

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي بحمامات السباحة

د. مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ

استاذ مساعد بقسم الادارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة اسيوط
لقد تناولت الكتابات في الآونة الأخيرة عدة محددات لاستخدام المقاييس التقليدية منها أن هذه المقاييس تاريخية ، وأنها غير إيجابية وتفتقد القدرة التنبؤية، كما أنها تعتمد علي نظام الكفاءة في الأجل القصير ولا تمكن في قيادة وترشيد الأداء الإداري، علاوة علي عدم فعاليتها مع الأصول غير الملموسة، ونظراً لفشل مقاييس الأداء التقليدية أصبحت الحاجة ماسة لنظم متطورة تواكب عصر العولمة وتحدياته. (9: 257)

ومن هذا المنطلق ظهر مدخل القياس المتوازن الذي قدمه "كابلان ونورتن" Kaplan and Norton (2001) كأحد الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء.

ويعد الأداء المتوازن بمثابة ترجمة لاستراتيجية المؤسسة داخل مجموعة مترابطة من المقاييس التي تحدد بدقة الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل وآلية انجاز أو تحقيق هذه الأهداف. (19 : 87)

هذا ويؤكد "هوارد روم" Howard Rohm (2004) علي أن مدخل القياس المتوازن هو نظام إدارة وليس فقط نظام للقياس ويمكن عن طريقه ترجمة رؤية المؤسسة إلى أفعال وتصرفات وهو يعمل علي التحسين المستمر في الأداء الاستراتيجي. (17 : 4)

وتأكيداً لما سبق تتفق "نادية راضي عبد الحليم" ، "محمد محمد يوسف" (2005) علي أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام للإدارة Management System وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء. حيث يعمل علي توفير الأدوات والمؤشرات بما يساعد علي تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي من خلال فهم ودراسة الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلي تحقيقها وتوصيلها بوضوح إلي العاملين، ويتضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أربعة عناصر أساسية هي (الأهداف، المقاييس، المستهدفات، والمبادرات). (14: 14)، (126 : 13)

ومن مزايا بطاقة الأداء المتوازن انها تساعد المؤسسات في تعزيز قدراتها حيث تتميز بالعديد من المزايا منها ما قدموه "نادية راضي" (2005) ، "هالة عبد الله" (2001) ، "عبد اللطيف وحنان تركمان" (2006) ، "ماهر موسى، مروان أبو فضة" (2009) ، "عبد الحميد المغربي" (2006)

تقدم بطاقة الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلي مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء استراتيجية. وتعمل علي تعزيز النمو والتركيز علي استراتيجية طويلة الأجل. وكذلك المساعدة علي وضوح الأهداف من خلال

الإجابة علي السؤال " كيف أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما أقوم به يومياً. (7):
(144) (11 : 751)

وتقوم فكرة الأداء المتوازن علي توزيع مجموعة متوازنة من الأهداف المترابطة علي الأبعاد التي تمثل طبيعة عمل المؤسسة والتي قد تختلف من مؤسسة إلي أخرى ولكن غالبية المؤسسات تشترك في استخدام الأبعاد الأربعة الأساسية (المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم)

ويذكر "نبيل عبد النعيم" (2010) أن بُعد النواحي المالية يشمل المقاييس المالية، ويعتبر من أكثر أدوات القياس التقليدية والشائعة في أغلب المؤسسات، وترجع أهميته إلي سهولة توضيحه للجوانب الاقتصادية والمالية، وتراقب المقاييس أو المؤشرات في هذا البعد الأرباح، الخسائر والقوة المالية أو ما دعت حاجة المؤسسة إليه. (12:15)

ويهتم بُعد العملاء بالطرق التي تخلق القيمة للعملاء ويعتبر هذا البعد هو أساس عملية القياس، حيث يعمل علي توجيه العمليات الداخلية ومحاولات لتطوير المؤسسة، ويشتمل علي مجموعة من المقاييس التي تعبر عن العلاقة مع العملاء مثل مؤشرات إشباع متطلبات العملاء، وشكاوى العملاء، وحجم المبيعات، ورضا الموردين، مصاريف الخدمات. (20:62)

ويؤكد "كابلان ونورتن" Kaplan & Norton (2004) أن بُعد العمليات الداخلية يقيس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، وكذلك الاهتمام بالمقاييس التي تعزز كلاً من بعد العملاء، والبعد المالي، ويحتوي هذا البعد علي العمليات التشغيلية، والعمليات الإدارية، والعمليات الإبداعية، وكذلك العمليات التنظيمية والاجتماعية. (18:60).

ويذكر "عبد الحميد المغربي" (2006) أن بعد التعلم والنمو يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى ويؤكد علي ثلاث قدرات:

قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته، ومسح لرضاء الموظف ومعدلات الدوران (نسبة الموظفين الذين تركوا المؤسسة سنوياً وإنتاجية الموظف). وقدرات نظام المعلومات. والتحفيز والمكافآت: ويقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات ونسبة تفويضات للاعتماد علي حوافز الفرد أو المجموعة. (6:282)

والمقياس يحتوي علي مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي تم تطويرها حيث تشمل أربعة محاور أساسية هي الأداء المالي والعلاقات مع العملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والجوانب المتعلقة بالتعليم والنمو والابتكار وهذه المقاييس ترتبط مع بعضها البعض. (5:95)

ويتفق الباحث مع "جمال حسن محمد" (2012م) ، "خلود نزار الديب" (2012) ، "وجوده عبد الرؤوف محمد" (2006) ، "وشوقي السيد فودة" (2005) أن الأبعاد الأربعة للأداء

في قياس الاداء المتوازن وضعت لتناسب أنواع كثيرة متعددة من المنشآت والصناعات المختلفة. ولقد أضافت بعض الدراسات والبحوث بعد خامس إلى منظومة الأداء المتوازن وهو الجانب البيئي والموارد البشرية، ويهدف إلى ضرورة التزام تنظيمات الأعمال بتطبيق نظم الإدارة وحماية البيئة، وحيث أن هناك مسؤولية على عاتق هذه التنظيمات عما قد تلحقه البيئة من أضرار، والموارد البشرية تخضع إلى التقويم والتحفيز والتوجيه والتدريب بشكل مستمر وقياس مدى رضا العاملين عن بيئة العمل.(2)

وتعد حمامات السباحة المنشآت المسؤولة عن محور أمية السباحة في المجتمع، ووضع البرامج التي تشترك فيها الهيئات والأفراد لإشباع احتياجاتهم ورغباتهم، كما أنه المسئول عن العمل على تنمية موارده، للمحافظة عليه بعمليات الصيانة وتوفير الإمكانيات من أجهزة وأدوات لتقديم خدمات جيدة للمستفيدين بما يضمن أمنهم وسلامتهم أثناء الخدمة.

وبما أن تقديم الخدمات المختلفة بحمامات السباحة جعل منها منشأة رياضية خدمية ذات طابع خاص لما تقدمه من خدمات لأفراد المجتمع كتدريب اللاعبين، وإعداد الفرق للمنافسات، والتعليم في مدارس السباحة، والترويح في فترات الرواد، وكذلك توفير الخدمة لأولياء الأمور على حمام السباحة. لذلك فإن حمام السباحة يقدم أنشطة وخدمات مختلفة حسب نوعية استخدام المستفيدين لحمام السباحة.

لذلك أصبحت حمامات السباحة كمنشآت رياضية ذات أهمية بالغة في ممارسة الأنشطة الترويحية والتعليمية والتدريبية للرياضات المائية للارتقاء بمستوى السباحين لتحقيق بطولات أولمبية ودولية من خلال جودة الخدمات المقدمة بحمامات السباحة، لذلك فإن الدولة تولي اهتماماً خاصاً لزيادة أعداد حمامات السباحة والارتقاء بها ودعمها مادياً لتطويرها وتحسين طرق الأداء فيها بما يكفل الوصول إلى الهدف المنشود من إنشائها.

مشكلة البحث

إن عملية قياس الأداء تعتبر عنصراً أساسياً من عناصر الرقابة الإدارية باعتبارها من الوسائل الهامة في مجال تحسين الأداء وتطويره، إلا أن هذه الوسائل لم تعد تفي بالغرض المطلوب منها، وذلك نتيجة القصور في المقاييس التقليدية، حيث لا تتماشى مع التغييرات التي حدثت في البيئة المحيطة، فتطوير أساليب قياس الأداء الاستراتيجي أساس نجاح أي منشأة في ظل بيئة الأعمال التي تتصف بالتغير التكنولوجي والديناميكي، لذا فإن تقييم الأداء في منشأة كحمام السباحة يهدف إلي التعرف على مدى تقدم المنشأة نحو تحقيق أهدافها، كما تعد عملية قياس الأداء من أهم الوظائف الإدارية التي تكشف عن حقيقة مستوى أداء المنشأة وتأثير ذلك على الأهداف الاستراتيجية لها وإدارتها في الأجل الطويل والقصير، كما أن قياس الأداء التقليدي، لا

يكشف بالصورة التقليدية عن مدى قدرة المنشأة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية مثل قدرة المنشأة على المنافسة والاستمرار في السوق، بالإضافة إلى علاقة المنشأة بالغير مثل درجة رضا العملاء عنها وجذب عملاء جدد، ومن هنا كان من الضروري البحث عن مقاييس لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمنشأة وتطوير مؤشرات ومقاييس مالية وغير مالية حتى تواكب متطلبات العصر الحديث بحيث تحقق الدقة والشمول والتعبير عن حقيقة الأداء في كافة المجالات.

ويرى الباحث أن انتشار حمامات السباحة وتعدد أنواعها وأغراضها أدى إلى ظهور التنافسية فيما بينها، لذا فإن قياس الأداء المتوازن (**Balance score Card**) هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي ظهرت في الآونة الأخيرة وهو يهدف إلى التحسين والجودة والتطوير المستمر للمنشآت والمؤسسات الرياضية وبخاصة منشأة حمام السباحة، من أجل المنافسة والتقدم والريادة، ولقد أثبتت العديد من الدراسات والبحوث في هذا المجال تقدم وازدهار ونمو المؤسسات التي تبنت تطبيق هذا النظام في قياس وتقييم الأداء، وأن المنشآت الرياضية في مجتمعاتنا العربية بصفة خاصة تفتقر لمثل هذا النوع من الأساليب الحديثة في قياس وتقييم الأداء في ظل ضعف الأداء بها، وذلك من أجل أن تواكب حمامات السباحة الحاجة الملحة للتطوير والاستمرار في المنافسة، ولا بد أن تواكب كل التطورات الحادثة في هذا العصر، لكي تستطيع أن تتكيف مع التغيرات وتقلب المناخ العالمي والثورة الحادثة في العلم والتكنولوجيا يوماً بعد يوم.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع العلمية وجد الباحث ندرة في الأبحاث التي تبنت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء بالمؤسسات التجارية والصناعية وبصفة خاصة الرياضية منها، ذلك ما دعا الباحث للقيام بدراسة بعنوان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي بحمامات السباحة.

أهمية البحث والحاجة إليه:

- 1- أن قياس وتقييم الأداء يعمل على تحقيق التحسين المستمر في أداء المنشأة وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن (BSC) نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس أداء المؤسسة.
- 2- يمثل هذا البحث دراسة جادة وإضافة علمية نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي في حمامات السباحة.

هدف البحث:

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي بحمامات السباحة وذلك من خلال الاجابة على التساؤلات الآتية:-

- 1- ما البعد المالي بحمامات السباحة؟
- 2- ما بعد المستفيدين بحمامات السباحة؟
- 3- ما بعد العمليات الداخلية بحمامات السباحة؟
- 4- ما بعد النمو والتطور بحمامات السباحة؟
- 5- ما البعد البيئي بحمامات السباحة؟
- 6- ما بعد الموارد البشرية بحمامات السباحة؟
- 7- ما النموذج المقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي بحمامات السباحة في ضوء بطاقة الأداء المتوازن؟

المصطلحات المستخدمة بالبحث:

- بطاقة الأداء المتوازن: أداة تترجم رسالة المنظمة والاستراتيجية داخل مجموعة متكاملة من المقاييس حيث تعطي إطاراً للأداء الاستراتيجي ونظام الإدارة فهي تعتبر تمثيل مرئي للاستراتيجية بالنسبة للمنظمة حيث أنها تركز على الجهود التنظيمية للوصول إلى النتائج والأهداف. (18: 270)

إجراءات البحث:

منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته وطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من حمامات السباحة بجمهورية مصر العربية.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من عدد (12) حمام سباحة ممثلين للتوزيع الجغرافي بجمهورية مصر العربية، وتمثلت في عدد (140) مقدم خدمة (مديرين، مشرفين، أخصائيين، مسجلين، مدربين ومعلمين ومنقذين).

أدوات جمع البيانات:

استمارة استبيان بطاقة قياس الأداء المتوازن بحمامات السباحة.

ب. تحديد أبعاد الاستبيان

قام الباحث بالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات المرتبطة بمجال البحث، وتم التوصل إلى (6) أبعاد رئيسية وهي:

2-المستفيدين

1-المالي

3-العمليات الداخلية
4-النمو والتطور
5-بيئة العمل
6-الموارد البشرية

، وتم عرضها على عدد (10) من الخبراء مرفق (1) في مجال الإدارة الرياضية والرياضات المائية لإبداء الرأي في مدى صلاحيتها وجدول (1) يوضح ذلك. جدول (1) النسبة المئوية لآراء الخبراء في أبعاد الاستبيان قيد البحث (ن = 10)

م	أبعاد الاستبيان	عدد التكرارات	النسبة المئوية
1	المالي	9	90
2	المستفيدين (الممارسين)	10	100
3	العمليات الداخلية	8	80
4	النمو والتطور	10	100
5	بيئة العمل	7	70
6	الموارد البشرية (العاملين)	9	90

يتضح من جدول (2) حصول الأبعاد على نسب تراوحت من (70-100%) وقد ارتضى الباحث بنسبة (70%) لقبول البُعد، وبذلك لم يتم حذف أي محور بعد العرض على السادة الخبراء.

ب- إعداد عبارات الاستبيان:

بعد أن تم التوصل إلى الأبعاد الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن قام الباحث بصياغة عبارات الاستبيان مستعيناً بالأبعاد التي توصل إليها من آراء الخبراء كما قام بدراسة كل بُعد على حده دراسة تفصيلية وذلك لتحديد عبارات كل بُعد، وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته المبدئية والذي اشتمل على (6) أبعاد و(67) عبارة مرفق (3) وتم عرضه على مجموعة من الخبراء وعددهم (10) مرفق (1) بهدف التعرف على مدى مناسبة العبارات للأبعاد وإضافة أو تعديل ما يروونه مناسباً، وجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3) النسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات استمارة بطاقة الأداء المتوازن (ن=10)

الموارد البشرية		البيئي		النمو والتطور		العمليات الداخلية		المستفيدين		المالي	
%	العبرة	%	العبرة	%	العبرة	%	العبرة	%	العبرة	%	العبرة
80	1	100	1	100	1	90	1	100	1	100	1
90	2	80	2	90	2	100	2	80	2	90	2
30	3	100	3	10	3	100	3	80	3	80	3
90	4	50	4	80	4	10	4	70	4	100	4
100	5	90	5	40	5	80	5	100	5	80	5
100	6	100	6	70	6	70	6	90	6	70	6
10	7	100	7	80	7	100	7	70	7	90	7
80	8	10	8	100	8	100	8	80	8	90	8
70	9	80	9	90	9	90	9	90	9	80	9
100	10					80	10	80	10	100	10
50	11					50	11	100	11	40	11
100	12					60	12			80	12
						90	13			90	13

يتضح من جدول (3) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للاستبيان تراوحت ما بين (30-100%)، وفي ضوء ذلك ارتضى الباحث نسبة (70%) فأكثر من آراء السادة الخبراء فتم حذف عبارة (11) من البُعد الأول، وحذف عبارة (11، 12) من البُعد الثالث، وحذف العبارة (5) من البُعد الرابع، وحذف العبارة (4) من البُعد الخامس، وحذف عبارة (3، 11) من البُعد السادس. وبذلك يصبح عدد عبارات الاستبيان (60) عبارة وفقاً لرأي السادة الخبراء.

- صدق الاتساق الداخلي:

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان وتم تطبيق الاستبيان على عدد (15) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأصلية، وتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين مجموع كل بُعد والمجموع الكلي للاستمارة وجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) معاملات الارتباط بين العبارات ومجموع المحور وبين البُعد والمجموع الكلي للاستمارة (ن=15)

الموارد البشرية		بيئة العمل		النمو والتطور		العمليات الداخلية		المستفيدين		المالي	
الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة
0.904	1	0.732	1	0.732	1	0.574	1	0.714	1	0.663	1
0.505	2	0.631	2	0.631	2	0.723	2	0.682	2	0.553	2
0.654	3	0.563	3	0.563	3	0.673	3	0.790	3	0.616	3

0.560	4	0.613	4	0.613	4	0.775	4	0.622	4	0.695	4
0.734	5	0.613	5	0.613	5	0.823	5	0.682	5	0.919	5
0.826	6	0.605	6	0.605	6	0.852	6	0.754	6	0.615	6
0.904	7	0.623	7	0.623	7	0.601	7	0.790	7	0.674	7
0.654	8	0.621	8	0.621	8	0.755	8	0.704	8	0.880	8
0.904	9					0.621	9	0.774	9	0.894	9
0.505	10					0.823	10	0.567	10	0.920	10
						0.777	11	0.771	11	0.835	11
										0.741	12
0.690		0.680		0.625		0.727		0.714		0.751	

قيمة "ر" الجدولية = (0,482) عند مستوى الدلالة (0.05)

يتضح من جدول (4) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع العبارات تراوحت بين (0.505-0.920) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لعبارات كل بُعد، كما جاءت معاملات الارتباط بين مجموع كل بُعد ومجموع الاستمارة ما بين (0.625-0.751) ما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان ككل.

2- الثبات :

استخدم الباحث معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان وذلك للتأكد من ثبات العبارات داخل أبعاد استمارة بطاقة الأداء المتوازن، وجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5) معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان ن=15

م	البُعد	معامل ثبات ألفا كرونباخ
1	المالي	0.932
2	المستفيدين	0.903
3	العمليات الداخلية	0.905
4	النمو والتطور	0.766
5	بيئة العمل	0.821
6	الموارد البشرية	0.874
	المجموع	0.960

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (0,05) = (0.482)

يتضح من جدول (5) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان تراوحت ما بين (0.766-0.932) مما يدل على الثبات داخل كل بُعد باستمارة الاستبيان، كما بلغ معامل ثبات ألفا كرونباخ (0.960) للاستمارة ككل، مما يدل على ثبات الاستمارة ككل.

- تطبيق الاستبيان في صورته النهائية:

بعد أن تم التوصل إلى الاستبيان في صورته النهائية مرفق (4)، تم تطبيق الاستبيان على أفراد عينة البحث (140) من مقدمي الخدمة (مديرين، مشرفين، أخصائيين، مسجلين، مدربين، معلمين ومنقذين) وذلك خلال الفترة من 2019/7/1م حتى 2019/8/15م، وفق ميزان التقدير الثلاثي (موافق - إلى حد ما - غير موافق)، وقد تم التصحيح ب(موافق) خمسة درجات والإجابة ب(موافق إلى حد ما) ثلاث درجات والإجابة (غير موافق) درجة واحدة، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً .

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

فيما يلي عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الإجابة علي تساؤلات الدراسة.

أ- للإجابة علي التساؤل الأول:

ما البعد المالي بحمامات السباحة؟

من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتعرف على عينة البحث للتعرف على البعد المالي بحمامات السباحة كانت النتائج بجدول (6) كما يلي:

جدول الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة في البعد المالي (ن = 140)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
1	تناسب اشتراكات المستفيدين مع حجم الخدمات المقدمة بحمام السباحة.	440	62.86
2	يتم تخصيص ميزانية تكفي لتنفيذ الخدمات والأنشطة والخدمات بحمام السباحة.	460	65.71
3	يتم استثمار الإمكانيات لتقديم الأنشطة والخدمات.	514	73.43
4	يتم التخطيط لزيادة المصادر المالية بحمام السباحة.	510	72.86
5	يتم الصرف في حدود ما هو مقرر من بنود للصرف بحمام السباحة.	532	76.00
6	يتناسب سعة حوض حمام السباحة وحجم سطح الحمام مع أعداد المستفيدين .	464	66.29
7	يتناسب عدد المرافق والتجهيزات الصحية مع أعداد المستفيدين.	510	72.86
8	الأجهزة والأدوات المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل بحمام السباحة .	500	71.43
9	يتم صيانة الأجهزة والأدوات بصورة دورية.	506	72.29
10	يوجد مكتب لخدمة المستفيدين وتلقى الشكاوى.	448	64.00
11	توجد ميزانية تكفي لتوفير الخدمات الإضافية للمستفيدين على سطح حمام السباحة.	430	61.43
12	المصادر المالية تكفي لأجور ومكافآت العاملين بحمام السباحة.	530	75.71
	مجموع المحور	5844	69.57

الحد الأدنى للثقة=0.43

الحد الأعلى للثقة=0.86

يتضح من جدول (6) أن النسب المئوية للعبارات لإستجابات العينة على عبارات المحور المالي قد تراوحت ما بين (61.43% : 76%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (69.57%).

حيث أظهرت النتائج حصلت العبارة (5) علي نسبة مئوية (76%) مما يشير إلي أنه

يتم الصرف في حدود ما هو مقرر من بنود للصرف بحمام السباحة، وهي توضح أن الميزانية يتم صرفها في حدود ما هو مقرر من بنود الصرف من قبل الإدارة العليا مجلس الإدارة التي يتبعها حمام السباحة، وحصلت العبارة (12) على نسبة مئوية (75.71%) مما يشير إلى أن المصادر المالية تكفي لأجور ومكافآت العاملين بحمام السباحة.

بينما حصلت العبارة (11) و (1) على نسبة مئوية (61.43، 62.86) على التوالي مما يشير إلى أنه لا توجد ميزانية كافية لتوفير خدمات كاملة للمستخدمين على سطح حمام السباحة من توفير أماكن مناسبة للجلوس بها مقاعد مناسبة وتظليل مناسب نهائياً كذلك ما يقدم من مشروبات تتناسب واحتياجات المستخدمين على سطح حمام السباحة، وعدم تناسب اشتراكات المستخدمين مع حجم الخدمات المقدمة بحمام السباحة أي أنه في بعض حمامات السباحة الاشتراكات لا تتناسب وتكلفة الخدمة وفي البعض الآخر مبالغ في الاشتراك بما يتجاوز حجم الخدمة المقدمة بحمام السباحة.

ويتضح من خلال العرض السابق أن الجانب المالي بحمامات السباحة يساعد بشكل متوسط ومحدود في تقديم الخدمات بحمامات السباحة وذلك في مناسبة سعة حوض حمام السباحة وحجم سطح الحمام مع أعداد المستخدمين، وكذلك عدم وجود مكتب لتلقي شكاوى المستخدمين وتقديم الخدمات لهم، وكذلك مناسبة المرافق والخدمات بحمام السباحة لخدمة المستخدمين قبل وبعد تقديم الخدمات لهم.

ويعزي الباحث هذه النتائج (القصور في الجانب المالي) إلى عدم اهتمام مجالس إدارات الأندية الرياضية أو المؤسسات التي يتبعها حمام السباحة في تعزيز الجانب المالي بحمام السباحة وذلك لتلبية رغبات واحتياجات المستخدمين في تقديم خدمات مناسبة لهم في صورة تطوير وصيانة الأجهزة والأدوات المستخدمة بحمام السباحة وتقديم خدمات متميزة على سطح حمام السباحة وكذلك توفير أعداد مناسبة من المرافق مساندة للخدمة بحمام السباحة، وتوفير مكتب لخدمة المستخدمين وتلقي الشكاوى منهم، ومناسبة اشتراكات المستخدمين بحمام السباحة، والتخطيط بشكل محدود للأنشطة والخدمات بحمام السباحة، وهذه النتائج تشير إلى أهمية الجانب المالي في تقييم منشأة حمامات السباحة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة "أحمد محمد" (2013) (2) "محمود فاروق" (2005) (13) التي أبرزت قلة الإمكانيات المادية بمراكز الشباب والجامعات، وما أشارت إليه دراسة "رجاء محمد" (2003) (4) التي أكدت أن التمويل الذاتي والحكومي أكبر العقبات التي تواجه المؤسسات الحكومية والأهلية العامة.

ب: للإجابة على التساؤل الثاني:

ما بعد المستفيدين بحمامات السباحة؟

من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتعرف على عينة البحث للتعرف على بعد المستفيدين بحمامات السباحة كانت النتائج بجدول (7) كما يلي:

جدول (7) الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة ل عبارات بُعد المستفيدين (ن = 140)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
1	الخدمات والأنشطة المقدمة تراعي احتياجات ورغبات المستفيدين	508	72.57
2	الخدمات المقدمة تناسب الاهتمامات المختلفة من تعليم وتدريب وترويج	480	68.57
3	الأنشطة المقدمة تحقق التفاعل الاجتماعي بين المستفيدين	496	70.85
4	يتم اشترك المستفيدين في تصميم برامج الخدمات والأنشطة المقدمة لهم	384	54.85
5	يتم الاهتمام بالإعلان والإعلام لجذب المستفيدين	514	373.4
6	توجد شكاوي من الخدمات والأنشطة من قبل المستفيدين	508	72.57
7	الأنشطة والخدمات المقدمة تشبع رغبات واحتياجات المستفيدين	480	68.57
8	تهدف الخدمات المقدمة إلى زيادة أعداد المشتركين بحمام السباحة	524	74.85
9	تتوفر مياه حوض السباحة آمنه من الناحية الصحية على المستفيدين (الاشتراطات الصحية)	514	373.4
10	يتم قياس رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة	476	68
11	تتوفر بيئة آمنة صحياً بحمام السباحة للمستفيدين	474	67.71
	مجموع المحور	5358	69.58

الحد الأعلى للثقة=0.86 الحد الأدنى للثقة=0.43

يتضح من جدول (7) أن النسب المئوية للعبارات لإستجابات العينة على عبارات بُعد المستفيدين قد تراوحت ما بين (54.85% : 74.85%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (69.58%).

حيث أظهرت النتائج أن العبارة (8) حصلت علي نسبة مئوية (74.85%) مما يشير إلي أن الخدمات المقدمة بحمامات السباحة تهدف إلى زيادة أعداد المشتركين، وهي توضح اهتمام الإدارة بحمام السباحة على تقديم خدمة جيدة للمستفيدين لزيادة الإقبال على الأنشطة والخدمات المقدمة من جمهور المستفيدين، وحصلت العبارة (5، 9) علي نسبة مئوية (73.43%) مما يشير إلي الاهتمام بالإعلان والإعلام لجذب المستفيدين لحمام السباحة وكذلك الاهتمام بتوفير مياه حوض سباحة آمنه من الناحية الصحية للمستفيدين (الاشتراطات الصحية). بينما حصلت العبارة (4) على نسبة مئوية (54.85) مما يشير إلى عدم الاهتمام باشتراك المستفيدين في تصميم برامج الخدمات والأنشطة المقدمة لهم، أي أن حمام السباحة يعمل على تقديم خدمات من دون أخذ رأي المستفيدين في تلك الخدمات سواء في نوعيتها أو طريقة تقديمها أو مواعيد تقديمها، وذلك ما يؤدي إلى عدم رضا المستفيدين عن تلك الخدمات وبالتالي عدم الاستمرار في التقدم لاستقبال الخدمات حيث انها لا تشبع احتياجاتهم بالشكل المناسب.

ويتضح من خلال العرض السابق أن جانب المستفيدين بحمامات السباحة يساعد بشكل متوسط في تقديم الخدمات بحمامات السباحة وذلك في مناسبة الخدمات والأنشطة تقريباً وعدم وجود إدارة لتلقي الشكاوي من المستفيدين من تلك الخدمات، وكذلك عدم قياس مدى رضا المستفيدين عن تلك الخدمات المقدمة لهم.

ويعزي الباحث هذه النتائج (القصور في جانب المستفيدين) إلى قلة اهتمام مجالس إدارات الأندية الرياضية أو المؤسسات التي يتبعها حمام السباحة في تعزيز جانب المستفيدين بحمام السباحة وذلك حتى يستطيع حمام السباحة تقديم خدمات تتميز بالرضا من قبل المستفيدين، وفي نفس الوقت يتم خلالها اشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم من الالتحاق بتلك الخدمات بحمام السباحة، واشتراك المستفيدين في التخطيط للأنشطة والخدمات، لذلك يعد المستفيد من حمام السباحة أحد أهم جوانب تقييم منشأة حمام السباحة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة "أحمد محمد" (2013) (2) في عدم الاهتمام بقياس رضا المستفيدين، وأن الأنشطة والبرامج لا تراعي جميع الاحتياجات والرغبات، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع تلك النتائج في عدم الاهتمام بالإعلان والإعلام ووسائل جذب المستفيدين.

وكذلك مع ما أشارت إليه دراسة "محمد فتحي" (2006) (12) التي أكدت على أهمية الأنشطة في تحقيق رضا المشاركين واستغلال وقت الفراغ بصورة تحقق رضاهم، ودراسة "محمود فاروق" (2005) (13) حيث أظهرت أن الأنشطة المقدمة لا تراعي جميع الاهتمامات ولا يوجد تجديد بها.

ج: للإجابة على التساؤل الثالث:

ما بعد العمليات الداخلية بحمامات السباحة ؟

من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على عينة البحث للتعرف على بُعد العمليات الداخلية بحمامات السباحة كانت النتائج بجدول (8) كما يلي:

جدول (8) الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لبُعد العمليات الداخلية (ن = 140)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
1	توجد سياسة موحدة داخل حمام السباحة.	530	75.71
2	يتم الإعلان عن السياسة العامة للمستفيدين في اماكن واضحة	450	64.28
3	تحقق السياسة العامة بحمام السباحة الأهداف الخاصة به .	480	68.57
4	السياسات الإدارية تتسم بالوضوح وسهولة التنفيذ.	464	66.28
5	توجد سياسيات داخلية لإدارة الخدمات والأنشطة المختلفة	478	68.28
6	توضع السياسات الداخلية في ضوء السياسة العامة للمؤسسة التي يتبعها حمام السباحة	474	67.71
7	يتم الاستعانة بنتائج البحوث والدراسات العلمية عند التخطيط للخدمات والأنشطة.	382	54.57

72	504	يتم وضع خطة تحقق اهداف الخدمات والأنشطة بحمام السباحة .	8
73.71	516	تتعاون جميع المستويات الإدارية بحمام السباحة في تحقيق أهداف الأنشطة والخدمات.	9
65.71	460	توجد بحمام السباحة لوائح داخلية تنظم العمل الداخلي.	10
58.28	408	يتم اتخاذ إجراءات مع الشكاوي التي ترد بشأن تنفيذ الأنشطة والخدمات المختلفة	11
66.83	5146	مجموع المحور	

الحد الأدنى للثقة=0.43

الحد الأعلى للثقة=0.86

يتضح من جدول (8) أن النسب المئوية للعبارات لإستجابات العينة على عبارات بُعد العمليات الداخلية قد تراوحت ما بين (54.57% : 75.71%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (66.83%).

حيث أظهرت النتائج أن العبارة (1) حصلت على نسبة مئوية (75.71%) مما يشير إلى وجود سياسة موحدة للعمل داخل حمامات السباحة، وهي توضح أن الإدارة بحمام السباحة لديها اتفاق على وضع إجراءات إدارية موحدة لسياسة العمل داخل حمام السباحة وذلك لتحقيق الهدف منه، وحصلت العبارة (9، 8) على نسبة مئوية (73.71، 72%) على التوالي مما يشير إلى تعاون جميع المستويات الإدارية بحمام السباحة في تحقيق أهداف الأنشطة والخدمات، ووضع خطة تحقق اهداف الخدمات والأنشطة بحمام السباحة.

بينما حصلت العبارة (7) على نسبة مئوية (54.57) مما يشير إلى عدم الاستعانة بنتائج البحوث والدراسات العلمية عند التخطيط للخدمات والأنشطة، أي أن الإدارة بحمام السباحة لا تستعين بالنتائج العلمية للبحوث التي أجريت في مجال حمامات السباحة في التخطيط للأنشطة وفي وضع السياسة العامة لحمام السباحة المتمثلة في الأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين، وذلك ما يؤدي إلى القصور في الإجراءات الإدارية والخدمية في جميع اتجاهات الخدمات وأنواعها سواء التدريبية أو التعليمية أو الترفيهية وكذلك في النواحي الفنية التي تشمل على مرفقات المنشأة، كل ذلك يؤثر بالسلب على تلك الخدمات والأنشطة.

ويتضح من خلال العرض السابق للنتائج أن جانب العمليات الداخلية بحمامات السباحة يساعد بشكل محدود في تقديم الخدمات بحمامات السباحة وذلك في وجود سياسات داخلية موحدة والتعاون بين المستويات الإدارية لتحقيق الأهداف وكذلك وجود خطة واضحة ومحددة للعمل، وتبين من خلال النتائج وجود قصور شديد في الاستعانة بنتائج البحوث والدراسات العلمية في التخطيط للأنشطة والخدمات، كما أن هناك قصور في اتخاذ الإجراءات المناسبة حيال الشكاوي المقدمة من المستفيدين بشأن تنفيذ الخدمات والأنشطة بحمام السباحة.

ويعزى الباحث هذه النتائج في جانب العمليات الإدارية إلى وعي مجالس إدارات الأندية الرياضية أو المؤسسات التي يتبعها حمام السباحة في وضع سياسات موحدة للعمل داخل حمام

السباحة وحرص الإدارة بحمام السباحة على التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة في تنفيذ الأنشطة بحمام السباحة وذلك حتى تتضح السياسة العامة للخدمات والأنشطة للمستفيدين سواء إدارية أو فنية أو مالية، وفي نفس الوقت لا يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة اتجاه الشكاوي المقدمة من المستفيدين في تنفيذ تلك الأنشطة والخدمات بحمام السباحة، لذلك فإن الاهتمام بالعمليات الداخلية يعد أحد أهم جوانب تقييم أنشطة وخدمات حمام السباحة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أشارت له دراسة "محمود فاروق" (2005) (13) في وضوح الأهداف من الأنشطة الرياضية بدرجة متوسطة، وما أشارت إليه نتائج دراسة "خلود نزار" (2012) (3) التي أظهرت عدم وجود إستراتيجية لمعالجة المشكلات في الاتحاد الرياضي العام بسوريا، واختلفت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة "عبد الوهاب محمد" (2009) (8) التي أكدت على عدم وضوح الأهداف في التقييم ودوره في الإدارة لعدد كبير من المديرين، ووجود النظرة التقليدية للتقييم وأدواته وأهدافه.

د: للإجابة على التساؤل الرابع:

ما بعد النمو والتطور بحمام السباحة؟

من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على عينة البحث للتعرف على بُعد النمو والتطور بحمامات السباحة كانت النتائج بجدول (9) كما يلي:

جدول (9) الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارة بُعد النمو والتطور (ن = 140)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
1	يتوافر نظام معلومات متكامل عن اختصاصات ومؤهلات وخبرات العاملين بحمام السباحة	416	59.43
2	يوجد تطوير وتحسين مستمر في تقديم الخدمات بحمام السباحة	458	65.43
3	يتم تنظيم دورات تدريبية للعاملين بحمام السباحة من قبل إدارة المؤسسة	380	54.28
4	يتم توجيه العاملين ومنع وقوع أخطاء أثناء العمل.	484	69.14
5	يتم توفير الأجهزة والأدوات الحديثة للمستفيدين بحمام السباحة.	478	68.28
6	يتم تخصيص بند بالميزانية للصرف على تطوير وتدريب العاملين بحمام السباحة.	346	49.43
7	يتم الاهتمام بعقد ندوات ودورات صقل للعاملين بحمام السباحة .	370	52.86
8	يتم قياس رضا المستفيدين عن الأنشطة والخدمات المقدمة .	348	49.71
	مجموع المحور	3280	58.57

الحد الأعلى للثقة = 0.86 الحد الأدنى للثقة = 0.43

يتضح من جدول (9) أن النسب المئوية للعبارات لإستجابات العينة على عبارات بُعد النمو والتطور قد تراوحت ما بين (49.43% : 69.14%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع

المحور (58.57%).

حيث أظهرت النتائج أن العبارة (4) حصلت علي نسبة مئوية (69.14%) مما يشير إلي توجيه العاملين بشكل متوسط لمنع وقوع أخطاء أثناء العمل، وهي توضح أنه يتم توجيه العاملين للأداء وتقديم الخدمات والأنشطة بشكل صحيح بكل إجراءاتها الفنية والإدارية وذلك بما يضمن عدم حدوث خطأ أثناء تقديم الخدمة للمستفيدين، وحصلت العبارة (5) علي نسبة مئوية (68.28%) مما يشير إلي الاهتمام بشكل محدود بتوفير الأجهزة والأدوات الحديثة للمستفيدين في تقديم الخدمات لهم.

بينما حصلت العبارة (6، 8) على نسبة مئوية (49.43، 49.71) على التوالي مما يشير إلى عدم تخصيص بند بالميزانية للصرف علي تطوير وتدريب العاملين بحمام السباحة، مما يدل على أن الإدارة بحمام السباحة لا تهتم بشكل او بآخر لتوفير ميزانية للصرف على تدريب وصقل العاملين كل في مجال تخصصه بالعمل في حمام السباحة، مما يؤدي إلى عدم تحسين وتطوير الأداء داخل حمام السباحة وعدم الاطلاع على المستجدات في مجال العمل الخاص بكل منهم، وكذلك لا يتم قياس رضا المستفيدين من الخدمات والأنشطة المقدمة بحمام السباحة، وذلك للتعرف على العقبات والمشكلات التي تواجههم أثناء تقديم الخدمة بحمام السباحة، مما يؤدي إلى عدم تحسين وتطوير المنشأة وخدماتها بما يتناسب وطبيعة واحتياجات المستفيدين والمتمثلة في تحقيق رضاهم عن تلك الخدمة.

ويتضح من خلال العرض السابق للنتائج أن جانب النمو والتطور بحمامات السباحة لم يلقى الاهتمام الكافي من قبل إدارات حمامات السباحة، وذلك لما له من أهمية في تطوير العاملين وصقلهم واكسابهم المهارات الخاصة بالعمل وتنمية مهاراتهم التي تخدم العمل بحمام السباحة من خلال دورات تدريبية إدارية وفنية ومهنية للعاملين بحمامات السباحة، وتبين من خلال النتائج وجود قصور شديد في تخصيص ميزانيات لذلك التطوير في قدرات ومهارات العاملين، وكذلك القصور في قياس رضا المستفيدين عن الخدمات والأنشطة التي يتلقونها في حمام السباحة مما يؤثر بشكل غير إيجابي على تطوير وتحسين الخدمات والأنشطة والعمل ككل.

ويعزي الباحث هذه النتائج في جانب النمو والتطور إلى عدم وعي مجالس إدارات الأندية الرياضية أو المؤسسات التي يتبعها حمام السباحة في وضع ميزانيات لتدريب وصقل العاملين، وفي نفس الوقت لا يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة اتجاه الشكاوي المقدمة من المستفيدين في تنفيذ تلك الأنشطة والخدمات بحمام السباحة، لذلك فإن الاهتمام بالعاملين وتطويرهم والمستفيدين وشكواهم له أثر كبير في جانب النمو والتطور الذي يعد أحد أهم جوانب

تقييم أنشطة وخدمات حمام السباحة.

واختلفت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة "عبد الوهاب محمد" (2009) (8) التي أكدت علي عدم وضوح الأهداف في التقييم ودوره في الإدارة لعدد كبير من المديرين، ووجود النظرة التقليدية للتقييم وأدواته وأهدافه.

وافقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة "خلود نزار الديب" (2012) (3) أن الاتحاد الرياضي العام لا يقوم بتنظيم دورات تدريبية للعاملين، ولا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء علي نتائج تقييم الأداء، وكذلك نتائج دراسة "محمود فاروق محمد" (2005) (13) التي أوضحت عدم تطوير وتجديد في الأنشطة الرياضية المقدمة.

هـ: للإجابة علي التساؤل الخامس :

ما البعد البيئي بحمام السباحة ؟

من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على عينة البحث للتعرف على البعد البيئي بحمامات السباحة كانت النتائج بجدول (10) كما يلي:

جدول (10) الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات بُعد بيئة العمل في الاستبيان قيد البحث (ن = 140)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
1	يتم مراعاة عوامل الأمن والسلامة في محيط حمام السباحة.	532	76
2	يتم الاهتمام بجودة وصلاحية مياه حوض السباحة.	558	79.71
3	يتم القياس الدوري لنظافة وسلامة مياه حوض السباحة.	558	79.71
4	يوجد مستوى معقول من العناية بالصحة بمرفقات حمام السباحة	476	68
5	يتم الكشف الطبي على المستفيدين بحمام السباحة.	370	52.86
6	الأنشطة والخدمات المقدمة تراعي رغبات واحتياجات المستفيدين.	450	64.28
7	عند تقييم الخدمات يتم مراعاة الفروق الفردية بين المستفيدين.	524	74.86
8	تناسب منشآت ومرافق حمام السباحة مع الهدف من إنشاؤه.	530	75.71
	مجموع المحور	3998	71.39

الحد الأعلى للثقة = 0.86 الحد الأدنى للثقة = 0.43

يتضح من جدول (10) أن النسب المئوية للعبارات لإستجابات العينة على عبارات المحور البيئي قد تراوحت ما بين (52.86% : 79.71%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (71.39%).

حيث أظهرت النتائج أن العبارة (2، 3) حصلت علي نسبة مئوية (79.71%) مما يشير إلي الاهتمام بجودة وصلاحية مياه حوض السباحة، ويتم القياس الدوري لنظافة ومعايير مياه حوض السباحة، وذلك ما يدل على الاهتمام بحمامات السباحة بصلاحية مياه حوض السباحة ومطابقتها للمعايير الصحية المناسبة لاستخدام المستفيدين بما يتوافق مع معايير وزارة

الصحة كيميائياً وبكتريولوجياً، والقياس الدوري لمعايير المياه يضمن سلامة المياه من أي متغيرات تطرأ عليها من أعداد المستفيدين ونوعيتهم والتغير في درجات الحرارة والعوامل الجوية التي قد تؤدي إلى تغير في مكونات مياه حوض السباحة.

بينما حصلت العبارة (5) على نسبة مئوية (52.86) وهي نسبة منخفضة مما يشير إلى عدم إجراء الكشف الطبي على المستفيدين، مما يدل على أن الإدارة بحمام السباحة لا تهتم بمدى سلامة المستفيدين صحياً ومدى خلوصهم من الأمراض سواءً الفسيولوجية أو الجلدية التي تعوق من ممارستهم السباحة بأي شكل من أشكالها، وكذلك فإن عدم الاهتمام بصحة المستفيدين من الأمراض المعدية التي قد تنقل العدوى لباقي المستفيدين من خلال الوسط المائي، ذلك ما يؤدي إلى الضرر البالغ للأصحاء من المستفيدين بانتقال الأمراض إليهم.

ويتضح من خلال العرض السابق للنتائج أن الجانب البيئي بحمامات السباحة يلقي اهتمام بشكل متوسط من قبل إدارات حمامات السباحة، وذلك لما له من أهمية في سلامة وصحة المستفيدين أثناء تلقيهم الخدمات بحمام السباحة بتوفير عوامل الأمن والسلامة بمحيط حمام السباحة، وكذلك مراعاة المعايير المناسبة لنظافة وتعقيم مياه حوض السباحة، والاهتمام إلى حد ما بالعوامل الصحية في التجهيزات الصحية من المرفقات دورات المياه والأدشاش وغرف خلع الملابس وملحقاتها، وتبين من خلال النتائج وجود قصور شديد في الكشف الطبي على المستفيدين قبل الاشتراك في أي من الخدمات، وذلك لعدم توافر وحدة طبية بحمام السباحة أو طبيب متخصص للكشف على الرواد والمستفيدين.

ويعزي الباحث هذه النتائج في الجانب البيئي إلى وعي مجالس إدارات الأندية الرياضية أو المؤسسات التي يتبعها حمام السباحة في الحفاظ على صحة وسلامة المستفيدين، وذلك في نظافة وتعقيم مياه حوض السباحة ومطابقتها للمعايير الصحية، ومناسبة الأنشطة والخدمات للأعمار السنية التي تقدم لهم، وكذلك المحافظة على خصوصية المستفيدين من حمام السباحة، لما لذلك من أهمية في سمعة حمام السباحة في المحافظة على المترددين من الناحية الصحية وسلامتهم من الإصابات عند ممارسة الأنشطة والخدمات المقدمة بحمام السباحة، ومدى مناسبة المرفقات من غرف خلع الملابس وملحقاتها لأعداد المستفيدين ودورات المياه والأدشاش، لذلك يعد الجانب البيئي أحد الجوانب الهامة لتقييم منشأة حمام السباحة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أشارت له دراسة "إبراهيم حسين" (2014) (1) في الاهتمام بعوامل الأمن والسلامة في الأنشطة الرياضية المقدمة بوزارة الرياضة، واختلفت هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسة "أحمد محمد" (2013) (2) التي أوضحت عدم الاهتمام بالمسئولية البيئية وعدم مراعاة عوامل الأمن والسلامة والصحة للمستفيدين في الأنشطة

الترويحية، الناتجة عن عدم الوعي البيئي للصحة والسلامة وزيادة معدلات تلوث البيئة بكافة أنواعه.

و- المحور السادس: الموارد البشرية (العاملين) :

من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على عينة البحث للتعرف على بعد الموارد البشرية بحمامات السباحة كانت النتائج بجدول (11) كما يلي:

جدول (11) الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات بُعد الموارد البشرية (ن = 140)

م	العبارات	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
1	يوجد مديرون مسنونون عن الخدمات والأنشطة بحمام السباحة.	506	72.28
2	يتوافر بحمام السباحة مسئولين عن الخدمات التعليمية والتدريبية والترفيهية والانفاذ.	518	74
3	توجد دورات صقل للعاملين لتحسين أدائهم من إداريين وفنيين .	402	57.43
4	تعمل إدارة حمام السباحة على حل مشاكل العاملين إن وجدت.	460	65.71
5	يتم صرف حوافز للمتميزين في أداء أعمالهم.	490	70
6	يتابع مجلس الإدارة تنفيذ اللوائح والقرارات طبقاً لخطة المؤسسة التي يتبعها حمام السباحة	506	72.28
7	يوجد هيكل تنظيمي للجهاز الإداري بحمام السباحة.	438	62.57
8	توجد علاقات إنسانية بين العاملين بعضهم ببعض وبين المستفيدين .	526	75.14
9	يتم التعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق في حمام السباحة.	546	78
10	يتميز العاملين بالمظهر الحسن والسلوك الإنساني في التعامل مع المستفيدين	500	71.43
	مجموع المحور	4892	69.88

الحد الأعلى للثقة=0.86 الحد الأدنى للثقة=0.43

يتضح من جدول (11) أن النسب المئوية للعبارات لإستجابات العينة على عبارات بُعد الموارد البشرية قد تراوحت ما بين (57.43% : 78%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع البُعد (69.88%).

حيث أظهرت النتائج أن العبارة (9) حصلت علي نسبة مئوية (78%) مما يشير إلي التعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق في حمام السباحة، وذلك من أجل التكامل في تقديم الخدمات بحمام السباحة حيث أن لكل من العاملين دوره الفني والمالي والإداري بحمام السباحة وعندما يتم التعاون فيما بينهم يشعر المستفيدين بمدى قيمة الخدمة بالمنشأة التي يتعامل فيها من خدمات وأنشطة تلبي احتياجاته ورغباته، ويأتي التعاون فيما بين العاملين لأن كلاً منهم له دور محدد ومعروف ويساعدون بعضهم في اتمام الخدمات بحمام السباحة لتلبية احتياج ورغبات المستفيدين والوصول إلى رضاهم من الخدمة.

بينما حصلت العبارة (3) على نسبة مئوية (57.43) وهي نسبة منخفضة مما يشير إلى عدم الاهتمام بتوفير أو إلحاق العاملين بدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم وصقلهم كل في جانب تخصصه في العمل، سواءً كان ذلك في الناحية الفنية أو الإدارية أو المهنية، ذلك ما يؤدي إلى عدم تطوير مهارات العاملين وتحسينها وتجويدها وكذلك عدم اطلاعهم على المستجدات في مجال عملهم وبما يؤدي إلى الاطلاع على النتائج العلمية الحديثة في البحوث والدراسات لتقديم خدمات تتميز بمواصفات متميزة للمستفيدين.

ويتضح من خلال العرض السابق للنتائج أن جانب الموارد البشرية بحمامات السباحة يلقي اهتمام بشكل محدود من قبل إدارات حمامات السباحة، وذلك في مسئولية كل من العاملين

عن نشاط محدد من المديرين والمشرفين بحمام السباحة، ومتابعة مجلس الإدارة تنفيذ اللوائح والقرارات الخاصة بالعاملين داخل حمام السباحة، ووجود علاقات إنسانية بين العاملين وبعضهم بحمام السباحة، وظهور العاملين بمظهر جيد أثناء تقديم النشطة والخدمات بحمام السباحة، وتبين من خلال النتائج وجود قصور في إلحاق العاملين بدورات تدريبية وصقل لتتمية مهاراتهم، وعدم وضوح الشكل العام للهيكل التنظيمي بحمام السباحة.

ويعزى الباحث هذه النتائج في جانب الموارد البشرية إلى اهتمام مجالس إدارات الأندية الرياضية أو المؤسسات التي يتبعها حمام السباحة في الاهتمام بوجود تعاون بين العاملين وبعضهم في تقديم الخدمات، وظهور العاملين بحمام السباحة بالمظهر الجيد، ووجود علاقات إنسانية طيبة فيما بين العاملين بحمام السباحة، لما لذلك من أهمية في تقديم خدمات وأنشطة تتسم بالتكامل والانسيابية وشعور المستفيدين بالرضا عن تلك الخدمات والأنشطة، وصرف الحوافز للمتميزين في الأعمال التي يكفون بها، وذلك كله لتحقيق رضا العاهمليين عن العمل بمنشأة حمام السباحة وبما ينعكس على أداءهم في تقديم الخدمات للمستفيدين، لذلك يعد جانب الموارد البشرية أحد الأركان الأساسية في تقييم منشأة حمام السباحة.

واتفقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة "خلود نزار" (2012) (3) أنه لا يتم إخضاع العاملين للتدريب أو التقويم في العمل، ولا يقوم الاتحاد الرياضي العام بقياس الرضا الوظيفي للموارد البشرية بطريقة مستمرة، واختلفت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة كلاً من "أحمد محمد"، (2013) (2) و"سمير حسنين"، (2001) (5) التي أكدت على عدم توافر الكوادر المؤهلة للعمل والمديرين المسؤولين عن كل نشاط أو خدمة في العمل.

التساؤل السابع: ما النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي بحمامات السباحة؟

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من قراءات نظرية ونتائج ميدانية يمكن تقديم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي بحمامات السباحة كما يلي:

فلسفة النموذج:

- 1- اقتناع الإدارة العليا ومجالس الإدارات بالمؤسسات التي تتبعها حمامات السباحة بأهمية الاهتمام بقياس وتقييم الأداء لتحقيق الجودة والتميز وتحقيق والقدرة على المنافسة.
- 2- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة والأخذ بالوسائل الحديثة والمتطورة في قياس وتقييم الأداء، والاقتناع بفكر الأداء المتوازن الذي يقيس مختلف جوانب حمام السباحة وأنشطته المختلفة.
- 3- تبني رؤية ورسالة واضحة، والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ويجب إشراك العاملين

- والمستفيدين في إعداد الخطط وأخذ المقترحات والمشاركة في اتخاذ القرار.
- 4- تدريب العاملين علي التخطيط الإستراتيجي وأهمية الابتكار والتجديد في الأنشطة والخدمات المقدمة بحمامات السباحة.
- 5- الاستعانة بوسائل الإعلام والإعلان المتنوعة لجذب المستفيدين للأنشطة والخدمات المقدمة بحمام السباحة.

أهداف النموذج:

- 1- بيان أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت الرياضية بصفة عامة، وفي حمامات السباحة بصفة خاصة.
- 2- تحقيق رضا المستفيدين، والعمل علي جذب عدد كبير منهم لممارسة الأنشطة والخدمات المختلفة بحمامات السباحة التي تلبي ميولهم ورغباتهم وتحقق احتياجاتهم.
- 3- مواجهة العقبات التي تواجه العاملين بحمامات السباحة سواء كانت مالية أو إدارية أو تطوير وتنمية لهم من خلال التدريب والصقل للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصهم بحمامات السباحة
- 4- خلق بيئة تنافسية من جانب المديرين والمشرفين والعاملين مع المستفيدين لتحقيق أفضل أداء وتقديم أنشطة متميزة تحقق رضا المستفيدين.
- 5- الوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأنشطة والخدمات المقدمة بحمامات السباحة وتطوير طرق وإجراءات العمل بها لكي تحقق الجودة والتميز بما يجعلها قادرة علي المنافسة.

خطوات تنفيذ النموذج:

- تتضمن خطوات تنفيذ النموذج المقترح إجراءات وأنشطة تعبر عن مدى تحقق المؤشرات ويتم في هذه الخطوة تحديد الممارسات لكل مؤشر من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن كما هو موضح بالشكل التالي:



تنظيم دورات صقل وتدريب للعاملين بحمام السباحة لتطوير وتحسين مهاراتهم

قياس رضا المستفيدين عن الأنشطة والخدمات المقدمة

تخصيص بند بالميزانية للصرف على تطوير العاملين

توفير أجهزة وأدوات تكنولوجية حديثة للعمل بحمام السباحة

البيئي

مراعاة عوامل الأمن والسلامة في حمام السباحة

مراعاة عوامل الأمن الصحية بحمام السباحة

الكشف الطبي على المستفيدين بحمام السباحة

مراعاة الفروق الفردية بين المستفيدين

تناسب مرافق ومنشآت حمام السباحة مع أعداد واحتياجات المستفيدين

الموارد البشرية

إلحاق العاملين بدورات تدريب وصقل لتحسين ادائهم

وضع هيكل تنظيمي واضح ومحدد للجهاز الإداري والفني بحمام السباحة

صرف حوافز ومكافآت للمتميزين في أداء أعمالهم

توفير مشرفين مسنولين عن الخدمات والأنشطة المقدمة

بث روح التعاون وتعزيزها بين العاملين للعمل بروح الفريق بحمام السباحة

-الاستنتاجات:

في ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلي الاستنتاجات التالية:

1- البعد المالي:

- يتم الصرف بحمام السباحة في حدود ما هو مقرر من بنود للصرف.
- المصادر المالية بحمام السباحة تكفي أجور العاملين ومكافئاتهم.
- ضعف الميزانية المقررة لتوفير خدمات متكاملة للمستفيدين على سطح حمام السباحة.
- عدم مناسبة الاشتراكات بحمام السباحة مع الخدمات المقدمة.

2- بعد لمستفيدين:

- الخدمات المقدمة تهدف إلى زيادة اعداد المشتركين.
- يتم الاهتمام بالاعلان لجذب المستفيدين للخدمات بحمام السباحة.
- لا يتم اشراك المستفيدين في التخطيط وتصميم برامج الأنشطة والخدمات بحمام السباحة.
- 3- بعد العمليات الداخلية:**
- وجود سياسة موحدة للعمل داخل حمام السباحة .
- تعاون وجود المستويات الإدارية بحمام السباحة لتحقيق الأهداف.
- عدم الاستعانة بنتائج البحوث والدراسات العلمية عند التخطيط للخدمات والأنشطة.
- 4- بعد النمو والتطور:**
- توجيه العاملين بشكل متوسط لمنع وقوع أخطاء أثناء العمل.
- عدم تخصيص بند بالميزانية للصرف على تطوير وتدريب العاملين بحمام السباحة.
- لا يتم قياس رضا المستفيدين من الخدمات والأنشطة المقدمة بحمام السباحة.
- 5- البعد البيئي:**
- يتم الاهتمام بجودة وصلاحية مياه حوض السباحة.
- يتم القياس الدوري لنظافة ومعايير مياه حوض السباحة.
- عدم إجراء الكشف الطبي على المستفيدين.
- 6- بعد الموارد البشرية:**
- يتم التعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق بحمام السباحة.
- عدم الاهتمام بتوفير أو إلحاق العاملين بدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم وتطوير أدائهم.
- التوصيات:
- 1- استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي بحمامات السباحة.
- 2- الاهتمام بتعزيز الجانب المالي لتوفير الأجهزة والأدوات الحديثة التي تتناسب مع الخدمات المقدمة بحمامات السباحة
- 3- تسعير الاشتراكات بشكل يتناسب وحجم الخدمة المقدمة بحمام السباحة.
- 4- قياس رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة بحمام السباحة بشكل مستمر ودوري .
- 5- وضع سياسة داخلية واضحة ومحددة ومعلنة للجميع داخل حمام السباحة.
- 6- تخصيص ميزانية للصرف على تطوير وتدريب وصقل العاملين بحمام السباحة.
- 7- إجراء الكشف الطبي على المستفيدين وتوفير الأدوات اللازمة لذلك من وحدة طبية وطبيب ومسعف.
- 8- وضع هيكل تنظيمي واضح ومحدد للجهاز الفني والإداري بحمام السباحة.

- 9- وضع خطة إستراتيجية ورؤية مستقبلية لتطوير الخدمات والأنشطة بحمام السباحة.
10- الاهتمام بنتائج الدراسات والبحوث العلمية في مجال التخطيط وإدارة حمام السباحة.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- 1- إبراهيم حسين إبراهيم: نموذج مقترح لتقييم أنشطة الرياضة للجميع بوزارة الدولة للرياضة بجمهورية مصر العربية، بحث منشور، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، بكلية التربية الرياضية للبنين بالهرم جامعة حلوان العدد 92 الجزء الثاني، سبتمبر 2014 م.
- 2- أحمد محمد غريب: نموذج مقترح لتقييم الأنشطة الترويحية لذوى الاحتياجات الخاصة بالأندية ومراكز الشباب في جمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، 2014 م.
- 3- خلود نزار على: بطاقة قياس الأداء المتوازن كمدخل لتطوير الأداء الإداري في الإتحاد الرياضي العام في سوريا، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الإسكندرية، 2012م.
- 4- رجاء محمد شقير: تصور مقترح لإدارة وتنظيم البرامج التربوية المقدمة لمصابي الشلل الدماغي في مؤسسات الرعاية المختلفة في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، 2003م.
- 5- سمير حسنين بركات: تطوير إدارة وتمويل مؤسسات التربية الخاصة في مصر في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، 2001م.
- 6- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006م.
- 7- عبد اللطيف محمد عبد اللطيف، حنان تركمان: بطاقة التصويب المتوازنة كأداء لقياس الأداء، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، المجلد الثامن والعشرون، العدد الأول، دمشق، 2006م.
- 8- عبد الوهاب محمد جبين: تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشئون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009م.

- 9- عز الدين فكري تهايمي: استخدام أسلوب التحليل الهرمي في تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الأول يناير، 2006م.
- 10- عماد مصباح سالم: تقويم بعض الاتحادات الرياضية الأولمبية باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، 2009م.
- 11- ماهر موسي درغام، مروان أبوفضه: أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الرابع، العدد 2، 2009م.
- 12- محمد فتحى المنسي: تقويم النشاط الرياضي لمتحدي الإعاقة بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، 2006م.
- 13- محمود فاروق محمد: تقويم برنامج النشاط الرياضي لذوي الاحتياجات الخاصة حركيا ببعض جامعات جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، 2005م.
- 14- نادية راضي عبد الحليم: دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، 2005م.
- 15- نبيل عبد المنعم محمد: إطار مقترح لاستخدام مدخل بطاقات القياس المتوازن لتقييم الأداء بالبنوك المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، يناير، 2010م.
- 16- هالة عبد الله الخولى: استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الإستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، السنة الأربعون، العدد 57، 2001م.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 17- Howard Rohm,: "Performance measurement in Action, abalancing act, perform magazine, 2, Issue, U. S.A , 2004.
- 18- Kaplan, Roberts, and Norton, David,: "Measuring the Strategic Readiness of intangible Asset," Harvard Business Review, 2004.
- 19- Kapland, Roberts and Norton, David,: "Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management' accounting horizons, No.I, March,

v.15 No.I, March, 2001.

20- Olver , N, Roy J, Wetter m: Performance Privers Apraction
Guideto Using the Balanced Score Card John Wiley &
Sons, Chi Chester, New York, 2000.