

تصور مقترح لرفع كفاءة الأداء لإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

د/ محمد ابراهيم عبدالفتاح سليمان*

مقدمة ومشكلة البحث:

تعتبر الإدارة الناجحة أحد الركائز الهامة في تقدم المؤسسات وتميزها، حيث أن أي محاولة لإحداث التنمية في جانب من جوانب المؤسسة يتطلب استخدام مجموعة من الأساليب العلمية في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بما يحقق الإستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة ويرفع من كفاءة الأداء للمؤسسة والعاملين بها إلى الحد الذي يحقق رضا المستفيدين عن ماتقدمه المؤسسة من خدمات وأنشطة، ويتطلب ذلك قيام المؤسسة بقياس وتقويم آدائها وتحليل أوضاعها الراهنة وتحديد الإنحرافات وأوجه القصور التي يمكن أن تؤثر على كفاءة الأداء.

ومن أحد الأدوات التي تستخدم في تقويم الأداء للمؤسسات العامة والخاصة هي بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، والتي تعمل على القياس المتوازن لأكثر من بُعد وهم (البعد المالي، بُعد المستفيدين، بُعد العمليات الداخلية، بُعد النمو والتطور) وذلك من أجل التأكيد على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف للعمل على تلافيها، وذلك بهدف الحفاظ على المركز التنافسي مع كافة المؤسسات الأخرى. (٦: ٣٥)

كما تُعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المديرين على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف والقياسات المترابطة، وذلك من خلال الإعتماد على مجموعة من الأبعاد التي تشكل في مجملها بطاقة الأداء المتوازن. (٢٣: ٥٧)

ويعتبر البعد المالي أكثر أدوات القياس الشائعة في أغلب المؤسسات نظراً إلى سهولة توضيحه للجوانب المالية والإقتصادية للمؤسسة. (٤١: ١٢)

ويهتم بُعد المستفيدين بالطرق التي تعمل على إضافة قيمة للمستفيدين، ويعتبر هذا البعد هو أساس عملية القياس حيث يعمل على توجيه العمليات الداخلية لإحداث التغيير والتطوير للمؤسسة من أجل تحقيق رضا المستفيدين عن كل ما يقدم إليهم. (٤٦: ٦٢)

ويعمل بُعد العمليات الداخلية على الإهتمام بقياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تفوقها وإستمرار تنافسيتها مع المؤسسات الأخرى. (٤٥: ٦٠)

* مدرس بقسم الإدارة الرياضية- كلية التربية الرياضية- جامعة دمياط.

كما يحدد بُعد النمو والتطور القدرات التي يجب أن تمتلكها المؤسسة وكافة العاملين بها، حيث يجب الإهتمام بها والعمل على تمهيتها من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى. (٢٢: ٢٨٢)

وتعتبر جامعة دمياط أحد المؤسسات التي إهتمت بمواكبة التطورات والمستجدات المحلية والإقليمية والدولية منذ إنشائها في يوليو عام ٢٠١٢ بعد أن كانت فرعاً لجامعة المنصورة، ووضعت الجامعة نصب أعينها تحسين وتطوير البرامج التعليمية بما يساير إحتياجات سوق العمل مع الأخذ في الإعتبار طبيعة المجتمع الديمياتي كمجتمع صناعي، لذا فقد أخذت الجامعة على عاتقها تلبية إحتياجات هذا المجتمع المستقبلية، لتقديم الأنشطة والخدمات الفنية والإستشارية لمختلف قطاعات المجتمع. (٤٨)

وقد أدركت الدول والحكومات مدى أهمية مرحلة الشباب وضرورة الإستفادة من إمكانياتهم، ونظراً لأن طلاب الجامعة تمثل قطاعاً كبيراً من قطاعات الشباب، فمن المهم أن تمتد إليهم يد الرعاية والتوجيه من خلال الإهتمام والحرص على إعدادهم الإعداد الأكاديمي السليم وإكسابهم المهارات والقدرات الخاصة لقضاء وقت فراغ إيجابي في ممارسة كافة الأنشطة المختلفة المفضلة والمحبة لهم. (٤: ٢١٤) (٣٣: ٧)

ومن خلال الإدارة العامة لرعاية الطلاب بالجامعة يستطيع الطالب أن يعبر عن أفكاره وإتجاهاته وآرائه وأن يمارس كافة الأنشطة المختلفة بصورة عامة والأنشطة الرياضية المحببة له بصورة خاصة، وذلك من خلال إدارة النشاط الرياضي سواء على مستوى الكلية أو الجامعة.

وتعمل إدارة النشاط الرياضي على تنفيذ البرامج والمشروعات الرياضية التي تقرها وزارة الشباب والرياضة ودعمها بالإمكانات المتاحة وتنسيق ومتابعة تلك الأنشطة مع الكليات، والعمل على توسيع قاعدة الممارسة للنشاط الرياضي بين الطلاب، والعمل على تنمية الوعي الرياضي لكافة الأنشطة في جميع الرياضات. (١٧: ٤٠)

فمن خلال مجال وطبيعة عمل الباحث كمدرس بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة دمياط واهتمامه بالتواصل مع الأخصائيين الرياضيين العاملين بالنشاط الرياضية داخل الجامعة، وأيضاً إشرافه على بعض مجموعات التدريب الميداني لطلاب القسم والذين يتم تدريبهم داخل أقسام رعاية الطلاب بكليات الجامعة، تبين للباحث أن هناك ضعف في الإمكانيات المادية للجامعة من حيث الملاعب والصالات الرياضية والأدوات والأجهزة اللازمة لتنفيذ الأنشطة الرياضية على الوجه الأمثل، وان هناك قلة في عدد الأخصائيين

الرياضيين العاملين بأقسام رعاية الطلاب بكليات الجامعة بما لا يتناسب مع حجم الأنشطة وعدد الطلاب المشاركين بها، ووجود قلة في عدد المنافسات والأنشطة الرياضية التي يتم تنفيذها في إطار النشاط الطلابي الداخلي والخارجي لجامعة دمياط. وعلى هذا فقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية عن طريق المقابلة الشخصية المقننة مع عدد (١٠) من الأخصائيين الرياضيين العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة دمياط والعاملين بأقسام رعاية الطلاب بكليات الجامعة، وبحيث لا تقل سنوات الخبرة لدى الأخصائي الرياضي داخل العينة عن (٥) سنوات. (مرفق رقم ١) وكان الهدف من هذه الدراسة الإستطلاعية هو التعرف على آراء العينة حول الوضع الحالي لكفاءة الأداء لإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط. وقد أظهرت نتائج الدراسة الإستطلاعية الآتي:

- إتفاق نسبة (٩٠%) من آراء الأخصائيين الرياضيين على أنه لا يوجد بإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط خطة إستراتيجية واضحة تسعى لتحقيقها، وأنه لا يتوافر بالجامعة الملاعب والصالات الرياضية وحمامات السباحة الكافية لتنفيذ كافة الأنشطة الرياضية، وأنه لا يتم تخصيص بند من ميزانية النشاط الرياضي للصرف على تطوير وتدريب العاملين داخل الإدارة.
- وأن نسبة (٨٠%) من آراء الأخصائيين الرياضيين إتفقوا على وجود ضعف في حجم الميزانية المخصصة لتنفيذ كافة الأنشطة الرياضية بالجامعة، ولا يتم تقديم الحوافز والمكافآت التي تتناسب مع الجهود المبذولة من قبل العاملين بإدارة النشاط الرياضي، ولا يتم قياس رضا الطلاب والمستفيدين عن الأنشطة والخدمات التي تقدمها إدارة النشاط الرياضي.
- وإتفاق نسبة (٧٠%) من آراء الأخصائيين الرياضيين إتفقوا على أن إدارة النشاط الرياضي تعلن عن الأنشطة والخدمات والمسابقات التي تقدمها بشكل علني وواضح للجميع، وأن إدارة النشاط الرياضي تشجع الأخصائيين الرياضيين والعاملين بها على إتمام دراستهم العليا في مجال تخصصهم.

كما اطلع الباحث على العديد من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع البحث، وقد أوضحت نتائج دراسة أماني محمد حسن، أحمد سعيد رجب، كريم كرم عبدالرازق (٢٠٢٣) (٧) عدم توافر المنشآت الرياضية المجهزة بالأدوات والوسائل الحديثة والمتطورة والتي أثرت على تقديم الخدمات للمستفيدين، وأكدت نتائج دراسة إحسان صبحي أحمد (٢٠٢١) (٢) على ضعف مستوى القدرة المؤسسية داخل وزارة الشباب والرياضة، كما

أشارت نتائج دراسة مؤمن طه عبدالنعم (٢٠٢٠)(٤٠) إلى عدم تخصيص بند بالميزانية للصرف على تدريب وتطوير العاملين بالمنشآت الرياضية، وأوضحت نتائج دراسة حسن أحمد الشافعي، كريم محمد الحكيم (٢٠١٦)(١٤) أن نظام تقييم الأداء المطبق حالياً بالهيئات الرياضية يستهدف النتائج دون التركيز على خطط التحسين والتطوير، ولا يعكس أداء العمل الإداري داخل تلك الهيئات بشكل يساعد على التميز، كما أشارت نتائج دراسة عمرو محمد ابراهيم، محمد بدر عبدالنواب (٢٠١٥)(٢٦) إلى وجود قلة في عدد الدورات التدريبية التي يحصل عليها العاملين من قبل الإدارة مما أثر بالسلب على قدرتهم في تقديم الخدمات للمستفيدين على الوجه الأمثل، كما أكدت نتائج دراسة جيانج وليو **Jiang and Liu** (٢٠١٤) (٤٤) على أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى تحسين وتطوير الأداء داخل المؤسسات الحكومية.

ومن خلال مجال وطبيعة عمل الباحث، ونتائج الدراسة الإستطلاعية التي قام بها، ومن خلال الإطلاع على نتائج الدراسات السابقة، وجد الباحث ضرورة القيام بدراسته الحالية وعنوانها تصور مقترح لرفع كفاءة الأداء لإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لرفع كفاءة الأداء لإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وذلك من خلال التعرف على:

- ١- بُعد الجوانب المالية بإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط.
- ٢- بُعد المستفيدين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط.
- ٣- بُعد العمليات الداخلية بإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط.
- ٤- بُعد النمو والتطور بإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط.

تساؤلات البحث:

- ١- ما بُعد الجوانب المالية بإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط؟
- ٢- ما بُعد المستفيدين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط؟
- ٣- ما بُعد العمليات الداخلية بإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط؟
- ٤- ما بُعد النمو والتطور بإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط؟
- ٥- ما التصور المقترح لرفع كفاءة الأداء لإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)؟

الدراسات السابقة والمرتبطة:

- ١- دراسة "سمير عبداللطيف مصطفى" (٢٠٢٣) (١٩) بعنوان "التقييمات الإستراتيجية لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC ودورها في الإرتقاء بمنظومة الشباب والرياضة"، بهدف التعرف على التقييمات الإستراتيجية لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC ودورها في الإرتقاء بمنظومة الشباب والرياضة، استخدم الباحث المنهج بالأسلوب المسحي، أهم النتائج: أن دور بطاقة الأداء المتوازن في الإرتقاء بمنظومة الشباب والرياضة يتضح من خلال ترجمة إستراتيجية المنظومة وربطها مع أهداف العاملين بها وفقاً لطبيعة الأنشطة التي تقدمها.
- ٢- دراسة "طه محمد جمال، شريف محمد محمد، حازم أحمد ابراهيم" (٢٠٢١) (٢١)، بعنوان "تقويم أداء الإتحاد الرياضي المصري للجامعات بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)"، يهدف البحث إلى تقويم أداء الإتحاد الرياضي المصري للجامعات بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، أهم النتائج: أن الإتحاد يسعى دائماً إلى جذب رعاة جدد كل عام، كما يعقد الإتحاد اللقاءات الدورية مع أعضائه لإطلاعهم على كل ما هو جديد، وهناك تواصل بصفة مستمرة بين المستفيدين والإتحاد عن طريق الموقع الإلكتروني للإتحاد.
- ٣- دراسة "محمد حسين ابراهيم" (٢٠٢١) (٣١) بعنوان "تطوير الأداء الإستراتيجي بالإتحاد المصري للتنس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)"، يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإستراتيجي بالإتحاد المصري للتنس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، أهم النتائج: أن بطاقة الأداء المتوازن هي أحد الأدوات الحديثة في تحقيق التوازن بين جميع الوظائف الإدارية والفنية بالإتحاد، كما أنها تعمل على تحقيق الأهداف الموضوعية وتقييم الأداء وتطويره في ضوء تلك الأهداف.
- ٤- دراسة "محمد فهمي فارس" (٢٠١٩) (٣٤) بعنوان "المقياس المتوازن للأداء (BSC) كوسيلة لدعم القدرة التنافسية بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية"، بهدف التعرف على العلاقة بين المقياس المتوازن للأداء والقدرة التنافسية بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، أهم النتائج: عدم توافر الدعم المالي من مصادر وجهات خارج النادي، الميزانية غير كافية بالأندية الرياضية لدعم الأنشطة والخدمات المقدمة لروادها، وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المقياس المتوازن للأداء والقدرة التنافسية بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية.

٥- دراسة "جمال محمد علي، عصمت محمد سيد، هيثم صالح عبدالجواد، يوسف مسعود حسن" (٢٠١٨) (١٣) بعنوان "نموذج مقترح لتنفيذ دوري مراكز الشباب لكرة القدم بجمهورية مصر العربية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن (BSC)"، يهدف البحث إلى إعداد نموذج مقترح لتنفيذ دوري مراكز الشباب لكرة القدم بجمهورية مصر العربية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أهم النتائج: وجود قصور في الجوانب المالية التي تعزز بنود الصرف للدوري، لا توجد خطة استراتيجية واضحة لتطوير دوري مراكز الشباب، يوجد تقصير في عملية المتابعة والتقييم.

٦- دراسة "خلود نزار الديب" (٢٠١٢) (١٦) بعنوان "بطاقة قياس الأداء المتوازن كمدخل لتطوير الأداء الإداري في الإتحاد الرياضي العام في سوريا"، بهدف استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كمدخل لتطوير الأداء الإداري في الإتحاد الرياضي العام في سوريا، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، أهم النتائج: لا تتوفر المعلومات الصحيحة للعاملين عن آرائهم بالشكل الأمثل، عدم الإهتمام برفع مستوى أداء العاملين وإستثمار قدراتهم.

٧- دراسة "سكوت كوارت Scoot Cowart" (٢٠١٠) (٤٧) بعنوان "تحقيق التحسين بإستخدام قياس الأداء المتوازن"، بهدف التعرف على كيفية استخدام قياس الأداء المتوازن في التحسين المنظومي للمؤسسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب السحي، أهم النتائج: أن استخدام قياس الأداء المتوازن ساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية وتلبية إحتياجات ورغبات العاملين والمستفيدين.

٨- دراسة "إيلكي وإيرسما Eelke Wiersma" (٢٠٠٩) (٤٣) بعنوان "الأغراض التي يستخدم من خلالها المديرون بطاقة الأداء المتوازن"، بهدف التعرف على الأغراض التي يستخدم من خلالها المديرون بطاقة الأداء المتوازن، استخدم الباحث المنهج بالأسلوب المسحي، أهم النتائج: يوجد أهمية كبيرة لبطاقة الأداء المتوازن على جميع المنشآت والمؤسسات نظراً لأنها تعكس نتائج أعمال المنشأة والمؤسسة أمام المستفيدين، حيث انها تعتبر بطاقة رصد للتعاملات داخل المؤسسة.

إجراءات البحث:

منهج البحث :

إستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية وذلك لملائمته لطبيعة هذا البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، حيث أنه المنهج الذي يدرس الظاهرة كما هي عليه

فى الواقع ولا يقف عند حد مجرد جمع المعلومات والحقائق بل يهتم بتصنيفها وتحليلها ثم إستخلاص النتائج.

مجتمع وعينة البحث:

إستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع الأفراد المسؤولين عن إدارة النشاط الرياضي بمستوياتهم الإدارية المختلفة بالإدارة العامة لرعاية الطلاب وأقسام رعاية الطلاب بكليات جامعة دمياط وعددهم (١٤) كلية موزعة كالتالي:

- الفئة الأولى (الإدارة العليا): تتمثل في مدير الإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة دمياط، ومدير إدارة النشاط الرياضي وعددهم (٢).
- الفئة الثانية (الإدارة الوسطى): تتمثل في جميع رؤساء أقسام رعاية الطلاب بكليات جامعة دمياط وعددهم (١٤).
- الفئة الثالثة (الإدارة التنفيذية): تتمثل في جميع الأخصائيين الرياضيين بمستوياتهم الإدارية المختلفة وعددهم (٤٣).

ويوضح ذلك جدول رقم (١) جدول توصيف وتوزيع فئات مجتمع البحث.

جدول رقم (١)

تصنيف وتوزيع فئات المجتمع الكلى للبحث وعينة التقنين والعينة الأساسية

فئات مجتمع البحث	أفراد مجتمع البحث	المجتمع الكلى للبحث	عينة تقنين أداة البحث	العينة الأساسية للبحث
الإدارة العليا	مدير الإدارة العامة لرعاية الطلاب ومدير إدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط	٢	—	٢
الإدارة الوسطى	رؤساء أقسام رعاية الطلاب بكليات جامعة دمياط	١٤	٢	١٢
الإدارة التنفيذية	أخصائى أول	٤	—	٤
	أخصائى ثانى	٧	١	٦
	أخصائى ثالث	٣٢	٧	٢٥
المجموع		٥٩	١٠	٤٩
النسبة المئوية		١٠٠%	١٦,٩٥%	٨٣,٠٥%

يوضح جدول رقم (١) أن إجمالي عدد أفراد مجتمع البحث قد بلغ (٥٩) فرداً، وقد تم إختيار (١٠) أفراد بنسبة مئوية بلغت (١٦,٩٥%) من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية كعينة لبناء وتقنين أداة البحث، وبذلك بلغ إجمالي حجم العينة الأساسية للبحث (٤٩) فرداً بنسبة بلغت (٨٣,٠٥%).

أدوات جمع البيانات:

- إستمارة الإستبيان من تصميم الباحث:

قام الباحث بتصميم إستمارة الإستبيان بهدف التعرف على واقع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط، وذلك لوضع تصور مقترح لرفع كفاءة الأداء بإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

خطوات تصميم إستمارة الإستبيان:

تم تصميم إستمارة الإستبيان من خلال:

- إجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث والمراجع العلمية المرتبطة بموضوع البحث.
- الإستفادة من نتائج الدراسة الإستطلاعية عن طريق المقابلة الشخصية المقننه. مرفق رقم (١)
- تم تحديد محاور إستمارة الإستبيان حيث إشملت على عدد(٤) محاور حسب الأهداف الموضوعية وهي كالتالي:

- المحور الأول: بُعد الجوانب المالية.

- المحور الثاني: بُعد المستفيدين.

- المحور الثالث: بُعد العمليات الداخلية.

- المحور الرابع: بُعد النمو والتطور.

- المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان:-

أولاً- صدق إستمارة الإستبيان: وقد تم حساب الصدق بطريقتين:

أ- صدق المحتوى:

تم عرض المحاور المقترحة على عدد (٨) من السادة الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية وأشترط حصولهم على درجة الأستاذية في الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية مرفق رقم(٣) لإبداء الرأي في مدى صلاحيتها وهو ما يوضحه جدول (٢).

جدول رقم (٢)

آراء السادة الخبراء حول محاور إستمارة الإستبيان (ن=٨)

النسبة %	غير موافق	موافق	المحاور
١٠٠	—	٨	المحور الأول: بُعد الجوانب المالية
١٠٠	—	٨	المحور الثاني: بُعد المستفيدين
١٠٠	—	٨	المحور الثالث: بُعد العمليات الداخلية
١٠٠	—	٨	المحور الرابع: بُعد النمو والتطور

يتضح من جدول (٢) إجماع آراء السادة الخبراء على محاور إستمارة الإستبيان بنسبة (١٠٠%) وقبولهم لها.

وبعد أن تم التوصل إلى محاور إستمارة الإستبيان قام الباحث بصياغة عبارات الإستبيان مستعيناً بالمحاور التي تم التوصل إليها وتم وضع العبارات المناسبة الخاصة بكل محور، حيث بلغت عدد العبارات الخاصة بإستمارة الإستبيان (٥٢) عبارة مقسمين كالتالي:

- المحور الأول: بُعد الجوانب المالية ويشتمل على (١٠) عبارات.

- المحور الثاني: بُعد المستفيدين ويشتمل على (١٥) عبارة.

- المحور الثالث: بُعد العمليات الداخلية ويشتمل على (١٤) عبارة.

- المحور الرابع: بُعد النمو والتطور ويشتمل على (١٣) عبارة.

وتم عرض إستمارة الإستبيان في صورتها المبدئية مرفق رقم (٢) على السادة الخبراء

لإبداء آرائهم في:

- التأكد من كفاية ومناسبة العبارات لكل محور.

- التأكد من سلامة الصياغة ووضوح كل عبارة.

- إضافة، حذف، تعديل، نقل أو دمج العبارات.

ويوضح الجدول رقم (٣) آراء السادة الخبراء حول كل عبارة من عبارات إستمارات

الإستبيان.

جدول رقم (٣)

آراء السادة الخبراء حول كل عبارة من عبارات إستمارة الإستبيان (ن = ٨)

الخبراء الموافقون		رقم العبارة	الخبراء الموافقون		رقم العبارة
النسبة %	التكرار		النسبة %	التكرار	
١٠٠	٨	٢٨	المحور الأول: بُعد الجوانب المالية		
١٠٠	٨	٢٩	١٠٠	٨	١
٧٥	٦	٣٠	١٠٠	٨	٢
٧٥	٦	٣١	٧٥	٦	٣
١٠٠	٨	٣٢	١٠٠	٨	٤
١٠٠	٨	٣٣	١٠٠	٨	٥
١٠٠	٨	٣٤	٨٧,٥	٧	٦
٨٧,٥	٧	٣٥	١٠٠	٨	٧
٧٥	٦	٣٦	٨٧,٥	٧	٨
١٠٠	٨	٣٧	١٠٠	٨	٩
١٠٠	٨	٣٨	١٠٠	٨	١٠
١٠٠	٨	٣٩	المحور الثاني: بُعد المستفيدين		
المحور الرابع: بُعد النمو والتطور			٧٥	٦	١١
١٠٠	٨	٤٠	١٠٠	٨	١٢

تابع جدول رقم (٣)
آراء السادة الخبراء حول كل عبارة من عبارات إستمارة الإستبيان (ن = ٨)

الخبراء الموافقون		رقم العبارة	الخبراء الموافقون		رقم العبارة
النسبة %	التكرار		النسبة %	التكرار	
١٠٠	٨	٤١	١٠٠	٨	١٣
١٠٠	٨	٤٢	١٠٠	٨	١٤
١٠٠	٨	٤٣	١٠٠	٨	١٥
١٠٠	٨	٤٤	١٠٠	٨	١٦
١٠٠	٨	٤٥	٨٧,٥	٧	١٧
١٠٠	٨	٤٦	١٠٠	٨	١٨
١٠٠	٨	٤٧	١٠٠	٨	١٩
٨٧,٥	٧	٤٨	١٠٠	٨	٢٠
١٠٠	٨	٤٩	١٠٠	٨	٢١
١٠٠	٨	٥٠	١٠٠	٨	٢٢
١٠٠	٨	٥١	٨٧,٥	٧	٢٣
١٠٠	٨	٥٢	١٠٠	٨	٢٤
			١٠٠	٨	٢٥
المحور الثالث: بُعد العمليات الداخلية					
			٨٧,٥	٧	٢٦
			١٠٠	٨	٢٧

يوضح جدول رقم (٣) موافقة السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الإستبيان والتي تراوحت ما بين (٧٥% : ١٠٠%) ولقد إرتضى الباحث نسبة (٧٥%) فأكثر للموافقة على العبارات بناءً على آراء السادة الخبراء، وقد حصلت جميع عبارات الإستبيان وعددها (٥٢) عبارة على النسبة التي إرتضاها الباحث.

ب- صدق الإتساق الداخلي:

إستخدم الباحث صدق الإتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للإستبيان وقام الباحث بتطبيق إستمارة الإستبيان على عينة إستطلاعية من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية وعددها (١٠) أفراد في الفترة من (٢٠٢٤/١/٨ إلى ٢٠٢٢/١/١٦) وذلك لإيجاد:

- معامل الارتباط بين العبارة وكل من المحور وإجمالي إستمارة الإستبيان، ومعامل الارتباط بين المحور وإجمالي إستمارة الإستبيان والجدول رقم (٤، ٥) يوضح ذلك.

جدول (٤)

معامل ارتباط عبارات الاستبيان بالمحاور وإجمالي الاستبيان (ن=١٠)

معامل الارتباط		رقم العبارة	معامل الارتباط		رقم العبارة
إجمالي الاستبيان	المحور		إجمالي الاستبيان	المحور	
*٠,٩٦٣	*٠,٩٦٧	٢٨	المحور الأول: بُعد الجوانب المالية		
*٠,٨٨١	*٠,٨٨٦	٢٩	*٠,٩٥٩	*٠,٩٦١	١
*٠,٧٠٩	*٠,٧١١	٣٠	*٠,٩٣٤	*٠,٩٣٦	٢
*٠,٧٠٤	*٠,٧٠٨	٣١	*٠,٧٧٦	*٠,٧٨٠	٣
*٠,٩٦١	*٠,٩٦٥	٣٢	*٠,٩٣٧	*٠,٩٣٩	٤
*٠,٩٠٠	*٠,٩٠٤	٣٣	*٠,٨٧٣	*٠,٨٧٥	٥
*٠,٨٩١	*٠,٨٩٥	٣٤	*٠,٨٩٠	*٠,٨٩٢	٦
*٠,٨١١	*٠,٨١٥	٣٥	*٠,٩٤٦	*٠,٩٥٠	٧
*٠,٧٥٢	*٠,٧٥٦	٣٦	*٠,٨٨٣	*٠,٨٨٥	٨
*٠,٩٤٨	*٠,٩٥٢	٣٧	*٠,٩٣٨	*٠,٩٤٤	٩
*٠,٨٧٤	*٠,٨٧٨	٣٨	*٠,٨٩١	*٠,٨٩٦	١٠
*٠,٩٤٥	*٠,٩٤٩	٣٩	المحور الثاني: بُعد المستفيدين		
المحور الرابع: بُعد النمو والتطور			*٠,٧٤٥	*٠,٧٤٩	١١
*٠,٩٥٥	*٠,٩٦١	٤٠	*٠,٨٩٨	*٠,٩٠٢	١٢
*٠,٩٠٢	*٠,٩٠٨	٤١	*٠,٩٧٢	*٠,٩٧٦	١٣
*٠,٨٤١	*٠,٨٤٨	٤٢	*٠,٨٩٧	*٠,٩٠١	١٤
*٠,٩٥١	*٠,٩٥٥	٤٣	*٠,٨٣٠	*٠,٨٣٤	١٥
*٠,٨٠٧	*٠,٨١٤	٤٤	*٠,٩٦٧	*٠,٩٧١	١٦
*٠,٨٨١	*٠,٨٨٥	٤٥	*٠,٨٧٥	*٠,٨٧٩	١٧
*٠,٩٢٢	*٠,٩٢٦	٤٦	*٠,٨٤٦	*٠,٨٨٤	١٨
*٠,٨٦٦	*٠,٨٧٢	٤٧	*٠,٩١٦	*٠,٩٢٢	١٩
*٠,٧٦٩	*٠,٧٧٥	٤٨	*٠,٩٠٢	*٠,٩٠٨	٢٠
*٠,٨٥٢	*٠,٨٥٨	٤٩	*٠,٨٩٢	*٠,٨٩٨	٢١
*٠,٩٣٧	*٠,٩٤١	٥٠	*٠,٨٣٦	*٠,٨٤٠	٢٢
*٠,٨٨٧	*٠,٨٩١	٥١	*٠,٨٩١	*٠,٨٩٧	٢٣
*٠,٩١٥	*٠,٩١٩	٥٢	*٠,٩٤٩	*٠,٩٥٢	٢٤
			*٠,٨٩٢	*٠,٨٩٩	٢٥
			المحور الثالث: بُعد العمليات الداخلية		
			*٠,٨٦٠	*٠,٨٦٥	٢٦
			*٠,٩٢٦	*٠,٩٣٨	٢٧

* دال إحصائياً عند ٠,٠٥ (قيمة ر الجدولية عند ٠,٥ = ٠,٦٣٢)

يتضح من جدول رقم (٤) أن معاملات ارتباط كل عبارة بالمحور الخاص بها وكذلك إجمالي الاستبيان دالة إحصائياً حيث تراوحت ما بين (٠,٧٠٨ : ٠,٩٧٦)، (٠,٦٠٤ : ٠,٩٧٢) على التوالي وجميعها أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = (٠,٦٣٢) مما يدل على الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، وأنها تقيس ما وضعت من أجله.

جدول رقم (٥)

معاملات ارتباط المحاور بإجمالي إستمارة الإستبيان (ن = ١٠)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	المحور الأول: بُعد الجوانب المالية	*٠,٨٦٨
٢	المحور الثاني: بُعد المستفيدين	*٠,٩٢٥
٣	المحور الثالث: بُعد العمليات الداخلية	*٠,٨٧٩
٤	المحور الرابع: بُعد النمو والتطور	*٠,٩٨٠

* دال إحصائياً عند ٠,٠٥ (قيمة الجدولية عند ٠,٠٥ = ٠,٦٣٢)

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين كل محور وإجمالي الإستبيان دالة إحصائياً حيث تراوحت ما بين (٠,٨٦٨ : ٠,٩٨٠) وجميعها أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = (٠,٦٣٢) مما يدل على الإتساق الداخلي لمحاور إستمارة الإستبيان، وأن جميع محاور إستمارة الإستبيان ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستمارة وأنها تقيس ماتقيسه إستمارة الإستبيان وتقيس ما وضعت من أجله ولذلك فهي تتسم بالصدق.

ثانياً- ثبات إستمارة الإستبيان:

- معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

تم حساب ثبات إستمارة الإستبيان بإستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث حصل المجموع الكلي لإستمارة الإستبيان على قيمة معامل ألفا (٠,٩٧٦) وهذا يدل على أن إستمارة الإستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات وجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)

معامل الثبات بإستخدام ألفا كرونباخ للإستبيان (ن = ١٠)

المحاور	معامل الثبات للعبارات	معامل الثبات للمحاور	معامل الثبات للإستبيان
المحور الأول: بُعد الجوانب المالية	٠,٨٣٤ - ٠,٩٠٢	٠,٩٢٩	٠,٩٧٦
المحور الثاني: بُعد المستفيدين	٠,٧٥١ - ٠,٨٩٩	٠,٩٠٨	
المحور الثالث: بُعد العمليات الداخلية	٠,٨١١ - ٠,٩١٥	٠,٩٥٢	
المحور الرابع: بُعد النمو والتطور	٠,٨٦٢ - ٠,٩٠٩	٠,٩٤٤	

يتضح من جدول (٦) أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان أقل من أو يساوي معامل الثبات للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، مما يدل على أن جميع عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات، حيث أن تدخل العبارة لا يؤدي إلى خفض معامل الثبات للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما أن معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبيان أقل من أو يساوي معامل الثبات الكلي للإستبيان، مما يدل على أن جميع محاور الإستبيان على درجة عالية من الثبات، حيث أن تدخل المحور لا يؤدي إلى خفض معامل الثبات الكلي للإستبيان.

- وبحساب صدق وثبات إستمارة الإستبيان تكون إستمارة الإستبيان جاهزة للتطبيق.

- تطبيق إستمارة الإستبيان:

تم تطبيق إستمارة الإستبيان في صورتها النهائية على جميع أفراد العينة الأساسية والبالغ عددها (٤٩) فرداً خلال الفترة ما بين ٢٠٢٤/١/٢٨ إلى ٢٠٢٤/٢/١٩ وإعتمد الباحث في تحديد إستجابات إستمارة الإستبيان على ميزان ليكرت الثلاثي والذي يتمثل في (موافق، إلى حد ما، غير موافق) وقد أعطيت الإستجابات (٢، ١، ٠) وبذلك تكون قيمة الدرجة العليا هي (١٠٤) والدرجة الأدنى هي (صفر).

- المعالجات الإحصائية:

تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS في إجراء المعاملات الإحصائية التالية:

- التكرار والنسبة المئوية.
- معامل ارتباط بيرسون.
- معامل ثبات ألفا لكرونباخ.
- مربع كاي (كا^٢).
- النسبة الترجيحية.

- عرض ومناقشة النتائج:

فيما يلي سوف يقوم الباحث بعرض ومناقشة النتائج التي توصل إليها وذلك في ضوء تساؤلات البحث عن طريق عرض ومناقشة كل محور من محاور استمارة الإستبيان. أولاً: عرض ومناقشة نتائج المحور الأول (بُعد الجوانب المالية) والخاص بالتساؤل الأول للبحث:

جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية والدرجة التقديرية والنسبة الترجيحية والإتجاه السائد و كا^٢ لإستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الأول: بُعد الجوانب المالية (ن=٤٩)

رقم العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الدرجة التقديرية	النسبة الترجيحية %	الإتجاه السائد	كا ^٢
المحور الأول : بُعد الجوانب المالية							
١	التكرار	٧	٣١	١١	٤٥	٤٥,٩٢	إلى حد ما
	النسبة %	١٤,٢٩	٣٦,٢٦	٢٢,٤٥			
٢	التكرار	١٠	٣٤	٥	٥٤	٥٥,١٠	إلى حد ما
	النسبة %	٢٠,٤١	٦٩,٣٩	١٠,٢٠			
٣	التكرار	٢	١٤	٣٣	١٨	١٨,٣٧	غير موافق
	النسبة %	٤,٠٨	٢٨,٥٧	٦٧,٣٥			
٤	التكرار	٠	١١	٣٨	١١	١١,٢٢	غير موافق
	النسبة %	٠	٢٢,٤٥	٧٧,٥٥			
٥	التكرار	٠	٧	٤٢	٧	٧,١٤	غير موافق
	النسبة %	٠	١٤,٢٩	٨٥,٧١			

تابع جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية والدرجة التقديرية والنسبة الترجيحية والإتجاه السائد و كاً
لإستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الأول: بُعد الجوانب المالية (ن=٤٩)

رقم العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الدرجة التقديرية	النسبة الترجيحية %	الإتجاه السائد	كاً
٦	التكرار	١٠	١٢	٢٧	٣٢	٣٢,٦٥	غير موافق
	النسبة %	٢٠,٤١	٢٤,٤٩	٥٥,١٠			
٧	التكرار	١١	٢٦	١٢	٤٨	٤٨,٩٨	إلى حد ما
	النسبة %	٢٢,٤٥	٥٣,٠٦	٢٤,٤٩			
٨	التكرار	٢	١٤	٣٣	١٨	١٨,٣٧	غير موافق
	النسبة %	٤,٠٨	٢٨,٥٧	٦٧,٣٥			
٩	التكرار	٨	٣٦	٥	٥٢	٥٣,٠٦	إلى حد ما
	النسبة %	١٦,٣٣	٧٣,٤٧	١٠,٢٠			
١٠	التكرار	٢٥	١٥	٩	٦٥	٦٦,٣٣	إلى حد ما
	النسبة %	٥١,٠٢	٣٠,٦١	١٨,٣٧			

* دال إحصائياً عند ٠,٠٥ (كاً الجدولية = ٥,٩٩١)

يوضح جدول رقم (٧) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث في جميع عبارات المحور الأول (بُعد الجوانب المالية) لصالح الإستجابة الأعلى تكراراً، حيث تراوحت قيمة (كاً) المحسوبة ما بين (٨,٠٠٠ : ٦٢,٠٠٠) وكانت تلك القيم قد فاقت قيمتها الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوي معنوية (٠,٠٥).

كما يوضح الجدول أن النسبة الترجيحية لعبارات المحور الأول (بُعد الجوانب المالية) قد تراوحت ما بين (٧,١٤% : ٦٦,٣٣%)، حيث كانت استجابات عينة البحث في اتجاه (غير موافق) بنسبة تراوحت ما بين (٧,١٤% : ٣٢,٦٥%) نحو العبارات أرقام (٣، ٤، ٥، ٦، ٨) مما يدل على أن إدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط لا تستخدم برامج إلكترونية حديثة لضبط المصروفات والإيرادات، ولا يتوفر بالجامعة أصول ثابتة من الملاعب والصالات وحمامات السباحة الكافية لتنفيذ الأنشطة الرياضية، ولا يتم الإستثمار في الإمكانيات المتاحة من الملاعب لتوفير عائد يساعد على تقديم الأنشطة والخدمات المتنوعة للطلاب، كما أن عدد المرافق لا يتناسب مع أعداد الطلاب المشاركين في الأنشطة الرياضية، ولا يتم تقديم حوافز ومكافآت للعاملين بإدارة النشاط الرياضي تتناسب مع الجهود المبذولة.

وفي هذا الصدد تشير نتائج دراسة كل من محمد بدر عبد التواب (٢٠١٥) (٢٩) ومحمود عمر درويش (٢٠١١) (٣٨) إلى أن المؤسسات الرياضية تعتمد بصورة كبيرة على

الموارد المالية في إدارتها وتيسير شئونها ولن يتم ذلك إلا من خلال الاستثمار الجيد للموارد المتاحة بها لتعويض أي نقص في إحتياجاتها المالية.

ويرى **جاسم كاظم العيساوي (٢٠١٢)** إلى أن أهمية الموارد المالية تمكن في قدرتها على رفع كفاءة أداء المؤسسات حيث أن إستخدامها بالشكل الأمثل يساعدها على تحقيق أهدافها من خلال إتخاذ القرارات السليمة. (١٠ : ٤٧)

كما كانت إستجابات عينة البحث في إتجاه (إلى حد ما) بنسبة تراوحت ما بين (٤٥،٩٢% : ٦٦،٣٣%) نحو العبارات أرقام (١، ٢، ٧، ٩، ١٠) مما يدل على ضعف الميزانية المتوفرة لتنفيذ كافة الأنشطة بإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط، ووجود قصور في عملية تحسين كفاءة الإنفاق من خلال الإلتزام ببنود الموازنة، وضعف الميزانية المخصصة للصرف على صيانة الملاعب والأدوات والأجهزة، وقلة الإهتمام بإستغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف المتعلقة بكافة الأنشطة الرياضية داخل الإدارة، والقصور في حرص إدارة النشاط الرياضي على إعداد التقارير المالية بشكل دوري وبصفة مستمرة.

وفي هذا الصدد تؤكد نتائج دراسة كل من **محمد فهمي فارس (٢٠١٩) (٣٤)** على أن الميزانية داخل الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية غير كافية لدعم الأنشطة والخدمات المقدمة لروادها.

وتشير نتائج دراسة **جمال محمد علي، عصمت محمد سيد، هيثم صالح عبدالجواد، يوسف مسعود حسن (٢٠١٨) (١٣)** إلى وجود قصور في الجوانب المالية التي تعزز بنود الصرف داخل لدوري مراكز الشباب.

كما يشير **محمد محمود الخطيب (٢٠١٠)** إلى أنه لا تستطيع المؤسسة معرفة ما حققته من نتائج وما أضاعته من فرص إلا من خلال تقييم أدائها المالي، الذي يعبر عن قدرتها على إدارة الموارد المالية والتي تساعدها على تحقيق التميز والكفاءة في الأداء. (٣٥ : ٤٧)

ويرى الباحث أن الجوانب المالية لها أهمية كبيرة في تقييم أداء إدارة النشاط الرياضي داخل جامعة دمياط، حيث يعتبر إهتمام القيادات بتعزيز الجانب المالي أمر حتمي لتلبية إحتياجات ورغبات المستفيدين، وذلك من خلال توفير الملاعب والصالات وحمامات السباحة والمرافق اللازمة لذلك والصرف على تطويرها وصيانتها بشكل دوري لتقديم خدمات متميزة للمستفيدين.

ثانياً- عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني (بُعد المستفيدين) والخاص بالتساؤل الثاني للبحث:

جدول رقم (٨)

التكرارات والنسب المئوية والدرجة التقديرية والنسبة الترجيحية والإتجاه السائد و كاً لإستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الثاني: بُعد المستفيدين (ن=٤٩)

رقم العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الدرجة التقديرية	النسبة الترجيحية %	الإتجاه السائد	كاً
المحور الثاني : بُعد المستفيدين							
١١	التكرار	٨	١٢	٢٩	٢٨	٢٨,٥٧	غير موافق
	النسبة %	١٦,٣٣	٢٤,٤٩	٥٩,١٨			
١٢	التكرار	٣٥	١٤	٠	٨٤	٨٥,٧١	موافق
	النسبة %	٧١,٤٣	٢٨,٥٧	٠			
١٣	التكرار	٣	١٢	٣٤	١٨	١٨,٣٨	غير موافق
	النسبة %	٦,١٢	٢٤,٤٩	٦٩,٣٩			
١٤	التكرار	٢٠	٢٢	٧	٦٢	٦٣,٢٧	إلى حد ما
	النسبة %	٤٠,٨٢	٤٤,٩٠	١٤,٢٨			
١٥	التكرار	١١	٣٢	٦	٥٤	٥٥,١٠	إلى حد ما
	النسبة %	٢٢,٤٥	٦٥,٣١	١٢,٢٤			
١٦	التكرار	١٧	٢٩	٣	٦٣	٦٤,٢٩	إلى حد ما
	النسبة %	٣٤,٧٠	٥٩,١٨	٦,١٢			
١٧	التكرار	٩	٣٦	٤	٥٤	٥٥,١٠	إلى حد ما
	النسبة %	١٨,٣٧	٧٣,٤٧	٨,١٦			
١٨	التكرار	٢٣	٢٤	٢	٧٠	٧١,٤٣	موافق
	النسبة %	٤٦,٩٤	٤٨,٩٨	٤,٠٨			
١٩	التكرار	٣٧	١٢	٠	٨٦	٨٧,٧٦	موافق
	النسبة %	٧٥,٥١	٢٤,٤٩	٠			
٢٠	التكرار	٣٤	١٣	٢	٨١	٨٢,٦٥	موافق
	النسبة %	٦٩,٣٩	٢٦,٥٣	٤,٠٨			
٢١	التكرار	١٤	٠	٣٥	٢٨	٢٨,٥٧	غير موافق
	النسبة %	٢٨,٥٧	٠	٧١,٤٣			
٢٢	التكرار	٣	٩	٣٧	١٥	١٥,٣١	غير موافق
	النسبة %	٦,١٢	١٨,٣٧	٧٥,٥١			
٢٣	التكرار	١٩	٣٠	٠	٦٨	٦٩,٣٩	موافق
	النسبة %	٣٨,٧٨	٦١,٢٢	٠			
٢٤	التكرار	١١	٣٦	٢	٥٨	٥٩,١٨	إلى حد ما
	النسبة %	٢٢,٤٥	٧٣,٤٧	٤,٠٨			
٢٥	التكرار	١٦	٢٩	٤	٦١	٦٢,٢٤	إلى حد ما
	النسبة %	٣٢,٦٥	٥٩,١٨	٨,١٦			

* دال إحصائياً عند ٠,٠٥ (كاً الجدولية = ٥,٩٩١)

يوضح جدول رقم (٨) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث في جميع عبارات المحور الثاني (بُعد المستفيدين) لصالح الإستجابة الأعلى تكراراً، حيث تراوحت قيمة (كا^٢) المحسوبة ما بين (٨،١٢ : ٤٣،٦٣) وكانت تلك القيم قد فاقت قيمتها الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوي معنوية (٠،٠٥).

كما يوضح الجدول أن النسبة الترجيحية لعبارات المحور الثاني (بُعد المستفيدين) قد تراوحت ما بين (١٥،٣١% : ٨٧،٧٦%)، حيث كانت استجابات عينة البحث في اتجاه (غير موافق) بنسبة تراوحت ما بين (١٥،٣١% : ٢٨،٥٧%) نحو العبارات أرقام (١١، ١٣، ٢١، ٢٢) مما يدل على أنه لا تهتم إدارة النشاط الرياضي بمشاركة المستفيدين في عملية تخطيط أنشطتها وخدماتها، ولا يتوافر بالمنشآت والملاعب التابعة لإدارة النشاط الرياضي بالجامعة تجهيزات وأدوات ووسائل حديثة ومتطورة تساعد على تقديم الخدمات للمستفيدين على الشكل الأكمل، ولا يوجد لإدارة النشاط الرياضي موقع إلكتروني خاص بها أو بريد إلكتروني لتسهيل عملية الإتصال بها.

وفي هذا الصدد تشير نتائج دراسة حسين علي ابراهيم (٢٠١٧) (١٥) وجمال الدين بوعطيط (٢٠٠٩) (١١) إلى وجود أثر كبير للتكنولوجيا المستخدمة داخل العمل في تحسين الأداء المؤسسي، كما أن الإهتمام بتوفير نظام إتصال فعال بين المستفيدين والمسؤولين داخل المؤسسة سيساعد كثيراً في تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج التي تسعى إليها.

ويوصي مصطفى عنتر زيدان (٢٠١٣) (٣٩) في دراسته بضرورة العمل على إنشاء موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت يُمكن من خلاله التواصل مع المستفيدين، وكذلك الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالأنشطة والخدمات المقدمة لهم.

كما يؤكد رائد عبدالعزيز المهيدب (٢٠١٧) على أنه يوجد الكثير من المؤسسات الناجحة التي تسعى دائماً إلى الأخذ بأراء المستفيدين في عملياتها وخدماتها وأنشطتها المقدمة لهم، وذلك لتعميق الصلة بينها وبينهم لضمان إستمرارية التميز في تقديم كل ما يلبي رغباتهم وإحتياجاتهم. (١٨ : ٤٧)

كما كانت إستجابات عينة البحث في إتجاه (إلى حد ما) بنسبة تراوحت ما بين (٥٥،١٠% : ٦٤،٢٩%) نحو العبارات أرقام (١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ٢٤، ٢٥) مما يدل على وجود قصور في توفير بيئة آمنة وصحية بالملاعب المتاحة للمستفيدين، وضعف الإهتمام بتطوير الخدمات والأنشطة المقدمة للمستفيدين، وقلة الإهتمام بالعمل على توفير قاعدة بيانات بإدارة النشاط الرياضي عن المستفيدين بأنشطتها وخدماتها، والقصور في عملية مراعاة أن

تكون الخدمات والأنشطة الرياضية المقدمة للمستفيدين تلبي إحتياجاتهم ورغباتهم، وقلة الإهتمام بقياس رضا المستفيدين عن الأنشطة والخدمات المقدمة لهم، وضعف الإهتمام بدراسة وتحليل الأسباب التي تؤدي إلى إحجام المستفيدين عن المشاركة أو ممارسة الأنشطة الرياضية.

وفي هذا الصدد تؤكد نتائج دراسة نور الدين بو عنان (٢٠٠٧) (٤٢) على أنه من خلال المتابعة المستمرة والدقيقة لردود أفعال المستفيدين، نستطيع معرفة مدى رضاهم عن الخدمات والأنشطة المقدمة لهم.

كما يشير محفوظ أحمد جودة (٢٠٠٦) إلى ضرورة العمل على إشباع حاجات ورغبات المستفيدين من خلال الإرتقاء بمستوى الخدمات والأنشطة المقدمة لهم لمحاولة إرضائهم عن كل عمل يقدم إليهم. (٢٨ : ٧١)

وقد كانت إستجابات عينة البحث في اتجاه (موافق) بنسبة تراوحت ما بين (٦٩،٣٩% : ٨٧،٧٦%) نحو العبارات أرقام (١٢، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢٣) مما يدل على أنه يتوافر بإدارة النشاط الرياضي كوادر تخصصية تتناسب مع الأنشطة الرياضية والخدمات المقدمة من قبل الإدارة، كما أنها تقدم الخدمات والأنشطة للمستفيدين بشكل عادل دون تمييز، وتعلن عن الأنشطة والخدمات والمسابقات التي تقدمها بشكل علني وواضح للجميع، كما تلتزم بالمواعيد المعلنة عن الأنشطة والمسابقات التي حددتها من قبل، ويستطيع المستفيدون مقابلة المسؤولين بإدارة النشاط الرياضي بكل سهولة.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة أماني محمد حسن، أحمد سعيد رجب، كريم كرم عبدالرازق (٢٠٢٣) (٧) في أن الإدارة توفر كوادر تخصصية تتناسب مع الأنشطة والخدمات المقدمة، كما أن الإدارة تلتزم في تقديم الخدمات والأنشطة بالموعد التي حددته سابقاً.

كما أشارت نتائج دراسة جمال صبيح الشراري (٢٠١٥) (١٢) إلى أن المؤسسات الرياضية أصبحت تهتم في المقام الأول برضا المستفيدين وتلبية رغباتهم وذلك من خلال جودة الأنشطة والخدمات المقدمة لهم، وذلك عن طريق المهارات والقدرات التي يمتلكها الإداريين بالمؤسسات الرياضية.

ويرى الباحث أن العمل على تميز الأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين من قبل إدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط والإستماع إلى مقترحاتهم وآرائهم ومشكلاتهم، من شأنه تحقيق مستوى جيد من رضا المستفيدين عن كل ما يقدم إليهم من أنشطة وخدمات، مما يجعل هناك

إستمرارية من كافة المستفيدين في الإستفادة من الخدمات والأنشطة التي تقدمها إدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط.

ثالثاً- عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث (بُعد العمليات الداخلية) والخاص بالتساؤل الثالث للبحث:

جدول رقم (٩)

التكرارات والنسب المئوية والدرجة التقديرية والنسبة الترجيحية والإتجاه السائد و كاً لإستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الثالث: بُعد العمليات الداخلية (ن=٤٩)

رقم العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الدرجة التقديرية	النسبة الترجيحية %	الإتجاه السائد	كاً
المحور الثالث : بُعد العمليات الداخلية							
٢٦	التكرار	٢	١٤	٣٣	١٨,٣٧	غير موافق	*٢٩,٩١٨
	النسبة %	٤,٠٨	٢٨,٥٧	٦٧,٣٥			
٢٧	التكرار	٣	١٧	٢٩	٢٣,٤٧	غير موافق	*٢٠,٧٣٥
	النسبة %	٦,١٢	٣٤,٧٠	٥٩,١٨			
٢٨	التكرار	٥	٣٧	٧	٤٧,٩٦	إلى حد ما	*٣٩,٣٤٧
	النسبة %	١٠,٢٠	٧٥,٥١	١٤,٢٩			
٢٩	التكرار	٣٢	١٧	٠	٨٢,٦٥	موافق	*٣١,٣٨٨
	النسبة %	٦٥,٣٠	٣٤,٧٠	٠			
٣٠	التكرار	٤٩	٠	٠	١٠٠	موافق	*٩٨,٠٠٠
	النسبة %	١٠٠	٠	٠			
٣١	التكرار	٤٩	٠	٠	١٠٠	موافق	*٩٨,٠٠٠
	النسبة %	١٠٠	٠	٠			
٣٢	التكرار	١٣	٣٦	٠	٦٣,٢٧	إلى حد ما	*٤٠,٦٩٤
	النسبة %	٢٦,٥٣	٧٣,٤٧	٠			
٣٣	التكرار	١٢	٣٤	٣	٥٩,١٨	إلى حد ما	*٣١,١٤٣
	النسبة %	٢٤,٤٩	٦٩,٣٩	٦,١٢			
٣٤	التكرار	٣٤	١٣	٢	٨٢,٦٥	موافق	*٣٢,٣٦٧
	النسبة %	٦٩,٣٩	٢٦,٥٣	٤,٠٨			
٣٥	التكرار	٢٨	١٧	٤	٧٤,٤٩	موافق	*١٧,٦٧٣
	النسبة %	٥٧,١٤	٣٤,٧٠	٨,١٦			
٣٦	التكرار	٤	٣٧	٨	٤٥,٩١	إلى حد ما	*٣٩,٧١٤
	النسبة %	٨,١٦	٧٥,٥١	١٦,٣٣			
٣٧	التكرار	١٤	٣١	٤	٦٠,٢٠	إلى حد ما	*٢٢,٨١٦
	النسبة %	٢٨,٥٧	٦٣,٢٧	٨,١٦			
٣٨	التكرار	٧	٢٥	١٧	٣٩,٨٠	إلى حد ما	*٩,٩٥٩
	النسبة %	١٤,٢٩	٥١,٠١	٣٤,٧٠			
٣٩	التكرار	٣٣	١٦	٠	٨٣,٦٧	موافق	*٣٣,٣٤٧
	النسبة %	٦٧,٣٥	٣٢,٦٥	٠			

* دال إحصائياً عند ٠,٠٥ (كاً الجدولية = ٥,٩٩١)

يوضح جدول رقم (٩) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث في جميع عبارات المحور الثالث: (بُعد العمليات الداخلية) لصالح الإستجابة الأعلى تكراراً، حيث تراوحت قيمة (كا^٢) المحسوبة ما بين (٩٠٩٦ : ٩٨٠٠٠) وكانت تلك القيم قد فاقت قيمتها الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوي معنوية (٠,٠٥).

كما يوضح الجدول أن النسبة الترجيحية لعبارات المحور الثالث: (بُعد العمليات الداخلية) قد تراوحت ما بين (١٨,٣٧% : ١٠٠%)، حيث كانت استجابات عينة البحث في اتجاه (غير موافق) بنسبة تراوحت ما بين (١٨,٣٧% : ٢٣,٤٧%) نحو العبارتين رقم (٢٦، ٢٧) مما يدل على أنه لا يتم العمل على تطوير الهيكل التنظيمي بإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط، ولا توجد خطة إستراتيجية واضحة تسعى الإدارة إلى تحقيقها.

وفي هذا الصدد تشير نتائج دراسة شيرين جلال شحاتة (٢٠١١) (٢٠) إلى وجود ضعف في الاهتمام من جانب المؤسسات الرياضية في وضع الخطط طويلة المدى (الخطط الإستراتيجية).

كما تشير نتائج دراسة محمد بن باني القحطاني (٢٠٠٧) (٣٠) إلى أن إفتقار المؤسسة لوجود إستراتيجية واضحة وغياب المعايير الموضوعية التي تقيس الأداء المؤسسي من أبرز معوقات التميز المؤسسي.

كما كانت إستجابات عينة البحث في إتجاه (إلى حد ما) بنسبة تراوحت ما بين (٣٩,٨٠% : ٦٣,٢٧%) نحو العبارات أرقام (٢٨، ٣٢، ٣٣، ٣٦، ٣٧، ٣٨) مما يدل على وجود قصور في وضوح السياسات الإدارية المتبعة بإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط، وضعف التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة في تحقيق أهداف الأنشطة والخدمات التي تقدمها، وقلة الإهتمام بتطوير الخدمات الإدارية اللازمة لنجاح العمل، وضعف الإهتمام بتنمية مفهوم الرقابة الذاتية للأخصائيين الرياضيين في أداء عملهم، كما يوجد قصور في عملية التقييم المستمر لأداء الأخصائيين الرياضيين المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة الرياضية، وضعف الإستجابة لشكاوي المستفيدين في معالجة المشكلات.

وفي هذا الصدد تشير نتائج دراسة عبدالله بن منصور، فراس محمود الدعجة (٢٠١٦) (٢٤) على أن تطوير أنظمة وسياسات المؤسسات يزيد من فعاليتها في صنع وإتخاذ القرارات.

كما يشير أسامة محمد خيرى (٢٠١٢) إلى مدى أهمية متابعة العمليات والإجراءات داخل المؤسسة، حيث أنها مؤشر قوي لمدى فعالية القرارات وهي التي تمكن المدير من معرفة أوجه القصور فيعمل على تلافيها أو تذليلها. (٥ : ٢٦١)

وقد كانت إستجابات عينة البحث في اتجاه (موافق) بنسبة تراوحت ما بين (٧٤,٤٩%):
 ١٠٠% نحو العبارات أرقام (٢٩, ٣٠, ٣١, ٣٤, ٣٥, ٣٩) مما يدل على أن المسئولين
 بإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط يقومون بوضع الخطة المناسبة لتحقيق أهداف الأنشطة
 والخدمات التي تقدمها الإدارة، كما يوجد سجلات لتسجيل النشاط الداخلي والخارجي، وتعمل
 الإدارة على الإلتزام بالبرامج الزمنية الموضوعية مسبقاً لتقديم الأنشطة والخدمات في وقتها
 المحدد، كما يوجد توصيف وظيفي لكافة العاملين داخل إدارة النشاط الرياضي، ويتم عرض
 الإنجازات التي قدمتها إدارة النشاط الرياضي كل عام على الإدارة العامة لرعاية الطلاب
 بجامعة دمياط.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة طه محمد جمال، شريف محمد محمد، حازم أحمد
 ابراهيم (٢٠٢١)(٢١) والتي أشارت إلى أنه يتم عرض الإنجازات التي قدمها مجلس الإدارة
 كل عام على الجمعية العمومية للإتحاد، كما يوجد توصيف وظيفي للجهاز الإداري بالإتحاد.
 كما يرى محمود عبدالفتاح رضوان (٢٠١٢) أن هيكله الوظيفي لا بد أن يأتي في
 إطار يسمح بالإستفادة الممكنة من التخصص الوظيفي لكل فرد داخل المؤسسة، حيث يساعد
 ذلك في عملية مباشرة الأعمال والنشاطات بالشكل الأمثل. (٣٧: ٢١)

ويرى الباحث أن العمليات الداخلية بإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط تعتبر من أهم
 جوانب تقييم الأداء التي يجب ان توضع في الإعتبار لكونها تتعامل مع كافة الأنشطة داخل
 إدارة النشاط الرياضي، كما أن هذا البعد يقيم مدى نجاح الإدارة في تلبية رغبات المستفيدين
 وطريقة تقديم الخدمة لهم، ومدى القدرة على تغيير الإجراءات التنظيمية للوصول إلى الهدف
 المراد تحقيقه في أسرع وقت وبأعلى جودة ممكنة.
 رابعاً- عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع (بُعد النمو والتطور) والخاص بالتساؤل الرابع
 للبحث:

جدول رقم (١٠)

التكرارات والنسب المئوية والدرجة التقديرية والنسبة الترجيحية والإتجاه السائد و كاً
 لإستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الرابع: بُعد النمو والتطور (ن=٤٩)

رقم العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الدرجة التقديرية	النسبة الترجيحية %	الإتجاه السائد	كاً
المحور الرابع : بُعد النمو والتطور							
٤٠	٥	٢٤	٢٠	٣٤	٣٤,٦٩	إلى حد ما	*١٢,٢٨٦
	١٠,٢٠ %	٤٨,٩٨	٤٠,٨٢				
٤١	٣٦	١٣	٠	٨٥	٨٦,٧٣	موافق	*٤٠,٦٩٤
	٧٣,٤٧ %	٢٦,٥٣	٠				

تابع جدول رقم (١٠)
التكرارات والنسب المئوية والدرجة التقديرية والنسبة الترجيحية والإتجاه السائد و كاً
لإستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الرابع: بُعد النمو والتطور (ن=٤٩)

رقم العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الدرجة التقديرية	النسبة الترجيحية %	الإتجاه السائد	كاً
٤٢	التكرار	٢	٩	٣٨	١٣،٢٧	غير موافق	*٤٤،٦١٢
	النسبة%	٤،٠٨	١٨،٣٧	٧٧،٥٥			
٤٣	التكرار	٢	٧	٤٠	١١،٢٢	غير موافق	*٥٢،٢٠٤
	النسبة%	٤،٠٨	١٤،٢٩	٨١،٦٣			
٤٤	التكرار	٨	١٩	٢٢	٣٥،٧١	إلى حد ما	*٦،٦٥٣
	النسبة%	١٦،٣٣	٣٨،٧٧	٤٤،٩٠			
٤٥	التكرار	٦	٢٤	١٩	٣٦،٧٣	إلى حد ما	*١٠،٥٧١
	النسبة%	١٢،٢٤	٤٨،٩٨	٣٨،٧٨			
٤٦	التكرار	٢٥	١٣	١١	٦٤،٢٩	إلى حد ما	*٧،٠٢٠
	النسبة%	٥١،٠٢	٢٦،٥٣	٢٢،٤٥			
٤٧	التكرار	٢٨	١٨	٣	٧٥،٥١	موافق	*١٩،٣٨٨
	النسبة%	٥٧،١٤	٣٦،٧٤	٦،١٢			
٤٨	التكرار	٥	١٤	٣٠	٢٤،٤٩	غير موافق	*١٩،٦٣٣
	النسبة%	١٠،٢٠	٢٨،٥٧	٦١،٢٣			
٤٩	التكرار	٢	٤	٤٣	٨،١٦	غير موافق	*٦٥،٤٢٩
	النسبة%	٤،٠٨	٨،١٦	٨٧،٧٦			
٥٠	التكرار	٣٤	١١	٤	٨٠،٦١	موافق	*٣٠،١٦٣
	النسبة%	٦٩،٣٩	٢٢،٤٥	٨،١٦			
٥١	التكرار	٩	٣٥	٥	٥٤،٠٨	إلى حد ما	*٣٢،٤٩٠
	النسبة%	١٨،٣٧	٧١،٤٣	١٠،٢٠			
٥٢	التكرار	١١	٣١	٧	٥٤،٠٨	إلى حد ما	*٢٠،٢٤٥
	النسبة%	٢٢،٤٥	٦٣،٢٦	١٤،٢٩			

* دال إحصائياً عند ٠،٠٥ (كاً الجدولية = ٥،٩٩١)

يوضح جدول رقم (١٠) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث في جميع عبارات المحور الرابع (بُعد النمو والتطور) لصالح الإستجابة الأعلى تكراراً، حيث تراوحت قيمة (كاً) المحسوبة ما بين (٦٥،٤٣ : ٦٥،٤٣) وكانت تلك القيم قد فاقت قيمتها الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوي معنوية (٠،٠٥).

كما يوضح الجدول أن النسبة الترجيحية لعبارات المحور الرابع (بُعد النمو والتطور) قد تراوحت ما بين (٨،١٦% : ٨٦،٧٣%)، حيث كانت استجابات عينة البحث في اتجاه (غير موافق) بنسبة تراوحت ما بين (٨،١٦% : ٢٤،٤٩%) نحو العبارات أرقام (٤٢، ٤٣، ٤٨، ٤٩) مما يدل على أنه لا يتم تخصيص بند في ميزانية النشاط الرياضي للصرف على تطوير وتدريب العاملين داخل الإدارة، ولا توفر إدارة النشاط الرياضي برامج تدريبية كافية وملائمة

للعاملين بها، كما أنه لا يتم الإستعانة بذوي الخبرة والمهارات والقدرات في تنفيذ البرامج والمشروعات الرياضية الكبيرة داخل الجامعة، ولا يوجد نظام فعال للحوافز والترقيات داخل إدارة النشاط الرياضي يجعل العاملين يبذلون المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعه من قبل الإدارة.

وفي هذا الصدد تشير نتائج دراسة كل من عثمان فارس المعايطه (٢٠٢٠) (٢٥)، فهد نجيم راجح (٢٠١٢) (٢٧) إلى أن توفير البرامج التدريبية بشكل مستمر يساعد على تنمية أساليب التفكير الإبداعي لدى العاملين، ويتم ذلك من خلال العمل على تخصيص ميزانية واضحة لعملية تدريب العاملين داخل المؤسسات ومن ثم الإرتقاء بقدراتهم ومهارتهم لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

كما تشير نتائج دراسة كل من بندر كريم ابوتاية، خليل أحمد الحيارى، منار إبراهيم القطاونة (٢٠١٢) (٨)، محمد سعد فهد (٢٠١١) (٣٢) إلى أن إعطاء الحوافز للعاملين داخل المؤسسات المختلفة على أسس ومعايير موضوعية وفي وقتها المناسب له الأثر الواضح في تدعيم ذلك العمل وبالتالي استمراريته والعمل على تحسينه وتطوير الأداء الذي تم به.

كما كانت إستجابات عينة البحث في إتجاه (إلى حد ما) بنسبة تراوحت ما بين (٦٩، ٣٤، ٢٩، ٦٤%) نحو العبارات أرقام (٤٠، ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٥١، ٥٢) مما يدل على وجود قصور في توفير نظام معلومات متكامل عن إختصاصات ومؤهلات وخبرات العاملين بإدارة النشاط الرياضي، وضعف الإهتمام بتطوير مهارات وقدرات العاملين بها، وقلة الإهتمام بتعزيز قيم الإبداع والإبتكار لدى العاملين للقيام بالتطوير والتحسين المستمر، وقلة الإهتمام بعقد الإجتماعات واللقاءات مع العاملين لإطلاعهم على كل ما هو جديد بخصوص العمل، وضعف الإهتمام بتحسين نوعية الخدمات والأنشطة التي تقدمها إدارة النشاط الرياضي، كما يوجد قصور في عملية زيادة عدد الأنشطة المتاحة لإرضاء أكبر عدد ممكن من المستفيدين.

وفي هذا الصدد توصي دراسة توفيق عطية توفيق (٢٠٠٩) (٩) بضرورة العمل على مراجعة نظام تقييم الأداء ليتضمن أسس ومعايير واضحة، بما يكفل للعامل إطلاعه على نتائج تقييم أدائه، حيث أن هذا يعطى الفرصة للعامل على تعزيز نقاط القوة لديه والقضاء على نقاط الضعف.

كما يشير محمود صديق عبدالواحد (٢٠١٥) بأن الإستثمار في الموارد البشرية يعتبر من أهم الإستثمارات التي تهتم بها المؤسسة وتعتمدها من أجل الوصول إلة أعلى معدل من كفاءة الأداء للمؤسسة ككل. (٣٦: ٨٢)

وقد كانت إستجابات عينة البحث في اتجاه (موافق) بنسبة تراوحت ما بين (٧٥,٥١%):
 ٨٦,٧٣% (نحو العبارات أرقام (٤١، ٤٧، ٥٠) مما يدل على أن شاغلي الوظائف المختلفة بإدارة النشاط الرياضي ذوي مؤهلات علمية مناسبة، وأنه يتم توجيه ومتابعة العاملين بإدارة النشاط الرياضي بصفة مستمرة لمنع وقوع الأخطاء أثناء العمل، كما تشجع إدارة النشاط الرياضي العاملين بها على إتمام دراستهم العليا في مجال تخصصهم.

وفي هذا الصدد تشير نتائج دراسة كل من أحمد على أحمد (٢٠١٦) (٣) ومصطفى عنتر زيدان (٢٠١٣) (٣٩) إلى أنه لا بد من العمل على إختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف داخل المؤسسة والقيام بإعدادهم وتدريبهم التدريب المناسب، من أجل تحقيق التفاعل والتعاون بين العاملين لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها داخل العمل.

كما يوصي إبراهيم عبدالسلام أحمد (٢٠١٦) (١) في دراسته بضرورة إهتمام المؤسسات بالإلتزام بالتخصصات الوظيفية وفق الهيكل التنظيمي الخاص بها.

ويرى الباحث أن الإهتمام بنمو وتطور العاملين داخل إدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط عن طريق تنمية قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم له دور فعال في تحقيق الأهداف والنتائج المراد الوصول إليها بل سيكون له الأثر الأكبر في تحسين وتطوير أداء إدارة النشاط الرياضي ككل، لذا يجب توفير الدورات التدريبية التي تتناسب مع إحتياجاتهم الوظيفية ومتابعة مدى التقدم الذي وصل إليه أخصائي النشاط الرياضي بعد حصوله على بعض الدورات ومردود ذلك على مستوى أدائه داخل الإدارة، من خلال تطور أسلوب الأداء لديه في العمل وإبداء الأفكار الإبداعية التي تساعد على تميز إدارة النشاط الرياضي.

خامساً: التصور المقترح لرفع كفاءة الأداء لإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والخاص بالتساؤل الخامس للبحث:

في ضوء القراءات النظرية وما توصلت إليه نتائج البحث يمكن تقديم تصور مقترح لرفع كفاءة الأداء لإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط، حيث يتكون التصور المقترح من الفلسفة والأهمية والأهداف وآليات التنفيذ.

فلسفة التصور المقترح:

تحدد فلسفة التصور المقترح في النقاط التالية:

- ١- إقتناع المسؤولين بإدارة النشاط الرياضي بأهمية قياس وتقييم الأداء لما له من أهمية كبرى في تحقيق التفوق والتميز والقدرة على المنافسة.
- ٢- الإهتمام بتغيير الثقافة التنظيمية السائدة داخل إدارة النشاط الرياضي والأخذ بالوسائل الحديثة في قياس وتقييم الأداء والإقتناع بفكر الأداء المتوازن.

- ٣- تبني رؤية ورسالة واضحة لإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط.
- ٤- الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي ومشاركة كافة الأخصائيين الرياضيين والمستفيدين في عملية صنع وإتخاذ القرار.
- ٥- تدريب الأخصائيين الرياضيين وتطوير مهاراتهم لزيادة قدرتهم على الإبداع في تنفيذ ما يكلفون به من أعمال.
- ٦- الإهتمام بعملية التجديد في الخدمات والأنشطة المقدمة من قبل إدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط.
- ٧- الإهتمام بالإعلان الجيد عن الأنشطة والخدمات التي تقدمها إدارة النشاط الرياضي لجذب أكبر عدد ممكن من المستفيدين.

أهمية التصور المقترح:

- ١- تواجد معايير شاملة لمعرفة مستوى الأداء والمجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير داخل إدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط.
- ٢- حاجة إدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط إلى تبني نظام شامل لرفع كفاءة الأداء بجميع جوانبها.
- ٣- نجاح بطاقة الأداء المتوازن في الوصول إلى أعلى درجات التميز في مختلف المؤسسات التي تبنت هذا المفهوم وطبقته.
- ٤- توفير إطار مرجعي لإدارة وتطوير العمل بإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط يعتمد على التقييم الذاتي والتحسين المستمر.

أهداف التصور المقترح:

- ١- إظهار أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة العامة لرعاية الطلاب بصفة عامة وفي إدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط بصفة خاصة.
- ٢- الإهتمام بتحقيق رضا المستفيدين عن الخدمات والأنشطة التي تقدمها إدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط.
- ٣- القضاء على الصعوبات والعقبات التي تواجه الأخصائيين الرياضيين عند تنفيذ الأنشطة الرياضية المختلفة.
- ٤- تطبيق الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في إدارة النشاط الرياضي والتي تشتمل على كافة الجوانب من الناحية المالية، والمستفيدين، والعمليات الداخلية، والنمو والتطور لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة في الأداء، والعمل على إنجاز الأهداف الموضوعة بكل سهولة ويسر.

آليات تنفيذ التصور المقترح:

تتضمن آليات تنفيذ التصور المقترح الخطوات والإجراءات التي تُعبر عن مدى تحقق مؤشرات الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن الآتية:

البعد الأول: بُعد الجوانب المالية:

- ١- تخصيص ميزانية تكفي لتنفيذ كافة الأنشطة بإدارة النشاط الرياضي.
- ٢- تحسين كفاءة الإنفاق من خلال الالتزام ببنود الموازنة.
- ٣- الإستثمار في الإمكانيات المتاحة من الملاعب والصالات والأدوات.
- ٤- تحديد ميزانية محددة للصرف على صيانة الملاعب والأدوات والأجهزة بشكل دوري.
- ٥- تقديم الحوافز والمكافآت للعاملين بإدارة النشاط الرياضي بشكل يتناسب مع الجهود المبذولة.
- ٦- إعداد التقارير المالية بشكل دوري وبصفة مستمرة.

البعد الثاني: بُعد المستفيدين:

- ١- مشاركة المستفيدين في عملية تخطيط الأنشطة والخدمات التي تقدمها الإدارة.
- ٢- توافر كوادرات تخصصية تتناسب مع الأنشطة الرياضية والخدمات المقدمة من قبل الإدارة.
- ٣- تطوير الخدمات والأنشطة المقدمة من قبل الإدارة لزيادة أعداد المستفيدين.
- ٤- مراعاة إحتياجات ورغبات المستفيدين.
- ٥- الإعلان عن الأنشطة والخدمات والمسابقات بشكل علني وواضح لجميع المستفيدين.
- ٦- الإلتزام بالمواعيد المعلنة عن الأنشطة والمسابقات.
- ٧- سهولة التواصل بين المستفيدين والمسؤولين بإدارة النشاط الرياضي.
- ٨- قياس رضا المستفيدين عن الأنشطة والخدمات المقدمة لهم بشكل مستمر.

البعد الثالث: بُعد العمليات الداخلية:

- ١- تطوير الهيكل التنظيمي ونظم التحليل الإداري.
- ٢- وجود خطة إستراتيجية واضحة تسعى الإدارة إلى تحقيقها.
- ٣- وضوح السياسات الإدارية لإدارة النشاط الرياضي وسهولة تنفيذها.
- ٤- تعاون جميع المستويات الإدارية في تحقيق أهداف الأنشطة والخدمات التي تقدمها الإدارة.
- ٥- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية للأخصائيين الرياضيين في أداء عملهم.
- ٦- التقييم المستمر لأداء الأخصائيين الرياضيين المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة الرياضية.

٧- دراسة شكاوي المستفيدين والعمل على معالجتها في أقرب وقت ممكن.

البعد الرابع: بُعد النمو والتطور:

- ١- توافر نظام معلومات متكامل عن إختصاصات ومؤهلات وخبرات العاملين داخل الإدارة.
- ٢- تخصيص بند في ميزانية النشاط الرياضي للصرف على تطوير وتدريب العاملين داخل الإدارة.
- ٣- تعزيز قيم الإبداع والإبتكار لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي.
- ٤- عقد الإجتماعات الدورية مع العاملين لإطلاعهم على كل ما هو جديد بخصوص العمل.
- ٥- توجيه ومتابعة العاملين بصفة مستمرة لمنع وقوع الأخطاء أثناء العمل.
- ٦- تشجيع العاملين على إتمام دراستهم العليا في مجال تخصصهم.
- ٧- التحسين والتطوير المستمر في نوعية الخدمات والأنشطة التي تقدمها إدارة النشاط الرياضي.

استخلاصات البحث:

في ضوء هدف البحث وما توصل إليه الباحث من نتائج إستمارة الإستبيان تم إستخلاص الآتي :

- ١- يوجد ضعف بالميزانية المتوفرة لتنفيذ كافة الأنشطة بإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط.
- ٢- يوجد ضعف في الميزانية المخصصة للصرف على صيانة الملاعب والأدوات والأجهزة.
- ٣- لا يتم الإستثمار في الملاعب المتاحة بالجامعة لتوفير عائد يساعد على تقديم الأنشطة المتنوعة.
- ٤- يتوافر بإدارة النشاط الرياضي كوادر تخصصية تتناسب مع الأنشطة والخدمات المقدمة من قبل الإدارة.
- ٥- يوجد قصور في تلبية رغبات وإحتياجات المستفيدين من الخدمات والأنشطة التي تقدمها إدارة النشاط الرياضي.
- ٦- قلة الإهتمام بقياس رضا المستفيدين عن الخدمات والأنشطة التي تقدمها إدارة النشاط الرياضي.
- ٧- لا يتوافر بالمنشآت والملاعب التابعة لإدارة النشاط الرياضي بالجامعة تجهيزات وأدوات ووسائل حديثة ومتطورة تساعد على تقديم الخدمات والأنشطة للمستفيدين على الشكل الأكمل.

- ٨- تعمل إدارة النشاط الرياضي على الإلتزام بالبرامج الزمنية الموضوعه مسبقاً لتقديم الأنشطة والخدمات في وقتها المحدد.
- ٩- يوجد قصور في عملية التقييم المستمر لأداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي.
- ١٠- لا توجد خطة إستراتيجية واضحة تسعى إدارة النشاط الرياضي إلى تحقيقها.
- ١١- تشجع إدارة النشاط الرياضي العاملين بها على إتمام دراستهم العليا في مجال تخصصهم.
- ١٢- قلة الإهتمام بعقد الإجتماعات واللقاءات مع العاملين لإطلاعهم على كل ما هو جديد بخصوص العمل.
- ١٣- لا يتم توفير البرامج التدريبية الكافية والملائمة للعاملين بإدارة النشاط الرياضي.
- ١٤- لا يوجد نظام فعال للحوافز والترقيات داخل إدارة النشاط الرياضي يجعل العاملين يبذلون المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف الموضوعه.

توصيات البحث:

- في ضوء أهداف البحث وما توصل إليه من نتائج واستخلاصات يوصي الباحث كافة المسؤولين بإدارة النشاط الرياضي داخل جامعة دمياط بالآتي :
- ١- ضرورة تطبيق التصور المقترح لرفع كفاءة الأداء لإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC).
- ٢- ضرورة العمل على توفير الميزانية اللازمة لتنفيذ كافة الأنشطة بإدارة النشاط الرياضي.
- ٣- العمل على إستثمار الملاعب المتاحة بالجامعة لتوفير عائد يساعد على تقديم الأنشطة المتنوعة للمستفيدين.
- ٤- ضرورة الإهتمام بقياس رضا المستفيدين عن الخدمات والأنشطة المقدمة لهم من قبل إدارة النشاط الرياضي.
- ٥- ضرورة الإهتمام بالتقييم المستمر لأداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي حيث انها المؤشر والدافع نحو تحسين وتطوير الأداء.
- ٦- ضرورة العمل على إعداد خطة إستراتيجية واضحة لإدارة النشاط الرياضي والسعي نحو تحقيقها.
- ٧- ضرورة الإهتمام بعقد الإجتماعات الدورية مع العاملين بإدارة النشاط الرياضي لإطلاعهم على كل ما هو جديد بخصوص العمل.
- ٨- العمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين داخل إدارة النشاط الرياضي من خلال عقد البرامج التدريبية المناسبة لإحتياجاتهم الوظيفية.

٩- ضرورة الإهتمام بتوفير نظام فعال للحوافز والترقيات داخل إدارة النشاط الرياضي يجعل العاملين يبذلون المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف الموضوعية.

((المراجع))

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم عبدالسلام أحمد (٢٠١٦): أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الاداء "دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية"، بحث منشور بمجلة العلوم الإقتصادية، المجلد (١٧)، العدد(١)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ٢- إحسان صبحي أحمد(٢٠٢١): تصور مقترح لتطوير القدرة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، بحث منشور بمجلة علوم الرياضة، جامعة المنيا، المجلد (٣٤)، عدد ديسمبر ٢٠٢١، الجزء التاسع.
- ٣- أحمد علي أحمد (٢٠١٦): إستراتيجية مقترحة لتسويق إستاد السلام الدولي، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية الرياضية، جامعة بنها.
- ٤- أحمد محمد هاشم، محمد محمد أمين (٢٠١٢): الترويج وأوقات الفراغ، ط١، مكتبة الأمل للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٥- أسامة محمد خيرى (٢٠١٢): الإدارة العامة، ط١، دار اليازة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٦- أسامة محمد سليلط (٢٠٢٠): بطاقة الأداء المتوازن (نظام قياس أداء، نظام إدارة إستراتيجية، أداة اتصال)، ط٣، دار إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٧- أماني محمد حسن، أحمد سعيد رجب، كريم كرم عبدالرازق (٢٠٢٣): إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم العمل الإداري بالإدارة العامة للتربية الرياضية والكشفية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم، بحث منشور بالمجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، المجلد ١٠٠، العدد ١.
- ٨- بندر كريم ابوتاية، خليل أحمد الحيارى، منار إبراهيم القطاونة (٢٠١٢): العلاقة بين المناخ التنظيمى والرضا الوظيفى فى بعض منظمات الأعمال الأردنية، بحث منشور بمجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، كلية التخطيط والإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد(٢٠)، العدد(١).
- ٩- توفيق عطية توفيق (٢٠٠٩): الإبداع الإدارى وعلاقتة بالأداء الوظيفى لمديرى القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- ١٠- جاسم كاظم العيساوي (٢٠١٢): دراسة الجدوى الإقتصادية وتقييم المشروعات، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- ١١- جلال الدين بوعطيط (٢٠٠٩): الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر.
- ١٢- جمال صبيح الشراري (٢٠١٥): تقييم الأداء الإداري والتربوي بالمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية، بحث منشور بالمجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ٤، العدد ٤.
- ١٣- جمال محمد علي، عصمت محمد سيد، هيثم صالح عبدالجواد، يوسف مسعود حسن (٢٠١٨): نموذج مقترح لتنفيذ دوري مراكز الشباب لكرة القدم بجمهورية مصر العربية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، بحث منشور بمجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية بأسبوط، المجلد ٤٦، العدد ٢.
- ١٤- حسن أحمد الشافعي، كريم محمد الحكيم (٢٠١٦): نموذج لتقويم الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، بحث منشور بمجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية بأسبوط، المجلد ٤٣، العدد ٣.
- ١٥- حسين علي إبراهيم (٢٠١٧): أثر التطوير التنظيمي علي تحسين الأداء المؤسسي في دائرة الأحوال المدنية والجوازات، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- ١٦- خلود نزار الديب (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.
- ١٧- دليل الإختصاصات العامة والتفصيلية للتقسيمات التنظيمية لجامعة دمياط (٢٠١٥)، مطبعة جامعة دمياط.
- ١٨- رائد عبدالعزيز المهديب (٢٠١٧): رضا العملاء والمستفيدين، ط١، إستراتيجيات التربية، السعودية.
- ١٩- سمير عبداللطيف مصطفى (٢٠٢٣): التقييمات الإستراتيجية لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC ودورها في الإرتقاء بمنظومة الشباب والرياضة، بحث

- منشور بالمجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، العدد ١٠٠، الجزء ١.
- ٢٠- **شيرين جلال شحاتة (٢٠١١):** خطة مقترحة للتسويق الإلكتروني لبعض أنشطة إتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
- ٢١- **طه محمد جمال، شريف محمد محمد، حازم أحمد ابراهيم (٢٠٢١):** تقويم أداء الإتحاد الرياضي المصري للجامعات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، بحث منشور بمجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية بأسيوط، المجلد ٥٧، العدد ٢.
- ٢٢- **عبد الحميد عبدالفتاح المغربي (٢٠٠٦):** الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، ط١، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
- ٢٣- **عبد الحميد عبدالفتاح المغربي (٢٠٠٨):** بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، ط١، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
- ٢٤- **عبد الله بن منصور، فراس محمود الدعجة (٢٠١٦):** أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية، بحث منشور بمجلة الابتكار والتسويق، العدد (٣)، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر.
- ٢٥- **عثمان فارس المعاينة (٢٠٢٠):** التدريب الإداري ودوره برفع كفاءة أداء موظفي القطاع الحكومي، بحث منشور بمجلة كلية الشريعة والقانون بتفهننا الأشراف، جامعة الأزهر، المجلد ٢٢، العدد ٥.
- ٢٦- **عمرو محمد ابراهيم، محمد بدر عبدالنواب (٢٠١٥):** نموذج مقترح لتقييم الوحدات الرياضية ذات الطابع الخاص بالمدن الجامعية بجامعة أسيوط في ضوء بطاقة قياس الأداء المتوازن، بحث منشور بمجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية بأسيوط، المجلد ٤١، العدد ١.
- ٢٧- **فهد نجيم راجح (٢٠١٢):** القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

- ٢٨- محفوظ أحمد جودة (٢٠٠٦): إدارة الجودة الشاملة، ط٢، دائر وائل للنشر، الأردن.
- ٢٩- محمد بدر عبد التواب (٢٠١٥): إستراتيجية مقترحة للأنشطة اللوجستية التسويقية بالإتحاد المصري للكرة الطائرة، رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
- ٣٠- محمد بن باني القحطاني (٢٠٠٧): معوقات التطوير التنظيمي وحلولها "دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، السعودية.
- ٣١- محمد حسين ابراهيم (٢٠٢١): تطوير الأداء الإستراتيجي بالإتحاد المصري للتنس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، بحث منشور بمجلة علوم الرياضة، جامعة المنيا، المجلد (٣٤)، عدد يونيه ٢٠٢١، الجزء التاسع.
- ٣٢- محمد سعد فهد (٢٠١١): أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري "دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- ٣٣- محمد عبدالعزيز سلامة، سمير عبد الحميد على (٢٠٠٧): الموسوعة العلمية التعليمية، منظور حديث في الإدارة الرياضية، ط١، ماهي للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- ٣٤- محمد فهمي فارس (٢٠١٩): المقياس المتوازن للأداء (BSC) كوسيلة لدعم القدرة التنافسية بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، بحث منشور بالمجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، العدد ٨٦، الجزء ٢.
- ٣٥- محمد محمود الخطيب (٢٠١٠): الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣٦- محمود صديق عبد الواحد (٢٠١٥): الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين، ط١، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٣٧- محمود عبدالفتاح رضوان (٢٠١٢): مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- ٣٨- محمود عمر درويش (٢٠١١): خطة تسويقية مقترحة لبطولات الإتحاد المصري لكمال الأجسام، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.

- ٣٩- **مصطفى عنتر زيدان (٢٠١٣):** نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالإتحاد المصري لرفع الأثقال، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة الرياضية والترويح، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
- ٤٠- **مؤمن طه عبدالنعم (٢٠٢٠):** تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الإستراتيجي بحمامات السباحة، بحث منشور بالمجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، العدد ٨٨، الجزء ٥.
- ٤١- **نبيل عبدالمنعم محمد (٢٠١٠):** إطار مقترح لإستخدام مدخل بطاقات القياس المتوازن لتقييم الأداء بالبنوك المصرية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، يناير.
- ٤٢- **نور الدين بوعنان (٢٠٠٧):** جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 43- **Eelke Wiersma(2009):** For which purposes managers use Balanced scorecards, An empirical study, Management Accounting Research.
- 44- **Jiang, D. and Liu, Z.(2014):** Research on Application of Balanced Scorecard in the Government Performance Appraisal, Journal of Social Sciences.
- 45- **Kaplan, Roberts, and Norton, David(2004):** "Measuring the Strategic Readiness of intangible Asset," Harvard Business Review.
- 46- **Olver , N, Roy J, Wetter m(2000):** Perfarmance Privers Apraction Guideto Using the Balanced Score Card John Wiley & Sons, Chi Chester, New York.
- 47- **Scott K. Cowart (2010):** Driving Improvement with a Balanced Scorecard, School Administrator, Vol.67, No. 2

ثالثاً: شبكة المعلومات الدولية:

- 48- https://www.du.edu.eg/du_edu/pages/aboutStratigy.aspx- 5/2/2024- 10pm