

التقييمات الاستراتيجية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC ودورها في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة

أ.م.د/ سمير عبد اللطيف مصطفى محمد

أستاذ مساعد دكتور بقسم الإدارة الرياضية والترويج

كلية التربية الرياضية - جامعة بورسعيد

Doi: 10.21608/jsbsh.2023.220348.2484

مقدمة ومشكلة البحث :

في ظل الاضطراب الاقتصادي في مصر والعالم ككل تسعي منظومة الشباب والرياضة لتحقيق التنمية الشاملة للدولة من خلال ما تقدمه من مشروعات مختلفة بإعتبارها المحرك الأساسي لشئون الرياضة المصرية والتي ينظر إليها الآن كمحور اقتصادي وتنموي خصب لا يمكن إغفاله حتي تكون الدولة قادرة علي التنافس مع الكيانات الرياضية والاقتصادية إقليمياً ودولياً ، وذلك من خلال السعي إلي تطوير وتحسين الإداء لتخفيف الأعباء علي الميزانية العامة والاستغلال الأمثل للموارد والمنشآت المتاحة من خلال استقطاب القطاع الخاص لاستثمار وإدارة وتشغيل تلك المنشآت الرياضية التابعة لها وأيضاً الهيئات الأهلية إعتماًداً علي مدخل التقييم المتوازن بالشكل الذي يواكب التطور الذي نشهده في كافة مؤسسات الدولة .

حيث يشهد المجال الرياضي تغيرات وتطورات في مختلف العناصر والعمليات التي يقوم عليها هذا النظام من أجل إحداث التغيير الذي يؤدي إلي تطوير النظام في مخرجاته ونواتجه عن طريق تطوير أساليب الإدارة وتنمية وتطوير العناصر البشرية التي تساهم في الإدارة والتمويل ، والرياضة تمثل مجال إشهار واسع الانتشار نظراً لتنامي صناعة الرياضة حيث أصبحت مصدراً للربح ووسيلة دعاية ناجحة لهذا لجأت الشركات التجارية وشركات التسويق لدعم الأحداث الرياضية ورعايتها . (١ : ٦)

فأصبح من الأهمية تركيز الإهتمام من قبل المؤسسات الحديثة علي التقييمات الإستراتيجية سعياً منها للتفوق علي منافسيها والبقاء في السوق الحالي لعصر التكنولوجيا والمعرفة في ظل المنافسة الشديدة والعولمة ، لذلك يجب علي المؤسسات البحث عن البقاء والاستمرار في سوق المنافسة وأن تواصل السعي للحصول علي ما يزيد من يقظتها الإستراتيجية وبالتالي قدرتها علي التعايش مع الواقع والتنبؤ بالمستقبل والذي يتم من خلاله رصد ومتابعة ما يقوم به المنافسين من إجراءات وتحسينات لخدمتها .

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أحد الأدوات المستخدمة في تقويم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات العامة والخاصة والتي تعمل علي القياس المتوازن لأكثر من محور وهي " المحور المالي ، محور النمو والتطوير ، محور العمليات الداخلية ، محور المستفيدين " وذلك من أجل التأكيد علي نقاط

القوة وتعزيزها ونقاط الضعف والعمل علي تلافياها ، وذلك بهدف الحفاظ علي المركز التنافسي مع كافة الهيئات الرياضية الأخرى . (٢ : ٣٥)

ويري الباحث أن المتغيرات البيئية المحيطة بالنظام الإداري داخل الهيئات الرياضية كالتنافس المحلي والإقليمي والدولي متزايدة وهناك تطورات تكنولوجية وثورة معلوماتية زادت حاجة الإدارة إلي المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليلات المنافس وبالمقابل ظهر عجز الأساليب التقليدية لقياس وتقويم الأداء ، مما أدى ذلك إلي ضرورة إعداد أساليب قياس جديدة كرضا العميل والقدرة علي الاحتفاظ بالعميل ورضا العاملين ومهاراتهم بحكم أن المقاييس المالية لوحدها غير كافية لتوجيه وتقييم كيفية عمل الهيئات الرياضية .

وتعتبر التقييمات الإستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحث علي ضرورة الإنصات إلي بيئة المؤسسة من عملاء وموردين وتكنولوجيا ومنافسين ، وذلك لما لها من أهمية في صناعة القرارات الإستراتيجية ، فكفاءة وفاعلية القرارات الإستراتيجية بالمؤسسات مبنية علي المعلومات الدقيقة والضرورية التي يعني بها التقييمات الإستراتيجية ومن ثم يعتبر هذا النظام عامل أساسي في إزالة حالة الشك لدي متخذي القرار . (١٩ : ٤١)

حيث أننا في مصر نعيش الآن مرحلة اقتصاد السوق الاجتماعي وهو نظام يسعى للاستفادة من مزايا اقتصاد السوق الحر في تحقيق أكبر مستوي من الرخاء مع تأمين المجتمع والعاملين من خلال آليات تضمن تلافي عيوب المنافسة الشرسة والممارسات الاحتكارية ، ويستلزم هذا النظام تدخل الدولة بمجموعة من الآليات لتحفيز النشاط الاقتصادي ، وتضمن في ذات الوقت ضبط الأسعار وحماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية ، مع الالتزام بقواعد اقتصاد السوق المرتبط بالنظام العالمي والاتفاقيات الدولية الموقعة مع المؤسسات والمنظمات الدولية . (٦ : ٥١)

كما أن التوجه المؤسسي للمقاييس غير المالية يعتبر مدخلاً جديداً لبناء الأداء الاستراتيجي الشامل للمنظمة ، وقد قدم هذا التصور من خلال ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن (BSC) ، حيث تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلي الربط بين المفردات المالية والربح في جانب وبين العمليات التنفيذية اليومية للأداء المؤسسي والتخطيطية المستقبلية في جانب آخر ، بمعني الربط بين الرقابة المالية التشغيلية علي المدى القصير مع الرؤية الاستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدي تأثيرها علي تنمية المستقبل. (٤ : ٢٧) (١٤ : ٣٤)

فالمؤسسات الرياضية مثلها مثل أي مؤسسة داخل المجتمع ، وذلك من حيث الهيكلة والبناء فالمؤسسة الرياضية لا تختلف عن المؤسسات الأخرى فيمكن دراستها وتصنيفها في أكثر من مستوي وبكثير من الطرق وذلك وفقاً لطبيعة الأنشطة وحجم الأعمال التي تقوم بها المؤسسة . (٣ : ٣٨)

حيث يواجه عالمنا اليوم تغيرات سريعة ومتتالية في كافة جوانب الحياة نتيجة للتطورات العلمية

والتكنولوجية الكبيرة في جميع المجالات ، وتشهد الأفية الثالثة تطوراً معرفياً ومعلوماتياً كبيراً وسريعاً في شتي مناحي الحياة ، الأمر الذي ينعكس بدوره علي الحياة بشكل عام وعلي المجال الرياضي بشكل خاص لذلك أصبح تطوير المؤسسات والمنظمات الإدارية أمراً ملحاً للخروج بالعملية الإدارية من موقع التقليد إلي موقع التنمية والتغيير، وهذا لا يكون إلا عن طريق تطوير المؤسسة وإحداث التغيير المنشود فيها ، فالإدارة بمختلف أشكالها هي الجهة المطالبة أكثر من غيرها لكي تكون علي مستوي المسؤولية وإحداث التغيير حيث .

وتسعي الرياضة المصرية في الوقت الحالي أن يكون الهدف الرئيسي من إقامة النشاط الرياضي هو تحقيق الربح المادي لمحاولة تغطية نفقاتها ، وإقامة نشاط رياضي يتصف بالجودة ، ولكن تفرض القوانين الحالية للرياضة أن يكون هدفها الرئيسي نشر التربية الرياضية وما تتصل بها من نواحي اجتماعية وثقافية وخلقية وسياسية . (١١ : ١٥)

وتكمن مشكلة البحث في ضرورة مواجهة المعوقات التي تواجه بيئة الأعمال في مصر وضرورة الاندماج مع الواقع الحالي لعالم الأعمال الرياضية الذي يتطلب السرعة في إنجاز الأعمال والمرونة في تأديتها مع الحفاظ علي معايير الجودة بها ، حيث لاحظ الباحث ضرورة التوجه الإستراتيجي لمواكبة تلك التغيرات والارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة في مصر .

هدف البحث وتساؤلاته :

يهدف هذا البحث إلي التعرف علي التقييمات الاستراتيجية لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC ودورها في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة ، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدي العاملين بمنظومة الشباب والرياضة ؟
- ما مجالات استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمنظومة الشباب والرياضة ؟
- ما أهمية التقييمات الاستراتيجية في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة ؟
- ما دور بطاقة الأداء المتوازن في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة ؟

أهم المصطلحات المستخدمة في البحث :

- **التقييمات الاستراتيجية *** : أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية محدد مع مراعاة نقاط القوة والضعف الداخلية التي تتمثل في أنشطة المنظمة التي توضع بطريقة تتضمن درجة من التناظر بين رسالة المنظمة وأهدافها ، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية . * (تعريف إجرائي)

- **بطاقة الأداء المتوازن BSC** : مجموعة مترابطة من المؤشرات توفر للإدارة رؤية شاملة عن أداء الوحدة ككل فهي تشمل مؤشرات مالية وتعطي معلومات عن النتائج المحققة والتي حدثت فعلاً بالإضافة إلي مجموعة من المؤشرات غير المالية وتسمى بالمؤشرات التشغيلية عن رضا العميل والعمليات

الداخلية وأنشطة الابتكار وهي تعتبر عوامل مسببة ومحدثة لتطوير الأداء . (١٣ : ٤١)

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي وذلك لملائمته لطبيعة البحث وتحقيقاً
لهدف البحث والإجابة علي تساؤلاته .

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بورسعيد والبالغ عددهم
(٢١٤) فرداً ، وقام الباحث بتحديد عينة البحث التي يمكن الاستفادة منها بالطريقة الطبقيّة العشوائية
وقوامها (٣٠) فرداً لإجراء الدراسة الاستطلاعية وحساب المعاملات العلمية "الصدق والثبات" وتم
استبعادهم من العينة الأساسية ، و(١١٠) فرداً بنسبة مئوية قدرها (٥١.٤٠٪) كعينة أساسية لإجراء
التطبيق النهائي للبحث ، كما هو موضح بالجدول رقم (١) .

جدول (١) توصيف عينة البحث

م	الدرجة	مجتمع البحث	عينة البحث	النسبة المئوية
١	كبير أخصائيين	١٦	٥	٢,٣٣ %
٢	الدرجة الأولي	٥٤	٣٠	١٤,٠١ %
٣	الدرجة الثانية	٦٠	٣٠	١٤,٠١ %
٤	الدرجة الثالثة	٨٤	٤٥	٢١,٠٢ %
	المجموع	٢١٤	١١٠	٥١,٤٠ %

أدوات جمع البيانات :

قام الباحث بتحديد أدوات جمع البيانات المستخدمة في البحث كالتالي :

أولاً : تحليل المحتوى والسجلات والوثائق : حيث قام الباحث بالإطلاع وتحليل الوثائق والسجلات
الخاصة بمديرية الشباب والرياضية بمحافظة بورسعيد للتعرف علي طبيعة وحجم مجتمع وعينة البحث
التي يمكن التطبيق عليها من خلال سجلات المديرية .

ثانياً : استمارة الاستبيان : حيث قام الباحث بتصميم استمارة الاستبيان الخاصة بالتقييمات الاستراتيجية
لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC ودورها في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة ، وتم تحديد (٤)
محاور رئيسية وقام الباحث بعرضها علي مجموعة من السادة الخبراء من أساتذة الإدارة الرياضية وقوامها
(٧) خبراء (ملحق ١) ، وذلك لإبداء الرأي في مدي مناسبتها ، وتم الإتفاق علي جميع الأبعاد حيث
حصلت جميعها علي نسبة مئوية أعلى من (٧٠٪) من إتفاق أراء السادة الخبراء .

ثم قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان ، وبلغ عدد

العبارات (٦٠) عبارة موزعة علي محاور الاستبيان (ملحق ٢) ثم عرضها علي السادة الخبراء ، وتم وضع ميزان تقدير ثلاثي ، وقد تم تصحيح العبارات للإستبيان كتالي : موافق (٣درجات) ، إلي حد ما (٢) درجات) ، غير موافق (١ درجة) .

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

١. الصدق : استعان الباحث بالطرق الآتية لحساب معامل صدق المقياس وهي :

أ. صدق المحتوي :

قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته الأولية علي مجموعة من السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية (ملحق ١) ، وذلك لإبداء الرأي في معرفة مدى ملائمة محاور الاستبيان فيما وضع من اجله ، وجدول (٢) ، (٣) يوضح ذلك .

جدول (٢) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في محاور استمارة الاستبيان (ن = ٧)

م	المحاور	التكرار	النسبة المئوية
١	واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدي العاملين بمنظومة الشباب والرياضة .	٥	٧١,٤٢ %
٢	مجالات استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمنظومة الشباب والرياضة .	٧	١٠٠ %
٣	أهمية التقييمات الاستراتيجية في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة .	٦	٨٥,٧١ %
٤	دور بطاقة الأداء المتوازن في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة .	٧	١٠٠ %

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور استمارة الاستبيان تراوحت بين (٧١,٤٢ % - ١٠٠ %) ، وبناءً علي آراء السادة الخبراء تم الموافقة علي جميع محاور استمارة الاستبيان ، وذلك لحصولهم علي نسبة أكبر من (٧٠ %) من آراء السادة الخبراء .

جدول (٣) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في عبارات استمارة الاستبيان (ن = ٧)

م	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
١	١٠٠ %	١٠٠ %	١٠٠ %	١٠٠ %
٢	٧١,٤٢ %	١٠٠ %	١٠٠ %	١٠٠ %
٣	١٠٠ %	١٠٠ %	٧١,٤٢ %	٨٥,٧١ %
٤	١٠٠ %	٨٥,٧١ %	٨٥,٧١ %	١٠٠ %
٥	٧١,٤٢ %	١٠٠ %	١٠٠ %	١٠٠ %
٦	١٠٠ %	٥٧,١٤ %	١٠٠ %	٧١,٤٢ %
٧	١٠٠ %	١٠٠ %	٨٥,٧١ %	١٠٠ %
٨	٨٥,٧١ %	٨٥,٧١ %	١٠٠ %	١٠٠ %
٩	١٠٠ %	٨٥,٧١ %	٧١,٤٢ %	٨٥,٧١ %
١٠	١٠٠ %	٨٥,٧١ %	٥٧,١٤ %	١٠٠ %
١١	٨٥,٧١ %	٥٧,١٤ %	٧١,٤٢ %	٥٧,١٤ %
١٢	١٠٠ %	٧١,٤٢ %	١٠٠ %	١٠٠ %
١٣	١٠٠ %	١٠٠ %	٨٥,٧١ %	٨٥,٧١ %
١٤	٧١,٤٢ %	١٠٠ %	١٠٠ %	١٠٠ %
١٥	٨٥,٧١ %	١٠٠ %	١٠٠ %	١٠٠ %

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات استمارة الاستبيان

تراوحت بين (٥٧,١٤ % - ١٠٠ %) ، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم حذف عدد (٤) عبارات بواقع عبارتان في المحور الثاني أرقام (٦ ، ١١) ، وعبارة في المحور الثالث رقم (١٠) ، وعبارة في المحور الرابع رقم (١١) ، وذلك لحصولهما على نسبة مئوية أقل من (٧٠ %) من آراء السادة الخبراء ، لتصبح الصورة المبدئية للاستبيان مكونه من (٥٦) عباره .

ب. صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان قام الباحث بتطبيقه (ملحق ٣) على عينة قوامها (٣٠) فرد من مجتمع البحث ومن غير العينة الأساسية ، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية ككل ، وبين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان ككل ، كما هو موضح بجدول (٤) .
جدول (٤) قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ككل ، وبين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان ككل (ن = ٣٠)

العبارة	معامل الارتباط للمحور الأول			معامل الارتباط للمحور الثاني			معامل الارتباط للمحور الثالث			معامل الارتباط للمحور الرابع		
	بين درجة المحور	بين درجة كل عبارة	بين درجة المحور	بين درجة كل عبارة	بين درجة المحور	بين درجة كل عبارة	بين درجة المحور	بين درجة كل عبارة	بين درجة المحور	بين درجة كل عبارة	بين درجة المحور	بين درجة كل عبارة
١	٠,٧٥	٠,٧٠	٠,٧٣	٠,٦٨	٠,٧٥	٠,٧٣	٠,٦٤	٠,٧٥	٠,٧٣	٠,٦٦	٠,٧٩	٠,٨١
٢	٠,٧٣	٠,٦٨	٠,٧٩	٠,٧٦	٠,٨١	٠,٧٤	٠,٧٩	٠,٨١	٠,٧٣	٠,٦٨	٠,٧٥	٠,٨١
٣	٠,٧٨	٠,٧١	٠,٧٠	٠,٧٢	٠,٧٤	٠,٧٤	٠,٦٥	٠,٧٤	٠,٧٣	٠,٧٦	٠,٦٧	٠,٨١
٤	٠,٦٧	٠,٧٩	٠,٣٤	٠,٧١	٠,٧٥	٠,٧٤	٠,٧٨	٠,٧٥	٠,٧٣	٠,٧٨	٠,٨١	٠,٨١
٥	٠,٧٣	٠,٦٥	٠,٢٩	٠,٦٩	٠,٧٥	٠,٧٤	٠,٦٦	٠,٧٩	٠,٧٣	٠,٦٨	٠,٧٥	٠,٨١
٦	٠,٧٨	٠,٦٤	٠,٧٦	٠,٧٨	٠,٧٨	٠,٧٤	٠,٧٧	٠,٧٨	٠,٧٣	٠,٦٩	٠,٧٢	٠,٨١
٧	٠,٦٩	٠,٧٣	٠,٧٥	٠,٧٠	٠,٨٠	٠,٧٤	٠,٦٧	٠,٨٠	٠,٧٣	٠,٦٧	٠,٦٩	٠,٨١
٨	٠,٧٦	٠,٧١	٠,٧٨	٠,٦٤	٠,٧٧	٠,٧٤	٠,٧٦	٠,٧٧	٠,٧٣	٠,٦٩	٠,٣٣	٠,٨١
٩	٠,٧٦	٠,٦٨	٠,٨١	٠,٦٨	٠,٧٣	٠,٧٤	٠,٦٨	٠,٧٣	٠,٧٣	٠,٧١	٠,٧٨	٠,٨١
١٠	٠,٧١	٠,٧٤	٠,٧٩	٠,٧٩	٠,٧١	٠,٧٤	٠,٦٩	٠,٧١	٠,٧٣	٠,٧٠	٠,٧٥	٠,٨١
١١	٠,٧٧	٠,٧٢	٠,٨١	٠,٧٧	٠,٧٨	٠,٧٤	٠,٦٥	٠,٧٨	٠,٧٣	٠,٧١	٠,٦٩	٠,٨١
١٢	٠,٨١	٠,٦٩	٠,٣٠	٠,٧١	٠,٧٢	٠,٧٤	٠,٦٤	٠,٧٢	٠,٧٣	٠,٧٦	٠,٦٧	٠,٨١
١٣	٠,٦٧	٠,٧٩	٠,٧٥	٠,٧٠	٠,٦٩	٠,٧٤	٠,٧٧	٠,٦٩	٠,٧٣	٠,٧٨	٠,٨١	٠,٨١
١٤	٠,٧٣	٠,٦٥	٠,٧٥	٠,٧٠	٠,٧٥	٠,٧٤	٠,٧٨	٠,٧٥	٠,٧٣	٠,٦٨	٠,٣٥	٠,٨١
١٥	٠,٧٨	٠,٦٤										

علمًا بأن قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوى دلالة معنوية (٠.٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من جدول رقم (٤) صدق الاتساق الداخلي حيث وجود علاقة ارتباط معنوية في قيمة " ر " المحسوبة عند مستوى (٠,٠٥) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٧ : ٠,٨١) وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً فيما عدا (٥) عبارات تم استبعادهم بواقع (٣) عبارات في المحور الثاني أرقام (٤ ، ٥ ، ١٢) ، وعبارتان في المحور الرابع أرقام (٨ ، ١٤) لتصبح الصورة النهائية للاستبيان (ملحق ٤) تتكون من (٥١) عباره .

بينما تراوحت قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ككل (٠,٦٤) : (٠,٧٩) وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً ، وتراوحت قيمة معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان ككل (٠,٧١) : (٠,٨١) وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ارتفاع معامل صدق الإتساق الداخلي .

ب- الثبات :

لحساب ثبات استمارة الإستبيان استخدم الباحث معامل ألفا لكرونباخ علي عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية ، كما هو موضح بجدول (٥) .

جدول (٥) قيمة معامل الثبات لاستمارة الاستبيان (ن = ٣٠)

م	المحاور	معامل ألفا
١	واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدي العاملين بمنظومة الشباب والرياضة .	٠,٨٢
٢	مجالات استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمنظومة الشباب والرياضة .	٠,٨٠
٣	أهمية التقييمات الاستراتيجية في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة .	٠,٧٥
٤	دور بطاقة الأداء المتوازن في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة .	٠,٧٨
	الدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان	٠,٨٧

علماً بأن قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوى دلالة معنوية (٠.٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من جدول (٥) قيمة معامل الثبات لاستمارة الإستبيان ، حيث تراوحت قيم معاملات ألفا لمحاور الاستبيان ما بين (٠,٧٥ : ٠,٨٢) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية لاستمارة الإستبيان (٠,٨٧) ، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان قبل التطبيق على عينة الدراسة الأساسية .

البرنامج الزمني للتطبيق :

أ. الدراسة الإستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية للإستبيان كأداة لجمع البيانات في الفترة الزمنية من ٢٠٢٣/٢/١٣م إلي ٢٠٢٣/٢/٢٥م ، حيث قام الباحث بتطبيقها علي عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية قوامها (٣٠) ثلاثون فرداً ، وذلك بغرض التعرف علي مدي مناسبتها لطبيعة البحث والعينة .

ب. الدراسة الأساسية :

بعد تحديد العينة واختبار صلاحية الإستبيان كأداة لجمع البيانات والتأكد من صدقه وثباته قام الباحث بتطبيقه في الفترة الزمنية من ٢٠٢٣/٣/٥م إلي ٢٠٢٣/٤/٩م علي أفراد عينة قوامها (١١٠) فرداً .

المعالجات الإحصائية :

وبعد الإنتهاء من تطبيق الاستبيان قام الباحث بتفريغ البيانات في كشوف معدة لذلك تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية لها ، ولحساب نتائج البحث تم استخدام الأساليب الإحصائية علي النحو التالي :

- النسبة المئوية .
- معامل الارتباط البسيط لبيرسون .
- معامل ألفا لكرونباخ .
- الوزن النسبي .
- مربع كا .

وقد ارتضى الباحث مستوى دلالة (٠.٠٥) ، كما استخدم برنامج SPSS لمراجعة بعض المعاملات الإحصائية .

عرض ومناقشة النتائج :

تحقيقاً لهدف البحث وتساؤلاته ، يتناول الباحث عرض النتائج علي النحو التالي :

أ- عرض ومناقشة النتائج التي تجيب علي التساؤل الأول / ما واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن

لدي العاملين بمنظومة الشباب والرياضة ؟

جدول (٦) التكرارات والنسبة المئوية ومربع كا لآراء عينة الدراسة الأساسية

في عبارات محور واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدي العاملين بمنظومة الشباب والرياضة (ن = ١١٠)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا
١	تشمل برامج التدريب التي تقدمها المنظومة كافة الإدارات علي إختلاف مستوياتها .	43	59	8	255	77.27	39.94
٢	توجد آليات عمل مميزة ومتطورة في تنفيذ الأنشطة والخدمات داخل المنظومة .	60	44	6	274	83.03	41.96
٣	توجد آلية لإدارة المخاطر والتغلب علي المشكلات التي تطرأ علي المنظومة بشكل مستمر .	38	59	13	245	74.24	28.92
٤	توجد آلية لتحديد احتياجات ومتطلبات العاملين بالمنظومة والمستفيدين منها	31	64	15	236	71.52	34.05
٥	توجد آلية لتحديد ما يجب فعله لزيادة تقدم الأداء الوظيفي داخل المنظومة .	41	57	12	249	75.45	28.38
٦	توجد آلية لتدعيم جوانب المعرفة للتعامل مع عمليات التحديث والتطوير داخل المنظومة .	42	62	6	256	77.58	43.92
٧	توجد آلية لتطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات اللازمة للمستفيدين بشكل مستمر	54	39	17	257	77.88	18.89
٨	توجد آلية لتطوير نوعية الخدمات المقدمة وفق أحدث الدراسات والتقنيات في المجال الرياضي	34	69	7	247	74.85	52.70
٩	توجد آلية لتنمية وتطوير الموارد البشرية الخاصة بالمنظومة باستخدام المستحدثات العلمية والتطبيقية .	61	39	10	271	82.12	39.83
١٠	توجد آلية لحوسبة العمليات الإدارية الخاصة بالأنشطة والموارد البشرية داخل المنظومة .	53	49	8	265	80.30	33.83

52.43	75.76	250	6	68	36	توجد آلية للتحديث المستمر لبرامج التدريب الخاصة بالعاملين داخل المنظومة لضمان فاعليتها	١١
31.76	76.67	253	10	57	43	توجد آلية للتقييم المستمر لإداء العاملين داخل المنظومة .	١٢
94.38	81.82	270	2	56	52	توجد آلية لمتابعة زوار الموقع الالكتروني للمنظومة وتقديم خدمة جيدة باستمرار للمستفيدين .	١٣
44.09	83.33	275	5	45	60	توجد قاعدة بيانات عن جميع العملاء المستفيدين من خدمات المنظومة	١٤
50.25	85.15	281	4	41	65	توجد وسائل تكنولوجية حديثة تساعد العاملين علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظومة .	١٥

علماً بأن قيمة (٢٤) الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة معنوية (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يوضح جدول (٦) الخاص باستجابات عينة الدراسة الأساسية في عبارات محور واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدي العاملين بمنظومة الشباب والرياضة : أن قيمة كا ٢ لاستجابات عينة البحث تراوحت ما بين (١٨,٨٩ : ٩٤,٣٨) ، أعلى نسبة مئوية قدرها (٨٥,١٥ %) للعبارة رقم (١٥) ، وأقل نسبة مئوية (٧١,٥٢ %) للعبارة رقم (٤) ، وهناك فروق دالة احصائياً بين اراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة .

وتشير هذه الاستجابات إلى واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدي العاملين بمنظومة الشباب والرياضة ، حيث تمثلت في :

- توجد وسائل تكنولوجية حديثة تساعد العاملين علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظومة .
 - توجد قاعدة بيانات عن جميع العملاء المستفيدين من خدمات المنظومة .
 - توجد آليات عمل مميزة ومتطورة في تنفيذ الأنشطة والخدمات داخل المنظومة .
 - توجد آلية لتنمية وتطوير الموارد البشرية الخاصة بالمنظومة باستخدام المستحدثات العلمية والتطبيقية
 - توجد آلية لمتابعة زوار الموقع الالكتروني للمنظومة وتقديم خدمة جيدة باستمرار للمستفيدين
- وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من محمد رزق (٢٠١٨م) (١٠) ، Lidija Stefanovska ، and Toni Soklevsk (٢٠١٤م) (٢٢) ، Yeter Aytül Dağlı Ekmekçi ، (٢٠١٤م) (٢٥) ، Max Moullin (٢٠١٧م) (٢٣) ، والتي تشير إلى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء في المؤسسات حيث تعتبر من أهم أدوات الرقابة الاستراتيجية التي تسعى إلى تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ، كنظام إداري متكامل يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمنظومة لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مؤشرات الأداء التي لا تستخدم على المستوى التشغيلي فحسب ولكن أيضاً لتحقيق الترابط والاتصال بين المستويين التشغيلي والاستراتيجي .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي عدم تحقيق أهداف منظومة الشباب والرياضة وتطويرها بشكل مستمر بما يتناسب مع متطلبات ومستجدات الأداء العالمية من خلال التأكيد علي المفاهيم والأساليب الحديثة ، وذلك نتيجة الاعتماد علي التحليل المالي التقليدي والذي يختلف تماماً مع الواقع الحالي والمستقبلي ، بالإضافة إلي تجاهل هذه المؤشرات للعوامل الخارجية من منافسين ورضاء العملاء والبيئة

المحيطه ، وتجاهلها للجودة وتنمية الموارد البشرية والتطوير والابتكار ، وعدم التحديد الواضح لاستراتيجيات مدعومة بعناصر قائمة علي دعائم بطاقة الأداء المتوازن الأربعة بالشكل الذي يحقق أهدافها ويجعلها قادرة علي تطوير أداء المنظومة ككل .

وهذا ما أكدته نتائج دراسة A Malgwi & H. Dahiru (٢٠١٤م) (١٥) والتي تشير إلي أن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم كأداة لتقييم وتطوير مؤسسات الأعمال بشكل كلي ، وهي إطار لإدارة الأداء ودمج الاستراتيجية وتحسين الخدمات والقدرات المؤسسية .

لذلك يري الباحث أنه لا بد من قياس واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدي العاملين بمنظومة الشباب والرياضة ، وتقويم الأداء بصورة شاملة ومترنة ومتكاملة ، بما يسهم بشكل مباشر لتحقيق رسالة المنظومة وأهدافها ودورها علي المستويات المختلفة إنطلاقاً من أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته ، ومن ثم تعديله وتحسينه وتطويره .

ب- عرض ومناقشة النتائج التي تجيب علي التساؤل الثاني / ما مجالات استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمنظومة الشباب والرياضة ؟

جدول (٧) التكرارات والنسبة المئوية ومربع كا لآراء عينة الدراسة الأساسية

في عبارات محور مجالات استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمنظومة الشباب والرياضة (ن = ١١٠)

م	العبارات	نعم	إلي حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ٢
١	الاهتمام بأمن المعلومات للمحافظة علي مكانة المنظومة بين الهيئات الأخرى .	53	49	8	265	80.30	33.83
٢	البحث في مكونات البيئة المحيطة بالمنظومة عن المعلومات الضرورية لممارسة أنشطتها .	36	66	8	248	75.15	52.43
٣	تحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً لتطوير علاقة المنظومة وسمعتها لدي جميع العملاء .	25	67	18	227	68.79	39.03
٤	تصميم خدمات المنظومة بالشكل الذي يعمل علي تعزيز ثقة المستفيدين ورفع مستوى استخدامها .	43	57	10	253	76.67	31.76
٥	تعديل الهيكل التنظيمي للمنظومة وتعزيز الحاجة إلي التطوير وتحقيق اللامركزية في العمل .	43	60	7	256	77.58	39.94
٦	تعديل رؤية ورسالة وأهداف المنظومة بما يتناسب مع التطورات المستمره .	43	54	13	250	75.76	24.56
٧	توظيف برامج التدريب والتطوير المؤسسي لتعزيز مركز المنظومة التنافسي بين الهيئات .	31	68	11	240	72.73	45.61
٨	توفير نظام تكنولوجي يهدف لاعداد سيناريوهات لمواجهة الازمات الرياضية	20	65	25	215	65.15	38.32
٩	توقع اتجاه التغيرات التي تحدث مستقبلاً في سلوك المستفيدين وكيفية التصدي لها .	19	63	28	211	63.94	37.32
١٠	مراقبة الأحداث المختلفة في البيئة المحيطة بالمنظومة للمحافظة علي التميز التنافسي .	64	42	4	280	84.85	50.25

علماً بأن قيمة (٢١٠) الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة معنوية (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يوضح جدول (٧) الخاص باستجابات عينة الدراسة الأساسية في عبارات محور مجالات استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمنظومة الشباب والرياضة : أن قيمة كا ٢ لاستجابات عينة البحث تراوحت ما بين (٢٤,٥٦ : ٥٢,٤٣) ، أعلى نسبة مئوية قدرها (٨٤,٨٥ %) للعبارة رقم (١٠) ، وأقل نسبة مئوية (٦٣,٩٤ %) للعبارة رقم (٩) ، وهناك فروق دالة احصائياً بين اراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة .

وتشير هذه الاستجابات إلى مجالات استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمنظومة الشباب والرياضة ، حيث تمثلت في :

- مراقبة الأحداث المختلفة في البيئة المحيطة بالمنظومة للمحافظة علي التميز التنافسي .
- الاهتمام بأمن المعلومات للمحافظة علي مكانة المنظومة بين الهيئات الأخرى .
- تعديل الهيكل التنظيمي للمنظومة وتعزيز الحاجة إلي التطوير وتحقيق اللامركزية في العمل .
- تصميم خدمات المنظومة بالشكل الذي يعمل علي تعزيز ثقة المستفيدين ورفع مستوي استخدامها .
- تعديل رؤية ورسالة وأهداف المنظومة بما يتناسب مع التطورات المستمرة .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من كامل أبو ماضي (٢٠١٥م) (٧) ، Eelke Wiersma ، (٢٠١٨م) (١٨) ، Kaplan, R.S. & Norton, and D.P., (٢٠٠٥م) (٢١) ، والتي تشير إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يمثل مجموعة من التدابير المختارة بعناية والمستمدة من استراتيجية المنظومة وهذه التدابير تمثل أداة للقادة لاستخدامها في التواصل مع الموظفين داخل المنشأة وأصحاب المصالح الخارجية بحيث تستخدم النتائج ومحركات الأداء لتحقيق رسالة وأهداف واستراتيجية المنشأة . ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمنظومة الشباب والرياضة يوفر مجموعة مترابطة من المؤشرات التي تساعد الإدارة العليا في وضع رؤية سريعة وشاملة عن أداء المنظومة ككل فهي تشمل مؤشرات مالية وتعطي معلومات عن النتائج المحققة والتي حدثت فعلاً بالإضافة إلى مجموعة من المؤشرات غير المالية وتسمى بالمؤشرات التشغيلية عن رضا العميل والعلميات الداخلية وأنشطة الابتكار ، ومما تقدم يمكن القول بأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يمثل نظاماً إدارياً شاملاً تربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة لمنظومة الشباب والرياضة ، وترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية ، وتشمل علي الأبعاد الأربعة الرئيسية وهي البعد المالي ، بعد المستفيدين أو الأعضاء أو العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم النمو .

وهذا ما أكدته نتائج دراسة ماهر درغام ، مروان أبو فضة (٢٠٠٩م) (٨) والتي تشير إلي أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية ، وتعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنه يجمع في

تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية التنافسية للمنشأة ، وتتضمن العديد من التوازنات مثل الموازنة بين الأهداف طويلة المدى والقصيرة المدى ، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية ، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية ، وتترجم رؤية المنشأة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء ، وتساعد الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء ، وتمتد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنشأة .

لذلك يري الباحث ضرورة تحديد مجالات استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمنظومة الشباب والرياضة وتطبيق مدخل معاصر لتقييم الأداء المالي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن بما يمكنها من صياغة أهدافها العامة وفقاً لرؤيتها ورسالتها ووضع أهداف مستقبلية لتحقيق النمو الاقتصادي والازدهار المالي .

ج - عرض ومناقشة النتائج التي تجيب علي التساؤل الثالث / ما أهمية التقييمات الاستراتيجية في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة ؟

جدول (٨) التكرارات والنسبة المئوية ومربع كا لآراء عينة الدراسة الأساسية

في عبارات محور أهمية التقييمات الاستراتيجية في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة (ن = ١١٠)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا
١	اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم التوافق وحدث تغيرات للتمكن من السيطرة عليها .	50	48	12	258	78.18	26.96
٢	الوضوح في توزيع المسؤوليات والمهام علي جميع العاملين بالمنظومة .	38	55	17	241	73.03	18.98
٣	تجعل إدارة المنظومة أكثر ابتكاراً وقدرة علي صنع الأحداث وليس متلقياً لها	41	55	14	247	74.85	23.69
٤	تحديد مراحل العمل داخل المنظومة وكيفية الاستعادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً .	46	56	8	258	78.18	34.98
٥	تحديد مقاييس الأداء والرقابة علي تنفيذ ما تم التخطيط له داخل المنظومة .	43	53	14	249	75.45	22.38
٦	تخصيص الموارد المتاحة بالمنظومة وتحديد طرق استخدامها من أجل تحقيق أقصى استفاده .	35	59	16	239	72.42	25.32
٧	تخطيط الأعمال اللازمة لتنفيذ المهام بكفاءة ودقة .	39	54	17	242	73.33	18.89
٨	تطوير خدمات وأنشطة المنظومة بشكل مستمر للحفاظ علي ميزتها التنافسية .	82	27	1	301	91.21	28.12
٩	تكوين علاقات استراتيجية مع القطاعات التنموية بالمجتمع لتعزيز الميزات التنافسية للمنظومة .	70	37	3	287	86.97	61.21
١٠	توفير أساليب مختلفة للتفكير ووضع السياسة العامة للمنظومة .	57	51	2	275	83.33	49.65
١١	توقع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظومة وكيفية التأقلم معها .	89	20	1	308	93.33	16.96
١٢	قياس درجة المخاطر والتهديدات التي يفرضها المنافسين الحاليين والمترقبين مستقبلاً .	32	63	15	237	71.82	32.30
١٣	قياس مستوي تطوير المنظومة بشكل مستمر تمهيداً لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية .	70	35	5	285	86.36	61.21
١٤	مقارنة مستوي أداء المنظومة مع الهيئات الرياضية الأخرى .	49	49	12	257	77.88	26.96

علماء بأن قيمة (كا ٢) الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة معنوية (٠.٠٥) = ٥.٩٩ يوضح جدول (٨) الخاص باستجابات عينة الدراسة الأساسية في عبارات محور أهمية التقييمات الاستراتيجية في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة : أن قيمة كا ٢ لاستجابات عينة البحث تراوحت ما بين (١٦,٩٦ : ٦١,٢١) ، أعلى نسبة مئوية قدرها (٩٣,٣٣ %) للعبارة رقم (١١) ، وأقل نسبة مئوية (٧١,٨٢ %) للعبارة رقم (١٢) ، وهناك فروق دالة احصائياً بين اراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة .

وتشير هذه الاستجابات إلى أهمية التقييمات الاستراتيجية في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة ، حيث تمثلت في :

- توقع التغييرات في البيئة المحيطة للمنظومة وكيفية التأقلم معها .
- تطوير خدمات وأنشطة المنظومة بشكل مستمر للحفاظ علي ميزتها التنافسية .
- تكوين علاقات استراتيجية مع القطاعات التنموية بالمجتمع لتعزيز الميزات التنافسية للمنظومة .
- قياس مستوى تطوير المنظومة بشكل مستمر تمهيداً لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية .
- توفير أساليب مختلفة للتفكير ووضع السياسة العامة للمنظومة .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من Stan Davis and Tom Albright (٢٠٠٤م) (٢٤) ، Jiang, D. and Liu, Z. (٢٠١٤م) (٢٠) ، والتي أكدت علي أنه في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة ، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة ، وتساعدها في اختيار وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات التي تتبناها ، ومن أهم هذه الأدوات والتي ظهرت مؤخرًا بطاقة الأداء المتوازن ، شهدت هذه الأداء اهتماماً واسعاً سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال ، كما حقق تطبيقها في بعض الهيئات نجاحاً جعلها تنتقل من مجرد أداء من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الاستراتيجية .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أن التقييمات الاستراتيجية تمثل انعكاس لقدرة منظومة الشباب والرياضة على الاستمرارية من خلال الأهداف الموضوعية والاستغلال الأمثل لمواردها في ضوء تفاعلها مع البيئة المحيطة والتحقق من تنفيذ الأهداف الموضوعية بمقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها من خلال مقارنة المخرجات المحققة بالمدخلات الموضوعية أي أنها عملية قياس للأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها .

وهذا ما أكدته نتائج دراسة ماهر درغام ، ونهلة الفرا (٢٠١٨م) (٩) والتي تشير إلي أن المحور المالي يعد المحور الأول من محاور البطاقة لقياس الأداء الاستراتيجي ويتضمن عدداً من المعايير الاستراتيجية ومنها معيار تحقيق الربح ، ومعيار تخفيض التكاليف ، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين ،

ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة .

لذلك يري الباحث أنه لا بد من التعرف على مدى قدرة وكفاءة المنظومة من إدارة نشاطها في مختلف الجوانب الإدارية والإنتاجية والتقنية والتسويقية والتخطيطية خلال فترة زمنية محددة ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدراتها في تطوير كفاءتها .

د - عرض ومناقشة النتائج التي تجيب على التساؤل الرابع / ما دور بطاقة الأداء المتوازن في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة ؟

جدول (٩) التكرارات والنسبة المئوية ومربع كا لآراء عينة الدراسة الأساسية

في عبارات محور دور بطاقة الأداء المتوازن في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة (ن = ١١٠)

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا
١	التعرف علي آراء المستفيدين في الأداء الخدماتي والإداري والمالي للمنظومة	39	54	17	242	73.33	18.89
٢	إدارة الاداء الاستراتيجي للمنظومة في ظل الضغوط التنافسية .	52	52	6	266	80.61	35.87
٣	ترجمة استراتيجيية المنظومة وربطها مع أهداف العاملين بها وفقاً لطبيعة الأنشطة التي تقدمها .	50	50	10	260	78.79	36.84
٤	تعطي تقريراً مفصل لاداء العاملين وآراء المستفيدين من الخدمات داخل المنظومة .	54	39	17	257	77.88	18.89
٥	تعمل بمثابة حجر الأساس للنجاح المستقبلي للمنظومة .	45	55	10	255	77.27	25.49
٦	تعمل كمنصة للتتبع المنفصل لبرامج المنظومة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة المجتمع .	70	37	3	287	86.97	61.21
٧	تمكن من الإشراف علي إدارة الاداء الاستراتيجي داخل المنظومة وربطه بالاداء التشغيلي .	57	51	2	275	83.33	49.65
٨	تمكن من ربط استراتيجيية المنظومة بعيدة المدى مع نشاطاتها قريبة المدى	38	50	22	236	71.52	34.16
٩	توضح الرؤية الاستراتيجية وتحسن الاداء وتوضع تسلسلاً للأهداف داخل المنظومة .	34	49	27	227	68.79	30.61
١٠	توفير مقاييس أكثر عموميه وتفاعلاً بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين واداء المنظومة لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد .	46	56	8	258	78.18	34.98
١١	توفير التغذية الراجعة لاستراتيجيية المنظومة والعمل علي ربط المكافآت بمعايير الاداء .	41	55	14	247	74.85	23.69
١٢	رصد تأثير مخرجات الخدمات التي تقدمها المنظومة علي القطاعات التنموية بالمجتمع .	30	40	40	210	63.64	31.21

علماً بأن قيمة (كا ٢) الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة معنوية (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يوضح جدول(٩) الخاص باستجابات عينة الدراسة الأساسية في عبارات محور دور بطاقة الأداء المتوازن في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة : أن قيمة كا ٢ لاستجابات عينة البحث تراوحت ما بين (١٨,٨٩ : ٦١,٢١) ، أعلى نسبة مئوية قدرها (٨٦,٩٧ %) للعبارة رقم (٦) ، وأقل نسبة مئوية (٦٣,٦٤ %) للعبارة رقم (١٢) ، وهناك فروق دالة احصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه

الموافقة .

وتشير هذه الاستجابات إلى دور بطاقة الأداء المتوازن في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة ، حيث تمثلت في :

- تعمل كمنصة للتنوع المنفصل لبرامج المنظومة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة المجتمع .
- تمكن من الإشراف علي إدارة الاداء الاستراتيجي داخل المنظومة وربطه بالاداء التشغيلي .
- إدارة الأداء الاستراتيجي للمنظومة في ظل الضغوط التنافسية .
- ترجمة استراتيجية المنظومة وربطها مع أهداف العاملين بها وفقاً لطبيعة الأنشطة التي تقدمها .
- توفير مقاييس أكثر عموميه وتفاعلاً بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين واداء المنظومة لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من عبد الرحمن توفيق (٢٠١٥م) (٥) ، Aaron D. Crabtree ، Bernardo Guimarães, Pedro Simões, and Rui ، (٢٠١٨م) (١٦) ، Gerald K. DeBusk Cunha Marques (٢٠١٨م) (١٧) ، والتي تشير إلى أن بطاقة الأداء المتوازن من أدوات الإدارة الاستراتيجية تساعد علي ترجمة رسالة المؤسسة والاستراتيجية الخاصة بها إلي مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء الدقيقة حيث تعطي إطار عمل لنظام الإدارة فهي تمثيل مرئي للاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة وتركز علي الجهود التنظيمية للوصول إلي النتائج والأهداف من خلال الجانب المالي وعمليات التشغيل الداخلية وعمليات التعلم والنمو والتدريب للمستفيدين .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أن الأداء المالي من أهم المؤشرات في نجاح المؤسسة حيث أن هدف المؤسسة هو تعظيم الربح ويشمل ميدان الأداء المالي نسب الربحية وهي النسب التي تقيس كفاءة وفاعلية إدارة المؤسسة في تحقيق الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة ، ونسب السيولة وهي مجموع النسب المخصصة لقياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل ، بالإضافة إلي نسب النشاط وإدارة الموجودات وتستخدم في قياس فاعلية المؤسسة في إدارة موجوداتها واستخدام مواردها .

وهذا ما أكدته نتائج دراسة مزياني نور الدين ، وبلاسكة صالح (٢٠١٣) (١٢) والتي تشير إلي أنه تعتمد معظم المنظمات الحالية على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها ، خاصة بعد التوجه الحديث الذي ينظر إلى العميل على أنه سبب وجود وأساس بقاء المنظمة ، ويتحقق ذلك من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة .

لذلك يري الباحث أن الدور الأساسي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة هو تحقيق مستويات عالية من الأرباح بأقل تكاليف ، حيث أن البعد المالي من أهم محاور بطاقة الأداء المتوازن ويتضمن مؤشرات مالية تمكن المنظومة من رفع كفاءتها على الصعيد المالي مع المؤشرات الأخرى غير المالية .

الاستخلاصات :

في ضوء أهداف وتساؤلات وعينة البحث والمنهج المستخدم ومن خلال المعالجات الاحصائية للبيانات توصل الباحث إلي ما يلي :

- ١ - واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدي العاملين بمنظومة الشباب والرياضة :
 - توجد وسائل تكنولوجية حديثة تساعد العاملين علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظومة .
 - توجد قاعدة بيانات عن جميع العملاء المستفيدين من خدمات المنظومة .
 - توجد آليات عمل مميزة ومتطورة في تنفيذ الأنشطة والخدمات داخل المنظومة .
 - توجد آلية لتنمية وتطوير الموارد البشرية الخاصة بالمنظومة باستخدام المستحدثات العلمية والتطبيقية
 - توجد آلية لمتابعة زوار الموقع الالكتروني للمنظومة وتقديم خدمة جيدة باستمرار للمستفيدين .
- ٢- مجالات استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمنظومة الشباب والرياضة :
 - مراقبة الأحداث المختلفة في البيئة المحيطة بالمنظومة للمحافظة علي التميز التنافسي .
 - الاهتمام بأمن المعلومات للمحافظة علي مكانة المنظومة بين الهيئات الأخرى .
 - تعديل الهيكل التنظيمي للمنظومة وتعزيز الحاجة إلي التطوير وتحقيق اللامركزية في العمل .
 - تصميم خدمات المنظومة بالشكل الذي يعمل علي تعزيز ثقة المستفيدين ورفع مستوي استخدامها .
 - تعديل رؤية ورسالة وأهداف المنظومة بما يتناسب مع التطورات المستمرة .
- ٣- أهمية التقييمات الاستراتيجية في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة :
 - توقع التغيرات في البيئة المحيطة للمنظومة وكيفية التأقلم معها .
 - تطوير خدمات وأنشطة المنظومة بشكل مستمر للحفاظ علي ميزتها التنافسية .
 - تكوين علاقات استراتيجية مع القطاعات التنموية بالمجتمع لتعزيز الميزات التنافسية للمنظومة .
 - قياس مستوي تطوير المنظومة بشكل مستمر تمهيداً لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية .
 - توفير أساليب مختلفة للتفكير ووضع السياسة العامة للمنظومة .
- ٤- دور بطاقة الأداء المتوازن في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة :
 - تعمل كمنصة للتنوع المنفصل لبرامج المنظومة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة المجتمع .
 - تمكن من الإشراف علي إدارة الاداء الاستراتيجي داخل المنظومة وربطه بالاداء التشغيلي .
 - إدارة الاداء الاستراتيجي للمنظومة في ظل الضغوط التنافسية .
 - ترجمة استراتيجية المنظومة وربطها مع أهداف العاملين بها وفقاً لطبيعة الأنشطة التي تقدمها .
 - توفير مقاييس أكثر عموميه وتفاعلاً بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين واداء المنظومة لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد .

ثانياً : التوصيات :

- في ضوء ما اسفرت عنه استخلاصات البحث يوصي الباحث بما يلي :
- الاهتمام برفع مستوي تدريب العاملين وتحسين الخدمات وتطوير الأنشطة المقدمة بما ينعكس علي الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة .
 - العمل علي غرس ثقافة استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير لتوفير الوقت والجهد لدي العاملين بمنظومة الشباب والرياضة .
 - زيادة الوعي الثقافي لجميع العاملين بمنظومة الشباب والرياضة بأهمية تبني تجارب إدارية حديثة وفعالة مثل تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن .
 - الحرص علي تصميم بطاقة الأداء المتوازن بشكل دقيق ، وفي حالة عدم التمكن من تصميمها داخلياً من قبل إدارة المنظومة يمكن الاستعانة بالخبراء المتخصصين في هذا المجال .
 - بذل الجهد وفتح آفاق التعاون بين الإدارة والعاملين بمنظومة الشباب والرياضة لتبني نظام تطوير الأداء المعتمد علي بطاقة الأداء المتوازن والذي يكفل ترجمة رؤية واستراتيجية المنظومة إلي مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء التي تساعد علي تطوير القدرة المؤسسية .

المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

١. أحمد كمال محمود عوض الله : خطة مقترحة لحماية وتسويق واستثمار العلامة التجارية للمنظومة الرياضية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٨ م .
٢. أسامة محمد سليط : بطاقة الأداء المتوازن - نظام قياس أداء - نظام إدارة استراتيجية - أداة اتصال ، ط٣ ، دار إيتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٢٠ م .
٣. أشرف صبحي محمد : نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المجال الرياضي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٠ م .
٤. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، ط٣ ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، ٢٠١٨ م .
٥. عبد الرحمن محمد توفيق : بطاقات الأداء المتوازن "حالات عملية" ط٢ ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، سلسلة المناهج التدريبية ، القاهرة .
٦. علاء الدين محمود زهران : من الخطط الخماسية إلي الاستراتيجيات التنموية "خبرات وآفاق في رحاب تجربة التخطيط والتنمية المصرية" المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ، معهد التخطيط القومي ، ٢٠١٩ م .

٧. كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي : قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة دكتوراه ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الجنان ، طرابلس لبنان ، ٢٠١٥م .
٨. ماهر موسى درغام ، ومروان محمد أبو فضة : أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة " دراسة ميدانية" ، المجلد السابع عشر، العدد الثاني ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، مجلة الجامعة الإسلامية ، ٢٠٠٩م .
٩. ماهر موسى درغام ، ونهلة محمد الفرا : العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة ، المجلد ٢٦ ، العدد ٢ ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ٢٠١٨م .
١٠. محمد أحمد عبده رزق : تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء المالي في الأندية الرياضية ، بحث منشور بالمجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم ، جامعة حلوان ، ٢٠١٨م .
١١. محمود جمال محمد علي : خصخصة الأندية الرياضية وأبعدها التنظيمية والتشريعية في جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠١٥م .
١٢. مزياني نور الدين ، وبلاسكة صالح : أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة ، العدد ١ ، مجلة الباحث الإقتصادي ، ٢٠١٣م .
١٣. مصطفى أحمد أمين : بطاقة الاداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية ، المجلد ٢٤ ، العدد ١٠٦ ، مستقبل التربية العربية ، القاهرة ، ٢٠١٧م .
١٤. معتز علي الرمادي : نموذج مقترح لتمويل النشاط الرياضي بالجامعات المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠١٢م .
- ثانياً : المراجع باللغة الاجنبية :

- 15.A Malgwi & H. Dahiru:(2014) Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review, IOSR Journal of Economics and Finance.Vo 4, Issue 6 , PP 1-10. www.iosrjournals.org.
- 16.Aaron D. Crabtree, Gerald K. DeBusk : (2018) : "The effects of adopting the Scorecard on shareholder returns" . Advances in Accounting, Volume 24, Issue 1, June, Pages 8-.
- 17.Bernardo Guimarães, Pedro Simões, and Rui Cunha Marques (2018) : "Does performance evaluation help public managers? A Balanced Scorecard approach in urban waste services". Journal of Environmental Management, Volume 91, Issue 12, December, Pages 2632-2638.

18. Eelke Wiersma (2014) : "For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study" Management Accounting Research, Volume 20, Issue 4, December, Pages 239-251.
19. Gauzelin, Sophian and Bentz, Hugo : An examination of the impact of business intelligence systems on organizational decision making and performance, The case of France, Journal of intelligence studies in Business, VOL7 ,NO2 PP40 -50 , 2017
20. Jiang, D. and Liu, Z. (2014): Research on Application of Balanced Scorecard in the Government Performance Appraisal, Journal of Social Sciences,.
21. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., (2005): Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review, Sept-Oct, 134 - 142.
22. Lidija Stefanovska and Toni Soklevsk:(2014) Benefits of Using Balanced Scorecard in Strategic and Operational Planning, Universal Journal of Management 2(4),pp 165-171.
23. Max Moullin:(2017) Improving and evaluating performance with the Public Sector Scorecard, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol 66 Issue 4, pp.442-458.
24. Stan Davis and Tom Albright:(2004) An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance, Management Accounting Research, Elsevier, Vol 15, Issue 2, PP 135-153.
25. Yeter Aytül Dağlı Ekmekçi:(2014) Implementing of Balanced Scorecard Sample of Turkish Republic Ministry of Youth and Sport, Procedia - Social and Behavioral Sciences , Elsevier , Vol 150, PP 754-761.

ملخص البحث

التقييمات الاستراتيجية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC
ودورها في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة

أ.م.د/ سمير عبد اللطيف مصطفى محمد

استهدف البحث التعرف علي التقييمات الاستراتيجية لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن ودورها في الارتقاء بمنظومة الشباب والرياضة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي ، وتمثل مجتمع البحث في عدد (٢١٤) فرد من في العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بورسعيد ، قام الباحث بتحديد عينة البحث التي يمكن الاستفادة منها بالطريقة العمدية العشوائية وقوامها (١١٠) فرداً ، بالإضافة إلي عدد (٣٠) فرداً من خارج العينة الأساسية كعينة استطلاعية ، قام الباحث بالإطلاع وتحليل الوثائق والسجلات الخاصة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بورسعيد للتعرف علي طبيعة وحجم مجتمع وعينة البحث التي يمكن التطبيق عليها من خلال سجلات المديرية للوقوف على أهم المحاور التي تنظم العمل داخلها ، لتصميم الاستبيان قيد البحث ، وأسفرت أهم الاستخلاصات إلي ما يلي توجد وسائل تكنولوجية حديثة تساعد العاملين علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظومة ، مراقبة الأحداث المختلفة في البيئة المحيطة بالمنظومة للمحافظة علي التميز التنافسي ، توقع التغيرات في البيئة المحيطة للمنظومة وكيفية التأقلم معها ، بطاقة الأداء المتوازن تعمل كمنصة للتنوع المنفصل لبرامج المنظومة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة المجتمع .

Abstract**Strategic evaluations of the use of the BSC Balanced Scorecard
And its role in upgrading the youth and sports system**

Dr. Samir Abdel Latif Mustafa Mohamed

The research aimed to identify strategic assessments of the reality of using the balanced scorecard and its role in upgrading the youth and sports system. The researcher used the descriptive approach using the survey method. The research community consisted of (214) individuals. Among the employees of the Directorate of Youth and Sports in Port Said Governorate, the researcher determined the research sample that can be used by the intentional random method, and it consisted of (110) individuals, in addition to the number of (30) individuals. From outside the basic sample as an exploratory sample, the researcher viewed and analyzed the documents and records of the Directorate of Youth and Sports in Port Said Governorate to identify the nature and size of the community and the research sample that can be applied to through the records of the Directorate to find out the most important axes that organize the work within it, to design the questionnaire in question, and resulted in the most important Conclusions to the following: There are modern technological means that help workers achieve the strategic objectives of the system, monitor various events in the environment surrounding the system to maintain competitive excellence,