

### المقدمة ومشكلة البحث : The Introduction and the Research problem

لقد بدأ الأهتمام بموضوع رأس المال الفكري منذ بداية التسعينات الميلادية عندما أطلق **رالف ستير Ralph Stayer** مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة عبارة "رأس المال الفكري" حيث قال "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات ، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة وهما أهم مكونات الشركات والمجتمع، وأصبحت المؤسسات تستثمر أموالاً كبيرة علي التدريب والتكوين وإقامة الدورات التعليمية، وأصبح العنصر البشري في المؤسسة حجر الزاوية في الإنتاج والتوزيع والتسويق وكل العمليات المتعلقة بنشاط المؤسسة (٦٥:٢٠)(٣:٣٨) (١: ٩٣).

أن رأس المال الفكري في المؤسسة هو أثمن ما تملكه المؤسسات ، لأنه يتعلق بالعنصر البشري الذي يتصف بالمزاج المنقلب ، علي خلاف الآلة التي تعطي بقدر إستغلالها ، وحتى تتجنب المؤسسة الإستفادة الضعيفة من رأس مالها الفكري يجب أن تولي الإدارة أهمية بالغة لهذا العنصر ، وأن يوجه الإهتمام في جله نحو إيجاد معايير واضحة للتعامل مع رأس المال البشري وقياسه بما يضمن التفاعل معه بكفاءة بإعتباره من الموجودات غير المنظورة بالنسبة للشركة ، وأن يوضع النظام المناسب للمكافآت والترقيات والتكوين والتدريب بما يضمن إستمرار العطاء الإيجابي لهذا العنصر ، وتجنباً لإستقطابه من قبل المؤسسات المنافسة.(٢:٣٧) (٣١ : ١٥٣)

### أهمية البحث : The Research Importance

إن أهم عنصر في المؤسسة الرياضية هو العنصر البشري الذي بإمكانه أن يعزز من مكانة المؤسسة التنافسية ، كما بإمكانه أن يضر بتلك المكانة ، ويستدعي ذلك توظيف نظم قياسه التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، ويسمح ذلك بتحقيق تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة عن طريق التدريب والتعليم ، ويكون هذا كله في إطار إستراتيجية شاملة تضعها المؤسسة لنتمين رأسمالها الفكري وزيادة قيمته بما يحقق لها دوماً الميزة التنافسية ويؤدي الاستثمار في رأس المال الفكري دوراً هاماً في جعل الأصول الفكرية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات

والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة. (٣٦ : ٧٦٩-٧٨١)(٥ : ٣٨)(١٤ : ١٥٤-١٥٥)(١٨ : ٣٢-٣٣)

وتتضح أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري الى التوجه المستقبلي للمؤسسة الرياضية بحيث تعمل علي ذلك بطريقة منسجمة مع كافة الخطط في المؤسسة، والذي يفرض عليها استخدام ممارسات كثيفة للموارد البشرية قائمة على تقويم وقياس المعارف والمهارات والإمكانات اللازمة للمستقبل وكذلك تأسيس برامج توظيف وتقييم، وبرامج تحفيز وتعويزات وتدريب وذلك من اجل تلبية متطلبات المؤسسة الرياضية. (٢٠٢٦):.

ويشير محمد شهاب (٢٠١٠م) (٢٣) في دراسة له أن المؤسسات المصرية تسعى لزيادة ربحيتها وإنتاجيتها من خلال استخدام الأصول المادية وتبذل جهداً أقل فيما يتعلق باستخدام رأس المال الفكري (البشري والهيكل)، وما زال رأس المال الفكري (المعرفة به وكيفية إدارته وتنميته) بعيداً عن بؤرة اهتمام معظم المشروعات والأنشطة بما فيها الأنشطة كثيفة المعرفة.

لذا إرتأى الباحث ضرورة التعرف على إستثمار رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المصرية.

### هدف البحث : The Research Aim

يهدف البحث إلى التعرف على إستثمار رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المصرية.

### تساؤل البحث : The Research Question

ما هي كيفية إستثمار رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المصرية؟

### مصطلحات البحث : The Research Terminology

#### ١- رأس المال الفكري: Intellectual Capital

فقد عرفه ستيفورات علي أنه "المادة الفكرية ، المعرفة ، معلومات الملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الإستخدام من أجل خلق الثروة الرابحة ، لأن إقتصاد اليوم يختلف عن إقتصاد الأمس". (١١ : ١٦٨-١٦٩) (١١:٢١) (٢٦:٤٤)

#### ٢- الميزة التنافسية: Intellectual Capital

يعرفها نبيل المرسي (٢٠٠٦م) بأنها " قدرة المؤسسة علي تحقيق قيمة للعملاء تجعلها في مركز تنافسي أقوى وأفضل من المؤسسات الأخرى وذلك بالإستخدام والإستغلال الأمثل لجميع إمكانياتها وقدراتها بما يكفل لها السيطرة علي السوق وتحقيق الربحية والتميز.

(٣٠:٧٩) (١١:٢٢)

### إجراءات البحث : Procedures of The Research

#### منهج البحث : The Research Curriculum

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمة لطبيعة البحث.

#### مجتمع وعينة البحث : Society and Sample of The Research

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية **The Purposive Method** من أساتذة الإدارة الرياضية ، أعضاء الإدارة العليا بوزارة الشباب والرياضة ، وأعضاء مجلس الإدارة بالأندية والاتحادات الرياضية، وعددهم (١١٣) فرداً، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (١٥) فرداً وبنسبة مئوية مقدارها (١٣.٢٧%)، وبلغت العينة الاساسية عدد (٩٨) فرداً بنسبة مئوية مقدارها (٨٦.٧٢%)، ويتضح ذلك كما في جدول (١)

## جدول (١)

## التوصيف الكلي لعينة البحث

ن = ٩٨

م	البيان	العينة الاستطلاعية	النسبة المئوية	العينة الأساسية	النسبة المئوية
١	أساتذة الإدارة الرياضية	٥	%٣٣.٣	٣٠	%٣٠.٦١
٢	أعضاء الإدارة العليا بوزارة الشباب والرياضة	٥	%٣٣.٣	٣٠	%٣٠.٦١
٣	أعضاء مجلس الإدارة بالأندية والاتحادات الرياضية	٥	%٣٣.٣	٣٨	%٣٨.٧٧
	المجموع	١٥	%١٠٠	٩٨	%١٠٠

## أدوات ووسائل جمع البيانات : The Data- collection Methods &amp; Tools

قام الباحث بإعداد إستمارة إستبيان لإستطلاع رأي السادة الخبراء حول محاور وعبارات استمارة استبيان إستثمار رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المصرية.

ثم قام الباحث بعرض هذه المحاور وعباراتها في صورتها الأولية (مرفق ١) على عدد (٥) من السادة الخبراء (مرفق ٤)، مع مراعاة ألا تقل خبراتهم في المجال عن عشر سنوات وذلك بهدف التعرف على مدى مناسبة المحاور وعباراته للهدف الذي وضعت من أجله، الموافقة على وجود المحور أو عدم وجوده، الموافقة على صياغة المحور أو تعديل صياغته، ويوضح جدول (٢) نسبة آراء الخبراء حول محاور استمارة الاستبيان.

## جدول (٢)

نسبة آراء الخبراء حول محاور استمارة استبيان إستثمار رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المصرية

ن = ٥

م	المحور	اتفاق آراء الخبراء	النسب المئوية
١	رأس المال الفكري في المؤسسة الرياضية	٥	%١٠٠
٢	دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية	٥	%١٠٠

كما يتضح من جدول (٢) نسبة آراء الخبراء الموافقين على وجود المحور، وجاءت النسبة المئوية (١٠٠%) في المحاور، وقد أوصى الخبراء بتعديل في الصياغة على أن تكون المحاور كالتالي:

١- المحور الأول: إستثمار رأس المال الفكري في المؤسسة الرياضية، وذلك بإضافة كلمة إستثمار.

٢- المحور الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية، وحذف دوره في تحقيق.

تحديد عبارات محاور استمارة استبيان إستثمار رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المصرية (الصورة الأولى):

قام الباحث بتحديد مجموعة من العبارات الخاصة بكل محور بما يتناسب مع محاور الإستبيان التي تم تحديدها (مرفق ١)، وفقاً لآراء الخبراء (مرفق ٤)، وقد راعى عند تحديد العبارات أن تتناسب مع محاورها، ومع الهدف الذي وضعت من أجله، وبلغ عدد العبارات (٤٠) عبارة وجدول (٣) يوضح ذلك.

### جدول (٣)

تحديد عبارات محاور استمارة استبيان إستثمار رأس المال الفكري في تحقيق  
الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المصرية

عدد العبارات	المحور
عبارة (١٩)	إستثمار رأس المال الفكري في المؤسسة الرياضية
عبارة (٢١)	دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية
عبارة (٤٠)	المجموع الكلي لعبارات الاستبيان

• عرض عبارات محاور استمارة استبيان إستثمار رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المصرية في صورتها الأولية:

قام الباحث بعرض عبارات محاور استمارة استبيان إستثمار رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المصرية في صورتها الأولية (مرفق ١) متضمنة المحاور والعبارات التي تمثلها على الخبراء بغرض التأكد من مدى مناسبتها للمحور الذي تمثله، حيث قام الخبراء بحذف بعض العبارات لعدم مناسبتها، وكذلك ضرورة التعديل اللفظي لبعض العبارات (مرفق ٢)، ويوضح جدول (٤) نسبة آراء الخبراء في الاستبيان (مرفق ٢).

عبارات محاور استمارة استبيان إستثمار رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المصرية في صورتها النهائية:

بعد عرض استمارة استبيان إستثمار رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المصرية في صورتها الأولية التي تضمنت (٤٠) عبارة علي الخبراء، وأصبحت (٣٤) عبارة في صورتها النهائية، وأوصي الخبراء بأن تصحح الاستمارة وفقاً لميزان تقدير ثلاثي (نعم، لا، أحياناً)، ويتضح ذلك كما في جدول (٥) (مرفق ٢)، وبالتالي أصبحت جاهزة للتطبيق على العينة (مرفق ٣).

### الدراسة الاستطلاعية: The Exploratory (Pilot) Study

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد (١٥) من أساتذة الإدارة الرياضية ببعض كليات التربية الرياضية، وأعضاء الإدارة العليا بوزارة الشباب والرياضة ومجلس إدارة الأندية والاتحادات المصرية، وتم التطبيق في الفترة من السبت ٢٠١٧/١/٦م وحتى الأحد ٢٠١٧/١/٢٣م، وهي عينة التقنين **Standardization sample** المستخدمة لإيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات).

### المعاملات العلمية للاستبيان: The Scientific Coefficient Of The Questioner

قام الباحث بإجراء صدق وثبات الاستمارة بالطرق العلمية التالية.

### صدق الإستبيان: The Validity Of The Questioner

## ١- صدق المضمون (صدق المحكمين): (The Content Validity (The Judges Validity)

وهو صدق السادة الخبراء كما في جدول (٤) والموضح بمرفق (٢).

## ٢- صدق الاتساق الداخلي: (The Internal Consistency Validity

قام الباحث بحساب قيمة معامل الارتباط **The Correlation Coefficient** بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور وبين درجة المحور والدرجة الكلية لاستمارة الإستبيان، ويتضح ذلك كما في جدول (٦، ٧).

### جدول (٦)

معامل إرتباط عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور

ن = ١٥

المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الإرتباط	العبارة	معامل الإرتباط	العبارة
*.٠٦٣٦	١	*.٠٨٤١	١
*.٠٧٨١	٢	*.٠٦٩٥	٢
*.٠٥٩٥	٣	*.٠٥٢٢	٣
*.٠٧٨٨	٤	*.٠٥٩٢	٤
*.٠٨٢٨	٥	*.٠٤٦٢	٥
*.٠٥٠١	٦	*.٠٨٨٧	٦
*.٠٧٩٧	٧	*.٠٥١٩	٧
*.٠٣٢٢	٨	*.٠٨٦١	٨
*.٠٤٣٢	٩	*.٠٦١١	٩
*.٠٦٢٣	١٠	*.٠٩٧١	١٠
*.٠٨١٧	١١	*.٠٨٧٢	١١
*.٠٦٠٥	١٢	*.٠٦٧٨	١٢
*.٠٨٥١	١٣	*.٠٨٥٢	١٣
*.٠٩٦٣	١٤	*.٠٦٤٩	١٤
*.٠٨٦٦	١٥	*.٠٧٩٧	١٥
*.٠٦٦٥	١٦	*.٠٨٢٨	١٦
*.٠٤٩٩	١٧	*.٠٥٤٤	١٧

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٣٣.

ينتضح من جدول (٦) ان قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠.٤٩٢، ٠.٨٢٢) مما يدل على صدق الاستبيان.

جدول (٧)  
صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان

ن = ١٥

م	المحاور	معامل الارتباط
١	إستثمار رأس المال الفكري في المؤسسة الرياضية.	* ٠.٥٩٤
٢	الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية	* ٠.٦٨٧

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٠٤٤٤

يتضح من جدول (٧) أن قيم معاملات الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠.٦٨٧ ، ٠.٥٩٤) مما يدل على أن محاور الاستمارة دالة.

ثبات الاستبيان: Reliability Of The Questioner

تم حساب ثبات الاستبيان للاستمارة بطريقة إعادة تطبيق الاختبار Test Retest وذلك بفواصل زمني (١٥) يوم وذلك لإيجاد قيمة معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني ويتضح ذلك كما في جداول (٨ ، ٩).

جدول (٨)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لعبارات الإستبيان

ن = ١٥

المحور الأول		المحور الثاني	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	* ٠.٦١٥	١	* ٠.٨٦٩
٢	* ٠.٧٨٣	٢	* ٠.٧١٠
٣	* ٠.٥٦٧	٣	* ٠.٦١٦
٤	* ٠.٦٦٨	٤	* ٠.٨٧٨
٥	* ٠.٧٦٣	٥	* ٠.٥٤١
٦	* ٠.٤١٤	٦	* ٠.٩٦٨
٧	* ٠.٨٨١	٧	* ٠.٨٨٢
٨	* ٠.٧٠٣	٨	* ٠.٦٥٧
٩	* ٠.٩٦٢	٩	* ٠.٨١٧
١٠	* ٠.٥٨٢	١٠	* ٠.٨٢٨
١١	* ٠.٧٢٨	١١	* ٠.٥٦٤
١٢	* ٠.٤٦٧	١٢	* ٠.٧٦١
١٣	* ٠.٥١٥	١٣	* ٠.٦٩١
١٤	* ٠.٥٣٩	١٤	* ٠.٧٨١
١٥	* ٠.٦٦١	١٥	* ٠.٤٤٩
١٦	* ٠.٨٨٨	١٦	* ٠.٦٤٣
١٧	* ٠.٦٧١	١٧	* ٠.٨٣٧

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٣٣

يتضح من جدول (٨) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠.٩٦٨ ، ٠.٤١٤) مما يدل على ثبات جميع عبارات الإستبيان.

جدول (١٠)  
معامل ثبات ألفا كرونباخ على محاور المقياس ككل  
ن = ١٥

م	المحاور	معامل الارتباط
١	إستثمار رأس المال الفكري في المؤسسة الرياضية.	* ٠.٦٧٨
٢	الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية	* ٠.٨٥٨

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٣٣

يتضح من جدول (١٠) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠.٦٧٨، ٠.٨٥٨) مما يدل على ثبات محاور استمارة الاستبيان.

### الدراسة الأساسية: The Main Study

قام الباحث بإجراء الدراسة الأساسية على عدد (٩٨) من أساتذة الإدارة الرياضية ببعض كليات التربية الرياضية، وأعضاء الإدارة العليا بوزارة الشباب والرياضة ومجلس الإدارة بالأندية والاتحادات المصرية، وتم التطبيق في الفترة من الأثنين ٢٠١٧/١/٣٠م وحتىالثلاثاء ٢٠١٧/٢/٢٨م.

### مناقشة النتائج: Discussion The Results

مناقشة نتائج تساؤل البحث والمتمثل فى : ما هي كيفية إستثمار رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المصرية ؟

يتضح من جدول (١١) (مرفق ٣) والخاص بعبارات المحور الأول إستثمار رأس المال الفكري في المؤسسة الرياضية أن النسبة المئوية لإستجابة عينة البحث فى الإجابة (نعم) تراوحت ما بين (١٠.٢٠%، ٦٩.٧٨%)، وأن النسب المئوية لإستجابة عينة البحث فى الإجابة (لا) تراوحت ما بين (١.٠٢%، ٥٥.١٠%)، وأن النسب المئوية لإستجابة عينة البحث فى الإجابة (أحياناً) تراوحت ما بين (١.٠٢%، ٥٣.٠٦%)، أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة تتراوح ما بين (١٤.٩٤، ١٣٦.٠٠)، وهي أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية = ٥.١٩ عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، مما يدل على أن جميع عبارات المحور الأول ذات دلالة إحصائية.

ويرى الباحث أن الاستجابة (نعم) جاءت فى العبارات أرقام (١، ٤، ٦، ٩، ١٠، ١١، ١٥، ١٦، ١٧) تدل على أن إستقطاب رأس المال الفكري في المؤسسة الرياضية يستلزم أن يكون لدى المؤسسة الرياضية فكرة واضحة عن مفهوم رأس المال الفكري وفي صناعة رأس المال الفكري يجب أن تمتلك المؤسسة الرياضية موارد بشرية تمتاز بالدقة والحداثة وسرعة التنفيذ ما يميزها عن المؤسسات الرياضية المنافسة ، ويجب أيضا أن تهتم المؤسسة الرياضية بمقترحات العاملين والأعضاء في تطوير خدمات المؤسسة. الرياضية .

ويتشكل تنشيط رأس المال الفكري من مجموعة من الممارسات التي من أهمها أن تشجع المؤسسة الرياضية متمثلة في قادتها على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية ، والحرص علي أن تحتضن المؤسسة الرياضية العاملين الذين يبتعدون عن الرتابة في الأداء.

ويرى الباحث أن سعي المؤسسة الرياضية للمحافظة على رأس المال الفكري يستلزم أن تؤمن بأن البيئة الخارجية تفرز أنواعاً مختلفة من التقدّم بسبب سرعة الابتكارات المتلاحقة ويستلزم أيضاً أن تكون قيادات المؤسسة الرياضية مؤهلة وقادرة على أداء الأعمال الموكولة إليها بكفاءة، فضلاً عن ضرورة أن تحافظ المؤسسة الرياضية على المكانة الاجتماعية للعاملين من ذوي القدرات المتميزة أينما تكون مواقعهم الوظيفية، بالإضافة الي أهمية أن يتوافر لدى العاملين قدر كبير من الخبرة للتعامل مع كافة المواقف التي تتعرض لها إدارة المؤسسة الرياضية، مما يدل علي توافر متطلبات إستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الرياضية.

ويرى الباحث أن الاستجابة (لا) جاءت في العبارة رقم (٧) في تنشيط رأس المال الفكري تدل على أن المؤسسة الرياضية لا تشجع روح الإبتكار والإبداع لدي العاملين بالقدر الكافي لتحقيق تنشيط رأس المال الفكري.

ويرى الباحث أن الاستجابة (أحياناً) جاءت في العبارات أرقام (٢ ، ١٤) في إستقطاب رأس المال الفكري حيث تعمل المؤسسة الرياضية على استقطاب العناصر البشرية الذين يمتلكون المهارات والخبرات الكافية في كافة المواقع الإدارية والتنفيذية المهمة بدرجة متوسطة ، وفي المحافظة علي رأس المال الفكري نجد أن إدارة المؤسسة الرياضية تهتم بزيادة وتنمية مهارات وكفاءة الموارد البشرية منذ تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم وذلك بدرجة متوسطة مما يعني ضرورة زيادة الإهتمام بتنمية مهارات وكفاءة الموارد البشرية منذ تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم .

كما يتضح من جدول (١٢) (مرفق ٣) والخاص بعبارات المحور الثاني والخاص بالميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية أن النسبة المئوية لإستجابة عينة البحث في الإجابة (نعم) تراوحت ما بين (٥١.٠٢% ، ٦٨.٣٦%) ، وأن النسب المئوية لإستجابة عينة البحث في الإجابة (لا) تراوحت ما بين (صفر% ، ٣٥.٧١%) ، وأن النسب المئوية لإستجابة عينة البحث في الإجابة (أحياناً) تراوحت ما بين (صفر% ، ٤٧.٩٥%) ، أن قيمة كاسي المحسوبة تتراوح ما بين (٥٢.٦٢ ، ١٣٠.٠٩) ، وهي أكبر من قيمة كاسي الجدولية = ٥.١٩ عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، مما يدل على أن جميع عبارات المحور الأول ذات دلالة إحصائية.

ويرى الباحث أن الاستجابة (نعم) جاءت في جميع العبارات للمحور من العبارة رقم (١) إلى العبارة رقم (١٧) تدل توافر متطلبات إستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية بدرجة كبيرة مرتكزة على أن إستثمار رأس المال الفكري يسهم في تحقيق عناصر الميزة التنافسية في ظل تحديات المنافسة، ويسهم أيضاً في صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، ويجعل الأفراد يمتلكون المعارف التي تجعلهم يشاركون في وضع التوجهات المستقبلية للمؤسسة الرياضية ، حيث يجب أن تقوم المؤسسة الرياضية بشكل دوري بتقييم لمختلف انواع الموارد من حيث اهميتها الإستراتيجية، وتقييم أداء الأفراد بالإعتماد علي وجهات نظر متعددة (الأعضاء ، زملاء العمل ....) ، وتقييم رأس المال الفكري من حيث درجة مساهمته في الأنشطة التنافسية الدولية ، وذلك بملاحظة الأفراد في العمل لتحديد المهارات المهنية ، و تجميع تلك المهارات المهنية المتطابقة والمتكاملة ، فضلاً عن إسهام رأس المال الفكري في إستغلال الموارد المتاحة للإستغلال الأمثل لتحقيق الكفاءة ورفع مستويات الأداء ، ومواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة ، والتفوق عليها، ومساهمتها في إمتلاك كفاءات لا تمتلكها المؤسسات المنافسة ، لديهم القدرات التي تجعلهم يساهمون في تحقيق الأهداف

الإستراتيجية ، مستجيبين بسرعة للتغير في الأنشطة الرياضية ، حيث يتميزون بالقدرة علي التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل، وأي تطور فيها، من خلال نظام حوافز في يساعد علي الإحتفاظ بالكفاءات.

ويرى الباحث في مجمل مناقشة النتائج للمحور الأول والثاني أن رأس المال الفكري في المؤسسة الرياضية هو "الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي ، بالإضافة إلي عدم التأكد من المنافع المستقبلية منها نظراً لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها ، الأمر الذي يؤدي إلي صعوبة قياسها وتقييمها ، إلا أن هذه الأصول تعتبر من محددات القدرات التنافسية للمنظمة في ظل التغيرات الهائلة في الأنشطة البدنية والتنافسية العالمية، وأن زيادة الإهتمام برأس المال الفكري وإعتبره الثروة الأعظم للمؤسسة المعاصرة ، يجعل تنميته أمراً مطلوباً في ظل هذا التنافس الشديد.

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات الرياضية في ظل إقتصاد المعرفة هو الإستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله إلي قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة ، ونتيجة الانفجار المعرفي والتطور الهائل في تكنولوجيا الإتصالات وإستخدامها في مجال المعلومات يجب زيادة إهتمام المؤسسات الرياضية برأس المال الفكري.

وأن إستثمار القدرات العقلية للعاملين بالمؤسسات الرياضية بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المتميز الذي يؤدي إلي التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة في عقول العاملين بالمؤسسة الي أداء متميز يتخذ الطابع التنافسي.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كل من يوسف المطيري (٢٠١٧م)(٣٤)، حسين العزب (٢٠١٦م)(٩)، أحمد عبد العزيز (٢٠١٢م) (٢)، جمال بن عروس (٢٠١٦م)(٨)، محمد شهاب(٢٠١٠م)(٢٣) ، وإبراهيم الزهيري (٢٠١٢) (٣) ، عرب رتيبة (٢٠١١م) (١٧) حيث توصلت إلي أن إستثمار رأس المال الفكري في المؤسسات يسهم في الرفع من مستوي الأداء في تلك المؤسسات ، و بدأ يعد تنمية رأس المال البشري عنصراً جوهرياً وأساسياً وفعالاً في تحقيق التنمية المستدامة التي تشمل فيجملتها تنمية الإنسان الذي يمتلك مفاتيح التقدم والتنمية لمجتمعه ، وأن تسعى المؤسسات إلي عدم التفريط برأسمالها الفكري لأنه يمثل ثروة كبيرة لها تسهم في زيادة قيمتها السوقية ، لذلك ينبغي توفير الحوافز المادية والمعنوية المستمرة والمنزلة الإجتماعية المرموقة، تتفق المؤسسات مبالغ كبيرة من أجل تنمية رأس مالها الفكري وصقل معارفه ومهاراته بإستمرار لجعله قادراً علي إستيعاب التغيرات السريعة.

وبذلك أمكن للباحث الإجابة على تساؤل البحث والمتمثل في: ما هي كيفية إستثمار رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المصرية ؟

## الاستنتاجات والتوصيات: The Conclusions And The Recommendations

### الاستنتاجات: The Conclusions

من خلال ما توصل اليه من نتائج يرى:

١. أن إستقطاب رأس المال الفكري في المؤسسة الرياضية يستلزم أن يكون لدي المؤسسة الرياضية فكرة واضحة عن مفهوم رأس المال الفكري .

٢. إن صناعة رأس المال الفكري تستلزم أن تمتلك المؤسسة الرياضية موارد بشرية تمتاز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ ما يميزها عن المؤسسات الرياضية المنافسة ، ويجب أيضا أن تهتم المؤسسة الرياضية بمقترحات العاملين والأعضاء في تطوير خدمات المؤسسة. الرياضية .
٣. إن تنشيط رأس المال الفكري يتشكل من مجموعة من الممارسات التي من أهمها أن تشجع المؤسسة الرياضية متمثلة في قادتها على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية ، والحرص علي أن تحتضن المؤسسة الرياضية العاملين الذين يتعدون عنالرتابة في الأداء.
٤. إن سعي المؤسسة الرياضية للمحافظة على رأس المال الفكري يستلزم أن تؤمن بأن البيئة الخارجية تفرز أنواعاً مختلفة من التقدّم بسبب سرعة الابتكارات المتلاحقة ويستلزم أيضا أن تكون قيادات المؤسسة الرياضية مؤهلة وقادرة على أداء الأعمال الموكولة إليها بكفاءة، فضلاً عن ضرورة أن تحافظ المؤسسة الرياضية على المكانة الاجتماعية للعاملين من ذوي القدرات المتميزة أينما تكون مواقعهم الوظيفية، بالإضافة الي أهمية أن يتوافر لدى العاملين قدر كبير من الخبرة للتعامل مع كافة المواقف التي تتعرض لها إدارة المؤسسة الرياضية، مما يدل علي توافر متطلبات إستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الرياضية.
٥. إن متطلبات إستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية تركز على أن إستثمار رأس المال الفكري يسهم في تحقيق عناصر الميزة التنافسية في ظل تحديات المنافسة.

### **The Recommendations: التوصيات**

من خلال ماتوصل اليه الباحث من نتائج يوصى بالآتي:

١. ضرورة اهتمام المؤسسات الرياضية بمفهوم إستثمار رأس المال الفكري في مسيرة التطلع الي التميز بين سائر المؤسسات الرياضية المحلية والدولية.
٢. ضرورة توافر متطلبات إستثمار رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية.

## The Foreign The Arabic References: المراجع العربية والأجنبية

### The Arabic References : المراجع العربية

- ١- أحمد سلمان (٢٠٠٩م): نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات "دكتوراه غير منشورة، إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة .
- ٢- أحمد عبد العزيز (٢٠١٢م): إقتصاد المعرفة كمدخل لتحقيق التفوق الإستراتيجي للجامعات المصرية في إدارة رأس المال الفكري بإستخدام نموذج الإتجاهات الثلاثة IC WAY-THREE رؤية إستشراقية ، مستقبل التربية العربية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، مصر .
- ٣- إبراهيم الزهيري (٢٠١٢م): رأس المال الفكري : الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي ، المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة، مصر .
- ٤- الهلالي الشربيني (٢٠١١م): إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة بحوث التربية النوعية ، عدد ٢٢ ، جامعة المنصورة .
- ٥- بسام يوسف (٢٠٠٥م): أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق .
- ٦- بلخضر نصيرة (٢٠٠٧م) : دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءات المؤسسة الإقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بن خلدون ، تيارت .
- ٧- جبريل العريشي ، سحر مدين (٢٠١٥م) : مجتمع المعرفة في العالم العربي ، الدار المنهجية ، عمان ، ط ١ .
- ٨- جمال بن عروس (٢٠١٦م):مدي مساهمة تنمية رأس المال الفكري البشري في تحسين الإبداع في المؤسسة ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، ع ٢٨ ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، الجزائر .
- ٩- حسين محمد العزب (٢٠١٦م) : أثر الإستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ١٢ ع ٤ ، الأردن .
- ١٠- راوية حسن (٢٠٠٥م) : مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية .
- ١١- سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح (٢٠٠٩م): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري ، عمان .
- ١٢- سعدون حمود جثير الربيعاوني ، حسين وليد حسين عباس(٢٠١٥م): رأس المال الفكري، دار غيداء ، الطبعة الأولى ، عمان .
- ١٣- سمالي يحضية (٢٠٠٤م) : التسيير الإستراتيجي للرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد ٦ جوان .
- ١٤- سمية بوران (٢٠١٦م) : إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن .

- ١٥- سهيلة محمد عباس (٢٠٠٣م) : إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- ١٦- عادل حرحوش صالح ، ومؤيد سعيد السالم (٢٠٠٦م) : إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، علم الكتب الحديث ، إربد ، الأردن.
- ١٧- عروب رتيبة (٢٠١١م) : سبل تطوير رأس المال الفكري و أساليب المحافظة عليه ، دراسات إقتصادية مركز البصيرة للبحوث والإستشارات والخدمات التعليمية ، الجزائر .
- ١٨- عزيز دحماني (٢٠١٥م) : مساهمة الإنفاق علي رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان ، الجزائر .
- ١٩- علاش أحمد (٢٠٠٨م) : دور رأس المال الفكري في الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظماتالأعمال العربية - مخبر التنمية الإقتصادية والبشرية - جامعة سعد دحلب البليدة،الجزائر .
- ٢٠- فرحاتي لويزة (٢٠١٦م) : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بيسكرة ، الجزائر .
- ٢١- محمد راتول ، أحمد مصنوعة (٢٠١١م) : الإستثمار في الرأس المالي الفكري وأساليب قياس كفاءته ، الملتي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، ١٣-١٤ نوفمبر .
- ٢٢- محمد زبير ، شوقي جدي (٢٠١٥م) : الإستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية ، الملتي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ١٣-١٤ ديسمبر .
- ٢٣- محمد عبد الحميد محمد شهاب(٢٠١٠م) : أثر رأس المال الفكري علي الأداء المالي للمشروعات الإقتصادية في ظل الإقتصاد القائم علي المعرفة ، مجلة مصر المعاصرة ، مج ١٠٠ ، ع ٥٠٠ ، مصر .
- ٢٤- محمد عبده حافظ (٢٠١١م) : إدارة الموارد البشرية ، بين الفكر التنفيذ والمعاصر ، دار الفجر ، القاهرة ، مصر.
- ٢٥- محمد عواد الزيادات (٢٠١٤م) : إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء ، عمان ، ط ٢ .
- ٢٦- محمود على الروسان، محمود محمد العجلوني (٢٠١٠) : أثر المال الفكري في الإبداع في المصارفالأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد، ٢٦ العدد الثاني.
- ٢٧- مرعي بني خالد (٢٠١٠م) : قياس الإستثمار في رأس المال الفكري ، ورقة عمل ضمن مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، المنعقد في دولة الكويت ١٨-٢٠ يناير .
- ٢٨- ناصر صلاح الدين الكبيبي (٢٠٠٥م) : إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .

- ٢٩- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون (٢٠١١م): إدارة المعرفة ، أثير للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٣٠- نبيل محمد مرسي (١٩٩٩م) : الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر .
- ٣١- نعيمة يحيوي ، نجوي حرنان(٢٠١٥م): طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد ١٣ ، المسيلة.
- ٣٢- الهادي بوقلقول (٢٠٠٩م) :أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل،العدد ٢٤ .
- ٣٣- هاني محمد السعيد (٢٠٠٨م): رأس المال الفكري ، دار السحاب ، القاهرة ، ط ١ .
- ٣٤- يوسف محمد المطيري (٢٠١٧م) : إدارة رأس المال البشري والإبداع التنظيمي : دراسة ميدانية لبعض الجهات الحكومية في دولة الكويت ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد ٢٤ ، ع ٢ ، الكويت.

المراجع الأجنبية :

- 35- **Cho , eunsang & melena , gray , n, (2000):** measures and indicators of intangible assets for research institutes and colleges: a literature review, from AHRD conference , "knowledge and intellectual capital "symposium 13,8-12 march.
- 36- **Firer, Steven, Williams, S, (2012):** Intellectual Capital and Traditional Measures of Corporate Performance, Journal of Intellectual Capital, Vol, (4), Issue, (3),
- 37- **Huang, Denise & Others(2007) :** Exploring the Intellectual, Social and Organizational Capitals at LA's BEST, (Los Angeles, National Center for Research on Evaluation, Standards and Student Testing (CRESST) , CSE Technical Report 714, May.
- 38- **Provo, Joanne (2000):** Human Capital Measurement, From AHRD Conference," Knowledge and Intellectual Capital m Symposium 13, 8-12 March,
- 39- **Ulrich. D, A,(1998):** New Mandate For Human Resources, Harvard Business Review, January-February.

يهدف البحث إلى التعرف علي إستثمار رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المصرية، و اتبع الباحث في إجراءات هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمة لطبيعة البحث ، تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من أساتذة الإدارة الرياضية ، أعضاء الإدارة العليا بوزارة الشباب والرياضة ، وأعضاء مجلس الإدارة بالأندية والاتحادات الرياضية، وعددهم (١١٣) فرداً، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (١٥) فرداً وبنسبة مئوية مقدارها (١٣.٢٧%)، وبلغت العينة الاساسية عدد (٩٨) فرداً بنسبة مئوية مقدارها (٨٦.٧٢%)، ومن أهم النتائج:

١. أن إستقطاب رأس المال الفكري في المؤسسة الرياضية يستلزم أن يكون لدي المؤسسة الرياضية فكرة واضحة عن مفهوم رأس المال الفكري .
٢. إن صناعة رأس المال الفكري تستلزم أن تمتلك المؤسسة الرياضية موارد بشرية تمتاز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ ما يميزها عن المؤسسات الرياضية المنافسة ، ويجب أيضا أن تهتم المؤسسة الرياضية بمقترحات العاملين والأعضاء في تطوير خدمات المؤسسة. الرياضية .
٣. إن تنشيط رأس المال الفكري يتشكل من مجموعة من الممارسات التي من أهمها أن تشجع المؤسسة الرياضية متمثلة في قادتها على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية ، والحرص علي أن تحتضن المؤسسة الرياضية العاملين الذين يبتعدون عن الرتابة في الأداء.
٤. إن سعي المؤسسة الرياضية للمحافظة على رأس المال الفكري يستلزم أن تؤمن بأن البيئة الخارجية تفرز أنواعاً مختلفة من التقادم بسبب سرعة الابتكارات المتلاحقة ويستلزم أيضا أن تكون قيادات المؤسسة الرياضية مؤهلة وقادرة على أداء الأعمال الموكولة إليها بكفاءة، فضلاً عن ضرورة أن تحافظ المؤسسة الرياضية على المكانة الاجتماعية للعاملين من ذوي القدرات المتميزة أينما تكون مواقعهم الوظيفية، بالإضافة الي أهمية أن يتوافر لدى العاملين قدر كبير من الخبرة للتعامل مع كافة المواقف التي تتعرض لها إدارة المؤسسة الرياضية، مما يدل علي توافر متطلبات إستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الرياضية.
٥. إن متطلبات إستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية يركز على إستثمار رأس المال الفكري في تحقيق عناصر الميزة التنافسية في ظل تحديات المنافسة المحلية والدولية.

#### الكلمات المفتاحية :

رأس المال الفكري-الميزة التنافسية.

### ***Abstract of Research***

**The research** aims to identify the investment of intellectual capital in achieving the competitive advantage in the Egyptian sports institutions. The researcher followed the analytical descriptive method using the survey method due to its suitability to the nature of the research. The research sample was chosen in a deliberate manner by the professors of sports administration, And the number of members of the board of directors in clubs and sports federations reached 113, where the survey sample reached (15) individuals and a percentage of 13.27%. The basic sample was 98 persons with a percentage of 86.72% And the most important results : 1. The polarization of intellectual capital in the sports institution requires that the sports institution have a clear idea of the concept of intellectual capital.

2. The intellectual capital industry requires that the sports institution possess human resources that are accurate, modern and quickly implemented. It should also be concerned with the suggestions of employees and members in developing the services of the institution. Sports.

3. The revitalization of intellectual capital consists of a set of practices, the most important of which is to encourage the sports institution represented by its leaders to establish seminars between the workers to invest their intellectual energies, and to ensure that the sports institution embraces the workers who move away from monotony in performance.

4. The sport's endeavor to preserve intellectual capital requires that the external environment produces different types of obsolescence due to the speed of the successive innovations. It also requires that the leadership of the sports institution be qualified and able to perform the tasks assigned to it efficiently. The social status of the employees with outstanding capabilities wherever their positions are, in addition to the importance of having a great deal of experience to deal with all the situations that are exposed to the management of the sports institution, which indicates the availability of capital investment requirements For the intellectual to achieve the competitive advantage of sporting institution.

5. The investment requirements of intellectual capital to achieve the competitive advantage of the sports institution is based on the investment of intellectual capital in achieving elements of competitive advantage in light of the challenges of domestic and international competition.

**Key words: intellectual capital- competitive advantage.**