

المقياس المتوازن للأداء (BSC) كوسيلة لدعم القدرة التنافسية بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية

د/ محمد فهمى محمد فارس
مدرس بقسم الإدارة الرياضية
كلية التربية الرياضية ، جامعة دمياط

مقدمة ومشكلة البحث

يتوقف نجاح المنشآت فى عصر التغيرات المتسارعة والتطورات التكنولوجية الهائلة على تقييم الاداء الشامل وتحقيق الميزة التنافسية بحيث لا يكفى الاداء العادى لمواجهة تلك التغيرات مهما كانت امكانات المنشأة وقدراتها فإنها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي من خلال قياس الاداء بناءً على النتائج المالية فقط ، والتي قد تبدو مقبولة ظاهرياً ؛ وانما يجب تحقيق التوازن الشامل فى عملياتها الداخلية ، وجميع العاملين وكذلك العملاء ، حتى يتسنى لها تحسين انتاجيتها ورؤيتها الاستراتيجية ، وزيادة رضا المستفيدين والقدرة على الاحتفاظ بهم ، ورضا العاملين وتشجيع المبادرات والابداع ضمن الاستراتيجية العامة للمنشأة للوصول الى القدرة التنافسية المناسبة لاستمرار نجاح المنشأة . (٢٠ : ١٧)

وتعتبر الاندية الرياضية احد المؤسسات الرياضية الالهية التى تهتم بالرياضة والشباب وتؤثر فى المجتمع وتهدف الى المساهمة فى اعداد المواطن الصالح ، فالأندية الرياضية لا بد ان يكون لها دور عميق وفعال فى التواصل وخدمة المجتمع التى تميزها عن غيرها من المؤسسات الرياضية الاخرى . (٢ : ٨٧٧)

ويمثل اختيار وتطوير مقاييس الاداء من اهم التحديات التى تواجه الاندية الرياضية لتشمل وضع المنشأة التنافسي ، وقدرتها على مواجهة التحديات بالمستقبل ، والمحافظة على عملائها وزيادتهم ، وتنمية وتدريب العاملين واكسابهم الخبرة ، وكذلك تطوير عملياتها الداخلية لتحقيق تلك الاغراض . ونتيجة لذلك توالى الدراسات التى سعت لتطوير مقاييس الاداء كى تشمل بجانب المقاييس التقليدية على مقاييس ومؤشرات تعبر عن جوانب النشاط الاخرى للمنظمة ايضا واستراتيجيتها تجاه سائر الاطراف ذات الصلة بها ، الا ان معظم المقاييس كانت تركز على بعض الجوانب الجزئية والفرعية دون الاخرى ، الامر الذى دفع كلا من (Kaplan&Norton ١٩٩٢م) لمحاولة اعادة صياغة نموذج اكثر تكاملاً يجمع بين كافة الجوانب ذات التأثير على أنشطة واستراتيجيات المنظمة بصورة تحقق توازناً فيما بينها جميعاً ، وهو ما تم التعبير عنه فى صورة بطاقة الاداء المتوازن (BSC) . (٨ : ٩٢)

ويشار الى بطاقة الاداء على انها متوازنة لأنها تحاول تحقيق التوازن فى مجالات متعددة . وتحقق هذا التوازن من خلال الامور الداخلية والخارجية ، وفى مراعاتها المقاييس المرتبطة بالأهداف

المستقبلية من خلال مؤشرات القيادة مثلما تراعى تلك المرتبطة بالنتائج المختلفة ، التي تتبع اثر اهداف ومقاييس الماضى ، كذلك تحاول خلق التوازن بين مستهدفات الاداء الخارجى الموجه الى المساهمين والعملاء ومستهدفات الاداء الداخلى المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم . (٢٨ : ٤٥)

حيث يعد نموذج المقياس المتوازن للأداء والذي تم اقتراحه بواسطة (Kaplan&Norton) عام ١٩٩٢م احدى الوسائل الادارية المعاصرة التي تستند على فلسفة واضحة فى قياس مستوى التقدم فى الاداء وباتجاه تحقيق الاهداف وانه مجموعة من مؤشرات الاداء التي تمد الادارة بنظرة تحليلية سريعة عن المنشأة ، وقد قام الباحثان بتحديث هذا التعريف عام ١٩٩٦م ؛ ثم عام ٢٠٠٦م ليعبر المقياس عن اطار متعدد الجوانب لوصف وتنفيذ استراتيجية المنشأة عند مختلف المستويات الادارية ؛ وذلك من خلال التعبير عن الاهداف بمجموعة متوازنة من المؤشرات المالية وغير المالية ، والتي تتفاعل معاً عن طريق علاقة سببية (٢٦، ٢٥ : ٧٥)

ويتضمن الاطار العام لبطاقة الاداء المتوازن اربعة ابعاد او منظورات رئيسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كلاً منها والآخر لتحقيق استراتيجية المؤسسة فى ضوء المهام والاهداف المحددة لها . وتتضمن المنظورات الاربعة الاساسية لبطاقة الاداء المتوازن بداية من البعد المالى (Financial Perspective) والذي يجب على : لكى ننجح مالياً ما هى الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع المساهمين ؟ وثانيا بعد العملاء (Customer Perspective) والذي يجب على : اذا اردنا ان ننجح فى رؤيتنا الاستراتيجية فما هى الطريقة التي يجب ان ننظر فيها الى عملائنا والمستفيدين من انشطتنا ؟ وثالثاً بعد العمليات والانشطة الداخلية (Internal Business Process Perspective) والذي يجب على : لكى نرضى اصحاب المصالح بالمؤسسات والعملاء . ما هى الاعمال الداخلية التي يجب ان نتميز بها ؟ ورابعا بعد التعلم والنمو (Learning Perspective and Growth) والذي يجب على : حتى ننجح فى العمل والاداء البنائى الفعال . ما هى الكيفية التي نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو؟ . (١٧ : ١٦٣)

مما سبق يمكن القول ان بطاقة الاداء المتوازن هى اداة قياس استراتيجية حديثة تبرز العلاقة بين الاهداف والمؤشرات وتسهل متابعة الانجاز بطريقة شموليه ومتوازنة تغطى الجوانب المالية وغير المالية وتمكن من تحليل الفجوات بين المحقق والمستهدف وبالتالي تساعد على تصحيح هذه الاختلالات (الفجوات) فى الوقت المناسب ومنه تفادى تكرارها فى المستقبل . (٣ : ١٣٨)

وتعتبر القدرة التنافسية للمنشآت هدفاً واستثماراً فى نفس الوقت ؛ حيث ان وجود هذه القدرة يضمن للمنشأة البقاء والاستمرار فى السوق، ودعمها وتطويرها يحتاج الى رؤية شاملة بعيدة المدى

تتصف بالديناميكية في حشد الموارد اللازمة لتحقيق هذا الهدف . (٢١ : ٨٠)

حيث تضم القدرة التنافسية عدة عناصر أولاً التمييز (Discrimination) ويقصد به وجود خبرات ومهارات متميزة لدى المنظمة ، وثانياً التكلفة (Cost) وهي قدرة المنظمة على الانتاج وتقديم الخدمة باقل التكاليف قياساً بالمنافسين ؛ وذلك من خلال تحسين الانتاجية والكفاءة وتقليل نسبة الفاقد والرقابة المحكمة على التكاليف ، وثالثاً الابداع (Innovation) وهو التفكير بطرق جديدة للعمل واعتماد اسلوب جديد لم يستخدم سابقاً ، ورابعاً المرونة (Flexibility) ويقصد به مدى نجاح المنشأة في تكيف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية وعمليات الطلب والاستجابة لرغبات العملاء ، وخامساً وقت التسليم (Delivery Time) وهو الوقت المحدد لإيصال السلعة او الخدمة الى العميل . (٤ : ٥٧)

وانطلاقاً من التقدم الهائل في جميع مناحي الحياة ؛ جعل متطلبات ورغبات وميول الناس في تطور مستمر فما كان يرضى به الاجداد والاباء من منتجات وجودة واسعار وانواع لا يرضى به الابناء ، ولهذا وجب ضرورة تبني الفكر الحديث للتسويق وهو الاهتمام بالمستهلك وتطور الى الاهتمام بالمجتمع بشكل عام ، ولكي يتم هذا الاهتمام بفاعلية لا بد من الاهتمام بالميزة التنافسية للمنشآت والعمل دائماً على اجراء مقارنة مع افضل المنافسين او ما يسمى بالمنافس النموذجي . (٢٢ : ٩٨)

وتحقيقاً لذلك وجب تطبيق المقياس المتوازن للأداء (BSC) ليوجد توازناً بقياس الاداء لدى قيادات الاندية الرياضية وتحقيق التوازن بعمليات قياس الاداء بين مختلف الابعاد ، مع مراعاة الجدول الزمني لتحقيق الاهداف لتحقيق مبدأ التنافسية .

ويؤكد ذلك دراسة كلا من عماد مصباح سالم (٢٠٠٩م) (١١) ، خلود نزار الديب (٢٠١٢م) (٥) حيث اشارت نتائجهم الى عدم مناسبة اسلوب التقويم الحالي في المؤسسات الرياضية (الاتحادات الرياضية الاولمبية - الاندية الرياضية - مراكز الشباب) ، مع ضرورة وضع نماذج لتقويم الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات الرياضية .

لذا يعرض الباحث نموذج للمقياس المتوازن للأداء كأداة في محاولة لمواجهة التحديات التي تواجه الاندية الرياضية فضلاً عن دورها في تنظيم المعلومات حيث يمكن الاندية من قياس وتقويم اعمالها بنظرة شمولية من خلال اربعة محاور بدلاً من الاقتصار على المحور المالي فقط برغم أهميته .

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي الى التعرف على واقع بطاقة الاداء المتوازن كوسيلة لدعم القدرة التنافسية بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية من خلال التعرف على :

- ١- واقع المقياس المتوازن للأداء بالأندية الرياضية .
- ٢- واقع القدرة التنافسية بالأندية الرياضية .
- ٣- العلاقة بين المقياس المتوازن للأداء والقدرة التنافسية بالأندية الرياضية .

تساؤلات البحث :

- ١- ما واقع المقياس المتوازن للأداء بالأندية الرياضية ؟
- ٢- ما واقع القدرة التنافسية بالأندية الرياضية ؟
- ٣- ما العلاقة بين المقياس المتوازن للأداء والقدرة التنافسية بالأندية الرياضية ؟

مصطلحات البحث :

بطاقة الاداء المتوازن : "نظام ادارى يهدف الى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم الى مجموعة من الاهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة " . (٧) : (١٩٢)

القدرة التنافسية : " تعنى قدرة المنشأ على التفوق على المنافسين فى واحد او اكثر من متغيرات الاداء الاستراتيجى (التكلفة - الجودة - المرونة - الاعتمادية - الوقت) . (٩ : ٢٨٢)

وانطلاقاً من التعريفات السابقة يرى الباحث ان المقياس المتوازن للأداء (BSC) هو مدخل منهجى يجمع بين تشكيلة متوازنة من المؤشرات المالية وغير المالية ، بهدف التقييم الشامل لأداء المنشأة وقياس ورقابة استراتيجيتها ؛ كما يعتقد الباحث ان التطور الزمنى لتلك التعريفات جاء نتيجة طبيعية لتوجه المقياس المتوازن للأداء نحو شمول التقييم من خلال التوسع فى دوره وبالتالي زيادة أهميته .

إجراءات البحث :

منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفى المسحى "الدراسات المسحية" بخطواته وإجراءاته لمناسبتة لطبيعة البحث .

مجتمع البحث :

مجتمع البحث هم جميع اعضاء مجالس الادارة ومديرى الاندية ومديرى الادارات فى الاندية الرياضية بمحافظة الدقهلية والبالغ عددهم (٤٦٧) فرداً .

عينة البحث :

قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية من اعضاء مجالس الادارة ومديرى الاندية ومديرى الادارات فى الاندية الرياضية البالغ عددها (٣٩) ناديا بإجمالي عينة بلغت (١٨٣) فرد بنسبة مئوية (٣٩,١٩%) ، وتم اختيار (٧٠) فرد بالطريقة العشوائية الطبقية من المجتمع الأصلي وخارج عينة البحث الاساسية بنسبة مئوية (١٤,٩٩%) وذلك لإجراء الدراسة الاستطلاعية وذلك بهدف

حساب المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان من صدق وثبات وتم استبعادهم من عينة البحث جدول رقم (١) .

توصيف عينة البحث :

تم تحديد حجم عينة البحث بحيث تمثل المجتمع الأصلي من خلال استخدام معادلة "مدخل رابطة التربية الامريكية" لكيرجسي ومورجان (Kergcie & Morgan, 1970)

جدول (١) توزيع مجتمع وعينة البحث

الصفة	مجتمع البحث		العينة الاستطلاعية		اساسية	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
عضو مجلس ادارة	٢٥٥	%٥٤,٦٠	٣٨	١٤,٩٩	١٠١	٣٩,١٩
مدير نادى	٣٩	%٨,٣٥	٦	١٤,٩٩	١٤	٣٩,١٩
مدير ادارة	١٧٣	%٣٧,٠٤	٢٦	١٤,٩٩	٦٨	٣٩,١٩
الإجمالي	٤٦٧	%١٠٠	٧٠	١٤,٩٩	١٨٣	٣٩,١٩

يتضح من جدول (١) ان العينة الاستطلاعية اشتملت على (٧٠) فرداً بنسبة مئوية (١٤,٩٩%) ، والعينة الاساسية اشتملت على (١٨٣) فرداً بنسبة مئوية (٣٩,١٩%) .

أدوات جمع البيانات:

تم استخدام استمارتين استبيان من تصميم الباحث وذلك بإتباع الخطوات التالية :

- ١- اجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بموضوع البحث .
- ٢- الاطلاع على الوثائق والسجلات المتعلقة بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية ، وذلك بهدف جمع البيانات التي تقيد في إعداد محاور وعبارات استمارة الاستبيان .
- ٣- تحديد محاور كلا من استمارتي الاستبيان حسب الأهداف الموضوعية ثم تحديد المفردات والعبارات التي تعبر عن محاور كل استبيان .
- ٤- ثم عرض كلا من استمارتي الاستبيان في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية وبلغ عددهم (١٠) خبراء وذلك للتعرف على مناسبة المحاور لموضوع البحث وارتباط العبارات الخاصة بكل محور كفاية وشمول وارتباط وموضوعية العبارات مرفق رقم (١) .

انحصرت نسبة الاتفاق للخبراء على الاستبيان في صورته النهائية بين ٤٠ - ١٠٠% جدول (٢) ، و (٧) وذلك بعد حذف وتعديل بعض العبارات جدول (٣) و (٨) لكل محور وفقاً لآراء الخبراء ووضعها في صورتها النهائية تمهيداً لتطبيقها مرفق رقم (٥) ، (٩) .

أولاً : استمارة الاستبيان الخاصة بالمقياس المتوازن للأداء بالأندية الرياضية:

جدول (٢) النسبة المئوية لآراء الخبراء في مدى مناسبة المحاور المقترحة الخاصة باستمارة الاستبيان

الخاصة بالمقياس المتوازن للأداء ن = ١٠

م	المحاور	المعاملات الإحصائية	التكرار	النسبة المئوية
١	المالى (فاعلية توظيف الموارد المالية)		١٠	%١٠٠
٢	العملاء (العلاقة بالمستفيدين)		١٠	%١٠٠
٣	العمليات الداخلية		١٠	%١٠٠
٤	التعلم والنمو (العاملين)		٩	%٩٠
٥	البيئى والاجتماعى (التنمية المستدامة)		٤	%٤٠

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الخاصة بالمقياس المتوازن للأداء للأندية الرياضية :

اولا : الصدق : تم حساب صدق الاستبيان بطريقتين:

١- صدق المحتوى :

اعتمد الباحث على صدق المحكمين . وذلك للتعرف على مدى مناسبة المحاور والعبارات ومدى وضوحها . حيث تم حذف بعض العبارات وفقا لآراء الخبراء ، وتم تعديل البعض الاخر، وارتضى الباحث العبارات التي حصلت على نسبة اتفاق اعلى من ٩٠% جدول (٢) ، (٣) مرفق (٥)

جدول (٣) العبارات المحذوفة والخاصة بمحاور الاستبيان الخاص بالمقياس المتوازن للأداء

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات في كل محور	تم حذف العبارات	تم تعديل العبارات	نقل لمحور اخر	عدد العبارات بعد التعديل
١	المالى (فاعلية توظيف الموارد المالية)	١٠	٧	٤ ، ١٠	-	٩
٢	العملاء (العلاقة بالمستفيدين)	٨	-	٦ ، ٧	-	٨
٣	العمليات الداخلية	١١	٨ ، ١٠	٩	-	٩
٤	التعلم والنمو (العاملين)	١٠	١ ، ٧ ، ٨	٢ ، ١٠	-	٧
٥	البيئى والاجتماعى (التنمية المستدامة)	٧	٧ عبارات	-	-	حذف المحور
	الإجمالي	٤٦	١٣	٧	-	٣٣

٢- صدق التكوين الفرضى (الاتساق الداخلى) :

للتحقق من صدق الاختبار فقد تم تطبيق استمارة الاستبيان على عينة شملت (٧٠) فرداً تم اختيارهم عشوائياً من خارج عينة البحث فى الفترة من ٢٠١٨/٤/١ الى ٢٠١٨/٥/١م وقام الباحث بحساب صدق التكوين الفرضى باستخدام طريقة الاتساق الداخلى والتحقق من مدى تمثيل عبارات الاستبيان ومدى ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور التابع لها ومدى ارتباط درجات ومحاور

الاختبار فيما بينها والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (٤) معامل ارتباط العبارات مع المحور والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان

الخاصة بالمقياس المتوازن للأداء ن = (٧٠)

معامل الارتباط		رقم العبارة									
مع الدرجة الكلية	مع المحور										
المحور الرابع			المحور الثالث			المحور الثاني			المحور الاول		
*.٠٥٢٥	*.٠٧٤٧	٢٧	*.٠٢٧٨	*.٠٦٧٨	١٨	*.٠٥٥١	*.٠٥٣١	١٠	*.٠٣٦٩	*.٠٥٥٤	١
*.٠٢٧٧	*.٠٤٩٣	٢٨	*.٠٤١٧	*.٠٧٣٢	١٩	*.٠٣٩١	*.٠٣٤٨	١١	*.٠٤٠٠	*.٠٥٦٧	٢
*.٠٦٧٤	*.٠٥٣٨	٢٩	*.٠٥٠٥	*.٠٥٥٤	٢٠	*.٠٤٢٢	*.٠٤٥٧	١٢	*.٠٥٣٢	*.٠٣٢٣	٣
*.٠٥٦٤	*.٠٥٣٣	٣٠	*.٠٥٦٢	*.٠٢٦٥	٢١	*.٠٥٧٣	*.٠٢٧٨	١٣	*.٠٥٨٧	*.٠٥٧٤	٤
*.٠٥٩٩	*.٠٣٨١	٣١	*.٠٣٨٨	*.٠٥٣٨	٢٢	*.٠٤٩٨	*.٠٢٧١	١٤	*.٠٧٧٤	*.٠٣١٣	٥
*.٠٢٥٠	*.٠٤٣٠	٣٢	*.٠٤٦٤	*.٠٦٤٤	٢٣	*.٠٣٤٩	*.٠٤٠٣	١٥	*.٠٣٧٤	*.٠٦٣٧	٦
*.٠٣٩٣	*.٠٥٢٥	٣٣	*.٠٥٤٢	*.٠٥٣٠	٢٤	*.٠٣٦٩	*.٠٥٥٤	١٦	*.٠٤٤٤	*.٠٥٢٦	٧
			*.٠٥٩٧	*.٠٥٧٠	٢٥	*.٠٤٠٠	*.٠٥٦٧	١٧	*.٠٢٨٨	*.٠٥٧٨	٨
			*.٠٦٧٤	*.٠٧٧٣	٢٦				*.٠٤٣٧	*.٠٣٨٤	٩

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٠,٢٣٢) عند (٠,٠١) = (٠,٣٠٢)

يتضح من جدول (٤) ان جميع قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الاول بالدرجة الكلية للمحور جاءت داله عند مستوى ٠,٠٥ مما يؤكد ان جميع عبارات (المحور الاول) تقيس ما يقبسه المحور ولذا فهي تتسم بالصدق وانها تقيس ما وضعت من اجله وتراوحت بين (٠,٣١٣ - ٠,٦٣٧)؛ وكذلك جميع قيم معاملات عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور جاءت داله عند مستوى ٠,٠٥ مما يؤكد ان جميع عبارات (المحور الثاني) تقيس ما يقبسه المحور وتراوحت بين (٠,٢٧١ - ٠,٥٦٧)؛ ويتضح ايضاً ان جميع قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور جاءت داله عند مستوى ٠,٠٥ وتراوحت بين (٠,٢٦٥ - ٠,٧٧٣) مما يؤكد ان جميع عبارات (المحور الثالث) تقيس ما وضعت من اجله ، وايضاً يتضح ايضاً ان جميع قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الرابع بالدرجة الكلية للمحور جاءت داله عند مستوى ٠,٠٥ وتراوحت بين (٠,٣٨١ - ٠,٧٤٧) مما يؤكد ان جميع عبارات (المحور الرابع) تقيس ما وضعت من اجله .

جدول (٥) صدق الاتساق الداخلي بين المحاور وبعضها البعض والدرجة الكلية

للاستبيان الخاص بالمقياس المتوازن للأداء ن = (٧٠)

م	الابعاد	الاول	الثاني	الثالث	الرابع	مجموع المحاور
١	الاول		*.٠٣٧٢	*.٠٥٧٣	*.٠٦٣٧	*.٠٥٦٩
٢	الثاني			*.٠٤٩٨	*.٠٢٦٢	*.٠٦٥٩
٣	الثالث				*.٠٢٥٩	*.٠٥٨٠

٤	الرابع					٠,٦٦٠**
---	--------	--	--	--	--	---------

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة $(0,05) = (0,232)$ عند $(0,01) = (0,302)$ **
يتضح من جدول (٥) وجود ارتباطات بينية بين محاور الاختبار وبعضها البعض، تراوحت ما بين $(0,259)$ إلى $(0,637)$ ؛ وذلك عند مستوى دلالة إحصائية $(0,05)$ ، $(0,01)$ ، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين محاور الاختبار.

ثانيا : الثبات

تم حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية وتعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاختبار إلى نصفين متساويين لاستخراج قيمة معامل ثباته، وذلك عن طريق استخدام المفردات الفردية في مقابل المفردات الزوجية، وكذلك تم حساب معامل الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ، وذلك بالتطبيق على مجموعة البحث الاستطلاعية والبالغ عددهم (٧٠) فردا، وتم حساب معامل الثبات للاختبار كما هو موضح بجدول (٦).

جدول (٦) ثبات التجزئة النصفية والفا كرونباخ لمحاور الاستبيان
الخاص بالمقياس المتوازن للأداء (ن=٧٠)

م	المحاور	العبارات الفردية		العبارات الزوجية		معامل الارتباط	سبيرمان	جتمان	الفا كرونباخ
		ع ±	س	ع ±	س				
١	المحور الاول	١٠,٣٥٧	١,٤٢٤	٨,١٧١	١,٧٠٢	٠,٥٧٤**	٠,٧١٩	٠,٧١٣	٠,٧٤٣
٢	المحور الثاني	٧,١٢٨	١,٦٠٥	٦,٨٠٠	١,٧٦٦	٠,٤١٣**	٠,٨١٣	٠,٧١٨	٠,٨١١
٣	المحور الثالث	٩,٩٠٠	٢,٠٥٨	٧,٥٧١	١,٧٨٢	٠,٦٣٧**	٠,٧٠٨	٠,٨٠٤	٠,٧١٣
٤	المحور الرابع	٧,٧٥٧	١,٩١٤	٥,٦٠٠	١,١٤٤	٠,٦٢٦**	٠,٧١٩	٠,٧٠٩	٠,٧٣٤
	الاختبار ككل	٣٢,٤٥٧	٤,٠٠٢	٣٠,٨٢٨	٤,٢٥٦	٠,٥١٣**	٠,٧١١	٠,٨١٤	٠,٧٦٣

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة $(0,05) = (0,232)$ عند $(0,01) = (0,302)$ **
يتضح من جدول (٦) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية وذلك عند مستوى دلالة إحصائية $(0,05)$ ، $(0,01)$ ؛ مما يشير إلى ثبات الاستبيان ومحاورة ؛ حيث بلغ معامل الثبات بطريقة بيرسون $(0,513)$ وبطريقة سبيرمان براون $(0,711)$ ، بينما بلغ بطريقة ألفا كرونباخ $(0,763)$ ؛ مما يشير لارتفاع معامل ثبات الاختبار.

ثانيا : استمارة القدرة التنافسية بالأندية الرياضية :

جدول (٧) النسبة المئوية لآراء الخبراء في مدى مناسبة المحاور المقترحة الخاصة باستمارة الاستبيان

الخاصة بالقدرة التنافسية ن = ١٠

م	المحاور	المعاملات الإحصائية	
		التكرار	النسبة المئوية

١	الجودة	٩	%٩٠
٢	الكفاءة	٩	%٩٠
٣	الابداع	١٠	%١٠٠
٤	سرعة الاستجابة	١٠	%١٠٠
٥	التمييز	٩	%٩٠

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الخاصة بالقدرة التنافسية بالأندية الرياضية :

اولا : الصدق : تم حساب صدق الاستبيان بطريقتين:

١- صدق المحتوى :

اعتمد الباحث على صدق المحكمين . وذلك للتعرف على مدى مناسبة المحاور والعبارات ومدى وضوحها . حيث تم حذف بعض العبارات وفقا لآراء الخبراء ، وتم تعديل البعض الاخر، وارتضى الباحث العبارات التي حصلت على نسبة اتفاق اعلى من %٩٠ جدول (٧) ، (٨) مرفق (٩) .

جدول (٨) العبارات المحذوفة والخاصة بمحاور الاستبيان الخاص بالقدرة التنافسية

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات في كل محور	تم حذف العبارات	تم تعديل العبارات	نقل لمحور اخر	عدد العبارات بعد التعديل
١	الجودة	٧	٧ ، ٢	-	-	٥
٢	الكفاءة	٩	٩	٥ ، ٣ ، ٢	-	٨
٣	الابداع	٧	٥	-	-	٦
٤	سرعة الاستجابة	٧	٣	٦	-	٦
٥	التمييز	٥	-	-	-	٥
	الإجمالي	٣٥	٥	٤	-	٣٠

٢- صدق التكوين الفرضي (الاتساق الداخلي) :

للتحقق من صدق الاختبار فقد تم تطبيق استمارة الاستبيان على عينة شملت (٧٠) فرداً تم اختيارهم عشوائياً من خارج عينة البحث في الفترة من (٢٠١٨/٤/١ الى ٢٠١٨/٥/١ م) وقام الباحث بحساب صدق التكوين الفرضي باستخدام طريقة الاتساق الداخلي والتحقق من مدى تمثيل عبارات الاستبيان ومدى ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور التابع لها ومدى ارتباط درجات ومحاور الاختبار فيما بينها والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم (٩) معامل ارتباط العبارات مع المحور والدرجة الكلية

لاستمارة الاستبيان الخاصة بالقدرة التنافسية
ن =
(٧٠)

معامل الارتباط		معامل الارتباط		معامل الارتباط	
ع	مع المحور	ع	مع المحور	ع	مع المحور
مع الدرجة الكلية	مع المحور	ع	مع الدرجة الكلية	ع	مع المحور

تابع المحور الرابع			تابع المحور الثاني			المحور الاول		
**٠,٠٥٦٢	*٠,٢٦٥	٢٢	**٠,٠٥٦٩	**٠,٠٦٦٩	١٢	**٠,٠٦٥٤	**٠,٠٣٤٣	١
**٠,٠٣٨٨	**٠,٠٥٣٨	٢٣	**٠,٠٦١٢	**٠,٠٦٤٧	١٣	**٠,٠٣٦٨	**٠,٠٤٥٥	٢
**٠,٠٦٣٧	**٠,٠٥٧٣	٢٤	المحور الثالث			**٠,٠٧٧٧	**٠,٠٥٨٨	٣
**٠,٠٤٠٨	**٠,٠٤٧٥	٢٥	**٠,٠٣٦٨	**٠,٠٥٠٩	١٤	**٠,٠٥٠٩	**٠,٠٦٣٢	٤
المحور الخامس			**٠,٠٢٨٦	*٠,٢٦٣	١٥	**٠,٠٧٥٧	**٠,٠٦٩٢	٥
**٠,٠٤٥٥	*٠,٢٤٦	٢٦	*٠,٢٤٩	**٠,٠٣٨٠	١٦	المحور الثاني		
**٠,٠٤٩٣	**٠,٠٦٦٩	٢٧	**٠,٠٤٤٢	**٠,٠٥٢٥	١٧	**٠,٠٣٣٢	**٠,٠٤٢٥	٦
*٠,٢٣٦	**٠,٠٥٥٦	٢٨	**٠,٠٤٨٠	**٠,٠٥٦٩	١٨	**٠,٠٧٠٧	**٠,٠٥١٠	٧
**٠,٠٤٣٣	*٠,٢٧٢	٢٩	*٠,٢٤٠	**٠,٠٣٥٥	١٩	**٠,٠٧٠٢	**٠,٠٨٤٧	٨
**٠,٠٤٩٠	**٠,٠٦٦٧	٣٠	المحور الرابع			**٠,٠٦٦٩	**٠,٠٥٦٩	٩
			**٠,٠٤٦٨	**٠,٠٤٠٥	٢٠	**٠,٠٦٠٢	**٠,٠٦٠٧	١٠
			**٠,٠٦٧٧	**٠,٠٥٧٨	٢١	**٠,٠٥٩٥	**٠,٠٧٣٧	١١

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٠,٢٣٢) عند (٠,٠١) = (٠,٣٠٢)

يتضح من جدول (٩) ان جميع قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الاول بالدرجة الكلية للمحور جاءت داله عند مستوى ٠,٠٥ مما يؤكد ان جميع عبارات (المحور الاول) تقيس ما يقبسه المحور ولذا فهي تتسم بالصدق وانها تقيس ما وضعت من اجله وتراوحت بين (٠,٣٤٣ - ٠,٦٩٢)؛ وكذلك جميع قيم معاملات عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور جاءت داله عند مستوى ٠,٠٥ مما يؤكد ان جميع عبارات (المحور الثاني) تقيس ما يقبسه المحور وتراوحت بين (٠,٤٢٥ - ٠,٨٤٧)؛ ويتضح ايضاً ان جميع قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور جاءت داله عند مستوى ٠,٠٥ وتراوحت بين (٠,٢٦٣ - ٠,٥٦٩) مما يؤكد ان جميع عبارات (المحور الثالث) تقيس ما وضعت من اجله ، وايضاً يتضح ايضاً ان جميع قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الرابع بالدرجة الكلية للمحور جاءت داله عند مستوى ٠,٠٥ وتراوحت بين (٠,٢٦٥ - ٠,٥٧٨) مما يؤكد ان جميع عبارات (المحور الرابع) تقيس ما وضعت من اجله ، ويتضح ايضاً ان جميع قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الخامس بالدرجة الكلية للمحور جاءت داله عند مستوى ٠,٠٥ وتراوحت بين (٠,٢٤٦ - ٠,٦٦٩) مما يؤكد ان جميع عبارات (المحور الخامس) تقيس ما وضعت من اجله .

جدول (١٠) صدق الاتساق الداخلي بين المحاور وبعضها البعض والدرجة الكلية

للاستبيان الخاص بالقدرة التنافسية

ن=(٧٠)

م	الابعاد	الاول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	مجموع المحاور
١	الاول		**٠,٠٥١٠	**٠,٠٥٣٠	**٠,٠٥٤٢	*٠,٢٩٦	**٠,٠٦٥٤
٢	الثاني			**٠,٠٥٧٠	**٠,٠٥٩٧	**٠,٠٣٠٩	**٠,٠٨٢٦

*٠,٢٧٦	**٠,٧١٠	*٠,٢٦٩				الثالث	٣
**٠,٤٧٠	**٠,٣٢٠					الرابع	٤
**٠,٥٠١						الخامس	٥

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة $(٠,٠٥) = (٠,٢٣٢)$ عند $(٠,٠١) = (٠,٣٠٢)$ **

يتضح من جدول (١٠) وجود ارتباطات بينية بين محاور الاختبار وبعضها البعض، تراوحت ما بين $(٠,٢٦٩)$ إلى $(٠,٧١٠)$ ؛ وذلك عند مستوى دلالة إحصائية $(٠,٠٥)$ ، $(٠,٠١)$ ، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين محاور الاختبار.

ثانياً : الثبات

تم حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية وتعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاختبار إلى نصفين متساويين لاستخراج قيمة معامل ثباته، وذلك عن طريق استخدام المفردات الفردية في مقابل المفردات الزوجية، وكذلك تم حساب معامل الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ، وذلك بالتطبيق على العينة الاستطلاعية والبالغ عددهم (٧٠) فرداً، وتم حساب معامل الثبات للاختبار كما هو موضح بجدول (١١).

جدول (١١) ثبات التجزئة النصفية ألفا كرونباخ لمحاوَر الاستبيان
الخاص بالقدرة التنافسية (ن=٧٠)

م	المحاوَر	العبارات الفردية		العبارات الزوجية		معامل الارتباط	سييرمان	جتمان	ألفا كرونباخ
		ع ±	س	ع ±	س				
١	المحور الاول	١,٣٣٧	٤,٧٧١	١,٢٢٩	٤,٧٧١	**٠,٤٢٣	٠,٧٤٢	٠,٨٤١	٠,٦٩٧
٢	المحور الثاني	١,٩٢٨	٧,٤٨٥	٢,٠٩٧	٧,٤٨٥	**٠,٤٧٤	٠,٨٣١	٠,٨٣٠	٠,٧٣٧
٣	المحور الثالث	١,٣٨٩	٦,٢٢٨	١,٤٩٥	٦,٢٢٨	**٠,٥١٣	٠,٧٧١	٠,٧٧١	٠,٧٤٨
٤	المحور الرابع	١,٣٠٦	٤,٧٥٧	١,٠٩٥	٤,٧٥٧	**٠,٥٣٧	٠,٦٩٥	٠,٧٨٣	٠,٨٧٠
٦	المحور الخامس	١,٣٦٩	٤,٣٤٢	١,٠٤٧	٤,٣٤٢	**٠,٦٢٦	٠,٧٦٤	٠,٧٥٦	٠,٨٧٥
	الاختبار ككل	٤,٩٨١	٢١,٨٠٠	٢,٧٢٧	٢١,٨٠٠	**٠,٦١٣	٠,٧٧٨	٠,٧٧١	٠,٧٣١

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٠,٢٣٢) عند (٠,٠١) = (٠,٣٠٢)

يتضح من جدول (١١) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥)، (٠,٠١)؛ مما يشير إلى ثبات الاستبيان ومحاوَره؛ حيث بلغ معامل الثبات بطريقة بيرسون (٠,٦١٣) وبطريقة سييرمان براون (٠,٧٧٨)، بينما بلغ بطريقة ألفا كرونباخ (٠,٧٧١)؛ مما يشير لارتفاع معامل ثبات الاختبار.

تطبيق الدراسة الأساسية :

تم تطبيق الدراسة الأساسية على (١٨٣) فرداً ، وذلك في الفترة من ٢٠١٨/٥/١٥م الى ٢٠١٨/٧/١٥، وبعد الانتهاء من تطبيق استمارتي الاستبيان تم جمعها وتفرغ البيانات وجدولتها لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة .

المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث في المعالجات الإحصائية للبيانات الأساسية داخل هذه الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Science الإصدار (٢٢) مستعيناً بالمعاملات التالية: (التكرارات والنسبة المئوية ، التجزئة النصفية لسييرمان براون وجتمان ، معامل ثبات ألفا كرونباخ ، معامل ارتباط بيرسون ، النسبة الترجيحية ، كا٢).

عرض ومناقشة النتائج :

تحديداً لأهداف هذه الدراسة ورداً على التساؤلات التي وردت بالبحث قام الباحث بعرض ومناقشة النتائج وفقاً للدرجة المئوية المقدره التي تم تحديدها حسب التكرارات لاستجابات افراد العينة والتي بلغت (١٨٣) فرداً على الميزان التقديرى (نعم - الى حد ما - لا) بدرجات (٣ - ٢ - ١) وكان العرض كالتالى :

عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الاول : ما واقع المقياس المتوازن للأداء بالاندية الرياضية؟

المحور الاول : البعد المالى (فاعلية توظيف الموارد المالية)

جدول (١٢) يوضح التكرارات والنسبة المئوية و(٢كا) بالمحور الاول (البعد المالى) ن = (١٨٣)

م	العبارات	نعم		الى حد ما		لا		٢كا	النسبة الترجيحية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	١	١٢٥	٦٨,٣	٢٩	١٥,٨	٢٩	١٥,٨	١٠٠,٧٢١	٨٤,١٥٣	٢
٢	٢	١٩	١٠,٤	٦٢	٣٣,٩	١٠,٢	٥٥,٧	٥٦,٤٩٢	٥١,٥٤٨	٩
٣	٣	٣٥	١٩,١	٥٨	٣١,٧	٩٠	٤٩,٢	٢٥,٠١٦	٥٦,٦٤٨	٧
٤	٤	٦٠	٣٢,٨	٨٧	٤٧,٥	٣٦	١٩,٧	٢١,٣٤٤	٧١,٠٣٨	٤
٥	٥	١١٤	٦٢,٣	٣٨	٢٠,٨	٣١	١٦,٩	٦٩,٤٧٥	٨١,٧٨٥	٣
٦	٦	٥٦	٣٠,٦	٦٧	٣٦,٦	٦٠	٣٢,٨	١١,٠١٦	٦٥,٩٣٨	٦
٧	٧	٥١	٢٧,٩	٩١	٤٩,٧	٤١	٢٢,٤	٢٢,٩٥١	٦٨,٤٨٨	٥
٨	٨	٣٥	١٩,١	٣٥	١٩,١	١١٣	٦١,٧	٦٦,٤٩٢	٥٢,٤٥٩	٨
٩	٩	١٢٧	٦٩,٤	٣٣	١٨,٠	٢٣	١٢,٦	١٠٧,٩٣٤	٨٥,٦١٠	١

قيمة (كا٢) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٥,٩٩١)

يتضح من جدول (١٢) ان قيمة (٢كا) جاءت دالة وتراوحت بين (١١,٠١٦) و (١٠٧,٩٣٤) ، وتراوحت النسبة الترجيحية بين (٨٥,٦١٠%) و (٥١,٥٤٨%).

وجاء ترتيب العبارات وفقاً للنسبة الترجيحية لاستجابات عينة البحث هي عبارة رقم (٩) بالمركز الاول وهي "يتبنى النادى نظام رقابى دقيق لتجنب عوامل الهدر والاسراف التى تضعف الميزانية" بنسبة (٨٥,٦١٠%) ، وعبارة رقم (١) بالمركز الثانى وهي "يمتلك النادى استراتيجية واضحة لادارة موارده المالية" بنسبة (٨٤,١٥٣%) ، وعبارة رقم (٥) بالمركز الثالث وهي "يحرص النادى على توفير رعاة للبطولات والانشطة المقامة في رحابه" بنسبة (٨١,٧٨٥%) .

ويرجع الباحث ذلك الى ان الاندية الرياضية تحت رقابة وزارة المالية ووزارة الشباب والرياضة والجهاز المركزى للمحاسبات واعتمادها على الرعاة ناتج من ضعف التمويل الحكومى من وزارة الشباب والرياضة والذي لا يساعد على تنفيذ الانشطة على وجه اكمل .

ويختلف ذلك مع نتائج دراسة عماد مصباح سالم (٢٠٠٩م) (١١) حيث اشار الى عدم استغلال الموارد المالية في المؤسسات الرياضية بشكل يسهم في تطوير الاداء الإداري والتنظيمى داخل الاتحادات الرياضية.

ويشير محمود عبد الفتاح ابراهيم ، محى الدين الهادى (٢٠١٧م) (١٩) ان البعد المالى من اهم محاور بطاقة الاداء المتوازن لأنه يتضمن مؤشرات مالية تمكن من رفع كفاءة المنشأة على الصعيد المالى مع المؤشرات الاخرى غير المالية ، مما يدعم المركز التنافسى من خلال تحسين العمليات المالية للمنشأة .

المحور الثانى : بعد العملاء (العلاقة بالمستفيدين)

جدول (١٣) يوضح التكرارات والنسبة المئوية و(٢كا) بالمحور الثاني (بعد العملاء) ن = (١٨٣)

م	العبارات	نعم		الى حد ما		لا		٢كا	النسبة الترجيحية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	١٠	٢٧	١٤,٨	٦٣	٣٤,٤	٩٣	٥٠,٨	٣٥,٨٠٣	٥٤,٦٤٤	٦
٢	١١	٦٠	٣٢,٨	٧٨	٤٢,٦	٤٥	٢٤,٦	٨,٩٥١	٦٩,٣٩٨	١
٣	١٢	٢٩	١٥,٨	١٠١	٥٥,٢	٥٣	٢٩,٠	٤٤,٠٦٦	٦٢,٢٩٥	٣
٤	١٣	٢٦	١٤,٢	٤٧	٢٥,٧	١١٠	٦٠,١	٦٢,٦٥٦	٥١,٣٦٦	٨
٥	١٤	٥٦	٣٠,٦	٦٨	٣٧,٢	٥٩	٣٢,٢	٧,٢٧٩	٦٦,١٢٠	٢
٦	١٥	٣٨	٢٠,٨	٢٦	١٤,٢	١١٩	٦٥,٠	٨٣,٩٠٢	٥١,٩١٢	٧
٧	١٦	٣٤	١٨,٦	٧٣	٣٩,٩	٧٦	٤١,٥	١٨,٠٠٠	٥٩,٠١٦	٥
٨	١٧	٢٤	١٣,١	٤٧	٢٥,٧	١١٢	٦١,٢	٦٨,٢٩٥	٥٩,٦٣٧	٤

قيمة (٢كا) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٥,٩٩١)

يتضح من جدول (١٣) ان قيمة (٢كا) جاءت دالة وتراوحت بين (٧,٢٧٩) و (٨٣,٩٠٢) ، وتراوحت النسبة الترجيحية بين (٥١,٣٦٦%) و (٦٩,٣٩٨%).

وجاء ترتيب العبارات وفقاً للنسبة الترجيحية لاستجابات عينة البحث عبارة رقم (١١) بالمركز الاول وهى "يتابع النادي شكاوى رواده ويسعى لحلها باقل وقت ممكن" بنسبة (٦٩,٣٩٨%) ، وعبارة رقم (١٤) بالمركز الثانى وهى "يعمل النادي على تحقيق درجة الرضا لروادها عن الخدمات المقدمة" بنسبة (٦٦,١٢٠%) ، وجاءت بالمركز الثالث عبارة رقم (١٢) وهى "يتم الحصول على ولاء المستفيدين من خلال تقديم الخدمة باقل وقت" بنسبة (٦٢,٢٩٥) .

ويتفق ذلك مع ما ذكره "محمد صادق اسماعيل (٢٠١٤م) (١٥) ان البحوث والدراسات الخاصة بالرضا عن العمل ومشاكل العاملين هو احد اهم طرق قياس الرضا عن خدمات العملاء من اجل الوقوف على ايجابيات وسلبيات العمل .

ويذكر كلا من كمال عبد الرحمن درويش ، محمد صبحى حسانين (٢٠٠٤م) (١٢) على اهمية قيمة العملاء والمستفيدين في المؤسسات الرياضية حيث اشاروا الى التأثير الكبير للمستفيدين على اداء المؤسسة، وبقاء المؤسسة في اداء وظائفها يعتمد بصورة اساسية على قيمة متابعة العملاء لمنتجات المؤسسة الرياضية ، ويمكن القول بان أي مؤسسة لا يكتب لها البقاء دون العملاء .

ويشير محمود عبد الفتاح ابراهيم ، محى الدين الهادى (٢٠١٧م) (١٩) ان بعد العملاء يركز على رضا العملاء حيث ان درجة الرضا تتناسب مع حجم السوق والتصدى للمنافسة ومن ثم تحقق اعلى العوائد بما يحقق الانسجام مع الاستراتيجيات المرسومة .

بينما يذكر محمود عبد الفتاح ابراهيم واسامه رزق (٢٠٠٦م) (١٨) ان بعد العملاء يهدف الى قياس قدرة المنشأة على الوفاء بحاجات العملاء بصورة تدعم المركز التنافسى للمنشأة وتقديم خدماتها

بما يحقق رضا العملاء. حيث ان من مؤشرات هذا البعد القدرة على الاحتفاظ بالعملاء ورضا العملاء والحصة السوقية ودرجة الولاء .

وجاءت بالمركز الاخير عبارة رقم (١٣) وهى "يسعى النادي لأخذ تقييمات رواده عن كفاءة الجهاز الإداري بعين الاعتبار عند تقييم العاملين" بنسبة (٥١,٣٦٦%) .

ويتفق ذلك مع نتائج حسن احمد الشافعى وكريم محمود الحكيم (٢٠١٦م)(٢) الى ان النادي يعمل على تحقيق درجة الرضا للأعضاء من خلال انظمة التقييم والمتابعة حيث يرجع ذلك الى تنفيذ الأنشطة والبرامج بصورة روتينية والتي يتم تطبيقها في ضوء ما تم خلال السنوات السابقة بدون تجديد وابتكار وعدم مراعاة للاحتياجات الحديثة للأعضاء .

بينما يختلف ذلك مع نتائج محمد الغريب (٢٠١٣م)(١٤) حيث اشار الى عدم الاهتمام بقياس رضا المستفيدين وكذلك عدم الاهتمام بوسائل جذب المستفيدين لممارسة الأنشطة الترويحية ، وان الأنشطة والبرامج المقدمة لا تراعى جميع الاحتياجات .

المحور الثالث: بعد العمليات الداخلية

جدول (١٤) يوضح التكرارات والنسبة المئوية و(٢كا) بالمحور الثالث (بعد العمليات الداخلية) ن = (١٨٣)

الترتيب	النسبة الترجيحية	٢كا	لا		الى حد ما		نعم		العبارات	م
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٧٩,٧٨١	٤٧,٣١١	١٧,٥	٣٢	٢٥,٧	٤٧	٥٦,٨	١٠,٤	١٨	١
٧	٥٧,١٩٤	٣٦,٣٢٨	٥٤,١	٩٩	٢٠,٢	٣٧	٢٥,٧	٤٧	١٩	٢
٤	٦٥,٥٧٣	٢٢,٤٢٦	٢٦,٨	٤٩	٤٩,٧	٩١	٢٣,٥	٤٣	٢٠	٣
٩	٤٦,٩٩٤	١٠٩,٧٧٠	٦٩,٤	١٢٧	٢٠,٢	٣٧	١٠,٤	١٩	٢١	٤
١	٨١,٢٣٨	٧٤,٥٩٠	١٩,٧	٣٦	١٦,٩	٣١	٦٣,٤	١١٦	٢٢	٥
٨	٥٤,٠٩٨	٨٤,٤٩٢	٦٣,٩	١١٧	٩,٨	١٨	٢٦,٢	٤٨	٢٣	٦
٥	٦١,٠٢٠	١٤,٩٨٤	٤٦,٤	٨٥	٢٤,٠	٤٤	٢٩,٥	٥٤	٢٤	٧
٦	٥٨,١٠٥	٢٥,٢١٣	٥٠,٨	٩٣	٢٤,٠	٤٤	٢٥,١	٤٦	٢٥	٨
٣	٧٨,٦٨٨	٣٩,٢٤٦	١٨,٦	٣٤	٢٦,٨	٤٩	٥٤,٦	١٠٠	٢٦	٩

قيمة (كا٢) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٥,٩٩١)

يتضح من جدول (١٤) ان قيمة (٢كا) جاءت دالة وتراوحت بين (١٤,٩٨٤) و (١٠٩,٧٧٠) ، وتراوحت النسبة الترجيحية بين (٨١,٤٨١%) و (٥٤,٨٦١%) .

وجاء ترتيب العبارات وفقاً للنسبة الترجيحية لاستجابات عينة البحث هي عبارة رقم (٢٢) بالمركز الاول وهى "يهتم النادي بإجراء الصيانة الدورية للملاعب والاجهزة والادوات بمواعيدها المحددة" بنسبة (٨١,٢٣٨%) ، وعبارة رقم (١٨) بالمركز الثانى وهى "يسعى النادي الى تطوير وتسهيل الخدمات الادارية المقدمة لرواده" بنسبة (٧٩,٧٨١%) ، وعبارة رقم (٢٦) بالمركز الثالث وهى "يراعى في العمليات الداخلية التكامل والترابط مع سياسات النادي" بنسبة (٧٨,٦٨٨%) .

واشار محمود عبد الفتاح ابراهيم واسامه رزق (٢٠٠٦م) (١٨) على ان بعد العمليات التشغيلية يهدف الى قياس مدى كفاءة المنشأة في اداء اعمالها الداخلية والوظائف التشغيلية لوحدات اعمالها وذلك من خلال تتبع مستوى انجاز الخدمات وتحديد الانشطة اللازمة لأدائها وزمن دورة التشغيل لكل نشاط ثم تحديد تكلفة كل نشاط . حيث ان مؤشرات هذا البعد هي خدمات ما بعد البيع ، ونظام البحث والتطوير ، ونظام الانتاج .

ويرى محمود عبد الفتاح ابراهيم ، محي الدين الهادي (٢٠١٧م) (١٩) ان هذا البعد يدعم المركز التنافسي عن طريق تطوير نظام المعلومات والعمليات التشغيلية في المنشأة واستخدام البرمجيات وتحسين عمليات المنشأة في الابتكار والابداع والتطوير لكسب العملاء من خلال اتباع التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في الانتاج .

المحور الرابع: بعد التعلم والنمو (العاملين)

جدول (١٥) يوضح التكرارات والنسبة المئوية و(٢٤) بالمحور الرابع (بعد التعلم والنمو) ن = (١٨٣)

م	العبارات	نعم		الى حد ما		لا		٢٤	النسبة الترجيحية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	٢٧	٥٢	٢٨،٤	٨٣	٤٥،٤	٤٨	٢٦،٢	١٢،٠٣٣	٦٧،٣٩٥	٣
٢	٢٨	٣٤	١٨،٦	٤٣	٢٣،٥	١٠٦	٥٧،٩	٥٠،٤٥٩	٥٣،٥٥١	٧
٣	٢٩	٥٧	٣١،١	٥٣	٢٩،٠	٧٣	٣٩،٩	٦،٦٧٢	٦٣،٧٥٢	٤
٤	٣٠	٨٧	٤٧،٥	٤٥	٢٤،٦	٥١	٢٧،٩	١٦،٩١٨	٧٣،٢٢٤	١
٥	٣١	٨١	٤٤،٣	٤٢	٢٣،٠	٦٠	٣٢،٨	١٢،٤٩٢	٧٠،٤٩١	٢
٦	٣٢	٣٥	١٩،١	٥٠	٢٧،٣	٩٨	٥٣،٦	٣٥،٥٠٨	٥٥،١٩١	٦
٧	٣٣	٤٣	٢٣،٥	٧١	٣٨،٨	٦٩	٣٧،٧	٨،٠٠٠	٦١،٩٣٠	٥

قيمة (٢٤) الجدولية عند مستوى دلالة (٠،٠٥) = (٥،٩٩١)

يتضح من جدول (١٥) ان قيمة (٢٤) جاءت دالة وتراوحت بين (٦،٦٧٢) و (٥٠،٤٥٩) ، وتراوحت النسبة الترجيحية بين (٥٣،٥٥١%) و (٧٣،٢٢٤%).

وجاء ترتيب العبارات وفقاً للنسبة الترجيحية لاستجابات عينة البحث هي عبارة رقم (٣٠) بالمركز الاول وهي "يخصص النادي مبلغاً في الموازنة السنوية لبرامج تدريب العاملين" بنسبة (٧٣،٢٢٤%) ، وعبارة رقم (٣١) بالمركز الثاني وهي "يحتفظ النادي بالعاملين به وتقل نسبة الاستقالات الوظيفية خلال تلبية الاحتياجات المادية والمعنوية للعاملين به" بنسبة (٧٠،٤٩١%) ، وعبارة رقم (٢٧) بالمركز الثالث وهي "يسعى النادي لاستقطاب العاملين به من اصحاب الخبرات والمهارات المهنية المتميزة في المجال الرياضي وغيره" بنسبة (٦٧،٣٩٥%) .

ويختلف ذلك مع نتائج دراسة خلود نزار الديب (٢٠١٢م) (٥) حيث اشارت الى عدم الاهتمام برفع مستوى اداء العاملين واستثمار قدراتهم بالاتحاد العام الرياضي ، وعدم تحقيق نظام للتغذية

الراجعة المرتدة لتحقيق رفع كفاءة العاملين به .

ويرى محمود عبد الفتاح ابراهيم ، محى الدين الهادى (٢٠١٧م) (١٩) ان بعد التعلم والنمو يرتبط ارتباطاً وثيقاً باستخدام نظم التكنولوجيا الحديثة ، وذلك من خلال مؤشرات تتمثل في رضا العاملين ، والاحتفاظ بهم والسرعة في تقديم منتجات وخدمات جديدة ، ويركز ايضاً على اهتمام المنشأة بقدرات ومهارات العاملين وتحسين انتاجيتهم عن طريق قدرة هذه النظم ، فهو يعكس قدرة المنشأة على استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة لتنمية مهارات العاملين بما يدعم المركز التنافسي للمنشأة .

ويشير محمود عبد الفتاح ابراهيم واسامه رزق (٢٠٠٦م) (١٨) على ان بعد التعلم والنمو يهدف الى قياس القدرة على الابتكار والابداع وذلك من خلال قياس قدرة المنشأة على تقديم منتجات جديدة ، وخلق قيمة اكبر للعملاء والتطوير والتحسين المستمر للجودة الشاملة على مستوى دورة حياة المنتج او الخدمة واجراءات تقييمها . حيث ان من مؤشرات هذا البعد سرعة تقديم منتجات جديدة الابتكار والتجديد ، لتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة ، ورضا العاملين ، والاحتفاظ بهم . وجاءت بالمركز الاخير عبارة رقم (٢٨) وهى "يحرص النادى على عقد دورات تدريبية وتأهيل للعاملين الجدد" بنسبة (٥٣,٥٥١%) .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة محمد الغريب (٢٠١٣م) (١٤) حيث اشارت الى قلة الاهتمام بعقد الندوات والمؤتمرات للتوعية ، وعدم استخدام وسائل الاتصال الحديثة في التعامل مع ممارسة الانشطة الترويجية لذوى الاعاقة .

ويتفق ايضاً مع ما اوصت به دراسة محمد قطاب ، محمد حياوى (٢٠١٦م) (١٦) بضرورة الاهتمام اكثر بالعاملين مع السعى لإشراكهم في عملية اتخاذ القرار لتحسيسه بمدى أهميته ودوره الفعال ، وضرورة القيام بدورات تدريبية وتكوينية للعاملين لمواكبة التغيرات التكنولوجية ، فذلك من شأنه ان يشعر العاملين بانهم جزء مهم من المنشأة مما يدفعهم للجد والعطاء .

عرض ومناقشة وتفسير التساؤل الثانى : ما واقع القدرة التنافسية بالأندية الرياضية ؟

المحور الاول : الجودة

جدول (١٦) يوضح التكرارات والنسبة المئوية و(٢١) بالمحور الاول (الجودة) ن = (١٨٣)

م	العبارات	نعم		الى حد ما		لا		٢١	النسبة الترجيحية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	١	٦٢	٣٣,٩	١٩	١٠,٤	١٠٢	٥٥,٧	٥٦,٤٩٢	٥٩,٣٨٠	٥
٢	٢	٤١	٢٢,٤	٦٤	٣٥,٠	٧٨	٤٢,٦	١١,٤٤٣	٥٩,٩٢٧	٤
٣	٣	٤١	٢٢,٤	٨٩	٤٨,٦	٥٣	٢٩,٠	٢٠,٤٥٩	٦٤,٤٨٠	٣
٤	٤	١٠٤	٥٦,٨	٥٦	٣٠,٦	٢٣	١٢,٦	٥٤,٣٩٣	٨١,٤٢٠	١
٥	٥	٨٨	٤٨,١	٦٥	٣٥,٥	٣٠	١٦,٤	٢٧,٩٦٧	٧٧,٢٣١	٢

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٥,٩٩١)

يتضح من جدول (١٦) ان قيمة (٢٤) جاءت دالة وتراوحت بين (١١،٤٤٣) و (٥٦،٤٩٢) ، وتراوحت النسبة الترجيحية بين (٥٩،٣٨٠%) و (٨١،٤٢٠%).

وجاء ترتيب العبارات وفقاً للنسبة الترجيحية لاستجابات عينة البحث هي عبارة رقم (٤) بالمركز الاول وهي "يخصص النادي جزء من الميزانية لتسويق خدماته وأنشطته" بنسبة (٨١،٤٢٠%) ، وعبارة رقم (٥) بالمركز الثاني وهي "تساهم اراء ومقترحات العاملين بالنادي في تطوير وتحسين جودة الخدمات والانشطة المقدمة لرواده" بنسبة (٧٧،٢٣١%) ، وعبارة رقم (٣) بالمركز الثالث وهي "يسيطر النادي على العدد الاكبر من رواده مقارنة بالأندية الاخرى" بنسبة (٦٤،٤٨٠%).

ويذكر محمود عبد الفتاح ابراهيم ، محي الدين الهادي (٢٠١٧م) (١٩) ان بعد الجودة يعنى ان تعمل المنشأة على عرض المنتجات والخدمات ذات خصائص فريدة ومتميزة من شأنها ان ترضى رغبة المستهلك او العميل من حيث (الجودة ، وخدمات ما بعد البيع) ؛ حيث ان المنشأة تتمكن من رفع الحصة السوقية ، من خلال فهم وفحص مصادر التميز والاخذ بالكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية ، وان يكون هذا التمايز يصعب تقليده من جانب المنافسين .

ويذكر Banimahd (٢٠١٢م) (٢٤) ان تحقيق المنشأة لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها / خدماتها سيزيد من قيمة تلك المنتجات / الخدمات بالنسبة للعملاء ، وسيتيح للمنشأة امكانية زيادة مستوى الاسعار بما لا يتجاوز قيمة ذلك التميز في مستوى الجودة من وجهة نظر العميل ، بما يحقق للمنشأة ميزة تنافسية ، ويمكنها من البقاء والاستمرار في الاجل الطويل .

وجاءت بالمركز الاخير عبارة رقم (١) وهي "يخصص النادي ادارة خاصة للتواصل مع رواده بخصوص جودة الخدمة المقدمة" بنسبة (٥٩،٣٨٠%) .

ويرجع الباحث ذلك الى ان الاندية الرياضية لا تعمل على توفير ادارة خاصة للتواصل مع الرواد بشكل فردي ليتم من خلالها التعرف والتواصل الى آرائهم ومستوى تقبلهم للخدمات والانشطة التي يتم ممارستها .

المحور الثاني : الكفاءة

جدول (١٧) يوضح التكرارات والنسبة المئوية و(٢٤) بالمحور الثاني (الكفاءة) ن = (١٨٣)

م	العبارات	نعم		الى حد ما		لا		٢٤	النسبة الترجيحية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	٦	٤٨	٢٦،٢	٨٩	٤٨،٦	٤٦	٢٥،١	١٩،٣١١	٦٧،٠٣٠	٢
٢	٧	٣٢	١٧،٥	٤٩	٢٦،٨	١٠٢	٥٥،٧	٤٣،٧٠٥	٥٣،٩١٦	٧
٣	٨	٢٨	١٥،٣	٦٧	٣٦،٦	٨٨	٤٨،١	٣٠،٣٩٣	٥٥،٧٣٧	٥
٤	٩	٣٠	١٦،٤	٣٥	١٩،١	١١٨	٤٦،٥	٨٠،٠٩٨	٥٠،٦٣٧	٨
٥	١٠	٢٧	١٤،٨	٦١	٣٣،٣	٩٥	٥١،٩	٣٧،٩٠٢	٥٤،٢٨٠	٦

٤	٥٨,١٠٥	٤٨,٢٣٠	٣٦,٦	٦٧	٥٢,٥	٩٦	١٠,٩	٢٠	١١	٦
١	٧٦,٥٠٢	٤٦,٠٣٣	٢٦,٨	٤٩	١٦,٩	٣١	٥٦,٣	١٠,٣	١٢	٧
٣	٦١,٩٣٠	٢٤,٨٢٠	٣٢,٨	٦٠	٤٨,٦	٨٩	١٨,٦	٣٤	١٣	٨

قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٥,٩٩١)

يتضح من جدول (١٧) ان قيمة (كا^٢) جاءت دالة وتراوحت بين (١٩,٣١١) و (٨٠,٠٩٨) ، وتراوحت النسبة الترجيحية بين (٥٠,٦٣٧%) و (٧٦,٥٠٢%).

وجاء ترتيب العبارات وفقاً للنسبة الترجيحية لاستجابات عينة البحث هي عبارة رقم (١٢) بالمركز الاول وهي "يُطبق النادي نظام رقابة على اداء العاملين مما يساعد على تطوير وتحديث مستوى فاعلية الانشطة والخدمات المقدمة لرواده" بنسبة (٧٦,٥٠٢%) ، وعبارة رقم (٦) بالمركز الثاني وهي "يعمل النادي على تقويم خدماته وانشطة المختلفة وحذف او تعديل الانشطة والخدمات التي لا تضيف قيمة" بنسبة (٦٧,٠٣٠%) ، وعبارة رقم (١٣) بالمركز الثالث وهي "تتزايد الانتاجية والكفاءة للعاملين بشكل مضطرد" بنسبة (٦١,٩٣٠%) .

ويختلف ذلك مع نتائج هانى جمال يوسف (٢٠١٧م) (٢٣) بانه لا يوجد نظام للرقابة الجيدة التي يمكن من خلالها اكتشاف الاخطاء لضمان تحقيق الاهداف العامة بشكل واضح ، وان المنشآت لا تمتلك نظام للمعلومات والبيانات يمكن من خلاله تحقيق الفاعلية للعمليات الادارية . بينما يتفق ذلك معه بان الميزانية الخاصة بالأنشطة والخدمات التي تقدم للعملاء لا تتناسب مع جودتها .

ويشير Banimahd (٢٠١٢م) (٢٤) ان الكفاءة تمثل المنشأة في نظام لتحويل المدخلات الى مخرجات ، وكلما ارتفعت كفاءة المنشأة في اداء عملياتها ، كلما انخفضت كمية المدخلات اللازمة لإنتاج قدر محدد من المخرجات ومن ثم تنخفض تكلفة الهيكل الإنتاجي للمنشأة مقارنة بالمنافسين .

المحور الثالث : الابداع

جدول (١٨) يوضح التكرارات والنسبة المئوية و(كا^٢) بالمحور الثالث (الابداع) ن = (١٨٣)

م	العبارات	نعم		الى حد ما		لا		٢كا	النسبة الترجيحية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	١٤	٥٥	٣٠,١	٤٤	٢٤,٠	٨٤	٤٥,٩	١٤,٠٠٠	٦١,٣٨٤	٦
٢	١٥	٩٤	٥١,٤	٤٢	٢٣,٠	٤٧	٢٥,٧	٢٦,٩٨٤	٧٥,٢٢٧	٣
٣	١٦	٩٨	٥٣,٦	٦٤	٣٥,٠	٢١	١١,٥	٤٨,٨٢٠	٨٠,٦٩٢	٢
٤	١٧	٤٦	٢٥,١	٧٥	٤١,٠	٦٢	٣٣,٩	٦,٩١٨	٦٣,٧٥٢	٤
٥	١٨	١١٥	٦٢,٨	٤٥	٢٤,٦	٢٣	١٢,٦	٧٥,٦٧٢	٨٣,٤٢٤	١
٦	١٩	٤١	٢٢,٤	٧٣	٣٩,٩	٦٩	٣٧,٧	٩,٩٦٧	٦١,٩٣٠	٥

قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٥,٩٩١)

يتضح من جدول (١٨) ان قيمة (كا^٢) جاءت دالة وتراوحت بين (٦,٩١٨) و (٧٥,٦٧٢) ، وتراوحت النسبة الترجيحية بين (٦١,٣٨٤%) و (٨٣,٤٢٤%).

وجاء ترتيب العبارات وفقاً للنسبة الترجيحية لاستجابات عينة البحث هي عبارة رقم (١٨) بالمركز الاول وهي "يتيح النادي الفرصة للعاملين على الابتكار والابداع والتجديد والتجريب لمواجهة مشكلات ومعوقات العمل" بنسبة (٨٣,٤٢٤%) ، وعبارة رقم (١٦) بالمركز الثاني وهي "يقدم النادي مجموعة من الخدمات والانشطة تؤدي الى زيادة اعداد رواده" بنسبة (٨٠,٦٩٢%) ، وعبارة رقم (١٥) بالمركز الثالث وهي "يعمل النادي على تطوير وتعديل خدماته بما يميزه مع ما يقدمه الاندية المنافسة" بنسبة (٧٥,٢٢٧%) .

ويتفق ذلك مع نتائج هاني جمال يوسف (٢٠١٧م) (٢٣) بعدم استخدام المنشآت للوسائل التكنولوجية الحديثة يؤثر على عدم قدرة المنشأة الرياضية على تحديث الخدمات والانشطة المقدمة للعملاء ، ولا تقوم المنشأة الرياضية باستحداث أنشطة وخدمات تناسب تطلعات العملاء وفقد المنشآت الرياضية عنصر التميز بسبب عدم وجود اسلوب حديث للترويج عن الانشطة والخدمات التي يمكن ان تؤدي الى زيادة الحصة السوقية او زيادة اعداد العملاء المقبلين على المنشآت الرياضية .

ويذكر Banimahd (٢٠١٢م) (٢٤) بهذا الشأن ان من العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية عوامل داخلية منها الابتكار او الابداع والذي يعنى التحسين المستمر بإدخال افكار جديدة دائماً على المنتج او الخدمة المقدمة ، سواء بتقديم منتجات جديدة او العمل بأساليب جديدة تختلف عن تلك المستخدمة من جانب المنافسين بما يضمن استمرارية تقدم المنشأة .

المحور الرابع : سرعة الاستجابة

جدول (١٩) يوضح التكرارات والنسبة المئوية و(٢٥) بالمحور الرابع (سرعة الاستجابة) ن = (١٨٣)

م	العبارات	نعم		الى حد ما		لا		٢٥	النسبة الترجيحية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	٢٠	٥٣	٢٩,٠٠	٧٥	٤١,٠٠	٥٥	٣٠,٠١	٦,٨٥٢	٦٦,٣٠٢	٢
٢	٢١	٧١	٣٨,٨	٤٨	٢٦,٢	٦٤	٣٥,٠٠	٧,٥٥٧	٦٧,٩٤١	١
٣	٢٢	٤٠	٢١,٩	٥٩	٣٢,٢	٨٤	٤٥,٩	١٥,٩٦٧	٥٨,٦٥٢	٣
٤	٢٣	٣١	١٦,٩	٣٣	١٨,٠	١١٩	٦٥,٠٠	٨٢,٧٥٤	٥٠,٦٣٧	٦
٥	٢٤	٣١	١٦,٩	٥٩	٣٢,٢	٩٣	٥٠,٨	٣١,٦٠٧	٥٥,٣٧٣	٤
٦	٢٥	٣٦	١٩,٧	٣٤	١٨,٦	١١٣	٦١,٧	٦٦,٥٢٥	٥٢,٦٤١	٥

قيمة (٢٥) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٥,٩٩١)

يتضح من جدول (١٩) ان قيمة (٢٥) جاءت دالة وتراوحت بين (٦,٨٥٢) و (٨٢,٧٥٤) ، وتراوحت النسبة الترجيحية بين (٥٠,٦٣٧%) و (٦٧,٩٤١%).

وجاء ترتيب العبارات وفقاً للنسبة الترجيحية لاستجابات عينة البحث هي عبارة رقم (٢١) بالمركز الاول وهي "تتسم بيئة العمل بالنادي بدرجة عالية من المرونة" بنسبة (٦٧,٩٤١%) ، وعبارة رقم (٢٠) بالمركز الثاني وهي "يعمل النادي بشكل دائم على تخفيض الزمن اللازم لأداء

الخدمة لرواده" بنسبة (٦٦,٣٠٢%) ، وعبارة رقم (٢٢) بالمركز الثالث وهي "يعمل النادي على دراسة اراء ورغبات رواده في الحصول على خدمات جديدة" بنسبة (٥٨,٦٥٢%) .

ويرى محمود عبد الفتاح ابراهيم ، محي الدين الهادي (٢٠١٧م) (١٩) ان ميزة سرعة الاستجابة او اختصار الوقت تكون لمصلحة العميل وتحقق من خلال عدة عناصر كالاتزام بجداول زمنية معينة في التعامل مع العميل ، والتقليل في زمن عرض المنتج الجديد الى السوق والتخفيض في مدة تسليم الطلبية او تقديم الخدمة للعميل .

وجاءت بالمركز الاخير عبارة رقم (٦) وهي "تولى المنشأة اهتماما ببحوث التسويق لدراسة رغبات واحتياجات روادها الغير مشبعة" بنسبة (٥٠,٦٣٧%) .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة هاني جمال يوسف (٢٠١٧م) (٢٣) بعدم اهتمام المنشآت الرياضية بدراسة اراء ورغبات العملاء للحصول على خدمات جديدة ، ولا تهتم المنشآت الرياضية بدراسة او معرفة التغيرات المستمرة في رغبات واحتياجات العملاء ، والمنشآت الرياضية لا تهتم ببحوث التسويق للتعرف بالأسلوب العلمي على رغبات وميول العملاء ، ولا تستجيب بسرعة للتغيرات الواردة في رغبات واءاء العملاء نحو الخدمات المقدمة لهم .

المحور الخامس : التمييز

جدول (٢٠) يوضح التكرارات والنسبة المئوية و(٢١) بالمحور الخامس (التمييز) ن = (١٨٣)

م	العبارات	نعم		الى حد ما		لا		٢١	النسبة الترجيحية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	٢٦	٦٥	٣٥,٥	٧٩	٤٣,٢	٣٩	٢١,٣	١٣,٥٠٨	٧١,٤٠٢	٤
٢	٢٧	١٣٤	٧٣,٢	١٨	٩,٨	٣١	١٦,٩	١٣٢,٤٢٦	٨٥,٤٢٨	١
٣	٢٨	٧٩	٤٣,٢	٦٥	٣٥,٥	٣٩	٢١,٣	١٣,٥٠٨	٧٣,٩٥٢	٣
٤	٢٩	٤٢	٢٣,٠	٨٦	٤٧,٠	٥٥	٣٠,١	١٦,٧٥٤	٦٤,٢٩٨	٥
٥	٣٠	١٠٨	٥٩,٠	٤٤	٢٤,٠	٣١	١٦,٩	٥٥,٧٠٥	٨٠,٦٩٢	٢

قيمة (٢١) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٥,٩٩١)

يتضح من جدول (٢٠) ان قيمة (٢١) جاءت دالة وتراوحت بين (١٣,٥٠٨) و (١٣٢,٤٢٦) ، وتراوحت النسبة الترجيحية بين (٦٤,٢٩٨%) و (٨٥,٤٢٨%) .

وجاء ترتيب العبارات وفقاً للنسبة الترجيحية لاستجابات عينة البحث هي عبارة رقم (٢٧) بالمركز الاول وهي "يعمل النادي على التحسين والتطوير المستمر للوفاء بتوقعات رواده" بنسبة (٨٥,٤٢٨%) ، وعبارة رقم (٣٠) بالمركز الثاني وهي "يقدم النادي خدمات وانشطة لها قيمه وفاعلية من وجهة نظر رواده" بنسبة (٨٠,٦٩٢%) ، وعبارة رقم (٢٨) بالمركز الثالث وهي "يعمل النادي على التميز في الانشطة والخدمات المقدمة لرواده مقارنة بالأندية المنافسة" بنسبة (٧٣,٩٥٢%) .

بينما حصلت العبارات (٢٩) على اقل نسب وهي "يتبنى النادي اساليب ادارية تعمل على توفير التميز للخدمات والانشطة المقدمة لرواده" بنسبة (٦٤,٢٩٨%) ، وعبارة (٢٦) وهي "الخدمات والانشطة المقدمة بالنادي لديها القدرة في الاحتفاظ بروادها وجذب رواد جدد" بنسبة (٧١,٤٠٢%) . ويتفق ذلك مع نتائج هانى جمال يوسف (٢٠١٧م) (٢٣) ان المنشآت الرياضية تقدم مجموعة من الخدمات والانشطة للعملاء ولكن تلك الخدمات والانشطة ليس لها القدرة او التأثير على نسبة اقبال العملاء تجاه المنشآت الرياضية ، وان المنشآت لا تنتهج أي اسلوب من الاساليب الادارية الذى يعمل على توفير وتحقيق التميز للخدمات والانشطة التى تقدمها للعملاء .

الاجابة على التساؤل الثالث: ما العلاقة بين المقياس المتوازن للأداء والقدرة التنافسية بالاندية الرياضية؟

جدول (٢١) نتائج مصفوفة الارتباط وقيمة (r)، بين المقياس المتوازن للأداء وبين القدرة التنافسية (ن=١٨٣)

المحاور	الجودة	الكفاءة	الابداع	سرعة الاستجابة	التمييز	الدرجة الكلية
المالى	**٠,٣٧٥	**٠,٤٢٧	٠,٠٦٣-	**٠,١٩١	**٠,٤١١	**٠,٤٩٢
العملاء (العلاقة بالمستفيدين)	٠,٠٣٣	**٠,٤٢٥	٠,١٠٥-	**٠,٤٦٩	**٠,٥٤٨	**٠,٤٧٢
العمليات الداخلية	**٠,٦٥٢	**٠,٣٧٤	*٠,١٧٢	٠,٠٢٤	**٠,٢٨١-	**٠,٣٨٤
التعلم والنمو (العاملين)	**٠,٤٤٥	**٠,٤٢٥	٠,٠٠٩-	*٠,١٥٠	*٠,١٨٦-	**٠,٣٤٢
الدرجة الكلية	**٠,٦٣٥	**٠,٦٦٤	٠,٠١٤	**٠,٣١٩	*٠,١٦٥	**٠,٦٨٠

قيمة ر_ج(١٨١، ٠,٠٠٥) = ٠,١٣٨ قيمة ر_ج(١٨١، ٠,٠٠١) = ٠,١٨١

يتضح من جدول (٢١) أنه تراوحت قيمة (r) المحسوبة بين (٠,٠١٤) و(٠,٦٨٠) مما يدل على وجود ارتباط بين ابعاد المقياس المتوازن للأداء وابعاد القدرة التنافسية للأندية الرياضية ماعدا البعد الثالث بمقياس القدرة التنافسية وهو بعد (الابداع) .

ويتفق ذلك مع نتائج محمود عبد الفتاح ابراهيم ، محى الدين الهادى (٢٠١٧م) (١٩) ان بطاقة الاداء المتوازن تساهم في تدعيم المركز التنافسى للمنشأة من خلال ابعادها ومؤشراتها المالية وغير المالية وانه يوجد ارتباط معنوى ذو دلالة احصائية بين دور بطاقة الاداء المتوازن في دعم المركز التنافسى للمنشأة

جدول (٢٢) نتائج حجم التأثير باستخدام معامل التحديد (r^2)، لمصفوفة الارتباط بين المقياس المتوازن للأداء وبين القدرة التنافسية (ن=١٨٣)

المحاور	الجودة	الكفاءة	الابداع	سرعة الاستجابة	التمييز	الدرجة الكلية
المالى	٠,١٤	٠,١٨	٠,٠٠	٠,٠٤	٠,١٧	٠,٢٤
العملاء	٠,٠٠	٠,١٨	٠,٠١	٠,٢٢	٠,٣٠	٠,٢٢
العمليات الداخلية	٠,٤٣	٠,١٤	٠,٠٣	٠,٠٠	٠,٠٨	٠,١٥
التعلم والنمو	٠,٢٠	٠,١٨	٠,٠٠	٠,٠٢	٠,٠٣	٠,١٢
الدرجة الكلية	٠,٤٠	٠,٤٤	٠,٠٠	٠,١٠	٠,٠٣	٠,٤٦

يتضح من جدول (٢٢) أن قيمة حجم التأثير (r^2) تراوحت بين (٠,٠٠) و (٠,٤٦) وهذا يدل على حجم تأثير (منعدم) إلى (كبير) .

ويذكر كلا من شيخه ناصر العجمي (٢٠١٥م) (٦) و محمد اسماعيل محمود (٢٠١٢م) (١٣) ان القدرة التنافسية للمنشأة تهتم بتحقيق ميزة تخفيض كل من تكاليف التخزين والانتاج وذلك بمساهمة بطاقة الاداء المتوازن من خلال استخدام البعد المالى الذى يسعى الى الوصول للأرباح والعمل على تخفيض التكاليف وزيادة المبيعات .

جدول (٢٣) نتائج مصفوفة الارتباط وقيمة (r)، وحجم التأثير باستخدام معامل التحديد (r^2)، بين المقياس المتوازن للأداء وبين القدرة التنافسية (ن=١٨٣)

المحاور	القدرة_الدرجة الكلية	حجم التأثير
متوازن_الدرجة الكلية	٠,٦٨٠**	٠,٤٦

قيمة رج (٠,٠٠٥ ، ١,٨١) = ٠,١٣٨ قيمة رج (٠,٠٠١ ، ١,٨١) = ٠,١٨١

يتضح من جدول (٢٣) أنه قيمة (r) المحسوبة تساوي (٠,٦٨٠) .

وقيمة حجم التأثير (r^2) تساوي (٠,٤٦) وهذا يدل على حجم تأثير (كبير) للمقياس المتوازن للأداء على القدرة التنافسية بالأندية الرياضية حيث تتراوح هذه النسبة بين الصفر والواحد ؛ فكلما اقترب معامل التحديد من الواحد الصحيح كلما دل على قوة العلاقة والعكس صحيح .

ويشير ايهاب محمد كامل عاشور (٢٠١٠م) (١) الى ان ابعاد ومؤشرات بطاقة الاداء المتوازن تحقق متطلبات المنشأة ومواكبة التنافسية العالمية ودور التقييم والقياس فى مجال التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الابداع التنافسى العالمى والمفاهيم الفعالة فى مجال متابعة وتقييم الخطط والاستراتيجيات والمناهج الحديثة فى وضع آليات شاملة لمتابعة وتقييم مستويات التنفيذ ومؤشرات بطاقة الاداء المتوازن لتحقيق التنافسية العالمية وذلك من خلال قاعدة متكاملة من المعلومات التى توفرها نظم المعلومات فى بيئة التشغيل .

ويؤكد محمود عبد الفتاح ابراهيم ، محى الدين الهادى (٢٠١٧م) (١٩) مدى قوة هذه العلاقة

حيث ان بطاقة الاداء المتوازن تلعب دور وظيفة الهيمنة ليس فقط باعتبارها نظام لقياس الاداء فقط وانما ايضاً باعتبارها عنصراً اساسياً في العملية الاستراتيجية وهذا يعنى ان بطاقة الاداء المتوازن ترتبط ارتباطاً ايجابياً بخلق القيمة للمنشأة التي تستخدم بطاقة الاداء المتوازن ، مما يدعم المركز التنافسي لهذه المنشأة .

الاستنتاجات :

في ضوء هدف البحث والمنهج العلمي المستخدم وما استعان به الباحث من ادوات لجمع البيانات تمكن الباحث من التوصل للاستنتاجات الآتية :

- ١- تهتم الاندية بالرقابة المالية على الميزانية وتشجع المستثمرين على رعاية الانشطة والبطولات التي تتم في رحابها .
 - ٢- تبنى واقع قواعد البيانات باستخدام التقنيات الحديثة وعدم التجديد والابتكار في خطط التسويق مما يؤدي الى عدم توفير الدعم المالي من مصادر وجهات خارج النادي .
 - ٣- عدم وجود الية لتقييم رواد الاندية للجهاز الإداري وهناك قصور في جودة الخدمات المقدمة مما يؤدي الى عدم تحقيق الاحتياجات الفعلية لرواد الاندية .
 - ٤- عدم وجود خطط تحسين وخطط لإدارة الازمات الطارئة بالأندية الرياضية مما يؤدي لتراجع المركز التنافسي للنادي مع غيره من المنافسين .
 - ٥- اسلوب الادارة المركزية وعدم اشراك العاملين باتخاذ القرارات بالأندية الرياضية يؤدي الى زيادة نسبة الاستقالات الوظيفية وعزوف اصحاب الخبرات المهنية عن الالتحاق بالنادي .
 - ٦- الميزانية غير كافية بالأندية الرياضية لدعم الانشطة والخدمات المقدمة لروادها بما يتناسب مع جودتها .
 - ٧- عدم اهتمام الادارة العليا بالأندية الرياضية بالأساليب العلمية الحديثة وبحوث التسويق للترويج لخدماتها ودراسة رغبات واحتياجات روادها الغير مشبعة .
 - ٨- وجود علاقة ارتباطية قوية دالة احصائياً بين ابعاد المقياس المتوازن للأداء والقدرة التنافسية بالأندية الرياضية بمحاظفة الدقهلية أي ان تطبيق المقياس المتوازن للأداء سيؤدي الى زيادة المركز التنافسي للأندية الرياضية .
 - ٩- يعد البعد المالي بالمقياس المتوازن للأداء اكثر اسهاماً وتأثيراً في القدرة التنافسية يليه بعد العملاء ثم بعد العمليات الداخلية واخيراً بعد التعلم والنمو .
- التوصيات :**

في ضوء ما توصل اليه الباحث من نتائج يوصى الباحث الاندية الرياضية بجمهورية مصر العربية :

- ١- العمل على تطبيق المقياس المتوازن للأداء كإطار متكامل لتقييم الأداء وتوفير التغذية العكسية وزيادة القدرة التنافسية بالأندية والمنشآت الرياضية بجمهورية مصر العربية .
- ٢- التركيز على الاحتياجات الفعلية للعملاء وسوق العمل عند تحديث مؤشرات المقياس المتوازن للأداء لتحقيق القدرة التنافسية للأندية الرياضية .
- ٣- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالأندية الرياضية بالمتابعة المستمرة للتعرف على الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعمل على تلبيتها وسرعة الاستجابة لها لتحقيق الميزة التنافسية .
- ٤- تنظيم دورات تدريبية للعاملين الجدد لتقليل نسبة الاستقالات الوظيفية ورفع كفاءة الجهاز الإداري ومتابعة وتنفيذ الأفكار الإبداعية من العاملين بالنادي .
- ٥- الاستعانة بخبراء وذلك لوضع خطط تحسين سنوية وخطط لإدارة الإزمات الطارئة بالأندية الرياضية لمراعاة عوامل الامن والسلامة لروادها والمحافظة على موقع النادي التنافسي .
- ٦- انشاء ادارة خاصة بالتواصل مع رواد الاندية الرياضية باستخدام التقنيات الحديثة وانظمة المعلومات والبيانات وذلك للوصول الى خفض تكاليف الخدمة المقدمة لرواد الاندية الرياضية .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- ١- ايهاب محمد كامل عاشور : دور بطاقة الاداء المتوازن فى تفعيل نظام المعلومات المحاسبية لتدعيم المركز التنافسى للمنشآت فى بيئة التشغيل المتكاملة ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة بور سعيد ، العدد الثانى ، ٢٠١٠م .
- ٢- حسن احمد الشافعى ، كريم محمود الحكيم : نموذج لتقويم الاداء الاستراتيجى باستخدام بطاقة الاداء المتوازن فى الاندية الرياضية بمحافظة الدقهلية ، مجلة اسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، جامعة اسبوط ، ٢٠١٦م .
- ٣- حسين بلعجوز : تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مج ٣٧ ، ع ٢ ، ٢٠١٧م .
- ٤- خالد خميس ناصر : "العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتصميم العمليات واثرها فى تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة المنظمة العربية اليمينية للاسمنت" ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة عدن ، ٢٠١٧م .
- ٥- خلود نزار الديب : بطاقة قياس الاداء المتوازن كمدخل لتطوير الاداء الإداري فى الاتحاد الرياضى العام فى سوريا ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الاسكندرية ، ٢٠١٢م .
- ٦- شيخه ناصر العجمى : نموذج مقترح لتصميم نظام تقويم الاداء الاستراتيجى باعتماد بطاقة الاداء

- ٧- المتوازن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٥م .
- ٧- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ؛ رمضان فهيم غربية : التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الاداء المتوازن ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٦م .
- ٨- عبد المنعم سالم المحروق : استخدام بطاقة الاداء المتوازن BSC فى تقييم الاداء : دراسة تطبيقية بفروع مصرف الجمهورية بالمنطقة الغربية ، بحث منشور ، المجلة الليبية للدراسات ، العدد ١٣ ، مجلد ٢ ، دار الزاوية للكتاب ، ٢٠١٧م .
- ٩- عبود نجم : "ادارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" ، عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥م .
- ١٠- على السلمى : "التنافسية فى نظام الاعمال الجديدة " ، مؤتمر الادارة الاستراتيجية والقيمة التنافسية ، الجمعية العربية للإدارة ، ١٩٩٦م .
- ١١- عماد مصباح سالم : تقويم بعض الاتحادات الرياضية الاولمبية باستخدام بطاقة الاداء المتوازنة بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٩م .
- ١٢- كمال الدين عبد الرحمن درويش ومحمد صبحى حسانين : موسوعة متجهات ادارة الرياضة فى مطلع القرن الجديد "الجودة والعولمة فى ادارة اعمال الرياضة باستخدام اساليب ادارية مستحدثة ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٤م .
- ١٣- محمد اسماعيل محمود : دور راس المال البشرى فى تحقيق الميزة التنافسية ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة حلوان ، المجلد الاول ، العدد الرابع ، ٢٠١٢م .
- ١٤- محمد الغريب : نموذج لتقييم الانشطة الترويحية لذوى الاحتياجات الخاصة بالأندية ومراكز الشباب فى ضوء القياس المتوازن (BSC) بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة اسيوط ، ٢٠١٦م .
- ١٥- محمد صادق اسماعيل : تخطيط التدريب ودوره فى تحقيق اهداف المنظمات العامة والخاصة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٤م .
- ١٦- محمد قطاب ، محمد حياوى : دور التخطيط الاستراتيجى باستخدام بطاقة الاداء المتوازن فى تحسين اداء المؤسسات الرياضية دراسة حالة المركب متعدد الرياضات بالشلف ، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، جامعة حسينية بن بوغلى بالشلف ، ٢٠١٦م .
- ١٧- محمد محمود يوسف : البعد الاستراتيجى لتقييم الاداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٥م .

- ١٨- محمود عبد الفتاح ابراهيم ، اسامه سعيد رزق : مدخل القياس المتوازن للأداء كأداة لقياس فعالية التكاليف من منظور الجودة الشاملة بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٦م .
- ١٩- محمود عبد الفتاح ابراهيم ، محى الدين الهادى : تفعيل دور بطاقة الاداء المتوازن بهدف دعم المركز التنافسى للمنشأة : دراسة تطبيقية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، ٢٠١٧م .
- ٢٠- مصطفى احمد امين : بطاقة الاداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية ، بحث منشور ، كلية التربية ، جامعة دمنهور ، ٢٠١٧م .
- ٢١- نشوى احمد الجندى : نموذج مقترح للتقييم المتوازن لأداء راس المال الفكرى لدعم القدرة التنافسية (دراسة ميدانية) ، قسم المحاسبة والمراجعة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١١م .
- ٢٢- نضال حمدان مصطفى المصرى : دور الابداع الإداري فى تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على الشركات الصناعية فى قطاع غزة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، المجلة العربية للإدارة ، مج ٣٧ ، ع ٣ ، ٢٠١٧م .
- ٢٣- هانى جمال يوسف : ادارة راس المال الفكرى واثره على تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ، مجلة اسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، ع ٤٤ ، ج ١ ، ٢٠١٧م .

ثانيا : المراجع الاجنبية

- 24- Banimahd,B,, Mohammadrezai, F. and Mohammadrezaei, M. (2012), "The Impact of Intellectual Capital on Profitability, Productivity, and Market Valuation: Evidence from Iranian High Knowledge-Based Industries", Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol, 2. No. 5, pp.4477.
- 25- Kaplan, R.S.and Norton,D.P.,Using(1996) "The Blanced Scorcard as Strategic Management System", Harvard Business Review.
- 26- Kaplan, Rober and Norton, D.(1992). " The Balanced Scoreced Measures that Drive Performance" . Harvard Business Review. Vol.70, issue. 1,pp.70-79.
- 27- Kaplan, Robert S. and David P. Norton . (2000) . "Having Trouble With your Strategy, Then Map It, Harvard Business Review, pp:167-176.
- 28- Morisawa T. (2002). "Building Performance Measurements Systems with the Balanced Scorecard Ap-proach. P.45.