

نموذج لتقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية

*أ.د/ حسن أحمد الشافعي

**د/ كريم محمد الحكيم

مقدمة البحث :

يعتبر التقويم الوسيلة الأساسية للحكم علي الأشياء من خلال التعرف علي مدي تحقق الأهداف وتحديد لها في نقاط القوة ونقاط الضعف، ووضع خطط التعزيز للنقاط القوية وخطط التحسين لنقاط الضعف.

ويري كلاً من "كمال الدين عبد الرحمن درويش، وليد مرسي الصغير" (٢٠٠٩م) أن عملية التقويم للأداء الاستراتيجي تتعدد عناصرها بحيث تشمل كل من له صلة بالأداء ويسهم فيه بطريق مباشر وغير مباشر، وتبدو أهمية هذه الفكرة اذا تبينا خطورة الخطأ الشائع في كثير من الهيئات الرياضية إذ تركز نظم تقويم الأداء فيها علي قياس وتقييم أداء الأفراد القائمين بالأداء فقط، واعتبار نتائج الأداء محصلة عمل الفرد فقط دون الأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى ذات التأثير ومنها الأفراد الآخرين، والمشرفين ورؤساء العمل، وظروف ومكان العمل وتجهيزاته، وحالة الموارد والتقنيات والنظم والسياسات الإدارية. (٩ : ١٢١)

ويشير "تاجي إسماعيل حامد، محمد إبراهيم مغاوري" (٢٠١٤م) إلي أن تقويم الأداء يتم عن طريق الإدارة العليا في المؤسسة من خلال معرفة وتحديد

* أستاذ الإدارة الرياضية المتفرغ ورئيس القسم الأسبق- كلية التربية الرياضية للبنات- جامعة الإسكندرية.

** أستاذ مساعد وقائم بعمل رئيس قسم الإدارة الرياضية- كلية التربية الرياضية- جامعة المنصورة.

نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، وهؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن تحفز العاملين ويدعو كل منهم إلي استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، ويشعر العاملون أن جهدهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة. (١٣ : ١٦١)

كما يشير "دانيال كوفيل وآخرون" (٢٠١٥م) إلي أن التقييم المستمر للمعلومات المتعلقة بالأداء من أهم التغيرات التي نتجت عن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الرياضية، ليس فقط بالنسبة للمديرين ولكن أيضاً بالنسبة للأفراد وفرق العمل علي جميع مستويات المؤسسة الرياضية، ولم يعد كافياً أن يعرف المديرين وحدهم ما يتم داخل المؤسسة، أي من أجل أن تتمكن المؤسسات الرياضية من التطور المستمر يجب أن يتوفر للجميع إمكانية الوصول إلي المعلومات المتعلقة بالأداء، ومن خلال تكنولوجيا المعلومات أصبح من الممكن تقييم المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة. (٤ : ١٣٧)

ويشير "روسيل هويي وآخرون" (٢٠١٠م) إلي أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أحد أساليب تقييم الأداء في المؤسسة الرياضية والذي يعتمد علي تجنب المبالغة في التأكيد علي أن المساهمين سوف يضيفون للمعايير المالية من خلال تحقيق التوازن بينها وبين الفوائد التي قد تعود علي العملاء والموردين والموظفين ويضم أربعة أبعاد أساسية وهي (المالي- المستفيدين- العمليات الداخلية- التعلم والتطور). (٥ : ٢٦٢)

وتعتبر الأندية الرياضية أحد المؤسسات الرياضية الأهلية التي تهتم بالرياضة والشباب وتؤثر في المجتمع وتهدف إلي المساهمة في إعداد المواطن الصالح، الأندية الرياضية لابد أن يكون لها دور عميق وفعال في التواصل وخدمة المجتمع تميزها عن غيرها من المؤسسات الرياضية الأخرى.

مشكلة البحث :

تسعي الأندية الرياضية علي تحسين قدرتها التنافسية مع الأندية الأخرى والرفع من كفاءة أداءها من مختلف الجوانب ، ولذلك فمن الضروري الاعتماد علي أساليب وأدوات حديثة في الإدارة، ويعتبر قياس كفاءة وفعالية خدمات الأندية الرياضية من الصعوبات الشديدة التي تواجه إدارة هذه المؤسسات حيث تعتبر الخدمات المقدمة للمستفيدين أحد المخرجات غير الملموسة من عملية التقييم داخل الأندية الرياضية .

ولم يعد الأداء في الأندية الرياضية يعتمد علي الجانب المالي فقط، بل أصبح يقاس عن طريق مجموعة متنوعة أو جوانب متعددة يسمى بالأداء الشامل، والذي يربي رغبات كل الأطراف المرتبطة في الأندية الرياضية من جمعية عمومية ومجلس إدارة وجمهور المستفيدين، مما يؤدي إلي الاعتماد علي بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء الاستراتيجي في معظم المؤسسات العامة والخاصة، والتي تعمل علي القياس المتوازن لأكثر من محور هم (المحور المالي- محور الأعضاء- محور العمليات الداخلية- محور التعلم والتطور)، وذلك من أجل التأكيد علي نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف والعمل علي معالجتها، وذلك بهدف الحفاظ علي المركز التنافسي مع الأندية الرياضية الأخرى، ورغم ذلك لم يتم تطبيقها في المؤسسات الرياضية.

ويؤكد ذلك دراسة كل من "عماد مصباح سالم (٢٠٠٩م) (٤)، خلود نزار الديب (٢٠١٢م) (٣)، محمد الغريب" (٢٠١٣م) (١١) حيث أشارت نتائجهم إلي عدم مناسبة أسلوب التقييم الحالي في المؤسسات الرياضية (الاتحادات الرياضية الأولمبية- الأندية الرياضية- مراكز الشباب)، مع ضرورة وضع نماذج لتقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الرياضية.

ولذلك سوف يقوم الباحثان بوضع نموذج لتقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأندية الرياضية بمحاظفة الدقهلية.

أسباب تناول الموضوع:

١- نتيجة الانتقادات التي وجهت إلي نظم الرقابة الإدارية التقليدية من تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار في المؤسسات الرياضية بصفة عامة والأندية الرياضية بصفة خاصة.

٢- عدم الاهتمام بمتطلبات الأندية الرياضية واستراتيجيتها والاهتمام بالتفكير قصير الأجل.

٣- التركيز علي المنظور قصير المدى في معظم الأندية الرياضية.

٤- استخدام نظام معين يساعد علي ترجمة الاستراتيجية إلي خطط عمل وقياس متوازن لأكثر من محور من محاور الأداء علي المؤسسة.

٥- من أجل تقييم الوضع الحالي للأندية الرياضية وتبيان نقاط القوة ونقاط الضعف من أجل التأكيد علي نقاط القوة وتعزيزها والقيام باتخاذ قرارات وإجراءات تعمل علي التخفيف من حدة نواحي القصور ونقاط الضعف والعمل علي إزالتها.

٦- بهدف الحفاظ علي المركز التنافسي للأندية الرياضية وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأفضل لتقييم وقياس الأداء نظراً لكونها تأخذ عدة أبعاد لتشتمل علي اهتمامات المؤسسة وموجه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

هدف البحث:

يهدف البحث إلي وضع نموذج لتقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأندية الرياضية.

تساؤلات البحث:

- ١- ما مفهوم تقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية؟
 - ٢- ما أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية؟
 - ٣- ما مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة لتقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية؟
 - ٤- ما عناصر بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة لتقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية؟
- مصطلحات الدراسة:**
- الأداء الاستراتيجي:**

يعرفه **كريسبن دالي Crispin Dale** ٢٠٠٩م بأنه العملية التي تقوم فيها المنظمة بتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة في اتجاه معين. (١٦ : ٧٨)

- بطاقة الأداء المتوازن:

يعرفها **جيرنج وكيس Gering and Keith** ٢٠٠٠م بأنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المؤسسة إلي الأقسام والمستويات الإدارية، وقياس نماذج التنفيذ في تلك الأقسام بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة بما يدعم قوة المؤسسة وموقفها التنافسي. (١٧ : ٦٧)

الدراسات المرجعية:

أولاً الدراسات العربية:

- ١- دراسة "عماد مصباح سالم" (٢٠٠٩م) وتوصلت الدراسة إلي أنه لا يوجد رسالة استراتيجية خاصة بالاتحادات الرياضية، وعدم مناسبة أسلوب التقويم في الاتحادات الرياضية. (٧)
- ٢- دراسة "إيمان شاكر محمد" (٢٠١١م) وتوصلت الدراسة إلي أن نظام تقويم الأداء الجامعي المطبق حالياً في المؤسسات التعليمية، يتضمن نسبة كبيرة من المؤشرات التي لا تعكس أداء العملية التعليمية وعوامل النجاح بشكل دقيق التي تسهم في تميز الأداء الجامعي. (١)

- ٣- دراسة "خلود نزار الديب" (٢٠١٢م) وتوصلت الدراسة إلي أنه لا تتوفر المعلومات الصحيحة للأفراد عن أدائهم بالشكل الأمثل، وعدم الاهتمام برفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم. (٣)
- ٤- دراسة "محمد الغريب" (٢٠١٣م) وتوصلت الدراسة إلي أنه لا توجد استراتيجية واضحة لزيادة الدعم المالي، ولا يوجد نظام معلومات وقاعدة بيانات عن العاملين والمستفيدين. (١١)
- ٥- دراسة "منال عبدالرحمن سفر" (٢٠١٦م) وتوصلت الدراسة إلي أن جامعة أم القرى تعمل على تحديد مؤشرات لتقييم الأداء من خلال قاعدة بيانات شاملة يتم تحديثها بشكل دوري وبذلك تقف الجامعة عن كذب على تحديد مستوى أدائها. (١٢)

ثانيا الدراسات الأجنبية:

- ١- دراسة ايلكي وايرسما **Eelke Wiersma** ٢٠٠٩م : وتوصلت الدراسة إلي أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن على جميع المنشآت لأنها كالمرآة تعكس نتائج أعمال المنشأة أمام الغير باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية، فهي بطاقة رصد ناتج تعاملات المنشأة. (١٨)
- ٢- دراسة بي راميش **B Ramesh** ٢٠١٠م وتوصلت الدراسة إلي أن الدولة لم تقم بقياس أداء الوحدات الحكومية التي تحتضن تلك المشروعات لقياس إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها مثل الجهات الداعمة للخدمة الحكومية كالصندوق الاجتماعي للتنمية. (١٥)
- ٣- دراسة بيتاتشي وآخرون **Betatci and other** ٢٠١٢م قامت بتحديد مجموعة من مقاييس الأداء في المؤسسات الغير هادفة للربح وكذلك تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، كما تناولت مجموعة من التساؤلات علي مقاييس الأداء المستخدمة حالياً، وهل يمكن تحديد

الفجوة المعلوماتية لدى المؤسسات الغير هادفة للربح، وأي من الطرق المستخدمة في تقييم الأداء. (١٤)

٤- دراسة **مانفيل وبورد Manville and Board** ٢٠١٣م وتوصلت الدراسة إلي أن عناصر البيئة والثقافة التنظيمية والثقة والولاء التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر علي تقييم الأداء في المؤسسات غير الربحية. (٢٠)

٥- دراسة **جيانج وليو Jiang and Liu** ٢٠١٤م: وتوصلت الدراسة إلي استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة التقييم الاستراتيجي- وتم استخدامها في العديد من المؤسسات الحكومية، وأدي إلي تحسين الأداء وإدارة التغيير في المؤسسات الحكومية. (١٩)

إجراءات البحث:

المنهج المستخدم:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي بخطواته وإجراءاته ، حيث يهدف المنهج الوصفي إلي جمع البيانات لمحاولة الإجابة علي التساؤلات تتعلق بالحالة الراهنة لأفراد عينة البحث.

مجتمع البحث :

قام الباحثان بتحديد مجتمع البحث من أعضاء مجالس الإدارة ومديري الأندية ومديري الإدارات في الأندية الرياضية البالغ عددها (٢٦) نادي بمحافظة الدقهلية.

عينة البحث:

قام الباحثان باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من أعضاء مجالس الإدارة ومديري الأندية ومديري الإدارات في الأندية الرياضية البالغ عددها (١٨) نادي بمحافظة الدقهلية بنسبة مئوية (٦٩.٢٣%) بإجمالي عينة

بلغت (١١٢) فرد بنسبة مئوية (٣٢.١٨)، وتمت الدراسة الاستطلاعية علي (٢٧) فرد بنسبة مئوية (٧.٢٨%) بواقع (١٣) من مجلس الإدارة و(٥) من مديري الأندية و(٩) من الإدارات بالأندية الرياضية تم استبعادهم من العينة الأساسية، وبهذا قد اشتملت العينة الأساسية علي(٨٥) فرد بنسبة مئوية (٢٢.٩٠%) بواقع (٤٣) من مجلس الإدارة و(١٣) من مديري الأندية و(٢٩) من مديري الإدارات بالأندية الرياضية.

جدول (١) توصيف عينة البحث

٥	نوع الدراسة	الصفة	المجتمع		العينة	
			العدد	%	العدد	%
١	دراسة استطلاعية	عضو مجلس إدارة	٤٨	٢١.٧٢	١٣	٥.٨٨
		مدير النادي	٦	٢٣.٠٨	٥	١٩.٢٣
		مدير إدارة	٢١	١٦.٩٤	٩	٧.٢٦
		المجموع	٧٥	٢٠.٢٢	٢٧	٧.٢٨
٢	دراسة أساسية	عضو مجلس إدارة	١٧٣	٧٨.٢٨	٤٣	١٩.٤٦
		مدير النادي	٢٠	٧٦.٩٢	١٣	٥٠.٠٠
		مدير إدارة	١٠٣	٨٣.٠٦	٢٩	٢٣.٣٩
		المجموع	٢٩٦	٧٩.٧٨	٨٥	٢٢.٩٠
الإجمالي		عضو مجلس إدارة	٢٢١		٥٦	٢٥.٣٤
		مدير النادي	٢٦		١٨	٦٩.٢٣
		مدير إدارة	١٢٤		٣٨	٣٠.٦٥
		المجموع	٣٧١		١١٢	٣٢.١٨

أدوات جمع البيانات:

تم استخدام استمارة استبيان من تصميم الباحثان واتبعت الخطوات التالية

لتصميمها:

- إجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة.

- تحديد محاور وعبارات الاستبيان حسب الأهداف الموضوعة مرفق رقم (١).
- عرض الاستبيان بصورته الأولية على الخبراء مرفق رقم (٢) للتعرف علي (ارتباط العبارات الخاصة بكل محور - كفاية وشمول وارتباط موضوعية العبارات).
- تمت الموافقة علي محاور وعبارات الاستبيان ، وبلغ إجمالي عبارات استمارة الاستبيان (٥٨) مفردة في الصورة قبل النهائية ، ويوضح الجدول رقم (٢) عدد العبارات لكل محور من محاور الإستبيان.

جدول (٢)

عدد العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان

م	اسم المحور	عدد العبارات
١	مفهوم تقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية	١١
٢	أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية	١٢
٣	مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة لتقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية	٨
٤	عناصر بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة لتقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية	٢٧
	المجموع	٥٨

وضع الباحثان ميزان تقدير للاستجابات على عبارات الاستبيان على

النحو التالي:

وتقدر ثلاث درجات .

نعم :

وتقدر بدرجتان

إلي حد ما :

وتقدر بدرجة واحدة .

لا :

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية علي عينة قوامها (٢٧) فرد من خارج عينة الدراسة الأساسية ومن داخل مجتمع البحث، في الفترة من (١٥/١٠/٢٠١٥م) إلى (١١/١/٢٠١٥م)، واستهدفت التعرف على مدى وضوح ومناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة وإجراء المعاملات العلمية، وقد أظهرت نتائجها وضوح التعليمات الخاصة بأداة جمع البيانات، مناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة، تم إجراء المعاملات العلمية الخاصة بإيجاد صدق وثبات استمارة الاستبيان.

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

أولاً: الصدق:

استخدم الباحثان صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لكل محور، ومعامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان ومعامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (٣)

معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور والاستبيان (ن=٢٧)

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة لتقويم الأداء الاستراتيجي			أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية			مفهوم تقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية		
الاستبيان	المحور	م	الاستبيان	المحور	م	الاستبيان	المحور	م
*.٠٤٧٢	*.٠٤٦٢	٢٤	*.٠٤٥٣	*.٠٤٣٩	١٢	*.٠٤١٦	*.٠٣٩٦	١
*.٠٢٩٤	*.٠١٨٧	٢٥	*.٠٤٢٨	*.٠٤٢٤	١٣	*.٠٥٥٠	*.٠٤٨٠	٢
*.٠٤١٠	*.٠٤٠٤	٢٦	*.٠٢٠٣	*.٠٢٣٠	١٤	*.٠٠٨٤	*.٠٢٦٣	٣
*.٠٤١٨	*.٠٦٣٧	٢٧	*.٠٤٤٢	*.٠٤٣٨	١٥	*.٠٤٤٦	*.٠٥٨٦	٤
*.٠٤٥١	*.٠٥١٤	٢٨	*.٠٤٧٩	*.٠٥٢٤	١٦	*.٠٦١٣	*.٠٦٠٢	٥

تابع جدول (٣)

معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور والاستبيان (ن=٢٧)

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة لتقويم الأداء الاستراتيجي	أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية	مفهوم تقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية
-----------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	--------------------------------------------------

م	المحور	الاستبيان	م	المحور	الاستبيان	م	المحور	الاستبيان
٦	*.٥٢١	*.٤٨٠	١٧	*.٥٤٠	*.٤٧٥	٢٩	*.٤١٩	*.٤٦٩
٧	*.٤١٤	*.٣٩٠	١٨	*.٢٣٠	*.٢٧١	٣٠	*.٦٧٢	*.٤٨١
٨	*.٥٦٢	*.٤٤٤	١٩	*.٤١١	*.٤٦٣	٣١	*.٥٠٦	*.٤٥٦
٩	*.٤٨٧	*.٤٦٢	٢٠	*.١٤٤	*.٢٩			
١٠	*.٣٩٦	*.٤٠٧	٢١	*.٤٩٩	*.٤٥٣			
١١	*.٠٩١	*.١٠٨	٢٢	*.١٧٤	*.٠٣٣			
			٢٣	*.٥٧٧	*.٤٤٣			

عناصر بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة لتقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية

التعلم والإبداع			العمليات الداخلية			المستفيدين			البعد المالي		
الاستبيان	المحور	م	الاستبيان	المحور	م	الاستبيان	المحور	م	الاستبيان	المحور	م
*.٤٨٣	*.٤٩٧	٥٤	*.٤٢٨	*.٤٣٨	٤٨	*.٤٧٩	*.٥٩٥	٤١	*.٤٩٥	*.٤٣٤	٣٢
*.٤٢٥	*.٤٠٦	٥٥	*.٤٧٠	*.٤٠٥	٤٩	*.٠١٦	*.١٥٨	٤٢	*.٤٥١	*.٤٥٠	٣٣
*.١١٩	*.٠٤٤	٥٦	*.٣٨٩	*.٥٤٦	٥٠	*.٤٨٨	*.٥١٢	٤٣	*.٤٧٨	*.٤٢٦	٣٤
*.٤٣٦	*.٥٨٩	٥٧	*.٥٦٨	*.٥٣١	٥١	*.٤٨٩	*.٤٤٩	٤٤	*.٤٧٣	*.٤٢١	٣٥
*.٤٦٤	*.٦٩٤	٥٨	*.٤٧٤	*.٥٨٧	٥٢	*.٤٢٥	*.٤٨٧	٤٥	*.٤١١	*.٤٣٠	٣٦
			*.٤٦٥	*.٦٩٣	٥٣	*.٤٣٩	*.٥٧٨	٤٦	*.٠٧٢	*.٢٥٢	٣٧
						*.٠٦٢	*.١١٣	٤٧	*.٤٥٢	*.٤٩٧	٣٨
									*.٣٥٩	*.٠٠٠	٣٩
									*.٤٢٥	*.٤٢٨	٤٠

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٠,٣٨١)

يتضح من الجدول السابق، وجود ارتباط دال إحصائياً بين العبارات والدرجة الكلية لكل محور، وبين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، بينما لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين العبارات والدرجة الكلية لكل محور، وبين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان في عبارات (٣، ١١، ١٤، ١٨، ٢٠، ٢٢، ٢٥، ٣٧، ٣٩، ٤٢، ٤٧، ٥٦)، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥):

جدول (٤)

معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للاستبيان (ن=٢٧)

م	المحور	الاستبيان
١	مفهوم تقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية	*٠.٦٦٨
٢	أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية	*٠.٦١٣
٣	مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة لتقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية	*٠.٥٠٩
٤	عناصر بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة لتقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية	*٠.٦٢١

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية $(0,05) = (0,381)$

ينتضح من الجدول السابق، وجود ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان، تتراوح ما بين $(0,509)$ و $(0,668)$ ، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $(0,05)$ ، مما يدل علي صدق الاستبيان.

- ثانياً: الثبات: استخدم الباحثان لإيجاد قيمة الثبات معامل ألفا كرونباخ للمحاور والاستبيان:

جدول (٥)

قيم الثبات للاستبيان ومحاوره (ن=٢٧)

م	المحور	قيمة ألفا كرونباخ لثبات
١	مفهوم تقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية	*٠.٦٧٨
٢	أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية	*٠.٥٦٦
٣	مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة لتقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية	*٠.٦٢٨
٤	عناصر بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة لتقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية	*٠.٥٨٦
	إجمالي الاستبيان	*٠.٦١٤

* قيم مرتفعة

ينتضح من الجدول السابق، ارتفاع قيمة ثبات الاستبيان ومحاوره، حيث بلغت في الاستبيان ككل $(0,614)$ وفي محاور الاستبيان تتراوح ما بين $(0,566)$ و $(0,678)$ ، مما يدل علي ثبات الاستبيان.

- بعد إجراء المعاملات العلمية، بلغ إجمالي عبارات استمارة الاستبيان (٤٦) عبارة موزعة على (٤) محاور في الصورة النهائية، مرفق (٣).

جدول (٦)

عدد العبارات الخاصة بالاستبيان ومحاوره

م	عدد العبارات		
	الأولية	المحذوفة	النهائية
١	١١	٢	٩
٢	١٢	٤	٨
٣	٨	١	٧
٤	٢٧	٥	٢٢
	٥٨	١٢	٤٦

الدراسة الأساسية

بعد الاطمئنان للمعاملات العلمية الخاصة بالصدق والثبات، قام الباحثان بتطبيق استمارة الاستبيان علي(٨٥) فرد، وذلك في الفترة من(٢٠١٥/١٢/١م) إلى (٢٠١٥/١٢/٢٥)، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان تم تجميعه وتنظيمه وتقريغ البيانات وجدولتها لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

المعالجات الإحصائية:

استعان الباحثان بالبرنامج الإحصائي SPSS، وقد استخدم في ذلك المعالجات الإحصائية التالية: التكرار- النسبة المئوية- معامل الارتباط- الثبات بطريقة الفاكرونباخ- كا٢.

عرض ومناقشة وتفسير النتائج:

عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الأول: ما مفهوم تقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية؟

جدول (٧)
التكرارات والدرجة التقديرية والوزن التقديري وكا^٢ والمستوى التقديري لعبارات
التساؤل الأول (ن=٨٥)

م	العبارة	نعم	أحياناً لا	الدرجة التقديرية	الوزن التقديري	قيمة (كا ^٢) المحسوبة
١	التأكد من قدرة النادي علي وضع ما أعده من الخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ	٦٩	١٤	٢	٩٢.٧٤%	*٩٠.٠٩
٢	وضع إدارة النادي الرياضي يده علي نقاط القوة والضعف، والعمل علي تحسينها باستمرار	٧١	١٠	٤	٩٢.٩٤%	*٩٧.٠١
٣	القدرة علي إعداد الخطط وتحقيقها في الواقع من خلال برامج عمل فعلية	٦٧	١٢	٦	٩٠.٥٩%	*٧٩.٧٨
٤	التعرف علي مستوي أداء العاملين ومدى جديتهم في أعمالهم وتحمل المسؤولية	٦١	٢٠	٤	٨٩.٠٢%	*٦١.٠١
٥	تقييم الأداء عملية مستمرة وليس إجراء شكلي أو مؤقت	٥٥	٢٣	٧	٨٥.٤٩%	*٤٢.١٦
٦	من أهم نماذج تقييم الأداء في القطاعات المختلفة للمؤسسات الرياضية (بطاقة الأداء المتوازن)	٥١	٢١	١٣	٨١.٥٧%	*٢٥.٣٢
٧	هو أكثر من أداء مالي موجه نحو المخرجات ، وهو منظور شامل مع مؤشرات غير مالية	١٥	٢٧	٤٣	٥٥.٦٩%	*١٣.٩٢
٨	عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بنمو النادي وربحيته في الأجل الطويل وبتحقيق تكيف النادي مع البيئة المحيطة	٤٩	٢٣	١٣	٨٠.٧٨%	*٢٤.٣٧
٩	يشمل الأداء الاستراتيجي علي الأداء الاجتماعي وهو عبارة عن رضا الجمهور المستفيد أو المنتفعين	١٩	٥٤	١٢	٦٩.٤١	*٢٥.٧٤

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٥,٩٩)

من الجدول السابق يتضح أن قيم كا^٢ المحسوبة للفروق بين استجابات العينة على عبارات التساؤل الأول " مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية" أكبر من القيمة الجدولية لـ كا^٢ عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ويتضح أن العبارة رقم (٢) حصلت على أعلى فروق في الدلالة المعنوية حيث

بلغت قيمة كا^٢ (٩٧.٠١) ولصالح الاستجابة ب (نعم)، وتشير العبارة إلى أن مفهوم تقويم الأداء الاستراتيجي بالنادي الرياضي هو وضع إدارة النادي الرياضي يده علي نقاط القوة والضعف، والعمل علي تحسينها باستمرار. وقد يرجع ذلك إلي أن تقويم الأداء عبارة عن عملية رسمية للتعرف علي جودة أداء كل موظف بالنادي الرياضي وذلك من خلال الوقوف علي السلبيات والإيجابيات التي تنتج من عملية التقويم.

كما يتفق ذلك مع ما ذكره كلاً من كمال الدين عبد الرحمن درويش ووليد مرسي الصغير ٢٠٠٩م حيث أشارا إلي أنه ينبغي تحسين وتطوير الأداء في المجال الرياضي عن طريق تحسين الأداء الأقل تميزاً والذي لا يصل إلي المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة، ثم تهتم إدارة الأداء كذلك بالارتقاء بالأداء لمستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول علي ثقة العملاء وتفضيلهم مما يؤكد ويدعم المركز التنافسي للمؤسسة الرياضية في الأسواق، وأيضاً علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلي أي من عناصره. (٩: ١٢٤)

بينما جاءت العبارة رقم (٧) في المرتبة الأخيرة من حيث الفروق ذات الدلالة المعنوية حيث بلغت قيمة كا^٢ (١٣.٩٢) ولصالح الاستجابة ب (لا)، وتشير العبارة رقم (٧) إلى أن مفهوم تقويم الأداء الاستراتيجي هو أكثر من أداء مالي موجه نحو المخرجات، وهو منظور شامل مع مؤشرات غير مالية. وقد يرجع ذلك إلي أن التركيز يتم علي جميع العمليات الإدارية التي تتم داخل النادي الرياضي والتي يتم توجيهها إلي تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها، وليس الشق المالي فقط بل يكون داعماً للعمليات الإدارية نحو المخرجات.

ويختلف ذلك مع ما ذكره كريسين دالي Crispin Dale ٢٠٠٩م حيث أشار إلي أن الأداء الاستراتيجي هو مجال تركيز المنظمة الرياضية تجاه اتجاه محدد/ مختار بناء علي العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية ، ومع زيادة موارد وإمكانات المنظمة لأقصى درجة للحصول علي ميزة تنافسية أو تقديم خدمة أو تلبية حاجة ما. (١٦ : ٨٥)

عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الثاني: ما أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية؟

جدول (٨)

التكرارات والدرجة التقديرية والوزن التقديري وكا^٢ والمستوى التقديري لعبارات التساؤل الثاني (ن=٨٥)

م	العبارة	نعم	أحياناً لا	الدرجة التقديرية	الوزن التقديري	قيمة (كا ^٢) المحسوبة
١٠	ضمان استمرار الدعم من المتبرعين والداعمين الذين سيتأكدون من ما يقدمونه من تبرعات وهبات من أموالهم	٤٦	٢٥	١٤	٢٠٢	١٨.٦٥*
١١	تحقيق أعلى نسب من الإيرادات والتبرعات والهبات	٣٧	٢٩	١٩	١٨٨	٥.٧٤

تابع جدول (٨)

التكرارات والدرجة التقديرية والوزن التقديري وكا^٢ والمستوى التقديري لعبارات التساؤل الثاني (ن=٨٥)

م	العبارة	نعم	أحياناً لا	الدرجة التقديرية	الوزن التقديري	قيمة (كا ^٢) المحسوبة
١٢	الرقابة علي الاستثمارات وتوفير المعلومات للعاملين بالأندية والاهتمام ببيئة العمل	١٠	٤٢	٣٣	١٤٧	١٩.٢٢*

١٣	تحقيق الريادة والتميز في خدمة المستفيدين داخلياً وخارجياً	٥٤	٢٠	١١	٢١٣	%٨٣.٥٣	*٣٦.٣٠
١٤	التركيز علي المنظور طويل الأجل للنادي الرياضي	٢٨	٤١	١٦	١٨٢	%٧١.٣٧	*١١.٠٣
١٥	تنوع خدمات وأوجه الأنشطة الرياضية المختلفة المقدمة	٣٣	٣٤	١٨	١٨٥	%٧٢.٥٥	٥.٦٧
١٦	الحفاظ علي المركز التنافسي للنادي الرياضي	٤٥	٢٤	١٦	١٩٩	%٧٨.٠٤	*١٥.٨٣
١٧	رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتطوير البناء التنظيمي	٦٠	٢٣	٢	٢٢٨	%٨٩.٤١	*٦٠.٨٧

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٥,٩٩)

من الجدول السابق يتضح: أن قيم كا^٢ المحسوبة للفروق بين استجابات العينة على عبارات التساؤل الثاني " أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية" أكبر من القيمة الجدولية لـ كا^٢ عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ويتضح أن العبارة رقم (١٧، ١٣) حصلت على أعلى فروق في الدلالة المعنوية حيث بلغت قيمة كا^٢ لكلاً منهما على (٦٠,٨٧، ٣٦,٣٠) علي الترتيب ولصالح الاستجابة بـ (نعم)، وتشير العبارة رقم (١٧) إلى أن أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالأندية الرياضية هو رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتطوير البناء التنظيمي، والعبارة رقم (١٣) إلي أن أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالنادي الرياضي هو تحقيق الريادة والتميز في خدمة المستفيدين داخلياً وخارجياً.

وقد يرجع ذلك إلي أن الناتج الطبيعي لعملية التقويم للأداء الاستراتيجي هي وضع خطط التحسين والتعزيز لنقاط الضعف والقوة من أجل تطوير العمليات الوظيفية للجهاز الإداري من أجل تقديم خدمات افضل لجمهور الأندية الرياضية الرياضية سواء الداخلي أو خارجي.

ويتفق ذلك مع نتائج إيمان شاكر محمد ٢٠١١م حيث أشارت إلي أن
تقويم الأداء الاستراتيجي يسهم بتقديم البيانات والمعلومات للإدارة للتعرف علي
مدي تحقق الأهداف لتتمكن من اتخاذ القرارات (١)

بينما جاءت العبارة رقم (١١) والعبارة رقم (١٥) في الترتيب الأخير
مع عدم وجود فروق في الدلالة المعنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حيث
بلغت قيمة كا ٢١ لكلاً منهما على (٥.٧٤، ٥.٦٧) علي الترتيب.

وتشير العبارة رقم (١١) إلى أن أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالنادي
الرياضي هو تحقيق أعلى نسب من الإيرادات والتبرعات والهبات ، والعبارة رقم
(١٥) إلي تنوع خدمات وأوجه الأنشطة الرياضية المختلفة المقدمة .

وقد يرجع ذلك إلي تركيز عينة البحث علي الشق الإداري فقط من
خلال العمليات الإدارية المختلفة ، وأن تنوع الخدمات أو الأنشطة المقدمة يتم
من خلال التخطيط وفق احتياجات الأعضاء المختلفة .

عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الثالث: ما مفهوم بطاقة الأداء
المتوازن بالأندية الرياضية ؟

جدول (٩)
التكرارات والدرجة التقديرية والوزن التقديري وكأ والمستوى التقديري لعبارات
التساؤل الثالث (ن=٨٥)

م	العبارة	نعم	أحياناً لا	الدرجة التقديرية	الوزن التقديري	قيمة (كا ^٢) المحسوبة
١٨	نظام استراتيجي من جهة والمقاييس طويلة الأجل من جهة أخرى	٤٨	٢٣	١٤	٢٠٤	٢١.٩٠*
١٩	نظام يوازن بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في النادي	٤٦	٣	٤	٢١٢	٣٣.٤٨*
٢٠	يمكن استخدامها من قبل المديرين لتنوع تنفيذ الأنشطة التي يؤديها العاملون بالنادي الرياضي	٧٣	١٢	٠	٢٤٣	٤٣.٧٧*
٢١	نظاما إداريا وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء النادي وفق رؤيتها واستراتيجيتها	٣٣	٥١	١	٢٠٢	٤٥.٢٧*
٢٢	هي نظام يهتم بترجمة استراتيجية النادي إلي أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر	٤٠	٣٩	٦	٢٠٤	٢٦.٤٢*
٢٣	أحد الأنظمة الحديثة التي تقيس أداء النادي من عدة جوانب(المالي - المستفيدين- العمليات الداخلية- التعلم والإبداع)	٦٧	١٨	٠	٢٣٧	٢٨.٢٤*
٢٤	بطاقة تمثل خطة عمل وتساهم في التوازن التخطيطي علي المستوي القصير والطويل وتحديد الاتجاه الاستراتيجي للنادي	٤١	٣٨	٦	٢٠٥	٢٦.٦٥*

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٥,٩٩)

من الجدول السابق يتضح أن قيم كا^٢ المحسوبة للفروق بين استجابات العينة على عبارات المحور الثالث " مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بالأندية

الرياضية " أكبر من القيمة الجدولية لـ ٢ كما عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح أن العبارة رقم (٢١ ، ٢٠) حصلت على أعلى فروق في الدلالة المعنوية حيث بلغت قيمة كا^٢ لكلاً منهما على (٤٣.٧٧، ٤٥.٢٧) على الترتيب، وتشير العبارة رقم (٢١) إلى أن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بالأندية الرياضية هو نظام إداريا وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء النادي وفق رؤيتها واستراتيجيتها ، وتشير العبارة رقم (٢٠) إلى أن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بالأندية الرياضية هو أنه يمكن استخدامها من قبل المديرين لتتبع تنفيذ الأنشطة التي يؤديها العاملون بالنادي الرياضي.

وقد يرجع ذلك إلي أن بطاقة الأداء المتوازن أحد الأنظمة الحديثة التي تستخدم في تقييم أداء العاملين بالنادي الرياضي في ضوء الأهداف الموضوعية ودورهم في تحقيق أهداف الأنشطة والبرامج الموضوعية من قبل الإدارات المختلفة بالنادي الرياضي.

ويتفق ذلك مع ما ذكره كل **محمد الغريب ٢٠١٣م** حيث أشار إلي أن قياس الأداء المتوازن في المؤسسات الرياضية هو عملية إدارية شاملة تقوم على التوازن بين جميع جوانب المؤسسة وتتكامل هذه الجوانب لتحقيق استراتيجية المؤسسة من ناحية وإحداث توازن في نظام العمل. (١١ : ١٧)

بينما جاءت العبارة رقم (١٨) في المرتبة الأخيرة من حيث الفروق ذات الدلالة المعنوية حيث بلغت قيمة كا^٢ (٧٩.٢٢) ولصالح الاستجابة ب(نعم)، وتشير العبارة رقم (١٨) إلى أن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بالأندية الرياضية هو نظام استراتيجي من جهة والمقاييس طويلة الأجل من جهة أخرى.

ويختلف ذلك مع ما ذكره كل من **دانيال كوفيل وآخرون ٢٠١٥م** حيث أشاروا إلي أن بعض المؤسسات الرياضية تعمل علي دمج مقاييس التقييم مع بطاقات الأداء المتوازن للمتطلبات الوظيفية عاماً بعد عام ، بجانب استخدام

عنصر إعداد الأهداف لجوانب الأداء التي قد تكون ذات أهمية خاصة في عام معين. (٤: ٤٦٢)

عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الرابع: ما عناصر بطاقة الأداء المتوازن بالأندية الرياضية؟

جدول (١٠)

التكرارات والدرجة التقديرية والوزن التقديري وكأ والمستوى التقديري لعبارات التساؤل الرابع (البعد المالي) (ن=٨٥)

م	العبرة	نعم	أحياناً لا	الدرجة التقديرية	الوزن التقديري	قيمة (ك ^٢) المحسوبة
٢٥	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلي تطوير الأداء الإداري للأفراد	٥٣	٢١	١١	٨٣.١٤%	*٣٣.٩٧
٢٦	تغطي جميع الإيرادات كل مصروفات النادي	١٨	٣٦	٣١	٦١.٥٧%	*٦.٠٩
٢٧	يتم استغلال الموارد المالية في تحقيق الأهداف الموضوعية	٢٠	٤٠	٢٥	٦٤.٧١%	*٧.٦٤
٢٨	تعمل إدارة النادي علي زيادة حجم التمويل والإيرادات من خلال الاعتماد علي خدمات جديدة	١٤	٣٢	٣٩	٥٦.٨٦%	*١١.٧٤
٢٩	يقدم النادي الخدمات للأعضاء بأسعار ملائمة مع مستوي الخدمات	٢٠	٤٤	٢١	٦٦.٢٧%	*١٣.٠١
٣٠	يتم تعيين الكفاءات من الموظفين في الإدارة المالية بالنادي	٧	٤٥	٣٣	٥٦.٤٧%	*٢٦.٦٣
٣١	يتم العمل علي توفير مصادر تمويل يؤدي إلي تحسين الإيرادات	٤٤	٣٧	٤	٨٢.٣٥%	*٣٢.٢١

* قيمة (ك^٢) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٥,٩٩)

من الجدول السابق يتضح: أن قيم ك^٢ المحسوبة للفروق بين استجابات العينة على عبارات التساؤل الرابع "عناصر بطاقة الأداء المتوازن بالأندية الرياضية (البعد المالي)" أكبر من القيمة الجدولية ل ك^٢ عند مستوى

دلالة (٠.٠٥)، ويتضح أن العبارة رقم (٢٥) حصلت على أعلى فروق في الدلالة المعنوية حيث بلغت قيمة كا^٢ (٣٣.٩٧) ولصالح الاستجابة ب(نعم)، وتشير العبارة رقم (٢٥) إلى أنه يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلي تطوير الأداء الإداري للأفراد.

وقد يرجع إلي استغلال إدارة الأندية الرياضية لبعض الموارد المالية الواردة لها في عمليات تطوير الأداء الإداري للأفراد العاملين وذلك من خلال برامج التدريب ورش العمل التي ترفع من مستوى الأداء وبالتالي العائد الأكبر علي جودة الخدمات المقدمة للأعضاء.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة عماد مصباح سالم ٢٠٠٩م حيث أشار إلي عدم استغلال الموارد المالية في المؤسسات الرياضية بشكل يسهم في تطوير الأداء الإداري والتنظيمي داخل الاتحادات الرياضية . (٧)

بينما جاءت العبارة رقم (٢٦) في الترتيب الأخير وحصلت على أقل فروق في الدلالة المعنوية حيث بلغت قيمة كا^٢ (٦.٠٩) ولصالح الاستجابة ب (إلي حد ما)، وتشير العبارة رقم (٢٦) إلي أن جميع الإيرادات لا تغطي كل مصروفات النادي.

وقد يرجع ذلك إلي اعتماد الأندية الرياضية علي التمويل الحكومي، والذي يتم منحه من وزارة الشباب والرياضة بصورة قليلة لا يساعد علي تنفيذ الأنشطة بالكامل، والاعتماد بصورة كبيرة علي التبرعات والاشتراكات والهبات .. وغيرها من مصادر التمويل الأخرى.

ويختلف ذلك مع ما ذكره سعد أحمد شلبي ٢٠٠٦م حيث أشار إلي أنه اذا لم تكن الموارد المالية والمادية والبشرية غير متوفرة بالكميات والإعداد المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية الأصلية فإن المؤسسة ستحتاج إلي خطط بديلة تحتوى علي أعمال أقصر وأكثر واقعية، وهنا ستحتاج المنظمة الرياضية

إلي إعداد خطة بديلة طارئة تتضمن الأعمال الاستراتيجية التي تتواجد لها مواردها المالية والمادية والبشرية. (٦: ٧٦)

جدول (١١)

التكرارات والدرجة التقديرية والوزن التقديري وكا^٢ والمستوى التقديري لعبارات التساؤل الرابع (المستفيدين) (ن=٨٥)

م	العبارات	نعم	أحياناً لا	الدرجة التقديرية	الوزن التقديري	قيمة (كا ^٢) المحسوبة
٣٢	تعمل إدارة النادي علي تحقيق درجة الرضا للأعضاء من خلال أنظمة التقييم والمتابعة	٣٩	٣٣	١٣	٧٦.٨٦%	*١٣.٠٨
٣٣	يتم عمل أبحاث لقياس الراي العام في الأداء الإداري والخدمي المقدم للأعضاء	١٣	٥٩	١٣	٦٦.٦٧%	*٤٩.٧٨
٣٤	يتم متابعة زوار الموقع الإلكتروني الخاص بالنادي وتقديم الجديد باستمرار لهم	٢٣	٥٢	١٠	٧١.٧٦%	*٣٢.٦٣
٣٥	يستجيب النادي لشكاوي الأعضاء ويتم معالجة الخلل في وقت قصير	٦	٤٦	٣٣	٥٦.٠٨%	*٢٩.٣٨
٣٦	يعمل النادي علي إبراز العناصر المتميزة في خدماتها للجمهور الداخلي والخارجي والمؤسسات الأخرى	٣٤	٤٠	١١	٧٥.٦٩%	*١٦.٥٤

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٥,٩٩)

من الجدول السابق يتضح: أن قيم كا^٢ المحسوبة للفروق بين استجابات العينة على عبارات التساؤل الرابع " عناصر بطاقة الأداء المتوازن بالأندية الرياضية (المستفيدين)" أكبر من القيمة الجدولية لـ كا^٢ عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ويتضح أن العبارة رقم (٣٣) حصلت على أعلى فروق في الدلالة المعنوية حيث بلغت قيمة كا^٢ (٤٩.٧٨) ولصالح الاستجابة ب (إلى حد

ما)، وتشير العبارة رقم (٣٣) إلى أنه أحياناً يتم عمل أبحاث لقياس الراي العام في الأداء الإداري والخدمي المقدم للأعضاء .

ويتفق ذلك مع ما ذكره "محمد صادق" ٢٠١٤م حيث أشار إلي أن البحوث والدراسات الخاصة بالرضا عن العمل ومشاكل العاملين هو أحد أهم طرق قياس الرضا عن خدمات المستفيدين من أجل الوقوف علي سلبيات وإيجابيات العمل، وتطوير أساليب الإدارة المستخدمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها. (١٠: ١٢١)

ويؤكد كلاً من "كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين" (٢٠٠٤م) علي أهمية وقيمة العملاء والمستفيدين في المؤسسات الرياضية حيث أشاروا إلي التأثير الكبير للمستفيدين علي أداء المؤسسة، وبقاء المؤسسة في أداء وظائفها يعتمد بصورة أساسية في أداء وظائفها علي قيمة متابعة العملاء لمنتجات المؤسسات الرياضية، ويمكن القول بأن أي مؤسسة لا يكتب لها البقاء دون العملاء. (٨: ٧٢)

بينما جاءت العبارة رقم (٣٢) في الترتيب الأخير وحصلت على أقل فروق في الدلالة المعنوية حيث بلغت قيمة كا^٢(١٣.٠٨) ولصالح الاستجابة ب (نعم)، وتشير العبارة رقم (٣٢) إلي أن إدارة النادي تعمل علي تحقيق درجة الرضا للأعضاء من خلال أنظمة التقييم والمتابعة.

وقد يرجع ذلك إلي تنفيذ الأنشطة والبرامج بصورة روتينية والتي يتم تطبيقها في ضوء ما تم خلال السنوات السابقة بدون تجديد وابتكار وعدم مراعاة للاحتياجات الحديثة للأعضاء .

ويختلف ذلك مع نتائج محمد الغريب ٢٠١٣م حيث أشار الي عدم الاهتمام بقياس رضا المستفيدين وكذلك عدم الاهتمام بوسائل جذب المستفيدين لممارسة الأنشطة الترويحية، وأن الأنشطة والبرامج المقدمة لا تراعي جميع الاتجاهات. (١١)

جدول (١٢)

التكرارات والدرجة التقديرية والوزن التقديري وكا^٢ والمستوى التقديري لعبارات
التساؤل الرابع (العمليات الداخلية) (ن=٨٥)

م	العبارة	نعم	أحياناً	لا	الدرجة التقديرية	الوزن التقديري	قيمة(كا ^٢) المحسوبة	المستوى التقديري
٣٧	يقوم النادي بتحديد احتياجات الأعضاء	٤٧	٣٣	٥	٢١٢	%٨٣.١٤	*٣٢.٢٨	مرتفع
٣٨	تعمل إدارة النادي علي تحديد احتياجات الجمهور الخارجي	١٦	٤٢	٢٧	١٥٩	%٦٢.٣٥	*١٠.٢٥	متوسط
٣٩	تعمل إدارة النادي علي تطوير أسلوب ونوعية الخدمات المقدمة للجمهور باستمرار	٢٤	٥١	١٠	١٨٤	%٧٢.١٦	*٣٠.٦٥	متوسط

تابع جدول (١٢)

التكرارات والدرجة التقديرية والوزن التقديري وكا^٢ والمستوى التقديري لعبارات
التساؤل الرابع (العمليات الداخلية) (ن=٨٥)

م	العبارة	نعم	أحياناً	لا	الدرجة التقديرية	الوزن التقديري	قيمة(كا ^٢) المحسوبة	المستوى التقديري
٤٠	تعمل إدارة النادي علي دعم	١٧	٢١	٤٧	١٤٠	%٥٤.٩٠	*١٨.٧٢	منخفض

							الابتكارات والأنشطة الإبداعية للأعضاء	
متوسط	* ١٨.٤٤	% ٧٤.٥١	١٩٠	١١	٤٣	٣١	تستخدم أنظمة المعلومات الحديثة في الأقسام الإدارية بالنادي	٤١
متوسط	* ٤٤.١٤	% ٥٦.٤٧	١٤٤	٢٩	٥٣	٣	يتم عمل مقاييس دورية لقياس رضا الأعضاء عن خدمات النادي	٤٢

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٥,٩٩)

من الجدول السابق يتضح: أن قيم كا^٢ المحسوبة للفروق بين استجابات العينة على عبارات التساؤل الرابع "عناصر بطاقة الأداء المتوازن بالأندية الرياضية (العمليات الداخلية)" أكبر من القيمة الجدولية لـ كا^٢ عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ويتضح أن العبارة رقم (٤٢,٣٧) حصلت على أعلى فروق في الدلالة المعنوية حيث بلغت قيمة كا^٢ لكلاً منهما على (٤٤.١٤,٣٢.٢٨) على الترتيب ولصالح الاستجابة ب (إلي حد ما)، وتشير العبارة (٤٢) إلى أنه يتم عمل مقاييس دورية لقياس رضا الأعضاء عن خدمات النادي، وأن إدارة النادي تقوم علي تحديد احتياجات الأعضاء، وتشير العبارة (٣٧) إلي أن إدارة النادي تقوم علي تحديد احتياجات الأعضاء.

وقد يرجع ذلك إلى قدرة أعضاء الأندية الرياضية علي المطالبة باحتياجاتهم في ضوء ما توفره لائحة المؤسسات الرياضية من دعم لهم في الحقوق نظير الاشتراكات المدفوعة سنوياً، وأيضاً حقهم في حل مجلس الإدارة حال عدم التزامهم بتوفير الخدمات بجودة عالية.

ويتفق ذلك مع نتائج جمال صبيح الشراري ٢٠١٥م حيث أشار إلى أن المؤسسات الرياضية تعمل علي توفير البيئة التربوية المناسبة لأعضاء الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الخدمات المقدمة لهم عن طريق المهارات التربوية التي يمتلكها إداريين المؤسسات الرياضية. (2)

ويؤكد ذلك ما ذكره كل من "روسيل هوي وآخرون" (٢٠١٠م) حيث أشاروا إلى ضرورة تحديد العمليات الداخلية الدقيقة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة حتى تكفل الحفاظ علي ميزة تنافسية، وقد لاحظ البعض أن الأمر لا يتعلق فحسب بضمان أن عمليات القيمة الحالية تسير بكفاءة وفاعلية ويسر، لكن كذلك يوجد نظم موضوعة لتحسين وإعادة تخطيط العمليات والمنتجات الموجودة بالفعل. (٥: ٢٦٣)

جدول (١٣)

التكرارات والدرجة التقديرية والوزن التقديري وكا^٢ والمستوى التقديري لعبارات التساؤل الرابع (التعلم والإبداع) (ن=٨٥)

م	العبارة	نعم	أحياناً لا	الدرجة التقديرية	الوزن التقديري	قيمة (كا ^٢) المحسوبة	المستوى التقديري
٤٣	يستقطب النادي الخبرات والمهارات المهنية في المجال الرياضي	٨	٤٩	٢٨	١٥٠	٢٩.٦٧*	متوسط

							وغيره	
مرتفع	*٢٠.٢١	%٧٩.٦١	٢٠٣	١٤	٢٤	٤٧	تعمل إدارة النادي علي استخدام تقنيات الإعلام الجديد في التعامل مع الأعضاء والجمهور بما يتوافق مع تكنولوجيا المعلومات	٤٤
متوسط	*٣٤.٧٥	%٧١.٣٧	١٨٢	١٠	٥٣	٢٢	ينظم النادي الدورات التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأعضاء	٤٥

تابع جدول (١٣)
التكرارات والدرجة التقديرية والوزن التقديري وكا^٢ والمستوى التقديري لعبارات
التساؤل الرابع (التعلم والإبداع) (ن=٨٥)

م	العبارة	نعم	أحياناً	لا	الدرجة التقديرية	الوزن التقديري	قيمة (كا ^٢) المحسوبة	المستوى التقديري
٤٦	تعمل إدارة النادي علي تطوير الأداء الإداري بأحدث التقنيات لتلائم احتياجات الأعضاء	٧١	١٤	٠	٢٤١	%٩٤.٥١	*٣٨.٢٢	مرتفع

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٥,٩٩)

من الجدول السابق يتضح: أن قيم كا^٢ المحسوبة للفروق بين استجابات العينة على عبارات المحور التساؤل " عناصر بطاقة الأداء المتوازن بالأندية الرياضية (التعلم والإبداع)" أكبر من القيمة الجدولية لكا^٢ عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ويتضح أن العبارة رقم (٤٦) حصلت على أعلى فروق في الدلالة المعنوية حيث بلغت قيمة كا^٢ (٣٨.٢٢) ولصالح الاستجابة ب (نعم)، وتشير العبارة رقم (٤٦) إلى أن إدارة النادي تعمل علي تطوير الأداء الإداري بأحدث التقنيات لتلائم احتياجات الأعضاء.

وقد يرجع ذلك إلي التطور السريع والملحوظ في التقنيات والتكنولوجيا والتي تساعد علي تقديم الخدمات للأعضاء بصورة سريعة وبكفاءة عالية. ويختلف ذلك مع نتائج دراسة **خلود نزار الديب ٢٠١٢م** حيث أشارت إلي عدم الاهتمام برفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بالاتحاد العام الرياضي ، وعدم تحقيق نظام للتغذية المرتدة لتحقيق رفع كفاءة العاملين به. (٣)

بينما جاءت العبارة رقم (٤٤) في الترتيب الأخير وحصلت على أقل فروق في الدلالة المعنوية حيث بلغت قيمة كا^٢ (٢٠.٢١) ولصالح الاستجابة ب (نعم)، وتشير العبارة رقم (٤٤) إلي أن إدارة المؤسسة تعمل علي استخدام تقنيات الإعلام الجديد في التعامل مع الأعضاء والجمهور بما يتوافق مع تكنولوجيا المعلومات.

وييري الباحثان أن تقنيات الإعلام الجديد مثل مواقع التواصل الاجتماعي (فيس بوك- تويتر-... وغيرها) والمدونات وغيرها من وسائل الإعلام الجديد تعتبر أحد أهم المؤثرات في عملية التفاعل وتبادل عملية الاتصال بصورة مستمرة بين القائم بالاتصال وبين المتلقي بصورة تتناسب مع الأحداث الراهنة باستمرار ومتابعة النتائج أولاً بأول.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **محمد الغريب ٢٠١٣م** حيث أشارت إلى قلة الاهتمام بعقد الندوات والمؤتمرات للتوعية ، وعدم استخدام وسائل الاتصال الحديثة في التعامل مع ممارسة الأنشطة الترويحية لذوي الإعاقة. (١١)

الاستخلاصات :

- ١- أن نظام تقويم الأداء الاستراتيجي في الأندية الرياضية يتضمن نسبة كبيرة من المؤشرات التي لا تعكس أداء العمل الإداري داخل هذه الأندية بشكل يساعد علي التميز مع المؤسسات الأخرى.
- ٢- عدم معرفة الأندية الرياضية بالمؤشرات والمعايير التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقييم الأداء الاستراتيجي.
- ٣- أن تقييم الأداء المطبق حالياً يستهدف النتائج دون التركيز علي خطط التحسين والتعزيز.
- ٤- بطاقة الأداء المتوازن أحد الأدوات الحديثة في تحقيق التوازن بين جميع العمليات الإدارية.
- ٥- عدم اهتمام إدارة الأندية الرياضية بحالات الإبداع لدي الجهاز الإداري.

التوصيات :

أولاً: توصيات عامة:

- ١- ضرورة الانتقال من الطرق التقليدية في تقويم المؤسسات الرياضية بصفة عامة والأندية الرياضية بصفة خاصة إلى الطرق الحديثة القائمة علي مفاهيم حديثة في الإدارة الرياضية.
- ٢- ضرورة توعية الجهاز الإداري بالأندية الرياضية إلى أهمية المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء حتي لا يتم تجاهلها أثناء عملية التقييم.
- ٣- ضرورة التركيز علي محاور التعلم والابداع والعمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن.

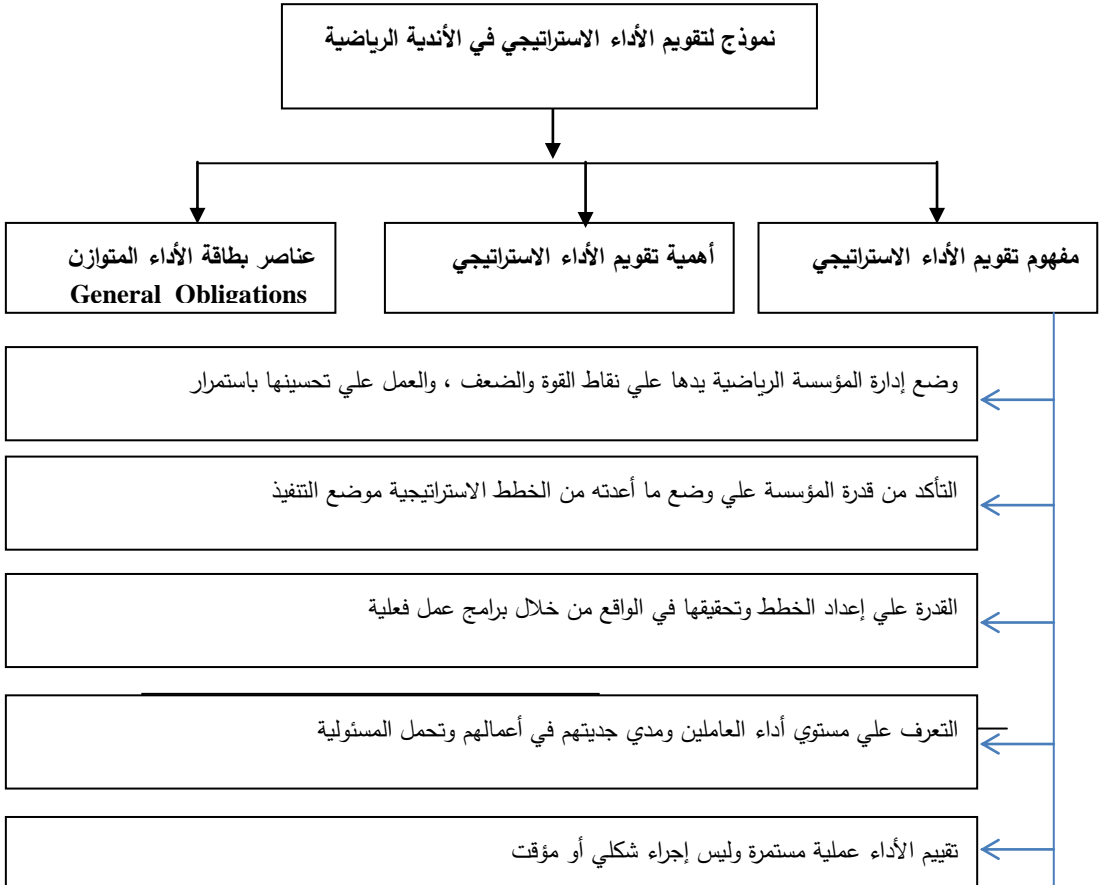
٤- استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية في عملية التقييم لتوفير الوقت والجهد ووصول المعلومات المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن إلي أكبر قدر من العاملين.

٥- إقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول موضوع بطاقة الأداء المتوازن لتدريب العاملين في الأندية الرياضية علي كيفية تطبيقها بشكل فعال.

ثانياً : توصيات خاصة:

١- بالنسبة للمسؤولين في الأندية الرياضية ضرورة تطبيق النموذج المقترح التالي:

النموذج المقترح:



شكل (١) النموذج المقترح لتقويم الأداء الاستراتيجي في الأندية الرياضية

أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي



التأكد من أن فكرة تقييم الأداء التي يجب علي الأندية مراعاتها بمبادئ العمل بالأندية الرياضية بحيث تكون إيجابية بعيدة كل البعد عن فكرة إهدار الوقت أو الموارد .

القدرة علي تحقيق الخطط علي ارض الواقع من خلال برامج فعالة

التعرف علي مستوي أداء العاملين ومدى جديتهم وانخراطهم في العمل ، ويعد هذا هو المدخل الأساسي لتحفيز الأفراد المنتهين من أعمالهم ومعاقبة المقصرين

وضع إدارة النادي يدها علي مواطن الضعف والعمل علي تحسينها لضمان تحقيق التحسن المستمر الذي يعد أساس تحقيق نتائج وأهداف النادي

ضمان استمرار الدعم من المتبرعين والداعمين الذين سيتأكدون من أن ما يقدمونه من تبرعات وهبات من أموالهم

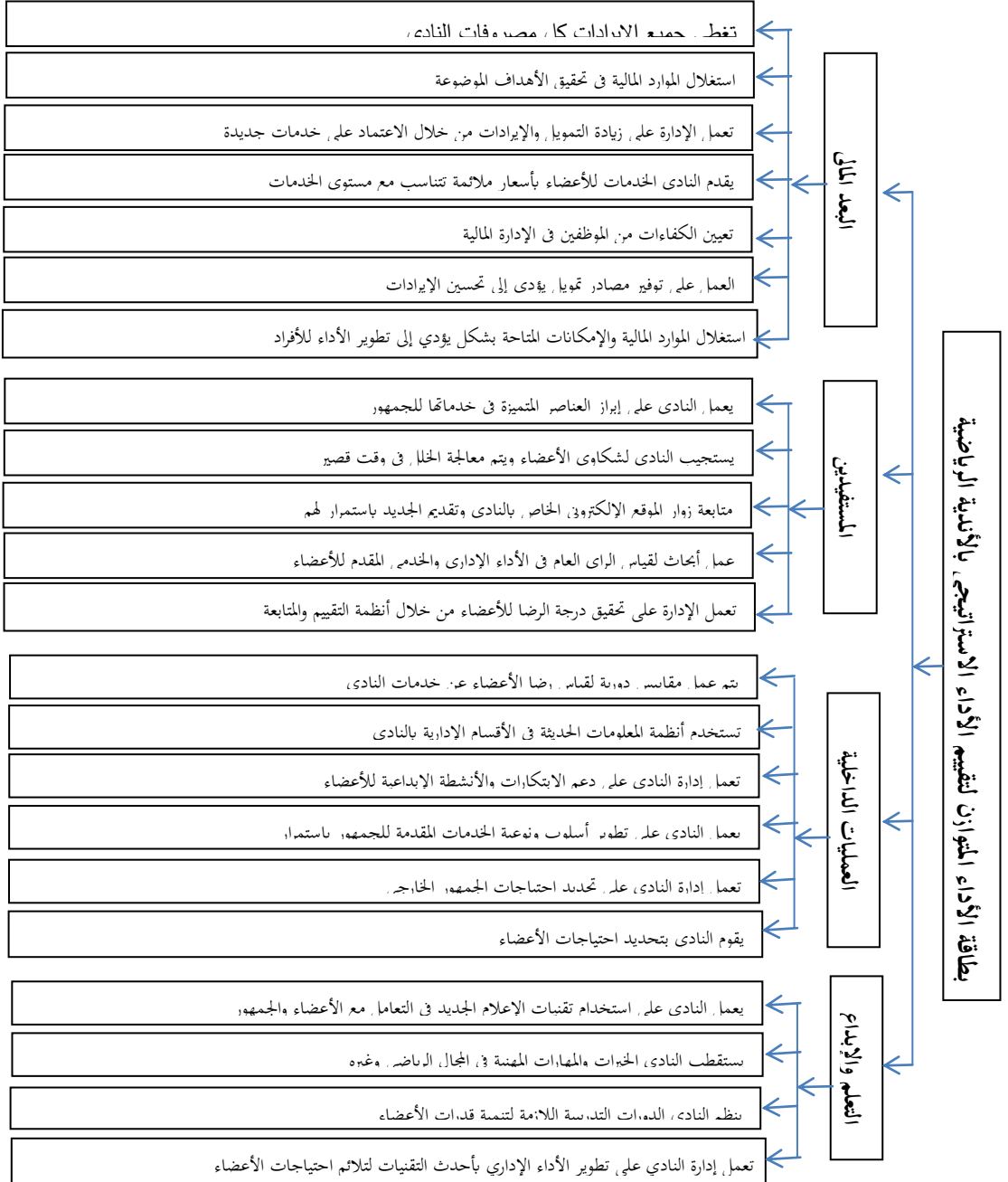
قياس الأداء ليس غريباً علي المؤسسات الهادفة للربح ، لكن القليل من الأندية الرياضية هي التي تأخذ هذا الأسلوب

توافر كفاءات إدارية لديها القدرة علي استيعاب النظام وتطبيقه وقيادة العاملين في ذلك وتطويره وتحسينه

التعامل مع تقييم الأداء علي أنه عملية مستمرة وليس إجراء مؤقت أو شكلي

من أشهر النماذج المستخدمة لتقييم الأداء في القطاعات المختلفة هي بطاقة الأداء المتوازن

تابع شكل (١) النموذج المقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في الأندية الرياضية



تابع شكل (١) النموذج المقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في الأندية

الرياضية

((المراجع))

أولاً: المراجع العربية

- ١- إيمان شاکر محمد: اطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١١م.
- ٢- جمال صبيح الشراري: تقييم الأداء الإداري والتربوي بالمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية، المجلد ٤، العدد ٤، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، السعودية، ٢٠١٥م.
- ٣- خلود نزار الديب: بطاقة قياس الأداء المتوازن كمدخل لتطوير الأداء الإداري في الاتحاد الرياضي العام في سوريا، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٢م.
- ٤- دانيال كوفيل وآخرون: إدارة المؤسسات الرياضية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، الجيزة، ٢٠١٥م.
- ٥- روسيل هويي وآخرون: إدارة الرياضة مبادئ وتطبيقات، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، الجيزة، ٢٠١٠م.
- ٦- سعد أحمد شلبي: الاتجاهات الحديثة في الإدارة الرياضية: مطبعة ٦ أكتوبر، المنصورة، ٢٠٠٦م.
- ٧- عماد مصباح سالم: تقويم بعض الاتحادات الرياضية الأولمبية باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة بجمهورية مصر العربية، رسالة

ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠٠٩م .

٨- كمال الدين عبد الرحمن درويش ومحمد صبحي حسانين: موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد "الجودة والعولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٤م .

٩- كمال الدين عبد الرحمن درويش ووليد مرسي الصغير: إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٩م .

١٠- محمد صادق إسماعيل: تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٤م .

١١- محمد الغريب: نموذج لتقييم الأنشطة الترويحية لذوي الاحتياجات الخاصة بالأندية ومراكز الشباب في ضوء القياس المتوازن (BSC) بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٦م .

١٢- منال عبدالرحمن سفر: مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠١٦م .

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

ثانياً "المراجع الأجنبية"

- 14- **Bitatci, U.,Garengo, P., dorfler, V, and Nudurupati, S:** International journal of Management Reviews.2012.
- 15- **B Ramesh,:** “Importance of Balanced scorecard for Growth of SME Sector”, Management accountant. 2010.
- 16- **Crispin Dale:** Strategic Management in :Bill.,k.Sport Management ,international LTD ,Great Britain 2009.
- 17- **Gering, and Keith:** "Central beating" Financial Management 2000.
- 18- **Eelke Wiersma,:** For which purposes managers use Balanced scorecards? : An empirical study, Management Accounting Research, 2009.
- 19- **Jiang, D. and Liu, Z.:** Research on Application of Balanced Scorecard in the Government Performance Appraisal, Journal of Social Sciences, 2014.
- 20- **Manville, G. and Board , M .:** Changing Times for Charities : Performance Management in a third Secer Housing Association. Public Management Review 2013.