

**تصور مقترح لتطوير القدرة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة****بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن****د / إحسان حسنى أحمد**

أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية . كلية التربية الرياضية . جامعة المنيا

**المقدمة ومشكلة البحث :**

إن أى مجتمع يبحث عن إستقراره وتقدمه يجب عليه العمل بمفهوم الإدارة الصحيح وفق النظريات والأسس ، كما أن الإدارة الناجحة هى الدليل على أن المؤسسة قد حققت الأهداف التى أنشئت من أجلها ، حيث أنها المحرك لكافة جوانب الحياة المختلفة التى يدور من خلالها محور عجلة النمو والتقدم ، حيث تعطى المؤسسات أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها وأصولها وخصوصاً مع كبر حجمها وتشعبها ، وذلك حفاظاً على بقائها وإستمراريتها ، ولذلك أصبح لا غنى عن الإهتمام بعمليات التحسين وتطوير قدرة المؤسسات .

لذلك أصبح تطوير المؤسسات والمنظمات الإدارية أمراً ملحاً للخروج بالعملية الإدارية من موقع التقليد إلي موقع الإنفتاح والتنمية والتغيير ، وهذا لا يكون إلا عن طريق تطوير المؤسسة وإحداث التغيير المنشود فيها ، فالإدارة بمختلف أشكالها هي الجهة المطالبة أكثر من غيرها لأن تكون علي مستوى المسؤولية وإحداث التغيير .

حيث يحظى رفع كفاءة وقدرة المؤسسات اليوم بإهتمام علماء الإدارة خاصة في هذه المرحلة الجديدة والتي تتسم بالصراع التنافسى المستند إلى التطور التقنى والتفوق العلمى فى مختلف المجالات الإنتاجية بالمنظمة ، كما تعد المعرفة فى تلك العصر الأداة الفعالة التى يمكن أن تستخدمها المنظمات لرفع قيمتها محلياً وعالمياً (حامد ومغاورى ، ٢٠١٤ : ٢٠) .

يشهد العالم اليوم العديد من التغييرات في جميع الميادين المختلفة والتي تتصف بالعولمة والمنافسة المتزايدة ، ولغرض التنافس ينبغي أن تطور وتحسن المؤسسات بإستمرار أدائها عن طريق إدارة فاعلة والتنوع في الخدمات والأنشطة والعمليات وتحسين الإنتاجية ، وبذلك فإن القدرات المؤسسية للمؤسسات تعد مصدراً لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة (كامل ، ٢٠٠٩ : ٢٦) .

فالقدرة المؤسسية تعني الابتكار، أو القيام بعمل ما هو مختلف عن الآخرين في الأداء من حيث التكلفة والجودة والوقت والإبداع ، لذا فإن الإهتمام بتحسين القدرة المؤسسية ينبغي أن

يراعى كافة الجوانب التي تحقق لها الكفاءة والفاعلية للعمل والعاملين والمتعاملين ، وكذلك الجوانب التي تحقق لها الميزة التنافسية وتقديم الخدمة الجيدة التي تحقق الرضا لجمهور العملاء المستفيدين ، بما ينعكس ذلك على تحسين عمليات الأداء لضمان البقاء والنمو فى بيئة العمل ، بما يمكن تلك المنظمات من تحسين جودة العمل وأداء العاملين .

حيث تؤكد دراسة (Aizenman & Spiefel , ٢٠٠٢) على أن القدرة المؤسسية تساهم فى التعامل مع الجمهور أو المستفيدين من المؤسسات ، وتساعد على دفع الجمهور إلى دعم المؤسسات فالناس لا يتعاملون مع مؤسسات تتصف بضعف القدرة المؤسسية .

يمكن القول أن مفهوم القدرة المؤسسية هو قدرة المنظمة على تخصيص مواردها وإستخدامها بالشكل الأمثل ، وهو يرتبط بإنتاجية العمال والعنصر البشرى وهو يهتم بقياس المؤشرات المالية وغير المالية والأشياء الملموسة وغير الملموسة ، فهو يركز على العناصر الفريدة التى تميز المنظمة عن غيرها ، حيث يشمل على الجوانب العريضة للمنظمة كالأستراتيجية والعمليات التشغيلية والموارد البشرية (جاد الرب ، ٢٠٠٩ : ٣٣) .

ويؤكد (الخليفة ، ٢٠١٥) على أن القدرة المؤسسية هى نتاج يعكس مدى إستجابة المؤسسة لظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة فى هذه البيئة لتحقيق الأهداف (الخليفة ، ٢٠١٥ : ٧٣) .

ويتفق هذا مع ما أكدته دراسة (Matthews et all, ٢٠١١) وكان من أهم النتائج أن العوامل والممارسات الإيجابية المتبعة فى بناء قدرات المؤسسات المهنية يتركز على خمسة أبعاد رئيسية هي تحديد آليات تطوير البرامج والمقررات الدراسية ، وإستخدام مداخل التدريس والتعلم المناسبة ، والإستعانة بالمعايير المقننة للحكم علي جودة الممارسات المهنية ، وتصميم وتطبيق برامج لدعم أنشطة البحث العلمي .

يشير مفهوم القدرة المؤسسية عن حقيقتين فى الإدارة أن غاية الإدارة الناجحة هى السعى إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل منافسيها بل وعلى نفسها ، والثانية أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات ، وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز وتهىئ الفرص لتنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً (السلمى ، ٢٠١٢ : ٨) .

يتضمن مفهوم القدرات المؤسسية فى إطاره كافة الموارد ، والعمليات المطبقة علي مستوى المؤسسة ، وبالتالي فإن بناء القدرات المؤسسية تمثل عملية مستمرة تمكن المؤسسة من زيادة قدرتها علي صياغة وتحقيق أهدافها المنشودة ، ويتضمن ذلك فى إطاره بناء وتدعيم ما لدي

المؤسسة من قدرات إجرائية ، وتشرف المؤسسة علي بناء قدراتها بشكل ذاتي من خلال إستغلال مواردها المتاحة مع إمكانية تدعيمها بالموارد والمساعدات الخارجية (أحمد ، ٢٠١٨ : ٥٥) .

وتوجد العديد من النماذج التي توفر مقاييس تمكن المؤسسات من قياس وتطوير أدائها ، حيث تقدم منهج للعمل ومحددات لقياس نتائج الأداء في جميع المنظمات ، بالإضافة إلى تطوير العمل وتحقيق التحسين المستمر والتميز بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفعالية لما تحويه تلك النماذج على معايير رئيسية مكملة يتطلب توافرها في المؤسسات بما يزيد من القدرة المؤسسية (أحمد ، ٢٠١١ : ٩) ، وتؤكد على ذلك دراسة (Brent et.al , ٢٠٠٧) والتي أشارت إلى ضرورة تحديد المؤشرات المعيارية التي تمكن من قياس أداء المؤسسات وأفضل الممارسات لذلك ، وأيضاً أن أهم سمات أدوات التقييم المثالية المستخدمة في الأداء هي تلك التي تكون قابلة للقياس .

ولم يعد تطوير الأداء يعتمد علي الجانب المالي فقط ، بل أصبح يقاس عن طريق مجموعة متنوعة أو جوانب متعددة تسمى بالأداء الشامل ، والذي يربي رغبات كل الأطراف المرتبطة مما يؤدي إلي الإعتماد علي بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتطوير القدرة المؤسسية .

تعد بطاقة الأداء المتوازن مؤشراً هاماً لتقييم وتطوير الأداء داخل الهيئات ، كما أنها من أهم الأدوات التي يمكن أن تساعد في مواجهة المشكلات التي تتعلق بعملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة بها (الخولي ، ٢٠١١ : ٣٦) ، حيث أظهرت العديد من البحوث والدراسات أن حوالي ما بين (٧٠٪) إلى (٩٠٪) من الهيئات والمؤسسات تفشل في تنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة بها بسبب مشكلات ترتبط بإنخفاض مستوى الإلتزام والحشد الإستراتيجي ، لذلك يلجأ المنفذون إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كنظام قياس لتوجيه الإستراتيجية بما يسهم في حل مشكلة توصيل وإدارة وتطبيق الإستراتيجية وتطوير الأداء ( الملكاوي ، ٢٠٠٩ : ٥٧) .

ومدخل التقييم المتوازن للأداء هو أسلوب يأخذ بعين الإعتبار التوازن في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ، والتوازن بين الموارد والأهداف ، والتوازن بين المنظمة وواقعها الإجتماعي ، وبين القدرات والواجبات ، والتوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل (محمود ، ٢٠١٤ : ١٥) ، وهكذا تقوم فكرة مدخل التقييم المتوازن للأداء على مفهوم محوري وهو التوازن ، أي لا يطغى جانب واحد على جانب آخر في صياغة الخطط الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ .

وهو ما أكدت نتائج دراسة (Max Moullin, ٢٠١٧) ودراسة (A Malgwi, ٢٠١٤) والتي أكدت على أن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم كأداة لتقييم وتطوير مؤسسات الأعمال بشكل كلي ، وهي إطار لإدارة الأداء ودمج الإستراتيجية وتحسين الخدمات والقدرات للمؤسسات .

تواجه المنظمات الرياضية اليوم تحديات داخلية وخارجية تفرض نفسها علي بيئة العمل ، وتتطلب إحداث تغييرات لمواكبتها ، فالمنظمة الرياضية لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها

فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات ولا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التغيرات ولكن يجب أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لها ، حتى تستطيع أن تواجهها بحكمة ودون إرتباك في أنشطتها ويعتمد نجاح المؤسسات على كفاءة ونوعية جهازها الإداري ومقدرته على التطور والتجديد والإبداع ليواكب متطلبات مجتمعه وبيئته الخارجية .

لذلك تسعى الهيئات والمنظمات الرياضية إلى تحسين قدرتها المؤسسية والرفع من كفاءة أداءها من مختلف الجوانب ، ولذلك فمن الضروري الإعتماد علي أساليب وأدوات حديثة في التطوير المؤسسي ، ويعتبر قياس كفاءة وفعالية الأعمال والخدمات من الصعوبات الشديدة ، حيث تعتبر الخدمات المقدمة للمستفيدين أحد المخرجات غير الملموسة من عملية التقييم .

وهو ما أوصت به دراسة (Malone P.R, ٢٠١٠) على تطبيق إطار العمل المقترح في تقويم جهود بناء القدرات الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي ، مساهمة إطار العمل النظري المقترح في تدعيم بناء القدرات الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي ، أهمية الربط بين فاعلية الذات والتمكين من أجل بناء القدرات المطلوبة ، وتعزيز بناء القدرات اللازمة لإستشراق المستقبل ، وبناء القدرات المؤسسية المطلوبة من منظور متكامل .

تعتبر وزارة الشباب والرياضة أحد أهم الهيئات التي تسهم في التنمية الشاملة للدولة وتأتي أهميتها من ما تقدمه من مشروعات على مستوى البطولة الرياضية وعلى مستوى الأفراد العاملين بالمجال الرياضي بإعتبارها المحرك الأساسي لشئون الرياضة المصرية التي ينظر إليها الآن كمحور إقتصادي وتنموي خصب لا يمكن إغفاله حتى تكون الدولة قادرة على التنافس مع الكيانات الرياضية والإقتصادية إقليمياً ودولياً ، وذلك من خلال السعي إلى تطوير وتحسين القدرة المؤسسية إعتقاداً على مدخل التقييم المتوازن للأداء .

حيث وجدت الباحثة هناك صعوبة في قدرة الوزارة على الإندماج مع الواقع الجديد لعالم الأعمال الرياضية الذي يتطلب السرعة في إنجاز الأعمال والمرونة في تأديتها مع الحفاظ على معايير الجودة في تلك الأعمال ، كما لاحظت الباحثة أيضاً ضعف قدرة الوزارة على مواكبة تلك التغيرات أدى بدوره إلى ضعف القدرة المؤسسية والتوجه الإستراتيجي .

وهو ما أثبتته نتائج دراسة (Wallace Hulecki, L, ٢٠١١) وكان من أهم النتائج وجود العديد من نواحي النقص والقصور في بناء القدرات التنظيمية بالجامعات ، وإقترحت الباحثة إطار عمل لتطوير عمليات بناء القدرات التنظيمية اللازمة لقياس أداء أنشطة القبول والإلتحاق بالجامعات .

ويؤكد ذلك دراسة (سالم ، ٢٠٠٩) ودراسة (الديب ، ٢٠١٢) ودراسة (الغريب ، ٢٠١٣) حيث أشارت نتائجهم إلي عدم مناسبة أسلوب التطوير والتقويم الحالي في المؤسسات الرياضية

(الاتحادات الرياضية الأولمبية ، الأندية الرياضية ، مراكز الشباب) ، مع ضرورة وضع نماذج لتطوير وتقويم الأداء بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الرياضية .

وهو ما أكدتة أيضاً نتائج دراسة (كمال ، ٢٠١٦) وكان من أهم النتائج عدم إستيفاء بعض معايير القدرة المؤسسية لمراكز الشباب .

لذا وجدت الباحثة ضرورة ملحة لتوجيه أنظار القائمين بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية إلى صناعة بيئة أعمال تتناسب مع ذلك التسارع العالمي لإخراج أعمال رياضية ذات كفاءة وجودة من أجل تحقيق مكانة متقدمة في السوق الرياضى العالمى للأعمال ، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم المداخل التى تركز على تطوير القدرة المؤسسية مما يوجه أداء الوزارة إلى التحسين المستمر للأعمال والخدمات وتعظيم القدرة التنافسية بما ينعكس على تحسين مستوى الأداء الإستراتيجى وصولاً للريادة .

وهذا ما أثبتتة نتائج دراسة كل من (الدسوقي ، ٢٠١٦) ودراسة (أبولوفا ، ٢٠١٤) ودراسة (Jiang, D. and Liu, ٢٠١٤) ودراسة (Hamid, ٢٠١٠) التى كانت أهم نتائجها أن إستخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات من خلال زيادة أعداد المستفيدين نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر على تقويم الأداء عبر منظور العملاء .

وهو ما أكدتة أيضاً نتائج دراسة (الشاذلى ، ٢٠١٦) ودراسة (عمر ، ٢٠١٤) على أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدى إلى تحسين جوهري فى القدرة والكفاءة المؤسسية .

أخيراً إنطلاقاً من إحساس الباحثة بأهمية تبنى تطوير القدرة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة وإيماناً منها بالعوائد التى يمكن جنيها جراً هذه الدراسة فى ضوء ما توصلت إليه العديد من الدراسات والبحوث السابقة ، فجاءت أهمية فكرة هذه الدراسة وهى " تصور مقترح لتطوير القدرة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن " .

### أهمية البحث :

- مواكبة التطورات العالمية بعد إن حظيت بطاقة الأداء المتوازن بإهتمام عالمي للفوائد الكبيرة التى حصلت عليها المنظمات عند تطبيقها لوصولها إلى أعلى درجات التطور .
- وجود معايير شاملة لتطوير القدرة المؤسسية تسهم في معرفة مستوى الأداء والمجالات التى تحتاج إلى تحسين ومجالات لتطوير والإسهام في تصحيح العمليات ونتائج العمليات .
- حاجة المؤسسات الرياضية إلى تبنى نظام شامل لتطوير القدرة المؤسسية يجمع عناصر البناء المنظمى السليم لمواجهة المتغيرات .
- نجاح بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق العديد من الإنجازات الباهرة في العديد من المنظمات في الآونة الأخيرة التى عملت على تبنى هذا المفهوم وتطبيقه .

### هدف البحث :

يهدف البحث إلي وضع تصور مقترح لتطوير القدرة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن .

### تساؤلات البحث :

في ضوء هدف البحث تضع الباحثة التساؤلات التالية :

- ١- ما مستوى القدرة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؟
- ٢- ما التصور المقترح لتطوير القدرة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؟

### المصطلحات الرئيسية :

القدرة المؤسسية :

الإستعدادات التي تتمتع بها المؤسسة في تطبيق وإدارة ودعم وتطوير البرامج والإستراتيجيات التنظيمية اللازمة لتمكينها من الإضطلاع برسالتها وأهدافها ، فإن ذلك يعني في المقام الأول التمتع بالقدرة علي إحداث التغيير من منظور مستدام (Wright, ٢٠١١: ٢٣) .  
بطاقة الأداء المتوازن :

مجموعة مترابطة من المؤشرات توفر للإدارة رؤية شاملة عن أداء الوحدة ككل فهي تشمل مؤشرات مالية وتعطى معلومات عن النتائج المحققة والتي حدثت فعلاً بالإضافة إلى مجموعة من المؤشرات غير المالية وتسمى بالمؤشرات التشغيلية عن رضا العميل والعلميات الداخلية وأنشطة الإبتكار وهي تعتبر عوامل مسببة ومحدثة لتطوير الأداء (أمين ، ٢٠١٧ : ٤١) .

### إجراءات البحث :

منهج البحث :

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بإسلوب " الدراسات المسحية " ، ذلك لملائمته لتحقيق هدف البحث ومناسبته لطبيعة إجراءاته بوصف ما هو كائن وتحليله وإستخلاص الحقائق منه .

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى العاملين بالإدارات العامة بوزارة الشباب والرياضة والمتمثلة فى ( الإدارة المركزية للإستثمار الرياضى ، الإدارة المركزية لبرامج التنمية الرياضية ، الإدارة المركزية للرقابة ، الإدارة المركزية للهيئات ، الإدارة المركزية للطب الرياضى ، الإدارة المركزية للخدمات المساعدة ) ، والبالغ عددهم (١١٩٠) ألف مائة وتسعون فرداً ، وقامت الباحثة بإختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من الفئات التالية (وكيل وزارة ، مدير عام ، مدير إدارة ، رئيس قسم ، إدارى) من تلك الإدارات قوامها (٣٠٠) ثلاثمائة فرداً ، بنسبة مئوية قدرها (٢٥,٢١٪) من مجتمع البحث ، وجدول (١) يوضح ذلك .

## جدول (١)

## توصيف مجتمع وعينة البحث

م	العينة المركزية	وكيل وزارة	مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم	إدارى	الإجمالى	العينة الإستطلاعية	العينة الأساسية	النسبة المئوية
١-	الإدارة المركزية للإستثمار الرياضى	١	٦	١٦	١٤	٦٢	٩٩	٣	٢٤	٢٤,٢٤%
٢-	الإدارة المركزية لبرامج التنمية الرياضية	١	٥	١١	١٨	١٢٩	١٦٤	٥	٥٠	٣٠,٤٨%
٣-	الإدارة المركزية للرقابة	١	٥	٨	١٦	٥٩	٨٩	٤	٣١	٣٤,٨٣%
٤-	الإدارة المركزية للهيئات	١	٦	١٩	١٩	١٩١	٢٣٦	٦	٥٣	٢٢,٤٥%
٥-	الإدارة المركزية للطب الرياضى	١	٥	١٣	٢١	٨٢	١٢٢	٤	٣٩	٣١,٩٦%
٦-	الإدارة المركزية للخدمات المساعدة	١	٥	٤٢	٤٨	٣٨٤	٤٨٠	٨	١٠٣	٢١,٤٥%
	الإجمالى	٦	٣٢	١٠٩	١٣٦	٩٠٧	١١٩٠	٣٠	٣٠٠	٢٥,٢١%

## أدوات البحث :

قامت الباحثة بتحديد أدوات جمع البيانات المستخدمة فى البحث كالتالى :

**أولاً : تحليل المحتوى والسجلات والوثائق :** حيث قامت الباحثة بالإطلاع وتحليل الوثائق والسجلات الخاصة بوزارة الشباب والرياضة للتعرف على طبيعة وحجم مجتمع وعينة البحث التى يمكن التطبيق عليها بالوزارة من خلال السجلات .

**ثانياً : إستبيان مستوى القدرة المؤسسية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن (إعداد الباحثة)**

قامت الباحثة بتصميم إستبيان يهدف إلى التعرف على مستوى القدرة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، حيث تم تحديد (٤) أربعة أبعاد (ملحق ٢) ، ثم قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) سبعة خبراء وذلك لإبداء الرأى فى مدى مناسبتها ، وتم الإتفاق على جميع الأبعاد حيث حصلت جميعها على نسبة مئوية أعلى من (٧٠%) من إتفاق آراء الخبراء .

ثم قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل بعد من أبعاد الإستبيان ، وبلغ عدد العبارات (٥٣) ثلاثة وخمسون عبارة موزعة على أبعاد الإستبيان (ملحق ٣) ، ثم عرضها على الخبراء وتم حذف العبارات التى حصلت على نسبة مئوية أقل من (٧٠%) من إتفاق الخبراء ، وبلغت عدد العبارات المحذوفة (٤) أربعة عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٤٩) تسعة وأربعون عبارة (ملحق ٤) ، ولتصحيح الإستبيان قامت الباحثة بوضع ميزان تقدير ثلاثى ، وقد تم تصحيح العبارات للإستبيان كالتالى : موافق (٣) ثلاثة درجات ، موافق إلى حد ما (٢) درجتان ، غير موافق (١) درجة واحدة .

## المعاملات العلمية للإستبيان :

أ . الصدق :

لحساب صدق الإستبيان إستخدمت الباحثة الطرق التالية :

( ١ ) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الإستبيان فى صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) سبعة خبراء (ملحق ١) ، وذلك لإبداء الرأي فى معرفة مدى ملائمة أبعاد الإستبيان فيما وضع من أجله ، وجدولى (٢ ، ٣) يوضح ذلك .

## جدول (٢)

النسبة المئوية لأراء الخبراء فى أبعاد الإستبيان (ن = ٧)

م	الأبعاد الرئيسية	التكرار	النسبة المئوية
١-	البعد المالي	٧	٪١٠٠
٢-	بعد المستفيدين ( العملاء / الأعضاء )	٧	٪١٠٠
٣-	بعد العمليات الداخلية	٧	٪١٠٠
٤-	بعد التعلم والإبداع	٧	٪١٠٠

يتضح من جدول (٢) :

تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول أبعاد الإستبيان (١٠٠٪) ، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع أبعاد الإستبيان ، وذلك لحصولهم على نسبة أكبر من (٧٠٪) من آراء الخبراء .

## جدول (٣)

النسبة المئوية لأراء الخبراء فى عبارات الإستبيان (ن = ٧)

العبارات								الأبعاد	
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	البعد المالي
٪١٠٠	٪٨٦	٪١٠٠	٪٧١	٪٨٦	٪٤٣	٪١٠٠	٪٨٦	النسبة المئوية	
		١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	رقم العبارة	
		٪١٠٠	٪٨٦	٪٧١	٪١٠٠	٪٨٦	٪١٠٠	النسبة المئوية	
٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	رقم العبارة	بعد المستفيدين ( العملاء / الأعضاء )
٪١٠٠	٪٨٦	٪١٠٠	٪٧١	٪١٠٠	٪٨٦	٪١٠٠	٪٧١	النسبة المئوية	
			٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	رقم العبارة	
			٪١٠٠	٪١٠٠	٪٨٦	٪٢٩	٪٨٦	النسبة المئوية	

## تابع جدول (٣)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في عبارات الإستبيان (ن = ٧)

العبارات								الأبعاد	
٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	رقم العبارة	بعد العمليات الداخلية
%١٠٠	%٧١	%١٠٠	%٨٦	%٧١	%١٠٠	%٨٦	%١٠٠	النسبة المئوية	
			٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	رقم العبارة	
			%٤٣	%١٠٠	%٨٦	%١٠٠	%٧١	النسبة المئوية	
٤٨	٤٧	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	رقم العبارة	بعد التعلم والإبداع
%٨٦	%١٠٠	%٨٦	%٧١	%٤٣	%٧١	%٨٦	%١٠٠	النسبة المئوية	
			٥٣	٥٢	٥١	٥٠	٤٩	رقم العبارة	
			%٨٦	%٧١	%٨٦	%١٠٠	%٧١	النسبة المئوية	

يتضح من جدول (٣) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٢٩% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (٤) أربعة عبارات أرقام (٣ ، ٢٤ ، ٤٠ ، ٤٤) لحصولها على نسبة أقل من (٧٠%) ، لتصبح الصورة النهائية للإستبيان مكونة من (٤٩) تسعة وأربعون عبارة .

## (٢) صدق الإتساق الداخلي :

لحساب صدق الإتساق الداخلي للإستبيان قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية ، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ، وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ككل ، وبين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للإستبيان ككل وجدول (٤) يوضح ذلك .

## جدول (٤)

صدق الإتساق الداخلي للإستبيان مستوى القدرة المؤسسية  
باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (ن = ٣٠)

العبارات								معاملات الارتباط	البعد
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	البعد المالي
٠,٧٧	٠,٨٠	٠,٧٨	٠,٧٩	٠,٧٥	٠,٧٤	٠,٨١	٠,٧٥	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه	
٠,٧٦	٠,٦٧	٠,٧٧	٠,٦٦	٠,٧٨	٠,٦٥	٠,٧٩	٠,٦٤	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإستبيان	
			١٣	١٢	١١	١٠	٩	رقم العبارة	
			٠,٦٩	٠,٧٢	٠,٧٨	٠,٧١	٠,٧٣	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه	
			٠,٧٧	٠,٦٤	٠,٦٥	٠,٦٩	٠,٦٨	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإستبيان	
٠,٧٣								بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للإستبيان	

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

## تابع جدول (٤)

صدق الإتساق الداخلي لإستبيان مستوى القدرة المؤسسية  
باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (ن = ٣٠)

العبارات								معاملات الارتباط	البعد
٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	رقم العبارة	بعد المستفيدين
٠,٧٦	٠,٦٩	٠,٧٨	٠,٧٣	٠,٦٧	٠,٧٨	٠,٧٣	٠,٧٥	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه	
٠,٧١	٠,٧٣	٠,٦٤	٠,٦٥	٠,٧٩	٠,٧١	٠,٦٨	٠,٧٠	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإستبيان	
				٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	رقم العبارة	
				٠,٨١	٠,٧٧	٠,٧١	٠,٧٦	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه	
				٠,٦٩	٠,٧٢	٠,٧٤	٠,٦٨	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإستبيان	
٠,٧١								بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للإستبيان	
٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	رقم العبارة	بعد العمليات الداخلية
٠,٦٩	٠,٧٢	٠,٦٨	٠,٨١	٠,٧٢	٠,٦٧	٠,٧٥	٠,٧٩	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه	
٠,٦٧	٠,٦٩	٠,٦٨	٠,٧٨	٠,٦٧	٠,٧٦	٠,٦٨	٠,٦٦	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإستبيان	
				٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	رقم العبارة	
				٠,٦٩	٠,٧٥	٠,٧٨	٠,٧٦	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه	
				٠,٧١	٠,٧٠	٠,٧١	٠,٦٩	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإستبيان	
٠,٨١								بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للإستبيان	
٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤٠	٣٩	٣٨	رقم العبارة	بعد التعلم والإبداع
٠,٧٨	٠,٧٥	٠,٧٦	٠,٧١	٠,٦٩	٠,٧٠	٠,٧٩	٠,٧٣	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه	
٠,٦٤	٠,٧٠	٠,٧٨	٠,٦٩	٠,٧١	٠,٧٢	٠,٧٦	٠,٦٨	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإستبيان	
				٤٩	٤٨	٤٧	٤٦	رقم العبارة	
				٠,٧٥	٠,٨١	٠,٧٩	٠,٨١	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه	
				٠,٧١	٠,٧٧	٠,٧٩	٠,٦٨	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإستبيان	
٠,٧٤								بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للإستبيان	

قيمة ( ر ) الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من جدول (٤) :

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه ما بين (٠,٦٧ : ٠,٨١) ، وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً .

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان ما بين (٠,٦٤ : ٠,٧٩) ، وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً .

تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٧٣ : ٠,٨١) ، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق .

## ب . الثبات :

لحساب ثبات الإستبيان إستخدمت الباحثة طريقة معامل ألفا لكرونباخ على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، وجدول (٥) يوضح ذلك .

## جدول (٥)

معاملات إرتباط الثبات بإستخدام ألفا لكرونباخ للإستبيان (ن = ٣٠)

م	الأبعاد	معامل ألفا
١-	البعد المالي	٠,٧٥
٢-	بعد المستفيدين ( العملاء / الأعضاء )	٠,٨٢
٣-	بعد العمليات الداخلية	٠,٧٨
٤-	بعد التعلم والإبداع	٠,٨٠
الدرجة الكلية للإستبيان = (٠,٨٧)		

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من جدول (٥) ما يلي :

تراوحت معاملات ألفا لأبعاد الإستبيان ما بين (٠,٧٥ : ٠,٨٢) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٨٧) ، وهي معاملات إرتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

الإستبيان في صورته النهائية :

يتكون الإستبيان في صورته النهائية من (٤٩) عبارة ، وجدول (٦) يوضح ذلك .

## جدول (٦)

إستبيان مستوى القدرة المؤسسية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في صورته النهائية

الأبعاد	عدد العبارات	أرقام العبارات	الدرجة الدنيا	الدرجة العظمى
١-	١٣	١٣ - ١	١٣	٣٩
٢-	١٢	٢٥ - ١٤	١٢	٣٦
٣-	١٢	٣٧ - ٢٦	١٢	٣٦
٤-	١٢	٤٩ - ٣٨	١٢	٣٦

**البرنامج الزمني :****أ . الدراسة الإستطلاعية :**

قامت الباحثة بأجراء دراسة إستطلاعية للإستبيان كأداة لجمع البيانات فى الفترة الزمنية من ٢٠٢١/٥/١٣م إلى ٢٠٢١/٥/٢٨م ، حيث قامت الباحثة بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية قوامها (٣٠) ثلاثون فرداً ، وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها لطبيعة البحث وطبيعة العينة .

**ب . تطبيق البحث :**

بعد تحديد العينة وإختبار صلاحية الإستبيان كأداة لجمع البيانات والتأكد من صدقه وثباته قامت الباحثة بتطبيقه على أفراد العينة فى الفترة الزمنية من ٢٠٢١/٦/٢٣م إلى ٢٠٢١/٨/١٨م على عينة قوامها (٣٠٠) ثلاثمائة فرداً .

**المعالجات الإحصائية :**

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً ، ولحساب نتائج البحث إستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية :

- النسبة المئوية .
- معامل الإرتباط البسيط لبيرسون .
- معامل ألفا لكرونباخ .
- الوزن النسبى .
- النسبة المئوية لمتوسط الإستجابة .
- حدود الثقة .
- مربع كا .

وقد إرتضت الباحثة مستوى دلالة (٠.٠٥) ، كما إستخدمت الباحثة برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

## عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :

- ما مستوى القدرة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؟

## جدول (٧)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لمتوسط الإستجابة ومربع كا لإستبيان مستوى القدرة المؤسسية

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ( ن = ٣٠٠ )

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط الإستجابة	كا
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق			
البعد الأول : البعد المالي : تعمل وزارة الشباب والرياضة على :							
١-	تحسين كفاءة الإنفاق من خلال الإلتزام ببنود الموازنة .	٧٥	١٠٠	١٢٥	٥٥٠	٦١,١١	١٢,٥٠
٢-	تحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً .	٧٦	١٠٠	١٢٤	٥٥٢	٦١,٣٣	١١,٥٢
٣-	توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات وتطويرها .	٨٨	٥٦	١٥٦	٥٣٢	٥٩,١١	٥٢,١٦
٤-	زيادة الأنشطة والخدمات المتنوعة عبر اعتمادها على تنوع وزيادة الممولين .	٥٢	٣٦	٢١٢	٤٤٠	٤٨,٨٩	١٨٩,٤٤
٥-	جذب المستثمرين والرعاة والممولين .	٦٢	٥٢	١٨٦	٤٧٦	٥٢,٨٩	١١١,٤٤
٦-	زيادة كفاءة استخدام الأصول الثابتة .	٢٢	٥٤	٢٢٤	٣٩٨	٤٤,٢٢	٣١١,٣٦
٧-	تحسين معدلات الإستثمار وزيادة التدفقات النقدية .	٧٠	٥٦	١٧٤	٤٩٦	٥٥,١١	٨٣,١٢
٨-	إستغلال الموارد المالية والإمكانات بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء .	٥٨	٢٦	٢١٦	٤٤٢	٤٩,١١	٢٠٤,٧٢
٩-	تعيين الكفاءات من الموظفين والعاملين في الإدارة المالية .	٣٠	٥٤	٢١٦	٤١٤	٤٦,٠٠	٢٠٤,٧٢
١٠-	توافر أهداف إستثمارية محددة .	٧٢	٣٦	١٩٢	٤٨٠	٥٣,٣٣	١٣٣,٤٤
١١-	قياس العائد من الإستثمار .	٧٠	٢٤	٢٠٦	٤٦٤	٥١,٥٦	١٧٩,١٢
١٢-	إقتراح مشاريع إستثمارية جديدة لزيادة حجم التمويل .	٩٤	٥٨	١٤٨	٥٤٦	٦٠,٦٧	٤١,٠٤
١٣-	وجود نظام محاسبي فعال للقيام بالأعمال على أكمل وجه .	٤٨	٢٦	٢٢٦	٤٢٢	٤٦,٨٩	٢٤٠,٥٦
متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية لمتوسط الإستجابة للبعد ككل					٤٧٧.٨٤	٥٣.٠٩	
البعد الثاني : بعد المستفيدين ( العملاء / الأعضاء ) : تعمل وزارة الشباب والرياضة على :							
١٤-	وجود سياسة لتطوير علاقتها وسمعتها لدى جميع العملاء .	٧٤	٢٦	٢٠٠	٤٧٤	٥٢,٦٧	١٦١,٥٢
١٥-	التعرف على آراء المستفيدين في الأداء الخدماتي والإداري والمالي .	٧٢	٤٤	١٨٤	٤٨٨	٥٤,٢٢	١٠٩,٧٦
١٦-	توافر وسائل تكنولوجية حديثة للأعضاء .	٥٤	٣٤	٢١٢	٤٤٢	٤٩,١١	١٩٠,١٦
١٧-	المتابعة والإستجابة للشكاوى المرتبطة بالخدمات والأنشطة المقدمة .	٥٦	٣٠	٢١٤	٤٤٢	٤٩,١١	١٩٨,٣٢
١٨-	معرفة الخدمات والأنشطة التي ترغب في تقديمها مسبقاً .	٣٢	٧٤	١٩٦	٤٣٨	٤٨,٦٧	١٤١,٣٦
١٩-	وضع آليات عمل مميزة ومتطورة في تنفيذ الأنشطة والخدمات .	٤٤	٢٨	٢٢٨	٤١٦	٤٦,٢٢	٢٤٧,٠٤
٢٠-	وضوح العناصر المتميزة في خدماتها للجمهور والمؤسسات الأخرى .	٦٨	٣٠	٢٠٢	٤٦٦	٥١,٧٨	١٦٣,٢٨

## تابع جدول (٧)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لمتوسط الإستجابة ومربع كا لإستبيان مستوى القدرة المؤسسية

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ( ن = ٣٠٠ )

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط الإستجابة	٢١٥
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق			
البعد الثاني : بعد المستفيدين ( العملاء / الأعضاء ) : تعمل وزارة الشباب والرياضة على :							
٢١-	تطوير نوعية الخدمات المقدمة وفق أحدث الدراسات والتقنيات .	٤٦	٢٦	٢٢٨	٤١٨	٤٦,٤٤	٢٤٧,٧٦
٢٢-	عمل أبحاث لقياس الرأي العام في الأداء الإداري والخدمي المقدم للأعضاء .	٥٤	٧٦	١٧٠	٤٨٤	٥٣,٧٨	٧٥,٩٢
٢٣-	متابعة زوار الموقع الإلكتروني الخاص بالوزارة وتقديم الجديد باستمرار لهم .	٩٦	٥٢	١٥٢	٥٤٤	٦٠,٤٤	٥٠,٢٤
٢٤-	تحقيق المرونة والتوازن بين الأنشطة والخدمات المتاحة والمستهدفة .	٢٦	٣٢	٢٢٢	٤٢٤	٤٧,١١	٢٢٤,٢٤
٢٥-	إملاك قاعدة بيانات عن جميع العملاء المستفيدين .	٧٨	٣٦	١٨٦	٤٩٢	٥٤,٦٧	١١٩,٦٧
متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية لمتوسط الإستجابة للبعد ككل					٤٦٠,٦٦	٥١,١٨	
البعد الثالث : بعد العمليات الداخلية : تعمل وزارة الشباب والرياضة على :							
٢٦-	إستخدام الأساليب التقنية والمعلوماتية في العمل .	٧٤	١٤	٢١٢	٤٦٢	٥١,٣٣	٢٠٦,١٦
٢٧-	ترجمة الخطط إلى أهداف قابلة للقياس .	٦٦	٢٨	٢٠٦	٤٦٠	٥١,١١	١٧٥,٧٦
٢٨-	وجود آلية لإدارة المشكلات والمخاطر .	٥٠	٢٦	٢٢٤	٤٢٦	٤٧,٣٣	٢٣٣,٥٢
٢٩-	تطوير الهيكل التنظيمي ونظم التحليل المالي والإداري .	٨٨	٧٨	١٣٤	٥٥٤	٦١,٥٦	١٧,٨٤
٣٠-	مشاركة القائمين على العمل في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية .	٥٦	٣٦	٢٠٨	٤٤٨	٤٩,٧٨	١٤١,٣٦
٣١-	تحسين قدرات العاملين لتدعيم طريقة العمل وعمليات التشغيل وتميزها .	٥٢	٢٦	٢٢٢	٤٣٠	٤٧,٧٨	٢٢٦,٦٤
٣٢-	حوسبة العمليات الإدارية الخاصة بالأنشطة والموارد البشرية .	٦٤	١٦	٢٢٠	٤٤٤	٤٩,٣٣	٢٢٧,٥٢
٣٣-	التقييم المستمر لأداء القائمين على العمل من الموارد البشرية .	٦٦	٢٢	٢١٢	٤٥٤	٥٠,٤٤	١٩٧,٨٤
٣٤-	تطبيق المعايير والمحكات المرتبطة بنظم إدارة الجودة الشاملة .	٥٤	٣٨	٢٠٨	٤٤٦	٤٩,٥٦	١٧٦,٢٤
٣٥-	الإلتزام بالبرامج الزمنية الموضوعة مسبقاً لتقديم الأنشطة والخدمات .	٧٤	٥٢	١٧٤	٥٠٠	٥٥,٥٦	٨٤,٥٦
٣٦-	الإلتزام بالخطط الإستراتيجية والتنفيذية الموضوعة .	٦٤	٥٢	١٨٤	٤٨٠	٥٣,٣٣	١٠٦,٥٦
٣٧-	تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات .	٩٤	٢٤	١٨٢	٥١٢	٥٦,٨٩	١٢٥,٣٦
متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية لمتوسط الإستجابة للبعد ككل					٤٦٨	٥٢,٠٠	

## تابع جدول (٧)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لمتوسط الإستجابة ومربع كا لإستبيان مستوى القدرة المؤسسية

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (ن = ٣٠٠)

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبي	تسوية متوسط الإستجابة	كا
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق			
٣٨-	توفير دورات تدريبية تتناسب وإحتياجات العمل .	٧٤	٥٢	١٧٤	٥٠٠	٥٥,٥٦	٨٤,٥٦
٣٩-	توافر المناخ الداعم للتغيير والتطوير المؤسسي .	٤٢	٢٨	٢٣٠	٤١٢	٤٥,٧٨	٢٥٤,٤٨
٤٠-	تحديث لبرامج التدريب بشكل مستمر لضمان فاعليتها .	٥٨	٤٤	١٩٨	٤٦٠	٥١,١١	١٤٥,٠٤
٤١-	تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمستحدثات العلمية والتطبيقية .	٥٠	٢٤	٢٢٦	٤٢٤	٤٧,١١	٢٤١,٥٢
٤٢-	إستخدام الحوسبة وإجراء التحسينات على البرامج المستخدمة .	٧٤	٥٢	١٧٤	٥٠٠	٥٥,٥٦	٨٤,٥٦
٤٣-	تطوير مدخل الفريق لحل المشكلات وتحسين العمليات .	٧٠	٣٤	١٩٦	٤٧٤	٥٢,٦٧	١٤٤,٧٢
٤٤-	إختيار موارد بشرية للعمل ذات مؤهلات علمية وعملية .	٥٨	٣٤	٢٠٨	٤٥٠	٥٠,٠٠	١٧٧,٨٤
٤٥-	مراعاة تنفيذ برامج التدريب والتعلم قابليتها ونقلها للواقع الفعلي .	٧٢	٣٠	١٩٨	٤٧٤	٥٢,٦٧	١٥٢,٨٨
٤٦-	تدعيم جوانب المعرفة للتعامل مع عمليات التحديث والتطوير .	٤٠	١٠٠	١٦٠	٤٨٠	٥٣,٣٣	٧٢,٠٠
٤٧-	ربط نظام الحوافز والترقيات بنجاح برامج التميز والإبداع .	٦٦	١٢	٢٢٢	٤٤٤	٤٩,٣٣	٢٣٧,٨٤
٤٨-	أن تشمل برامج التدريب كل الإدارات على إختلاف مستوياتها .	٧٦	١٠٠	١٢٤	٥٥٢	٦١,٣٣	٦,٤٨
٤٩-	دعم الإبتكار والأنشطة الإبداعية والعمل على نشرها .	٩٥	٦٧	١٣٨	٥٥٧	٦١,٨٩	٢٥,٥٨
	متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية لمتوسط الإستجابة للبعد ككل				٤٧٧,٢٥	٥٣,٠٢	
	متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية لمتوسط الإستجابة للإستبيان ككل				٤٧٠,٩٣	٥٢,٣٢	

الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٢

الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٢

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

تراوحت النسب المئوية لمتوسطات الإستجابة لجميع عبارات إستبيان مستوى القدرة المؤسسية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ما بين (٤٤,٢٢% : ٦١,٨٩%) ، وكذلك تراوحت النسب المئوية لمتوسطات الإستجابة للأبعاد ما بين (٥١,١٨ : ٥٣,٠٩%) ، كما بلغت النسبة المئوية لمتوسط الإستجابة للإستبيان ككل (٥٢,٣٢) .

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

أن قيم كا<sup>٢</sup> دالة عند مستوى (٠,٠٥) لجميع عبارات إستبيان مستوى القدرة المؤسسية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة البحث فى جميع عبارات الإستبيان لصالح التكرارات الأكثر " غير موافق " .

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى ضعف الممارسات التى يمكن أن تقوم بها الوزارة بهدف تحقيق أهدافه وتطوير رؤيته بشكل مستمر بما يتناسب ومتطلبات ومستجدات الأداء العالمية من خلال التأكيد على المفاهيم والأساليب الحديثة التى تطور القدرة المؤسسية ، وكذلك ضعف القدرة على وضع أنظمة وممارسات تطبيقية ذات العلاقة بهذا المجال اللازمة لتطويره .

كما ترجع الباحثة ذلك أيضاً إلى إفتقاد المعرفة الكاملة بكيفية القيام بذلك ، وذلك نتيجة لإعتمادها على التحليل المالى التقليدى ، والتى تختلف تماماً عن الواقع الحالى والمستقبلى ، وتجاهل هذه المؤشرات للعوامل الخارجية من منافسين ورضاء العملاء والبيئة المحيطة ، وتجاهلها للجودة وتنمية الموارد البشرية والتطوير والإبتكار ، وأخيراً تعاملها مع الأهداف قصيرة الأجل دون تلك الأهداف طويلة الأجل ، وعدم التحديد الواضح والمحدد للملامح الرئيسية لإستراتيجيات مدعومة بعناصر قائمة على دعائم الأداء المتوازن الأربعة بالشكل الذى يحقق أهدافها ويجعلها قادرة على تطوير قدرته المؤسسية .

ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة ( أبو الوفا وآخرون ، ٢٠١٤ ) التى كانت أهم نتائجها وجود مشكلات خاصة بتطبيق النموذج المتوازن للأداء بالجامعات ، ودراسة ( سالم ، ٢٠٠٩ ) التى كانت أهم نتائجها عدم وجود رسالة إستراتيجية واضحة للإتحادات الرياضية وعدم وجود قدر كبير من الإتصالات والتدريب على العمل ببطاقة الأداء المتوازن .

تراوحت النسب المئوية لمتوسطات الإستجابة لجميع عبارات إستبيان مستوى القدرة المؤسسية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ما بين (٤٤,٢٢ % : ٦١,٨٩ %) ، وكذلك تراوحت النسب المئوية لمتوسطات الإستجابة للأبعاد ما بين (٥١,١٨ : ٥٣,٠٩ %) ، كما بلغت النسبة المئوية لمتوسط الإستجابة للإستبيان ككل (٥٢,٣٢) ، وجاءت جميعها أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها فى الواقع الفعلى للقدرة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة .

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن بيئة العمل لا تتناسب مع طبيعة الأعمال ، وثقافته التنظيمية بشقيها المتعلق بغرس القيم ، أو بشقها المتعلق بثقافة التطوير لمفردات العمل المؤسسي وعدم ربطها بمنظومة رقابية تهدف إلى تطوير القدرة المؤسسية وتطوير بنية العمل الإدارية ، كذلك ضعف القياس والتقييم ذات التوجه الإستراتيجى والتشغلي ، بالإضافة إلى عدم وضوح الإجراءات التفصيلية ومؤشرات الأداء اللازمة لتنفيذ تلك الإستراتيجيات لجميع القائمين على العمل .

كما ترجع الباحثة ذلك أيضاً لعدم وجود ضوابط تحكم الخطط الإستراتيجية سواء فى الجانب المالى أو على مستوى المستفيدين أو إجراءات العمل أو القدرة على تطوير الموارد البشرية من خلال التطوير والتدريب المستمر ، الأمر الذى قد ينعكس على قدرته المؤسسية .

كذلك لا تهتم الوزارة بعملية الإستمرارية فى التنمية المهنية للعاملين من خلال وحدة التدريب والجودة ، وعدم توافر المعرفة من قبل العاملين بسياسات الموارد البشرية ، وعدم إستخدام أحدث التقنيات والأساليب الحديثة فى برامج تنمية قدرات العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية لهم ، حيث أنه لا يمكن تجاهل أو البعد عن أهمية وجود العنصر البشرى وأنة ضرورة للنجاح والتقدم .

كذلك ضعف الموارد المالية المخصصة لإدارة شئونه ، وإعتمادة على التمويل الحكومى فقط ، وفقدان العاملين للقدرات والمهارات التى تساعدهم على توفير سبل المصادر التمويلية الذاتية ، وعدم قدرة الإدارة على التقييم الفعلى لمستوى الأداء المهني لتخصيص موارد كافية لتحسين هذا المستوى ، وضعف القدرة لتحديد الإحتياجات المالية اللازمة لإدارته .

وهو ما أثبتته نتائج دراسة (Wallace Hulecki, L, ٢٠١١) وكان من أهم النتائج وجود العديد من نواحي النقص والقصور فى بناء القدرات التنظيمية بالجامعات ، وإقترحت إطار عمل لتطوير عمليات بناء القدرات التنظيمية اللازمة لقياس أداء أنشطة القبول والإلتحاق بالجامعات .

ويؤكد ذلك دراسة (سالم ، ٢٠٠٩) ودراسة (الديب ، ٢٠١٢) ودراسة (الغريب ، ٢٠١٣) حيث أشارت نتائجهم إلى عدم مناسبة أسلوب التطوير والتقييم الحالى فى المؤسسات الرياضية (الاتحادات الرياضية الأولمبية ، الأندية الرياضية ، مراكز الشباب) ، مع ضرورة وضع نماذج لتطوير وتقييم الأداء بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن فى المؤسسات الرياضية .

وهو ما أكدتة أيضاً نتائج دراسة (كمال ، ٢٠١٦) وكان من أهم النتائج عدم إستيفاء بعض معايير القدرة المؤسسية لمراكز الشباب .

وترى الباحثة أنه من الأهمية لبناء وإدارة المنظومة الفكرية والتطبيقية تطوير قدرتها المؤسسية وتقييم أدائها ، وفقاً للأداء المتوازن ، لما لها من أثر فعال فى تحسين مستوى القدرة المؤسسية ، وبالتالي الريادة للرياضة المصرية .

وهو ما أكدتة نتائج دراسة (Max Moullin, ٢٠١٧) ودراسة (A Malgwi, ٢٠١٤) والتي أكدت على أن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم كأداة لتقييم وتطوير مؤسسات الأعمال بشكل كلي ، وهي إطار لإدارة الأداء ودمج الإستراتيجية وتحسين الخدمات والقدرات للمؤسسات .

لذا لابد من أن عملية قياس وتقييم الأداء أن تتم بصورة شاملة ومتزنة ومتكاملة ، بما يسهم بشكل مباشر لتحقيق رسالتها وأهدافها ودورها على المستويات المختلفة إنطلاقاً أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته ، ومن ثم تعديله وتحسينه وتطويره .

فالقدره المؤسسية تعني الابتكار، أو القيام بعمل ما هو مختلف عن الآخرين في الأداء من حيث التكلفة والجودة والوقت والإبداع ، لذا فإن الإهتمام بتحسين القدرة المؤسسية ينبغي أن يراعى كافة الجوانب التي تحقق لها الكفاءة والفاعلية للعمل والعاملين والمتعاملين ، وكذلك الجوانب التي تحقق لها الميزة التنافسية وتقديم الخدمة الجيدة التي تحقق الرضا لجمهور العملاء المستفيدين ، بما ينعكس ذلك على تحسين عمليات الأداء لضمان البقاء والنمو في بيئة العمل ، بما يمكن تلك المنظمات من تحسين وتطوير القدرة المؤسسية .

حيث تؤكد دراسة (Aizenman & Spiefel , ٢٠٠٢) أن القدرة المؤسسية تساهم في التعامل مع الجمهور أو المستفيدين من المؤسسات ، وتساعد على دفع الجمهور إلى دعم المؤسسات فالناس لا يتعاملون مع مؤسسات تتصف بضعف القدرة المؤسسية .

ويؤكد (الخليفة ، ٢٠١٥) على أن القدرة المؤسسية هي نتاج يعكس مدى إستجابة المؤسسة لظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة في هذه البيئة لتحقيق الأهداف (الخليفة ، ٢٠١٥ : ٧٣) .

لذلك تسعى الهيئات والمنظمات الرياضية إلى تحسين قدرتها المؤسسية والرفع من كفاءة أداءها من مختلف الجوانب ، ولذلك فمن الضروري الإعتماد علي أساليب وأدوات حديثة في التطوير المؤسسي ، ويعتبر قياس كفاءة وفعالية الأعمال والخدمات من الصعوبات الشديدة ، حيث تعتبر الخدمات المقدمة للمستفيدين أحد المخرجات غير الملموسة من عملية التقييم .

وهذا ما أثبتته نتائج دراسة كل من (الدسوقي ، ٢٠١٦) ودراسة (أبولوفا ، ٢٠١٤) ودراسة (Jiang, D. and Liu, ٢٠١٤) ودراسة ( Hamid, ٢٠١٠ ) التي كانت أهم نتائجهما أن إستخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات من خلال زيادة أعداد المستفيدين نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر على تقويم الأداء عبر منظور العملاء .

وهو ما أكدته أيضاً نتائج دراسة (الشاذلي ، ٢٠١٦) ودراسة (عمر ، ٢٠١٤) على أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في القدرة والكفاءة المؤسسية .

وهو ما أوصت به دراسة (Malone P.R, ٢٠١٠) على أهمية الربط بين فاعلية الذات والتمكين من أجل بناء القدرات المطلوبة ، وتعزيز بناء القدرات اللازمة لإستشراق المستقبل ، وبناء القدرات المؤسسية المطلوبة من منظور متكامل .

**الإجابة على التساؤل الثانى والذي ينص على :**

- ما التصور المقترح لتطوير القدرة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؟

**التصور المقترح :**

تحتاج الهيئات والمؤسسات الرياضية إلى التطوير والتحسين المستمر لمواكبة التغيرات المتسارعة وذلك من خلال بناء وإدارة المنظومة الفكرية والتطبيقية لتطوير قدرتها المؤسسية وتقييم أدائها ، وفقاً للأداء المتوازن كألية لتطوير القدرة المؤسسية ، لما لها من أثر فعال فى تحسين مستوى القدرة المؤسسية وإعادة النظر في الأساليب الإدارية ، بما يضمن لها تحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة مع إعتبار أن إعادة لتحقيق وبناء القدرات المؤسسية بصورة شاملة ومنتزعة ومتكاملة ، بما يسهم بشكل مباشر لتحقيق رسالتها وأهدافها ودورها على المستويات المختلفة إنطلاقاً أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته ، ومن ثم تعديله وتطويره .

وقد وضعت الباحثة هذا التصور المقترح في ضوء إجراءات ومشكلة البحث وحدود العينة ومن خلال عرض ومناقشة النتائج وتحليلها ، وفى ضوء تحليل الإطار النظري ، ويتكون التصور المقترح من الفلسفة والأهمية والأهداف وآليات التنفيذ بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن .

**فلسفة التصور المقترح :**

تعتبر وزارة الشباب والرياضة أحد أهم الهيئات في المجال الرياضي ، لذا يجب أن تمتلك القدرة على مواكبة التنافسية من خلال إحداث تغييرات في مكوناتها سواء في الأهداف أو اللوائح والتكنولوجيا وأساليب العمل ، بصورة تمكن من إحداث تطوير في الأداء الفردي والجماعي ككل وفي نوعية ومستوى جودة الخدمات من خلال إستخدام وإستثمار المعرفة والموارد المتاحة بما يمكنها من الإستجابة لمطالب أصحاب المنافع والمستفيدين .

**أهمية التصور المقترح :**

- وجود معايير شاملة لتطوير القدرة المؤسسية تسهم في معرفة مستوى الأداء والمجالات التي تحتاج إلى تحسين ومجالات لتطوير والإسهام في تصحيح العمليات ونتائج العمليات .

- حاجة المؤسسات الرياضية إلى تبني نظام شامل للقدرة المؤسسية يجمع عناصر البناء المنظمي السليم لمواجهة المتغيرات .
- نجاح بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق العديد من الإنجازات الباهرة في العديد من المنظمات في الأونة الأخيرة التي عملت على تبني هذا المفهوم وتطبيقه .
- مواكبة التطورات العالمية بعد إن حظيت بطاقة الأداء المتوازن بإهتمام عالمي للفوائد الكبيرة التي حصلت عليها المنظمات عند تطبيقها لوصولها إلى أعلى درجات القدرة المؤسسية .
- زيادة معدل الربح للوزارة وزيادة قدرته التنافسية في ظل إقتصاد مبني على المعرفة .
- زيادة القدرة الإبداعية للعاملين على كافة المستويات الإدارية .
- توفير إطار مرجعي لإدارة وتطوير العمل بالوزارة يعتمد على فكرة بطاقة الأداء للتقييم الذاتي والتحسين المستمر من خلال التحديد الدقيق لمجالات الأداء التي ينبغى العمل على تطويرها .

### أهداف التصور المقترح :

- تقديم إطار لتطوير القدرة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة ، للوصول إلى معدلات أداء مرتفعة في الأداء ، والإسهام في حل المشكلات إستناداً على إطار منهجي معتمداً على بطاقة الأداء المتوازن .
- بيان أهمية بطاقة الأداء المتوازن والعمل على تعميق مفهومها وتحقيق مدخلاتها بغرض تحسين وتطوير قدرة الوزارة المؤسسية وتطوير العائد الإقتصادي .
- تطوير أداء العاملين ويتمثل ذلك في تطوير المهارات والأسلوب وأدوات العمل والنتائج .

### آليات تنفيذ التصور المقترح :

تتمركز آليات التصور على إرساء المداخل الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لتطوير القدرة المؤسسية وكل بعد يحتوى على مجموعة من المؤشرات كنقاط إسترشادية وتشمل الأبعاد الآتية :

#### البعد الأول : البعد المالي : تعمل وزارة الشباب والرياضة على :

- تحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً .
- توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات وتطويرها .
- جذب المستثمرين والرعاة والممولين .

- زيادة كفاءة استخدام الأصول الثابتة .
- تحسين معدلات الإستثمار وزيادة التدفقات النقدية .
- توافر أهداف إستثمارية محددة .
- قياس العائد من الإستثمار .

#### البعد الثاني : بعد المستفيدين ( العملاء / الأعضاء ) : تعمل وزارة الشباب والرياضة على :

- وجود سياسة لتطوير علاقتها وسمعتها لدى جميع العملاء .
- توافر وسائل تكنولوجية حديثة للأعضاء .
- وضع آليات عمل مميزة ومتطورة في تنفيذ الأنشطة والخدمات .
- تطوير نوعية الخدمات المقدمة وفق أحدث الدراسات والتقنيات .
- متابعة زوار الموقع الإلكتروني الخاص بالوزارة وتقديم الجديد باستمرار لهم .
- إمتلاك قاعدة بيانات عن جميع العملاء المستفيدين .

#### البعد الثالث : بعد العمليات الداخلية : تعمل وزارة الشباب والرياضة على :

- استخدام الأساليب التقنية والمعلوماتية في العمل .
- ترجمة الخطط إلى أهداف قابلة للقياس .
- وجود آلية لإدارة المشكلات والمخاطر .
- حوسبة العمليات الإدارية الخاصة بالأنشطة والموارد البشرية .
- التقييم المستمر لأداء القائمين على العمل من الموارد البشرية .
- الإلتزام بالخطط الإستراتيجية والتنفيذية الموضوعة .
- تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات .

#### البعد الرابع : بعد التعلم والإبداع : تعمل وزارة الشباب والرياضة على :

- توفير دورات تدريبية تتناسب وإحتياجات العمل .
- تحديث لبرامج التدريب بشكل مستمر لضمان فاعليتها .
- تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمستحدثات العلمية والتطبيقية .
- استخدام الحوسبة وإجراء التحسينات على البرامج المستخدمة .

- تطوير مدخل الفريق لحل المشكلات وتحسين العمليات .
- إختيار موارد بشرية للعمل ذات مؤهلات علمية وعملية .
- تدعيم جوانب المعرفة للتعامل مع عمليات التحديث والتطوير .
- أن تشمل برامج التدريب كل الإدارات على إختلاف مستوياتها .

**الاستنتاجات :**

- ١- ضعف مستوى القدرة المؤسسية داخل وزارة الشباب والرياضة بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن .
- ٢- إستخدام بطاقة الأداء المتوازن قد يسهم فى تطوير القدرة المؤسسية داخل وزارة الشباب والرياضة .
- ٣- الوصول إلى التصور المقترح لتطوير القدرة المؤسسية داخل وزارة الشباب والرياضة بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن .

**التوصيات :****فى ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي :**

- ١- ضرورة تعاون الإدارة والعاملين بالهيئات الرياضية فى تبنى نظام تطوير الأداء المعتمد على بطاقة الأداء المتوازن والذي يكفل ترجمة رؤية وإستراتيجية الهيئات إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء التى تساعد على تطوير القدرة المؤسسية .
- ٢- إستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية فى عملية التطوير لتوفير الوقت والجهد ووصول المعلومات المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن إلى أكبر قدر من العاملين .
- ٣- الإهتمام برفع مستوى ( البناء المؤسسى ، الخدمات والأنشطة المقدمة ) بما ينعكس على القدرة المؤسسية لوزارة الشباب والرياضة .
- ٤- إجراء دراسات علمية مشابهة للإستفادة من نظام تطوير الأداء المتوازن بالمؤسسات والهيئات الرياضية الأخرى لما لها أثر إيجابى لتطوير القدرة المؤسسية .
- ٥- دراسة معوقات تطوير الأداء بالهيئات الرياضية مما يزيد من قدرتها المؤسسية .
- ٦- تبنى التصور المقترح لتطوير القدرة المؤسسية داخل وزارة الشباب والرياضة بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن .

## قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- ١- الملكاوى ، إبراهيم الخلوف (٢٠٠٩) : إدارة الأداء الإستراتيجى بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٢- الدسوقي ، أيمن رفعت عبد الرحمن (٢٠١٦) : قياس فعالية نظام تخطيط موارد المنشأة من منظور بطاقة الأداء المتوازن " دراسة حالة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- ٣- أحمد ، أيمن رمضان (٢٠١١) : تقييم برامج المنظمات الدولية في تنمية القدرات المؤسسية بالجمعيات التطوعية بالفيوم ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الإجتماعية ، جامعة الفيوم ، الفيوم .
- ٤- أبو الوفا ، جمال محمد وآخرون (٢٠١٤) : تقويم أداء الجامعات المصرية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، بحث منشور ، مجلة كلية التربية ، العدد (٩٩) يوليو ج (٢) .
- ٥- عمر ، جيهان أحمد (٢٠١٤) : دراسة أثر إستخدام الخريطة الإستراتيجية لنموذج الأداء المتوازن على فعالية تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة وميزتها التنافسية ( دراسة ميدانية على قطاع البنوك المشتركة ) ، رسالة دكتوراه ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
- ٦- الديب ، خلود نزار (٢٠١٢) : بطاقة قياس الأداء المتوازن كمدخل لتطوير الأداء الإداري في الإتحاد الرياضي العام في سوريا ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية .
- ٧- محمود ، زينب خيرى (٢٠١٤) : قياس الأداء المتوازن كنظام لتقييم أداء بعض الهيئات الخدمية للشباب والرياضة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة حلوان .
- ٨- جاد الرب ، سيد محمد (٢٠٠٩) : موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ، دار الكتب المصرية ، القاهرة .
- ٩- الشاذلى ، شيماء محمد (٢٠١٦) : نموذج مقترح للتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعى لتدعيم الدور الإستراتيجى للمراجعة الداخلية ، رسالة ماجستير غير منشورة

، كلية التجارة ، جامعة حلوان .

١٠- كمال ، عادل مصطفى (٢٠١٦) : تقييم معايير القدرة المؤسسية لمراكز الشباب من منظور الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية ، الإسكندرية ، مصر .

١١- السلمى ، على (٢٠١٢) : إدارة التميز نماذج " تقنيات الإدارة المعاصرة فى عصر المعرفة " ، دار غريب ، القاهرة .

١٢- سالم ، عماد مصباح (٢٠٠٩) : تقويم بعض الإتحادات الرياضية الأولمبية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازنة بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .

١٣- كامل ، كريمة عيد (٢٠٠٩) : برنامج مقترح لدور الخدمة الإجتماعية فى تنمية القدرات المؤسسية بمراكز الشباب ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الخدمة الإجتماعية ، جامعة الفيوم ، الفيوم .

١٤- الغريب ، محمد (٢٠١٣) : نموذج لتقييم الأنشطة الترويحية لذوي الإحتياجات الخاصة بالأندية ومراكز الشباب فى ضوء القياس المتوازن (BSC) بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط .

١٥- الخليفة ، محمد الجيلانى (٢٠١٥) : أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسى فى المنشأة الخدمية : دراسة حالة على المنسقية العامة للخدمة الوطنية (الخرطوم) ، رسالة ماجستير ، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامى ، جامعة أم درمان الإسلامية .

١٦- أحمد ، محمود عبد الحافظ (٢٠١٨) : دور التوجيه الفني فى تحقيق القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الثانوي العام ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة .

١٧- أمين ، مصطفى أحمد (٢٠١٧م) : بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية ، المجلد ٢٤ ، العدد ١٠٦ ، مستقبل التربية العربية ، القاهرة .

١٨- حامد ، ناجى إسماعيل ومغاورى ، محمد إبراهيم (٢٠١٤) : الإدارى المحترف ، مركز الكتاب الحديث للنشر ، القاهرة .

١٩- الخولى ، هالة عبد الله (٢٠١١) : إستخدام نموذج القياس المتوازن للأداء فى قياس الأداء الإستراتيجى لمنشآت الأعمال ، مجلة المحاسبة والإدارة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .

### ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية :

- ٢٠- Jiang, D. and Liu, Z. (٢٠١٤): Research on Application of Balanced Scorecard in the Government Performance Appraisal, Journal of Social Sciences,.
- ٢١- A Malgwi & H. Dahiru:(٢٠١٤): Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review, IOSR Journal of Economics and Finance.Vo ٤, Issue ٦ , PP ١-١٠ .
- ٢٢- Aizenman, J. & Spiefel, M. (٢٠٠٢): Institutional Efficiency, Monitoring cost and the Investment share of EDL, December.
- ٢٣- Brent, D.& Maria, s. & Michel, B. (٢٠٠٧) : Evaluating the Impact of organizational self-Assessment in Higher Education : The Malcolm Baldrige/ Excellence in Higher Education Framework, leadership, organizationDevelopment, Journal, Vol.٢٨, No.٣.
- ٢٤- Hamid,Tohidi,et,al,(٢٠١٠) : using Balanced scorecard in educational organization , procedia – social and behaviora\scien. Issue ٢ .
- ٢٥- Malone, P.R. (٢٠١٠) : An appreciative exploration of strategic capacity and the impact of the soar framework in building strategic capacity. PhD dissertation, Lawrence Technological university, Michigan, U.S.A.
- ٢٦- Matthews, L.R., Pockett, R.B., Nisbet, G., Thistlethwaite, J.E., Dunston, R., Lee, A., & White, J.F. (٢٠١١) : “Building capacity in Australian interprofessional health education: perspectives from key health and higher education stakeholders”. Australian Health Review, Vol ٣٥, No ٢.
- ٢٧- Max Moullin,(٢٠١٧) : Improving and evaluating performance with the Public Sector Scorecard, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol ٦٦ Issue ٤, pp. ٤٤٢-٤٥٨.

- ٢٨- Wallace Hulecki, L. (٢٠١١) : “Building organizational capacity for enrollment performance measurement: A mixed- methods investigation”, PhD dissertation, the university of Nebraska, Lincoln, Nebraska U.S.A.
- ٢٩- Wright, V.K. (٢٠١١) : “Non- profit capacity: A comparative case study of capacity building in community-based organizations”, M.S. dissertation, Pepperdine University, California, U.S.A.

## ملخص البحث

تصور مقترح لتطوير القدرة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة  
باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

د/إحسان حسنى أحمد

يهدف البحث إلي وضع تصور مقترح لتطوير القدرة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن . ، إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بإسلوب "الدراسات المسحية" ، وذلك لملائمته لتحقيق هدف البحث ومناسبته لطبيعة إجراءاته بوصف ما هو كائن وتحليله وإستخلاص الحقائق منه .

يتمثل مجتمع البحث فى العاملين بالإدارات العامة بوزارة الشباب والرياضة والمتمثلة فى ( الإدارة المركزية للإستثمار الرياضى ، الإدارة المركزية لبرامج التنمية الرياضية ، الإدارة المركزية للرقابة ، الإدارة المركزية للهيئات ، الإدارة المركزية للطب الرياضى ، الإدارة المركزية للخدمات المساعدة ) ، والبالغ عددهم (١١٩٠) ألف مائة وتسعون فرداً ، وقامت الباحثة بإختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من الفئات التالية (وكيل وزارة ، مدير عام ، مدير إدارة ، رئيس قسم ، إدارى) من تلك الإدارات قوامها (٣٠٠) ثلاثمائة فرداً ، بنسبة مئوية قدرها (٢٥,٢١%) من مجتمع البحث ، وبلغت العينة الإستطلاعية (٣٠) فرداً .

إستخدمت الباحثة إستبيان مستوى القدرة المؤسسية ، ويهدف إلى التعرف على مستوى القدرة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ( إعداد الباحثة ) .

كانت من أهم النتائج التى توصلت إليها الباحثة ضعف مستوى القدرة المؤسسية داخل وزارة الشباب والرياضة إعتماًداً على بطاقة الأداء المتوازن ، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن قد يسهم فى تطوير القدرة المؤسسية داخل وزارة الشباب والرياضة ، الوصول إلى التصور المقترح لتطوير القدرة المؤسسية داخل وزارة الشباب والرياضة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن .

كان من أهم التوصيات ضرورة تعاون الإدارة والعاملين بالهيئات الرياضية فى تبنى نظام تطوير الأداء المعتمد على بطاقة الأداء المتوازن والذى يكفل ترجمة رؤية وإستراتيجية الهيئات إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء التى تساعد على تطوير القدرة المؤسسية ، تبنى التصور المقترح لتطوير القدرة المؤسسية داخل وزارة الشباب والرياضة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن .

## proposed conception to develop the institutional capacity of the Ministry of Youth and Sports Using the balanced scorecard

Dr. Ihsan Hosny Ahmed .

The research aims to develop a proposed scenario to develop the institutional capacity of the Ministry of Youth and Sports using the balanced scorecard. The researcher used the descriptive approach in the manner of "survey studies", for its suitability to achieve the goal of the research and its relevance to the nature of its procedures by describing what is an object, analyzing it and extracting facts from it. The research community is represented in the employees of the public administrations of the Ministry of Youth and Sports, which are represented in (the Central Administration for Sports Investment, the Central Administration for Sports Development Programs, the Central Administration for Oversight, the Central Administration for Bodies, the Central Administration for Sports Medicine, the Central Administration for Ancillary Services), and their number is (١١٩٠) thousand one hundred Ninety individuals, and the researcher selected the sample by stratified random method from the following categories (undersecretary, general manager, department director, head of department, administrative) from those departments, consisting of (٣٠٠) three hundred individuals, with a percentage of (٢٥,٢١٪) of the research community. The survey sample consisted of (٣٠) individuals. The researcher used the institutional capacity level questionnaire, which aims to identify the level of institutional capacity in the Ministry of Youth and Sports using the balanced scorecard (prepared by the researcher). One of the most important findings of the researcher was the weak level of institutional capacity within the Ministry of Youth and Sports, depending on the balanced scorecard. Balanced performance. One of the most important recommendations was the necessity of the cooperation of management and employees of sports bodies in adopting the performance development system based on the balanced scorecard, which ensures translating the vision and strategy of the bodies into a comprehensive set of performance indicators that help develop institutional capacity. balanced Scorecard .