

تقييم الأداء في المؤسسات الرياضية الجماهيرية لتحقيق الميزة التنافسية ” دراسة تطبيقية ”

د/ محمد خليل العلي (١)

أ.م.د/ بدر عايض العتيبي

أ.م.د/ محمد رفعت سالم المحروقي

المقدمة ومشكلة البحث ::

لقد أصبحت الرياضة تدار من منظور صناعي وأصبح مصطلح صناعة الرياضة من المصطلحات المتداولة ودخلت الشركات العملاقة عالم الرياضة بفتح أسواق جديدة لم تكن متاحة من قبل وأصبحت الرياضة مادة دسمة للترويج والتسويق ، وأصبح أبطال الرياضة في مقدمة الاعلانات التجارية، وظهر ما يسمى بالرعاية الرياضية والتسويق الرياضي والتمويل الرياضي ، والاستثمار الرياضي وغيرها من الموضوعات الاقتصادية والتنموية في المجال الرياضي ، وقد تغيرت أساليب الإدارة الرياضية وتطورت بشكل يلفت الأنظار وخصوصاً في السنوات القليلة الماضية وأصبح الأمر يشير بوضوح إلي أن هناك متجهات وأساليب إدارية مستحدثة سوف تسود في السنوات القادمة ، وأن التطور التكنولوجي سوف يجعل من إدارة الرياضة أمراً من الأمور شديدة الاحتياج . (٤ : ٢٤)

وبالنظر الي هذه الصناعة فقد حدثت تطورات كبيرة في تكنولوجيا الاتصالات والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي ، وتكنولوجيا تحليل وتطوير الأداء الفني الرياضي ، ومع عولمة أسواق اللاعبين والتوجه العالمي نحو الاحتراف الرياضي بكل ضوابطه المالية والرياضية المحلية والدولية ، أصبحت المؤسسات الرياضية الاحترافية لكرة القدم Professional Sports (PSIF) Institutions Of Football تعمل في بيئة أكثر تنافسية لتحقيق ثنائية النجاح الرياضي والنجاح الاقتصادي ، وأكثر توجهاً نحو العميل المشجع والعميل الراعي وأكثر اعتماداً علي رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية المستدامة وخلق القيمة.

الأمر الذي يفرض علي هذه المؤسسات ضرورة تطوير إستراتيجياتها وأهدافها للعمل بعقلية منشآت الأعمال الهادفة للربح ، وإتباع نظم تقييم أداء متقدمة يتم ربطها بالاستراتيجيات والأهداف ، وتحتوي علي مقاييس غير مالية بالإضافة إلي المقاييس المالية التقليدية ، لتوفير المعلومات الضرورية لترشيد قراراتها ، وتحقيق ثنائية النجاح الاقتصادي والنجاح الرياضي علي أساس متوازن ، والاستدامة المالية علي المدى الطويل ، وهي ما تسعى الدراسة الحالية إلي تحقيقه. مشكلة البحث :

- * أستاذ مشارك بكلية التربية الأساسية – بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب – دولة الكويت.
- * أستاذ مشارك بقسم التربية البدنية والرياضة بكلية التربية الأساسية ، بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب
- * أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان

تمارس المؤسسات الرياضية لكرة القدم العديد من الأنشطة الرياضية (الاحترافية وغير الاحترافية) والأنشطة الاقتصادية (التجارية والتسويقية) ، بهدف تحقيق النجاح بشقيه الرياضي والمالي.

كثير هي المشكلات والتحديات التي تهدد إستقرار المؤسسة رياضياً ومالياً ويرى الباحثون ضرورة تحقيق التوازن بين الأداء الرياضي والأداء المالي من خلال تطوير إستراتيجية متوازنة لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وفق رؤية متوازنة تلاءم هذه المؤسسات.

الموارد والاستراتيجيات الملائمة والعمليات تخلق القيمة وتحقق الميزة التنافسية ، والإدارة الجيدة لهذه الاستراتيجيات والعمليات والموارد تسمح باستدامة الميزة التنافسية والمحافظة علي مصادر خلق القيمة ، ولأن ما يمكنك قياسه يمكنك إدارته.

لذا يصبح توافر إطار متوازن لقياس وتقييم الأداء الرياضي والمالي بالمؤسسات الرياضية الاحترافية لكرة القدم عامل حاسم لترشيد القرارات المتعلقة بمصادر خلق القيمة والمحافظة عليها واللازمة لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.

ويرى الباحثون أن تحقيق التوازن بين الأهداف الرياضية والأهداف المالية أحد الركائز التي يركز عليها البحث والتي تساعد الإدارة علي تحقيق النظرة الشمولية للأداء الرياضي والمالي لإستغلال مواردها وتحقيق أهدافها علي المدى القصير والطويل والمحافظة علي مصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية وإستدامتها ، بما يقود في النهاية إلي تحقيق الاستدامة المالية والرياضية علي المدى الطويل كهدف إستراتيجي لهذا النوع من المؤسسات الرياضية كثيرة الإنفاق.

ولأن صناعة كرة القدم الاحترافية بالرغم من حجم الأستثمارات الضخمة وأهميتها الاقتصادية والإجتماعية لم تحظي بالأهتمام الكاف لدي المستثمرين.

الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات ضرورة تطوير استراتيجياتها وأهدافها للعمل بعقلية منشآت الأعمال الهادفة للربح، وإتباع نظم تقييم أداء متقدمة يتم ربطها بالاستراتيجيات والأهداف، وتحتوي على مقاييس غير مالية بالإضافة إلى المقاييس المالية التقليدية، لتوفير المعلومات الضرورية لترشيد قراراتها، وتحقيق ثنائية النجاح الاقتصادي والنجاح الرياضي على أساس متوازن، والاستدامة المالية على المدى الطويل، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

لذا رأي الباحثون ضرورة تقييم أداء المؤسسات الرياضية لكرة القدم ليتلائم مع الطبيعة الخاصة لمصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية من أجل توفير المعلومات الضرورية لترسيد القرارات المرتبطة بها ، وإستدامتها علي أساس متوازن.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلي تقييم أداء المؤسسات الرياضية الجماهيرية لكرة القدم بما يتلائم مع الطبيعة الخاصة لمصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال:

- ١- إقتراح مؤشرات قياس أداء رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية لكرة القدم.
- ٢- إقتراح مؤشرات قياس أداء مصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الرياضية لكرة القدم.
- ٣- إقتراح مؤشرات قياس الأستدامة المالية كنتيجة نهائية لعمليات خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.

تساؤلات البحث :

- ١- ما هي مؤشرات قياس أداء رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية لكرة القدم؟
- ٢- ما هي مؤشرات قياس أداء مصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الرياضية لكرة القدم؟
- ٣- ما هي مؤشرات قياس الأستدامة المالية كنتيجة نهائية لعمليات خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الرياضية لكرة القدم؟

المصطلحات المستخدمة في البحث :

- الاستثمار الرياضي : هو "جميع الأموال التي يتم إنفاقها وإستثمارها في المجالات المتعلقة بالنشاط الرياضي بغرض تحقيق الأرباح. (٤ : ٤)
- رأس المال الفكري : يعرف راس المال الفكري بأنه القدرة العقلية والثروة الحقيقية للشركات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد والموجودات الفكرية وغيرها.
- ويعرف بأنه المعرفة الخارجة إلى حيز التطبيق والتي يتم استثمارها لصالح المنظمة لان المعرفة تعد بمثابة ميزة تنافسية في عصرنا الحالي (٢٦ : ٢٠١).

الدراسات السابقة:

1. دراسة Teodor and Adrian ٢٠١٥: هدفت الدراسة إلى اقتراح مؤشر مركب لتقييم أداء أندية كرة القدم على مستوى الصناعة، يحتوي المؤشر على مجموعة من المتغيرات الرياضية والاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة عددها سبعة متغيرات (متغيران رياضية، متغيران اجتماعية، متغيران اقتصادية، ومتغير وحيد مشترك) ، ولقياس الأداء الرياضي تم الاعتماد على معامل الاتحاد الأوروبي لكرة القدم UEFA لترتيب الأندية الأوروبية المشاركة في المنافسات الأوروبية، وكذلك نقاط الاتحاد الدولي لتأريخ وإحصاء كرة القدم IFFHS لترتيب أندية كرة القدم عالميا، ولقياس التأثير الاجتماعي، تم استخدام متغير متوسط عدد المتفرجين في الإستاد في جميع المسابقات الرسمية وعدد المتابعين على وسائل التواصل الاجتماعية، ولقياس البعد الاقتصادي تم الاعتماد على متغير إجمالي الإيرادات باستثناء الإيرادات من بيع اللاعبين لأنها

مكاسب غير عادية، ونتائج تقرير دوري المال لكرة القدم Football Money League من قبل Deloitte، ومتغير السمعة الدولية للنادي، أي قوة العلامة التجارية للنادي، وفقا لموقع Brand Finance المتخصص، والمتغير متعدد الأبعاد يجمع بين الجوانب الرياضية والاجتماعية والاقتصادية وهو متغير القيمة السوقية للفريق (أي مجموع القيمة السوقية للاعبين بالفريق)، قياس الجانب الاقتصادي من خلال قيمة الأصول الرياضية غير الملموسة ويمثلها اللاعبين، والمكون الرياضية هو تأثير قيمة اللاعب بأدائه الرياضي الحالي، والمكون الاجتماعي يعكسه اهتمام المشجعين، وتم ترتيب وتقسيم الفرق إلى أربعة مستويات يتصدرها في المستوى الأول أندية ريال مدريد الإسباني، برشلونة الإسباني، بايرن ميونخ الألماني، مانشستر يونايتد الإنجليزي بناءً على هذا المؤشر المركب.

هذه الدراسة قدمت مؤشر مركب رياضي واجتماعي واقتصادي يساعد في ترتيب الأندية، ويمكن الاستفادة منه من قبل الجهات المنظمة الإشرافية المحلية أو الدولية لأغراض تقييم أداء الأندية التي تقع تحت إشرافها ورسم السياسات.

2. دراسة Rohde and Breuer ٢٠١٦ : وهدفت الدراسة إلى بناء نموذج تجريبي لقياس الأداء المالي لأفضل ثلاثين ناد كرة قدم في أوروبا وتحليل إيرادات هذه الأندية خلال الفترة ٢٠٠٤ - ٢٠١٣ وتأثير النجاحات الرياضية على المستوى المحلي والدولي وتأثير العلامة التجارية للنادي على إيرادات تلك الأندية ، وأظهرت النتائج إلى أن النجاح المالي يقوده النجاح الرياضي المحلي والدولي، فضلا عن قيمة العلامة التجارية للنادي، وأن النجاح الرياضي مقاد باستثمارات الفريق، واستثمارات الفريق تميل إلى أنها مقاده من مستثمرين - في الغالب - أجاناب من القطاع الخاص ، كما أشارت الدراسة إلى أن العقلية الاحترافية لإدارة الأندية هي تعمل على جذب الاستثمارات وخصوصا الأجنبية منها، وتحسين جودة الفريق، وأن تعظيم النجاح المالي يستلزم تحقيق التوازن بين النجاح الرياضي وتعظيم قيمة العلامة التجارية للنادي ، ويتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير متبادلة بين الأداء الرياضي والأداء المالي وضرورة تحقيق التوازن بينهما، وأن العمل بعقلية احترافية هو مطلب أساسي لتعظيم النجاح المالي والنجاح الرياضي.

3. دراسة Nicoliello and Zampatti، ٢٠١٦ : وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى قدرة المؤسسات الرياضية الاحترافية الايطالية لكرة القدم على مواجهة تحديات الوفاء بمتطلبات لوائح اللعب المالي النظيف FFP، وعلى وجه الخصوص شرط التعادل بين الإيرادات والنفقات، وتقديم مقترحات لمساعدتها ليس فقط في الخروج فائزا فقط بالملعب ولكن أيضا في إغلاق حساباتها السنوية على الربح ، وقامت الدراسة بتحديد المحددات الأساسية للربحية لمؤسسات كرة القدم،

بعد تحليل بيانات كمية ١٥١ ناديا في الكالتشيو (دوري الدرجة الأولى الايطالي) بين ٢٠١١-٢٠١٣ باستخدام أداة الاقتصاد القياسي Panel Data، وقد توصلت الدراسة إلى أن العوامل الرئيسية التي تسهم في الأرباح هي نفقات أجور اللاعب كأكثر النفقات تأثيراً، والإيرادات من بيع اللاعبين وهي الإيرادات الأساسية للأندية الإيطالية، حيث أن الإيرادات من حقوق البث التلفزيوني، والعائدات التجارية وإيرادات يوم المباراة ليس لها دلالة إحصائية لتكوين الربح، اقترحت الدراسة طريقتين لتحقيق الأرباح وهما تخفيض التكاليف من بند الأجور الذي يستنزف قدر كبير من إيرادات المؤسسات، وزيادة الإيرادات من بيع اللاعبين كأكثر مصادر الدخل أهمية، وأكدت الدراسة أن الأندية الإيطالية ليست جاهزة بعد لمواجهة متطلبات لوائح FFP والسبب بسيط وهو أن أجور اللاعبين عالية للغاية، واقتناء اللاعبين الشباب (كشرط مسبق للربح من تجارة اللاعبين) محدود.

ويتضح من الدراسة بعض المتغيرات المؤثرة في تحقيق الأرباح، وهي من وجهة نظر الباحثون تحديات تواجه المؤسسات الرياضية الاحترافية لكرة القدم عموماً في ظل عولمة أسواق اللاعبين والتزايد الكبير في تكاليف شراء عقود اللاعبين وتزايد لجورهم.

4. دراسة Plumley, et al، ٢٠١٧: هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج لتقدير الأداء المالي والرياضي لمجموعة أندية كرة القدم الاحترافية المشاركة في الدوري الانجليزي الممتاز خلال الفترة بين ٢٠١٣-١٩٩٣ وعددها واحد وعشرون ناد على مدى فترة زمنية طويلة، لتحديد اتجاهات الأداء والكشف عن الأماكن التي يمكن اعتبار الأندية فيها معرضة للخطر، وتشير النتائج إلى أن هناك تفاوت كبير بين أفضل وأساء الأندية أداء؛ على سبيل المثال بالمتوسط: هناك فجوة كبيرة بين النادي الأفضل أداء (مانشستر يونايتد) والنادي الأسوأ أداء (كوفنتري)، بالإضافة إلى وجود فجوة كبيرة بين النادي الأفضل أداء (مانشستر يونايتد) والنادي صاحب ثاني أفضل أداء (آرسنال)، ويعود ذلك إلى أن مانشستر يونايتد فرض شكل من أشكال الاحتكار أعلى ترتيب الدوري، غير أن الدوري الانجليزي عاد ليكون الدوري الأكثر دخلاً على مستوى الدوريات الخمسة الكبرى آخر خمس سنوات بحسب Deloitte، ٢٠١٥، واقترحت الدراسة مجموعتين من المؤشرات القياس الأداء المالي والأداء الرياضي، غير أنها لم تحدد طبيعة العلاقة بين هذه المؤشرات في سبيل خلق القيمة وتحقيق الاستدامة المالية والتنافسية الرياضية، واتضح من نتائج الدراسة أن مع اختفاء احتكار نادي مانشستر يونايتد للدوري الانجليزي البطولات المحلية أصبح الدوري هو الأكثر دخلاً على مستوى الدوريات الخمسة الكبرى، ما يشير إلى أن التوازن التنافسي هر عامل حاسم في جانبية الدوري للرعاة واحتدام المنافسة بينهم للحصول على حقوق البث التلفزيوني وبالتالي زيادة حصة الأندية منها.

5. **دراسة ٢٠١٧، Chelmis, et al:** وهدفت الدراسة إلى تقييم أداء أندية كرة القدم اليونانية المتنافسة في الدوري الممتاز Super league للفترة ٢٠١٢-٢٠١٤ وترتيبها وفقا لثلاث مجموعات من المؤشرات (المالية والتجارية والرياضية) باستخدام نموذج PROMETHEEII، تم تمييز الأندية ذات الأداء الاقتصادي القوي من أولئك الذين يواجهون مشاكل مالية، كدالة لقدرتهم التنافسية الرياضية.

وقد توصلت الدراسة إلى الأندية اليونانية تعاني مشكلات مالية كبيرة، الأندية الكبيرة تواجه مشاكل مالية أكثر من الصغيرة؛ فمؤشرات العائد على حقوق المساهمين والعائد على الأصول غير مرضية وسلبية لمعظم الفرق، هامش الربح الصافي (في المتوسط) هو سلبي، وخسائر فادحة طوال فترة الدراسة، ومعظم الأندية ذات رافعة مالية عالية؛ متوسط نسبة الرافعة المالية فوق الواحد، تشير الصورة العامة إلى أن أندية كرة القدم اليونانية لا تزال تبحث عن أداء رياضي أفضل وليس تعظيم الربح، وهي حقيقة واضحة أيضا في أسبانيا والبرتغال (Ascari and Gagnepain 2006; Barros 2006; Dimitropoulos 2010) ، كما أن الأندية اليونانية تعيش استقرار في مؤشرات التجارية، وتحقق الأندية الكبيرة ترتيب أفضل من الأندية الصغيرة، وهو ترتيب يشبه ترتيبها في جدول ترتيب الدوري، وتذاكر الموسم هو المؤشر الحاسم في ترتيب الأندية.

6. **دراسة ٢٠١٧ ، Ferri, etal:** هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين الأداء المالي والأداء الرياضي لفرق كرة القدم الإيطالية، ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء تحليل panel data للبيانات المالية والبيانات الرياضية لعدد تسعة وعشرون ناد بدوري الدرجة الأولى الايطالي كاليو Serie A)، وذلك لسبعة مواسم ٢٠٠٧-٢٠٠٨/٢٠١٣-٢٠١٤ م ، وتشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير ايجابية قوية بين أجور لاعبي كرة القدم والنتائج الرياضية للأندية، ولكن لا آثار كبيرة لتكاليف انتقالات اللاعب على الأداء الرياضي ، ويتضح من نتائج الدراسة أن تحقيق هدفي انتماء اللاعبين والاحتفاظ باللاعبين النجوم كميزة تنافسية ومصدر أساسي للقيمة يعتمد بشكل أساسي على مستوى الأجور والمكافآت مقارنة بالأجور لدى المنافسين.

7. **دراسة ٢٠١٨، Scafarto and Dimitropoulos:** وهدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين استثمارات رأس المال البشري والأداء المالي في صناعة كرة القدم الاحترافية، وتم دراسة هذه العلاقة من خلال آليات الحوكمة الداخلية على مستوى النادي، وتحديد الازدواجية بين مجلس الإدارة وسيطرة العائلة المالكة على نادي كرة القدم والتأثير على قرارات الإنفاق على المواهب ، واستخدمت هذه الدراسة التجريبية نموذج اقتصاد قياسي لمجموعة بيانات تضم ستة عشر ناديا لكرة القدم الإيطالية تمتد لفترة زمنية مدتها تسع سنوات ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأندية

التي لديها ازدواجية في الرؤساء التنفيذيين ودرجة عالية من تمثيل الأسرة المالكة في مجالس الإدارة، تنجح في تحقيق الأرباح من الاستثمارات في عقود اللاعبين مقابل الأندية التي تفتقر إلى آليات الحوكمة هذه ، ويتضح من نتائج الدراسة أن الجمع بين الملكية والإدارة التنفيذية للمؤسسة الرياضية الاحترافية لكرة القدم يحسن من فرص تحقيق أرباح الاستثمار في عقود اللاعبين، ويرى الباحثان أن السبب الحقيقي لتحقيق الأرباح هو رغبة الإدارة المالكة في تحقيق التوازن بين النجاح الرياضي والنجاح المالي دون إسراف، وإذا ما توافرت إدارة احترافية (بالاعتماد على نظام لقياس وتقييم الأداء) تسعى لتحقيق هذا التوازن المنشود تصبح الازدواجية ليست السبب الأساسي لتحقيق الأرباح، ويصبح هدف تحقيق التوازن بين الأداء الرياضي والأداء المالي من خلال الاستثمار في اللاعبين هو هدف استراتيجي ينبغي أن تسعى جميع المؤسسات الرياضية الاحترافية لكرة القدم إلى تحقيقه بغض النظر عن هيكل الملكية أو الازدواجية.

8. دراسة ٢٠١٨، Havran: هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل البحثي التالي: كيف تؤثر الاستثمارات في رأس المال البشري على القدرة التنافسية الرياضة والمالية لشركات الرياضة؟، من خلال مراجعة وتحليل دراسات سابقة في البطولات الأوروبية الكبرى (الألمانية والإيطالية والإنجليزية والإسبانية) والتي وجدت أن هناك علاقة إيجابية بين الأجور والأداء الفردي وأداء الفريق مع إيرادات الشركات الرياضية، حيث تفضل فرق كرة القدم المحترفة في الغالب أهداف الرياضة بدلاً من الأهداف المالية، فهي تستثمر جزءاً كبيراً من عائداتها في انتقالات اللاعبين وأجورهم، من أجل تحسين قدرتها التنافسية الرياضية ، ووفقاً لدراسات الاتحاد الأوروبي لكرة القدم، تتميز الأندية الأوروبية بزيادة الديون، والجزء الأكبر من النفقات مرتبطة بالاستثمار في اللاعبين، ولأن شراء اللاعبين وزيادة أجورهم تحقق أداء رياضي أفضل على المستوى الفردي والجماعي وبالتالي زيادة الإيرادات، فينبغي أن تحدد الشركات الرياضية أهدافها الإستراتيجية الرئيسية وأهدافها الرياضية وفقاً لقدراتها المالية المحدودة. فالإدارة الواعية تخطط بشكل جيد لرأس المال البشري لكي تتواجد على المدى الطويل في البطولات الرائدة وتحقيق الأهداف المالية والرياضية للنادي ، ويتضح من نتائج الدراسة التأثير الكبير لرأس المال البشري في تحقيق النجاح الرياضي ونجاح المالي، وبالتالي فهو أحد المصادر الأساسية للقيمة وميزة تنافسية.

إجراءات البحث

منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لملائته لطبيعة البحث.

مجتمع البحث:

يشتمل مجتمع البحث على (أندية كرة القدم المصرية والكويتية) الأكثر جماهيرية والمحترفة في كرة القدم ، وهي (الأهلي - الزمالك - الاسماعيلي - القادسية الكويتي - الكويت -

العربي الكويتي) ، وقد قام الباحثون بإختيار الأندية المصنفة بالترتيب الأول آخر خمس مواسم بدولة جمهورية مصر العربية وعددهم (٣) أندية ، وعدد الأندية بدولة الكويت وعددهم (٣) أندية وأشترط الباحثون أن يكونوا مستمرين بالمنافسة بالدوري الممتاز آخر ٥ مواسم ، بالإضافة إلى تحقيقها لمعيار الاستدامة التنافسية بالدوري الممتاز.

عينة البحث :

ومن أجل تحديد عينة الأندية محل البحث ، قام الباحثون بإختيار عينة عمدية مكونة من (أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية ، المدراء التنفيذيين، أمناء الصناديق أعضاء مجلس الإدارة، المدراء الماليين ونوابهم، مدراء الحسابات، مدراء أجهزة كرة القدم، المدراء الماليين لجهاز الكرة) باعتبار أنهم على اطلاع ودراية بتقارير مجلس الإدارة والقوائم المالية الخاصة بأنديتهم ولديهم القدرة على الرد، وقد بلغ عددها ٣٠ مفردة، بواقع ٥ مفردات لكل نادي، وهي جملة من تم مقابلتهم للرد على الأسئلة واستلامها منهم فور الانتهاء منها.

جدول رقم (١)

مجتمع الأندية محل الدراسة

م	مجتمع البحث	العدد	%
١	أندية كرة القدم بدولة الكويت	٣	٥٠%
٢	أندية كرة القدم بدولة مصر	٣	٥٠%
	الإجمالي	٦	١٠٠%

جدول رقم (٢)

(ن) = ٣٠

عينة البحث الاستطلاعية

م	عينة البحث	العدد	%
١	أعضاء مجالس الإدارة	٥	١٦.٦٧%
٢	المدراء التنفيذيين	٥	١٦.٦٧%
٣	أمناء الصناديق أعضاء مجلس الإدارة	٥	١٦.٦٧%
٤	المدراء الماليين ونوابهم	٥	١٦.٦٧%
٥	مدراء الحسابات	٣	١٠%
٦	مدراء أجهزة كرة القدم	٣	١٠%
٧	المدراء الماليين لجهاز الكرة	٤	١٠%
	الإجمالي	٣٠	١٠٠%

جدول رقم (٣)

(ن) = ٦٠

عينة البحث الأساسية

م	عينة البحث	العدد	%
---	------------	-------	---

١	أعضاء مجالس الإدارة	١٨	٣٠%
٢	المدراء التنفيذيين	٦	١٠%
٣	أمناء الصناديق أعضاء مجلس الإدارة	٦	١٠%
٤	المدراء الماليين ونوابهم	١٢	٢٠%
٥	مدراء الحسابات	٦	١٠%
٦	مدراء أجهزة كرة القدم	٦	١٠%
٧	المدراء الماليين لجهاز الكرة	٦	١٠%
	الإجمالي	٦٠	١٠٠%

أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحثون لجمع البيانات على قائمة الاستبيان دون غيرها من أدوات جمع البيانات، حيث تم تحويل مؤشرات الأداء الأساسية الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة في الإطار المقترح إلى أسئلة وصفية مغلقة ليتم تحويلها إلى الصورة الكمية والتعبير عنها رقمياً باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، لتأخذ بذلك شكل الدراسة الكمية.

وقد تم صياغتها لتعكس واقع الممارسة العملية بالأندية الاحترافية محل الدراسة، بحيث من يرد على الأسئلة يكون على إطلاع ولديه دراية بواقع الأداء الفعلي بالنادي، وتم من خلالها قياس متغيرات الدراسة لتحليلها وتحقيق هدف البحث.

وفي سبيل تنقيح القائمة والوصول للصياغة النهائية فقد قام الباحثون بعرضها على عدد من الأكاديميين في المحاسبة الإدارية وإدارة الأعمال الرياضية ومديرين بدرجة أكاديمية كبيرة في مجال إدارة أندية كرة القدم وذلك من أجل التحقق من مدى ارتباط الأسئلة بمشكلة البحث وفروضة والوصول بها لصيغتها النهائية كما في المرفق رقم (١).

متغيرات الدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة في ثلاث متغيرات رئيسية وهي:

المتغير الأول/ رأس المال الفكري كمصدر للقيمة والميزة التنافسية والمكون من مؤشرات رأس المال البشري ومؤشرات رأس مال الهيكلية ومؤشرات رأس مال العلاقات.

المتغير الثاني/ مصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ببطاقة الأداء المتوازن، والمكون من مؤشرات التعلم والنمو ومؤشرات العمليات الداخلية ومؤشرات العملاء.

المتغير الثالث/ الاستدامة المالية المتمثل في مؤشرات الأداء المالي المستدام.

شكل العلاقة بين متغيرات الدراسة:

تشكل متغيرات الدراسة قوام النموذج البحثي، والتي ترتبط فيما بينها بسلسلة من علاقات التأثير المرتبة وفقاً لمنطق العلاقة السببية لعملية خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية الاحترافية لكرة القدم.

البداية برأس المال الفكري كونه المحرك الأساسي لخلق القيمة والمصدر الأساسي للميزة التنافسية للمؤسسات الرياضية الاحترافية لكرة القدم، والذي ينظر إليه كأداة قوية وحاسمة لتحسين مؤشرات التعلم والنمو ومؤشرات العمليات الداخلية ومؤشرات العملاء، ومؤشرات الاستدامة المالية، حيث يقود إلى خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية على مستوى كل منظور من مناظير بطاقة الأداء المتوازن، وتحقيق الاستدامة المالية كهدف نهائي منطقي لهذه السلسلة من العلاقات.

ولأن رأس المال الفكري يرتبط منطقياً بعلاقة تأثير مباشرة بعملية خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية بمناظير بطاقة الأداء المتوازن، وبعلاقة غير مباشرة بالاستدامة المالية؛ فستكون مؤشرات رأس المال الفكري هي المتغير الأساسي القائد (المتغير المستقل) في النموذج البحثي، وستكون مؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازن هي الحلقة التالية من سلسلة العلاقات السببية في قوام النموذج البحثي والتي ترتبط فيما بينها أيضاً بسلسلة من علاقات السبب والنتيجة (مسارات خلق القيمة) تبدأ بعملية خلق القيمة والميزة التنافسية بمنظور التعلم والنمو ثم بمنظور العمليات الداخلية ثم بمنظور العملاء، بحيث تنتهي جميع المتغيرات منطقياً بعلاقة تأثير مباشرة أو غير مباشرة بمتغير الاستدامة المالية (كمتغير تابع).

بمعنى أن متغير مكونات رأس المال الفكري يرتبط منطقياً بعلاقة تأثير مباشرة مع متغير بطاقة الأداء المتوازن وبالعلاقة غير مباشرة بالاستدامة المالية من خلال متغير بطاقة الأداء المتوازن، وأن متغير بطاقة الأداء المتوازن يرتبط بعلاقة تأثير مباشرة بمتغير الاستدامة المالية، ويمكن التعبير بيانياً عن تلك العلاقات بين المتغيرات واتجاهها بالشكل رقم (١).

كما يمكن صياغة العلاقة في صورة معادلة خطية على النحو التالي:

$$Y = f(FA, FB)$$

حيث أن:

Y: الاستدامة المالية.

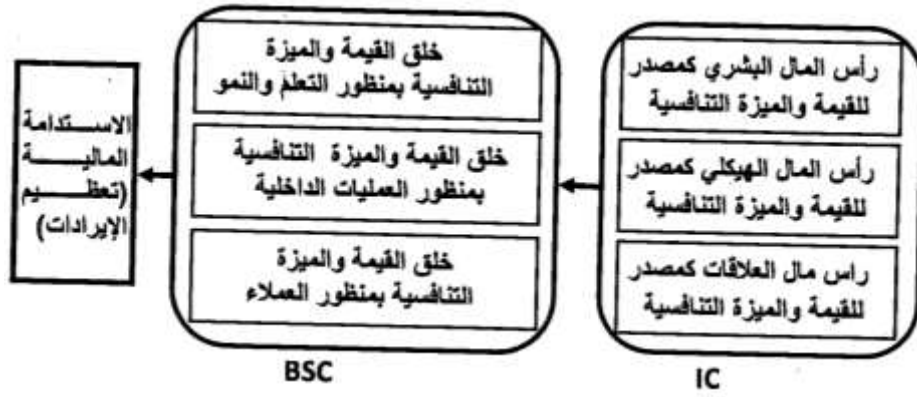
f: تعبير عن دالة العلاقة

FA: رأس المال الفكري كمصدر للقيمة والميزة التنافسية.

FB: مصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية بطاقة الأداء المتوازن.

شكل رقم (١)

العلاقات بين المتغيرات واتجاه تلك العلاقات



التعبير عن طبيعة المشكلة البحثية بيانا أو على شكل دالة أسفر عن مجموعتين من المتغيرات كل منها يمثل أحد جانبي المشكلة البحثية، كما أن الاستدامة المالية يمثل أحد المتغيرات الأساسية وتحسينه

(تحسين الأداء المالي المستدام بالأجل القصير والطويل وبالتالي تحقيق التوازن المنشود بين الأداء الرياضي والأداء المالي) هو من الأهداف الأساسية التي يسعى البحث إلى تحقيقها من خلال تعظيم مصادر خلق القيمة والميزة التنافسية بمكونات رأس المال الفكري أو مناظير بطاقة الأداء المتوازن وفق سلسلة من علاقات التأثير.

في ضوء هذه العلاقات سيتم صياغة الفروض وتصميم النموذج البحثي الذي يوضح تلك العلاقات بين المتغيرات واتجاه تلك العلاقات.

بناء فروض البحث:

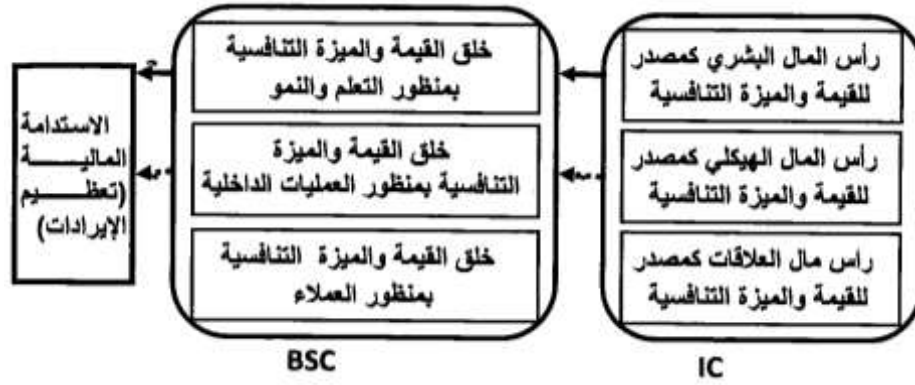
بناءً على شكل العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومن أجل تقييم تلك العلاقات في الواقع العملي بصناعة كرة القدم في دولة الكويت ومصر، سيتم التعبير عن العلاقة المنطقية بين متغيرات النموذج البحثي في مجموعة الفروض البحثية التالية:

الفرض الأول / توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري ومصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.

الفرض الثاني / توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية بطاقة الأداء المتوازن والاستدامة المالية. الفرض الثالث / توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والاستدامة المالية من خلال تحسين عمليات خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية بطاقة الأداء المتوازن.

ويوضح شكل رقم (٢) فروض البحث وفقاً لشكل العلاقات بين المتغيرات الأساسية، وعلى ضوءها يتم تصميم النموذج البحثي.

شكل رقم (٢) فروض البحث



ولأن أندية كرة القدم الاحترافية في دولة الكويت ودولة مصر يمكن تصنيفها إلى أندية جماهيرية وأندية شركات، ومن أجل تحديد فجوة الأداء بين مصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية بالأندية الجماهيرية وأندية الشركات، فسيتم إضافة فرض رابع يختبر مدى وجود فروق معنوية بين مؤشرات أداء الأندية الجماهيرية ومؤشرات أداء أندية الشركات، وبالتالي يمكن صياغة الفرض البحثي الإضافي التالي:

الفرض الرابع يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مؤشرات أداء الأندية الجماهيرية ومتوسطات مؤشرات الأداء بأندية الشركات، أي تحديد مدى وجود فجوة معنوية في الأداء المرتبط بمصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة المالية بين الأندية الجماهيرية وأندية الشركات.

قياس متغيرات الدراسة:

نظرا لرفض كافة الأندية المصرية والكويتية لكرة القدم الاحترافية التي ذهب إليها الباحثون إعطاء البيانات المالية وغير المالية (الثانوية) التي طلبها لأغراض البحث العلمي، فقد قام الباحثون بتحويل مؤشرات الأداء الأساسية الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة إلى أسئلة وصفية (على شكل قائمة استقصاء) بحيث يتم تحويلها إلى الصورة الكمية والتعبير عنها رقميا باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتأخذ بذلك شكل الدراسة الكمية.

الجدير بالذكر أن الأسئلة تم صياغتها لتعكس واقع الممارسة العملية بالأندية الاحترافية محل الدراسة، بحيث من يرد على الأسئلة يكون لديه إطلاع ودراية بواقع الأداء الفعلي بالنادي. كما تجدر الإشارة إلى أن تقييم العلاقات بين متغيرات الدراسة في الواقع العملي في صناعة كرة القدم الاحترافية في الكويت ومصر وفقا للنموذج البحثي المقترح يعتمد على قياس متغيرات الدراسة، لذلك فقد تم الاعتماد على عدة أسئلة (مؤشرات) لقياس كل متغير من متغيرات النموذج البحثي وليس مؤشر وحيد، لأن الاعتماد على مؤشر وحيد لقياس المتغير يضعف من دقة قياس المتغيرة.

قياس متغير رأس المال الفكري:

هذا المتغير خاص بقياس مكونات رأس المال الفكري كمصدر للقيمة والميزة التنافسية، واعتمد الباحثون في قياس هذا المتغير على ثمانية عشر سؤالاً (مؤشر) مقسمة على مكوناته الثلاثة، سبعة مؤشرات لقياس رأس المال البشري وخمسة مؤشرات لقياس رأس المال الهيكلي وستة مؤشرات لقياس رأس مال العلاقات، على النحو التالي:

١. قياس رأس المال البشري تم من خلال مجموعة أسئلة تعكس مؤشرات الأداء الأساسية والخاصة بمتوسط سنوات الخبرة للجهازين الفني والإداري، ومدى توافر لاعبين نجوم بالفريق، ومدى الاحتفاظ بهم كمصادر أساسية للقيمة والميزة تنافسية، ومدى اعتماد النادي على أكاديميات تعليم كرة القدم وقطاع الناشئين والشباب في تدعيم الفريق الأول كمنجم للمواهب سواء لبيعها لاحقاً كأحد قنوات تعظيم الإيرادات أو لتدعيم الفريق الأول بالمواهب الشابة والتخفيف من تكاليف شراء اللاعبين المرتفعة من سوق اللاعبين وبمبالغ ضخمة، وقياس مدى انتماء اللاعبين من خلال مؤشرين هما مستوى الأجور مقارنة بالمنافسين والمكافآت والحوافز المحفزة للأداء الممتع للجماهير والفوز.

٢. قياس رأس المال الهيكلي تم من خلال مجموعة أسئلة تعكس مؤشرات الأداء الأساسية والخاصة بمدى الاعتماد على التكنولوجيا في إدارة المهام الإدارية وفي تدريب الفريق الأول لكرة القدم وفي تعليم كرة القدم في الأكاديميات وقطاع الناشئين والشباب وفي الاتصال بالمشجعين، والبنية المادية من مرافق وملاعب وإستاد ومدى توافر محلات تجارية خاصة بالنادي لبيع القمصان والهدايا التذكارية التي تحمل شعار النادي كمصادر أساسية للقيمة وتحقيق الميزة التنافسية.

٣. قياس رأس مال العلاقات تم من خلال مجموعة أسئلة تعكس مؤشرات الأداء الأساسية والخاصة بعلاقة المؤسسة بالعملاء الرعاية كشركاء في النجاح وانتماء المشجعين والأعضاء والعلاقة بالمجتمع وأولياء أمور الناشئين الموهوبين وبناء مجتمعات رياضية والعلاقة بالمؤسسات المنافسة الأخرى، كمصادر للقيمة وتحقيق الميزة التنافسية. ويوضح جدول رقم (٤) مؤشرات الأداء الأساسية المستخدمة في قياس متغير رأس المال الفكري على مستوى مكوناته الثلاثة وطبيعة كل مكون.

جدول رقم (٤)

مؤشرات الأداء الأساسية المستخدمة في قياس متغير رأس المال الفكري

المتغيرات	طبيعة المتغير	مؤشرات قياس متغير رأس المال الفكري
رأس المال البشري	مؤثر / ظاهر / مستقل	- متوسط سنوات الخبرة للجهاز الفني - متوسط سنوات الخبرة للجهاز الإداري - مدى تواجد لاعبين نجوم بالفريق بشكل دائم - مدى الاحتفاظ باللاعبين النجوم بالفريق - مدى الاعتماد على أكاديميات تعليم كرة القدم وقطاع الناشئين

المتغيرات	طبيعة المتغير	مؤشرات قياس متغير رأس المال الفكري
		• والشباب في تدعيم الفريق الأول • مدى إتباع نظام مكافآت جماعية لتحفيز اللاعبين (انتماء اللاعبين) • مستوى أجور اللاعبين (انتماء اللاعبين)
رأس المال الهيكلي	مؤثر / ظاهر / مستقل	• مدى الاعتماد على التكنولوجيا في إدارة المهام الإدارية • مدى الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي في الاتصال بالمشجعين • مدى الاعتماد على التكنولوجيا لتدريب الفريق • مدى الاعتماد على تكنولوجيا التعليم بأكاديميات تعليم كرة القدم وقطاع الناشئين والشباب • عدد المحلات التجارية لبيع القمصان والهدايا بشعار النادي
رأس مال العلاقات	مؤثر / ظاهر / مستقل	• قوة العلامة التجارية للنادي "القيمة التسويقية" • مدى تقديم الرعاية كشركاء في النجاح • مدى العمل على بناء مجتمعات رياضية • مدى انتماء المشجعين للعلاقة بالمجتمع وأولياء أمور الموهوبين • العلاقة بالمؤسسات المنافسة بخصوص صفقات اللاعبين

قياس متغير بطاقة الأداء المتوازي:

هذا المتغير خاص بقياس مصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ببطاقة الأداء المتوازن على مستوى كل منظور، واعتمد الباحثون على قياس هذا المتغير على عدد اثنين وعشرين مؤشر: خمسة مؤشرات لقياس منظور التعلم والنمو، ستة مؤشرات لقياس منظور العمليات الداخلية، إحدى عشر مؤشراً لقياس منظور العملاء، وعلى النحو التالي:

١. قياس منظور التعلم والنمو تم من خلال مجموعة أسئلة تعكس مؤشرات الأداء الأساسية والخاصة بالتحسين المستمر لأكاديميات تعليم كرة القدم وقطاع الناشئين، والتحسين المستمر لمستوى الأداء الفني للفريق الأول لكرة القدم، والتحسين في البنية المادية وأدوات الاتصال بالعملاء والتسويق، كونها هي مصادر للقيمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٢. قياس منظور العمليات الداخلية تم من خلال مجموعة أسئلة تعكس مؤشرات الأداء الأساسية والخاصة بإنتاجية النادي من الخدمات والبضائع المميزة التي تحمل الشعار، ومدى جاذبية وتنوع البرامج الترفيهية والأنشطة الرياضية، ومدى جودة خدمات يوم المباراة، ومتوسط عدد المواهب الناشئة بالنادي المباع سنوياً، ومدى إنتاج فريق كرة القدم أفضل أداء رياضي تنافسي ممكن، ومستوى التشغيل لأكاديميات ومدارس تعليم كرة القدم.

٣. قياس منظور العملاء تم من خلال مجموعة أسئلة تعكس مؤشرات الأداء الأساسية والخاصة بدرجة سهولة الحصول على فرص حضور المباريات بالإستاد، ومدى تكرار حضور المشجعين وأسرهم للمباريات، والتمتع بمشاهدة أداء رياضي متميز للفريق، ودرجة استياء المشجعين من أداء الفريق، واستمرارية تحقيق الفريق للقب أو أكثر (محلي أو دولي)، وإمكانية

حصول المشجعين على فرصة لقاء نجومهم المفضلين، ودرجة رضا أولياء أمور الناشئين الموهوبين الملتحقين بالأكاديميات وقطاع الناشئين، وكثافة حضور الجماهير لمباريات الفريق، ومدى جاذبية مباريات الفريق للمشاهدة ولوسائل الإعلام، ومدى اتساع القاعدة الجماهيرية للفريق ونجوم الفريق، ومدى تعدد واستمرار المشاركة في الدوري الممتاز والدوريات القارية. ويوضح جدول رقم (٥) مجموعات مؤشرات الأداء الأساسية التي اعتمد عليها الباحثون لقياس متغير بطاقة الأداء المتوازن على مستوى كل منظور وطبيعة كل منها.

جدول رقم (٥)

مؤشرات الأداء الأساسية المستخدمة في قياس متغير مناظير بطاقة الأداء المتوازن

المتغيرات	طبيعة المتغير	مؤشرات قياس متغير بطاقة الأداء المتوازن
منظور التعلم والنمو	مؤثر / ظاهر / مستقل	• مدى تحسين أكاديميات تعليم كرة القدم وقطاع الناشئين • مدى التحسين والتطوير في برامج التسويق • مدى التحسين والتطوير في برامج الترفيه • مدى تحسين في البنية العادية • مدى تحقيق نمو في عدد المتابعين على وسائل التواصل الاجتماعي
منظور العمليات الداخلية	مؤثر / ظاهر / مستقل	• إنتاجية النادي من الخدمات والبضائع المميزة التي تحمل الشعار • جاذبية وتنوع البرامج الترفيهية والأنشطة الرياضية جودة خدمات يوم المباراة • متوسط عدد المواهب الناشئة بالنادي المباعة سنوياً • إنتاج الفريق أفضل أداء رياضي تنافسي ممكن • مدى التشغيل لأكاديميات ومدارس التعليم والمرافق والملاعب
منظور العملاء	مؤثر / ظاهر / مستقل	• درجة سهولة الحصول على فرص حضور المباريات بالإستاد • مدى تكرار حضور المشجعين وأسرهم للمباريات • التمتع بمشاهدة أداء رياضي متميز للفريق • درجة استياء المشجعين من أداء الفريق • استمرارية تحقيق الفريق للقب أو أكثر (محلي أو دولي) • إمكانية حصول المشجعين على فرصة لقاء نجومهم المفضلين • درجة رضا أولياء أمور الناشئين الموهوبين الملتحقين بالأكاديميات وقطاع الناشئين • كثافة حضور الجماهير لمباريات الفريق • مدى جاذبية مباريات الفريق للمشاهدة ولوسائل الإعلام • مدى اتساع القاعدة الجماهيرية للفريق ونجوم الفريق • مدى تعدد واستمرار المشاركة في الدوري الممتاز والدوري القاري

قياس متغير الاستدامة المالية اعتمد الباحثون على قياس هذا المتغير على خمس أسئلة تتعلق بمدى استدامة تحقيق نمو في إجمالي الإيرادات والربحية والعائد على الأصول المستثمرة

من عام لآخر وفقا للمستهدف بالموازنة، ومدى الالتزام بعدم تجاوز نسبة إجمالي أجور "اللاعبين والجهازين الفني والإداري" إلى إجمالي الإيرادات سقف الـ ٧٠% ومدى الاعتماد على الاقتراض في مواجهة الالتزامات المالية. ويوضح جدول رقم (٢) مؤشرات الأداء الأساسية المستخدمة لقياس متغير الاستدامة المالية وطبيعة هذا المتغير.

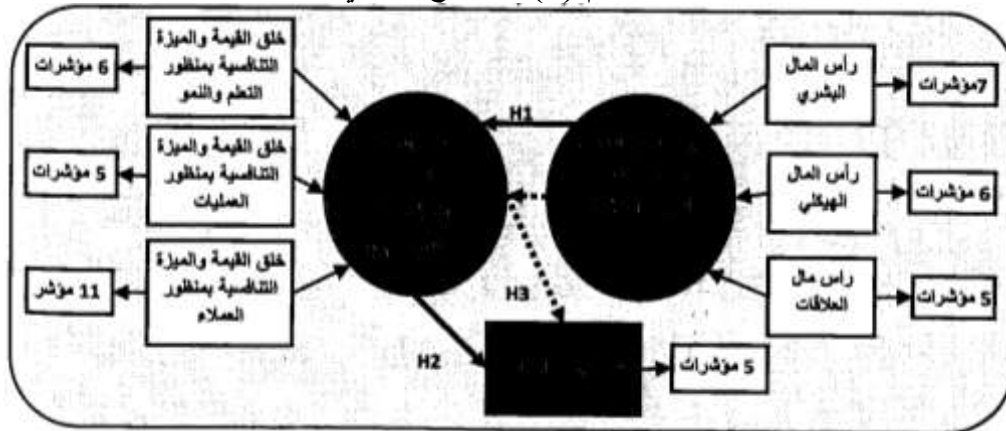
جدول رقم (٦)

مؤشرات الأداء الأساسية المستخدمة في قياس متغير الاستدامة المالية

المتغيرات	طبيعة المتغير	مؤشرات قياس متغير الاستدامة المالية
الاستدامة المالية	مؤثر / ظاهر / مستقل	• معدل النمو في الربحية • نسبة إجمالي أجور "اللاعبين والجهازين الفني والإداري" إلى إجمالي الإيرادات تتجاوز الـ ٧٠% • مدى الاعتماد على الاقتراض في مواجهة الالتزامات المالية • معدل النمو في العائد على رأس المال المستثمر • معدل النمو في إجمالي الإيرادات

ويمكن تلخيص كل ما سبق بالشكل رقم (٦) والذي يوضح متغيرات النموذج البحثي المقترح وعدد المؤشرات لقياس كل متغير وفروض البحث والعلاقة بين المتغيرات.

شكل رقم (٤) النموذج البحثي



أسلوب تحليل البيانات:

من أجل تحليل البيانات إحصائياً اتبع الباحثون أسلوب التحليل الوصفي وأسلوب التحليل الاستدلالي لتحليل البيانات، التحليل الوصفي تم من خلال المقاييس الأساسية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) والتحليل الاستدلالي من خلال معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات وصدق البيانات، واختبار T لقياس الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين، وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

كما تم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) للتحقق من الصدق البنائي لنموذج التوكيدي (نموذج القياس) ومعنوية المسارات على

مستوى المتغيرات الظاهرة ومؤشرات قياسها، والاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية Structural Equation (Model) (SEM) في بناء النموذج الهيكلي لتفسير العلاقات واختبار الفروض التي قام عليها النموذج المقترح، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي المتقدم Analysis of Moment Structure (AMOS) 24 المتخصص في التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات، حيث يقوم بالتقييم المترام للعلاقات المتعددة بين المتغيرات في نفس الوقت، فيختبر العلاقات المباشر وغير المباشر دون الحاجة إلى تثبيت أحد المتغيرات، ويأخذ في الاعتبار أخطاء القياس ويقوم بتحليل مصفوفة الارتباطات أو التباينات بين المتغيرات ليختبر معاملات المسارات.

ما سبق من أساليب تحليل البيانات إحصائياً يجدها الباحث ملائمة لطبيعة المشكلة البحثية، ما يساعد في تحقيق هدف البحث.

التحليل الإحصائي للبيانات:

في التحليل الإحصائي للبيانات سيتم القيام بكافة التحليلات الإحصائية اللازمة انطلاقاً من قياس الثبات والصدق وانتهاء ببناء النموذج الهيكلي (النموذج السببي) لتفسير العلاقات واختبار الفروض البحثية في الواقع العملي بالأندية الاحترافية لكرة القدم في مصر، وعلى النحو التالي:

قياس الثبات والصدق:

- يستهدف هذا الجزء من التحليل تحديد مدى صلاحية قائمة الاستقصاء للتحليل، وقد اتضح من نتائج معامل الفا كرونباخ للثبات والصدق كما يوضح الجدول رقم (٧) الآتي:
- أن معاملات الثبات لمكونات رأس المال الفكري تراوحت بين ٠.٨٦٧ و ٠.٨٨١، ومعاملات الصدق تراوحت بين ٠.٩٣١ و ٠.٩٣٩.
 - أن معاملات الثبات لمناظير بطاقة الأداء المتوازن تراوحت بين ٠.٧٧٩ و ٠.٩١٢، ومعاملات الصدق تراوحت بين ٠.٨٨٣ و ٠.٩٥٥.
 - أن معامل الثبات لمتغير الاستدامة المالية بلغ ٠.٩٧٧. ومعامل الصدق بلغ ٠.٨٩٤.
- لقد كانت المعاملات جميعاً أكبر من ٠.٧٠٠ وهو ما يشير إلى درجة عالية من الثبات والصدق بين إجابات مفردات العينة.

جدول (٧)

معامل الثبات ومعامل الصدق لقائمة الأسئلة (المؤشرات)

المتغيرات	عدد المرات	معامل الثبات	معامل الصدق
رأس المال البشري	٥	٠.٨٨١	٠.٩٣٩
رأس مال العلاقات	٦	٠.٨٦٧	٠.٩٣١
رأس المال الهيكلي	٤	٠.٨٦٩	٠.٩٣٢
منظور التعلم والنمو	٥	٠.٨٣٣	٠.٩١٣
منظور العمليات الداخلية	٤	٠.٧٧٩	٠.٨٨٣
منظور العملاء	١٠	٠.٩١٢	٠.٩٥٥

المتغيرات	عدد المرات	معامل الثبات	معامل الصدق
المجموع	٣٤	٠.٩٦٠	٠.٩٨٠
الاستدامة المالية	٥	٠.٧٩٩	٠.٨٩٤
المجموع	٣٩	٠.٩٥٧	٠.٩٧٨

القياس الوصفي:

تساعد الإحصاءات الوصفية من خلال المقاييس الأساسية (المتوسط والانحراف المعياري ومعدل الاختلاف) في التعرف عن قرب على مؤشرات مصادر خلق القيمة والميزة التنافسية ومؤشرات الاستدامة المالية لدى العينة محل الدراسة، وأخذ صورة شاملة عنها قبل البدء في التحليلات الإحصائية المتعمقة.

القياس الوصفي لمصادر خلق القيمة والميزة التنافسية بمتغير رأس المال البشري:

يوضح الجدول رقم (٧) بعض المقاييس الأساسية الخاصة بمؤشرات مصادر خلق القيمة والميزة التنافسية بمتغير رأس المال البشري، حيث أظهرت النتائج الآتي:

- أن سنوات الخبرة للجهازين الفني والإداري في جميع الأندية محل الدراسة تعتبر "طويلة" بنسبة اتفاق بلغت ٨١.٩٨% و ٨٢.٣٩% على التوالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٦٧ و ٣.٨٧، والانحراف المعياري ٠.٦٦ و ٠.٦٨. على التوالي.
- أن الأندية محل الدراسة "غالبا" ما يتواجد لديها لاعبين نجوم بالفريق الأول بشكل دائم كميزة تنافسية ومصادر للقيمة، بنسبة اتفاق بلغت ٧٩.٦١%، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٩٧، والانحراف المعياري ٠.٩٣.
- أن الأندية محل الدراسة تحتفظ باللاعبين النجوم، وتعتمد على قطاع الناشئين والشباب في تدعيم الفريق الأول كمصادر لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية بدرجة "قوية" بنسبة اتفاق ٧٣.٤٦%، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٦٣ و ٣.٦٣، والانحراف المعياري ٠.٩٦ و ٠.٨٩. على التوالي.
- أن مستوى أجور اللاعبين وكذلك درجة الاعتماد على نظام مكافآت لحفز اللاعبين على تقديم الأداء الممتع والفوز في جميع الأندية محل الدراسة تعتبر "كبيرة"، كمصادر لخلق القيمة وتحقيق ميزة انتماء اللاعبين، بنسبة اتفاق بلغت ٧٨.٥١% و ٨٢.٤٥% على التوالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٦٣ و ٣.٥٧، والانحراف المعياري ٠.٨٩ و ٠.٦٣. على التوالي.

جدول رقم (٨)

الإحصاءات الوصفية لمؤشرات متغير رأس المال البشري

مؤشرات متغير رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
متوسط سنوات الخبرة للجهاز الفني لكرة القدم.	٣.٦٧	٠.٦٦	١٨.٠٢
متوسط سنوات الخبرة للجهاز الإداري لكرة القدم.	٣.٨٧	٠.٦٨	١٧.٦٢
مدى تواجد لاعبي نجوم بالفريق الأول بشكل دائم.	٣.٩٧	٠.٩٣	٢٣.٥٤
مدى الاحتفاظ باللاعبين النجوم.	٣.٦٣	٠.٩٦	٢٦.٥٤
مدى الاعتماد على قطاع الناشئين والشباب في تدعيم الفريق الأول باللاعبين.	٣.٤٠	٠.٨٩	٢٦.٣١
مدى الاعتماد على نظام مكافآت جماعي للاعبين لحفزهم على الأداء الممتع والفوز.	٣.٦٣	٠.٨٩	٢٤.٤٩
مستوى أجور اللاعبين مقارنة بالمنافسين.	٣.٥٧	٠.٦٣	١٧.٥٥
رأس المال البشري.	٣.٦٧	٠.٥٠	١٣.٦٥

- أن رأس المال البشري كمصدر للقيمة والميزة التنافسية يتوفر لدى الأندية محل الدراسة بدرجة كبيرة، بنسبة اتفاق بلغت ٨٦.٣٥%، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٦٧، والانحراف المعياري ٥٠.

القياس الوصفي لمصادر خلق القيمة والميزة التنافسية بمتغير رأس المال الهيكلي:

- يوضح الجدول رقم (٨) بعض المقاييس الأساسية على مستوى مؤشرات مصادر خلق القيمة والميزة التنافسية بمتغير رأس المال الهيكلي، حيث أظهرت النتائج الآتي:
- أن الأندية محل الدراسة تعتمد على التكنولوجيا والبرامج الجاهزة في إدارة المهام الإدارية كمصدر للقيمة والميزة التنافسية بدرجة "قوية"، وبنسبة اتفاق بلغت ٧٣.٧٤%، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٧٣، والانحراف المعياري ٣.٧٣.
 - أن الأندية محل الدراسة تعتمد على وسائل التواصل الاجتماعي في الاتصال بالمشجعين كمصدر للقيمة والميزة التنافسية بدرجة "قوية"، وبنسبة اتفاق بلغت ٧٢.٩٢%، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٤٧، والانحراف المعياري ٩٨.

جدول رقم (٩)

الإحصاءات الوصفية لمؤشرات متغير رأس المال الهيكلي

مؤشرات متغير رأس المال الهيكلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
مدى الاعتماد على التكنولوجيا والبرامج الجاهزة في إدارة المهام الإدارية	٣.٧٣	٠.٩٨	٢٦.٢٦
مدى الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي في الاتصال بالمشجعين	٣.٤٧	٠.٩٨	٢٧.٠٣
مدى الاعتماد على التكنولوجيا لتدريب الفريق الأول	٣.٨٣	٠.٧٩	٢٠.٦٥
مدى الاعتماد على التكنولوجيا بأكاديميات تعليم كرة القدم وقطاع الناشئين والشباب	٣.٥٣	٠.٨٢	٢٣.١٩
عدد المحلات التجارية لبيع القمصان والهدايا التذكارية التي تحمل شعار النادي	٢.٣٣	١.٦٣	٦٩.٦٨
رأس المال الهيكلي	٣.٣٨	٠.٧١	٢٠.٩٣

- أن الأندية محل الدراسة تعتمد على التكنولوجيا سواء لتدريب الفريق الأول أو للتعليم والتدريب بأكاديميات تعليم كرة القدم وقطاع الناشئين والشباب كمصدر للقيمة والميزة التنافسية بدرجة "قوية"، وبنسبة اتفاق بلغت ٧٩.٣٥% و ٧٦.٨١% على التوالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٨٣ و ٣.٥٣، والانحراف المعياري ٧٩ و ٨٢. على التوالي.
- أن عدد المحلات التجارية لبيع القمصان والهدايا التذكارية التي تحمل شعار النادي كمصادر للقيمة الميزة التنافسية تعتبر "ضعيفة"، وبنسبة اتفاق بلغت ٠.٣٢، ما يعكس عمق الاختلاف بين الأندية في هذا المصدر الذي وصل إلى ٦٩.٦٨%، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢.٣٣، والانحراف المعياري ١.٦٣.
- أن رأس المال الهيكلي كمصدر للقيمة والميزة التنافسية يتوفر لدى الأندية محل الدراسة بدرجة كبيرة، وبنسبة اتفاق بلغت ٧٩.٠٧%، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٣٨، والانحراف المعياري ٧١.

القياس الوصفي لمصادر خلق القيمة والميزة التنافسية بمتغير رأس مال العلاقات:

- يوضح الجدول رقم (١٠) بعض المقاييس الأساسية على مستوى مؤشرات مصادر خلق القيمة والميزة التنافسية بمتغير رأس مال العلاقات، حيث أظهرت النتائج الآتي:

- أن العلامة التجارية للأندية محل الدراسة كمصدر للقيمة والميزة التنافسية بالمتوسط تعتبر "قوية"، بنسبة اتفاق بلغت ٧٤.٧%، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٧٣، والانحراف المعياري ٩٤..

جدول (١٠)

الإحصاءات الوصفية لمؤشرات رأس مال العلاقات

مؤشرات رأس مال العلاقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
قوة العلامة التجارية للنادي "القيمة التسويقية"	٣.٧٣	٠.٩٤	٢٥.٣٠
مدى تقديم العملاء الرعاية كشركاء في النجاح	٣.٤٠	١.٠٠٣	٢٩.٥١
مدى العمل على بناء علاقات بين الأعضاء وبعضهم "بناء مجتمعات رياضية"	٤.٠٧	٠.٧٤	١٨.١٩
قوة (درجة) انتماء المشجعين	٣.٧٧	١.٠٠٦	٢٦.٧٢
قوة (درجة) العلاقة بالمجتمع وأولياء أمور الموهوبين	٣.٩٣	٠.٦٩	١٧.٥٨
العلاقة بالمؤسسات المنافسة بخصوص صفقات اللاعبين	٣.٩٧	٠.٧٢	١٨.١١
رأس مال العلاقات	٣.٨١	٠.٦٧	١٧.٥٢

- أن الأندية محل الدراسة "عادة ما تقوم بتقديم الرعاية كشركاء في النجاح كمصدر لخلق القيمة من خلال الرعاية وميزة تنافسية، بنسبة اتفاق بلغت ٧٠.٤٩%، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٤٠، والانحراف المعياري ١.٠٠٣.
- أن الأندية محل الدراسة "عادة ما تعمل على بناء علاقات بين الأعضاء وبين المشجعين (بناء مجتمعات رياضية) كمصادر لخلق القيمة والميزة التنافسية، وبنسبة اتفاق بلغت ٨١.٨١%، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٧، والانحراف المعياري ٧٤..
- أن درجة انتماء المشجعين ودرجة علاقة النادي بالمجتمع وبأولياء أمور اللاعبين الموهوبين بقطاع الناشئين والشباب ودرجة العلاقة بالأندية المنافسة كمصادر للقيمة وتحقيق الميزة التنافسية تعتبر "قوية"، بنسبة اتفاق بلغت ٧٣.٢٨% و ٨٢.٤٢% و ٨١.٨٩% على التوالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٧٧ و ٣.٩٣ و ٣.٩٧، والانحراف المعياري ١,٠٠٦ و ٦٩ و ٧٢. على التوالي.
- أن رأس مال العلاقات كمصدر للقيمة والميزة التنافسية يتوفر لدى الأندية محل الدراسة بدرجة كبيرة، بنسبة اتفاق بلغت ٨٢.٤٨%، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٨١، والانحراف المعياري ٦٧..

القياس الوصفي لمصادر خلق القيمة والميزة التنافسية بمتغير التعلم والنمو:

- يوضح الجدول رقم (١١) بعض المقاييس الأساسية لكل مؤشرات مصادر خلق القيمة والميزة التنافسية بمتغير التعلم والنمو، حيث أظهرت النتائج الآتي:
- أن الأندية محل الدراسة تحقق نمو "كبير" في عدد المشتركين بأكاديميات تعليم كرة القدم ونمو "كبير" في عدد المتابعين على وسائل التواصل الاجتماعي من عام لآخر وفقا لما هو مستهدف كمصادر للقيمة والميزة التنافسية، وبنسبة اتفاق بلغت ٨٤.٢٧% و ٧٨.٩٥% على التوالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٧ و ٣.٦٣، والانحراف المعياري ٦٤٠ و ٧٦٥. على التوالي.
 - أن الأندية محل الدراسة تقوم بالتحسين والتطوير لبرامج التسويق والبرامج الترفيهية المقدمة بدرجة كبيرة"، وبنسبة اتفاق بلغت ٧٣.٧٨% و ٧٤.١١% على التوالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٥٣ و ٣.٦٠، والانحراف المعياري ٩٣٧ و ٩٣٢، على التوالي.

- أن الأندية محل الدراسة " غالباً ما تقوم بالتحسين والتطوير للبنية المادية الجاذبة للقيمة والميزة التنافسية، وبنسبة اتفاق بلغت ٧٣.٧٨% و ٧٤.١١ على التوالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٨٠، والانحراف المعياري ٠.٧٦١.

جدول رقم (١١)

الإحصاءات الوصفية لمؤشرات التعلم والنمو

مؤشرات التعلم والنمو	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
مدى تحقيق نمو في عدد المشتركين بأكاديميات تعليم كرة القدم من عام لآخر وفقاً لما هو مستهدف	٤.٠٧	٠.٦٤٠	١٥.٧٣
مدى التحسين والتطوير في برامج التسويق	٣.٥٣	٠.٩٣٧	٢٦.٥٢
مدى التحسين والتطوير في البرامج الترفيهية	٣.٦٠	٠.٩٣٢	٢٥.٨٩
مدى التحسين والتطوير في البنية المادية	٣.٨٠	٠.٧٦١	٢٠.٠٣
مدى تحقيق نمو في عدد المتابعين على وسائل التواصل الاجتماعي	٣.٦٣	٠.٧٦٥	٢١.٠٥
متغير التعلم والنمو	٣.٧٣	٠.٦٣١	١٦.٩٤

- أن مصادر القيمة والميزة التنافسية بمتغير التعلم والنمو تتوفر لدى الأندية محل الدراسة بدرجة "كبيرة"، بنسبة اتفاق بلغت ٨٣.٠٦%، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٧٣، والانحراف المعياري ٠.٦٣١.

القياس الوصفي لمصادر خلق القيمة والميزة التنافسية بمتغير العمليات الداخلية:

- يوضح الجدول رقم (١٢) بعض المقاييس الأساسية على مستوى مؤشرات مصادر خلق القيمة والميزة التنافسية بمتغير العمليات الداخلية، حيث أظهرت النتائج الآتي:
- أن إنتاجية الأندية محل الدراسة من الخدمات والبضائع المميزة التي تحمل شعارات الأندية تعتبر "ضعيفة"، بنسبة اتفاق بلغت ٧.٧٤ ما يعكس عمق الاختلاف بين الأندية في هذا المصدر الذي وصل إلى ٦٢.٢٦%، وبلغ المتوسط الحسابي ٢.٣٧، والانحراف المعياري ١.٤٧.
 - أن مبيعات الأندية محل الدراسة من المواهب الناشئة سنوياً هي كبيرة، بنسبة اتفاق بلغت ٧٣.٩٥%، ما يعكس اهتمام الأندية بإنتاج وبيع اللاعبين الناشئين والشباب، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٩٧، والانحراف المعياري ١.٠٣.
 - أن جاذبية وتنوع برامج الترفيه المقدمة التي تدفع السلام لتكرار الاشتراك في هذه البرامج تعتبر متوسطة، بنسبة اتفاق بلغت ٦٧.٨٣%، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.١٣، والانحراف المعياري ١.٠١. المباريات تعتبر كبيرة، بنسبة اتفاق بلغت ٦٧.٨٣%، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٥٣، والانحراف المعياري ٠.٩٠.
 - أن جودة خدمات يوم المباراة التي تدفع العملاء لتكرار الحضور لمشاهدة المباريات تعتبر "كبيرة"، بنسبة اتفاق بلغت ٧٤.٥٤%، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٥٣، والانحراف المعياري ٠.٩٠.

جدول رقم (١٢)

الإحصاءات الوصفية لمؤشرات متغير العمليات الداخلية

مؤشرات متغير العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
إنتاجية النادي من الخدمات والبضائع المميزة التي تحمل الشعار	٢.٣٧	١.٤٧	٦٢.٢٦

مؤشرات متغير العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
متوسط عدد المواهب الناشئة بالنادي المباشرة سنوياً	٣.٩٧	١.٠٣	٢٦.٠٥
مدى جانبية وتنوع البرامج الترفيهية والأنشطة الرياضية	٣.١٣	١.٠١	٣٢.١٧
مدى جودة خدمات يوم المباراة	٣.٥٣	٠.٩٠	٢٥.٤٦
مدى إنتاج أفضل أداء رياضي تنافسي ممكن	٣.٧٣	٠.٩٨	٢٦.٢٦
مستوى التشغيل لأكاديميات التعليم والملاعب التابعة لها	٤.١٠	٠.٦٦	١٦.١٤
متغير العمليات الداخلية	٣.٤٧	٠.٦٩	١٩.٨٥

- أن لاعبي الفريق بالأندية محل الدراسة "غالباً ما يقومون بتقديم أفضل أداء رياضي تنافسي ممكن، بنسبة اتفاق بلغت ٧٣.٧٤٪. حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٧٣، والانحراف المعياري ٠.٩٨.
- أن تشغيل الأندية محل الدراسة للأكاديميات والملاعب التابعة لها يتم بدرجة "كبير"، بنسبة اتفاق بلغت ٨٣.٨٦٪، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.١٠، والانحراف المعياري ٠.٦٦.
- أن مصادر القيمة والميزة التنافسية بمتغير العمليات الداخلية تتوفر لدى الأندية محل الدراسة بدرجة كبيرة، بنسبة اتفاق بلغت ٨٠.١٦٪، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٤٧، والانحراف المعياري ٠.٦٩.

القياس الوصفي لمصادر خلق القيمة والميزة التنافسية بمتغير العملاء:

- يوضح الجدول رقم (١٣) بعض المقاييس الأساسية على مستوى مؤشرات مصادر خلق القيمة والميزة التنافسية بمتغير العملاء، حيث أظهرت النتائج الآتي:
- أن مشجعي الأندية محل الدراسة يستطيعون الحصول على تذاكر حضور المباريات "بسهولة" كمؤشر على رضا "كبير" للمشجعين بخصوص ذلك، وبنسبة اتفاق بلغت ٨٠.٧٠٪، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٧، والانحراف المعياري ٠.٧٨.
 - أن أسعار تذاكر حضور المباريات تحقق القيمة المدركة للحضور لدى مشجعي الأندية محل الدراسة بدرجة "كبيرة" كمؤشر على تحقيق فائض مستهلك بدرجة كبيرة"، وذلك بنسبة اتفاق بلغت ٧٤.٥٤٪، ما يعكس قدرة الأندية محل الدراسة على تحقيق فائض المستهلك باختلاف بلغ ١٨.٤٦٪ فقط، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٥٣، والانحراف المعياري ٠.٩٠.
 - أن عملية دخول وخروج الجماهير وأسره من وإلى الاستاد تتصف "بالسهولة"، وبنسبة اتفاق بلغت ٨١.٢٦٪، بما يعكس على تكرار حضورهم وأسره للمباريات بالاستاد كأحد قنوات تعظيم الإيرادات المهمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٦٠، والانحراف المعياري ٠.٦٧.
 - أن درجة استياء المشجعين من أداء الفريق خلال الموسم تعتبر متوسط المستوى"، بنسبة اتفاق بلغت ٧٤.٥٤٪، بما يشير إلى أن أداء فرق الأندية عينة الدراسة يعتبر "متوسط المستوى"، وأن التنافسية بين فرق كرة القدم المصرية متوسطة المستوى" وهو ما يعكس على جانبية الدوري للجماهير والرعاة والمعلنين كمصادر للقيمة، وقد يقود ذلك إلى شغب جماهيري وعقوبات مالية تفرضها الجهات المنظمة إذا ما ارتفعت درجة الاستياء إلى درجة الشغب، وبلغ المتوسط الحسابي ٣.٢٧، والانحراف المعياري ٠.٨٣.
 - أن الفريق الأول لكرة القدم بالأندية محل الدراسة "في بعض الأحيان يحقق لقب محلي أو دولي بالموسم، وبنسبة اتفاق بلغت ٥٢.٩٩٪، وهذا يشير إلى انخفاض مستوى التنافسية للفرق على مستوى تحقيق البطولات المحلية والدولية، وهو ما يعكس على الجاذبية التنافسية للمنافسات المحلية بالمجمل وبالتالي انخفاض نسبة المشاهدة وانخفاض اهتمام وسائل الإعلام المحلية والدولية، وبالتالي انخفاض الإيرادات من الرعاية وحقوق البث

التلفزيوني، الأمر الذي ينعكس على استدامتها المالية والتنافسية على المدى القصير والطويل الأجل وقوة العلامة التجارية للدوري المحلي على المدى الطويل، بلغ المتوسط الحسابي ٣.٠٣، والانحراف المعياري ١.٤٣.

- أن مشجعي الأندية محل الدراسة يمكنهم الحصول على فرصة لقاء نجومهم اللاعبين (المفضلين) والتقاط الصور وأخذ التوقيعات بدرجة متوسطة، ما يشير إلى اهتمام المتوسط "لإدارة الأندية محل الدراسة بتلبية رغبة المشجعين في هذا الخصوص، وذلك بنسبة اتفاق بلغت ٧٣.٧٢%، وهو ما يؤثر على درجة ارتباط المشجعين بالفريق ونجوم الفريق كمصادر للقيمة والميزة التنافسية، ويؤكد الباحثون بأن لقاء اللاعبين هو مسئولية إدارة الفريق وفق برنامج منظم، لذلك فسر الباحثون هذا المؤشر باهتمام الإدارة دون غيرها، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٢٧، والانحراف المعياري ٠.٨٧.
- أن رضا أولياء أمور الموهوبين الملتحقين بالأكاديميات وقطاع الناشئين والشباب بالأندية محل الدراسة يتحقق بدرجة كبيرة، بنسبة اتفاق ٨٠.٥٢%، وذلك يشير إلى اهتمام "كبير" لإدارة الأندية بالموهوبين كمناجم للقيمة، بما يحد من خطر انتقال الموهوبين إلى أندية أخرى، والاحتفاظ بهم لتدعيم الفريق الأول أو بيعهم أو إعارتهم للعب لدى فرق أخرى لصقل موهبتهم قبل تدعيم الفريق الأول والتخفيف من التكاليف المرتفعة لشراء لاعبين من سوق اللاعبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٨٣، والانحراف المعياري ٠.٧٥.

جدول رقم (١٢)

الإحصاءات الوصفية لمؤشرات متغير العملاء

مؤشرات متغير العملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
درجة سهولة حصول المشجع على تذاكر حضور المباريات	٤.٠٧	٠.٧٨	١٩.٣٠
درجة تحقيق أسعار تذاكر حضور المباريات للقيمة المدركة للحضور	٣.٥٣	٠.٩٠	٢٥.٤٦
تكرار حضور المشجعين وأسرهم للمباريات "صعوبة الدخول والخروج"	٣.٦٠	٠.٦٧	١٨.٧٤
درجة استياء المشجعين من أداء الفريق خلال الموسم	٣.٢٧	٠.٨٣	٢٥.٣٤
مدى تعدد تحقيق لقب أو أكثر بالموسم في المنافسات المحلية أو الدولية	٣.٠٣	١.٤٣	٤٧.٠١
إمكانية حصول المشجعين على فرصة لقاء نجومهم المفضلين	٣.٢٧	٠.٨٧	٢٦.٥٨
درجة رضا أولياء أمور الموهوبين بالأكاديميات وقطاع الناشئين والشباب	٣.٨٣	٠.٧٥	١٩.٤٨
كثافة الحضور الجماهيري لمباريات الفريق	٢.٩٠	١.١٦	٣٩.٨٣
مدى جاذبية مباريات الفريق للمشاهدة ووسائل الإعلام	٣.٤٣	١.٢٢	٣٥.٦٢
مدى اتساع القاعدة الجماهيرية للفريق ونجوم الفريق مقارنة بالمنافسين	٣.٥٣	٠.٩٠	٢٥.٤٦
مدى استمرار المشاركة في البطولات المحلية والدوريات القارية	٣.٩٧	٠.٨٩	٢٢.٤٣
متغير العملاء	٣.٤٩	٠.٦٦	١٨.٩٧

- أن نسبة الحضور الجماهيري لمباريات فرق الأندية محل الدراسة بالإستاد التابع لها (ملك أو إيجار) هي نسبة "ضعيفة"، بنسبة اتفاق بلغت ٦٠.١٧%، ويرجع ذلك إلى الحد الأقصى المنخفض للحضور الجماهيري المسموح به من الجهات المنظمة، لذلك يرى الباحثون أن هذا المؤشر يلائم الدول التي لا يوجد فيها حد أقصى مسموح به للحضور الجماهيري سوى الطاقة الاستيعابية للإستاد، حيث يعتبر مؤشر كثافة الحضور الجماهيري ميزة تنافسية ومصدر للقيمة، فهو مصدر لجذب الرعاية والمعلنين ووسائل الإعلام، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢.٩٠، والانحراف المعياري ١.١٦.

- أن المباريات التي تخوضها فرق الأندية محل الدراسة تحصل على نسبة مشاهدة واهتمام وسائل الإعلام بدرجة "متوسطة"، بنسبة اتفاق بلغت ٦٤.٣٨%، حيث تعكس هذه النسبة جاذبية متوسطة لجماهير كرة القدم واهتمام وسائل الإعلام كمصادر للقيمة وميزة تنافسية،

فالأندية التي تحقق مباريات فريقها نسبة مشاهدة أكبر واهتمام إعلامي أكبر يكون لديها جاذبية أكبر لشركات الراغبة في الاستثمار في مجال الرعاية والمعلنين، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٤٣، والانحراف المعياري ١.٢٢.

- أن لدى حسابات فريق الأندية محل الدراسة وحسابات النجوم عدد متابعين كبير على وسائل التواصل الاجتماعي، بنسبة اتفاق بلغت ٤.54t، وهو مؤشر يعكس اتساع القاعدة الجماهيرية للفرق ونجوم الفرق كمصدر جذب للرعاة، فاتساع القاعدة الجماهيرية تعتبر مصدر للقيمة والميزة التنافسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٥٣، والانحراف المعياري ٠.٩٠.
- أن الأندية محل الدراسة "أحياناً" ما تشارك في الدوريات القارية، بنسبة اتفاق وصلت إلى ٧٧.٥٧%، وهذا يعني أنها ليست مستمرة المشاركة في البطولات القارية، وهي بهذا تفقد أحد أهم مصادر القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، حيث تفقد فرصة تقوية علامتها التجارية على المستوى المحلي والدولي، وانخفاض جاذبيتها للرعاة المحليين والدوليين، وتفقد أحد مصادر تعظيم الإيرادات وهو الجوائز المالية للفرق المشاركة والفائزة في البطولات القارية، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٩٧، والانحراف المعياري ٠.٨٩.
- أن مصادر القيمة والميزة التنافسية بمتغير العملاء تتوفر لدى الأندية محل الدراسة بدرجة كبيرة "قريبة من" المتوسطة، بنسبة اتفاق بلغت ٨١.٠٣٥، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٤٩، والانحراف المعياري ٠.٦٦.

القياس الوصفي لمنظور الاستدامة المالية كنتيجة نهائية لمصادر خلق القيمة والميزة التنافسية:

- يوضح الجدول رقم (١٤) بعض المقاييس الأساسية على مستوى مؤشرات متغير الاستدامة المالية، حيث أظهرت النتائج الآتي:
- أن ربحية الأندية محل الدراسة تزداد من عام لآخر وفقاً للمستهدف بدرجة "كبيرة"، وبنسبة اتفاق بلغت ٧٥.٥١%، ويشير ذلك إلى الربحية العالية للأندية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٦٣، والانحراف المعياري ٠.٨٩. والربحية أحد مؤشرات الاستدامة المالية
 - أن تجاوز نسبة الأجور إلى إجمالي الإيرادات سقف ٧٠% بالأندية محل الدراسة هو حالة "متكررة بنسبة اتفاق بلغت ٦١.٢١%، وتجاوز هذا السقف يعتبر مؤشر خطر في سياسة الأجور لدى الأندية ويهدد استدامتها المالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢.٩٠، والانحراف المعياري ١.١٢.
 - أن الأندية محل الدراسة "مطلقاً" لا تعتمد على الاقتراض في مواجهة الالتزامات المالية، بنسبة اتفاق بلغت ٨٣.٢٦%، حيث تتلقى الدعم من الشركة التابع لها أندية الشركات أو من إيرادات النادي الأخرى بخلاف نشاط كرة القدم بالنسبة للأندية الجماهيرية، زيادة اعتماد الأندية على اقتراض من مختلف المؤسسات المالية يعتبر مؤشر خطر على ضعف أدائها المالي، بما يهدد استدامتها المالية على المدى الطويل، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٦٠، والانحراف المعياري ٠.٧٧.
 - أن العائد على الاستثمار لدى الأندية محل الدراسة يحقق نمو مرتفع "من عام لآخر وفقاً للمستهدف بالموازنة، بنسبة اتفاق بلغت ٧٧.٧٤%، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٦٣، والانحراف المعياري ٠.٨١.
 - أن إجمالي الإيرادات لدى الأندية محل الدراسة يحقق نمو "مرتفع" من عام لآخر وفقاً للمستهدف، وبنسبة اتفاق بلغت ٧٨.١٢%، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٦٧، والانحراف المعياري ٠.٨٠.

جدول رقم (١٤)

الإحصاءات الوصفية لمؤشرات متغير الاستدامة المالية

مؤشرات الاستدامة المالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
مدى تزداد الربحية من عام لآخر وفقاً لما هو مستهدف.	٣.٦٣	٠.٨٩	٢٤.٤٩
نسبة إجمالي أجور "اللاعبين والجهازين الفني والإداري" إلى إجمالي الإيرادات تتجاوز الـ ٧٠%	٢.٩٠	١.١٢	٣٨.٧٩
مدى الاعتماد على الاقتراض في مواجهة الالتزامات المالية.	٤.٦٠	٠.٧٧	١٦.٧٤
مدى يحقق النادي نمو في العائد على رأس المال المستثمر من عام لآخر وفقاً لما هو مستهدف.	٣.٦٣	٠.٨١	٢٢.٢٦
مدى يحقق النادي نمو في إجمالي الإيرادات من عام لآخر وفقاً لما هو مستهدف.	٣.٦٧	٠.٨٠	٢١.٨٨
متغير الاستدامة المالية.	٣.٦٩	٠.٦٦	١٧.٩٥

أن مؤشر الاستدامة المالية لدى الأندية محل الدراسة يظهر "مرتفع"، بنسبة اتفاق بلغت ٨٢.٠٥%، ويرجع ذلك الأداء المالي المرتفع إلى تزايد الربحية ونمو العائد على الاستثمارات ونمو إجمالي الإيرادات بدرجة مرتفعة تغطي النسبة المرتفعة للأجور وعدم اعتمادها على الاقتراض في سداد الالتزامات المالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٦٩، والانحراف المعياري ٠.٦٦.

تفريغ وترميز البيانات:

تم تفريغ البيانات من واقع القوائم وترميزها رقمياً على برنامج SPSS.24، ثم تصنيف متغيرات الدراسة إلى أربعة أنواع على النحو التالي:

(١) المتغيرات المؤثرة الظاهرة: ستة متغيرات X1, X2, X3, X4, X4, X6، حيث أن:

- X1 متغير رأس المال البشري كمصدر للقيمة والميزة التنافسية.
- X2 متغير رأس المال الهيكلي كمصدر للقيمة والميزة التنافسية.
- X3 متغير رأس مال العلاقات كمصدر للقيمة والميزة التنافسية.
- X4 متغير مصادر القيمة والميزة التنافسية بمنظور التعلم والنمو.
- X5 متغير مصادر القيمة والميزة التنافسية بمنظور العمليات الداخلية.
- X6 متغير مصادر القيمة والميزة التنافسية بمنظور العملاء.

(٢) المتغيرات المتأثرة الظاهرة: متغير وحيد Y حيث أن:

Y متغير الاستدامة المالية كنتيجة نهائية لمصادر خلق القيمة والميزة التنافسية.

(٣) المتغيرات المؤثرة الكامنة: متغيرين FA، FB حيث أن:

FA متغير رأس المال الفكري كمصدر للقيمة والميزة التنافسية، ويتم حسابه بتجميع المتغيرات الظاهرة X1, X2, X3.

FB متغير مصادر خلق القيمة والميزة التنافسية ببطاقة الأداء المتوازن، ويتم حسابه بتجميع المتغيرات الظاهرة X4, X5, X6.

(٤) المتغيرات المتأثرة الكامنة: متغير وحيد FB وهو:

FB متغير مصادر خلق القيمة والميزة التنافسية ببطاقة الأداء المتوازن، ويتم حسابه بتجميع المتغيرات الظاهرة X4, X5, X6.

ملاحظة: FB هو متغير كاس متأثر ومؤثر.

بناء النموذج التوكيدي (نموذج القياس) والنموذج الهيكلي (النموذج السببي):

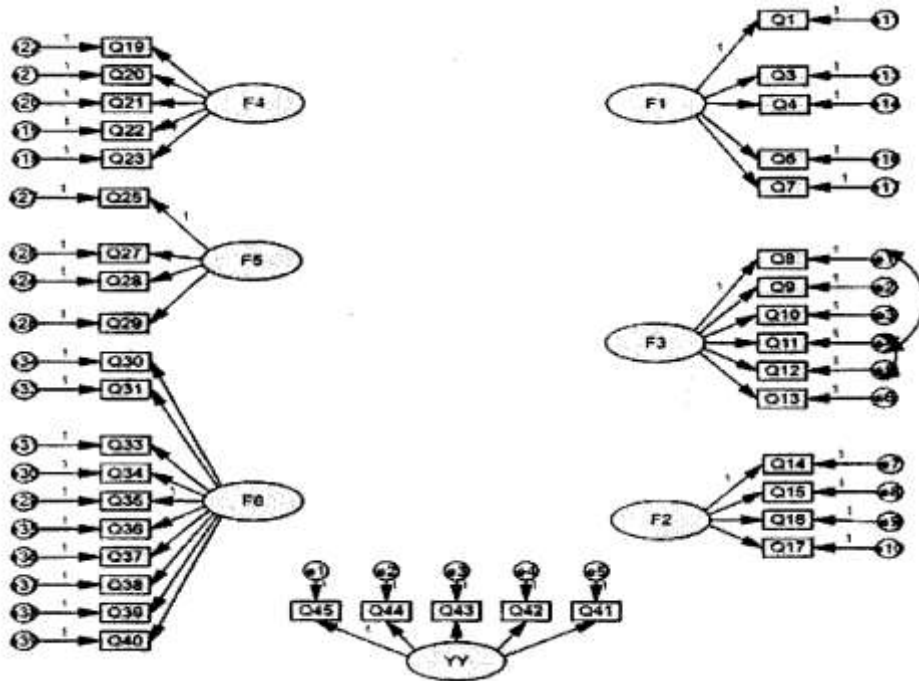
يتكون النموذج الكلي وفقاً لنموذج المعادلات الهيكلية من نموذجين فرعيين: (١) النموذج التوكيدي (نموذج القياس) الذي يتم من خلاله نمذجة المشكلة البحثية في صورة كمية قابلة للقياس من خلال بناء نموذج قياسي يوضح العلاقة بين المتغيرات الكامنة والمؤشرات الدالة عليها ثم التحقق من الصدق البنائي للنموذج من خلال التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) (٢) النموذج الهيكلي (النموذج السببي) الذي يوضح العلاقات السببية بين المتغيرات المؤثرة والمتأثرة المباشرة وغير المباشرة، ويتم من خلاله تفسير العلاقات واختبار فروض الدراسة.

بناء النموذج التوكيدي (نموذج القياس):

يعتمد بناء النموذج التوكيدي (نموذج القياس) على التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) والذي يساعد في تحليل المسارات وتحديد المؤشرات غير المعنوية واستبعادها للوصول إلى النموذج التوكيدي بعد اختبار جودته البنائية، ثم يلي ذلك تجميع المتغيرات (الظاهرة) في عدد أقل من المتغيرات (الكامنة) وصولاً إلى النموذج الهيكلي لتفسير العلاقات واختبار الفروض، ويفترض برنامج التشغيل الإحصائي لبيانات النموذج التوكيدي أن علاقة المتغير الظاهر بأول متغير كامن في إطار النموذج التوكيدي للعلاقة تساوي ١ صحيح، ومن أجل تحديد مستوى المعنوية المحسوبة يتطلب الأمر حساب قيمة T (يتم حسابها من خلال كل من المعامل غير المعياري والمعامل المعياري والخطأ المعياري لكل علاقة)، وبمقارنة درجة المعنوية المحسوبة مع درجة المعنوية الملائمة لطبيعة مشكلة الدراسة (حددها الباحثون بدرجة ٥%) يتحدد مدى معنوية العلاقة بين المتغير الظاهر والمتغير الكامن في إطار النموذج، فإذا كانت المعنوية المحسوبة أقل ترفض العلاقة ويستبعد المسار الذي بدرجة معنوية محسوبة أكبر من ٥%.

ويوضح شكل رقم (٥) نموذج القياس التوكيدي الموسع على مستوى كل متغير كامن (F1, F2, F3, F4, F5, F6, YY) والمؤشرات التي يتضمنها كل متغير بالنموذج التوكيدي (من Q1 حتى Q45) وخطأ القياس (من e1 حتى e45) بعد استبعاد المسارات غير المعنوية.

شكل رقم (٥)
يوضح النموذج التوكيدي الموسع



- كما يوضح جدول رقم (١٥) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للعلاقات بين المؤشرات والمتغيرات الكامنة في النموذج التوكيدي بعد استبعاد المسارات غير المعنوية، حيث تم استبعاد ستة مسارات غير معنوية عند مستوى معنوية ٥% وهي:
- (١) مسار المتغير رأس المال البشري مع مؤشر متوسط سنوات الخبرة للجهاز الإداري لكرة القدم.
 - (٢) مسار المتغير رأس المال البشري مع مؤشر مدى الاعتماد على قطاع الناشئين والشباب في تدعيم الفريق الأول باللاعبين.
 - (٣) مسار المتغير رأس المال الهيكلي مع مؤشر عدد المحلات التجارية لبيع القمصان والهدايا التذكارية التي تحمل شعار النادي.
 - (٤) مسار منظور العمليات الداخلية مع مؤشر إنتاجية النادي من الخدمات والبضائع المميزة التي تحمل الشعار.
 - (٥) مسار منظور العمليات الداخلية مع مؤشر مدى جاذبية وتنوع البرامج الترفيهية والأنشطة الرياضية.
 - (٦) مسار منظور العملاء مع مؤشر مدى تكرار حضور المشجعين وأسرهم للمباريات.
- يعكس عدم معنويتها ضعف أداء أندية كرة الاحترافية محل الدراسة بهذه المؤشرات في إطار النموذج التوكيدي بدرجة ثقة ٩٥%، لذلك يتم استبعادها بما يعكس واقع الممارسة الفعلي بالأندية محل الدراسة وفقا للنموذج التوكيدي، وبما يعطى النموذج الهيكلي لاحقاً جودة مطابقة وقدرة تفسيرية أفضل.

جدول رقم (١٥)
النتائج النهائية للتحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الموسع

رأس المال البشري	←	متوسط سنوات الخبرة للجهاز الفني لكرة القدم	١.٠٠٠	٠.٤٤٩		
رأس المال البشري	←	وجود لاعبين نجوم بالفريق الأول بشكل دائم	٢.٤٥١	٠.٩٥٧	٠.٤٤٩	٢.٥٦١
رأس المال البشري	←	مدى الاحتفاظ باللاعبين النجوم	٣.٣٠١	١.٢٦٢	٠.٧٨٥	٢.٦١٥
رأس المال البشري	←	مدى الاعتماد على نظام مكافآت جماعي للاعبين لحفزهم على الأداء المتميز والفوز	١.٦٣٩	٠.٧٥٠	١.٠١٦	٢.١٨٤
رأس المال البشري	←	مستوى أجور اللاعبين مقارنة بالأجور لدى المنافسين	١.٢٠٣	٠.٥٣٩	٠.٥٤٧	٢.٢٣٣
رأس مال العلاقات	←	قوة العلامة التجارية للنادي "القيمة التسويقية"	١.٠٠٠		٠.٥١٨	
رأس مال العلاقات	←	مدى تقديم العملاء للرعاية كشركاء في النجاح	١.٥١٥	٠.٥٦٥	٠.٧٣٩	٢.٦٧٩
رأس مال العلاقات	←	مدى العمل على بناء مجتمعات رياضية	٠.٩٢٥	٠.٣٧٩	٠.٦١٢	٢.٤٤١
رأس مال العلاقات	←	قوة (درجة) انتماء المشجعين	١.٥٧٧	٠.٣٦٢	٠.٧٨٤	٤.٣٥١
رأس مال العلاقات	←	العلاقة بالمجتمع وأولياء أمور الموهوبين	١.٢١٥	٠.٤٣٣	٠.٨٦٠	٢.٨٠٩
رأس مال العلاقات	←	العلاقة بالمؤسسات المنافسة بخصوص صفقات اللاعبين	١.٢١٣	٠.٤٣٢	٠.٨٢٦	٢.٨٠٩
رأس المال الهيكلي	←	مدى الاعتماد على التكنولوجيا والبرامج الجاهزة في إدارة المهام الإدارية	١.٠٠٠		٠.٩٣٦	
رأس المال الهيكلي	←	مدى الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي في الاتصال بالمشجعين	٠.٧١٦	٠.١٦٠	٠.٧٠٠	٤.٤٦٩
رأس المال الهيكلي	←	مدى الاعتماد على التكنولوجيا لتدريب الفريق الأول	٠.٧٢٦	٠.١٢٢	٠.٨٤١	٥.٩٣١
رأس المال الهيكلي	←	مدى الاعتماد على التكنولوجيا بأكاديميات تعليم كرة القدم وقطاع الناشئين والشباب	٠.٦٣١	٠.١٣٩	٠.٧٠٧	٤.٥٢٩
منظور التعلم والنمو	←	مدى تحقيق نمو في عدد المتابعين على وسائل التواصل الاجتماعي	١.٠٠٠		٠.٦٤٦	
منظور التعلم والنمو	←	مدى تحقيق نمو في عدد المشتركين بأكاديميات تعليم كرة القدم من عام لآخر وفقاً لما هو مستهدف	١.٠١٠	٠.٣٠٤	٠.٧٨١	٣.٣٢٠
منظور التعلم والنمو	←	مدى التحسين والتطوير في برامج التسويق	١.٣٥٦	٠.٤٣٤	٠.٧١٥	٣.١٢٧
منظور التعلم والنمو	←	مدى التحسين والتطوير في البرامج الترفيهية	١.٤٠١	٠.٤٣٦	٠.٧٤٣	٣.٢١٢
منظور التعلم والنمو	←	مدى التحسين والتطوير في البنية المادية	١.٠٨٦	٠.٣٥١	٠.٧٠٥	٣.٠٩٤

منظور العمليات الداخلية	← متوسط عدد المواهب الناشئة بالنادي المباعه سنوياً	١.٠٠٠	٠.٧٨٨		
منظور العمليات الداخلية	← مدى جودة خدمات يوم المباراة	٠.٩٧٩	٠.٢١٩	٠.٨٨٧	٤.٤٧٢ ***
منظور العمليات الداخلية	← مدى إنتاج أفضل أداء رياضي تنافسي ممكن	٠.٩٢٢	٠.٢٢١	٠.٧٦٦	٤.١٨١ ***
منظور العمليات الداخلية	← مستوى التشغيل لأكاديميات التعليم والتدريب	٠.٢٥٩	٠.١٥٩	٠.٣١٨	١.٦٢٤ ٠.١٠٤
منظور العملاء	← إمكانية حصول المشجعين على فرصة لقاء نجومهم المفضلين	١.٠٠٠		٠.٤٠٦	
منظور العملاء	← درجة سهولة حصول المشجع على تذاكر حضور المباريات	١.٥٤٦	٠.٧٢٥	٠.٦٩٥	٢.١٣٤ ٠.٠٣٣
منظور العملاء	← درجة تحقيق أسعار تذاكر حضور المباريات للقيمة المدركة للحضور	١.٤٥٣	٠.٧٣٥	٠.٥٧٠	١.٩٧٧ ٠.٠٤٨
منظور العملاء	← درجة استياء المشجعين من أداء الفريق خلال الموسم	١.٨٤٨	٠.٨٣٣	٠.٧٨٨	٢.٢١٨ ٠.٠٢٧
منظور العملاء	← مدى تحقيق وتعدد تحقيق لقب أو أكثر بالموسم في المنافسات	٣.٧٣٥	١.٦١٧	٠.٩٢٤	٢.٣٠٩ ٠.٠٢١
منظور العملاء	← درجة رضاء أولياء أمور المهوبين بالأكاديميات وقطاع الناشئين والشباب	١.٠٣٨	٠.٥٦٣	٠.٤٩٠	١.٨٤٣ ٠.٠٦٥
منظور العملاء	← كثافة الحضور للجماهير لمباريات الفريق	٢.١٢٩	١.٠٠٢	٠.٦٥٠	٢.٠٨٤ ٠.٠٣٧
منظور العملاء	← مدى جاذبية مباريات الفريق للمشاهدة ولوسائل الإعلام	٣.٣٣٥	١.٤٣٢	٠.٩٦١	٢.٣٢٨ ٠.٠٢٠
منظور العملاء	← مدى اتساع القاعدة الجماهيرية للفريق ونجوم الفريق مقارنة بالمنافسين	٢.١٨٨	٠.٩٦٤	٠.٨٥٨	٢.٢٧٠ ٠.٠٢٣
منظور العملاء	← مدى استمرار المشاركة في الدوري القاري	١.٨١٣	٠.٨٤٠	٠.٧١٨	٢.١٥٧ ٠.٠٣١
الاستدامة المالية	← مدى تحقيق النادي لنمو في إجمالي الإيرادات من عام لآخر وفقاً لما هو مستهدف	١.٠٠٠		٠.٩٦٣	
الاستدامة المالية	← مدى ازدياد الربحية من عام لآخر وفقاً لما هو مستهدف	٠.٧٦٦	٠.١٧١	٠.٦٦٥	٤.٤٧٢ ***
الاستدامة المالية	← نسبة إجمالي أجور اللاعبين والجهازين الفني والإداري إلى إجمالي الإيرادات تتجاوز الـ ٧٠%	٠.٥٢٦	٠.٢٦٠	٠.٣٦١	٢.٠٢٤ ٠.٠٤٣
الاستدامة المالية	← مدى الاعتماد على الاقتراض في مواجهة الالتزامات المالية	٠.٤٠٣	٠.١٧٥	٠.٤٠٥	٢.٣٠٧ ٠.٠٢١
الاستدامة المالية	← مدى تحقيق النادي لنمو في العائد على رأس المال المستثمر من عام لآخر وفقاً لما هو مستهدف	١.٠٠١	٠.١٠٦	٠.٩٥٦	٩.٤٢٥ ***

- والتالي توضيح لأحد المسارات في الجدول وهو ما ينطبق على باقي المسارات:
- قيم المعامل غير المعيارية هو تعبير عن قيم معاملات الانحدار بين المتغيرين طرفي العلاقة في العمود الأول والثالث، فالزيادة في مؤشر تواجد اللاعبين النجوم بالفريق بشكل دائم " Q1 بمقدار ٢.٤٥١ يقابله زيادة في متغير "رأس المال البشري" F1 بمقدار ١، والخطأ المعياري لتقدير معامل الانحدار غير المعياري Q1 على F1 قدره ٩٥٧.
 - قيم معاملات الانحدار المعيارية تعني أن الزيادة في Q1 (يقابلها ارتفاع في F1 قدره ٤٤٩، وتحسب قيمة T بقسمة قيم المعاملات غير المعيارية على الخطأ المعياري).
 - مستوى المعنوية للمعاملات غير المعيارية يشير إلى أن احتمالية الوصول إلى قيمة T (٢.٥٦١) هو ٠.١٠، أي أن معامل انحدار Q1 للتنبؤ بقيمة FI لا يختلف معنويًا عن الصفر عن مستوى معنوية قدره ٠.١، وهكذا بقيمة المسارات.

اختبار جودة المطابقة للنموذج التوكيدي (نموذج القياس):

من أجل القبول النهائي للنموذج التوكيدي (نموذج القياس) يتم إجراء اختبار جودة المطابقة، والتي يوضح نتائج الجدول رقم (١٦).

٠.٨٩٥	٠.٩٥٢	٠.٨٨٠	٠.٩٤٧	٠.٩١٣	١.٥٩٨	رأس المال البشري
١.٠٩٠	١.٠٢٨	٠.٩٩٥	١.٠٠٠	٠.٩٩٥	١٠.٤٩٧	رأس المال الهيكلي
١.٠١٨	١.٠٠٨	٠.٩٤٨	١.٠٠٠	٠.٩٣٤	٠.٨٧٩	رأس مال العلاقات
١.٠٥٤	١.٠٢٤	٠.٩٣٣	١.٠٠٠	٠.٩٤٧	٠.٧٥٣	منظور التعلم والنمو
٠.٨٧٩	٠.٩٦٩	٠.٧٧٨	٠.٩٦٦	٠.٩٤٦	١.٦٧٢	منظور العمليات
٠.٩٥٤	٠.٩٦٦	٠.٨١٥	٠.٩٦٤	٠.٧٩٠	١.١٨٣	منظور العملاء
١.٠٠٩	١.٠٠٤	٠.٩٤٤	١.٠٠٠	٠.٩١	٠.٩٣٥	الاستدامة المالية

حيث يتضح من الجدول جودة مطابقة النموذج التوكيدي للبيانات على مستوى المتغيرات الكامنة ومؤشراتها، حيث أن جميع التشبعات العالمية لمؤشرات الجودة دالة إحصائياً، وأن قيم جودة المطابقة وقعت كلها في المدى المقبول إحصائياً، بما يؤكد الصدق البنائي لنموذج القياس.

بناء النموذج الهيكلي، النموذج السببي) المقترح لتفسير العلاقات:

بالاعتماد على النموذج البحثي ونتائج النموذج التوكيدي (نموذج القياس) يمكن صياغة النموذج الهيكلي (النموذج السببي) و الذي يوضح ويفسر العلاقات بين متغيرات مكونات رأس المال الفكري كمصدر للقيمة والميزة التنافسية ومصادر القيمة وتحقيق الميزة التنافسية بمناظير بطاقة الأداء المتوازن والاستدامة المالية كنتيجة نهائية لتلك العلاقات، ووفقاً لأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية كأحد الأساليب الإحصائية للتحليل متعدد المتغيرات، فالنموذج الهيكلي النهائي يعبر عن العلاقات السببية بين المتغيرات المؤثرة والمتغيرات المتأثرة والمتغيرات المؤثرة والمتأثرة، ويمكن صياغة معادلات النموذج الهيكلي على النحو التالي:

$$FA = a_1X1 + a_2X2 + a_3X3 + e_1 \quad (1)$$

$$FB = a_4X4 + a_5X5 + a_6X6 + e_2 \quad (2)$$

$$Y = a_7FA + a_8FB + e_3 \quad (3)$$

حيث أن:

e_i : خطأ القياس

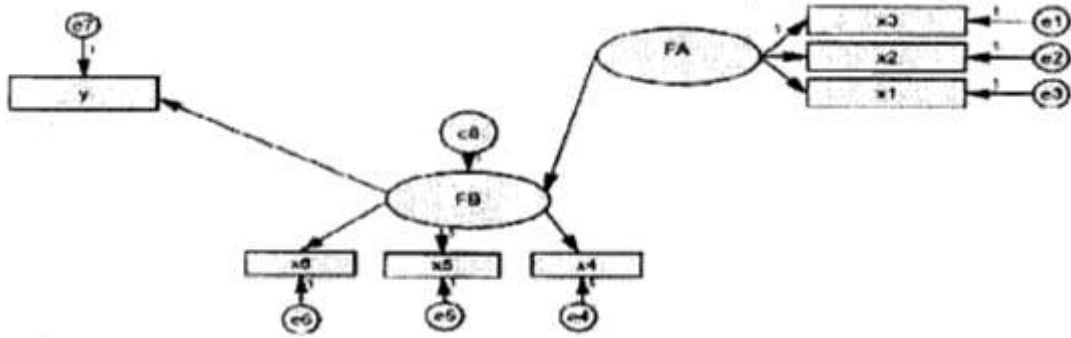
a_i : معاملات المتغيرات المؤثرة والمتأثرة

Y: الاستدامة المالية

- FA: رأس المال الفكري كمصدر للقيمة والميزة التنافسية.
 FB: مصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ببساطة الأداء المتوازن
 X1: رأس المال البشري كمصدر للقيمة والميزة التنافسية
 X2: رأس المال الهيكلي كمصدر للقيمة والميزة التنافسية
 X3: رأس مال العلاقات كمصدر للقيمة والميزة التنافسية
 X4: مصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية بمنظور التعلم والنمو
 X5: مصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية بمنظور العمليات الداخلية
 X6: مصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية بمنظور العملاء
 كما يمكن التعبير عن النموذج الهيكلي للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة بالشكل رقم (٥)

شكل رقم (٥)

النموذج الهيكلي للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة



اختبار جودة المطابقة للنموذج الهيكلي (النموذج السببي) المقترح لتفسير العلاقات:

من أجل القبول النهائي للنموذج الهيكلي (النموذج السببي) يتم إجراء اختبار جودة المطابقة بين النموذج البحثي النظري المقترح والنموذج الهيكلي على مستوى كلي ثم التأكد من معنوية معاملات المسارات على مستوى المتغيرات الكامنة والمتغيرات الظاهرة، ويوضح الجدول رقم (١٥) مدى جودة المطابقة الكلية للنموذج الهيكلي، حيث يتضح من الجدول درجة جودة كلية عالية لجميع مؤشرات الجودة، ما يعني جودة مرتفعة للنموذج الكلي لتفسير العلاقات وبالحدود المقبولة، ما يعني القدرة على استخدامه لتفسير العلاقات، ويتبقى فقط التحقق من معنوية معاملات مسارات العلاقة بين المتغيرات الظاهرة والكامنة.

جدول رقم (١٧)

مؤشرات جودة المطابقة الكلية للنموذج الهيكلي النهائي

١.٩٧٤	٠.٨١٠	٠.٩٢٨	٠.٨٧٢	٠.٩٣٣	٠.٨٦٣

نتائج التحليل الإحصائي للبيانات:

بعد التحقق من ملائمة النموذج المقترح، يتم تقدير معاملات النموذج لمعرفة درجة المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات، ويوضح الجدول رقم (١٧) تقديرات ومعنوية المعاملات المعيارية لتفسير العلاقات بصورة مباشرة وغير مباشرة.

جدول رقم (١٨)

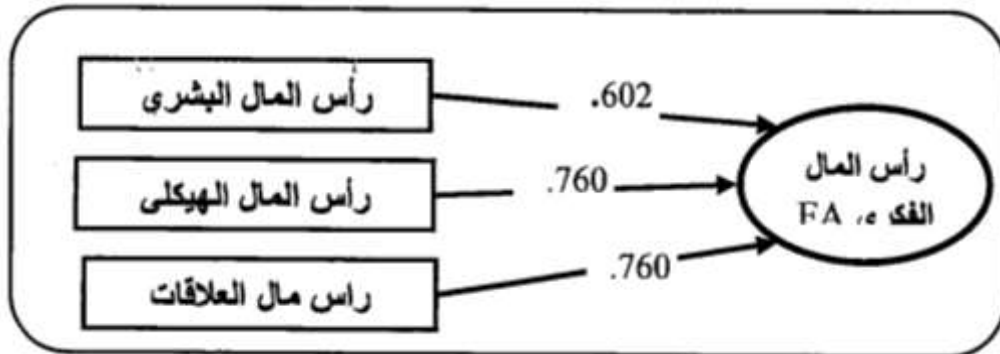
تقديرات ومعنوية معاملات النموذج المقترح لتفسير العلاقات

FA → x1			٠.٦٠٢		١.٠٠٠	رأس المال البشري	← رأس المال الفكري
FA → x2	***	٣.٤٢٦	٠.٧٦٠	٠.٤٩١	١.٦٨١	رأس المال الهيكلية	← رأس المال الفكري
FA → x3	***	٣.٤٢٦	٠.٧٦٠	٠.٤٩٨	١.٧٠٥	رأس مال العلاقات	← رأس المال الفكري
FB → x4			٠.٨٩٥		١.٠٠٠	منظور التعلم والنمو	← بطاقة الأداء المتوازن
FB → x5	***	٨.١١٠	٠.٩٤٢	٠.١٤٢	١.١٤٩	منظور العمليات	← بطاقة الأداء المتوازن
FB → x6	***	٤.٧١٧	٠.٧١٥	٠.١٩٢	٠.٩٠٤	منظور العملاء	← بطاقة الأداء المتوازن
FA → FB	***	٣.٦٧٧	١.٠٤٥	٠.٥٣٢	١.٩٥٦	رأس المال الفكري	← بطاقة الأداء المتوازن
FB → y	٠.٠٠٢	٣.٠٣٥	٠.٥١٩	٠.٢٠٠	٠.٦٠٨	بطاقة الأداء المتوازن	← الاستدامة العالية

يوضح الجدول رقم (١٨) نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية، والتي تظهر وجود علاقة معنوية موجبة لجميع مسارات خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية بالواقع الفعلي للأندية محل الدراسة عند مستوى معنوية ٠.٠١، ويمكن توضيح جميع هذه العلاقات بين المتغيرات المؤثرة والمتغيرات المتأثرة واتجاه وقوة هذه العلاقات من خلال الأشكال أرقام السابقة حيث التأثيرات الكلية للمتغيرات المؤثرة على المتغيرات المتأثرة.

شكل رقم (٦)

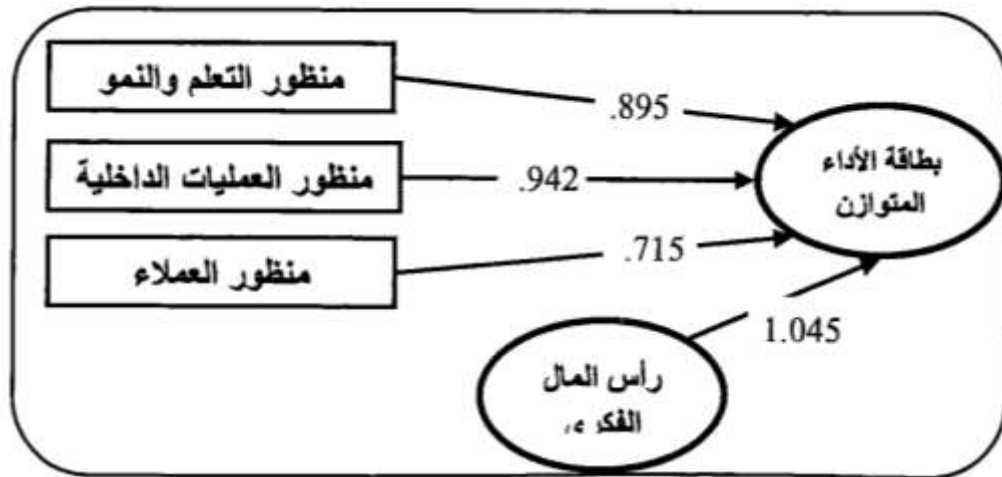
التأثيرات الكلية على متغير رأس المال الفكري كمصدر للقيمة والميزة التنافسية



ارتباطاً بالمتغير "رأس المال الفكري FA كمصدر للقيمة والميزة التنافسية"، يوضح شكل رقم (٣/٧) التأثيرات الكلية الموجبة لكل من متغير رأس المال البشري X1 ومتغير رأس المال الهيكلية X2 ومتغير رأس مال العلاقات X3 على متغير رأس المال الفكري FA كمصدر للقيمة والميزة التنافسية، والتي بلغت ٠.٦٠٢، ٠.٧٦٠، ٠.٧٦٠. على التوالي، وأن هذه التأثيرات الكلية على متغير FA تعود للتأثير المباشر للمتغيرات X1، X، X3، مع عدم وجود أي تأثير غير مباشرة لهذه المتغيرات على المتغير FA.

شكل رقم (٧)

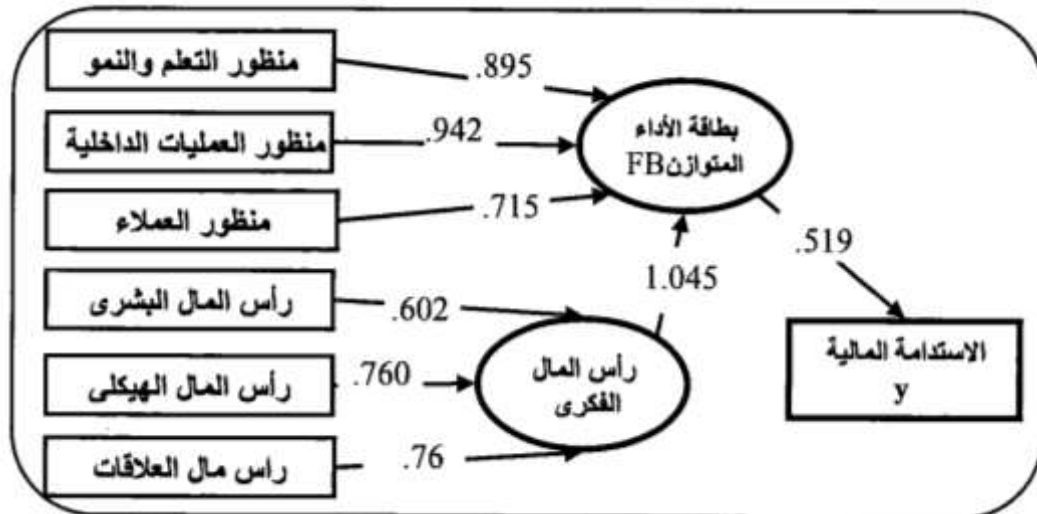
التأثيرات الكلية على متغير بطاقة الأداء المتوازن



ارتباطاً بالمتغير "مصادر خلق القيمة والميزة التنافسية ببطاقة الأداء المتوازن FB"، يوضح شكل رقم (٨/٣) التأثيرات الكلية الموجبة للمتغيرات المؤثرة الظاهرة (متغير المصدر التعلم والنمو X4 و متغير مصدر العمليات الداخلية X5 و متغير "مصدر العملاء X6") وللمتغير المؤثرة الكامنة (رأس المال الفكري FA) على المتغير المتأثر الكامن FB، والتي بلغت ٨٩٥، ٩٤٢، ٧١٥، ١٠٤٥ على التوالي، وأن هذه التأثيرات الكلية على المتغير FB تعود للتأثير المباشر للمتغيرات FA، X4، X5، X6، مع عدم وجود أي تأثير غير مباشرة لهذه المتغيرات على المتغير FB.

شكل رقم (٨)

التأثيرات الكلية على متغير الاستدامة المالية كنتيجة نهائية لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية



ارتباطاً بالمتغير المتأثر الظاهر "الاستدامة المالية Y"، يوضح شكل رقم (٩/٣) عدة علاقات تأثير مباشرة وغير مباشرة على هذا المتغير كنتيجة نهائية لسلسلة من مسارات خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، حيث يوجد تأثير مباشر موجب لمتغير "مصادر خلق القيمة والميزة التنافسية ببطاقة الأداء المتوازن FB" على المتغير الظاهر الاستدامة المالية بلغ ٥١٩. (مسار وحيد)، ويوجد تأثيرات غير مباشرة موجبة لأربعة متغيرات أخرى على المتغير "الاستدامة المالية Y" وفقاً لأربعة مسارات وهي:

مسار تأثير متغير مصدر التعلم والنمو X4 على الاستدامة المالية من خلال متغير وسيط وهو متغير FB، والذي بلغ (٤٦٥). وهو حاصل ضرب تأثير X4 (٨٩٥) في تأثير FB (٥١٩).

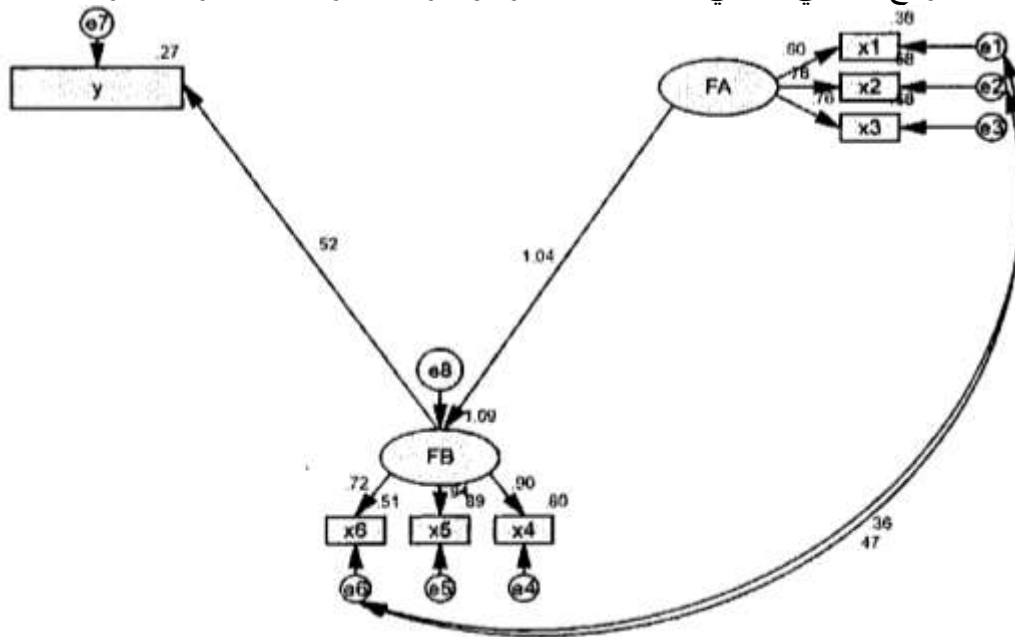
مسار تأثير متغير "مصدر العمليات الداخلية X5" على الاستدامة المالية من خلال متغير وسيط وهو متغير FB، والذي بلغ (٠.٤٨٩) وهو حاصل ضرب تأثير X5 (٠.٩٤٢) في تأثير FB (٠.٥١٩).

مسار تأثير متغير "مصدر العملاء X6" على الاستدامة المالية Y من خلال متغير وسيط وهو متغير FB، والذي بلغ (٠.٣٧١) وهو حاصل ضرب تأثير X6 (٠.٧١٥) في تأثير FB (٠.٥١٩).

مسار تأثير متغير "رأس المال الفكري FA" على الاستدامة المالية Y من خلال متغير وسيط وهو متغير FB، والذي بلغ (٠.٥٤٢) وهو حاصل ضرب تأثير FA (١.٠٤٥) في تأثير FB (٠.٥١٩).

شكل رقم (٩)

النموذج الهيكلي النهائي للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة



تفسير العلاقات في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات:

بالإشارة إلى الفرض الأول القائل بوجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري ومصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ببطاقة الأداء المتوازن، يتضح من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وجود تأثير إيجابي معنوي لرأس المال الفكري كمصدر للقيمة والميزة التنافسية على مصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ببطاقة الأداء المتوازن، أي أن رأس المال الفكري يؤدي إلى تحسين عملية خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ببطاقة الأداء المتوازن بمعدل ١.٠٤٥، فالزيادة بمقدار (١) في رأس المال الفكري يؤدي إلى تحسين في عملية خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ببطاقة الأداء المتوازن بمقدار (١.٠٤٥)، ما يعني قبول الفرض الأول.

جدول رقم (١٩)

نتائج اختبار T لمتوسطات مؤشرات أداء مختلف مصادر خلق القيمة والميزة التنافسية والاستدامة المالية بالأندية الجماهيرية وأندية الشركات

٠.٠٠٠	٤.٥٧٦	٠.٦٠	٤.٢٦	١٠	أندية جماهيرية	رأس المال البشري
		٠.٤١	٣.٤١	٢٠	أندية شركات	
٠.٠٠٠	٦.١٨٧	٠.٤٨	٤.٥٢	١٠	أندية جماهيرية	رأس مال العلاقات
		٠.٤٢	٣.٤٦	٢٠	أندية شركات	

٠.٠٤٦	٢.٠٩٠	٠.٦٢	٤.٠٣	١٠	أندية جماهيرية	رأس المال الهيكلي
		٠.٧٥	٣.٤٥	٢٠	أندية شركات	
٠.٠٣٠	٢.٤٧٥	٠.٧٨	٤.١٦	١٠	أندية جماهيرية	التعلم والنمو
		٠.٤٢	٣.٥١	٢٠	أندية شركات	
٠.٠٠٠	٤.٩٤٨	٠.٦١	٤.٥٠	١٠	أندية جماهيرية	العمليات الداخلية
		٠.٤٧	٣.٥٠	٢٠	أندية شركات	
٠.٠٠٠	٧.٣٢٤	٠.٥٣	٤.٣٢	١٠	أندية جماهيرية	العملاء
		٠.٣٩	٣.٠٧	٢٠	أندية شركات	
٠.٠٤٠	١.٩١٧	٠.٤٨	٤.٠٠	١٠	أندية جماهيرية	الاستدامة المالية
		٠.٦٩	٣.٥٣	٢٠	أندية شركات	
٠.٠٠٠	٥.٢٨٣	٠.٥٠	٤.٢٧	١٠	أندية جماهيرية	رأس المال الفكري
		٠.٣٥	٣.٤٤	٢٠	أندية شركات	
٠.٠٠٠	٦.٧٣٠	٠.٥٥	٤.٤١	١٠	أندية جماهيرية	بطاقة الأداء المتوازن
		٠.٣٧	٣.٢٨	٢٠	أندية شركات	

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أيضا بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مؤشرات الأداء الخاصة برأس المال الهيكلي ومنظور التعلم والنمو والاستدامة المالية بين الأندية الجماهيرية والدية الشركات لصالح الأندية الجماهيرية ذات المتوسطات الأكبر وذلك بدرجة ثقة ٩٥%، حيث أن القيم الاحتمالية جميعها أقل من ٥%.

وبالتالي يتم قبول الفرض القائل بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات أداء مصادر خلق القيمة والميزة التنافسية والاستدامة المالية بالأندية الجماهيرية وأندية الشركات لصالح الأندية الجماهيرية ذات المتوسطات الأكبر، وهذا يعني وجود فجوة في الأداء تجاه مصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة المالية بين الأندية الجماهيرية وأندية الشركات، حيث توجد فروق معنوية بين مؤشرات أداء الأندية الجماهيرية ومؤشرات أداء أندية الشركات، وهذا ما يفسر استمرار تفوق الأندية الجماهيرية محل الدراسة رياضيا، ويرى الباحثون أن هذه الفروق أو الفجوة بين متوسطات مؤشرات الأداء تعكس تفوق الأندية الجماهيرية محل الدراسة على المستوى الرياضي التنافسي وعلى مستوى الأداء المالي المستدام. كما يرى الباحثون أن الفروق بين متوسطات مؤشرات الاستدامة المالية لصالح الأندية الجماهيرية تفسرها نتائج الفروض الأول والثاني والثالث، فمؤشرات رأس المال الفكري (البشري، العلاقات، الهيكلي) ومؤشرات التعلم والنمو والعمليات الداخلية والعملاء (بطاقة الأداء المتوازن) بالنسبة للأندية الجماهيرية تعكس مزايا تنافسية مكنتها من التفوق على الأندية الشركات مثل ميزة القاعدة الجماهيرية الكبيرة وتواجد لاعبين نجوم واستمرار سيطرتها على مواقع الصدارة في جدول ترتيب الدوري انعكس على جاذبيتها للرعاة وغيرها من مصادر القيمة، الأمر الذي انعكس على مؤشرات الأداء المالي.

تفسيرات إضافية لهذه الفروق توصلت إليها دراسة (Ebrahim, et al., 2018) التي قامت بسلسلة من تحليلات التوازن التنافسي على نتائج الدوري المصري الممتاز لكرة القدم منذ عام ١٩٤٨ حتى ٢٠١٥، حيث توصلت إلى أن دوري كرة القدم غير متوازن إلى حد كبير، بسبب احتكار نادي الأهلي والزمالك (الأندية الجماهيرية محل الدراسة الحالية) لعائدات حقوق البث التلفزيوني وعدم وجود عدالة في التوزيع، بما يقلل من قدرة باقي أندية كرة القدم في الاستثمار في التعاقد مع لاعبين موهوبين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير ايجابي معنوي لرأس المال الفكري كمصدر للقيمة والميزة التنافسية على مصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ببطاقة الأداء المتوازن بأندية كرة القدم الاحترافية في مصر، ما يعني أن تحسين مؤشرات التعلم والنمو والعمليات الداخلية والعملاء تعتمد على رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية المستدامة.
 - وجود تأثير ايجابي معنوي لمصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ببطاقة الأداء المتوازن على الاستدامة المالية لأندية كرة القدم الاحترافية في مصر، ما يعني أن تحسين العمليات المرتبطة بمصادر خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ببطاقة الأداء المتوازن على مستوى كل منظور يقود إلى تحسين مؤشرات الاستدامة المالية لأندية كرة القدم الاحترافية في مصر.
 - وجود تأثير ايجابي معنوي غير مباشر لرأس المال الفكري على الاستدامة المالية من خلال تحسين مؤشرات خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ببطاقة الأداء المتوازن على مستوى التعلم والنمو والعمليات الداخلية والعملاء، ما يعني أن رأس المال الفكري كميزة تنافسية مستدامة هو المحرك الأساسي للقيمة والأداء المالي المستدام من خلال دوره في تحسين مؤشرات التعلم والنمو والعمليات الداخلية والعملاء.
 - وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مؤشرات الأداء الخاصة بكل من رأس المال البشري ورأس مال العلاقات والعمليات الداخلية والعملاء ورأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن بين الأندية الجماهيرية وأندية الشركات محل الدراسة لصالح الأندية الجماهيرية ذات المتوسطات الأكبر وذلك عند مستوى ثقة ٩٩%، كما يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مؤشرات الأداء الخاصة بكل من رأس المال الهيكلي والتعلم والنمو والاستدامة المالية بين الأندية الجماهيرية وأندية الشركات محل الدراسة لصالح الأندية الجماهيرية ذات المتوسطات الأكبر وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
 - ويرى الباحثون أن هذه الفروق أو الفجوة بين متوسطات مؤشرات الأداء تعكس تفوق الأندية الجماهيرية محل الدراسة على المستوى الرياضي التنافسي وعلى مستوى الأداء المالي المستدام.
- كما يرى الباحثون أن الفروق بين متوسطات مؤشرات الاستدامة المالية لصالح الأندية الجماهيرية تفسرها نتائج الفروض الأول والثاني والثالث، فمؤشرات رأس المال الفكري (البشري، العلاقات، الهيكلي) ومؤشرات التعلم والنمو والعمليات الداخلية والعملاء (بطاقة الأداء المتوازن) بالنسبة للأندية الجماهيرية تعكس مزايا تنافسية مكنتها من التفوق على الأندية الشركات مثل ميزة القاعدة الجماهيرية الكبيرة وتواجد لاعبين نجوم واستمرار سيطرتها على مواقع الصدارة في جدول ترتيب الدوري انعكس على جاذبيتها للرعاة وغيرها من مصادر القيمة، الأمر الذي انعكس على مؤشرات الأداء المالي.
- أسباب أخرى لهذه الفروق توصلت إليها دراسة (Ebrahim, et al, 2018) التي قامت بسلسلة من تحليلات التوازن التنافسي على نتائج الدوري المصري الممتاز لكرة القدم منذ عام ١٩٤٨ حتى ٢٠١٥، حيث توصلت إلى أن دوري كرة القدم غير متوازن إلى حد كبير، بسبب احتكار ناديي الأهلي والزمالك (الأندية الجماهيرية محل الدراسة الحالية) لعائدات حقوق البث التلفزيوني وعدم وجود عدالة في التوزيع، بما يقلل من قدرة باقي أندية كرة القدم في الاستثمار في التعاقد مع لاعبين موهوبين.

التوصيات :

استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة العملية يمكن تقديم مجموعة التوصيات

التالية:

- يوصي الباحثون أندية كرة القدم الاحترافية في دولة الكويت ومصر بالاستفادة مما توصلت إليه هذه الدراسة والاسترشاد بإطار قياس وتقييم الأداء المقترح في سبيل تطوير وتنفيذ

استراتيجياتها لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية من أجل تحسين الأداء والاستدامة المالية والتنافسية الرياضية.

• **يوصي الباحثون صناع القرار في صناعة كرة القدم الاحترافية بدولة الكويت بضرورة تحقيق التوازن التنافسي بين الأندية المتنافسة في الدوري الممتاز، بمعنى تقوية المنافسة الكروية بين الأندية، لأن القوة التنافسية ترفع من القيمة التسويقية للبطولات المحلية ولفرقها بما يجذب كبرى الشركات الراغبة في الاستثمار في مجال الرعاية محلياً وعالمياً، وارتفاع مستوى حقوق البحث التلفزيوني، ففي إحصائية الاتحاد الدولي لكرة القدم يقع الدوري الكويتي بعد الدوري الهندي في التصنيف العالمي لعام ٢٠١٧ من حيث القوة التنافسية وجاذبيته للاستثمارات.**

• **يوصي الباحثون بضرورة إجراء مزيد من البحوث المحاسبية في صناعة كرة القدم الاحترافية، حيث لمس الباحثون - بعد اطلاعه على الإنتاج البحثي في مجال المحاسبة بكل فروعها أو مجال إدارة الأعمال الرياضية - عدم اهتمام المتخصصين في شتى فروع المحاسبة بصناعة كرة القدم الاحترافية، وضعف في المحتوى المكتوب على مستوى الرسائل العلمية والبحوث في إدارة الأعمال الرياضية في كثير من مكاتب كليات التربية الرياضية سواء الكويتية أو المصرية.**

• **يوصي الباحثون كليات التربية الرياضية في دولة الكويت ومصر وفي المنطقة العربية عموماً بفتح شراكات بحثية مع أقسام المحاسبة وإدارة الأعمال بكليات التجارة للاستفادة من الإرث العلمي والبحثي الكبير والخبرة الكبيرة للأساتذة المتخصصين في مجالات المحاسبة وإدارة الأعمال لتجويد المحتوى البحثي الذي سيوضع لاحقاً في المكتبات (الإشراف المشترك على رسائل الماجستير والدكتوراه) وتفعيله من خلال لجان إشرافية متخصصة تابعة للهيئة العامة للرياضة ولوزارة الشباب والرياضة بما ينسجم مع التوجه العالمي للاعتراف الرياضي والاستثمار الرياضي.**

• **يوصي الباحثون بأن يحتوي المقرر الدراسي لطلبة الدراسات العليا في كليات التربية الرياضية مقرر دراسي عن إدارة الأداء الإستراتيجي وآخر عن المحاسبة لغير المحاسبين وربطهما بصناعة الرياضة الاحترافية.**

• **يوصي الباحثون بأن تقوم الهيئة العامة للرياضة بالكويت ووزارة الشباب والرياضة بمصر بمساعدة الباحثين بتوفير تقارير عن مجالس إدارات المؤسسات الرياضية الاحترافية والتي تحتوي على التقارير المالية وغير المالية السنوية بما يسمح بالاقتراب أكثر من مواقع الممارسة العملية وتقديم الحلول البحثية لتطوير صناعة كرة القدم الاحترافية.**

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. الشافعي، حسن أحمد، (٢٠١٢). التنمية المستدامة والمحاسبة والمراجعة البيئية في التربية الرياضية. الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
٢. العنتبلي، حمادة عيد؛ الطوقي، منصور سلطان، (٢٠١٦). الأبعاد الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية. الطبعة الأولى، مطبعة دار الهدى، الإسكندرية.
٣. الكلز، محمد جمال الدين، (٢٠١٢). حوكمة المؤسسات الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
٤. درويش، كمال الدين؛ حسانين، محمد صبحي، (٢٠٠٤). موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد. ثلاثة مجلدات، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
٥. درويش، -----؛ السعدني، خليل السعدني، (٢٠٠٦). الاحتراف في كرة القدم. الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

٦. درويش، -----؛ الصغير، وليد مرسى؛ أحمد، أحمد عبد الفتاح؛ مغاوري، محمد إبراهيم (٢٠١٥). اقتصاديات الرياضة. الطبعة الأولى، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
 ٧. عباس، موسى، (٢٠٠٥). الاحتراف في كرة القدم لدول مجلس التعاون الخليجي. الطبعة الأولى، مركز الشروق للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
 ٨. فرغلي، مروة فرغلي، (٢٠١٧). استثمار الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية.
 ٩. فرماوي، عبد الله مصطفى، (٢٠١٣). تصميم خرائط الرقابة الداخلية للأداء المؤسسي الإداري في بعض الهيئات الرياضية الأهلية في جمهورية مصر العربية. رسالة دكتوراه في الإدارة الرياضية غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.
 ١٠. محمود، سحر عبد السميع، (٢٠١٧). أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء والخريطة الإستراتيجية على الأداء المالي طويل الأجل: دراسة تجريبية على البيئة المصرية. المؤتمر العلمي الأول لقسم المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة، جامعة الإسكندرية "دور المحاسبة والمراجعة في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر" خلال الفترة ٦-٧ مايو ٢٠١٧، ص ٢١٢٥-٢١٧٦.
 ١١. لجنة دوري المحترفين، (٢٠١٨). لائحة ترخيص الأندية الإماراتية، الإصدار الأول.
 ١٢. النادي الأهلي للرياضة البدنية، (٢٠١٨). تقرير مجلس الإدارة، وميزانية النادي عن الفترة من ٢٠١٧/١/١ حتى ٢٠١٧/٦/٣٠ والفترة من ٢٠١٧/٧/١ وحتى ٢٠١٨/٦/٣٠، والتقرير المالي ومشروع الموازنة للعام المالي ٢٠١٨/٢٠١٩م.
- المراجع باللغة الأجنبية :

- 13- Chelmis, E., Niklis, D., Baourakis, G., and Zopounidis, C. (2017). Multicriteria evaluation of football clubs: the Greek Superleague.
- 14- Damanch, L, Hamid), M, and Sajadi, N., (2011). Evaluating the Performance of Iranian Football Teams Utilizing Linear Programming. American Journal of Operations Research.
- 15- Ferri, L., Macchioni, R., Maffei, M., and Zampella, A. (2017). Financial versus sports performance: the missing link, International Journal of Business and Management.
- 16- Havran, Z., (2018). The Effect of Investing in Buying Players (signing and salary expenses) on Sport Companies' Sport and Financial Performance. Some Recent Research from Economics and Business Studies.
- 17- Nicolliello, M., and Zampatti, D. (2016). Football clubs" profitability after the Financial Fair Play regulation: evidence from Italy. Sport, Business and Management: An International Journal, 6(4).

- 18- Rohde, M.; and Breuer, C., (2016). Europe's Elite Football: Financial Growth, Majority Private and Investment, Transfer Success, Sporting Investors. International Journal Financial Studies.
- 19- Plumley, D., Wilson, R., & Shibli, S. (2017). A Holistic Performance Assessment of English Premier League Football Clubs 1992-2013. Journal of Applied Sport Management.
- 20- Teodor, D, and Adrian, O. (2015). A Composite Index To Assess The Top European Football Clubs In 2014 Revista Economica.
- 21- Scafarto, V., and Dimitropoulos, P. (2018). Human capital and financial performance in professional football: the role of governance mechanisms. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society.
- 22- 'Zambom-Ferraresi, F., García-Cebrián, 1, Lera-López, F., and Iraizoz, B. (2015). Performance Evaluation in the UEFA Champions League Journal of Sports Economics.٤