

## الفصل الثاني

# اللوجيستيات وسلسلة القيمة كمتطلب لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية ( الأندية الرياضية )

- \* مقدمة وأهمية البحث
- \* أسباب تناول الموضوع
- \* أهداف البحث
- \* إجراءات البحث
- \* عرض ومناقشة النتائج
- \* الاستخلاصات والتوصيات

obekandi.com

obeikandi.com

## الفصل الثاني

# اللوجيستيات وسلسلة القيمة كمتطلب لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية) (\*)

### مقدمة وأهمية ومشكلة البحث:

اللوجيستيات الحديثة أصبحت إستراتيجية فوز/فوز win\win بمعنى تحسين الأداء والجودة الإنتاجية معا في □ ن واحد لذا من المهم أن نربط اللوجيستيات بالإستراتيجية الكلية للمؤسسة وان نكتشف العلاقات الرئيسية بين التنافسية واستراتيجيات اللوجيستيات. واستتدت العديد من الدراسات للنموذج الذي قدمه Porter – وذلك في تطوير الإستراتيجية اللوجيستية (19:65)(3:2)(20:21)

والتنافس من خلال اللوجيستيات يتضمن التكلفة – الجودة – المرونة – وتقديم الخدمة. وذلك من خلال أشياء أخرى عديدة وينظر إلى هذه الأهداف إستراتيجية المؤسسة – وكانت المؤسسات تختار أن تتنافس على أساس واحد فقط من الأهداف. وهو ما يتفق مع استراتيجيات التنافس كما وضعها بورتر بخصوص قيادة التكلفة، التمايز، التركيز. (32:38) (16:15) (14:25)

---

(\*) أ.د/ حسن أحمد عطية الشافعي: أستاذ ورئيس قسم الإدارة الرياضية – كلية التربية الرياضية للبنات – جامعة الإسكندرية.

د/ أحمد عبد الفتاح احمد سالم: مدرس بقسم الإدارة الرياضية – كلية التربية الرياضية للبنين الهرم – جامعة حلوان

د/ نادي أحمد علي عبد المجيد: دكتوراه الفلسفة في التربية البدنية والرياضة – قسم الإدارة الرياضية – كلية التربية الرياضية للبنات – جامعة الإسكندرية.

الضغوط التنافسية الجديدة على المؤسسة أجبرتها على أن تتنافس على أساس أكثر من بعد بالنسبة للوجيستيات. والمؤسسات الآن تسعى للحصول على حصة في السوق العالمية والحصول على ميزة مصدرها الكفاءة والإنتاجية والعامل الحيوي لأداء المؤسسات هو دور الوظيفة اللوجيستية - ولكي تدخل التنافس عليها إدراك الأهمية الإستراتيجية للوظيفة اللوجيستية. واللوjistيات تكسب المؤسسة ميزة تنافسية من خلال الانجاز في زمن قياسي. سرعة الاستجابة وتخفيض التكلفة (21:12)

واللوjistيات سلاح استراتيجي في المؤسسات المتقدمة حيث يكون هناك قطاع متخصص للوجيستيات ويكون لها - رسالة - هدف وتخطيطي استراتيجي وهي واحدة من آخر الفرص للمؤسسات لتحسين كفاءتها فالموقع والتسهيلات واختيار وسائل النقل وإدارة حركة المخازن إلى الوضع الأحسن يمثل فرصة حقيقية للمؤسسة (13:8) (33:12)

واهم مصادر الميزة التنافسية التي تختص بها اللوجيستيات وسلسلة القيمة وهي احد المفاهيم الخاصة Michael Porter (12:24) ومفهوم سلسلة القيمة " أن الميزة التنافسية لا تفهم بالنظر إلى المؤسسة ككل فهي تنشأ من أنشطة المؤسسة التي تؤديها من إنتاج وتسويق و لوجيستيات وكل أنشطة المؤسسة التي تساهم في وضع التكلفة النسبية لمؤسسة وتخلق أساسا للتمييز (91:26)

سلسلة القيمة تقسم المؤسسة إلى أنشطتها المناسبة استراتيجيا  
(وثيقة الصلة بالموضوع من اجل فهم سلوك التكاليف ومصادر التميز  
الموجودة والمحتملة) (17:16)

### وأنشطة سلسلة القيمة بالمؤسسة تصنف إلى نوعين:

- الأول: أنشطة أساسية primary activities - مثل اللوجيستيات  
الداخلة والخارجة والتسويق والمبيعات والعمليات.
- الثاني: أنشطة داعمة support activities وهي البنية الأساسية -  
إدارة الموارد البشرية - وتنمية التكنولوجيا.

وسلسلة القيمة هي شكل جديد لتصميم الأعمال  
(2002Walters) وخلق القيمة للعملاء أو المستفيدين يعتبر مصدرا  
للميزة التنافسية . (611:29) (65:22)

وان خلق قيمة العمل يساعد في ناتج أو أرباح المؤسسة. حيث أن  
القيمة الاقتصادية للاحتفاظ بالعملاء على مرور الزمن تكون أعلى  
بكثير من استبدالهم .

والنجاح للمؤسسات في ساحة السوق والصمود أمام المنافسة  
يستند على قدرة المؤسسة على جذب وإرضاء العملاء والمستفيدين  
والاحتفاظ بهم من خلال قيمة العمل أو المستفيد. (27:21)

لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المختلفة تتبع العناصر  
اللازمة لذلك وهي :

خدمة المستفيد - السمعة الطيبة للمؤسسة - الاعتراف وقبول  
اسم المؤسسة - موارد مالية للإنتاج بتكلفة اقل - اتساع خط المنتج

أو الخدمة للأنشطة بالتركيز على المستفيد والمعلومات المرتدة – وبحوث السوق. (28:31)

والأنواع الرئيسية التنافسية لمؤسسة هي – التكلفة الأقل للمنتج أو الخدمة في الأنشطة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى وتميز المنتج أو الخدمة للأنشطة في المؤسسات المختلفة. (17:31)(25:17) (16:27) ومحددات الميزة التنافسية بالمؤسسات المختلفة هي :

حجم الميزة التنافسية – وجود حياة الميزة التنافسية – نطاق التنافس أو السوق المستهدف – أي مدى اتساع أنشطة المؤسسة وعملياتها بغرض تحقيق مزايا تنافسية متعددة في النظام المحلي – الإقليمي – الدولي. (18:35)

وسائل تحقيق الميزة التنافسية من خلال اللوجيستيات في المؤسسات تتحقق من خلال العديد من الأنشطة – المتكاملة داخل المؤسسة. وتنقسم إلى نوعين :

- الأولى: أنشطة أساسية هي مدخلات اللوجيستيات ومخرجاتها – التسويق – المبيعات وخدمة العملاء والمستفيدين
- والثانية: أنشطة داعمة وهي البنية التحتية – إدارة الموارد البشرية – تكنولوجيا المعلومات – عمليات إعداد وتجميع المواد. (35:19)

وتكسب الميزة التنافسية على المؤسسة تحقيق أعلى مستوى جودة للعملاء من خلال أداء تلك الأنشطة بكفاءة ودقة اكبر عن المنافسين (43:1) (22:14)

واللوجيستيات تحقق زيادة المنافع وتخفيض تكاليف المؤسسة  
كما تحقق ميزة المنفعة والجودة نفع اكبر capacity utilization

وإدارة اللوجيستيات هي الوسائل التي يحتاجها العملاء  
أو المستفيدين في تحقيق إشباع رغباتهم من خلال التنسيق بين كل من :

تدفق المواد والمعلومات إلى السوق - من خلال المؤسسة - وتحقيق  
هذا التكامل الشامل يتطلب أسباب مختلفة وحديثة (لعملية التسويق)

سلسلة الإمداد تعتبر مجموعات متكاملة من المؤسسات التي  
تعمل من خلالها وصلاتها الخاصة بالسوق وبأماكن المواد الخام - من  
خلال العمليات والأنشطة داخل سلسلة الإمداد (8:33)

والإشكال المختلفة لتحقيق تكامل في سلسلة الإمداد بالمؤسسات هي :

• المرحلة الأولى : خط أساس في الشراء - تحكم المواد - الإنتاج -  
الخدمة - المبيعات - التوزيع - خدمة العملاء أو المستفيدين

• المرحلة الثانية : تكامل الوظائف

• المرحلة الثالثة : التكامل الداخلي

• المرحلة الرابعة : تدفق المواد (21:34) (8:35)

**المدخل الحديثة للمنافسة في المؤسسات - تتمثل في استراتيجيات التنافس**

### *Competitive service strategies*

والتي ظهرت في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات. وهي  
مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة  
ومستمرة عن المنافسين . (13:21)

والمدخل الحديثة للمنافسة ذكر (15:35)

وفى المنافسة المبنية على الزمن Time Based Competition أى على السرعة وأن تكون المؤسسة الأولى فى السوق والمنافسة المعتمدة على مقاييس المقارنة بها Benchmarking تبنى على مقارنة الأداء مع معايير المنافسين، المنافسة من خلال التعلم Competing through learning وهى تلك المهارات ومستويات المعرفة والخبرة التى تعطى المؤسسة مزايا كبيرة فى ميدان التنافس .

والمنافسة العالمية Global competition حتى تصبح المؤسسة عالمية تتطلب قدرات معينة لمقابلة احتياجات العملاء والمستفيدين والاستجابة السريعة لتغييرات السوق وتهديدات المنافسين.

والمنافسة من خلال الجودة - أى تقديم خدمة جيدة أساس للنجاح فى عالم المنافسة اليوم والمنافسة من خلال الإستراتيجية الوظيفية Functional strategy أى التركيز على المجالات الوظيفية وهى قوة المؤسسة وتركز أيضا على الجودة. (26:8) (26:5) (9:35)

### أسباب تناول موضوع البحث :

• من أهمية اللوجيستيات فى المؤسسات المختلفة رياضية أم غير رياضية - بأنها المحرك الرئيسى للتكلفة فى المؤسسة حيث يتم الإنفاق بحجم كبير من إيرادات المؤسسة، وهى المسئولة عن إضافة المنفعة المكانية والزمنية - وعن إدارة سلسلة الإمداد الذى يخطط وينظم وينسق ويراقب التدفق والتخزين الأمامى والعكسى الكفاء والفعال للسلع والخدمات والمعلومات المرتبطة بين الأصل والمنشأ Point of origin ونقطة الاستهلاك أو تقديم الخدمة Point of consumption من أجل تلبية متطلبات العميل أو المستفيد، وتحقق رضا العملاء

والمستفيدين، وتؤثر على نجاح وفاعلية أداء كافة وظائف المؤسسة وتساعد فى أغراض الرقابة واتخاذ القرار وتؤثر فى الموازنة التخطيطية، ومصدرا لإعداد التقارير المالية وتساهم فى المقدرة التسويقية وتعتبر أنشطة دائمة فى عمليات الإنتاج والخدمات وتشارك فى جدولة الإنتاج ومواقع الفروع والمشتريات - وهى عامل مؤثر فى التخطيط للمؤسسة وتساهم فى القدرة على استمرارية وبقاء المؤسسة .

(29:8) (25:23) (14:3) (65:22) (32:25)

- الإستراتيجيات اللوجيستية غير متواجدة بالمؤسسات الرياضية .
  - وجود سلبيات بالمؤسسات الرياضية تتمثل فى عدم وجود أوتكامل الشبكة اللوجيستية، وغياب قنوات الإتصال والتنسيق بين المؤسسات الرياضية، بجانب نقص المعلومات، وعدم تحديد أوتشتت المسئولية، وعدم التكامل والتوازن بالمنظومة الإدارية بالمؤسسة.
  - من أهمية دور اللوجيستيات كعامل فعال ومؤثر فى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية.
  - نتيجة هذه الأسباب - جاء إخفاق مصر فى الحصول على تنظيم الدورة الأولمبية عام 2008 والتي أقيمت ببيكين، وبطولة كأس العالم لكرة القدم لعام 2010 والتي قامت بجنوب أفريقيا (محمود حسن عبد الله: 2008)
  - من كل هذه الأسباب مجتمعة جاءت أسباب تناول موضوع هذا البحث.
- أهداف البحث :**

التعرف على دور اللوجيستيات وسلسلة القيمة كمتطلب لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية) وذلك من خلال:

- الربط بين اللوجيستيات بالإستراتيجية الكلية للمؤسسة الرياضية -  
التنافس من خلال اللوجيستيات يتضمن التكلفة - الجودة - المرونة  
- الخدمة، أنشطة سلسلة القيمة بالمؤسسة الرياضية لأنشطة  
أساسية، أنشطة داعمة، العناصر اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية  
المتواصلة في المؤسسات الرياضية، الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية  
للمؤسسة الرياضية (التكلفة الأقل - تميز المنتج أو الخدمة للأنشطة  
الرياضية).

- محددات الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية، وسائل تحقيق الميزة  
التنافسية من خلال اللوجيستيات في المؤسسات الرياضية .

- الأشكال المختلفة لتحقيق تكامل في سلسلة الإمدادات بالمؤسسات  
الرياضية.

- المداخل الحديثة للمنافسة في المؤسسات الرياضية (أي إستراتيجية  
التنافس).

### تساؤل البحث :

ما هو دور اللوجيستيات وسلسلة القيمة كمتطلب لتحقيق الميزة  
التنافسية بالمؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية).

### مصطلحات البحث:

#### 1- إدارة سلسلة الإمداد SCM

هي فلسفة أعمال جديدة تتضمن تكامل عمليات الأعمال  
الرئيسية لتخليق المنتجات والخدمات والمعلومات بين جميع الأطراف  
في السلسلة بدءاً من مصادر التوريد حتى الاستخدام النهائي للنشاط  
أو المنتج أو الخدمة لخلق أعظم قيمة للعملاء أو المستفيدين وذوي  
المصالح الآخرين المتعاملين مع المؤسسة.

## 2. اللوجيستيات logistics

هي إدارة سلسلة الإمداد الذي يدير تدفق الموارد "المادية والبشرية والمعلومات" اللازمة لصناعة المنتجات أو الخدمات بالمؤسسة من أجل تلبية متطلبات الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة وهي تمتد من ساحة السوق عبر المؤسسات الرياضية وعملياتها ووراء ذلك إلى الموردين

## 3- صناعة اللوجيستيات في المؤسسات الرياضية

### The logistic industry

صناعة اللوجيستيات هي مثال لتطور الصناعة الحيوية الجديدة المبنية على أساس الخدمة والتي تحولت من مفهوم أعمال النقل إلى ذلك الخاص بخدمة الاحتياجات اللوجيستية للعملاء أو المستفيدين .

وتختص اللوجيستيات في المؤسسات الرياضية بإدارة تدفق الموارد المادية والبشرية والمعلومات حتى المستفيد سواء كانت خدمة أو منتج أو مواد أولية والتسليم وخدمة ما بعد البيع.

وتحولت اللوجيستيات من الدور الداعم للوظائف الأساسية مثل - التسويق - التصنيع - وامتدت لتغطي أنشطة النقل والشراء والتخزين والمخزون وحتى خدمة المستفيد وتطورت تدريجيا من وظيفة غير فعالة في المؤسسة ومستوعبة للتكلفة إلى عامل استراتيجي يقدم ميزة تنافسية فريدة Chaman etal 364- 2002.

## 4. الأنشطة اللوجيستية في المؤسسات العامة والرياضية

### Logistic Activities

هي التي تتكون من الأنشطة التالية - خدمة العميل أو المستفيد - النقل - عمليات التخزين - الشراء - التبرؤ بالطلب - المخزون -

مناولة المواد - تشغيل أوامر الطلبات - التغليف - الأجزاء - أو الخدمات  
المعاونة - اختيار الموقع - مردودات المبيعات أو الخدمات - الاتصالات  
اللوجيستية .

### **إجراءات البحث :**

#### **• منهج البحث:**

استخدم الباحثان المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي  
لمناسبته لطبيعة البحث .

#### **• مجتمع وعينة البحث:**

تم إختيار عينة البحث من القيادات والكوادر الإدارية بالأندية  
الرياضية.

#### **• حجم العينة :**

بلغ أفراد عينة البحث (180) مفردة من الأندية الرياضية.

### **استمارة الاستبيان :**

اعتمد الباحثون على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع  
بيانات الدراسة، حيث قاموا بتصميم استبيان من خلال الخطوات  
الإجرائية التالية :

إجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع  
المتصلة بالموضوع ومن أهم هذه المراجع.

(2،4،6،7،9،10،11،13،15،18،25،28،30)

تحديد محاور الاستبيان حسب الأهداف الموضوعية.

## تحديد العبارات التي تعبر عن كل محور من محاور الاستبيان.

عرض الاستبيان بصورته الأولية علي مجموعة من الخبراء المتخصصين في إدارة الأعمال اللوجيستية بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري والإدارة الرياضية وعددهم (10) خبراء للتعرف علي مناسبة المحاور لموضوع الدراسة.

- ارتباط العبارات الخاصة بكل محور.

- كفاية وشمول ارتباط وموضوعية العبارات.

وانحصرت نسبة الاتفاق للخبراء علي الاستبيان في صورته النهائية بين 55:100% وذلك بعد حذف بعض العبارات من كل محور وفقا لآراء الخبراء

### المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

#### أولا: صدق الاستمارة :

تم حساب صدق الاستمارة بطريقتين:

#### أ- صدق المحتوي:

اعتمد الباحثان علي صدق المحكمين - وذلك للتعرف علي مدي مناسبة المحاور والعبارات ومدي وضوحها - حيث تم حذف بعض العبارات وتعديل البعض الاخر وفقا لآراء الخبراء، وارتضى الباحثون العبارات التي حصلت على نسبة إتفاق أعلى من 75%.

## ب- صدق الاتساق الداخلي :

تم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق عن طريق حساب معامل الارتباط بطريقة (بيرسون) بين عبارات كل محور والمجموع الكلي للمحور التي تدرج تحته العبارة ، كذلك تم حساب معامل الارتباط بين مجموع كل محور مع المجموع الكلي للمحاور، ويستخدم معامل الارتباط في الكشف عن العلاقة بين أي متغيرين.

جدول (1)  
معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه المفردة

(ن=30)

معامل الثبات	رقم المفردة	معامل الثبات	رقم المفردة	معامل الثبات	رقم المفردة	معامل الثبات	رقم المفردة
0.667	84	0.800	56	0.539	28	المحور الأول	
0.720	85	0.633	57	0.455	29	0.618	1
0.729	86	0.566	58	0.429	30	0.701	2
0.547	87	0.565	59	0.522	31	0.623	3
0.478	88	0.635	60	0.591	32	0.728	4
0.772	89	0.633	61	0.532	33	0.554	5
0.667	90	0.540	62	0.511	34	0.566	6
0.720	91	0.633	63	0.491	35	0.565	7
0.729	92	0.622	64	0.528	36	0.635	8
0.547	93	0.608	65	0.494	37	0.633	9
0.589	94	0.529	66	0.463	38	0.618	10
0.633	95	0.589	67	0.484	39	0.701	11
0.633	96	0.633	68	0.491	40	0.623	12
0.566	97	0.565	69	0.522	41	0.728	13
0.329	98	المحور السادس		0.539	42	0.554	14
0.635	99	0.795	70	0.592	43	0.566	15
0.633	100	0.633	71	0.509	44	0.565	16
0.540	101	0.566	72	0.400	45	0.635	17

معامل الثبات	رقم المفردة	معامل الثبات	رقم المفردة	معامل الثبات	رقم المفردة	معامل الثبات	رقم المفردة
0.527	102	0.565	73	المحور الرابع		المحور الثاني	
0.566	103	0.635	74	0.482	46	0.633	18
0.565	104	0.633	75	0.628	47	0.566	19
0.633	105	0.540	76	0.539	48	0.565	20
0.540	106	0.633	77	0.429	49	0.635	21
0.633	107	0.600	78	0.529	50	0.633	22
0.566	108	0.529	79	0.488	51	0.540	23
0.527	109	0.608	80	المحور الخامس		0.627	24
		0.622	81	0.566	52	0.307	25
		0.795	82	0.565	53	0.582	26
		المحور السابع		0.635	54	المحور الثالث	
		0.772	83	0.633	55	0.618	27

- قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجات حرية (28) ومستوى دلالة (0.01)=0.463

- قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجات حرية (28) ومستوى دلالة (0.05)=0.361

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة ودرجة المحور الذى تنتمي إليه المفردة جاءت دالة إحصائياً ما بين دلالة (0.05) فى بعض العبارات و (0.01 لمعظم العبارات) مما يدل على الاتساق الداخلى بين العبارات والمحور.

### جدول (2)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستمارة  
(ن=30)

م	المحور	معامل الارتباط
الأول	اللوجيستيات وسلسلة القيمة	0.695
الثانى	أنشطة سلسلة القيمة بالمؤسسة الرياضية تصنف إلى نوعين:	0.729
الثالث	العناصر اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية	0.711
الرابع	الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية للمؤسسة الرياضية	0.694
الخامس	الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية	0.732
السادس	وسائل تحقيق الميزة التنافسية من خلال اللوجيستيات فى المؤسسات الرياضية	0.695
السابع	المدخل الحديثة للمنافسة فى المؤسسات الرياضية	0.720

- قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجات حرية (28) ومستوى دلالة (0.01)=0.463

- قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجات حرية (28) ومستوى دلالة (0.05)=0.361

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة بين درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان دالة عند مستوى (0.01) مما يدل على صدق الاتساق الداخلى بين درجات المحور والدرجة الكلية للاستبيان

## ثانيا : حساب الثبات:

ثبات الاستثمار: تم حساب الثبات بطريقة الفال كرونباخ على عينة استطلاعية بلغ عددها (30) قام الباحثون بحساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا.

### جدول (3)

#### معاملات ثبات محاور الاستثمار

(ن=30)

م	المحور	معامل الثبات
الأول	اللوجيستيات وسلسلة القيمة	0.861
الثاني	أنشطة سلسلة القيمة بالمؤسسة الرياضية تصنف إلى نوعين:	0.872
الثالث	العناصر اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية	0.866
الرابع	الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية للمؤسسة الرياضية	0.872
الخامس	الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية	0.843
السادس	وسائل تحقيق الميزة التنافسية من خلال اللوجيستيات في المؤسسات الرياضية	0.863
السابع	المدخل الحديثة للمنافسة في المؤسسات الرياضية	0.861
	معامل ثبات الاستثمار	0.882

جدول (4)  
معاملات ثبات مفردات محاور الاستمارة

(ن=30)

معامل الثبات	رقم المفردة	معامل الثبات	رقم المفردة	معامل الثبات	رقم المفردة	معامل الثبات	رقم المفردة
0.804	84	0.832	56	0.791	28	المحور الأول	
0.791	85	0.821	57	0.802	29	0.854	1
0.831	86	0.791	58	0.729	30	0.840	2
0.840	87	0.804	59	0.832	31	0.837	3
0.839	88	0.804	60	0.829	32	0.831	4
0.831	89	0.799	61	0.805	33	0.840	5
0.851	90	0.799	62	0.791	34	0.839	6
0.844	91	0.812	63	0.799	35	0.846	7
0.791	92	0.799	64	0.811	36	0.851	8
0.826	93	0.841	65	0.806	37	0.844	9
0.766	94	0.804	66	0.821	38	0.854	10
0.769	95	0.804	67	0.806	39	0.840	11
0.765	96	0.822	68	0.811	40	0.800	12
0.822	97	0.752	69	0.836	41	0.793	13
0.789	98	المحور السادس		0.847	42	0.800	14
0.759	99	0.832	70	0.849	43	0.793	15
0.761	100	0.811	71	0.838	44	0.805	16

رقم المفردة	معامل الثبات	رقم المفردة	معامل الثبات	رقم المفردة	معامل الثبات	رقم المفردة	معامل الثبات
17	0.804	45	0.846	72	0.831	101	0.831
المحور الثاني				المحور الرابع			
18	0.799	46	0.849	74	0.761	103	0.839
19	0.799	47	0.839	75	0.825	104	0.846
20	0.812	48	0.842	76	0.752	105	0.851
21	0.799	49	0.835	77	0.722	106	0.844
22	0.841	50	0.831	78	0.731	107	0.854
23	0.815	51	0.855	79	0.729	108	0.840
المحور الخامس				المحور السابع			
24	0.800			80	0.822	109	0.831
25	0.793	52	0.847	81	0.723		
26	0.815	53	0.831	82	0.806		
المحور الثالث				المحور السادس			
		54	0.841				
27	0.802	55	0.839	83	0.729		

- قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجات حرية (28) ومستوى دلالة  $(0.01)=0.463$

- قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجات حرية (28) ومستوى دلالة  $(0.05)=0.361$

يتضح من جدولى (3، 4) أن قيم معاملات الثبات لمفردات كل محور وكذلك مجموع كل محور كانت دالة

مما يدل على ثبات المحاور والعبارات .

## عرض ومناقشة النتائج :

جدول رقم (5)  
عرض ومناقشة النتائج  
المحور الأول : اللوجيستيات وسلسلة القيمة

ن = 180

م	العبارات	نعم		لا	
		ك	%	ك	%
1	مراعاة الربط بين اللوجيستيات بالإستراتيجية الكلية للمؤسسة الرياضية.	80	44.4	100	55.6
2	- اكتشاف العلاقات الرئيسية بين التنافسية وإستراتيجيات اللوجيستيات	75	41.6	105	58.4
3	- التنافس من خلال اللوجيستيات يتضمن:				
أ	التكلفة	160	88.9	20	11.1
ب	الجودة	150	83.3	30	16.7
ج	المرونة	155	86.1	25	13.9
د	الخدمة	145	80.5	35	19.5
4	مراعاة تحقيق هذه الأهداف كإستراتيجية المؤسسة	100	55.6	80	44.4
5	التنافس بين المؤسسات الرياضية يتم على أساس أكثر من بعد بالنسبة للوجيستيات .				
أ	العامل الحيوى آراء المؤسسة الرياضية هو دور الوظيفة اللوجيستية	130	72.2	50	27.8

م	العبارات	نعم		لا		كا
		ك	%	ك	%	
ب	سرعة الاستجابة لمتطلبات الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة .	145	80.5	35	19.5	*67.22
ج	تخفيض التكلفة للأنشطة المختلفة .	160	88.9	20	11.1	*108.89
6	اللوجيستيات لها أهمية إستراتيجية فى المؤسسات الرياضية المتقدمة حيث يكون قطاع متخصص للوجيستيات ويكون لها رسالة - وهدف وتخطيط إستراتيجى .	70	38.9	110	61.1	*8.89
7	اللوجيستيات تحسن كفاءة المؤسسة من الموقع - التسهيلات - إختيار وسائل النقل - إدارة حركة المخازن إلى الوضع الأحسن	105	58.4	75	41.6	*5.00
8	أ - مفهوم سلسلة القيمة هي :-					
أ	التنافس بين المؤسسات الرياضية يتم على أساس أكثر من بعد بالنسبة للوجيستيات .	135	75	45	25	*45.00
ب	العامل الحيوى آراء المؤسسة الرياضية هو دور الوظيفة اللوجيستية	110	61.1	70	38.9	*8.89
9	- اللوجيستيات تكسب المؤسسة الرياضية ميزة تنافسية من خلال الإنجاز فى زمن قياسي					
أ	سرعة الاستجابة لمتطلبات الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة .	170	94.4	10	5.6	*142.22
ب	تخفيض التكلفة للأنشطة المختلفة .	180	100	-	0	*180.00

م	العبارات	نعم		لا		كا
		ك	%	ك	%	
ج	تنشأ من أنشطة المؤسسة التي تؤديها من إنتاج وتسويق ولوجيستيات .	120	66.6	60	33.4	*20.00
د	هي كل أنشطة المؤسسة التي تساهم في وضع التكلفة النسبي للمؤسسة وتخلق أساساً للتمييز .	100	55.6	80	44.4	2.22
هـ	سلسلة القيمة تقسم المؤسسة إلى أنشطتها المناسبة إستراتيجياً (وثيقة الصلة بالموضوع) من أجل فهم سلوك التكاليف ومصادر التميز الموجود والمحتملة .	75	41.6	105	58.4	*5.00

قيمة "كا" الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 1 = 3.84

### عرض ومناقشة النتائج المحور الأول: اللوجيستيات وسلسلة القيمة

ينضح من الجدول رقم (5) أن آراء عينة البحث قد تراوحت بين نسبي (38.9% - 100%) وأن بعض العبارات حققت نسبة اعلي من 80% وهي النسبة التي ارتضاها الباحثون في تفسيرهم لنتائج الدراسة. وبعض العبارات حققت نسبة اقل من 80%.

يتضح من الجدول رقم (5) والخاص بعبارات المحور الأول اللوجيستيات وسلسلة القيمة ان العبارات التي حصلت علة نسبة 70% فأكثر هي العبارة رقم (3) فقرات (أ، ب، ج، د) و أيضا العبارة رقم (5) فقرات (أ، ب، ج) والعبارة رقم (8) فقرات (أ) والعبارة رقم (9) فقرات (أ، ب) وكانت قيمة كا2 في جميع هذه العبارات دالة احصائيا مما يدل على ان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين الاستجابة بنعم ولا .

حيث أن هذه العبارات والفقرات حققت نسبة أعلى من 80% والتي تعني موافقة عينة البحث عليها وهذا يدل علي وجود تنافس في الأنشطة اللوجيستية يتم من خلال التكلفة - الجودة - الخدمة - المرونة وأن التنافس بين المؤسسات الرياضية ينم علي أساس العامل الحيوي - سرعة الاستجابة - تخفيض التكاليف - وأن اللوجيستيات تكسب المؤسسة الرياضية ميزة تنافسية من خلال الانجاز في زمن قياسي وسرعة الاستجابة و تخفيض التكاليف والإنتاج والتسويق وهذا يدل علي فهم عينة البحث لهذا العبارات والفقرات وضرورة توافر هذه العناصر لكي يكون هناك تنافس من خلال الأنشطة اللوجيستية داخل الأندية الرياضية ويؤكد ذلك كلا من إسلام محمد النقيب 1998 وثابت عبد الرحمن إدريس 2009 و حسن أحمد الشافعي 2010 وسهير عبد الحميد عبد العال 2007.

وانفقت آراء عينة البحث علي العبارات والفقرات التي حققت نسبة أقل من 80% والتي تعني عدم موافقة عينة البحث عليها وأنها غير موجودة بالأندية ضمن الأنشطة اللوجيستية ويرجع ذلك إلي عدم استيعاب عينة البحث لهذه العبارات والفقرات والتي منها العبارات رقم 1 - 2 - 4 - 6 - 7 و فقرات د، ه التابعة للعبارة رقم (9) ويؤكد ذلك كلا من ثابت عبد الرحمن إدريس 2009 سهير عبد الحميد عبد العال 2007 علي ضرورة توافر واكتمال هذه العناصر اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية داخل الأندية الرياضية من خلال اللوجيستيات.

جدول رقم (6)

عرض ومناقشة النتائج المحور الثاني: أنشطة سلسلة القيمة بالمؤسسة الرياضية  
تصنف إلى نوعين:

(ن = 180)

م	العبارات	نعم		لا	
		ك	%	ك	%
10	الأول: الأنشطة الأساسية Primary Activities				
أ	- وهى اللوجيستيات الداخلة والخارجة والتسويق والمبيعات والعمليات - بالمؤسسة الرياضية .	117	65	63	35
11	الثاني: الأنشطة الداعمة Support activities				
أ	- هى البنية الأساسية - إدارة الموارد البشرية - وتنمية التكنولوجيا بالمؤسسة الرياضية .	125	69.4	55	30.6
12	سلسلة القيمة هى شكل جديد لتصميم الأعمال التى ترفع وتزيد من إختيارات العميل وقرارات العمليات لتتميز بميزة تنافسية مستمرة .	100	55.6	80	44.4
13	خلق القيمة للعملاء أو المستفيدين للمؤسسة الرياضية يعتبر مصدراً للميزة التنافسية .	110	61.1	70	38.9
14	خلق قيمة للعميل أو المستفيد يساعد فى ناتج أو أرباح المؤسسة الرياضية .	102	56.6	78	43.4
15	أن القيمة الاقتصادية للاحتفاظ بالعملاء على مرور الزمن تكون أعلى بكثير من استبدالهم .	95	52.7	85	47.3

م	العبارات	نعم		لا		كا
		ك	%	ك	%	
16	المؤسسة الرياضية التي تحسن قيمة العميل والمستفيد والتي تزيد حصتها من العملاء أو المستفيدين يكون على حساب المؤسسات التي لا تقدم مثل هذه الخدمات.	115	63.8	65	36.2	13.89
17	بقاء المؤسسة الرياضية يدوم طويلاً بمعالجة العملاء والمستفيدين لأن المنافسة تزداد والعروض السوقية وفيرة والعملاء أو المستفيدين يريدون أن يتعاملوا مع المؤسسة التي تتجاوب مع كل احتياجاتهم .	140	77.7	40	22.3	55.56
18	نجاح المؤسسة الرياضية فى ساحة السوق والصمود أمام المنافسة يستند على قدرة المؤسسة على جذب وإرضاء العملاء أو المستفيدين والاحتفاظ بهم من خلال قيمة العميل .	110	61.1	70	38.9	8.89
19	أن هدف اللوجيستيات المتكاملة بالمؤسسة الرياضية هو تحسين القيمة للعميل أو المستفيد النهائى .	130	72.2	50	27.8	35.56

قيمة "كا2" الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 1 = 3.84

## عرض ومناقشة النتائج المحور الثاني : أنشطة سلسلة القيمة بالمؤسسة الرياضية تصنف إلى نوعين :

يتضح من الجدول رقم (6) أن آراء عينة البحث قد تراوحت بين نسبتي (52.7% - 77.7%) وأن جميع العبارات حققت نسبة أقل من 80% وهي أقل من النسبة التي ارتضاها الباحثون في تفسيرهم لنتائج الدراسة. ويرى الباحثون من خلال العرض السابق للجدول رقم (6) أن آراء عينة البحث قد حققت نسبه 77.7% والتي تعني عدم موافقة عينة البحث عليها ويتضح من الجدول رقم (6) والخاص بعبارات المحور المحور الثاني أنشطة سلسلة القيمة بالمؤسسة الرياضية

اتفقت آراء عينة البحث علي أن جميع عبارات هذا المحور أرقام (10) و (11) و (12) - 13 - 14 - 15 - 16 - 17 - 18 - 19 حققت نسبة أقل من 80% والتي تعني عدم موافقة عينة البحث عليها وأنها غير موجودة بالأندية ضمن أنواع أنشطة سلسلة القيمة بالمؤسسة الرياضية وهي الأنشطة الأساسية وتشمل ( التسويق - المبيعات ) و الأنشطة الداعمة والتي تشمل ادارة الموارد البشرية وتنمية التكنولوجيا و خلق القيمة للعملاء يعتبر مصدرا للميزة التنافسية والمؤسسات الرياضية التي تحسن قيمة العميل تزيد من حصتها من العملاء عن المؤسسات التي لاتقدم مثل هذه الخدمات وان هدف اللوجيستيات المتكاملة بالمؤسسات الرياضية هو تحسين القيمة للعميل أو الاستفادة ويرجع ذلك الي عدم أستيعاب عينة البحث لهذه العبارات ويؤكد كلا من سهير عبد الحميد عبد العال 2007 و حسن أحمد الشافعي 2010 عادل محمد زايد - 1996 علي ضرورة توافر هذه الأنواع بالمؤسسة الرياضية

جدول رقم (7)

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث : العناصر اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية

ن = 180

م	العبارات	نعم		لا	
		ك	%	ك	%
20	- العناصر اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة فى المؤسسات الرياضية هى :-				
أ	خدمة المستفيد أو العميل أو المستفيد	100	55.6	80	44.4
ب	السمعة الطيبة للمؤسسة الرياضية بشأن الجودة .	105	58.4	75	41.6
ج	الاعتراف وقبول اسم المؤسسة الرياضية - لإدارة الجودة	100	55.6	80	44.4
د	موارد مالية لإنتاج بتكلفة أقل .	140	77.7	40	22.3
هـ	توسع خط المنتج أو الخدمة للأنشطة بالتركيز على المستفيد	135	75	45	25
و	المعلومات المرتدة	95	52.7	85	47.3
ن	بحوث السوق	90	50	90	50
ك	قاعدة واسعة من المستفيدين - بسبب التفوق الفنى أو التخصصى	100	55.6	80	44.4
ل	خصائص المنتج أو الخدمة للأنشطة (التميز) - لتلبية قطاعات السوق.	120	66.6	60	33.4
ي	احتياجات السوق من الأنشطة بابتكار مستمر فى الإنتاج أو الخدمة	110	61.1	70	38.9
21	- السعر المنخفض للأنشطة أو الخدمات المقدمة تتوقف على				

م	العبارات	نعم		لا	
		ك	%	ك	%
أ	الحجم أو العدد .	115	63.88	65	36.12
ب	انتشار الأنشطة .	110	61.1	70	38.9
ج	أماكن الانتشار	100	55.6	80	44.4
د	الريادة والدخول في مجال النشاط الرياضي والمعرفة بإدارة الأنشطة الرياضية المختلفة .	120	66.6	60	33.4
هـ	جودة وكفاءة التسويق للأنشطة أو الخدمات وتعديل العمليات وفقاً لاحتياجات المستفيد .	120	66.6	60	33.4
و	رؤية مستقبلية وثقافية للمؤسسة الرياضية ومهارات تسويقية للأنشطة الرياضية .	80	44.4	100	55.6
ن	مؤسسة رياضية معروفة وقوية نتيجة أهداف إستراتيجية للمؤسسة .	100	55.6	80	44.4
ي	البحوث والتطوير في مجال الأنشطة الرياضية المختلفة في أماكن المؤسسة المختلفة .	110	61.1	70	38.9
ل	تخطيط قصير الأجل يحقق أهداف سريعة بإعلان فعال يحقق انطباعاً إيجابياً نحو المؤسسة الرياضية.	105	58.4	75	41.6

قيمة "كا2" الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 1 = 3.84

## عرض ومناقشة النتائج المحور الثالث : العناصر اللازمة لتحقيق الميزة

### التنافسية

يتضح من الجدول رقم (7) أن آراء عينة البحث قد تراوحت بين نسبتي (50%- :77.7%) وأن جميع العبارات حققت نسبة أقل من 80% وهي أقل من النسبة التي ارتضاها الباحثون في تفسيرهم لنتائج الدراسة. ويرى الباحثون من خلال العرض السابق للجدول رقم (7) أن آراء عينة البحث قد حققت نسبة أقل من 80% والتي تعني عدم موافقة عينة البحث عليها ويتضح من الجدول رقم (7) والخاص بعبارات المحور الثالث: العناصر اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.

اتفقت آراء عينة البحث على أن جميع عبارات هذا المحور حققت نسبة أقل من 80% والتي تعني عدم موافقة عينة البحث عليها ويرجع ذلك إلى عدم أستيعاب عينة البحث لهذه العبارات وتعني ان هناك العديد من العناصر اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية غير موجودة وغير متوفرة في الأندية الرياضية ( بالرغم من ضرورة توافر جميع العناصر اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية داخل الأندية الرياضية ضمن الأنشطة اللوجيستية ويؤكد ذلك كلا من عادل محمد زايد - 1996 و حسن أحمد الشافعي 2010 ولا يمكن تحقيق هذه الميزة بدون توافر هذه العناصر ويؤكد ذلك كلا من من عادل محمد زايد - 1996 و حسن أحمد الشافعي 2010 وعبيد علي أحمد حجازي 2000 ومني طعيمة الجرف 2002.

جدول رقم (8)  
عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع :  
الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية للمؤسسة الرياضية

ن = 180

م	العبارات	نعم		لا		كا2
		ك	%	ك	%	
22	- الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية للمؤسسة الرياضية هي:					
أ	التكلفة الأقل : قدرة المؤسسة على تصميم وتسويق المنتج أو الخدمة فى الأنشطة الرياضية بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى .	130	72.2	50	27.8	*35.56
ب	لتحقيق هذه الميزة يجب فهم الأنشطة المتبعة فى حلقة أو سلسلة القيمة (Value chain) للمؤسسة والتي تعد مصادر هامة للميزة التكاليفية	120	66.6	60	33.4	*20.00
23	- تميز المنتج أو الخدمة للأنشطة فى المؤسسات الرياضية تعنى قدرة المؤسسة الرياضية على تقديم منتج أو خدمة فى الأنشطة الرياضية متميزة وفريدة ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستفيد .					
أ	جودة أعلى	110	61.1	70	38.9	*8.89
ب	خصائص خاصة	145	80.5	35	19.5	*67.22
ج	خدمات ما بعد تقديم المنتج أو الخدمة	155	86.1	25	13.9	*93.89

قيمة "كا2" الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 1 = 3.84

## عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع: الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية للمؤسسة الرياضية

يتضح من الجدول رقم (8) أن آراء عينة البحث قد تراوحت بين نسبتي (61.1% - 86.1%) وأن بعض العبارات حققت نسبة اعلي من 80% وهي النسبة التي ارتضاها الباحثون في تفسيرهما لنتائج الدراسة. وبعض العبارات حققت نسبة اقل من 80%

ويري الباحثون من خلال العرض السابق للجدول رقم (8) أن آراء عينة البحث قد حققت نسبه 80% فأكثر والتي تعني موافقة عينة البحث عليها ويتضح من الجدول رقم (8) والخاص بعبارات المحور الرابع الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية للمؤسسة الرياضية حيث اتفقت آراء عينة البحث علي ان العبارة رقم (23ب،ج) حققت نسبة 80% فأكثر والتي تعني موافقة عينة البحث وهذا يدل علي أن تميز المنتج أو الخدمة للأنشطة في المؤسسات الرياضية المختلفة يرجع الي قدرة المؤسسة الرياضية على تقديم منتج أو خدمة في الأنشطة الرياضية متميزة وفريدة ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستفيد . جودة أعلى خصائص خاصة وخدمات ما بعد تقديم المنتج أو الخدمة ويؤكد ذلك كلا من عادل محمد زايد - 1996 وسهير عبد الحميد عبد العال 2007.

(chrislopher-1998)

واتفقت آراء عينة البحث علي العبارات والفقرات التي حققت نسبة أقل من 80% والتي تعني عدم موافقة عينة البحث عليها وأنها غير موجودة بالأندية ضمن الأنشطة اللوجيستية ويرجع ذلك إلي عدم استيعاب عينة البحث لهذه العبارات والفقرات والتي منها العبارة رقم (22أ،ب) ويؤكد ذلك كلا من عادل محمد زايد - 1996 و سهير

عبد الحميد عبد العال 2007 على ضرورة توافر الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية داخل المؤسسات الرياضية والتي منها التكلفة الأقل والقدرة على تسويق المنتج أو الخدمة فى الأنشطة الرياضية بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى و فهم الأنشطة المتبعة فى حلقة أو سلسلة القيمة ( للمؤسسة والتي تعد مصادر هامة للميزة التكليفية .

جدول رقم (9)

عرض ومناقشة نتائج المحور الخامس: الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية

ن = 180

م	العبارات	نعم		لا		كا
		ك	%	ك	%	
24	- محددات الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية هي :-					
أ	حجم الميزة التنافسية	90	50	90	50	0.00
ب	يتحقق للمؤسسة الرياضية صفة الاستمرارية إذا أمكن لها المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج أو الأداء والإنجاز الرياضى فى الأنشطة الرياضية المختلفة فى مواجهة المؤسسات الرياضية المختلفة .	110	61.1	70	38.9	*8.89
25	- دورة حياة الميزة التنافسية فى المؤسسة الرياضية تبدأ بالآتى :-					
أ	مرحلة تقديم النشاط أو النمو السريع له .	95	52.7	85	47.3	0.56
ب	مرحلة تبنى المؤسسة للنشاط .	80	44.4	100	55.6	*2.22
ج	مرحلة الرقود فى حالة قيام مؤسسات أخرى منافسة بتقليد مستوى النشاط ومحاكاته للميزة	105	58.4	75	41.6	*5.00

م	العبارات	نعم		لا		كا
		ك	%	ك	%	
	التنافسية ومحاولة التفوق					
د	مرحلة تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة لتميز النشاط أو الأداء الرياضى .	120	66.6	60	33.4	*20.00
26	يعبر النطاق على مدى اتساع أنشطة المؤسسة الرياضية وعملياتها بغرض تحقيق مزايا تنافسية متعددة .					
أ	فى النطاق المحلى .	120	66.6	60	33.4	*20.00
ب	فى النطاق الأقليمى .	125	69.4	55	30.6	*27.22
ج	فى النطاق الدولى .	110	61.1	70	38.9	*8.89
27	- نطاق التنافس يأخذ الأبعاد الآتية :-					
أ	نطاق القطاع السوقى Segment Scope	90	50	90	50	0.00
ب	- من خلال تنوع أنشطة المؤسسة والمستفيدين	95	52.7	85	47.3	0.56
ج	- النطاق الرأسى Vertical scope	105	58.4	75	41.6	*5.00
د	- هو مدى أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة	90	50	90	50	0.00
28	- النطاق الجغرافى Geographical scope					
أ	- عدد المناطق الجغرافية التى تنشر فيها خدمات وأنشطة المؤسسة الرياضية .	110	61.1	70	38.9	*8.89
ب	أو تنافس المؤسسة مع المؤسسات الأخرى فى نفس الموقع الجغرافى .	120	66.6	60	33.4	*20.00

م	العبارات	نعم		لا		كا
		ك	%	ك	%	
29	- نطاق الصناعة Industrial scope					
أ	هو مدى ترابط الأنشطة المختلفة بالمؤسسة الرياضية بالصناعات اللازمة لتلك الأنشطة .	130	72.2	50	27.8	*35.56
ب	من شأنه خلق فرص تحقق مزايا تنافسية عديدة للمؤسسة	100	55.6	80	44.4	2.22

قيمة "كا" الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 1 = 3.84

## عرض ومناقشة نتائج المحور الخامس: الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية

يتضح من الجدول رقم (9) أن آراء عينة البحث قد تراوحت بين نسبي (44.4% - 72.2%) وأن جميع العبارات حققت نسبة اقل من 80% وهي النسبة التي ارتضاها الباحثون في تفسيرهما لنتائج الدراسة.

ويري الباحثون من خلال العرض السابق للجدول رقم (9) أن آراء عينة البحث قد حققت نسبه اقل من 80% والتي تعني عدم موافقة عينة البحث عليها ويتضح من الجدول رقم (9) والخاص بعبارات المحور الخامس الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية واتفقت آراء عينة البحث علي ان جميع العبارات والفقرات حققت نسبة أقل من 80% والتي تعني عدم موافقة عينة البحث عليها ويرجع ذلك الي عدم استيعاب عينة البحث وأنها غير موجودة بالأندية الرياضية ضمن الأنشطة اللوجيستية ولتحقيق الميزة التنافسية في الأندية الرياضية لا بد من توافر الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية حيث ان لها محددات ودورة حياة ونطاق

تنافس ونطاق صناعي والنطاق الجغرافي ولا بد من توافرها في الأنشطة اللوجيستية لتحقيق الميزة التنافسية في الأندية الرياضية.

ويؤكد ذلك كلا من ثابت عبد الرحمن إدريس 2009 و سهير عبد الحميد عبد العال 2007 ومحمد محمد علي إبراهيم 2004 وحسن أحمد الشافعي 2010 علي ضرورة توافر المتطلبات والشروط اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية داخل الاندية الرياضية بأكملها وهي محددات الميزة التنافسية ودورة حياة الميزة التنافسية ونطاق تنافس والنطاق صناعي والنطاق الجغرافي.

جدول رقم (10)  
المحور السادس : وسائل تحقيق الميزة التنافسية من خلال اللوجيستيات  
في المؤسسات الرياضية

ن = 180

م	العبارات	نعم		لا	
		ك	%	ك	%
30	الميزة التنافسية تتحقق من خلال العدد من الأنشطة المتكاملة داخل المؤسسة .	80	44.4	100	55.6
31	كل نشاط يساهم بتكاليف محددة ويحقق تميزاً فالقيمة المضافة للبضائع تتعلق بإستراتيجية الأنشطة المقامة على أساس التكلفة والجودة . فتكتسب المؤسسة الميزة التنافسية لهما .	70	38.9	110	61.1
32	تتقسم اللوجيستيات إلى نوعين من الفئات :				
أ	الأولى: أنشطة أساسية (مدخلات اللوجيستيات ومخرجات اللوجيستيات - التسويق- المبيعات -خدمة العملاء).	100	55.6	80	44.4
ب	الثانية : أنشطة داعمة (البنية التحتية - إدارة الموارد البشرية - تكنولوجيا المعلومات - عمليات إعداد وتجميع المواد) .	110	61.1	70	38.9
33	تأتى الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية من أسلوب المؤسسة فى تنظيم أداء الأنشطة بداخل سلسلة الإمداد .	95	52.7	85	47.3

م	العبارات	نعم		لا		كا
		ك	%	ك	%	
34	لكسب الميزة التنافسية على المؤسسة تحقيق أعلى مستوى جودة للعملاء من خلال أداء تلك الأنشطة بكفاءة ودقة أكبر ودقة عن المنافسين .	110	61.1	70	38.9	*8.89
35	اللوجيستيات تحقق زيادة المنافع وتخفيض تكاليف المؤسسة كما تحقق ميزة المنفعة والجودة نفع أكبر <b>Capacity utilization</b>	120	66.6	60	33.4	*20.00
36	- إدارة اللوجيستيات هي الوسائل التي يحتاجها العملاء أو المستفيدين في تحقيق إشباع رغباتهم من خلال التنسيق بين كل من :-					
أ	تدفق المواد والمعلومات إلى السوق من خلال المؤسسة .	100	55.6	80	44.4	2.22
ب	وتحقيق هذا التكامل الشامل يتطلب أسباب مختلفة وحديثة (لعملية التسويق) .	90	50	90	50	0.00
37	- الأشكال المختلفة لتحقيق تكامل في سلسلة الأدوار بالمؤسسات الرياضية هي :-					
أ	المرحلة الأولى : خط الأساس في - الشراء تحكم المواد - الإنتاج - الخدمة المبيعات - التوزيع - خدمة العملاء .	120	66.6	60	33.4	*20.00

م	العبارات	نعم		لا		كا
		ك	%	ك	%	
ب	المرحلة الثانية : تكامل الوظائف من تدفق المواد - إدارة المواد إدارة الإنتاج والخدمة - التوزيع وخدمة العملاء .	115	63.8	65	36.2	*13.89
ج	المرحلة الثالثة : التكامل الداخلي من تدفق المواد - إدارة المواد - إدارة الإنتاج والخدمة - التوزيع وخدمة العملاء .	100	55.6	80	44.4	2.22
د	المرحلة الرابعة : تدفق المواد - الموردين - سلسلة الأدوار الداخلية - العملاء - خدمة العملاء .	105	58.4	75	41.6	*5.00

قيمة "كا" الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 1 = 3.84

### عرض ومناقشة نتائج المحور السادس : وسائل تحقيق الميزة التنافسية من خلال اللوجيستيات فى المؤسسات الرياضية

يتضح من الجدول رقم (10) أن آراء عينة البحث قد تراوحت بين نسبي (38.9% - 66.6%) وأن جميع العبارات حققت نسبة اقل من 80% وهي النسبة التي ارتضاها الباحثون في تفسيرهما لنتائج الدراسة. ويتضح من الجدول رقم (10) والخاص بعبارات المحور السادس وسائل تحقيق الميزة التنافسية من خلال اللوجيستيات فى المؤسسات الرياضية أن آراء عينة البحث اتفقت علي العبارات والفقرات التي حققت نسبة أقل من 80% والتي تعني عدم موافقة عينة البحث عليها.

ويري الباحثون من خلال العرض السابق للجدول رقم (10) أن آراء عينة البحث قد حققت نسبة اقل من 80% وأتفقت آراء عينة البحث علي العبارات والفقرات التي حققت نسبة أقل من 80% والتي تعني عدم موافقة عينة البحث عليها ويرجع ذلك الي عدم أستيعاب عينة البحث لهذه العبارات وهذا يدل علي عدم توافر بعض الوسائل اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال اللوجيستيات في المؤسسات الرياضية وأنها غير موجودة بالأندية ضمن الأنشطة اللوجيستية ويؤكد ذلك كلا من حسن أحمد الشافعي 2010 وعادل محمد زايد- 1996 ومني طعيمة الجرف 2002 علي ضرورة توافر هذه الوسائل لتحقيق الميزة التنافسية من خلال اللوجيستيات في المؤسسات الرياضية.

وهذا يدل علي ان هناك العديد من وسائل تحقيق الميزة التنافسية من خلال اللوجيستيات في المؤسسات الرياضية وبالتالي فلا بد من توافر هذا الوسائل لتحقيق الميزة التنافسية من خلال اللوجيستيات في المؤسسات الرياضية هي كل نشاط يساهم بتكاليف محددة ويحقق تميزا فالقيمة المضافة للمنتج تتعلق بإستراتيجية الأنشطة المقامة على أساس التكلفة والجودة - فتكتسب المؤسسة الميزة التنافسية لهما

وتتقسم اللوجيستيات إلى نوعين من الفئات :

- الأولى : أنشطة أساسية " مدخلات اللوجيستيات ومخرجاتها - التسويق والمبيعات - خدمة العملاء أو المستفيدين "
- الثانية : أنشطة داعمة " البنية التحتية - إدارة الموارد البشرية - تكنولوجيا المعلومات - عمليات إعداد وتجميع المواد "

- وتأتي الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية من أسلوب المؤسسة في تنظيم أداء الأنشطة بداخل سلسلة الإمداد . ولكسب الميزة التنافسية على المؤسسة تحقيق أعلى مستوى جودة للعملاء من خلال أداء تلك الأنشطة بكفاءة ودقة اكبر عن المنافسين
- وأن اللوجيستيات تحقق زيادة المنافع وتخفيض تكاليف المؤسسة كما تحقق ميزة المنفعة والجودة نفع اكبر
- وإدارة اللوجيستيات هي الوسائل التي يحتاجها العملاء أو المستفيدين في تحقيق إشباع رغباتهم من خلال التنسيق بين كل من :
  - تدفق المواد و المعلومات إلى السوق من خلال المؤسسة - وتحقيق هذا التكامل الشامل يتطلب أسباب مختلفة وحديثة (لعملية التسويق)
  - واتفقت آراء عينة البحث على أن الأشكال المختلفة لتحقيق تكامل سلسلة الإمداد بالمؤسسات الرياضية تمر بالمراحل التالية :
- **الأولى :** خط أساس في الشراء - تحكم المواد - الإنتاج - الخدمة - المبيعات - التوزيع - خدمة العملاء أو المستفيدين
- **الثانية :** تكامل الوظائف من تدفق المواد - إدارة المواد - إدارة الإنتاج والخدمة - التوزيع وخدمة العملاء أو المستفيدين
- **الثالثة :** التكامل الداخلي من تدفق المواد - إدارة المواد - إدارة الإنتاج و الخدمة - التوزيع وخدمة العملاء والمستفيدين
- **الرابعة :** تدفق المواد والمرددين - سلسلة الإمدادات الداخلية - العملاء - خدمة العملاء المستفيدين و يؤكد ذلك كلا من و سهير عبد الحميد عبد العال 2007 وعبيدعلي احمد حجازي 2000 ومحمد شفيق ميرا 1999 لي ضرورة توافر المتطلبات والشروط اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية داخل الاندية الرياضية

جدول رقم (11)  
عرض ومناقشة نتائج المحور السابع: المداخل الحديثة للمنافسة  
فى المؤسسات الرياضية

ن=180

م	العبارات	نعم		لا	
		ك	%	ك	%
38	- المداخل الحديثة للمنافسة فى المؤسسات الرياضية وهى :-				
أ	- استراتيجيات التنافس <b>Completive strategies</b>	125	69.4	55	30.6
ب	المنافسة المبنية على أساس الزمن <b>Time based competition</b>	100	55.6	80	44.4
ج	التنافس هنا مبنى على السرعة وأن تكون المؤسسة الاولى فى ساحة السوق	150	83.3	30	16.7
39	المنافسة المعتمدة على مقاييس للمقارنة بها <b>Benchmarking</b>				
أ	تبنى على مقارنة الأداء مع معايير المنافسين .	90	50	90	50
ب	تستخدم عند تحديد مصادر الميزة التنافسية التى تستغل لتحسين الأداء واكتشاف نقاط الضعف المطلوب والابتعاد عنها .	100	55.6	80	44.4
40	المنافسة من خلال التعلم للأنشطة المختلفة <b>Competing Through learning</b>				
أ	هى المهارات ومستوى المعرفة والخبرة التى تعطى المؤسسات مزايا كبيرة فى ميدان التنافس .	110	61.1	70	38.9

م	العبارات	نعم		لا		كا
		ك	%	ك	%	
ب	المستوى العالمى مطلوب لتحقيق أنجاز غير عادى	120	66.6	60	33.4	*20.00
ج	المنافسة العالمية للمؤسسات الرياضية Global competition	100	55.6	80	44.4	2.22
41	حتى تصبح المؤسسة عالمية تتطلب قدرات معينة لمقابلة احتياجات العملاء والمستفيدين والاستجابة السريعة لتغيرات السوق وتحديات المنافسين .					
أ	تتطلب هذه الإستراتيجية بناء أسبقية وتفوق لعرض خدمة فريدة ومتميزة على مستوى العالم .	70	61.1	110	38.9	*8.89
ب	من خلال نقل التكنولوجيا والاتصالات العالمية والبحوث والتطوير - والمتنافس قريباً من الأسواق العالمية	115	63.8	65	36.2	*13.89
ج	تطوير ثقافة المؤسسة يتضمن القيمة - الآليات المتكاملة - العمليات التى تسمح بالتغيير بنجاح فى سوق عالمية تنافسية	90	50	90	50	0.00
د	المنافسة من خلال الجودة .	95	52.7	85	47.3	0.56
هـ	تقديم الخدمة الجيدة أساس نجاح المؤسسة فى عالم المنافسة .	120	66.6	60	33.4	*20.00
42	تأثير الجودة على الربح تعتبر أساساً لفعالية استراتيجيات التميز الأخرى التى تعمل المؤسسة على تحقيقها التى تحتوى على .					

م	العبارات	نعم		لا		كا
		ك	%	ك	%	
أ	الاستخدام الأمثل للموارد .	130	72.22	50	27.77	*35.56
ب	خفض التكلفة .	120	66.66	60	33.33	*20.00
ج	أداء العمل الصحيح من أول مرة .	100	55.55	80	44.44	2.22
د	وضع معايير لقياس الأداء .	95	52.77	85	47.23	0.56
هـ	التحسن المستمر .	125	69.44	55	30.56	*27.22
و	تلبية احتياجات العملاء .	115	63.89	65	36.11	*13.89
43	المنافسة من خلال - الإستراتيجية الوظيفية ومنها:- <b>Functional Strategy</b>					
أ	التركيز على مجالات قوة المؤسسة	70	38.89	110	61.11	*8.89
ب	و التركيز أيضا على الجودة	60	33.33	120	66.66	*20.00
ج	ومنها أيضا - الإستراتيجية اللوجيستية التى تتعامل مع المنشآت ومواقع العمل - المرافق - الصيانة - الإمداد - وسائل النقل	50	27.77	130	72.22	*35.56

قيمة "كا" الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 1 = 3.84

## عرض ومناقشة نتائج المحور السابع : المداخل الجديدة للمنافسة فى المؤسسات الرياضية

ينضح من الجدول رقم (11) أن آراء عينة البحث قد تراوحت بين نسبتي (27.77% - 83.3%) وأن بعض العبارات حققت نسبة اعلي من 80% وهي النسبة التي ارتضاها الباحثان في تفسيرهما لنتائج الدراسة. وبعض العبارات حققت نسبة اقل من 80%.

ويري الباحثون من خلال العرض السابق للجدول رقم (11) أن آراء عينة البحث قد حققت نسبة 80% فأكثر والتي تعني موافقة عينة البحث عليها ويتضح من الجدول رقم (11) والخاص بعبارات المحور السابع المداخل الحديثة للمنافسة في المؤسسات الرياضية اتفقت آراء عينة البحث على العبارات رقم (38)فقرة (ج) حيث حققت نسبة أعلى من 80% والتي تعني موافقة عينة البحث وهذا يدل على وجود مداخل حديثة للمنافسة في المؤسسات الرياضية هي استراتيجيات التنافس الآتية: المنافسة المبدئية على أساس الزمن ، والتنافس هنا مبني على السرعة وان تكون المؤسسة الأولى في السوق ويؤكد ذلك كلا من حسن أحمد الشافعي 2010 ومني طعيمة الجرف 2002 و سهير عبد الحميد عبد العال 2007 وتوفيق محمد عبد المحسن 2004 واسلام محمد النقيب 1998علي ضرورة توافر هذه المداخل الحديثة للمنافسة في المؤسسات الرياضية.

ويري الباحثون من خلال العرض السابق للجدول رقم (11) أن آراء عينة البحث قد حققت نسبة اقل من 80% وأتفقت آراء عينة البحث على جميع عبارات وفقرات المحور التي حققت نسبة أقل من 80% والتي تعني عدم موافقة عينة البحث عليها ويرجع ذلك الي عدم أستيعاب عينة البحث لهذه العبارات وهذا يدل على عدم توافر مداخل حديثة للمنافسة في المؤسسات الرياضية وأنها غير موجودة بالأندية ضمن الأنشطة اللوجيستية ويؤكد ذلك كلا من حسن أحمد الشافعي 2010 وعادل محمد زايد - 1996 ومني طعيمة الجرف 2002 علي ضرورة وجود مداخل حديثة للمنافسة في المؤسسات الرياضية والتي من أهمها

1) المنافسة المعتمدة على مقاييس للمقارنة بها - تبنى على مقارنة الأداء مع معايير المنافسين

2) المنافسة من خلال التعلم للأنشطة المختلفة - وهي المهارات ومستوى المعرفة والخبرة التي تعطي المؤسسة مزايا كبيرة في ميدان التنافس والمستوى العالمي المطلوب لتحقيق انجاز غير عادي

3) المنافسة العالمية لمؤسسات الرياضية - حتى تصبح المؤسسة عالمية تتطلب قدرات معينة لمقابلة احتياجات العملاء أو المستفيدين والاستجابة السريعة لتغييرات السوق وتهديدات المنافسين وتتطلب هذه الإستراتيجية بناء أسبقية وتفوق لعرض خدمة فريدة وأنشطة رياضية متميزة على المستوى العالمي . من خلال نقل التكنولوجيا والاتصالات العالمية والبحوث والتطوير - والتنافس قريبا من الأسواق العالمية

4) المنافسة من خلال الجودة ك أي تقديم الخدمة الجيدة أساس نجاح المؤسسة وتأثير الجودة على الربح تعتبر أساس لفعالية استراتيجيات التميز

5) الإستراتيجية الوظيفية : أي التركيز على المجالات الوظيفية وهي قوة المؤسسة ، أي تركيز على الجودة ومنها الإستراتيجية اللوجيستية التي تتعامل مع المنشآت ومواقع العمل - والمرافق - الصيانة - والإمداد ووسائل النقل

## الاستخلاصات :

من عرض ومناقشة النتائج ثم استخلاص الآتي :

### أولاً : بالنسبة للمحور الأول: الربط بين اللوجيستيات بالإستراتيجية الكلية للمؤسسة الرياضية

- اتفقت آراء عينة البحث على أن التنافس من خلال اللوجيستيات يتضمن كل من التكلفة - الجودة - المرونة - الخدمة .

ومراعاة تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والتنافس بين المؤسسات الرياضية يتم على أساس أكثر من بعد بالنسبة للوجيستيات - والعامل الحيوي لأداء المؤسسة الرياضية هو دور الوظيفة اللوجيستية. واللوjistيات تكتب المؤسسة الرياضية ميزة تنافسية من خلال الانجاز في زمن قياسي .

وتحقق سرعة الاستجابة لمتطلبات الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة وتخفيض التكلفة للأنشطة المختلفة.

- واتفقت آراء العينة على أن اللوجيستيات لها أهمية إستراتيجية في المؤسسات الرياضية المتقدمة حيث يكون قطاع متخصص للوجيستيات ويكون لها رسالة - هدف وتخطيط استراتيجي وللوجيستيات تحسين كفاءة المؤسسة من الموقع - التسهيلات - اختيار وسائل النقل - إدارة حركة المخازن إلى الوضع الأحسن ومفهوم سلسلة القيمة تنشأ من أنشطة المؤسسة التي تؤديها من إنتاج وتسويق ولوجيستيات - وهي كل أنشطة المؤسسة التي تساهم في وضع التكلفة النسبي للمؤسسة وتخلق أساساً للتمييز

- وأن سلسلة القيمة تقسم المؤسسة إلى أنشطتها المناسبة استراتيجيا " وثيقة الصلة بالموضوع من اجل فهم سلوك التكاليف ومصادر التميز الموجودة والمحتملة .

**ثانيا: بالنسبة للمحور الثاني: أنشطة سلسلة القيمة بالمؤسسة الرياضية:**

- اتفقت آراء عينة البحث على أن الأنشطة تقسم إلى :

**أ - الأنشطة الأساسية : Primary Activities**

هي اللوجيستيات الداخلة والخارجة والتسويق والمبيعات والعمليات بالمؤسسة الرياضية

**ب - الأنشطة الداعمة : Support Activities**

- هي البنية الأساسية من إدارة الموارد البشرية وتنمية التكنولوجيا بالمؤسسة الرياضية

- وأن سلسلة القيمة هي شكل جديد لتصميم الأعمال التي ترفع وتزيد من اختيارات العميل أو المستفيد وقرارات العمليات لتنمية ميزة تنافسية مستمرة .

- وخلق قيمة العمل أو المستفيد يساعد في ناتج أو أرباح المؤسسة الرياضية. وان القيمة الاقتصادية للاحتفاظ بالعملاء أو المستفيدين على مرور الزمن أعلى بكثير من استبدالهم والمؤسسة الرياضية التي تحسن قيمة العمل أو المستفيد والتي تزيد حصتها من العملاء أو المستفيدين يكون على حساب المؤسسات التي لا تقدم هذه الخدمات .

- واتفقت آراء عينة البحث أيضا على أن بقاء المؤسسة الرياضية يدوم طويلا بمعاملة العملاء أو المستفيدين - لأن المنافسة تزداد العروض السوقية ووفيرة - والعملاء أو المستفيدين يريدون أن يتعاملوا مع المؤسسة التي تتجاوب مع كل احتياجاتهم .

- ونجاح المؤسسة الرياضية في ساحة السوق والصمود أمام المنافسة يستند على قدرة المؤسسة على جذب وإرضاء العملاء أو المستفيدين والاحتفاظ بهم من خلال قيمة العميل أو المستفيد وأن هدف اللوجيستيات المتكاملة بالمؤسسة الرياضية هو تحسين القيمة للعميل أو المستفيد النهائي

### **ثالثا: بالنسبة للمحور الثالث: العناصر اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية :**

اتفقت آراء عينة البحث على أن خدمة المستفيد أو العميل تتضح وترتبط بالآتي:

- السمعة الطيبة للمؤسسة الرياضية بشن الجودة - الاعتراف وقبول اسم المؤسسة لإدارة الجودة - موارد مالية لإنتاج بتكلفة اقل - اتساع حط المنتج أو الخدمة للأنشطة بالتركيز على المستفيد .

- المعلومات المرتدة - بحوث السوق - قاعدة واسعة من المستفيدين - خصائص المنتج أو الخدمة للأنشطة (التميز) - احتياجات السوق من الأنشطة بابتكار مستمر في الإنتاج أو الخدمة .

- السعر المنخفض للأنشطة أو الخدمات يتوقف على :

(الحجم أو العدد - انتشار الأنشطة - أماكن الانتشار - الريادة والدخول في مجال النشاط الرياضي والمعرفة بإدارة الأنشطة الرياضية

المختلفة) - جودة وكفاءة التسويق للأنشطة أو الخدمات وتعديل العمليات وفقا لاحتياجات المستفيد

- رؤية مستقبلية وثقافية للمؤسسة - مؤسسة رياضية معروفة وقوية نتيجة أهداف إستراتيجية للمؤسسة .

- البحوث والتطوير في مجال الأنشطة الرياضية المختلفة في أماكن المؤسسة المختلفة - تخطيط قصير الأجل يحقق أهداف سريعة بإعلان فعال يحقق انطبعا ايجابيا نحو المؤسسة الرياضية .

### رابعا: بالنسبة للمحور الرابع: الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية للمؤسسة الرياضية

اتفقت آراء عينة البحث على أن الأنواع الرئيسية للمزايا

التنافسية هي :

أ - التكلفة الأقل - أي قدرة المؤسسة على تصميم وتسويق المنتج أو الخدمة في الأنشطة الرياضية بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى ولتحقيق هذه الميزة يجب فهم الأنشطة المتبعة في حلقة أو سلسلة القيمة (value chain) للمؤسسة والتي تعد مصادر هامة للميزة التكاليفية

ب- تميز المنتج أو الخدمة للأنشطة في المؤسسات الرياضية المختلفة - أي قدرة المؤسسة الرياضية على تقديم منتج أو خدمة في الأنشطة الرياضية متميزة وفريدة ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستفيد. تتوافر فيها " جودة أعلى - خصائص خاصة - خدمات ما بعد تقديم المنتج أو الخدمة".

## خامسا: بالنسبة للمحور الخامس: محددات الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية

اتفقت آراء عينة البحث على أن محددات الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية هي :

### أ - حجم الميزة التنافسية

أي يتحقق لمؤسسة الرياضية صفة الاستمرارية إذا أمكن لها المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج أو الأداء والانجاز الرياضي - في الأنشطة الرياضية المختلفة في مواجهة المؤسسات الرياضية

ب- دورة حياة الميزة التنافسية في المؤسسة تبدأ بالاتي :

- مرحلة تبني المؤسسة للنشاط.
- مرحلة الرقود في حالة قيام مؤسسات أخرى منافسة بتقليد مستوى النشاط ومحاكاته للميزة التنافسية ومحاولة التفوق.
- مرحلة تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة لتمييز النشاط أو الأداء الرياضي.

ج- نطاق التنافس أو السوق المستهدف للمؤسسة الرياضية هو:

- يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة الرياضية وعملياتها بغرض تحقيق مزايا تنافسية متعددة (في النطاق المحلي - الإقليمي - الدولي)
- ونطاق التنافس يأخذ الأبعاد الآتية :

- نطاق القطاع السوقي segment scope من خلال تنوع أنشطة المؤسسة الرياضية والمستفيدين

- النطاق الرأسي vertical scope وهو مدى أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة

- النطاق الجغرافي geographical scope وهو عدد المناطق الجغرافية التي تنتشر بها خدمات وأنشطة المؤسسة الرياضية

- نطاق الصناعة industrial scope وهو مدى ترابط الأنشطة المختلفة بالصناعات اللازمة لتلك الأنشطة - ومن شأنه خلق فرص ومزايا تنافسية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى في نفس الموقع الجغرافي.

### **سادسا : بالنسبة للمحور السادس: وسائل تحقيق الميزة التنافسية من خلال اللوجيستيات في المؤسسة الرياضية**

اتفقت آراء عينة البحث على أن وسائل تحقيق الميزة التنافسية من خلال اللوجيستيات في المؤسسات الرياضية هي كل نشاط يساهم بتكاليف محددة ويحقق تميزا فالقيمة المضافة للمنتج تتعلق بإستراتيجية الأنشطة المقامة على أساس التكلفة والجودة - فتكتسب المؤسسة الميزة التنافسية لهما.

#### **وتتقسم اللوجيستيات إلى نوعين من الفئات :**

**الأولى:** أنشطة أساسية "مدخلات اللوجيستيات ومخرجاتها - التسويق والمبيعات - خدمة العملاء أو المستفيدين".

**الثانية:** أنشطة داعمة "البنية التحتية - إدارة الموارد البشرية - تكنولوجيا المعلومات - عمليات إعداد وتجميع المواد".

- وتأتي الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية من أسلوب المؤسسة في تنظيم أداء الأنشطة بداخل سلسلة الإمداد. ولكسب الميزة التنافسية

على المؤسسة تحقيق أعلى مستوى جودة للعملاء من خلال أداء تلك الأنشطة بكفاءة ودقة اكبر عن المنافسين

- وأن اللوجيستيات تحقق زيادة المنافع وتخفيض تكاليف المؤسسة كما تحقق ميزة المنفعة والجودة نفع اكبر

- وإدارة اللوجيستيات هي الوسائل التي يحتاجها العملاء أو المستفيدين في تحقيق إشباع رغباتهم من خلال التنسيق بين كل من :

- تدفق المواد و المعلومات إلى السوق من خلال المؤسسة - وتحقيق هذا التكامل الشامل يتطلب أسباب مختلفة وحديثة (لعملية التسويق)

- واتفقت آراء عينة البحث على أن الأشكال المختلفة لتحقيق تكامل سلسلة الإمداد بالمؤسسات الرياضية تمر بالمراحل التالية :

• الأولى: خط أساس في الشراء - تحكم المواد - الإنتاج - الخدمة - المبيعات - التوزيع - خدمة العملاء أو المستفيدين

• الثانية: تكامل الوظائف من تدفق المواد - إدارة المواد - إدارة الإنتاج والخدمة - التوزيع وخدمة العملاء أو المستفيدين

• الثالثة: التكامل الداخلي من تدفق المواد - إدارة المواد - إدارة الإنتاج و الخدمة - التوزيع وخدمة العملاء والمستفيدين

• الرابعة: تدفق المواد والمرددين - سلسلة الإمدادات الداخلية - العملاء - خدمة العملاء المستفيدين

## سابعاً : بالنسبة للمحور السابع : المداخل الحديثة للمنافسة في المؤسسات الرياضية

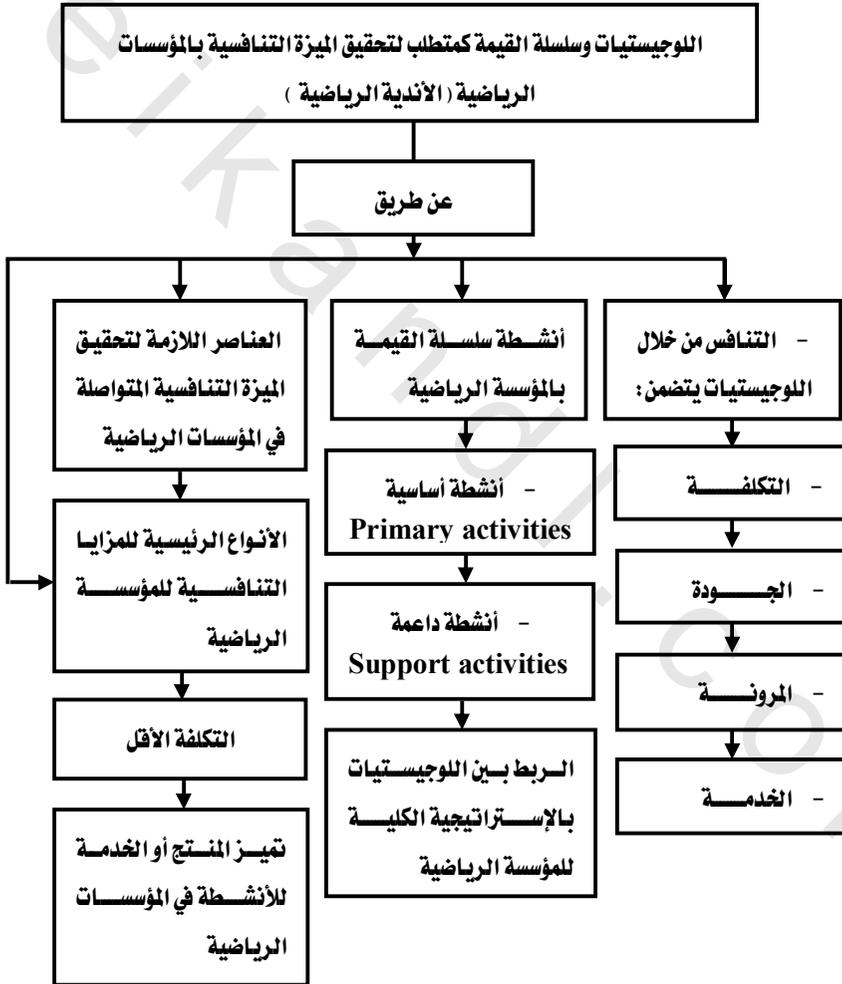
اتفقت آراء عينة البحث أن المداخل الحديثة للمنافسة في المؤسسات الرياضية هي استراتيجيات التنافس الآتية :

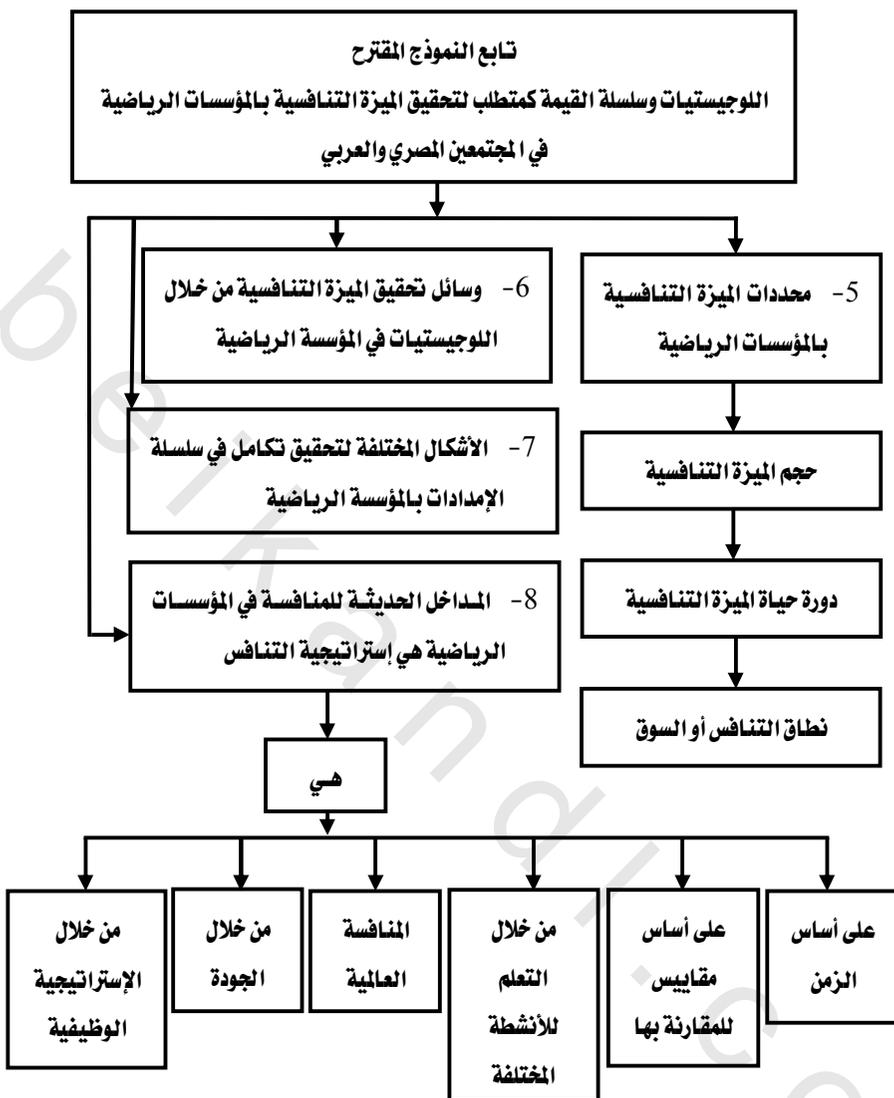
1. المنافسة المبدئية على أساس الزمن، والتنافس هنا مبني على السرعة وان تكون المؤسسة الأولى في السوق
2. المنافسة المعتمدة على مقاييس للمقارنة بها – تبنى على مقارنة الأداء مع معايير المنافسين
3. المنافسة من خلال التعلم للأنشطة المختلفة – وهي المهارات ومستوى المعرفة والخبرة التي تعطي المؤسسة مزايا كبيرة في ميدان التنافس والمستوى العالمي المطلوب لتحقيق انجاز غير عادي
4. المنافسة العالمية لمؤسسات الرياضية – حتى تصبح المؤسسة عالمية تتطلب قدرات معينة لمقابلة احتياجات العملاء أو المستفيدين والاستجابة السريعة لتغييرات السوق وتهديدات المنافسين وتتطلب هذه الإستراتيجية بناء أسبقية وتفوق لعرض خدمة فريدة وأنشطة رياضية متميزة على المستوى العالمي. من خلال نقل التكنولوجيا والاتصالات العالمية والبحوث والتطوير – والتنافس قريبا من الأسواق العالمية
5. المنافسة من خلال الجودة: أي تقديم الخدمة الجيدة أساس نجاح المؤسسة وتأثير الجودة على الربح تعتبر أساس لفعالية استراتيجيات التميز.
6. الإستراتيجية الوظيفية: أي التركيز على المجالات الوظيفية وهي قوة المؤسسة، أي تركيز على الجودة ومنها الإستراتيجية اللوجيستية التي تتعامل مع المنشآت ومواقع العمل – والمرافق – الصيانة – والإمداد ووسائل النقل

## التوصيات :

- من عرض ومناقشة النتائج والاستخلاص نوصي بالاتي :
- أولا: للمسئولين: المؤسسات الرياضية - الأندية - ضرورة تطبيق النموذج المقترح

### ثانيا : النموذج المقترح





ثالثا : لتطبيق النموذج المقترح ضرورة الاسترشاد بنتائج

محاور استبيان البحث مرفق رقم (2)

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- 1- إسلام محمد النقيب: تكامل أنشطة اللوجيستيات لدعم الموقع التنافسي لتجارة مصر الخارجية مع دول الكوميسا، رسالة ماجستير مقدمة إلى الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. (1998)
- 2- تركي إبراهيم سلطان، إدارة اللوجيستيات، تعريف لكتاب أسامة أحمد مسلم: درونالد إتش بالون، دار المريخ للنشر. (2006)
- 3- تفيده علا هلال: إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية. (1998)
- 4- توفيق محمد اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة عبد المحسن: على الجودة (الجودة الشاملة وستة سيجم)، دار الفكر العربي. (2006)
- 5- ثابت عبد الرحمن إدارة الأعمال اللوجيستية (الإمداد إدريس: والتوزيع المادي) الدار الجامعية. (2003)

6- ثابت عبد الرحمن كفاءة وجودة الخدمة اللوجيستية ،  
إدریس: مفاهيم أساسية وطرق القياس  
والتقييم، الدار الجامعية. (2006)

7- ثابت عبد الرحمن الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج  
إدریس: تطبيقية)، الدار الجامعية. (2003)

8- حسن احمد الشافعي: إدارة الجودة الشاملة في التربية  
البدنية والرياضة، دار الوفاء لدنيا  
الطباعة والنشر، سيدي بشر،  
الإسكندرية. (2004)

9- حسن احمد الشافعي: الإدارة الإستراتيجية والتخطيط  
الإستراتيجي في التربية البدنية  
والرياضة، دار الوفاء لدنيا الطباعة  
والنشر، سيدي بشر، الإسكندرية.  
(2007)

10- حسن احمد الشافعي: معايير إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات  
الرياضية بالمجتمع العربي، دار الوفاء  
لدنيا الطباعة والنشر، سيدي بشر،  
الإسكندرية. (2006)

11- حسن احمد الشافعي: اللوجيستيات في التربية البدنية  
والرياضة، دار الوفاء لدنيا الطباعة  
والنشر، سيدي بشر، الإسكندرية.  
(2010)

12- سرور علي إبراهيم تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة  
شاملة، دار المريخ للنشر، الرياض،  
تعريف لكتاب المؤلف جوزيف كيلادا.

(2004)

13- سهير عبد الحميد عبد العال: جودة الخدمة اللوجيستية لتحقيق الميزة  
التنافسية في صناعة التعليم العالي،

رسالة دكتوراه مقدمة إلى  
الأكاديمية العربية للعلوم  
والتكنولوجيا والنقل البحري.

(2007)

14- سمير معوض: اللوجيستيات والنقل متعدد الوسائط،  
مجلة انترناشونال، الإسكندرية،  
يناير، فبراير، مارس، إبريل.

(2001)

15- عادل محمد زايد: تحليل الميزة التنافسية لكليات إدارة

الأعمال "رؤية إستراتيجي"، المؤتمر  
الأول للجمعية العربية للإدارة، الإدارة  
الإستراتيجية والقيمة التنافسية  
لمنشآت الأعمال العربية، فندق

فلسطين، الإسكندرية. (1996)

16- عبيد على احمد حجازي: اللوجيستيات كبديل للميزة النسبية،  
منشأة المعارف، الإسكندرية. (2000)

- 17- محسن عاطف: إدارة لوجيستيات الأعمال (مدخل وظيفي). (2002)
- 18- محمد شفيق ميرا: اللوجيستيات النقل البحري، مؤتمر النقل البحري في مشارف القرن الحادي والعشرين، القاهرة. (2001)
- 19- محمد شفيق ميرا: اللوجيستيات وتنمية الموارد البشرية، مؤتمر التنمية البشرية، القاهرة. (1999)
- 20- منى طعيمة الجرف: مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، مسح مرجعي، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية. (2002)
- 21- محمد محمد علي إبراهيم: النقل والتجارة (د.ن)، الاتجاهات الحديثة في اللوجيستيات، ورقة مقدمة. (1998)
- 22- مصطفى محمود أبو بكر: المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجيستية في المنظمات المعاصر، الدار الجامعية. (2004)

- 23- **Ballou, Ronald H. (2004):** Business Logistics Supply Chain Managemnt.
- 24- **Bowersox, Donald and Gloss David (1996):** Logistical Management "N.Y Mc. Grow Hill".
- 25- **Christopher, Martin (1998):** Logistics and Supply Chain Management, Pitman Publishing, London.
- 26- **Johnson, Peter (2000):** E-Logistics: European Policies and Priorities, E-Business (22 – 23 May) Royal Institute of International Affairs.
- 27- **Michael, Ramona kay & Sower, Victor E. & Motwani Jaideep (1997):** A comprehensive Model For Implementing Total Quality Management in Higher Education", Benchmarking for Quality Management, Vol. 4 (2), PP. 104 – 120.
- 28- **Mentzer, John T. & Min Soonhong & Bobbitt L Michael (2004):** Toward a Unified Theory of Logistiets, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 34 (8), PP. 606-627.
- 29- **Person Goran (1991):** Achieving Competitiveness Through Logistics, The International Journal of Logistics Management, Vol. 2, No1, PP. 11.
- 30- **Peters, M. Cooper, J., Lieb, R. C. and Randall, H. L. (1998, January 1):** The Third Party Logistics Industry in Europe, Provider Perspectives on The Industry's Current Status and

Future Prospects, International Journal of Logistics, Research and Applications.

- 31- **Stock Gregory N. & Greis Noel P. & Kasarda. D. (1999):** Logistics Strategy & Structure, The International Journal for Physical Distribution & Logistics, Vol. 29, No. 4, PP. 224 – 339.
- 32- **Sum Chee – Chuong & Teo Chew – Been & NGK – Wan – Kee (2001):** Strategic Logistics Management in Singapore, International Journal of Coerations & Production Management, Vol. 21, No. 9, PP. 123- 1250.
- 33- **Smith Peter A. & Barry Jack & Cavinato Joseph I. & el al., (1991):** Logistics in Service Council of Logistics Management.
- 34- **Wheatly, Malcolm, 91998, January):** Less Means More, Logistics Europe, Brussels.
- 35- **Z, ain, Mohamed (1996):** Competition, What Does It Mean? The TQM Magazine, Vol. 8 (1), PP. 54 – 59.

## ملخص البحث

### اللوجيستيات وسلسلة القيمة كمتطلب لتحقيق الميزة

#### التنافسية بالمؤسسات الرياضية الأندية الرياضية (\*)

- استهدفت الدراسة التعرف على دور اللوجيستيات وسلسلة القيمة كمتطلب لتحقيق الميزة بالمؤسسات الرياضية "الأندية".

وذلك من خلال: الربط بين اللوجيستيات بالإستراتيجية الكلية للمؤسسة الخدمة الرياضية - التفاضل من خلال اللوجيستيات " التكلفة - الجودة - المرونة - الخدمة".

- أنشطة سلسلة القيمة بالمؤسسات الرياضية ( أنشطة أساسية، أنشطة داعمة )

- العناصر اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة في المؤسسات الرياضية، الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية للمؤسسة الرياضية (التكلفة الأقل - تميز المنتج أو الخدمة للأنشطة الرياضية) - محددات الميزة التنافسية - من خلال اللوجيستيات في المؤسسات الرياضية - الأشكال المختلفة لتحقيق تكامل في سلسلة الإمدادات بالمؤسسات الرياضية - المداخل الحديثة للمنافسة في المؤسسات الرياضية. (أي استراتيجيات التفاضل).

---

(\*) أ.د / حسنى أحمد الشافعى : أستاذ الإدارة في التربية الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنات - جامعة الإسكندرية

م.د / أحمد عبد الفتاح احمد سالم : مدرس بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنات - جامعة حلوان

د/ نادي أحمد عبد المجيد : دكتوراه في الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنات - جامعة الإسكندرية

## إجراءات الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي المسحي - واستمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات وطبقت علي عينة عشوائية من إدارة بعض المؤسسات الرياضية (الأندية) ، واستخدم الطرق الإحصائية المناسبة للمعلومات والبيانات. ومن عرض ومناقشة النتائج والاستخلاصات توصلت الدراسة إلي نموذج مقترح يوضح الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية (الأندية).

## **Abstract**

### **The logistics and value serial as a request to realize the Competitive advantage in the sports institutions (The Sports clubs)<sup>(\*)</sup>**

\*\*\*\*\*

The study aims to recognize the logistics role and value serial as a request to realize the competitive advantage in the sports institutions (the sports clubs), through : the connection between logistics with the total strategy of the sports institution – competitive through logistics" the costs – the quality – the flexibility – the sports service – the value serial activities in the sports institution (a basic activities – a support activities) – the necessary elements for realizing the continue competitive advantage in the sports institution , the basic kind of competitive advantage in the sports institution (the less costs – the distinguishing of product or service of the sports activities) of competitive advantage determines – through logistics in the serial support the sports institution – modern approaches of competition in the sports institution (the competitive strategies)

---

(\*) Prof. Dr. **Hassan Ahmed Alshafey**: Prof of sports administration – Faculty of physical education for girls – Alexandria University.  
Dr. **Ahmed Abd el Fattah Ahmed Salem**- A Lecturer in the sports administration department – Faculty of physical Education for Men-Helwan University  
Dr.**Nady Ahmed Ali Abd Elmgeid**-PHD of Physical Education– Faculty of physical education for girls – Alexandria University.

### **The study procedure:**

The study utilized the descriptive survey method – a questionnaire for data and information collection and it was applied on a random sample from an administration of some sports institution (clubs) the appropriated statistics treatment for data and information was utilized. from the discussion and show results , the study resulted a suggested model clarified the logistics role and value serial as a request to realize competitive advantage in the sport institution .

## مرفق رقم ( 1 ) استمارة البحث النهائية

### المحور الأول : اللوجيستيات وسلسلة القيمة

م	العبارات	نعم	لا
1	مراعاة الربط بين اللوجيستيات بالإستراتيجية الكلية للمؤسسة الرياضية.		
2	- اكتشاف العلاقات الرئيسية بين التنافسية وإستراتيجيات اللوجيستيات - التنافس من خلال اللوجيستيات يتضمن :-		
3	التكلفة		
4	الجودة		
5	المرونة		
6	الخدمة		
7	مراعاة تحقيق هذه الأهداف كإستراتيجية المؤسسة .		
8	التنافس بين المؤسسات الرياضية يتم على أساس أكثر من بعد بالنسبة للوجيستيات .		
9	العامل الحيوى آراء المؤسسة الرياضية هو دور الوظيفة اللوجيستية		
	- اللوجيستيات تكسب المؤسسة الرياضية ميزة تنافسية من خلال الإنجاز فى زمن قياسى :-		
10	سرعة الاستجابة لمتطلبات الجمهور الداخلى والخارجى للمؤسسة .		
11	تخفيض التكلفة للأنشطة المختلفة .		
12	اللوجيستيات لها أهمية إستراتيجية فى المؤسسات الرياضية المتقدمة حيث يكون قطاع متخصص للوجيستيات ويكون لها رسالة-وهدف وتخطيط إستراتيجى.		

م	العبارات	نعم	لا
13	اللوجيستيات تحسن كفاءة المؤسسة من الموقع - التسهيلات - إختيار وسائل النقل - إدارة حركة المخازن إلى الوضع الأحسن .		
	أ - مفهوم سلسلة القيمة هي :-		
14	تنشأ من أنشطة المؤسسة التى تؤديها من إنتاج وتسويق ولوجيستيات .		
15	هى كل أنشطة المؤسسة التى تساهم فى وضع التكلفة النسبى للمؤسسة وتخلق أساساً للتمييز .		
16	سلسلة القيمة تقسم المؤسسة إلى أنشطتها المناسبة إستراتيجياً (وثيقة الصلة بالموضوع) من أجل فهم سلوك التكاليف ومصادر التميز الموجود والمحتملة.		

المحور الثانى : أنشطة سلسلة القيمة بالمؤسسة الرياضية تصنف إلى نوعين :

م	العبارات	نعم	لا
17	الأول : الأنشطة الأساسية Primary Activities		
	- وهى اللوجيستيات الداخلة والخارجة والتسويق والمبيعات والعمليات - بالمؤسسة الرياضية .		
18	الثانى : الأنشطة الداعمة Support activities		
	- هى البنية الأساسية - إدارة الموارد البشرية - وتنمية التكنولوجيا بالمؤسسة الرياضية .		
19	سلسلة القيمة هى شكل جديد لتصميم الأعمال التى ترفع وتزيد من إختيارات العميل وقرارات العمليات لتنمية ميزة تنافسية مستمرة .		
20	خلق القيمة للعملاء أو المستفيدين للمؤسسة الرياضية يعتبر مصدراً للميزة التنافسية .		
21	خلق قيمة للعميل أو المستفيد يساعد فى ناتج أو أرباح المؤسسة الرياضية .		
22	أن القيمة الاقتصادية للاحتفاظ بالعملاء على مرور الزمن تكون أعلى بكثير من استبدالهم .		
23	المؤسسة الرياضية التى تحسن قيمة العميل والمستفيد والتى تزيد حصتها من العملاء أو المستفيدين يكون على حساب المؤسسات التى لا تقدم مثل هذه الخدمات		

تابع: المحور الثانى: أنشطة سلسلة القيمة بالمؤسسة  
الرياضية تصنف إلى نوعين :

م	العبارات	نعم	لا
24	بقاء المؤسسة الرياضية يدوم طويلاً بمعالجة العملاء والمستفيدين لان المنافسة تزداد والعروض السوقية وفيرة والعملاء أو المستفيدين يريدون أن يتعاملوا مع المؤسسة التى تتجاوب مع كل احتياجاتهم .		
25	نجاح المؤسسة الرياضية فى ساحة السوق والصمود أمام المنافسة يستند على قدرة المؤسسة على جذب وإرضاء العملاء أو المستفيدين والاحتفاظ بهم من خلال قيمة العميل .		
26	أن هدف اللوجيستيات المتكاملة بالمؤسسة الرياضية هو تحسين القيمة للعميل أو المستفيد النهائى .		

## المحور الثالث : العناصر اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية

م	العبارة	نعم	لا
	- العناصر اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة في المؤسسات الرياضية هي :-		
27	خدمة المستفيد أو العميل أو المستفيد .		
28	السمعة الطيبة للمؤسسة الرياضية بشأن الجودة .		
29	الاعتراف وقبول اسم المؤسسة الرياضية - لإدارة الجودة .		
30	موارد مالية لإنتاج بتكلفة أقل .		
31	أوسع خط المنتج أو الخدمة للأنشطة بالتركيز على المستفيد		
32	المعلومات المرتدة		
33	بحوث السوق		
34	قاعدة واسعة من المستفيدين - بسبب التفوق الفنى أو التخصصى .		
35	خصائص المنتج أو الخدمة للأنشطة (التميز) - لتلبية قطاعات السوق.		
36	احتياجات السوق من الأنشطة بابتكار مستمر فى الإنتاج أو الخدمة		
	- السعر المنخفض للأنشطة أو الخدمات المقدمة تتوقف على		
37	الحجم أو العدد .		
38	انتشار الأنشطة .		
39	أماكن الانتشار		

م	العبارات	نعم	لا
40	الريادة والدخول فى مجال النشاط الرياضى والمعرفة بإدارة الأنشطة الرياضية المختلفة .		
41	جودة وكفاءة التسويق للأنشطة أو الخدمات وتعديل العمليات وفقاً لاحتياجات المستفيد .		
42	رؤية مستقبلية وثقافية للمؤسسة الرياضية ومهارات تسويقية للأنشطة الرياضية .		
43	مؤسسة رياضية معروفة وقوية نتيجة أهداف إستراتيجية للمؤسسة .		
44	البحوث والتطوير فى مجال الأنشطة الرياضية المختلفة فى أماكن المؤسسة المختلفة		
45	تخطيط قصير الأجل يحقق أهداف سريعة بإعلان فعال يحقق انطباعاً إيجابياً نحو المؤسسة الرياضية .		

## المحور الرابع : الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية للمؤسسة الرياضية

م	العبارات	نعم	لا
	- الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية للمؤسسة الرياضية هي :-		
46	التكلفة الأقل : قدرة المؤسسة على تصميم وتسويق المنتج أو الخدمة فى الأنشطة الرياضية بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى .		
47	لتحقيق هذه الميزة يجب فهم الأنشطة المتبعة فى حلقة أو سلسلة القيمة (Value chain) للمؤسسة والتي تعد مصادر هامة للميزة التكاليفية		
	- تميز المنتج أو الخدمة للأنشطة فى المؤسسات الرياضية المختلفة		
48	تعنى قدرة المؤسسة الرياضية على تقديم منتج أو خدمة فى الأنشطة الرياضية متميزة وفريدة ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك .		
49	جودة أعلى		
50	خصائص خاصة		
51	خدمات ما بعد تقديم المنتج أو الخدمة		

## المحور الخامس : الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية

م	العبارات	نعم	لا
	- محددات الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية هي:		
52	حجم الميزة التنافسية		
53	يتحقق للمؤسسة الرياضية صفة الاستمرارية إذا أمكن لها المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج أو الأداء والإنجاز الرياضى فى الأنشطة الرياضية المختلفة فى مواجهة المؤسسات الرياضية المختلفة .		
	- دورة حياة الميزة التنافسية فى المؤسسة الرياضية تبدأ بالآتى :-		
54	مرحلة تقديم النشاط أو النمو السريع له .		
55	مرحلة تبنى المؤسسة للنشاط .		
56	مرحلة الرقود فى حالة قيام مؤسسات أخرى منافسة بتقليد مستوى النشاط ومحاكاته للميزة التنافسية ومحاولة التفوق .		
57	مرحلة تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز النشاط أو الأداء الرياضى .		
58	من هنا يبدأ تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستفيد أو العميل .		
59	نطاق التنافس أو السوق المستهدف للمؤسسة الرياضية.		
60	يعبر النطاق على مدى أتساع أنشطة المؤسسة الرياضية وعملياتها بغرض تحقيق مزايا تنافسية متعددة .		
61	فى النطاق المحلى .		
62	فى النطاق الأقليمى .		
63	فى النطاق الدولى .		

م	العبارات	نعم	لا
	- نطاق التنافس يأخذ الأبعاد الآتية :-		
64	نطاق القطاع السوقى Segment Scope		
	- من خلال تنوع أنشطة المؤسسة والمستفيدين		
65	النطاق الرأسى Vertical scope		
	- هو مدى أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة .		
66	النطاق الجغرافى Geographical scope		
	- عدد المناطق الجغرافية التى تنشر فيها خدمات وأنشطة المؤسسة الرياضية .		
67	أو تنافس المؤسسة مع المؤسسات الأخرى فى نفس الموقع الجغرافى .		
	- نطاق الصناعة Industrial scope		
68	هو مدى ترابط الأنشطة المختلفة بالمؤسسة الرياضية بالصناعات اللازمة لتلك الأنشطة .		
69	من شأنه خلق فرص تحقق مزايا تنافسية عديدة للمؤسسة		

المحور السادس: وسائل تحقيق الميزة التنافسية من خلال اللوجيستيات فى المؤسسات الرياضية

م	العبارات	نعم	لا
70	الميزة التنافسية تتحقق من خلال العدد من الأنشطة المتكاملة داخل المؤسسة .		
71	كل نشاط يساهم بتكاليف محددة ويحقق تميزاً فالقيمة المضافة للبضائع تتعلق بإستراتيجية الأنشطة المقامة على أساس التكلفة والجودة. فتكتسب المؤسسة الميزة التنافسية لهما.		
	تتقسم اللوجيستيات إلى نوعين من الفئات :-		
72	الأولى : أنشطة أساسية (مدخلات اللوجيستيات ومخرجات اللوجيستيات - التسويق - المبيعات - خدمة العملاء) .		
73	الثانية : أنشطة داعمة (البنية التحتية - إدارة الموارد البشرية - تكنولوجيا المعلومات - عمليات إعداد وتجميع المواد) .		
74	تأتى الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية من أسلوب المؤسسة فى تنظيم أداء الأنشطة بداخل سلسلة الإمداد		
75	لكسب الميزة التنافسية على المؤسسة تحقيق أعلى مستوى جودة للعملاء من خلال أداء تلك الأنشطة بكفاءة ودقة أكبر ودقة عن المنافسين .		
76	اللوjistيات تحقق زيادة المنافع وتخفيض تكاليف المؤسسة كما تحقق ميزة المنفعة والجودة نفع أكبر Capacity utilization		

م	العبارات	نعم	لا
	- إدارة اللوجيستيات هي الوسائل التي يحتاجها العملاء أو المستفيدين في تحقيق إشباع رغباتهم من خلال التنسيق بين كل من :-		
77	تدفق المواد والمعلومات إلى السوق من خلال المؤسسة .		
78	وتحقيق هذا التكامل الشامل يتطلب أسباب مختلفة وحديثة (لعملية التسويق) .		
	- الأشكال المختلفة لتحقيق تكامل في سلسلة الأدوار بالمؤسسات الرياضية هي :-		
79	المرحلة الأولى : خط الأساس في - الشراء - تحكم المواد - الإنتاج - الخدمة المبيعات - التوزيع - خدمة العملاء.		
80	المرحلة الثانية : تكامل الوظائف من تدفق المواد - إدارة المواد إدارة الإنتاج والخدمة - التوزيع وخدمة العملاء .		
81	المرحلة الثالثة : التكامل الداخلى من تدفق المواد - إدارة المواد - إدارة الإنتاج والخدمة - التوزيع وخدمة العملاء .		
82	المرحلة الرابعة : تدفق المواد - الموردين - سلسلة الأدوار الداخلية - العملاء - خدمة العملاء .		

## المحور السابع : المداخل الحديثة للمنافسة فى المؤسسات الرياضية

م	العبارات	نعم	لا
	- المداخل الحديثة للمنافسة فى المؤسسات الرياضية وهى :-		
	- استراتيجيات التنافس Compleitive strategies		
83	المنافسة المبنية على أساس الزمن Time based competition		
84	التنافس هنا مبنى على السرعة وأن تكون المؤسسة الاولى فى ساحة السوق .		
85	تتيح أزمته الدورة فى جميع مراحل العمل حتى تصل الخدمة إلى العميل .		
86	المنافسة المعتمدة على مقاييس للمقارنة بها Benchmarking		
87	تبنى على مقارنة الأداء مع معايير المنافسين .		
89	تستخدم عند تحديد مصادر الميزة التنافسية التى تستغل لتحسين الأداء واكتشاف نقاط الضعف المطلوب والابتعاد عنها .		
90	المنافسة من خلال التعلم للأنشطة المختلفة Competing Through learning		
91	هى المهارات ومستوى المعرفة والخبرة التى تعطى المؤسسات مزايا كبيرة فى ميدان التنافس .		
92	المستوى العالمى مطلوب لتحقيق أنجاز غير عادى		
93	المنافسة العالمية للمؤسسات الرياضية Global competition.		

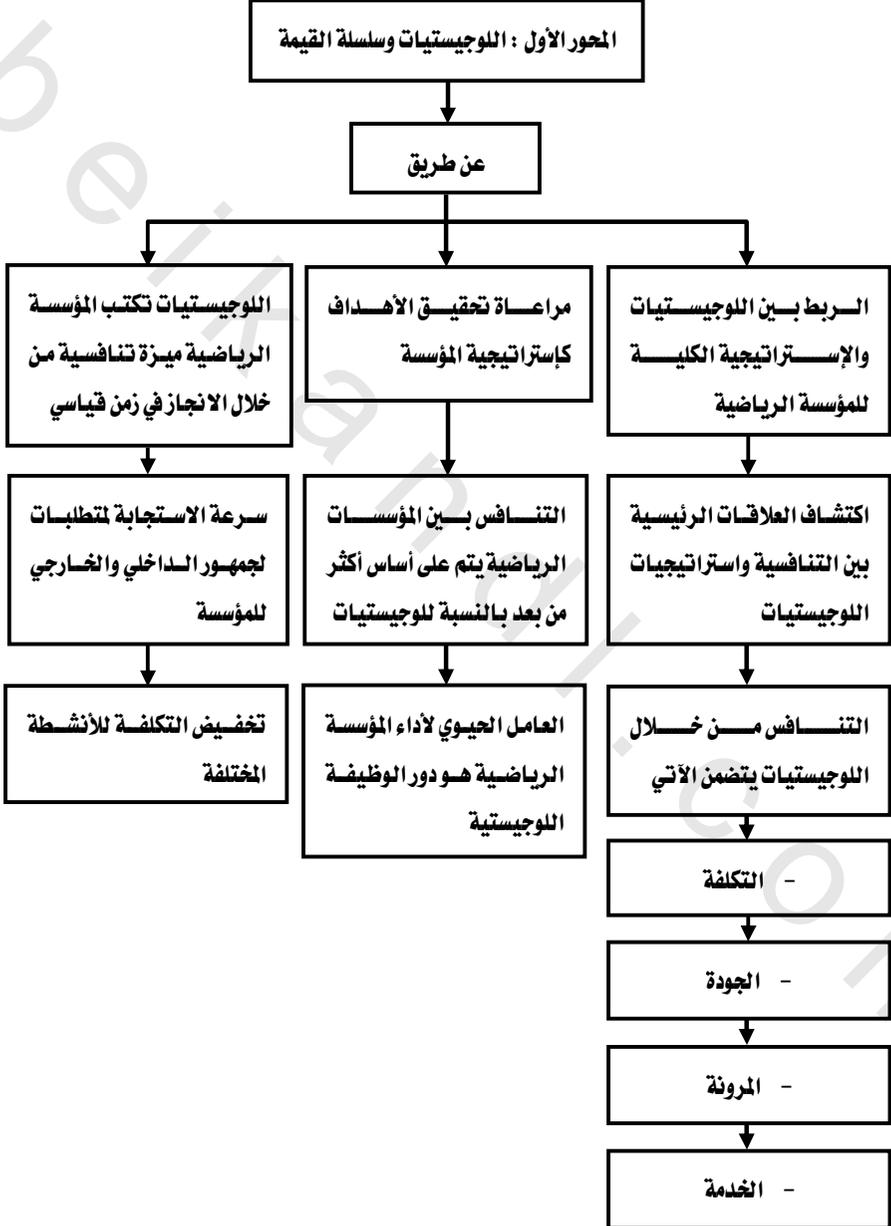
م	العبارات	نعم	لا
94	حتى تصبح المؤسسة عالمية تتطلب قدرات معينة لمقابلة احتياجات العملاء والمستفيدين والاستجابة السريعة لتغييرات السوق وتهديدات المنافسين .		
95	تتطلب هذه الإستراتيجية بناء أسبقية وتفوق لعرض خدمة فريدة ومتميزة على مستوى العالم.		
96	من خلال نقل التكنولوجيا والاتصالات العالمية والبحوث والتطوير - والمتنافس قريباً من الأسواق العالمية .		
97	تطوير ثقافة المؤسسة يتضمن القيمة - الآليات المتكاملة - العمليات التى تسمح بالتغيير بنجاح فى سوق عالمية تنافسية .		
98	المنافسة من خلال الجودة .		
99	تقديم الخدمة الجيدة أساس نجاح المؤسسة فى عالم المنافسة .		
100	تأثير الجودة على الربح تعتبر أساساً لفعالية استراتيجيات التميز الأخرى التى تعمل المؤسسة على تحقيقها التى تحتوى على .		
101	الاستخدام الأمثل للموارد .		
102	خفض التكلفة .		
103	أداء العمل الصحيح من أول مرة .		
104	وضع معايير لقياس الأداء .		
105	التحسن المستمر .		
106	تلبية احتياجات العملاء .		

م	العبارات	نعم	لا
	المنافسة من خلال		
	- الإستراتيجية الوظيفية <b>Functional Strategy</b>		
107	التركيز على المجالات قوة المؤسسة وهى		
108	تركيز أيضا على الجودة		
109	منها - الإستراتيجية اللوجيستية التى تتعامل مع المنشآت ومواقع العمل - المرافق - الصيانة - الإمداد - وسائل النقل		

## مرفق رقم (2)

ثالثاً: لتطبيق النموذج المقترح ضرورة الاسترشاد بنتائج محاور

استبيان البحث علي النحو التالي :



تابع المحور الأول : اللوجيستيات وسلسلة القيمة

عن طريق

مفهوم سلسلة القيمة هي

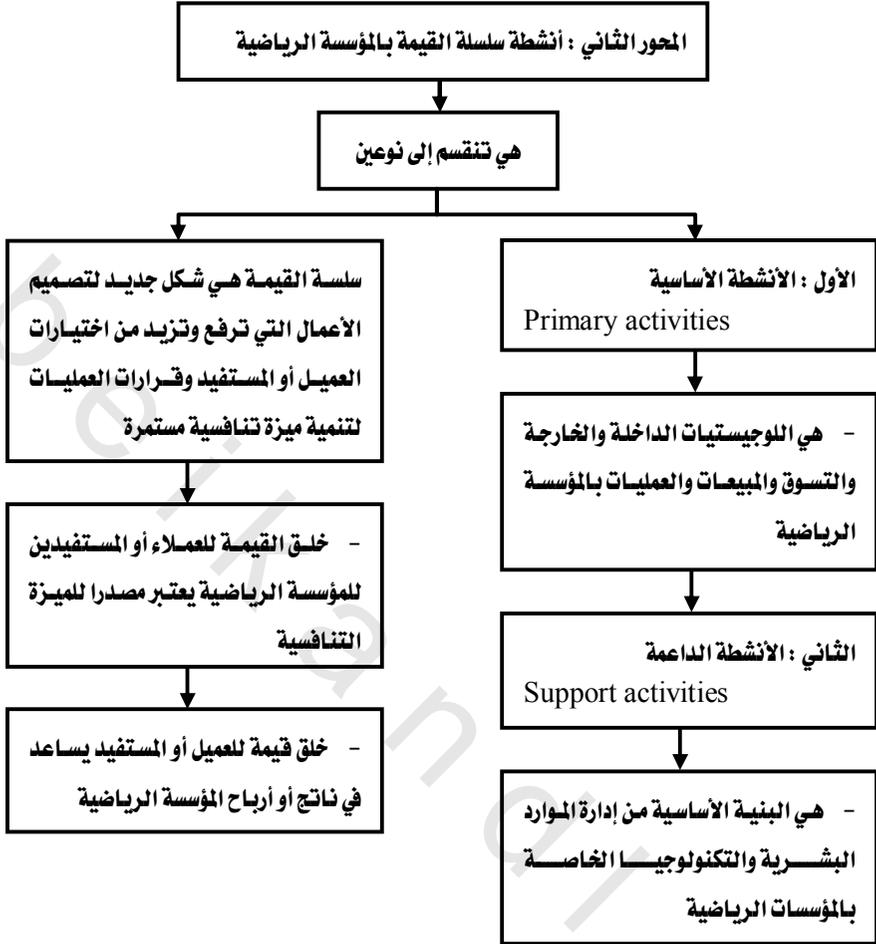
- تنشأ من أنشطة المؤسسة التي تؤدي بها  
من إنتاج وتسويق و لوجيستيات

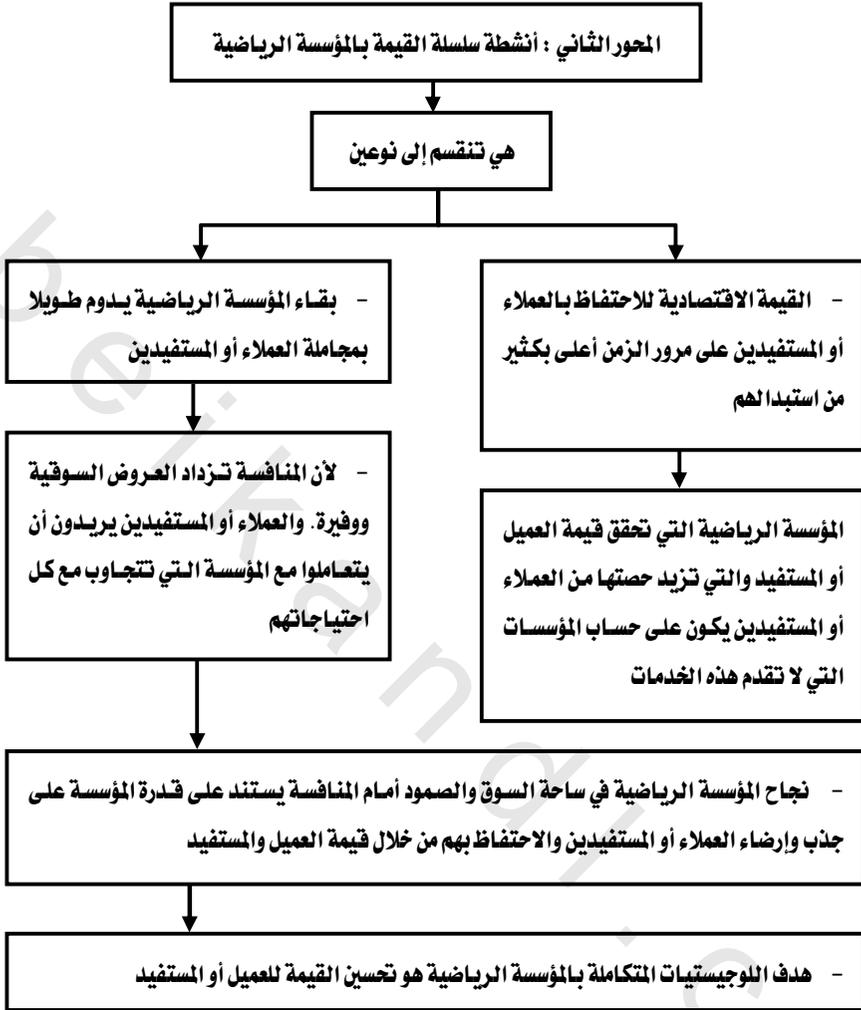
- هي كل أنشطة المؤسسة التي تساهم في  
وضع التكلفة النسبي للمؤسسة وتخلق أساسا  
للتميز

- وسلسلة القيمة تقسم المؤسسة إلى  
أنشطتها المناسبة استراتيجيات وثيقة الصلة  
بالموضوع، من اجل فهم سلوك التكاليف  
ومصادر التميز الموجودة والمحتملة

اللوjistيات لها أهمية إستراتيجية في  
المؤسسات الرياضية المتقدمة حيث يكون  
قطاع متخصص للوجيستيات ويكون لها  
رسالة - هدف - وتخطيط استراتيجي

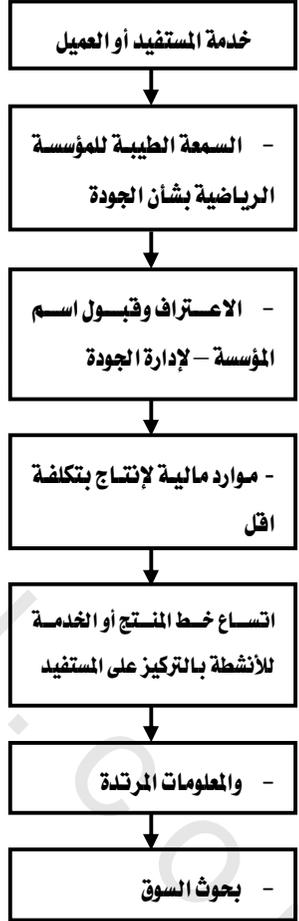
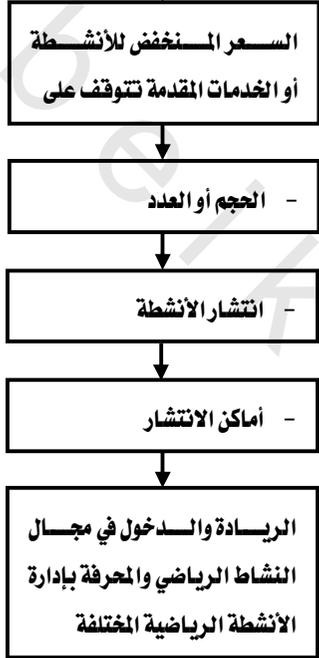
- اللوجيستيات تحسن كفاءة المؤسسة من  
الموقع - التسهيلات - اختيار وسائل النقل -  
إدارة حركة المخازن إلى الوضع الأحسن





المحور الثالث : العناصر اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية

هي



تابع المحور الثالث : العناصر اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية

هي

- مؤسسة رياضية معروفة وقوية نتيجة  
أهداف إستراتيجية للمؤسسة

- البحوث والتطوير في مجال الأنشطة  
الرياضية المختلفة في أماكن المؤسسة المختلفة

- تخطيط قصير الأجل يحقق أهداف سريعة  
بإعلان فعال يحقق انطبعا ايجابيا نحو  
المؤسسة الرياضية

- جودة وكفاءة التسويق للأنشطة أو الخدمات  
وتعديل العمليات وفقا لاحتياجات المستفيد

- رؤية مستقبلية وثقافية للمؤسسة الرياضية  
ومهارات تسويقية للأنشطة الرياضية

المحور الرابع : الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية للمؤسسة الرياضية

هي



المحور الخامس : محددات الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية

هي

تابع دورة حياة الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية

- مرحلة تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة لتمييز النشاط أو الأداء الرياضي

من هنا يبدأ التطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستفيد أو العميل

حجم الميزة التنافسية

- يتحقق للمؤسسة الرياضية صفة الاستمرارية إذا أمكن لها المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج أو الأداء والانجاز الرياضي - في الأنشطة الرياضية المختلفة في مواجهة المؤسسات الرياضية

- دورة حياة الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية تبدأ بالاتي:

- مرحلة تقديم النشاط أو النمو السريع له

- مرحلة تبني المؤسسة للنشاط

- مرحلة الركود في حالة قيام مؤسسات أخرى منافسة تقليد مستوى النشاط ومحاكاته للميزة التنافسية ومحاولة التفوق

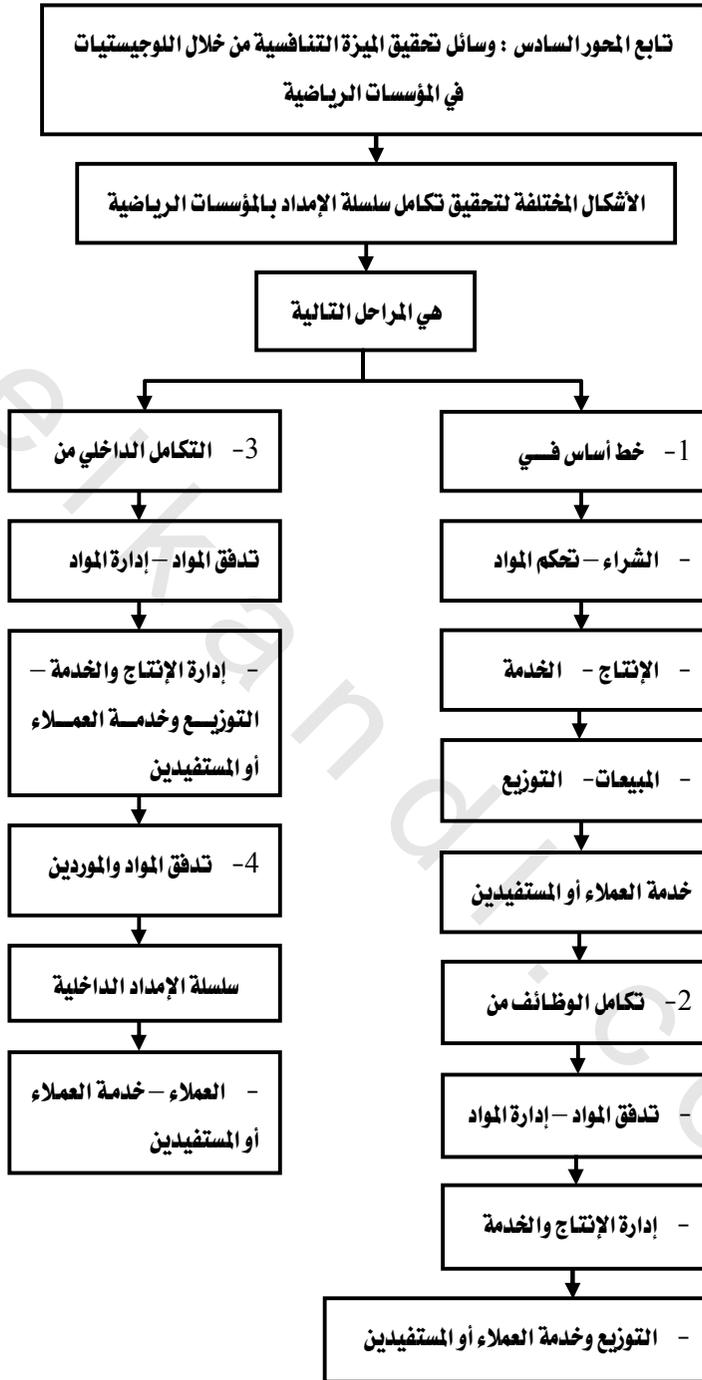
تابع المحور الخامس : محددات الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية

هى

3- نطاق التنافس أو السوق المستهدف للمؤسسة الرياضية







المحور السابع : المداخل الحديثة للمنافسة في المؤسسات الرياضية

هي

استراتيجيات التنافس الآتية



