

إدارة رأس المال الفكري ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للتنس * د/ محمد حسين إبراهيم

المقدمة ومشكلة البحث:

تتسارع التطورات العالمية على الصعيد المعرفي والتكنولوجي والتقني في المؤسسات الرياضية، وأصبحت المعرفة المتمثلة في الخبرات الإنسانية والقيم محركاً للاقتصاد والتقدم الاجتماعي ومن أنفس الموارد وأكثرها فاعلية، فهي تعد سلاحاً هاماً لأي مؤسسة تريد تحقيق التقدم والتطور إذا ما تم إدارة معرفتها بشكل جيد وفعال.

ويعد رأس المال الفكري بأنه مجمل الكفايات المعرفية التي يمتلكها الأفراد، والتي تشمل المعارف في مختلف الميادين، والمهارات الذهنية بمختلف أشكالها، وفي مقدمتها مهارات استقراء المعلومات والتعلم الذاتي المستقل والتحليل والتفكير المنطقي، والتقييم، والتخطيط والتنظيم واستشراف المستقبل، إضافة إلى الكفايات الإنسانية والاجتماعية القائمة على المعرفة وفي مقدمتها المهارات المتعلقة بالتواصل وإقامة علاقات إيجابية مع الآخرين والتعاون معهم، والعمل في فريق، والمشاركة بفاعلية في الشأن العام، والريادة، والقيادة، والإدارة. (٥: ٨٩)

ويعتبر رأس المال الفكري في عصر المعلوماتية رأس المال الحقيقي للمنظمات باعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيسي في عملية الابتكار والتجديد، وبالتالي هو القادر على تحويل المعرفة المنفردة إلى قيمة اقتصادية، مما يعني أن مركز الثقل في توليد القيمة الاقتصادية تحول من استثمار الموارد المادية إلى استثمار الأصول الفكرية ومن قانون تناقص العوائد (الذي ينطبق على الموارد المادية) إلى قانون تزايد العوائد (فيما يتعلق بالمعرفة والأفكار)، فرأس المال الفكري يزداد من خلال زيادة مهارات ومعلومات ومعارف العاملين في المنظمة، أي أن عمره الإنتاجي ينمو مع زيادة القدرات الإبداعية التي تعمل على زيادة الإتيقان التكنولوجي والوظيفي ومن ثم زيادة الإنتاجية التي بدورها ترفع من شأن الأداء المؤسسي. (١٦: ١٤)

وحيث أن أهم ما يميز تنمية الموارد البشرية في العصر الحديث هو رأس المال الفكري لما له من دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الهادفة التي تحسن ميزتها التنافسية وتعمل على حسن استغلال رأس مالها الفكري من خلال تحويل المعرفة إلى تنفيذ ومعالجة الفجوة الحاصلة بينهم، كما أن تفعيل دور رأس المال الفكري والارتقاء به يؤدي إلى الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وان قيمة رأس المال الفكري للمنظمة لا

* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.

يرتبط فقط بنوع القيمة المرغوب الحصول عليها بل أيضاً ترتبط بطبيعة وخصائص البيئة المحيطة بالمنظمة. (٣: ١٣٩)

وتعدُّ الميزة التنافسية سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل عن طريق إيجاد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع، فالميزة التنافسية تعتبر معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، والتي تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة ويصعب تقليدها ومحاكاتها، لأنها أصبحت أكثر وعياً للنماذج القديمة لها والتي تكون معروفة ومتاحة بشكل واسع وواضح، كما أن المنافسين على علم كامل بها. (٢٣: ١٦٦)

كما يتوقف نجاح العمل الإداري على مجموعة من العناصر التي يشارك في تحقيقها العنصر البشري بشكل رئيسي، وتشمل هذه العناصر السياسات التي تضعها المنظمة لتنظيم اتجاهاتها وصياغة فلسفتها، والنظم والهيكل التي تضمن تحديد المهام والمسئوليات والصلاحيات وطرق الاتصال، والمدخلات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أعمالها وأنشطتها، والعمليات الداخلية المنظمة لطرق الأداء، ثم المخرجات التي تميز المنظمة عن غيرها، والتي ترتبط بأهدافها التي وضعتها بما ينعكس على أدائها المؤسسي. (١٢: ٢١)

ويحظى رفع كفاءة وفعالية المنظمات اليوم باهتمام علماء الإدارة خاصة في هذه المرحلة الجديدة والتي تنسم بالصراع التنافسي المستند إلى التطور التكنولوجي والتفوق العلمي في مختلف المجالات الإنتاجية بالمنظمة، كما تعد المعرفة في تلك العصر الأداة الفعالة التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لرفع قيمتها محلياً وعالمياً، وتكمن مشكلة بعض المنظمات في فقدانها لبعض الكوادر التي تمتلك معرفة متميزة، لذا تسعى تلك المنظمات لابتكار وسائل تساعد في الحصول على المعرفة المخزونة وإدارتها في عقول تلك الكوادر ونقلها وتبادلها مع الآخرين داخل المنظمة، ومن هنا زاد الاهتمام والاعتراف بالقيمة الحقيقية لرأس المال الفكري والدور الأساسي الذي يلعبه في الأداء المؤسسي للمنظمة. (١٨: ١١٦)

وتعتبر الاتحادات الرياضية من أكبر الهيئات الرياضية تأثراً بالمتغيرات العالمية والمحلية وذلك لما للرياضة من تأثير واضح محلياً وعالمياً وكمظهر من مظاهر تقدم الأمم والشعوب فالإتحاد الرياضي هو القاعدة المثالية لإعداد الأبطال الرياضيين لقطاع البطولة والمنتخبات القومية التي توجد بالمجتمع وترتبط ارتباطاً وثيقاً بميدان التربية الرياضية مما يستدعي الاهتمام بكل ما يخص هذه الهيئات للوصول إلى أفضل مستوى من الخدمات وتحقيق المستويات والإنجازات في البطولات العالمية والدولية. (٨: ٤)

ويرى الباحث أنه في ظل هذه الأهمية الكبيرة لرأس المال الفكري، وفي ظل حجم الاستثمارات الموجهة أو التي يجب أن يتم توجيهها إلى مكوناته، وفي ظل ندرة الموارد التي أصبحت أحد المحددات الرئيسية، وفي خضم المنافسة الحادة والتي تعد السمة الأساسية للبيئة الاقتصادية، أصبح من الضروري توجيه اهتمام ونظر المنظمات المختلفة إلى إدراك أهمية رأس المال الفكري وضرورة العمل على تنميته باعتباره المفتاح الرئيسي لأية مشكلة والقائد لإدارة الموارد الأخرى، وذلك لضمان استمرارية القدرة على خلق القيمة المضافة للمنظمة وتحقيق مركز تنافسي قوي.

كما تشير نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة (احمد رشاد، ٢٠٢٠) (١)، (صابرن مرسال، ٢٠١٨) (١٥) إلى أن المؤسسات الرياضية لا تختلف عن بعضها البعض من حيث امتلاك الموارد المادية والبشرية، ولكنها تختلف من حيث امتلاك الميزات التنافسية المستدامة المتمثلة في رأس المال الفكري، ومن ثم قد تغفل عن أهمية تنمية رأس المال الفكري واستثماره بشكل جيد باعتباره العامل الرئيسي المؤثر في تحقيق كفاءة المؤسسة وخبرتها التنافسية، وعن أهمية إدارة رأس المال الفكري وتنميته كجزء من مدخل إدارة المعرفة الذي يهتم بتوليد المعارف وإدارتها بشكل سليم.

ومن خلال قيام الباحث بالعديد من المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين والمستفيدين بالاتحاد المصري للتنس، يرى الباحث أن حدة المنافسة تزداد بشكل مطرد في المجال الرياضي خلال السنوات القليلة الماضية، وهذا يستدعي درجة عالية من اليقظة ومتابعة المستجدات والتعامل معها بشكل مبدع وغير تقليدي، وهنا تجدر الإشارة إلى أن أي تغيير وخاصة المتميز بالإبداع مصدره الفرد المؤهل لذلك، فرأس المال الفكري يعد أحد الأدوات الرئيسية في تطوير بيئة العمل لهذه المؤسسات الرياضية ودعم الميزة التنافسية بها، ويعتبر الاتحاد المصري للتنس من الاتحادات ذات طبيعة خاصة في تنظيم وإدارة البطولات المختلفة وتنوعها على مختلف الأصعدة، وفي ضوء حركة المنافسة المتزايدة بين الاتحادات على مستوى العالم لتحقيق الإنجازات، ينبغي أن يسعى الاتحاد المصري للتنس للمنافسة بجهد أكبر ليحتل مكانة متميزة في التصنيفات العالمية كاتحاد ولاعبين، ومن هذا المنطلق يرى الباحث أن الاتحاد يحتاج إلى إضافة مثل هذه الدراسة الموضوعية لمفهوم إدارة رأس المال الفكري وأدواته وأساليبه وكيفية تطبيقه وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية للاتحاد، إلى المجال العلمي الذي يعمل في ضوءه ويستقي منه أساليبه العلمية في الإدارة، وأيضا لدعم الاعتماد المستمر على المتغيرات العلمية الحديثة من أجل تقدم ورقي الاتحاد المصري للتنس.

ومما سبق فإن الباحث يسعى في محاولة علمية للتعرف علي أثر إدارة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للتنس.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على دور إدارة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للتنس.

تساؤلات البحث:

- ١- ما واقع راس المال الفكري بالاتحاد المصري للتنس؟
- ٢- ما مستوى الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للتنس؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للتنس؟

مصطلحات الدراسة:

- الميزة التنافسية (Competitive advantage)

إنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل بالنسبة للإمكانات والموارد الفنية، والمادية، والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة وإلى تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية. (٢١: ١٣)

- رأس المال الفكري (Intellectual Capital):

عرف رأس المال الفكري أنه يتمثل في المورد البشري الثمين ذات المقدرات الجوهرية والذي يمتلك القدرة على التحليل والإبداع ومواجهة المستجدات، والذي يمكن أن يؤثر في المنظمات وأدائها بفاعلية من خلال قدرته على إدارة كافة الأنشطة بالمنظمة. (١٢: ١١)

خطة وإجراءات البحث:

منهج البحث:

أستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب " الدراسات المسحية" وذلك لمناسبة وطبيعة الدراسة.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث مجلس إدارة الاتحاد المصري للتنس، ومديري الاتحاد (المالي والتنفيذي)، والعاملين بالاتحاد وأعضاء اللجان النوعية والأفرع بالاتحاد المصري للتنس والذي يبلغ (١٨١) فرداً.

عينة البحث:

قام الباحث باختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وقوامها (٨٥) فرداً من أجمالي مجتمع البحث، ويوضح جدول (١) توصيف مجتمع وعينة البحث.

جدول (١)

توصيف عينة ومجتمع البحث

| م | الفئة | المجتمع | العينة الأساسية | | العينة الاستطلاعية | |
|---|----------------------------------|---------|-----------------|--------|--------------------|--------|
| | | | العدد | % | العدد | % |
| ١ | مجلس إدارة الاتحاد | ٩ | ٦ | ٦٦.٦٦% | ١ | ١١.١١% |
| ٢ | أعضاء اللجان النوعية بالاتحاد | ٢٧ | ١٥ | ٥٥.٥٥% | ٢ | ٧.٤٠% |
| ٣ | الحكام | ٩٢ | ١٥ | ١٦.٣٠% | ٤ | ٤.٣٤% |
| ٤ | أعضاء مجالس الأفرع | ٤٥ | ٣٠ | ٦٦.٦٦% | ٧ | ١٥.٥٥% |
| ٥ | مديري الاتحاد والعاملين بالاتحاد | ٨ | ٤ | ٥٠% | ١ | ١٢.٥% |
| | المجموع | ١٨١ | ٧٠ | ٣٨.٦٧% | ١٥ | ٨.٢٨% |

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات وقد قام بتصميم عدد (٢) إستبيان بيانتهم

كالتالي:

(١) إستبيان واقع رأس المال الفكري بالاتحاد المصري للتنس:

- تحديد محاور الإستبيان :

بالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة والمرتبطة بمجال البحث مثل دراسة (١)، (٢)، (١٣)، (١٤)، قام الباحث بتصميم إستبيان للتعرف على واقع رأس المال الفكري بالاتحاد المصري للتنس، حيث تم تحديد ثلاثة محاور (مرفق ٢)، ثم قام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء (مرفق ١) في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٦) خبراء، وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في محاور إستبيان واقع رأس المال الفكري بالاتحاد المصري

للتنس (ن = ٦)

| م | المحاور | التكرار | % |
|---|-------------------|---------|------|
| ١ | رأس المال البشري | ٦ | ١٠٠% |
| ٢ | رأس المال الهيكلي | ٦ | ١٠٠% |
| ٣ | رأس مال العلاقات | ٦ | ١٠٠% |

يتضح من جدول (٢) أنه قد تم الاتفاق على جميع المحاور المقترحة حيث حصلت جميعها على نسبة مئوية قدرها (١٠٠%) من اتفاق الخبراء، وقد ارتضى الباحث قبول المحاور التي حصلت على نسبة (٧٠%) من موافقة السادة الخبراء. صياغة عبارات الاستبيان

قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات مستعيناً بالمحاور المستخلصة من آراء الخبراء والتي تقيس تلك المحاور، ثم قام بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان، وبلغ عدد العبارات (٣٥) عبارة موزعة على محاور الاستبيان (مرفق ٣)، ثم عرضها على السادة الخبراء وتم حذف العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أقل من (٦٠%) من اتفاق الخبراء، وبلغت عدد العبارات المحذوفة (٣) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٣٠) عبارة (مرفق ٤) وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

النسبة المئوية لأراء الخبراء فى عبارات إستبيان التعرف على واقع إدارة رأس المال الفكرى بالإتحاد المصرى للتنس (ن = ٦)

| رأس المال البشري | | رأس المال الهيكلى | | رأس مال العلاقات | |
|------------------|--------|-------------------|--------|------------------|--------|
| العبارة | % | العبارة | % | العبارة | % |
| ١ | %٨٣.٣٣ | ١٢ | %٦٦.٦٦ | ٢٣ | %١٠٠ |
| ٢ | %١٠٠ | ١٣ | %٣٣.٣٣ | ٢٤ | %٨٣.٣٣ |
| ٣ | %١٠٠ | ١٤ | %٨٣.٣٣ | ٢٥ | %١٠٠ |
| ٤ | %٨٣.٣٣ | ١٥ | %٨٣.٣٣ | ٢٦ | %٨٣.٣٣ |
| ٥ | %٨٣.٣٣ | ١٦ | %٨٣.٣٣ | ٢٧ | %٨٣.٣٣ |
| ٦ | %٣٣.٣٣ | ١٧ | %٨٣.٣٣ | ٢٨ | %٨٣.٣٣ |
| ٧ | %١٠٠ | ١٨ | %١٠٠ | ٢٩ | %٨٣.٣٣ |
| ٨ | %٦٦.٦٦ | ١٩ | %٦٦.٦٦ | ٣٠ | %٥٠ |
| ٩ | %٨٣.٣٣ | ٢٠ | %٨٣.٣٣ | ٣١ | %٦٦.٦٦ |
| ١٠ | %١٠٠ | ٢١ | %٨٣.٣٣ | ٣٢ | %١٠٠ |
| ١١ | %١٠٠ | ٢٢ | %٦٦.٦٦ | ٣٣ | %٨٣.٣٣ |

يتضح من جدول (٣) انه تراوحت النسب المئوية لأراء السادة الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٣٣.٣٣% : ١٠٠%)، وبذلك تم حذف عدد (٣) عبارات أرقام (٦، ١٣، ٣٠) لحصولهم على نسبة أقل من (٦٠%) من اتفاق آراء السادة الخبراء، وقد ارتضى الباحث قبول العبارات التي حصلت على نسبة (٧٠%) من موافقة السادة الخبراء.

المعاملات العلمية للإستبيان:

أ- الصدق :

لحساب صدق الإستبيان إستخدم الباحث الطرق التالية :

(١) صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض الإستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٦) خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله، وجدولي (٢، ٣) السابقين يوضحان ذلك.

(٢) صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الإتساق الداخلي للإستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (١٥) فرد من مجتمع الدراسة ومن غير العينة الأساسية للبحث، وجدول (٤، ٥) يوضح ذلك

جدول (٤)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه لإستبيان التعرف على واقع إدارة رأس المال الفكري بالاتحاد المصري للتنس (ن = ١٥)

| المحور | ٤ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ |
|--------------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| رأس المال البشري | ر | ٠.٧٨٥ | ٠.٧٤٠ | ٠.٨٥١ | ٠.٦٣٣ | ٠.٦٦١ | ٠.٥٥٧ | ٠.٥٧٣ | ٠.٥٥٧ | ٠.٩١٨ | ٠.٨٥١ |
| رأس المال الهيكلية | ر | ٠.٥٢٥ | ٠.٦٨٧ | ٠.٦٦٣ | ٠.٦٣٩ | ٠.٦٠٧ | ٠.٦٨٣ | ٠.٥٣٣ | ٠.٥٩٤ | ٠.٧٧٠ | ٠.٧٥٦ |
| رأس مال العلاقات | ر | ٠.٧٠٩ | ٠.٦٤٠ | ٠.٨٨٦ | ٠.٨٩٤ | ٠.٦٤٠ | ٠.٨٦٧ | ٠.٦٤٥ | ٠.٨٥٧ | ٠.٨٩٣ | ٠.٨٢٣ |

*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٨٢

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط قد تراوحت بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٥٢٥ : ٠,٩١٨)، وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان.

جدول (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ومعامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان في استبيان التعرف على واقع إدارة رأس المال الفكري بالاتحاد المصري للتنس (ن = ١٥)

| رأس مال العلاقات | | | رأس المال الهيكلية | | | رأس المال البشري | | |
|------------------|-------|---------|--------------------|-------|---------|------------------|-------|---------|
| ر | را | العبارة | ر | را | العبارة | ر | را | العبارة |
| ٠.٩٥١ | ٠.٧٥٧ | ٢١ | ٠.٩٤٣ | ٠.٤٨٨ | ١١ | ٠.٩٢٢ | ٠.٩٠٢ | ١ |
| | ٠.٦٦٢ | ٢٢ | | ٠.٥٤٢ | ١٢ | | ٠.٥٨٢ | ٢ |
| | ٠.٨٧٥ | ٢٣ | | ٠.٥٢٧ | ١٣ | | ٠.٦٩٥ | ٣ |
| | ٠.٧٧٦ | ٢٤ | | ٠.٥٦١ | ١٤ | | ٠.٧٠١ | ٤ |

تابع جدول (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ومعامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان في استبيان التعرف على واقع إدارة رأس المال الفكري بالاتحاد المصري للتنس (ن = ١٥)

| رأس المال البشري | | | رأس المال الهيكلي | | | رأس مال العلاقات | | |
|------------------|-------|----|-------------------|-------|----|------------------|-------|----|
| العبارة | ر١ | ر٢ | العبارة | ر١ | ر٢ | العبارة | ر١ | ر٢ |
| ٥ | ٠.٦٢٩ | | ١٥ | ٠.٦٠٢ | | ٢٥ | ٠.٦٩٤ | |
| ٦ | ٠.٤٩٩ | | ١٦ | ٠.٦٤٨ | | ٢٦ | ٠.٨٨٤ | |
| ٧ | ٠.٥٢١ | | ١٧ | ٠.٥٧١ | | ٢٧ | ٠.٥٧٤ | |
| ٨ | ٠.٤٩٩ | | ١٨ | ٠.٦٠٠ | | ٢٨ | ٠.٧٣٤ | |
| ٩ | ٠.٨٢١ | | ١٩ | ٠.٨١٤ | | ٢٩ | ٠.٨١٤ | |
| ١٠ | ٠.٦٩٥ | | ٢٠ | ٠.٧٥٦ | | ٣٠ | ٠.٦٩٩ | |

*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٨٢

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان تراوحت ما بين (٠,٤٨٨ : ٠,٩٠٢)، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٩٢٢ : ٠,٩٥١)، وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان.

ب- الثبات:

لحساب ثبات الإستبيان قام الباحث بإستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٥) فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية.

جدول (٦)

معاملات ارتباط الثبات باستخدام ألفا لكرونباخ للإستبيان (ن = ١٥)

| المحاور | معامل ألفا |
|-------------------------|------------|
| ١ رأس المال البشري | ٠,٨٥١ |
| ٢ رأس المال الهيكلي | ٠,٨١٦ |
| ٣ رأس مال العلاقات | ٠,٧٢٦ |
| الدرجة الكلية للإستبيان | ٠,٨٧٩ |

*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٨٢

يتضح من جدول (٦) أن معاملات ألفا لمحاور الإستبيان تراوحت ما بين (٠,٧٢٦ : ٠,٨٥١)، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٨٧٩)، وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان.

الإستبيان فى صورته النهائية:

يتكون الإستبيان فى صورته النهائية مرفق (٤) من (٣٠) عبارة، ولتصحيح الاستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقدير ثلاثى، وقد تم تصحيح العبارات كالتالى : نعم (٣) درجات، إلى حد ما (٢) درجتان، لا (١) درجة.
(٢) إستبيان مستوى الميزة التنافسية:
- تحديد محاور الاستبيان:

بالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة والمرتبطة بمجال البحث للميزة التنافسية مثل دراسة كلا من (٨)، (٩)، (١٩)، (٢٠) قام الباحث بتصميم إستبيان للتعرف على مستوى الميزة التنافسية بالإتحاد المصري للتنس، حيث تم تحديد (٥) محاور (مرفق ٥)، ثم قام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء (مرفق ١) فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٦) خبراء، وذلك لإبداء الرأى فى مدى مناسبتها، وقد تم الإتفاق على (٣) محاور حيث تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء ما بين (٣٣.٣٣% : ١٠٠%) من إتفاق أراء الخبراء وجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧)

النسبة المئوية لأراء الخبراء فى محاور استبيان مستوى الميزة التنافسية
بالإتحاد المصري للتنس (ن = ٦)

| م | المحاور | التكرار | % |
|---|-------------|---------|--------|
| ١ | الجودة | ٥ | ٨٣.٣٣% |
| ٢ | الابداع | ٦ | ١٠٠% |
| ٣ | المرونة | ٢ | ٣٣.٣٣% |
| ٤ | التكنولوجية | ٦ | ١٠٠% |
| ٥ | الكفاءة | ٣ | ٥٠% |

يتضح من جدول (٧) انه تراوحت النسب المئوية لأراء السادة الخبراء حول محاور الاستبيان ما بين (٣٣.٣٣% : ١٠٠%)، وبذلك تم حذف عدد (٢) محور وهم (المرونة، الكفاءة) لحصولهم على نسبة أقل من (٦٠%) من اتفاق أراء السادة الخبراء، وقد ارتضى الباحث قبول المحاور التي حصلت على نسبة (٧٠%) من موافقة السادة الخبراء.
صياغة عبارات الأستبيان :

قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات مستعيناً بالمحاور المستخلصة من آراء الخبراء والتي تقيس تلك المحاور، ثم قام بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان، وبلغ عدد العبارات (٣٦) عبارة موزعة على محاور الاستبيان (مرفق ٦)، ثم عرضها على السادة الخبراء وتم حذف العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أقل من (٦٠%) من إتفاق

الخبراء، وبلغت عدد العبارات المحذوفة (٤) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٣٢) عبارة (مرفق ٧)، وجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في عبارات استبيان مستوى الميزة التنافسية
بالإتحاد المصري للتنس (ن = ٦)

| التكنولوجيا | | الابداع | | الجودة | |
|-------------|---------|---------|---------|--------|---------|
| % | العبارة | % | العبارة | % | العبارة |
| ١٠٠% | ٢٥ | ١٠٠% | ١٣ | ١٠٠% | ١ |
| ٨٣.٣٣% | ٢٦ | ٦٦.٦٧% | ١٤ | ٨٣.٣٣% | ٢ |
| ٨٣.٣٣% | ٢٧ | ٥٠.٠٠% | ١٥ | ٦٦.٦٧% | ٣ |
| ٦٦.٦٧% | ٢٨ | ٨٣.٣٣% | ١٦ | ٣٣.٣٣% | ٤ |
| ٦٦.٦٧% | ٢٩ | ٨٣.٣٣% | ١٧ | ٦٦.٦٧% | ٥ |
| ٨٣.٣٣% | ٣٠ | ١٠٠% | ١٨ | ٨٣.٣٣% | ٦ |
| ١٠٠% | ٣١ | ١٠٠% | ١٩ | ٨٣.٣٣% | ٧ |
| ١٠٠% | ٣٢ | ٦٦.٦٧% | ٢٠ | ١٠٠% | ٨ |
| ٣٣.٣٣% | ٣٣ | ٦٦.٦٧% | ٢١ | ٣٣.٣٣% | ٩ |
| ٨٣.٣٣% | ٣٤ | ٨٣.٣٣% | ٢٢ | ٨٣.٣٣% | ١٠ |
| ١٠٠% | ٣٥ | ٨٣.٣٣% | ٢٣ | ٨٣.٣٣% | ١١ |
| ١٠٠% | ٣٦ | ١٠٠% | ٢٤ | ١٠٠% | ١٢ |

يتضح من جدول (٨) انه تراوحت النسب المئوية لأراء السادة الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٣٣.٣٣% : ١٠٠%)، وبذلك تم حذف عدد (٤) عبارات أرقام (٤، ٩، ١٥، ٣٣) لحصولهم على نسبة أقل من (٦٠%) من إتفاق أراء السادة الخبراء، وقد ارتضى الباحث قبول العبارات التي حصلت على نسبة (٧٠%) من موافقة السادة الخبراء.
المعاملات العلمية للإستبيان:

أ- الصدق:

لحساب صدق الإستبيان استخدم الباحث الطرق التالية:

(١) صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض الإستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٦) خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى ملائمة الاستبيان فيما وضع من أجله، وجدولى (٧، ٨) السابقين يوضحان ذلك.

(٢) صدق الإتساق الداخلي:

لحساب صدق الإتساق الداخلي للإستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (١٥) فرد من مجتمع البحث ومن غير العينة الأساسية للبحث، وجدول (٩، ١٠) يوضح ذلك.

جدول (٩)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه لإستبيان التعرف على مستوى الميزة التنافسية بالإتحاد المصري للتنس (ن = ١٥)

| | ع | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | |
|-------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| الجودة | ر | ٠.٨٢٤ | ٠.٦١٣ | ٠.٨٥٦ | ٠.٧٠٥ | ٠.٦٩٠ | ٠.٨٩٤ | ٠.٦٥٣ | ٠.٨٣٨ | ٠.٨٥٧ | ٠.٨٥٦ | |
| | ع | ١١ | ١٢ | ١٣ | ١٤ | ١٥ | ١٦ | ١٧ | ١٨ | ١٩ | ٢٠ | ٢١ |
| الأبعاد | ر | ٠.٥٥٠ | ٠.٧٤٥ | ٠.٧٢٣ | ٠.٦١٥ | ٠.٥٩٥ | ٠.٨٢٧ | ٠.٧٨٠ | ٠.٨٩١ | ٠.٨٩١ | ٠.٨٢٧ | ٠.٨٠٧ |
| | ع | ٢٢ | ٢٣ | ٢٤ | ٢٥ | ٢٦ | ٢٧ | ٢٨ | ٢٩ | ٣٠ | ٣١ | ٣٢ |
| التكنولوجية | ر | ٠.٦١٦ | ٠.٨٥٨ | ٠.٤٩٤ | ٠.٧٥٩ | ٠.٨٠٧ | ٠.٦٠٣ | ٠.٧٧١ | ٠.٧٤٠ | ٠.٥٠٩ | ٠.٨٨٥ | ٠.٨١٣ |
| | ع | ٢٢ | ٢٣ | ٢٤ | ٢٥ | ٢٦ | ٢٧ | ٢٨ | ٢٩ | ٣٠ | ٣١ | ٣٢ |

*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٨٢

يتضح من جدول (٩) أن معاملات الارتباط قد تراوحت بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٤٩٤ : ٠,٨٩٤)، وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان.

جدول (١٠)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ومعامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان في استبيان التعرف على مستوى الميزة التنافسية بالإتحاد المصري للتنس (ن = ١٥)

| التكنولوجية | الأبعاد | | | الجودة | | | | | |
|-------------|---------|---|---------|--------|---|---------|---|---|---------|
| | ع | ر | العبارة | ع | ر | العبارة | ع | ر | العبارة |
| ٠.٨٨٧ | | | ٢٢ | | | ١١ | | | ١ |
| | | | ٢٣ | | | ١٢ | | | ٢ |
| | | | ٢٤ | | | ١٣ | | | ٣ |
| | | | ٢٥ | | | ١٤ | | | ٤ |
| | | | ٢٦ | | | ١٥ | | | ٥ |
| | | | ٢٧ | | | ١٦ | | | ٦ |
| | | | ٢٨ | | | ١٧ | | | ٧ |
| | | | ٢٩ | | | ١٨ | | | ٨ |
| | | | ٣٠ | | | ١٩ | | | ٩ |
| | | | ٣١ | | | ٢٠ | | | ١٠ |
| | | | ٣٢ | | | ٢١ | | | ١١ |
| | | | ٠.٧٥٣ | | | ٠.٩٠١ | | | |

*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٨٢

يتضح من جدول (١٠) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان تراوحت ما بين (٠,٤٩٩ : ٠,٨٥٨)، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة

الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٧٥٣ : ٠,٩٠١)، وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان.

ب- الثبات:

لحساب ثبات الإستبيان قام الباحث بإستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٥) فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية.

جدول (١١)

معاملات ارتباط الثبات باستخدام ألفا لكرونباخ للإستبيان (ن = ١٥)

| معامل الفا | المحاور |
|------------|-------------------------|
| ٠,٩٢٧ | ١ الجودة |
| ٠,٩٠٥ | ٢ الأبداع |
| ٠,٨٩٦ | ٣ التكنولوجيا |
| ٠,٩٥٤ | الدرجة الكلية للإستبيان |

*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٨٢

يتضح من جدول (١١) أن معاملات ألفا لمحاور الإستبيان تراوحت ما بين (٠,٨٩٦ : ٠,٩٢٧)، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٩٥٤)، وهي معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان.

الإستبيان في صورته النهائية:

يتكون الإستبيان في صورته النهائية مرفق (٧) من (٣٢) عبارة، ولتصحيح الإستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقدير ثلاثي، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي : نعم (٣) درجات، إلى حد ما (٢) درجتان، لا (١) درجة. التطبيق على العينة الأساسية:

بعد أن أعد الباحث الاستبيانان في صورتها النهائية مرفق (٤)، (٧)، قام الباحث بالتطبيق على عينة البحث خلال الفترة من ٢٢/٤/٢٠٢٠م إلى ٢٠/٥/٢٠٢٠م.

المعالجات الإحصائية المستخدمة للبحث:
استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الإرتباط بيرسون.
- معامل ثبات الفاكرونباخ.
- الوزن النسبي.
- النسبة المئوية.

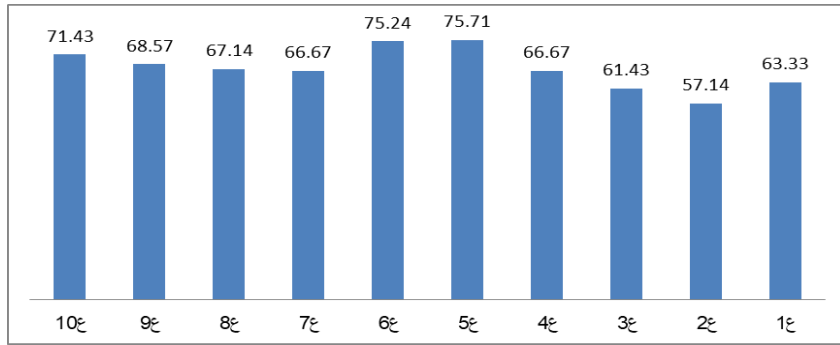
عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على : ما واقع رأس المال الفكري بالاتحاد المصري للتنس ؟

جدول (١٢)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لاستجابات العينة في استبيان واقع رأس المال الفكري بالاتحاد المصري للتنس المحور الأول: رأس المال البشري (ن=٧٠)

| م | العبارات | الاستجابات | | | الترتيب | النسبة المئوية | الوزن النسبي |
|----------------------|---|------------|-----------|----|---------|----------------|--------------|
| | | نعم | إلى حد ما | لا | | | |
| ١ | يتوفر لدى الموارد البشرية العاملة بالاتحاد المصري للتنس المعارف والمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل متميز بشكل مستمر. | ٢٢ | ١٩ | ٢٩ | ٧ | ٦٣.٣٣ | ١٣٣ |
| ٢ | يحث الاتحاد المصري للتنس على نقل المعارف والمعلومات من قبل العاملين القدامى إلى العاملين الجدد | ١٦ | ١٨ | ٣٦ | ٩ | ٥٧.١٤ | ١٢٠ |
| ٣ | يملك الموارد البشرية العاملة الخبرات العملية اللازمة لأداء أعمالهم التخصصية داخل الاتحاد. | ٢٠ | ١٩ | ٣١ | ٨ | ٦١.٤٣ | ١٢٩ |
| ٤ | يملك الاتحاد المصري للتنس عدد كافي من الموارد البشرية الذين يمتلكون خبرات عملية مميزة لازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية | ١٥ | ٤٠ | ١٥ | ٦م | ٦٦.٦٧ | ١٤٠ |
| ٥ | يملك الاتحاد المصري للتنس شبكة تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية تمكنها من تنفيذ خططها وبرامجها الخاصة بالموارد البشرية بكفاءة وفاعلية. | ٣٠ | ٢٩ | ١١ | ١ | ٧٥.٧١ | ١٥٩ |
| ٦ | تسهم الخبرات العملية التي تمتلكها الموارد البشرية العاملة بالاتحاد المصري للتنس في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل. | ٣٣ | ٢٢ | ١٥ | ٢ | ٧٥.٢٤ | ١٥٨ |
| ٧ | يتمتع الاتحاد المصري للتنس بقدرته على الاستفادة القصوى من الموارد البشرية الذين يمتلكون معارف ومعلومات وخبرات عملية متميزة لاستثمارها وتوظيفها بشكل فعال وكفاء. | ١٩ | ٣٢ | ١٩ | ٦ | ٦٦.٦٧ | ١٤٠ |
| ٨ | تتمتع الموارد البشرية العاملة بالاتحاد المصري للتنس بقدرتها على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل. | ١٩ | ٣٣ | ١٨ | ٥ | ٦٧.١٤ | ١٤١ |
| ٩ | يحرص الاتحاد المصري للتنس على الاستفادة من الأفكار والمقترحات المبتكرة من الموارد البشرية العاملة لتطوير العمل. | ٢٢ | ٣٠ | ١٨ | ٤ | ٦٨.٥٧ | ١٤٤ |
| ١٠ | يركز الاتحاد المصري للتنس على تدريب وتأهيل وتطوير الموارد البشرية العاملة بما يسهم في أداء أعمالهم بشكل متميز. | ٢٠ | ٤٠ | ١٠ | ٣ | ٧١.٤٣ | ١٥٠ |
| المجموع الكلي للمحور | | --- | --- | -- | | ٦٧.٣٣ | ١٤١٤ |



شكل (١)

النسب المئوية للمحور رأس المال البشري

يتضح من جدول (١٢) وشكل (١) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات المحور الأول رأس المال البشري حيث تراوحت ما بين (٤٥.١٤%:٧٥.٧١%) بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٧.٣٣%).

حيث حصلت العبارة رقم (٥) علي الترتيب الاول بنسبة مئوية (٧٥.٧١%) وهي تشير إلي يمتلك الاتحاد المصري للتنس شبكة تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية تمكنها من تنفيذ خططها وبرامجها الخاصة بالموارد البشرية بكفاءة وفاعلية. بينما جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٧٥.٢٤%)، حيث تشير إلي أنه تسهم الخبرات العملية التي تمتلكها الموارد البشرية العاملة بالاتحاد المصري للتنس في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل، بينما جاءت العبارة رقم (١٠) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٧١.٤٣%) حيث يشير إلي أنه يركز الاتحاد المصري للتنس على تدريب وتأهيل وتطوير الموارد البشرية العاملة بما يسهم في أداء أعمالهم بشكل متميز، بينما جاءت العبارة رقم (٩) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية قدرها (٦٨.٥٧%) حيث تشير إلي أنه يحرص الاتحاد المصري للتنس على الاستفادة من الأفكار والمقترحات المبتكرة من الموارد البشرية العاملة لتطوير العمل، بينما جاءت العبارة رقم (٨) في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرها (٦٧.١٤%) و تشير تتمتع الموارد البشرية العاملة بالاتحاد المصري للتنس بقدرتها على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، في حين جاءت العبارة رقم (٧،٤) في الترتيب السادس بنسبة مئوية قدرها (٦٦.٦٧%) وكانت يشير إلي يمتلك الاتحاد المصري للتنس عدد كافي من الموارد البشرية الذين يمتلكون خبرات عملية مميزة لازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، يتمتع الاتحاد المصري للتنس بقدرته على الاستفادة القصوى من الموارد البشرية الذين يمتلكون معارف ومعلومات وخبرات عملية متميزة لاستثمارها وتوظيفها بشكل

فعال وكفاء..، بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب السابع بنسبة مئوية قدرها (٦٣.٣٣%) وكانت تشير يتوفر لدى الموارد البشرية العاملة بالاتحاد المصري للتنس المعارف والمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل متميز بشكل مستمر. بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الثامن بنسبة مئوية قدرها (٦١.٤٣%) وكانت تشير إلي يمتلك الموارد البشرية العاملة الخبرات العملية اللازمة لأداء أعمالهم التخصصية داخل الاتحاد، بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب التاسع بنسبة مئوية قدرها (٥٧.١٤%) وكانت تشير إلي يحث الاتحاد المصري للتنس على نقل المعارف والمعلومات من قبل العاملين القدامى إلى العاملين الجدد

ويعزى الباحث النتيجة السابقة لمحور رأس المال البشري (٦٧.٣٣%). والذي يوضح أهمية المورد البشري وانا امتلاك العنصر البشري للمعارف والمعلومات يزيد من قدرة الإتحاد علي حل المشكلات وكذلك قدرة الإتحاد علي الابداع والابتكار وبالتالي مواكبة التقدم والتنافس مع الإتحادات الرياضية الاخرى المتقدمة، لذا يتفق الباحث مع نتائج دراسة " شريفة بنت عوض الكسر" (٢٠١٧) (١٤)، أحمد عبد الله الصغير البنا" (٢٠١٦) (٢) والتي أشارت إلى أن الإقتصاد الجيد ما هو إلي إقتصاد قائم اساساً علي مدي امتلاك التنظيمات باختلاف احجامها او مجالات نشاطها إلي راس نال فكري ينطلق من راس مال بشري يتحول إلي مورد بشري ريميز بكونه مبدعاً ومبتكراً قادراً علي تحويل معلومات البيئة الداخلية او الخارجية غلي تقدم في مضمونها، كما أن رأس المال البشري يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة فالتنافس الحالي بين المنظمات يقوم على أساس الابتكار وتقديم الجديد وهذا لا يمكن للمنظمة من تحقيقه بدون طواقم بشرية ذات رأس مال بشري غني ليتمكنوا من تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لمنظمتهم.

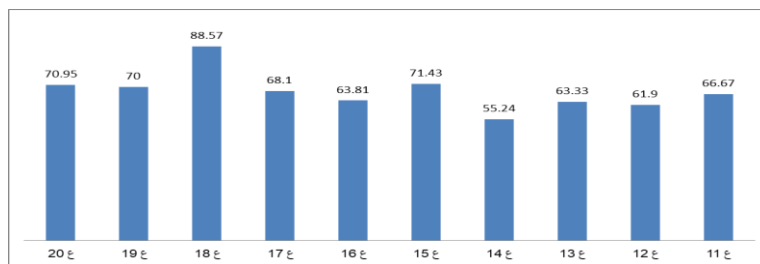
جدول (١٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة في استبيان واقع رأس المال الفكري بالاتحاد المصري للتنس المحور الثاني: رأس المال الهيكلي (ن=٧٠)

| الترتيب | النسبة المئوية | الوزن النسبي | الاستجابات | | | العبارات | الرقم |
|---------|----------------|--------------|------------|-----------|-----|---|-------|
| | | | لا | إلى حد ما | نعم | | |
| ٦ | ٦٦.٦٧ | ١٤٠ | ٢٠ | ٣٠ | ٢٠ | يوفر الهيكل التنظيمي درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين. | ١١ |
| ٩ | ٦١.٩٠ | ١٣٠ | ٢٠ | ٤٠ | ١٠ | يحرص الاتحاد على عدم تداخل الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة التابعة له. | ١٢ |

تابع جدول (١٣) الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لاستجابات العينة في استبيان واقع رأس المال الفكري بالاتحاد المصري للتنس المحور الثاني: رأس المال الهيكلي (ن=٧٠)

| الترتيب | النسبة المئوية | الوزن النسبي | الاستجابات | | | العبارات | الرقم |
|---------|----------------|--------------|------------|-----------|-----|--|-------|
| | | | لا | إلى حد ما | نعم | | |
| ٨ | ٦٣.٣٣ | ١٣٣ | ١٦ | ٤٥ | ٩ | يحرص الاتحاد على تحديث هيكله التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع التغيرات المحيطة بالحادث | ١٣ |
| ١٠ | ٥٥.٢٤ | ١١٦ | ٣٦ | ٢٢ | ١٢ | يضمن الهيكل التنظيمي للاتحاد تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية | ١٤ |
| ٢ | ٧١.٤٣ | ١٥٠ | ١٠ | ٤٠ | ٢٠ | يحرص الاتحاد على التطوير المستمر للعمليات الإدارية بما يحقق الأداء المتميز | ١٥ |
| ٧ | ٦٣.٨١ | ١٣٤ | ٢٦ | ٢٤ | ٢٠ | يتم مراجعة العمليات الإدارية بشكل مستمر لإلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية داخل الاتحاد. | ١٦ |
| ٥ | ٦٨.١٠ | ١٤٣ | ١٩ | ٢٩ | ٢٢ | تضمن سياسات وإجراءات العمل في الاتحاد إيجاد المعرفة الجديدة بشكل مستمر من خل فتح قنوات الاتصال المختلفة. | ١٧ |
| ١ | ٨٨.٥٧ | ١٨٦ | ٠ | ٢٤ | ٤٦ | يحرص الاتحاد على توفير قواعد بيانات متكاملة عن الأنشطة والخدمات المقدمة وإتاحتها لجميع الإدارات عبر مواقع الأنترنت | ١٨ |
| ٤ | ٧٠.٠٠ | ١٤٧ | ١٥ | ٣٣ | ٢٢ | تزود نظم المعلومات وقواعد البيانات الموجودة بالاتحاد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة للحلول. | ١٩ |
| ٣ | ٧٠.٩٥ | ١٤٩ | ٢١ | ١٩ | ٣٠ | تتميز نظم المعلومات وقواعد البيانات في الاتحاد بتحديثها باستمرار ومواكبتها لكل ما هو جديد وفقاً للتطورات. | ٢٠ |
| ---- | ٦٨ | ١٤٢٨ | — | — | — | المجموع الكلي للمحور | |



شكل (٢)

النسب المئوية للمحور رأس المال الهيكلي

يتضح من جدول (١٣) وشكل (٢) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات المحور الثاني رأس المال الهيكلي حيث تراوحت ما بين (٥٥.٢٤%:٨٨.٥٧%) بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٨%).

حيث حصلت العبارة رقم (١٨) علي الترتيب الاول بنسبة مئوية (٨٨.٥٧%) وهي تشير إلي يحرص الاتحاد على توفير قواعد بيانات متكاملة عن الأنشطة والخدمات المقدمة وإتاحتها لجميع الإدارات عبر مواقع الأنترنت، بينما جاءت العبارة رقم (١٥) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٧١.٤٣%)، حيث تشير إلي يحرص الاتحاد على التطوير المستمر للعمليات الإدارية بما يحقق الأداء المتميز، بينما جاءت العبارة رقم (٢٠) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٧٠.٩٥%) حيث تشير إلي أنه تتميز نظم المعلومات وقواعد البيانات في الاتحاد بتحديثها باستمرار ومواكبتها لكل ما هو جديد وفقاً للتطورات،، بينما جاءت العبارة رقم (١٩) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية قدرها (٧٠.٠٠%) حيث تشير إلي أنه تزود نظم المعلومات وقواعد البيانات الموجودة بالاتحاد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة للحلول، بينما جاءت العبارة رقم (١٧) في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرها (٦٨.١٠%) وتشير الي انه تضمن سياسات وإجراءات العمل في الاتحاد إيجاد المعرفة الجديدة بشكل مستمر من خل فتح قنوات الاتصال المختلفة، في حين جاءت العبارة رقم (١١) في الترتيب السادس بنسبة مئوية قدرها (٦٦.٦٧%) وكانت تشير إلي يوفر الهيكل التنظيمي درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرووسين،، بينما جاءت العبارة رقم (١٦) في الترتيب السابع بنسبة مئوية قدرها (٦٣.٨١%) وكانت تشير يتم مراجعة العمليات الإدارية بشكل مستمر لإلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية داخل الاتحاد. بينما جاءت العبارة رقم (١٣) في الترتيب الثامن بنسبة مئوية قدرها (٦١.٤٣%) وكانت تشير إلي ٦٣.٣٣، بينما جاءت العبارة رقم (١٢) في التريب التاسع بنسبة مئوية قدرها (٦١.٩٠%) وكانت تشير إلي يحرص الاتحاد على عدم تداخل الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة التابعة له، بينما جاءت العبارة رقم (١٤) في الترتيب العاشر بنسبة مئوية قدرها (٥٥.٢٤%) وكانت تشير إلي انه يضمن الهيكل التنظيمي للاتحاد تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية.

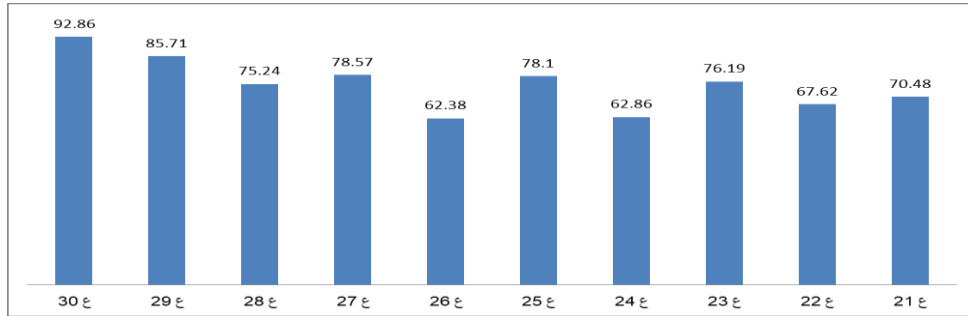
ويعزى الباحث النتيجة السابقة لمحور رأس المال الهيكلي (٦٨%) والذي يوضح اهمية وضوح المستويات الإدارية داخل الإتحاد بالشكل الذي يسهم في عدم التداخل بين الإختصاصات الوظيفية الخاصة بكل مستوي إداري وبالتالي يسهم داخل في انجاز الاعمال المطلوبة بالشكل المطلوب وفي اقل وقت ممكن وباعلي كفاءة ممكنة بالإضافة إلي الإهتمام بالأنشطة المهمة للإتحاد بحيث يتم ترتيبها حسب درة اهميتها واولويتها في المستويات الملائمة لها، كما يساهم ايصال ذلك الي فاعلية الرقابة حيث يفتح المجال للرقابة الفعالة، لذا يتفق

الباحث مع نتائج دراسة " ايمن سليمان ابوسويرح" (٢٠١٥) (٤)، ودراسة " سلام عبد الرازق، بوسهوه نذير" (٢٠١٢) (١٣) والتي اشارت إلى أهمية جود هيكل تنظيمي ملائم وواضح الصلاحيات والمسؤوليات ولديه الكفاءة في تطبيق المعرفة والمهارة والخبرة في المنظمة حيث يتمثل الرأس مال الهيكل في الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات وقنوات التوزيع.

جدول (١٤)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة في استبيان واقع رأس المال الفكري بالاتحاد المصري للتنس المحور الثالث: رأس مال العلاقات (ن=٧٠)

| الترتيب | النسبة المئوية | الوزن النسبي | الاستجابات | | | العبارات | الرقم |
|---------|----------------|--------------|------------|-----------|-----|--|-------|
| | | | لا | إلى حد ما | نعم | | |
| ٧ | ٧٠.٤٨ | ١٤٨ | ١٤ | ٣٤ | ٢٢ | يسعى الاتحاد إلى تحديد نوعية وأعداد الأطراف المستفيدة منها وتحديث ذلك باستمرار. | ٢١ |
| ٨ | ٦٧.٦٢ | ١٤٢ | ١٧ | ٣٤ | ١٩ | يهتم الاتحاد باختيار ممثليها في المحافظات المختلفة والهيئات التابعة وفقاً لمعايير موضوعية محددة | ٢٢ |
| ٥ | ٧٦.١٩ | ١٦٠ | ١٠ | ٣٠ | ٣٠ | يحرص الاتحاد على تقديم الأنشطة والخدمات المميزة لممثليها من الهيئات التابعة لضمان المحافظة على ولائهم بشكل مستمر ولمدى بعيد | ٢٣ |
| ٩ | ٦٢.٨٦ | ١٣٢ | ٢٤ | ٣٠ | ١٦ | يحرص الاتحاد على نقل مسئولية تنفيذ بعض الوظائف إلى مجموعة من ممثليها النشطاء في الأفرع التابعة له. | ٢٤ |
| ٤ | ٧٨.١٠ | ١٦٤ | ١٢ | ٢٢ | ٣٦ | يحرص الاتحاد على إقامة شراكات مؤسسية استراتيجية مع مؤسسات أخرى لتحسين أداء العمل. | ٢٥ |
| ١٠ | ٦٢.٣٨ | ١٣١ | ٣١ | ١٧ | ٢٢ | يحرص الاتحاد على معرفة الخطط الاستراتيجية وكيفية تنفيذها لنظائرها من الاتحادات في الدول المتقدمة ومقارنتها بهدف تطوير العمل بالاتحاد | ٢٦ |
| ٣ | ٧٨.٥٧ | ١٦٥ | ١٥ | ١٥ | ٤٠ | يحرص الاتحاد على تعزيز واستثمار العلاقات مع المستفيدين المتميزين لإبراز صورة ذهنية إيجابية للاتحاد. | ٢٧ |
| ٦ | ٧٥.٢٤ | ١٥٨ | ١٢ | ٢٨ | ٣٠ | يحرص الاتحاد على إنشاء قواعد بيانات عن جميع الهيئات والأطراف المستفيدة وخاصة عن الاحتياجات اللازمة لهم لمحاولة تحقيقها. | ٢٨ |
| ٢ | ٨٥.٧١ | ١٨٠ | ١٠ | ١٠ | ٥٠ | يحرص الاتحاد على إنشاء قواعد بيانات عن جميع المؤسسات التي يمكن إقامة شراكات مؤسسية مستقبلية معها لتعزيز العلاقات معها | ٢٩ |
| ١ | ٩٢.٨٦ | ١٩٥ | ٠ | ١٥ | ٥٥ | يوفر الاتحاد لمستفيدة إمكانية الحصول على الأنشطة والخدمات المقدمة إلكترونياً | ٣٠ |
| | ٧٥ | ١٥٧٥ | | | | المجموع | |



شكل (٣)

النسب المئوية للمحور رأس مال العلاقات

يتضح من جدول (١٤) وشكل (٣) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات المحور الثالث رأس مال العلاقات حيث تراوحت ما بين (٦٢.٣٨%:٩٢.٨٦%) بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (٧٥%).

حيث حصلت العبارة رقم (٣٠) على الترتيب الأول بنسبة مئوية (٩٢.٨٦%) وهي تشير إلى يوفر الاتحاد لمستفيدة إمكانية الحصول على الأنشطة والخدمات المقدمة إلكترونياً، بينما جاءت العبارة رقم (٢٩) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٨٥.٧١%)، حيث تشير إلى يحرص الاتحاد على إنشاء قواعد بيانات عن جميع المؤسسات التي يمكن إقامة شراكات مؤسسية مستقبلية معها لتعزيز العلاقات معها، بينما جاءت العبارة رقم (٢٧) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٧٨.٥٧%) حيث تشير إلى أنه يحرص الاتحاد على تعزيز واستثمار العلاقات مع المستفيدين المتميزين لإبراز صورة ذهنية إيجابية للاتحاد، بينما جاءت العبارة رقم (٢٥) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية قدرها (٧٨.١٠%) حيث تشير إلى يحرص الاتحاد على إقامة شراكات مؤسسية استراتيجية مع مؤسسات أخرى لتحسين أداء العمل، بينما جاءت العبارة رقم (٢٣) في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرها (٧٦.١٩%) و تشير إلى أنه يحرص الاتحاد على تقديم الأنشطة والخدمات المميزة لممثليها من الهيئات التابعة لضمان المحافظة على ولائهم بشكل مستمر ولمدى بعيد، في حين جاءت العبارة رقم (٢٨) في الترتيب السادس بنسبة مئوية قدرها (٧٥.٢٤%) وكانت تشير إلى يحرص الاتحاد على إنشاء قواعد بيانات عن جميع الهيئات والأطراف المستفيدة وخاصة عن الاحتياجات اللازمة لهم لمحاولة تحقيقها، بينما جاءت العبارة رقم (٢١) في الترتيب السابع بنسبة مئوية قدرها (٦٣.٨١%) وكانت تشير إلى يسعى الاتحاد إلى تحديد نوعية وأعداد الأطراف المستفيدة منها وتحديث ذلك باستمرار، بينما جاءت العبارة رقم (٢٢) في الترتيب الثامن بنسبة مئوية قدرها

(٦٧.٦٢%) وكانت تشير الي يهتم الاتحاد باختيار ممثليها في المحافظات المختلفة والهيئات التابعة وفقاً لمعايير موضوعية محددة، بينما جاءت العبارة رقم (٢٤) في الترتيب التاسع بنسبة مئوية قدرها (٦٢.٨٦%) وكانت تشير يحرص الاتحاد على نقل مسئولية تنفيذ بعض الوظائف إلى مجموعة من ممثليها النشطاء، بينما جاءت العبارة رقم (٢٦) في الترتيب العاشر بنسبة مئوية قدرها (٦٢.٣٨%) وكانت تشير إلي انه يحرص الاتحاد على معرفة الخطط الاستراتيجية وكيفية تنفيذها لنظائرها من الاتحادات في الدول المتقدمة ومقارنتها بهدف تطوير العمل بالاتحاد. ويعزى الباحث النتيجة السابقة لمحور رأس مال العلاقات (٧٥%)، والذي يعد أحد مواد التنظيم الإجتماعي ومصدراً كامناً للقيمة يمكن العمل علي تقويته وتدعيمه وتحويله إلى أهداف إستراتيجية مثمرة، كما أنه علاقة قوية بين الدولة والمجتمع وتسمح بخلق قنوات مؤسسية لمناقشة الأهداف التنموية والسياسات التنموية ومن ثم لا يمكن إغفال دور رأس مال العلاقات في تحقيق التنمية، لذا يتفق الباحث مع نتائج دراسة "ايمن سليمان ابوسويرح" (٢٠١٥) (٤)، ودراسة بسمه ابراهيم (٢٠١٤) (٦)، دراسة ناهد الحمداني، و اكرم عبد الله علي (٢٠١٠) (٢٢) والتي اشارت إلى ضرورة تعزيز واستثمار العلاقات مع المستفيدين المتميزين لإبراز صورة ذهنية إيجابية للاتحاد وكذلك ضرورة تقديم الأنشطة والخدمات المميزة لممثليها من الهيئات التابعة لضمان المحافظة على ولائهم بشكل مستمر ولمدى بعيد، وبذلك أجاب الباحث على التساؤل الأول.

الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على :

- ما مستوى الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للتنس؟

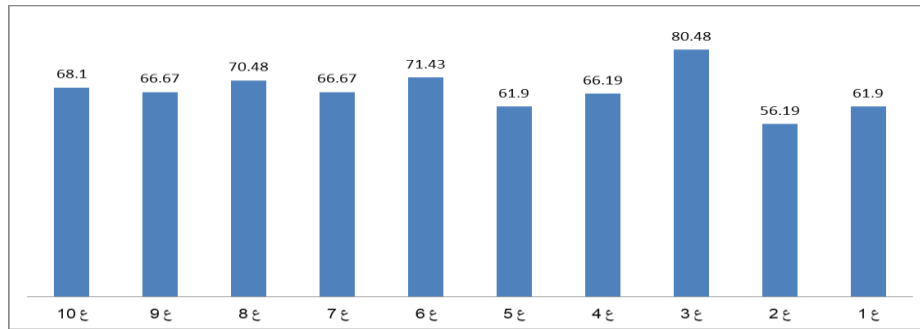
جدول (١٥)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة في استبيان مستوى الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للتنس المحور الاول: الجودة (ن=٧٠)

| الترتيب | النسبة المئوية | الوزن النسبي | الاستجابات | | | العبارات | الرقم |
|---------|----------------|--------------|------------|-----------|-----|--|-------|
| | | | لا | إلى حد ما | نعم | | |
| ٧ | ٦١.٩٠ | ١٣٠ | ٢٥ | ٣٠ | ١٥ | يقدّم الإتحاد اهتماماً فريداً بالعاملين وحل المشكلات بدقة. | ١ |
| ٨ | ٥٦.١٩ | ١١٨ | ٣٦ | ٢٠ | ١٤ | يوفر الإتحاد أماكن لتسويق أنشطته وخدماته في نطاقه الجغرافي. | ٢ |
| ١ | ٨٠.٤٨ | ١٦٩ | ٤ | ٣٣ | ٣٣ | يوفر الإتحاد إدارة خاصة للتواصل مع المستفيدين للتعرف إلى آرائهم تجاه مستوى الخدمات والأنشطة المقدمة لهم. | ٣ |

تابع جدول (١٥)
الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لاستجابات العينة في استبيان مستوى الميزة التنافسية
بالاتحاد المصري للتنس المحور الاول: الجودة (ن=٧٠)

| الترتيب | النسبة المئوية | الوزن النسبي | الاستجابات | | | العبارات | الرقم |
|---------|----------------|--------------|------------|-----------|-----|---|-------|
| | | | لا | إلى حد ما | نعم | | |
| ٦ | ٦٦.١٩ | ١٣٩ | ٢٣ | ٢٥ | ٢٢ | يُطورُ الإتحاد أسلوب العمل للوصول إلى مقاييس الجودة المحلية. | ٤ |
| ٧ | ٦١.٩٠ | ١٣٠ | ٣٠ | ٢٠ | ٢٠ | تساهم أداء وأفكار العاملين بالإتحاد في تطوير وتحسين جودة الخدمات والأنشطة. | ٥ |
| ٢ | ٧١.٤٣ | ١٥٠ | ١٥ | ٣٠ | ٢٥ | يسعى الإتحاد إلى وضع معايير وضوابط لعملية تقويم العاملين. | ٦ |
| ٥ | ٦٦.٦٧ | ١٤٠ | ٢٣ | ٢٤ | ٢٣ | يسعى الإتحاد دائماً إلى توفير كافة الإمكانيات المالية والبشرية في تجويد العمل الإداري والخدمات المقدمة. | ٧ |
| ٣ | ٧٠.٤٨ | ١٤٨ | ١٧ | ٢٨ | ٢٥ | يُنحى الإتحاد الفرصة للعاملين على الابتكار والتجديد والتجريب لمواجهة مشكلات ومعوقات العمل. | ٨ |
| م٥ | ٦٦.٦٧ | ١٤٠ | ٢٣ | ٢٤ | ٢٣ | يعمل الإتحاد على تطوير وتعديل خدماته للعملاء بما يتناسب مع ما يقدمه الإتحادات الأخرى المنافسة له. | ٩ |
| ٤ | ٦٨.١٠ | ١٤٣ | ١٩ | ٢٩ | ٢٢ | يُحدّث الإتحاد باستمرار وسائل الاتصال مع العملاء. | ١٠ |
| | ٦٠.٩١ | ١٤٠٧ | المجموع | | | | |



شكل (٤)

النسب المئوية لمحور الجودة

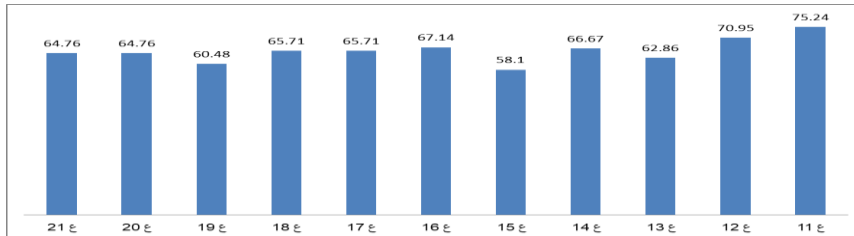
يتضح من جدول (١٥) وشكل (٤) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات المحور الأول الجودة حيث تراوحت ما بين (٥٦.١٩% - ٨٠.٤٨%) بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٠.٩١%).

حيث حصلت العبارة رقم (٣) علي الترتيب الاول بنسبة مئوية (٨٠.٤٨%) وهي تشير إلي يوفر الإتحاد إدارة خاصة للتواصل مع المستفيدين للتعرف إلى آرائهم تجاه مستوى الخدمات والأنشطة المُقدّمة لهم.، بينما جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٧١.٤٣%)، حيث تشير يسعى الإتحاد إلى وضع معايير وضوابط لعملية تقويم العاملين، بينما جاءت العبارة رقم (٨) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٧٠.٤٨%) حيث تشير إلي يتيح الإتحاد الفرصة للعاملين على الابتكار والتجديد والتجريب لمواجهة مشكلات ومعوقات العمل.، بينما جاءت العبارة رقم (١٠) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية قدرها (٦٨.١٠%) حيث تشير يُحدّثُ الإتحاد باستمرار وسائل الاتصال مع العملاء، بينما جاءت العبارتين رقم (٧،٩) في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرها (٦٦.٦٧%) و يشير إلى انه يسعى الإتحاد دائماً إلى توفير كافة الإمكانيات المالية والبشرية في تجويد العمل الإداري والخدمات المقدمة.، يعمل الإتحاد على تطوير وتعديل خدماته للعملاء بما يتناسب مع ما يقدمه الإتحادات الأخرى المنافسة له.في حين جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب السادس بنسبة مئوية قدرها (٦٦.١٩%) وكانت تشير إلي يُطوّرُ الإتحاد أسلوب العمل للوصول إلى مقاييس الجودة المحلية.، بينما جاءت العبارتين رقم (١،٥) في الترتيب السابع بنسبة مئوية قدرها (٦١.٩٠%) وكانوا يشيرو الي يُقدّمُ الإتحاد اهتماماً فريداً بالعاملين وحل المشكلات بدقة.، تساهم أداء وأفكار العاملين بالإتحاد في تطوير وتحسين جودة الخدمات والأنشطة.، بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الثامن بنسبة مئوية قدرها (٥٦.١٩%) وكانت تشير الي يُقدّمُ الإتحاد اهتماماً فريداً بالعاملين وحل المشكلات بدقة.، ويعزى الباحث النتيجة السابقة لمحور الجودة (٦٠.٩١%) حيث ترجع أهمية الجودة من خلال المنافسة التي تفرضها الساحة الإقتصادية في الوضع الراهن والتي تدفع الإتحاد إلي تطبيق التوجيهات الحديثة لمواجهة المنافسة والتفوق علي المنافسين وتحقيق الريادة لذلك أصبح من المهم التركيز علي الجودة في الإتحاد والتي بواسطتها يستطيع الإتحاد من تحقيق الميزة التنافسية، لذا يتفق الباحث مع نتائج دراسة خالد عبد الحي محاسب (٢٠١٧م) (٩)،دراسه أحمد عبد الله الصغير البنا(٢٠١٦)(٢) والتي أشارت إلي ضرورة وجود إدارة خاصة للتواصل مع المستفيدين للتعرف إلى آرائهم تجاه مستوى الخدمات والأنشطة المُقدّمة لهم بالشكل الذي يسهم في تقديم الخدمات التي تلبي احتياجاتهم وتشبع رغباتهم وكذلك اتاحة الفرصة للعاملين على الابتكار والتجديد والتجريب لمواجهة مشكلات ومعوقات العمل.

جدول (١٦)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لاستجابات العينة في استبيان مستوى الميزة التنافسية
بالإتحاد المصري للتنس المحور الثاني: الإبداع (ن=٧٠)

| الترتيب | النسبة المئوية | الوزن النسبي | الاستجابات | | | العبارات | الرقم |
|---------|----------------|--------------|------------|-----------|-----|---|-------|
| | | | لا | إلى حد ما | نعم | | |
| ١ | ٧٥.٢٤ | ١٥٨ | ١٥ | ٢٢ | ٣٣ | الخدمات والأنشطة المقدمة من قبل الإتحاد لها القدرة في التأثير على إقبال المستفيدين. | ١١ |
| ٢ | ٧٠.٩٥ | ١٤٩ | ١٦ | ٢٩ | ٢٥ | الإتحاد يعمل على التحسين والتطوير المستمر للوفاء بتوقعات المستفيدين. | ١٢ |
| ٧ | ٦٢.٨٦ | ١٣٢ | ٢٨ | ٢٢ | ٢٠ | الخدمات والأنشطة المقدمة للمستفيدين من قبل الإتحاد لها قيمة وفاعلية من وجهة نظر المستفيدين. | ١٣ |
| ٤ | ٦٦.٦٧ | ١٤٠ | ١٩ | ٣٢ | ١٩ | يتبنى الإتحاد أساليب وإجراءات إدارية تعمل على توفير التميز للخدمات والأنشطة التي يقدمها للمستفيدين. | ١٤ |
| ٩ | ٥٨.١٠ | ١٢٢ | ٣٣ | ٢٢ | ١٥ | يدرس الإتحاد بشكل سريع التغيرات المستمرة في رغبات واحتياجات المستفيدين. | ١٥ |
| ٣ | ٦٧.١٤ | ١٤١ | ٢١ | ٢٧ | ٢٢ | يواكب الإتحاد التغيرات السريعة في السوق الرياضي ويقتضي الفرص المتاحة. | ١٦ |
| ٥ | ٦٥.٧١ | ١٣٨ | ٢٥ | ٢٢ | ٢٣ | يستجيب الإتحاد بسرعة للتغيرات في حاجات المستفيدين المتجددة. | ١٧ |
| م٥ | ٦٥.٧١ | ١٣٨ | ٢١ | ٣٠ | ١٩ | يستجيب الإتحاد لمقترحات وأفكار عملائه في تطوير الأنشطة. | ١٨ |
| ٨ | ٦٠.٤٨ | ١٢٧ | ٣٢ | ١٩ | ١٩ | تتوفر بالإتحاد سياسات مرنة تسمح بمواجهة التغيرات الطارئة. | ١٩ |
| ٦ | ٦٤.٧٦ | ١٣٦ | ٢٦ | ٢٢ | ٢٢ | يستجيب إدارة الإتحاد بسرعة للتغيرات في حاجات المستفيدين المتجددة. | ٢٠ |
| م٦ | ٦٤.٧٦ | ١٣٦ | ١٩ | ٣٦ | ١٥ | يوفر الإتحاد هيكلًا تنظيميًا يتصف بالمرونة مما يمكن العاملين من الإبداع في العمل. | ٢١ |
| | ٦٥.٦٧ | ١٥١٧ | المجموع | | | | |



شكل (٥)

النسب المئوية لمحور الإبداع

يتضح من جدول (١٦) شكل (٥) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات المحور الثاني الأبداع حيث تراوحت ما بين (٦٠.٤٨%:٧٥.٢٤%) بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٥.٦٧%).

حيث حصلت العبارة رقم (١١) علي الترتيب الاول بنسبة مئوية (٧٥.٢٤%) وهي تشير إلي الخدمات والأنشطة المقدمة من قبل الإتحاد لها القدرة في التأثير على إقبال المستفيدين،، بينما جاءت العبارة رقم (١٢) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٧٠.٩٥%)، حيث تشير الإتحاد يعمل على التحسين والتطوير المستمر للوفاء بتوقعات المستفيدين، بينما جاءت العبارة رقم (١٦) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٦٧.١٤%) حيث تشير إلي يواكب الإتحاد التغيرات السريعة في السوق الرياضي ويقضي الفرص المتاحة، بينما جاءت العبارة رقم (١٤) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية قدرها (٦٦.٦٧%) حيث تشير إلي يتبنى الإتحاد أساليب وإجراءات إدارية تعمل على توفير التميز للخدمات والأنشطة التي يقدمها للمستفيدين، بينما جاءت العبارتين رقم (١٧،١٨) في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرها (٦٥.٧١%) ويشيرا إلي انه يستجيب الإتحاد بسرعة للتغيرات في حاجات المستفيدين المتجددة،، يستجيب الإتحاد لمقترحات وأفكار عملائه في تطوير الأنشطة..في حين جاءت العبارتين رقم (٢٠،٢١) في الترتيب السادس بنسبة مئوية قدرها (٦٤.٧٦%) وكانت تشير إلي يستجيب الإتحاد لمقترحات وأفكار عملائه في تطوير الأنشطة، يُوفّر الإتحاد هيكلًا تنظيميًا يتصف بالمرونة مما يُمكّن العاملين من الإبداع في العمل، بينما جاءت العبارة رقم (١٣) في الترتيب السابع بنسبة مئوية قدرها (٦٢.٨٦%) وكانت تشير الي الخدمات والأنشطة المقدمة للمستفيدين من قبل الإتحاد لها قيمة وفاعلية من وجهة نظر المستفيدين، بينما جاءت العبارة رقم (١٩) في الترتيب الثامن بنسبة مئوية قدرها (٦٠.٤٨%) وكانت تشير تتوفر بالإتحاد سياسات مرنة تسمح بمواجهة التغيرات الطارئة،، وجاءت العبارة رقم (١٥) في الترتيب التاسع بنسبة مئوية قدرها (٥٨.١٠%) وكانت تشير إلي يدرس الإتحاد بشكل سريع التغيرات المستمرة في رغبات واحتياجات المستفيدين.

ويعزى الباحث النتيجة السابقة لمحور الإبداع (٦٥.٦٧%)، حيث ترجع أهمية الإبداع كونه أحد العوامل الأساسية التي تزيد من قدرة المنافسة علي المدى الطويل في الاسواق التنافسية وذلك من خلال تجاوز ضغوط البيئة الداخلية والخارجية كونه يأتي لإستجابة للضغوط (المنافسة وندرة الموارد وطلبات الجمهور،...) كما انه معيار دقيق لعملية التغيير لانه باعث علي استنباط أفضل ما لدي الفرد بالشكل الذي يساهم في تدعيم الخدمات المتميزة

للمستفيدين تفوق توقعاتهم ويعزز بيئة العمل ويوفر الوقت والجهد، لذا يتفق الباحث مع نتائج دراسة **توفيق عطية توفيق (٢٠٠٩) (٧)** إوالتي اشارت إلي أن المنظمات في حاجة إلى وسائل إبداعية تساعدهم على النظر إلى الأمور بطريقة جديدة وتخفف من صور التصلب والجمود الذهني الذي يعيقها عن حل المشكلات، ويمنحها خيالاً أرحب ويفتح لها آفاقاً أوسع، مما يساعدها على التحرر من أسر العادة والروتين للوصول إلى أفكار مبتكرة وحلول مبدعة خلاقة. كما يتفق مع ذلك **عصمت محمد سيد (٢٠١٣) (١٧)** في أن الشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه لها، وامتلاكه القدره على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة، ومن خلال ذلك يتمكن من إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي.

ويرى الباحث من أن القائمين على العمل بالإتحاد المصري للتنس، في حاجة إلى مهارات وخبرات أكثر، لزيادة قدراتهم على التحليل وفقاً لأسس علمية، وليست ناتجة من مهارات وقدرات فردية، حتى تكون قاعدة العمل هي إتخاذ الإجراءات المنطقية لحل المشكلات المختلفة وفق منهج علمي متدرج، ضماناً لسلامة الإجراءات المتخذة والنتائج التي يتم التوصل إليها في كل موقف يتعرضون فيه لإتخاذ القرار.

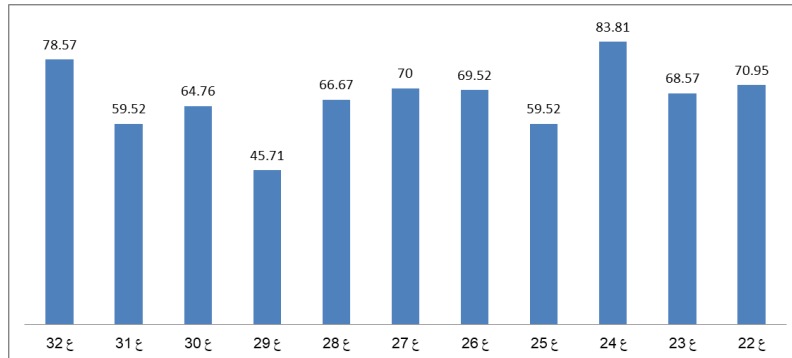
جدول (١٧)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة في استبيان مستوى الميزة التنافسية بالإتحاد المصري للتنس المحور الثالث: التكنولوجية (ن=٧٠)

| الترتيب | النسبة المئوية | الوزن النسبي | الاستجابات | | | العبارات | الرقم |
|---------|----------------|--------------|------------|-----------|-----|---|-------|
| | | | لا | إلى حد ما | نعم | | |
| ٣ | ٧٠.٩٥ | ١٤٩ | ٢٣ | ١٥ | ٣٢ | تهتم الإدارة الحالية بمواكبة التطور التكنولوجي والفني في تطوير الأنشطة والخدمات المقدمة للجمهور. | ٢٢ |
| ٦ | ٦٨.٥٧ | ١٤٤ | ١٦ | ٣٤ | ٢٠ | يسعى الإتحاد إلى توفير كافة الوسائل الحديثة من الأجهزة التكنولوجية من (تحكم، تدريب، إدارة، تعليم) بغرض تطوير مستوى الخدمات الحالية. | ٢٣ |
| ١ | ٨٣.٨١ | ١٧٦ | ٩ | ١٦ | ٤٥ | يتم استخدام البريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية للتواصل مع الجمهور الخارجي في الخدمات المختلفة. | ٢٤ |
| ٩ | ٥٩.٥٢ | ١٢٥ | ٣٠ | ٢٥ | ١٥ | يتم عقد دورات تدريبية في مجال استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة داخل الإتحاد. | ٢٥ |
| ٥ | ٦٩.٥٢ | ١٤٦ | ١٦ | ٣٢ | ٢٢ | يجيد جميع العاملين بالإتحاد استخدام الحاسوب والمواقع الإلكترونية | ٢٦ |

تابع جدول (١٧)
الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة في استبيان مستوى الميزة التنافسية
بالإتحاد المصري للتنس المحور الثالث: التكنولوجية (ن=٧٠)

| الترتيب | النسبة المئوية | الوزن النسبي | الاستجابات | | | العبارات | الرقم |
|---------|----------------|--------------|------------|-----------|-----|--|-------|
| | | | لا | إلى حد ما | نعم | | |
| ٤ | ٧٠.٠٠ | ١٤٧ | ١٧ | ٢٩ | ٢٤ | هناك مستوي عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي وهناك قنوات اتصال جيدة. | ٢٧ |
| ٧ | ٦٦.٦٧ | ١٤٠ | ٢٢ | ٢٦ | ٢٢ | يتوافر وسائل اتصال تكنولوجية متعددة (فاكس- إنترنت- شبكة اتصالات داخلية). | ٢٨ |
| ١٠ | ٤٥.٧١ | ٩٦ | ٤٤ | ٢٦ | ٠ | يوجد بالإتحاد إدارة مستقلة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات (IT Unit). | ٢٩ |
| ٨ | ٦٤.٧٦ | ١٣٦ | ٢٦ | ٢٢ | ٢٢ | يستخدم الإتحاد الوسائل التكنولوجية الحديثة في تحديث الخدمات والأنشطة المقدمة للمستخدمين. | ٣٠ |
| ٩م | ٥٩.٥٢ | ١٢٥ | ٣٠ | ٢٥ | ١٥ | يوجد شبكة معلوماتية بالإتحاد تربطه بجميع الأفرع التابعة له ولجان الإتحاد المختلفة. | ٣١ |
| ٢ | ٧٨.٥٧ | ١٦٥ | ٥ | ٣٥ | ٣٠ | يوجد موقع إلكتروني مُفَعَّل للإتحاد يتيح لجميع فروع سرعة الوصول إلى المعارف والمعلومات. | ٣٢ |
| | ٦٧.٠٦ | ١٥٤٩ | المجموع | | | | |



شكل (٦)

النسب المئوية لمحور التكنولوجية

يتضح من جدول (١٧) وشكل (٦) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات المحور الثالث التكنولوجية حيث تراوحت ما بين (٥٩.٥٢% : ٨٣.٨١%) بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٧.٠٦%).

حيث حصلت العبارة رقم (٢٤) علي الترتيب الاول بنسبة مئوية (٨٣.٨١%) وهي تشير إلي يتم استخدام البريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية للتواصل مع الجمهور الخارجي في الخدمات المختلفة.، بينما جاءت العبارة رقم (٣٢) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٧٨.٥٧%) حيث تشير إلي يوجد موقع إلكتروني مُفَعَّل للاتحاد يتيح لجميع فروعهِ سرعة الوصول إلى المعارف والمعلومات.، بينما جاءت العبارة رقم (٢٢) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٧٠.٩٥%) حيث تشير إلي تهتم الإدارة الحالية بمواكبة التطور التكنولوجي والفني في تطوير الأنشطة والخدمات المقدمة للجمهور.، بينما جاءت العبارة رقم (٢٧) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية قدرها (٧٠.٠٠%) حيث تشير إلي هناك مستوي عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي وهناك قنوات اتصال جيدة.، بينما جاءت العبارة رقم (٢٦) في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرها (٦٩.٥٢%) ووتشير إلي جيد جميع العاملين بالاتحاد استخدام الحاسوب والمواقع الإلكترونية.في حين جاءت العبارة رقم (٢٣) في الترتيب السادس بنسبة مئوية قدرها (٦٨.٥٧%) وكانت يسعى الاتحاد إلى توفير كافة الوسائل الحديثة من الأجهزة التكنولوجية من (تحكم، تدريب، إدارة، تعليم) بغرض تطوير مستوى الخدمات الحالية، بينما جاءت العبارة رقم (٢٨) في الترتيب السابع بنسبة مئوية قدرها (٦٦.٦٧%) وكانت تشير الي يتوافر وسائل اتصال تكنولوجية متعددة (فاكس- إنترنت- شبكة اتصالات داخلية).، بينما جاءت العبارة رقم (٣٠) في الترتيب الثامن بنسبة مئوية قدرها (٦٤.٧٦%) وكانت تشير إلي يتوافر وسائل اتصال تكنولوجية متعددة (فاكس- إنترنت- شبكة اتصالات داخلية).، وجاءت العبارتين رقم (٣١.٢٥) في الترتيب التاسع بنسبة مئوية قدرها (٥٩.٥٢%) وكانت يشيرا إلي يتم عقد دورات تدريبية في مجال استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة داخل الاتحاد.، يوجد شبكة معلوماتية بالاتحاد تربطه بجميع الأفرع التابعة له ولجان الإتحاد المختلفة.، بينما جاءت العبارة رقم (٢٩) في الترتيب العاشر بنسبة مئوية قدرها (٤٥.٧١%) وكانت تشير إلي يوجد بالاتحاد إدارة مستقلة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات (IT Unit).

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة محمود عيسى (٢٠١٢) (١٩)، و رعد حسن (٢٠٠١) (١٠) في أنه من الضروري لتقديم المنظمات الإدارية توافر الوسائل التكنولوجية الحديثة، التي تساعد العنصر البشري على تحديد وتوجيه المعلومات بشكل إيجابي نحو تحقيق هدف المنظمة الرئيسي، وبذلك أجاب الباحث علي التساؤل الثاني.

الإجابة على التساؤل لثالث والذي ينص على:
هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري الميزة التنافسية
بالاتحاد المصري للتنس؟

جدول (١٨)

معاملات الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية بالاتحاد المصري للتنس (ن=٧٠)

| الدرجة الكلية | رأس المال الفكري | | | المتغيرات |
|---------------|------------------|-------------------|------------------|---------------|
| | رأس مال العلاقات | رأس المال الهيكلي | رأس المال البشري | |
| ٠.٦٢٥ | ٠.٧٥٦ | ٠.٦٣٥ | ٠.٧٥٢ | الجودة |
| ٠.٦٨٩ | ٠.٦٤٩ | ٠.٥٢٨ | ٠.٦٣٦ | الأبداع |
| ٠.٧١٠ | ٠.٧١٤ | ٠.٦٨٩ | ٠.٧٠١ | التكنولوجية |
| ٠.٦٣٣ | ٠.٦٣١ | ٠.٦٢٤ | ٠.٦١٢ | الدرجة الكلية |

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٠.٢٣٢

يتضح من الجدول (١٨) ما يلي: توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين جميع محاور إدارة رأس المال الفكري وكذلك درجته الكلية والميزة التنافسية لدى عينة البحث، وان معامل الارتباط (٠.٦٣٣) وهو أكبر من قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (٠.٠٥)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية، كما أن مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) مما يشير إلى أن علاقة طردية بين إدارة رأس المال الفكري والميزة التنافسية حيث إنه كلما زاد مستوى رأس المال الفكري بالاتحاد كلما تحققت الميزة التنافسية للاتحاد بشكل أقوى، حيث كلما كانت هناك قوة لرأس المال الفكري متوافره كلما كان هناك ميزة تنافسية وذلك من خلال توافر الأبداع والجودة والتكنولوجية.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن رأس المال الفكري يرتبط ارتباطاً كاملاً ووثيقاً بتحقيق الميزة التنافسية، فرأس المال الفكري وما يشمله من مكونات رئيسية تعد من المحركات الرئيسية الذي ينعكس توافرها على زيادة معدلات الرضا للعاملين، وبالتالي ينتج عنه مستويات عالية للجودة في يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للاتحاد، وأيضاً تلبية مطالب المستفيدين والمجتمع وأيضاً العاملين. وبذلك أجاب الباحث على التساؤل الثالث.

الاستخلاصات:

في ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى الاستخلاصات التالية:

- هناك علاقة قوية بين مكونات رأس المال الفكري، وهذا يعني أن هذه المكونات تؤثر في بعضها وأن زيادة أي مكون منها سوف يؤدي إلى زيادة باقي مكونات رأس المال الفكري والذي سوف يعود على زيادة وتحسن الأداء

- أظهرت نتائج البحث ضعف اهتمام الاتحاد المصري للتنس برأس المال الفكري وعناصره.
 - توجد حالة من التقارب في آراء العاملين عينة البحث بالاتحاد المصري للتنس بأهمية عناصر رأس المال الفكري.
 - من خلال النتائج الخاصة بواقع رأس المال الفكري تبين أن مستوى عناصر رأس المال الفكري كان متباينا وجاء ترتيبها بالنسبة للأهمية كالتالي رأس مال العلاقات - رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي
 - لا يعتمد الاتحاد المصري للتنس أسلوب فعال للاتصالات بجانب ضعف استخدام تقنية المعلومات والانترنت.
 - السياسات الحالية الموجودة لدى الاتحاد المصري للتنس تؤدي إلى ضعف الاقبال على ممارسة اللعبة وتناقص عدد ممارسيها عاما بعد عام.
- التوصيات:**

- في ضوء هدف البحث وتساؤلاته وما تم التوصل إليه من نتائج يوصى الباحث بما يلي:
١. على الاتحاد المصري للتنس القيام بعمل وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لجميع العاملين بما في ذلك أعضاء ومجالس ادارات وأفرع الاتحاد.
 ٢. تشجيع العاملين بإدارات وأفرع الاتحاد المصري للتنس على تنمية مهاراتهم وقدراتهم الشخصية وافساح المجال أمامهم للابتكار والابداع.
 ٣. تحفيز طاقات الأفراد العاملين عن طريق اتاحة الفرصة لاستخدام القدرات والمهارات بأساليب وطرق جديدة.
 ٤. ضرورة قيام الاتحاد المصري للتنس باستثمار موارده البشرية بالطريقة التي تسهم في تحقيق الأهداف بشكل فعال وكفاء.

((المراجع))

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد رشاد محمد (٢٠٢٠): استثمار رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المصرية مجلة تطبيقات علوم الرياضة: جامعة الأسكندرية - كلية التربية الرياضية للبنين بأبوقير، ع١٠٣.
- ٢- أحمد عبد الله الصغير البنا (٢٠١٦): دور رأس المال الفكري في تنمية القدرات التنافسية لدى طلاب جامعة أسيوط (دراسة ميدانية)، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، جامعة سوهاج.

- ٣- أشرف عبد الرحمن (٢٠١١): إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ثروة المنظمات الحقيقية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- ٤- ايمن سليمان ابوسويرح (٢٠١٥): العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري: دراسة تحليلية، بحث منشور، الجامعة الإسلامية بغزة- مجلد ٢٣، العدد ١، ٢٠١٥.
- ٥- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٩): تقرير المعرفة العربى للعام ٢٠٠٩، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- ٦- بسمة ابراهيم محمد (٢٠١٤): رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية والاداء المؤسسي بوزارة الدولة لشؤون الرياضة، بحث منشور، المنيا.
- ٧- توفيق عطية العجلة (٢٠٠٩): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. إدارة موارد بشرية. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- ٨- حسن أحمد الشافعي، عبد الرحمن أحمد سيار، عبد الرحمن محمد مجاهد (٢٠١٩): إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية لبعض الاتحادات الرياضية المجتمعين المصري والبحريني، بحث منشور، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث.
- ٩- خالد عبد الحي محسب (٢٠١٧): دور رأس المال الفكري في دعم الميزة التنافسية بأندية القوات المسلحة، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الإسكندرية.
- ١٠- رعد حسن الصرن (٢٠٠١). إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، دمشق.
- ١١- سعد على وصالح أحمد على (٢٠٠٩): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازورى للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٢- سعدون حمود جثير؛ حسين وليد حسين (٢٠١٥): رأس المال الفكري، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع.
- ١٣- سلام عبد الرازق، بو سهوة نذير (٢٠١٢). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحث منشور، مجلة جامعة قاصدي مرباح، العدد ٦، المجلد ٤، الجزائر، ٢٠١٢م.

- ١٤- شريفة بنت عوض الكسر (٢٠١٧): إدارة رأس المال الفكري وتنميته في الكليات الجامعية لتحقيق الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بئادق وضرماء، بحث منشور بالأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا مجلد ٨ العدد ٢٥.
- ١٥- صابرين عطية مرسال. (٢٠١٨): إدارة رأس المال الفكري ودوره في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالإتحادات الرياضية المصرية. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة: جامعة الإسكندرية - كلية التربية الرياضية للبنات، ع ١٠.
- ١٦- عادل حرحوش (٢٠٠٧): رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ١٧- عصمت محمد سيد (٢٠١٣): المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري كمدخل لتحسين مستوى إنجاز أندية الدوري الممتاز للكرة الطائرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
- ١٨- محسن أحمد الخضري (٢٠٠٤): صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية ط١، مصر.
- ١٩- محمود عيسى (٢٠١٢): إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- ٢٠- مروان محمد يوسف (٢٠١٠): دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية)، دار الكتب والوثائق القومية، القاهرة.
- ٢١- مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٦): الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٢٢- ناهدة اسماعيل الحمداني، أكرم عبدالله علي (٢٠١٠): رأس المال الفكري واثرة في ادارى اداء العاملين،دراسة تحليلية لاراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية بالجامعة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٢، العدد ٩٨، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 23- Mugh Macmillan, Mahen: Strategic Management Process, Content, and implementation, Oxford, Press, 2009.