

## مصادر التمويل وعلاقتها بالتميز التنافسي داخل الاندية الرياضية

د / رامي سيد ابراهيم المصري \*

مقدمة البحث :

يشهد العصر الحديث ارتباطات كبيرة بين الرياضة والتميز التنافسي والمصالح التجارية لما في ذلك من منافع متبادلة في الاندية الرياضية في العالم المتقدم، واصبحت تعمل كمؤسسات اقتصادية على رعاية مصالحها وهدفها قبل اى شئ هو جعل الرياضة مصدرا للربح ووسيلة دعاية ناجحه لتحقيق اهدافها، والظروف المعاصرة فرضت وجود تحديات إدارية تشرف على كافة الموارد بالاندية الرياضية، واخرى مادية تشمل رؤوس الاموال والتجهيزات والاستثمارات، والتي لا بد ان تتناسب مع ابواب الانفاق العديدة المختلفة للوصول للتميز التنافسي بها.

والمهمة الاساسية للتمويل بوجه عام هي تكييف الوسائل النقدية المتاحة مع العمليات المادية بأنواعها المختلفة لتحقيق اعلى عائد ممكن يساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها بأفضل شكل ممكن ليساعد على تميزها في المنافسة. (٨ : ٢٠)

يعتبر التميز التنافسي هو القاعدة الاساسية المرتكز عليها اداء المؤسسة، والمؤسسات من النادر ان تمتلك سبقا تنافسيا في جميع مجالاتها قياسا بالمنافسين الاخرين، وذلك نظرا لمحدودية موارد المؤسسة، وهيكلها التنظيمي وثقافتها، والتميز التنافسي بشكل عام يعتبر مفتاحا لنجاح المؤسسات. (٥ : ٣٥)

في الوقت الراهن تشهد بيئة الأعمال حدة في التنافس وزيادة المنافسين، في ظل تسارع وتيرة العولمة وانتاج الاسواق الكبير والتطور السريع في مجال التكنولوجيا ولذلك ستجد معظم المؤسسات نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة، مما يحتم عليها العمل على الاهتمام بالتميز التنافسي لتنفرد بيمجال النشاط عن

غيرها من المؤسسات الأخرى، كما تضمن لها الاستمرارية من خلال الاهتمام بتطبيق أحدث الأساليب الإدارية والتي تقوم على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة وذلك بهدف تحليل نقاط القوة والفرص التي تسعى لتعزيزها وكذا نقاط الضعف والتهديدات التي تحاول القضاء عليها والتماشي معها، ورغم الضغوط التي تمارسها البيئة التنافسية على المؤسسة إلا أن هذه الأخيرة تسعى دوماً للبحث عن طرق اكتساب مزايا تنافسية من خلال إيجاد مصادر للدعم، وبصفة عامة يمكن القول أن التميز التنافسي نابع من داخل المؤسسة أي من إمكانياتها وبقدر ما كانت المؤسسة مدركة ومقدرة لاهمية التميز التنافسي بقدر ما تمكنت من الاستفادة بكافة امكاناتها. (١ : ٥٧)

#### مشكلة البحث :

تعانى الاندية الرياضية من مشكلات كثيرة، تؤثر على دورها الفعال في المجتمع، وتؤثر على فرصها في التميز بالمنافسات، ويشتكى العديد منها من العجز المالي بشكل دائم، بل واصبحت المبرر الذي تعلق عليه نتائجها السيئة التي تحققها في بعض الالعاب على الرغم من توافر مصادر تمويل متعددة لها، ويتطلب التغلب على تلك المشكلات التعرف على اهم مصادر تمويل الاندية الرياضية وبيان اهمية التميز التنافسي بها والعوائد الاقتصادية التي يمكن تحقيقها من خلاله عند التركيز عليه، خصوصا وأن المنافسة سواء كانت بداخلها او بينها وبين الاندية المنافسة شديدة التعقيد، نظرا لتعدد واختلاف مصادر التمويل الى تدعما.

ومن خلال عمل الباحث بمجال الاندية الرياضية، لاحظ وجود العديد من الامكانات البشرية بها المميزة على المستوى التنافسي متمثلة سواء في لاعبين او فرق لا يتم توجيه الدعم المناسب لهم على الرغم من تعدد مصادر التمويل للنادى الرياضى، بالاضافة لوجود عشوائية في توجيه توزيع التمويل عليهم

وذلك وفقا لمستوي التميز التنافسي لهم، على الرغم من إمكانية إحداثه تأثيرا اقتصاديا على النادي.

### أهمية البحث :

يهتم الباحث بدرجة كبيرة بمصادر التمويل واثرها على التميز التنافسي، حيث اصح الاهتمام بهذا المجال له اكبر الاثر على المؤسسة الرياضية، وهو اساس النمو والتطور بداخلها، والمجتمع فى حاجه ماسة لتفعيل السبل التى تساعد على رفع كفاءتها وفاعلية ادائها لمواكبة هذا العالم الذى اصبح سريع التغيير، ويستمد هذا البحث أهميته من خلال :

أ. التطبيق علي قطاع الأندية الرياضية وهو قطاع حيوي وهام و يعتبر المحفز والدافع للأنشطة الاقتصادية المختلفة.

ب. أبرز أهمية دور التمويل والتميز التنافسي للاستفادة من ذلك في مجال الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية.

### هدف البحث وتساؤلاته :

يهدف هذا البحث إلي التعرف علي مصادر التمويل وعلاقتها بالتميز التنافسي داخل الاندية الرياضية من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هي مصادر التمويل بالأندية الرياضية ؟
- ما هو اهمية التميز التنافسي بالأندية الرياضية ؟
- ما هي العوائد الاقتصادية من تحقيق التميز التنافسي بالأندية الرياضية؟

### المصطلحات الواردة في البحث :

- التمويل :

هو مجموع الموارد المالية التى تحصل عليها المنشآت الرياضية سواء كانت إيرادات ذاتية أو تبرعات أهلية أو إعانات حكومية (٣: ٣٦)

- الأندية الرياضية :

هي أحدي الهيئات الأهلية لها شخصية اعتبارية مستقلة وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ويكونها جماعة من الأفراد يقومون بإدارتها وتوفير

الموارد المالية اللازمة لتمويل أنشطتها ولا يمتلكونها ملكية خاصة ولا يستهدفون الكسب المادي. (١١ : ٧١)

- التميز التنافسي (•) :

استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية فى أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها فى ادائها لانشطتها.

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي لوصف ما هو كائن وتفسيره، وتحديد العلاقات بين الأشياء وكذلك الممارسات الشائعة لدى الأفراد، وذلك لملائمته لطبيعة البحث وتحقيقاً لهدفه والإجابة على تساؤلاته.

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى رؤساء واعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية بمحافظة بورسعيد والمسجلة بوزارة الشباب والرياضة فى إدارات الأندية الرياضية، وقام الباحث بتحديد عينة البحث التى يمكن الاستفادة منها بطريقة عمدية من رؤساء ومديرى واعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية بمحافظة بورسعيد وذلك بناء على "الملاعب والمنشآت رياضية- موقعها- عدد الاعضاء بها- الأنشطة الرياضية- مساحتها) وقوامها (١٠٤) فرداً، وقد تم تقسيمهم إلى (١٤) فرد لإجراء الدراسة الاستطلاعية وحساب المعاملات العلمية "الصدق والثبات"، وتم استبعادهم من العينة الأساسية، و(٩٠) فرداً كعينة أساسية لإجراء التطبيق النهائي للبحث.

جدول (١)

• تعريف اجرائى

## توصيف عينة البحث

م	اسم النادي	عدد اعضاء مجلس الادارة
١	النادى المصرى للالعاب الرياضية	٩
٢	نادى هيئة قناة السويس (بورفؤاد)	١١
٣	نادى بورسعيد الرياضى	١٠
٤	نادى الرباط وانوار السفن	٩
٥	نادى التجديف	١١
٦	نادى السلام البحرى	١١
٧	نادى المريخ الرياضى	١١
٨	نادى الجمارك	١١
٩	نادى كابسى	١١
١٠	نادى هواه الصيد بيبورفؤاد	١٠
	الاجمالى	١٠٤

## أدوات جمع البيانات :

## أ- المقابلة الشخصية :

قام الباحث بإجراء المقابلة الشخصية مع بعض المسؤولين والخبراء في المجال الرياضي، وذلك من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسات التابعة لوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية.

## ب- الاستبيان :

من أجل تحقيق أهداف البحث وجمع بياناته قام الباحث بإعداد أداة من أجل التعرف علي مصادر التمويل وعلاقتها بالتميز التنافسي داخل الاندية الرياضية وقد تم ذلك وفق الخطوات التالية:

- ١- قام الباحث بمراجعة الأبحاث السابقة والمرتبطة والأدبيات والذي استطاع الحصول عليها والمتعلقة بموضوع البحث في مختلف التخصصات.
- ٢- بناءً على مراجعة الأبحاث السابقة تم تحديد المحاور وال فقرات بصورتها الأولية، والمرفق (٢) يوضح ذلك.

٣- بعد إعداد الصيغة الأولية للأداة تم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية، مرفق (١) يوضح ذلك، وقد طلب من الخبراء استطلاع رأيهم في مدى مناسبة المحاور والعبارات المندرجة تحت كل محور وتحقيقها لأهداف البحث، ورد منها (٧) استمارات، حيث طلب من

الخبراء إبداء الرأي حول درجة الموافقة على المحاور المقترحة من الباحث بوضع علامة صح امام رأيه، وان كانت هناك محاور أو عبارات أخرى يرون تعديلها، أو إضافتها، أو حذفها، وقد اشترط الباحث أن تتوافر الشروط التالية عند اختيار الخبراء:

- أن يكون الخبير على درجة أستاذ أو استاذ مساعد بكليات التربية الرياضية.

- أن يكون متخصصاً في مجال الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية. وعلى أثر تنقيح الاستبانة بناءً على مقترحات الخبراء خاصة فيما يتعلق بتعديل وحذف وإضافة عدد من عبارات الاستبانة، وتحسين أسلوب الصياغة لبعض العبارات، ودمج العبارات المتماثلة، وتبسيط العبارات المركبة، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تشتمل على المحاور الآتية مرفق (٣):

- المحور الأول: مصادر التمويل بالأندية الرياضية، واشتمل على (١٥) عبارة.

- المحور الثاني: اهمية التميز التنافسي بالأندية الرياضية، واشتمل على (١٥) عبارة.

- المحور الثالث: العوائد الاقتصادية من تحقيق التميز التنافسي بالأندية الرياضية، واشتمل على (١٥) عبارة.

#### الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء الدراسة الإستطلاعية في الفترة من ١٥/١٢/٢٠١٨م إلي ٢١/١٢/٢٠١٨م علي عينة عشوائية من المجتمع الأصلي ومن خارج الدراسة الأساسية ولها نفس الخصائص والشروط بلغت (١٤) فرد، واستهدفت الدراسة التعرف علي :

- مدى مناسبة صياغة العبارات لمستوي فهم العينة.
- تحديد زمن تطبيق الاستمارة.
- التعرف علي أي صعوبات في عملية التطبيق.
- تحديد الصدق والثبات.

## المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

### ١- الصدق:

استعان الباحث بالطرق الآتية لحساب معامل صدق المقياس وهي:

### أ- صدق المحتوي :

تم استخدام صدق المحتوي "المضمون" للتأكد من صدق الاستبيان من خلال عرض الاستمارة على عدد (٧) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية (ملحق ١)، وذلك بغرض التحقق من أن الاستمارة تقيس بالفعل الهدف الذي وضعت من أجله، كما هو موضح بجدول (٢)

### جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول المحاور المقترحة للاستبيان ن = ٧

م	المحاور	عدد العبارات	موافق	النسبة المئوية
١	مصادر التمويل بالاندية الرياضية.	١٨	٧	١٠٠ %
٣	اهمية التميز التنافسي بالاندية الرياضية.	١٥	٦	٨٥.٧١ %
٤	العوائد الاقتصادية من تحقيق التميز التنافسي بالاندية الرياضية.	١٧	٧	١٠٠ %

ويتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور استبيان "مصادر التمويل وعلاقتها بالتميز التنافسي داخل الاندية الرياضية، قد تراوحت الآراء ما بين (٨٥.٧١%، ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث بالمحاور التي حصلت على نسبة مئوية قدرها ٦٥% فأكثر، وقد أجمع الخبراء على أهمية جميع المحاور، حيث بلغ عدد عبارات الاستبيان في صورته الأولية (٥٠) عبارة (ملحق ٢) تم عرضها على الخبراء لإبداء الرأي فيها، وقد قام الباحث باستبعاد العبارات التي اتفق الخبراء على عدم أهميتها، كما قام الباحث بتعديل وأضاف وصياغة العبارات التي اتفق الخبراء على تعديلها.

### ب- صدق الاتساق الداخلي :

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب صدق العبارات ومحاور الاستبيان (ملحق ٣) من خلال إيجاد قيمة معامل الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه والمجموع الكلي للاستمارة، معامل الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستمارة علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية "الصدق والثبات" وتم استبعادها من العينة الأساسية، وجدول (٣) يوضح صدق الاتساق الداخلي

### جدول (٣)

قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه والمجموع الكلي لمحاور الاستمارة (ن = ١٤)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		
م	العبارة والمجموع الكلي	م	معامل الارتباط		م	العبارة والمجموع الكلي
			العبارة	والمجموع الكلي		
١	٠.٩٣	١٦	٠.٨٧	٠.٩١	٣١	٠.٨٧
٢	٠.٨٦	١٧	٠.٩٢	٠.٩٣	٣٢	٠.٩٤
٣	٠.٨٣	١٨	٠.٩١	٠.٩٠	٣٣	٠.٨١
٤	٠.٨٧	١٩	٠.٩٢	٠.٩٣	٣٤	٠.٨٧
٥	٠.٨٧	٢٠	٠.٩١	٠.٩١	٣٥	٠.٩٢
٦	٠.٩٣	٢١	٠.٩٦	٠.٩٤	٣٦	٠.٨٨
٧	٠.٩٦	٢٢	٠.٨٥	٠.٨٤	٣٧	٠.٨٠
٨	٠.٧٦	٢٣	٠.٨٦	٠.٨٧	٣٨	٠.٩٢
٩	٠.٩١	٢٤	٠.٧٧	٠.٨١	٣٩	٠.٩٢
١٠	٠.٩٦	٢٥	٠.٨٧	٠.٩٠	٤٠	٠.٨١
١١	٠.٨٢	٢٦	٠.٩٢	٠.٩٣	٤١	٠.٩٤
١٢	٠.٩٢	٢٧	٠.٨٧	٠.٩١	٤٢	٠.٩١
١٣	٠.٨٧	٢٨	٠.٨٧	٠.٩٠	٤٣	٠.٨٨
١٤	٠.٩٢	٢٩	٠.٩٠	٠.٩١	٤٤	٠.٩٢
١٥	٠.٨٨	٣٠	٠.٨٧	٠.٩١	٤٥	٠.٨٧

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٠.٥٣٢)

يتضح من جدول (٣) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه والمجموع الكلي للاستمارة لمحاور الاستمارة حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على صدق عبارات محاور استمارة الاستبيان.

### جدول (٤)

قيمة معامل الارتباط بين المحاور والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان.



م	المحور	معامل الارتباط بين المحور والمجموع الكلي
١	مصادر التمويل بالأندية الرياضية	٠.٨٥
٢	اهمية التميز التنافسي بالأندية الرياضية	٠.٩٢
٣	العوائد الاقتصادية من تحقيق التميز التنافسي بالأندية الرياضية	٠.٨٩

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٠.٥٣٢)

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠.٨٥)، (٠.٩٢) وهي دالة إحصائياً بين درجة كل محور والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان قيد البحث، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على صدق استمارة الاستبيان.

### ٣- الثبات:

للتحقق من ثبات استمارة الاستبيان قيد البحث قام الباحث باستخدام التجزئة النصفية عن طريق معامل ألفا Alpha وفقاً للمعادلة الإحصائية لكل من كيودر Kuder ورتشاردسون Richardson وفقاً لما أقره كرونباخ Cronbach حيث يمثل معامل ألفا متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار بطرق مختلفة، ولذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء استمارة الاستبيان.

### جدول (٥)

قيمة معامل الثبات ألفا Alpha لمحاور استمارة الاستبيان والمجموع الكلي للاستمارة.

م	المحور	قيمة معامل الثبات ألفا Alpha
١	مصادر التمويل بالأندية الرياضية	٠.٩٣
٢	اهمية التميز التنافسي بالأندية الرياضية	٠.٩٨
٣	العوائد الاقتصادية من تحقيق التميز التنافسي بالأندية الرياضية	٠.٩٥

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٠.٥٣٢)

يوضح جدول (٥) أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا للمحاور ولاستمارة الاستبيان ككل قد تراوحت ما بين (٠.٩٣)، (٠.٩٨) لعينة البحث، وهي دالة

إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على أن استمارة الاستبيان قيد البحث على درجة عالية من الثبات.

ومما سبق يتضح أن استمارة الاستبيان (قيد البحث) تم التحقق من المعاملات العلمية الخاصة بها (الصدق، الثبات)، مما يؤهلها بأن تكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذا البحث ويمكن تطبيقهما بثقة عالية.

**الدراسة الأساسية :**

بعد إتمام المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الخاصة بمصادر التمويل وعلاقتها بالتميز التنافسي داخل الأندية الرياضية ، قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية ملحق (٣) علي عينة البحث وقوامها (٩٠) فرد من (رؤساء واعضاء مجلس الادارة بالاندية الرياضية بمحافظة بورسعيد) ، وذلك في الفترة من ٢٠١٩/١/١م إلي ٢٠١٩/١/٢٨م ، وبعد الإنتهاء من تطبيق الاستبيان قام الباحث بتفريغ البيانات في كشوف معدة لذلك تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية لها.

أ. عرض ومناقشة النتائج التي تجيب علي التساؤل الأول :

جدول (٦)

الوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة (كا<sup>2</sup>) لآراء عينة البحث التي تجيب على التساؤل الأول / ما هي مصادر التمويل بالاندية الرياضية؟ (ن = ٩٠)

م	العبارات	موافق		البي حد ما		غير موافق		القيمة كا <sup>2</sup>
		ك	%	ك	%	ك	%	
١	تذاكر دخول النادي تعتبر احد اهم وسائل توفير التمويل	٨٠	٨٨.٨٨	٦	٦.٦٦	٤	٤.٤٤	١٢٥.٠٧
٢	يتناسب تمويل وزارة الشباب مع أنشطة النادي	٥	٥.٥٥	٢٠	٢٢.٢٢	٦٥	٧٢.٢٢	٦٥.٠٠

تابع جدول (٦)

الوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة (كا<sup>2</sup>) لآراء عينة البحث التي تجيب على التساؤل الأول / ما هي مصادر التمويل بالاندية الرياضية؟ (ن = ٩٠)

م	العبارات	موافق		غير موافق		الي حد ما		القيمة	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
٣	يتناسب التمويل الحكومي مع مشروعات النادي	٧	٧٠.٧٧	٦	٦.٦٦	٦٧	٧٤.٤٤	٣٧.٠٤	٨٢.٤٧
٤	يتم توفير التمويل عن طريق الاندية الصحية بالنادى.	٤٠	٣٦	٣٠	٢٧	٢٠	١٨	٦٩.٢٦	٦.٦٧
٥	يتم توفير التمويل عن طريق العائد المادى الناتج عن الإعلانات أثناء المباريات	٣٨	٣٤.٢	٣٢	٢٨.٨	٢٠	١٨	٦٥.١٩	٥.٦٠
٦	يتم توفير التمويل من خلال الهدايا الهبات من محبي النادي	٢٦	٢٣.٤	٤٤	٣٩.٦	٢٠	١٨	٦٦.٣	١٠.٤٠
٧	يتم توفير التمويل من خلال عقود احتراف بعض اللاعبين	٥٤	٦٠	٢٨	٣١.١١	٨	٩.٨٦	٨٣.٧٠	٣٥.٤٧
٨	يتم توفير التمويل من خلال إعطاء حق استثمار إحدى اللعابت لاحد رجال الأعمال أو الشركات	٦٥	٧٢.٢٢	٥	٥.٥٥	٢٠	٢٢.٢٢	٨٣.٣٣	٦٥.٠٠
٩	يعتبر رجال الأعمال هم مصدر التمويل المادى الاساسى للنادى	٥٨	٦٤.٤٤	١٢	١٣.٣٣	٢٠	٢٢.٢٢	٨٠.٧٤	٤٠.٢٧
١٠	يتم توفير التمويل عن طريق دخل المباريات	٥	٥.٥٥	٣	٣.٣٣	٨٢	٩١.١١	٣٨.١٥	١٣٥.٢٧

## تابع جدول (٦)

الوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة (ك<sup>٢</sup>) لآراء عينة البحث التي تجيب علي التساؤل الأول / ما هي مصادر التمويل بالاندية الرياضية؟ (ن = ٩٠)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا <sup>2</sup>
		ك	%	ك	%	ك	%			
١١	توفر الشركات الرياضية التمويل المادي	٣٦	٤٠	٤٥	٥٠	٩	١٠	٢٠٧	٧٦.٦٧	٢٣.٤٠
١٢	يتم توفير التمويل من خلال الحفلات والمهرجانات التي يقيمها النادي	٨٠	٨٨.٨٨	٧	٧.٧٧	٣	٣.٣٣	٢٥٧	٩٥.١٩	١٢٥.٢٧
١٣	تعتبر اشتراكات الاعضاء احد مصادر التمويل	٩٠	١٠٠	٠	٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٢٧٠	١٠٠	١٨٠.٠٠٠
١٤	يتم توفير التمويل من خلال إيجار الملاعب ومرافق النادي.	٧٩	٨٧.٧٧	١٠	١.١١	١	١.١١	٢٥٨	٩٥.٥٦	١٢١.٤٠
١٥	يتم توفير التمويل عن طريق حقوق البث التلفزيوني والإتاعي للمباريات.	٨	٨.٨٨	٢	٢.٢٢	٨٠	٨٨.٨٨	٨٧	٣٢.٢٢	١٢٥.٦٠

قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٥.٤٥

يوضح جدول (٦) الخاص بآراء عينة البحث التي تجيب علي التساؤل الأول/ ما هي مصادر التمويل بالاندية الرياضية؟ أن هناك فروق دالة إحصائيا لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الأول، علماً بأن قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٥.٤٥.

- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (موافق) قدرها (١٠٠%) للعبارة رقم (١٣)، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (موافق) قدرها (٥.٥٥%) للعبارات ارقام رقم (٢)، (١٠).

- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (إلى حد ما) قدرها (٥٠%) للعبارة رقم (١١)، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (إلى حد ما) قدرها (٠.٠٠٠%) للعبارة رقم (١٣).

– أعلى نسبة مئوية للاستجابة (غيرموافق) قدرها (٩١.١١%) للعبارة رقم (١٠)، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (غير موافق) قدرها (٠.٠٠%) للعبارة رقم (١٣).

– استجابات عينة الدراسة الأساسية في اغلب جميع عبارات محور مصادر التمويل بالاندية الرياضية ؟ قد حققت نسبة أكبر من (٦٥%) وهي النسبة التي ارتضاها الباحث، قد كانت أعلى نسبة مئوية قدرها (١٠٠%) للعبارة رقم (١٣)، وأقل نسبة مئوية قدرها (٣٧.٠٤%) للعبارة رقم (٣).

وباستعراض نتائج هذا المحور وجد إتفاق بين آراء عينة البحث تمكن الباحث من الأجابة علي التساؤل الأول/ ما هي مصادر التمويل بالاندية الرياضية ؟ وجاءت وفقاً لمجموع الدرجة المقدره كما يلي :

- تعتبر اشتراكات الاعضاء احمد اهم مصادر التمويل.
  - تذاكر دخول النادى تعتبر احد وسائل توفير التمويل.
  - يتم توفير التمويل من خلال إيجار الملاعب ومرافق النادى.
  - يتم توفير التمويل من خلال الحفلات والمهرجانات التي يقيمها النادى.
- ويشير الباحث أن توافر المال عامل اساسى لتحقيق اهداف الاندية الرياضية، والتمويل يعد أهم اداة لتحقيق ذلك، والتمويل للانشطة الرياضية يصبح فعالا وذا كفاءة عالية من خلال التدبير المالى بطريقة علمية بعيدة عن الارتجالية والعشوائية.

ويؤكد "أحمد عبد الفتاح" (٢٠٠١م) انه شهدت الرياضة تطوراً هائلا فى طرق التمويل بالمؤسسات الرياضية، من خلال توفير روح المنافسة والابتكار، والعرض والطلب تحت إشراف الدولة علي تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة لذلك. (٢ : ٩)

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة كلا من "أشرف عبد المعز ، فتحى توفيق فتحى" (١٩٩٦) (٢٠٠٤) (٣) (١٠) بعنوان "تقويم اقتصاديات الأندية الرياضية المصرية" حيث اظهرت اهم النتائج الى عدم ثبات وتباين مصادر التمويل، يرتبط حجم التمويل بكلا من :ما يصادف النادى من مشاكل، ما يحققه النادى من نتائج خاصة فى لعبة كرة القدم، اعتماد الأندية على اشتراكات

الأعضاء القدامى والجدد، مطالبة الدولة بتنشيط مصادر التمويل الذاتي في كل نادى حتى لا يكون هناك اعتماد كامل على التمويل الحكومى الذى لا يتناسب مع حجم الانشطة.

ويشير David, Larimore & George, Chitiyo ان التمويل يعد احد مصادر الدخل وهو كافة الموارد التي يمكن للهيئة الرياضية استثمارها اقتصادياً لتحقيق عائد مالي وموارد اقتصادية ثابتة للهيئة تضمن تدفق ايرادات لتغطية الإنفاق علي متطلبات إعداد الفرق الرياضية والمشاركة في المنافسات الرياضية وتطوير البنية الأساسية للمنشآت الرياضية للهيئة. (١٥ : ٣٧)

ومن ثم يري الباحث أن التمويل أداة اقتصادية تستخدمها الأندية الرياضية من أجل تحقيق اهدافها المراد الوصول اليها وذلك من خلال محاولة الاستفادة من كافة الامكانيات المتاحة ، وخلق فرص متعددة للابداع والابتكار.

ب. عرض ومناقشة النتائج التي تجيب علي التساؤل الثاني :

#### جدول (٧)

الوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة (كا<sup>2</sup>) لآراء عينة البحث التي تجيب علي التساؤل الثاني / ما هي اهمية التميز التنافسي بالأندية الرياضية؟ (ن = ٩٠)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		القيمة كا <sup>2</sup>
		ك	%	ك	%	ك	%	
١٦	أداء الأنشطة بصورة أكثر كفاءة وفاعلية ومن ثم التفوق على المنافسين.	٨٥	٩٤.٤٤	٥	٥.٥٥	٠	٠.٠٠	١٥١.٦٧
١٧	تميز النادي أو منتجاته بأي شئ بشكل إيجابي عن المنافسين من وجهة نظر الأعضاء.	٧٢	٨٠	١٤	١٥.٥٥	٤	٤.٤٤	٨٩.٨٧

#### تابع جدول (٧)

الوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة (كا<sup>2</sup>) لآراء عينة البحث التي تجيب علي التساؤل الثاني / ما هي اهمية التميز التنافسي بالأندية الرياضية؟ (ن = ٩٠)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا <sup>2</sup>
		%	ك	%	ك	%	ك			
١٨	تعتبر وسيلة معنوية تأتي بعد فترة طويلة من النجاح يتم من خلالها تحقيق جملة من الأهداف يصعب تقليدها.	٢٦		٥٣		١١		١٩٥	٧٢.٢٢	٣٠.٢٠
١٩	زيادة مصادر التمويل الذي يمكن من خلاله مواجهة مختلف التحديات في ظل المنافسة.	٧١		١٥		٤		٢٤٧	٩١.٤٨	٨٦.٠٧
٢٠	تعتبر وسيلة لتدعيم المركز التنافسي والحصة السوقية ومن ثم تحسين المنتج.	٥٠		٣٠		١٠		٢٢٠	٨١.٤٨	٢٦.٦٧
٢١	تساعد على تحقيق الهدف من خلال الفرق في ميدان المنافسة مع الآخرين.	٨٨		٢		٠		٢٦٨	٩٩.٢٦	١٦٨.٢٧
٢٢	تساعد على خفض التكاليف وتحقيق فوائد أعلى من خلال المقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للمستفيدين.	٢٤		٢٠		٤٦		١٥٨	٥٨.٥٢	١٣.٠٧
٢٣	القدرة على الاستفادة من مصادر التمويل والتي تجعل النادي في مركز أفضل بالنسبة للأندية المنافسة الأخرى.	٨١		٥		٤		٢٥٧	٩٥.١٩	١٣٠.٠٧

## تابع جدول (٧)

الوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة (كا<sup>2</sup>) لآراء عينة البحث التي تجيب علي التساؤل الثاني/ ما هي أهمية التميز التنافسي بالأندية الرياضية؟ (ن = ٩٠)

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوزن	الأهمية	قيمة
---	----------	-------	-----------	-----------	-------	---------	------

ك٢	النسبية	النسبي	%	ك	%	ك	%	ك	
٤١.١٣	٩٢.٢٢	٢٤٩	١٠	٩	٣٦.٦٦	٣٣	٦٤.٤٤	٥٨	٢٤ تقديم خدمة للأعضاء بشكل لا يستطيع المنافسين تحقيقه.
١٨.٢٠	٧٣.٣٣	١٩٨	١٤.٤٤	١٣	٥١.١١	٤٦	٣٤.٤٤	٣١	٢٥ الاستمرارية في تحقيق سبق على المدى الطويل، وليس فقط على المدى القصير.
١٣٠.٠٧	٩٥.١٩	٢٥٧	٤.٤٤	٤	٥.٥٥	٥	٩٠	٨١	٢٦ استثمار الإمكانات والموارد الفنية والمادية والتظيمية والمعلوماتية بفاعلية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات التي يتمتع بها النادي والتي تمكنه من المنافسة.
٣٣.٨٧	٦٥.٩٣	١٧٨	٢٠	١٨	٦٢.٢٢	٥٦	١٧.٧٨	١٦	٢٧ القدرة علي الابتكار والتطوير وكذلك الاستفادة من الملكات الخاصة عن طريق الدراسة والبحث
٩٢.٤٧	٩٠.٧٤	٢٤٥	٨.٨٨	٨	١٠	٩	٨١.١١	٧٣	٢٨ أحد أشكال التفوق الذي يتم تحقيقه في حالة تعدد مصادر التمويل

## تابع جدول (٧)

الوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة (ك٢) لآراء عينة البحث التي تجيب علي  
التساؤل الثاني / ما هي أهمية التميز التنافسي بالأندية الرياضية؟ (ن = ٩٠)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة ك٢
		ك	%	ك	%	ك	%			



٧.٤٧	٧٤.٠٧	٢٠٠	٢٠	١٨	٣٧.٧٧	٣٤	٤٢.٢٢	٣٨	الحد من التهديدات التي يتعرض لها النادى واستغلال الفرص الخارجية لكراه الأشرطة الخاصة بها حيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسين تحقيقها.	٢٩
٣٠.٤٧	٨١.٨٥	٢٢١	١٤.٤٤	١٣	٢٥.٥٥	٢٣	٦٠	٥٤	تطوير ورزادة مصادر التمويل بشكل يضمن استمرارية الفرق على كافة المنافسين	٣٠

قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٥.٤٥

يوضح جدول (٧) الخاص بأراء عينة البحث التي تجيب علي التساؤل الثاني/ ما هي اهمية التميز التنافسي بالاندية الرياضية؟ أن هناك فروق دالة إحصائيا لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثاني، علماً بأن قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٥.٤٥.

– أعلى نسبة مئوية للاستجابة (موافق) قدرها (٩٧.٧٧%) للعبارة رقم (٢١)، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (موافق) قدرها (١٢.٢٢%) للعبارة رقم (٢٧).

– أعلى نسبة مئوية للاستجابة (إلي حد ما) قدرها (٦٢.٢٢%) للعبارة رقم (٢٧)، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (إلي حد ما) قدرها (٢.٢٢%) للعبارة رقم (٢١).

– أعلى نسبة مئوية للاستجابة (غيرموافق) قدرها (٥١.١١%) للعبارة رقم (٢٢)، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (غير موافق) قدرها (٠.٠٠%) للعبارة رقم (١).

– استجابات عينة الدراسة الأساسية في اغلب جميع عبارات محور اهمية التميز التنافسي بالاندية الرياضية قد حققت نسبة أكبر من (٦٥%) وهي النسبة التي ارتضاها الباحث، وقد كانت أعلى نسبة مئوية قدرها

(٩٩.٢٦%) للعبارة رقم (٢١)، وأقل نسبة مئوية قدرها (٥٨.٥٢%) للعبارة رقم (٢٢).

وباستعراض نتائج هذا المحور وجد إتفاق بين آراء عينة البحث تمكن الباحث من الأجابة علي التساؤل الثاني / ماهى اهمية التميز التنافسى بالاندية الرياضية ؟

**وجاءت وفقاً لمجموع الدرجة المقدرة كما يلي :**

- يساعد على تحقيق الهدف من خلال التفوق في ميدان المنافسه مع الآخرين.
- أداء الأنشطة بصورة أكثر كفاءة وفاعلية ومن ثم التفوق على المنافسين.
- القدرة علي الاستقادة من مصادر التمويل والتي تجعل النادي في مركز أفضل بالنسبة للأندية المنافسة الأخرى.
- استثمار الامكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية بفاعلية بالإضافة إلي القدرات والكفاءات التي يتمتع بها النادي والتي تمكنه من المنافسة.

ويري الباحث أن تحقيق التميز التنافسى بالأندية الرياضية يكون من خلال الإستفادة من خبرات الأندية الأجنبية المختلفة، فتحقيقها للتميز التنافسى يعتبر أحد أهم مصادر قوتها ومدخلاً رئيسياً لها في تحقيق النجاح في مجال عملها والتغلب علي المنافسين، والأندية الرياضية لعبت دوراً هاماً في العلاقات الاقتصادية المحلية والدولية منذ فترات طويلة حيث اصبحت إحدى القوي البارزة في الاقتصاد العالمي الراهن.

كما تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة كل من "سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي" (٢٠١٠م) (٦) بعنوان "الدور الإستراتيجي للمسئولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، ودراسة طارق عرمان عباس (٢٠١٢م) (٧) بعنوان "إستراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية" كان من أهم نتائجها أن الخبراء الأجانب يملكون خبرات ناجحة عديدة مكتسبة، نتيجة احتكاكهم المستمر بالسوق الرياضي الأوربي

والذي يتميز بالتنافس والتميز في تحقيق الانجازات الرياضية ذات المستوى المرتفع، وفي حالة العمل على إستضافة هؤلاء الخبراء للأندية المصرية تتحقق استفادة منها من خلال نقل الخبرات الناجحة والاستفادة منها في عملية تطوير الأداء ومن ثم تحقيق التميز التنافسي بالأندية الرياضية.

وتؤكد دراسة "عبد الكريم مسعودى، مسعود حسانى" بعنوان " اساسيات التمويل المالى على مستوى المؤسسات الرياضية" (٢٠١٨) (٩) ان المؤسسات الرياضية يجتمع فيها مختلف عوامل الانتاج سواء كانت مادية او بشرية، ويمكنها أن تصل الى مستوى التمويل المالى الذاتى وتنجح فيه إذا توافرت الظروف المواتية، وضرورة العمل بسياسات الاحتراف والخصخصة الادارية للمؤسسة والتسويق لدعم الحاجات وترقية المهارات فى هذا الميدان، استنادا على توفير عوامل مختلفة ومتنوعة للتمويل بغية الوصول للتميز التنافسى للارتقاء بالمؤسسة.

ويشير Weber, andreas and others (٢٠١٧م) أن الامم تواجه تحديا فى ادارة اداء البيئة التنافسية العالية ونتيجة لذلك، فإنها وضعت نظام للرياضة عالية الاداء على وجه الخصوص سواء فى المنظمات الحكومية الربحية او غير الربحية للوصول للتميز التنافسى على المدى الطويل. (١٦ : ١٩)

ومن ثم يرى الباحث أن اهمية التميز التنافسى يرجع الى انه يراعى التكلفة المناسبة ويتمتع بالمرونة اللازمة للتغلب على التحديات والعقبات التى تواجه الاندية، كما إنه يعمل على وجود الرأسمالى الفكرى الابداعى الذى يحتاجه عصر التكنولوجيا الحديثة للتطوير.

ج. عرض ومناقشة النتائج التي تجيب علي التساؤل الثالث :

جدول (٨)

الوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة (ك<sup>٢</sup>) لآراء عينة البحث التي تجيب علي التساؤل الثالث / ما هي العوائد الاقتصادية من تحقيق التميز التنافسى بالاندية الرياضية ؟ (ن = ٩٠)

م	العبارات	موافق		الرجحما		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة ك <sup>٢</sup>
		ك	%	ك	%	ك	%			

٥٧.٢٧	٨٧.٤١	٢٣٦	٧.٧٧	٧	٢٢.٢٢	٢٠	٧٠	٦٣	٣١	توفير فرص للأعضاء لتعلم وممارسة كافة الأنشطة الرياضية المختلفة.
٤٢.٠٧	٨٢.٩٦	٢٢٤	١٦.٦٦	١٥	١٧.٧٧	١٦	٦٥	٥٩	٣٢	تشجيع القطاع الخاص ليقوم بالدور الرئيسي في تمويل مختلف الأندية الرياضية.
١١٥.٢٧	٩٣.٧٠	٢٥٣	٥.٥٥	٥	٧.٧٧	٧	٨٦.٦٦	٧٨	٣٣	تطوير البناء المؤسسي للملاعب والصالات بالطريقة القانونية التي تساعد الأندية على إستضافة البطولات.
١٧٤.٠٧	٩٩.٦٣	٢٦٩	٠.٠٠	٠	١.١١	١	٩٨.٨٨	٨٩	٣٤	تخفيف عبء تمويل الأندية الرياضية عن كاهل الدولة.
١٠٦.٨٧	٩٣.٠٧	٢٥٣	٣.٣٣	٣	١٢.٢٢	١١	٨٤.٤٤	٧٦	٣٥	توفير مصادر دائمة للتمويل تساعد على تلبية متطلبات المنافسة بالأندية الرياضية.
٦٥.٠٠	٨٨.٨٩	٢٤٠	٥.٥٥	٥	٢٢.٢٢	٢٠	٧٢.٢٢	٦٥	٣٦	التشجيع لإنشاء كيانات اقتصادية تأخذ شكل الشركات داخل الأندية الرياضية.

تابع جدول (٨)  
الوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة (ك<sup>2</sup>) لآراء عينة البحث التي تجيب  
علي التساؤل الثالث / ما هي العوائد الاقتصادية من تحقيق التميز التنافسي  
بالأندية الرياضية ؟ (ن = ٩٠)

م	العبارات	موافق		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة ك <sup>2</sup>
		ك	%	ك	%			
٣٧	الاستفادة من التجارب الاقتصادية للأندية الرياضية الأجنبية من خلال مسابقة الاتجاه العالمي.	٢٣	٢٠.٧	٢٤	٢١.٦	٤٣	٦٤.٨١	٨.٤٧

٣٦.٦٠	٦٥.٥٦	١٧٧	٢٠	١٨	٦٣.٣٣	٥٧	١٦.٦٦	١٥	٣٨	تطبيق مبدأ المركزية والتغلب علي المعوقات الإدارية.
٦٥.٠٧	٨٧.٤١	٢٣٦	١١.١١	١٠	١٥.٥٥	١٤	٧٣.٣٣	٦٦	٣٩	زيادة الموارد المالية عن طريق تشجيع استثمار التجارب الاقتصادية للأندية الرياضية الأوربية.
٨٤.٨٧	٨٨.١٥	٢٣٨	١٤.٤٤	١٣	٦.٦٦	٦	٧٨.٨٨	٧١	٤٠	زيادة قيمة التفتتات التقنية لمدائن المنافسات الرياضية داخل الأندية الرياضية.
١٥١.٢٧	٩٧.٤١	٢٦٣	٢.٢٢	٢	٣.٣٣	٣	٩٤.٤٤	٨٥	٤١	إضافة الأندية الرياضية لمجالات الاقتصاد والاستثمار.
١٦٢.٤٧	٩٨.٥٢	٢٦٦	١.١١	١	٢.٢٢	٢	٩٦.٦٦	٨٧	٤٢	زيادة القاعدة الجماهيرية للأندية الرياضية.
٥٦.٦٠	٨٧.٧٨	٢٣٧	٥.٥٥	٥	٢٥.٥٥	٢٣	٦٨.٨٨	٦٢	٤٣	تنوع مصادر التمويل والإستثمار بالأندية الرياضية.
١١٠.٨٧	٩١.٨٥	٢٤٨	١٠	٩	٤.٤٤	٤	٨٥.٥٥	٧٧	٤٤	الاستفادة من امكانات الأندية الرياضية من خلال توزيع الموارد بأفضل كفاءة اقتصادية.
٨.٢٧	٧٤.٨١	٢٠٢	٢٢.٢٢	٢٠	٣١.١١	٢٨	٤٦.٦٦	٤٢	٤٥	استحداث وظائف جديدة في المجال الرياضي بالأندية الرياضية.

قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٥.٤٥

يوضح جدول (٨) الخاص بآراء عينة البحث التي تجيب علي التساؤل الثالث/ ما هي العوائد الاقتصادية من تحقيق التميز التنافسي بالاندية الرياضية؟ أن هناك فروق دالة إحصائيا لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثالث، علماً بأن قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٥.٤٥.

– أعلى نسبة مئوية للاستجابة (موافق) قدرها (٩٨.٨٨%) للعبارة رقم (٣٤)، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (موافق) قدرها (١٦.٦٦%) للعبارة رقم (٣٨).

- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (إلى حد ما) قدرها (٦٣.٣٣%) للعبارة رقم (٣٨)، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (إلى حد ما) قدرها (١.١١%) للعبارة رقم (٣٤).
- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (غيرموافق) قدرها (٣٦.٦٦%) للعبارة رقم (٣٧)، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (غيرموافق) قدرها (٠.٠٠%) للعبارة رقم (٣٤).
- استجابات عينة الدراسة الأساسية في اغلب جميع عبارات محور العوائد الاقتصادية من تحقيق التميز التنافسي بالاندية الرياضية قد حققت نسبة أكبر من (٦٥%) وهي النسبة التي ارتضاها الباحث، وقد كانت أعلى نسبة مئوية قدرها (٩٩.٦٣%) للعبارة رقم (٣٤)، وأقل نسبة مئوية قدرها (٦٤.٨١%) للعبارة رقم (٣٧).
- وباستعراض نتائج هذا المحور وجد إتفاق بين آراء عينة البحث تمكن الباحث من الأجابة علي التساؤل الثالث / ماهى ما هى العوائد الاقتصادية من تحقيق التميز التنافسى بالاندية الرياضية ؟  
وجاءت وفقاً لمجموع الدرجة المقدره كما يلي :
- تخفيف عبء تمويل الأندية الرياضية عن كاهل الدولة.
- زيادة القاعدة الجماهيرية للأندية الرياضية.
- إضافة الأندية الرياضية لمجالات الاقتصاد والاستثمار.
- تطوير البناء المؤسسي للملاعب والصالات بالطريقة القانونية التي تساعد الأندية على إستضافة البطولات.
- ويري الباحث أن التميز التنافسي بالاندية الرياضية يساعد على استثمار الموارد ومجموعة القدرات والمهارات والتكنولوجيا وتوجيهها لتحقيق الهدف المنشود بأفضل طريقة ممكنة ، من أجل تقديم نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها لتحقيق التقدم التنافسي بين مختلف الاندية الرياضية.

كما تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة 'كريستوس سيجالاس وأخرون Christos Sigalas & et. al (٢٠١٣م) (١٤) بعنوان "تطوير مقياس للافضلية (التميز) التنافسية" حيث أظهرت أهم النتائج أن التميز التنافسي يرتبط تحقيقه بالقيمة المدركة لدي العميل وقدرة المنظمة علي تحقيق التميز بالاستفادة من كافي امكاناتها من خلال صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

وتؤكد دراسة كلا من "هشام الدين، جيم وبوقابه وردية" (٢٠١٢م) (٢٠١٧م) (١٢) (٤) بعنوان "الميزة التنافسية والاداء القوي للادارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، "الابداع التكنولوجي مدخل لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة " حيث أظهرت أهم النتائج أن ان تقديم منتجات ذات جودة وبتكلفة اقل يؤثر على تنافسية المؤسسة وان من اهم عوامل تحقيق التميز التنافسي هي الادارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتشير "كونسيثا لانسياوكس, Cancetta Lanciaux" (٢٠٠٠) إلي أن التميز التنافسي يدعم قدرة المؤسسة علي بقائها لاطول فترة، وتفوقها من خلال القدرة علي تحمل الأخطاء وتقبل التغيير والثقة بالنفس ويعد هذا أساس التطوير والتحسين المستمر للأداء وذلك بالرجوع الى الحقائق وتوفير بيئة تهيئه للعمل بحماس مما يعطي المؤسسة موقعا متميزا في ظل المنافسة، يؤدي إلي تحسين صورة وسمعة المؤسسة ويعزز الثقة بها في المجتمع الخارجي. (١٣ : ٦٠)

ومما سبق يتبين لنا ان نجاح الاندية الرياضية يعتمد في الاساس على تبني سياسة التشجيع على الابداع والابتكار من خلال إيجاد مصادر حديثة ومتنوعة للتمويل لمواكبة تحديات وتطورات العصر الرقمي الحديث والاحداث الطارئة، الامر الذي يؤدي بالنهاية الى تحقيق التميز التنافسي بالاندية الرياضية.

## الاستخلاصات :

من خلال عرض ومناقشة النتائج خلصت الدراسة إلي ما يلي :

### مصادر التمويل بالأندية الرياضية :

- \* تعتبر اشتراكات الاعضاء احمد اهم مصادر التمويل.
- \* تذاكر دخول النادى تعتبر احد وسائل توفير التمويل.
- \* يتم توفير التمويل من خلال إيجار الملاعب ومرافق النادى.
- \* يتم توفير التمويل من خلال الحفلات والمهرجانات التى يقيمها النادى.

### أهمية التميز التنافسى بالأندية الرياضية :

- \* يساعد على تحقيق الهدف من خلال التفوق في ميدان المنافسه مع الآخرين.
- \* أداء الأنشطة بصورة أكثر كفاءة وفاعلية ومن ثم التفوق على المنافسين.
- \* القدرة علي الاستفادة من مصادر التمويل والتي تجعل النادى في مركز أفضل بالنسبة للأندية المنافسة الأخرى.
- \* استثمار الامكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية بفاعلية بالإضافة إلي القدرات والكفاءات التي يتمتع بها النادى والتي تمكنه من المنافسة.

### العوائد الاقتصادية من تحقيق التميز التنافسى بالأندية الرياضية :

- \* تخفيف عبء تمويل الأندية الرياضية عن كاهل الدولة.
- \* زيادة القاعدة الجماهيرية للأندية الرياضية.
- \* إضافة الأندية الرياضية لمجالات الاقتصاد والاستثمار.
- \* تطوير البناء المؤسسي للملاعب والصالات بالطريقة القانونية التي تساعد الأندية على إستضافة البطولات.

### التوصيات :

في ضوء الاستخلاصات أوصت الدراسة بما يلي :



- ١- اجراء دراسات من أجل التعرف علي اهم المميزات التنافسية لكل نادى رياضى وكيفية الاستفادة منها.
- ٢- وضع خطط لإيجاد واستحداث مصادر تمويلية متعددة وفقا للمميزات التنافسية التي يملكها كل نادى رياضى.
- ٣- توفير رؤية واضحة لما يراد تحقيقه ، واستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل الى افضل الطرق لتحقيقها ، حتى تصل الاندية الرياضية لمستوى التميز المنشود.

### (( المراجع ))

#### أولاً: المراجع العربية

- ١- أحمد السيد مصطفى: تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية- مهارات التفكير الإستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٨م.
- ٢- أحمد عبد الفتاح سالم: الآثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الأندية الرياضية، دراسة تنبؤية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ٣- أشرف عبد المعز عبد الرحيم: "تقويم اقتصاديات الأندية الرياضية المصرية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم، جامعة حلوان، ١٩٩٦م.
- ٤- بوقابه وردية: الابداع التكنولوجى مدخل لتحقيق التفوق التنافسى للمنظمة، مجلة ابعاد اقتصادية، جامعة برج بوعريج، العراق، ٢٠١٧م.
- ٥- دانه خالد عمرو: علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، كلية الاعمال، ٢٠٠٩.
- ٦- سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي: الدور الإستراتيجي للمسئولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٨٣، البصرة  
العراق، ٢٠١٠م.

٧- طارق عرمان عباس: إستراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة  
التنافسية، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، العدد ١٩، جامعة  
واسط العراق، ٢٠١٢م.

٨- عبد الغفار حنفي، رسمية قرى: اساسيات الاستثمار والتمويل، مؤسسة  
شباب الجامعة، الاسكندرية، ٢٠٠٠م.

٩- عبد الكريم مسعودي، مسعود حساني: اساسيات التمويل المالي على  
مستوى المؤسسات الرياضية، كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية، جامعة احمد دراية، الجزائر، ٢٠١٨م.

١٠- فتحي توفيق فتحى: تقويم نتائج بعض الاتحادات الرياضية فى ضوء  
إدارة مصادر التمويل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية  
التربية الرياضية للبنين بالسادات، جامعة المنوفية،  
٢٠٠٤م.

١١- كمال الدين درويش، إسماعيل حامد عثمان: إدارة المنافسات  
والمسابقات والدورات الرياضية، دار السعادة للطباعة،  
القاهرة، ٢٠٠٤م.

١٢- هشام الدين، جين: الميزة التنافسية والاداء القوى للادارة فى المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة، المجلة الاكاديمية للابحاث والنشر  
العلمي، ٢٠١٢م.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

13- Cancellata Lanciaux: Competitivite et Employabilite,  
Revue Personnel, ANDCP Edition, Paris,  
Mais 2000.

14- Christos Sigalas, Victoria Pekka Economou,  
Nikolaos B. Georgopoulos: Developing a

- Measure of Competitive Advantage, Journal of Strategy and Management, Vol.6 Iss:4, pp. 320- 342, Emerald Group Publishing Limited, 2013.
- 15- David, L arimore & George, Chitiyo:** Non Economic Societal Impact of Intercollegiate Athletics, Sport Journal, Volume 10 Number 2, Spring, Published By United States Sport Academy, 2007.
- 16- Weber, andreas and others:** management of high performance sport, The 25th EASM Conference, 5-8 September 2017, Bern and Magglingen, Switzerland, Challenges and Developments of Sport Organisations, University of Bern, Bern Open Publishing, Switzerland, 2017