفية الثالثة مطالبين بفهم كل المكونات المادية للملموسة أو غير الملموسة لرأس المال الفكري، ثم ادارته بعد ذلك على انه أصل ولا بد من إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول، فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها وبعضها يحتاج استحداثها وهذا يعني إن إدارة الأصول المعرفية أداة قوية للإدارة (٣ : ٦٣)

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية - جامعة المنيا .

وحيث أن أهم ما يميز تنمية الموارد البشرية في العصر الحديث هو رأس المال الفكري إذن فله دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الهادفة التي تحسن ميزتها التنافسية وينبغي لها أن تعمل على حسن استغلال رأس مالها الفكري من خلال تحويل المعرفة إلى تنفيذ ومعالجة الفجوة الحاصلة بينهم، وتفعيل دور رأس المال الفكري والارتقاء به يؤدي إلى الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وان قيمة رأس المال الفكري للمنظمة لا يرتبط فقط بنوع القيمة المرغوب الحصول عليها بل أيضاً ترتبط بطبيعة وخصائص البيئة المحيطة بالمنظمة (٢ : ١٣٩).

تمثل الميزة التنافسية مهمة كونها سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، ولذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق إيجاد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع، ولذلك فالميزة التنافسية تعتبر معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لان المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة ويصعب تقليدها ومحاكاتها لأنها متيقنة من إن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وواضح، وان المنافسين على علم كامل بها (١٤ : ١٦٦).

قد تتمكن المؤسسات من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول الميزة التنافسية، الموارد والمقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليدها فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها وتقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمد أطول ، كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والمقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها (٩ : ٢٥).

ولذلك تعتبر الميزة التنافسية شيء ضروري بالنسبة للمنظمات من أجل تحقيق التفوق على المنظمات الأخرى فالميزة التنافسية تقود المنظمة إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتعمل على تطوير أنشطة البحوث وتطوير عمليات المنظمة بصورة مستمرة من أجل ضمان استمرارية وديمومة المزايا التنافسية كم تسهم في تحقيق عائد أعلى للمظنة، ولذلك فالميزة التنافسية للمنظمات تعتبر مؤشراً قوياً للمنظمات على إحكام سيطرتها على الحصة السوقية الأعلى من منافسيها في نفس المجال، وهذا يعني السيطرة على النسبة الأكبر من العملاء مقارنة بالمنافسين، وذلك من خلال نجاح المنظمة في التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى في إيجاد نماذج تقدمها للعملاء يصعب على المنافسين تقليدها (٨ : ٦٧).

ومن أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات هي في محاولة بناء رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة وحتى بمحاولة السطو على العناصر الفكرية المميزة من المنافسين أو المنظمات الأخرى، ويعتبر العاملون في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة رأس المال الفكري من أجل التعامل الايجابي مع هذه الموارد الفكرية النادرة ذات القيمة (٦ : ٤٥).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن هناك قصور كبير في إدارة رأس المال الفكري داخل المنشآت الرياضية وعدم وتوجيه الخدمات والأنشطة التي تقوم عليها المنشآت الرياضية في اتجاه تحقيق وتنفيذ الأهداف المحددة والنهائية والتي تتطلب توفير الاحتياجات الضرورية لسوق العمل وتحقيق الميزة التنافسية بطريقة مستمرة، ويعتبر الفشل في تحقيق الميزة التنافسية في مجال العمل هو عدم استقطاب أكبر عدد من العملاء وبالتالي عدم القدرة على التغلب على المنافسين من المنشآت الرياضية الأخرى.

والعاملون في المنشآت الرياضية لديهم العديد من جوانب القصور في المعارف والخبرات والقدرات الخاصة بالعمل داخلها مما يؤدي إلى حدوث العديد من المشكلات والمعوقات الإدارية التي تعوقهم عن أداء الأعمال المطلوبة منهم على أفضل قدر من الكفاءة والفعالية، وذلك من خلال عدم اهتمام الإدارات العليا بتنمية رأس المال الفكري بالنسبة للعاملين من خلال عدم تبني الإدارة العليا للأفكار الإبداعية والابتكارية للعاملين وجعلها موضع التنفيذ، وعدم توفير الدعم المالي اللازم من خلال تخصيص ميزانية للإنفاق على أنشطة التدريب والتطوير للعاملين وقلّة المتطلبات المادية اللازمة لتعزيز الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات داخلها وعدم اتخاذ قرارات بمكافأة الأفراد الذين يتسمون بالعمل الإبداعي والابتكار.

ومن خلال ما سبق وما يترتب علي كل هذه المشكلات وجوانب القصور في إدارة رأس المال الفكري المتعلق بالعنصر البشري داخل المنشآت الرياضية أدى إلي عدم قدرتها علي الوفاء بالتزاماتها تجاه نفسها من تحقيق العائد المادي المنتظر منها وبالتالي لا تستطيع استقطاب العملاء الذين يسعون إلى الاستفادة من إمكاناتها وبالتالي لا توجد أي فرصة لتحقيق أي تميز نتيجة لعدم إتباع الأساليب السليمة في إدارة رأس المال الفكري داخل المنشآت الرياضية.

ومن خلال اطلاع الباحث علي الدراسات والبحوث السابقة وعلي حد علمه أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت إدارة رأس المال الفكري وأثرة علي تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية وما هو الأثر الذي قد يعود علي تميز المنشآت الرياضية من خلال الاهتمام بدراسة ومعرفة واقع إدارة رأس المال الفكري بتلك المنشآت ومن هنا نشأت فكرة هذا البحث وهي إدارة رأس المال الفكري وأثرة علي تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظه المنيا.

**هدف البحث :**

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على أثر إدارة رأس المال الفكري علي تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا.

**تساؤلات البحث :**

١- ما الواقع الفعلي لإدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا؟.

٢- ما الواقع الفعلي للميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا؟

٣- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية داخل المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ؟

٤- هل لإدارة رأس المال الفكري داخل المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا أثر في تحقيق الميزة التنافسية؟

٥- ما هي عناصر رأس المال الفكري الأكثر إسهاماً وتأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ؟

**المصطلحات المستخدمة في البحث :****- رأس المال الفكري :**

هو مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءاً من رأس مال المنظمة والتي تشتمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلاقية وتساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة التسويقية وتعظيم القدرات التسويقية للمنظمة، ولا يركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين، بل انه يمثل مجموعة من القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية (١١ : ٢١).

**- الميزة التنافسية :**

هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن

هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (٧ : ١٠٤).

#### الدراسات السابقة :

قام الباحث بالإطلاع على الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت رأس المال الفكري والميزة التنافسية سواء في مجال الإدارة العامة أو في المجال الرياضي، وسوف يتم عرض هذه الدراسات وفقاً لترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي :

١- دراسة "أحمد إسماعيل" (٢٠١٤) (١) وعنوانها "الميزة التنافسية لتطوير الأندية الرياضية المصرية" وهدفت الدراسة إلى وضع نموذج يمكنه من قياس الميزة التنافسية للأندية الرياضية من الجانب الرياضي والإداري والتنظيمي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي، استخدم الباحث المنهج الوصفي "أسلوب الدراسات المسحية"، واشتملت عينة الدراسة على (٢٩١) فرد من العاملين بالأندية الرياضية، واستخدم الباحث استمارة استبيان لجمع بيانات البحث، وكانت من أهم النتائج أن أهم الجوانب التي يمكن من خلالها قياس الميزة التنافسية هو الجانب الرياضي بالنادي والميزات التنافسية للجوانب الإدارية والتنظيمية بالنادي والميزات التنافسية لجوانب الاجتماعية والثقافية بالنادي.

٢- دراسة "طه حسين" (٢٠١٠) (٤) وعنوانها "الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة" وهدفت الدراسة إلى إبراز وتوضيح العناصر الأساسية في رأس المال المعرفي التي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية وإبراز مفهوم الميزة التنافسية، استخدم الباحث المنهج الوصفي "أسلوب الدراسات المسحية"، واعتمد على المنهج الاستقرائي، استخدم الباحث في جمع بياناته ما ورد في الكتب والأبحاث

والدوريات والمؤتمرات ومواقع الانترنت، وكانت من أهم النتائج من خلال الاهتمام برأس المال البشري ورأس المال الهيكلي يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة تنافسية، التعرف على الأنواع المتعددة للمعرفة وتصنيفاتها.

٣- دراسة "Mitchell" (٢٠١٠) (١٣) وعنوانها "نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري لتوليد الثروة" وهدفت الدراسة إلى التعرف على أن مكونات رأس المال الفكري الثلاثة (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس مال العلاقات) تسهم في تميز المنظمات عن بعضها في السوق، استخدم الباحث المنهج الوصفي "أسلوب الدراسات المسحية" اشتملت عينة البحث على (٩) من مدراء تنفيذيين لوحدات عمل مستقلة و(٦٢) موظفاً من الشركات الكبرى في نيوزيلندا، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية واستمارة استبيان لجمع بيانات البحث، وكانت من أهم النتائج أن لا يوجد إدراك لدى إدارة الشركة بكيفية إدارة رأس المال الفكري على الرغم من وجود معظم مظاهر رأس المال الفكري بداخل الشركة، اتفقت آراء العينة على أن رأس المال الفكري يساهم في تحقيق التميز للشركة عن باقي الشركات في السوق.

٤- دراسة "علوان حميد" (٢٠٠٩) (٥) وعنوانها "أهمية رأس المال البشري ودوره في التنمية الاقتصادية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية رأس المال البشري ودوره في التنمية الاقتصادية، استخدم الباحث التحليل الكلي والمنهج الاستقرائي التحليلي، واستخدم الباحث في جمع بياناته استقراء ما ورد في الكتب والأبحاث والدوريات والمؤتمرات ومواقع الانترنت، وكانت من أهم النتائج اعتراف المنظمات والهيئات الدولية بأهمية رأس المال البشري في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من طلق توفير قوى عاملة مدرية على مختلف المستويات، إدخال مكونات

رأس المال البشري كوسيلة وهدف من أهداف خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٥- دراسة " Catherine, Patrick " (٢٠٠٩) (١٢) عنوانها "إدارة رأس المال الفكري كميزة تنافسية مستدامة في صناعة السياحة الايرلندية" وهدفت الدراسة إلى وضع إطار لشرح كيف يمكن لشركات السياحة الاستفادة من معالجة عناصر رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس مال العلاقات داخل رأس المال فكري لتوليد الميزة التنافسية المستدامة، استخدم الباحث المنهج الوصفي "الدراسات المسحية"، اشتملت عينة الدراسة على (٤٠) من مديري شركات السياحة الايرلندية و(٧٠) من العاملين بشركات السياحة الايرلندية، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية واستمارة استبيان لجمع بيانات البحث، وكانت من أهم النتائج تقديم إطار مفاهيمي مؤقت يوضح كيف إن كل عناصر رأس المال الفكري تعتمد على بعضها البعض، إن إدارة جميع عناصر رأس المال الفكري يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٦- دراسة "تبيل عبد المنعم" (٢٠٠٥) (١٠) وعنوانها "تأثير رأس المال الفكري على الفعالية التنظيمية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العناصر الرئيسية لرأس المال الفكري وبين الفعالية التنظيمية في شركات السياحة المصرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي "الدراسات المسحية"، واشتملت عينة الدراسة على ثلاثة شركات سياحية مملوكة لدولة، واستخدم الباحث استمارة استبيان لجمع بيانات البحث، وكانت من أهم النتائج أن هناك علاقة ارتباط جوهريّة بين عناصر رأس المال الفكري (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلية- رأس مال العلاقات مع العملاء) وبين الفعالية التنظيمية.

خطة وإجراءات البحث :



## منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) حيث أنه المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث.

## مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا والبالغ عددهم (١٧٩) مائة وتسعة وسبعون منشأة رياضية، قام الباحث باختيار عينة البحث من العاملين بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا بالطريقة الطبقيّة العشوائية ممثلة في الفئات التالية (أعضاء مجلس الإدارة، مدير المنشأة، الاخصائين الرياضيين، الإداريين) والبالغ قوامها (٢٧٣) مائتان وثلاثة وسبعون فرداً، بواقع عدد (٤٥) خمسة وأربعون منشأة رياضية بنسبة مئوية بلغت (٢٥%) من المنشآت مجتمع البحث، والجدولين (١، ٢) يوضحان توصيف وتصنيف مجتمع البحث.

### جدول (١)

#### توصيف مجتمع وعينة البحث

م	المراكز الإدارية بمحافظة المنيا	مجتمع البحث		العينة الاستطلاعية		العينة الأساسية	
		عدد المنشآت الرياضية	العاملين	عدد المنشآت الرياضية	العاملين	عدد المنشآت الرياضية	العاملين
١	العدوة	١٢	١١٢	١	٦	٣	١٥
٢	مغاغة	٢٥	٢٣٥	٣	١٣	٤	٢٧
٣	بني مزار	١٦	١٣٥	.	.	٦	٣٦
٤	مطاي	٢٤	٢٢٦	.	.	٥	٢٩
٥	سمالوط	١٤	١٣٢	١	٥	٦	٣٨
٦	المنيا	٤٣	٤٠٦	٥	٢٣	٩	٥٥
٧	أبو قرقاص	١٥	١٢٣	.	.	٥	٣١
٨	ملوي	١٥	١٢٥	٢	٩	٣	١٧
٩	دير مواس	١٦	١٣٨	.	.	٤	٢٥
الإجمالي		١٧٩	١٦٣٢	١٢	٥٦	٤٥	٢٧٣

### جدول (٢)

#### تصنيف المنشآت الرياضية بمجتمع البحث

مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية

النسبة المئوية	العدد	التصنيف	م	النسبة المئوية	العدد	التصنيف	م
%٣٥,٨	٦٤	خماسي	١٢	%٠,٥	١	نزل رياضي	١
%٢,٢	٤	ثلاثي	١٣	%١٢,٣	٢٢	ملاعب مفتوحة	٢
%٢٠,٦	٣٧	صالة أنشطة	١٤	%٠,٥	١	وحدة طب رياضي	٣
%٢,٢	٤	قدم بمدرجات	١٥	%١,١	٢	منازلات	٤
%٢,٢	٤	قدم بدون	١٦	%٠,٥	١	لياقة بدنية	٥
%١,٦	٣	مدرجات	١٧	%٢,٢	٤	سلة	٦
%١,٦	٣	قدم تدريبي	١٨	%١,١	٢	طائرة	٧
%١,١	٢	سباحة أولمبي	١٩	%١,١	٢	يد	٨
%٠,٥	١	سباحة تدريبي	٢٠	%٠,٥	١	اسكواش	٩
%١,٦	٣	سباحة ترفيهي	٢١	%٦,٧	١٢	تنس ارضي	١٠
		صالة مغطاة		%٣,٢	٦	ملاعب متعددة	١١
١٧٩						إجمالي عدد المنشآت	

### أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحث في جمع بيانات البحث ما يلي :

#### أولاً : تحليل الوثائق والسجلات

قام الباحث بالاطلاع بتحليل الوثائق والسجلات الخاصة بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا للتعرف على طبيعة العمل بها وكيفية إدارة رأس المال الفكري.

#### ثانياً : المقابلة الشخصية

قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع عدد من مديري المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا وذلك للتعرف على طبيعة العمل داخلها وكيفية إدارة رأس المال الفكري داخلها.

#### ثالثاً : استبيان إدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا

وهو من إعداد الباحث واتباع في إعداد الخطوات التالية :

#### ١ - القراءة والإطلاع :

قام الباحث بالإطلاع على العديد من الدراسات والمراجع التي تناولت التعرف على إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات الرياضية.

#### ٢- تحديد الهدف من الاستبيان :

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف على كيفية إدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا.

#### ٣- تحديد محاور الاستبيان :

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات والبحوث السابقة، قام الباحث بتحديد مجموعة من المحاور، وقام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٨) خبراء بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) سنوات وذلك لإبداء الرأي في مدي مناسبتها، وقد تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء، وقد تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدي مناسبة محاور الاستبيان ما بين (٨٧.٥٠% : ١٠٠.٠٠%)، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الاستبيان وذلك لحصوله على نسبة أعلى من ٧٠% من آراء السادة الخبراء.

#### ٤- صياغة عبارات الاستبيان :

قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان النهائية، وقد بلغ عدد العبارات (٤٣) عبارة موزعة على المحاور كالتالي :

١. رأس المال البشري. وعدد عباراته (١٧) عبارة.
٢. رأس المال الهيكلي. وعدد عباراته (١٦) عبارة.
٣. رأس مال العلاقات. وعدد عباراته (١٠) عبارات.

وقد روعي عند صياغة العبارات، أن يكون للعبارة معنى واحد محدد وأن تكون لغة كل عبارة صحيحة، والابتعاد عن العبارات الصعبة، وتجنب استعمال الكلمات التي تحمل أكثر من معنى.

#### ٥- الصورة المبدئية للاستبيان :

قام الباحث بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٨) خبراء بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) سنوات وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات لمحاور البحث، وتم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (١٠) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٣٣) عبارة.

#### ٦- الصورة النهائية للاستبيان :

قام الباحث بوضع الاستبيان في صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور المنتمية إليه بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان مع بعضها.

#### ٧- تصحيح الاستبيان:

لتصحيح الاستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقديري خماسي، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي :

- موافق بشدة ( ٥ ) درجات.
- موافق ( ٤ ) درجات.
- إلى حد ما ( ٣ ) درجات.
- غير موافق ( ٢ ) درجتان.
- غير موافق بشدة ( ١ ) درجة واحدة.

#### المعاملات العلمية للاستبيان :

قام الباحث بحساب المعاملات العلمية للاستبيان على النحو التالي :

## أ- الصدق :

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحث الطرق التالية :

### (١) صدق المحتوى :

قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٨) خبراء وذلك لإبداء الرأي فى ملاءمة الاستبيان فيما وضع من أجله سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذى تمثله، وقد تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٣٨% : ١٠٠%)، وبذلك تم حذف عبارات (٥، ٦، ٧، ٩، ١٦، ١٧، ٢٠، ٢٦، ٢٩، ٣١) لحصولها على نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء لتصبح بذلك عدد العبارات النهائية للاستبيان مكونة من (٣٣) عبارة.

### (٢) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (٥٦) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمئة إليه ما بين (٠.٣٧ : ٠.٨٩)، كما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٤١ : ٠.٨٦)، كما تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٨٩ : ٠.٩٣) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاستبيان.

## ب- الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٥٦) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج

العينة الأصلية، وقد تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (٠.٨١ : ٠.٩١) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان.  
**رابعاً : استبيان الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا :**  
 وهو من إعداد الباحث واتبع في إعداده الخطوات التالية :

**١- القراءة والإطلاع :**

قام الباحث بالإطلاع على العديد من الدراسات والمراجع التي تناولت التعرف على الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية.

**٢- تحديد الهدف من الاستبيان :**

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف على الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا.

**٣- تحديد محاور الاستبيان :**

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات والبحوث السابقة، قام الباحث بتحديد مجموعة من المحاور، وقام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٨) خبراء بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) سنوات وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها، وقد تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء، وقد تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان ما بين (٥٠.٠٠٠% : ١٠٠.٠٠٠%)، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الاستبيان وذلك لحصوله على نسبة أعلى من ٧٠% من آراء السادة الخبراء فيما عدا محور (التكلفة الأقل) لحصوله على نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء.

**٤- صياغة عبارات الاستبيان :**

قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان النهائية، وقد بلغ عدد العبارات (٤٤) عبارة موزعة على المحاور كالتالي :

١. الجودة المتفوقة. وعدد عباراته (١١) عبارة.
٢. الإبداع المتفوق. وعدد عباراته (١٠) عبارة.
٣. الكفاءة المتفوقة. وعدد عباراته (٨) عبارات.
٤. الاستجابة المتفوقة. وعدد عباراته (٩) عبارة.
٥. ميزة التميز. وعدد عباراته (٦) عبارة.

وقد روعي عند صياغة العبارات، أن يكون للعبارة معنى واحد محدد وأن تكون لغة كل عبارة صحيحة، والابتعاد عن العبارات الصعبة، وتجنب استعمال الكلمات التي تحمل أكثر من معنى.

#### ٥- الصورة المبدئية للاستبيان :

قام الباحث بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٨) خبراء بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) سنوات وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات لمحاور البحث، وتم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٩) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٣٥) عبارة.

#### ٦- الصورة النهائية للاستبيان :

قام الباحث بوضع الاستبيان في صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور المنتمية إليه بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان مع بعضها.

#### ٧- تصحيح الاستبيان :

لتصحيح الاستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقديري خماسي، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي :

. موافق بشدة ( ٥ ) درجات.

. موافق ( ٤ ) درجات.

- . إلى حد ما ( ٣ ) درجات.  
 . غير موافق ( ٢ ) درجتان.  
 . غير موافق بشدة ( ١ ) درجة واحدة.

### المعاملات العلمية للاستبيان :

قام الباحث بحساب المعاملات العلمية للاستبيان على النحو التالي :

#### أ- الصدق :

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحث الطرق التالية :

#### (١) صدق المحتوى :

قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٨) خبراء وذلك لإبداء الرأي في ملاءمة الاستبيان فيما وضع من أجله سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله، وقد تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٥٠% : ١٠٠%)، وبذلك تم حذف عبارات (٣، ٥، ٦، ١٤، ١٦، ٢٦، ٣٢، ٣٥، ٤٠) لحصولها علي نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق السادة الخبراء لتصبح بذلك عدد العبارات النهائية للاستبيان مكونة من (٣٥) عبارة.

#### (٢) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (٥٦) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (٠.٥١ : ٠.٨٨)، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٤٥ : ٠.٨٦)، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية



للاستبيان ما بين (٠.٨٥ : ٠.٩١) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاستبيان.

#### ب- الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٥٦) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية، وقد تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (٠.٨٢ : ٠.٨٩) وهى معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان.

#### خطوات البحث :

##### أ- الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بأجراء دراسة استطلاعية لأدوات جمع البيانات حيث قام بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية فى الفترة من ٢٠١٦/١٠/٣ إلى ٢٠١٦/١٠/٢٠م وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة.

##### ب- تطبيق البحث :

بعد تحديد العينة واختبار أدوات جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحث بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ٢٠١٦/١١/٢ إلى ٢٠١٦/١٢/١٨م.

##### ج- تصحيح استمارات الاستبيان :

بعد الانتهاء من التطبيق قام الباحث بتصحيح الاستمارات طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة سابقاً وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قام الباحث برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً.

##### الأسلوب الإحصائي المستخدم :

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً، ولحساب نتائج البحث استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية :

- النسبة المئوية.
- معامل الارتباط.
- معامل الفا لكرونباخ.
- الوزن النسبي.
- نسبة متوسط الاستجابة.
- تحليل الانحدار.

وقد ارتضى الباحث مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥)، كما استخدم الباحث برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية. عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

سوف يستعرض الباحث نتائج البحث وفقاً للترتيب التالي :

. الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :

١. ما الواقع الفعلي لإدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ؟

#### جدول (١٧)

الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان إدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الأول : رأس المال البشري) (ن = ٢٧٣)

نسبة متوسط الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة					العبارات	م
		غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة		
0.77	1055	14	35	12	125	87	١. يمتلك العاملين بالمنشأة الرياضية المهارات والمعارف والخبرات التخصصية اللازمة لأداء وظائفهم بأفضل طريقة.	

## تابع جدول (١٧)

الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان إدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الأول : رأس المال البشري) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
٢.	الإدارة العليا بالمنشأة تشجع العاملين على المشاركة في الأفكار والأنشطة الجديدة التي تقدمها المنشأة للعملاء.	39	65	99	43	27	0.63
٣.	المنشأة الرياضية تسعى إلى المحافظة على العاملين ذوي الخبرات والقدرات الإبداعية والابتكارية العالية.	29	119	17	55	53	0.61
٤.	يتوافر لدى العاملين المعرفة اللازمة والمحدثة باستمرار عن الأنشطة التي تقدمها المنشأة الرياضية.	74	145	16	29	9	0.78
٥.	الإدارة العليا بالمنشأة الرياضية تسعى إلى التدريب المستمر للعاملين كأسلوب لتطوير المهارات اللازمة للعمل.	18	70	95	58	32	0.59

## تابع جدول (١٧)

الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان إدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الأول : رأس المال البشري) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
٦.	يستفيد العاملون الجدد من المعرفة والخبرات التي يقدمها العاملون القدامى بالمنشأة الرياضية.	25	86	13	93	56	0.55
٧.	المنشأة الرياضية تعمل على توفير المناخ اللازم لتطوير الاتصالات الناجحة بين المستويات الإدارية المختلفة.	22	76	48	90	37	0.57
٨.	تعمل إدارة المنشأة الرياضية على تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين منذ تعيينهم وحتى نهاية خدماتهم.	26	94	9	127	17	0.59
٩.	هناك تناسب واضح بين قدرات ومهارات العاملين بالمنشأة الرياضية والعمل المطلوب تحقيقه.	64	106	38	30	35	0.70

## تابع جدول (١٧)

الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان  
إدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الأول :  
رأس المال البشري) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
١٠	تعتمد المنشأة الرياضية على العاملين الأكفاء في شغل الوظائف الهامة	55	84	86	28	20	0.69
١١	يتم تطبيق نظام الترقية في المنشأة الرياضية على أساس الاقدمية وليس على أساس المهارة والكفاءة.	201	17	34	19	2	0.89
الدرجة الكلية للمحور							0.67
		الحد الأدنى للثقة = ٠.٧٥					الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٥

يتضح من جدول (١٧) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في عبارات استبيان إدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الأول : رأس المال البشري) ما بين (٠.٥٥ : ٠.٨٩).
- كما جاءت نسبة العبارة (١١) أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل كبير في واقع رأس المال البشري بالمنشآت الرياضية.
- كما جاءت نسبة العبارات (١، ٤) تتراوح بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط في واقع رأس المال البشري بالمنشآت الرياضية.

- كما جاءت نسبة العبارات (٢، ٣، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع رأس المال البشري بالمنشآت الرياضية.

- كما جاءت نسبة المحور ككل (٠.٦٧) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في واقع رأس المال البشري بالمنشآت الرياضية. ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن الإدارة العليا بالمنشآت الرياضية غير مهتمة بعملية التدريب المستمر للعاملين مما يؤدي إلى عدم تطوير المهارات المعرفية والعملية للعاملين بالمنشآت الرياضية ولا يتوافر لديهم المعلومات والبيانات اللازمة والمحدثة باستمرار عن الخدمات والأنشطة داخل المنشآت الرياضية والتي تسبب في وجود ميزات تنافسية للمنشآت الرياضية والعاملين بالمنشآت الرياضية يفتقدون إلى المهارات والخبرات التخصصية اللازمة والهامة لأداء وظائفه بأفضل طريقة وهناك عدم تعاون في تقديم المعرفة والخبرات من العاملين القدامى للعاملين الجدد بالمنشآت الرياضية والمنشأة الرياضية ممثلة في الإدارة العليا تفشل باستمرار في إيجاد المناخ اللازم لتطوير الاتصالات الناجحة بين المستويات الإدارية المختلفة والمنشآت الرياضية تهمل عملية تطوير مستوى الأداء للعاملين منذ بداية تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم للعمل بالمنشآت الرياضية والتناسب المطلوب بين قدرات ومهارات العاملين والعمل المطلوب تنفيذه غير موجود وبينهما فجوة كبيرة ولا تعتمد المنشآت الرياضية على العاملين الأكفاء أصحاب القدرات والمهارات العالية في شغل الوظائف الهامة ونظام الترقيات داخل الهيكل التنظيمي بالمنشآت الرياضية يتم وفقاً للأقدمية في العمل ولا يتم على أساس المهارة والكفاءة.

وهذا ما أشارت إليه دراسة "علوان حميد" (٢٠٠٩) (٥) حيث أظهرت نتائجها إن اعتراف المنظمات والهيئات الدولية بأهمية رأس المال البشري في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من طلق توفير قوى عاملة مدرية على

مختلف المستويات، إدخال مكونات رأس المال البشري كوسيلة وهدف من أهداف خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

### جدول (١٨)

الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان إدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الثاني : رأس المال الهيكلية) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
١٢	تحرص المنشأة الرياضية على مقارنة أداء أعمالها مع أعمال مشابهة لها في منشآت أخرى بهدف تطوير عمليات أداء العمل.	3	68	78	76	48	0.53
١٣	تحرص المنشأة الرياضية على تطوير وتحديث نظم المعلومات والبيانات والعمليات الإدارية باستمرار بطريقة تحقق التميز في الأداء	6	131	28	25	83	0.56

### تابع جدول (١٨)

الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان  
إدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الثاني :  
رأس المال الهيكلي) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
١٤	تحرص المنشأة الرياضية على توفير الميزانية الكافية لتدريب وتطوير العاملين بها.	25	58	50	45	95	0.51
١٥	المنشأة الرياضية توفر فرص المكافآت لتشجيع العاملين على الإبداع والتفوق في العمل.	40	60	62	95	16	0.61
١٦	يتم تطوير الهيكل التنظيمي للمنشأة الرياضية بما يتناسب مع المنافسة المحيطة بها.	6	49	53	20	145	0.42

تابع جدول (١٨)



الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان  
إدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الثاني :  
رأس المال الهيكلي) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
١٧	يتم توثيق القواعد والأسس التي تحكم العمل بالمنشأة الرياضية في لوائح وكتيبات خاصة بها.	82	115	54	18	4	0.79
١٨	يضمن الهيكل التنظيمي للمنشأة الرياضية نقل وتدقيق المعلومات والبيانات اللازمة لجميع المستويات الإدارية والعاملين.	19	77	136	27	14	0.64
١٩	العاملين بالمنشأة الرياضية على دراية تامة بكل تفاصيل مناصبهم وواجبات ومهام عملهم.	82	112	73	6	-	0.80

تابع جدول (١٨)

الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان  
إدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الثاني :  
رأس المال الهيكلي) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة	
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
٢٠	تمتلك المنشأة الرياضية شبكة اتصالات داخلية قوية ومتطورة.	14	82	5	19	153	0.44	
٢١	يتسم الهيكل التنظيمي للمنشأة الرياضية بالمرونة الكافية بما يضمن أداء المهام والأعمال بطريقة سهلة وبشكل متميز	41	84	35	108	5	0.64	
٢٢	يتم وضع السياسات العامة للمنشأة الرياضية بما يضمن تحقيق الميزات التنافسية لها	20	81	53	48	71	0.55	
٢٣	يتم وضع أهداف محددة للمنشأة الرياضية ومقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المتوقعة.	30	53	30	110	50	0.53	
الدرجة الكلية للمحور							9569	0.59
		الحد الأدنى للثقة = ٠.٧٥					الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٥	

ينتضح من جدول (١٨) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات استبيان إدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الثاني : رأس المال الهيكلي) ما بين (٠.٤٢ : ٠.٨٠).

- كما جاءت نسبة العبارات (١٧، ١٩) تتراوح بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط في واقع رأس المال الهيكلي بالمنشآت الرياضية.
  - كما جاءت نسبة العبارات (١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٨، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع رأس المال الهيكلي بالمنشآت الرياضية.
  - كما جاءت نسبة المحور ككل (٠.٥٩) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في واقع رأس المال الهيكلي بالمنشآت الرياضية.
- ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن المنشآت الرياضية تعمل في بعض الأحيان على توثيق الأسس والقواعد التي تحكم تصرفات العاملين بها من خلال لوائح منظمة للعمل مكتوبة ليتم مراجعتها في أي وقت وكذلك تم الوصول إلى التعرف على أن العاملين ليس لديهم دراية كاملة بكل تفاصيل وواجبات عملهم ولكن لا تعمل المنشآت الرياضية على تطوير وتحديث نظم المعلومات والبيانات والعمليات الإدارية بطريقة يمكن من خلالها تحقيق التميز في الأداء ولا تقوم المنشآت الرياضية بعمل مقارنة لأداء أعمالها مع أعمال مشابهة لها في منشآت أخرى منافسة وبالتالي لا تسعى إلى تطوير أداء العمل ولا يتم توفير ميزانية داخل المنشآت الرياضية يتم من خلالها تطوير وتدريب العاملين والهيكل التنظيمي داخل المنشأة لا يتم تطويره أو تحديثه وبالتالي فهو لا يتناسب مع تحقيق أي ميزة للمنشآت الرياضية والمنشآت الرياضية لا تمتلك أي شبكات اتصال متطورة والسياسات التي يتم وضعها للمنشآت الرياضية لا تراعي ولا تضمن تحقيق أي ميزة تنافسية والهيكل التنظيمي للمنشآت الرياضية لا يتمتع بالمرونة الكافية لضمان أداء الأعمال والمهام بطريقة سهلة وبشكل متميز ولا يتم وضع أهداف محددة للمنشآت الرياضية على المدى الطويل ولا يتم مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المتوقعة.

وهذه ما أشارت إليه دراسة "طه حسين" (٢٠١٠) (٤) حيث أظهرت نتائجها الاهتمام برأس المال البشري ورأس المال الهيكلي له دور هام من خلال ادراك أن المرونة التي يتمتع بها الهيكل التنظيمي والخبرات التخصصية في العمل توفير المناخ المناسب الذي يتيح الابتكار والتفوق يمكن للمنظمة أن تحقق من خلاله ميزة تنافسية، التعرف على الأنواع المتعددة للمعرفة وتصنيفاتها، ودراسة "تبيل عبد المنعم" (٢٠٠٥) (١٥) حيث أظهرت نتائجها أن هناك علاقة ارتباط جوهريّة بين عناصر رأس المال الفكري (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس مال العلاقات مع العملاء) وبين الفعالية التنظيمية.

### جدول (١٩)

الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان إدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الثالث : رأس مال العلاقات) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
٢٤	تقوم الإدارة العليا بالمنشأة الرياضية بدراسة المنافسين للتوصل إلى الخدمات والأنشطة التي يقدمها المنافسين وذلك لتطوير وتحسين هذه الخدمات.	17	51	50	14	141	0.45
٢٥	تعمل المنشأة الرياضية على المحافظة على العلاقات القوية والطويلة مع الموردين.	18	141	20	30	64	0.61

### تابع جدول (١٩)

الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان  
إدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الثالث :  
رأس مال العلاقات) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
٢٦	يتم توفير نظاماً الالكترونيّاً لعملاء المنشأة الرياضية يتم من خلاله طلب أو إلغاء خدمات أو أنشطة مقدمة لهم.	.	5	21	6	241	0.25
٢٧	يتم حل المشكلات التي تواجه عملاء المنشأة في أسرع وقت.	17	58	54	41	103	0.49
٢٨	الخدمات والأنشطة التي تقدمها المنشأة الرياضية تكفي احتياجات العملاء الواقعين في نطاقها الجغرافي.	60	114	54	11	34	0.71
٢٩	المنشأة تمتلك قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار عن الموردين.	17	76	64	57	59	0.55

تابع جدول (١٩)

الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان إدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الثالث : رأس مال العلاقات) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
٣٠	المنشأة الرياضية تقوم بدراسة استطلاع رأي العملاء عن الأنشطة والخدمات التي يتم تقديمها بشكل مستمر .	31	32	66	60	84	0.50	685
٣١	تقدم المنشأة الرياضية بعض المزايا لعملائها الدائمين .	17	132	31	88	5	0.65	887
٣٢	المنشأة الرياضية تمتلك علاقات جيدة مع المستثمرين .	3	118	85	56	11	0.63	865
٣٣	المنشأة الرياضية تهتم بالرد على شكاوي العملاء وتسعى إلى حلها .	8	95	53	66	51	0.56	762
الدرجة الكلية للمحور							0.54	7373
		الحد الأدنى للثقة = ٠.٧٥					الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٥	

يتضح من جدول (١٩) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث فى عبارات استبيان إدارة رأس المال الفكرى بالمنشآت الرياضىة بمحافظة المنىا (المحور الثالث : رأس مال العلاقات) ما بىن (٠٠.٢٥ : ٠٠.٧١).
  - كما جاءت نسبة جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما ىشىر إلى عدم تحققها فى واقع رأس مال العلاقات بالمنشآت الرياضىة.
  - كما جاءت نسبة المحور ككل (٠.٥٤) أقل من الحد الأدنى للثقة مما ىشىر إلى عدم تحققه فى واقع رأس مال العلاقات بالمنشآت الرياضىة.
- وىرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن المنشآت الرياضىة لا تقوم بحل المشكلات التى تواجه عملائها بشكل سرىع والخدمات والأنشطة التى تقدمها المنشآت الرياضىة لا تكفى احتىاجات و رغبات العاملين الذىن ىنتمون للموقع الجغرافى للمنشآت الرياضىة ولا تمتلك المنشآت الرياضىة أى معلومات أو بىانات ىتم استخدامها باستمرار عم الموردىن لاحتىاجات المنشآت الرياضىة ولا تقوم المنشآت الرياضىة بأى نوع من أنواع دراسة المنافسین لها وبالتالى لا ىتم التوصل إلى المعرفة الكاملة بأنواع الخدمات والأنشطة التى ىحتاجها العملاء والمنشآت الرياضىة لا تسعى إلى المحافظة على العلاقات القویة والطویلة مع الموردىن ولا تمتلك المنشآت الرياضىة نظاماً إلكترونىاً ىستطىع من خلاله عملاء المنشآت الرياضىة طلب أو إلغاء خدمات أو أنشطة مقدمة لهم والمنشآت الرياضىة لا تقدم أى مزاىا إضافىة لعملائها الدائمین ولا تمتلك علاقات جیدة مع المستثمرین وهناك إهمال من قبل المنشآت الرياضىة تجاه الرد على شكاوى العملاء من بسبب الخدمات والأنشطة المقدمة لهم.

وهذا ما أشارت إليه دراسة " Mitchell " (٢٠١٠) (١٣) حىث أظهرت نتائج الدراسة أن لا ىوجد إدراك لدى إدارة الشركة بكىفیة إىجاد حلول للمشكلات التى ىتعرض لها العملاء الدائمین، إىجراء أبحاث على الشركات المنافسة، وأظهرت الدارسة إدارة رأس المال الفكرى على الرغم من وجود معظم

مظاهر رأس المال الفكري بداخل الشركة، اتفقت آراء العينة على أن رأس المال الفكري يساهم في تحقيق التميز للشركة عن باقي الشركات في السوق.

### جدول (٢٠)

الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لمحاور استبيان إدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (ن = ٢٧٣)

م	المحاور	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
١	رأس المال البشري	10065	0.67	١
٢	رأس المال الهيكلي	9569	0.59	٢
٣	رأس مال العلاقات	7373	0.54	٣
	الدرجة الكلية	27007	0.60	

يتضح من جدول (٢٠) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في محاور استبيان إدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ما بين (٠.٥٤ : ٠.٦٧)، كما جاء نسبة متوسط الاستجابة للاستبيان ككل (٠.٦٠) وهي أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلي عدم تحققها في إدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا، كما جاء في الترتيب الأول محور (رأس المال البشري)، بينما جاء في الترتيب الثاني محور (رأس المال الهيكلي)، بينما جاء في الترتيب الثالث والأخير محور (رأس مال العلاقات).

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن هناك قصور كبير بإدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية وذلك من خلال عدم الاهتمام بتطوير العنصر البشري حيث لا يتم اعدادة بطريقة علمية تساعد على التطور الفكري والمعلوماتي والمعرفي تجاه الوظائف المختلفة التي يمكن أن يشغلها بالمنشآت



الرياضية ولا يتم المحافظة على العاملين ذوي الخبرات والقدرات الإبداعية والابتكارية العالية وكذلك عدم الاهتمام بالهياكل التنظيمي والإدارية بالمنشآت الرياضية مما يعمل على وضع العاملين أماكن أو وظائف لا تناسب قدراتهم ورغباتهم مما يؤدي ذلك إلى عدم قدرة المنشآت الرياضية على خوض المنافسة على أرض الواقع وهناك عدم اهتمام الذين لديهم قدرات إبداعية ولا يوجد أي أنظمة للحوافز والتشجيع أو المكافآت ولا يتم وضع أهداف محددة للمنشآت الرياضية والعمل على تحقيقها وهناك إهمال من قبل المنشآت الرياضية تجاه الرد على شكاوي العملاء أو العمل على تحقيق رغباتهم داخل المنشآت الرياضية وبالتالي كل ما سبق يؤثر على مستوى الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنشآت الرياضية حيث لا يقبل العملاء على المنشآت الرياضية وبالتالي تحسر المنشأة عملائها ولا تحقق أي ميزات تنافسية.

وهذا ما أشارت إليه دراسة " Catherine, Patrick " (٢٠٠٩)

(١٢) وأظهرت نتائج الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي مؤقت يوضح كيف إن كل عناصر رأس المال الفكري تعتمد على بعضها البعض، إن إدارة جميع عناصر رأس المال الفكري يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

- الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على :

٢- ما الواقع الفعلي للميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ؟

## جدول (٢١)

الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الأول : الجودة المتفوقة) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
١.	العاملين بالمنشأة الرياضية يقدمون اهتماماً فردياً بالعملاء وحل مشاكلهم بدقة.	17	103	35	51	67	0.56
٢.	المنشأة الرياضية توفر أماكن لتسويق أنشطتها وخدماتها في نطاقها الجغرافي.	19	83	82	85	4	0.62
٣.	توفر المنشأة الرياضية إدارة خاصة للتواصل مع العملاء بشكل فردي للتعرف على آرائهم تجاه مستوى الخدمات والأنشطة المقدمة لهم.	9	93	26	49	96	0.50

تابع جدول (٢١)  
الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات الميزة  
التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الأول : الجودة  
المتفوقة) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
٤.	تقوم المنشأة الرياضية بتطوير أسلوب العمل وتوفير الإمكانيات اللازمة للوصول إلى مقاييس الجودة المحلية.	14	106	27	63	63	0.56
٥.	تؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنشأة الرياضية إلى توفير الوقت والجهد.	5	53	120	84	11	0.57
٦.	تساهم آراء وأفكار العاملين بالمنشأة الرياضية في تطوير وتحسين جودة الخدمات والأنشطة.	23	93	41	87	29	0.60

تابع جدول (٢١)

الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الأول : الجودة المتفوقة) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
٧.	المنشأة الرياضية تسيطر على العدد الأكبر من العملاء مقارنة بالمنشآت الأخرى.	16	100	56	91	10	0.62
٨.	تعمل المنشأة الرياضية على تقويم الأنشطة والخدمات التي تقدمها للعملاء بشكل مستمر.	5	109	55	65	39	0.58
الدرجة الكلية للمحور							0.58
							6295
							الحد الأدنى للثقة = ٠.٧٥
							الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٥

يتضح من جدول (٢١) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات استبيان الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الأول : الجودة المتفوقة) ما بين (٠.٥٠ : ٠.٦٢).
- كما جاءت نسبة جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع الجودة المتفوقة بالمنشآت الرياضية.

- كما جاءت نسبة المحور ككل (٠.٥٨) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في واقع الجودة المتوقعة بالمنشآت الرياضية. ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن المنشآت الرياضية لا تعمل على توفير إدارة خاصة للتواصل مع العملاء بشكل فردي ليتم من خلالها التعرف والتوصل إلى أرائهم ومستوى تقبلهم تجاه الخدمات والأنشطة التي يتم ممارستها ولا يتم تسويق أي أنشطة خاصة بالمنشآت الرياضية داخل نطاقها الجغرافي وبالتالي تفقد المنشآت أي نوع من أنواع إقبال العملاء عليها وبالتالي لا يمكن تحقيق أي ميزة تنافسية للمنشآت الرياضية، ولا يتم بالمنشآت الرياضية توفير ميزانيات يمكن من خلالها تطوير أسلوب العمل وتوفير الإمكانيات الضرورية وبالتالي لا تستطيع المنشآت الرياضية الوصول إلى مقاييس الجودة المحلية، لا يتم إتاحة الفرص للعاملين بالمنشأة لتقديم آرائهم وأفكارهم تجاه تطوير وتحسين الخدمات والأنشطة المقدمة للعملاء من قبل المنشآت ولا تتبع المنشآت الرياضية الأسلوب العلمي في الإدارة والذي يعتبر عنصر التقويم جزءاً منه بسبب عدم قيام المنشآت الرياضية بتقويم الأنشطة والخدمات التي تقدمها للعملاء بشكل مستمر.

### جدول ( ٢٢ )

الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الثاني : الإبداع المتفوق) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
٩.	تسهم الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تستخدمها المنشأة الرياضية على تحديث الخدمات والأنشطة المقدمة للعملاء.	21	58	72	48	74	0.53

## جدول (٢٢)

الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الثاني : الإبداع المتفوق) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
١٠	تتيح المنشأة الرياضية الفرصة للعمال على الابتكار والتجديد والتجريب لمواجهة مشكلات ومعوقات العمل.	19	83	62	36	73	0.56
١١	تعمل المنشأة الرياضية على تطوير وتعديل خدماتها للعملاء بما يتناسب مع ما تقدمه المنشآت الرياضية المنافسة لها.	14	83	89	51	36	0.59
١٢	تقوم المنشأة الرياضية بالتحديث المستمر لوسائل الاتصال مع العملاء.	7	68	74	59	65	0.52
١٣	تعمل المنشأة الرياضية على استحداث خدمات وأنشطة جديدة تتناسب تطلعات العملاء.	-	112	33	50	78	0.53

تابع جدول ( ٢٢ )  
الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات الميزة  
التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الثاني : الإبداع  
المتفوق) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
١٤	المنشأة الرياضية تتبع الأساليب الحديثة في الترويج لخدماتها.	11	77	52	65	68	0.53	
١٥	المنشأة الرياضية لديها القدرة على تقديم الخدمات التي لا تستطيع المنشآت الأخرى تقديمها للعملاء.	10	72	36	92	63	0.51	
١٦	تقدم المنشأة مجموعة من الأنشطة والخدمات تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وأعداد العملاء.	28	90	86	43	26	0.64	
الدرجة الكلية للمحور							6005	0.55
		الحد الأدنى للثقة = ٠.٧٥					الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٥	

ينتضح من جدول ( ٢٢ ) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات استبيان الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الثاني : الإبداع المتفوق) ما بين (٠.٥١ : ٠.٦٤).

- كما جاءت نسبة جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع الإبداع المتفوق بالمنشآت الرياضية.
  - كما جاءت نسبة المحور ككل (٠.٥٥) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في واقع الإبداع المتفوق بالمنشآت الرياضية.
- ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن عدم استخدام المنشآت الرياضية للوسائل التكنولوجية الحديثة يؤثر على عدم قدرة المنشآت على تحديث الخدمات والأنشطة المقدمة للعملاء، ولا تقوم المنشآت الرياضية بالاستقرار الطويل والمستمر لأدوات اتصال محددة يتم من خلالها الاتصال مع العملاء والمنشآت الرياضية لا تقوم باستحداث أنشطة وخدمات تناسب تطلعات العملاء وفقد المنشآت الرياضية عنصر التميز بسبب عدم وجود نظام أو أسلوب حديث للترويج عن الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنشآت الرياضية وهناك ضعف في الأنشطة والخدمات التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنشآت الرياضية أو زيادة أعداد العملاء المقبلين على المنشآت الرياضية، لا تتبع المنشآت الرياضية المشاركة في العمل أو في اتخاذ القرارات بمشاركة العاملين بها يعمل على عدم قدرة العاملين على الابتكار أو الإبداع أو التجديد لتحقيق التميز.

وهذا ما أشارت إليه دراسة " أحمد إسماعيل " (٢٠١٤) (١) حيث أظهرت نتائجها أنه من أهم الجوانب التي يمكن من خلالها قياس الميزة التنافسية استخدام النادي للوسائل التكنولوجية الحديثة وإتباع الأساليب الحديثة للترويج عن النادي والجانب الرياضي بالنادي والميزات التنافسية للجوانب الإدارية والتنظيمية بالنادي والميزات التنافسية لجوانب الاجتماعية والثقافية بالنادي.



## جدول ( ٢٣ )

الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الثالث : الكفاءة المتفوقة) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
١٧	المنشأة الرياضية تقوم بتقويم خدماتها وأنشطتها المختلفة وتعمل على حذف الخدمات والأنشطة غير الضرورية.	25	70	120	40	18	0.63
١٨	المنشأة الرياضية توفر جميع التقنيات الحديثة اللازمة للعمل لضمان سرعة الانجاز.	13	43	115	35	67	0.53
١٩	أنظمة المعلومات والبيانات في المنشأة الرياضية تساعد على خفض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء.	6	59	103	38	67	0.53

## تابع جدول ( ٢٣ )

الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الثالث : الكفاءة المتفوقة) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
٢٠	المنشأة الرياضية تطبق نظام الرقابة على أداء العاملين مما يساعد على تطوير وتحديث مستوى فاعلية الأنشطة والخدمات المقدمة للعملاء.	12	160	22	27	52	0.64
٢١	المنشأة الرياضية تستخدم نظام للمعلومات والبيانات يساعد على التعاون والتكامل بين المستويات الإدارية في تحقيق الفعالية للعمليات الإدارية.	28	71	43	121	10	0.59

تابع جدول ( ٢٣ )

الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الثالث : الكفاءة المتفوقة) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
٢٢	تساعد الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنشأة الرياضية على تحسين الوضع المالي.	99	72	60	37	5	0.76
٢٣	تقوم المنشأة الرياضية بزيادة نسبة الميزانية الخاصة بالأنشطة والخدمات التي تقدمها للعملاء بما يتناسب مع جودتها.	15	83	62	105	8	0.59
0.61	5830	الدرجة الكلية للمحور					
		الحد الأدنى للثقة = ٠.٧٥			الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٥		

ينتضح من جدول ( ٢٣ ) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث فى عبارات استبيان الميزة التنافسية بالمنشات الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الثالث : الكفاءة المتفوقة) ما بين (٠.٥٣ : ٠.٧٦).
  - كما جاءت نسبة العبارة (٢٢) تتراوح بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط فى واقع الكفاءة المتفوقة بالمنشات الرياضية.
  - كما جاءت نسبة العبارات (١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٣) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها فى واقع الكفاءة المتفوقة بالمنشات الرياضية.
  - كما جاءت نسبة المحور ككل (٠.٦١) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه فى واقع الكفاءة المتفوقة بالمنشات الرياضية.
- ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن المنشآت الرياضية لا تقوم بتقويم خدماتها وأنشطتها وبالتالي لا يتم التخلص من الأنشطة الغير ضرورية والتي لا يقبل عليها أي من العملاء وتتسبب فى ضياع الوقت والجهد والتقنيات الحديثة اللازمة للعمل لضمان سرعة انجازه لا تتوافر بالمنشات الرياضية وبالتالي لا يوجد سرعة فى سريان العمل، ولا يوجد نظام للرقابة الجيدة التي يمكن من خلالها اكتشاف الأخطاء لضمان تحقيق الأهداف العامة بشكل واضح، والمنشات الرياضية لا تمتلك نظام للمعلومات والبيانات يمكن من خلاله تحقيق الفعالية للعمليات الإدارية وهناك مجموعة من الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنشآت يمكن من خلالها توفير بعض المال لسد الحاجة بالمنشات الرياضية والميزانيات الخاصة بالأنشطة والخدمات التي تقدم للعملاء لا تتناسب مع جودتها.

## جدول (٢٤)

الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الرابع : الاستجابة المتفوقة) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
٢٤	المنشأة الرياضية تتيح الفرصة للعملاء على تحديد الأنشطة والخدمات المناسبة لهم وإبداء الرأي حول تطوير وتحسين تلك الخدمات والأنشطة.	17	62	71	21	102	0.51
٢٥	تقوم المنشأة الرياضية بدراسة آراء العملاء ورغباتهم في الحصول على خدمات جديدة.	14	90	48	15	106	0.52
٢٦	تقوم المنشأة الرياضية بدراسة التغيرات المستمرة في رغبات واحتياجات العملاء.	8	48	116	17	84	0.51

## تابع جدول (٢٤)

الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الرابع : الاستجابة المتفوقة) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
٢٧	تعتمد المنشأة الرياضية على شركات متخصصة ببحوث التسويق لدراسة رغبات واحتياجات العملاء.	12	69	6	17	169	0.41
٢٨	المنشأة الرياضية لها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الواردة في آراء العملاء واتجاهاتهم نحو الخدمات المقدمة لهم.	21	81	57	49	65	0.56

تابع جدول (٢٤)

الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة بالنسبة لعبارات الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الرابع : الاستجابة المتفوقة) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
٢٩	تسعى المنشأة الرياضية إلى التعرف والاطلاع السريع على التغيرات التي حدثت أو التي ستحدث في السوق.	9	68	54	39	103	0.48
٣٠	المنشأة الرياضية تقوم بالرد على شكاوي العملاء بطريقة سريعة وتتأخر في حل مشكلاتهم.	14	61	99	82	17	0.58
0.51	4870	الدرجة الكلية للمحور					
		الحد الأدنى للثقة = ٠.٧٥			الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٥		

يتضح من جدول ( ٢٤ ) ما يلي :

. تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في عبارات استبيان الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الرابع : الاستجابة المتفوقة) ما بين (٠.٤١ : ٠.٥٨).

. كما جاءت نسبة جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع الاستجابة المتفوقة بالمنشآت الرياضية.

. كما جاءت نسبة المحور ككل (٠.٥١) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في واقع الاستجابة المتفوقة بالمنشآت الرياضية.

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن إلى عدم اهتمام المنشآت الرياضية بدراسة آراء ورغبات العملاء للحصول على خدمات جديدة، ولا تهتم المنشآت الرياضية بدراسة أو معرفة التغيرات المستمرة في رغبات واحتياجات العملاء ولا تتيح المنشآت الرياضية الفرص اللازمة للعملاء في تحديد الأنشطة والخدمات المناسبة لهم أو إبداء رأيهم نحو التعديلات والتحسينات التي يتوقعونها تجاه تلك الخدمات والأنشطة، والمنشآت الرياضية لا تهتم بالاعتماد على شركات متخصصة ببحوث التسويق للتعريف بالأسلوب العلمي على رغبات وميول العملاء، المنشآت الرياضية لا تستجيب بسرعة للتغيرات الواردة في رغبات وآراء العملاء نحو الخدمات المقدمة لهم ولا يتم إتباع الأسلوب العلمي في دراسة سوق العمل ولا تهتم بالتعرف على التغيرات التي حدثت فيه.

### جدول (٢٥)

الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الخامس : ميزة التميز) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
٠.١	الخدمات والأنشطة المقدمة من قبل المنشأة الرياضية لها القدرة في التأثير على إقبال العملاء.	6	145	19	67	36	0.61

### تابع جدول (٢٥)



الوزن النسبي نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الخامس : ميزة التميز) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
٢.	المنشأة الرياضية تعمل على التحسين والتطوير المستمر للوفاء بتوقعات العملاء.	11	109	65	67	21	0.62
٣.	الخدمات والأنشطة المقدمة للعملاء من قبل المنشأة الرياضية لها قيمة وفعالية من وجهة نظر العملاء.	74	135	18	36	10	0.77
٤.	تعمل المنشأة الرياضية على اتخاذ إجراءات فعالة لضمان عدم تقليد الخدمات والأنشطة التي تقدمها للعملاء من قبل المنافسين.	19	52	71	52	79	0.51
٥.	المنشأة الرياضية تتبنى أساليب إدارية تعمل على توفير التميز للخدمات والأنشطة التي تقدمها للعملاء.	15	56	96	20	86	0.52
0.61	الدرجة الكلية للمحور						4136
		الحد الأدنى للنقطة = ٠.٧٥		الحد الأعلى للنقطة = ٠.٨٥			

يتضح من جدول ( ٢٥ ) ما يلي :

مجلة أسبوع علوم وفنون التربية الرياضية

- تراجحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث فى عبارات استبيان الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (المحور الخامس : ميزة التميز) ما بين (٠.٥١ : ٠.٧٧).
- كما جاءت نسبة العبارة (٣٣) تتراوح بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط فى واقع ميزة التميز بالمنشآت الرياضية.
- كما جاءت نسبة العبارات (٣١، ٣٢، ٣٤، ٣٥) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها فى واقع ميزة التميز بالمنشآت الرياضية.
- كما جاءت نسبة المحور ككل (٠.٦١) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه فى واقع ميزة التميز بالمنشآت الرياضية.
- ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن المنشآت الرياضية تقدم مجموعة من الخدمات والأنشطة للعملاء ولكن تلك الخدمات والأنشطة ليس لها القدرة أو التأثير على نسبة إقبال العملاء تجاه المنشآت الرياضية، ولا تعمل المنشآت الرياضية على تطوير وتحسين نفسها للوفاء بتوقعات العملاء ولكن يعتقد ويقتنع نسبة كبيرة من المستفيدين بالأنشطة والخدمات التي تقدمها المنشآت الرياضية أن مجموعة هذه الخدمات والأنشطة لها قيمة وفعالية من وجهة نظرهم، ولا تسعى المنشآت الرياضية إلى اتخاذ أي إجراءات فعالة تعمل على حماية خدماتها وأنشطتها التي تقدمها للعملاء من التقليد من قبل المنافسين، والمنشآت الرياضية لا تنتهج أي أسلوب من الأساليب الإدارية الذي يعمل على توفير وتحقيق التميز للخدمات والأنشطة التي تقدمها للعملاء.

### جدول (٢٦)

الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لمحاور استبيان الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (ن = ٢٧٣)

م	المحاور	الوزن	النسبة	الترتيب
---	---------	-------	--------	---------

	النسبي	المنوية		
١	6295	0.58	الجودة المتفوقة	٣
٢	6005	0.55	الإبداع المتفوق	٤
٣	5830	0.61	الكفاءة المتفوقة	١
٤	4870	0.51	الاستجابة المتفوقة	٥
٥	4136	0.61	ميزة التميز	٢
	27136	0.57	الدرجة الكلية	

يتضح من جدول (٢٦) ما يلي: تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في محاور استبيان الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ما بين (٠.٥١ : ٠.٦١)، كما جاءت نسبة متوسط الاستجابة للاستبيان ككل (٠.٥٧) وهي أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلي عدم تحققه في واقع الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا، كما جاء في الترتيب الأول محور (الكفاءة المتفوقة)، بينما جاء في الترتيب الثاني محور (ميزة التميز)، بينما جاء في الترتيب الثالث محور (الجودة المتفوقة)، بينما جاء في الترتيب الرابع محور (الإبداع المتفوق)، بينما جاء في الترتيب الخامس والأخير محور (الاستجابة المتفوقة).

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن المنشآت الرياضية لا تهتم بالاعتماد على شركات متخصصة ببحوث التسويق للتوصل إلى رغبات وميول العملاء، ولا تنظر المنشآت الرياضية إلى التغييرات الجديدة في رغبات واحتياجات العملاء، المنشآت الرياضية لا تتبع الأساليب الحديثة في الترويج لانشطتها وخدماتها وكذلك الأنشطة والخدمات وأساليب العمل المتبعة بها الكثير من نواحي القصور والتي تؤدي إلي ضعف الحصة السوقية للمنشآت الرياضية وضعف الأعداد المقبلة من العملاء المقبلين على المنشآت الرياضية، ولا تعمل المنشآت الرياضية إلى تطوير الإجراءات الفعالة التي تعمل على حماية أنشطتها من التقليد من قبل المنافسين، والمنشآت الرياضية لا توفر ميزانيات كافية يتم من خلالها تطوير أساليب العمل وبالتالي لا تستطيع المنشآت الرياضية تحقيق مقاييس الجودة المحلية، والعاملين بالمنشآت الرياضية لا تتاح

لهم الفرص الكاملة لتقديم آرائهم وأفكارهم تجاه تطوير الخدمات والأنشطة المقدمة للعملاء من قبل المنشآت الرياضية، والمنشآت الرياضي لا تتبع داخلها لنظام رقابة جيد تستطيع من خلاله الكشف السريع عن الأخطاء لكي تضمن تحقيق الأهداف ولا تمتلك لنظام حيث من البيانات والمعلومات تستطيع من خلاله تحقيق الفعالية الإدارية ومن ثم الوصول للميزة التنافسية، وعدم إتباع المنشآت الرياضية لأسلوب من الأساليب الإدارية الذي يعمل على إحداث التميز للخدمات والأنشطة الخاصة بها يؤدي إلى عدم تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الرياضية.

. الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على :

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين إدارة رأس المال الفكري

وتحقيق الميزة التنافسية داخل المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ؟

جدول (٢٧)

معاملات الارتباط بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية داخل المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (ن = ٢٧٣)

رأس المال الفكري				المقياس	
الدرجة الكلية	رأس مال العلاقات	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري		
٠.٧٩	٠.٥٢	٠.٦٨	٠.٥٧	الجودة المتفوقة	الميزة التنافسية
٠.٧١	٠.٥٨	٠.٧٦	٠.٢٧	الإبداع المتفوق	
٠.٧٩	٠.٥٦	٠.٧٥	٠.٤٧	الكفاءة المتفوقة	
٠.٧٤	٠.٧٨	٠.٨٤	٠.٢٦	الاستجابة المتفوقة	
٠.٧٠	٠.٤٨	٠.٦٠	٠.٥١	ميزة التميز	
٠.٨٥	٠.٦٨	٠.٨٤	٠.٤٠	الدرجة الكلية	

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.١١٣ = (٠.٠١) = ٠.١٤٨

يتضح من جدول ( ٢٧ ) ما يلي : توجد علاقة ارتباطية طردية دالة

إحصائياً بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية داخل المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا.

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري من حيث تدريب العاملين والإلمام الكامل من قبل العاملين بالمنشآت الرياضية واهتمام الإدارة العليا بالمنشآت بعملية التدريب المستمر للعاملين يؤدي إلى تطوير المهارات المعرفية والعملية للعاملين بالمنشآت الرياضية وتوافر لدى العاملين المعلومات والبيانات اللازمة والمحدثة باستمرار عن الخدمات والأنشطة داخل المنشآت الرياضية وإلمام العاملين بكل تفاصيل الوظائف التي يشغلونها داخل المنشآت الرياضية والقدرة على الاهتمام برغبات واحتياجات عملاء المنشآت الرياضية كل ذلك يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الرياضية، وكذلك عدم الاهتمام بجوانب التدريب لعاملين وعدم الدراية الكاملة للمعلومات والبيانات والعارف الخاصة بالأنشطة والخدمات التي تقدمها المنشآت الرياضية وكذلك الهياكل التنظيمية داخل المنشآت الرياضية إذا لم يتم تطويرها أو تحديثها فيؤدي ذلك إلى عدم تحقيق أي ميزة للمنشآت الرياضية، وعدم امتلاك المنشآت الرياضية لأي شبكات اتصال متطورة وسياسات تم وضعها للمنشآت الرياضية بطريقة لا تراعي ولا تضمن تحقيقها للأهداف العامة للمنشآت الرياضية وبالتالي لا يتم تحقيق أي ميزة تنافسية من شأنها تضع المنشآت الرياضية في مقدمة السوق الرياضي من حيث جذبها لأكبر عدد من العملاء.

. الإجابة على التساؤل الرابع والذي ينص على :

هل لإدارة رأس المال الفكري داخل المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا أثر في تحقيق الميزة التنافسية ؟

جدول (٢٨)

نتائج تحليل الانحدار بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية بالمنشآت

الرياضية بمحافظة المنيا (ن = ٢٧٣)

المقياس	الارتباط المتعدد R	التباين المشترك R2	قيمة الثابت	قيمة B	قيمة Beta	النسبة الفانية F	قيمة ت
رأس المال الفكري	٠.٨٥	٠.٧٢	٢٨.٣٠-	١.٢٩	٠.٨٥	**٧٠.٣.٢٤	**٢٦.٥٢

\*\* دالة عند مستوى ٠.٠١ \* دالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول (٢٨) يمكن التنبؤ بالميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا من خلال رأس المال الفكري، مما يشير إلي أن لإدارة رأس المال الفكري داخل المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا أثر في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة الارتباط المتعدد ( R ) بين المتغيرين (٠.٨٥) وهي تمثل إسهام المتغير المستقل في المتغير التابع، وقد أحدث تبايناً مقداره ( R2 ) وقيمته تساوى (٠.٧٢) وذلك بنسبة إسهام (٧٢.٠٠%) في المتغير التابع، وبلغت قيمة (ف) (٧٠.٣.٢٤) وهي دالة عند مستوى (٠.٠١)، مما يدل على وجود ارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية، وبالتالي يمكن التنبؤ بالميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا من خلال رأس المال الفكري، ويمكن صياغة المعادلة الانحدارية التنبؤية على النحو التالي: **الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية = ٢٨.٣٠- + ١.٢٩** (درجات العينة علي رأس المال الفكري) ويمكن أن نرسم لها هكذا ص = ٢٨.٣٠- + ١.٢٩ × س (حيث ص هو الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية، س هو رأس المال الفكري).

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن التنمية المستمرة للعنصر البشري بالمنشآت الرياضية من حيث تدريبه على المعرفة الكاملة للعمل الخاص به من حيث كم المعلومات والبيانات والمعارف الخاصة بالوظيفة التي يشغلها تجعله على دراية كامل بها وكذلك إتباع أساليب التدريب الإداري والترويجي للمنشآت الرياضية وتوفير كل الميزانيات الخاصة بتنمية العنصر البشري بالمنشآت

الرياضية والاهتمام بتعريف العاملين بكل مسؤولياتهم ووظائفهم وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب من حيث سهولة تدفق الاتصالات وسهولة التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة والادراك الكامل من خلال التدريب للعاملين على الاهتمام بالعملاء الوافدين على المنشآت الرياضية وتحقيق اتصالات جديدة مع المستثمرين لزيادة التمويل اللازم للمنشآت الرياضية يؤدي إلى التنبؤ بحتمية الوصول في النهاية تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الرياضية.

. الإجابة على التساؤل الخامس والذي ينص على :

ما هي عناصر رأس المال الفكري الأكثر إسهاماً وتأثيراً في تحقيق

الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ؟

جدول (٢٩)

نتائج تحليل الانحدار بين محاور رأس المال الفكري والميزة التنافسية

بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (ن = ٢٧٣)

رقم الخطوة	المحاور	الارتباط المتعدد R	التباين المشترك R2	قيمة الثابت	قيمة B	قيمة Beta	النسبة الفانية F	قيمة ت
١	رأس المال البشري	٠.٨٤	٠.٧١	٣.٤٨	٢.٧٤	٠.١١	**٦٦٩.٧٣	**٢٥.٨٨
٢	رأس المال البشري رأس المال الهيكلية	٠.٨٨	٠.٧٧	- ٢١.٢٥	٢.٥٩ ٠.٨١	٠.١٠ ٠.٠٩	**٤٦١.٩٦	**٢٧.١٤ **٨.٦٠

تابع جدول (٢٩)

نتائج تحليل الانحدار بين محاور رأس المال الفكري والميزة التنافسية

بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (ن = ٢٧٣)

رقم الخطوة	المحاور	الارتباط المتعدد	التباين المشترك	قيمة الثابت	قيمة B	قيمة Beta	النسبة الفانية F	قيمة ت
------------	---------	------------------	-----------------	-------------	--------	-----------	------------------	--------

					R2	R		
**١٦.٥٦		٠.١٤	٢.٣٠	-			رأس المال البشري	
**٨.٦٩	**٣١٨.٧٩	٠.٠٩	٠.٨١	٢٣.٦٨	٠.٧٨	٠.٨٨	رأس المال الهيكلي	٣
**٢.٨٥		٠.١٧	٠.٤٧				رأس مال العلاقات	

\* دالة عند مستوى ٠.٠٥

\*\* دالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول (٢٩) :

### الخطوة الأولى: يمكن التنبؤ بالميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية من

خلال (رأس المال البشري) من محاور رأس المال الفكري، حيث جاء محور (رأس المال البشري) في الترتيب الأول من حيث إسهامه وتأثيره علي تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية، حيث بلغت قيمة الارتباط المتعدد ( R ) بين المتغيرين (٠.٨٤) وهي تمثل إسهام المتغير المستقل في المتغير التابع، وقد أحدث تبايناً مقداره ( R2 ) وقيمه تساوى (٠.٧١) وذلك بنسبة إسهام (٧١.٠٠%) في المتغير التابع، وبلغت قيمة (ف) (٦٦٩.٧٣) وهي دالة عند مستوى (٠.٠١)، مما يدل على وجود ارتباط بين محور (رأس المال البشري) من محاور رأس المال الفكري والميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية، وبالتالي يمكن التنبؤ بالميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية في ضوء محور (رأس المال البشري) من محاور رأس المال الفكري، ويمكن صياغة المعادلة الانحدارية التنبؤية على النحو التالي :

الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية = ٣.٤٨ + ٢.٧٤ (درجات العينة في بعد رأس المال البشري) ويمكن أن نرمز لها هكذا ص = ٣.٤٨ + ٢.٧٤ ×



س (حيث ص هو الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية، س هو بعد رأس المال البشري).

**الخطوة الثانية :** يمكن التنبؤ بالميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية من خلال محور (رأس المال الهيكلي) من محاور رأس المال الفكري، حيث جاء محور (رأس المال الهيكلي) في الترتيب الثاني من حيث إسهامه وتأثيراً في الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية، حيث بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرين (٠.٨٨) وهي تمثل إسهام المتغير المستقل في المتغير التابع، وقد أحدث تبايناً مقداره (R2) وقيمته تساوى (٠.٧٧) وذلك بنسبة إسهام (٧٧.٠٠%) في المتغير التابع، وبلغت قيمة (ف) (٤٦١.٩٦) وهي دالة عند مستوى (٠.٠١)، مما يدل على وجود ارتباط بين محوري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي) من محاور رأس المال الفكري والميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية، وبالتالي يمكن التنبؤ بالميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية في ضوء محوري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي) من محاور رأس المال الفكري، ويمكن صياغة المعادلة الانحدارية التنبؤية على النحو التالي :

**الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية =**  $21.25 + 2.09$  (درجات العينة في محور رأس المال البشري)  $+ 0.81$  (درجات العينة في محور رأس المال الهيكلي)

**الخطوة الثالثة:** يمكن التنبؤ بالميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية من خلال محور (رأس مال العلاقات) من محاور رأس المال الفكري، حيث جاء محور (رأس مال العلاقات) في الترتيب الثالث من حيث إسهامه وتأثيراً في الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية، حيث بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرين (٠.٨٨) وهي تمثل إسهام المتغير المستقل في المتغير التابع، وقد أحدث تبايناً مقداره (R2) وقيمته تساوى (٠.٧٨) وذلك بنسبة إسهام (٧٨.٠٠%) في المتغير التابع، وبلغت قيمة (ف) (٣١٨.٧٩) وهي دالة عند

مستوى (٠.٠١)، مما يدل على وجود ارتباط بين محاور (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) من محاور رأس المال الفكري والميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية، وبالتالي يمكن التنبؤ بالميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية في ضوء محاور (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) من محاور رأس المال الفكري، ويمكن صياغة المعادلة الانحدارية التنبؤية على النحو التالي :

**الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية =  $-23.68 + 2.30$  (درجات العينة في محور رأس المال البشري) +  $0.81$  (درجات العينة في محور رأس المال الهيكلي) +  $0.47$  (درجات العينة في محور رأس مال العلاقات)**

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن الاهتمام بالعنصر البشري وتنمية قدراته الإبداعية والابتكارية من خلال رأس المال الفكري والذي يؤثر على تحقيق الميز التنافسية للمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا والذي يتكون من ثلاث محاور هم (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) ويعتبر محور (رأس المال البشري) هو الأهم وصاحب الترتيب الأول من حيث إسهامه وتأثيره على تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا، ومحور (رأس المال الهيكلي) في الترتيب الثاني من حيث إسهامه وتأثيراً على تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا، ومحور (رأس مال العلاقات) في الترتيب الثالث من حيث إسهامه وتأثيراً على تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا.

### الاستخلاصات :

١- تدني واقع إدارة رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا وعدم وجود آليات لتطوير مستوي أداء العاملين بتلك المنشآت.

- ٢- انخفاض مستوي الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا وعدم قدرتها المثلي علي جذب العملاء تجاهها والقدرة علي منافسة المنشآت الاخري الواقعة في نطاقها الجغرافي.
- ٣- وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية داخل المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا، مما يشير إلى أن الاهتمام بتنمية رأس المال الفكري سيؤدي إلى حتمية زيادة الميزة التنافسية للمنشآت الرياضية.
- ٤- تؤثر إدارة رأس المال الفكري داخل المنشآت الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يمكن التنبؤ بالميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية من خلال رأس المال الفكري.
- ٥- يعد رأس المال البشري أكثر عناصر رأس المال الفكري إسهاماً وتأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية يليه رأس المال الهيكلي ثم رأس مال العلاقات.

### التوصيات :

- ١- وضع إستراتيجية واضحة ومحددة لتنمية رأس المال الفكري بالمنشآت الرياضية يمكن إتباعها في صقل وتأهيل وإعداد العاملين بها بما يضمن الإعداد الجيد للكوادر والقيادات الإدارية الأكفاء في مجال تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الرياضية.
- ٢- التركيز على الاحتياجات الفعلية للعملاء وسوق العمل عند وضع استراتيجيات تنمية رأس المال الفكري لكي تحقق الفاعلية المنشودة.
- ٣- الاهتمام بعملية تقييم مستوي الميزة التنافسية للمنشآت الرياضية داخل السوق حتى يتم التأكد من قدرتها علي منافسة المنشآت الأخرى.

- ٤- ضرورة أن تصمم الاستراتيجيات من قبل المتخصصين والكفاءات العملية لضمان تحقيق فاعليتها ونجاحها وتأثيرها الايجابي على أداء العنصر البشري بالمنشات الرياضية.
- ٥- تقديم وسائل التشجيع والتحفيز والمكافآت والترقيات للعاملين بالمنشات الرياضية في حالة تفوقهم في تسويق المنشات الرياضية علي الوجه الأمثل.
- ٦- ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي بين الموارد التي تمتلكها المنشات الرياضية والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر.
- ٧- ضرورة أن تولي الإدارات العليا بالمنشآت الرياضية أهمية كبيرة فيما يتعلق بالمتابعة المستمرة للتعرف على الحاجات المتغيرة لعملاء المنشات الرياضية والعمل على تلبيتها وإشباعها وسرعة الاستجابة لها لتحقيق الميزة التنافسية.

### (( المراجع ))

#### أولاً : المراجع العربية :

- ١- أحمد إسماعيل: الميزة التنافسية لتطوير الأندية الرياضية المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠١٤م.
- ٢- أشرف عبد الرحمن: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري " ثروة المنظمات الحقيقية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠١١م.
- ٣- راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١١م.

- ٤- **طه حسين**: الاستثمار في رأس المال المعرفي ودورة في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، **المجلة العلمية**، العدد (٢)، كلية التجارة، جامعة حلوان، ٢٠١٠م.
- ٥- **علوان حميد**: أهمية رأس المال البشري ودورة في التنمية الاقتصادية، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، العدد (٢)، كلية التجارة، جامعة حلوان، ٢٠٠٩م.
- ٦- **علي السلمي**: إدارة الموارد البشرية " منظور استراتيجي "، دار الغريب للطباعة، والنشر، القاهرة، ٢٠٠٨م.
- ٧- **محمود عيسى** : إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠١٢م.
- ٨- **مروان محمد** : دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية)، دار الكتب والوثائق القومية، القاهرة، ٢٠١٠م.
- ٩- **مصطفى محمود أبو بكر**: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، كلية التجارة، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- ١٠- **نبيل عبد المنعم** : تأثير رأس المال الفكري على الفعالية التنظيمية، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، العدد (١)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥م.
- ١١- **هاني محمد**: رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨م.

**ثانياً : المراجع الأجنبية :**

- 12- Catherine, Patrick, Harrington,** managing intellectual capital for a sustaining competitive advantage in the Irish tourism industry in : the tourism and hospitality research in Ireland conference,2009.
- 13- Mitchell.h,** : study, a model for managing Intellectual capital to generate weath , a thesis of doctor of philosophy in business,new Zealand, Massey university, 2010.
- 14- Mugh Macmillan, and TAMPOE Mahen :** Strategic Management Process, Coutent, and implementation, Oxford, Press, 2009.