

## بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء الإستراتيجي بالاتحاد المصري للجماز

د/ محمد سعد محمد عبد القادر

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

### المقدمة ومشكلة البحث:

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 شيء إحدى مؤشرات القدرة على إدارته بشكل جيد (٢١ : ٧)

وفي ضوء التطورات الحديثة للفكر الإداري، والدراسات والبحوث الإستراتيجية اهتم 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 والتشغيلي للهيئات حتى تستطيع مواجهة المنافسة العالمية وتحقيق الرضا الكلي للمساهمين والعاملين والمستفيدين والمجتمع (١٦ : ٣)

ولما كان من الضروري لأي مؤسسة تحرص على إستمرار تقدمها أن تقوم بعملية تقويم مستمرة لكافة نواحي العمل بها حيث إن التقويم وبرامجه أصبح في العصر الحديث قريناً لكل العمليات التي تهتم بها جميع المؤسسات المجتمعية لاسيما الرياضية منها. (٢٦ : ٢٠)

فبدون التقويم لا نستطيع معرفة أسباب ما تحقق من نجاح أو ما نقابله من معوقات فعن طريقه يمكن للقائمين بالعمل معرفة وقياس مدى مطابقتها ما تم إنجازه من أعمال كان مخططاً لها من قبل وكذلك دراسة الآثار التي تحدث نتيجة بعض العوامل والظروف التي ساهمت في تحقيق بعض الأهداف المحددة والتعرف على المشكلات والعقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف الأخرى ومن ثم محاولة التغلب على تلك المشكلات بوضع الحلول المناسبة لها. (١٩ : ٤٦)

يعد قياس الأداء الإستراتيجي من أهم الأسس التي توفر إعتبرات 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. (٣٧: ١١)

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC ذات الأبعاد الأربعة التالية (البعد المالي " الربحية " وبعد العمليات الداخلية " التشغيلية " وبعد النمو والتطور " تدريب الموارد البشرية " وبعد العملاء " المستفيدين " ) عام ١٩٩٢م على يد الباحثان كابلان ونورتن Kaplan & Norton (Kaplan & Norton, 1996:4) ، كأحد أساليب التقييم التي تهتم بتحقيق التوازن في الأداء بين مختلف الأبعاد الأربعة ، ولمختلف الأطراف ، وبمراعاة العناصر الزمنية المتعددة وتأخذ بعين الإعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو، التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل ، التوازن بين التكتيك والإستراتيجية (٣٠: ٧).

ويشير دانيال كوفيل وآخرون (٢٠١٥م) إلي 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.(١٢: ١٣٧)

كما أدت هذه التغيرات السريعة والمتلاحقة خلال الآونة الأخيرة إلى العديد من الصعوبات والتحديات، والتي فرضت على المجتمع بكافة مؤسساته في مختلف القطاعات ضرورة البحث عن أساليب حديثة ومتطورة يمكن أن تطرح حلولاً غير تقليدية لأهم المشكلات التي تعاني منها المؤسسات وتخفيف حدة الآثار السلبية الناتجة عنها، وذلك للمساهمة في تحقيق القدرة التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي. (٢: ١)

لذا فإن القياس المتوازن BSC يعد أحد الأساليب التي يمكن من خلالها التعرف على مدى تحقيق أهداف المؤسسات وأيضا الحكم على جودة العمليات التي ترتبط بأبعاد القياس المتوازن كأسلوب حديث يراعى 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. (٢:٣)

وتسعى الاتحادات الرياضية إلى تحسين قدراتها التنافسية مع الاتحادات الأخرى والرفع من كفاءة أداءها من مختلف الجوانب، ولذلك فمن الضروري الإعتماد على 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.

وفي حدود ما اطلع عليه الباحث من خلال البحث المرجعي، وما أمكن التوصل إليه لم يجد الباحث دراسات تناولت موضوع تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالاتحاد المصري للجماز، وبناءً عليه سوف يقوم الباحث بتطبيق هذه البطاقة على الاتحاد المصري للجماز.

### هدف البحث:

يهدف البحث إلى وضع نموذج لتقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الاتحاد المصري للجماز.

### تساؤلات البحث:

- ١- ما مستوى الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للجماز اعتماداً على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)؟
- ٢- ما التصور المقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بالاتحاد المصري للجماز؟

**مصطلحات البحث:****التقويم :**

عملية تشخيصية وقائية علاجية، تستهدف الكشف عن مواضع الضعف والقوة في الشئ المقوم ثم التحسين والتطوير، وعلى هذا فالتقويم يعتبر وسيلة و ليس غاية، ووسيلة يمكننا بها معرفة مدى ما حققنا من أهداف وترشدنا إلى مواطن الضعف لكي نعمل على إصلاحها أو تحاشيها. (١٥ : ٥٩) (٦ : ٥)

**الأداء الاستراتيجي :**

العملية التي تقوم فيها المنظمة بتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة في اتجاه معين. (٢١ : ٧٨)

**بطاقة الأداء المتوازن:**

أداة من أدوات الإدارة الإستراتيجية تساعد على ترجمة رسالة المنظمة والاستراتيجية الخاصة بها إلى مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء الدقيقة حيث تعطي إطار عمل لنظام الإدارة والأداء الاستراتيجي، فهي تعتبر تمثيل مرئي للاستراتيجية بالنسبة للمنظمة، حيث إنها تركز على الجهود التنظيمية للوصول إلى النتائج والأهداف. (٣٦ : ٢٧٠)

**الاتحاد الرياضي:**

هو "هيئة تتكون من الأندية الرياضية ومراكز الشباب التي توافق على انضمامها الجهة الإدارية المختصة والهيئات الرياضية التي لها نشاط في لعبة ما بقصد تنظيم وتنسيق هذا النشاط بينها والعمل على نشر اللعبة". (٢٥ : ١٦)

**إجراءات البحث:****منهج البحث:**

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

**مجتمع وعينة البحث:**

يتمثل مجتمع البحث في أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري للجماز، وأعضاء اللجان النوعية بالاتحاد وأعضاء مجالس إدارة الأفرع، والمدير التنفيذي والمالي للاتحاد، وإداري الأفرع، والعاملين والإداريين وبالغ إجمالي مجتمع البحث (١٠١) فرد.

قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية حيث بلغت العينة الأساسية (٥٥) فرد من المجتمع بنسبة مئوية (٥٤.٤٥%)، بينما بلغت العينة الاستطلاعية (١٢) فرد من المجتمع الأصلي ومن خارج العينة الأساسية وبنسبة مئوية (١٤.٨١%)، والجدول التالي (١) يوضح توصيف عينة ومجتمع البحث.

## جدول (١)

## توصيف مجتمع وعينة البحث

النسبة المئوية	المجموع	العاملين بالاتحاد	اللجان النوعية	إداري الأفرع	المدير التنفيذي والمالي	مجالس إدارة الأفرع	مجلس إدارة الاتحاد	مجتمع البحث
١٠٠%	١٠١	٣١	٣٤	٦	٥	١٥	١٠	المجتمع
٥٤,٤٥%	٥٥	١٣	١٨	٣	٣	١١	٧	العينة الأساسية
١٤,٨١%	١٢	٤	٢	١	١	٣	١	العينة الاستطلاعية

## أدوات جمع البيانات:

## أ- المقابلة الشخصية:

قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات الشخصية للحصول على البيانات والمعلومات التي تفيد في إجراء الدراسة وتصميم أدواتها، وكذلك أثناء طرح الاستبيان على أفراد العينة، وتمثلت المقابلة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية ورياضة الجمباز.

## ب- تحليل الوثائق:- وتمثلت في :

- المراجع العلمية المخصصة في الإدارة.
- المراجع العلمية المخصصة في الجمباز.
- المراجع العلمية المخصصة 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) بالاتحاد المصري للجمباز 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 تفيد في إعداد محاور الاستبيان كما استخدم الباحث المقابلة الشخصية 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 (٧) خبراء مرفق (١) لا تقل خبراتهم في المجال عن عشر سنوات في الإدارة الرياضية والجمباز وذلك خلال الفترة من ٢٠٢١/٤/١ وحتى ٢٠٢١/٤/١٥م، وذلك بهدف الوصول إلي الغرض التي وضعت من أجله ولإبداء الرأي من حيث مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية، أو تعديل أو حذف أو إضافة أيًا من المحاور الرئيسية، وتم حساب النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء ويتضح أن النسبة المئوية للآراء حول محاور الاستبيان قد تراوحت من ٨٥,٧١ % إلى ١٠٠ % وقد ارتضى الباحث قبول نسبة (٧٠%) من اتفاق رأي الخبراء على المحاور المقترحة، وتم قبول جميع المحاور المقترحة.

## ١- إعداد عبارات الاستبيان:

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) من الفترة ٢٠٢١/٤/١٦ وحتى ٢٠٢١/٤/٢٧م، للتعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات وكفايتها للمحاور المستخدمة، أو تعديل، أو حذف، أو إضافة عبارات أخرى، أن النسبة المئوية لاتفاق آراء الخبراء حول عبارات الاستبيان، قد تراوحت ما بين (٢٨,٥٧%:١٠٠%)، وقد ارتضى الباحث قبول العبارات التي حصلت على نسبة (٧٠%) من موافقة السادة الخبراء وبناء على ذلك تم حذف عدد (١٠) عبارات أرقام (٨، ١٢، ١٥، ٢٥، ٢٦، ٢٩، ٣٧، ٤٢، ٤٨، ٥٥) لحصولهم على نسبة أقل من (٧٠%).

## ٢- الصورة الأولية للاستبيان:

قام الباحث بإعداد استمارة الاستبيان في صورته الأولية وذلك بترتيب العبارات تبعًا للمحاور المنتمية إليها حيث شملت الاستمارة على (٤٦) عبارة.

## ٣- تصحيح الاستبيان:

لتصحيح الاستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقديري ثلاثي، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي: (موافق (٣) درجات، موافق الي حد (٢) درجة، غير موافق (١) درجة).

## ٤- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة من ٢٠٢١/٥/١٠ حتى ٢٠٢١/٥/٢٠ على عينة قوامها (١٢) فرد من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية وذلك بغرض التعرف على:

- وضوح عبارات الاستبيان الخاص بالتعرف على الواقع الحالي بالاتحاد المصري للجمباز.
- مدى تفهم عينة الدراسة للعبارات.
- المدة الزمنية اللازمة للإجابة على استمارة الاستبيان.
- المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ إجراءات الدراسة.

## ٤- المعاملات العلمية للاستبيان:

## أ. الصدق:

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحث الطرق التالية:

## (١) صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض الإستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والجمباز قوامها (٧) خبراء وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله.

## (٢) صدق الإتساق الداخلي:

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي للمحور المنتمية اليه وجدولي (١، ٢) السابقين يوضحا ذلك.

## جدول (١)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه (ن=١٢)

النمو والتطوير		العمليات الداخلية		المستفيدين		الجانب المالي	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
٠.٦٣٦	٣٥	٠.٦٢٦	٢٤	٠.٦٥٦	١٣	٠.٦٣٨	١
٠.٦٦٦	٣٦	٠.٧٣٢	٢٥	٠.٦٣٨	١٤	٠.٦٨٥	٢
٠.٥٧٨	٣٧	٠.٦٣٥	٢٦	٠.٦٣٦	١٥	٠.٥٦٢	٣
٠.٦٥٢	٣٨	٠.٧١١	٢٧	٠.٧١٤	١٦	٠.٦٧٣	٤
٠.٦٧٨	٣٩	٠.٦٣٦	٢٨	٠.٦٨٣	١٧	٠.٦٣٨	٥
٠.٧٠١	٤٠	٠.٦٥٦	٢٩	٠.٥٧٧	١٨	٠.٧١٢	٦
٠.٦٣٦	٤١	٠.٦٣٦	٣٠	٠.٦٨٥	١٩	٠.٧٥٨	٧
٠.٥٦٦	٤٢	٠.٥٧٨	٣١	٠.٦٨٣	٢٠	٠.٦٣٢	٨
٠.٦٧٤	٤٣	٠.٧٢٠	٣٢	٠.٧١١	٢١	٠.٥٨٩	٩
٠.٦٣٦	٤٤	٠.٦٢٥	٣٣	٠.٥٨٦	٢٢	٠.٦٧٨	١٠
٠.٦٦٨	٤٥	٠.٦٢٥	٣٤	٠.٦٣٦	٢٣	٠.٦٨٩	١١
٠.٧٠٥	٤٦					٠.٧٦٣	١٢

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٥٣٢

يتضح من جدول (١) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات للاستبيان والدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (٠.٥٦٢ : ٠.٧٥٨) وذلك لأنها غير داله عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يشير على الاتساق الداخلي للاستبيان ككل.

## جدول (٢)

صدق الاتساق بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لجميع المحاور لاستمارة الاستبيان

(ن = ١٢)

معامل الاتساق	المحاور	م
٠.٧٨٦	المحور الأول الجانب المالي	١
٠.٦٨٧	المحور الثاني المستفيدين	٢
٠.٧٠١	المحور الثالث النمو والتطوير	٣
٠.٦٩٦	المحور الرابع العمليات الداخلية	٤

\*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٥٣٢

يتضح من جدول (٢) أن معامل الاتساق بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لجميع المحاور يتراوح بين (٠.٠٠٠٠٦٨٧ ، ٠.٧٨٦) وهي داله عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥)، 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 (٣) ذلك.

#### جدول (٣)

معاملات الثبات باستخدام ألفا لكرونباخ للاستبيان (ن = ١٢)

م	المحاور	معامل الفا
١	المحور الأول الجانب المالي	٠.٧٨٦
٢	المحور الثاني المستفيدون	٠.٧٧٤
٣	المحور الثالث النمو والتطوير	٠.٨١٠
٤	المحور الرابع العمليات الداخلية	٠.٨٢٣
	الدرجة الكلية للاستبيان	٠.٩٠٢

يتضح من الجدول (٢) أن العبارات ثابتة داخل محاور الاستبيان، حيث يتراوح معامل الفاكرونباخ ما بين (٠.٧٧٤ : ٠.٨٢٣)، مما يدل على ثبات العبارات داخل المحور، كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل (٠.٩٠٢)، مما يدل على ثبات الاستبيان ككل.

#### الاستبيان في صورته النهائية:

يتكون الإستبيان في صورته النهائية من (٤٦) عبارة مرفق (٤)، ولتصحيح الإستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقدير ثلاثي، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي: " متوفرة بدرجة كبيرة (٣) ثلاث درجات، متوفرة بدرجة متوسطة (٢) درجتان، متوفرة بدرجة ضعيفة (١) درجة واحدة وتم التطبيق في الفترة ٢٠٢١/٦/١ إلى ٢٠٢١/٧/١م.

## عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

سوف يستعرض الباحث نتائج البحث وفقاً للترتيب التالي:

- الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على: ما مستوى الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للجمباز اعتماداً على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)؟

## جدول (٤)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لإستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي بالاتحاد المصري للجمباز  
إعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن (BSC) المحور الأول "البعد المالي"

(ن = ٥٥)

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	العبارات
٦	٦٠.٠٠	٩٩	١
٩	٥٧.٥٨	٩٥	٢
١٠	٥٦.٩٧	٩٤	٣
١	٧٥.٧٦	١٢٥	٤
١٢	٥١.٥٢	٨٥	٥
٢	٦٨.٤٨	١١٣	٦
٥	٦٠.٦١	١٠٠	٧
٧	٥٩.٣٩	٩٨	٨
٣	٦٣.٦٤	١٠٥	٩
٨	٥٨.٧٩	٩٧	١٠
٤	٦٢.٤٢	١٠٣	١١
١١	٥٢.٧٣	٨٧	١٢
	٦٧.٤٠	١٢٠.١	المحور ككل

يوضح جدول (٤) أن النسبة المئوية لاستجابات العينة حول المحور المالي تراوحت ما بين (٥١.٥٢%:٧٥.٧٦%)، بينما حصل مجموع المحور ككل على نسبة مئوية بلغت (٦٧.٤٠%).

حيث جاءت جميع استجابات العينة حول المحور المالي ضعيف ما عدا العبارة رقم (٤) والتي تشير إلى ان عملية الصرف على البطولات والمسابقات محددة من وفقا للقرارات مجلس إدارة الاتحاد، ويرى الباحث ان ذلك نتيجة طبيعية انه لا بد من ان تتم عمليات الصرف وفق لقرارات مجلس إدارة الاتحاد.

بينما جاءت باقي استجابات العينة نحو المحور المالي ضعيفة مما يشير إلى وجود بعض المعوقات المالية الموجودة واولها انها لا يوجد خطط تحسين كفاءة الانفاق والبحث عن رعاها بصفة مستمرة بعيداً عن الاعتماد على الدعم المالي المقدم من وزارة الشباب والرياضة، مع غياب الدور الحقيقي في رعاية الابطال بالمستوى المطلوب وغياب الحافز المادي المرضي لهم، ونظراً بان رياضة الجمباز رياضة تحتاج الى إمكانيات معينة ومكان مجهز للتدريب للاعبين الجمباز.

ومن خلال النتيجة السابقة يرى الباحث أنه بات من الضروري ان يبحث الاتحاد المصري للجمباز على وسائل حديثة وجديدة في محاولة تلبية المتطلبات المادية الحديثة في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية التي قد تؤثر على رياضة الجمباز بالسلب ومحاولة البحث عن مخرج جيد وعدم الاعتماد فقط على الدعم المقدم من الوزارة ومحاولة البحث عن سبل جديدة لزيادة التدفق المالي للاتحاد مع توفير الكوادر البشرية لتحقيق ذلك.

و تشير ايضاً نتائج دراسة محمود عبدالفتاح، محي الدين (٢٠١٧) (٢٣) ، منال مسفر (٢٠١٦) (٢٤) إلى أن نجاح الخطط الإستراتيجية تحتاج الى وجود صياغة للهدف والرسالة الخاصة بالمنظمة ولكي يتحقق ذلك لا بد من وجود الدعم المادي الجيد للمنظمة بما يسهم في نجاح العمل الإداري بداخلها.

## جدول (٥)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لإستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي بالإتحاد المصري للجماز  
إعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن (BSC) المحور الثاني "المستفيدين"

(ن = ٥٥)

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	العبارات
١	١٠٠	١٦٥	١٣
١١	٥٢.٧٣	٨٧	١٤
٢	٩٣.٩٤	١٥٥	١٥
٣	٧٩.٣٩	١٣١	١٦
٤	٧٦.٣٦	١٢٦	١٧
١٠	٥٥.١٥	٩١	١٨
٨	٦٣.٦٤	١٠٥	١٩
٧	٦٩.٧٠	١١٥	٢٠
٥	٧٥.١٥	١٢٤	٢١
٦	٧٢.١٢	١١٩	٢٢
٩	٦١.٨٢	١٠٢	٢٣
	٧٢.٧٣	١٣٢٠	المحور ككل

يوضح جدول (٥) أن النسبة المئوية لاستجابات العينة حول محور المستفيدين تراوحت ما بين (٥٢.٧٣% : ١٠٠%)، بينما حصل مجموع المحور ككل على نسبة مئوية بلغت (٧٣.٧٣%).

حيث حصلت العبارات (١٣، ١٥، ١٦، ١٧، ٢١، ٢٢) على نسب مئوية تراوحت ما بين (٧٢.١٢% : ١٠٠%)، حيث تشير إلى أنه يتم تقسيم البطولات والمسابقات وفقاً للأعمار السنوية والمراحل المتنوعة، كما انه تسعى الاتحاد المصري للجماز إلى توسيع قاعدة الممارسة، يتم تحديد مواعيد البطولات للمرحل العمرية الصغيرة بعيداً عن العام الدراسي، البطولات والمسابقات تحقق التفاعل الاجتماعي بين الفرق المشاركة، ويعزو الباحث تلك النتيجة السابقة إلى قيام الاتحاد المصري للجماز بالسعي منها نحو توسيع قاعدة الممارسة والاهتمام بالخدمات المقدمة للاعبين وممارسة رياضة الجماز بما يضمن تحقيق التفاعل الاجتماعي لهم ويعتبر ذلك من نقاط القوة المتواجدة بالاتحاد .

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

ويؤكد كلاً من حسن الشافعي، كريم الحكيم (٢٠١٦) (١٠) على أهمية وقيمة العملاء والمستفيدين في المؤسسات الرياضية حيث أشاروا إلى التأثير الكبير للمستفيدين على أداء المؤسسة، وبقاء المؤسسة في أداء وظائفها يعتمد بصورة أساسية على قيمة متابعة العملاء لمنتجات المؤسسات الرياضية، ويمكن القول بأن أي مؤسسة لا يكتب لها البقاء دون العملاء.

بينما حصلت باقي العبارات على نسب مئوية تراوحت ما بين ٥٢.٧٣% إلى ٦٩.٧٠%، يحقق المستفيدين نوع من الرضا التام عن مستوى النواحي الفنية للبطولة ومستواها بين اللاعبين في الفردي والفرق، كما انه غياب صندوق لتلقى الشكاوى من الناحية التنظيمية للمسابقات والبطولات من قبل المستفيدين، مع غياب عمل أبحاث لقياس الراي العام في الأداء الإداري والخدمي المقدم خلال المسابقات ويرى الباحث أن ذلك يعدُّ من نقاط الضعف الموجودة بالاتحاد حيث انه من ضمن تحقيق أداء إستراتيجي ذو مستوى عال يجب على المؤسسات الرياضية تحقيق القياسات الإدارية المناسبة للتعرف على العمل الإداري.

ويشير عبد الحميد المغربي (٢٠٠٩) أن من اساسيات تحقيق التقييم الجيد داخل المؤسسات بمختلف انواعها العمل على التعرف على طبيعة ونوعية المستفيدين من الخدمات المقدمة من تلك المؤسسات بما يضمن تدفق المعلومات والبيانات الواضحة عن طبيعة ودور المؤسسة. (١٦ : ١٤)

## جدول (٦)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لاستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي بالاتحاد المصري للجماز  
إعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن (BSC) المحور الثالث "النمو والتطوير"

(ن = ٥٥)

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	العبارات
م٤	٦٧.٨٨	١١٢	٢٤
١	٧١.٥٢	١١٨	٢٥
٤	٦٧.٨٨	١١٢	٢٦
٣	٦٨.٤٨	١١٣	٢٧
٩	٥١.٥٢	٨٥	٢٨
٦	٦٢.٤٢	١٠٣	٢٩
٥	٦٥.٤٥	١٠٨	٣٠
٢	٧٠.٣٠	١١٦	٣١
١٠	٤٦.٦٧	٧٧	٣٢
٧	٦١.٢١	١٠١	٣٣
٨	٥٢.٧٣	٨٧	٣٤
	٦٢.٣٧	١١٣٢	المحور ككل

يوضح جدول (٦) أن النسبة المئوية لاستجابات العينة حول محور النمو والتطوير تراوحت ما بين (٦٧.٤٦%:٥٢.٧١%)، بينما حصل مجموع المحور ككل على نسبة مئوية بلغت (٣٧.٦٢%).

حيث حصلت العبارات (٢٥، ٣١) على نسبة مئوية تراوحت ما بين ٧١.٥٢%: ٧٠.٣٠%، وهي تشير إلى توجد شبكة اتصال للجميع المسابقات بين جميع الأندية المشاركة بالبطولة، يتوافر نظام معلومات متكامل عن المسابقات والبطولات يعرف من خلاله كل ما هو جديد بالمسابقات والبطولات، يتم حل المشكلات التي تواجه الفرق واللاعبين أثناء تنفيذ المنافسات والبطولات، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أهمية وجود عمليات الاتصال والتنسيق بين المستفيدين والممارسين والقائمين على تنفيذ تلك الأنشطة التي ينظمها الاتحاد بما يضمن استمرارية نجاح الرؤية التي تضعها اللجنة.

حيث تشير نتائج دراسة **خلود نزار** (٢٠١٢) (١١) إلى ضرورة اهتمام المؤسسات المختلفة بتطوير الإمكانيات البشرية والمادية لديها بغرض تحسين مستوى الأداء الوظيفي من أجل تحسين مستوى العمل وبالتالي يحدث نوع من الاستقرار الإداري والفني في المؤسسة.

بينما جاءت باقي العبارات (٢١، ٢٢، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٩) بنسب مئوية تراوحت ما بين (٣٣.٣٣% : ٦٩.٠٩%) حيث تشير أنه يتم حل المشكلات التي تواجه الفرق واللاعبين أثناء تنفيذ المنافسات والبطولات، وأنه يتم توفير الملاعب والأدوات المناسبة لتنفيذ المسابقات التي يقرها الاتحاد، ويصدر الاتحاد بعض النشرات العلمية والتعليمات عن المسابقات الموسمية للاتحاد. بينما جاءت بعض الاستجابات خلال تلك العبارات ضعيفة مثل لا توجد شبكة اتصال لجميع المسابقات بين جميع الأندية المشاركة بالبطولة، وأنه لا يتم عقد ندوات ودورات وورش عمل لصقل العاملين بالاتحاد لتحسين الأداء، وأن عملية عقد اجتماعات لمنسقي المسابقات مع الأجهزة الإدارية والفنية للتعرف على المعوقات الإدارية والتنظيمية للمسابقات ضعيفة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة **جمال محمد** (٢٠١٢) (٧) التي أوضحت عدم وجود تطوير وتجديد في الأنشطة الرياضية، وعدم وجود خطة طويلة الأجل للنشاط الرياضي.

لذلك يتفق الباحث مع ما أشار له نتائج دراسة **كلاً من محمد فهمي** (٢٠١٩) (٢٠)، دراسة وهيبة (٢٠١٠) (٢٧) أنه من الضروري أن يتم البعد في عملية التقويم عن نظم التقليدية أحادية البعد حيث أنها غير قادرة على إعطاء صورة كلية وشاملة ومتكاملة عن أداء الهيئة وعاجزة عن إمداد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي، مما أدى إلى ظهور نظم وأساليب لتقييم الأداء تحقق التوازن بين مختلف جوانب الأداء للهيئة وتعتمد على تحليل عناصر الأداء وقياسها واستخلاص النتائج التي ترتبط بكل عنصر من العناصر التي تحقق الأداء المتوازن.

## جدول (٧)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لاستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي بالاتحاد المصري للجماز  
إعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن (BSC) المحور الرابع " العمليات الداخلية "

(ن = ٥٥)

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	العبارات
٢	٨١.٨٢	١٣٥	٣٥
٥	٧٥.١٥	١٢٤	٣٦
٧	٧٢.١٢	١١٩	٣٧
١٢	٥٤.٥٥	٩٠	٣٨
١٠	٦٣.٠٣	١٠٤	٣٩
٣	٨٠.٦١	١٣٣	٤٠
٦	٧١.٥٢	١١٨	٤١
١	٨٦.٦٧	١٤٣	٤٢
٤	٧٨.١٨	١٢٩	٤٣
٩	٦٤.٨٥	١٠٧	٤٤
٨	٦٦.٠٦	١٠٩	٤٥
١١	٦٢.٤٢	١٠٣	٤٦
	٧١.٧٢	١٤٢٠	المحور ككل

يوضح جدول (٧) أن النسبة المئوية لاستجابات العينة حول محور العمليات الداخلية تراوحت ما بين (٥٤.٥٥%:٨٦.٦٧%)، بينما حصل مجموع المحور ككل على نسبة مئوية بلغت (٧٢.٧١%).

حيث حصلت العبارات (٣٥، ٣٦، ٣٧، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣) على نسبة مئوية تراوحت ما بين (٧٢.١٢%:٨٦.٦٧%)، وهي تشير إلى يتم اتخاذ إجراءات مع الشكاوى التي تعترض مع تنفيذ البطولات والمنافسات، كما انه توجد سياسة عامة للمسابقات بالاتحاد يتم الإعلان عنها، بالإضافة إلى وجود لوائح داخل الاتحاد المصري للجماز تنظم الاشتراك في المسابقات والبطولات، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى السياسة الإدارية المتبعة تتسم بالوضوح وسهولة التنفيذ خلال العمل، ويشير الباحث في ضوء ما أسفرت عنه النتائج إلى وجود لوائح وقوانين

داخل المديرية تنظم الاشتراك في المسابقات الفنية التي تنظمها اللجنة البارالمبية كما أنه توجد لجان مخصصة للعمل في المسابقات وتوجد آليات لتنظيم المسابقات ولكن تحتاج الى الدعم والتطوير والتحسين.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة أحمد غريب (٢٠١٣) (٣) التي تشير أن وجود الضوابط والقواعد الرسمية لتنظيم الأنشطة الرياضية تساهم بشكل كبير في تحقيق النجاح للمؤسسة الرياضية.

وتشير نتائج دراسة كلاً من جيهان عمر (٢٠١٤) (٩) ، ودراسة بسمة عبدالصير (٢٠١٥) (٥) ، ودراسة رضا سامي (٢٠١٧) (١٣) على ضرورة تبني الطرق والوسائل الحديثة في إيجاد الحلول الجيدة لإدارة الأنشطة بمختلف أنواعها حتى يضمن تحقيق النضج والتفاعل المتبادل من خلال وضع مجموعه من الضوابط واللوائح التي تسهم في بناء وتنفيذ الخطط التي تسهم لنجاح تنظيم العمل.

بينما حصلت باقي العبارات علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٥٥,٥٤% : ٦٣,٠٣%) والتي تشير إلى أن هناك ضعف في الاستعانة بنتائج البحوث والدراسات العلمية عند التخطيط للمسابقات والبطولات للجنة قبل تنفيذها، كما انه هناك غياب للقياس المستوى الفني والمعرفي للمدربين خلال البطولات وترشيحهم للمنتخبات القومية، ولذلك يري الباحث ضرورة وضع خطط ورؤية واضحة للعمل داخل الاتحاد المصري للجماز بما يتماشى مع المتطلبات الحديثة في مجال رياضة الجماز.

لذلك تشير نتائج دراسة هناء (٢٠١٤) (٢٦) إلى ضرورة وجود لوائح داخلية تنظم شئون المنشآت والمنظمات المختلفة حيث يساعد ذلك للتعرف على طبيعة ونوعية العمل والأداء المطلوب.

## ما التصور المقترح لتقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

### (BSC) بالاتحاد المصري للجمباز؟

في هذا الجزء سيتم الإجابة على التساؤل الثاني من خلال عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الأول والثاني بالإجابة على التساؤل الثاني الخاص بالتصور المقترح، وقد وضع الباحث هذا النموذج في ضوء المفاهيم والمبادئ لبطاقة الأداء المتوازن BSC وهو كالتالي:

#### ➤ رؤية التصور المقترح:

إن الاتحاد المصري للجمباز متعدد المسئوليات والجهود، يدير عدة لجان وأفرع مختلفة على مستوى المحافظات، لذلك يسعى النموذج المقترح إلى تقويم نظم العمل الإداري داخل الاتحاد، وتحديد الواجبات والمسئوليات وتفعيل دور الرقابة على الأداء الوظيفي داخل كل لجنة وفرع على حدة، والذي ينعكس بدوره على الارتقاء بمستوى العاملين وطرق تقديم الخدمات بالسرعة والكفاءة المطلوبة.

#### ➤ رسالة التصور المقترح:

إعداد وتأهيل العاملين بالاتحاد المصري للجمباز والتعرف على الأداء الإستراتيجي بالاتحاد وتقييم الأداء والتعرف على نقاط القوة والضعف مع دعم العاملين بكافة المعارف والخبرات اللازمة لتطبيق العمل بالإدارة الإلكترونية مع ضمان التطور المستمر لأداء الأفراد والإدارات سواء من النواحي الفنية أو الإدارية.

#### ➤ هدف النموذج المقترح:

- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.
- تحسين العلاقات الإدارية مع جميع المؤسسات داخليا وخارجيا من خلال الآليات المتطورة والمتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.
- اكتشاف المشكلات بدلاً من المتابعة مع التجهيز الناجح للأعمال الإدارية.
- تخفيف حدة المشكلات التي تنتج عند التعامل مع الموظف محدود الخبرة.
- الحد من التعاملات الورقية واستخدام الأرشفة الإلكترونية ونظم المتابعة الآلية.

- القضاء على عاملي الزمان والمكان من خلال توفير الأعمال والبيانات خلال الأربع والعشرون ساعة، وإمكانية الحصول عليها من أي مكان.

#### أسس تنفيذ النموذج المقترح:

لكي يتم تطبيق التصور المقترح لابد من توفر مجموعة من الأسس بداخل الاتحاد المصري للجمباز وهي:

١. اهتمام القيادات والإدارات العليا بنشر الثقافة الإلكترونية بين العاملين وعلى مستوى الاتحاد المصري للجمباز من خلال وضع خطط متكاملة للتطبيق والتركيز على القدرات الفنية وإجراءات العمل والاهتمام بالمستفيد كعنصر هام من عناصر نجاح عمليات التطبيق للإدارة الحديثة.
٢. تكوين البنية التحتية هي الدعامة الأولى التي يبني عليها أسس قيام نظام الإدارة الحديثة، لذا يجب تنميتها على أساس سليم بتوفير البنية الأساسية الملائمة القادرة على الاستيعاب لأي زيادة وتوسع مستقبلي.
٣. التدريب المناسب للعاملين على نظم وبرامج الإدارة الحديثة حتى يكون لديهم مهارات ووعي وإدراك وقدرات للتعامل مع النظام بنجاح.
٤. الاستعانة بذوي الخبرة والمختصين من جهات أخرى وإشراكهم في عمليات التطبيق ووضع الخطط اللازمة لإنجاح النظام.

#### ملاح تطبيق التصور المقترح:

تسعى الدراسة الحالية لوضع تصور مقترح للارتقاء بالإداء الاستراتيجي للاتحاد المصري للجمباز وذلك من خلال تقويم الأداء في ضوء بطاقة الأداء المتوازن BSC كالتالي:-

## ➤ الجانب المالي:

➤ إستغلال الموارد وزيادة الإستثمار من خلال:

١. الأصول الثابتة للاتحاد المصري للجمباز
٢. إستثمار الأنشطة والخدمات التي يقدمها الاتحاد
٣. إقتراح مشروعات إستثمارية خاصة بالاتحاد المصري للجمباز داخل جمهورية مصر العربية

➤ توسيع فرص الإيرادات للاتحاد من خلال:

١. إستحداث أنشطة وخدمات خاصة بالاتحاد المصري للجمباز
٢. تفعيل دور لجنة تنمية الموارد داخل الاتحاد المصري للجمباز
٣. خفض تكاليف الأنشطة والخدمات التي يقدمها الاتحاد المصري للجمباز
٤. توفير مصادر تمويل ذاتية للاتحاد من خلال جذب المستثمرين والرعاة للاتحاد

## ➤ المستفيدين:

➤ تحسين جودة الخدمة من خلال:

١. تحديد إحتياجات المستفيدين وتعظيم حجم المستفيدين
٢. زيادة حجم الخدمات والأنشطة مع تقسيم المستفيدين إلى قطاعات مختلفة وفقا لكل نشاط على حدة.
٣. تحسين الصورة الذهنية

### ➤ العمليات الداخلية

١. الالتزام بالخطط الإستراتيجية والتنفيذية
٢. تحسين كفاءة المعرفة المهنية للعاملين
٣. وجود آلية لإدارة المشكلات والمخاطر
٤. التقييم المستمر لأداء القائمين على العمل
٥. تطبيق المعايير والمحكات المرتبطة بنظم إدارة الجودة الشاملة
٦. دعم الإبتكار والأنشطة الإبداعية والعمل على نشرها

### ➤ النمو والتطور

#### 🚦 رأس المال البشرى

١. تصنيف القائمين على العمل
  ٢. تحسين كفاءة المعرفة المهنية للعاملين
  ٣. تطوير المهارات المرتبطة بالعمل
  ٤. تأهيل القائمين على العمل بما يتناسب مع المتطلبات المهنية
  ٥. إعداد قواعد بيانات عن العاملين وطبيعة العمل
  ٦. وضع نظم معلومات تكنولوجية وشبكات لإدارة الأعمال
  ٧. إعداد (تطوير) الموقع الإلكتروني.
  ٨. إستخدام الأساليب التكنولوجية ونظم المعلومات والاتصالات في العمل
- ومن خلال العرض السابق يكون الباحث قد استطاع الإجابة على التساؤل الثانى  
للدراسة والخاص بوضع التصور المقترح .

## الإستخلاصات :

في ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى الإستخلاصات التالية :

١. ضعف الأداء الإستراتيجي بشكل عام على مستوى الاتحاد المصري للجمباز
٢. ضعف ثقافة القياس والتقييم وفقاً لأساليب وآليات حديثة تهدف إلى تطوير الأداء الإستراتيجي .
٣. إستخدام الأداء المتوازن قد يسهم في تطوير إدارة الأداء الإستراتيجي داخل الاتحاد المصري للجمباز .

## التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة توصى الباحث بما يلي :

١. تفعيل التصور المقترح للأداء المتوازن داخل الاتحاد المصري للجمباز كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي، ومحاولة تعميم تلك الفكرة بجميع الهيئات الرياضية الأخرى .
٢. نشر ثقافة بطاقة الأداء المتوازن داخل الاتحاد المصري للجمباز .
٣. التأكيد على استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأهم آلية في إدارة الأداء الإستراتيجي للاتحاد المصري للجمباز .
٤. صقل وإعداد وتأهيل وتدريب القائمين على العمل على كيفية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن داخل الاتحاد المصري للجمباز .
٥. خلق قيم عليا مرتبطة بالمناظير الأربعة (الجانب المالي، المستفيدين ، العمليات الداخلية ، النمو والتطور ) للاتحاد المصري للجمباز بما يتناسب مع أهداف وطبيعة وحجم نشاط الاتحاد

## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم الخلوف الملكاوى : إدارة الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان ، الوراق للنشر والتوزيع. ٢٠٠٩م.
٢. 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.
٣. 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.
٤. إيمان شاكر محمد: اطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١١م .
٥. بسمة إبراهيم عبد البصير: الخريطة الاستراتيجية للأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي ببعض الهيئات الرياضية الأهلية": دراسة مقارنة.مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ع ٤٠، ج ٣، ٢٠١٥م.
٦. توفيق محمد عبد المحسن : اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٦م.

٧. جمال حسن محمد: مدى إمكانية تقويم الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة القياس المتوازن (دراسة ميدانية من وجه نظر العاملين بالجامعة)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٢م.
٨. جيهان أحمد عمر: دراسة أثر استخدام الخريطة الإستراتيجية لنموذج الأداء المتوازن على فعالية تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة وميزتها التنافسية (دراسة ميدانية على قطاع البنوك المشتركة)، رسالة دكتوراة ، غير منشورة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠١٤م.
٩. حسن الشافعي، كريم عبدالحكيم: نموذج لتقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، بحث منشور، بمجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط، ٢٠١٦م.
١٠. 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، ٢٠١٢م.
١١. دانيال كوفيل وآخرون : إدارة المؤسسات الرياضية ، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية ، الحيزة ، ٢٠١٥م.
١٢. رضا سامي عبد الله: تحليل الأداء التسويقي بالأندية الرياضية المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع٣، ١٣، ٢٠١٧م.

١٣. زينب خيرى محمود: قياس الأداء المتوازن كنظام لتقييم أداء بعض الهيئات الخدمية للشباب

والرياضة ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة حلوان ، ٢٠١٤م.

١٤. عبد المجيد نشواتي: علم النفس التربوي ، ط٦ ، دار الفرقان للنشر و التوزيع ، عمان / الأردن

١٩٩٣م

١٥. عبدالحميد عبدالفتاح المغربى: الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، كلية التجارة ،

جامعة عين شمس، ٢٠٠٩م.

١٦. عبدالحميد عبدالفتاح المغربى: قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء

الإستراتيجى ، المنصورة ، المكتبة العصرية، ٢٠٠٧م.

١٧. 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.

١٨. محمد حسن علاوى، ومحمد نصر الدين رضوان: القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي،

ط ٢، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م.

١٩. محمد فهمي محمد: المقياس المتوازن للأداء "BSC" كوسيلة لدعم القدرة التنافسية بالأندية الرياضية

بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ع٨٦٤، ٢٠١٩م.

٢٠. محمد محمد إبراهيم: الإتجاهات المعاصرة فى منظومة العمل الإدارى للمدير ، القاهرة ، مكتبة عين

شمس للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م.

٢١. محمد محمود سلامة: البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥م.

٢٢. 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، ٢٠١٧م.

٢٣. 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 .

٢٤. ناجي إسماعيل حامد ومحمد إبراهيم مغاوري: سلسلة الإدارة الحديثة - الإداري المحترف ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ٢٠١٤م.

٢٥. هناء على عبد السلام سلامة: 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، ٢٠١٤م.

٢٦. 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 على بشلف، الجزائر. ٢٠١٠.

ثانياً: المراجعة الأجنبية: -

27. **B Ramesh,**: “Importance of Balanced score card for Growth of SME Sector”, Management accountant. 2010.
28. **Banker, R. ,Change, H. &Pizzini, M:** The Blanced Scorecard Judgment Effwcts of Performance Measures Linked To Strategy , The Accounting Review.2004.
29. **Bitatci, U.,Garengo, P., dorfler, V, and Nudurupati, S:** International journal of Management Reviews.2012.
30. **Crispin Dale :**Strategic Management in: Bill.,k.Sport Management ,international LTD ,Great Britain 2009.
31. **Eelke Wiersma,**:“For which purposes managers use Balanced scorecards?: An empirical study”, Management Accounting Research, 2009.
32. **Hamid Tohidi, et. al.,** “Using balanced score card in educational organizations”. Procedia- Social and Behavioral Sciences, 2010.
33. **Jiang, D. and Liu, Z.:** Research on Application of Balanced Score card in the Government Performance Appraisal, Journal of Social Sciences, 2014.