

## دور التوجه الريادى في دعم الميزة التنافسية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية

أ.م. د / أمين محمود جعفر

أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج . كلية التربية الرياضية للبنين . جامعة الإسكندرية

## المقدمة :-

ازداد الاهتمام بموضوع ريادة المؤسسات في السنوات الأخيرة بسبب التقدم التكنولوجي وظهور العولمة والخصخصة التي كان لها الأثر الكبير في بيئة الأعمال ، والبيئة التنافسية للمؤسسات الرياضية على المستويات المحلية والدولية ، ولقد تزايد الاهتمام بهذا الموضوع ، لما له من دور في نمو اقتصاديات الأندية الرياضية وتوسعها وحصولها على موارد مالية ومادية، ويعد موضوع ريادة الأعمال من الموضوعات المهمة ومع تسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال ازدادت أهمية هذا الموضوع بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المؤسسات الرياضية للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير ، وتحتمل ريادة الأعمال أهمية كبيرة ومتزايدة في الوقت ذاته وذلك لما لها من تأثيرات إيجابية على كافة الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ، فهي تعتبر مصدر للإبتكار والإبداع داخل الأندية الرياضية .

وتعتبر الريادة سمة من سمات الإقتصاديات المعاصرة ، فالتطور التكنولوجي وتقدم الاتصالات وازدياد المعرفة وانتقال الإقتصاد إلى إقتصاد معرفي مترابط ساهمت في إزدياد دور الأفكار الريادية داخل المؤسسات حيث تعتبر الريادة سمة ضرورية لنجاح وتطور هذه الأعمال . ( 16 : 758 )

والمؤسسات التي ترغب بان تكون ناجحة في ريادة الأعمال يجب ان يكون لها توجه ريادى وما نعنيه هنا بالتوجه الريادى هو أن تكون المؤسسة لها إستراتيجية تمارس وفقها العمليات لتحديد وإطلاق مشاريع الأعمال فهي تمثل تصورا وتوجها فكريا نحو الريادة وما تعكسه المؤسسة في عملياتها وثقافتها. ( 13 : 341 )

ويعبر التوجه الريادى عن التزام المؤسسات بمتابعة الأعمال الجديدة ويستعمل لوصف مجموعة متنوعة من الأنشطة كالتخطيط والتحليل واتخاذ القرار وثقافة المنظمة والنظام القيمي والرؤية . ( 26 : 11 )

كما أن التوجه الريادى هو الممارسات الهادفة لصياغة الإستراتيجية التي تعتمدها المنظمة في التميز والبدء في المشاريع الجديدة ، كما أنه الإطار الفعلى والتصورى للريادى الذى ينعكس من خلال العمليات المستمرة وثقافة المنظمة . ( 17 : 454 )

ويعتبرمن العمليات والممارسات وأنشطة اتخاذ القرار التي تؤدى إلى تطور الأداء الإدارى

ودعم الأنشطة الريادية داخل المؤسسات . ( 34 : 635 ) ( 28 : 14 )  
 كما انه ظاهرة تنظيمية تعبر عن مدى التزام المنظمة في تقديم المنتجات والخدمات وممارسة الأعمال التي تنسم بالخطورة فضلا عن الخطط الإستباقية التي تهدف إلى التغلب على المنافسين . ( 24 : 48 )  
 ويهدف إلى تقديم الأعمال الإبداعية والإستباقية وإتخاذ المخاطر المحسوبة من خلال الجهود الهادفة إلى إكتشاف وإستغلال الفرص البيئية . ( 31 : 163 )  
 ويرى الباحث أن التوجه الريادي هو أحد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الرياضية التي بموجبه يميل الأفراد إلى الإنخراط في أخذ المخاطرة وتبني سلوكيات الإبداع والإستباقية وإكتشاف الفرص البيئية من أجل المساهمة في بلوغ الأداء المتميز وبقاء إستمرار الأندية الرياضية في زيادة قدرتها التنافسية .  
 والميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط . ( 11 : 13 )  
 كما أن الميزة التنافسية مجموعة الإمكانيات التي تمكن المؤسسة من التغلب على منافسيها والتي تساعد على أداء متميز داخل المؤسسات . ( 2 : 95 )  
 وتجسد إمكانية المؤسسة بعمل أشياء مختلفة لا يستطيع المنافسين عملها أو عمل أشياء مماثلة للمنافسين بطرق مختلفة منفردة أفضل وأحسن منهم . ( 7 : 312 )  
 ومن خلال ما سبق يتضح أن الميزة التنافسية هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات ، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية ، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو مدى تقبل المخاطرة .  
**مشكلة البحث :-**

انطلاقاً من أهمية تحليل المتغيرات لبيئة الأندية الرياضية والاستجابة والتكيف للتغير الحاصل فيها، وضرورة مقارنة نقاط القوة والضعف في الأندية بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة للتعرف على مشكلة البحث ، فإنه يتوجب على الأندية التي ترغب في التنافس بفاعلية قيامها بتحدي واستغلال الفرص ، وإنما يجب أن تعمل ذلك بشكل مختلف ومتفرد عن المنافسين لتضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، ولأن التوجه الريادي هدفه تحقيق مخرجات مرغوب بها على مستوى الأندية الرياضية ، جاء التوجه الريادي ليمثل وضع إستراتيجي تتبناه الأندية الرياضية ليتصف بمستوى عال من التنبؤ والمجازفة والميل نحو تطوير وتقديم الخدمات المبتكرة للأعضاء ، وفي ضوء المسؤولية الاجتماعية للأندية الرياضية

تجاه مجتمعها كمؤسسات وأفراد، ولحسن القيام بهذه المسؤولية على الوجه الأكمل يتطلب أن تسهم في تجاوز الفجوة بين المعرفة والتطبيق، فكان لزاما عليها أن تتفاعل مع المجتمع في إعادة التفكير وتطوير النظم والبرامج والأنشطة لتصبح ريادة الأعمال ثقافة فردية ومؤسسية ومجتمعية فاعلة، لذا كان البد من السعي للتعرف دور التوجه الريادي في دعم الميزة التنافسية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية

#### هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على دور التوجه الريادي في دعم الميزة التنافسية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية وذلك من خلال التعرف على :

- 1 - التوجه الإبداعي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية .
- 2 - التوجه لقبول المخاطرة في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية .
- 3- التوجه الإستباقي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية .
- 4- الميزة التنافسية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية .
- 5- العلاقة بين التوجه الريادي والميزة التنافسية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية .

#### تساؤل البحث :-

- 1 - ما هو التوجه الإبداعي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟
- 2 - ما هو التوجه لقبول المخاطرة في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟
- 3- ما هو التوجه الإستباقي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟
- 4- ما هي الميزة التنافسية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟
- 5- هل توجد علاقة بين التوجه الريادي والميزة التنافسية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟

#### مصطلحات البحث :

#### التوجه الريادي للهيئات الرياضية :-

هو توجه تتبناه إدارات الهيئات الرياضية ويتصف بالإبداع والإبتكار في الخدمات المقدمة للأعضاء والأسواق المستهدفة والميل نحو تحدي المنافسين والتحرك بشكل سريع لمواجهة تحركات المنافسين والفعل المستقل في ظل ظهور فرص جديدة في السوق والتفوق على المنافسين . (تعريف إجرائي )

#### التوجه الإبداعي :-

هو الأفكار والممارسات الإدارية الحديثة والتي تقتضى إلى إيجاد طرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في تحقيق الأهداف وتحويل الفكرة إلى منتج داخل الهيئات الرياضية . (تعريف إجرائي )

(

التوجه لقبول المخاطرة :-

هو القدرة على طرح أفكار ومنتجات رياضية باستخدام طرق حديثة في العرض مع الأخذ في الاعتبار بإمكانية التعرض للخسارة . (تعريف إجرائي )  
التوجه الإستباقي :-

هو السلوك الفعال للهيئات الرياضية والمكون الرئيسي للابتكار والابداع وهو المبادرات المتنباه من قبل الهيئة الرياضية . (تعريف إجرائي )  
الميزة التنافسية :-

هي قدرة الهيئات الرياضية على إيجاد ميزة منفردة تتفوق بها على المنافسين ويتم تحقيقها من خلال إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس وفقا لأهدافها وأغراضها . (تعريف إجرائي )  
الدراسات السابقة

- دراسة محمد جودت ناصر ، غسان العمري ( 2011 ) ( 10 ) بعنوان " قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية - دراسة مقارنة " ، هدفت الدراسة إلى قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية من خلال دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي عمان العربية ودمشق ، وتم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي ، تكونت عينة الدراسة من 115 طالب وطالبة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى خصائص الريادة ( التحكم الذاتي والحاجة إلى الطاقة والحاجة إلى الإنجاز وتحمل الغموض والمخاطرة والوعي بمرور الوقت والثقة بالنفس ) لدى المبحوثين كان متوسطا .

- دراسة صالح عبد الرضا رشيد ، صباح حسين الزبيدي ( 2013 ) ( 6 ) بعنوان " دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز " دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة كليات جامعة الفرات الأوسط " ، هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التوجه الريادي للجامعات والكليات عينة الدراسة من خلال أعلى مستوى الإبداعية وتقبل المخاطرة والإستباقية ، التعرف على العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد الأداء الجامعي المتميز ، وتم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي ، تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من كليات جامعة الفرات الأوسط ( جامعة القادسية - جامعة بابل - جامعة الكوفة ) وأيضا من القيادات الجامعية تمثلت في عمداء الكليات ومعاونيهم وروؤساء الأقسام العلمية وبلغ عددهم جميعا 100 مفحوصا ، وقد توصلت الدراسة إلى إهتمام القيادات بدعم الأنشطة الإبداعية سواء في تبنى طرائق التدريس والبحث العلمي أو توظيف التكنولوجيا لتحسين العملية التعليمية ، وجود علاقة ارتباطية معنوية

بين أبعاد التوجه الريادي وبين أبعاد الأداء الجامعي ، حرص الكليات على استثمار الفرص المتاحة في مجال استحداث تخصصات علمية جديدة بهدف تحسين خدماتها التعليمية .

- دراسة لي و سكوكو Lee & Sukoco ( 2007 ) ( 22 ) بعنوان " آثار التوجه الريادي وقدرة إدارة المعرفة على التأثير التنظيمي في تايوان " ، هدفت الدراسة إلى بيان أثر كل من التوجه الريادي وقدرات إدارة المعرفة على الفعالية التنظيمية بالإضافة إلى بيان الدور الوسيط الذي يلعبه رأس المال الاجتماعي في هذا التأثير ، وتم استخدام الأسلوب الوصفي ، تكونت عينة الدراسة من 100 مؤسسة في تايوان ، وقد توصلت الدراسة إلى أن كل تؤثر على الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسات ، وأن رأس المال الاجتماعي يعزز من هذا الأثر في هذه المؤسسات .

- دراسة جرين و سلفين Green & Slevin ( 2008 ) ( 20 ) بعنوان " استكشاف العلاقة بين رد الفعل الاستراتيجي والتوجه الريادي " هدفت الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين رد الفعل الإستراتيجي والتوجه الريادي بوجود متغير المواءمة بين النمط والهيكل، وتم استخدام الأسلوب الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من ( 110 ) مؤسسة ، وكانت أهم النتائج عدم وجود علاقة بين رد الفعل الإستراتيجي والتوجه الريادي ، وأن هناك تأثير لرد الفعل الإستراتيجي والتوجه الريادي بوجود متغير المواءمة بين النمط والهيكل

- دراسة بوجيكا Bojica, et..al, ( 2011 ) ( 14 ) بعنوان " التوجه الريادي والتزايدي في تنظيم المشاريع: تأثير اكتساب المعرفة " وهدفت الدراسة إلى التعرف على بيان تأثير إكتساب المعرفة على التوجه الريادي الجذري والتدريجي ، تكونت عينة الدراسة من 203 مؤسسة ، وكانت أهم النتائج إكتساب المعرفة السوقية والتكنولوجية تتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين التوجه الريادي الجذري والأداء ، كما ان التوجه الريادي التدريجي يتأثر بشكل مباشر بكل من الأداء وإكتساب المعرفة السوقية .

#### مدي الاستفادة من الدراسات السابقة

وجد الباحث ان الدراسات السابقة تلقي الضوء على التوجه الريادي في المؤسسات الخدمية وتعتبر حجر الزاوية التي من خلاله تستطيع المنظمات الحفاظ علي وضعها التنافسي في السوق والتعرف علي دور التوجه الريادي في النهوض بأداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها .

#### إجراءات البحث :

- منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة البحث.
- مجتمع البحث : يشتمل على بعض من أعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية ومديري الأندية ، ومديري الإدارات بالأندية الرياضية

عينة البحث : تم إختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من الأندية الرياضية ، حيث تمثلت العينة من أعضاء مجالس إدارة أندية " الأهلي والزمالك والإتحاد وسموحة وسبورتنج والأوليمبي ، اللاعب دمنهور ، ومديري الأندية الرياضية وبلغ عددهم 58 مفحوص ، ومديري الإدارات بالأندية الرياضية وبلغ عددهم 70 مفحوص ، 20 مفحوصا للدراسة الإستطلاعية .

جدول ( 1 ) توصيف وتوزيع فئات العينة على الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية

الفئة	الأندية الرياضية	العينة		الدراسة الاستطلاعية		الدراسة الأساسية	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
مجالس ادارة الاندية والمديرين	الأهلى	16.45	13	7.69	1	69.23	9
	الزمالك	12.66	10	10	1	60	6
	الإتحاد	12.66	10	10	1	80	8
	سموحة	10.13	8	12.50	1	75	6
	اللاعب دمنهور	16.45	13	7.69	1	84.61	11
	سبورتنج	16.45	13	7.69	2	61.54	8
	الأوليمبي	15.19	12	16.67	2	83.33	10
	المجموع	% 100	79	11.39	9	73.42	58
مديرى الإدارات	الأهلى	21.50	20	18.18	2	75	15
	الزمالك	20.43	19	18.18	2	73.68	14
	الإتحاد	13.98	13	18.18	2	84.61	11
	سموحة	11.83	11	18.18	2	72.73	8
	اللاعب دمنهور	9.68	9	9.10	1	77.78	7
	سبورتنج	11.83	11	9.10	1	72.73	8
	الأوليمبي	10.75	10	9.10	1	70	7
	المجموع	% 100	93	11.88	11	75.27	70
				20			

#### أدوات جمع البيانات :

- تم استخدام استمارة استبيان من تصميم الباحث واتبعت الخطوات التالية لتصميمها :-
- إجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المرتبطة.
- تحديد محاور الاستبيان حسب الأهداف الموضوعية.
- تحديد مفردات العبارات التي تعبر عن محاور الاستبيان.
- عرض الاستبيان بصورته الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين فى مجال الإدارة الرياضية والبالغ عددهم (10) خبراء مرفق ( 1 ) وذلك للتعرف على :
- مناسبة المحاور لموضوع البحث.

- ارتباط العبارات الخاصة بكل محور .
- كفاية وشمول وارتباط موضوعية العبارات .

وانحصرت نسبة اتفاق الخبراء على الاستبيان في صورته النهائية مرفق ( 2 ) بين 80% إلى 100% والجدول التالي يوضح العبارات قبل وبعد التعديل وفقاً لآراء الخبراء

جدول ( 2 ) عبارات استمارة الاستبيان قبل وبعد تعديلات السادة الخبراء

المحاور	ارقام العبارات	العبارات قبل التعديل	نسبة الاتفاق	نوع التعديل	العبارات بعد التعديل
المحور الأول :- التوجه الإبداعي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية	8	يتم تقديم أفكار متطورة للادارات في الأندية الرياضية	30%	حذف	
المحور الثاني :- التوجه لقبول المخاطرة في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية	9	يتم القيم ببرامج جديدة دون خوف وتردد	50%	حذف	
	6	يتم تقديم الأفكار الجديدة دون قلق أو رعب	90%	تعديل	يتم تقديم الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد
المحور الرابع :- الميزة التنافسية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية	11	يسعى النادي إلى تبني كل الطرق والأساليب والطرق الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها	80%	تعديل	يسعى النادي إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها

بعد إجراء تعديلات السادة الخبراء تم إعداد الاستمارة النهائية والذي تم بإعادة صياغة وحذف بعض العبارات .

#### المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان

أولاً : صدق الاستمارة : تم حساب صدق الاستمارة بطريقتين

أ- صدق المحتوى : اعتمد الباحث على صدق المحكمين وذلك للتعرف على مدة مناسبة المحاور والعبارات ومدى وضوحها ، حيث تم حذف بعض العبارات وتعديل البعض الآخر وفقاً لآراء الخبراء .

ب- صدق الاتساق الداخلي : تم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب

معاملات الارتباط بين العبارات والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه (أى بين درجة العبارة والمجموع الكلي لعبارات المحور التي تنتمي إليه ) .

جدول ( 3 ) صدق الاتساق الداخلي (معامل ارتباط العبارة مع المحور الذي تنتمي إليه ) لعبارات المحور الأول التوجه الإبداعي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية  
ن = 20

رقم المفردة	محتوى المفردة	معامل الاتساق الداخلي
1	يوفر النادي الدعم الكافي لتنفيذ الأفكار الإبداعية في المجال الرياضى	**0.582
2	يبنى النادي مداخل جديدة للتعامل مع الأزمات الرياضية	**0.567
3	يحرص النادي على تبني الأفكار العلمية في التسويق والإستثمار الرياضى	**0.664

**0.692	4	يتم تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للأعضاء
**0.604	5	تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر .
**0.587	6	يتم إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.
**0.574	7	يتم استخدام أساليب ترويجية حديثة للإعلان عن الخدمات
**0.632	8	يبنى النادي إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملون لمواجهة مشكلات العمل
**0.661	9	يتم رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
**0.572	10	يتم القيام بالعمل على تأمين فرص الإبداع والمبادرة
**0.632	11	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات مما يساهم في سرعة وتطوير وتنويع الخدمات المقدمة للأعضاء
**0.562	12	يتم تحديث تقنيات الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة بالنادي

\*\* معنوي عند مستوى  $0.01 = 0.561$  \* معنوي عند مستوى  $0.05 = 0.444$

يتضح من جدول ( 3 ) ارتفاع قيم معاملات الارتباط حيث تراوحت قيمة معامل الاتساق الداخلي ما بين ( 0.562 إلى 0.692 ) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.01 مما يؤكد أن جميع عبارات المحور تقيس ما يقيسه المحور ولذا فهي تتسم بالصدق وأنها تقيس ما وضعت من أجله . جدول ( 4 ) صدق الاتساق الداخلي (معامل ارتباط العبارة مع المحور الذي تنتمي إليه ) لعبارات المحور الثاني التوجه لقبول المخاطرة في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية

ن = 20

رقم المفردة	محتوى المفردة	معامل الاتساق الداخلي
1	يتم تقبل إنتقادات الآخرين بصدق رحب .	**0.565
2	يتم تقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	**0.567
3	ايملك النادي لقدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.	**0.601
4	يبنى النادي الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	**0.598
5	يتم تحمل مسؤولية القيام بالأعمال والاستعداد لمواجهة النتائج .	**0.761
6	يتم تقديم الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد	**0.609
7	يتم إجراء تعديلات في البرامج والخطط لتحقيق الأهداف دون تردد	**0.662
8	يتم تحقيق الأهداف الصعبة لتحقيق درجات عالية من الرضا	**0.589
9	يتم الميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية	**0.723
10	يتم مواجهة تغييرات البيئة الفجائية	**0.566

\*\* معنوي عند مستوى  $0.01 = 0.561$  \* معنوي عند مستوى  $0.05 = 0.444$

يتضح من جدول ( 4 ) ارتفاع قيم معاملات الارتباط حيث تراوحت قيمة معامل الاتساق الداخلي ما بين ( 0.566 إلى 0.723 ) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.01 مما يؤكد أن جميع عبارات المحور تقيس ما يقيسه المحور ولذا فهي تتسم بالصدق وأنها تقيس ما وضعت من أجله

جدول ( 5 ) صدق الاتساق الداخلي (معامل ارتباط العبارة مع المحور الذي تنتمي إليه ) لعبارات المحور الثالث التوجه الإستباقي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية

ن = 20



رقم المفردة	محتوى المفردة	معامل الاتساق الداخلي
1	يتم التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	**0.689
2	يتم التخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .	**0.668
3	يسعى النادي إلى أن يكون الأول في تطوير الخدمات المقدمة للأعضاء	**0.578
4	يتم التعرف على نقاط القوة والضعف .	**0.590
5	توجد رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	**0.687
6	يتم تحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	**0.664
7	يقوم النادي بتحسين الخدمات قبل الأندية المنافسة	**0.756
8	يتم القيام بالشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة	**0.654
9	يسعى النادي إلى للتأثير على بيئة العمل لتعزيز وجوده بين المؤسسات الرياضية	**0.583
10	يتم تلبية إحتياجات ورغبات الأعضاء بما يفوق توقعاتهم	**0.674
11	يسعى النادي على إكتساب المعرفة الجديدة بطريقة أسرع من الأندية الأخرى	**0.589
12	يتم إكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الأعمال	**0.567
13	يتم متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجئات	**0.629
14	يتم رصد المعلومات البيئية بشكل مستمر بهدف إستغلال الفرص الخارجية	**0.768

\* معنوى عند مستوى  $0.05 = 0.444$ \*\* معنوى عند مستوى  $0.01 = 0.561$ 

يتضح من جدول ( 5 ) ارتفاع قيم معاملات الارتباط حيث تراوحت قيمة معامل الاتساق الداخلي ما بين ( 0.567 إلى 0.768 ) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.01 مما يؤكد أن جميع عبارات المحور تقيس ما يقيسه المحور ولذا فهي تتسم بالصدق وأنها تقيس ما وضعت من أجله

جدول ( 6 ) صدق الاتساق الداخلي (معامل ارتباط العبارة مع المحور الذي تنتمي إليه ) لعبارات المحور الرابع الميزة التنافسية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية  
n = 20

رقم المفردة	محتوى المفردة	معامل الاتساق الداخلي
1	تتبنى الأندية معايير ضمان الجودة بجميع أقسامها	**0.678
2	تتميز الأندية بسرعة الاستجابة لتطورات العمل الريادي	**0.583
3	يتم مناقشة إستراتيجيات الأندية المنافسة	**0.660
4	يقدم النادي الخدمات للأعضاء بالشكل المطلوب	**0.745
5	ينجز النادي الخدمات بسرعة وفي الوقت المحدد	**0.566
6	يسعى النادي لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة	**0.709
7	يهتم النادي بتحديد جودة الخدمات المقدمة للأعضاء	**0.732

**0.698	يسعى النادي بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز العمليات	8
**0.669	يقوم النادي بمراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة وتعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية	9
**0.589	تسهل نظم المعلومات الإدارية في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية المختلفة بالنادي	10
**0.723	يسعى النادي إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها	11
**0.664	تسهل نظم المعلومات المستخدمة في النادي في خفض تكاليف العمليات والخدمات	12
**0.703	يتضمن نطاق الرقابة الداخلية في النادي فحص وتقييم كفاءة وفاعلية العمليات	13
**0.630	يتخذ النادي الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الأعضاء	14
**0.588	يركز النادي على حاجات ورغبات الأعضاء ويعمل على نقلها وتجسيدها بخدمات منطوية ومتميزة تحاكي توقعاتهم	15
**0.568	يعمل النادي على فتح المجال أمام الأعضاء للمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم	16
**0.710	يولي النادي اهتماماً كبيراً ببحوث التسويق بغرض التعرف على رغبات واحتياجات الأعضاء	17
**0.662	يهتم النادي بأراء الأعضاء ومقترحاتهم وتفضيلاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمة المقدمة	18

\*\* معنوى عند مستوى 0.01 = 0.561 \* معنوى عند مستوى 0.05 = 0.444

يتضح من جدول ( 6 ) ارتفاع قيم معاملات الارتباط حيث تراوحت قيمة معامل الاتساق الداخلي ما بين ( 0.566 إلى 0.745 ) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.01 مما يؤكد أن جميع عبارات المحور تقيس ما يقبسه المحور ولذا فهي تتسم بالصدق وأنها تقيس ما وضعت من أجله .  
ثانياً : الثبات : تم إيجاد الثبات

- طريقة إعادة التطبيق للاستمارة : تم إعادة تطبيق استمارة الاستبيان بعد مدة ( 15 يوم )  
لعينة قوامها (20) فرداً اختيروا عشوائياً من المجتمع الأصلي وخارج عينة الدراسة

جدول ( 7 ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتطبيق وإعادة التطبيق ومعامل الارتباط (الثبات) لمحاور الاستبيان  
ن = 20

معامل الثبات	الفرق بين التطبيقين	إعادة التطبيق		التطبيق		المحاور
		ع±	س	ع±	س	
0.804	0.30	2.17	33.20	2.11	33.50	المحور الأول :- التوجه الإبداعي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية
0.928	0.70	4.68	22.20	4.01	22.90	المحور الثاني :- التوجه لقبول المخاطرة في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية
0.787	0.55	3.92	37.75	3.53	38.30	المحور الثالث :- التوجه الإستباقي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية
0.790	0.85	4.99	48.60	4.76	49.45	المحور الرابع :- الميزة التنافسية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية

يتضح من جدول ( 7 ) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق وإعادة التطبيق والخاص بحساب ثبات الاستبيان حيث وتراوح معامل الثبات ما بين ( 0.787 : 0.928 ) وهذه القيم معنوية عند مستوى ( 0.05 ) مما يشير إلى ثبات إستمارة الاستبيان

## تطبيق البحث :-

تم تطبيق الإستبيان على عينة إستطلاعية خلال الفترة من 2 إلى 18 ديسمبر 2019 ، وتم التطبيق على افراد العينة الأساسية للبحث وعددهم ( 128 ) مفحوصا من أعضاء مجالس إدارات الأندية ومديري النادي وبلغ عددهم ( 58 ) مفحوصا ، ومديري الأنشطة الرياضية وبلغ عددهم ( 70 ) مفحوصا وذلك خلال الفترة من 20 ديسمبر إلى 25 فبراير 2020 .

## عرض وتفسير النتائج :-

جدول ( 8 ) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات ( مجلس الإدارة ومديري الأندية ) على عبارات المحور الأول : التوجه الإبداعي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية  
ن = 58

م	محتوى العبارة	موافق		الى حد ما		غير موافق		ن	م
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
1	يوفر النادي الدعم الكافي لتنفيذ الأفكار الإبداعية في المجال الرياضي	82.7	48	12.0	7	5.17	3	64.17	2.78
2	يتبنى النادي مداخل جديدة للتعامل مع الأزمات الرياضية	79.3	46	15.5	9	5.17	3	56.10	2.74
3	يحرص النادي على تبني الأفكار العلمية في التسويق والإستثمار الرياضي	70.6	41	17.2	10	12.0	7	36.66	2.59
4	يتم تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للأعضاء	87.9	51	5.17	3	6.90	4	77.83	2.81
5	تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	86.2	50	6.90	4	6.90	4	72.97	2.79
6	يتم إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	79.3	46	12.0	7	8.62	5	55.28	2.71
7	يتم إستخدام أساليب ترويجية حديثة للإعلان عن الخدمات	75.8	44	13.7	8	10.3	6	47.31	2.66
8	يتبنى النادي إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملون لمواجهة مشكلات العمل	81.0	47	8.62	5	10.3	6	59.41	2.71
9	يتم رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	77.5	45	13.7	8	8.62	5	51.35	2.69
10	يتم القيام بالعمل على تأمين فرص الإبداع والمبادرة	87.9	51	8.62	5	3.45	2	78.03	2.84

86.2 1	2.72	*55. 59	6.90	4	13.7 9	8	79.3 1	46	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات مما يساهم في سرعة وتطوير وتنوع الخدمات المقدمة للأعضاء	11
83.6 2	2.67	*55. 28	12.0 7	7	8.62	5	79.3 1	46	يتم تحديث تقنيات الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة بالنادي	12

\* معنوى عند مستوى  $0.05 = 5.99$

يتضح من جدول رقم ( 8 ) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي) على عبارات المحور الأول : **التوجه الإبداعي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية** وجود فروق دالة إحصائية بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين ( 36.66 إلى 78.03 ) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 .

جدول ( 9 ) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (مديرى الإدارات بالأندية الرياضية ) على عبارات المحور الأول : **التوجه الإبداعي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية**  
ن = 70

م	محتوى العبارة	موافق		الى حد ما		غير موافق		المتوسط ط مربع كاي الحساب ى	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
1	يوفر النادي الدعم الكافي لتنفيذ الأفكار الإبداعية في المجال الرياضي	80.0 0	11	15.7 1	3	4.29	3	*69. 97	87.8 6
2	يتبنى النادي مداخل جديدة للتعامل مع الأزمات الرياضية	77.1 4	13	18.5 7	3	4.29	3	*62. 60	86.4 3
3	يحرص النادي على تبنى الأفكار العلمية في التسويق والإستثمار الرياضي	72.8 6	10	14.2 9	9	12.8 6	9	*49. 23	80.0 0
4	يتم تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للأعضاء	85.7 1	5	7.14	5	7.14	5	*86. 43	89.2 9
5	تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	84.2 9	4	5.71	4	10.0 0	7	*81. 97	87.1 4
6	يتم إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	80.0 0	7	10.0 0	7	10.0 0	7	*68. 60	85.0 0
7	يتم استخدام أساليب ترويجية حديثة للإعلان عن الخدمات	75.7 1	10	14.2 9	7	10.0 0	7	*56. 77	82.8 6
8	يتبنى النادي إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التى يقدمها العاملون لمواجهة مشكلات العمل	80.0 0	6	8.57	8	11.4 3	8	*68. 69	84.2 9
9	يتم رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	75.7 1	10	14.2 9	7	10.0 0	7	*56. 77	82.8 6
10	يتم القيام بالعمل على تأمين فرص الإبداع والمبادرة	84.2 9	7	10.0 0	4	5.71	4	*81. 97	89.2 9

83.5 7	2.67	*57. 11	8.57	6	15.7 1	11	75.7 1	53	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات مما يساهم في سرعة وتطوير وتنوع الخدمات المقدمة للأعضاء	11
80.7 1	2.61	*56. 77	14.2 9	10	10.0 0	7	75.7 1	53	يتم تحديث تقنيات الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة بالنادي	12

\* معنوي عند مستوى  $0.05 = 5.99$

يتضح من جدول رقم ( 9 ) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (مديري الإدارات بالأندية الرياضية ) على عبارات المحور الأول : التوجه الإبداعي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية وجود فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين ( 49.23 إلى 86.43 ) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 . الفروق بين (مجالس الإدارات ومديري الأندية ) و (مديري الإدارات ) في المتوسط الحسابي للموافقة على عبارات الإستبيان

جدول ( 10 ) دلالة الفروق بين (مجالس الإدارات ومديري الأندية ) و (مديري الإدارات بالأندية الرياضية ) في المتوسط الحسابي على عبارات المحور الاول " التوجه الإبداعي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية "

رقم العبارة	محتوى العبارة	مجالس الإدارات ومديري الأندية	مديري الإدارات	مربع كاي
1	يوفر النادي الدعم الكافي لتنفيذ الأفكار الإبداعية في المجال الرياضي	2.78	2.76	0.35
2	يتبنى النادي مداخل جديدة للتعامل مع الأزمات الرياضية	2.74	2.73	0.25
3	يحرص النادي على تبني الأفكار العلمية في التسويق والإستثمار الرياضي	2.59	2.60	0.21
4	يتم تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للأعضاء	2.81	2.79	0.35
5	تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	2.79	2.74	0.35
6	يتم إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	2.71	2.70	0.05
7	يتم استخدام أساليب ترويجية حديثة للإعلان عن الخدمات	2.66	2.66	0.01
8	يتبنى النادي إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملون لمواجهة مشكلات العمل	2.71	2.69	0.16
9	يتم رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	2.69	2.66	0.27
10	يتم القيام بالعمل على تأمين فرص الإبداع والمبادرة	2.84	2.79	0.61
11	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات مما يساهم في سرعة وتطوير وتنوع الخدمات المقدمة للأعضاء	2.72	2.67	0.49
12	يتم تحديث تقنيات الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة بالنادي	2.67	2.61	0.48

\*مربع كاي معنوي عند مستوى  $0.05 = 3.84$

يتضح من جدول ( 10 ) والخاص بدلالة الفروق بين (مجالس الإدارات ومديري الأندية ) و (مديري الإدارات بالأندية الرياضية) في المتوسط الحسابي على عبارات المحور الاول " التوجه الإبداعي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ، عدم وجود فروق معنوية بين مجموعتي البحث في جميع العبارات ، حيث تراوحت قيمة مربع كاي ما بين (0.01 إلى 0.61

.

## مناقشة نتائج المحور الأول

يتضح من جدول ( 10 ) والخاص بدلالة الفروق بين (مجالس الإدارات ومديري الأندية ) و (مديري الإدارات بالأندية الرياضية ) في جميع عبارات المحور والتي تشير على يوفر النادي الدعم الكافي لتنفيذ الأفكار الإبداعية في المجال الرياضي ، يتبنى النادي مداخل جديدة للتعامل مع الأزمات الرياضية ، تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر ، يتبنى النادي إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملون لمواجهة مشكلات العمل ، يتم تحديث تقنيات الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة بالنادي ، وفي هذا الصدد يشير راش و لامبكين Wiklund, J., and Rauch, A., Lumpkin Frese ( 2012 ) أن الإبداعية تعكس ميل المنظمة لدعم الأفكار الجديدة من خلال التجريب والعمليات الابتكارية التي تساهم في تطوير الخدمات المقدمة . ( 29 : 6 )

كما يوضح كيش هين وآخرون Keh et al., ( 2007 ) أن التوجه الإبداعي يساهم في عملية تطوير وتوظيف الأفكار والسلوكيات الجديدة في المنظمات لتقديم أفضل الخدمات وتقديم تقنية جديدة فضلا عن تحسين العمليات الحالية . ( 23 : 595 )

وفي هذا الصدد يشير فايبي يو Feifei Yu ( 2012 ) أن الإبداع هو القدرة على إيجاد حلول إبتكارية واستثنائية للمشكلات المختلفة والتي تؤدي في النهاية إلى تقديم عمليات وتكنولوجيا جديدة بالإضافة إلى تقديم خدمات ومنتجات جديدة . ( 18 : 196 )

وترى رنده الزهراني ( 2002 ) أن التوجه الابداعي هو مدى القدرة على إيجاد وتقديم حلول فريدة لمشكلات مطروحة والعمل على استغلال الفرص المتاحة . ( 5 : 246 )

وأوضحت دراسة مكلان Mclean, E.M ( 2004 ) ( 26 ) ، ودراسة راي Ray, D.K ( 2008 ) ( 30 ) ، دراسة إيزاكسن وجيونس Isaksen, S.G. & Geuens, D ( 2007 ) ( 21 ) أن إبداع الفرد يتوقف على فهم الفرد لأسلوبه المعرفي وحدود إنتاجيته وذلك يساعده في اختيار طريقة حل المشكلة ويزيد من قدرته على اختيار الحل الأفضل والإستراتيجية المناسبة للوصول إلى الحل.

وتوضح رنده الزهرى ( 2002 ) أنه لا يمكن تحقيق الإبداع إلا من خلال بيئة مناسبة تساهم في التعبير عن الذات بحرية، والمهم هو تشجيع الأفراد على تقديم أفكار جديدة، ووضع ضمانات لإجراء التغيير دون إلحاق أي أذى، وبث جو من الطمأنينة للنقد البناء والحض على التعاون،

وتقدير الحقيقة في ظل أنظمة وإجراءات مرنة . ( 5 : 258 )  
ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن التوجه الإبداعي يعبر عن مدى توجه الأندية  
الرياضية لتبنى الأفكار الجديدة وتنفيذها بهدف تحسين وتطوير الخدمات المقدمة  
للأعضاء .

### عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني :-

جدول ( 11 ) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات ( مجلس الإدارة ومديري الأندية ) على عبارات  
المحور الثاني : التوجه لقبول المخاطرة في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية  
ن = 58

م	محتوى العبارة	موافق		الى حد ما		غير موافق		المتوسط ط الحسابي	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %		
1	يتم تقبل إنتقادات الآخرين بصد رحب.	43	74.1 4	9	15.5 2	6	10.3 4	2.64	81.9 0
2	يتم تقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	41	70.6 9	12	20.6 9	5	8.62	2.62	81.0 3
3	يملك النادي القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.	39	67.2 4	11	18.9 7	8	13.7 9	2.53	76.7 2
4	يتبنى النادي الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	47	81.0 3	5	8.62	6	10.3 4	2.71	85.3 4
5	يتم تحمل مسؤولية القيام بالأعمال والاستعداد لمواجهة النتائج	49	84.4 8	3	5.17	6	10.3 4	2.74	87.0 7
6	يتم تقديم الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد	43	74.1 4	8	13.7 9	7	12.0 7	2.62	81.0 3
7	يتم إجراء تعديلات في البرامج والخطط لتحقيق الأهداف دون تردد	41	70.6 9	9	15.5 2	8	13.7 9	2.57	78.4 5
8	يتم تحقيق الأهداف الصعبة لتحقيق درجات عالية من الرضا	43	74.1 4	7	12.0 7	8	13.7 9	2.60	80.1 7
9	يتم الميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية	41	70.6 9	10	17.2 4	7	12.0 7	2.59	79.3 1
10	يتم مواجهة تغيرات البيئة الفجائية	47	81.0 3	7	12.0 7	4	6.90	2.74	87.0 7

\* معنوى عند مستوى  $0.05 = 5.99$

يتضح من جدول رقم ( 11 ) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة  
باستجابات ( أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي ) على عبارات المحور الثاني : التوجه

لقبول المخاطرة في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية وجود فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين ( 30.24 إلى 68.52 ) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 .

جدول ( 12 ) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات ( مديري الإدارات بالأندية الرياضية ) على عبارات المحور الثاني : التوجه لقبول المخاطرة في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية  
ن = 70

م	محتوى العبارة	موافق		الى حد ما		غير موافق		نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
1	يتم تقبل إنتقادات الآخرين بصدر رحب.	47	67.1	14	20.0	9	12.8	77.1
2	يتم تقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	45	64.2	16	22.8	9	12.8	75.7
3	يملك النادي القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.	43	61.4	12	17.1	15	21.4	70.0
4	يتبنى النادي الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	49	70.0	9	12.8	12	17.1	76.4
5	يتم تحمل مسؤولية القيام بالأعمال والاستعداد لمواجهة النتائج .	49	70.0	7	10.0	14	20.0	75.0
6	يتم تقديم الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد	46	65.7	11	15.7	13	18.5	73.5
7	يتم إجراء تعديلات في البرامج والخطط لتحقيق الأهداف دون تردد	46	65.7	12	17.1	12	17.1	74.2
8	يتم تحقيق الأهداف الصعبة لتحقيق درجات عالية من الرضا	44	62.8	11	15.7	15	21.4	70.7
9	يتم الميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية	45	64.2	13	18.5	12	17.1	73.5
10	يتم مواجهة تغيرات البيئة الفجائية	49	70.0	9	12.8	12	17.1	76.4

\* معنوى عند مستوى 0.05 = 5.99

يتضح من جدول رقم ( 12 ) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (مديري الإدارات بالأندية الرياضية ) على عبارات المحور الثاني : التوجه لقبول المخاطرة في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية وجود فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين ( 56.06 إلى 43.40 ) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 .



## الفروق بين (مجالس الإدارات ومديري الأندية) و (مديري الإدارات) في المتوسط الحسابي للموافقة على عبارات الإستبيان

جدول ( 13 ) دلالة الفروق بين (مجالس الإدارات ومديري الأندية) و (مديري الإدارات بالأندية الرياضية) في المتوسط الحسابي على عبارات المحور الثاني " التوجه لقبول المخاطرة في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية "

رقم العبارة	محتوى العبارة	مجالس الإدارات ومديري الأندية	مديري الإدارات	مربع كاي
1	يتم تقبل إنتقادات الآخرين بصدور رعب.	2.64	2.54	0.84
2	يتم تقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	2.62	2.51	0.83
3	يملك النادي القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.	2.53	2.40	0.86
4	يتبنى النادي الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	2.71	2.53	1.43
5	يتم تحمل مسؤولية القيام بالأعمال والاستعداد لمواجهة النتائج .	2.74	2.50	1.90
6	يتم تقديم الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد	2.62	2.47	1.09
7	يتم إجراء تعديلات في البرامج والخطط لتحقيق الأهداف دون تردد	2.57	2.49	0.62
8	يتم تحقيق الأهداف الصعبة لتحقيق درجات عالية من الرضا	2.60	2.41	1.38
9	يتم الميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية	2.59	2.47	0.83
10	يتم مواجهة تغيرات البيئة الفجائية	2.74	2.53	1.57

\*مربع كاي معنوي عند مستوى  $0.05 = 3.84$

يتضح من جدول ( 13 ) والخاص بدلالة الفروق بين (مجالس الإدارات ومديري الأندية) و (مديري الإدارات بالأندية الرياضية) في المتوسط الحسابي على عبارات المحور الثاني " التوجه لقبول المخاطرة في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية " ، عدم وجود فروق معنوية بين مجموعتي البحث في جميع العبارات ، حيث تراوحت قيمة مربع كاي ما بين ( 0.62 إلى 1.90 ) .

مناقشة نتائج المحور الثاني :-

يتضح من جدول ( 13 ) والخاص بدلالة الفروق بين (مجالس الإدارات ومديري الأندية) و (مديري الإدارات بالأندية الرياضية) في جميع عبارات المحور والتي تشير إلى يتم تقبل إنتقادات الآخرين بصدور رعب ، يتم تقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح ، يتم تحمل مسؤولية القيام بالأعمال والاستعداد لمواجهة النتائج ، يتم الميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية ، يتم مواجهة تغيرات البيئة الفجائية ، وفي هذا الصدد يشير تانغ وآخرون Tang et al, ( 2009 ) أن المؤسسة التي لديها الرغبة في تبني سلوكيات المخاطرة المحسوبة محاولة منها لخلق واستثمار

الفرص البيئية. ( 33 : 181 )

وتؤكد نتائج دراسة عادل العدل ( 2001 ) ( 8 ) أن الأشخاص الذي يتقون بقوة في قدرتهم على حل المشكلات يمتلكون كفاءة عالية في تفكيرهم العام والخاص، ويستطيعون التصرف في المواقف المعقدة، والتي تحتاج إلى اتخاذ قرارات صعبة، ولديهم استعداد لاتخاذ سلوك المخاطرة، بينما يكون النقيض من ذلك هؤلاء الذين يعانون من شكوك في فعالية ذواتهم .

ويوضح تاج الدين كايان Tajeddini ( 2010 ) أن التوجه في تبني أسلوب المخاطرة يساهم في إكتساب المؤسسة الميزة التنافسية وبما يساهم في بقائها وأدائها . ( 32 : 221 )

كما تؤكد نتائج دراسة محمد ناصر ، غسان العمرى ( 2011 ) ( 10 ) بالحاجة إلى الطاقة والإنجاز وتحمل الغموض والمخاطرة والوعي بمرور الوقت والثقة بالنفس . ويؤكد ديس وآخرون Dess, Gregory, G.,et al ( 2007 ) أن المؤسسات ينبغي أن تختار البدائل ذات المخاطرة ، وإن تطلب ذلك عن تخليها عن أنشطتها الحالية وذلك لأن الحصول على أداء عال يتطلب تحمل المؤسسة لدرجة عالية من المخاطرة ( 17 : 462 )

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن النجاح الريادي هو محصلة تظافر جملة من الخصائص الفردية للريادي كالإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة والثقة بالنفس، والبيئية لمحيط المؤسسة بغية تعبئة الموارد المتاحة في سبيل متابعة واستثمار الفرص الريادية الموجودة في السوق، بما يكسب المؤسسة المستوى المرتفع من الأداء والموقع التنافسي الجيد.

### عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث :-

جدول ( 14 ) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات ( مجلس الإدارة ومديري الأندية ) على عبارات المحور الثالث : التوجه الإستباقي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية  
ن = 58

م	محتوى العبارة	موافق		الى حد ما		غير موافق		المتوسط ط مربع كاي الحساب ى	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
1	يتم التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	82.7 6	48	6.90 4	6	10.3 4	63. 86	2.72	86.2 1
2	يتم التخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .	72.4 1	42	18.9 7	11	8.62 5	40. 79	2.64	81.9 0
3	يسعى النادي إلى أن يكون الأول في تطوير الخدمات المقدمة للأعضاء	67.2 4	39	24.1 4	14	8.62 5	32. 10	2.59	79.3 1

86.2 1	2.72	*59. 41	8.62	5	10.3 4	6	81.0 3	47	4	يتم التعرف على نقاط القوة والضعف .
85.3 4	2.71	*55. 28	8.62	5	12.0 7	7	79.3 1	46	5	توجد رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.
82.7 6	2.66	*55. 59	13.7 9	8	6.90	4	79.3 1	46	6	يتم تحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.
75.0 0	2.50	*27. 14	15.5 2	9	18.9 7	11	65.5 2	38	7	يقوم النادي بتحسين الخدمات قبل الأندية المنافسة
79.3 1	2.59	*48. 14	17.2 4	10	6.90	4	75.8 6	44	8	يتم القيام بالشرائح مع مؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة
81.9 0	2.64	*51. 35	13.7 9	8	8.62	5	77.5 9	45	9	يسعى النادي إلى للتأثير على بيئة العمل لتعزيز وجوده بين المؤسسات الرياضية
86.2 1	2.72	*59. 41	8.62	5	10.3 4	6	81.0 3	47	10	يتم تلبية إحتياجات ورغبات الأعضاء بما يفوق توقعاتهم
79.3 1	2.59	*36. 66	12.0 7	7	17.2 4	10	70.6 9	41	11	يسعى النادي على إكتساب المعرفة الجديدة بطريقة أسرع من الأندية الأخرى
72.4 1	2.45	*24. 24	18.9 7	11	17.2 4	10	63.7 9	37	12	يتم إكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الأعمال
77.5 9	2.55	*30. 66	12.0 7	7	20.6 9	12	67.2 4	39	13	يتم متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت
81.9 0	2.64	*43. 69	10.3 4	6	15.5 2	9	74.1 4	43	14	يتم رصد المعلومات البيئية بشكل مستمر بهدف إستغلال الفرص الخارجية

\* معنوي عند مستوى  $0.05 = 5.99$

ينضح من جدول رقم ( 14 ) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي) على عبارات المحور الثالث : التوجه الإستباقي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية وجود فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين ( 24.24 إلى 63.86 ) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 .

جدول ( 15 ) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات ( مديري الإدارات بالأندية الرياضية ) على عبارات المحور الثالث : التوجه الإستباقي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية  
ن = 70

م	محتوى العبارة	موافق		الى حد ما		غير موافق		مربع كاي	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
1	يتم التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	75.7 1	8	11.4 3	9	12.8 6	9	*56. 60	2.63	81.4 3
2	يتم التخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .	67.1 1	13	18.5 3	10	14.2 6	10	*36. 60	2.53	76.4 3

3		20	9		7		4		
68.5	2.37	*15.	17.1	12	28.5	20	54.2	38	يسعى النادي إلى أن يكون الأول في تطوير الخدمات المقدمة للأعضاء
7		20	4		7		9		
76.4	2.53	*36.	14.2	10	18.5	13	67.1	47	يتم التعرف على نقاط القوة والضعف .
3		20	9		7		4		
79.2	2.59	*45.	12.8	9	15.7	11	71.4	50	توجد رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.
9		80	6		1		3		
75.7	2.51	*39.	17.1	12	14.2	10	68.5	48	يتم تحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.
1		20	4		9		7		
69.2	2.39	*20.	20.0	14	21.4	15	58.5	41	يقوم النادي بتحسين الخدمات قبل الأندية المنافسة
9		09	0		3		7		
72.8	2.46	*37.	21.4	15	11.4	8	67.1	47	يتم القيام بالشرارات مع مؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة
6		06	3		3		4		
75.7	2.51	*39.	17.1	12	14.2	10	68.5	48	يسعى النادي إلى للتأثير على بيئة العمل لتعزيز وجوده بين المؤسسات الرياضية
1		20	4		9		7		
77.1	2.54	*39.	14.2	10	17.1	12	68.5	48	يتم تلبية إحتياجات ورغبات الأعضاء بما يفوق توقعاتهم
4		20	9		4		7		
70.7	2.41	*20.	17.1	12	24.2	17	58.5	41	يسعى النادي على إكتساب المعرفة الجديدة بطريقة أسرع من الأندية الأخرى
1		60	4		9		7		
66.4	2.33	*15.	22.8	16	21.4	15	55.7	39	يتم إكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الأعمال
3		80	6		3		1		
67.8	2.36	*14.	18.5	13	27.1	19	54.2	38	يتم متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجئات
6		60	7		4		9		
68.5	2.37	*17.	20.0	14	22.8	16	57.1	40	يتم رصد المعلومات البيئية بشكل مستمر بهدف إستغلال الفرص الخارجية
7		94	0		6		4		

\* معنوى عند مستوى  $0.05 = 5.99$

ينضح من جدول رقم ( 15 ) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (مديري الإدارات بالأندية الرياضية ) على عبارات المحور الثالث : التوجه الإستباقي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية وجود فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين ( 14.60 إلى 56.60) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 .

الفروق بين (مجالس الإدارات ومديري الأندية ) و (مديري الإدارات ) في المتوسط الحسابي للموافقة على عبارات الإستبيان

جدول ( 16 ) دلالة الفروق بين (مجالس الإدارات ومديري الأندية ) و (مديري الإدارات بالأندية الرياضية ) في المتوسط الحسابي على عبارات المحور الثالث " التوجه الإستباقي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية "

رقم العبارة	محتوى العبارة	مجالس الإدارات ومديري الأندية	مديري الإدارات	مربع كاي
1	يتم التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	2.72	2.63	0.92
2	يتم التخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .	2.64	2.53	0.77
3	يسعى النادي إلى أن يكون الأول في تطوير الخدمات المقدمة للأعضاء	2.59	2.37	1.63
4	يتم التعرف على نقاط القوة والضعف .	2.72	2.53	1.73
5	توجد رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	2.71	2.59	1.04
6	يتم تحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	2.66	2.51	1.25
7	يقوم النادي بتحسين الخدمات قبل الأندية المنافسة	2.50	2.39	0.83
8	يتم القيام بالشراقات مع مؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة	2.59	2.46	1.01
9	يسعى النادي إلى للتأثير على بيئة العمل لتعزيز وجوده بين المؤسسات الرياضية	2.64	2.51	1.06
10	يتم تلبية إحتياجات ورغبات الأعضاء بما يفوق توقعاتهم	2.72	2.54	1.58
11	يسعى النادي على إكتساب المعرفة الجديدة بطريقة أسرع من الأندية الأخرى	2.59	2.41	1.39
12	يتم إكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الأعمال	2.45	2.33	0.88
13	يتم متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجئات	2.55	2.36	1.50
14	يتم رصد المعلومات البيئية بشكل مستمر بهدف إستغلال الفرص الخارجية	2.64	2.37	2.04

\*مربع كاي معنوي عند مستوى  $0.05 = 3.84$

يتضح من جدول ( 16 ) والخاص بدلالة الفروق بين (مجالس الإدارات ومديري الأندية ( ومديري الإدارات بالأندية الرياضية) في المتوسط الحسابي على عبارات المحور الثالث " التوجه الإستباقي في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ، عدم وجود فروق معنوية بين مجموعتي البحث في جميع العبارات ، حيث تراوحت قيمة مربع كاي ما بين ( 0.77 إلى 2.04 ) .  
مناقشة نتائج المحور الثالث :-

يتضح من جدول ( 16 ) والخاص بدلالة الفروق بين (مجالس الإدارات ومديري الأندية ( ومديري الإدارات بالأندية الرياضية ) في جميع عبارات المحور والتي تشير إلى يتم التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها ، يسعى النادي إلى أن يكون الأول في تطوير الخدمات المقدمة للأعضاء ، يسعى النادي إلى للتأثير على بيئة العمل لتعزيز وجوده بين المؤسسات الرياضية ، يتم متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجئات ، يتم رصد المعلومات البيئية بشكل مستمر بهدف إستغلال الفرص الخارجية ، وفي هذا الصدد تؤكد نتائج دراسة صالح عبد الرضا رشيد ، صباح حسين الزياي ( 2013 ) أن التوجه نحو الاستباقية من خلال جهود

لمؤسسة في التعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على تحويل التحديات إلى فرص جديدة للمؤسسات . ( 6 : 208 )

ويوضح مادسين Madsen ( 2015 ) أنها التنوع الواسع في الأنشطة الذي يتضمن لتعريف بالفرص وإتجاهات السوق ، والعمل على تقييم نقاط القوة والضعف وتشكيل الفرق القادرة على اكتشافها . ( 25 : 98 )

ويشير فوكس جولى Julie M., Fox, ( 2016 ) أن الإستباقية تمثل استراتيجية سريعة للإتجاهات البيئية المتغيرة . ( 19 : 51 )

ويوضح كاريانج البرت Caruang Albert ( 2012 ) أن التوجه الاستباقي هو مدى قدرة على أخذ المخاطر داخل المؤسسة في ظروف البيئة المحيطة . ( 15 : 16 )

كما يوضح إحسان جلاب ( 2014 ) أن التوجه الإستباقي هو توقع المنظمة لإحتياجات ورغبات المستقبل والتصرف على أساسها بقصد الحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة . ( 1 : 26 )

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن الوجه الإستباقي يساهم في قدرة المؤسسة على الاستمرارية وتحقيق الأهداف والفوائد من خلال التغيرات المحيطة بها .

#### عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع :-

جدول ( 17 ) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات ( مجلس الإدارة ومديري الأندية ) على عبارات المحور الرابع : الميزة التنافسية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية  
ن = 58

م	محتوى العبارة	موافق		الى حد ما		غير موافق		المتوسط ط الحساب ى	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
1	تتبنى الأندية معايير ضمان الجودة بجميع أقسامها	79.3	46	1	3	5.17	9	56.10	81.90
2	تتميز الأندية بسرعة الاستجابة لتطورات العمل الريادي	65.5	38	2	11	18.9	9	27.14	75.00
3	يتم مناقشة إستراتيجيات الأندية المنافسة	62.0	36	7	13	22.4	9	21.97	73.28
4	يقدم النادي الخدمات للأعضاء بالشكل المطلوب	70.6	41	9	9	15.5	8	36.45	78.45
5	ينجز النادي الخدمات بسرعة وفي الوقت المحدد	67.2	39	4	10	17.2	9	30.03	75.86
6	يسعى النادي لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة	62.0	36	8	8	13.7	14	22.24	68.9

7		48	4		9		7		
63.7		*8.8	24.1		24.1		51.7		7
9	2.28	3	4	14	4	14	2	30	يهتم النادي بتحديد جودة الخدمات المقدمة للأعضاء
68.9		*22.	24.1		13.7		62.0		8
7	2.38	48	4	14	9	8	7	36	يسعى النادي بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز العمليات
71.5		*24.	20.6		15.5		63.7		9
5	2.43	45	9	12	2	9	9	37	يقوم النادي بمراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة وتعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية
77.5		*36.	15.5		13.7		70.6		10
9	2.55	45	2	9	9	8	9	41	تسهل نظم المعلومات الإدارية في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية المختلفة بالنادي
71.5		*19.	17.2		22.4		60.3		11
5	2.43	28	4	10	1	13	4	35	يسعى النادي إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها
65.5		*12.	24.1		20.6		55.1		12
2	2.31	55	4	14	9	12	7	32	تسهل نظم المعلومات المستخدمة في النادي في خفض تكاليف العمليات والخدمات
68.9		*19.	22.4		17.2		60.3		13
7	2.38	28	1	13	4	10	4	35	يتضمن نطاق الرقابة الداخلية في النادي فحص وتقييم كفاءة وفاعلية العمليات
64.6		*8.9	22.4		25.8		51.7		14
6	2.29	3	1	13	6	15	2	30	يتخذ النادي الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الأعضاء
81.0		*43.	12.0		13.7		74.1		15
3	2.62	48	7	7	9	8	4	43	يركز النادي على حاجات ورغبات الأعضاء ويعمل على نقلها وتجسيدها بخدمات متطورة و متميزة تحاكي توقعاتهم
77.5		*36.	15.5		13.7		70.6		16
9	2.55	45	2	9	9	8	9	41	يعمل النادي على فتح المجال أمام الأعضاء للمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم
73.2		*27.	18.9		15.5		65.5		17
8	2.47	14	7	11	2	9	2	38	يولي النادي اهتماما كبيرا ببحوث التسويق بغرض التعرف على رغبات واحتياجات الأعضاء
72.4		*21.	17.2		20.6		62.0		18
1	2.45	66	4	10	9	12	7	36	يهتم النادي بأراء الأعضاء ومقترحاتهم وتفضيلاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمة المقدمة

\* معنوي عند مستوى  $0.05 = 5.99$

يتضح من جدول رقم ( 17 ) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي) على عبارات المحور الرابع : الميزة التنافسية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية وجود فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين ( 8.83 إلى 56.10 ) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 .

جدول ( 18 ) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات ( مديري الإدارات بالأندية الرياضية ) على عبارات المحور الرابع : الميزة التنافسية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية

ن = 70

م	محتوى العبارة	موافق		الى حد ما		غير موافق		المتوسط ط الحساب ي	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		

77.1 4	2.54	* 50.2 6	18.5 7	13	8.57	6	72.8 6	51	1	تتبنى الأندية معايير ضمان الجودة بجميع أقسامها
70.0 0	2.40	* 20.2 6	18.5 7	13	22.8 6	16	58.5 7	41	2	تتميز الأندية بسرعة الاستجابة لتطورات العمل الريادي
67.1 4	2.34	* 14.1 7	20.0 0	14	25.7 1	18	54.2 9	38	3	يتم مناقشة إستراتيجيات الأندية المنافسة
69.2 9	2.39	* 20.0 9	20.0 0	14	21.4 3	15	58.5 7	41	4	يقدم النادي الخدمات للأعضاء بالشكل المطلوب
67.1 4	2.34	* 23.7 7	25.7 1	18	14.2 9	10	60.0 0	42	5	ينجز النادي الخدمات بسرعة وفي الوقت المحدد
58.5 7	2.17	* 8.69	31.4 3	22	20.0 0	14	48.5 7	34	6	يسعى النادي لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة
60.7 1	2.21	* 7.40	27.1 4	19	24.2 9	17	48.5 7	34	7	يهتم النادي بتحديد جودة الخدمات المقدمة للأعضاء
68.5 7	2.37	* 25.9 1	24.2 9	17	14.2 9	10	61.4 3	43	8	يسعى النادي بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز العمليات
66.4 3	2.33	* 15.8 0	22.8 6	16	21.4 3	15	55.7 1	39	9	يقوم النادي بمراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة وتعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية
72.1 4	2.44	* 30.3 7	20.0 0	14	15.7 1	11	64.2 9	45	10	تسهل نظم المعلومات الإدارية في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية المختلفة بالنادي
62.8 6	2.26	* 7.06	21.4 3	15	31.4 3	22	47.1 4	33	11	يسعى النادي إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها
60.0 0	2.20	* 7.66	28.5 7	20	22.8 6	16	48.5 7	34	12	تسهل نظم المعلومات المستخدمة في النادي في خفض تكاليف العمليات والخدمات
62.8 6	2.26	* 12.5 4	27.1 4	19	20.0 0	14	52.8 6	37	13	يتضمن نطاق الرقابة الداخلية في النادي فحص وتقييم كفاءة وفاعلية العمليات
60.7 1	2.21	* 6.03	25.7 1	18	27.1 4	19	47.1 4	33	14	يتخذ النادي الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الأعضاء
73.5 7	2.47	* 30.2 0	17.1 4	12	18.5 7	13	64.2 9	45	15	يركز النادي على حاجات ورغبات الأعضاء ويعمل على نقلها وتجسيدها بخدمات منظورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم



70.0 0	2.40	* 22.4 0	20.0 0	14	20.0 0	14	60.0 0	42	يعمل النادي على فتح المجال أمام الأعضاء للمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم	16
66.4 3	2.33	* 15.8 0	22.8 6	16	21.4 3	15	55.7 1	39	يولي النادي اهتماما كبيرا ببحوث التسويق بغرض التعرف على رغبات واحتياجات الأعضاء	17
64.2 9	2.29	* 10.4 0	22.8 6	16	25.7 1	18	51.4 3	36	يهتم النادي بأراء الأعضاء ومقترحاتهم وتفضيلاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمة المقدمة	18

\* معنوى عند مستوى  $0.05 = 5.99$

يتضح من جدول رقم ( 18 ) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة باستجابات (مديرى الإدارات بالأندية الرياضية ) على عبارات المحور الرابع : الميزة التنافسية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية وجود فروق دالة احصائياً بين الإجابات حيث تراوحت قيم مربع كاي ما بين ( 6.03 إلى 50.26 ) و هذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 .  
الفروق بين (مجالس الإدارات ومديرى الأندية ) و (مديرى الإدارات ) فى المتوسط الحسابى للموافقة على عبارات الإستبيان

جدول ( 19 ) دلالة الفروق بين (مجالس الإدارات ومديرى الأندية ) و (مديرى الإدارات بالأندية الرياضية ) فى المتوسط الحسابى على عبارات المحور الرابع " الميزة التنافسية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية "

رقم العبارة	محتوى العبارة	مجالس الإدارات ومديرى الأندية	مديرى الإدارات	مربع كاي
1	تتبنى الأندية معايير ضمان الجودة بجميع أقسامها	2.64	2.54	0.79
2	تتميز الأندية بسرعة الاستجابة لتطورات العمل الرياضى	2.50	2.40	0.78
3	يتم مناقشة إستراتيجيات الأندية المنافسة	2.47	2.34	0.91
4	يقدم النادى الخدمات للأعضاء بالشكل المطلوب	2.57	2.39	1.40
5	ينجز النادى الخدمات بسرعة وفى الوقت المحدد	2.52	2.34	1.07
6	يسعى النادى لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة	2.38	2.17	1.40
7	يهتم النادى بتحديد جودة الخدمات المقدمة للأعضاء	2.28	2.21	0.41
8	يسعى النادى بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد فى سرعة إنجاز العمليات	2.38	2.37	0.06
9	يقوم النادى بمراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة وتعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية	2.43	2.33	0.79
10	تسهل نظم المعلومات الإدارية فى زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية المختلفة بالنادى	2.55	2.44	0.79
11	يسعى النادى إلى تبنى كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها	2.43	2.26	1.35
12	تسهل نظم المعلومات المستخدمة فى النادى فى خفض تكاليف العمليات والخدمات	2.31	2.20	0.74
13	يتضمن نطاق الرقابة الداخلية فى النادى فحص وتقييم كفاءة وفاعلية العمليات	2.38	2.26	0.83

14	يتخذ النادي الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الأعضاء	2.29	2.21	0.54
15	يركز النادي على حاجات ورغبات الأعضاء ويعمل على نقلها وتجسيدها بخدمات متطورة و متميزة تحاكي توقعاتهم	2.62	2.47	1.19
16	يعمل النادي على فتح المجال أمام الأعضاء للمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم	2.55	2.40	1.19
17	يولى النادي اهتماما كبيرا ببحوث التسويق بغرض التعرف على رغبات واحتياجات الأعضاء	2.47	2.33	1.03
18	يهتم النادي بأراء الأعضاء ومقترحاتهم وتفضيلاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمة المقدمة	2.45	2.29	1.19

### \*مربع كاي معنوي عند مستوى $0.05 = 3.84$

يتضح من جدول ( 19 ) والخاص بدلالة الفروق بين (مجالس الإدارات ومديري الأندية ( ومديري الإدارات بالأندية الرياضية) في المتوسط الحسابي على عبارات المحور الرابع " الميزة التنافسية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ، عدم وجود فروق معنوية بين مجموعتي البحث في جميع العبارات ، حيث تراوحت قيمة مربع كاي ما بين (0.06 إلى 1.40) .

### مناقشة نتائج المحور الرابع :-

يتضح من جدول ( 19 ) والخاص بدلالة الفروق بين (مجالس الإدارات ومديري الأندية ( ومديري الإدارات بالأندية الرياضية) في جميع عبارات المحور الرابع والتي تشير إلى تتبنى الأندية معايير ضمان الجودة بجميع أقسامها ، تتميز الأندية بسرعة الاستجابة لتطورات العمل الريادي ، يقوم النادي بمراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة وتعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية ، تسهم نظم المعلومات المستخدمة في النادي في خفض تكاليف العمليات والخدمات ، يركز النادي على حاجات ورغبات الأعضاء ويعمل على نقلها وتجسيدها بخدمات متطورة و متميزة تحاكي توقعاتهم ، يهتم النادي بأراء الأعضاء ومقترحاتهم وتفضيلاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمة المقدمة ، وفي هذا الصدد يرى أمير الكلابي ( 2013 ) بأن التوجه الريادي هو إستراتيجية تدفع المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية بالإعتماد على الأنشطة خاصة الإبداع وتحمل المخاطرة والمبادرة للدخول للأسواق الجديدة والإستحواذ على الفرص وتلبية إحتياجات ورغبات الأعضاء . ( 3 : 227 ) ويرى نبيل خليل ( 2006 ) أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك ، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج ، مثل الجودة العالية . ( 12 : 80 ) وتشير حسن الزغبى ( 2005 ) بأنها خاصية أو مجموعة من خصائص نسبية تتفرد

بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة بسبباً نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تتحقق خلال المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه نت خدمات أو سلع . ( 4 : 138 )

ويوضح على السلمى ( 2001 ) أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذى يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين . ( 9 : 104 )

ويرى الباحث من خلال ماسبق أن تحقيق الميزة تنافسية في الوقت الراهن ، لا يعتبر فرصة في حد ذاته، بقدر ما هو تهديد، لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل إهتمام الكل من المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه، بكل الطرق والأساليب، وبالتالي فإن هذه المؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لمميزاتها باستمرار، والمؤسسة المتفوقة هي التي تتمكن من إكتشاف و إدراك، وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية المستمرة .

جدول ( 20 ) المتوسط الحسابى المرجح بالأوزان لمحاور الإستبيان

المحاور	العينة	المتوسط الحسابى المرجح بالأوزان	الإتجاه العام للمحور
المحور الأول	مجلس ادارة الاندية والمديرين	2.73	موافق
	مديرى الإدارات	1.80	إلى حد ما
المحور الثانى	مجلس ادارة الاندية والمديرين	2.64	موافق
	مديرى الإدارات	2.49	موافق
المحور الثالث	مجلس ادارة الاندية والمديرين	2.62	موافق
	مديرى الإدارات	2.47	موافق
المحور الرابع	مجلس ادارة الاندية والمديرين	2.46	موافق
	مديرى الإدارات	2.33	إلى حد ما

يتضح من جدول ( 20 ) والخاص بالمتوسط الحسابى المرجح بالأوزان الإتجاه العام لعينة البحث تجاه كل محور من حيث الموافقة .

#### المحور الخامس :- العلاقة بين التوجه الرياضى والميزة التنافسية في الأندية الرياضية

جدول ( 21 ) معاملات الارتباط بين محاور التوجه الرياضى والميزة التنافسية في الأندية الرياضية

العناصر	التوجه الإبداعى	التوجه لقبول المخاطرة	التوجه الإستباقى
الميزة التنافسية	مجلس الإدارة ومديرى الأندية	*0.474	*0.362
	مديرى الإدارات	*0.531	*0.348

\* معنوي عند مستوى 0.05 = 0.273 ( مجالس الإدارة ) \* معنوي عند مستوى

0.05 = 0.250 ( مديري الإدارات )

يتضح من جدول ( 19 ) وجود علاقة ارتباطية طردية بين التوجه الريادي والميزة التنافسية في الأندية الرياضية لدى كل من مجالس إدارات الأندية ومديري الإدارات ، وقد جاءت العلاقات جميعها طردية أي كلما زادت محاور التوجه الريادي زادت الميزة التنافسية للأندية الرياضية .

وفي هذا الصدد يشير يو يو ( 2012 ) أن التوجه الريادي هو التوجه الاستراتيجي للمنظمة المتضمن لأنماط اتخاذ القرار والطرائق والممارسات المتمسمة بأنها مبدعة، وهجومية، واستباقية، ومحبة للمخاطرة، والاستقلالية والرغبة في الإنجاز . ( 35 : 171 )

ويشير زولكفيلي و روسلي Zulkifli & Rosli ( 2013 ) أن التوجه الريادي المفهوم الأهم في صنع استراتيجية المؤسسة ، حيث يشير أساسا إلى أساليب اتخاذ القرار، الممارسات، العمليات، السلوكيات، التي تؤدي إلى الدخول إلى أسواق جديدة من خلال منتجات جديدة أو قائمة . ( 37 : 264 )

كما تؤكد نتائج دراسة لى و سكوكو Lee & Sukoco ( 2007 ) ( 22 ) أن التوجه الريادي يؤثر على الفعالية التنظيمية للمؤسسات .

وتؤكد نتائج دراسة بوجيكا Bojica, et..al, ( 2011 ) ( 14 ) التوجه الريادي التدريجي يتأثر بشكل مباشر بكل من الأداء واكتساب المعرفة السوقية .

ويوضح جو كى وآخرون Zhou, K.Z., et al, ( 2016 ) ( 36 ) أن النجاح الريادي يمكن تحقيقه من خلال تضافر جملة من الخصائص منها روح الإبداعية ، تحمل المخاطرة، الحاجة للإنجاز، الثقة بالنفس، عدم الخوف من نتائج التجربة الفاشلة بغرض إكساب المؤسسة الميزة التنافسية المستدامة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن النجاح الريادي في الأندية الرياضية هو محصلة تضافر مجموعة من الخصائص كالإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة والثقة بالنفس، والظروف البيئية لمحيط المؤسسة بهدف إستغلال الموارد المتاحة لإستثمار الفرص الريادية ، بما يكسب الأندية الرياضية المستوى المرتفع من الأداء والموقع التنافسي الجيد.

الإستنتاجات :

بالنسبة للمحور الأول : - التوجه الإبداعي فى الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية

إنفقت آراء عينتى الدراسة على تبنى النادى لمداخل جديدة للتعامل مع الأزمات ، وأنه يتم تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للأعضاء ، يتم إستخدام تكنولوجيا المعلومات مما يساهم في سرعة وتطوير وتنويع الخدمات المقدمة للأعضاء ، يتم تحديث تقنيات الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة بالنادي ، يتم إستخدام أساليب ترويجية حديثة للإعلان عن الخدمات .  
بالنسبة للمحور الثاني : - التوجه لقبول المخاطرة فى الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية

إنفقت آراء عينتى الدراسة على تقبل إنتقادات الآخرين بصدر رحب ، يمتلك النادى القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان ، يتم تحمل مسؤولية القيام بالأعمال والاستعداد لمواجهة النتائج ، يتم تحقيق الأهداف الصعبة لتحقيق درجات عالية من الرضا ، يتم الميل للعمل بجرأة في الحالات التي تنسم بمخاطرة عالية ، يتم مواجهة تغيرات البيئة الفجائية .

بالنسبة للمحور الثالث : - التوجه الإستباقي فى الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية  
إنفقت آراء عينتى الدراسة على انه يتم التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها ، يتم التخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها ، يقوم النادى بتحسين الخدمات قبل الأندية المنافسة ، يتم تلبية إحتياجات ورغبات الأعضاء بما يفوق توقعاتهم ، يتم إكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الأعمال ، يتم متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت ، يتم رصد المعلومات البيئية بشكل مستمر بهدف إستغلال الفرص الخارجية .

بالنسبة للمحور الرابع : - الميزة التنافسية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية  
إنفقت آراء عينتى الدراسة على تبنى الأندية معايير ضمان الجودة بجميع أقسامها ، يقدم النادى الخدمات للأعضاء بالشكل المطلوب ، يسعى النادى بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز العمليات ، يقوم النادى بمراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة وتعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية ، تساهم نظم المعلومات الإدارية في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية المختلفة بالنادي ، يولى النادى اهتماما كبيرا ببحوث التسويق بغرض التعرف على رغبات واحتياجات الأعضاء ، يهتم النادى بآراء الأعضاء ومقترحاتهم وتفضيلاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمة المقدمة  
بالنسبة للمحور الخامس : - العلاقة بين التوجه الريادى والميزة التنافسية في الأندية الرياضية

- توجد علاقة ارتباطية طردية بين التوجه الإبداعي والميزة التنافسية لكل من مجلس الإدارة ومديرى الأندية بنسبة 0.474 ومديرى الإدارات بنسبة 0.531 .

- توجد علاقة ارتباطية طردية بين التوجه لقبول المخاطرة والميزة التنافسية لكل من مجلس

- الإدارة ومديري الأندية بنسبة 0.362 ومديري الإدارات بنسبة 0.348 .  
- توجد علاقة ارتباطية طردية بين التوجه الإستباقي والميزة التنافسية لكل من مجلس الإدارة ومديري الأندية بنسبة 0.760 ومديري الإدارات بنسبة 0.798 .

#### التوصيات

- في ضوء النتائج السابقة فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات التالية :-  
- العمل على توفير الدعم الكافي لتنفيذ وتجريب الأفكار الإبداعية  
- ضرورة تبني الأفكار العلمية في التسويق والإستثمار الرياضى  
- العمل على إستخدام أساليب ترويجية حديثة للإعلان عن الخدمات داخل الأندية الرياضية  
- ضرورة إستخدام تكنولوجيا المعلومات والتي تساهم في سرعة وتطوير وتنوع الخدمات المقدمة للأعضاء

- العمل على تحديث تقنيات الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة بالأندية الرياضية  
- ضرورة تبني الأندية الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات  
- الميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية  
- التخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها في الأندية الرياضية  
- ضرورة القيام بالشراكات مع مؤسسات المجتمع المدنى ذات العلاقة  
- ضرورة رصد المعلومات البيئية بشكل مستمر بهدف إستغلال الفرص الخارجية  
- ضرورة تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات الإدارية

#### المراجع

##### أولا : - المراجع العربية

1	إحسان دهش جلاب	: العلاقة بين التوجه الريادى والريادة المستدامة ، بحث منشور ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد ( 16 ) ، العدد ( 2 ) ، 2014 م
2	الهام فخرى طملية	: التسويق في المشاريع الصغيرة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 م
3	أمير نعمة مخيف الكلابى	: دور التوجه الريادى في إدراك الزبون لجودة الخدمة ، دراسة تطبيقية لأراء عينة من المنظمات السياحية في محافظة النجف ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 15 ، العدد 1 ، 2013 م

4	حسن الزغبى	: نظم المعلومات الإستراتيجية ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 م
5	رندة الزهرانى	: الإبداع الإدارى في ظل البيروقراطية ، عالم الفكر ، المجلد ( 30 ) العدد ( 3 ) ، 2002 م
6	صالح عبد الرضا رشيد ، صباح حسين الزيدى	: دور التوجه الريادى في تحقيق الأداء الجامعى المتميز دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفراط الأوسط ، بحث منشور ، مجلة القادسية الإدارية والإقتصادية ، المجلد 15 ، العدد 2 ، 2013 م
7	طاهر محسن منصور ، وائل محمد صبحى	: الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم - العمليات ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2011 م
8	عادل محمد العدل	: تحليل المسار للعلاقة بين مكونات القدرة على حل المشكلات الاجتماعية وكل من فعالية الذات والاتجاه نحو المخاطرة ، مجلة كلية التربية ، ع 25 ، 2001 م
9	على السلمى	: خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2001 م
10	محمد جودت ناصر ، غسان العمري	: قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27 ، العدد 4 ، 2011 م
11	مصطفى محمود أبو بكر	: الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2008 م
12	نبيل مرسى خليل	: الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 2006 م

## ثانيا : - المراجع الأجنبية

13	Altaf, Amal,	: The Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: Implication of Hofstede Cultural Model as Organizational Effectiveness Model", International Journal of Interdisciplinary Social Sciences, Vol.6, ,2011
----	--------------	---

14	Bojica, Ana Maria; Fuentes, Maria del Mar	:	"Radical and :Gómez-Gras, José María, incremental entrepreneurial orientation: The effect of knowledge acquisition", Journal of Management & Organization, Vol. 17 No.3: 2011
15	Caruang, Albert	:	The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firm", Journal of small , 2012 Business Management. Vol.36. Issuc,1
16	Dahan, G., & Shoham, A	:	Strategic orientations: Developing an integrative model of pioneering, entrepreneurial, and stakeholder orientations". Procedia-Social and 2014 Behavioral Sciences,
17	Dess, Gregory, G., Lumpkin, G. T. & Eisner, Alan, B	:	Strategic management crating competitive advantages" 3th edition, McGraw- Hill Companies, Inc, United States , 2007
18	Feifei Yu	:	Strategic flexibility, Entrepreneurial orientation and firm performance : Evidence from small and medium-sized business (SMB) in chain, African Journal of Business Management, Vol.6(4), 2012 .
19	Fox, Julie M.,	:	Organizational entrepreneurship and the organizational performance " Linkage in university extension, unpublished PH.D. dissertation in the 2016, Graduate school of Ohio State University
20	Green, Kimberly M; Covin, Jeffrey G & Slevin, Dennis P.,	:	Exploring the relationship between strategic reactiveness and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit", Journal of Business 2008 , Venturing, Vol. 23



21	Isaksen, S.G. & Geuens, D.	:	An exploratory study of the relationships between and assessment of problem solving study and creative problem solving:. J. of Thinking and Problem Solving, Vol. 17, No. 1, 2007
22	Lee, Les Tien-Shang & Sukoco, Badri Munir,	:	The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Taiwan: The Organizational Effectiveness in Moderating Role of Social Capital", International , 2007 . Journal of Management, Vol. 24, No. 3
23	Keh, Hean, Tat, Nguyen, Thi, Tuyet, Mai, Ng & Ping, Hwei	:	The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs", Journal of Business Venturing, (22), 2007 .
24	Lumpkin, G. T., Coyliser, Claudia, C. & Schneider, Dawn, R.	:	Understanding and measuring autonomy : an entrepreneurial orientation perspective", 2009 . ,(19),Entrepreneurship Theory and Practice
25	Madsen, Einar, Lier	:	The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms- A longitudinal analysis", Routledge, Taylor & Francis group, Entrepreneurship & Regional Development, (19 ) , 2015
26	Margaret Matanda, otenyo	:	Entrepreneurial orientation and Access to New Markets by small - scale Earthenware manufacturers in Kenya , Inve. Investment elimate and Business Environment (ICBE) Research Fund, 2011

27	<b>McClean, E.M.</b>	:	Examining the relationship between individuals creative products and their creativity styles:, Master of Science, Buffalo State college, Buffalo, New york , 2004
28	<b>Minna Lappalainen.,</b>	:	Entrepreneurial orientation at the level of dyad relationship in supply chains and Network , University of Jyväskylä , Studies in Business and Economics, 2009
29	<b>Rauch ,A., Wiklund, J., Lumpkin and Frese</b>	:	Entrepreneurial orientation and Business. Performance : An Assessment of Past research and suggestions for the future, Babson –Kauffman Entrepreneurship Research Conference in Glasgow , UK, 2004
30	<b>Ray, D.K.</b>	:	Impact of group member creative style on creative problem solving process in a technology – mediated environment:, Diss. Abs. Int., Vol. 68, No. 7, 2008
31	<b>Razak &amp; Othman</b>	:	Entrepreneurial orientation without stress as a Tonic in magnifying the malaysian small and medium enterprises Productivity : A Theoretical perspective, International Journal of Academic Research in Business and Social Science April ,Vol,2 , 2012 .
32	<b>Tajeddini, K</b>	:	Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness : Evidence from the hotel industry in Switzerland. Tourism Management. 31 (2), 2

33	Tang, Z., & Patrick, K., & Louis, M., & Weaver, K.	:	A hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial orientation. International Entrepreneurship and Management Journal. 5(2), 2009 .
34	Wang, Catherine, L.,	:	Entrepreneurial orientation, Learning orientation, and firm performance', Baylor university, Theory & Practice (3) is the property of Blackwell publishing limited,2008 .
35	YU, F.	:	Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China. African , 2012,(4)Journal of Business Management. 6
36	Zhou,K.Z., Yim,C.K., and Tse,D.K	:	The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations". Journal of Marketing,69 , 2016 .
37	Zulkifli, M., & Rosli, M	:	Entrepreneurial Orientation and Business Success of Malay Entrepreneurs: Religiosity as Moderator. International Journal of Humanities and Social , 2013,(10) Science.