

تطوير الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

* د . محمد حسين إبراهيم

* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويم . كلية التربية الرياضية . جامعة أسيوط

المقدمة ومشكلة البحث:

يتوقف نجاح المؤسسات في عصر التغيرات المتسارعة والتطورات التكنولوجية الهائلة على تقييم الأداء الشامل وتحقيق الميزة التنافسية بحيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة تلك التغيرات مهما كانت إمكانات المؤسسة وقدراتها فإنها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي من خلال قياس الأداء بناء على النتائج المالية فقط ، والتي قد تبدو مقبولة ظاهرية ، وإنما يجب تحقيق التوازن الشامل في عملياتها الداخلية ، وجميع العاملين وكذلك العملاء ، حتى يتسنى لها تحسين إنتاجيتها ورؤيتها الاستراتيجية ، وزيادة رضا المستفيدين والقدرة على الاحتفاظ بهم ، ورضا العاملين وتشجيع المبادرات والأبداع ضمن الاستراتيجية العامة للمنشأة للوصول الى القدرة التنافسية المناسبة لاستمرار نجاح المؤسسة.(١٧:١١)

ودائماً ما تسعى الهيئات بشكل عام إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق إنتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، هذا الإنتقال يتطلب غالباً إتخاذ إجراءات دقيقة، جرت العادة على أن تلك الإجراءات تتم بعد مرحلة قياس وتقييم، فالمقدرة على قياس وتقييم شئ إحدى مؤشرات القدرة على إدارته بشكل جيد .(١٢:٧)

في ضوء التطورات الحديثة للفكر الإداري، والدراسات والبحوث الإستراتيجية إهتم عدد من الباحثين بدراسة وتحليل وتقييم الأداء الإستراتيجي للهيئات مستخدمين أدوات علمية مقننة كان من أهمها بطاقة الأداء المتوازن ، والتي بدورها تسهم في قياس الأداء الإستراتيجي والتشغلي للهيئات حتى تستطيع مواجهة المنافسة العالمية وتحقيق الرضا الكلي للمساهمين والعاملين والمستفيدين والمجتمع .(٣:٧)

يعد قياس الأداء الإستراتيجي من أهم الأسس التي توفر إعتبارات ومنطلقات هامة من أجل إحداث التطوير وتحقيق الإرتقاء بالإنجازات وتصحيح المسار الإستراتيجي للهيئات

على كافة أنماطها، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع المؤسسات من خلالها القيام بذلك. (٢٢:١٨)

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC ذات الأبعاد الأربعة التالية (البعد المالى " الربحية " وبعد العمليات الداخلية " التشغيلية " وبعد النمو والتطور " تدريب الموارد البشرية " وبعد العملاء " المستفيدين ") عام ١٩٩٢م على يد الباحثان كابلان ونورتن Kaplan & Norton (٢٠٠٤:٤) ، كأحد أساليب التقييم التي تهتم بتحقيق التوازن فى الأداء بين مختلف الأبعاد الأربعة ، ولمختلف الأطراف ، وبمراعاة العناصر الزمنية المتعددة وتأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذى يدفع النمو، التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل ، التوازن بين التكتيك والإستراتيجية. (٧:٢٠)

تعد بطاقة الأداء المتوازن مؤشراً هاماً لتقييم الأداء داخل الهيئات ، كما أنها من أهم الأدوات التى يمكن أن تساعد الهيئة فى مواجهة المشكلات التى تتعلق بعملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة بها ، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن حوالى ما بين (٧٠٪) إلى (٩٠٪) من الهيئات تفشل فى تنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة بها بسبب مشكلات ترتبط بإنخفاض مستوى الإلتزام والحشد الإستراتيجى ، لذلك يلجأ التنفيذيين إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كنظام قياس لتوجيه الإستراتيجية بما يسهم فى حل مشكلة توصيل وإدارة وتطبيق الإستراتيجية. (٥٧:١)

تؤدى بطاقة الأداء المتوازن دوراً رئيسياً بصفقتها أداة للإدارة الاستراتيجية ولقياس الأداء الإستراتيجى حيث تساعد المديرين فى القيام بأربع عمليات إدارية جديدة ، تعمل بشكل مستقل أو متكامل على ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بالإجراءات قصيرة الأجل وهى (ترجمة الرؤية ، توصيل الإستراتيجية وتحقيق الإتساق بين الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة بالوحدات التنظيمية ، التخطيط للعمل ، التغذية الراجعة والتعلم) . (٣:١٣)

و يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمات والمحرك الاساسي المعتمد للنهوض بواقعها والأكثر تأثيراً فى الانتاجية ، مما دفع المنظمات الى زيادة الاهتمام بالموارد البشري والنظر اليه كشريك استراتيجي وكأداة مهمة لها الدور الفعال فى المنظمات خاصة بعد ما ادركت ان نجاحها واستمرارها يعتمد على اداء العاملين ، مما دفع المنظمات للسعي الدعوب وراء دراسة رغبات وحاجات العاملين والعمل على إيجاد ممارسات ونظم يمكن من خلالها تحقيق رضا العاملين من اجل توجيه السلوك نحو تحقيق الاهداف المنشوده بكفاءة عالية خاصة بعد التقدم التكنولوجي وتغير بيئة

الاعمال الديناميكية كل ذلك فرض على المنظمات إلى تحسين أداء العاملين للاستمرار والصمود أمام المنافسين من خلال الاعتماد على مجموعة نظم المختلفة (٢٠٤:٣).

وفي ظل الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمات على مختلف أنواعها في الوقت الحالي، فإن الأمر يتطلب منها أن تعمل على تنمية أدائها ومن ثم تقويمه وتطويره، خاصة فيما يتعلق بمهارات التفكير الإستراتيجي، وإعداد الإستراتيجيات الناجحة ثم تنفيذها وتقويمها. (٣٣:٥)

مما سبق يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة قياس استراتيجية حديثة تبرز العلاقة بين الأهداف والمؤشرات وتسهل متابعة الأنجاز بطريقة شمولية ومتوازنة تغطي الجوانب المالية وغير المالية وتمكن من تحليل الفجوات بين المحقق والمستهدف وبالتالي تساعد على تصحيح هذه الاختلالات (الفجوات) في الوقت المناسب ومنه تفادي تكرارها في المستقبل. (٥٢:١٩)

ويري الباحث أنه مع ظهور بطاقة الأداء المتوازن في جيلها الجديد كآلية متكاملة ترتكز فلسفتها الأساسية على إدارة الأداء الإستراتيجي، كما أن الإتحاد المصري للتنس يفتقد إلى التطبيق العملي في مجال تقييم وإدارة الأداء الإستراتيجي نتيجة لضعف الإهتمام بتفعيل الممارسات التطبيقية ذات العلاقة بهذا المجال وإفتقاد المعرفة والدراية بكيفية القيام بذلك ، ومع التطور الهائل في عالم الإدارة وفي ظل المتغيرات التي أصبحت تعيش في ظلها الهيئات الرياضية كان لابد من البحث عن أساليب حديثة ومعاصرة تتلائم وحجم التغير والتطورات التي تواجهها تلك الهيئات تنطلق من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، ومن جانب آخر ضرورة العمل على صياغة مجموعة من مؤشرات الأداء الإستراتيجية الرئيسية والتي تعبر عن النتائج النهائية التي يجب تحقيقها في الأجلين الطويل والقصير بصورة كمية وكيفية تلبى المتطلبات التي تسعى الهيئة إلى تحقيقها ، وإتجهت العديد من الهيئات إلى تطبيق بعض نماذج قياس الأداء الإستراتيجي وفي مقدمتها بطاقة الأداء المتوازن (BSC) .

من هنا تبلورت الفكرة لدى الباحث لتقييم الأداء الإستراتيجي بالإتحاد المصري للتنس اعتمادا على بطاقة الأداء المتوازن كخطوة إيجابية في مسيرة التقدم نحو تحقيق التميز في الأداء.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الاستراتيجي بالإتحاد المصري للتنس في ضوء ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

تساؤلات البحث:

في ضوء هدف البحث يضع الباحث التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى الأداء الإستراتيجي بالاتحاد المصري للتنس إعتقاداً على ابعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC؟
٢. ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإستراتيجي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)؟

مصطلحات الدراسة:**الأداء الإستراتيجي : Strategy Performance**

إنعكاس لقدرة وقابلية الهيئة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، وإستغلال مواردها المادية والبشرية والمالية بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها .(٥٣:١٦)

بطاقة للأداء المتوازن : Balanced Scorecard Strategy

أداة مكملة ومدعمة لنموذج الأداء المتوازن تمد الهيئة بتصوير مرئى واضح عن عناصر الخطة الإستراتيجية وعلاقات السبب والنتيجة بينها فى ضوء أربعة أبعاد رئيسية (المالى ، المستفيدين ، العمليات ، النمو والتعلم) ، بما يساهم فى الوصول إلى أهداف محددة بدقة متسقة مع بعضها البعض فى شكل مسارات لتنفيذ الإستراتيجية من أجل توفير الوصلة المفقودة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها . (٢٢:٨)

خطة وإجراءات البحث:**منهج البحث:**

أستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب " ذلك لملائمته لتحقيق هدف البحث ومناسيته لطبيعة إجراءاتها بوصف ما هو كائنوتحليله واستخلاص الحقائق منه.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث من مجلس إدارة الاتحاد المصري للتنس، ومديري الاتحاد (المالى والتنفيذي)، والعاملين بالاتحاد وأعضاء اللجان الفنية بالاتحاد وميري الافرع، والحكام والمدربين الدوليين بالاتحاد المصري للتنس وبلغ مجتمع البحث (١٣٨) فرد.

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة الدراسة

النسبة المئوية	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية	المجتمع	الفئة
٥٢.٢٧%	٢٣	٥	٤٤	اعضاء مجلس ادارة الاتحاد المصري للتنس واعضاء اللجان الفنية
٧٢.٢٢%	٣٩	٥	٥٤	اعضاء مجالس الافرع والمديري المالي والتتفيذى
٧٥%	٣٠	٥	٤٠	الحكام والمدربين الدوليين
٦٦.٦٦%	٩٢	١٥	١٣٨	المجموع

إستبيان مستوى الأداء الإستراتيجى إعتماًداً على بطاقة الأداء المتوازن:

أ- تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان:

قام الباحث بتحليل العديد من المراجع والدراسات العلمية مثل دراسة كلا من (١)،(٢) (٥)،(٩)،(١٠)،(١٣) تم التوصل إلي أربعة محاور رئيسية مرفق(٢) كالتالي : (البعد المالي ، بعد العملاء " المستفيدين " بعد العمليات التشغيلية ، بعد النمو والتعلم " إدارة وتدريب الموارد البشرية ") ، ثم قام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء بلغ عدد الخبراء (١٠) خبراء مرفق (١)، لإبداء الرأي من حيث مدى موافقة الخبراء على المحاور، ومدى كفاية هذه المحاور، وتعديل أو حذف أو إضافة محاور أخرى وتم موافقة الخبراء علي كل المحاور بنسبة ١٠٠%.

ب- إعداد عبارات الاستبيان:

وفي ضوء نتائج آراء الخبراء حول المحاور المقترحة، قام الباحث بدراسة كل محور على حده دراسة تفصيلية وذلك لتحديد العبارات الخاصة بكل محور، مسترشداً ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة الخاصة بالاداء المتوازن.

وتم إعداد استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية، ثم عرضها على السادة الخبراء وذلك للتأكد من صلاحية استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتعرف على مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحاور وكذلك حذف أو تعديل العبارات غير المناسبة وأيضاً إضافة أية عبارات أخرى مقترحة تكون غير مدرجة بالاستمارة، ويوضح جدول (٢) النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة.

جدول (٢)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في عبارات الاستبيان (ن = ١٠)

المحاور											العبارات
البعد المالي	العبرة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
	%	١٠٠	٩٠	٨٠	٩٠	٨٠	١٠٠	١٠٠	٩٠	٦٠	١٠٠
بعد العملاء " المستفيدين "	العبرة	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠
	%	٩٠	٨٠	٥٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	٥٠	٩٠	١٠٠	٨٠
بعد العمليات التشغيلية	العبرة	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١
	%	٥٠	٨٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	٩٠	١٠٠
بعد النمو والتعلم " إدارة وتدريب الموارد البشرية "	العبرة	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١
	%	١٠٠	٨٠	٨٠	٩٠	٥٠	١٠٠	٨٠	٩٠	٩٠	١٠٠

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للاستبيان تراوحت ما بين (٥٠% إلى ١٠٠%)، وفي ضوء ما ارتضى به الباحث من نسبة موافقة ٧٠% فأكثر وفي ضوء ذلك تم حذف العبارات أرقام (٩، ١٣، ١٧، ٢٢، ٣٦) وقبول باقي العبارات.

المعاملات العلمية للإستبيان:

قام الباحث بالتأكد من المعاملات العلمية للإستبيان قيد الدراسة في الفترة الزمنية من ٢٠٢٠/١٠/١٥ - ٢٠٢٠/١٠/٢٠ على عينة قوامها (١٥) فرد من خارج العينة الأساسية ولكنها ممثلة للمجتمع الأصلي للدراسة.

أ - الصدق:

لحساب صدق الإستبيان إستخدم الباحث الطرق التالية:

(١) صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض الإستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والتربية الرياضية قوامها (١٠) خبراء مرفق (١)، وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله، وجدول (٢، ٣) السابقين يوضحا ذلك.

(٢) صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الإساق الداخلي للإستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (١٥) فرد من مجتمع الدراسة ومن غير العينة الأصلية، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ككل، وبين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان ككل وجدول (٣) يوضح ذلك :

جدول (٣)

معاملات الارتباط صدق الاتساق الداخلي لاستبيان (ن = ١٥)

المحاور									العبارات										
البعء المالي	الرقم	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩									
	١	٠,٦٦	٠,٧١	٠,٨٧	٠,٧٢	٠,٧٧	٠,٨٢	٠,٦٣	٠,٦٠	٠,٦٦									
	٢	٠,٨٠	٠,٧٩	٠,٧٥	٠,٨٠	٠,٦٩	٠,٧٦	٠,٧٧	٠,٦٩	٠,٧٨									
	٣	٠,٧٢																	
بعد العملاء " المستفيدين "	الرقم	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨									
	١	٠,٧٦	٠,٧٠	٠,٥٥	٠,٥٦	٠,٦٤	٠,٦٧	٠,٦٦	٠,٧٠	٠,٨٠									
	٢	٠,٧٥	٠,٦٦	٠,٦٣	٠,٦٢	٠,٧٣	٠,٧٦	٠,٦٤	٠,٦٠	٠,٧٤									
	٣	٠,٨٤																	
" بعد العمليات التشغيلية "	الرقم	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧									
	١	٠,٧٠	٠,٨٠	٠,٦٧	٠,٧٦	٠,٧٧	٠,٧٣	٠,٨٢	٠,٧٨	٠,٥٤									
	٢	٠,٦٢	٠,٦٣	٠,٧٤	٠,٧١	٠,٧٩	٠,٦٩	٠,٧٦	٠,٧٨	٠,٦٤									
	٣	٠,٧٧																	
بعد النمو والتعلم " إدارة وتدريب الموارد البشرية "	الرقم	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦									
	١	٠,٧٧	٠,٨٠	٠,٦٩	٠,٧٥	٠,٧٩	٠,٨٠	٠,٧٧	٠,٦٩	٠,٧٨									
	٢	٠,٧٠	٠,٧٦	٠,٦٢	٠,٧٩	٠,٧١	٠,٧٦	٠,٧٢	٠,٧٦	٠,٦٦									
	٣	٠,٨٠																	

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠,٤٨٢

١ : معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتميه إليه .

٢ : معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان .

٣ : معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان .

يتضح من جدول (٣) ما يلي : تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٥٤ : ٠,٨٧) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ككل ما بين (٠,٦٠ : ٠,٨٠) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان ككل ما بين (٠,٧٢ : ٠,٨٠) ، وهي معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان .

ب - الثبات :

لحساب ثبات الإستبيان قام الباحث بإستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٥) فرد من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

معاملات الثبات باستخدام ألفا لكرونباخ للإستبيان (ن = ١٥)

المحاور	معامل الفا
١ الجانب المالي	٠,٨٨
٢ المستفيدين	٠,٨٩
٣ العمليات التشغيلية	٠,٨٠
٤ النمو والتعلم	٠,٩٠
الدرجة الكلية للإستبيان	٠,٩٢

يتضح من جدول (٤) أنه تراوحت معاملات ألفا لمحاور الإستبيان ما بين (٠,٨٠ : ٠,٩٠) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٩٢) ، وهى معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

الإستبيان فى صورته النهائية:

يتكون الإستبيان فى صورته النهائية من (٣٦) عبارة مرفق (٣)، ولتصحيح الإستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقدير ثلاثى ، وقد تم تصحيح العبارات كالتالى: " متوفرة بدرجة كبيرة (٣) ثلاثة درجات ، متوفرة بدرجة متوسطة (٢) درجتان ، متوفرة بدرجة ضعيفة (١) درجة واحدة ، وتم إجراء الدراسة الأساسية فى الفترة الزمنية من ٢٠٢٠/١١/٢٨ إلى ٢٠٢٠/١٢/١٧ على عينة البحث.

المعالجات الإحصائية :

إستخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية :

(معامل إرتباط بيرسون ، معامل ألفا لكرونباخ ، النسبة المئوية ، الدرجة المقدرة ، وإستخدم الباحث برنامج (Spss) لحساب بعض المعاملات الإحصائية ، وإرتضى الباحث مستوى دلالة (٠,٠٥) .

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على : ما مستوى الأداء الإستراتيجي بالإتحاد

المصري للتنس إعتياداً على ابعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC؟

تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في المحور الأول البعد المالي ما بين (٥٢.١٧% : ٦٨.٨٤%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور الاول البعد المالي (٦٧.٣٣%).

حيث حصلت العبارة رقم (٤) علي الترتيب الاول بنسبة مئوية قدرها (٦٨.٨٤%) وكانت تشير إلي إستغلال الموارد المالية والإمكانيات المتاحة بالاتحاد بالقدر الكافي. بينما جاءت العبارتين (٦،٢) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٦٧.٧٥%) وكانت يشيرا إلي استثمار الأنشطة والخدمات على مستوى الأجل الطويل، زيادة كفاءة استخدام الأصول الثابتة. بينما جاءت العبارة رقم (٧) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٦٦.٦٧%) وكانت تشير إلي توفير مصادر التمويل التي تؤدي إلى تحسين الإيرادات. بينما جاءت العبارة (٨) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية قدرها (٦٥.٥٨%) وتشير إلي تحديد أهداف مالية طويلة الأجل وقصيرة الأجل لتحقيقها، بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرها (٦٤.٨٦%) وتشير إلي زيادة الإيرادات من خلال تقديم أنشطة وخدمات جديدة للمستفيدين ، بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب السادس بنسبة مئوية قدرها (٥٩.٧٨%) وتشير إلي إستثمار الأنشطة والخدمات على مستوى الأجل القصير والمتوسط ، في حين جاءت العبارة رقم (٩) في الترتيب السابع بنسبة مئوية قدرها (٥٦.٨٨%) وكانت تشير إلي تفعيل دور اللجنة المختصة بتنمية الموارد المالية . بينما جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الثامن بنسبة مئوية قدرها (٥٢.١٧%) وكانت تشير إلي هناك رؤية استراتيجية واضحة لتعزيز دور الاستثمار داخل الاتحاد.

ويعزى الباحث النتيجة السابقة لمحور البعد المالي والذي يوضح اهمية المورد المالي للإتحاد المصري للتنس ، حيث أن الإتحاد المصري للتنس يحدد الاهداف المالية المراد تحقيقها حتي تتمكن المؤسسة من وضع الإستراتيجيات والاليات التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الاهداف ويتم بناء هذه الاهداف من خلال التعرف علي احتياجات ورغبات المستفيدين ، فالبعد المالي يساعد في قياس مدى نجاح الاستراتيجيات التي يتبعها الإتحاد المصري للتنس في تحقيق أهدافه وتعظيم أرباحه من خلال تخفيض مستويات المصاريف وزيادة الدخل من الخدمات والأنشطة المقدمة. لذا يتفق الباحث مع نتائج دراسة "سالي سلام عبد المحسن" (٢٠٠٥) (٩)، "عبد الحميد عبدالفتاح المغربي" (٢٠٠٩) (٧) والتي أشارت إلى ضرورة وضع المنظمة لأهدافها المالية بدقة بالغة حتي تتمكن المنظمة من تحسين مركزها المالي والذي يساعد المنظمة علي

زيادة العوائد المالية، فالبعد المالي يمثل مفتاح قياس الأداء المالي والذي يبين مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في الاستمرار والنمو من خلال الاعتماد على عناصر ومدخلات مالية كتعظيم الأرباح، وزيادة ثروة الملاك، وتحقيق الاستثمار الأمثل في الأصول، والنمو في المبيعات، ... الخ. ذلك الأمر الذي يتحقق بوجود قيادة فاعلة قادرة على إدارة نشاط المنظمة ضمن خططها وفق خططها واستراتيجياتها المحددة والواضحة لها والاستفادة منها .

"

تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في المحور الثاني بعد العملاء "المستفيدين" ما بين (٦٠.٨٧% : ٩٣.٤٨%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور الثاني بعد العملاء "المستفيدين" (٧٨.٢٢%).

حيث جاءت حصلت العبارة رقم (٥) في المرتبة الأولى بنسبة مئوية قدرها (٩٣.٤٨%) وكانت تشير تحقيق الاهداف الموضوعية درجة من التوازن بين الأنشطة والخدمات المتاحة والمستهدفة. بينما جاءت العبارة رقم (٩) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٨٩.٤٩) وكانت تشير إلى إعداد قاعدة بيانات عن العملاء المستفيدين. بينما جاءت العبارة رقم (٨) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٨٥.١٤%) وكانت تشير إلى مشاركة العملاء في اختيار وإعداد الخدمات والأنشطة المقدمة . بينما جاءت العبارة (٤) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية قدرها (٨٢.٩٧%) وتشير توضيح الخدمات والأنشطة التي ترغب في تقديمها مسبقاً ، بينما جاءت العبارة رقم (٧) في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرها (٧٦.٠٩%) وتشير إلى المتابعة والاستجابة للشكاوى المرتبطة بالخدمات والأنشطة المقدمة للعملاء ، بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب السادس بنسبة مئوية قدرها (٧٣.٥٥%) وتشير إلى معرفة مدى رضا العملاء عن الأنشطة والخدمات المقدمة باستمرار ، في حين جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب السابع بنسبة مئوية قدرها (٧٣.١٩%) وكانت معرفة إحتياجات العملاء والعمل على إشباعها بشكل مستدام . بينما جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الثامن بنسبة مئوية قدرها (٦٩.٢٠%) وكانت تشير إلى تطوير العلاقة مع الرياضيين والقيادات القدامى، بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب التاسع بنسبة مئوية قدرها (٦٠.٨٧%) وكانت تشير إلى تقسيم العملاء إلى قطاعات وفقاً للعوامل الديموجرافية وتقديم أنشطة وخدمات بما يتناسب مع تلك العوامل.

ويعزى الباحث النتيجة السابقة لمحور بعد العملاء " المستفيدين " الذي يؤكد علي أهمية وقيمة العملاء والمستفيدين في الإتحاد المصري للتنس حيث أشاروا إلي التأثير الكبير للمستفيدين علي أداء الإتحاد ، وبقاء الإتحاد المصري للتنس في أداء وظائفه بشكل يعتمد بصورة أساسية علي قيمة متابعة العملاء لأنشطة الاتحاد المصري للتنس ، ويمكن القول بأن أي مؤسسة رياضية سواء كانت اتحاد رياضي او اندية رياضية او مراكز شباب لا يكتب لها البقاء دون العملاء .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كلا من أحمد محمد غريب (٢٠١٣م) (٤)، نجلاء محمد حامد (٢٠٠٨م) (١٧) في أن تحقيق التفاعل الاجتماعي الذى يتم خلال الأنشطة الرياضية يعد من أحد المحددات الرئيسية لرضا المستفيدين عن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمين . وتتفق ايضا نتائج هذه الدراسة مع دراسة منال عبدالرحمن سفر (٢٠١٦م) (١٥) والتي اشارت إلي أهمية وقيمة العملاء والمستفيدين في المؤسسات الرياضية حيث أشاروا إلي التأثير الكبير للمستفيدين علي أداء المؤسسة ، وبقاء المؤسسة في أداء وظائفها يعتمد بصورة أساسية في أداء وظائفها علي قيمة متابعة العملاء لمنتجات المؤسسات الرياضية ، ويمكن القول بأن أي مؤسسة لا يكتب لها البقاء دون العملاء.

تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في المحور الثالث بعد " العمليات التشغيلية " ما بين (٦٣.٤١% : ٧٨.٢٦%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور الثاني بعد " العمليات التشغيلية " (٧٠.٤٩%).

حيث حصلت العبارة رقم (٤) علي الترتيب الاول بنسبة مئوية قدرها (٧٨.٢٦%) وكانت تشير إلي إعادة هيكلة فرق الدرجة الأولى / المنتخبات القومية بما يضمن تحسين الأداء. بينما جاءت العبارتين (٧،٩) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٧٢.٨٣%) وكانت يشيرا إلي استخدام الأساليب التكنولوجية ونظم المعلومات في العمل ، ميكنة السجلات الخاصة بالأنشطة والموارد البشرية. بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٧٣.٥٥%) وكانت تشير إلي وجود استراتيجيات لتسويق الموارد البشرية داخليا وخارجيا. بينما جاءت العبارة (٨) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية قدرها (٧١.٠١%) وتشير إلي دعم الابتكار والأنشطة الإبداعية والعمل على نشرها ، بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرها (٦٨.٨٤%) وتشير إلي وجود آلية لإدارة المشكلات والمخاطر ، بينما جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب السادس

بنسبة مئوية قدرها (٦٨.٤٨%) وتشير إلى الالتزام بالبرامج الزمنية الموضوعة مسبقاً لتقديم الأنشطة والخدمات ، في حين جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب السابع بنسبة مئوية قدرها (٦٥.٢٢%) وكانت تشير إلى إعادة هيكلة الجهاز الفني والإداري لفرق الدرجة الأولى / المنتخبات القومية بما يضمن تحسين الأداء . بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الثامن بنسبة مئوية قدرها (٦٣.٤١%) وكانت تشير إلى تطبيق المعايير والمحكات المرتبطة بنظم إدارة الجودة الشاملة.

ويعزى الباحث النتيجة السابقة لمحور العمليات التشغيلية والذي يوضح ضرورة اهتمام الاتحاد المصري للتنس بتطوير الإمكانيات البشرية والمادية لديها بغرض تحسين مستوى الأداء الوظيفي من أجل تحسين مستوى العمل وبالتالي يحدث نوع من الاستقرار الإداري والفني في الاتحاد ويتفق الباحث مع نتائج دراسة إبراهيم حسين إبراهيم (٢٠١٤م) (٢) ، ودراسة " خلود نزار على " (٢٠١٢م) (٦) أنه من الضروري على المؤسسات الرياضية ضرورة توفير وسائل الاتصالات والإمكانيات اللازمة للأنشطة الرياضية مع توافر البنية التحتية والملاعب والأدوات لتنفيذها بصورة جيدة حتى تحقق العائد المطلوب منها. وكذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة مريم شكري نديم (٢٠١٣م) (١٤) والتي تؤكد علي 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 لابد من وجود نظم موضوعة لتحسين وإعادة تخطيط العمليات والمنتجات الموجودة بالفعل.

تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في المحور الثاني بعد " النمو والتعلم ما بين (٦٥.٢٢% : ٧٣.٥٥%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور الثاني بعد " النمو والتعلم (٦٩.٤٤%).

حيث حصلت العبارتين (٧،٥) علي الترتيب الاول بنسبة مئوية قدرها (٧٣.٥٥%) وكانت تشير إلى تنظيم برامج تدريبية متنوعة لتطوير الموارد البشرية، إختيار موارد بشرية للعمل ذات مؤهلات علمية وعملية. بينما جاءت العبارة رقم (٩) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٧٢.٤٦%) وكانت تشير إلى الاشتراك فى معسكرات تدريبية داخلية وخارجية .، بينما جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٧٠.٢٩%) وكانت تشير إلى أستقطاب المهارات والخبرات المهنية والإبداعية. بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية قدرها (٦٩.٩٣%) وتشير إلى توفير دورات تدريبية تتناسب واحتياجات القائمين على العمل ، بينما جاءت العبارة رقم

(٨) في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرها (٦٨.٤٨%) وتشير إلى المشاركة في بحوث ودراسات مشتركة مع جهات أخرى ، بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب السادس بنسبة مئوية قدرها (٦٧.٧٥%) وتشير إلى إيفاد الموارد البشرية في منح وبعثات دراسية وتدريبية بالخارج ، في حين جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب السابع بنسبة مئوية قدرها (٦٥.٢٢%) وكانت تشير إلى صقل لجنة / إدارة تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمستحدثات العلمية والتطبيقية. بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الثامن بنسبة مئوية قدرها (٦٣.٧٧%) وكانت تشير إلى تقديم إستشارات وخدمات علمية وفنية وإدارية للأعضاء والقائمين على العمل.

ويعزى الباحث النتيجة السابقة لمحور بعد النمو والتعلم والذي يوضح أهمية بعد النمو والتعلم والذي يشكل جانب التطوير والابتكار والتحسين المستمر حيث ان تحسين الافراد والعاملين بالإتحاد يؤدي بالتبعية غلي تحسن العمليات الداخلية والتي تؤثر بدرجة كبيرة علي رضا العملاء (المستفيدين) وبالتالي ينعكس ذلك علي النتائج المالية بالشكل الذي يسهم في تقدم وتطوير الخدمات المقدمة من الإتحاد. لذا يتفق الباحث مع نتائج دراسة " حسن أحمد عطية الشافعي، وكريم محمد محمود الحكيم " (٢٠١٦) (٥)، " عمرو أحمد الجمال " (٢٠٠٧) (٨) والتي أشارت إلى إختيار موارد بشرية للعمل ذات مؤهلات علمية وعملية تساهم هذه الموارد البشرية في تقديم خدمات متميزة داخل الغتحد بالشكل الذي يشهم في رضا العملاء والمستفيدين من الإتحاد، وكذلك ضرورة توفير دورات تدريبية تتناسب مع احتياجات القائمين على العمل وايضاً تنظيم برامج تدريبية متنوعة لتطوير الموارد البشرية.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة أحمد محمد غريب (٢٠١٣م) (٤) ودراسة سالي سلام عبد المحسن (٢٠٠٥م) (٩) أن مجال التعلم والنمو يركز علي استثمار راس المال الفكري في رفع قدرة المؤسسة علي تطوير مخرجات جديدة وتعلم أو ابتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة ، ومن ثم فقد يشمل هذا المحور أهدافاً مثل : تطبيق أسلوب إداري حديث وتعلم تكنولوجيا جديدة ، وتقديم عدد من المنتجات أو الخدمات الجديدة ، وزيادة عدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين ، ومن ثم يساعد هذا المحور في مراقبة تطور المؤسسة وقدرتها الابتكارية مقارنة بالآخرين.

وبهذا يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الأول ما مستوى الأداء الإستراتيجي بالإتحاد

المصري للتنس إعتياداً على ابعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC؟

الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على : ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإستراتيجي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء ابعاء بطاقة الأداء المتوازن (BSC)؟

انطلاقاً من نتائج الدراسة النظرية، والتي تضمنت عرضاً تحليلياً لمفهوم الاداء الاستراتيجي، وكذلك الدراسة الميدانية، والتي تضمنت تحليلاً لواقع الاداء الاستراتيجي في ضوء ابعاد بطاقة الاداء المتوازن (BSC) تم التوصل إلي الاتي :

أولاً- فلسفة التصور المقترح:

ثانياً- أهداف التصور المقترح:

ثالثاً- ابعاد تنفيذ التصور المقترح:

أ- البعد المالي ويتضمن:

ب- بعد العملاء ويتضمن:

ت- بعد العمليات التشغيلية ويتضمن

ث- بعد التعلم والنمو ويتضمن:

رابعاً- مراحل تطبيق التصور:

يمكن تطبيق التصور وفقاً للمراحل التالية:

أ- مرحلة الإعداد والتحضير وتتم عن طريق .

ت - مرحلة التنفيذ :

ث - مرحلة المتابعة والتقييم : وتتم في هذه المرحلة مجموعة من الخطوات .

خامساً- المعوقات التي تواجه تطبيق التطور المقترح:

سادساً- الخطوات اللازمة لمواجهة صعوبات تنفيذ التصور المقترح:

بهذا يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الثاني ما التصور المقترح لتطوير الأداء

الإستراتيجي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء ابعاء بطاقة الأداء المتوازن (BSC)؟

الاستخلاصات:

في ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى الاستخلاصات التالية:

١- تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة محاور متكاملة تتفاعل فيما بينها وبشكل متبادل من خلال ما تتضمنه من مقاييس وأهداف تصب في تحقيق وتنفيذ إستراتيجية الإتحاد المصري للتنس بشكل متوازن.

٢- أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب حديث ومتكامل يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق والتشغيل والإنتاج والموارد البشرية من أجل ضمان تحقيق الاستراتيجيات المحددة والرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة وتقييم الأداء وتطويره في ضوء تلك الأهداف،

٣- بطاقة الأداء المتوازن أحد الأدوات الحديثة في تحقيق التوازن بين جميع العمليات الإدارية والفنية بالاتحاد.

التوصيات:

في ضوء هدف البحث وتساؤلاته وما تم التوصل إليه من نتائج يوصى الباحث بما يلي:

- ١- ضرورة تطبيق التصور المقترح لتطوير الأداء الإستراتيجي للعاملين بالاتحاد المصري للتنس في ضوء ابعاء بطاقة الأداء المتوازن (BSC).
- ٢- ضرورة وضوح الأهداف الاستراتيجية وتبنى الفكر الاستراتيجي بما يحقق الرضا عن تنفيذ البطولات ونشر اللعبة على مستوى اعلى .
- ٣- اعداد وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لجميع العاملين بما في ذلك أعضاء ومجالس ادارات وأفرع الاتحاد المصري للتنس.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم الخلوف الملكاوي : إدارة الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان ، الوراق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩م.
- ٢- إبراهيم حسين إبراهيم: القياس المتوازن "BSC" كمدخل لتقييم أنشطة الرياضة للجميع بوزارة الشباب والرياضة، بحث منشور، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، بكلية التربية الرياضية للبنين بالهرم / جامعة حلوان العدد (٧٢)، الجزء الثاني، سبتمبر ٢٠١٤م.
- ٣- احمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر ، ٢٠٠٥م.
- ٤- 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.
- ٥- حسن أحمد عطية الشافعي، وكريم محمد محمود الحكيم. "نموذج لتقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية".مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية: جامعة أسيوط - كلية التربية الرياضية ع٤٣، ج٣. ٢٠١٦م.
- ٦- خلود نزار على: بطاقة قياس الأداء المتوازن كمدخل لتطوير الأداء الإداري في الاتحاد الرياضي العام في سوريا، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٢م
- ٧- عبد الحميد عبدالفتاح المغربي : الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٩م
- ٨- عمرو أحمد الجمال : نموذج مقترح لإدارة الاتحادات الأولمبية الوطنية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، بحث منشور، المجلة العلمية للتربية الرياضية والرياضة ، العدد (٤٦) ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة، ٢٠٠٧م .
- ٩- سالي سلام عبد المحسن: بطاقة الاداء المتوازن ودورها في الفاعلية التنظيمية : دراسة تطبيقية علي شركات الصناعة الدوائية والغذائية الاردنية .رسالة ماجستير ، كليات الدراسات العليا ، جامعة العلوم الاسلامية العالمية ، الاردن ، ٢٠٠٥م.

- ١٠- كمال الدين عبد الرحمن درويش ومحمد صبحي حسانين : موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد "الجودة والعولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٤م.
- 11- 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، ٢٠١٧م.
- ١٢- محمد محمد إبراهيم :الإتجاهات المعاصرة فى منظومة العمل الإدارى للمدير ، القاهرة ، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥م.
- ١٣- محمد محمود سلامة: البعد الإستراتيجى لتقييم الأداء المتوازن ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥م.
- ١٤- مريم شكري نديم : تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، ٢٠١٣م .
- ١٥- 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 ، ٢٠١٦م .
- ١٦- نادية العارف : الإدارة الإستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ٢٠٠٩م.
- ١٧- نجلاء محمد حامد: دور المؤسسات الترويحية في رعاية وتأهيل الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة بجمهورية مصر العربية، المؤتمر السادس (تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، رصد الواقع واستشراف المستقبل)، ١٦- ١٧ يوليو ٢٠٠٨، المجلد الثاني، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨م.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- ١٨- **Banker, R. ,Change, H. &Pizzini, M.:** The Blanced Scorecard
Judgment Effwcts of Performance Measures Linked To Strategy , The
Accounting Review, ٢٠٠٤
- ١٩- **Galankashi, Masoud Rahiminezhad, Syed Ahmad Helmi, and
Pooria Hashemzahi.** "Supplier selection in automobile industry: A
mixed balanced scorecard–fuzzy AHP approach." Alexandria
Engineering Journal .(٢٠١٦)
- ٢٠- **Kaplan, R. & Norton, D.** (٢٠٠٤): Strategy Maps, Converting Intangible
Assets Into, Tangible Outcomes, Harvard Business Press, ٢٠٠٤.

تطوير الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

* د/ محمد حسين إبراهيم

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وأستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب " ذلك لملائمته لتحقيق هدف البحث ومناسبته لطبيعة إجراءاتها بوصف ما هو كائن وتحليله واستخلاص الحقائق منه ويتمثل مجتمع البحث من مجلس إدارة الاتحاد المصري للتنس، ومديري الاتحاد (المالي والتنفيذي)، والعاملين بالاتحاد وأعضاء اللجان الفنية بالاتحاد وميري الافرع، والحكام والمدربين الدوليين بالاتحاد المصري للتنس وبلغ مجتمع البحث (١٣٨) فرد. وأشارت اهم النتائج الى انه تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة محاور متكاملة تتفاعل فيما بينها وبشكل متبادل من خلال ما تتضمنه من مقاييس وأهداف تصب في تحقيق وتنفيذ إستراتيجية الاتحاد المصري للتنس بشكل متوازن ويوصى الباحث بضرورة تطبيق التصور المقترح لتطوير الأداء الإستراتيجي للعاملين بالاتحاد المصري للتنس في ضوء ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.

Developing the strategic performance of the Egyptian Tennis Federation in light of the card dimensions Balanced Performance (BSC)

*** Dr. Mohamed Hussein Ibrahim**

The research aims to develop a proposed vision for the development of strategic performance in the Egyptian Tennis Federation in light of the dimensions of the Balanced Scorecard (BSC). tennis, union directors (financial and executive), And the employees of the federation, members of the technical committees of the federation, Mary of the branches, referees and international coaches of the Egyptian Tennis Federation, and the research community reached (١٣٨) individuals. The most important results indicated that the Balanced Scorecard consists of four integrated axes that interact with each other and mutually through the measures and objectives it contains that aim to achieve and implement the strategy of the Egyptian Tennis Federation in a balanced manner. Balanced scorecard (BSC).