

# نموذج مقترح لتكامل سلسلة الإمداد والتوريد لتقديم الخدمات والأنشطة وعلاقتها بالميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية

أ.د. حسن أحمد عطيه الشافعي

أستاذ الإدارة الرياضية المتفرغ  
بقسم الإدارة الرياضية – كلية التربية الرياضية للبنات  
جامعة الإسكندرية

أ.د. عمر نصرالله قششة

أستاذ مشارك في الإدارة الرياضية - عميد كلية التربية البدنية والرياضة  
جامعة الأقصى- فلسطين

م.د. أميرة سالم عبد المنعم محمود

مدرس بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنات  
جامعة الإسكندرية

## مقدمة ومشكلة البحث :

يعتبر تكامل سلسلة الإمداد والتوريد أو اللوجستيات أحد الموضوعات الهامة والحيوية التي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة حيث أنه يلعب دوراً أساسياً في بناء إقتصاد الدول بشكل عام والمؤسسات الخدمية بشكل خاص، ففي ظل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة العالمية أصبحت على المؤسسات السعي لتعديل استراتيجياتها وتبني أساليب ومداخل إدارية حديثة تمكنها من مواجهة التحديات وتحقيق الميزة التنافسية بعيدة المدى ، فقد أصبحت خدمة المستفيدين تمثل المرتبة الأولى في سلم أولويات المؤسسات لتحقيق رضا المستفيدين والذي تعتبره هو سر بقائها وإستمرارها في ظل تقاوم المنافسة. فالإدارة الحديثة جعلت من المستفيد وخدمته هدفها حيث سيحدد ذلك مدى نجاحها أو فشلها، وهذا يتطلب منها تحسين مستوى الخدمات المقدمة والذي يعتبر مقياس لمدى فاعلية تكامل سلسلة الإمداد والتوريد وكيفية أداء عمله من حيث إعطاء منفعة الوقت والمكان للإنتاج والخدمة المقدمة ، كما يتطلب أيضاً دعم وظائفها الداخلية والقدرة على بناء العلاقات وتبادل المعلومات بين أطراف سلسلة التوريد حيث تعتبر الإدارة الفعالة لتكامل سلاسل التوريد مؤشراً رئيسياً لبناء الميزة التنافسية المستدامة .

ويؤكد إبراهيم عبد المنعم (٢٠١٣) أنه مع كبر حجم المنظمات وتعدد أنشطتها وإتساع وتعدد خطط منتجاتها وأسواقها تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية، والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في المنظمات وتهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية، وتأخذ الأنشطة اللوجستية أسماء عديدة لمجالات متنوعة من بينهم التوزيع المادي، إدارة الموارد، إدارة النقل، إدارة سلاسل الإمداد والتوريد . وهدف الإدارة الفعالة للأعمال اللوجستية تتمثل في توفير السلع والخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم بأفضل الطرق الممكنة وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة المنتجات أو الخدمات المقدمة. (٩ : ١)

ويذكر كومر وآخرون (kumar et al)(٢٠١٤)(٥٠)، وسليم وآخرون (selim et al)(٢٠٠٨)(٥٩) أن تكامل وإستجابة سلسلة التوريد من الأدوات الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات ويساعدها على تحقيق أهدافها بحيث يمكنها المنافسة على المستويين المحلي والعالمي وصولاً إلى الأداء المنشود حيث تتمثل الأهداف قصيرة المدى التي تسعى سلسلة التوريد إلى تحقيقها حول زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران المخزون وتخفيض التكاليف بينما يتمثل الهدف الاستراتيجي بعيد المدى حول تحسين مستوى رضا المستفيدين وزيادة الأرباح والحصة السوقية لجميع أطراف سلسلة التوريد .

ويعرف ممدوح رفاعي (٢٠٠٦) سلسلة التوريد بأنها سلسلة متتالية من الموردين الذين يساهمون في إنتاج وتسليم السلعة أو الخدمة إلى المستخدم النهائي، وهذا يتضمن جميع مظاهر العمل من معالجة المبيعات والإنتاج وإدارة المخزون وتوريد المواد والتوزيع والشراء وخدمة العملاء والمستفيدين ومجالات أخرى متعددة. وهي أيضاً تتابع من المنظمات – تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات – والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه كل الطرق وحتى العميل النهائي، وتشتمل التسهيلات على (المخازن- المصانع – مراكز التشغيل- مراكز التوزيع – مكاتب التجارة والتوكيلات )، بينما تشتمل الوظائف والأنشطة على (التنبؤ- الشراء- إدارة المخزون – إدارة المعلومات – تأكيد الجودة – الإنتاج والتوزيع والتسليم – خدمة العميل). (٢٩ : ٢، ٨)

كما يعرفها محمد حسان (٢٠٠٨) بأنها الإطار النظري الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي وذلك لتدفق سلع وخدمات المنظمة والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها . (٢٢ : ٤١)

كما يعرف حسيني وآخرون (Hosseini et al)(٢٠١٢)(٤٥) تكامل سلسلة التوريد بأنها شبكة من الموردين والمنتجين والموزعين والعملاء والمستفيدين تتدفق خلالها المواد الخام والمستلزمات والمنتجات والأموال بين الأطراف المكونة لها .

بينما يعرفها حسن الشافعي (٢٠١٠) في المؤسسات الرياضية بأنها الجزء الخاص بإدارة سلسلة الإمدادات في جميع العمليات المرتبطة بالأنشطة الرياضية – الذي يدير تدفق المنتج والخدمة والمعلومات اللازمة للمؤسسة والأنشطة الرياضية، من أجل تلبية متطلبات المستفيد من الأطراف العاملة في مجالات الأنشطة الرياضية، وبذلك يمتد من السوق عبر المؤسسة وعملياتها ومن وراء ذلك الموردين. (١٧: ١٠)

وتمثل سلسلة التوريد جميع الأنشطة المرتبطة بتدفق المواد الخام والمنتجات والخدمات من مصادر التوريد وصولاً إلى المستفيد النهائي. (٣٥)

أى أن سلسلة التوريد تعبر عن مستوى التكامل بين هذه الأنشطة من خلال تحسين العلاقات بين أعضاء سلسلة التوريد سواء كانت تمثل أفراداً أو مؤسسات وصولاً إلى الأداء المتميز.

ويساعد تكامل سلسلة التوريد المؤسسات على تجنب الأنشطة التي لا تضيف قيمة لها كما تدعم جودة المنتج والخدمة المقدمة للعملاء والمستفيدين وتزيد من القدرة على توفيرها في الوقت المناسب مما يترتب على ذلك زيادة مبيعات تلك المؤسسات؛ ويساعد أيضاً على تخفيض تكاليف التصنيع وزيادة معدل دوران المخزون وزيادة إنتاجية العاملين وذلك في الأجل القصير بينما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأجل الطويل. (٧٢)

ويذكر عمرو حسين (٢٠١٩) نقلاً عن ستيفارت وباري (Stuart&Barry) (٢٠٠٦) أن العمل في ظل سلاسل التوريد يعنى (خفض التكاليف وتحسين الكفاءة وتحسين مستوى الخدمات اللوجستية للمنظمات وعمالها وكذلك تحسين كفاءة استثمار الموارد المتاحة وخفض مستويات المخزون وتقليل حدود المخاطر وكذلك تحسين تنافسية الأعمال وسلسلة القيمة المضافة الكلية). (١٩: ٤٥٨)

ويشير حسن الشافعي (٢٠١٠) بأن لسلسلة الإمداد والتوريد (اللوجستيات) أهمية في المؤسسات الرياضية متمثلة في:

- تؤدي إلى تحقيق الاستفادة بالمنفعة الزمنية والمكانية للمستفيدين بالمؤسسات الرياضية وفقاً لرغباتهم وحاجاتهم فهي مسؤولة عن تحقيق المنفعة الزمنية من خلال تقديم الخدمات للأنشطة الرياضية في الوقت المناسب للمستفيدين والمنفعة المكانية بجعل خدمات الأنشطة الرياضية في كل مكان حسب تواجد المستفيدين.
- تعتبر المحرك الرئيسي للتكلفة في المؤسسات الرياضية حيث أن الجهاز القائم على إدارتها مسؤول على الإنفاق بحجم كبير من إيرادات المؤسسة.
- تحد من المعوقات التي تعوق رأس المال لدى المؤسسات الرياضية.
- تحقق رضا المستفيدين في المؤسسات الرياضية من خلال تحقيق وصول الخدمة.
- تساعد على بقاء وإستمرارية نشاط المؤسسات الرياضية. وتساهم في تفعيل الخدمات في المؤسسات الرياضية.
- تعتبر عامل مؤثر في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الرياضية وتعمل على تفعيل الأداء (مدى تحقيق الأهداف).
- تتفاعل مع المزيج التسويقي في تحقيق رضا المستفيدين.
- تساعد على زيادة فاعلية دراسات الجدوى وتساعد على تدفق المعلومات التي تعمل على زيادة ربحية المؤسسة الرياضية.

(١٠: ٢٦، ٢٥، ٢٧)

كما يؤكد مصطفى أبو بكر (٢٠٠٤) على أهمية وجود سلسلة الإمداد والتوريد في الهيئات الرياضية والتي تتمثل في أنها تعتبر عقده أساسية لإدارة الموارد والعمليات والخدمات في الهيئات الرياضية لأنها تنظم وتدير الموارد الواجب توافرها بالزمان والمكان المناسبين وبالطريقة المناسبة إلى الجهات والأفراد المناسبين، وأنها تمثل البيئة الحاضنة للمواصفات الدولية للجودة (الأيزو) والتي تتضمن الأبنية والورش ومصادر المعلومات والخدمات المتمثلة في النقل والمواصلات والصيانة والإصلاحات والمشتريات لذلك فإن تفعيل دور اللوجستيات يعتبر عاملاً هاماً في الهيئة الرياضية ويحقق تلقائياً توافر شروط الأيزو، كما تمثل أيضاً البيئة الحاضنة لتحقيق أفضل مستوى أهداف منظومة الجودة الشاملة بإعتبارها أحد الماور الهامة في اللوجستيات والتي تتضمن أهدافها على (تقديم الخدمات للمستفيدين وفقاً لحاجاتهم – مواكبة التطورات في أساليب تقديم الخدمات – التحسين المستمر في كافة مرافق وعمليات ومستويات المنظمة – تأكيد المركز التنافسي للمنظمة وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية).

(٢٧: ٢٥، ٢٦)

ويرى محمد حسان (٢٠٠٩) أن أهداف سلسلة التوريد المثلى تتمثل في:

- ١) تعظيم قيمة منتجات وخدمات المنظمة من وجهة نظر عملائها من خلال التعرف باستمرار على حاجات ورغبات العملاء والعوامل المؤثرة فيها، ووجود نظم إتصالات تساعد على تدفق المعلومات من العملاء للمنظمة والعكس، وتصميم أنظمة متابعة طلبات العملاء وتنفيذها داخل سلسلة التوريد ونقلها للمكان والوقت المناسبين.
- ٢) كيفية إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية بكفاءة وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة التوريد من خلال قيام المنظمة بإنشاء أنظمة للرقابة على المخزون، وتوفير نظم إنتاج مرنة تسمح بالإستجابة للتغيرات في طلبات العملاء ورغباتهم، وأيضاً حرصها على إشراك مورديها وعمالها في تطوير منتجاتها الحالية أو إبتكار منتجات جديدة تلبى إحتياجات العملاء. (٢٣: ٤٧، ٤٨)

كما يؤكد ممدوح رفاعي (٢٠١٦) أنه من الأمور الهامة التي تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهجية إدارة سلسلة التوريد هي الحاجة إلى تحسين العمليات وتخفيض التكاليف وزيادة ضغوط المنافسة وإتساع مدى العولمة وتعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون . (١٣ : ٣٠)

ونظراً لأهمية سلسلة الإمداد والتوريد (اللوجستيات) في حياة الأفراد والمنظمات فلا بد من فهمه وإدارته بشكل صحيح حيث تمثل الأنشطة اللوجستية جزءاً من الأنشطة الأساسية للمنظمة والتي تساعد على خلق ميزة تنافسية والمحافظة عليها؛ عند الحديث عن الإمداد فالأمر لا يتعلق بالسلع فقط وإنما يتعدى إلى الخدمات حيث يهتم إمداد الخدمات بعملية تنسيق الأنشطة الضرورية لتحقيق الشروط المطلوبة لخدمة المستفيدين بكفاءة وفعالية. (٥٨ : ٤، ٥)

وتتضح مكونات خدمة المستفيدين في المؤسسات الرياضية في المراحل التالية :

١. مرحلة الإعداد للأنشطة وتتضح عناصرها في وجود إدارة خاصة بخدمة المستفيدين بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وقدرة النظام المتبع على الموائمة بين أهداف المؤسسة وآراء المستفيدين والقدرة على إستخدام وسائل الإتصال المختلفة وكتابة سياسات المستفيدين ليتعرف عليها جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي.
٢. مرحلة التنفيذ للأنشطة وتتضح عناصرها في توفير كافة إحتياجات الأنشطة الرياضية من المخزون المناسب وتقدير معدل إتمام أمر الشراء المتفق عليه من المؤسسة والتي تعمل به لإتمام أمر الشراء المطلوب من المستفيدين لصالح المؤسسة وتطبيق شروط دورة أمر الشراء في إعداد أوامر شراء الموارد المادية المرتبطة بالأنشطة الرياضية المختلفة.
٣. مرحلة ما بعد التنفيذ للأنشطة وتتضح عناصرها في توفير الأجهزة والأدوات الرياضية التي قد تطلب من المستفيدين وتتبع المنتجات والخدمات الرياضية المقدمة من المؤسسة الرياضية ومراعاة التعاون بين الجهاز الفني المتخصص والمستفيدين للمنتج أو الخدمة الرياضية لضمان رضا المستفيدين بصفة مستمرة ومراعاة إستجابة المؤسسات الرياضية لكل ما يتعلق برغبات المستفيدين نحو المنتج أو الخدمة المقدمة لهم. (٩٨ : ١٠)

ولتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - فإنها تحتاج إلى الإستجابة بسرعة لاحتياجات ورغبات العملاء والمستفيدين مقارنة بالمنافسين وتبرز أهمية تمتع سلسلة التوريد بالقدرة المناسب من سرعة الإستجابة للتغيرات التي تحدث في الأسواق في ضوء أن المنافسة لم تعد بين شركات منفردة فيما بينها بل أصبحت بين سلسلة توريد وأخرى مناظرة لها في مجال الأعمال. (٦٣)

وقد عرف لي وآخرون (Li et al) (٢٠٠٦) (٥٢) الميزة التنافسية بأنها أحد العوامل التي تجعل المؤسسة قادرة على إنشاء حالة من الدفاع ضد المنافسين من خلال سمعة معينة تسمح لها بالتميز عن منافسيها .

وفي ظل الظروف البيئية الحالية وتغير حاجات ورغبات العملاء والمستفيدين عبر الزمن على المؤسسات تبني مجموعة الأبعاد لبناء قدرتها التنافسية وتتفاوت أبعاد الميزة التنافسية عبر الزمن بدأت بالتكلفة - وإنتهت بالمرونة ؛ حيث تصف أبعاد الميزة التنافسية الخيارات التصنيعية للمقدرات التنافسية الرئيسية للمؤسسة وكذلك تصف الطريقة والإجراءات التي تتبعها المؤسسات في بناء مركزها التنافسي، وتعتبر أبعاد الميزة التنافسية عن الخصائص التي تختارها المؤسسة وتركز عليها عند تقديم الخدمات وتلبية الطلب في السوق لتتمكن أكثر من الخصائص لتحقيق سبقاً تنافسياً على المنافسين. (٣٦)

وتتضح أهمية تكامل سلسلة التوريد على الميزة التنافسية للمؤسسة في مدى إمكانية تحسين أداء سلسلة التوريد من خلال تطوير خمسة أولويات تنافسية في تتابع محدد وهي (الجودة الإعتيادية - المرونة- سرعة الإستجابة - فعالية التكلفة)؛ لذا يجب التركيز على الجودة كأساس للشراكة بين أعضاء سلسلة التوريد وتركيز الجهود نحو تحسين الإعتيادية لتسليم المنتجات والخدمات، والمرونة حيث قدرة المؤسسة على الإستجابة للتغيرات التي تحدث في السوق، وأن تحسين فعالية التكلفة يعد النتيجة النهائية للجهود المستمرة لتحسين الأولويات التنافسية الأخرى مثل الجودة والإعتيادية والمرونة وسرعة الإستجابة. (٧٠)

ومن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث والتي منها على سبيل المثال لا الحصر:

هناك بعض الدراسات إهتمت بدراسة تأثير تكامل سلسلة التوريد على أداء الأعمال والميزة التنافسية مثل دراسة كلا من روزينز وآخرون (Rosenz et al) (٢٠٠٣) (٥٧) ، لي وآخرون (Li et al) (٢٠٠٦) (٥٢)، فلاين وآخرون (Flynn et al) (٢٠١٠) (٤١)، جونزاليس بينيتو (Gonzalez Benito) (٢٠١٠) (٤٣)، رحمن وآخرون (Rahman et al) (٢٠١٠) (٥٦)، وي وشيانغ (Wei&Xiang) (٢٠١٣) (٧١)، ثيت وآخرون (Thatte et al) (٢٠١٣) (٦٨)، زينة حمد (٢٠١٣) (١٤)، إسحق الشعار (٢٠١٤) (٤)، حمادة أبو زيد (٢٠١٥) (١٣)، وتوصلت هذه الدراسات إلى وجود تأثير لتكامل سلسلة التوريد على أبعاد القدرات التنافسية وعلى أداء الأعمال، وأن العلاقات الجيدة بين أعضاء سلسلة التوريد بما فيهم العملاء والمستفيدين وإدارتها بشكل جيد يعد عاملاً هاماً لنجاح سلسلة التوريد وتحقيقها للميزة التنافسية، وأن تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد تمكن من الفهم الجيد لطلبات العملاء والسوق وأن المشاركة بين أعضاء سلسلة التوريد والتكامل مع الموردين يحسن من تنافسية سلسلة التوريد ويقوى درجة حساسيتها تجاه مخاطر السوق وتلبية إحتياجات العملاء بشكل فعال ويحقق التنمية المتواصلة للشركات في الأجل الطويل.

في حين إتجهت بعض الدراسات السابقة لدراسة العلاقة بين إستراتيجية ومرونة وأداء سلسلة التوريد وبين خصائص بيئة العمل وأداء الأعمال وإستجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية مثل دراسة فانتازي وآخرون (Fantazy et al) (٢٠٠٩) (٤٠)، تشي وآخرون (Chi et al) (٢٠٠٩) (٣٦)، سوني كودالي (Soni Kodali) (٢٠١١) (٦٠)، سكاتي وآخرون (Sukati et al) (٢٠١١) (٦٣)، يوسف وآخرون (Yusuf et al) (٢٠١٤) (٧٤)، وتوصلت هذه الدراسات إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وبين إستجابة سلسلة التوريد وأداء الأعمال والأولويات التنافسية.

ومن الدراسات التي تناولت اللوجستيات في المجال الرياضي منها دراسة حسن الشافعي وآخرون (٢٠١٢) (١٢)، حسن الشافعي، وسامح عبد القادر (٢٠١١) (١١)، تامر الجزار (٢٠١١) (٧)، عبد الرحمن مجاهد (٢٠١٦) (١٧)، محمد رضوان (٢٠١٨) (٢٤)، سلمى نوار (٢٠٢٠) (١٥)، وتوصلت إلى أن التنافس من خلال اللوجستيات يتضمن ( الجودة – التكلفة – المرونة – الخدمة). وأوصوا بضرورة نشر الفكر اللوجستي بين العاملين في الهيئات الرياضية، وضرورة إنشاء إدارة لوجستية من أجل تلبية متطلبات العميل أو المستفيد.

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة اتضح وجود تباين فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد وبين كل من إستجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية ؛ أشارت بعض الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي لتكامل سلسلة التوريد في كل من إستجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية مثل دراسة سكاتي وآخرون (Sukati et al) (٢٠١١) (٦٣)، ثيت وآخرون (Thatte et al) (٢٠١٣) (٦٨)، زينة حمد (٢٠١٣) (١٤)، وأشارت بعض الدراسات الأخرى إلى عدم وجود أدلة كافية تؤكد أن هناك تأثير لتكامل سلسلة التوريد على الميزة التنافسية مثل دراسة سوينك وآخرون (Swink et al) (٢٠٠٧) (٦٦)، وهناك بعض الدراسات تشترط وجود بعض المتغيرات الوسيطة لإلمام العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية مثل دراسة تشي وآخرون (Chi et al) (٢٠٠٩) (٣٦)، روزينز وآخرون (Rosenz et al) (٢٠٠٣) (٥٧).

وفي ضوء ذلك قام الباحثون بإجراء دراسة إستطلاعية من خلال المقابلة الشخصية المقننة مرفق (١) على عدد (٩) من أعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية، وعدد (١٠) من أعضاء الجهاز الفني والإداري ببعض الأندية الرياضية (نادى سموحة الرياضي – نادى أصحاب الجياد – نادى شباب رفح الرياضي – نادى الشجاعة الرياضي)، وذلك بهدف التعرف على الواقع الفعلي لنظام تكامل سلسلة الإمداد والتوريد بالأندية الرياضية وكذلك التعرف على مدى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تكامل سلسلة الإمداد والتوريد؛ وكانت من أهم نتائجها أنه أجمعت أراء عينة البحث بنسبة (١٠٠%) على أنه لا يوجد نظام متكامل لإدارة سلسلة الإمداد والتوريد بالأندية الرياضية كما أنه لا يوجد وعى لدى العاملين بمفهوم وأهمية تكامل سلسلة الإمداد والتوريد، كما إتقت العينة بنسبة (١٠٠%) على عدم المعرفة بمدى أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية.

وقد إتضح للباحثون من خلال المقابلة الشخصية أنه يتم تطبيق بعض من هذه الأنشطة ولكن هذه الأنشطة تابعة لإدارات أخرى داخل الأندية الرياضية كالإدارة المالية وإدارة المشتريات وإدارة التسويق مما يدل على عدم الإلمام بمفهوم سلسلة الإمداد والتوريد أو اللوجستيات ؛ وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات مثل دراسة عماد عبد الرحمن (٢٠٠٩) (١٨)، حسن الشافعي وآخرون (٢٠١٢) (١٢)، عبد الرحمن مجاهد (٢٠١٦) (١٧). كما أوصت نتائج دراسة كلاً من محمد رضوان (٢٠١٨) (٢٤)، سلمى نوار (٢٠٢٠) (١٥) على أنه يجب إنشاء إدارة لوجستية تدير الأنشطة اللوجستية وتعمل على تحقيق الأهداف المرجوه منها حيث أن الإهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية يساعد في تدعيم المركز التنافسي وزيادة الأرباح من خلال ترسيخ مبدأ خدمة العملاء وخفض التكلفة حيث أنها أصبحت العمود الفقري في المنظمات التي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية.

وفي ضوء ما تقدم فإن أهمية وأسباب تناول موضوع البحث تتمثل في :

- تسعى المؤسسات الرياضية إلى بناء ميزة تنافسية خاصة بها تمكنها من دعم وتحسين موقفها التنافسي في البيئة التي تعمل بها، ومن أهم المميزات التنافسية التي يمكن أن تتمتع بها المؤسسة هو تبني مفهوم تكامل سلسلة التوريد والتي يمكن من خلاله تحسين مستوى تسليم المنتجات وتقديم الخدمات إلى العملاء والمستفيدين في الوقت المحدد والكم المطلوب، كما يساعد على تحقيق الأهداف المتعددة لتحقيق رضا العملاء والمستفيدين سواء من جانب التكلفة أو التسليم .

- إن تكامل وإستجابة سلسلة التوريد من الأدوات الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الرياضية. كما تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وهو تحسين مستوى رضا المستفيدين وزيادة الأرباح والحصة السوقية لجميع أطراف سلسلة التوريد وكذلك تحقيق الأهداف قصيرة الأجل المتمثلة في زيادة الإنتاجية وتخفيض معدل دوران المخزون وتخفيض التكاليف.

- كثرة التحديات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحالي عن زيادة المنافسة، والضغوط التنافسية التي تتعرض لها الناتجة عن تغير حاجات و رغبات العملاء والمستفيدين والتطور التكنولوجي المستمر مما جعل المؤسسات تتخلى عن المنافسة بشكل فردي وتتجه نحو التكامل في سلسلة التوريد حتى تستطيع إشباع إحتياجات المستفيدين بل وتتخطى توقعات المستفيدين وتقديم خدمات أكثر تميزاً .

- التعرف على مدى أهمية تكامل سلسلة الإمداد والتوريد على إستجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية للمؤسسات الرياضية .



## هدف البحث :

يهدف هذا البحث إلى وضع نموذج مقترح لتكامل سلسلة الإمداد والتوريد لتقديم الخدمة والنشاط في المؤسسات الرياضية من خلال التعرف على :

- تكامل سلسلة الإمداد والتوريد لتقديم الخدمة والنشاط في المؤسسات الرياضية .
- إستجابة سلسلة الإمداد والتوريد بالمؤسسات الرياضية .
- الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية وأنواعها .

## تساؤلات البحث :

- ما هو تكامل سلسلة الإمداد والتوريد لتقديم الخدمة والنشاط في المؤسسات الرياضية ؟
- ما هي استجابة سلسلة الإمداد والتوريد بالمؤسسات الرياضية ؟

## المصطلحات الإجرائية :

- **سلسلة الإمداد والتوريد** : مجموعة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة الرياضية لتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية من أجل إشباع احتياجات المستفيدين والتي تساهم بشكل فعال في زيادة الجودة وتحقيق رضا المستفيدين وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية .

## إجراءات البحث :

### أولاً: منهج البحث :

استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

### ثانياً : مجتمع وعينة البحث :

- **مجتمع البحث** : أعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية والجهاز الفني والإداري ببعض الأندية الرياضية المصرية بمحافظة الإسكندرية (نادى سموحة الرياضى - نادى الإسكندرية الرياضى " سبورتنج " - نادى الإتحاد السكندري - نادى أصحاب الجياد) والأندية الفلسطينية (نادى شباب رفح الرياضى - نادى خدمات رفح الرياضى - نادى الشجاعة الرياضى - نادى شباب خام يونس )، وذلك لتوافر الشروط التالية : تعتبر من الأندية الكبرى، تنوع الأنشطة الرياضية بداخلها ، توافر عدد كاف من الأجهزة الفنية والإدارية ، كثرة المنشآت بها، كثرة العضوية بها، توافر الإمكانيات المادية والبشرية بها، تعتبر من أكثر الأندية الرياضية تنظيماً للأحداث والمهرجانات والبطولات الرياضية .

- **عينة البحث** : تم إختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من:

- أعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية والجهاز الفني والإداري بالأندية المصرية بمحافظة الإسكندرية والبالغ عددهم (١٥٥) فرداً.

- أعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية والجهاز الفني والإداري بالأندية الفلسطينية والبالغ عددهم (١٩٨) فرداً .حيث بلغت إجمالى عينة البحث (٣٥٣) فرداً من أعضاء مجالس الإدارة والجهاز الفني والإداري بالأندية الرياضية المصرية والفلسطينية . ويتضح من الجدول رقم (١) تصنيف وتوزيع عينة البحث.

جدول (١)  
تصنيف وتوزيع عينة البحث

العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية		إجمالي العينة	تصنيف عينة البحث	الأندية
	العدد	%			
٩٠.٤٨	١٩	٩.٥٢	٢	٢١	الأندية المصرية
٨٩.٥٥	١٢٠	١٠.٤٥	١٤	١٣٤	
٨٩.٥٥	٢٥	١٠.٧١	٣	٢٨	الأندية الفلسطينية
٩٠.٠٠	١٥٣	١٠.٠٠	١٧	١٧٠	
٨٩.٨٠	٤٤	١٠.٢٠	٥	٤٩	إجمالي أعضاء مجلس الإدارة
٨٩.٨٠	٢٧٣	١٠.٢٠	٣١	٣٠٤	إجمالي أعضاء الجهاز الفني والإداري
٨٩.٨٠	٣١٧	١٠.٢٠	٣٦	٣٥٣	المجموع الكلي

يتضح من الجدول رقم (١) والخاص بتصنيف وتوزيع عينة البحث على العينة الإستطلاعية والعينة الأساسية أن إجمالي عينة البحث بلغت (٣٥٣) فرداً حيث بلغ عدد العينة الإستطلاعية (٣٦) فرداً وعدد العينة الأساسية (٣١٧) فرداً.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

اعتمد الباحثون في جمع البيانات على تصميم استمارة الاستبيان.

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

١- الصدق : تم التأكد من صدق الاستمارة بطريقتين :

أ- صدق المحكمين :

قام الباحثون بتصميم استمارة استبيان للمحاور مرفق رقم (٣) وقد تم إعدادهما اعتماداً على نتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية والمراجع العلمية وهو ما أسفر عن تحديد (٣) محاور لاستمارة الاستبيان ، وقد تم عرض هذه المحاور والأبعاد على السادة الخبراء من ذوى التخصص بلغ عددهم (١٠) خبراء مرفق (٢) وذلك للتعرف على مدى ملائمة وكفاية المحاور والأبعاد المقترحة ومدى وضوحها كما يوضحه جدول رقم (٢)

جدول (٢)

آراء السادة الخبراء في محاور وأبعاد الاستبيان (ن=١٠ خبراء)

معامل لوش لصدق المحتوى	الخبراء الموافقون		البعد	المحور
	العدد	%		
*١.٠٠٠	١٠	١٠٠.٠٠	تكامل سلسلة التوريد في المؤسسات الرياضية	الأول
*١.٠٠٠	١٠	١٠٠.٠٠	مفهوم تكامل سلسلة التوريد	الأول
*١.٠٠٠	١٠	١٠٠.٠٠	أهمية تكامل سلسلة التوريد في المؤسسة الرياضية	الثاني
*١.٠٠٠	١٠	١٠٠.٠٠	أبعاد سلسلة التوريد	الثالث
*١.٠٠٠	١٠	١٠٠.٠٠	استجابة سلسلة التوريد بالمؤسسات الرياضية	الثاني
*١.٠٠٠	١٠	١٠٠.٠٠	مفهوم وأهمية استجابة سلسلة التوريد بالمؤسسة الرياضية	الأول
*١.٠٠٠	١٠	١٠٠.٠٠	أبعاد استجابة سلسلة التوريد	الثاني
*١.٠٠٠	١٠	١٠٠.٠٠	الميزة التنافسية للمؤسسات الرياضية	الثالث

\* مقبول (الحد الأدنى لمعامل لوش المقبول إحصائياً عند ن = ١٠ خبراء = ٠.٨٠٠)

يتضح من جدول (٢) اتفاق السادة الخبراء على جميع محاور وأبعاد الاستبيان بنسبة (١٠٠%) ومدى مناسبتهم للغرض الذى وضعت من أجله.

- ثم قام الباحثون بصياغة مجموعة من العبارات المدرجة تحت كل محور وبعد وبذلك أصبحت استمارة الاستبيان فى صورتها الأولية مرفق (٤) وتضمنت عدد (٢٦) عبارة رئيسية، وعدد (٥٩) عبارة فرعية موزعة على المحاور.
- تم عرض استمارة الاستبيان فى صورتها الأولية على السادة الخبراء مرفق (٢) وذلك للتأكد من مدى مناسبة وكفاية العبارات لكل محور وبعد وتعديل ما يروونه مناسب من (صياغة / حذف/ نقل/ إضافة) وطبقاً لأراء السادة الخبراء قام الباحثون بإجراء التعديلات اللازمة لاستمارة الاستبيان من تعديل صياغة ودمج بعض العبارات، ويتضح ذلك من جدول (٣) كما أجمع الخبراء على ميزان التقدير المقترح بنسبة (١٠٠%) .

### جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات الاستبيان فى صورتها الأولية (ن=١٠ خبراء)

ملاحظة	معامل لوش لصق المحتوى	الخبراء		رقم العبارة	البعد	المحور	ملاحظة	معامل لوش لصق المحتوى	الخبراء الموافون		رقم العبارة	البعد	المحور
		%	عدد						%	عدد			
	*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٢١	الثاني	الثاني		*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	١	الأول	الأول
	*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	١/٢١				*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٢		
	*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٢/٢١				*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٣		
	*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٣/٢١				*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٤		
	*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٤/٢١				*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٥	الثاني	
	*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٢٢				*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٦		
	*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	١/٢٢				*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٧		
	*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٢/٢٢				*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٨		
	*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٣/٢٢				*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٩		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٤/٢٢				*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	١٠		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	١/٤/٢٢				*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	١١		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٢/٤/٢٢				*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	١٢		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٣/٤/٢٢				*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	١٣		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٤/٤/٢٢				*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	١٤		
	*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٢٣				*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	١/١٤		
	*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	١/٢٣				*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٢/١٤		
	*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٢/٢٣				*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٣/١٤		
	*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٣/٢٣				*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	١٥	الثالث	
	*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٤/٢٣				*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	١/١٥		
	*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٢٤		الثالث	صياغة	*٠.٤٠٠	٧٠.٠٠٠	٧	٢/١٥		
	*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	١/٢٤			صياغة	*٠.٤٠٠	٧٠.٠٠٠	٧	٣/١٥		
	*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٢/٢٤				*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	١٦		
	*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٣/٢٤				*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	١/١٦		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٢٥				*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٢/١٦		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	١/٢٥				*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٣/١٦		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	١/١/٢٥				*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٤/١٦		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٢/١/٢٥				*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	١٧		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٣/١/٢٥				*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	١/١٧		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٢/٢٥				*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٢/١٧		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٣/٢٥				*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	١٨		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	١/٣/٢٥				*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	١/١٨		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٢/٣/٢٥				*٠.٤٠٠	٧٠.٠٠٠	٧	٢/١٨		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٤/٢٥			دمج	*٠.٤٠٠	٧٠.٠٠٠	٧	٣/١٨		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٥/٢٥				*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٤/١٨		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٢٦				*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٥/١٨		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	١/٢٦				*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٦/١٨		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٢/٢٦				*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	١٩	الأول	الثاني
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٣/٢٦				*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	١/١٩		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٤/٢٦				*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٢/١٩		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	١/٤/٢٦				*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٣/١٩		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٢/٤/٢٦				*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٤/١٩		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٣/٤/٢٦				*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٢٠		
	*٠.٨٠٠	٩٠.٠٠٠	٩	٤/٤/٢٦				*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	١/٢٠		
								*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٢/٢٠		
								*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٣/٢٠		
								*١.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٤/٢٠		

\* مقبول (الحد الأدنى لمعامل لوش المقبول إحصائياً عند ن = ١٠ خبراء = ٠.٨٠٠)

ويتضح من جدول (٣) موافقة الخبراء على جميع عبارات الاستبيان مع اقتراح تعديل صياغة ودمج بعض العبارات وقد قام الباحثون بإجراء التعديلات اللازمة كما يتضح من الجدول التالي :



**جدول (٤)**  
**العبارات التي تم تعديلها في استمارة الاستبيان وفقاً لآراء السادة الخبراء**

إعادة صياغة	دمج	العبارات قبل التعديل	رقم العبارة		المحور والبعد
			قبل	بعد	
درجة التعاون والتفاعل التي تعمل بها الأقسام والوحدات الإدارية بالمؤسسة الرياضية لحل الصراعات التنظيمية الداخلية والتوصل إلى نتائج مرضية لجميع أطراف الصراع.	-	الدرجة التي تعمل فيها أقسام المؤسسة الرياضية ووحداتها الإدارية بطريقة تعاونية وتتفاعل مع بعضها البعض لحل الصراعات التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة والتوصل إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف.	٢/١٥	٢/١٥	المحور الأول البعد الثالث (أبعاد سلسلة التوريد)
التغلب على معوقات الاتصال بين الوظائف المختلفة بالمؤسسة الرياضية مما يسهل تبادل المعلومات بينها في الوقت المناسب.	-	تمتع المؤسسة الرياضية بدرجة عالية من التكامل الداخلي عن إزالة حواجز الاتصال بين الوظائف المختلفة بها وتسهيل المشاركة في المعلومات في الوقت المناسب عبر الوظائف الرئيسية بالمؤسسة	٣/١٥	٣/١٥	
-	استخدام تكنولوجيا الاتصال في المتابعة المستفيدين.	وجود وسائل اتصال فعالة بين المؤسسة الرياضية والمستفيدين. الاتصال والمتابعة المستمرة مع المستفيدين عبر شبكة المعلومات.	٢/١٨	٢/١٨ ٣/١٨	

يوضح الجدول رقم (٤) التعديلات التي تمت في عبارات استمارة الاستبيان من تعديل صياغة ودمج للعبارات وذلك بناءً على آراء السادة الخبراء، وبذلك أصبحت استمارة الاستبيان في صورتها النهائية تتضمن عدد (٢٦) عبارة رئيسية، وعدد (٥٨) عبارة فرعية مرفق (٥)

**ب- صدق الاتساق الداخلي :**

اعتمد الباحثون على حساب معامل صدق الإتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان من خلال حساب معامل ارتباط عبارات الاستبيان بالأبعاد والمحاور، وإجمالي استمارة الاستبيان والذي يتضح في جدول (٥) بالإضافة إلى معاملات ارتباط الأبعاد بالمحاور وإجمالي الاستبيان كما يتضح في جدول (٦).

جدول (٥)  
الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

(ن = ٣٦)

معامل ارتباط سبيرمان			رقم العبارة	البعد	المحور	معامل ارتباط سبيرمان			رقم العبارة	البعد	المحور
العبارة مع الاستبيان	العبارة مع المحور	العبارة مع البعد				العبارة مع الاستبيان	العبارة مع المحور	العبارة مع البعد			
٠.٨٢٢	٠.٨١٢	٠.٦٤٠	١/٢١	الثاني	الثاني	٠.٦٧٦	٠.٦٧٢	٠.٩٠٧	١	الأول	الأول
٠.٧٠٣	٠.٨٧٢	٠.٨٢٤	٢/٢١			٠.٨٠٥	٠.٦٤٢	٠.٩٠١	٢		
٠.٧٥٠	٠.٦٦٠	٠.٦٨٠	٣/٢١			٠.٧٥٢	٠.٨٢١	٠.٩٠٤	٣		
٠.٦٣٦	٠.٦٣٠	٠.٧٣٩	٤/٢١			٠.٧٥٥	٠.٧٩٩	٠.٩٠٧	٤		
٠.٩٠٦	٠.٦٥٥	٠.٧٦٤	١/٢٢			٠.٦٣٦	٠.٧٠٠	٠.٩٠٧	٥	الثاني	
٠.٧٢٦	٠.٧٧٩	٠.٨٠٠	٢/٢٢			٠.٦٤٣	٠.٦٢٦	٠.٩١٣	٦		
٠.٨٠٣	٠.٧٦٠	٠.٨٨١	٣/٢٢			٠.٦٣٨	٠.٧٢٧	٠.٩٠٨	٧		
٠.٧٧٣	٠.٧٨١	٠.٨٠٣	١/٤/٢٢			٠.٧٨٥	٠.٧٨٦	٠.٩٠٧	٨		
٠.٧٦٨	٠.٧٩٧	٠.٧٩٥	٢/٤/٢٢			٠.٦٤٠	٠.٧٩٥	٠.٩١٠	٩		
٠.٧٤٩	٠.٧٥٦	٠.٧٤٠	٣/٤/٢٢			٠.٨٥٧	٠.٧٩٨	٠.٩٠٣	١٠		
٠.٧٩٥	٠.٧٩٠	٠.٨٠٢	٤/٤/٢٢			٠.٧٦٣	٠.٦٩٤	٠.٨٩٩	١١		
٠.٨١٦	٠.٨٠٦	٠.٩١٢	١/٢٣			٠.٦٤٩	٠.٨٣١	٠.٩٠٣	١٢		
٠.٧٩١	٠.٨٢٣	٠.٧٤٣	٢/٢٣			٠.٦٦٢	٠.٧٠٠	٠.٨٩٠	١٣		
٠.٦٩٨	٠.٧٠٢	٠.٦٧٥	٣/٢٣			٠.٨٣٤	٠.٧٧٥	٠.٨٩٠	١/١٤		
٠.٧٨٣	٠.٦٣٢	٠.٧٠٢	٤/٢٣			٠.٧٧٧	٠.٦٦٠	٠.٩٠٩	٢/١٤		
٠.٧٠١	٠.٧٤٢		١/٢٤		الثالث	٠.٦٧٩	٠.٨٠٣	٠.٩٠٢	٣/١٤		
٠.٦٣٤	٠.٧١٤		٢/٢٤			٠.٨٤١	٠.٦٥٧	٠.٩٠٠	١/١٥	الثالث	
٠.٨٣١	٠.٧٨٢		٣/٢٤			٠.٦٨٨	٠.٧٧٦	٠.٩٠٠	٢/١٥		
٠.٦٨٠	٠.٩١١		١/١/٢٥			٠.٨٤٦	٠.٦٤٢	٠.٩١٢	٣/١٥		
٠.٩٠٠	٠.٧٨١		٢/١/٢٥			٠.٧٥٣	٠.٦٨٩	٠.٩١١	١/١٦		
٠.٨٨١	٠.٨١٩		٣/١/٢٥			٠.٨٤٥	٠.٦١٩	٠.٩٠٦	٢/١٦		
٠.٨٧٧	٠.٧٧٣		٢/٢٥			٠.٨٥٨	٠.٨٤١	٠.٩٠٤	٣/١٦		
٠.٨٠٨	٠.٧٨٤		١/٣/٢٥			٠.٧٨٨	٠.٨٥٧	٠.٩٠٦	٤/١٦		
٠.٦٣٠	٠.٨٢٩		٢/٣/٢٥			٠.٨٧٧	٠.٨٨٩	٠.٨٩٦	١/١٧		
٠.٧١٢	٠.٨٩٤		٤/٢٥			٠.٧٨٩	٠.٧٥٦	٠.٨٩٦	٢/١٧		
٠.٨٥٠	٠.٨٤٨		٥/٢٥			٠.٨٩٤	٠.٧٩٤	٠.٨٨٩	١/١٨		
٠.٦٦٥	٠.٩٠٧		١/٢٦			٠.٨١٨	٠.٧٨٩	٠.٩٠٩	٢/١٨		
٠.٨٥٧	٠.٦١٩		٢/٢٦			٠.٨٠٦	٠.٨٠٧	٠.٩٠٤	٣/١٨		
٠.٧٧٠	٠.٦٢٢		٣/٢٦			٠.٦٦٧	٠.٨٥٨	٠.٨٩٦	٤/١٨		
٠.٨٤٥	٠.٦٢٤		١/٤/٢٦			٠.٧٤٥	٠.٦٥٣	٠.٩٠٢	٥/١٨		
٠.٦٧٠	٠.٧١٢		٢/٤/٢٦			٠.٦٥٧	٠.٦٤٢	٠.٨٩٣	١/١٩	الأول	الثاني
٠.٨٢٥	٠.٦٤٦		٣/٤/٢٦			٠.٧٣٨	٠.٦٧٥	٠.٨٩٣	٢/١٩		
٠.٦٧٣	٠.٧٥٣		٤/٤/٢٦			٠.٨٨٣	٠.٩١٢	٠.٩٠٣	٣/١٩		
						٠.٧٢٥	٠.٧٨٩	٠.٩١٢	٤/١٩		
						٠.٨٢٥	٠.٧٩٤	٠.٩١٠	١/٢٠		
						٠.٧٨٥	٠.٧٦٠	٠.٩٠٤	٢/٢٠		
						٠.٧٦٢	٠.٩٠١	٠.٩٠٧	٣/٢٠		
						٠.٨٣٩	٠.٧٨٧	٠.٨٩٥	٤/٢٠		

\* دال إحصائيًا عند ٠.٠٥ (معامل ارتباط سبيرمان الجدولي = ٠.٣٣٠)

يتضح من جدول (٥) أن معاملات ارتباط كل عبارة بالبعد والمحور وإجمالي الاستبيان دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠٥) حيث تراوحت ما بين (٠.٦١٩ : ٠.٩١٣) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

جدول (٦)  
الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان (ن=٣٦)

المحور مع إجمالي الاستبيان	معامل ارتباط سبيرمان		البعد	المحور
	البعد مع			
	إجمالي الاستبيان	المحور		
*٠.٨٢٨	*٠.٨٠٣	*٠.٧٤٣	الأول	الأول
	*٠.٦٦٤	*٠.٦٥٢	الثاني	
	*٠.٨٣٦	*٠.٩٤٣	الثالث	
*٠.٨٩٠	*٠.٦١٨	*٠.٨٠٥	الأول	الثاني
	*٠.٩١٢	*٠.٦٧٥	الثاني	
*٠.٨٢٢				الثالث

\* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (معامل ارتباط سبيرمان الجدولي = ٠.٣٣٠)

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين البعد مع المحور يتراوح ما بين (٠.٦٥٢ : ٠.٩٤٣) والبعد مع إجمالي الاستبيان (٠.٦١٨ : ٠.٩١٢) والمحور مع إجمالي الاستبيان (٠.٨٩٠ : ٠.٨٢٢) وذلك عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان والاستمارة ككل.

## ٢- ثبات استمارة الاستبيان :

قام الباحثون باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور وأبعاد وعبارات استمارة الاستبيان، والجدول التالي يوضح ثبات ألفا كرونباخ للمحاور والأبعاد والعبارات للاستبيان.

جدول (٧)  
ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ

(ن=٣٦)

معامل الثبات في حالة حذف العبارة			رقم العبارة	معامل ثبات ألفا كرونباخ			البعد	المحور
للاستبيان	للمحور	للبيد		للاستبيان	للمحور	للبيد		
٠.٨٨٤	٠.٨٢٤	٠.٨٦٥	١	٠.٨٨٥	٠.٨٢٥	٠.٨٦٦	الأول	
٠.٨٨١	٠.٨٢٤	٠.٨٦٥	٢					
٠.٨٨٤	٠.٨٢٤	٠.٨٦٥	٣					
٠.٨٨٤	٠.٨٢٤	٠.٨٦٥	٤					
٠.٨٨٤	٠.٨٢٤	٠.٧٩٣	٥					
٠.٨٨٤	٠.٨٢٤	٠.٧٩٣	٦					
٠.٨٨٤	٠.٨٢٣	٠.٧٩٣	٧					
٠.٨٨٤	٠.٨٢٤	٠.٧٩٣	٨					
٠.٨٨٤	٠.٨٢٣	٠.٧٩٣	٩					
٠.٨٨٤	٠.٨٢٤	٠.٧٩٣	١٠					
٠.٨٨٤	٠.٨٢٣	٠.٧٩٣	١١					
٠.٨٨٢	٠.٨٢٤	٠.٧٩١	١٢					
٠.٨٨٢	٠.٨٢٤	٠.٧٩٢	١٣					
٠.٨٨١	٠.٨٢٠	٠.٧٩٢	١/١٤					
٠.٨٨٤	٠.٨٢٢	٠.٧٩٣	٢/١٤					
٠.٨٨٤	٠.٨٢٢	٠.٧٩٣	٣/١٤					
٠.٨٨٤	٠.٨٢٤	٠.٨٢٥	١/١٥					
٠.٨٨٤	٠.٨١٩	٠.٨٢٦	٢/١٥					
٠.٨٨٢	٠.٨٢٤	٠.٨٢٦	٣/١٥					
٠.٨٨٤	٠.٨٢٤	٠.٨٢٦	١/١٦					
٠.٨٨٤	٠.٨٢٤	٠.٨٢٤	٢/١٦					
٠.٨٨٤	٠.٨٢٢	٠.٨٢٤	٣/١٦					
٠.٨٨٤	٠.٨٢٤	٠.٨٢٦	٤/١٦					
٠.٨٧٨	٠.٨٢٢	٠.٨٢٦	١/١٧					
٠.٨٨٢	٠.٨٢٤	٠.٨٢٦	٢/١٧					
٠.٨٨٢	٠.٨٢٤	٠.٨٢٦	١/١٨					
٠.٨٨٤	٠.٨٢٤	٠.٨٢٦	٢/١٨					
٠.٨٨٤	٠.٨٢١	٠.٨٢٠	٣/١٨					
٠.٨٨٤	٠.٨٢٢	٠.٨٢٣	٤/١٨					
٠.٨٨٤	٠.٨٢٤	٠.٨٢٦	٥/١٨					
٠.٨٨٤	٠.٩١٢	٠.٩١٤	١/١٩					
٠.٨٧٤	٠.٩١٢	٠.٩١٤	٢/١٩					
٠.٨٨٢	٠.٩١٢	٠.٩١٤	٣/١٩					
٠.٨٨٤	٠.٩١٢	٠.٩١٤	٤/١٩					
٠.٨٧٢	٠.٩٠٩	٠.٩١٤	١/٢٠					
٠.٨٨٢	٠.٩٠٧	٠.٩١٤	٢/٢٠					
٠.٨٨٢	٠.٩١٢	٠.٩١٤	٣/٢٠					
٠.٨٨٤	٠.٩١٠	٠.٩١٤	٤/٢٠					
					٠.٩١٣	٠.٩١٥	الأول	الثاني

تابع جدول (٧)  
ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ

(ن=٣٦)

معامل الثبات في حالة حذف العبارة			رقم العبارة	معامل ثبات ألفا كرونباخ			البعد	المحور
للاستبيان	للمحور	للبيد		للاستبيان	للمحور	للبيد		
٠.٨٨٤	٠.٩١٢	٠.٨٩٤	١/٢١	٠.٨٨٥	٠.٩١٣	٠.٨٩٥	الثاني	
٠.٨٧٩	٠.٩١٢	٠.٨٩٤	٢/٢١					
٠.٨٧٩	٠.٩١٢	٠.٨٩٤	٣/٢١					
٠.٨٨٤	٠.٩١٢	٠.٨٩٤	٤/٢١					
٠.٨٨٤	٠.٩١٢	٠.٨٩٤	١/٢٢					
٠.٨٨٤	٠.٩١٢	٠.٨٩٤	٢/٢٢					
٠.٨٨٤	٠.٩١٠	٠.٨٩٤	٣/٢٢					
٠.٨٨٠	٠.٩١٢	٠.٨٩٤	١/٤/٢٢					
٠.٨٨٤	٠.٩١٢	٠.٨٩٤	٢/٤/٢٢					
٠.٨٨٣	٠.٩١٢	٠.٨٩٤	٣/٤/٢٢					
٠.٨٨٤	٠.٩١٢	٠.٨٩٤	٤/٤/٢٢					
٠.٨٨٤	٠.٩١٢	٠.٨٩٤	١/٢٣					
٠.٨٨٣	٠.٩٠٨	٠.٨٩٤	٢/٢٣					
٠.٨٨١	٠.٩١٢	٠.٨٩٤	٣/٢٣					
٠.٨٨٣	٠.٩١٢	٠.٨٩٤	٤/٢٣					
٠.٨٨١	٠.٧٨٩		١/٢٤					
٠.٨٨٤	٠.٧٨٤		٢/٢٤					
٠.٨٨٤	٠.٧٨٩		٣/٢٤					
٠.٨٨٤	٠.٧٨٩		١/١/٢٥					
٠.٨٨٤	٠.٧٨٩		٢/١/٢٥					
٠.٨٨٤	٠.٧٨٩		٣/١/٢٥					
٠.٨٨٣	٠.٧٨٨		٢/٢٥					
٠.٨٨٣	٠.٧٨٨		١/٣/٢٥					
٠.٨٨٤	٠.٧٨٩		٢/٣/٢٥					
٠.٨٨٤	٠.٧٨٩		٤/٢٥					
٠.٨٨٤	٠.٧٨٩		٥/٢٥					
٠.٨٨٤	٠.٧٨٩		١/٢٦					
٠.٨٧٩	٠.٧٨٨		٢/٢٦					
٠.٨٨٢	٠.٧٨٨		٣/٢٦					
٠.٨٨٤	٠.٧٨٧		١/٤/٢٦					
٠.٨٨٤	٠.٧٨٩		٢/٤/٢٦					
٠.٨٨٤	٠.٧٨٩		٣/٤/٢٦					
٠.٨٨٤	٠.٧٨٩		٤/٤/٢٦					

يتضح من جدول (٧) أن معامل ثبات الاستبيان وكذلك معاملات ثبات المحاور والأبعاد مقبولة إحصائياً (٠.٧٠ فأكثر) كما أن معاملات الثبات للاستبيان والمحاور والأبعاد في حالة حذف العبارة أقل من مثيلتها بدون حذف العبارة مما يدل على أن حذف أي عبارة سيؤثر سلباً على ثبات الاستبيان، وهذا يدل على ثبات الاستبيان ومحاوره وأبعاده وعباراته، وبذلك أصبحت استمارة الاستبيان في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق على عينة البحث الأساسية.

## - طريقة تصحيح استمارة الاستبيان :

اعتمد الباحثون في تحديد استجابات استمارة الاستبيان على ميزان ثيرستون الثنائي (موافق/ غير موافق) وقد أعطي (١) درجة إلى الاستجابة موافق، وأعطى (صفر) درجة إلى الاستجابة (غير موافق) .

## رابعاً : مجالات البحث :

- **المجال البشري :** عينة البحث المحددة سلفاً والبالغ عددها (٣١٧) فرداً.
- **المجال الزمني :** تم تطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية على عينة البحث في الفترة من (٢٠٢٠/٨/١٩) إلى (٢٠٢٠/١٠/١٥) .
- **المجال المكاني :** تم تطبيق استمارة الاستبيان ببعض الأندية الرياضية المصرية والفلسطينية.

خامساً عرض ومناقشة نتائج البحث :

جدول (٨)

استجابات عينة البحث على عبارات المحور الأول: تكامل سلسلة التوريد في المؤسسات الرياضية

(الجهاز الفني – الأندية الفلسطينية)					(أعضاء مجلس الإدارة – الأندية الفلسطينية)					(الجهاز الفني – الأندية المصرية)					(أعضاء مجلس الإدارة – الأندية المصرية)					م				
(ن=١٥٣)					(ن=٢٥)					(ن=١٢٠)					(ن=١٩)									
كلمة	الاتجاه السائد	لا أوافق %	عدد	أوافق %	عدد	الاتجاه السائد	لا أوافق %	عدد	أوافق %	عدد	كلمة	الاتجاه السائد	لا أوافق %	عدد	أوافق %	عدد	الاتجاه السائد	لا أوافق %	عدد		أوافق %	عدد		
*٢٤.٣٢٠	أوافق	٣٠.٠٧	٤٦	٦٩.٩٣	١٠٧	١.٠٠٠	لا أوافق	٦٠.٠٠	١٥	٤٠.٠٠	١٠	١.٢٠٠	لا أوافق	٥٥.٠٠	٦٦	٤٥.٠٠	٥٤	١.٣١٦	أوافق	٣٦.٨٤	٧	٦٣.١٦	١٢	١
٠.٥٢٩	أوافق	٤٧.٠٦	٧٢	٥٢.٩٤	٨١	٣.٢٤٠	لا أوافق	٦٨.٠٠	١٧	٣٢.٠٠	٨	٠.٣٠٠	أوافق	٤٧.٥٠	٥٧	٥٢.٥٠	٦٣	*٦.٣٦٨	لا أوافق	٧٨.٩٥	١٥	٢١.٠٥	٤	٢
*١٢٣.٦٥٤	أوافق	٣.٢٧	٥	٩٦.٧٣	١٤٨	*٦.٧٦٠	أوافق	٢٤.٠٠	٦	٧٦.٠٠	١٩	*٣٠.٠٠٠	أوافق	٢٥.٠٠	٣٠	٧٥.٠٠	٩٠	*٤.٢٦٣	أوافق	٢٦.٣٢	٥	٧٣.٦٨	١٤	٣
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٦.٧٦٠	أوافق	٢٤.٠٠	٦	٧٦.٠٠	١٩	*٩٠.١٣٣	أوافق	٦.٦٧	٨	٩٣.٣٣	١١٢	*١١.٨٤٢	أوافق	١٠.٥٣	٢	٨٩.٤٧	١٧	٤
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٠.٤٥٣٣	أوافق	٣.٣٣	٤	٩٦.٦٧	١١٦	*١٩.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٩	٥
*٨٦.٤٣٨	أوافق	١٢.٤٢	١٩	٨٧.٥٨	١٣٤	*١١.٥٦٠	أوافق	١٦.٠٠	٤	٨٤.٠٠	٢١	*٩٣.٦٣٣	أوافق	٥.٨٣	٧	٩٤.١٧	١١٣	*٦.٣٦٨	أوافق	٢١.٠٥	٤	٧٨.٩٥	١٥	٦
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٤.٨٤٠	أوافق	٢٨.٠٠	٧	٧٢.٠٠	١٨	*٨٦.٧٠٠	أوافق	٧.٥٠	٩	٩٢.٥٠	١١١	*١١.٨٤٢	أوافق	١٠.٥٣	٢	٨٩.٤٧	١٧	٧
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١١٢.١٣٣	أوافق	١.٦٧	٢	٩٨.٣٣	١١٨	*١١.٨٤٢	أوافق	١٠.٥٣	٢	٨٩.٤٧	١٧	٨
*١٠٢.١٢٤	أوافق	٩.١٥	١٤	٩٠.٨٥	١٣٩	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٠٠.٨٣٣	أوافق	٤.١٧	٥	٩٥.٨٣	١١٥	*١٩.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٩	٩
*١٤١.٢٣٥	أوافق	١.٩٦	٣	٩٨.٠٤	١٥٠	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١١٢.١٣٣	أوافق	١.٦٧	٢	٩٨.٣٣	١١٨	*١٩.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٩	١٠
*١٤١.٢٣٥	أوافق	١.٩٦	٣	٩٨.٠٤	١٥٠	٣.٢٤٠	أوافق	٣٢.٠٠	٨	٦٨.٠٠	٢٧	*١٢.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٩.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٩	١١
*١٠٢.١٢٤	أوافق	٩.١٥	١٤	٩٠.٨٥	١٣٩	*١٧.٦٤٠	أوافق	٨.٠٠	٢	٩٢.٠٠	٢٣	*١٢.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١١.٨٤٢	أوافق	١٠.٥٣	٢	٨٩.٤٧	١٧	١٢
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٩.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٩	١٣
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٩.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٩	١/١٤
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٩.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٩	٢/١٤
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢١.١٦٠	أوافق	٤.٠٠	١	٩٦.٠٠	٢٤	*١٢.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٩.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٩	٣/١٤
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*٧٠.٥٣٣	أوافق	١١.٦٧	١٤	٨٨.٣٣	١٠٦	*٨.٨٩٥	أوافق	١٥.٧٩	٣	٨٤.٢١	١٦	١/١٥
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*٨٦.٧٠٠	أوافق	٧.٥٠	٩	٩٢.٥٠	١١١	*٦.٣٦٨	أوافق	٢١.٠٥	٤	٧٨.٩٥	١٥	٢/١٥
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*١٤.٤٤٠	أوافق	١٢.٠٠	٣	٨٨.٠٠	٢٢	*١٢.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*٤.٢٦٣	أوافق	٢٦.٣٢	٥	٧٣.٦٨	١٤	٣/١٥
*١٢٩.٩٤١	أوافق	٣.٩٢	٦	٩٦.٠٨	١٤٧	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*٦.٣٦٨	أوافق	٢١.٠٥	٤	٧٨.٩٥	١٥	١/١٦
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*٩٣.٦٣٣	أوافق	٥.٨٣	٧	٩٤.١٧	١١٣	*١٩.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٩	٢/١٦
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*٦١.٦٣٣	أوافق	١٤.١٧	١٧	٨٥.٨٣	١٠٣	*١٩.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٩	٣/١٦
*١١٩.١١٨	أوافق	٥.٨٨	٩	٩٤.١٢	١٤٤	*٩.٠٠٠	أوافق	٢٠.٠٠	٥	٨٠.٠٠	٢٠	*٨٦.٧٠٠	أوافق	٧.٥٠	٩	٩٢.٥٠	١١١	*٨.٨٩٥	أوافق	١٥.٧٩	٣	٨٤.٢١	١٦	٤/١٦
*١٣٧.٤١٨	أوافق	٢.٦١	٤	٩٧.٣٩	١٤٩	*١٧.٦٤٠	أوافق	٨.٠٠	٢	٩٢.٠٠	٢٣	*١٢.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٩.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٩	١/١٧
*١٤٩.٠٢٦	أوافق	٠.٦٥	١	٩٩.٣٥	١٥٢	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٥.٢١١	أوافق	٥.٢٦	١	٩٤.٧٤	١٨	٢/١٧
*١٤٥.١٠٥	أوافق	١.٣١	٢	٩٨.٦٩	١٥١	*٢١.١٦٠	أوافق	٤.٠٠	١	٩٦.٠٠	٢٤	*٦٤.٥٣٣	أوافق	١٣.٣٣	١٦	٨٦.٦٧	١٠٤	*١٩.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٩	١/١٨
*١٢٣.٦٥٤	أوافق	٣.٢٧	٥	٩٦.٧٣	١٤٨	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٠.٨٣٠	أوافق	٢.٥٠	٣	٩٧.٥٠	١١٧	*١٩.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٩	٢/١٨
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٠.٤٥٣٣	أوافق	٣.٣٣	٤	٩٦.٦٧	١١٦	*٦.٣٦٨	أوافق	٢١.٠٥	٤	٧٨.٩٥	١٥	٣/١٨
*١٤٥.١٠٥	أوافق	١.٣١	٢	٩٨.٦٩	١٥١	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١.٣١٦	أوافق	٣٦.٨٤	٧	٦٣.١٦	١٢	٤/١٨
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*٨.٨٩٥	أوافق	١٥.٧٩	٣	٨٤.٢١	١٦	٥/١٨

الاتجاه السائد: لا أوافق (٠- أقل من ٥٠%) محايد (٥٠%) أوافق (أكبر من ٥٠%)

\* دل إحصائياً عند ٠.٠٥ (كلمة الجدولية = ٣.٨٤١)

يتضح من جدول (٨) أن استجابات فئات عينة البحث على عبارات المحور الأول دالة إحصائياً في اتجاه أوافق حيث أن قيم (٢٤) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع العبارات عدا العبارات رقم (٢) دالة إحصائياً في اتجاه لا أوافق بنسبة (٧٨.٩٥) لأعضاء مجلس الإدارة بالأندية المصرية، والعبارات رقم (١) غير دالة إحصائياً بالنسبة لجميع عينة البحث ما عدا الجهاز الفني والإدارى بالأندية الفلسطينية، والعبارات رقم (٢) غير دالة إحصائياً لجميع عينة البحث ما عدا أعضاء مجلس الإدارة بالأندية المصرية، والعبارات رقم (١١) بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة بالأندية الفلسطينية، والعبارات رقم (٤/١٨) بالنسبة لأعضاء مجلس إدارة الأندية الفلسطينية حيث كانت قيم كا٢ المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) وتراوحت بين (٠.٣٠٠ : ٣.٢٤٠).

اتفقت إستجابات عينة البحث حول عبارات البعد الأول الخاص بمفهوم تكامل سلسلة التوريد في العبارات رقم (٤، ٣) بنسب تراوحت بين (٧٣.٦٨ : ١٠٠%) وذلك لصالح جميع فئات عينة البحث بينما جاءت الإستجابات حول العبارات رقم (١) بنسب (٦٣.٩٣%) (٦٩.٩٣%) على التوالي لصالح أعضاء مجلس الإدارة بالأندية المصرية والجهاز الفني بالأندية الفلسطينية وبنسبة (٤٥%) (٤٠.٠٠%) في اتجاه لا أوافق لصالح الجهاز الفني والإدارى بالأندية المصرية والفلسطينية بينما جاءت بنسب (٢١.٠٥%) (٣٢.٠٠%) في اتجاه لا أوافق لصالح مجالس الإدارة بالأندية المصرية والفلسطينية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة كلا من وينجارتن (Wiengarten) (٢٠١٦) (٧٢)، فلين وآخرون (Flynn et al) (٢٠١٠) (٤١)، روزينز ويج (Rosenz Weig) (٢٠٠٣) (٥٧).

كما تتفق مع نتائج دراسة كلا من فاندرفات وكنك (Vandervat& Konk) (٢٠٠٨) (٦٩)، فرونليش وويست بروك (Fronlich & West brook) (٢٠٠١) (٤٢) على أن تكامل سلسلة التوريد تعنى الدرجة التى عندها تتمكن المنظمة من تكوين تعاون إستراتيجى مع أطراف سلسلة التوريد والإدارة التعاونية بين العمليات التنظيمية الداخلية لتحقيق تدفق فعال وكفاء للمنتجات، الخدمات، المعلومات، والقرارات التى تمدنا بقيمة قصوى للمستفيدين بالتكلفة الأقل وبالسرعة العالية.

ويشير فى هذا الصدد أيضاً ماجد جاسم (٢٠١٠) (٢١) أن سلسلة التوريد عبارة عن مجموعة الأنشطة التى تمارسها المنظمة من أجل تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفعالية وتسليمها فى الوقت المحدد لتحقيق رضا الزبون

كما اتفقت الإستجابات حول عبارات البعد الثانى الخاص بأهمية تكامل سلسلة التوريد فى العبارات رقم (٥، ١٣، ١٤/١٤، ٢/١٤، ٣/١٤، ١١، ٨، ٩، ١٠، ١٢، ٧، ٦) بنسب تتراوح ما بين (٦٨.٠٠ : ١٠٠%) لصالح جميع فئات عينة البحث .

وتتفق النتائج مع ما ذكره ستيوارت وبارى (Stuart&Barry) (٢٠٠٦) (٦١) على أن العمل فى ظل سلسلة التوريد يعمل على خفض التكاليف وتحسين الكفاءة وتحسين مستوى الخدمات اللوجستية للمنظمات وعمالها وتقليل حدود المخاطرة وتحسين المرونة بأنواعها وتخفيض مستويات المخزون وتقليل حدود المخاطر وتحسين كفاءة إستثمار الموارد وتنافسية الأعمال والتسليم فى الوقت المحدد.

ويؤكد ينغ (Ying, Y) (٢٠١٠) (٧٣) أن أهمية أداء سلسلة التوريد تتمثل فى تقليل حالات عدم اليقين والمخاطر فى سلسلة التوريد مما يؤثر إيجابياً على مستويات المخزون ومواعيد التسليم، ويعتبر أداء سلسلة التوريد بمثابة الأساس للإستراتيجية التنافسية الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها .

فالأنشطة اللوجستية فى المؤسسات الرياضية تتضمن نشاط التخزين وهى الإدارة المسؤولة عن الإحتفاظ بالمخزون الرياضى وتقوم إدارة المخازن فى المؤسسات الرياضية بمراعاة الإحتفاظ بقدر كافي من المخزون الرياضى مع مراعاة عوامل الأمن والسلامة لمقابلة إحتياجات المستفيدين أو المنتفعين بالمؤسسات الرياضية؛ كما تتضمن تلك الأنشطة التنبؤ بالطلب وأيضاً تحديد مقدار المنتج أو الخدمة التى سيطلبها المستفيدين بالمؤسسات الرياضية فى نقطة مستقبلية معينة ، وإهتمام المؤسسات الرياضية بتطبيق تلك الأنشطة سيساعد فى تحقيق أقصى إستفادة ممكنة مع تقديم المنتج والخدمة فى الوقت والمكان المناسب.

بينما اتفقت الإستجابات حول عبارات البعد الثالث الخاص بأبعاد سلسلة التوريد فى العبارات رقم (١٥) وفروعها ،

و(١٦) وفروعها، و(١٧) وفروعها، و(١٨) وفروعها بنسب تراوحت بين (٦٣.١٦ : ١٠٠%) لصالح جميع فئات عينة البحث .



ويتفق ذلك مع دراسة كلاً من إينجر وآخرون (Ellinger et al) (٢٠١٥) (٣٩)، الفالا لوك وآخرون (Alfalla- Luque et al) (٢٠١٣) (٣٢)، فلين وآخرون (Flynn et al) (٢٠١٠) (٤١)، ممدوح الرفاعي (٢٠٠٦) (٢٨)، كيم سانغ (Kim 'Sang) (٢٠٠٤) (٤٨) على أن تكامل سلسلة التوريد تتضمن التكامل الداخلى والتكامل الخارجى مع الموردين والعملاء والمستفيدين حيث يشير التكامل الداخلى إلى الدرجة التى يمكن للمنظمة من هيكله الممارسات التنظيمية وفى الإجراءات والسلوكيات فى عمليات تعاونية يمكن التحكم فيها بينما يشير التكامل مع الموردين والعملاء إلى الدرجة التى يجب أن تكون فيها المنظمة شريكة مع أعضائها الرئيسيين (الموردين والعملاء) من أجل هيكله إستراتيجياتها المشتركة بين المنظمات والممارسات والإجراءات فى عمليات تعاونية متزامنه ويمكن التحكم فيها ، كما تتفق أيضاً مع ما أوصت به دراسة حمادة أبو زيد (٢٠١٥) (١٣) على أنه ينبغي على المنظمات الإهتمام بقدرات التكامل مع المستهلك والموردين لضمان بناء تحالفات إستراتيجية معهم ومشاركة المعلومات والتعاون معهم لأنها تؤثر بشكل مباشر على الأداء الذى يؤدي إلى تحسين الأداء.

وفى ضوء ذلك نرى أن خدمة المستفيدين بالمؤسسات الرياضية من المنتج والخدمة التى تقدمها المؤسسة الرياضية تتمثل فى ( اللاعب الرياضى، الجهاز الفنى والإدارى، الجمهور، الموردين أو المصدرين للأجهزة والأدوات الرياضية، والقائمين بالنقل للأطراف المعنية بالمنافسات الرياضية).

ويرى فلين وآخرون (Flynn et al) (٢٠١٠) (٤١) أن الأبعاد المتعددة لتكامل سلسلة التوريد أمر ضرورى من أجل تقييم ما إذا كانت أبعادها المنفصلة لها آثار واضحة على أداء المنظمات. ويذكر تركى البرازى (٢٠١٢) (٨) أن إدارة سلسلة التوريد تساعد على تحقيق الإتصال بالعملاء والتعامل معهم من خلال التعرف على رغباتهم وأيضاً الوقت المناسب لتقديم المنتجات وسرعة توصيلها، وإمكانية الإستفادة من الفرص الخارجية نتيجة العلاقة بين الشركة و عملائها وبين الشركة والموردين.

فالإتصالات اللوجستية تعتمد بشكل رئيسى على الإتصال الفعال بين المؤسسة الرياضية ومورديها والمستفيدين وبين الوظائف الرئيسية داخل المؤسسات مثل الإنتاج والتسويق والإتصال داخل كل نشاط لوجستى وبين الأنشطة اللوجستية الأخرى حيث يوجد العديد من وسائل الإتصال والإعلام بإدارة الأنشطة اللوجستية سواء كانت السمعية أو البصرية أو الإثنية معاً والتى يمكن إستخدامها فى إدارة تلك الأنشطة .

ومن خلال ما سبق يرى الباحثون أنه من الضرورى أن تهتم المؤسسات الرياضية بتطبيق النظام المتكامل لسلسلة الإمداد والتوريد لما لها من أهمية فى إشباع حاجات ورغبات المستفيدين عن طريق تقديم الخدمات والأنشطة المناسبة فى المكان والوقت المناسب مع ضمان جودة هذه الخدمات والأنشطة ، والإهتمام أيضاً بالإتصالات وبناء العلاقات الإستراتيجية بين أطراف سلسلة التوريد لتحقيق رضا المستفيدين ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

جدول (١٣)

استجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني: استجابة سلسلة التوريد بالمؤسسات الرياضية.

الاجتهاد الفني - الأندية الفلسطينية (ن=١٥٣)					أعضاء مجلس الإدارة - الأندية الفلسطينية (ن=٢٥)					الاجتهاد الفني - الأندية المصرية (ن=120)					أعضاء مجلس الإدارة - الأندية المصرية (ن=1٩)					م				
رقم	الاتجاه السائد	لا أوافق		أوافق		رقم	الاتجاه السائد	لا أوافق		أوافق		رقم	الاتجاه السائد	لا أوافق		أوافق								
		%	عدد	%	عدد			%	عدد	%	عدد			%	عدد									
*١٥٥٤١٨	أوافق	٨.٥٠	١٣	٩١.٥٠	١٤٠	*٢٥٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢٠٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٥٠٢١١	أوافق	٥.٢٦	١	٩٤.٧٤	١٨	١/١٩
*٨٦٤٣٨	أوافق	١٢.٤٢	١٩	٨٧.٥٨	١٣٤	*٢٥٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*٩٠١٣٣	أوافق	٦.٦٧	٨	٩٣.٣٣	١١٢	*٤٠٢٦٣	أوافق	٢٦.٣٢	٥	٧٣.٦٨	١٤	٢/١٩
*١٤٥١٠٥	أوافق	١.٣١	٢	٩٨.٦٩	١٥١	*٢٥٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢٠٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*٤٠٢٦٣	أوافق	٢٦.٣٢	٥	٧٣.٦٨	١٤	٣/١٩
*١١٥٦١٤	أوافق	٦.٥٤	١٠	٩٣.٤٦	١٤٣	*٢٥٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*٥٦٠٣٣	أوافق	١٥.٨٣	١٩	٨٤.١٧	١٠١	*١٠٣١٦	أوافق	٣٦.٨٤	٧	٦٣.١٦	١٢	٤/١٩
*١٤٩٠٢٦	أوافق	٠.٦٥	١	٩٩.٣٥	١٥٢	*٢٥٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢٠٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٩٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٩	١/٢٠
*١٥٣٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢٠٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٥٠٢١١	أوافق	٥.٢٦	١	٩٤.٧٤	١٨	٢/٢٠
*٩٨٨٨٢	أوافق	٩.٨٠	١٥	٩٠.٢٠	١٣٨	*٢٥٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*٦٤٥٣٣	أوافق	١٣.٣٣	١٦	٨٦.٦٧	١٠٤	*٨٨٩٥	أوافق	١٥.٧٩	٣	٨٤.٢١	١٦	٣/٢٠
*١٥٣٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٦٧٦٠	أوافق	٢٤.٠٠	٦	٧٦.٠٠	١٩	*٢٠٨٣٣	أوافق	٢٩.١٧	٣٥	٧٠.٨٣	٨٥	*٤٤٧٤	أوافق	٤٢.١١	٨	٥٧.٨٩	١١	٤/٢٠
*١٥٥٤١٨	أوافق	٨.٥٠	١٣	٩١.٥٠	١٤٠	*٢٥٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*٣٤١٣٣	أوافق	٢٣.٣٣	٢٨	٧٦.٦٧	٩٢	*٤٠٢٦٣	أوافق	٢٦.٣٢	٥	٧٣.٦٨	١٤	١/٢١
*١٤٥١٠٥	أوافق	١.٣١	٢	٩٨.٦٩	١٥١	*١٧٦٤٠	أوافق	٨.٠٠	٢	٩٢.٠٠	٢٣	*٢٤٠٣٠٠	أوافق	٢٧.٥٠	٣٣	٧٢.٥٠	٨٧	*٠٠٥٣	أوافق	٤٧.٣٧	٩	٥٢.٦٣	١٠	٢/٢١
*١٥٣٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢١١٦٠	أوافق	٤.٠٠	١	٩٦.٠٠	٢٤	*٥٨٨٠٠	أوافق	١٥.٠٠	١٨	٨٥.٠٠	١٠٢	*٨٨٩٥	أوافق	١٥.٧٩	٣	٨٤.٢١	١٦	٣/٢١
*١٣٣٦٥٤	أوافق	٣.٢٧	٥	٩٦.٧٣	١٤٨	*٢٥٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢٠٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٥٠٢١١	أوافق	٥.٢٦	١	٩٤.٧٤	١٨	٤/٢١
*١٣٧٤١٨	أوافق	٢.٦١	٤	٩٧.٣٩	١٤٩	*١١٥٦٠	أوافق	١٦.٠٠	٤	٨٤.٠٠	٢١	*١٢٠٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٥٠٢١١	أوافق	٥.٢٦	١	٩٤.٧٤	١٨	١/٢٢
*١٤٩٠٢٦	أوافق	٠.٦٥	١	٩٩.٣٥	١٥٢	*١٤٤٤٠	أوافق	١٢.٠٠	٣	٨٨.٠٠	٢٢	*١٠٨٣٠٠	أوافق	٢.٥٠	٣	٩٧.٥٠	١١٧	*٨٨٩٥	أوافق	١٥.٧٩	٣	٨٤.٢١	١٦	٢/٢٢
*١٥٣٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢٠٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٩٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٩	٣/٢٢
*١٥٣٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢٠٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١١٨٤٢	أوافق	١٠.٥٣	٢	٨٩.٤٧	١٧	١/٤/٢٢
*١٥٣٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*١٤٤٤٠	أوافق	١٢.٠٠	٣	٨٨.٠٠	٢٢	*٣٢٠٣٣	أوافق	٢٤.١٧	٢٩	٧٥.٨٣	٩١	*٢٠٥٧٩	أوافق	٣١.٥٨	٦	٦٨.٤٢	١٣	٢/٤/٢٢
*١٥٣٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*٧٦٨٠٠	أوافق	١٠.٠٠	١٢	٩٠.٠٠	١٠٨	*٢٠٥٧٩	أوافق	٣١.٥٨	٦	٦٨.٤٢	١٣	٣/٤/٢٢
*١٥٣٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١١٢١٣٣	أوافق	١.٦٧	٢	٩٨.٣٣	١١٨	*١٩٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٩	٤/٤/٢٢
*١٥٣٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٩٠٠٠	أوافق	٢٠.٠٠	٥	٨٠.٠٠	٢٠	*١٢٠٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٩٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٩	١/٢٣
*١٥٣٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢٠٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١١٨٤٢	أوافق	١٠.٥٣	٢	٨٩.٤٧	١٧	٢/٢٣
*١٥٣٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢٠٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*٨٨٩٥	أوافق	١٥.٧٩	٣	٨٤.٢١	١٦	٣/٢٣
*١٠٨٧٦٥	أوافق	٧.٨٤	١٢	٩٢.١٦	١٤١	*١٤٤٤٠	أوافق	١٢.٠٠	٣	٨٨.٠٠	٢٢	*٣٢٠٣٣	أوافق	٢٤.١٧	٢٩	٧٥.٨٣	٩١	*١٠٣١٦	أوافق	٣٦.٨٤	٧	٦٣.١٦	١٢	٤/٢٣

\* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (٢٤ الجدولية = ٣.٨٤١) الاتجاه السائد : لا أوافق (٠ - أقل من ٥٠%) محايد (٥٠%) أوافق (أكبر من ٥٠%)

يتضح من جدول (١٣) أن استجابات جميع فئات عينة البحث على عبارات المحور الثاني دالة إحصائياً في اتجاه أوافق في جميع العبارات حيث أن قيم (٢٤) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع العبارات عدا العبارات أرقام (٤/١٩، ٤/٢٠، ٢/٢١، ٢/٢٢، ٣/٢٢، ٤/٢٣) استجاباتها غير دالة إحصائياً بالنسبة لأعضاء مجلس إدارة الأندية المصرية حيث كانت قيم ٢٤ المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) حيث تراوحت بين (٠.٥٣ : ٢.٥٧٩).

واتفقت استجابات فئات عينة البحث حول العبارة (١٩) وفروعها بنسب تراوحت بين (٦٣.١٦ : ١٠٠%) بينما جاءت الإستجابات حول العبارة رقم (٢٠) وفروعها بنسب تراوحت بين (٥٧.٨٩ : ١٠٠%) لصالح جميع فئات عينة البحث.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة كلاً من دانيز وآخرون (Danese et al) (٢٠١٣) (٣٧)، ثيت وآخرون (Thatte et al) (٢٠١٣) (٦٨)، بهجت الجوازنة وسليمان الحواري (٢٠١١) (٦)، سكاتي وآخرون (Sukati et al) (٢٠١١) (٦٣)، سوافورد وآخرون (Swafford et al) (٢٠٠٦) (٦٥)، كيم سانغ (Kim Sang) (٢٠٠٦) (٤٩).

وفي هذا الصدد يشير مصطفى أبو بكر إلى أنه على المنظمات الإهتمام بأنشطة سلسلة الإمداد والتوريد لما لها من أهمية بالنسبة للمنظمة والأطراف المتعاملة معها منها تسهيل الإستجابة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تلبي إحتياجاتهم والمساهمة في فعالية تخطيط الإنتاج وتوفير الإحتياجات وتحقيق الأداء الإقتصادي الأمثل للموارد والإمكانات من خلال تخفيض التكاليف مع الحفاظ على الجودة المطلوبة وتحسين مختلف التدفقات المالية والمادية لضمان إستمرارية العمل. (٢٧ : ٣٦، ٣٧)

كما اتفقت استجابات جميع فئات عينة البحث حول عبارات البعد الثاني الخاص بأبعاد إستجابة سلسلة التوريد في العبارات رقم (٢١) وفروعها، ورقم (٢٢) وفروعها، ورقم (٢٣) وفروعها بنسب تراوحت بين (٥٢.٦٣ : ١٠٠%) وذلك لصالح جميع فئات عينة البحث.

وتتفق هذه النتائج مع كلاً من إسحق الشعار (٢٠١٤) (٤)، ثيت وآخرون (Thatte et al) (٢٠١٣) (٦٨)، سكاتي وآخرون (Sukati et al) (٢٠١١) (٦٣)، بهجت الجوازنة وسليمان الحواري (٢٠١١) (٦)، على أن إستجابة سلسلة التوريد تؤثر على نظام التشغيل حيث أن تمتعها بالمرونة يساعد في التوصل إلى الأداء المتميز والقدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة وبالتالي تقديم الخدمات في الوقت والمكان وبالتكلفة المناسبة، وأن إستجابة سلسلة التوريد تتضمن ثلاثة أبعاد هي (إستجابة نظام التشغيل، وإستجابة عملية الإمداد، وإستجابة شبكة التوريد) والتي تستطيع من خلالها المؤسسة الإستجابة بسرعة لطلبات العملاء والمستفيدين والتكيف مع التغيرات التي تطرأ عليها بسرعة وفعالية، كما أنها تساعد على تغيير حجم وتشكيلة الخدمات المقدمة بسرعة وفعالية وأيضاً تعديل الطاقة الإستيعابية للمخازن بما يضمن تسليم الشحنات في الوقت والمكان المناسب، وتزداد قدرة نظام التشغيل بالمؤسسة على الإستجابة للتغيرات في طلب العملاء عندما يتمكن من تغيير حجم وتشكيلة المنتجات المقدمة للإستجابة للتغيرات الطارئة في أوامر العملاء، كما تعد إستجابة عملية الإمداد مكون محوري في إستجابة سلسلة التوريد والتي يمكن التعرف عليها من خلال قدرتها على تعديل الطاقة الإستيعابية للمخازن ومواجهة الطلبات الخاصة للعملاء وتسليم الشحنات العاجلة، وقدرتها على توفير المدخلات وتغيير حجم الخدمات المقدمة في الوقت المناسب.

كما أوصت دراسة إسحق الشعار (٢٠١٤) (٤) بالعمل على تحسين مستوى إستجابة سلسلة التوريد ولأي تغييرات تطرأ على السوق من خلال إعادة هيكلة الشركة وتبسيط إجراءات العمل.

ويتفق الباحثون مع ما ذكره محمد مصطفى (٢٠١٢) (٢٥) بأن بؤرة الإهتمام باللوجستيات هو الإستجابة لحاجات ورغبات العملاء وأن هدف الأعمال اللوجستية تتمثل في توفير الخدمات إلى المستفيدين في الأسواق المستهدفة وفقاً لرغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان والجودة كما أن الأنشطة اللوجستية تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق ميزة تنافسية بإضافة غير ملموسة للموارد من خلال تحقيق متطلبات العملاء وأنه لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فإنها تحتاج إلى الإستجابة بسرعة لإحتياجات ورغبات العملاء والمستفيدين.

جدول (١٨)

استجابات عينة البحث على عبارات المحور الثالث : الميزة التنافسية للمؤسسات الرياضية .

(الجهاز الفني – الأندية الفلسطينية) (ن=١٥٣)					(أعضاء مجلس الإدارة – الأندية الفلسطينية) (ن=٢٥)					(الجهاز الفني – الأندية المصرية) (ن=120)					(أعضاء مجلس الإدارة – الأندية المصرية) (ن=١٩)					م				
٢٤	الاتجاه الساند	لا أوافق		أوافق		٢٤	الاتجاه الساند	لا أوافق		أوافق		٢٤	الاتجاه الساند	لا أوافق		أوافق								
		%	عدد	%	عدد			%	عدد	%	عدد			%	عدد									
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*١٧.٦٤٠	أوافق	٨.٠٠	٢	٩٢.٠٠	٢٣	*١٢٠.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١١.٨٤٢	أوافق	*١١.٨٤٢	أوافق	٨٩.٤٧	١٧	١/٢٤
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢٠.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٩.٠٠٠	أوافق	*١٩.٠٠٠	أوافق	١٠٠.٠٠	١٩	٢/٢٤
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢٠.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*٤.٢٦٣	أوافق	*٤.٢٦٣	أوافق	٧٣.٦٨	١٤	٣/٢٤
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢١.١٦٠	أوافق	٤.٠٠	١	٩٦.٠٠	٢٤	*٦١.٦٣٣	أوافق	١٤.١٧	١٧	٨٥.٨٣	١٠٣	*١٥.٢١١	أوافق	*١٥.٢١١	أوافق	٩٤.٧٤	١٨	١/١/٢٥
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٣.٢٤٠	أوافق	٣٢.٠٠	٨	٦٨.٠٠	١٧	*٣٢.٠٣٣	أوافق	٢٤.١٧	٢٩	٧٥.٨٣	٩١	*١٥.٢١١	أوافق	*١٥.٢١١	أوافق	٩٤.٧٤	١٨	٢/١/٢٥
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢٠.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٩.٠٠٠	أوافق	*١٩.٠٠٠	أوافق	١٠٠.٠٠	١٩	٣/١/٢٥
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*١٧.٦٤٠	أوافق	٨.٠٠	٢	٩٢.٠٠	٢٣	*١٢٠.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٩.٠٠٠	أوافق	*١٩.٠٠٠	أوافق	١٠٠.٠٠	١٩	٢/٢٥
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*١١.٥٦٠	أوافق	١٦.٠٠	٤	٨٤.٠٠	٢١	*١٢٠.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٩.٠٠٠	أوافق	*١٩.٠٠٠	أوافق	١٠٠.٠٠	١٩	١/٣/٢٥
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢١.١٦٠	أوافق	٤.٠٠	١	٩٦.٠٠	٢٤	*١١٢.١٣٣	أوافق	١.٦٧	٢	٩٨.٣٣	١١٨	*١٩.٠٠٠	أوافق	*١٩.٠٠٠	أوافق	١٠٠.٠٠	١٩	٢/٣/٢٥
*١٤٩.٠٢٦	أوافق	٠.٦٥	١	٩٩.٣٥	١٥٢	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١١٦.٠٣٣	أوافق	٠.٨٣	١	٩٩.١٧	١١٩	*١١.٨٤٢	أوافق	*١١.٨٤٢	أوافق	٨٩.٤٧	١٧	٤/٢٥
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢٠.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٩.٠٠٠	أوافق	*١٩.٠٠٠	أوافق	١٠٠.٠٠	١٩	٥/٢٥
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢٠.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٩.٠٠٠	أوافق	*١٩.٠٠٠	أوافق	١٠٠.٠٠	١٩	١/٢٦
*١٤٩.٠٢٦	أوافق	٠.٦٥	١	٩٩.٣٥	١٥٢	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢٠.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١١.٨٤٢	أوافق	*١١.٨٤٢	أوافق	٨٩.٤٧	١٧	٢/٢٦
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢٠.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٩.٠٠٠	أوافق	*١٩.٠٠٠	أوافق	١٠٠.٠٠	١٩	٣/٢٦
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢٠.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٩.٠٠٠	أوافق	*١٩.٠٠٠	أوافق	١٠٠.٠٠	١٩	١/٤/٢٦
*١٤٥.١٠٥	أوافق	١.٣١	٢	٩٨.٦٩	١٥١	*٢١.١٦٠	أوافق	٤.٠٠	١	٩٦.٠٠	٢٤	*٧٣.٦٣٣	أوافق	١٠.٨٣	١٣	٨٩.١٧	١٠٧	*٨.٨٩٥	أوافق	*٨.٨٩٥	أوافق	٨٤.٢١	١٦	٢/٤/٢٦
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٢٥.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥	*١٢٠.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٢٠	*١٥.٢١١	أوافق	*١٥.٢١١	أوافق	٩٤.٧٤	١٨	٣/٤/٢٦
*١٥٣.٠٠٠	أوافق	٠.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٥٣	*٦.٧٦٠	أوافق	٢٤.٠٠	٦	٧٦.٠٠	١٩	*١٠٨.٣٠٠	أوافق	٣.٥٠	٣	٩٧.٥٠	١١٧	*١١.٨٤٢	أوافق	*١١.٨٤٢	أوافق	٨٩.٤٧	١٧	٤/٤/٢٦

\* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (٢٤ الجدولية = ٣.٨٤١) الاتجاه الساند : لا أوافق (٠ - أقل من ٥٠%) محايد (٥٠%) أوافق (أكبر من ٥٠%)

يتضح من جدول (١٨) أن استجابات فئات عينة البحث على عبارات المحور الثالث دالة إحصائياً في اتجاه أوافق في جميع العبارات حيث أن قيم (٢٤) المحسوبة أكبر من القيمة

الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع العبارات.

اتفقت إستجابات عينة البحث حول العبارات الخاصة بالميزة التنافسية فى العبارة رقم (٢٤) وفروعها بنسب تراوحت بين (٧٣.٦٨ : ١٠٠%) بينما جاءت الإستجابات حول العبارة رقم (٢٥) وفروعها بنسب تراوحت بين (٦٨.٠٠ : ١٠٠%) وذلك لصالح جميع فئات عينة البحث. كما اتفقت الإستجابات حول العبارة رقم (٢٦) وفروعها بنسب تتراوح ما بين (٧٦.٠٠ : ١٠٠%) لصالح جميع فئات عينة البحث .

وتؤكد نتائج دراسة كلاً من كوماراجورو وآخرون (Kumaraguru et al) (٢٠١٩) (٥١)، تايبى وآخرون (Taebi et al) (٢٠١٧) (٦٧)، موجينى وآخرون (Mogeni et al) (٢٠١٦) (٥٤)، هاتانى وآخرون (Hatani et al) (٢٠١٣) (٤٤)، أثير إسحق (٢٠١٣) (٢)، فلاح الحسينى (٢٠٠٦) (٢٠) على أن الميزة التنافسية تتلخص فى (السعر، الجودة، سرعة الوصول للأسواق، اعتمادية التسليم، الابتكار) حيث أن تقليل التكاليف الخاصة بالمنتجات والخدمات المقدمة مقارنة بالمنافسين ومدى السرعة فى الإستجابة للتغيرات البيئية والقدرة على التغيير بناءً على طلبات العملاء والمستفيدين وتحسين الخدمات المقدمة فى الوقت والمكان المناسب لتحقيق رضا المستفيدين مما يؤدي إلى خلق الميزة التنافسية .

كما توصلت نتائج دراسة بينج (Ying,y) (٢٠١٠) (٧٣)، لياو (Liao,Y.) (٢٠٠٦) (٥٣) إلى أن التغيرات السريعة فى البيئة وطلبات العملاء والتكنولوجيا وزيادة الشركات المنافسة تدفع الشركات إلى تنفيذ إستراتيجية سلسلة التوريد لتحقيق مزايا تنافسية وأن مرونة سلسلة التوريد تعزز قدرة سلسلة التوريد فى المنظمة على الإستجابة السريعة لطلبات العملاء .

كما توصلت دراسة حسن الشافعى, وسامح عبد القادر(٢٠١٢) إلى أن متطلبات جودة الخدمة اللوجستية تشمل على العديد منها الإعتدالية- الإستجابة - تقنيات تقديم الخدمة. (٩ : ٢٢٧)

وتتفق أيضاً مع دراسة سوهونج لى وآخرون (Suhong li et al) (٢٠٠٦) (٦٢) والتي توصلت إلى أن ممارسة إدارة سلسلة الإمداد بمستويات عالية يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية وتحسين الأداء التنظيمى وأن الميزة التنافسية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابى مباشر على الأداء التنظيمى للمنظمات .

وقد أوصت دراسة محمود الموانيس (٢٠٢٠) (٢٦) على أنه ينبغى العمل على تقليل التكلفة من خلال تبني العمليات اللوجستية وضرورة الإستجابة للعملاء فيما يخص جودة المنتجات وتطويرها والتأكيد على ضرورة الإلتزام بتسليم الطلبات فى الوقت المحدد للعملاء. كما أوصت دراسة ماجد جاسم (٢٠١٠) (٢١) بضرورة إعتدال المعايير التنافسية وهى (التكلفة، الجودة، سرعة التسليم).

كما توصلت دراسة أندرسون وجيرمان (Jerman,R&Anderson,R) (٢٠١٧) (٣٣) ، بيكر (Baker,P) (٢٠١٥) (٣٤) إلى أن هناك أثر للأنشطة اللوجستية على جودة الخدمات المقدمة فى الموانئ وفى تحقيق الميزة التنافسية .

ويذكر بلال سمالي (٢٠٠٤) (٥) أن أهمية الميزة التنافسية تتمثل فى خلق قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة فى أذهانهم وتحقيق التميز الإستراتيجى عن المنافسين فى السلع والخدمات المقدمة مع إمكانية التميز فى الموارد والكفاءات والإستراتيجيات فى ظل بيئة شديدة التنافسية .

وفى هذا الصدد يشير أحمد سليمان (٢٠٠٤) (٣) بأن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على إنجاز أنشطتها بتكلفة أقل أو بفعالية أفضل من المنافسين من خلال حسن إستخدام المصادر أو تستخدم خبراتها فى إنجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للعميل نسبة إلى المنافسين.

ويرى نجم عبود (١٩٩٩) (٣١) أنه يمكن تحقيق الميزة التنافسية وتستطيع المنظمات أن تتفوق من خلال الإعتدال على مصادر متعددة منها الإبداع والذى يعنى التحسن المستمر بإدراج أفكار جديدة على الخدمات المقدمة والوقت الخاص بتقديم الخدمات والخبرات المتركمة للعاملين فى المنظمة وهذا يضمن إستمرار المنظمة فى المنافسة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

ويرى الباحثون أن تقديم الخدمات بالجودة والتكلفة المناسبة وفى الوقت والمكان المحدد أصبحوا من الأغراض الأساسية فى طلبات المستفيدين ونظراً للمنافسة فقد أصبحت الخدمات تحتم خلق نوع جديد من المزايا وذلك لإشباع حاجات ورغبات المستفيدين لكسب رضائهم والذى يتحقق من خلال تقديم الخدمات بالجودة العالية وفى الوقت والمكان المحدد.

وفى ضوء ما سبق يؤكد حسن الشافعى (٢٠١٠) بأنه من الممكن أن تكون سلسلة الإمداد والتوريد نظاماً متكاملأ داخل المؤسسات الرياضية يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، حيث تتمثل المدخلات إلى اللوجستيات فى (الملاعب والأراضى والمنشآت الرياضية - الأجهزة والأدوات الرياضية - الموارد المادية والمعلوماتية)، بينما تتمثل الأنشطة اللوجستية

بالمؤسسات الرياضية فى ( العمليات الإدارية - خدمة المستفيد والتنبؤ باحتياجاته ورغباته - إدارة المخزون - الإتصالات اللوجستية - تسليم المواد والتعبئة - تشغيل الأوامر - قطع الغيار وخدمات الدعم - التخزين والتشوين - اللوجستيات العكسية)، وتمثل المخرجات من اللوجستيات فى ( تحقيق الميزة التنافسية - التوجه بالتسويق - المنفعة الزمنية والمكانية - التحرك الفعال والكفاء إلى المستفيدين).

(٤٦ : ١٠)

## جدول (٢٣)

### معامل الارتباط بين تكامل سلسلة الإمداد والتوريد والميزة التنافسية للأندية الرياضية

معامل ارتباط سبيرمان مع محور الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية		محاور سلسلة الإمداد والتوريد
الأندية الفلسطينية (ن=١٧٨)	الأندية المصرية (ن=١٣٩)	
		المحور الأول: تكامل سلسلة التوريد فى المؤسسات الرياضية
*٠.٨١٣	*٠.٨٤٢	مفهوم تكامل سلسلة التوريد
*٠.٧٩٩	*٠.٨١٠	أهمية تكامل سلسلة التوريد فى المؤسسة الرياضية
*٠.٧٧٥	*٠.٧٥٩	أبعاد سلسلة التوريد
*٠.٧٩١	*٠.٧٨٠	إجمالي
		المحور الثانى: استجابة سلسلة التوريد بالمؤسسات الرياضية
*٠.٧٩٣	*٠.٧٥٩	مفهوم وأهمية استجابة سلسلة التوريد بالمؤسسة الرياضية
*٠.٧٨٥	*٠.٧٨٠	أبعاد استجابة سلسلة التوريد
*٠.٧٨٩	*٠.٧٧٥	إجمالي

\* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (معامل ارتباط سبيرمان الجدولى (ن=١٣٩) = ٠.١٦٧، و (ن=١٧٨) = ٠.١٤٧)

يتضح من جدول (٢٣) وجود علاقة ارتباط موجب دالة إحصائياً بين جميع أبعاد وإجمالي محاور سلسلة الإمداد والتوريد ومحور الميزة التنافسية للمؤسسة الرياضية حيث بلغت ما بين (٠.٧٥٩ : ٠.٨٤٢) مما يدل على أنها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥).

وفى هذا الصدد توصلت دراسة سوهونج لى وآخرون (Suhong li et al) (٢٠٠٦) (٦٢) إلى أن ممارسة إدارة سلسلة الإمداد بمستويات عالية يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية وتحسين الأداء التنظيمى وأن الميزة التنافسية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابى مباشر على الأداء التنظيمى للمنظمات. كما توصلت دراسة زينة حمد (٢٠١٣) (١٤) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد على الأداء.

كما تتفق مع دراسة كلاً من كريمى وآخرون (Karimi et al) (٢٠١٤) (٤٦)، هاتانى وآخرون (Hatani et al) (٢٠١٣) (٤٤)، كيرنى (Kearney, A) (٢٠١٣) (٤٧)، سكاتى وآخرون (Sukati et al) (٢٠١٢) (٦٤) والتي توصلت إلى أن هناك تأثير إيجابى للتكامل الداخلى والتكامل مع الموردين والعملاء على تحسن العمليات الداخلية وسلسلة التوريد، وأن إدماج سلسلة التوريد فى العمل يؤثر على زيادة الميزة التنافسية وأن العلاقة بين سلسلة التوريد والميزة التنافسية علاقة موجبة.

كما تتفق نتائج دراسة كلاً من حسن الشافعى، وسامح عبدالقادر (٢٠١١) (١١)، ودراسة سهير الحلفاوى (٢٠٠٧) (١٦) أن اللوجستيات محور رئيسى من محاور المقدره التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال تلبية إحتياجات ورغبات العملاء والمستفيدين والتي تعبر عنها بمقدرة المؤسسة الرياضية على تقديم الخدمات المناسبة بالقدر المناسب.

وتؤكد نتائج دراسة ديفراج وآخرون (Devraj et al) (٢٠٠٧) (٣٨) على أنه يوجد أثر إيجابى للتكامل مع الموردين بشكل إيجابى على التكلفة والجودة والمرونة والأداء وأن تكامل سلسلة التوريد والتوجه نحو السوق لهما تأثير إيجابى على الأداء.

لذلك يرى الباحثون أنه يجب على المؤسسات الرياضية الإهتمام بتطبيق النظام المتكامل لسلسلة الإمداد والتوريد والذي يساعد على وضع خطط إستراتيجية تتناسب مع الإمكانيات المتاحة بها وتقديم الخدمات المناسبة للمستفيدين فى الوقت والمكان وبالجودة والتكلفة المناسبة وبما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية.

### **سادساً : إستنتاجات البحث :**

فى ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث الحالية توصل الباحثون إلى وضع نموذج مقترح لتكامل سلسلة الإمداد والتوريد لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية. مرفق رقم (٧)

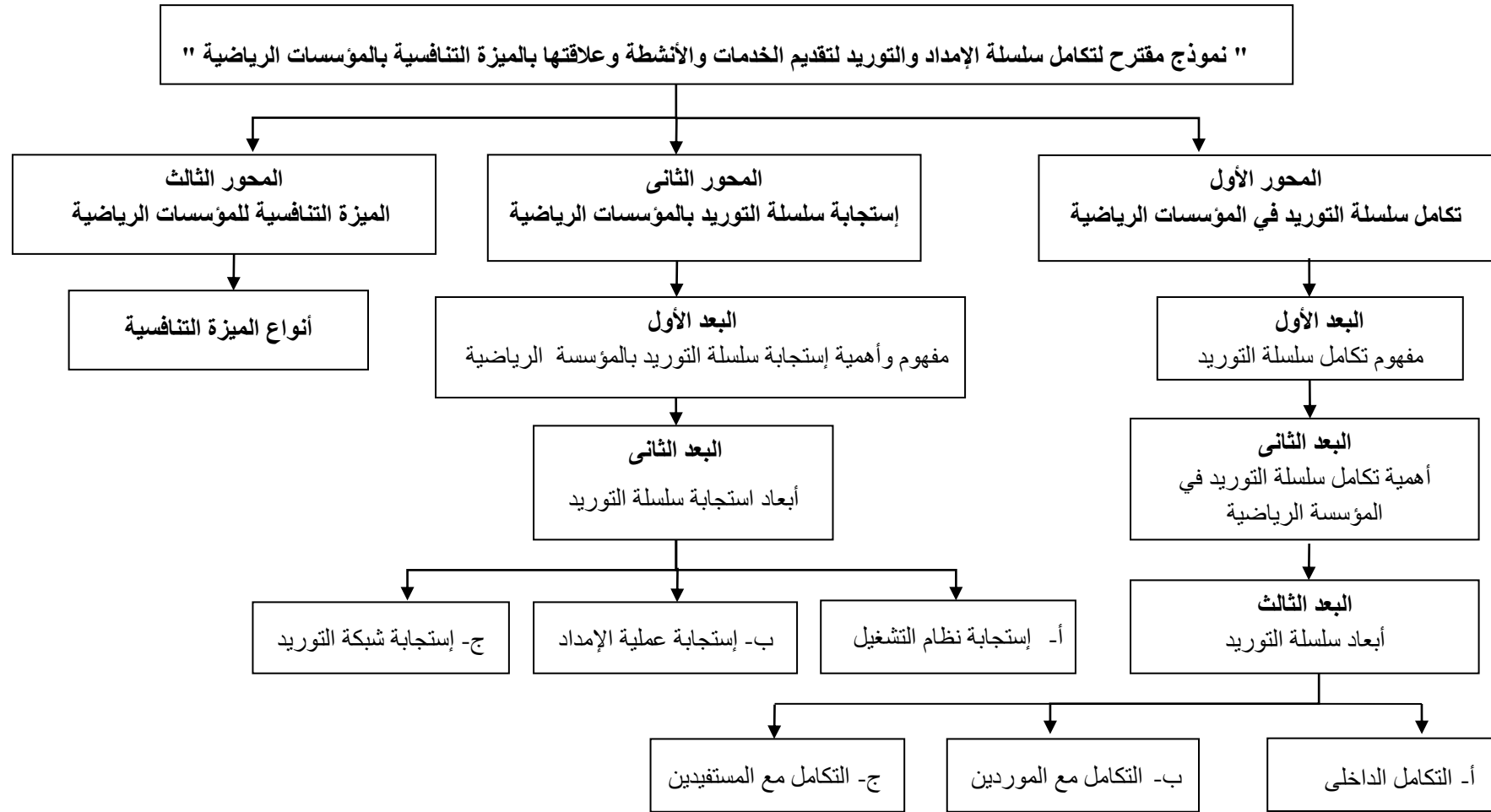
### **سابعاً : توصيات البحث :**

من عرض ومناقشة النتائج والإستخلاصات نوصى بالآتى :

**أولاً: بالنسبة للمسؤولين** بالمؤسسات الرياضية المصرية والفلسطينية (وزارة الشباب والرياضة - اللجنة الأولمبية - الاتحادات الرياضية - الأندية الرياضية - مراكز الشباب) بضرورة تفعيل النموذج المقترح الخاص بتكامل سلسلة الإمداد والتوريد لتقديم الخدمات والأنشطة وعلاقتها بالميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية.

### **ثانياً : النموذج المقترح :**

**ثالثاً : لتطبيق النموذج المقترح** ضرورة الاسترشاد بنتائج محاور الاستبيان على النحو التالى : مرفق رقم (٧)



شكل (١) يوضح النموذج المقترح



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم عبد المنعم (٢٠١٣): إدارة اللوجستية- مفاهيم علمية- تطبيقات علمية – مجموعة الإستثمارية للتطوير والتنمية، مدينة نصر، القاهرة.
٢. أثير إسحق (٢٠١٣): دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان إمتلاك مزايا تنافسية ، مجلة كلية الحدياء الجامعية ، بحوث مستقبلية ، العدد: ٤.
٣. أحمد سليمان (٢٠٠٤): التحليل الإستراتيجي وإنعكاسته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية (دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد.
٤. إسحق الشعار (٢٠١٤): أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال إستجابة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم "دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٠، العدد ٣.
٥. بلال سمالي (٢٠٠٤): الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول : التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية ، جامعة مسلية.
٦. بهجت الجوازنة، سليمان الحواري (٢٠١١): مرونة سلسلة التزويد في الشركات الصناعية الأردنية " دراسة ميدانية "، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ١٨٨، العدد ١.
٧. تامر الجزار (٢٠١١): اللوجستيات كنظام متكامل في المؤسسات الرياضية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية.
٨. تركى البرازى (٢٠١٢): أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٩. حسن الشافعى (٢٠١٥): تطبيقات معاصرة للوجستيات في التربية البدنية والرياضة، ط١، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية.
١٠. \_\_\_\_\_ (٢٠١٠): اللوجستيات في التربية البدنية والرياضة، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
١١. حسن الشافعى، سامح عبد القادر (٢٠١١): دراسة نظم المعلومات والإتصالات اللوجستية المتكاملة لتدعيم القدرة التنافسية بالمؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية) بجمهورية مصر العربية، بحث منشور بالمجلة العلمية بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة الإسكندرية ، العدد ٤٤.
١٢. حسن الشافعى، أحمد سالم، نادى عبد المجيد (٢٠١٢): اللوجستيات وسلسلة القيمة كمتطلب لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية)، بحث منشور، مجلة كلية التربية الرياضية للبنات بالهرم ، جامعة حلوان، القاهرة.
١٣. حمادة أبو زيد (٢٠١٥): قياس تأثير تكامل سلاسل التوريد على الأداء المؤسسى باستخدام مداخل القدرات التنظيمية"دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، مجلد ٣٥، العدد ١.
١٤. زينة حمد (٢٠١٣): أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الإضطراب البيئي : دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
١٥. سلمى نوار (٢٠٢٠): إدارة لوجستية مقترحة بالهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة لتحقيق متطلبات مشروعات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية.
١٦. سهير الحلفاوى (٢٠٠٧): جودة الخدمات اللوجستية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في صناعة التعليم العالي (بالتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري)، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية.
١٧. عبد الرحمن مجاهد (٢٠١٦): إستراتيجية لتفعيل الأنشطة اللوجستية التسويقية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنصورة.
١٨. عماد عبد الرحمن (٢٠٠٩): العلاقة بين اللوجستيات والنقل متعدد الوسائط، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية

١٩. عمرو حسين (٢٠١٩): دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة.
٢٠. فلاح الحسيني (٢٠٠٦): الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم- مداخلها- عملياتها المعاصرة )، ط١، دار وائل للنشر، عمان.
٢١. ماجد جاسم (٢٠١٠): إستراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، مجلد ١٢، العدد ٢.
٢٢. محمد حسان (٢٠٠٨): إدارة سلسلة الإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٢٣. ——— (٢٠٠٩): إدارة سلسلة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٢٤. محمد رضوان (٢٠١٨): تصميم نظام لوجستي لتحقيق أهداف الاتحاد الرياضي المصري للجامعات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية.
٢٥. محمد مصطفى (٢٠١٢): الإدارة اللوجستية، ط١، دار البداية، الأردن.
٢٦. محمود الموانيس (٢٠٢٠): أثر عمليات اللوجستية العكسية على أداء سلسلة التوريد ( دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط.
٢٧. مصطفى أبو بكر (٢٠٠٤): إدارة أنشطة الإمداد في المنظمات المعاصرة – مدخل إستراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٢٨. ممدوح رفاعي (٢٠٠٦): أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال ، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد ١١٤.
٢٩. ——— (٢٠٠٦): إدارة سلاسل التوريد "مدخل تحليلي" مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.
٣٠. ——— (٢٠١٦): إدارة سلاسل التوريد "مدخل بيئي" ط١، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.
٣١. نجم عبود (١٩٩٩): الإبتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية. أخبار الإدارة ، العدد ٢٨، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

## ثانياً: المراجع الأجنبية :

- 32- Alfalla- Luque,R,C. Media- Lopez, and PK.Dey.(2013): supply chain integration frame work using literature review . production planning & control: the management of operations, 24(819).
- 33- Anderson,R & Jerman,R (2017) :The In fluence of logistic management on quality service “ Jornal of logistic and transport,Vol.34.
- 34- Baker,P (2015): The role of logistics in support of the competitive advantage” Emerald group publishing limited.
- 35- Chang, W., Ellinger, A.E., Kim, K., & Franke, G. R (2015). Supply chain integration and firm financial performance: Ameta analysis of positional advantage mediation and moderating factors. European Management Journal.
- 36- Chi, T.Kilduff, P. P & Gargeya, V. B. (2009): Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and firm business performance. International Journal of productivity and performance management, 58(7).
- 37- Danese, P., Romano, P.Marco For mentini, M., (2013).The impact of supply chain integration on responsiveness: The moderating effect of using an international supplier network. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 49.
- 38- Devaraj.S.Krajieski. L.Wei,J.C.(2007): Impact of business technologies on operational performance : the role of production information integration in the supply chain. Journal of Operations Management,251.
- 39- Ellinger. A.E., Chen, H., Tion,y. Armstrong.C.(2015): Learning orientation, integration, and supply chain risk management in chinese manufacturing firms. International journal of logistics: research and applications.

- 40- Fantazy, K. A., Kumar, V & Kumar, U. (2009) : An empirical study of the relationships among strategy, flexibility, and performance in the supply chain context. *Supply Chain Management : An International Journal*, 14(3).
- 41- Flynn, B.B., Huo, B., & Zhao, X. (2010): The impact of supply chain integration on performance : acontingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1).
- 42- Frohlich, M.T. and westbrook(2001): Arcs of integration : an international study of supply chain strategies, *journal of operation management*,19(2).
- 43- González-Benito, J. (2010). Supply strategy and business performance: an analysis based on the relative importance assigned to generic competitive objectives. *International Journal of Operations & Production Management*,30 (8).
- 44- Hatani ,L , Zain- DJumani, D.& wir jodirjo, B.(2013): Competitive advantage as relation ship meditation between supply chain integration and fishery company performance in south east Sulawesi (Indonesia) IOSR . *Journal of Business & Management.(IOSRJBM*,6(5).
- 45- Hosseini, S.M., Azizi,S., & Sheikhi,N. (2012): An Investigation on the Effect of Supply Chain Integration on Competitive Capability: An Empirical Analysis of Iranian Food Industry. *International Journal of Business & Management*, 7 (5).
- 46- Karimi,E. & Rafiee,M. (2014): Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices (Case Study: Iran Pumps Company).
- 47- Kearney,A. (2013): Creating Competitive Advantage Through the Supply Chain: Insights on Undia. *CSCMP India*.
- 48- Kim 'Sang (2004): An Empirical Investigation of the Impact of Electronic Commerce on Supply Chain Management: A Study in the Healthcare Industry 'Unpublished ph D. Dissertation 'The University of Nebraska.
- 49- ——— (2006): Effects of supply chain management practices, integration and competition capability on ,performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11 (3).
- 50- Kumar, Y. Khandelwal, A. Shrivias, S (2014): A study of integrated supply chain model.*International Journal Of Innovative Technology and Exploring Engineering*. 3(8).
- 51- Kumar aguru, M.(2019): Collaboration in reverse : aconceptual frame work for reverse logistics operation international . *journal of productivity and per- formance management*.
- 52- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.s., & Rao, S.S.(2006): The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *The International Journal of Management Science*, 34.
- 53- Liao, Y., (2006): Supply chain flexibility: the antecedents, driving forces, and impacts on performance. (Doctoral Dissertation), The University of Toledo,Ohio, United States.
- 54- Mogeni,L.M.(2016): Effect of green logistics practices on performance of supply chains in multinational organizations in Kenya.*Industrial*.
- 55- Qi, Y., Zhao, X., & Sheu, C. (2011): The Impact of Competitive Strategy and Supply Chain Strategy on Business Performance: The Role of Environmental Uncertainty. *Decision Sciences*, 42 (2).
- 56- Rahman, S. Laosirihong thong,T., & Sohal, A. S. (2010): Impact of lean strategy on operational performance: a study of Thai manufacturing companies. *Journal of manufacturing management*, 21 (7).

- 57- Rosenzweig, E., Roth, A., & Dean, J. (2003): The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of Operations Management*, 21(4).
- 58- Samii, A. K. (2004): *Strategie logistique-Supply chain management*, 3eme edition, paris : Dunod.
- 59- Selim, H., Araz, C., Ozkarahan, I. (2008): Collaborative production-distribution planning in supply chain : a fuzzy goal programming approach. *Transportation Research Part E : Logistics and Transportation review*, 44(3).
- 60- Soni, G. & Kodali, R. (2011): The strategic fit between competitive strategy" and "supply chain strategy in Indian manufacturing industry: an empirical approach. *Measuring Business Excellence*, 15 (2).
- 61- Stuart, E. & Barry, C. (2006): *The Relationship driven supply chain: creating a culture of collaboration throughout the chain*, Aldershot: Gower .
- 62- Suhong li et al (2006): The impact of study of supply chain management practices on competitive advantage and organizational ornege- the international *Journal of performance management science* 34.
- 63- Sukati, I., Hamid, A., Baharun, R., Tat, H., & Said, F. (2011): An investigation of the relationship between supply chain management practices and competitive advantage of the firm. *Contemporary Marketing Review*, 1(4) .
- 64- Sukati, I., Hamid, A., Baharun, R., Alifian, M. & Anour, M. (2012): competitive advantage through supply chain responsiveness and supply chain in tegregation . *international. Journal of Business and commerce*, 1(7).
- 65- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2006): The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing. *Journal of Operations Management*, 24.
- 66- Swink, M., Narasimhan, R. & Wang, C. (2007): Managing beyond the factory walls: effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance. *Journal of Operations Management*, 25 (1).
- 67- Taebi, P. (2017): Developing a model for Identification of the effect of know ledge levels on supply chain performance. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4(2).
- 68- Thatte, A., Rao, S., & Ragu-Nathan, T. (2013): Impact of SCM Practices of a Firm on Supply Chain Responsiveness and Competitive Advantage of a Firm. *The Journal of Applied Business Research*, 29,(2).
- 69- Vandervart, T. and vanKonk, D. (2008): A critical review of survey – based research in supply chain integration international. *Journal of production economics*, 111(42).
- 70- Vokurku, R. J., Zank, G. M., & Lund, C. M. (2002): Improving competitiveness through supply chain management: a cumulative improvement approach *Competitive ness Review : An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 12(1).
- 71- Wei, Z. & W. Xiang. (2013): The Importance of supply Chain Management. *International Journal of Business and Social Science*, 4(16).
- 72- Wiengarten, F., Humphreys, G., Gimenez, C. & McIvor, R. (2016): Risk management practices, and the success of supply chain integration *International Journal of Production Economics*, 171.
- 73- Ying, Y. (2010): *Supply chain flexibility and responsive: an empirical analysis of the chinese textile and clothing industry. (Doctoral Dissertation)*, The Hong Kong Polytechnic University, Hung Hom, Hong Kong.

- 74- Yusuf, Y. Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., ElBerishy, N, & Cang, S. (2014): A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry. *International Journal of Production Economics*, 147.

## الملخص

### نموذج مقترح لتكامل سلسلة الإمداد والتوريد لتقديم الخدمات والأنشطة وعلاقتها بالميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية

أ.د. حسن أحمد عطيه الشافعي

أستاذ الإدارة الرياضية المتفرغ  
بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنات  
جامعة الإسكندرية

أ.د. عمر نصرالله قشطة

أستاذ مشارك في الإدارة الرياضية - عميد كلية التربية البدنية والرياضة  
جامعة الأقصى- فلسطين

م.د. أميرة سالم عبد المنعم محمود

مدرس بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنات  
جامعة الإسكندرية

يهدف هذا البحث إلى وضع نموذج مقترح لتكامل سلسلة الإمداد والتوريد لتقديم الخدمات والأنشطة وعلاقتها بالميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية من خلال التعرف على تكامل سلسلة الإمداد والتوريد في المؤسسات الرياضية وإستجابة سلسلة الإمداد والتوريد بالمؤسسات الرياضية والميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية وأنواعها، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي بالتطبيق على عينة عشوائية من أعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية والجهاز الفني والإداري بالأندية المصرية بمحافظة الإسكندرية والبالغ عددهم (١٥٥) فرداً، وأعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية والجهاز الفني والإداري بالأندية الفلسطينية والبالغ عددهم (١٩٨) فرداً. حيث بلغت إجمالي عينة البحث (٣٥٣) فرداً، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي ضوء أهداف البحث وفي إطار المنهج العلمي المستخدم وما استعان به الباحثون من أدوات جمع البيانات وما اتبعوه من إجراءات وكذلك من خلال التحليل الإحصائي للبيانات وعرضها وتفسير نتائجها تم التوصل للنموذج المقترح حيث وجه الباحثون التوصيات للمسؤولين بضرورة تطبيق النموذج المقترح الخاص بتكامل سلسلة الإمداد والتوريد لتقديم الخدمات والأنشطة وعلاقتها بالميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية.

## Summary

### **A proposed model for supply chain integration to provide services and activities And its relationship to competitive advantage in sports institutions**

**Prof. Dr. Hassan Ahmed Attia El-Shafie**

Professor of Sports Administration and former  
Head of the Department of Sports Administration  
College of Physical Education for Women  
Alexandria University

**Dr. Omar Nasrallah Qshta**

Associate Professor of Sports Administration and Dean of the  
Faculty of Physical Education and Sports  
El-Aqsa University

**Dr. Amira Salem Abd El- Moneim Mahmoud**

Lecturer Doctor Department of Sports Administration  
College of Physical Education for Girls  
Alexandria University

This research aims to develop a proposed model for the integration of the supply and supply chain for the provision of services and activities and its relationship to the competitive advantage of sports institutions by identifying the integration of the supply chain and supply in sports institutions, the response of the supply chain and the supply of sports institutions and the competitive advantage in the sports institution and its types, The researchers used the descriptive survey method by applying it to a random sample of the members of the boards of directors of sports clubs and the technical and administrative apparatus of the Egyptian clubs in Alexandria governorate, whose number is (155) individuals, and the members of the boards of directors of sports clubs and the technical and administrative apparatus of Palestinian clubs, whose number is (198) individuals. Research (353) individuals, The questionnaire form was used as a tool for collecting data and information, and appropriate statistical treatments were used, and in light of the research objectives and within the framework of the scientific method used and what the researchers used in terms of data collection tools and the procedures they followed, as well as through the statistical analysis of the data, its presentation and interpretation of its results, the proposed model was reached. Where the researchers directed recommendations to officials on the need to apply the proposed model for the integration of the supply and supply chain to provide services and activities and its relationship to the competitive advantage of sports institutions.

