

نموذج مقترح لتقييم الوحدات الرياضية ذات الطابع الخاص بالمدن الجامعية بجامعة اسيوط في ضوء بطاقة قياس الاداء المتوازن

(١) **أ.د/ عمرو محمد ابراهيم**

(٢) **د /محمد بدر عبد النواب**

لقد تناولت الكتابات في الآونة الأخيرة عدة محددات لاستخدام المقاييس التقليدية منها أن هذه المقاييس تاريخية ، وأنها غير إيجابية وتفتقد القدرة التنبؤية، كما أنها تعتمد علي نظام الكفاءة في الأجل القصير ولا تمكن في قيادة وترشيد الأداء الإداري، علاوة علي عدم فعاليتها مع الأصول غير الملموسة، ونظراً لفشل مقاييس الأداء التقليدية أصبحت الحاجة ماسة لنظم متطورة تواكب عصر العولمة وتحدياته. (٧ : ٢٥٧)

ومن هذا المنطلق ظهر مدخل القياس المتوازن الذي قدمه "كابلان ونورتن" Kaplan and Norton (٢٠٠١) كأحد الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء.

ويعد الأداء المتوازن بمثابة ترجمة لاستراتيجية المؤسسة داخل مجموعة مترابطة من المقاييس التي تحدد بدقة الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل وآلية انجاز أو تحقيق هذه الأهداف. (١٧ : ٨٧)

هذا ويؤكد "هوارد روم" Howard Rohm (٢٠٠٤) علي أن مدخل القياس المتوازن هو نظام إدارة وليس فقط نظام للقياس ويمكن عن طريقه ترجمة رؤية المؤسسة إلي أفعال وتصرفات وهو يعمل علي التحسين المستمر في الأداء الاستراتيجي. (١٥ : ٤)

وتأكيداً لما سبق تتفق "نادية راضي عبد الحليم" ، "محمد محمد يوسف" (٢٠٠٥) علي أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام للإدارة Management

^١ استاذ دكتور بقسم الادارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة اسيوط

^٢ مدير رعاية الشباب بالمدن الجامعية - جامعة اسيوط

System وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء. حيث يعمل علي توفير الأدوات والمؤشرات بما يساعد علي تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي من خلال فهم ودراسة الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلي تحقيقها وتوصيلها بوضوح إلي العاملين، ويتضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أربعة عناصر أساسية هي (الأهداف، المقاييس، المستهدفات، والمبادرات). (١٢: ١٤)، (١١: ١٢٦)

ومن مزايا بطاقة الأداء المتوازن انها تساعد المؤسسات في تعزيز قدراتها حيث تتميز بالعديد من المزايا منها ما قدموا "نادية راضي" (٢٠٠٥)، "هالة عبد الله" (٢٠٠١)، "عبد اللطيف وحنان تركمان" (٢٠٠٦) "ماهر موسى و مروان أبو فضة" (٢٠٠٩)، "عبد الحميد المغربي" (٢٠٠٦): تقدم بطاقة الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلي مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء استراتيجية. وتعمل علي تعزيز النمو والتركيز علي استراتيجية طويلة الأجل وليست قصيرة الأجل. وكذلك المساعدة علي وضوح الأهداف من خلال الإجابة علي السؤال "كيف أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما أقوم به يومياً.

(١٢: ١٩)، (٧: ١٤)، (٥: ١٤٤)، (٩: ٧٥١)، (٤: ٢٨٦، ٢٨٧)

وتقوم فكرة الأداء المتوازن علي توزيع مجموعة متوازنة من الأهداف المترابطة علي الأبعاد التي تمثل طبيعة عمل المؤسسة والتي قد تختلف من مؤسسة إلي أخرى ولكن غالبية المؤسسات تشترك في استخدام الأبعاد الأربعة الأساسية (المالية، والعلاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم) ويذكر "نبيل عبد النعيم" (٢٠١٠) أن بعد النواحي المالية يشمل المقاييس المالية، ويعتبر من أكثر أدوات القياس التقليدية والشائعة في أغلب المؤسسات، وترجع أهميته إلي سهولة توضيحه للجوانب الاقتصادية والمالية، وتراقب المقاييس أو

المؤشرات في هذا البعد الأرباح، الخسائر والقوة المالية أو ما دعت حاجة المؤسسة إليه. (١٢:١٣)

ويهتم بعد العملاء بالطرق التي تخلق القيمة للعملاء ويعتبر هذا البعد هو أساس عملية القياس، حيث يعمل على توجيه العمليات الداخلية ومحاولات لتطوير المؤسسة، ويشتمل على مجموعة من المقاييس التي تعبر عن العلاقة مع العملاء مثل مؤشرات إشباع متطلبات العملاء، وشكاوى العملاء، وحجم المبيعات، ورضا الموردين، مصاريف الخدمات. (١٨ : ٦٢)

ويؤكد "كابلان ونورتن" Kaplan & Norton " (٢٠٠٤) أن بعد العمليات الداخلية يقيس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، وكذلك الاهتمام بالمقاييس التي تعزز كلاً من بعد العملاء، والبعد المالي، ويحتوي هذا البعد على العمليات التشغيلية، والعمليات الإدارية، والعمليات الإبداعية، وكذلك العمليات التنظيمية والاجتماعية. (١٦ : ٦٠).

ويذكر "عبد الفتاح المغربي" (٢٠٠٦) أن بعد التعلم والنمو يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى ويؤكد على ثلاث قدرات:

قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته، ومسح لرضاء الموظف ومعدلات الدوران (نسبة الموظفين الذين تركوا المؤسسة سنوياً وإنتاجية الموظف). وقدرات نظام المعلومات. والتحفيز والمكافآت: ويقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات ونسبة تفويضات للاعتماد على حوافز الفرد أو المجموعة. (٤ : ٢٨٢)

أن عملية قياس الأداء تعتبر عنصراً أساسياً من عناصر الرقابة الإدارية باعتبارها من الوسائل الهامة في مجال تحسين الأداء وتطويره، إلا أن هذه الوسائل لم تعد تفي بالغرض المطلوب منها، وذلك نتيجة القصور في المقاييس التقليدية، حيث لا تتماشى مع التغييرات التي حدثت في البيئة المحيطة، فتطوير أساليب قياس الأداء الاستراتيجي أساس نجاح أي منشأة في

ظل بيئة الأعمال التي تتصف بالتغير التكنولوجي والديناميكي، لذا فإن تقييم الأداء في المؤسسات يهدف إلي التعرف على مدى تقدم المنشأة نحو تحقيق أهدافها، كما تعد عملية قياس الأداء من أهم الوظائف الإدارية التي تكشف عن حقيقة مستوى أداء المنشأة وتأثير ذلك على الأهداف الاستراتيجية وإدارتها في الأجل الطويل والقصير، كما أن قياس الأداء التقليدي، لا يكشف بالصورة التقليدية عن مدى قدرة المنشأة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية مثل قدرة المنشأة على المنافسة والاستمرار في السوق ، بالإضافة إلى علاقة المنشأة بالغير مثل درجة رضا العملاء عنها وجذب عملاء جدد، ومن هنا كان من الضروري البحث عن مقاييس غير مالية لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمنشأة وتطوير مؤشرات ومقاييس مالية وغير مالية حتى تواكب متطلبات العصر الحديث بحيث تحقق الدقة والشمول والتعبير عن حقيقة الأداء في كافة المجالات.

ويرى الباحثان أن قياس الأداء المتوازن (BSC) هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي ظهرت في الآونة الأخيرة وهو يهدف إلى التحسين والجودة والتطوير المستمر للمؤسسات سواء التجارية أو الصناعية وغيرها، من أجل المنافسة والتقدم والريادة، ولقد أثبتت العديد من الدراسات والبحوث في هذا المجال تقدم وازدهار ونمو المؤسسات التي تبنت تطبيق هذا النظام في قياس وتقييم الأداء، وأن المؤسسات التربوية والترويحية والرياضية في مجتمعاتنا العربية بصفة عامة وفي مصر بصفة خاصة تقتقر لمثل هذا النوع من الأساليب الحديثة في قياس وتقييم الأداء في ظل ضعف الأداء للمؤسسات الرياضية ، وذلك من اجل أن تواكب هذه المؤسسات الحاجة الملحة للتطوير والاستمرار في المنافسة، ولابد أن تواكب كل التطورات الحادثة في هذا العصر، لكي تستطيع أن تتكيف مع التغيرات وتقلب المناخ العالمي والثورة الحادثة في العلم والتكنولوجيا يوماً بعد يوم .

أهمية البحث والحاجة إليه:

- ١- أن قياس وتقييم الأداء يعمل على تحقيق التحسين المستمر في أداء المؤسسة ويعتبر مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس أداء المؤسسة .
- ٢- يمثل هذا البحث دراسة جادة وإضافة علمية نحو بناء نموذج مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية في ضوء قياس الأداء المتوازن.

هدف البحث :

وضع نموذج لتقييم الوحدات الرياضية ذات الطابع الخاص بالمدن الجامعية بجامعة اسيوط في ضوء بطاقة قياس الاداء المتوازن وذلك من خلال الاجابة على التساؤلات الاتية:-

- ١- ما البعد المالي بالوحدات الرياضية ذات الطابع الخاص بجامعة اسيوط
- ٢- ما بعد الممارسين بالوحدات الرياضية ذات الطابع الخاص بجامعة اسيوط
- ٣- ما بعد العمليات الداخلية بالوحدات الرياضية ذات الطابع الخاص بجامعة اسيوط
- ٤- ما بعد النمو والتطور والابتكار بالوحدات الرياضية ذات الطابع الخاص بجامعة اسيوط
- ٥- ما هو النموذج المقترح لتقييم الوحدات الرياضية ذات الطابع الخاص بجامعة اسيوط في ضوء بطاقة قياس الاداء المتوازن

المصطلحات المستخدمة بالبحث:

- بطاقة الأداء المتوازن: أداة تترجم رسالة المنظمة والاستراتيجية داخل مجموعة متكاملة من المقاييس حيث تعطي إطاراً للأداء الاستراتيجي ونظام الإدارة فهي تعتبر تمثيل مرئي للاستراتيجية بالنسبة للمنظمة حيث أنها تركز علي الجهود التنظيمية للوصول إلي النتائج والأهداف. (١٦ : ٢٧٠)

منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته وطبيعة هذه الدراسة. مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من الوحدات الرياضية ذات الطابع الخاص بالمدن الجامعية بجامعة اسيوط .

جدول (١)

توصيف لمجتمع البحث

| عدد المراكز | المستفيدين | العاملين المسئولين |
|-------------|------------|--------------------|
| (١) | ٨٠ | ١٥ |
| المجموع | ٩٥ | |

عرض المحاور على الخبراء: تم عرض المحاور التي توصل إليها الباحث على عدد (١٠) من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية وإدارة الأعمال، وذلك في الفترة من ٢٠١٥/٢/١٥ إلى ٢٠١٥/٢/٢٨ لإبداء الرأي حول مدى مناسبة المحاور من عدمها لموضوع الدراسة وتصميم الاستبيان وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (٢).

جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في محاور الاستبيان قيد البحث (ن = ١٠)

| م | محاور الاستبيان | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|-------------------|---------------|----------------|
| ١ | المالي | ١٠ | ١٠٠ |
| ٢ | المستفيدين | ١٠ | ١٠٠ |
| ٣ | العمليات الداخلية | ١٠ | ١٠٠ |
| ٤ | النمو والتطور | ٩ | ٩٠ |
| ٥ | البيئي | ٤ | ٤٠ |
| ٦ | الموارد البشرية | ٥ | ٥٠ |

يتضح من الجدول (٢) أن نسبة موافقة السادة الخبراء على محاور الاستبيان قد تراوحت ما بين (٤٠ : ١٠٠%).

وقام الباحث بارتضاء نسبة لا تقل عن ٧٠% من موافقة آراء السادة الخبراء على المحاور وبذلك توصل الباحث إلى المحاور الأساسية للاستبيان وعددها (٤) محاور وهى: - المحور المالي. - محور المستفيدين (الممارسين). - محور العمليات الداخلية. - محور النمو والتطور.

صياغة عبارات الاستبيان: قام الباحث بصياغة عبارات الاستبيان مستعينا بالمحاور المستخلصة من رأي الخبراء، والتي تقيس تلك المحاور، وقد راعى الباحث عند صياغته عبارات الاستبيان أن تكون العبارات سهلة وبسيطة ومفهومة، وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته المبدئية كالتالي:-

- المحور المالي (١٥) عبارة. - محور المستفيدين (الممارسين) (١١) عبارة. محور العمليات الداخلية (١٣) عبارة. - محور النمو والتطور (١٣) عبارة.

اختيار عبارات الاستبيان:

قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء والبالغ عددهم (١٠) خبراء خلال الفترة من ٢٠١٥/٣/٢ حتى ٢٠١٥/٣/١٧ وذلك للتعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات وكفايتها للمحاور المستخدمة وتحقيقها للأهداف الموضوعية ، وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء.

جدول (٣)
النسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات المحور المالي للاستبيان قيد البحث
(ن = ١٠)

| م | العبارات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|----|---|---------------|----------------|
| ١ | تتناسب اشتراكات المستفيدين مع حجم الخدمات المقدمة | ٨ | ٨٠ |
| ٢ | يتم تخصيص ميزانية تكفي لتنفيذ البرامج المختلفة | ٩ | ٩٠ |
| ٣ | يتم استثمار الإمكانيات لتقديم البرامج المختلفة. | ٧ | ٧٠ |
| ٤ | توجد تبرعات وهبات تمول الأنشطة والبرامج المختلفة. | ٨ | ٨٠ |
| ٥ | . يتم التخطيط لتنوع المصادر المالية وزيادتها | ١٠ | ١٠٠ |
| ٦ | ميزانية الأنشطة تتناسب مع أعداد المستفيدين | ٩ | ٩٠ |
| ٧ | يتم صرف الميزانية في حدود ما هو مقرر من بنود الصرف | ١٠ | ١٠٠ |
| ٨ | يتناسب عدد الملاعب والصالات مع حجم المستفيدين. | ٩ | ٩٠ |
| ٩ | يتناسب عدد المرافق الموجودة مع أعداد المستفيدين . | ٢ | ٢٠ |
| ١٠ | المرافق والأجهزة والأدوات تتناسب مع طبيعة البرامج المقدمة . | ٣ | ٣٠ |
| ١١ | يتم صيانة الأجهزة والأدوات بصورة دورية. | ٨ | ٨٠ |
| ١٢ | يوجد مكتب لخدمة المستفيدين وتلقى الشكاوى . | ٣ | ٣٠ |
| ١٣ | الإمكانيات المتاحة تحقق أهداف الأنشطة المختلفة | ٧ | ٧٠ |
| ١٤ | توجد ميزانية تكفي لتقديم الخدمات للأعضاء الجدد | ٨ | ٨٠ |
| ١٥ | الميزانية تكفي لحوافز العاملين والأخصائيين. | ١٠ | ١٠٠ |

يتضح من جدول (٣) ما يلي :

- تراوحت النسب المئوية للعبارات التي تمت الموافقة عليها من السادة الخبراء ما بين (٧٠% : ١٠٠%) وتم استبعاد عدد (٣) عبارات أرقام (٩، ١٠، ١٢) والتي حصلت على نسب مئوية تراوحت ما بين (٢٠% : ٣٠%).

جدول (٤)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات محور المستفيدين للإستبيان قيد
البحث (ن = ١٠)

| م | العبارات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|----|---|---------------|----------------|
| ١ | الأنشطة المقدمة تراعي حاجات المستفيدين | ٧ | ٧٠ |
| ٢ | الأنشطة المقدمة تتناسب الاهتمامات المختلفة للممارسين | ٩ | ٩٠ |
| ٣ | الأنشطة المقدمة تحقق التفاعل الاجتماعي بين الممارسين | ١٠ | ١٠٠ |
| ٤ | يتم إشراك الممارسين والمستفيدين في تصميم برامج الأنشطة الخاصة بهم | ٨ | ٨٠ |
| ٥ | يتم الاهتمام بالإعلان والإعلام لجذب المستفيدين | ٨ | ٨٠ |
| ٦ | توجد شكاوي من الناحية التنظيمية للأنشطة من قبل المستفيدين | ١٠ | ١٠٠ |
| ٧ | الأنشطة المقدمة تحقق السعادة والرضا للمشاركين | ٩ | ٩٠ |
| ٨ | تهدف البرامج المقدمة على توسيع قاعدة الممارسة | ١٠ | ١٠٠ |
| ٩ | يتم توفير البيئة الصحية لممارسة الأنشطة المختلفة | ٨ | ٨٠ |
| ١٠ | يتم قياس رضا المستفيدين عن البرامج المقدمة | ٩ | ٩٠ |
| ١١ | الإقبال على البرامج المصممة للفئات الخاصة ضعيف. | ٧ | ٧٠ |

يتضح من جدول (٤) ما يلي : وتراوحت النسب المئوية للعبارات التي تمت الموافقة عليها من السادة الخبراء ما بين (٧٠% : ١٠٠%) وتم تعديل صياغة العبارة رقم (١١) وفقاً لآراء السادة الخبراء.

جدول (٥)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات محور العمليات الداخلية للاستبيان
 قيد البحث (ن = ١٠)

| م | العبارات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|----|--|---------------|----------------|
| ١ | توجد سياسة عامة للوحدات ذات الطابع الخاص بوزارة التعليم العالي. | ٩ | ٩٠ |
| ٢ | يتم الإعلان عن السياسة العامة في اماكن مناسبة | ١٠ | ١٠٠ |
| ٣ | تحقق السياسة العامة أهداف الوزارة . | ٧ | ٧٠ |
| ٤ | السياسات الإدارية تتسم بالوضوح وسهولة التنفيذ. | ١٠ | ١٠٠ |
| ٥ | توجد سياسيات داخلية لإدارة الأنشطة المختلفة | ١٠ | ١٠٠ |
| ٦ | توضع السياسات الداخلية في ضوء السياسة العامة. | ٧ | ٧٠ |
| ٧ | يتم الاستعانة بنتائج البحوث والدراسات العلمية عند التخطيط للأنشطة. | ٧ | ٧٠ |
| ٨ | يتم وضع خطة للأنشطة تحقق اهداف الوزارة . | ٨ | ٨٠ |
| ٩ | تتعاون جميع المستويات الإدارية في تحقيق أهداف الأنشطة المقدمة. | ٩ | ٩٠ |
| ١٠ | توجد لوائح داخلية تنظم العمل الداخلي. | ٧ | ٧٠ |
| ١١ | يتم وضع برنامج زمني لتنفيذ البرامج. | ٩ | ٩٠ |
| ١٢ | يتم تقويم البرامج بشكل دوري. | ١٠ | ١٠٠ |
| ١٣ | يتم اتخاذ إجراءات مع الشكاوي التي ترد بشأن تنفيذ البرامج المختلفة | ٨ | ٨٠ |

يتضح من جدول (٥) ما يلي : وتراوحت النسب المئوية للعبارات التي تمت الموافقة عليها من السادة الخبراء ما بين (٧٠% : ١٠٠%) تم تعديل صياغة العبارات رقم (٨ ، ٩) وفقاً لآراء السادة الخبراء .

جدول (٦)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات محور النمو والتطور للاستبيان قيد
البحث (ن = ١٠)

| م | العبارات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|----|--|---------------|----------------|
| ١ | يتوافر نظام معلومات متكامل عن اختصاصات ومؤهلات وخبرات كافة العاملين. | ٨ | ٨٠ |
| ٢ | تنظم الجامعة ندوات لمناقشة مشكلات الوحدات ذات الطابع الخاص. | ١٠ | ١٠٠ |
| ٣ | يوجد تطوير وتحسين مستمر في تقديم الخدمات | ١٠ | ١٠٠ |
| ٤ | يتم تنظيم دورات تدريبية للعاملين من قبل ادارة الجامعة | ١٠ | ١٠٠ |
| ٥ | يتم توجيه العاملين ومنع وقوع أخطاء. | ٩ | ٩٠ |
| ٦ | يتم اتاحة احدث وسائل المعرفة الحديثة للعاملين . | ٨ | ٨٠ |
| ٧ | يتم توفير الأجهزة والأدوات الحديثة للمستفيدين. | ٧ | ٧٠ |
| ٨ | يتم حل المشكلات التي تواجه المستفيدين. | ٥ | ٥٠ |
| ٩ | تصدر الوزارة نشرات دورية عن الوحدات ذات الطابع الخاص الجامعات | ٩ | ٩٠ |
| ١٠ | يتم تخصيص بند بالميزانية للصرف علي البحوث والتطوير والتدريب . | ٦ | ٦٠ |
| ١١ | تعقد الوزارة اجتماعات دورية خاصة بالوحدات ذات الطابع الخاص . | ١٠ | ١٠٠ |
| ١٢ | يتم الاهتمام بعقد ندوات ودورات صقل للعاملين بالوحدات. | ١٠ | ١٠٠ |
| ١٣ | يتم قياس رضا المستفيدين عن البرامج المقدمة . | ٣ | ٣٠ |

يتضح من جدول (٦) ما يلي : تراوحت النسب المئوية للعبارات التي تمت الموافقة عليها من السادة الخبراء ما بين (٣٠% : ١٠٠%) تم استبعاد عدد (٣) عبارات أرقام (٨، ١٠، ١٣) والتي حصلت على نسب مئوية تراوحت ما بين (٣٠% : ٦٠%).

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:-

أولاً:- الصدق:

١- صدق المحكمين:

قام الباحث بعرض الاستبيان على الخبراء المتخصصين مرفق (١) وكانت نسبة الموافقة على صدق الاستبيان كما وضع من أجله وكفايته ٧٠ % من محاور الاستبيان مما يدل على أن الاستبيان على درجة عالية من الصدق باستخدام صدق المحكمين.

٢- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي من خلال استخدام معامل الارتباط. حيث قام بتطبيق استمارة الاستبيان وذلك لحساب معامل الارتباط بين درجة كل محور ودرجات المحاور الأخرى، وكذلك بين درجات العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما يلي:

١- صدق الاتساق الداخلي:

أ- صدق الاتساق الداخلي بين العبارات ومجموع كل محور من محاور الاستبيان:

جدول (٧)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور (ن = ١٥)

| المحور الثاني | | | | المحور الاول | | | |
|---------------|-------------------|-----------------|-------------|---------------|-------------------|-----------------|-------------|
| قيمة "ر" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | رقم العبارة | قيمة "ر" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | رقم العبارة |
| ٠.٧٠ | ٠.٨٣ | ٣.٤٠ | ١ | ٠.٧١ | ١.٢٦ | ٤.٢٠ | ١ |
| ٠.٧٠ | ٠.٨٣ | ٣.٤٠ | ٢ | ٠.٩٩ | ٠.٧٠ | ٤.٧٣ | ٢ |
| ٠.٨٥ | ٠.٩٢ | ٤.٤٧ | ٣ | ٠.٧١ | ١.٢٦ | ٤.٢٠ | ٣ |
| ٠.٧٠ | ٠.٧٠ | ٤.٧٣ | ٤ | ٠.٨٤ | ١.٤٩ | ٤.٠٧ | ٤ |
| ٠.٨٦ | ١.٦٧ | ٣.٩٣ | ٥ | ٠.٨٤ | ١.٤٩ | ٤.٠٧ | ٥ |
| ٠.٧٥ | ٠.٩٢ | ٣.٥٣ | ٦ | ٠.٨٤ | ١.٤٩ | ٤.٠٧ | ٦ |
| ٠.٧٠ | ٠.٨٣ | ٣.٤٠ | ٧ | ٠.٧١ | ١.٢٦ | ٤.٢٠ | ٧ |
| ٠.٨٦ | ١.٤٧ | ٤.٢٠ | ٨ | ٠.٨٤ | ١.٤٩ | ٤.٠٧ | ٨ |
| ٠.٧٠ | ٠.٧٠ | ٢.٧٣ | ٩ | ٠.٦٦ | ١.٦٣ | ٣.٦٧ | ٩ |
| ٠.٩٧ | ١.٥١ | ٣.٠٠ | ١٠ | ٠.٩٩ | ٠.٧٠ | ٤.٧٣ | ١٠ |
| ٠.٩٧ | ١.٥١ | ٣.٠٠ | ١١ | ٠.٧١ | ١.٢٦ | ٤.٢٠ | ١١ |
| | | | | ٠.٩٩ | ٠.٧٠ | ٤.٧٣ | ١٢ |
| المحور الرابع | | | | المحور الثالث | | | |
| قيمة "ر" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | رقم العبارة | قيمة "ر" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | رقم العبارة |
| ٠.٧٠ | ١.٤٩ | ١.٩٣ | ١ | ٠.٩٥ | ١.٥١ | ٣.٠٠ | ١ |
| ٠.٩١ | ١.٤٩ | ٣.٩٣ | ٢ | ٠.٨٨ | ١.٢٨ | ٣.٢٧ | ٢ |
| ٠.٩٤ | ١.٥٥ | ٣.٤٠ | ٣ | ٠.٨٨ | ١.٢٨ | ٣.٢٧ | ٣ |
| ٠.٨٨ | ٠.٩٨ | ٢.٢٣ | ٤ | ٠.٨٨ | ١.١٩ | ٢.٤٧ | ٤ |
| ٠.٨٨ | ١.٤٩ | ٤.٠٧ | ٥ | ٠.٨٥ | ٠.٩٢ | ٢.٤٧ | ٥ |
| ٠.٩٧ | ١.٦٠ | ٣.٥٣ | ٦ | ٠.٨٣ | ١.٠٣ | ٤.٠٧ | ٦ |
| ٠.٩٥ | ١.٦٣ | ٣.٦٧ | ٧ | ٠.٨٦ | ١.١٩ | ٢.٨٧ | ٧ |
| ٠.٨٩ | ١.٠٣ | ١.٩٣ | ٨ | ٠.٨٥ | ٠.٩٢ | ٤.٤٧ | ٨ |
| ٠.٩٧ | ١.٨٣ | ٣.٢٧ | ٩ | ٠.٩١ | ١.٤٩ | ٢.٧٣ | ٩ |
| ٠.٨٩ | ١.٠٣ | ١.٩٣ | ١٠ | ٠.٩٥ | ١.٧٢ | ٣.٤٠ | ١٠ |
| | | | | ٠.٨٣ | ١.٠٣ | ١.٩٣ | ١١ |
| | | | | ٠.٩١ | ١.٤٥ | ٣.٦٧ | ١٢ |
| | | | | ٠.٨٣ | ١.٠٣ | ٢.٧٣ | ١٣ |

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٢٠ ويتضح من

جدول (٧) وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل عبارة من

عبارات المحور المالي والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٦٦ : ٠.٩٩) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور.
ب- صدق الاتساق الداخلي بين أبعاد الاستبيان والمجموع الكلي للاستبيان:

جدول (٨)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد ومجموع درجات الاستبيان

ككل (ن=١٥)

| م | الأبعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ر" |
|---|-------------------|-----------------|-------------------|----------|
| ١ | المالي | ٥٠.٩٣ | ١٤.٠٠ | ٠.٧١ |
| ٢ | المستفيدين | ٣٩.٨٠ | ٩.٧٩ | ٠.٩٠ |
| ٣ | العمليات الداخلية | ٤٠.٣٣ | ١٤.١٨ | ٠.٩٣ |
| ٤ | النمو والتطور | ٣٠.٠٠ | ١٢.٧٢ | ٠.٩٢ |

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٢٠

يتضح من جدول (٨) وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والاستبيان ككل، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٩٦ : ٠.٩٩) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان.
ثانياً: ثبات الاستبيان:

قام الباحث بحساب ثبات الاستمارة عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق بعد مدة (١٥ يوماً) حيث كان التطبيق الأول في ٢٠/٣/٢٠١٥ والتطبيق الثاني في ٢٩/٣/٢٠١٥ لعينة قوامها (١٥ فرد) كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٩)

معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لأبعاد الاستبيان والاستبيان ككل
(ن=١٥)

| قيمة "ر" | التطبيق الثاني | | التطبيق الأول | | الأبعاد | م |
|-------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|-------------------|---|
| | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | | |
| ٠.٨٨ | ١٤.٥٧ | ٤٦.١٣ | ١٤.٠٠ | ٥٠.٩٣ | المالي | ١ |
| ٠.٩٠ | ٥.٥٤ | ٤١.٦٧ | ٩.٧٩ | ٣٩.٨٠ | المستفيدين | ٢ |
| ٠.٧١ | ١١.٢٥ | ٤٩.٦٧ | ١٤.١٨ | ٤٠.٣٣ | العمليات الداخلية | ٣ |
| ٠.٩١ | ٣.٤٤ | ٣٥.٣٣ | ١٢.٧٢ | ٣٠.٠٠ | النمو والتطور | ٤ |
| ٣١.٠٩ | ١٧٢.٨٠ | ٣٨.١٦ | ١٦١.٠٧ | ١٦٩.٥٤ | الاستبيان ككل | |

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٢٠

يتضح من جدول (٩) وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التطبيقين الأول والثاني في أبعاد الاستبيان والاستبيان ككل، حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٨٥ : ٠.٩٨) وهي أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية "٠.٠٥" مما يعطي دلالة مباشرة على ثبات محاور الاستبيان والاستبيان ككل.

أولاً: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:-

قام الباحث بتطبيق الاستبيان خلال الفترة من ٢٠١٥/٤/١ حتى ٢٠١٥/٤/١٥ فيما يلي عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الإجابة علي تساؤلات الدراسة.

أ- للإجابة علي التساؤل الأول:

ما البعد المالي بالوحدات الرياضية ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط يشير عرض ومناقشة الاستبيان الإجابة علي التساؤل الأول وذلك من وجهة نظر عينة البحث (العاملين والمستفيدين) وسوف يستعرض الباحث النتائج

ومناقشتها من خلال عرض المحور المالي والدرجة المقدره والنسبة المئوية لكل عبارة بالمحور وفقاً لآراء العينة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٠)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة لعبارات المحور المالي في الاستبيان قيد البحث (ن = ٩٥)

| م | العبارات | الدرجة المقدره | النسبة المئوية |
|--------------|--|----------------|----------------|
| ١ | تتناسب اشتراكات المستفيدين مع حجم الخدمات المقدمة . | ٢٨٥ | ٦٠.٠٠ |
| ٢ | يتم تخصيص ميزانية تكفي لتنفيذ البرامج المختلفة. | ٢٩٧ | ٦٢.٥٣ |
| ٣ | يتم استثمار الإمكانات لتقديم البرامج المختلفة | ٣٠٥ | ٦٤.٢١ |
| ٤ | توجد تبرعات وهبات تمول الأنشطة والبرامج المختلفة. | ٣١٥ | ٦٦.٣٢ |
| ٥ | يتم التخطيط لتنوع المصادر المالية وزيادتها . | ٣١١ | ٦٥.٤٧ |
| ٦ | ميزانية الأنشطة تتناسب مع أعداد المستفيدين. | ٣١٥ | ٦٦.٣٢ |
| ٧ | يتم صرف الميزانية في حدود ما هو مقرر من بنود الصرف . | ٤١٥ | ٨٧.٣٧ |
| ٨ | يتناسب عدد الملاعب والصالات مع حجم المستفيدين. | ٣٠٥ | ٦٤.٢١ |
| ٩ | يتم صيانة الأجهزة والأدوات بصفة دورية . | ٣١١ | ٦٥.٤٧ |
| ١٠ | الإمكانات المتاحة تحقق أهداف الأنشطة المختلفة. | ٣٤٣ | ٧٢.٢١ |
| ١١ | توجد ميزانية تكفي لتقديم الخدمات للأعضاء الجدد. | ٣١٥ | ٦٦.٣٢ |
| ١٢ | الميزانية تكفي لمرتبات وأجور العاملين والأخصائيين. | ٣٦٩ | ٧٧.٦٨ |
| مجموع المحور | | ١٥٦٥٢ | ٣٨٨٦ |

يتضح من جدول (١٠) أن الوزن النسبي لآراء عينة البحث في المحور المال يتراوح ما بين (٦٠% : ٨٧.٣٧%)، كما بلغ الوزن النسبي لمجموع المحور (٦٨.١٨).

أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي:

حصلت العبارة (٧) علي نسبة مئوية (٨٧.٣٧%) مما يشير إلي وجود ميزانية تخصصها الوزارة ، وهي توضح أن الميزانية يتم صرفها في حدود ما هو مقرر من بنود الصرف

وحصلت العبارة (١٢) علي نسبة مئوية (٧٧.٦٨%) مما يشير إلي أن الميزانية المقررة من الوزارة لا تلبى حاجة العاملين في زيادة و تحسين الدخل ومواجهة الظروف المعيشية

بينما حصلت العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٨، ٩، ١٠، ١١) علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٦٠ : ٧٢.٢١%) مما يشير إلي أن الجانب المالي لا يعزز قدرات الوحدة في تنفيذ الأنشطة ويتضح ذلك من خلال: عدم وجود اشتراكات تتناسب مع حجم الخدمات المقدمة، وقلة الميزانية وعدم تغطيتها لتنفيذ الأنشطة المختلفة، وقلة التمويل اللازم لتنفيذ الأنشطة ، وعدم وجود تخطيط جيد لتنوع المصادر المالية وزيادتها، والميزانية المخصصة لا تتناسب مع أعداد المستفيدين، وكذلك قلة الملاعب والصالات وعدم مناسبتها مع أعداد المستفيدين، والإمكانات المتاحة لا تحقق أهداف الأنشطة ، ولا تكفي الميزانية لاشتراك أعضاء جدد.

ويرى الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة التي تشير إلي قصور في الجانب المالي متمثلاً في قلة الميزانية وعدم مناسبتها لتحفيز العاملين والأخصائيين والصرف علي أوجه الأنشطة المختلفة، وعدم مناسبتها مع حجم المستفيدين أو أنها لا تتيح الفرصة لاشتراك أعضاء جدد، وضعف الإمكانيات المادية وعدم وجود استراتيجية واضحة لزيادة الدعم المالي من خلال التمويل أو الاستثمار. وهذه النتائج تظهر أهمية الحاجة إلي الجانب المالي في تعزيز قدرة الوحدة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة " محمود فاروق" (٢٠٠٥) (١١) التي أبرزت قلة الإمكانيات المادية، ودراسة "رجاء محمد شقير" (٢٠٠٣) (٢) التي أكدت علي أن التمويل من أكبر العقبات التي تواجه المؤسسات الحكومية والأهلية العامة في مجال تقديم الخدمات ودراسة "سمير

حسنين بركات" (٢٠٠١)(٣) التي أوضحت أن التمويل من أهم المشكلات التي تواجه المؤسسات.

ب: للإجابة علي التساؤل الثاني:

ما بعد الممارسين بالوحدات الرياضية ذات الطابع الخاص بجامعة اسيوط يشير عرض ومناقشة المحور الثاني من الاستبيان محور المستفيدين الإجابة علي التساؤل الثاني وذلك من وجهة نظر عينة البحث وسوف يستعرض الباحث النتائج ومناقشتها من خلال عرض المحور الثاني والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المحور وفقاً لآراء العينة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١١)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لاستجابات العينة لعبارات محور المستفيدين في الاستبيان قيد البحث (ن = ٩٥)

| م | العبارات | الدرجة المقدرة | النسبة المئوية |
|----|--|----------------|----------------|
| ١ | الأنشطة المقدمة تراعي حاجات المستفيدين. | ٣٤٣ | ٧٢.٢١ |
| ٢ | الأنشطة المقدمة تناسب الاهتمامات المختلفة للممارسين. | ٢٩٥ | ٦٢.١١ |
| ٣ | الأنشطة المقدمة تحقق التفاعل الاجتماعي بين الممارسين. | ٤٠٢ | ٨٤.٦٣ |
| ٤ | يتم إشراك الممارسين والمستفيدين في تصميم برامج الأنشطة الخاصة بهم. | ٣٠٥ | ٦٤.٢١ |
| ٥ | يتم الاهتمام بالإعلان والإعلام لجذب المستفيدين. | ٣١٥ | ٦٦.٣٢ |
| ٦ | توجد شكاوي من الناحية التنظيمية للأنشطة من قبل المستفيدين. | ٣٢٧ | ٦٨.٨٤ |
| ٧ | الأنشطة المقدمة تحقق السعادة والرضا للمشاركين. | ٣٤٣ | ٧٢.٢١ |
| ٨ | تهدف البرامج المقدمة على توسيع قاعدة الممارسة. | ٣١٥ | ٦٦.٣٢ |
| ٩ | يتم توفير البيئة الصحية لممارسة الأنشطة المختلفة . | ٣١١ | ٦٥.٤٧ |
| ١٠ | يتم قياس رضا المستفيدين عن البرامج المقدمة. | ٣٠٥ | ٦٤.٢١ |
| ١١ | الإقبال على البرامج المصممة للفئات الخاصة ضعيف. | ٣٧٥ | ٧٨.٩٥ |
| | مجموع المحور | ١٨٣٣٩ | ٣٦٣٦ |

يتضح من جدول (١١) أن الوزن النسبي لآراء عينة البحث في محور المستفيدين تراوح ما بين (٦٢.١١% : ٨٤.٦٣%)، كما بلغ الوزن النسبي لمجموع المحور (٦٨.٥٩).

أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على ما يلي:

حصلت العبارة (٣) علي نسبة مئوية (٨٤.٦٣%) مما يشير إلي وجود أنشطة تنفذ في الوحدة وهي توضح أن الأنشطة المقدمة تحقق التفاعل الاجتماعي بين الممارسين.

حصلت العبارة (١، ٥، ٦، ٧، ١١) علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٦٦.٣٢% : ٧٨.٩٥%) مما يشير إلي أن الأنشطة الترويجية المقدمة إلي حد ما تراعي حاجات المستفيدين، والاهتمام بالدعاية والإعلان لجذب المستفيدين قليل نسبياً، كما أن معدل شكاوى المستفيدين من الناحية التنظيمية للأنشطة متوسط، والأنشطة المقدمة إلي حد ما تحقق السعادة والرضا للمشاركين، ويتم عمل دعاية وإعلان عن الأنشطة المقدمة ولكن ليس بالقدر الكافي، ويعتبر الإقبال علي ممارسة الأنشطة متوسط نسبياً.

بينما حصلت العبارات (٢، ٤، ٨، ٩، ١٠) علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٦٢.١١% إلي ٦٦.٣٢%) مما يشير إلي أنه لا يتم قياس رضا المستفيدين عن الأنشطة المقدمة، وعدم توفير وسائل جذب للمستفيدين. ويتضح ذلك من خلال أن الأنشطة لا تتناسب جميع الاهتمامات، ولا يتم إشراك المستفيدين في تصميم برامج الأنشطة، كما أن الوحدة لا تعمل علي توسيع قاعدة الممارسة، ولا يتم توفير المناخ الصحي لممارسة الأنشطة المختلفة، ولا يوجد اهتمام بقياس رضا المستفيدين عن البرامج المقدمة.

ويرى الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة التي تشير إلي عدم الاهتمام بقياس رضا المستفيدين وكذلك عدم الاهتمام بوسائل جذب المستفيدين لممارسة الأنشطة، وأن الأنشطة والبرامج المقدمة لا تراعي جميع

الاتجاهات ولا يؤخذ في الاعتبار رأي المستفيدين أو مشاركتهم في تصميم البرامج أو إعداد الخطط.

ودراسة "محمد فتحي محمد" (٢٠٠٦)(١٠) التي أكدت علي أهمية الأنشطة الترويحية في تحقيق رضا المشاركين واستغلال وقت الفراغ بصورة إيجابية ودراسة "محمود فاروق أحمد" (٢٠٠٥)(١١) حيث أظهرت أن الأنشطة الترويحية المقدمة لا تراعى جميع الاهتمامات ولا يوجد تجديد بها.

ج: للإجابة علي التساؤل الثالث:

ما بعد العمليات الداخلية بالوحدات الرياضية ذات الطابع الخاص بجامعة اسيوط

يشير عرض ومناقشة المحور الثالث العمليات الداخلية الإجابة علي التساؤل الثالث وذلك من وجهة نظر عينة البحث، وسوف يستعرض الباحث النتائج ومناقشتها من خلال عرض المحور الثالث والدرجة المقدره والنسبة المئوية لكل عبارة من عبارات المحور وفقاً لآراء العينة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٢)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لمحور العمليات
الداخلية في الإستبيان قيد البحث (ن = ٩٥)

| م | العبارات | الدرجة المقدرة | النسبة المئوية |
|----|---|----------------|----------------|
| ١ | توجد سياسة عامة للوحدات ذات الطابع الخاص بوزارة التعليم العالي. | ٣٤٣ | ٧٢.٢١ |
| ٢ | يتم الإعلان عن السياسة العامة في اماكن مناسبة | ٣٣٧ | ٧٠.٩٥ |
| ٣ | تحقق السياسة العامة أهداف الوزارة . | ٢٨٥ | ٦٠.٠٠ |
| ٤ | السياسات الإدارية تتسم بالوضوح وسهولة التنفيذ. | ٣٥٧ | ٧٥.١٦ |
| ٥ | توجد سياسيات داخلية لإدارة الأنشطة المختلفة | ٣٠٥ | ٦٤.٢١ |
| ٦ | توضع السياسات الداخلية في ضوء السياسة العامة. | ٤٠٣ | ٨٤.٨٤ |
| ٧ | يتم الاستعانة بنتائج البحوث والدراسات العلمية عند التخطيط للأنشطة. | ٣٠٩ | ٦٥.٠٥ |
| ٨ | توجد خطة استراتيجية للأنشطة بوزارة التعليم العالي. | ٣٥١ | ٧٣.٨٩ |
| ٩ | يوجد تنسيق للجهود بين المستويات الإدارية لتحقيق أهداف الأنشطة المختلفة. | ٣٦٥ | ٧٦.٨٤ |
| ١٠ | توجد لوائح داخلية تنظم العمل الداخلي. | ٣٨٩ | ٨١.٨٩ |
| ١١ | يتم وضع برنامج زمني لتنفيذ البرامج. | ٤٠١ | ٨٤.٤٢ |
| ١٢ | يتم تقويم البرامج بشكل دوري. | ٣١١ | ٦٥.٤٧ |
| ١٣ | يتم اتخاذ إجراءات مع الشكاوي التي ترد بشأن تنفيذ البرامج المختلفة | ٣٠٥ | ٦٤.٢١ |
| | مجموع المحور | ٢٣١٧٥ | ٤٤٦١ |

يتضح من جدول (١٢) أن الوزن النسبي لآراء عينة البحث في محور العمليات الداخلية تراوحت ما بين (٦٠% : ٨٤.٨٤%)، كما بلغ الوزن النسبي لمجموع المحور (٧٢.٢٤%).

أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي:

حصلت العبارة (٦) علي نسبة مئوية بلغت (٨٤.٨٤%) مما يشير إلي وجود سياسات عامة من الوزارة ، وهي توضح أن السياسات الداخلية توضع في ضوء السياسة العامة.

وحصلت العبارات (١، ٢، ٤، ٥، ٨، ٩، ١٠، ١١) علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٦٤.٢١% : ٨٤.٤٢%) مما يشير إلي حد ما وجود سياسة عامة ، وهذه السياسة إلي حد ما واضحة، كما يتم وضع خطط لتنفيذ هذه السياسات، وهي توضح وجود السياسة العامة ويتم الإعلان عنها وتتسم إلي حد ما السياسات الإدارية بالوضوح وسهولة التنفيذ، ويتم وضع السياسات الداخلية في ضوء السياسة العامة، كما يوجد إلي حد ما تنسيق للجهود بين المستويات الإدارية لتحقيق أهداف الأنشطة المقدمة .

بينما حصلت العبارات(٣، ٧، ١٢، ١٣) علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٦٠.٠٠% : ٦٥.٤٧%) مما يشير إلي أن السياسات غير واضحة، ولا يتم التخطيط علي أسس علمية جيدة كما لا يتبع الأسلوب العلمي في التقييم والمتابعة ورصد الشكاوى.

ويتضح ذلك من خلال أن السياسة العامة لا تحقق أهداف الأنشطة ، ولا يتم الاستعانة بنتائج البحوث والدراسات العلمية عند التخطيط للأنشطة ، كما أنه لا يتم تقويم البرامج بشكل دوري، ولا يتم اتخاذ إجراءات مع الشكاوي التي تعترض تنفيذ البرامج.

وقد اتفقت هذه النتيجة علي ما أسفرت عنه دراسة "محمود فاروق" (٢٠٠٥)(١١) علي وضوح الأهداف من الأنشطة الرياضية بدرجة متوسطة، وقصور في عملية التقويم التي كانت دون المتوسطة من وجهة نظر عينة البحث، ودراسة "خلود نزار الديب" (٢٠١٢)(١) التي أبرزت عدم وجود استراتيجية لمعالجة المشكلات ، ودراسة "عماد مصباح سالم" (٢٠٠٩)(٨) التي أوضحت عدم وجود استراتيجية خاصة بالاتحادات الرياضية، وعدم مناسبة أسلوب التقويم الحالي، ودراسة "عبد الوهاب محمد جبين" (٢٠٠٩)(٦)

التي أكدت علي عدم وضوح أهمية التقييم ودوره في الإدارة لعدد كبير من المديرين، ووجود النظرة التقليدية للتقييم وأدواته وأهدافه.

للإجابة علي التساؤل الرابع:

ما بعد النمو والتطور والابتكار بالوحدات الرياضية ذات الطابع الخاص بجامعة اسيوط يشير عرض ومناقشة المحور الرابع النمو والتطور الإجابة علي التساؤل الرابع وذلك من وجهة نظر عينة البحث وسوف يستعرض الباحث النتائج ومناقشتها من خلال عرض المحور الرابع والدرجة المقدره والنسبة المئوية لكل عبارة من عبارات المحور وفقاً لآراء العينة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات محور النمو والتطور في الاستبيان قيد البحث (ن = ٩٥)

| م | العبارات | الدرجة المقدره | النسبة المئوية |
|----|--|----------------|----------------|
| ١ | يتوافر نظام معلومات متكامل عن اختصاصات ومؤهلات وخبرات كافة العاملين. | ٣٤٣ | ٧٢.٢١ |
| ٢ | تنظم الوزارة مؤتمرات لمناقشة مشكلات الوحدات ذات الطابع الخاص. | ٣١٥ | ٦٦.٣٢ |
| ٣ | يوجد تطوير وتحسين مستمر في تقديم الخدمات | ٢٨٥ | ٦٠.٠٠ |
| ٤ | يتم تنظيم دورات تدريبية للعاملين من قبل ادارة الجامعة | ٣٤١ | ٧١.٧٩ |
| ٥ | يتم توجيه العاملين ومنع وقوع أخطاء. | ٣٦٩ | ٧٧.٦٨ |
| ٦ | يتم اتاحة احدث وسائل المعرفة الحديثة للعاملين . | ٣٠٥ | ٦٤.٢١ |
| ٧ | يتم توفير الأجهزة والأدوات الحديثة للمستفيدين. | ٣١١ | ٦٥.٤٧ |
| ٨ | تصدر الوزارة نشرات دورية عن الوحدات ذات الطابع الخاص الجامعات | ٣٠٥ | ٦٤.٢١ |
| ٩ | تعقد الوزارة اجتماعات دورية خاصة بالوحدات ذات الطابع الخاص . | ٣٧٥ | ٧٨.٩٥ |
| ١٠ | يتم الاهتمام بعقد ندوات ودورات صقل للعاملين بالوحدات. | ٣٨٧ | ٨١.٤٧ |
| | مجموع المحور | ٣٣٣٦ | ٧٠.٢٣ |

يتضح من جدول (١٣) أن الوزن النسبي لآراء عينة البحث في محور النمو والتطور تراوحت ما بين (٦٠% : ٨١.٤٧%)، كما بلغ الوزن النسبي

لمجموع المحور (٧٠.٢٣). أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة علي ما يلي:

حصلت العبارات (١، ٢، ٤، ٥، ٩، ١٠) علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٦٦.٣٢% : ٨١.٤٧%) مما يشير إلي حد ما يتم تطوير في الوحدة، وأن هذا التطوير لا يتناسب مع حداثة العصر واحتياجات المستفيدين، وهي توضح وجود نظام غير متكامل عن اختصاصات ومؤهلات وخبرات كافة العاملين، وأنه نادراً ما تنظم مؤتمرات محلية عن الوحدات ذات الطابع الخاص، ويتم تنظيم دورات تدريب للعاملين من قبل الوزارة بشكل غير مستمر، وإلي حد ما يتم توجيه العاملين لمنع وقوع الأخطاء ، ويتم عقد ندوات ودورات صقل بقدر ضئيل لا تتناسب مع احتياجات العاملين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم.

بينما حصلت العبارات (٣، ٦، ٧، ٨) علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٦٠.٠٠% : ٦٤.٢١%) مما يشير إلي عدم وجود تطوير وتحسين في الخدمات المقدمة ، وعدم الاهتمام بالتوعية باستخدام الأجهزة والأدوات التي تناسبهم وهي توضح عدم وجود تطوير وتحسين مستمر في تقديم الأنشطة ، عدم وجود مكتبة علمية مزودة بكل ما هو جديد في مجال البرامج المقدمة، وعدم توافر الأجهزة والأدوات الحديثة المناسبة للمستفيدين.

ويرى الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة التي تشير إلي:

- لا يوجد تطوير وتحسين مستمر للأنشطة.
- لا يتم تنظيم دورات تدريبية للعاملين بشكل مستمر.
- عدم الاهتمام بتوجيه العاملين لمنع وقوع الأخطاء بصفة منتظمة.
- لا توجد مكتبة.
- قلة الاهتمام بعقد الندوات والمؤتمرات للتوعية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة "خلود نزار الديب" (٢٠١٢) (١) أن الاتحادات لا تقوم بتنظيم دورات تدريبية للعاملين، ولا يتم تحديد الاحتياجات بناء علي نتائج تقييم الأداء، ودراسة "محمود فاروق محمد"

المقدمة. (٢٠٠٥) (١١) التي أوضحت عدم تطوير وتجديد في الأنشطة الرياضية المقدمه.

ثانياً: النموذج المقترح :

في هذا الجزء سوف يتم الإجابة علي التساؤل الخامس والذي ينص علي ما النموذج المقترح لتقييم الوحدات الرياضية ذات الطابع الخاص بجامعة اسيوط

وقد وضع الباحث هذا النموذج في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية من خلال المحاور الأساسية التي قدمت تقيماً وافياً عن الواقع الحالي للوحدات الرياضية ذات الطابع الخاص ويتكون النموذج المقترح من الفلسفة والأهداف وإجراءات التطبيق.

فلسفة النموذج المقترح:

تحدد فلسفة النموذج المقترح من خلال النقاط التالية:

- ١- اقتناع القادة والمسؤولين بأهمية إدخال فلسفات جديدة في العمل الإداري، والاهتمام بقياس وتقييم الأداء لتحقيق معايير الجودة والتميز وتحقيق الصدارة والقدرة علي المنافسة والنهوض.
- ٢- العمل علي تغيير الثقافة التنظيمية السائدة والتخلي عن طرق تقييم الأداء التقليدية والأخذ بالوسائل الحديثة والمتطورة في قياس وتقييم الأداء، والاهتمام بفكر الأداء المتوازن الذي يقيس مختلف جوانب المؤسسة وأنشطتها المختلفة، ويركز علي عدة أبعاد هي البعد المالي، وبعد المستفيدين (الممارسين) وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتطور، بحيث تحقق هذه الأبعاد التوازن وتحقق رؤية واستراتيجية المؤسسة.
- ٣- تبني رؤية ورسالة واضحة، والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ويجب إشراك العاملين والمستفيدين في إعداد الخطط وأخذ المقترحات والمشاركة في اتخاذ القرار.

٤- تدريب العاملين علي التخطيط الاستراتيجي وأهمية الابتكار والتجديد في الأنشطة والخدمات المقدمة ، ورصد جميع الشكاوى، ومطالب المستفيدين (الممارسين) والعمل علي إرضائهم، ومشاركتهم في التخطيط

أهداف النموذج:

١- بيان أهمية تطبيق قياس الأداء المتوازن في المؤسسات الترويحية بصفة عامة، وفي مراكز ذوي الاحتياجات الخاصة بصفة خاصة.

٢- تحقيق رضا المستفيدين، والعمل علي جذب عدد كبير منهم لممارسة الأنشطة الترويحية المختلفة التي تلبي ميولهم ورغباتهم وتحقيق احتياجاتهم وشغل وقت الفراغ.

٣- التغلب علي المشكلات والصعوبات التي تواجه الأخصائيين وتقف حائلاً دون تحقيق أهداف الترويج لذوي الاحتياجات الخاصة، وتطبيق نظام القياس والتقييم المتوازن الذي يشمل مختلف جوانب المؤسسة من مالية، ومستفيدين، ونمو وتطور، وعمليات داخلية، وبيئية، وعاملين، لتحقيق رؤية واستراتيجية المؤسسة والعمل علي الانجاز وتحقيق الريادة.

آليات النموذج المقترح:

تتضمن آليات النموذج المقترح الخطوات أو الإجراءات المتبعة لإحداث التطوير المستهدف والذي يشتمل علي الخطوات التالية :

١- تكوين فرق العمل:

تقوم وزارة التعليم العالي بتشكيل فريق عمل من كافة المستويات الإدارية والفنية والاستعانة بخبراء من خارج الوزارة في مجالات متعددة كخبراء في التربية الرياضية ، وفي مجال الاقتصاد، ، وخبراء في التنمية البشرية بحيث يشاركون في وضع خطة استراتيجية نحو إحداث تغيير وتطوير للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية.

٢- الرصد العلمي:

يتم في هذه الخطوة تحليل لواقع الوحدات ذات الطابع الخاص من

حيث :-

أ-الإمكانات من حيث:

- الإمكانات المادية (ملاعب، منشآت، الأجهزة والأدوات،....).
- الإمكانات البشرية (الممارسين، المدربين، الفنيين، العمال،....).
- إمكانات التمويل (الاعتمادات المخصصة، بنود الصرف،....).

ب-المستفيدين:

رصد ميول ورغبات الممارسين، واحتياجاتهم، والتعرف علي مشاكلهم، ومدى رضاهم عن الخدمات الترويحية المقدمة، وكذلك مشاركتهم في التخطيط.

ج - الأنشطة المقدمة:

معرفة مدى مناسبتها لميول ورغبات الممارسين، مراعاتها للفروق الفردية، محتوى البرامج المقدمة، ومدى تحقيقها للهدف.

٣- تحديد الرؤية:

الرؤية هي تصورات وطموحات تصبوا أن تكون عليها المؤسسة من المستقبل ، وهى التي تميز المؤسسات عن بعضها البعض يقترح الباحث هذه الرؤية:

"تقديم خدمات متميزة للفئات المختلفة بالجامعات المصرية "

٤- تحديد الرسالة:

تعبر الرسالة عن الغرض من إنشاء الوحدة ، وما هو عملها ، ومجالات نشاطها أو الخدمات التي تقدمها ، وتصاغ على هيئة فقرة أو فقرات مختصرة ، وترتكز على الأعمال الحالية للوحدة ، ويتم تحديد الرسالة طبقا لنوعها ربحية أم غير ربحية، وطبيعة الخدمات التي تقدمها ، الفئات المستفيدة. ويقترح الباحث هذه الرسالة:

" تعمل الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية على تلبية متطلبات المستفيدين بكفاءة عالية من خلال تقديم الأنشطة المتميزة والمتطورة ، بواسطة كوادر بشرية مدربة ، وإدارة فاعلة" .

٥- تحديد الاستراتيجية :

توضح هذه الخطوة العلاقة بين رؤية المؤسسة والخطط المستقبلية الواجب إتباعها حيث تصف الاستراتيجية القواعد والأحداث والقرارات الأساسية المطلوبة لكي تنتقل المؤسسة من الموقف أو الوضع الحالي إلى الموقف المرغوب فيه ويتم ذلك عن طريق ترجمة الرؤية إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية وتحديد الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف مع مراعاة أن تكون واضحة ومحددة وواقعية وقابلة للقياس ، ومن أمثلة الأهداف الاستراتيجية ما يلي :

- تنمية مصادر التمويل الذاتي.
 - توفير نظم الاتصال بين الجهات الإدارية المختلفة.
 - تنمية كفاءة العاملين.
 - العمل على الاستثمار الأمثل للإمكانات.
 - تنمية وتطوير الأنشطة المقدمة للممارسين.
- ٦- مجالات القياس المتوازن بالوحدات ذات الطابع الخاص :

يعرف المجال بأنه توزيع التصنيفات الواسعة الشاملة التي تندرج تحتها المعايير. ويقترح الباحث أن تستخدم المجالات الأربعة الآتية لقياس الأداء المتوازن بالوحدات ذات الطابع الخاص

- **المجال المالي:** وتتضمن المؤشرات التي تقيس كفاءة العمليات المالية التي تقوم بها الوحدة إضافة إلى توافر مصادرها المالية التي تقيد ضرورة القيام بأنشطتها نحو تحقيق الاستراتيجية.

- **مجال المستفيدين:** ويهتم بتحديد الفئات المستفيدة وطبيعتها والطريقة المثلى في التعامل معهم وتوسيع دائرة المشاركة في ممارسة الأنشطة وجذب أعداد كبيرة منهم .

-**مجال العمليات الداخلية :** وهى العمليات اللازمة للوصول إلى أهداف الأنشطة وإرضاء الفئات المستفيدة.

- **مجال النمو والتطور:** وفيه نقيس قدرة الوحدة على مواءمة نفسها وأنشطتها للاستفادة من التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة لتطوير الأداء والمهارات الإدارية الفنية والخدمات بصورة دائمة على المستوى الأول في النظم والإجراءات

٧- **تحديد المعايير :** المعيار هو القواعد المتفق عليها لقياس قيمة أو جودة الشيء أو النموذج المحقق لما يجب أن يكون عليه الشيء، ويتم من هذه الخطوة تحديد المؤشرات تحديد معايير كل مجال من المجالات الاربعة الأساسية للنموذج.

٨- **تحديد المؤشرات (المقاييس):** المؤشر هو معارف أو مهارات جزئية تمثل مكونات نمو المعيار تقود إلى تحقيقه، ويتم هذه الخطوة تحديد المؤشرات التي تقيس المعايير في المجالات الاربعة لنموذج القياس المتوازن

٩- **تحديد الممارسات :** الممارسات خطوات إجرائية وأنشطة تعبر عن مدى تحقق المؤشرات، ويتم في هذه الخطوة تحديد الممارسات لكل مؤشر من مؤشرات القياس المتوازن

وفيما يلي البطاقات المقترحة من الباحث و تشمل المعايير، والمقاييس،

والممارسات للمجالات الاربعة لنموذج القياس المتوازن
المجال الأول : المالي

المعايير: تنمية موارد التمويل

المؤشرات : الإيرادات المتولدة من التمويل الداخلي

الممارسات: تتناسب الاشتراكات والرسوم مع حجم الخدمات التي تقدم للمستفيدين

تتناسب المخصصات مع حجم الأنفاق علي البرامج
المؤشرات : الإيرادات المتولدة من التمويل الخارجي

الممارسات: يتوافر تعاون مع القطاع الخاص ورجال الأعمال للتمويل وكذلك تعاون مع منظمات المجتمع المدني

المؤشرات: العائد على الاستثمار

الممارسات: توجد خطة لتسويق منتجات الشركات الرياضية لصالح تمويل البرامج المقدمة

يدعم رجال الأعمال الاستثمار في داخل الوحدة .

المعايير: الميزانية تحقق رؤية واستراتيجية المركز.

المؤشرات : إجمالي الإيرادات المالية في العام الحالي .

الممارسات: توجد خطة للإيرادات المالية تستوفي مستلزمات العمل داخل الوحدة توجد تبرعات وهبات تمول الأنشطة المقدمة للمستفيدين

المؤشرات : إجمالي المصروفات المالية في العام الحالي

الممارسات: تصرف بدلات للعاملين بالوحدة تناسب الجهد المبذول و تتوافر خطة دورية لصيانة الأجهزة والأدوات والملاعب والصالات . يقوم المركز

بتكريم العاملين المتميزين (معنويا - ماديا)

المجال الثاني: المستفيدين

المعايير: تحقيق رضا المستفيدين

المؤشرات: يتوافر لدى المستفيدين اتجاهات إيجابية نحو الأنشطة المقدمة
الممارسات: تلبي البرامج رغبات وميول المستفيدين و تراعى الأنشطة المقدمة

الفروق الفردية و تتميز الأنشطة المقدمة بالمتعة والإثارة

المؤشرات: تتبع إدارة المركز أساليب ديمقراطية في التعامل مع المستفيدين

الممارسات: توفر الإدارة نظاما لتلقى المقترحات والشكاوى والتعامل معها . تدريب العاملين على الأسلوب العلمي في حل المشكلات ويراعي العاملون بالمركز

النواحي النفسية والانفعالية للمستفيدين .

المؤشرات: تنمية وتطوير الأنشطة المقدمة للمستفيدين

الممارسات: توجد خطة متكاملة لتطوير الأنشطة الترويجية . توظف إمكانات المجتمع المحيط بالوحدة في تنفيذ الأنشطة المقدمة . يوجد موقع الكتروني خاص بالوحدة

المجال الثالث : العمليات الداخلية

المعايير: تطوير الأداء الإداري وبيئة العمل .

المؤشرات: تطوير المنشآت والأجهزة والأدوات

الممارسات: تحديث وتجديد المباني والصالات والملاعب) توفير أجهزة وأدوات حديثة ومتطورة

المؤشرات: عدد الأخطاء الإدارية مقارنة بالأوامر الصحيحة

الممارسات: انجاز المهمات في الوقت المحدد تنفيذ الأنشطة طبقا لبرنامج زمني ثابت

اتخاذ القرارات الصحيحة في مواجهة المشكلات نسبة الأخطاء الإدارية قليلة نسبيا

المؤشرات: توظيف تكنولوجيا المعلومات

الممارسات: توجد خطط لتدريب العاملين على المستحدثات الإدارية . توافر الأجهزة الالكترونية الحديثة التي تساهم في تطوير الأداء. توجد قاعدة بيانات كاملة ومحدثة

المعايير: تضع الوحدة نظاماً داخلياً لتحقيق الجودة في الأداء

المؤشرات: تفعل الوحدة برامج التنمية المهنية لتحسين الأداء .

الممارسات: توافر خطة لتنمية مهارات العاملين في النواحي الإدارية والفنية.

تستخدم الوحدة أساليب إدارية تتيح فرص الإبداع والتجديد. تستعين الوحدة بخبراء متخصصين في عقد الدورات التدريبية.

المؤشرات: وجود نظام تقييم شامل للأداء

الممارسات: توجد متابعة دورية من قبل ادارة الجامعة. تعد الوحدة برنامجا للتقويم الذاتي. تضع الوحدة خطة للتحسين المستمر للأداء. تتابع الوحدة تنفيذ خطة التحسين بصفة مستمرة.

المجال الرابع : النمو والتطور

المعايير: تحديث النظم الالكترونية ووسائل الاتصال

المؤشرات: إنشاء نظام الكتروني حديث
الممارسات: توافر أجهزة الكترونية (كمبيوتر - نت - داتا -) حديثة بالوحدة .
 اصدار نشرات علمية لتوعية العاملين .توافر برامج تدريبية لاستخدام التكنولوجيا
المؤشرات: استخدام العاملين لشبكة الانترنت في التواصل مع المجتمع الخارجي
الممارسات: يوجد موقع الكتروني يكون حلقة وصل بين الوحدة والمجتمع .
 دراسة احتياجات المستفيدين ووجود قاعدة بيانات عن الجهات المشرفة على الوحدة لتوضيح كيفية الاستفادة منها
المؤشرات: مصروفات البحوث والتطوير والتدريب مقارنة بالمصروفات الكلية
الممارسات: تخصص الوحدة جزءا من الميزانية للصرف على البحث العلمي .
 المشاركة في المؤتمرات والندوات الإقليمية
المؤشرات: تشجع إدارة الوحدة البحوث العلمية في مجالات تقديم البرامج للمستفيدين .
الممارسات: يقوم العاملون بالمركز بعمل بحوث إجرائية في مجال البرامج المقدمة للمستفيدين .توظيف نتائج البحوث في تطوير الأداء . نشر البحوث على الموقع الالكتروني .تستفيد الوحدة من البحوث العلمية للمؤسسات العلمية في المجتمع المحيط .

((المراجع))

أولاً : المراجع العربية :

- ١- **خلود نزار على**: بطاقة قياس الأداء المتوازن كمدخل لتطوير الأداء الإداري في الإتحاد الرياضي العام في سوريا، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٢م.
- ٢- **رجاء محمد شقير**: تصور مقترح لإدارة وتنظيم البرامج التربوية المقدمة لمصابي الشلل الدماغي في مؤسسات الرعاية المختلفة في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣م.
- ٣- **سمير حسنين بركات**: تطوير إدارة وتمويل مؤسسات التربية الخاصة في مصر في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠١م.
- ٤- **عبد الحميد عبد الفتاح المغربي**: الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٦م.
- ٥- **عبد اللطيف محمد عبد اللطيف، حنان تركمان**: بطاقة التصويب المتوازنة كأداء لقياس الأداء، مجلة تشريين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة تشريين، المجلد الثامن والعشرون، العدد الأول، دمشق، ٢٠٠٦م.
- ٦- **عبد الوهاب محمد جبين**: تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشئون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، ٢٠٠٩م.
- ٧- **عز الدين فكري تهامي**: استخدام أسلوب التحليل الهرمي في تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الأول يناير، ٢٠٠٦م.

- ٨- **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.
- ٩- **ماهر موسى درغام، مروان أبوفضه**: أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الرابع، العدد ٢، ٢٠٠٩م.
- ١٠- **محمد فتحي المنسي**: تقويم النشاط الرياضي لمتحدي الإعاقة بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، ٢٠٠٦م.
- ١١- **محمود فاروق محمد**: تقويم برنامج النشاط الرياضي لذوي الاحتياجات الخاصة حركياً ببعض جامعات جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٥م.
- ١٢- **نادية راضي عبد الحلیم**: دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ٢٠٠٥م.
- ١٣- **نبيل عبد المنعم محمد**: إطار مقترح لاستخدام مدخل بطاقات القياس المتوازن لتقييم الأداء بالبنوك المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، يناير، ٢٠١٠م.
- ١٤- **هالة عبد الله الخولى**: استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الإستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، السنة الأربعون، العدد ٥٧، ٢٠٠١م.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 15- **Howard Rohm,:** "Performance measurement in Action, abalancing act, perform magazine, 2, Issue, U. S.A , 2004.
- 16- **Kaplan, Roberts, and Norton, David,:** "Measuring the Strategic Readiness of intangible Asset," Harvard Business Review, 2004.
- 17- **Kapland, Roberts and Norton, David,:** "Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management' accounting horizons, No.I, March, v.15 No.I, March, 2001.
- 18- **Olver , N, Roy J, Wetter m:** Perfarmance Privers Apraction Guideto Using the Balanced Score Card John Wiley & Sons, Chi Chester, New York, 2000.