



## ” تقييم الأداء الإداري للقيادات والكوادر الإدارية بمركز التنمية الشبابية

### إستاد المنصورة في ضوء بطاقة الأداء المتوازن ”

(\*) أسماء عبدالحكيم فتوح عبدالجواد

مقدمة ومشكلة البحث :

لقد شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تغييرات إستراتيجية عديدة لعل أبرزها ظهور العولمة والتطور التكنولوجي , والمنافسة الشديدة , بالإضافة إلى حاجة العملاء إلى منتجات وخدمات ذات جودة عالية , مما جعل تلك المؤسسات تسعى بصورة مستمرة نحو التطور والإبداع والتحسين , وأصبحت تلك التغييرات تشكل تحديات وضغوطات تواجه مختلف أنواع المؤسسات تمثلت في الحاجة لمتطلبات جديدة يستلزم الإستجابة لها وتحقيقها من أجل النجاح في ظل هذه البيئة , ولغرض الإستجابة لهذه التغييرات والبقاء في بيئة الأعمال التنافسية يتطلب من تلك المؤسسات أن تنتهج أساليب حديثة في مجال التخطيط والرقابة وتقييم الأداء وبالشكل الذى يتناسب مع تلك التغييرات .

يذكر مصطفى راشد العبادى ( ٢٠٠٢ م ) أن تقييم الأداء من أهم الوظائف الإدارية التى تكشف عن مدى سلامة الأداء فى مختلف جوانب نشاط المنظمة , وتحديد مدى نجاح الإدارة فى تعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف , بالإضافة إلى مواطن الخلل , ونقص كفاءة وفاعلية الإداء لإتخاذ الإجراءات الكفيلة لتلافي الآثار السلبية ( ٢٤ : ٤٢٥ )

ويرى نبيل خليل ندا ( ٢٠١٠ م ) أنه بدون التقييم لا نستطيع معرفة أسباب ما تحققه من نجاح وما تقابله من معوقات والتالى لا نستطيع تطوير الأداء ونظم العمل فهو يهدف إلى تقدير قيمة الشئ وتصحيح المعوج بعد تحديد السلبيات والإيجابيات فى ضوء معايير واضحة وثابته . ( ٢٥ : ٥٣ )

ويشير أسامة محمود قرنى ( ٢٠١١م ) أن الأداء الإدارى عبارة عن تلك المسئوليات والواجبات والمهام التى يجب أن يقوم بها الفرد من خلال موقعة الوظيفى فى المؤسسة التى يعمل بها , وقدرته على القيام بمهامه الموكله إليه من خلال تعبئة وتحويل الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية إلى مخرجات ذات جودة عالية , ولذلك كان لابد من تقيمه . ( ٣ : ٢٥ )

ويشير جمال محمد على ( ٢٠٠٨ م ) أن عملية قياس الأداء فى الهيئات الشبابية والرياضية

\* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة كفرالشيخ



تعتبر أحد الأعمال الرئيسية لقيادات هذه الهيئات لمعرفة أداء الأفراد ومحاولة تطوير وتنمية الأداء في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة في المؤسسات الرياضية وبعد قياس الأداء جزءاً أساسياً من العملية التدريبية السليمة وعنصر مهم لأي جهد تنموي أو تدريبي وأن قياس الأداء عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة البرامج للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف في البرامج والمدرسين والمتدربين ، ولذا فإن عملية قياس الأداء في المجال الرياضي هي بمثابة تقدير لكفاءة القادة والعاملين في هذا المجال من خلال تحليل وتقييم الأداء ومدى الصلاحية والكفاءة في القيام بأعباء أعمالهم الحالية . ( ٤ : ١٩٣ - ١٩٥ )

ويشير دايفيد روبرت David, R (2009) أن بطاقة الأداء المتوازن هي إستراتيجية تقييم ورقابة تقنية تستمد إسمها من حاجة المؤسسات موازنة مؤشرات المال التي تستعمل في غالب الأحيان ، وبشكل حصري في تقييم الإستراتيجية والرقابة على المؤشرات غير المالية كنوعية المنتج وخدمة العميل . ( ٣١ : ١٣٥ )

ويذكر صالح بلاسكة (٢٠١٢ م) أن بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم فضلاً عن كونها أداة قيادة إستراتيجية لكونها تعتمد على أربعة أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمنظمة ، وهذا بدلا من التركيز على البعد المال ، الذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء ، وأن التركيز عليه فقط أصبح غير ملائم لبيئة الأعمال المعاصرة ، لأنه لم يعد يغطي كل الجوانب المتماشية مع الإحتياجات الإستراتيجية للمنظمة ، وأن الإهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة ، حجم السوق ، رضى الزبون ، العاملين والبيئة ، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف . ( ١٣ : ١ ) ويرى روسيل هوبى وآخرون (٢٠١٠ م) أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أحد أساليب تقييم الأداء في المؤسسة الرياضية والذي يعتمد على تجنب المبالغة في التأكيد على أن المساهمين سوف يضيفون للمعايير المالية من خلال تحقيق التوازن بينها وبين الفوائد التي قد تعود على العملاء والموردين والموظفين ويضم أربعة أبعاد هي المالي - المستفيدين - العمليات الداخلية - التعلم والتطور . ( ١١ : ٢٦٢ )

كما يشير هورنغرن أند داتار Horngren & Datar (٢٠٠٠ م) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر طريقة لتحويل رسالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مقاييس أداء ، وفي الواقع فإن أساس بطاقة الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل محور من محاور إجراء عمليات القياس لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط . ( ٣٣ : ٢٤ )

ويذكر كلاً من محمد محمود يوسف (٢٠٠٥ م) وطاهر محمد منصور ووائل محمد إدريس (٢٠٠٧ م) أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر بمثابة الحجر الأساسى للنجاح الحالى والمستقبلي



للمؤسسة على العكس من المقاييس التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً، وتعالج النقص الموجود في الأنظمة الإدارية التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى في أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى ، تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق هدف المستهلك والمؤسسة ، مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة مثل الجودة ، وإعادة تصميم ، وخدمة العميل ، وتوضيح الرؤية وتحسين الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للإستراتيجيات وربط المكافآت بمعايير الأداء ، وتبقى البطاقة المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة بالوقت نفسه تلقى الضوء على مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين العملاء والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد .

( ٢٢ : ٢٤ ) ، ( ١٤ : ١٣١ )

ويعتبر مركز التنمية الشبابية إستاذ المنصورة أحد المؤسسات الرياضية التي أنشأتها الدولة التي تهتم بالشباب والرياضة وتؤثر في المجتمع ، كما أن لها دور عميق وفعال في التواصل وخدمة المجتمع تميزها عن غيرها من المؤسسات الرياضية الأخرى ، ويسعى الإستاذ الرياضي إلى تحسين قدرته التنافسية وتطوير كفاءه أداءه في مختلف الجوانب ، ولذلك فمن الضروري إستخدام أدوات حديثة في الإدارة ، كما يعتبر قياس كفاءة وفاعلية الإدارة بالإستاذ الرياضي من الصعوبات الشديدة التي تواجه الإدارة حيث تعتبر الخدمات المقدمة للمستفيدين أحد المخرجات الغير ملموسة من عمليات التقييم داخل الإستاذ الرياضي ، كما أن الأداء بالإستاذ الرياضي لم يعد يقتصر على الجانب المالي فقط ، أصبح يقاس عن طريق جوانب متعددة بحيث يرضى جميع الأطراف المرتبطة بمركز التنمية الشبابية من جمهور خارجي ومستفيدين وجمهور داخلي ، أصبحت الحاجة إلى الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء .

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاماً شاملاً لتقييم الأداء حيث أنها تعمل على ترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف المحددة والمقاييس الملموسة من خلال تفاعل أربع أبعاد البعد المالي ، وبعد العمليات الداخلية ، وبعد التعلم والنمو ، وبعد العملاء ، وترى الباحثة أن بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب الحديثة المستخدمة لتقويم الأداء الإداري التي يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة وتدعيمها وإكتشاف نقاط الضعف وعلاجها وذلك لتحسين المستوى التنافسي للإستادات الرياضية وذلك لإعتمادها على أكثر من محور لعملية القياس منها محور ( العملاء والمستفيدين - العمليات الداخلية - النمو والتطور - المالي ) .



ويؤكد ذلك نتائج دراسة محمود عبدالله جمعة (٢٠١٩م) أن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن يوفر معلومات مالية أكثر دقة يمكن الإستفادة منها فى تخفيض تكاليف الخدمات , وأن إستخدام مقياس البعد المالى يؤدي إلى تخفيض تكاليف تقديم الخدمات , والعمل على دراسة أسباب إنحرافات الأداء عن المعدلات المستهدفة بغرض تحسين وتطوير وتخفيض تكاليف تقديم الخدمات. (٢٣)

وأشارت نتائج دراسة عماد محمد صدقى (٢٠٢٢م) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إستخدام بطاقة الأداء المتوازن فى تحسين أداء مؤسسات التعليم العالى , وأهمية تبنى أبعاد إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لدعم أداء مؤسسات التعليم العالى . (١٦)

وأوصت نتائج دراسة رامز رمضان حسين (٢٠١٩) بضرورة الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن بجوانبها المختلفة فى عملية التخطيط والتقييم للأداء داخل المنظمات العامة لما لها من دور فى علاج المشاكل الناتجة عن إتباع الأساليب التقليدية فى تلك المعلومات . (٩)

كما أوصت نتائج دراسة حسن أحمد الشافعى وكريم محمد الحكيم (٢٠١٥م) إلى ضرورة الإنتقال من الطرق التقليدية فى تقويم المؤسسات الرياضية بصفة عامة والأندية الرياضية بصفة خاصة إلى الطرق الحديثة القائمة على مفاهيم حديثة فى الإدارة الرياضية , وتوعيه الجهاز الإدارى بالأندية الرياضية إلى أهمية المؤشرات غير المالية فى تقييم الأداء حتى لا يتم تجاهلها أثناء عملية التقييم . (٥)

ولذلك تكمن مشكلة الدراسة فى عدم الإهتمام بالتوسع فى مجال تحسين الأداء داخل الإستادات الرياضية وذلك لإعتمادها على المقاييس التقليدية لتقييم أدائها وليس لإعتمادها على بطاقة الأداء المتوازن التى تعتمد على جوانب مالية وغير مالية تبين نقاط القوة ونقاط الضعف التى يجب تلافيها للحفاظ على إستمرارية الأداء وإعطاء صورة أكثر شمولاً عن الأداء الحالى والمستقبلى وفق رؤية وإستراتيجية الإستاد .

**أهمية البحث :**

**الأهمية العلمية :**

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن مدخل لتقويم الأداء الإدارى بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة كما أنها من الموضوعات الهامة فى تقويم الأداء نتيجة الإنتقادات التى وجهت لنظم الرقابة الإدارية التقليدى .

**الأهمية التطبيقية :**

إستخدام بطاقة الأداء المتوازن فى تقويم الأداء يساعد مركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة فى تحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف وعلاجها بهدف الحفاظ على المركز للتنافسى



للمركز لكونه يعتمد على أربعة أبعاد لتشتمل على جميع أبعاد المؤسسة وتحقيق أهدافها .  
**هدف البحث :**

يهدف البحث الحالي إلى تقييم الأداء الإداري للقيادات والكوادر الإدارية بمركز التنمية الشبابية الرياضية إستاد المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن .

**تساؤلات البحث :**

- ١- ما هو واقع بعد العملاء والمسـتفيدين فى تقييم الأداء الإدارى للقيادات والكوادر الإدارية بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن ؟
- ٢- ما هو واقع بعد النمو والإبداع فى تقييم الأداء الإدارى للقيادات والكوادر الإدارية بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن ؟
- ٣- ما هو واقع البعد المالى فى تقييم الأداء الإدارى للقيادات والكوادر الإدارية بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن ؟
- ٤- ما هو واقع بعد العمليات الداخلية فى تقييم الأداء الإدارى للقيادات والكوادر الإدارية بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن؟

**مصطلحات البحث :**

**تقويم الأداء :**

يعرف حنا نصرالله (٢٠٠م) تقويم الأداء بأنه العمليه بأنه العمليه التى تعنى بقياس كفاءه العاملين أو المديرين وصلاحياتهم وإنجاوهم وسلوكهم فى عملهم الحالى للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالىة وإستعدادهم لتقلد مناصب أعلى فى المستقبل . ( ٧ : ١٦٩ )

**الأداء الإدارى :**

تُعرف راوية محمد حسن (٢٠٠١م) الأداء الإدارى بأنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة ، وهو يعكس الكيفية التى يُحقق أو يُشبع بها الفرد متطلباته ، ويمكن قياس الأداء على أساس النتائج التى حققها الفرد " . ( ١٠ : ٢١٥ )

**مركز التنمية الشبابية :**

**حدد القانون رقم (٧) لسنة (٢٠٢٠م) مراكز التنمية الشبابية وفقاً للتعريف الوارد بالقانون بأنها هيئات شبابية تنشأ بقرار من رئيس مجلس الوزراء تهدف إلى تقديم مجموعة من الخدمات لأعضائها بغية إكتشاف مواهبهم وتمميتها وإستثمار أوقات فراغهم فى ممارسة الأنشطة الإجتماعية والرياضية والثقافية والفنية فى إطار السياسة العامة للدولة ( ٢٧ )**



## بطاقة الأداء المتوازن :

عرف صالح بلاسكة (٢٠١٢م) بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إدارى يهدف إلى مساعدة المنشأ على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلى , وهر تبدأ من تحديد رؤية المنشأت وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التى تساعد على وضع أهداف وقياس الأنسب فى المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات . (١٣ : ١٠٢ )

## الدراسات السابقة :

١-دراسة أحمد محمد شبل (٢٠٢١م) بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن كأحد متطلبات تقويم الأداء الإدارى لكليات التربية الرياضية " , وهدفت الدراسة إلى تقويم الأداء الإدارى بكليات التربية الرياضية من خلال التعرف على واقع الأداء الإدارى لكليات التربية الرياضية وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن والآليات المقترحة لتطوير الأداء الإدارى , وإستخدم الباحث المنهج الوصفى (الدراسات المسحية) , وأشتملت عينه البحث على (١٢٨) فرداً من أعضاء هيئة التدريس القائمين بأعمال إدارية ومديرى الإدارات , وأستخدم الباحث إستمارة الإستبيان فى جمع البيانات , وأسفرت نتائج الدراسة عن قلة تدعيم إدارة كليات التربية الرياضية للشراكة المجتمعية وتطويرها , وقلة تقديم الخدمات التعليمية التى تقدمها الكليات للإحتياجات الفعلية للطلبة , وندرة محاولة كليات التربية الرياضية ترجمة رؤيتها الإستراتيجية فى عمليات تقويم الأداء , وعدم تقديم برامج مستمرة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس . ( ١ )

٢-دراسة حسن محمد خيرى(٢٠٢١م) بعنوان "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الإستراتيجى بحمامات السباحة " , وهدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الوظيفى لدى العاملين بحمامات السباحة فى ضوء إدارة التميز ببعض محافظات جمهورية مصر العربية , وأستخدم الباحث المنهج الوصفى (الدراسات المسحية) , وإشتملت عينه البحث على العاملين والمستفيدين بحمامات السباحة بجمهورية مصر العربية بواقع ٢٧ حمام سباحة , إستخدم الباحث فى جمع البيانات إستمارتين إستبيان , وأسفرت النتائج أنه يتم نشر وتطبيق السياسات والإستراتيجيات إلى حد ما بشكل دائم ومستمر , كما تعتمد السياسات والإستراتيجيات على الإحتياجات المستقبلية , تسهل القيادة عملية الإتصال بين جميع العاملين بحمام السباحة وكذلك تشجع القيادة التحول إلى العمل الجماعى التعاونى المستمر . (٦)

٣-دراسة ياسمينة بلفتنى ( ٢٠٢١م) بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن فى إتخاذ القرار فى المؤسسات الإقتصادية " , وهدفت الدراسة إلى تقديم مفهوم لبطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات التيسير الحديثة والفعالة فى الإدارة الإستراتيجية ومساهمتها فى إتخاذ القرارات فى



المؤسسات الإقتصادية , واشتملت عينة الدراسة مؤسسة مطاحن سيدى أرغيس لأم البواقي , وأسفرت النتائج إلى وجود علاقة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن فى إتخاذ القرارات من خلال ضرورة إدراك المؤسسات لأهمية بطاقة الأداء المتوازن كمصدر رئيسى للمساعدة فى إتخاذ القرارات , والسعى نحو توظيفها لتحقيق قرارات سليمة بدرجة أكبر . ( ٢٨ )

٤- دراسة **عبدالمعنى سالم محمد** ( ٢٠٢٠ م ) بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن BSC فى تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على فروع مصارف الجمهورية بالمنطقة الغربية " , وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة فى تحقيق الميزة التنافسية , وإستخدام الباحث المنهج التحليلي , واشتملت عينة البحث على ( ٢١٠ ) شخصاً من العاملين بالمصارف قيد الدراسة , وإستخدمت الباحثة الإستبيان فى جمع بيانات البحث , وأسفرت أهم النتائج أنه يوجد أثر إيجابى لكل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ( البعد المالى - البعد العملاء - بعد العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو ) فى تحقيق الميزة التنافسية , المصارف تعمل على تنوع خدماتها وبرامجها لرفع الإيرادات , وتحقيق معدلات مرتفعة من الأرباح سنوياً , لا يوجد قسم لخدمة العملاء مدرب على كيفية التعامل مع الجمهور مما يعتبر أحد الأسباب المؤثرة فى تحقيق الميزة التنافسية, ولا تستخدم المصارف أحدث التقنيات وفقاً لعصر التكنولوجيا وعصر المعلوماتية . ( ١٥ )

٥- دراسة **محمود عبدالله جمعة** ( ٢٠١٩ م ) بعنوان أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن فى تخفيض تكاليف تقديم الخدمات بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية , وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتخفيض تكاليف تقديم الخدمات , وإستخدام الباحث المنهج الوصفي والمنهج الإستقرائي والمنهج الإستنباطي وإستخدام الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات , وتمثلت عينة الدراسة فى البنوك التجارية السودانية , وأسفرت أهم النتائج عن أن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن يوفر معلومات مالية أكثر دقة يمكن الإستفادة منها فى تخفيض تكاليف تقديم الخدمات , وأن إستخدام مقياس البعد المالى يؤدى إلى تخفيض تكاليف تقديم الخدمات . ( ٢٣ )

٦- دراسة **حسن أحمد الشافعى** , **كريم محمد الحكيم** ( ٢٠١٥ م ) بعنوان " نموذج لتقويم الأداء الإستراتيجى بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن فى الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية " , وهدفت الدراسة إلى وضع نموذج لتقويم الأداء الإستراتيجى بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن فى الأندية الرياضية , وإستخدام الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحى , واشتملت عينة الدراسة على أعضاء مجالس الإدارة ومديرى الأندية ومديرى الإدارات فى الأندية الرياضية



البالغ عددها (٢٦) نادى بمحافظة الدقهلية , وإستخدم الباحثان فى جمع البيانات إستمارة الإستبيان , وأسفرت أهم النتائج عن عدم معرفة الأندية الرياضية بالمؤشرات والمعايير التى تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن كنظام تقييم للأداء , أن تقييم الأداء يستهدف النتائج دون التركيز على خطط التحسين والتعزيز , وبطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب الحديثة فى تحقيق التوازن بين جميع العمليات الإدارية , وعدم إهتمام إدارة الأندية الرياضية بحالات الإبداع . (٥)

٧- دراسة إيلكى ويرسما **Eelke Wiersma** (2009م) بعنوان " لأى غرض يستخدم المديرين بطاقة الأداء المتوازنة , وهدفت الدراسة إلى تحديد الهدف الذى تسعى إلى تحقيقه بطاقة الأداء المتوازنة , وإستخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى , وإستملت بعينه الدراسة على ( ٢٢٤ ) منشأه فى تقديم الخدمات الإلكترونية لشركات المعلومات والإتصالات , وإستخدم الباحث فى جمع البيانات إستمارة الإستبيان , وأسفرت نتائج الدراسة عن أهمية بطاقة الأداء المتوازن فى جميع المنشآت لأنها كالمرأة التى تعكس نتائج أعمال المنشأه أمام الغير بإستخدامها المقاييس الماليه وغير الماليه فهى بطاقة رصد نتائج تعاملات المنشأه . ( ٣٢ )

- إجراءات البحث :

- منهج البحث :

قامت الباحثة بإستخدام المنهج الوصفى بإستخدام الدراسات المسحية كأحد أنماطه وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه .

- مجتمع البحث :

يُمثل مجتمع البحث القيادات والكوادر الإدارية بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة وهم مجلس الإدارة , أخصائى الأنشطة , مدربى الأنشطة , المستفيدين , مسئولى الهيئات الشبابية , مسئولى التخطيط والمتابعة بالإدارة العامة للتخطيط والمتابعة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية .

- عينة البحث :

تم إختيار عينة البحث بالطريقة العمدية العشوائية من مجلس الإدارة , أخصائى الأنشطة , مدربى الأنشطة , المستفيدين , مسئولى الهيئات الشبابية , مسئولى التخطيط والمتابعة بالإدارة العامة للتخطيط والمتابعة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية وقد بلغ إجمالى عدد أفراد عينة البحث ( ١٦٠ ) فرد , وقد تم تقسيمهم إلى عدد ( ٢٠ ) فرد بنسبة ١٢ . ٠٥٪ لإيجاد الدراسة





الإستطلاعية لإستمارة الإستبيان ، وعدد ( ١٤٠ ) فرد بنسبة ٨٧.٥ % لإجراء التطبيق النهائي  
لإستمارة الإستبيان ، والجدول رقم ( ١ ) يوضح توصيف وتوزيع عينة البحث :

### جدول ( ١ )

#### تصنيف فئات مجتمع وعينة البحث

عينة الدراسة الإستطلاعية	عينة الدراسة الأساسية	أفراد مجتمع البحث
٢	٦	مجلس الإدارة
٤	٣٠	أخصائى الأنشطة والإداريين
٥	٤١	مدربي الأنشطة
٥	٤٦	المستفيدين
٢	١١	مسئولى الهيئات الشبابية
٢	٦	إدارة التخطيط والمتابعة
٢٠	١٤٠	الإجمالي

#### - أدوات جمع البيانات :

إستخدمت الباحثة فى جمع بيانات البحث المقابلة الشخصية وإستمارة إستبيان من تصميم  
الباحثة وقد إتبع الخطوات التالية فى إعدادها :

١- القراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات المرتبطة بموضوع البحث أرقام

٢- المقابلة الشخصية المفتوحة .

٣- إقتراح المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان .

٤- عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء .

٥- إقتراح عدد من العبارات لكل محور من محاور الإستمارة .

٦- عرض مجموعة العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء .

٧- صياغة الصورة النهائية للإستمارة .

#### - المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :

#### أولاً : صدق إستمارة الإستبيان :

قامت الباحثة بحساب معامل الصدق لإستمارة الإستبيان عن طريق كلٍ من الصدق

المنطقى وصدق الإتساق الداخلى :

#### أ - الصدق المنطقى :

إستخدمت الباحثة الصدق المنطقى بعرض إستمارة الإستبيان على عدد ( ١١ ) خبير من



أعضاء هيئة التدريس المتخصصين فى الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية . مرفق رقم ( ١ ) ، وذلك بغرض التحقق من أن الإستمارة تقيس بالفعل الهدف الذى وضعت من أجله ، وذلك فى الفترة من ٢٠٢٣/٤/١ إلى ٢٠٢٣/٤/١٣ م ، وقد تفضلوا بإبداء الرأى إلى أن إنتهت الإستمارة إلى صورتها الحالية . مرفق رقم ( ٤ ) ، وقد إتبعت الباحثة الخطوات التالية حيث قامت بإقتراح المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان وعددها ( ٤ ) محاور . مرفق رقم ( ٢ ) وقد تم عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء مستخدماً فى ذلك مقياس ثنائى

التقدير ( مناسب - غير مناسب ) ، وقد حددت الباحثة شروط إختيار الخبير كما يلى :

١- أن يكون عضو هيئة تدريس بأحد أقسام الإدارة الرياضية بإحدى كليات التربية الرياضية

٢- ألا تقل عدد سنوات الخبرة عن ١٠ سنوات .

٣- يُفضل أن يكون له إرتباط بالعمل فى القطاع الأهلى .

وقد جاءت آراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان كما يلى فى الجدول

رقم ( ٢ )

جدول ( ٢ )

آراء الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان ن = ١١

م	محاور الإستبيان	عدد الخبراء الموافقون	النسبة	معامل لوش لصدق المحتوى
١	واقع بعد العملاء والمستفيدين فى تقييم الأداء الإدارى بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن .	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠٠
٢	واقع بعد النمو والإبداع فى تقييم الأداء الإدارى بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن .	١٠	٩٠.٩١	٠.٨١٨
٣	واقع البعد المالى فى تقييم الأداء الإدارى بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن .	٩	٨١.٨٢	٠.٦٣٦
٤	واقع بعد العمليات الداخلية فى تقييم الأداء الإدارى بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن .	١٠	٩٠.٩١	٠.٨١٨

يتضح من الجدول رقم ( ٢ ) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان ، ويتضح تراوح النسبة المئوية ما بين ( ٨١.٨٢ % - ١٠٠ % ) ، وقد إرتضت الباحثة بالمحاور التى حصلت على أهمية نسبية قدرها ٨٠ % فأكثر .

ثم قامت الباحثة بصياغة مجموعة من العبارات لكل محور من محاور إستمارة الإستبيان



، وتم عرضها على السادة الخبراء لإبداء الرأى فيها . مرفق رقم ( ٣ ) ، وقد جاءت آراء السادة الخبراء حول مناسبة عبارات إستمارة الإستبيان كما يلي فى الجدول رقم ( ٣ ) :

جدول ( ٣ )

آراء السادة الخبراء حول عبارات المحور الاول والثاني لإستمارة الإستبيان  
تقويم الأداء الإدارى للقيادات والكوادرالإدارية بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة فى ضوء  
بطاقة الأداء المتوازن (ن=١١ خبير)

م	الموافقة	النسبة	لوشس	ملاحظات	م	الموافقة	النسبة	لوشس	ملاحظات
١	٩	٨١.٨٢	٠.٦٣٦	مقبول	٢٢	٧	٦٣.٦٤	٠.٢٧٣	حذف
٢	١٠	٩٠.٩١	٠.٨١٨	مقبول	٢٣	٩	٨١.٨٢	٠.٦٣٦	مقبول
٣	٧	٦٣.٦٤	٠.٢٧٣	حذف	٢٤	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول
٤	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول	٢٥	٨	٧٢.٧٣	٠.٤٥٥	تعديل
٥	٧	٦٣.٦٤	٠.٢٧٣	حذف	٢٦	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول
٦	٩	٨١.٨٢	٠.٦٣٦	مقبول	٢٧	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول
٧	١٠	٩٠.٩١	٠.٨١٨	مقبول	٢٨	١٠	٩٠.٩١	٠.٨١٨	مقبول
٨	٧	٦٣.٦٤	٠.٢٧٣	حذف	٢٩	٩	٨١.٨٢	٠.٦٣٦	مقبول
٩	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول	٣٠	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول
١٠	١٠	٩٠.٩١	٠.٨١٨	مقبول	٣١	٧	٦٣.٦٤	٠.٢٧٣	حذف
١١	٧	٦٣.٦٤	٠.٢٧٣	حذف	٣٢	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول
١٢	٩	٨١.٨٢	٠.٦٣٦	مقبول	٣٣	٩	٨١.٨٢	٠.٦٣٦	مقبول
١٣	١٠	٩٠.٩١	٠.٨١٨	مقبول	٣٤	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول
١٤	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول	٣٥	٧	٦٣.٦٤	٠.٢٧٣	حذف
١٥	٨	٧٢.٧٣	٠.٤٥٥	تعديل	٣٦	١٠	٩٠.٩١	٠.٨١٨	مقبول
١٦	٩	٨١.٨٢	٠.٦٣٦	مقبول					
١٧	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول					
١٨	١٠	٩٠.٩١	٠.٨١٨	مقبول					
١٩	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول					
٢٠	٩	٨١.٨٢	٠.٦٣٦	مقبول					
٢١	٨	٧٢.٧٣	٠.٤٥٥	مقبول					

\* مقبول (الحد الأدنى لمعامل لوش المقبول إحصائياً عند ن = ١١ خبير = ٠.٦٣٦)



تابع جدول ( ٣ )

أراء السادة الخبراء حول عبارات المحور الاول والثاني لإستمارة الإستبيان  
تقويم الأداء الإدارى للقيادات والكوادرالإدارية بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة فى ضوء  
بطاقة الأداء المتوازن (ن=١١ خبير)

م	الموافقة	النسبة	لوشس	ملاحظات	م	الموافقة	النسبة	لوشس	ملاحظات
٣٧	٩	٨١.٨٢	٠.٦٣٦	مقبول	٥٣	١٠	٩٠.٩١	٠.٨١٨	مقبول
٣٨	١٠	٩٠.٩١	٠.٨١٨	مقبول	٥٤	٩	٨١.٨٢	٠.٦٣٦	مقبول
٣٩	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول	٥٥	٨	٧٢.٧٣	٠.٤٥٥	مقبول
٤٠	٨	٧٢.٧٣	٠.٤٥٥	تعديل	٥٦	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول
٤١	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول	٥٧	٩	٨١.٨٢	٠.٦٣٦	مقبول
٤٢	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول	٥٨	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول
٤٣	١٠	٩٠.٩١	٠.٨١٨	مقبول	٥٩	١٠	٩٠.٩١	٠.٨١٨	مقبول
٤٤	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول	٦٠	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول
٤٥	٩	٨١.٨٢	٠.٦٣٦	مقبول	٦١	٩	٨١.٨٢	٠.٦٣٦	مقبول
٤٦	٧	٦٣.٦٤	٠.٢٧٣	حذف	٦٢	١٠	٩٠.٩١	٠.٨١٨	مقبول
٤٧	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول	٦٣	٧	٦٣.٦٤	٠.٢٧٣	حذف
٤٨	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول	٦٤	٩	٨١.٨٢	٠.٦٣٦	مقبول
٤٩	١٠	٩٠.٩١	٠.٨١٨	مقبول	٦٥	١٠	٩٠.٩١	٠.٨١٨	مقبول
٥٠	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول	٦٦	١١	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول
٥١	٩	٨١.٨٢	٠.٦٣٦	مقبول	٦٧	٨	٧٢.٧٣	٠.٤٥٥	مقبول
٥٢	٨	٧٢.٧٣	٠.٤٥٥	مقبول	٦٨	١٠	٩٠.٩١	٠.٨١٨	مقبول

\* مقبول (الحد الأدنى لمعامل لوشس المقبول إحصائياً عند ن = ١١ خبير = ٠.٦٣٦)



يوضح جدول ( ٣ ) النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول عبارات إستبيان تقييم الأداء الإدارى للقيادات والكوادرالإدارية بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن , ويتضح تراوح النسبة المئوية للعبارات ما بين (٦٣.٦٤% - ١٠٠.٠٠%) وقد إرتضت الباحثة بالعبارات التي حصلت على أهمية نسبية قدرها ٧٠.٠٠% فأكثر.

حيث إتفق معظم السادة الخبراء على عدم أهمية وجود بعض العبارات وعددها ( ٩ ) عبارات وهى العبارات أرقام ( ٣ ، ٥ ، ٨ ، ١١ ، ٢٢ ، ٣١ ، ٣٥ ، ٤٦ ، ٦٣ ) , ويوضح الجدول رقم ( ٤ ) بيان بالعبارات المستبعدة وأرقامها :

#### جدول ( ٤ )

#### العبارات المستبعدة وأرقامها

المحور	رقم العبارة	العبارات المستبعدة
الأول	٣	تهتم إدارة الإستاد بتنوع الخدمات المقدمة
الأول	٥	تهتم إدارة الإستاد بقياس مستوى رضا المستفيدين من الخدمات .
الأول	٨	تهتم إدارة الإستاد بإستطلاع رأى المستفيدين ورضاهم عن الخدمات المقدمة .
الأول	١١	إدارة الإستاد تدرك أهمية بطاقة الأداء المتوازن ودورها فى جذب إنتباه العملاء والمستفيدين .
الثانى	٢٢	تتنوع البرامج التى تقدمها إدارة الإستاد .
الثانى	٣١	تهتم إدارة الإستاد بدراسة الإحتياجات المستقبلية للمستفيدين
الثانى	٣٥	تستخدم إدارة الإستاد أساليب جديدة ومتطورة لجذب المتردين والمستفيدين .
الثالث	٤٦	تهتم إدارة الإستاد بوضع مقاييس للموارد المالية بغرض الوصول إلى النتائج المطلوبة
الرابع	٦٣	يتم تحديد نقاط القوة والضعف فى المؤسسة بعد مراجعة العمليات الداخلية

ويوضح الجدول رقم ( ٥ ) العدد المبدئى للعبارات بكل محور من محاور إستمارة الإستبيان والتي بلغ عددها ( ٦٨ ) عبارة ، وعدد العبارات المستبعدة التى إتفق الخبراء على عدم أهميتها وأرقامها وعددها ( ٩ ) عبارات ، والعدد النهائى للعبارات بكل محور من محاور إستمارة الإستبيان ليصبح إجمالى عدد العبارات ( ٥٩ ) عبارة ، وبذلك توصلت الباحثة إلى الشكل النهائى لإستمارة الإستبيان مرفق رقم ( ٤ ) .



### جدول ( ٥ )

العدد المبدئى للعبارات وعدد العبارات المستبعدة وأرقامها والعدد النهائى للعبارات بكل محور

من محاور إستمارة الإستبيان

رقم المحور	العدد المبدئى للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	العدد النهائى للعبارات
١	٢١	٤	٨-١١-٥-٣	١٧
٢	١٥	٣	٣٥-٣١-٢٢	١٢
٣	١٦	١	٤٦	١٥
٤	١٦	١	٦٣	١٥
الإجمالى	٦٨	٩	٩	٥٩

وقد قامت الباحثة بإستخدام مقياس ثلاثى التقدير بإستمارة الإستبيان النهائية التى طبقت على عينة البحث ( نعم - إلى حد ما - لا ) ، وقد وافق الخبراء على أسلوب تصحيح عبارات الإستبيان بحيث يتم منح العبارات كما يلى :

( نعم ) وتقدر لها ثلاث درجات .

( إلى حد ما ) وتقدر لها درجتان .

( لا ) وتقدر لها درجة واحدة .

وبذلك تكون الدرجة الكلية للإستبيان تتراوح ما بين ( ٥٩ إلى ١٦٧ ) درجة .

- الدراسة الإستطلاعية :

قامت الباحثة بإجراء الدراسة الإستطلاعية على مجموعة من مجلس الإدارة ، أخصائى الأنشطة والإداريين ، مدربى الأنشطة ، المستفيدين ، مسئولى الهيئات الشبابية ، مسئولى التخطيط والمتابعة بالإدارة العامة للتخطيط والمتابعة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية ، وقد بلغ قوامها ( ٢٠ ) فرد من نفس مجتمع البحث ومن خارج عينة الدراسة الأساسية وذلك فى الفترة من ٢٠٢٣/٤/١٩م إلى ٢٠٢٣/٤/٢٥م . وكان الهدف من إجراء الدراسة الإستطلاعية التعرف على الآتى :

- مدى فهم عينة البحث للعبارات التى يتضمنها الإستبيان .
- التعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافيها
- التعرف على زمن تطبيق الإستبيان .
- وقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عما يلى :
- فهم عينة البحث للعبارات التى يتضمنها الإستبيان حيث لم يبدر من أى منهم



الإستفسار عن أى عبارة من عبارات الإستبيان .

• تم التعرف على زمن تطبيق الإستبيان بحساب الزمن الذى إستغرقته عينة الدراسة الإستطلاعية فى الإجابة على عبارات الإستبيان وقد تراوح بين ١٠ : ١٥ دقيقة .

ب- صدق الإتساق الداخلى :

قامت الباحثة بحساب صدق الإتساق الداخلى لإستمارة الإستبيان وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الإستبيان وقد تم ذلك بحساب معاملات الإرتباط بين كل عبارة ومجموع المحور وبين كل عبارة والمجموع الكلى للمحاور وبين مجموع المحور والمجموع الكلى للمحاور ، والجدول أرقام ( ٦ )، ( ٧ ) توضح معامل صدق الإتساق الداخلى لإستمارة الإستبيان .

جدول (٦)

معاملات الإرتباط بين محاور إستمارة إستبيان تقويم الأداء الإدارى للقيادات والكوادر الإدارية بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن

(ن=٢٠)

المحاور	المحور الأول	المحور الثانى	المحور الثالث	المحور الرابع	الدرجة الكلية
المحور الأول: واقع بعد العملاء والمستفيدين فى تقويم الأداء الإدارى بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن		٠.٧٥٧	٠.٧٥٠	٠.٨١٦	٠.٨٢٦
المحور الثانى: واقع بعد النمو والإبداع فى تقويم الأداء الإدارى بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن			٠.٧٤٧	٠.٨٨٠	٠.٨٩٠
المحور الثالث: واقع البعد المالى فى تقويم الأداء الإدارى بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن				٠.٨٤٧	٠.٧٥٧
المحور الرابع: واقع بعد العمليات الداخلية فى تقويم الأداء الإدارى بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن					٠.٩٤٠
الدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان					

قيمة ر(٠.٠٥،١٨)=٠.٤٤٤

يوضح جدول (٦) وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين المحاور وبعضها وبين درجة كل محور وبين الدرجة الكلية للإستبيان، وقد تراوحت معاملات الإرتباط ما بين (٠.٧٤٧-٠.٩٤٠) مما يدل على صدق الإتساق الداخلى للإستبيان.



جدول (٧)

صدق الإتساق الداخلى بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلى لإستمارة الإستبيان تقويم الأداء الإدارى للقيادات والكوادر الإدارية بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن (ن=٢٠)

المحور الثانى			المحور الاول		
مع الدرجة الكلية	مع المحور	م	مع الدرجة الكلية	مع المحور	م
٠.٧١٠	٠.٦٥٣	٢٢	٠.٦٤٠	٠.٥٤٠	١
٠.٦٥٤	٠.٥٥٤	٢٣	٠.٥٠٨	٠.٤٩٨	٢
٠.٦٠٩	٠.٤٩٩	٢٤	٠.٦٧٥	٠.٥٧٣	٣
٠.٦٢١	٠.٥٢١	٢٥	٠.٦٦٣	٠.٥٦٣	٤
٠.٦٨٨	٠.٥٨٨	٢٦	٠.٧٥٦	٠.٥٧٣	٥
٠.٧٢٥	٠.٦٢٥	٢٧	٠.٧٩١	٠.٦٩١	٦
٠.٦٤٣	٠.٥٤٣	٢٨	٠.٦٦٠	٠.٥٦٠	٧
٠.٦٠٠	٠.٥٠٠	٢٩	٠.٦٧٥	٠.٥٧١	٨
٠.٦٠٠	٠.٥٠٠	٣٠	٠.٧١١	٠.٦١١	٩
٠.٦٧٣	٠.٤٩٩	٣١	٠.٧٢٥	٠.٦٢٥	١٠
٠.٧٨٨	٠.٥٨٨	٣٢	٠.٧٧٤	٠.٦٦٧	١١
٠.٦٨١	٠.٥٨١	٣٣	٠.٧٥١	٠.٤٩١	١٢
٠.٦١٤	٠.٥١٤	٣٤	٠.٦٥٥	٠.٥٥٥	١٣
٠.٦٧٣	٠.٥٣٧	٣٥	٠.٦٩٥	٠.٤٩٥	١٤
٠.٧٢١	٠.٥٢١	٣٦	٠.٦٥٨	٠.٥٥٨	١٥
			٠.٧٥١	٠.٤٩١	١٦
			٠.٦١١	٠.٥١١	١٧
			٠.٦٥٤	٠.٥٥٤	١٨
			٠.٥٩٦	٠.٤٩٦	١٩
			٠.٦٥٩	٠.٤٩٩	٢٠
			٠.٥٩٨	٠.٤٩٨	٢١

قيمة ر<sub>ج</sub>(٠.٠٥، ١٨) = ٠.٤٤٤

يوضح جدول (٧) وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين درجة كل عبارة والمحاور التابعة لها وبين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان مما يدل على صدق الإتساق الداخلى للإستبيان.





تابع جدول (٧)

صدق الإتساق الداخلي بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي لإستمارة إستبيان تقويم الأداء الإداري للقيادات والكوادر الإدارية بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن (ن=٢٠)

المحور الرابع			المحور الثالث		
مع الدرجة الكلية	مع المحور	م	مع الدرجة الكلية	مع المحور	م
٠.٦٢٤	٠.٥٢٤	٥٣	٠.٥٤٨	٠.٤٩٨	٣٧
٠.٦٣٦	٠.٥٣٦	٥٤	٠.٥٤٨	٠.٤٩٨	٣٨
٠.٦١١	٠.٥١١	٥٥	٠.٦٢١	٠.٥٢١	٣٩
٠.٦١١	٠.٥١١	٥٦	٠.٦٨١	٠.٥٨١	٤٠
٠.٦٣٦	٠.٥٣٦	٥٧	٠.٦٨٠	٠.٥٨٠	٤١
٠.٧٠٠	٠.٥٠٠	٥٨	٠.٥٤٩	٠.٤٩٩	٤٢
٠.٥٦٧	٠.٤٩٧	٥٩	٠.٦٠٠	٠.٥٠٠	٤٣
٠.٥٦٧	٠.٤٩٧	٦٠	٠.٥٥١	٠.٤٩١	٤٤
٠.٦٦٠	٠.٥٦٠	٦١	٠.٧٢٥	٠.٦٢٥	٤٥
٠.٦٦١	٠.٥٦١	٦٢	٠.٧٨٥	٠.٤٩٦	٤٦
٠.٦١٤	٠.٥٧٣	٦٣	٠.٦٣٦	٠.٥٣٦	٤٧
٠.٧٣٣	٠.٥٣٣	٦٤	٠.٦٧٣	٠.٥٧٣	٤٨
٠.٧٥١	٠.٦٥١	٦٥	٠.٦٨٠	٠.٥٨٠	٤٩
٠.٧٩٠	٠.٥٩٠	٦٦	٠.٧٢٥	٠.٦٢٥	٥٠
٠.٧٥٨	٠.٦٥٨	٦٧	٠.٧٧٣	٠.٦٧٣	٥١
٠.٥٨٤	٠.٤٩٤	٦٨	٠.٧٧٣	٠.٦٧٣	٥٢

قيمة ر(٠.٠٥،٠١٨)=٠.٤٤٤

يوضح جدول (٧) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين درجة كل عبارة والمحاور التابعة لها وبين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان مما يدل على صدق الإتساق الداخلي للإستبيان.

ثانياً : ثبات إستمارة الإستبيان :

إتبعت الباحثة طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان براون، ومعادلة جتمان؛ بالإضافة إلى معامل ثبات "ألفا كرونباخ"، وتعطي معامل إتساق داخلي لبنية الإستبيان، بالإضافة إلى التعرف على العبارات التي تؤدي إلى خفض أو رفع معامل الثبات الكلي لأداة القياس عند حذفها؛ كما فى جدول (٨).



جدول (٨)

ثبات الإستبيان بطريقة التجزئة النصفية وألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية		المحاور
	جتمان	سبيرمان براون	
٠.٨٦٣	٠.٨٥٣	٠.٨٥٣	المحور الأول: واقع بعد العملاء والمستفيدين في تقييم الأداء الإداري بمركز التنمية الشبابية إستاذ المنصورة في ضوء بطاقة الأداء المتوازن
٠.٧١٤	٠.٧٠٤	٠.٧٠٤	المحور الثاني: واقع بعد النمو والإبداع في تقييم الأداء الإداري بمركز التنمية الشبابية إستاذ المنصورة في ضوء بطاقة الأداء المتوازن
٠.٧٢٦	٠.٧٩١	٠.٧٥١٦	المحور الثالث: واقع البعد المالي في تقييم الأداء الإداري بمركز التنمية الشبابية إستاذ المنصورة في ضوء بطاقة الأداء المتوازن
٠.٧٠٢	٠.٧٩١	٠.٧٩١	المحور الرابع: واقع بعد العمليات الداخلية في تقييم الأداء الإداري بمركز التنمية الشبابية إستاذ المنصورة في ضوء بطاقة الأداء المتوازن
٠.٩٦١	٠.٨١٦	٠.٨٩٥	الدرجة الكلية لاستمارة الإستبيان

يتضح من جدول (٨) أن معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية تراوح ما بين (٠.٧٠٤) و (٠.٨٩٥)، وأن معامل ثبات ألفا كرونباخ تراوح ما بين (٠.٧٠٢) و (٠.٩٦١)، مما يدل على أن الإستبيان قيد البحث ذو معامل ثبات عال.

- تطبيق إستمارة الإستبيان :

بعد التأكد من توافر كافة الشروط العلمية والإدارية للإستبيان قامت الباحثة بتطبيق إستمارة الإستبيان في صورتها النهائية . مرفق رقم ( ٤ ) على مجموعة من مجلس الإدارة , أخصائي الأنشطة , مدربي الأنشطة , المستفيدين , مسئولى الهيئات الشبابية , مسئولى التخطيط والمتابعة بالإدارة العامة للتخطيط والمتابعة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية , وقد بلغ قوامها ( ١٤٠ ) فرد ممثلة لمجتمع البحث , وذلك فى الفترة من ٢٨/٤/٢٠٢٣م إلى ٣٠/٥/٢٠٢٣م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية إستجاباتهم وأنها تجمع فقط من أجل البحث العلمى لإزالة أى مخاوف قد تقلل من تفاعلهم فى الإجابة على الإستبيان , ثم قامت الباحثة بجمع الإستمارات متكاملة الإستجابات وتم تفرغ البيانات فى كشوف التفرغ المعدة لذلك وتصحيح الإستبيان وفقاً لمفتاح التصحيح المعد لذلك ورصد وجدولة الدرجات الخام وإعدادها لإجراء المعالجة الإحصائية بما يتماشى مع أهداف البحث .

- المعالجات الإحصائية المستخدمة :

إستخدمت الباحثة فى المعالجات الإحصائية للبيانات داخل هذه الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Science الإصدار (٢٧) مستعينة بالمعاملات التالية:



١. معامل لوش لصدق المحتوى
٢. التكرارات والنسبة المئوية.
٣. معامل ارتباط بيرسون.
٤. التجزئة النصفية لسبيرمان براون وجتمان.
٥. معامل ثبات ألفا كرونباخ.
٦. النسبة الترجيحية.
٧. المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان.
٨. كا<sup>٢</sup> لعينة واحدة. (Chi Square Goodness of Fit Test)

### عرض ومناقشة النتائج :

- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول : ما هو واقع بعد العملاء والمستفيدين في تقويم الأداء الإداري للقيادات والكوادر الإدارية بمركز التنمية الشبابية إستاند المنصورة ؟

### - جدول (٩)

- نتائج التكرارات والنسبة الترجيحية وقيمة المتوسط والاتجاه السائد وقيمة (كا<sup>٢</sup>) للاستجابة على المحور الأول: واقع بعد العملاء والمستفيدين في تقويم الأداء الإداري للقيادات والكوادر الإدارية بمركز التنمية الشبابية إستاند المنصورة في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

(ن=١٤٠)

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	النسبة الترجيحية	الترتيب	المتوسط	الاتجاه السائد	قيمة (كا <sup>٢</sup> )
١	تهتم إدارة الإستاند بتقديم خدمات متميزة للمستفيدين.	١٥	١٠٤	٢١	٦٥.٢٤	١٣	١.٩٦	إلى حد ما	١٠٦.٠٤
٢	تهتم إدارة الإستاند بمستوى جودة الخدمات المقدمة.	٧١	٣٩	٣٠	٧٦.٤٣	٦	٢.٢٩	إلى حد ما	١٩.٩٠
٣	تهتم إدارة الإستاند بتطوير مستوى الخدمات لمقابلة إحتياجات المستفيدين من الخدمات.	٧٠	٤٠	٣٠	٧٦.١٩	٧	٢.٢٩	إلى حد ما	١٨.٥٧
٤	تهتم إدارة الإستاند بدراسة الشكاوى والإقتراحات المقدمة من المستفيدين.	٣٨	٧٩	٢٣	٧٠.٢٤	١١	٢.١١	إلى حد ما	٣٦.٠١
٥	تضع إدارة الإستاند جداول بالخدمات المقدمة وأوقاتها المحددة.	١١٠	٢٥	٥	٩١.٦٧	٢	٢.٧٥	نعم	١٣٣.٢١
٦	تهتم إدارة الإستاند بتوفير كوادر متميزة للتعامل مع خدمة العملاء.	٣٥	٩٢	١٣	٧١.٩٠	١٠	٢.١٦	إلى حد ما	٧١.٢٤
٧	يتم تقييم كفاءة عمل الكوادر الإدارية بالإستاند من خلال المستفيدين من	٤٩	٣١	٦٠	٦٤.٠٥	١٥	١.٩٢	إلى حد ما	٩.١٩



								الخدمات سواء أندية أو شركات أو مدربين.	
٣٤.٣٠	نعم	٢.٣٩	٥	٧٩.٧٦	٢٣	٣٩	٧٨	تحدد إدارة الأستاذ أساليب عمل متميزة ترفع من جودة الخدمات المقدمة للعملاء والمستفيدين.	٨
١٠.١٣	إلى حد ما	٢.٢٠	٨	٧٣.٣٣	٢٩	٥٤	٥٧	تهتم إدارة الأستاذ بتحفيز الكوادر الإدارية على أساس أدائهم.	٩
١٢٧.٠٩	نعم	٢.٧٤	٣	٩١.٤٣	٤	٢٨	١٠٨	تهتم إدارة الأستاذ بتدريب الكوادر الإدارية على إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات	١٠
١.١٣	إلى حد ما	٢.٠٥	١٢	٦٨.٣٣	٤١	٥١	٤٨	تهتم إدارة الأستاذ بوضع المقاييس والمؤشرات لقياس رضا العملاء والمستفيدين.	١١
١٧٢.٠٤	نعم	٢.٨٤	١	٩٤.٧٦	١	٢٠	١١٩	الإجراءات الروتينية بالإستاد تؤدي إلى التأخير في إتخاذ القرارات.	١٢
١٢.١٩	إلى حد ما	١.٧٨	١٦	٥٩.٢٩	٦٦	٣٩	٣٥	تقوم إدارة الأستاذ بإجراء دراسات للتعرف على إحتياجات المستفيدين المستقبلية.	١٣
٢٠.٢٤	إلى حد ما	١.٩٤	١٤	٦٤.٧٦	٦٣	٢٢	٥٥	تهتم إدارة الأستاذ بالحفاظ على العملاء والمستفيدين مما يؤدي إلى زيادة الأرباح.	١٤
١٣٣.٥٦	لا	١.٣٤	١٧	٤٤.٥٢	١١١	١١	١٨	تراعى القيادات والكوادر الإدارية النواحي النفسية والإنفعالية للعملاء والمستفيدين.	١٥
٤١.٥٤	إلى حد ما	٢.١٩	٩	٧٢.٨٦	٥٠	١٤	٧٦	تهتم إدارة الأستاذ بتكوين إتجاهات إيجابية لدى المستفيدين من الخدمات	١٦
٧٥.٣٦	نعم	٢.٥٤	٤	٨٤.٥٢	٢٠	٢٥	٩٥	يوجد بالإستاد صفحة إلكترونية وبريد إلكتروني لتسهيل الإتصال بها.	١٧

- قيمة كا<sup>٢</sup>ج = (٢، ٠.٠٥) = ٥.٩٩١

- المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان: لا (١ : ١.٦٦)، إلى حد ما (١.٦٧ : ٢.٣٣)، نعم (٢.٣٤ : ٣)

- يوضح جدول (٩) التكرارات والنسبة الترتيبية وقيمة المتوسط والاتجاه السائد وقيمة (كا) (٢) لأراء عينة البحث في المحور الأول الخاص واقع بعد العملاء والمستفيدين في تقويم الأداء الإداري للقيادات والكوادر الإدارية بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة ويتضح أن قيمة كا الجدولية وقيمتها (٥.٩٩) أقل من قيمة كا المحسوبة والتي إنحصرت ما بين (١٧٢.٠٩ إلى ٩.١٩) وهي دالة إحصائيا لجميع العبارات كما يتضح أن النسبة الترتيبية تراوحت ما بين (٩١.٦٧%) كأكبر قيمة و (٤٤.٥٢%) كأصغر قيمة .



- حيث جاء ترتيب العبارات وفقاً للنسبة الترجيحية لإستجابات عينة البحث فى العبارة رقم (١٢) بالمركز الأول وهى الإجراءات الروتينية بالإستاد تؤدى إلى التأخير فى إتخاذ القرارت بنسبة (٩٤.٧٦)، وعبارة رقم (٥) بالمركز الثانى وهى إدارة الإستاد تضع جداول بالخدمات المقدمة وأوقاتها المحددة بنسبة (٩١.٦٧)، وجاءت بالمركز الثالث عبارة رقم (١٠) وهى إدارة الإستاد تهتم بتدريب الكوادر الإدارية على إتباع الأسلوب العلمى فى حل المشكلات بنسبة (٤٣.٩١)
- يتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة ياسمينة بلفتتى (٢٠٢١م) إلى وجود علاقة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن فى إتخاذ القرارت من خلال ضرورة إدراك المؤسسات لأهمية بطاقة الأداء المتوازن كمصدر رئيسى للمساعدة فى إتخاذ القرارت ، والسعى نحو توظيفها لتحقيق قرارت سليمة بدرجة أكبر . ( ٢٨ )
- كما أشارت نتائج دراسة عبدالمنعم سالم محمد (٢٠٢٠م) أنه يوجد أثر إيجابى لكل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ( البعد المالى – البعد العملاء – بعد العمليات الداخلية – بعد التعلم والنمو) فى تحقيق الميزة التنافسية ، المصارف تعمل على تنوع خدماتها وبرامجها لرفع الإيرادات ، وتحقيق معدلات مرتفعة من الأرباح سنوياً ، لا يوجد قسم لخدمة العملاء مدرب على كيفية التعامل مع الجمهور مما يعتبر أحد الأسباب المؤثرة فى تحقيق الميزة التنافسية، ولا تستخدم المصارف أحدث التقنيات وفقاً لعصر التكنولوجيا وعصر المعلوماتية . (١٥)
- ويتفق ذلك مع ما أوصت به دراسة رامز رمضان محمد (٢٠١٩م) إلى ضرورة الأهتمام بتقديم أفضل مستوى من الخدمات فى الوقت الحالى بما يضمن تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة مع العمل على تطوير العلاقة مع العملاء الحاليين ومتابعة آرائهم والإستجابة لحل المشاكل من الخدمة المقدمة ومعالجة الخلل ، مع تقديم مقاييس جديدة لإستقطاب العملاء الجدد بما يتلاءم مع قدرات المنظمة الحالية والمستقبلية . (٩)
- وترى زينب حسين (٢٠٠١م) أن بعد العملاء والمستفيدين جوهر المقاييس غير المالية، وأن الهدف الإستراتيجى الخاص بتحقيق رضا العملاء والمستفيدين وكسب ولائهم المستمر للمنشأة ( الأتحاد ) مما يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المنشأة فى العملية الإدارية والمنافسة بين الإتحادات الأخرى من خلال إكتساب عملاء ومستفيدين جدد والمحافظة على العملاء والمستفيدين الحاليين ، وغالباً ما تمثل الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها المنشأة من دراسة العميل والمستفيد والوفاء بإحتياجاته . ( ١٢ : ٢٧٦ )
- أشار أسامة رزق ومحمود عبدالفتاح (٢٠٠٦ م) إلى أن بعد العملاء والمستفيدين يهدف إلى



قياس قدرة المنشأة على الوفاء بحاجات العملاء بصورة تدعم المركز التنافسي للمنشأة وتقديم خدماتها بما يحقق رضا العملاء , حيث أن مؤشرات هذا البعد القدرة على الإحتفاظ بالعملاء ورضا العملاء والحصة السوقية ودرجة الولاء . ( ٢ )

- أشار كلاً من محمد صبحى حسانين , كمال الدين عبد الرحمن درويش (٢٠٠٤م) إلى أهمية وقيمة العملاء والمستفيدين فى المؤسسات الرياضية حيث أشاروا إلى التأثير الكبير للمستفيدين على أداء المؤسسة , وبقاء المؤسسة فى أداء عملها وظائفها يعتمد بصورة أساسية على قيمة متابعة العملاء لمنتجات المؤسسة الرياضية , ويمكن القول بأن أى مؤسسة لا يكتب لها البقاء دون العملاء .

(١٩ : ٧٢)

- وجاءت بالمركز الأخير عبارة رقم (١٥) وهى تراعى القيادات والكوادر الإدارية النواحي النفسية والإنفعالية للعملاء والمستفيدين بنسبة (٥٢ . ٤٤٪).

- ويتفق ذلك مع ما أشار إليه نتائج دراسة محمد الغريب (٢٠١٦م) التى أشارت إلى عدم الإهتمام بقياس رضا المستفيدين وكذلك عدم الإهتمام بوسائل جذب للمستفيدين للممارسة الأنشطة الترويحية , وأن الأنشطة والبرامج لا تراعى جميع الإتجاهات . (١٨)

- ويتفق ذلك أيضاً مع ما أشارت إليه نتائج دراسة رامت رمضان محمد ( ٢٠١٩م) إلى تحقيق أعلى درجات الرضا للعميل , وذلك لأن درجة الرضا تؤثر على كسب عملاء جدد والإحتفاظ بالعملاء الحاليين.(٩)

- ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة أحمد محمد شبل (٢٠٢١م) عن قلة تدعيم إدارة كليات التربية الرياضية للشراكة المجتمعية وتطويرها , وقلة تقديم الخدمات التعليمية التى تقدمها الكليات للإحتياجات الفعلية للطلبة , وندرة محاولة كليات التربية الرياضية ترجمة رؤيتها الإستراتيجية فى عمليات تقويم الأداء , وعدم تقديم برامج مستمرة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس . (١)

- وترى الباحثة أن دورمركز التنمية الشبابية إستاذ المنصورة هو خدمة العملاء والمستفيدين من خلال توفير الخدمات المتنوعة والمتميزة ودراسة الإحتياجات المستقبلية للمستفيدين وتلبية تلك الإحتياجات , وقياس مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة ومعرفة السلبيات وعلاجها .

- وبذلك يكون قد توصلت الباحثة للإجابة على التساؤل الأول ما هو واقع بعد العملاء والمستفيدين فى تقويم الأداء الإدارى للقيادات والكوادر الإدارية بمركز التنمية الشبابية إستاذ المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن ؟



- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني ما هو واقع بعد النمو والإبداع في تقييم الأداء الإداري  
بمركز التنمية الشبابية إستاذ المنصورة في ضوء بطاقة الأداء المتوازن ؟

جدول (١٠)

نتائج التكرارات والنسبة الترجيحية وقيمة المتوسط والاتجاه السائد وقيمة (٢كا) للاستجابة على المحور الثاني: واقع بعد النمو والإبداع في تقييم الأداء الإداري بمركز التنمية الشبابية إستاذ المنصورة في ضوء بطاقة الأداء المتوازن (ن=١٤٠)

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	النسبة الترجيحية	الترتيب	المتوسط	الاتجاه السائد	قيمة (٢كا)
١٨	البرامج التي تقدمها إدارة الإستاذ تناسب جميع المستفيدين والمراحل السنوية.	١٠٦	٢٥	٩	٨٩.٧٦	٣	٢.٦٩	نعم	١١٥.٩٠
١٩	تسعى إدارة الإستاذ إلى تحقيق نجاحات متميزة في تعليم وتدريب الإداريين والمدرسين.	٣٩	٩٩	٢	٧٥.٤٨	٧	٢.٢٦	إلى حد ما	١٠٢.٧٠
٢٠	تقوم إدارة الإستاذ بتوضيح الأهداف المراد تحقيقها للإداريين والمدرسين.	١٣٠	٧	٣	٩٦.٩٠	١	٢.٩١	نعم	٢٢٣.٣٩
٢١	تهتم إدارة الإستاذ بوضع الخطط لتدريب الموارد البشرية.	٤٠	٩٨	٢	٧٥.٧١	٦	٢.٢٧	إلى حد ما	١٠٠.١٧
٢٢	البرامج التدريبية التي تقدمها إدارة الإستاذ تتماشى مع المسار الوظيفي للكوادر الإدارية.	١٠١	٣٣	٦	٨٩.٢٩	٤	٢.٦٨	نعم	١٠٢.٧٠
٢٣	يشارك الكوادر الإدارية بالإستاذ في عمليات صنع القرار.	٣٧	١٤	٨٩	٥٤.٢٩	٨	١.٦٣	لا	٦٣.٢٧
٢٤	يتوفر للكوادر الإدارية بالإستاذ فرص للنمو والتقدم والقدرة على الإبداع والإبتكار.	٢٨	٧	١٠٥	٤٨.٣٣	٩	١.٤٥	لا	١١٤.١٠
٢٥	تشجع إدارة الإستاذ إجراء البحوث العلمية في مجال تقديم الخدمات والبرامج للمستفيدين.	١٢	١١	١١٧	٤١.٦٧	١٢	١.٢٥	لا	١٥٩.٠١
٢٦	تهتم إدارة الإستاذ بعمليات بالتوصيف الوظيفي للكوادر الإدارية.	١١٥	١٧	٨	٩٢.١٤	٢	٢.٧٦	نعم	١٥٠.٩٦
٢٧	توفر إدارة الإستاذ المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	٩٠	٣٧	١٣	٨٥.٠٠	٥	٢.٥٥	نعم	٦٦.٥٣



الإدارية	الكوادر	لجميع	للمساعدة	في إتخاذ	القرارات.								
١٩	٥	١١٦	٤٣.٥٧	١١	١.٣١	لا	١٥٦.٦١						
٢٤	٦	١١٠	٤٦.١٩	١٠	١.٣٩	لا	١٣٢.٤٠						

- قيمة كا<sup>٢</sup><sub>ج</sub> (٢، ٠.٠٥) = ٥.٩٩١

- المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان: لا (١ : ١.٦٦)، إلى حد ما (١.٦٧ : ٢.٣٣)، نعم (٢.٣٤ : ٣)

- يوضح جدول (١٠) التكرارات والنسبة الترجيحية وقيمة المتوسط والاتجاه السائد وقيمة (كا<sup>٢</sup>) لأراء عينة البحث في المحور الثاني ما هو واقع بعد النمو والإبداع في تقويم الأداء الإداري بمركز التنمية الشبابية إستاذ المنصورة في ضوء بطاقة الأداء المتوازن ويتضح أن قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية وقيمتها (٥.٩٩) أقل من قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة والتي إنحصرت ما بين (٢٢٣.٣٩ إلى ٦٣.٢٧) وهي دالة إحصائيا لجميع العبارات كما يتضح أن النسبة الترجيحية تراوحت ما بين (٩٢.١٤٪) كأكبر قيمة و (٤١.٦٧٪) كأصغر قيمة .

- حيث جاء ترتيب العبارات وفقاً للنسبة الترجيحية لإستجابات عينة البحث في العبارة رقم (٢٠) بالمركز الأول وهي تقوم إدارة الإستاذ بتوضيح الأهداف المراد تحقيقها للإداريين والمدرسين بنسبة (٩٦.٩٠)، وعبارة رقم (٢٦) بالمركز الثاني وهي تهتم إدارة الإستاذ بعمليات التوصيف الوظيفي للكوادر الإدارية بنسبة (٩٢.١٤)، وجاءت بالمركز الثالث عبارة رقم (١٨) وهي البرامج التي تقدمها إدارة الإستاذ تناسب جميع المستفيدين والمراحل السنية بنسبة (٨٩.٧٦) (

- حيث أشار كلاً من Kaplan & Norton (٢٠٠٤) أن بعد التعلم والنمو هو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن ، حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل الأجل ، فإن التعلم التنظيمي والنمو يأتيان من ثلاث مصادر أساسية وهي الأفراد ، والأنظمة ، والإجراءات التنظيمية . (٣٠ : ٦٤)

- أشارت نتائج العبارة رقم (٢١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة البحث الذين إختاروا ( إلى حد ما) وهذا يشير إلى أن إدارة الإستاذ إلى حد ما تهتم بوضع الخطط لتدريب





### الكوادر البشرية .

- ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة خلود نزار الديب (٢٠١٢م) التي أشارت إلى عدم الإهتمام برفع مستوى أداء العاملين وإستثمار قدراتهم بالإتحاد العام الرياضى , وعدم تحقيق نظام التغذية المرتدة لتحقيق رفع كفاءة العاملين به . (٨)
- ويرى محمد إبراهيم مغاوري , ناجى إسماعيل حامد (٢٠١٤م) أن تقييم الأداء الإدارى يتم عن طريق الإدارة العليا فى المؤسسة من خلال معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها , وهؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدورى لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز العاملين ويدعو كل منهم إلى إستثمار جوانب القوة فى مساره الوظيفى وتطويره بالشكل الأفضل , ويشعر العاملون أن جهدهم وطاقاتهم فى تأديتهم لأعمالهم هى موضع تقدير وإهتمام من قبل الإدارة . (١٧ : ١٦١)
- أشارت نتائج بعض عبارات الجدول رقم ( ١٠ ) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة البحث الذين إختاروا ( لا ) وهذا يشير إلى أن الكوادر الإدارية لا تشارك فى عمليات إتخاذ القرار , لا تتوافر لهم فرص للنمو والتقدم والإبداع , لا تشجع إدره الإستاد إجراء الأبحاث العلمية للإرتقاء بالخدمات والبرامج التى تقدم للعملاء والمستفيدين والإستفادة من التكنولوجيا الحديثة فى مجال تقديم الخدمات .
- ويتفق ذلك أيضاً مع نتائج دراسة محمد فهمى محمد (٢٠١٨م) أن أسلوب الإدارة المركزية وعدم إشراك العاملين فى إتخاذ القرارات بالأندية الرياضية يؤدى إلى زيادة نسبة الإستقلالات الوظيفية وعزوف أصحاب الخبرات المهنية عن الإلتحاق بالنادى , وعدم إهتمام الإدارة العليا بالأندية الرياضية بالأساليب العلمية الحديثة وبحوث التسويق للترويج لخدماتها ودراسة رغبات وإحتياجات روادها الغير مشبعة . (٢١)
- ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة حسن أحمد الشافعى , كريم محمد الحكيم (٢٠١٥م) عن عدم معرفة الأندية الرياضية بالمؤشرات والمعايير التى تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن كنظام تقييم للأداء , أن تقييم الأداء يستهدف النتائج دون التركيز على خطط التحسين والتعزيز , وبطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب الحديثة فى تحقيق التوازن بين جميع العمليات الإدارية , وعدم إهتمام إدارة الأندية الرياضية بحالات الإبداع . (٥)
- ويتفق ذلك مع ما أوصت به دراسة محمد حياوى , محمد قطاب (٢٠١٦م) بضرورة الإهتمام بالعاملين مع السعى لإشراكهم فى عملية إتخاذ القرار لتحسياسة بمدى أهميته ودوره الفعال , وضرورة القيام بدورات تدريبية وتكوينية للعاملين لمواكبه التغييرات التكنولوجية , فذلك من شأنه



- أن يشعر العاملين بأنهم جزء مهم من المنشأة مما يدفعهم للجد والعطاء.(١٩)
- يذكر محمد محمود يوسف (٢٠١٠ م) أن بعد التعليم والنمو يركز على الإهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستوياتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية ومحاولة موازنتها مع المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة , كما تسعى المؤسسة من خلال هذا البعد إلى تحسين رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم بهدف الإرتقاء بمستويات الإنتاجية لتحقيق رضا العملاء وتحسين النتائج الماليه , وقد أبرزت العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت فى هذا المجال وجود علاقة قوية ودرجة إرتباط كبيرة بين معنويات العاملين ورضا العملاء.( ٢٢ : ١٤١)
- وبذلك يكون قد توصلت الباحثة للإجابة على التساؤل الثانى ما هو واقع بعد النمو والإبداع فى تقويم الأداء الإدارى للقيادات والكوادر الإدارية بمركز التنمية الشبابية إستاذ المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن ؟
- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث : ما هو واقع البعد المالى فى تقويم الأداء الإدارى بمركز التنمية الشبابية إستاذ المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن ؟

- جدول (١١)

- نتائج التكرارات والنسبة الترجيحية وقيمة المتوسط والإتجاه السائد وقيمة (٢٤) للإستجابة على المحور الثالث: واقع البعد المالى فى تقويم الأداء الإدارى بمركز التنمية الشبابية إستاذ المنصورة فى ضوء بطاقة

الأداء المتوازن

(ن=١٤٠)

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	النسبة الترجيحية	الترتيب	المتوسط	الاتجاه السائد	قيمة (٢٤)
٣٠	تستغل إدارة الإستاد الموارد المالية المتاحة.	١٠٢	٣١	٧	٨٩.٢٩	٢	٢.٦٨	نعم	١٠٤.٥٩
٣١	تهتم إدارة الإستاد بالبحث عن مصادر جديدة للتمويل تودى إلى تحسين الإيرادات.	٩٠	١٥	٣٥	٧٩.٧٦	٥	٢.٣٩	نعم	٦٤.٦٤
٣٢	الميزانية المتاحة للإستاد تحقق الرؤية والإستراتيجية.	٣٠	٧١	٣٩	٦٤.٥٢	١٠	١.٩٤	إلى حد ما	١٩.٩٠
٣٣	تهتم إدارة الإستاد باستخدام أساليب تسويق حديثة لتسويق خدماته	١٠٠	٢٥	١٥	٨٦.٩٠	٤	٢.٦١	نعم	٩٢.٥٠
٣٤	الموارد المالية المتاحة تساعد إدارة الإستاد فى تطوير خدماته.	٣٧	١١	٩٢	٥٣.٥٧	١٣	١.٦١	لا	٧٣.٣٠
٣٥	تهتم إدارة الإستاد بزيادة الدخل من خلال تنوع الخدمات من خلال الدخول فى مسابقات جديدة.	١٠٧	١٣	٢٠	٨٧.٣٨	٣	٢.٦٢	نعم	١١٧.٥٣



١٧٧.٦١	لا	١.٢١	١٥	٤٠.٢٤	١٢١	٩	١٠	تهتم إدارة الإستاد بتقديم مشاريع استثمارية تعمل على جذب الإستثمار والرعاه والممولين.	٣٦
١٣٨.٧٤	لا	١.٢٦	١٤	٤١.٩٠	١١٢	٢٠	٨	توفر إدارة الإستاد نظام للحوافز والترقيات للكوادر الإدارية.	٣٧
٨١.٧٩	إلى حد ما	٢.١٨	٨	٧٢.٦٢	١٠	٩٥	٣٥	تقوم إدارة الإستاد بوضع الموازنه موضحة أوجه وبنود الصرف.	٣٨
٢٥١.٠٧	نعم	٢.٩٦	١	٩٨.٨١	٠	٥	١٣٥	تناسب الإشتراكات والرسوم مع حجم الخدمات المقدمة للمستفيدين بالإستاد	٣٩
٢٩.٣٣	لا	١.٦٣	١٢	٥٤.٢٩	٧١	٥٠	١٩	تهتم إدارة الإستاد بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لقياس التحسينات الماليه.	٤٠
٩٩.٨٣	إلى حد ما	٢.٢٠	٧	٧٣.٣٣	٦	١٠٠	٣٤	تهتم إدارة الإستاد بمراقبة المقاييس والمؤشرات لقياس الأرباح والخسائر والقوة الماليه.	٤١
٢١.١٠	إلى حد ما	١.٦٩	١١	٥٦.١٩	٦٧	٥٠	٢٣	يشعر القيادات والكوادر الإدارية بالرضا عن المربود المالى الذى تحققه إدارة الإستاد.	٤٢
٠.٧٠	إلى حد ما	٢.٠٢	٩	٦٧.٣٨	٤٣	٥١	٤٦	تهتم إدارة الإستاد بوضع خطة دورية لصيانته الأجهزة والأدوات والملاعب.	٤٣
٦٧.٩٠	نعم	٢.٣٤	٦	٧٨.١٠	٤١	١٠	٨٩	تهتم إدارة الإستاد بتكريم المتميزين مادياً ومعنوياً.	٤٤

- قيمة كا<sup>٢</sup>ج (٢، ٠.٠٥) = ٥.٩٩١

- المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان: لا (١ : ١.٦٦)، إلى حد ما (١.٦٧ : ٢.٣٣)، نعم (٢.٣٤ : ٣)

- يوضح جدول (١١) التكرارات والنسبة الترجيحية وقيمة المتوسط والإتجاه السائد وقيمة (كا) لأراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص واقع البعد المالى فى تقويم الأداء الإدارى بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن ويتضح أن قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية وقيمتها (٥.٩٩) أقل من قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة والتي إنحصرت ما بين (٢٥١.٠٧ الى ٠.٧٠) وهى دالة إحصائيا لجميع العبارات كما يتضح أن النسبة الترجيحية تراوحت ما بين (٩٨.٨١%) كأكبر قيمة و (٤٠.٢٤%) كأصغر قيمة .

- حيث جاء ترتيب العبارات وفقاً للنسبة الترجيحية لإستجابات عينة البحث فى العبارة رقم (٣٩) بالمركز الأول وهى تناسب الإشتراكات والرسوم مع حجم الخدمات المقدمة للمستفيدين بالإستاد



بنسبة (٩٨.٨١)، وعبارة رقم (٣٠) بالمركز الثانى وهى تستغل إدارة الإستاد الموارد المالية المتاحة بنسبة (٨٩.٢٩)، وجاءت بالمركز الثالث عبارة رقم (٣٥) وهى تهتم إدارة الإستاد بزيادة الدخل من خلال تنوع الخدمات من خلال الدخول فى مسابقات جديدة بنسبة (٣٨.٨٧)

- وترجع الباحثة ذلك إلى أن مركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة يحدد قيمة الإشتراكات وفقاً لحجم الخدمات المقدمة ، ويعمل على إستغلال الموارد المالية وتنوع الخدمات والدخول فى مسابقات جديدة لزياده موارد .

- يتفق ذلك مع ما أوصت به دراسة رامز رمضان محمد (٢٠١٩م) إلى ضرورة الإهتمام بتقويم الأداء المالى فى المنظمات العامة ومتابعة الأداء لمعالجة نقاط الضعف وإيجاد الحلول للمشاكل المالىة من خلال إستغلال الموارد المالية المتاحة والعمل على زيادة حجم الإيرادات المتوقعة وتخفيض النفقات الغير مباشرة مع العمل على توقيت إستثمارات مالية جديدة . (٩)

- وأشارت نتائج دراسة إيلكى ويرسما Eelke Wiersma (٢٠٠٩م) عن أهمية بطاقة الأداء المتوازن فى جميع المنشآت لأنها كالمرآة التى تعكس نتائج أعمال المنشأ أمام الغير بإستخدامها المقاييس المالىة وغير المالية فهى بطاقة رصد نتائج تعاملات المنشأ . (٣٢)

- ويتفق ذلك مع مذكره Bose (2007) أن البعد المالى أحد محاور قياس وتقييم الأداء ، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهه لبلوغ أهداف المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة بإتباع إستراتيجيتها ، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالى للمؤسسة تسمح بالتأكد ما إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يساهم فعلاً فى تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة (٢٩ : ٦٩٥)

- وأشار هانى العمرى (٢٠٠٩م) أن البعد المالى أحد جوانب بطاقة الأداء المتوازن الذى يركز على قياس الأداء المالى فى الأجل القصير ، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التى يتم إتخاذها بالفعل ، وليس مسببات ومحركات هذه النتائج ، الأهداف التى يحققها توضح دراسة الجانب المالى فى تحقيق هدف بقاء وإستمرار المنشأ ( الإتحاد) ، تحقيق هدف تحديد مواطن القوة المالىة ونواحي القصور الناتجة عن إستخدام سياسات وقرارات مالية معينه بالمنشأ ( الإتحاد) وتحقيق هدف قدرة المنشأ على النمو والإبتكار ، وتحقيق هدف التأكد من مدى قيام المنشأ بإستخدام الموارد المالية بأقصى فاعلية ممكنة . (٢٦ : ٥٨)

- بينما جاءت نتائج العبارة رقم (٣٦) فى الترتيب الأخير وهى تهتم إدارة الإستاد بتقديم مشاريع إستثمارية تعمل على جذب الإستثمار والرعاه والممولين بنسبة ٢٤.٤٠% لصالح الإستجابة )



لا) ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة محمد فهمى محمد (٢٠١٨ م) أن الأندية الرياضية تكون تحت رقابة وزارة المالية ووزارة الشباب والرياضة والجهاز المركزى للمحاسبات وإعتمادها على الرعاى ناتج من ضعف التمويل الحكومى من وزارة الشباب والرياضة والذى لا يساعد على تنفيذ الأنشطة على وجهه أكمل , كما يرى أن البعد المالى بالمقياس المتوازن للأداء أكثر إسهاماً وتأثيراً فى القدرة التنافسية يلية بعد العملاء ثم بعد العمليات الداخلية وأخيراً بعد التعلم والنمو . (٢١)

- وترى الباحثة أن مركز التنمية الشبابية إستاذ المنصورة يعتمد على الدعم الحكومى الذى يتم منحة من وزارة الشباب والرياضة بالإضافة الى إشتراكات الأعضاء والدخول فى المسابقات وهذه الموارد المالية لاتساعد إدارة الإستاذ على تطوير خدماته,لا توفر إدارة الإستاذ نظام للحوافز والترقيات الإدارية فلا بد لها من البحث عن مشاريع إستثمارية وإستخدام أساليب مختلفة تعمل على جذب الرعاى والممولين .
- وبذلك يكون قد توصلت الباحثة للإجابة على التساؤل الثالث ماهو واقع البعد المالى فى تقويم الأداء الإدارى بمركز التنمية الشبابية إستاذ المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن ؟



عرض ومناقشة نتائج التساؤل الرابع : ماهو واقع بعد العمليات الداخلية فى تقويم الأداء الإدارى  
بمركز التنمية الشبابية إستاذ المنصورة فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن ؟

- جدول (١٢)

- نتائج التكرارات والنسبة الترجيحية وقيمة المتوسط والاتجاه السائد وقيمة (٢كا) للاستجابة على المحور  
الرابع: واقع بعد العمليات الداخلية فى تقويم الأداء الإدارى بمركز التنمية الشبابية إستاذ المنصورة فى  
ضوء بطاقة الأداء المتوازن

- (ن=١٤٠)

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	النسبة الترجيحية	الترتيب	المتوسط	الاتجاه السائد	قيمة (٢كا)
٤٥	يوجد بالإستاد دليل عمل واضح ومعتمد.	١١٨	١٥	٧	٩٣.١٠	١	٢.٧٩	نعم	١٦٤.٢٤
٤٦	تهتم إدارة الإستاذ بعمليات الرقابة الذاتية للكوادر الإدارية فى أداء عملهم.	٨١	٣٧	٢٢	٨٠.٧١	٥	٢.٤٢	نعم	٤٠.٣٠
٤٧	تهتم إدارة الإستاذ ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل إنجاز المهام.	٧	١٤	١١٩	٤٠.٠٠	١٥	١.٢٠	لا	١٦٨.٧٠
٤٨	تقوم إدارة الإستاذ بمراجعة الإجراءات الإدارية وتحديد الإنحرافات.	٥٠	٧٩	١١	٧٥.٩٥	٧	٢.٢٨	إلى حد ما	٤٩.٩٠
٤٩	تقوم إدارة الإستاذ بتحديد نقاط القوة والضعف وعلاج نقاط الضعف.	٣٣	٨٨	١٩	٧٠.٠٠	٨	٢.١٠	إلى حد ما	٥٧.٠١
٥٠	تدعم إدارة الإستاذ تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	٢٤	٩٠	٢٦	٦٦.١٩	١٠	١.٩٩	إلى حد ما	٦٠.٤٠
٥١	إستخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن الإدارة من إتخاذ القرارات الموضوعية.	٩٧	٣٢	١١	٨٧.١٤	٤	٢.٦١	نعم	٨٦.١٦
٥٢	تهتم الإدارة والكوادر الإدارية بتنفيذ الأعمال والمهام فى الوقت المحدد.	١٠٣	٢٣	١٤	٨٧.٨٦	٣	٢.٦٤	نعم	١٠٢.٨٧
٥٣	تهتم الإدارة بوضع نظاماً داخليا لتحقيق الجودة فى الأداء.	١٩	٣٠	٩١	٤٩.٥٢	١٤	١.٤٩	لا	٦٤.٤٧
٥٤	يتم الإستعانه بالخبراء المتخصصين فى مجال تقديم الخدمات.	٦	٨٩	٤٥	٥٧.٣٨	١٢	١.٧٢	إلى حد ما	٧٣.٩٠
٥٥	تهتم إدارة الإستاذ بوضع خطة للتحسين المستمر فى الأداء.	٣٠	٢٠	٩٠	٥٢.٣٨	١٣	١.٥٧	لا	٦١.٤٣
٥٦	تحظى مقترحات الكوادر الإدارية بالإستاد بإهتمام الإدارة.	٢٥	٨٥	٣٠	٦٥.٤٨	١١	١.٩٦	إلى حد ما	٤٧.٥٠



٨٠٢٤	إلى حد ما	٢٠٠٦	٩	٦٨.٥٧	٣٥	٦٢	٤٣	٥٧	تقوم الإدارة بحل المشكلات التي تواجه الكوادر الإدارية أول بأول وبسرعة.
١١٨.٣٩	نعم	٢.٧٣	٢	٩٠.٩٥	٣	٣٢	١٠٥	٥٨	تهتم إدارة الإستاذ بتميز الأداء وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء والمستفيدين
٢٦.٤١	نعم	٢.٣٤	٦	٧٨.١٠	١٩	٥٤	٦٧	٥٩	تتسم الأعمال الإدارية بالإستاد بالمرونة والبساطة.

- قيمة كا<sup>٢</sup>ج (٢، ٠.٠٥) = ٥.٩٩١

- المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان: لا (١ : ١.٦٦)، إلى حد ما (١.٦٧ : ٢.٣٣)، نعم (٢.٣٤ : ٣)

يوضح جدول (١٢) التكرارات والنسبة الترجيحية وقيمة المتوسط والاتجاه السائد وقيمة (٢١) لأراء عينة البحث في المحور الرابع الخاص بواقع بعد العمليات الداخلية في تقييم الأداء الإداري بمركز التنمية الشبابية إستاذ المنصورة في ضوء بطاقة الأداء المتوازن ويتضح أن قيمة ٢١ الجدولية وقيمتها (٥.٩٩) أقل من قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة والتي إنحصرت ما بين (١٦٨.٧٠ الى ٨٠.٢٤) وهي دالة إحصائيا لجميع العبارات كما يتضح أن النسبة الترجيحية تراوحت ما بين (٩٣.١٠%) كأكبر قيمة و (٤٠.٠٠٠%) كأصغر قيمة .

حيث جاء ترتيب العبارات وفقاً للنسبة الترجيحية لإستجابات عينة البحث في العبارة رقم (٤٥) بالمركز الأول وهي يوجد بالإستاذ دليل عمل واضح ومعتمد بنسبة (٩٣.١٠)، وعبارة رقم (٥٨) بالمركز الثاني وهي تهتم إدارة الإستاذ بتميز الأداء وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء والمستفيدين بنسبة (٩٠.٩٥)، وجاءت بالمركز الثالث عبارة رقم (٥٢) وهي تهتم الإدارة والكوادر الإدارية بتنفيذ الأعمال والمهام في الوقت المحدد بنسبة (٨٦.٨٧) لصالح الإستجابة (نعم) يتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة حسن أحمد الشافعي ، كريم محمد الحكيم ( ٢٠١٥م ) أنه يتم عمل مقاييس دورية لقياس رضا الأعضاء من خدمات النادي ، وأن إدارة النادي تقوم بتحديد إحتياجات الأعضاء ، وأن ذلك يرجع إلى قدرة أعضاء الأندية الرياضية على المطالبة بإحتياجاتهم في ضوء ما توفرة لأئحة المؤسسات الرياضية من دعم لهم في الحقوق نظير الإشتراكات المدفوعة سنوياً ، وأيضاً حقهم في حل مجلس الإدارة حال عدم إلتزامهم بتوفير الخدمات بجودة عالية . ( ٥ )

ويتفق ذلك مع ما ذكره روسيل هوبى وآخرون (٢٠١٠م) إلى ضرورة تحديد العمليات الداخلية الدقيقة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة حتى تكفل الحفاظ على ميزة تنافسية ، وقد لا



حظ البعض أن الأمر لا يتعلق فحسب بضمان عمليات القيمة الحالية تسير بكفاءة وفاعلية ويسر , لكن كذلك يوجد نظم موضوعة لتحسين وإعادة تخطيط العمليات والمنتجات الموجودة بالفعل . ( ١١ : ٢٦٣ )

بينما جاءت نتائج العبارة رقم (٤٧) في الترتيب الأخير وهي تهتم إدارة الإستاد ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل إنجاز المهام بنسبة ٤٠ . ٠٠ % لصالح الإستجابة ( لا ) . يتفق ذلك مع ما أوصت به دراسة رامز رمضان محمد (٢٠١٩م) إلى ضرورة الإهتمام بالعمليات الداخلية من خلال تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الموارد الأولية وإستثمار الطاقات لدعم وتشجيع الإبداع وإجراء عمليات تغيير مدروسة بشكل مستمر في السياسات الداخلية للمنظمات العامة . ( ٩ )

وترى الباحثة أن هناك ضعف في إستخدام قواعد البيانات وإستخدام التقنيات الحديثة , فضلا عن عدم وجود خطط للتطوير والتحسين , وعدم الأخذ بمقترحات العاملين . وبذلك يكون قد توصلت الباحثة للإجابة على التساؤل الرابع ماهو واقع بعد العمليات الداخلية في تقويم الأداء الإداري بمركز التنمية الشبابية إستاد المنصورة في ضوء بطاقة الأداء المتوازن ؟

- الإستنتاجات والتوصيات :

- أولاً : الإستنتاجات :

- في ضوء أهداف البحث توصلت الباحثة إلى الإستنتاجات التالية :
- يوجد صفحة إلكترونية لمركز التنمية الشبابية توضع عليها جداول بالخدمات المقدمة وأوقاتها .
- الإجراءات الروتينية تؤدي إلى التأخير في إتخاذ القرارات مما يؤثر على مستوى الخدمات المقدمة .
- ضعف في مستوى الخدمات المقدمة وجودتها , وعدم دراسة إحتياجات العملاء المستقبلية التي تساعد في تكوين إتجاهات إيجابية لدى المستفيدين .
- عدم إهتمام الإدارة بوضع آلية محددة لقياس رضا العملاء المستفيدين .
- لا تشارك الكوادر الإدارية في عمليات إتخاذ القرار , فضلاً عن إتاحة فرص للنمو والتقدم والقدرة على الإبداع والإبتكار
- عدم إهتمام الإدارة بإستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة والإستفادة منها في برمجة العمليات الإدارية والمالية لتسهيل إنجاز المهام .





- لا تشجع الإدارة إجراء البحوث العلمية والإستفادة منها فى تطوير مستوى الخدمات وتسويقها
  - تهتم الإدارة بتوضيح المراد تحقيقها للكوادر الإدارية والمدربين وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف , فضلاً عن الإهتمام بعمليات التوصيف الوظيفى .
  - البرامج التدريبية تتماشى مع المسار الوظيفى للكوادر الإدارية , فضلاً عن وجود قصور فى عمليات التدريب .
  - تستغل الإدارة الموارد المالية المتاحة لكنها لا تساعد الإستاد على تطوير خدماته والصيانة الدورية للأدوات والأجهزة والملاعب وتوفير الحوافز والمكافأة .
  - ضعف إهتمام الإدارة بالبحث عن مشاريع إستثمارية وجذب إهتمام الرعاه والممولين .
  - يهتم مركز التنمية الشبابية بتحديد دليل عمل واضح لتنفيذ الأعمال والمهام فى الوقت المحدد .
  - إلى حد ما تهتم الإدارة بمراجعة الإجراءات الإدارية وتحديد الإنحرافات .
  - عدم إهتمام الإدارة بوضع خطط للتحسين المستمر وخطط لإدارة الأزمات الطارئة .
- ثانياً : توصيات البحث :**

فى ضوء نتائج البحث توصلت الباحثة للتوصيات التالية:

- ضرورة العمل على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأساس متكامل لتقويم الأداء بمركز التنمية الشبابية .
- ضرورة الإنتقال من الإعتماد على الطرق التقليدية فى تقويم الأداء إلى الطرق الحديثة فى الإدارة .
- ضرورة إهتمام الإدارة بدراسة إحتياجات ورغبات العملاء والمستفيدين الحالية والمستقبلية
- يجب أن تهتم الإدارة بوضع مؤشرات لقياس رضا العملاء والمستفيدين .
- يجب أن تهتم الإدارة بالكوادر الإدارية وتوفير نظام للحوافز والمكافآت .
- ضرورة أن تهتم الإدارة بالبرامج التدريبية للكوادر الإدارية ومشاركتهم فى إتخاذ القرارات
- أن تهتم الإدارة بتوعية الكوادر الإدارية بأهمية المؤشرات الغير مالية فى تقويم الأداء .
- توعية الكوادر الإدارية بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودورها الفعال فى تقويم الأداء .
- يجب أن تهتم الإدارة بالبحث عن مصادر جديدة للتمويل من خلال الإستعانة بخبراء متخصصين فى التسويق والإستثمار لزياده الموارد المالية .
- ضرورة الإستفادة من وسائل التكنولوجيا الحديثة فى تقديم الخدمات لتوفير الوقت والجهد .



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية :

- ١- أحمد محمد شبل (٢٠٢١م) : بطاقة الأداء المتوازن كأحد متطلبات تقويم الأداء الإداري لكليات التربية الرياضية , رسالة ماجستير , كلية التربية الرياضية , جامعة بنى سويف .
- ٢- أسامة رزق ومحمود عبدالفتاح (٢٠٠٦م) :مدخل القياس المتوازن للأداء كأداة لقياس فعالية التكاليف من منظور الجودة الشاملة بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالى , المجلة المصرية للدراسات التجارية , كلية التجارة , جامعة المنصورة .
- ٣- أسامة محمود قرنى (٢٠١١م) : تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن فى إدارة الجامعات المصرية , بحث منشور , مجلة تلتربية , الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية , القاهرة , العدد ٣٢ , مايو
- ٤- جمال محمد على (٢٠٠٨م) : التنمية الإدارية فى الإدارة الرياضية والإدارة العامة , مركز الكتاب للنشر , القاهرة .
- ٥- حسن أحمد الشافعى , كريم محمد الحكيم (٢٠١٥م) : نموذج لتقويم الأداء الإستراتيجى بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن فى الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية ,مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية .
- ٦- حسن محمد خيرى(٢٠٢١م) :تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الإستراتيجى بحمامات السباحة , مجلد خاص بأبحاث الملتقى الدولى للسياحة الرياضية - أفاق وطموحات (أسوان أحدى ) فى الفترة من ١٨- ٢٠ مارس العدد الثامن .
- ٧- حنا نصرالله (٢٠٠٢م) : إدارة الموارد البشرية , دار زهران , عمان , الأردن .
- ٨- خلود نزار الديب (٢٠١٢م): بطاقة قياس الأدار المتوازن كمدخل لتطوير الأداء الإدارى فى الإتحاد الرياضى العام فى سوريا , رسالة دكتوراة غير منشورة ,كلية التربية الرياضية للبنين , جامعة الإسكندرية
- ٩- رامز رمضان حسين (٢٠١٩) :إستخدام بطاقة الأداء المتوازن فى قياس وتقييم الأداء المؤسسى فى المنظمات العامة , دراسة ميدانية , كلية العلوم الإدارية , أكاديمية السادات للعلوم الإدارية , المجلد العاشر , العدد الرابع , الجزء الأول .
- ١٠- راوية محمد حسن : السلوك فى المنظمات , الدار الجامعية , الإسكندرية , ٢٠٠١م .
- ١١- روسيل هوبى وآخرون (٢٠١٠م) :إدارة الرياضة مبادئ وتطبيقات , ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق , دار الفاروق للإستثمارات الثقافية , الجيزة .



- ١٢- زينب حسين (٢٠٠١م): نموذج إسترشادي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية , ٦- ٨ نوفمبر , القاهرة .
- ١٣- صالح بلاسكة (٢٠١٢م): قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية, رسالة ماجستير , كلية العلوم الإقتصادية والتجارية , الجزائر .
- ١٤- طاهر محمد منصور , وائل محمد إدريس (٢٠٠٧م): دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن , دار زاهر للنشر والتوزيع , عمان , الأردن .
- ١٥- عبدالمعنى سالم محمد (٢٠٢٠م) : دور بطاقة الأداء المتوازن BSC في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على فروع مصارف الجمهورية بالمنطقة الغربية , مجلة الدراسات الإقتصادية , مجلد ٣ , العدد ١ .
- ١٦- عماد محمد صدقي (٢٠٢٢) : إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي , دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة , العدد الأول , يناير .
- ١٧- محمد إبراهيم مغاوري , ناجي إسماعيل حامد (٢٠١٤م) : سلسلة الإدارة الحديثة- الإداري المحترف , مركز الكتاب للنشر , القاهرة .
- ١٨- محمد الغريب (٢٠١٦م) : نموذج لتقييم الأنشطة الترويجية لذوى الإحتياجات الخاصة بالأندية ومراكز الشباب في ضوء بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بجمهورية مصر العربية , رسالة دكتوراة غير منشورة , كلية التربية الرياضية , جامعة أسيوط .
- ١٩- محمد حياوى , محمد قطاب (٢٠١٦م): دور التخطيط الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الرياضية , دراسة حالة المركب متعدد الرياضات بالشلف , مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية جامعة حسيبة بوغلى بالشلف .
- ٢٠- محمد صبحي حسانين , كمال الدين عبد الرحمن درويش (٢٠٠٤م): موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد الجودة والعولمة في إدارة أعمال الرياضة بإستخدام أساليب إدارية مستحدثة , دار الفكر العربي , القاهرة .
- ٢١- محمد فهمي محمد (٢٠١٨م) : المقياس المتوازن للأداء (BSC) كوسيلة لدعم القدرة التنافسية بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية , المجلة العلمية لكلية التربية الرياضية للبنين بالهرم , جامعة حلوان .
- ٢٢- محمد محمود يوسف (٢٠٠٥م) : البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة .
- ٢٣- محمود عبدالله جمعة (٢٠١٩م) : أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية , مجلة كلية العلوم الإدارية والمالية , العدد ٢ , مجلد ١



- ٢٤- مصطفى راشد العبادى (٢٠٠٢) :إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية فى ضوء بيئة التصنيع الحديثة , مجلة الدراسات والبحوث التجارية ,كلية التجارة بينها , المجلد ٢٢ , العدد ٢٠١٠- نبيل خليل ندا (٢٠١٠م) :قراءات فى الإدارة الرياضية , مركز الكتاب للنشر , القاهرة .
- ٢٦- هانى العمري (٢٠٠٩م) : منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن فى المؤسسات السعودية , المؤتمر الدولى للتنمية الإدارية " نحو أداء متميز فى القطاع الحكومى " المملكة العربية السعودية , معهد الإدارة العامة .١-٤نوفمبر .
- ٢٧- وزارة الشباب والرياضة : القانون رقم (٧) لسنة ٢٠٢٠م بتعديل أحكام قانون تنظيم الهيئات الشبابية الصادر بالقانون رقم ٢١٨ لسنة ٢٠١٧م
- ٢٨- ياسمينه بلفتنى ( ٢٠٢١ ) : دوربطاقة الأداء المتوازن فى إتخاذ القرار فى المؤسسات الإقتصادية , دراسة حالة مطاحن سيدى أرغيس أم البواقى , كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير , جامعة العربى بن مهدى , دار البواقى .
- ثانيا المراجع الأجنبية:

29- Bose S., Thomas K. (2007) , Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital , journal of Intellectual capital ,vol.8,No .4.

30- David.p Norton,RobertS Kaplan(2004) ,Linking the Balanced toStrategy, California Scorecardmanagement review, vol 39, N. 1,pp. 56-57.

31- David p .Norton, Ropert S. Kaplan, Strategy Maps(2009):converting Intangible Assets into Tangible Outcomes ,Harvard Bussinessschool press ,Boston, ,p.29.

32- Eelke Wiersma,( 2009)."for which purposes managers use Balanced scorecards?: An empirical study",Management Accounting Research ,Volume 20,Issue 4

33- Horngren ,C., G&S.M. Datar( 2000) Cost Accounting u S A prentice Hall International , p.24.