

تقويم الأداء الإستراتيجي بالإتحاد المصري لكرة السلة باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

* د/ أحمد فتحي على محمد

المقدمة ومشكلة البحث:

يُعد تقويم الأداء عملية إجرائية ومستمرة ضمن اطار العملية الإدارية الشاملة في الوحدة الاقتصادية، ونتيجة لزيادة اهتمام إدارات المنظمات في الوقت الحاضر بالمؤشرات التشغيلية بالإضافة إلى المؤشرات المالية ولكون تلك المؤشرات قد قدمت أساسا تتصف بدقة أكبر وإمكانية التنبؤ من خلالها بالوضع المالي والتشغيلي بالمستقبل وشموليتها ووصفها الدقيق لجميع الأنشطة التي تقوم بها منظمات الأعمال مما ولد نظام جديد لقياس وتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية وربط هذا الاطار بتنفيذ وتحقيق استراتيجية الوحدة الاقتصادية والذي سمي ببطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard.

ويري كلاً من **كمال درويش ووليد الصغير (٢٠٠٩م)** أن عملية التقويم للأداء الاستراتيجي تتعدد عناصرها بحيث تشمل كل من له صلة بالأداء ويسهم فيه بطريق مباشر وغير مباشر، وتبدو أهمية هذه الفكرة اذا تبينا خطورة الخطأ الشائع في كثير من الهيئات الرياضية إذ تركز نظم تقويم الأداء فيها علي قياس وتقييم أداء الأفراد القائمين بالأداء فقط، واعتبار نتائج الأداء محصلة عمل الفرد فقط دون الأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى ذات التأثير ومنها الأفراد الآخرين، والمشرفين ورؤساء العمل، وظروف ومكان العمل وتجهيزاته، وحالة الموارد والتقنيات والنظم والسياسات الإدارية. (١٥ : ١٢١)

ولما كان من الضروري لأي مؤسسة تحرص على استمرار تقدمها أن تقوم بعملية تقويم مستمرة لكافة نواحي العمل بها. حيث أن التقويم وبرامجه أصبح في العصر الحديث قريناً لكل العمليات التي تهتم بها جميع المؤسسات المجتمعية لاسيما الرياضية منها. (٢١ : ٢٠)

ويشير **ناجي إسماعيل حامد ومحمد إبراهيم مغاوري (٢٠١٤م)** إلي أن تقويم الأداء يتم عن طريق الإدارة العليا في المؤسسة من خلال معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها ، وهؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز العاملين ويدعو كل منهم إلي استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل ، ويشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة. (٢٠ : ١٦١)

و تعتبر عملية إعداد نظام لقائمة التقييم المتوازن في أي منظمة فرصة لمراجعة مدى توفر المقومات اللازمة لذلك النظام وأهمها وضوح الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات الدقيقة لمجالات النشاط المختلفة كنظم المعلومات القادرة على رصد وإنتاج المعلومات ، ومقاييس الأداء التي ستستخدم في التقييم. (١٢ : ٤٣)

كما تساهم عملية القياس في تحسين وتطوير الأداء بما يتناسب مع متطلبات العصر الحديث، ولكن لن يتحقق ذلك في ظل وسائل تقليدية تعجز عن كشف نواحي القصور والعجز في قدرة المؤسسة على الاستمرار

في المنافسة المحلية والعالمية، بالإضافة إلى علاقة المؤسسة بالغير مثل درجة رضا العملاء عنها وجذب عملاء جدد وتطوير الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، لذا لابد من وجود مقاييس تتسم بالدقة والشمول والتعبير عن حقيقة الأداء في كافة المجالات بصورة متصلة.(١٢: ١، ٢)

وقد قدم **كابلن ونورتن "Kaplan & Norton"** أسلوباً جديداً في قياس الأداء وهو القياس المتوازن (Balanced Score Card) حيث يعتمد على التركيز على العلاقات المتداخلة بين القوى التنافسية المختلفة التي تواجه المؤسسة والمؤثرة في عملية التحسين المستمر، كما يتضمن هذا الأسلوب بالإضافة إلى المقاييس الحالية مقاييس أخرى للأنشطة والتي تحقق إشباع العميل والعمليات الداخلية وأيضاً المقاييس المرتبطة بأنشطة الابتكار والتطوير، ويتكون القياس المتوازن من أربعة أبعاد هي (البعد المالي- بعد العملاء- بعد العمليات الداخلية- بعد التعلم والتطور).(٢٧: ٩٧)

ويشير **دانيال كوفيل وآخرون (٢٠١٥م)** إلى أن التقييم المستمر للمعلومات المتعلقة بالأداء من أهم التغيرات التي نتجت عن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الرياضية، ليس فقط بالنسبة للمديرين ولكن أيضاً بالنسبة للأفراد وفرق العمل علي جميع مستويات المؤسسة الرياضية، ولم يعد كافياً أن يعرف المديرين وحدهم ما يتم داخل المؤسسة، أي من أجل أن تتمكن المؤسسات الرياضية من التطور المستمر يجب أن يتوفر للجميع إمكانية الوصول إلي المعلومات المتعلقة بالأداء، ومن خلال تكنولوجيا المعلومات أصبح من الممكن تقييم المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة.(٨: ١٣٧)

لذا فإن القياس المتوازن **BSC** يعد أحد الأساليب التي يمكن من خلالها التعرف على مدى تحقيق أهداف المؤسسات وأيضاً الحكم على جودة العمليات التي ترتبط بأبعاد القياس المتوازن كأسلوب حديث يراعي شمولية العمل الإداري بالمؤسسات المعنية بتقديم أنشطة الرياضة للجميع، كما يرصد جوانب الضعف والقوة في هذه العناصر مما قد يساهم مستقبلاً في علاج نواحي القصور وتدعيم نواحي القوة.(١: ٣)

وتسعي الاتحادات الرياضية إلى تحسين قدراتها التنافسية مع الاتحادات الأخرى والرفع من كفاءة أداءها من مختلف الجوانب، ولذلك فمن الضروري الإعتماد علي أساليب وأدوات حديثة في الإدارة، ويعتبر قياس كفاءة وفعالية خدمات الاتحادات الرياضية من الصعوبات الشديدة التي تواجه إدارة هذه المؤسسات حيث تعتبر الخدمات المقدمة للمستفيدين أحد المخرجات غير الملموسة من عملية التقييم داخل الاتحادات الرياضية. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء الاستراتيجي في معظم المؤسسات العامة والخاصة، والتي تعمل علي القياس المتوازن لأكثر من محور وهي (المحور المالي، محور النمو والتطوير، محور العمليات الداخلية، محور المستفيدين، والمحور البيئي)، وذلك من أجل التأكيد علي نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف والعمل علي معالجتها، وذلك بهدف الحفاظ علي المركز التنافسي مع الاتحادات الرياضية الأخرى.

في ضوء ما سبق وإيماناً بالدور الهام والحيوي لإتحاد كرة السلة، والذي يمثل المحور الرئيسي الذي تدور حوله القاعدة العريضة من المستفيدين من لاعبين وإداريين وحكام ومدربين وتقع على عاتقه المسؤولية الأكبر في نشر اللعبة ورفع مستواها محلياً والوصول باللاعبين والفرق المصرية لأفضل المستويات عالمياً،

وحيث لم يعد تقييم الأداء في الاتحاد الرياضي يعتمد علي جانب واحد، بل اصبح يقاس عن طريق مجموعة متنوعة أو جوانب متعددة تسمى بالأداء الشامل، والذي يلبي رغبات كل الأطراف المرتبطة في الاتحاد المصري لكرة السلة من جمعية عمومية ومجلس إدارة وجمهور المستفيدين، فهذا يشير إلي أهمية الاعتماد علي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي.

وفي حدود ما اطلع عليه الباحث من خلال البحث المرجعي، وما أمكن التوصل إليه لم يجد الباحث دراسات تناولت موضوع تقويم الإداء الاستراتيجي بالإتحاد المصري لكرة السلة باستخدام أبعاد بطاقة الإداء المتوازن (BSC) ، وبناءاً عليه سوف يقوم الباحث بتطبيق أبعاد بطاقة البطاقة علي الاتحاد المصري لكرة السلة.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بالإتحاد المصري لكرة السلة وذلك من خلال التعرف إلى:

١- الواقع الحالي بالإتحاد المصري لكرة السلة في ضوء الإداء الاستراتيجي وإبعاد بطاقة الإداء المتوازن (BSC).

تساؤلات البحث:

١- ما مستوى الأداء الاستراتيجي بالإتحاد المصري لكرة السلة إعتماًداً على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ؟

٢- ما التصور المقترح لتقويم الإداء الاستراتيجي باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بالإتحاد المصري لكرة السلة؟

مصطلحات الدراسة:

- التقويم:

عملية إصدار الحكم على الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات، ويتطلب استخدام المعايير والمستويات لتقدير هذه القيمة، كما يتضمن معنى التحسين أو التطوير الذي يعتمد على هذه الأحكام". (٩:١١)

- بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

تعرف بإنها منهجية رقابية تستخدم إطار متعددة الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية في جميع إدارات المنظمة، (BSC) إختصار لكلمة (Balanc Scor Card) وتعني بطاقة الأداء المتوازن . (٤:١٩٢)

الأداء الاستراتيجي:

العملية التي تقوم فيها المنظمة بتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة في اتجاه معين . (٢٨:٧٨)

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

١- دراسة" محمود عبدالفتاح إبراهيم، محي الدين الهادي" (٢٠١٧م)^(١٨): بعنوان " تفعيل دور بطاقة الأداء المتوازن بهدف دعم المركز التنافسي للمنشأة "دراسة التطبيقية" هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة إلى بيان دور بطاقة الأداء المتوازن في تدعيم المركز التنافسي للمنشأة وقد تم تصميم قائمة استقصاء تم توجيهها لبعض المنشآت الصناعية بهدف اختبار فرض الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء

المتوازن تساهم في زيادة تدعيم المركز التنافسي للمنشأة من خلال الربط بين أبعاد البطاقة ومؤشراتها من خلال قاعدة متكاملة من المعلومات. وأوصت الدراسة إلى ضرورة مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج، واشترك كل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تصميم هذه الأداة، وضرورة التركيز على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وقياسها في ظل تكنولوجيا الحديثة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء ومواكبة التحديات الحديثة والتغلب على المنافسة الشديدة ويتحقق ذلك من خلال تدريب وتطوير العاملين على هذا النظام بما يكفل تحقيق أفضل الأداء.

٢- دراسة " ماجد محمد عبدالسلام، بسام أحمد، كامل أحمد" (٢٠١٧م) ^(١٦): بعنوان " قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، تهدف هذه الدراسة إلى قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد أكثر العوامل تأثيراً على أداء تلك المؤسسات ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة على النحو التالي: النمو والتعليم، العمليات الداخلية، المسؤولية الاجتماعية ثم البعد المالي، ورغم أنه لوحظ ضعف تأثير رضا الجمهور علي أداء المؤسسات العامة، إلا أن كافة الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن تؤدي إلى تحسين الأداء، والذي يؤدي بدوره إلى رضا الجمهور .

٣- دراسة "منال عبدالرحمن سفر" (٢٠١٦م) ^(١٩): بعنوان " مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن"، وهدفت الدراسة إلي وضع مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن ، وكانت أهم النتائج (تعمل جامعة أم القرى على تحديد مؤشرات لتقييم الأداء من خلال قاعدة بيانات شاملة يتم تحديثها بشكل دوري وبذلك تقف الجامعة عن كثر على تحديد مستوى أدائها ، وتحرص الجامعة على الاستفادة من نتائج تجارب تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في الجامعات الأخرى سواء المحلية منها أو العربية أو العالمي).

١- دراسة "حسن الشافعي، كريم عبدالحكيم" (٢٠١٦) ^(٦) بعنوان " نموذج لتقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، يهدف البحث إلي وضع نموذج لتقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي علي عينة عشوائية قوامها (٨٥) فرد بواقع (٤٣) فرد من مجلس الإدارة و(١٣) فرد من مديري الأندية و(٢٩) فرد من مديري الإدارات بالأندية الرياضية، واستخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج هي: تقييم الأداء المطبق حالياً يستهدف النتائج دون التركيز علي خطط التحسين والتعزيز، وبطاقة الأداء المتوازن أحد الأدوات الحديثة في تحقيق التوازن بين جميع العمليات الإدارية، عدم اهتمام إدارة الأندية الرياضية بحالات الإبداع لدي الجهاز الإداري، وضرورة الانتقال من الطرق التقليدية في تقويم المؤسسات الرياضية بصفة عامة

والأندية الرياضية بصفة خاصة إلى الطرق الحديثة القائمة علي مفاهيم حديثة في الإدارة الرياضية، بالنسبة للمسؤولين في الأندية الرياضية ضرورة تطبيق النموذج المقترح.

٤- دراسة "خلود نزار الديب" (٢٠١٢) ^(٧): بعنوان "بطاقة قياس الأداء المتوازن كمدخل لتطوير الأداء الإداري في الاتحاد الرياضي العام في سوريا"، واستهدفت الدراسة استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كمدخل لتطوير الأداء الإداري في الاتحاد الرياضي العام في سوريا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم تحليل الوثائق والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، واشتملت العينة على أعضاء المجلس المركزي وعددهم ٥١ عضواً، أعضاء المكتب التنفيذي وعددهم (١٠) أعضاء وبعض العاملين في الاتحاد الرياضي وعددهم (٢٠٠) وبلغ إجمالي العينة (٢٦١) فرد بنسبة ٦٤.٧٦%، ومن أهم نتائج هذه الدراسة، أنه لا تتوفر المعلومات الصحيحة للأفراد عن أدائهم بالشكل الأمثل، وعدم الاهتمام برفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم، بالإضافة إلى أن الاتحاد العام الرياضي لا يعمل علي تحقيق نظام للتغذية المرتدة لتحقيق رفع كفاءة العاملين به كما لا يقوم بقياس الرضا الوظيفي للموارد البشرية المختلفة بطريقة مستمرة.

ثانيا الدراسات الأجنبية :

١- دراسة جيانج وليو **Jiang and Liu** (٢٠١٤م) ^(٢٦) : وتوصلت الدراسة إلي استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة التقييم الاستراتيجي - وتم استخدامها في العديد من المؤسسات الحكومية ، وأدي إلي تحسين الأداء وإدارة التغيير في المؤسسات الحكومية .

٢- دراسة مانفيل وبورد **Manville and Board** (٢٠١٣م) ^(٢٨) : واستخدم نموذج الأداء المتوازن وذلك باستخدام منهجية دراسة الحالة لمجموعة من الشركات الإنجليزية ، ومن أهم النتائج (أن عناصر البيئة والثقافة التنظيمية والثقة والولاء التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر علي تقويم الأداء في المؤسسات غير الربحية.

٣- دراسة بيتاتشي وآخرون **Betatci and others** (٢٠١٢م) ^(٢٤) : قامت بتحديد مجموعة من مقاييس الأداء في المؤسسات الغير هادفة للربح وكذلك تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف ، كما تناولت مجموعة من التساؤلات - علي مقاييس الأداء المستخدمة حالياً ، وهل يمكن تحديد الفجوة المعلوماتية لدي المؤسسات الغير هادفة للربح ، وأي من الطرق المستخدمة في تقويم الأداء .

٤- دراسة بي راميش **B Ramesh** (٢٠١٠م) ^(٢٣): بعنوان " أهمية بطاقة الأداء المتوازن لنمو قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة " هدفت الدراسة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظر استراتيجية التخطيط والمستخدم بشكل واسع في إدارة الأعمال والمنظمات الهادفة للربح ، وكانت أهم النتائج أن الدولة لم تقم بقياس أداء الوحدات الحكومية التي تحتضن تلك المشروعات الصغيرة لقياس مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها، مثل الجهات الداعمة للخدمة الحكومية لتلك المشروعات في مصر كالصندوق الاجتماعي للتنمية.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدام الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لملائمته وطبيعة البحث.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لكرة السلة، و أعضاء مجالس إدارة الأفرع ، والمدير التنفيذي والمالي للاتحاد والأفرع، وإداري الأفرع، وبالغ إجمالي مجتمع البحث (١٤٠) فرد.

عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لكرة السلة والذي ، و أعضاء مجالس إدارة الأفرع وبلغ عدد الأفرع (١٦) فرع ، والمدير التنفيذي والمالي للاتحاد والأفرع، وإداري الأفرع، وبلغت العينة الأساسية (٦٥) فرد من المجتمع بنسبة مئوية (٤٦.٤٢%)، وبلغت العينة الاستطلاعية (٢٠) فرد من المجتمع الأصلي ومن خارج العينة الأساسية وبنسبة مئوية (١٤.٢٨%)، والجدول التالي (١) يوضح توصيف عينة ومجتمع البحث.

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة البحث

النسبة المئوية	المجموع	إداري الأفرع	المدير المالي	المدير التنفيذي	مجالس إدارة الأفرع	مجلس إدارة الاتحاد المصري لكرة السلة	مجتمع البحث
١٠٠%	١٤٠	١٧	١٧	١٧	٨٠	٩	المجتمع
٤٦.٤٢%	٦٥	١٠	١٠	١١	٣٠	٤	العينة الأساسية
١٤.٢٨%	٢٠	٣	٣	٣	١٠	١	العينة الاستطلاعية

أدوات جمع البيانات:

أ- المقابلة الشخصية :

قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات الشخصية للحصول علي البيانات والمعلومات التي تفيد في إجراء الدراسة وتصميم أدواتها ، وكذلك أثناء طرح الاستبيان علي أفراد العينة ، وتمثلت المقابلة من خبراء في مجال الإدارة الرياضية وكرة السلة وبعض العاملين في مجال كرة السلة.

ب- تحليل الوثائق :- وتمثلت في :

- المراجع العلمية المتخصصة في الإدارة.
- المراجع العلمية المتخصصة في التقويم والأداء الإستراتيجي .
- المراجع العلمية المتخصصة في تقويم الأداء المتوازن B.S.C.

ج- الاستبيان :-

لكي يتمكن الباحث من تحقيق هدف الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بالإتحاد المصري لكرة السلة قام الباحث بتصميم استمارة الاستبيان واتباع الخطوات الآتية :-

١- تحديد محاور الاستبيان :

قام الباحث بالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بمجال البحث، وذلك للمساعدة في جمع البيانات التي تقيد في إعداد محاور الاستبيان كما استخدم الباحث المقابلة الشخصية الغير مقننة كأداة مساعدة لجمع البيانات الخاصة بمجال البحث، وفي ضوء ذلك قام الباحث بوضع المحاور في استمارة استطلاع رأي مرفق (٢)، ثم تم عرضها على مجموعة من الخبراء وعددهم (١٠) خبراء مرفق (١)، بهدف الوصول إلي الغرض التي وضعت من أجله ولإبداء الرأي من حيث مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية، أو تعديل أو حذف أو إضافة أيّاً من المحاور الرئيسية، وتم حساب النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء ويوضح ذلك جدول (٢) التالي:

جدول رقم (٢)

آراء السادة الخبراء حول محاور استمارة الاستبيان (ن = ١٠)

المحاور	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
المحور الأول الجانب المالي	٩	١	%٩٠
المحور الثاني المستفيدون	١٠	-	%١٠٠
المحور الثالث النمو والتطوير	٨	٢	%٨٠
المحور الرابع العمليات الداخلية	٩	١	%٩٠

يتضح من جدول رقم (٢) أن النسبة المئوية للآراء حول محاور الاستبيان قد تراوحت من ٩٠ % إلى ١٠٠ % وقد وارتضى الباحث قبول نسبة (٧٠%) من إتفاق رأي الخبراء على المحاور المقترحة، وتم قبول جميع المحاور المقترحة.

٢- إعداد عبارات الاستبيان:

في ضوء نتائج جدول (٢) قام الباحث بصياغة العبارات التي تقيس المحاور الخاصة التي توصل لها الباحث ، وقد روعي عند صياغة العبارات أن تكون بسيطة ومفهومة، ثم تم العرض على الخبراء مرفق (١) للتعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات وكفايتها للمحاور المستخدمة، أو تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى، ويوضح جدول (٣) النسبة المئوية لإتفاق آراء الخبراء حول عبارات الاستبيان.

جدول (٣)

العمليات الداخلية		النمو والتطوير		المستفيدين		الجانب المالي	
النسبة المئوية	العبرة	النسبة المئوية	العبرة	النسبة المئوية	العبرة	النسبة المئوية	العبرة
%١٠٠	٣٤	%٩٠	٢٣	%١٠٠	١٢	%٨٠	١
%٦٠	٣٥	%٩٠	٢٤	%٩٠	١٣	%٧٠	٢
%٩٠	٣٦	%١٠٠	٢٥	%٩	١٤	%٨٠	٣
%١٠٠	٣٧	%٨٠	٢٦	%١٠٠	١٥	%٩٠	٤
%١٠٠	٣٨	%١٠٠	٢٧	%٦٠	١٦	%١٠٠	٥
%٩٠	٣٩	%١٠٠	٢٨	%١٠٠	١٧	%١٠٠	٦
%١٠٠	٤٠	%١٠٠	٢٩	%٩٠	١٨	%٩٠	٧
%٩٠	٤١	%٩٠	٣٠	%١٠٠	١٩	%٥٠	٨
%١٠٠	٤٢	%٤٠	٣١	%١٠٠	٢٠	%٩٠	٩
%٩٠	٤٣	%٩٠	٣٢	%٨٠	٢١	%١٠٠	١٠
%١٠٠	٤٤	%٨٠	٣٣	%١٠٠	٢٢	%٩٠	١١

يوضح جدول (٣) أن النسبة المئوية لاتفاق آراء الخبراء حول عبارات الاستبيان، قد تراوحت ما بين (٤٠%:١٠٠%)، وقد ارتضى الباحث قبول العبارات التي حصلت على نسبة (٧٠%) من موافقة السادة الخبراء وبناء على ذلك تم حذف العبارة رقم (٨، ١٦، ٣١، ٣٥) وبذلك توصل الباحث إلى تصميم استمارة الاستبيان في صورتها النهائية وضمت (٤٠) عبارة مرفق (٤).

٣- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة من ٩/١ إلى ١٠/٩/٢٠١٨م على عينة قوامها ٢٠ فرد من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية وذلك بغرض التعرف على:

- وضوح عبارات الاستبيان الخاص بالتعرف على الواقع الحالي بالإتحاد المصري لكرة السلة.
- مدي تفهم عينة الدراسة للعبارات .

- المدة الزمنية اللازمة للإجابة علي استمارة الأستبيان .

- المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ إجراءات الدراسة .

وتوصل الباحث إلي :

- وضوح وتفهم عينة الدراسة الاستطلاعية لمعظم العبارات.

- المدة الزمنية للإجابة علي استمارة الأستبيان (١٥ دقيقة).

- التعرف علي بعض الصعوبات التي ممكن أن تواجه الباحث في عملية التطبيق.

٤- المعاملات العلمية للاستبيان :

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي للمحور المنتميه اليه وجدولي (٤، ٥) يوضا ذلك.

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتميه إليه (ن=٢٠)

العمليات الداخلية		النمو والتطوير		المستفيدين		الجانب المالي	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
٠.٦٥٨	٣١	٠.٦٣٥	٢١	٠.٥٠٥	١١	٠.٥١٤	١
٠.٥٦٧	٣٢	٠.٨٠٠	٢٢	٠.٧٨٠	١٢	٠.٦٩٩	٢
٠.٥٣٤	٣٣	٠.٧٥١	٢٣	٠.٦٧٠	١٣	٠.٧٦٣	٣
٠.٥١٤	٣٤	٠.٦٦٤	٢٤	٠.٥٧٣	١٤	٠.٥٠٢	٤
٠.٥٣٠	٣٥	٠.٦٣٩	٢٥	٠.٦٤٧	١٥	٠.٥٥٣	٥
٠.٦٠٣	٣٦	٠.٥٨١	٢٦	٠.٥٤٥	١٦	٠.٥٩٢	٦
٠.٦٠٥	٣٧	٠.٤٧٣	٢٧	٠.٥٥٨	١٧	٠.٦٠٥	٧
٠.٦٢٢	٣٨	٠.٥٧٣	٢٨	٠.٥٥٩	١٨	٠.٦٧٣	٨
٠.٧٩٣	٣٩	٠.٧١٩	٢٩	٠.٧٦٤	١٩	٠.٨٠٦	٩
٠.٧٦٧	٤٠	٠.٦٨١	٣٠	٠.٨١٩	٢٠	٠.٧٥١	١٠

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٤) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات للاستبيان والدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (٠.٥٤١ : ٠.٧٨٩) وهى داله عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يشير على الاتساق الداخلي للاستبيان ككل.

جدول (٥)

صدق الاتساق بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لجميع المحاور لاستمارة الاستبيان (ن = ٢٠)

م	المحاور	معامل الاتساق
١	المحور الأول الجانب المالي	٠.٦٤٦
٢	المحور الثاني المستفيدين	٠.٦٤٢
٣	المحور الثالث النمو والتطوير	٠.٦٥٢
٤	المحور الرابع العمليات الداخلية	٠.٦١٩

*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية — ٥٨ — العدد الخامس عشر- أكتوبر ٢٠١٩ م
يتضح من جدول (٥) أن معامل الاتساق بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لجميع المحاور يتراوح بين (٠.٦١٩، ٠.٦٥٢) وهي داله عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يشير على الاتساق الداخلي لجميع المحاور باستمرار الاستبيان.

ب- ثبات الاستبيان:

استخدام الباحث معامل الفاكرونباخ لحساب ثبات الاستبيان وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور ويوضح جدول رقم (٦) ذلك.

جدول (٦)

معاملات الثبات باستخدام ألفا لكرونباخ للإستبيان (ن = ٢٠)

م	المحاور	معامل الفا
١	المحور الأول الجانب المالي	٠.٨٤٣
٢	المحور الثاني المستفيديون	٠.٨٤٠
٣	المحور الثالث النمو والتطوير	٠.٨٤٧
٤	المحور الرابع العمليات الداخلية	٠.٨١٨
	الدرجة الكلية للاستبيان	٠.٩٥٩

*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من الجدول (٦) أن العبارات ثابتة داخل محاور الاستبيان ، حيث يتراوح معامل الفاكرونباخ ما بين (٠.٨١٨ : ٠.٨٤٧) ، مما يدل على ثبات العبارات داخل المحور ، كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل (٠.٩٥٩) ، مما يدل على ثبات الاستبيان ككل.

الإستبيان فى صورته النهائية :

يتكون الإستبيان فى صورته النهائية من (٤٠) عبارة مرفق (٤) ، ولتصحيح الإستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقدير ثلاثي ، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي: " متوفرة بدرجة كبيرة (٣) ثلاثة درجات ، متوفرة بدرجة متوسطة (٢) درجتان ، متوفرة بدرجة ضعيفة (١) درجة واحدة وتم التطبيق فى الفترة ٩/٢٠ إلى ٢٨/١٠/٢٠١٨ م.

المعالجات الإحصائية:

إستخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية :

(معامل إرتباط بيرسون ، معامل ألفا لكرونباخ ، النسبة المئوية ، الوزن النسبي ، متوسط الإستجابة ، وإستخدم الباحث برنامج (Spss) لحساب بعض المعاملات الإحصائية ، وإرتضى مستوى دلالة (٠.٠٥).

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

سوف يستعرض الباحث نتائج البحث وفقاً للترتيب التالي :

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :

مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية — ٥٩ — العدد الخامس عشر- أكتوبر ٢٠١٩ م
١- ما مستوى الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري لكرة السلة اعتماداً على ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)؟

جدول (٧)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لإستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي بالاتحاد المصري لكرة السلة
إعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن (BSC) (ن = ٦٥)

م	العبارات	الإستجابة			متوسط الإستجابة	الوزن النسبي
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة		
المحور الأول: البعد المالي : يحرص الإتحاد على :						
١	زيادة الإيرادات من خلال تقديم أنشطة وخدمات جديدة للعملاء	١٠	٥	٥٠	٩٠	٠.٤٦
٢	إستثمار الأنشطة والخدمات على مستوى الأجل الطويل	٥	٨	٥٢	٨٣	٠.٤٣
٣	إستثمار الأنشطة والخدمات على مستوى الأجل القصير في كافة الأنشطة	٦	٨	٥١	٨٥	٠.٤٤
٤	إستغلال الموارد المالية والإمكانيات المتاحة بما يسهم في تطوير الأداء	١١	٤	٥٠	٩١	٠.٤٧
٥	خفض تكاليف الأنشطة والخدمات المقدمة للعملاء والعاملين	٥	٣٨	٢٢	١١٣	٠.٥٨
٦	زيادة كفاءة استخدام الأصول الثابتة داخل الإتحاد والأفرع التابعة له.	٨	١٣	٤٤	٩٤	٠.٤٨
٧	توفير مصادر التمويل التي تؤدي إلى تحسين الإيرادات الذاتية	٥	٢٠	٤٠	٩٥	٠.٤٩
٨	تحديد أهداف مالية طويلة الأجل وقصيرة الأجل لتحقيقها على مستوى جميع الأفرع	٨	١٧	٤٠	٩٨	٠.٥٠
٩	تفعيل دور اللجنة / الإدارة المختصة بتنمية الموارد المالية	٣	٢٢	٤٠	٩٣	٠.٤٨
١٠	جذب المستثمرين والرعاة والممولين للأنشطة التي ينظمها الإتحاد	١٤	١٠	٤١	١٠٣	٠.٥٣
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة للمحور ككل						
		٩٤.٥				
		٠.٤٨				
		الحد الأعلى للثقة= ٠.٧٢				
		الحد الأدنى للثقة= ٠.٦١				

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

تراوحت متوسطات الإستجابة لآراء عينة البحث في المحور الأول " البعد المالي " ما بين (٠.٤٣ : ٠.٥٣) ، حيث بلغ متوسط الإستجابة للمحور ككل (٠.٤٨) وهي تقع في الحد الأدنى للثقة مما يؤكد على عدم تحققها في متطلبات الأداء الاستراتيجي في الجانب المالي بالاتحاد المصري لكرة السلة.

كما جاءت جميع متوسطات الإستجابة لمحور أقل من الحد الأدنى للثقة مما يدل على عدم تحققها كمؤشرات للأداء الإستراتيجي بالاتحاد، وقد يرجع إلي عدم استغلال إدارة الإتحاد لبعض الموارد المالية الوارد له في عمليات تطوير الأداء الإداري للأفراد العاملين وذلك من خلال برامج التدريب ورش العمل التي ترفع من مستوي الأداء وبالتالي العائد الأكبر علي جودة الخدمات المقدمة للأعضاء، بالإضافة إلى عدم تفعيل دور اللجنة / الإدارة المختصة بتنمية الموارد المالية.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **عماد مصباح سالم (٢٠٠٩م)** حيث أشار إلي عدم استغلال الموارد المالية في المؤسسات الرياضية بشكل يسهم في تطوير الأداء الإداري والتنظيمي داخل الاتحادات الرياضية (١٣).

بينما جاءت العبارات رقم (٢، ٣) في الترتيب الأخير وحصلت على أقل استجابة حيث بلغت (٠.٤٣ : ٠.٤٤) والتي تشير إلى عدم استثمار الأنشطة والخدمات على مستوى الآجل القصير أو الطويل في كافة الأنشطة .

وقد يرجع ذلك إلي اعتماد الإتحاد علي التمويل الحكومي، والذي يتم منحه من وزارة الشباب والرياضة بصورة قليلة لا يساعد علي تنفيذ الأنشطة بالكامل، والاعتماد بصورة كبيرة علي التبرعات والاشتراكات والهبات، وعدم البحث عن مصادر التمويل الأخرى التي تساهم في التمويل الذاتي بالإتحاد.

ويختلف ذلك مع ما ذكره **سعد شلبي (٢٠٠٦م)** حيث أشار إلي أنه اذا لم تكن الموارد المالية والمادية والبشرية غير متوفرة بالكميات والإعداد المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية الأصلية فإن المؤسسة ستحتاج إلي خطط بديلة تحتوي علي أعمال أقصر وأكثر واقعية، وهنا ستحتاج المنظمة الرياضية إلي إعداد خطة بديلة طارئة تتضمن الأعمال الاستراتيجية التي تتواجد لها مواردها المالية والمادية والبشرية. (١١ : ٧٦)

وتتفق تلك النتائج مع دراسة **جودة عبد الرؤف محمد (٢٠١٠م)** أن تقويم الأداء الإستراتيجي يعكس درجة الموائمة والانسجام بين أهداف المنظمة واستراتيجياتها، كما أنه يساعد على تخصيص موارد المنظمة بشكل كفاء، وكسر الروتين والإجراءات التقليدية غير الفاعلة، ويعمل على خلق إستراتيجيات دفع أجور مناسبة للعاملين، كما يجعل المنظمة متميزة بإكسابها ميزة تنافسية. (٥)

ويعزو الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة التي تشير إلي قصور في الجانب المالي متمثلاً في قلة الميزانية وعدم مناسبتها لمرتبات وأجور العاملين والصراف علي أوجه المسابقات المختلفة للاتحاد، وعدم مناسبتها مع حجم المستفيدين أو أنها لا تتيح الفرصة لاشتراك أعضاء جدد، وضعف الإمكانيات المادية وعدم وجود استراتيجية واضحة لزيادة الدعم المالي من خلال التمويل أو الاستثمار. وهذه النتائج تظهر أهمية الجانب المالي في تعزيز قدرة الاتحاد المصري لكرة السلة اذا تم توفير الدعم الكافي والميزانية الكافية.

ويتفق الباحث مع نتائج دراسة **كلاً إبراهيم حسين إبراهيم (٢٠١٤)، أيمن شاكر (٢٠١١)**، حيث أشارت إلي أن عملية استثمار الموارد المالية يعد أحد أهم المؤشرات للتقييم في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن وفق البعد المالي ويساهم في التعرف على المعطيات المالية للمؤسسة. (١)، (٣)

جدول (٨)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لإستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي بالإتحاد المصري لكرة السلة

مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية — ٦١ — العدد الخامس عشر- أكتوبر ٢٠١٩ م
 اعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن (BSC) (ن = ٦٥)

م	العبارات	الإستجابة			متوسط الإستجابة
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	
المحور الثاني: المستفيدون : يحرص الإتحاد على :					
١١	معرفة احتياجات العملاء والعمل على إشباعها بشكل مستدام	٣	٢	٦٠	٧٣
١٢	معرفة مدى رضا العملاء عن الأنشطة والخدمات المقدمة باستمرار	١	١٠	٥٤	٧٧
١٣	تقسيم العملاء إلى قطاعات وفقاً للعوامل الديموجرافية وتقديم أنشطة وخدمات بما يتناسب مع تلك العوامل	١٢	٥	٤٨	٩٤
١٤	توضيح الخدمات والأنشطة التي يرغب في تقديمها مسبقاً	١١	٤	٥٠	٩١
١٥	تحقيق درجة من التوازن بين الأنشطة والخدمات المتاحة والمستهدفة	٩	٣٣	٢٣	١١٦
١٦	تطوير العلاقة مع الرياضيين والقيادات القدامى بغرض تطوير كرة السلة.	١٢	٤٠	١٣	١٢٩
١٧	المتابعة والإستجابة للشكاوى المرتبطة بالخدمات والأنشطة المقدمة للعملاء	٢٠	١٣	٣٢	١١٨
١٨	مشاركة العملاء في اختيار وإعداد الخدمات والأنشطة المقدمة	١٠	٢٥	٣٠	١١٠
١٩	إعداد قاعدة بيانات عن العملاء المستفيدين	١٧	١٧	٣١	١١٦
٢٠	تقديم أنشطة وخدمات تشمل جميع الفئات المستفيدة من العملاء	١٠	٤٠	١٥	١٢٥
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور ككل					
٠.٥٤	١٠٤.٩				

الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٢

الحد الأدنى للثقة = ٠.٦١

يتضح من جدول (٨) ما يلي :

تراوحت متوسطات الإستجابة لآراء عينة البحث في المحور الثاني " المستفيدين " ما بين (٠.٣٧ : ٠.٦٦) ، حيث بلغ متوسط الإستجابة للمحور ككل (٠.٥٤) وهي تقع في الحد الأدنى للثقة مما يؤكد على عدم تحققها في متطلبات الإداء الاستراتيجي في جانب المستفيدين بالإتحاد المصري لكرة السلة.

كما جاءت جميع متوسطات الإستجابة لمحور أقل من الحد الأدنى للثقة مما يدل على عدم تحققها كمؤشرات للأداء الإستراتيجي بالإتحاد، ما عدا العبارات رقم (١٦، ٢٠) جاءت ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يدل على تحققها بدرجة متوسطة كمؤشر للأداء الاستراتيجي للاتحاد المصري لكرة السلة، والعبارة رقم (١٧) جاءت مساوية للحد الأدنى للثقة ، مما يدل على تحققها بدرجة ضعيفة كمؤشر للأداء الإستراتيجي بالإتحاد المصري لكرة السلة.

يعزو الباحث تلك النتيجة إلى تعاضد الأدوار الذي يقوم بها الإتحاد والذي جعل منها مصانع للإنجازات الرياضية والمحركات الرئيسية للرياضة المصرية ذات التكوين الرياضي الأهلي ، فلا يمكن أن تجنى ثمارها إلا إذا تم إدارتها بصورة سليمة تمكنها من تأدية رسالتها الرياضية على أكمل وجه، ولكي يتحقق ذلك يجب على الإتحاد معرفة احتياجات العملاء والعمل على إشباعها بشكل مستدام، مع توضيح الخدمات والأنشطة التي يرغب في تقديمها مسبقاً.

ويتفق الباحث مع نتائج دراسة أحمد غريب (٢٠١٣م) في أن تحقيق التفاعل الاجتماعي الذي يتم خلال الأنشطة الرياضية يعد من أحد المحددات الرئيسية لرضا المستفيدين عن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمين للأنشطة.(٢)

ويؤكد كلاً من كمال الدين عبد الرحمن درويش، ومحمد صبحي حسانين (٢٠٠٤م) علي أهمية وقيمة العملاء والمستفيدين في المؤسسات الرياضية حيث أشاروا إلي التأثير الكبير للمستفيدين علي أداء المؤسسة ، وبقاء المؤسسة في أداء وظائفها يعتمد بصورة أساسية علي قيمة متابعة العملاء لمنتجات المؤسسات الرياضية ، ويمكن القول بأن أي مؤسسة لا يكتب لها البقاء دون العملاء .(١٤ : ٧٢)

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة وهيبه مقدم (٢٠١٠م) حيث يرى أن التقويم الإستراتيجي بأنه عملية تساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المنظمة للتعرف على اتجاهات الأداء فيها، ويشتمل على معايير مختلفة منها: معايير الإنتاجية، معايير الربحية، معايير القيمة المضافة، مؤشرات النشاط، معدلات النمو.(٢٢)

وقد يرجع الباحث النتيجة السابقة إلى أنه يتم تنفيذ الأنشطة والبرامج بصورة روتينية والتي يتم تطبيقها في ضوء ما تم خلال السنوات السابقة بدون تجديد وابتكار وعدم مراعاة للاحتياجات الحديثة للأعضاء .

ويختلف ذلك مع نتائج أحمد غريب (٢٠١٣م) حيث أشار إلي عدم الاهتمام بقياس رضا المستفيدين وكذلك عدم الاهتمام بوسائل جذب المستفيدين لممارسة الأنشطة الترويحية، وأن الأنشطة والبرامج المقدمة لا تراعي جميع الاتجاهات . (٢)

لذلك يري الباحث انه من الضروري على الإتحاد المصري لكرة السلة البحث عن الوسائل والسبل الحديثة في تدعيم وتحقيق رغبات المستفيدين من الخدمات التي يقدمها من خلال تفعيلها بالطريقة الجيدة التي تضمن تحقيقها رؤية ورسالة الإتحاد.

وتشير نتائج دراسة كلاً من جودة محمد (٢٠١٠م)(٥)، ونتائج دراسة محمد يوسف(٢٠٠٠م)(١٧) إلى أنه يجب الارتقاء بمستويات الأداء لكل وحدة إدارية (نظام فرعي) فإن نظام تقييم الأداء يجب أن يضم مجموعة من مؤشرات الأداء الكمية الخاصة بكل وحدة إدارية والتي تستخدم في تقييم أداء الوحدة وفقاً لمعايير قياسية ، وهذا يجعل لنظام تقييم الأداء أهمية بالغة بالنسبة لإدارة الإتحاد لأنه يمكنها من الاطلاع على أداء كل وظيفة على حده.

جدول (٩)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لإستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي بالإتحاد المصري لكرة السلة

مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية - ٦٣ - العدد الخامس عشر- أكتوبر ٢٠١٩ م
 اعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن (BSC) (ن = ٦٥)

م	العبارات	الإستجابة			متوسط الإستجابة
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	
المحور الثالث: النمو والتطوير: يحرص الإتحاد على :					
٢١	تطوير الكفاء العلمية والمهنية للموارد البشرية القائمة على العمل	١٦	١٦	٣٣	١١٣
٢٢	الحصول على منح التضامن الأولمبي والهيئات الدولية	١١	٩	٤٥	٩٦
٢٣	تقديم استشارات وخدمات علمية وفنية وإدارية للأعضاء والقائمين على العمل	١٤	١٣	٣٨	١٠٦
٢٤	إيفاد الموارد البشرية في منح وبعثات دراسية وتدريبية بالخارج	٩	٦	٥٠	٨٩
٢٥	توفير دورات تدريبية تتناسب واحتياجات القائمين على العمل	١٠	٢٢	٣٣	١٠٧
٢٦	صقل لجنة / إدارة تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمستحدثات العلمية والتطبيقية	١٢	٢٣	٣٠	١١٢
٢٧	تنظيم برامج تدريبية متنوعة لتطوير الموارد البشرية	١٨	٢٨	١٩	١٢٩
٢٨	استقطاب المهارات والخبرات المهنية والإبداعية	١٣	١١	٤١	١٠٢
٢٩	وجود مكتبة مقروءة لتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين	١٤	١٤	٣٧	١٠٧
٣٠	اختيار موارد بشرية للعمل ذات مؤهلات علمية وعملية	١٤	٤١	١٠	١٣٤
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور ككل					
٠.٥٦	١٠٩.٥				
الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٢		الحد الأدنى للثقة = ٠.٦١			

يتضح من جدول (٩) ما يلي :

تراوحت متوسطات الإستجابة لآراء عينة البحث في المحور الثالث " النمو والتطوير " ما بين (٠.٤٦ : ٠.٦٩) ، حيث بلغ متوسط الإستجابة للمحور ككل (٠.٥٦) وهي تقع في الحد الأدنى للثقة مما يؤكد على عدم تحققها في متطلبات الإداء الاستراتيجي في جانب النمو والتطوير بالإتحاد المصري لكرة السلة.

كما جاءت جميع متوسطات الإستجابة لمحور أقل من الحد الأدنى للثقة مما يدل على عدم تحققها كمؤشرات للإداء الإستراتيجي بالإتحاد، ما عدا العبارات رقم (٢٧، ٣٠) جاءت ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يدل على تحققها بدرجة متوسطة كمؤشر للإداء الاستراتيجي للاتحاد المصري لكرة السلة.

ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلي التطور السريع والملحوظ في التقنيات والتكنولوجيا والتي تساعد علي تقديم الخدمات للأعضاء بصورة سريعة وكفاءة عالية مع عدم توافر صقل لجنة / إدارة تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمستحدثات العلمية والتطبيقية، وذلك بسبب عدم استقطاب المهارات والخبرات المهنية والإبداعية

و تشير دراسة منال سفر (٢٠١٦م) إلى ضرورة اهتمام المؤسسات المختلفة بتطوير الإمكانيات البشرية والمادية لديها بغرض تحسين مستوى الأداء الوظيفي من اجل تحسين مستوى العمل وبالتالي يحدث نوع من الاستقرار الإداري والفني في المؤسسة. (١٩)

ويري الباحث أنه في ظل وضع كفاءة العمليات والإجراءات التفصيلية اللازمة لأداء العمل وعدم وضع معايير ثابتة وواضحة لتدريب وتأهيل العاملين بالإتحاد بما يتناسب مع متطلبات واحتياجات كرة السلة، الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من الإخفاقات وعدم تحقيق النتائج المتوقعة ، وعدم تحقيق أدوارها بصورة مثالية ، على الرغم من محاولات القائمين على إدارة الإتحاد لتوفير مصادر تمويل لتحسين إيرادات الإتحاد والصرف على أنشطتها ومحاولة تطوير الجوانب البشرية ، إلى أن تلك الموارد المالية لا تفي بإحتياجات الإتحاد الرياضية وذلك لافتقار القائمين على إدارة الإتحاد للابتكارية في الطرق والأساليب المتبعة لتوفير مصادر التمويل المناسبة لدعم القدرات البشرية، برغم من وجود موارد بشرية ذات مؤهلات علمية وعملية بالإتحاد.

ويتفق الباحث مع نتائج دراسة (Ghosh and Mukherjee, 2006) حيث يمكن القول بأن التقييم الاستراتيجي في أي منظمة هو عملية ملحة لتحديد مستوى الأداء بها وفقا للمعايير المعتمدة، والتحقق من أدائها على النحو المرغوب، والوقوف على جوانب القوة وجوانب الضعف لتعزيز جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف. (٢٥)

وتتفق ذلك مع نتائج دراسة خلود نزار الديب (٢٠١٢م) حيث أشارت إلي عدم الاهتمام برفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بالاتحاد العام الرياضي ، وعدم تحقيق نظام للتغذية المرتدة لتحقيق رفع كفاءة العاملين به يؤثر بالسلب على أداء العاملين. (٧)

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة أحمد غريب (٢٠١٣م) حيث أشارت إلي قلة الاهتمام بعقد الندوات والمؤتمرات للتوعية ، وعدم استخدام وسائل الاتصال الحديثة في التعامل مع ممارسة الأنشطة الترويحية لذوي الإعاقة. (٢)

لذلك يري الباحث انه من الضروري وجود رؤية شاملة بالإتحاد المصري لكرة السلة بعملية التطوير البشري والقدرات البشرية بما يضمن تحقيق المستوى الفني الجيد تحقيق المرود من الأداء الاستراتيجي للاتحاد بما يضمن له القدرة التنافسية الإيجابية التي تحقق القدرات العالية في الإداء النموذج لتطوير العمل الإداري.

جدول (١٠)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لإستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي بالإتحاد المصري لكرة السلة

إعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن (BSC) (ن = ٦٥)

متوسط	الوزن	الإستجابة		
-------	-------	-----------	--	--

م	العبارات	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	النسبي	الإستجابة
المحور الرابع: العمليات الداخلية: يحرص الإتحاد على :						
٣١	الإلتزام بالخطط الاستراتيجية والتنفيذية الموضوعة	٩	١٣	٤٣	٩٦	٠.٤٩
٣٢	ترجمة الخطط إلى أهداف قابلة للقياس	٦	٤	٥٥	٨١	٠.٤٢
٣٣	حصر الإنجازات المحققة من كل قطاع على حدة كل موسم رياضي	١٢	١٣	٤٠	١٠٢	٠.٥٢
٣٤	التنوع في تقديم الأنشطة والخدمات المقدمة لجميع الفئات المستهدفة	٢٠	١٠	٣٥	١١٥	٠.٥٩
٣٥	مشاركة القائمين على العمل في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية	١٦	١٦	٣٣	١١٣	٠.٥٨
٣٦	عمل خطط لتنمية الموارد البشرية المستهدفة داخلياً وخارجياً	١٩	٢٠	٢٦	١٢٣	٠.٦٣
٣٧	وجود استراتيجيات لتسويق الموارد البشرية داخلياً وخارجياً	٩	٢٣	٣٣	١٠٦	٠.٥٤
٣٨	تطبيق المعايير والمحاكات المرتبطة بنظم إدارة الجودة الشاملة	١٤	١٨	٣٣	١١١	٠.٥٧
٣٩	وجود آلية لإدارة المشكلات والمخاطر	١١	٢٢	٣٢	١٠٩	٠.٥٦
٤٠	إعادة هيكلة فرق الدرجة الأولى / المنتخبات القومية بما يضمن تحسين الأداء	١٣	٣٢	٢٠	١٢٣	٠.٦٣
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور ككل						
٠.٥٥						١٠٧.٩

الحد الأدنى للثقة = ٠.٦١

الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٢

يتضح من جدول (١٠) ما يلي :

تراوحت متوسطات الإستجابة لآراء عينة البحث في المحور الرابع " العمليات الداخلية " ما بين (٠.٤٢) : (٠.٦٣) ، حيث بلغ متوسط الإستجابة للمحور ككل (٠.٥٥) وهي تقع في الحد الأدنى للثقة مما يؤكد على عدم تحققها في متطلبات الإداء الاستراتيجي في جانب العمليات الداخلية بالإتحاد المصري لكرة السلة.

كما جاءت جميع متوسطات الإستجابة لمحور أقل من الحد الأدنى للثقة مما يدل على عدم تحققها كمؤشرات للإداء الإستراتيجي بالإتحاد، ما عدا العبارات رقم (٣٦، ٤٠) جاءت ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يدل على تحققها بدرجة متوسطة كمؤشر للإداء الاستراتيجي للاتحاد المصري لكرة السلة.

وقد يرجع ذلك إلي أن القائمين على الإدارة كان لديها درجة حرص ضعيفة لتفعيل مشاركة القائمين على العمل في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة إلى عدم تطبيق المعايير والمحاكات المرتبطة بنظم إدارة الجودة الشاملة، ويرجع الباحث ذلك أيضا إلى عدم وجود آلية لإدارة المشكلات والمخاطر بالإتحاد المصري لكرة السلة.

ويؤكد ذلك ما ذكره كل من **روسيل هويي وآخرون (٢٠١٠م)** حيث أشاروا إلي ضرورة تحديد العمليات الداخلية الدقيقة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة حتى تكفل الحفاظ علي ميزة تنافسية، وقد لاحظ البعض أن الأمر لا يتعلق فحسب بضمان أن عمليات القيمة الحالية تسير بكفاءة وفاعلية ويسر، لكن كذلك يوجد نظم موضوعة لتحسين وإعادة تخطيط العمليات والمنتجات الموجودة بالفعل. (١٠: ٢٦٣)

مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية — ٦٦ — العدد الخامس عشر- أكتوبر ٢٠١٩ م

ويتفق الباحث مع نتائج دراسة إبراهيم حسين إبراهيم (٢٠١٤م) أنه من الضروري على المؤسسات الرياضية ضرورة توفير وسائل الاتصالات والإمكانات اللازمة للأنشطة الرياضية مع توافر البنية التحتية والملاعب والأدوات لتنفيذها بصورة جيدة حتى تحقق العائد المطلوب منها. (١)

ويري الباحث أنه من الضروري وضع استراتيجيات لتسويق الموارد البشرية داخلياً وخارجياً فضلاً على أن عملية التقييم والقياس تتم في إطار يسمح بتحقيق أهداف الإتحاد بصورة مشرفة وتتلاءم مع رؤية مصر ٢٠٣٠ في تحقيق الدعم المتكامل للموارد البشرية.

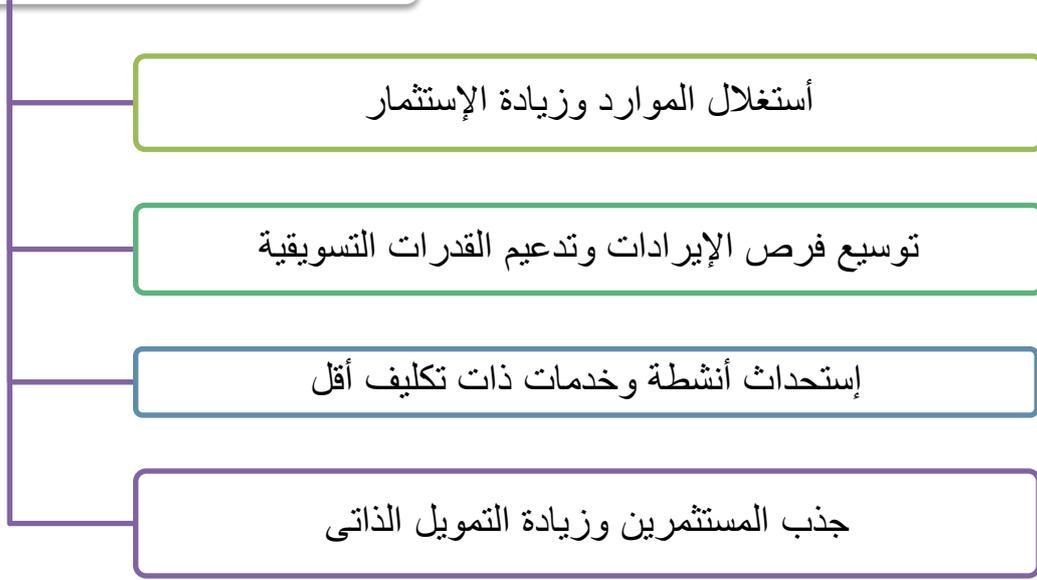
ويرجع الباحث كل ذلك إلى ضعف القدرة على تقييم الأداء الإستراتيجي للقائمين على إدارة الإتحاد المصري لكرة السلة حيث قد تتم من خلال حصر الإنجازات المحققة من كل قطاع على حدة كل موسم رياضي ، إلا أن ذلك غير كافٍ لتحديد مستوى الأداء الإستراتيجي للإتحاد فضلاً عن ضعف الرؤية والأهداف الإستراتيجية لدى الإتحاد - إن وجدت - وهذا ما أكدته دراسة حسن الشافعي و كريم (٢٠١٦م) (٦) والتي كانت أهم نتائجها ضرورة توافر الأهداف الاستراتيجية للأندية الرياضية بما يحقق الرؤية الشاملة لها بمحافظه الدقهلية، ودراسة خلود الديب (٢٠١٢م) (٧) والتي كانت أهم نتائجها وجود مشكلات خاصة بتطبيق نموذج الأداء المتوازن مثل عدم وضوح الرؤية وعدم ربط الاستراتيجية بأهداف الوحدات التنظيمية بالأندية الرياضية

الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على :

- ما التصور المقترح لتقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بالإتحاد المصري لكرة السلة؟

ففي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من قراءات نظرية ونتائج ميدانية يمكن تقديم تصور مقترح لتقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بالإتحاد المصري لكرة السلة كالتالي:

الجانب المالي



متغيرات بناء النموذج المقترح في الجانب المالي

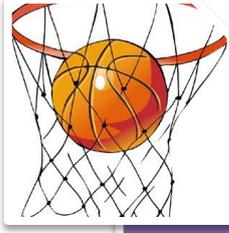
شكل (١)

المستفيدين



متغيرات بناء النموذج المقترح في المستفيدين

شكل (٢)

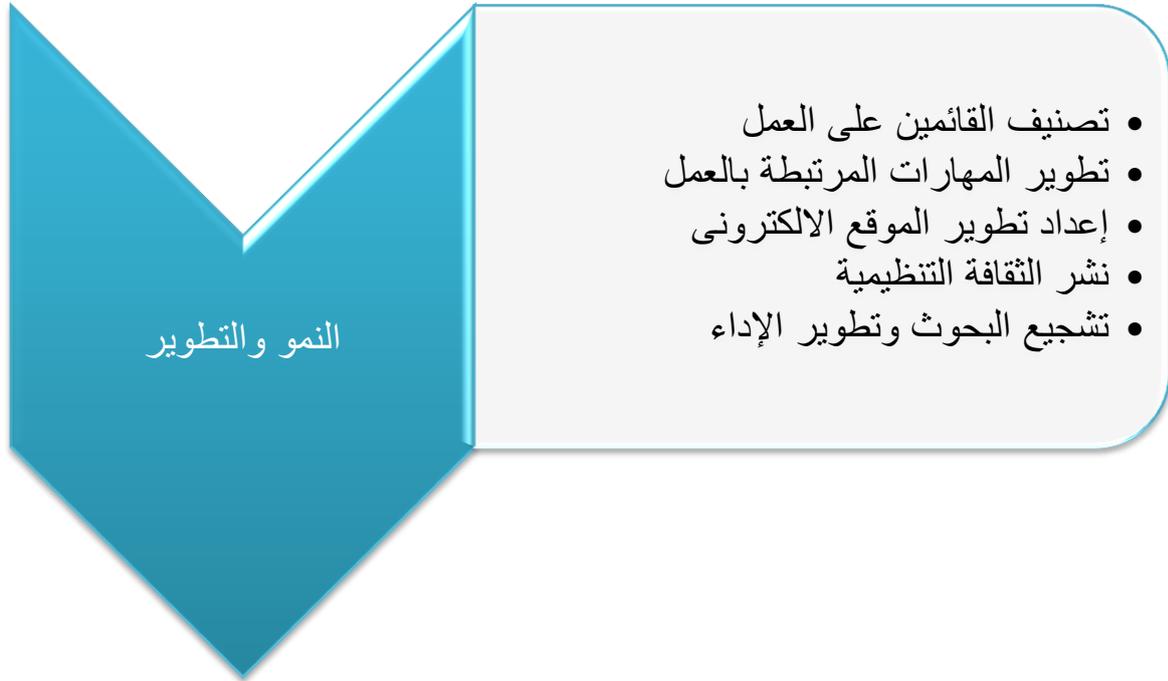


العمليات الداخلية

- الالتزام بتنفيذ الخطط الإستراتيجية
- تحسين كفاءة المعرفة المهنية للعاملين
- وجود آلية لإدارة المشكلات والمخاطر
- التقييم المستمر لإداء القائمين على العمل
- إعادة هيكلة الأجهزة الفنية بالفرق القومية المختلفة

متغيرات بناء النموذج المقترح في العمليات الداخلية

شكل (٣)



متغيرات بناء النموذج المقترح في النمو والتطوير

شكل (٤)



خطوات تنفيذ النموذج المقترح

شكل (٥)

الإستخلاصات :

في ضوء نتائج الدراسة توصل الباحث إلى الإستخلاصات التالية :

- ١- ضعف الأداء الإستراتيجي بشكل عام على مستوى الإتحاد المصري لكرة السلة .
- ٢- ضعف ثقافة القياس والتقييم وفقاً لأساليب وآليات حديثة تهدف إلى تطوير الأداء الإستراتيجي
- ٣- ان نظام تقويم الأداء الاستراتيجي في الاتحاد المصري لكرة السلة يتضمن نسبة كبيرة من المؤشرات التي لا تعكس أداء العمل الإداري داخل الاتحاد بشكل يساعد علي التميز الإداري.
- ٤- أن تقييم الأداء المطبق حالياً يستهدف النتائج دون التركيز علي خطط التحسين والتعزيز وغياب القدرات المالية اللازمة للتنفيذ الأنشطة الخاصة بالاتحاد.
- ٥- إستخدام تقويم الأداء الإستراتيجي القائم على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) قد يسهم في تطوير إدارة الأداء الإستراتيجي بالإتحاد المصري لكرة السلة.

- ١- ضرورة الانتقال من الطرق التقليدية في تقويم الاتحادات الرياضية بصفة عامة واتحاد كرة السلة بصفة خاصة إلى الطرق الحديثة القائمة علي مفاهيم حديثة في الإدارة الرياضية.
- ٢- ضرورة قيام الاتحاد المصري لكرة السلة بتبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل من خلال المحاور الأربعة: البعد المالي، المستفيدين، العمليات الداخلية، النمو والتطوير.
- ٣- ضرورة توعية الجهاز الإداري والفني بالاتحاد المصري لكرة السلة إلى أهمية المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء حتي لا يتم تجاهلها أثناء عملية التقييم .
- ٤- استخدام احدث الوسائل التكنولوجية في عملية التقييم لتوفير الوقت والجهد ووصول المعلومات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن إلى أكبر قدر من العاملين .
- ٥- ضرورة وضوح الأهداف الاستراتيجية وتبنى الفكر الاستراتيجي بما يحقق الرضا عن تنفيذ البطولات ونشر اللعبة على مستوى اعلى.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. 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 (٧٢)، الجزء الثاني، سبتمبر ٢٠١٤م.
٢. 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، ٢٠١٣م.
٣. إيمان شاكر محمد : اطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد ، العراق ، ٢٠١١م .
٤. توفيق محمد عبد المحسن : اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٦م.
٥. جودة عبد الرؤف محمد :استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات الإدارية، الأداء الإستراتيجي، والتشغيلي للأصول الفكرية"، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية بعنوان "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي و العشرين"، السعودية، ١٨-١٩ مايو ٢٠١٠.
٦. حسن الشافعي، كريم عبدالحكيم: نموذج لتقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، بحث منشور، بمجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٦م.

مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية — ٧١ — العدد الخامس عشر - أكتوبر ٢٠١٩ م

٧. 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، ٢٠١٢ م
٨. دانيال كوفيل وآخرون: إدارة المؤسسات الرياضية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الجيزة، ٢٠١٥ م.
٩. رشاد احمد عبد اللطيف: "تقويم المشروعات الاجتماعية"، كتاب جامعي، جامعة حلوان، ٢٠٠٢ م.
١٠. روسيل هويي وآخرون: إدارة الرياضة مبادئ وتطبيقات، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الجيزة، ٢٠١٠ م.
١١. سعد أحمد شلبي: الاتجاهات الحديثة في الإدارة الرياضية: مطبعة ٦ أكتوبر، المنصورة، ٢٠٠٦ م.
١٢. على السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، مكتبة دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١ م.
١٣. 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، ٢٠٠٩ م.
١٤. كمال الدين عبد الرحمن درويش ومحمد صبحي حسنين: موسوعة منتجات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد "الجودة والعولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة"، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٤ م.
١٥. كمال الدين عبد الرحمن درويش ووليد مرسي الصغير: إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٩ م.
١٦. ماجد محمد عبدالسلام، بسام أحمد، كامل احمد: قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات والبحوث العلمية، جامعة غزة، المجلد الخامس والعشرين، العدد الأول، فلسطين، ٢٠١٧ م.
١٧. محمد محمود يوسف: البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠ م.
١٨. محمود عبدالفتاح إبراهيم، محي الدين الهادي: تفعيل دور بطاقة الأداء المتوازن بهدف دعم المركز التنافسي للمنشأة "دراسة التطبيقية، بحث منشور بالمجلة العلمية للدراسات العلمية للدراسات التجارية والبيئة جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعلية، مجلد ٨، العدد ٣، الصفحات ٧٨٣-٨١٢، ٢٠١٧ م.
١٩. منال عبدالرحمن سفر: مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠١٦ م.
٢٠. ناجي إسماعيل حامد ومحمد إبراهيم مغاوري: سلسلة الإدارة الحديثة - الإداري المحترف، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠١٤ م.
٢١. هناء على عبد السلام سلامه: إطار محاسبي مقترح لقياس وتقييم أداء الهيئات الاقتصادية باستخدام التكامل بين اسلوبي بطاقة الأداء المتوازن وسيجما سته، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية، التجارة، جامعة بنها، ٢٠١٤ م.

مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية — ٧٢ — العدد الخامس عشر- أكتوبر ٢٠١٩ م
٢٢. وهيبة مقدم :استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، بحث مقدم إلى
الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع
المحروقات بالدول العربية، في الفترة من ٨-٩ نوفمبر ٢٠١٠، جامعة حسيبة بن بو علي بشلف،
الجزائر. ٢٠١٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية

23. **B Ramesh,:** “Importance of Balanced score card for Growth of SME Sector”,
Management accountant. 2010.
24. **Bitatci, U.,Garengo, P., dorfler, V, and Nudurupati, S:** International journal of
Management Reviews.2012.
25. **Ghosh, Samir and Mukherjee, Subrata.**Measurement Of Corporate Performance
Through Balanced Score Card: An Overview, Vid Yasagar University Journal
of Commerce, Vol. 11, March 2006.
26. **Jiang, D. and Liu, Z. :** Research on Application of Balanced Score card in the
Government Performance Appraisal, Journal of Social Sciences, 2014.
27. **Kaplan, Roberts and Norton, David,:** "Measuring the Strategic Readiness of
intangible Asset," Harvard Business Review, 2004.
28. **Manville, G. and Board , M . :** Changing Times for Charities : Performance
Management in a third Secer Housing Association. Public Management
Review 2013.