

الخريطة الإستراتيجية للأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي ببعض الهيئات الرياضية الأولوية "دراسة مقارنة"

* د . بسمة إبراهيم عبدالبصير إبراهيم

المقدمة ومشكلة الدراسة :

دائماً ما تسعى الهيئات بشكل عام إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق إنتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً ، هذا الإنتقال يتطلب غالباً إتخاذ إجراءات دقيقة ، جرت العادة على أن تلك الإجراءات تتم بعد مرحلة قياس وتقييم ، فالمقدرة على قياس وتقييم شيء إحدى مؤشرات القدرة على إدارته بشكل جيد (إبراهيم ، ٢٠٠٥ : ٧) .

يعد قياس الأداء الإستراتيجي من أهم الأسس التي توفر إعتبارات ومنطلقات هامة من أجل إحداث التطوير وتحقيق الإرتقاء بالإنجازات وتصحيح المسار الإستراتيجي للمؤسسات على كافة أنماطها، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع المؤسسات من خلالها القيام بذلك (المغربي ، ٢٠٠٧ : ٣) و (Kaplan & Norton, 2005:11) .

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC ذات الأبعاد الأربعة (البعد المالي " الربحية " وبعد العمليات الداخلية " التشغيلية " وبعد النمو والتطور " تدريب الموارد البشرية " وبعد العملاء " المستفيدين ") عام ١٩٩٢م على يد الباحثان كابلان ونورتن Kaplan & Norton (Kaplan & Norton, 1996:4) كأحد أساليب التقييم الذي يهتم بتحقيق التوازن في الأداء بين مختلف الأبعاد الأربعة ، ولمختلف الأطراف ، وبمراعاة العناصر الزمنية المتعددة وتأخذ بعين الإعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو، التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل ، التوازن بين التكتيك والإستراتيجية (Banker & Pizzini, 2004:7) .

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

تعتبر الخريطة الإستراتيجية أداة مكملة ومدعمة لبطاقة الأداء المتوازن تمكن الهيئة من ترجمة رؤيتها ورسالتها وإستراتيجيتها إلى أهداف محددة بدقة متسقة مع بعضها البعض فى إطار المناظير الأربعة (المالى ، المستفيدين ، العمليات الداخلية ، النمو والتعلم) مع توضيح علاقات السبب والنتيجة بينهم ، بما يساهم فى توصيل الخطة الإستراتيجية وتوضيح مكوناتها وأهدافها إلى وحدات النشاط ومسئولى التنفيذ بما يضمن وجود مستوى عالى من الحشد والإلتزام يُمكن من تحديد المسارات الإستراتيجية الرئيسية المرتبطة بتنفيذ الأهداف ووضع المقاييس والقيم المستهدفة ومتابعة عملية التنفيذ وتحديد الفجوات وإتخاذ اللازم بشأن ذلك (سلامة ، ٢٠٠٥: ٣) و(المغربى ، ٢٠٠٩ ، ٣٣٧) .

من خلال المقابلات التى قامت بها الباحثة مع بعض المسئولين داخل الهيئات الرياضية المصرية المختلفة وجدت أن هناك ضعف فى التوجه الإستراتيجى لإدارة تلك الهيئات حيث دائماً ما يتم التخطيط لحدث رياضى أو مشاركة رياضية للمدى القصير دون النظر للعوائد التى يمكن جنيها عند التخطيط الإستراتيجى لتلك المشاركات أو الأحداث فضلاً عن غياب مؤشرات قياس الإستراتيجى ، ولما كانت الخريطة الإستراتيجية للأداء المتوازن أحد المداخل الإدارية الحديثة التى تسعى إلى وجود توازن فى الأداء دون طغيان جانب على الآخر من الجوانب الأربعة (الربحية ، العمليات التشغيلية ، المستفيدين ، تأهيل العاملين) ومع تأكيد المراجع العلمية والبحوث المختلفة على ضرورة التوجه بالتوازن لتلك الجوانب الأربعة لما لها من أهمية فى تحقيق الإستراتيجيات المصاغة من قبل الهيئات الرياضية وتنفيذها فضلاً عن إيجاد علاقة السبب والنتيجة بين تلك الأبعاد الأربعة مع تحديد وتنفيذ المسارات الإستراتيجية .

وجدت الباحثة أنه من الأهمية الكبرى لبناء وإدارة المنظومة الفكرية والتطبيقية الإستراتيجية للهيئات الرياضية المختلفة قياس وتقييم أدائها الإستراتيجى وفقاً للأداء المتوازن ووصولاً للخريطة الإستراتيجية للأداء المتوازن لما لها من أثر فعال فى تحسين مستوى الأداء الإستراتيجى للهيئات الرياضية المصرية وبالتالي الريادة للرياضة المصرية على المستوى الدولى .

من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة والمرتبطة بالدراسة الحالية التى تناولت تقييم الهيئات الرياضية وغير الرياضية وجدت ندرة فى تلك الدراسات التى قامت بتقييم الهيئات وخاصةً الرياضية منها وفقاً لأدوات علمية مقننة مرتبطة بشكل مباشر بالأداء الإستراتيجى كبطاقة الأداء المتوازن كدراسة " محمود " (٢٠١٤) ، ودراسة " عمر " (٢٠١٤) ، ودراسة "Ingham" (٢٠١٠) ، دراسة " Ching " (٢٠٠٩) ، ودراسة " سالم " (٢٠٠٩) ، ودراسة " الجمال " (٢٠٠٧) ، دراسة " شوشة " (٢٠٠٤) .

من هنا تبلورت الفكرة لدى الباحثة لتقييم الأداء الإستراتيجى بالهيئات الرياضية الأهلية المنوط بها إدارة الحركة الرياضية التنافسية فى جمهورية مصر العربية (اللجنة الأولمبية ، الإتحادات الرياضية ، الأندية الرياضية) إعتماًداً على بطاقة الأداء المتوازن ومنها وضع تصور للخريطة الإستراتيجية للأداء المتوازن لتلك الهيئات الرياضية كخطوة إيجابية فى مسيرة التقدم الرياضى الدولى .

هدف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى وضع تصور مقترح للخريطة الإستراتيجية للأداء المتوازن بالهيئات الرياضية الأهلية (اللجنة الأولمبية ، الإتحادات الرياضية ، الأندية الرياضية) باعتبارها الهيئات الرياضية التي تدعم المنافسة الرياضية وذلك من خلال تقييم الأداء الإستراتيجي لتلك الهيئات ومقارنتها معاً في الأداء الإستراتيجي إعتماًداً على بطاقة الأداء المتوازن .

تساؤلات الدراسة :

في ضوء هدف الدراسة تضع الباحثة التساؤلات الآتية :

- ١ . ما مستوى الأداء الإستراتيجي بالهيئات الرياضية الأهلية (اللجنة الأولمبية ، الإتحادات الرياضية ، الأندية الرياضية) إعتماًداً على بطاقة الأداء المتوازن ؟
- ٢ . هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الهيئات الرياضية الأهلية (اللجنة الأولمبية ، الإتحادات الرياضية ، الأندية الرياضية) في الأداء الإستراتيجي إعتماًداً على بطاقة الأداء المتوازن ؟
- ٣ . ما التصور المقترح للخريطة الإستراتيجية للأداء المتوازن بالهيئات الرياضية الأهلية (اللجنة الأولمبية ، الإتحادات الرياضية ، الأندية الرياضية) ؟

المصطلحات الرئيسية :

الخريطة الإستراتيجية للأداء المتوازن : **Balanced Scorecard Strategy Map**

أداة مكملة ومدعمة لنموذج الأداء المتوازن تمد الهيئة بتصور مرئي واضح عن عناصر الخطة الإستراتيجية وعلاقات السبب والنتيجة بينها في ضوء أربعة مناظير رئيسية (المالي ، المستفيدين ، العمليات ، النمو والتعلم) بما يساهم في الوصول إلى أهداف محددة بدقة متسقة مع بعضها البعض في شكل مسارات لتنفيذ الإستراتيجية من أجل توفير الوصلة المفقودة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها (Kaplan & Norton, 2004:9) .

الأداء الإستراتيجي : **Strategy Performance**

إنعكاس لقدرة وقابلية الهيئة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، وإستغلال مواردها المادية والبشرية والمالية بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها (العارف ، ٢٠٠٩ : ٥٣) .

الهيئات الرياضية الأهلية " قيد الدراسة " : **The eligibility sports organizations**

كل تنظيم رسمي يتكون من مجموعة من الأشخاص أو المنظمات بغرض توفير ودعم الخدمات الرياضية والمنافسة الرياضية في إطار السياسة العامة للدولة " تعريف إجرائي "

إجراءات الدراسة :

منهج الدراسة :

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي " الدراسات المسحية ، التحليلي المقارن " لملائمته لتحقيق هدف الدراسة ومناسبته لطبيعة إجراءاتها .

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في **المستفيدين** من الهيئات الرياضية الأهلية التالية :

. **اللجنة الأولمبية** وتتمثل في : (العاملين باللجنة ، أعضاء الجمعية العمومية بعد إستبعاد أعضاء مجلس إدارة اللجنة ، الأجهزة الفنية والإدارية للمنتخبات الأولمبية ، اللاعبين الأولمبيين عن آخر دورة أولمبية لندن (٢٠١٢م) ، وقامت الباحثة بإختيار العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة قوامها (٣٠٠).

. **الإتحادات الرياضية الأولمبية** وتتمثل في : (العاملين بالإتحادات ، مدربين الفرق المشاركة في المستويات العليا والمنتخب القومي ، حكام الدرجة الأولى والمستوى الدولي والإقليمي) ، تم إختيار أعلى إتحادات رياضية أولمبية طبقاً لنسبة المشاركة في البطولات وتبعاً لتصنيف المجلس القومي للرياضة بواقع عدد (٤) أربعة إتحادات رياضية أولمبية هم كالتالي : (الإتحاد المصري لكرة القدم ، الإتحاد المصري لكرة اليد ، الإتحاد المصري لألعاب القوى ، الإتحاد المصري للتايكوندو ، وقامت الباحثة بإختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة قوامها (٣٠٠) .

. **الأندية الرياضية** ويتمثل في : (العاملين بالأندية ، المدربين ، لاعبي فرق الدرجة الاولى) ، تم إختيار الأندية رياضية المشاركة في الأنشطة الرياضية بنسبة تتجاوز ٥٠٪ من أنشطة الإتحادات الرياضية الأولمبية بواقع عدد (٤) أربعة أندية هم كالتالي : النادي (الأهلى ، الشمس ، الزمالك ، سموحة) ، وقامت الباحثة بإختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة قوامها (٣٠٠).

. بعد فصل العينة الإستطلاعية وإستبعاد الإستبيانات غير المستوفاة ، وجداول (١) ، (٢) ، (٣) يوضح ذلك .

جدول (١)
توصيف مجتمع وعينة الدراسة الخاصة باللجنة الأولمبية

العينة الأساسية	العينة الإستطلاعية	المجتمع	المستفيدين
٣٠٠	١٠	٥٥	العاملين باللجنة الأولمبية
		٢٨	الجمعية العمومية
		١٤٧	الأجهزة الفنية والإدارية للمنخبات الأولمبية
		١١٢	لاعبيين أولمبيين
		٣٣٢	إجمالي عدد المستفيدين من اللجنة الأولمبية

جدول (٢)
توصيف مجتمع وعينة الدراسة الخاصة بالإتحادات الرياضية

العينة الأساسية	العينة الإستطلاعية	المجتمع	التايكونو	العاب القوى	كرة اليد	كرة القدم	المستفيدين
٣٠٠	٢٠	١٧٥	١٠	١١	٢٤	١٣٠	لعاملين بالإتحادات الرياضية
		٣٤٨	٣٩	٩١	٤٨	١٧٠	الأجهزة الفنية والإدارية للمنخبت وفرق المستويات عليا
		٩٣٩	٤٧	٣٤	٧٥	٧٨٣	حكام دوليين ولقمةين ودرجة أولى
		١٤٦٢	٩٦	١٣٦	١٤٧	١٠٨٣	إجمالي عدد المستفيدين من الإتحادات الرياضية

جدول (٣)
توصيف مجتمع وعينة الدراسة الخاصة بالأندية الرياضية

العينة الأساسية	العينة الإستطلاعية	المجتمع	نادى سموحة	نادى الشمس	نادى الزمالك	النادى الأهلى	المستفيدين
٣٠٠	٢٠	١٩١٤	٣١٠	٤٠٢	٥١٢	٦٩٠	العاملين بالأندية الرياضية
		١٢٢٢	٢٨٧	٤١٠	٢٢٣	٣٠٢	المدرين
		١١١٢	٢٦٣	٣١٧	٢٤٤	٢٨٨	لاعبة فرق الدرجة الأولى
		٤٢٤٨	٨٦٠	١١٢٩	٩٧٩	١٢٨٠	إجمالي عدد المستفيدين من الأندية الرياضية

أداة الدراسة :

إستبيان تقييم الأداء الإستراتيجي إعتاماداً على الأداء المتوازن (إعداد الباحثة)

قامت الباحثة بتصميم إستبيان قائم على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وذلك للتعرف على مستوى الأداء الإستراتيجي بالهيئات الرياضية قيد الدراسة ، حيث تم تحديد أربعة محاور رئيسية (مرفق ٢) كالتالى : (البعد المالى ، بعد العملاء " المستفيدين " بعد العمليات التشغيلية ، بعد النمو والتعلم " إدارة وتدريب الموارد البشرية ") ، ثم قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الخبراء (مرفق ١) فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) سبعة خبراء وذلك لإبداء الرأى فى مدى مناسبتها ، وقد تم الإتفاق على جميع المحاور حيث حصلت جميعها على نسبة مئوية ١٠٠% من إتفاق آراء الخبراء .

ثم قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان ، وبلغ عدد العبارات (٦٣) ثلاثة وستون عبارة موزعة على محاور الإستبيان (مرفق ٣) ، ثم عرضها على الخبراء وتم حذف العبارات التى حصلت على نسبة مئوية أقل من ٧٠% من إتفاق الخبراء وبلغت عدد العبارات المحذوفة (٨) ثمانية عبارة لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٥٥) خمسة وخمسون عبارة (مرفق ٤) ، ولتصحيح الإستبيان قامت الباحثة بوضع ميزان تقديرى ثلاثى ، وقد تم تصحيح العبارات وفقاً لدرجة حرص الهيئات الرياضية الأهلية قيد الدراسة على توفير بنود الإستبيان كالتالى: " بدرجة كبيرة (٣) ثلاثة درجات ، بدرجة متوسطة (٢) درجتان ، بدرجة ضعيفة (١) درجة واحدة .

المعاملات العلمية للإستبيان (مرفق ٥) :

أ . الصدق :

لحساب صدق الإستبيان إستخدمت الباحثة الطرق التالية :

(١) صدق المحتوى :

. تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٥٧% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (٨) ثمانية عبارات أرقام (١٥ ، ١٩ ، ٣٣ ، ٤٦ ، ٥٠ ، ٥١ ، ٥٢ ، ٥٣) لحصولهم على نسبة أقل من (٧٠%) و(مرفق ٥) يوضح ذلك .

(٢) صدق الاتساق الداخلى :

. تراوحت معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحورالذى تنتمى إليه ما بين (٠,٥٥) : (٠,٩١) ، بينما تراوحت معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ككل ما بين (٠,٦١) : (٠,٨٨) ، ، بينما تراوحت معاملات الإرتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان ككل ما بين (٠,٦٨) : (٠,٨١) وهى معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلى للإستبيان و(مرفق ٥) يوضح ذلك.

ب . الثبات :

. تراوحت معاملات ألفا لمحاوَر الإستبيان ما بين (٠,٧٧ : ٠,٩٤) بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٨٦) وهى معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان و(مرفق ٥) يوضح ذلك .

البرنامج الزمنى للدراسة :

قامت الباحثة بإجراء الدراسة الإستطلاعية فى الفترة الزمنية من ٢٠١٤/٦/١ - ٢٠١٤/٦/١٩م على عينة قوامها (٥٠) خمسون فرد من خارج العينة الأساسية ولكنها ممثلة للمجتمع الأسمى للدراسة ، بينما تم إجراء الدراسة الأساسية فى الفترة الزمنية من ٢٠١٤/٦/٢٨م - ٢٠١٤/١٠/٣٠م على عينة قوامها (٩٠٠) تسعمائة فرد .

المعالجات الإحصائية :

إستخدمت الباحث المعالجات الإحصائية التالية :

(معامل إرتباط بيرسون ، معامل الفا لكرونباخ ، النسبة المئوية ، الدرجة الوزنية ، نسبة متوسط الإستجابة ، حدود الثقة ، المتوسط ، الإتحراف المعيارى ، تحليل التباين أحادى الإتجاه ، إختبار أقل فرق معنى L.S.D) وإستخدمت الباحثة برنامج (Spss) لحساب بعض المعاملات الإحصائية ، وإرتضت مستوى دلالة (٠,٠٥) .

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :

- ما مستوى الأداء الإستراتيجي بالهيئات الرياضية الأهلية (اللجنة الأولمبية ، الإتحادات الرياضية ، الأندية الرياضية) اعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن ؟

جدول (٦)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة لإستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي باللجنة الأولمبية
إعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن (ن = ٣٠٠)

متوسط الإستجابة	الوزن النسبي	الإستجابة			والعبارات
		درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	
المحور الأول: البعد المالي : تحرص الهيئة (اللجنة الأولمبية / الإتحاد الرياضي / النادي الرياضي) على :					
٠,٣٤	٣٠٧	٢٩٣	٧	٠	١.
٠,٣٥	٣١٣	٢٨٧	١٣	٠	٢.
٠,٣٧	٣٢٩	٢٧٦	١٩	٥	٣.
٠,٣٩	٣٤٨	٢٥٩	٣٤	٧	٤.
٠,٤٦	٤١٠	٢٢٣	٤٤	٣٣	٥.
٠,٤٦	٤١٢	٢٣٥	١٨	٤٧	٦.
٠,٣٥	٣١٤	٢٨٦	١٤	٠	٧.
٠,٣٤	٣٠٥	٢٩٥	٥	٠	٨.
٠,٣٦	٣٢٢	٢٧٨	٢٢	٠	٩.
٠,٣٦	٣٢٣	٢٧٩	١٩	٢	١٠.
٠,٣٣	٣٠٠	٣٠٠	٠	٠	١١.
٠,٣٤	٣٠٢	٢٩٨	٢	٠	١٢.
٠,٤٥	٤٠١	٢٣١	٣٧	٣٢	١٣.
٠,٣٤	٣٠٩	٢٩١	٩	٠	١٤.
٠,٣٧	٣٣٥,٣٦	متوسط الدرجة الكلية للمحور			
المحور الثاني: بعد العملاء (المستفيدين) : تحرص الهيئة (اللجنة الأولمبية / الإتحاد الرياضي / النادي الرياضي) على :					
٠,٤٠	٣٦٢	٢٣٨	٦٢	٠	١٥.
٠,٣٥	٣١٧	٢٨٣	١٧	٠	١٦.
٠,٣٤	٣٠٧	٢٩٣	٧	٠	١٧.
٠,٣٥	٣١٧	٢٨٥	١٣	٢	١٨.
٠,٣٥	٣١٢	٢٨٨	١٢	٠	١٩.
٠,٤٣	٣٨٧	٢٣١	٥١	١٨	٢٠.
٠,٤٥	٤٠٥	٢١٦	٦٣	٢١	٢١.
٠,٣٥	٣١٩	٢٨٣	١٥	٢	٢٢.
٠,٣٧	٣٣٦	٢٦٤	٣٦	٠	٢٣.
٠,٣٩	٣٥١	٢٤٩	٥١	٠	٢٤.
٠,٤	٣٦١	٢٣٩	٦١	٠	٢٥.
٠,٣٣	٣٠٠	٣٠٠	٠	٠	٢٦.
٠,٣٦	٣٢٤	٢٧٦	٢٤	٠	٢٧.
٠,٣٧	٣٣٨,٣١	متوسط الدرجة الكلية للمحور			
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٢ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٢					

تابع جدول (٦)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة لإستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي باللجنة الأولمبية
إعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن (ن = ٣٠٠)

متوسط الإستجابة	الوزن النسبي	الإستجابة			العبارات
		درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	
المحور الثالث: بعد العمليات التشغيلية : تحرص الهيئة (اللجنة الأولمبية / الإتحاد الرياضى / النادى الرياضى) على :					
٠,٣٦	٣٢٧	٢٧٣	٢٧	٠	.٢٨
٠,٣٦	٣٢٤	٢٧٦	٢٤	٠	.٢٩
٠,٦٦	٥٩١	١٣٠	٤٩	١٢١	.٣٠
٠,٣٧	٣٣٠	٢٧٨	١٤	٨	.٣١
٠,٣٥	٣١٩	٢٨٤	١٣	٣	.٣٢
٠,٣٤	٣٠٧	٢٩٣	٧	٠	.٣٣
٠,٣٤	٣٠٢	٢٩٨	٢	٠	.٣٤
٠,٣٤	٣٠٧	٢٩٣	٧	٠	.٣٥
٠,٣٦	٣٢٨	٢٧٢	٢٨	٠	.٣٦
٠,٤٧	٤٢٢	١٧٨	١٢٢	٠	.٣٧
٠,٤٦	٤١٠	٢١٨	٥٤	٢٨	.٣٨
٠,٤٩	٤٤١	٢٠٧	٤٥	٤٨	.٣٩
٠,٣٥	٣١٩	٢٨١	١٩	٠	.٤٠
٠,٣٧	٣٣٧	٢٦٣	٣٧	٠	.٤١
٠,٣٥	٣١٨	٢٨٢	١٨	٠	.٤٢
٠,٣٩	٣٥٤	٢٤٦	٥٤	٠	.٤٣
٠,٤٠	٣٥٨,٥٠	متوسط الدرجة الكلية للمحور			
		الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٢			
		الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٢			

تابع جدول (٦)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة لإستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي باللجنة الأولمبية
إعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن (ن = ٣٠٠)

متوسط الإستجابة	الوزن النسبي	الإستجابة			العبارات
		درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	
المحور الرابع: بعد النمو والتطور : تحرص الهيئة (اللجنة الأولمبية / الإتحاد الرياضى/ النادى الرياضى) على :					
٠,٣٥	٣١٧	٢٩١	٧	٤	.٤٤
٠,٤٣	٣٨٨	٢١٧	٧٨	٥	.٤٥
٠,٣٧	٣٣٣	٢٧٥	١٧	٨	.٤٦
٠,٣٨	٣٣٨	٢٧٠	٢٢	٨	.٤٧
٠,٤٢	٣٨٠	٢٤٣	٣٤	٢٣	.٤٨
٠,٣٤	٣١٠	٢٩٠	١٠	٠	.٤٩
٠,٣٨	٣٤٠	٢٧٢	١٦	١٢	.٥٠
٠,٣٦	٣٢٦	٢٧٨	١٨	٤	.٥١
٠,٩٥	٨٥٥	٠	٤٥	٢٥٥	.٥٢
٠,٥٤	٤٨٦	١٦٨	٧٨	٥٤	.٥٣
٠,٣٥	٣١٢	٢٨٨	١٢	٠	.٥٤
٠,٣٧	٣٣٠	٢٧٦	١٨	٦	.٥٥
٠,٤٤	٣٩٢,٩٢	متوسط الدرجة الكلية للمحور			
٠,٤٠	٣٦١,٤٣	متوسط الدرجة الكلية للإستبيان ككل			
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٢		الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٢			

. يتضح من جدول (٦) ما يلي :

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة المستفيدين باللجنة الأولمبية فى عبارات إستبيان الأداء الإستراتيجى ما بين (٠,٣٣ : ٠,٦٦) حيث بلغ متوسط الإستجابة للمحور الأول " الجانب المالى " (٠,٣٧) ، والمحور الثانى " المستفيدين " (٠,٣٧) والمحور الثالث " العمليات التشغيلية " (٠,٤٠) والمحور الرابع " النمو والتطور " (٠,٤٤)، بينما بلغ متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (٠,٤٠) .

- جاءت جميع متوسطات الإستجابة لمحاور وعبارات الإستبيان أقل من الحد الأدنى للثقة مما يدل على عدم تحققها كمؤشرات للأداء الإستراتيجى للجنة الأولمبية ، ما عدا العبارة رقم (٣٠) جاءت ما بين لحد الأعلى والحد الأدنى للثقة مما يدل على تحققها بدرجة متوسطة كمؤشر للأداء الإستراتيجى للجنة الأولمبية.

جدول (٧)
الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة لإستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي بالإتحادات الرياضية
إعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن (ن = ٣٠٠)

متوسط الإستجابة	الوزن النسبي	الإستجابة			والعبارات
		درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	
المحور الأول: البعد المالي : تحرص الهيئة (اللجنة الأولمبية / الإتحاد الرياضي / النادي الرياضي) على :					
٠,٤٩	٤٤٥	١٨٨	٧٩	٣٣	.١
٠,٣٧	٣٣٧	٢٦٣	٣٧	٠	.٢
٠,٣٩	٣٥٣	٢٥٤	٣٩	٧	.٣
٠,٤٧	٤٢٧	٢٠٧	٥٩	٣٤	.٤
٠,٥٠	٤٥١	١٨٦	٧٧	٣٧	.٥
٠,٣٧	٣٣٥	٢٧٣	١٩	٨	.٦
٠,٦٢	٥٥٥	١٠١	١٤٣	٥٦	.٧
٠,٣٥	٣١٧	٢٨٣	١٧	٠	.٨
٠,٣٩	٣٤٧	٢٥٣	٤٧	٠	.٩
٠,٤٠	٣٦٣	٢٥٤	٢٩	١٧	.١٠
٠,٣٧	٣٣٦	٢٧١	٢٢	٧	.١١
٠,٣٧	٣٣٠	٢٧٦	١٨	٦	.١٢
٠,٤٤	٣٩٤	٢٢٠	٦٦	١٤	.١٣
٠,٣٦	٣٢١	٢٨١	١٧	٢	.١٤
٠,٤٢	٣٧٩,٣٦	متوسط متوسط الدرجة الكلية للمحور			
المحور الثاني: بعد العملاء (المستفيدين) : تحرص الهيئة (اللجنة الأولمبية / الإتحاد الرياضي / النادي الرياضي) على :					
٠,٤٢	٣٨١	٢٢١	٧٧	٢	.١٥
٠,٣٥	٣١١	٢٨٩	١١	٠	.١٦
٠,٤٢	٣٧٤	٢٢٦	٧٤	٠	.١٧
٠,٣٧	٣٣٤	٢٦٦	٣٤	٠	.١٨
٠,٣٦	٣٢٣	٢٧٧	٢٣	٠	.١٩
٠,٣٩	٣٥٣	٢٥٧	٣٣	١٠	.٢٠
٠,٥٠	٤٥٣	١٨٤	٧٩	٣٧	.٢١
٠,٤٣	٣٨٣	٢٢٨	٦١	١١	.٢٢
٠,٣٩	٣٥٣	٢٥٠	٤٧	٣	.٢٣
٠,٤٢	٣٨٢	٢٣٢	٥٤	١٤	.٢٤
٠,٤١	٣٧٣	٢٣٠	٦٧	٣	.٢٥
٠,٣٩	٣٥٥	٢٤٧	٥١	٢	.٢٦
٠,٣٩	٣٤٧	٢٥٨	٣٧	٥	.٢٧
٠,٤٠	٣٦٣,٢٣	متوسط الدرجة الكلية للمحور			
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٢			الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٢		

تابع جدول (٧)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة لإستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي بالإتحادات الرياضية
إعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن (ن = ٣٠٠)

متوسط الإستجابة	الوزن النسبي	الإستجابة			العبارات
		درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	
المحور الثالث: بعد العمليات التشغيلية : تحرض الهيئة (اللجنة الأولمبية / الإتحاد الرياضى/ النادى الرياضى) على :					
٠,٣٧	٣٣٠	٢٧٣	٢٤	٣	.٢٨
٠,٣٧	٣٣٠	٢٧٨	١٤	٨	.٢٩
٠,٧٢	٦٤٩	٨٢	٨٧	١٣١	.٣٠
٠,٣٧	٣٣١	٢٨١	٧	١٢	.٣١
٠,٣٦	٣٢٤	٢٨٣	١٠	٧	.٣٢
٠,٣٥	٣١٦	٢٨٩	٩	٣	.٣٣
٠,٣٥	٣١١	٢٩١	٧	٢	.٣٤
٠,٣٥	٣١٤	٢٨٨	١٠	٢	.٣٥
٠,٣٦	٣٢٥	٢٨٥	٥	١٠	.٣٦
٠,٤٥	٤٠١	٢٢١	٥٧	٢٢	.٣٧
٠,٤٣	٣٨٣	٢٢٩	٥٩	١٢	.٣٨
٠,٤٥	٤٠٣	٢١٩	٥٩	٢٢	.٣٩
٠,٣٦	٣٢٦	٢٨١	١٢	٧	.٤٠
٠,٣٥	٣١٨	٢٨٤	١٤	٢	.٤١
٠,٣٦	٣٢٦	٢٧٨	١٨	٤	.٤٢
٠,٤٠	٣٥٨	٢٥٠	٤٢	٨	.٤٣
٠,٤٠	٣٥٨,٥٦	متوسط الدرجة الكلية للمحور			
		الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٢		الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٢	

تابع جدول (٧)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة لإستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي بالإتحادات الرياضية
إعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن (ن = ٣٠٠)

متوسط الإستجابة	الوزن النسبي	الإستجابة			العبارات
		بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	
المحور الرابع: بعد النمو والتطور : تحرص الهيئة (اللجنة الأولمبية / الإتحاد الرياضى/ النادى الرياضى) على :					
٠,٥٨	٥١٨	١٤٧	٨٨	٦٥	.٤٤
٠,٤٣	٣٨٤	٢٤١	٣٤	٢٥	.٤٥
٠,٥٠	٤٤٩	١٨٩	٧٣	٣٨	.٤٦
٠,٤٩	٤٣٨	٢٠٤	٥٤	٤٢	.٤٧
٠,٦٠	٥٣٩	١٣٥	٩١	٧٤	.٤٨
٠,٤١	٣٧٢	٢٤٣	٤٢	١٥	.٤٩
٠,٥٨	٥١٨	١٤٧	٨٨	٦٥	.٥٠
٠,٤٨	٤٣٤	١٩٩	٦٨	٣٣	.٥١
٠,٤٤	٣٩٣	٢٢١	٦٥	١٤	.٥٢
٠,٥١	٤٥٥	١٨٠	٨٥	٣٥	.٥٣
٠,٤١	٣٦٧	٢٤٧	٣٩	١٤	.٥٤
٠,٥٧	٥١٧	١٤٩	٨٥	٦٦	.٥٥
٠,٥٠	٤٤٨,٦٧	متوسط الدرجة الكلية للمحور			
٠,٤٣	٣٨٧,٤٦	متوسط الدرجة الكلية للإستبيان ككل			
		الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٢			الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٢

. يتضح من جدول (٧) ما يلي :

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة المستفيدين بالإتحادات الرياضية فى عبارات إستبيان الأداء الإستراتيجى ما بين (٠,٣٥ : ٠,٧٢) حيث بلغ متوسط الإستجابة للمحور الأول " الجانب المالى " (٠,٤٢) ، والمحور الثانى " المستفيدين " (٠,٤٠) والمحور الثالث " العمليات التشغيلية " (٠,٤٠) والمحور الرابع " النمو والتطور " (٠,٥٠) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (٠,٤٣) .

- جاءت جميع متوسطات الإستجابة لمحاور وعبارات الإستبيان أقل من الحد الأدنى للثقة مما يدل على عدم تحققها كمؤشرات للأداء الإستراتيجى للإتحادات الرياضية ، ماعدا العبارة رقم (٧) جاءت مساوية للحد الأدنى للثقة مما يدل على تحققها بدرجة ضعيفة كمؤشر للأداء الإستراتيجى للإتحادات الرياضية ، كما جاءت العبارة رقم (٣٠) مساوية للحد الأعلى للثقة مما يدل على تحققها بدرجة كبيرة كمؤشر للأداء الإستراتيجى للإتحادات الرياضية .

جدول (٨)
الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة لإستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي بالأندية الرياضية
إعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن (ن = ٣٠٠)

متوسط الإستجابة	الوزن النسبي	الإستجابة			والعبارات
		درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	
المحور الأول: البعد المالي : تحرص الهيئة (اللجنة الأولمبية) / الإتحاد الرياضي / النادي الرياضي) على :					
٠,٥٩	٥٣٥	١٣٣	٩٩	٦٨	.١
٠,٥١	٤٦٢	١٧١	٩٦	٣٣	.٢
٠,٥٨	٥٢٦	١٣٦	١٠٢	٦٢	.٣
٠,٥٨	٥٢١	١٣١	١١٧	٥٢	.٤
٠,٥٦	٥٠٠	١٤٩	١٠٢	٤٩	.٥
٠,٧٢	٦٥٢	٧٥	٩٨	١٢٧	.٦
٠,٦٢	٥٥٩	١٣٥	٧١	٩٤	.٧
٠,٥١	٤٥٥	١٨٧	٧١	٤٢	.٨
٠,٥٥	٤٩٨	١٤٩	١٠٤	٤٧	.٩
٠,٥٨	٥٢٥	١٤١	٩٣	٦٦	.١٠
٠,٦٢	٥٥٩	١٢٢	٩٧	٨١	.١١
٠,٦٢	٥٥٤	١٢٧	٩٢	٨١	.١٢
٠,٦٢	٥٦١	١٣٣	٧٣	٩٤	.١٣
٠,٥٦	٥٠٠	١٦٧	٦٦	٦٧	.١٤
٠,٥٨	٥٢٦,٩٣	متوسط الدرجة الكلية للمحور			
٠,٥	٤٤٩	١٨٦	٧٩	٣٥	.١٥
٠,٤٢	٣٧٦	٢٣٨	٤٨	١٤	.١٦
٠,٤٧	٤٢٦	٢١٠	٥٤	٣٦	.١٧
٠,٥٤	٤٨٧	١٦٢	٨٩	٤٩	.١٨
٠,٤٢	٣٧٥	٢٤٣	٣٩	١٨	.١٩
٠,٥٢	٤٦٤	١٩٢	٥٢	٥٦	.٢٠
٠,٥٨	٥٢٢	١٤٥	٨٨	٦٧	.٢١
٠,٥٧	٥١٧	١٤٤	٩٥	٦١	.٢٢
٠,٤٤	٣٩٤	٢٢٥	٥٦	١٩	.٢٣
٠,٥٤	٤٨٦	١٦٢	٩٠	٤٨	.٢٤
٠,٥٦	٥٠٨	١٥٤	٨٤	٦٢	.٢٥
٠,٤٣	٣٨٩	٢٢٥	٦١	١٤	.٢٦
٠,٤٧	٤٢٧	٢٠٢	٦٩	٢٩	.٢٧
٠,٥٠	٤٤٧,٦٩	متوسط الدرجة الكلية للمحور			
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٢		الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٢			

تابع جدول (٨)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة لإستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي بالأندية الرياضية
إعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن (ن = ٣٠٠)

متوسط الإستجابة	الوزن النسبي	الإستجابة			والعبارات
		درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	
المحور الثالث: بعد العمليات التشغيلية : تحرص الهيئة (اللجنة الأولمبية / الإتحاد الرياضي/ النادي الرياضي) على :					
٠,٣٦	٣٢٥	٢٧٥	٢٥	٠	.٢٨
٠,٣٥	٣١٦	٢٨٧	١٠	٣	.٢٩
٠,٦٧	٦٠٣	٨٧	١٢٣	٩٠	.٣٠
٠,٤٠	٣٦٤	٢٥٣	٣٠	١٧	.٣١
٠,٣٦	٣٢١	٢٨٤	١١	٥	.٣٢
٠,٣٥	٣١٣	٢٩٠	٧	٣	.٣٣
٠,٣٤	٣٠٧	٢٩٣	٧	٠	.٣٤
٠,٣٤	٣١٠	٢٩٠	١٠	٠	.٣٥
٠,٣٦	٣٢٣	٢٧٧	٢٣	٠	.٣٦
٠,٤٠	٣٦٣	٢٤٧	٤٣	١٠	.٣٧
٠,٤٨	٤٣١	٢١٤	٤١	٤٥	.٣٨
٠,٤٦	٤١٨	٢١٩	٤٤	٣٧	.٣٩
٠,٤٠	٣٦٣	٢٤٩	٣٩	١٢	.٤٠
٠,٣٦	٣٢٦	٢٧٨	١٨	٤	.٤١
٠,٤٠	٣٦١	٢٤٩	٤١	١٠	.٤٢
٠,٤١	٣٦٥	٢٤٥	٤٥	١٠	.٤٣
٠,٤٠	٣٦٣,٠٦	متوسط الدرجة الكلية للمحور			
		الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٢		الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٢	

تابع جدول (٨)
الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة لإستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي بالأندية الرياضية
إعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن (ن = ٣٠٠)

متوسط الإستجابة	الوزن النسبي	الإستجابة			والعبارات
		درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	
المحور الرابع: بعد النمو والتطور : تحرص الهيئة (اللجنة الأولمبية / الإتحاد الرياضى / النادى الرياضى) على :					
٠,٣٨	٣٤٦	٢٦٨	١٨	١٤	.٤٤
٠,٣٥	٣١٢	٢٨٨	١٢	٠	.٤٥
٠,٣٧	٣٣١	٢٧٨	١٣	٩	.٤٦
٠,٣٥	٣١٥	٢٨٥	١٥	٠	.٤٧
٠,٣٥	٣١٦	٢٨٦	١٢	٢	.٤٨
٠,٣٤	٣٠٨	٢٩٢	٨	٠	.٤٩
٠,٣٥	٣١٤	٢٨٦	١٤	٠	.٥٠
٠,٣٧	٣٣٥	٢٧٤	١٧	٩	.٥١
٠,٣٦	٣٢٨	٢٧٢	٢٨	٠	.٥٢
٠,٣٧	٣٣٢	٢٨٠	٨	١٢	.٥٣
٠,٣٤	٣٠٩	٢٩١	٩	٠	.٥٤
٠,٣٩	٣٥٥	٢٥٩	٢٧	١٤	.٥٥
٠,٣٦	٣٢٥,١٠	متوسط الدرجة الكلية للمحور			
٠,٤٦	٤١٥,٧٠	متوسط الدرجة الكلية للإستبيان ككل			
		الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٢			الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٢

. يتضح من جدول (٨) ما يلى :

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة المستفيدين بالأندية الرياضية فى عبارات إستبيان الأداء الإستراتيجى ما بين (٠,٣٤ : ٠,٧٢) حيث بلغ متوسط الإستجابة للمحور الأول " الجانب المالى " (٠,٥٨) ، والمحور الثانى " المستفيدين " (٠,٥٠) والمحور الثالث " العمليات التشغيلية " (٠,٤٠) والمحور الرابع " النمو والتطور " (٠,٣٦) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (٠,٤٦) .

- جاءت جميع متوسطات الإستجابة لمحاور وعبارات الإستبيان أقل من الحد الأدنى للثقة مما يدل على عدم تحققها كمؤشرات للأداء الإستراتيجى للأندية الرياضية ، ماعدا العبارات أرقام (٧، ١١، ١٢، ١٣) كانت مساوية للحد الأدنى للثقة مما يدل على تحققها بدرجة ضعيفة كمؤشرات للأداء الإستراتيجى للأندية الرياضية ، وجاءت العبارة رقم (٣٠) ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يدل على تحققها بدرجة متوسطة كمؤشر للأداء الإستراتيجى للأندية الرياضية ، كما جاءت العبارة رقم (٦) مساوية للحد الأعلى للثقة مما يدل على تحققها بدرجة كبيرة كمؤشر للأداء الإستراتيجى للأندية الرياضية.

جدول (٩)

المتوسط والترتيب لمحاور إستبيان الأداء الإستراتيجي للهيئات الرياضية الأهلية
إعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن (ن = ٩٠٠)

الأندية الرياضية		الإتحادات الرياضية		اللجنة الأولمبية		المحاور
الترتيب	متوسط لمتوسطات	الترتيب	متوسط لمتوسطات	الترتيب	متوسط لمتوسطات	
١	١,٧٥٦	٢	١,٢٦٤	٣	١,٠٤٥	الجانب المالى
١	١,٤٩٢	٢	١,٢١١	٣	١,١٢٨	المستفيدين
١	١,٢١٠	٢	١,١٩٧	٣	١,١٩٥	العمليات التشغيلية
٣	١,٠٨٤	١	١,٥٠١	٢	١,٣٠٩	النمو والتطور
١	١,٣٨٦	٢	١,٢٩٣	٣	١,١٦٩	الدرجة الكلية

. تراوحت متوسطات أداء عينة المستفيدين من الهيئات الرياضية الأهلية فى محاور إستبيان الأداء الإستراتيجي ما بين (١,٠٤٥ : ١,٧٥٦) .

. بالنسبة للمحور الأول " الجانب المالى " والمحور الثانى " المستفيدين " : جاءت " الأندية الرياضية " فى الترتيب الأول بينما جاءت " الإتحادات الرياضية " فى الترتيب الثانى و " اللجنة الأولمبية " فى الترتيب الثالث .

. بالنسبة للمحور الثالث " العمليات التشغيلية " : جاءت " الأندية الرياضية " فى الترتيب الأول بينما جاءت " الإتحادات الرياضية " فى الترتيب الثانى و " اللجنة الأولمبية " فى الترتيب الثالث .

. بالنسبة للمحور الرابع " النمو والتطور " : جاءت " الإتحادات الرياضية " فى الترتيب الأول بينما جاءت " اللجنة الأولمبية " فى الترتيب الثانى و " الأندية الرياضية " فى الترتيب الثالث .

. بالنسبة للدرجة الكلية للإستبيان : جاءت " الأندية الرياضية " فى الترتيب الأول بينما جاءت " الإتحادات الرياضية " فى الترتيب الثانى و " اللجنة الأولمبية " فى الترتيب الثالث .

الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على :

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الهيئات الرياضية الأهلية (اللجنة الأولمبية ، الإتحادات الرياضية ، الأندية الرياضية) في الأداء الإستراتيجي اعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن ؟

جدول (١٠)

تحليل التباين أحادي الاتجاه بين الهيئات الرياضية الأهلية الثلاثة قيد الدراسة في الأداء

الإستراتيجي اعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن (ن = ٩٠٠)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	إحتمالية الخطأ
الجانب المالي	بين المحاور	١٣١٥٩,٨٢٠	٢	٦٥٧٩,٩١٠	٨٤٤,٣٩٥	٠,٠٠٠
	داخل المحاور	٦٩٨٩,٨٢٠	٨٩٧	٧,٧٩٢		
المستفيدين	بين المحاور	٣٧٠٢,٩٦٠	٢	١٨٥١,٤٨٠	٢٠٧,٧٢٦	٠,٠٠٠
	داخل المحاور	٧٩٩٥,٠٤٠	٨٩٧	٨,٩١٣		
العمليات التشغيلية	بين المحاور	١٠,٦٨٧	٢	٥,٣٤٣	١,٠٦٢	٠,٣٥
	داخل المحاور	٤٥١٢,٦٢٣	٨٩٧	٥,٠٣١		
النمو والتطور	بين المحاور	٣٧٧٣,٤٢٠	٢	١٨٨٦,٧١٠	٤٨٢,٣٩٤	٠,٠٠٠
	داخل المحاور	٣٥٠٨,٢٩٠	٨٩٧	٣,٩١١		
الأداء الإستراتيجي ككل	بين المحاور	١٨٨٦٥,٣٢٧	٢	٩٤٣٢,٦٦٣	١٩٧,٤٨٤	٠,٠٠٠
	داخل المحاور	٤٢٧٦٥,٦٧٣	٨٩٧	٤٧,٦٧٦		

يتضح من جدول (١٠) ما يلي :-

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الهيئات الرياضية الأهلية الثلاثة قيد الدراسة في الأداء الإستراتيجي اعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن في جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن عدا (العمليات التشغيلية) حيث أن جميع قيم إحتمالية الخطأ دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ماعدا (العمليات التشغيلية) ، مما يستلزم إجراء أحد إختبارات المقارنة لتحديد إتجاه هذه الفروق ولذا سوف تستخدم الباحثة إختبار أقل فرق معنوي (L.S.D) لتحديد إتجاه الفروق.

جدول (١١)

إختبار أقل فرق معنوى (I.S.D) بين (اللجنة الأولمبية ، الإتحادات الرياضية ، الأندية الرياضية) فى الأداء الإستراتيجى إعتماًداً على بطاقة الأداء المتوازن

المحاور	الهيئات	المتوسطات	اللجنة الأولمبية	الإتحادات الرياضية	الأندية الرياضية
الجانب المالى	اللجنة الأولمبية	١٥,٦٥		**٢,٠٥	**٨,٩٤
	الإتحادات الرياضية	١٧,٧٠			**٦,٨٩
	الأندية الرياضية	٢٤,٥٩			
المستفيدين	اللجنة الأولمبية	١٤,٦٦		**١,٠٨	**٤,٧٤
	الإتحادات الرياضية	١٥,٧٤			**٣,٦٦
	الأندية الرياضية	١٩,٤٠			
العمليات التشغيلية	اللجنة الأولمبية	١٩,١٢		٠,٠٣	٠,٢٤
	الإتحادات الرياضية	١٩,١٥			٠,٢٢
	الأندية الرياضية	١٩,٣٦			
النمو والتطور	اللجنة الأولمبية	١٥,٧١		**٢,٣٠	**٢,٧١
	الإتحادات الرياضية	١٨,٠١			**٥,٠١
	الأندية الرياضية	١٣,٠٠			
الأداء الإستراتيجى ككل	اللجنة الأولمبية	٦٥,١٤		**٥,٤٦	**١١,٢١
	الإتحادات الرياضية	٧٠,٦٠			**٥,٧٨
	الأندية الرياضية	٧٦,٣٦			

** وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى إتجاه الهيئة ذات المتوسط الاكبر .

يتضح من جدول (١١) ما يلي :

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اللجنة الأولمبية والإتحادات الرياضية فى المحور الأول " الجانب المالى " والمحور الثانى " المستفيدين " والدرجة الكلية للأداء الإستراتيجى وفى إتجاه الإتحادات الرياضية ، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اللجنة الأولمبية والأندية الرياضية فى المحور الأول " الجانب المالى " والمحور الثانى " المستفيدين " والدرجة الكلية للأداء الإستراتيجى وفى إتجاه الأندية الرياضية ، وأيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأندية

الرياضية والإتحادات الرياضية فى المحور الأول " الجانب المالى " والمحور الثانى " المستفيدين " والدرجة الكلية للأداء الإستراتيجى وفى إتجاه الأندية الرياضية .

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الهيئات الرياضية الأهلية قيد الدراسة (اللجنة الأولمبية والإتحادات الرياضية و الأندية الرياضية) فى المحور الثالث " العمليات التشغيلية " .

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اللجنة الأولمبية والإتحادات الرياضية فى المحور الرابع " النمو والتطور " وفى إتجاه الإتحادات الرياضية ، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اللجنة الأولمبية والأندية الرياضية فى المحور الرابع " النمو والتطور " وفى إتجاه اللجنة الأولمبية ، وأيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأندية الرياضية والإتحادات الرياضية فى المحور الرابع " النمو والتطور " وفى إتجاه الإتحادات الرياضية .

الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على :

. ما التصور المقترح للخريطة الإستراتيجية للأداء المتوازن بالهيئات الرياضية الأهلية (اللجنة الأولمبية ، الإتحادات الرياضية ، الأندية الرياضية) ؟

فى ضوء ما توصلت إليه الدراسة من قراءات نظرية ونتائج ميدانية يمكن تقديم خريطة إستراتيجية للأداء المتوازن بالهيئات الرياضية الأهلية (اللجنة الأولمبية ، الإتحادات الرياضية ، الأندية الرياضية) مرفق (٦) :

الإستنتاجات : في ضوء نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى الإستنتاجات التالية :

- ١ . ضعف الأداء الإستراتيجى بشكل عام على مستوى الهيئات الرياضية الأهلية قيد الدراسة .
- ٢ ضعف ثقافة القياس والتقييم وفقاً لأساليب واليات حديثة تهدف إلى تطوير الأداء الإستراتيجى .
- ٣ .زيادة نسبية للأندية الرياضية عن باقى الهيئات الرياضية فى توجهها نحو تحسين وتطوير الأداء المالى والمستفيدين بما ينعكس على الأداء الإستراتيجى .
- ٤ .زيادة نسبية للإتحادات الرياضية عن باقى الهيئات الرياضية فى توجهها نحو تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية بما ينعكس على الأداء الإستراتيجى .
- ٥ . إستخدام الخرائط الإستراتيجية القائمة على نموذج الأداء المتوازن قد يسهم فى تطوير إدارة الأداء الإستراتيجى للهيئات الرياضية الأهلية قيد الدراسة .

التوصيات :

فى ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلى :

- ١ - تفعيل التصور المقترح للخريطة الإستراتيجية للأداء المتوازن داخل الهيئات الرياضية قيد الدراسة كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجى ، ومحاولة تعميم تلك الفكرة بجميع الهيئات الرياضية الأخرى .
- ٢ - نشر ثقافة بطاقة الأداء المتوازن والخرائط الإستراتيجية داخل الهيئات الرياضية المختلفة .
- ٣ . التأكيد على إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأهم آلية فى إدارة الأداء الإستراتيجى للهيئات الرياضية .
- ٤ . ضرورة إستخدام الخرائط الإستراتيجية داخل الهيئات الرياضية من خلال دمج عناصر الخطة الإستراتيجية مع نموذج الأداء المتوازن فى تصور هيكلى مرئى بما يسهم فى إدارة الأداء الإستراتيجى للهيئات الرياضية وأيضاً صياغة وتنفيذ الإستراتيجية بشكل فعال .
- ٥ . صقل وإعداد وتأهيل وتدريب القائمين على العمل على كيفية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن والخرائط الإستراتيجية فى العمل .
- ٦ . خلق قيم عليا مرتبطة بالمناظير الأربعة (الجانب المالى ، المستفيدين ، العمليات الداخلية ، النمو والتطور) للهيئات الرياضية بما يتناسب بأهداف وطبيعة وحجم نشاط كل هيئة على حدة ودمجها بالخطة الإستراتيجية .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

- ١- إبراهيم ، محمد محمد (٢٠٠٥) الإتجاهات المعاصرة فى منظومة العمل الإدارى للمدير ، القاهرة ، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع .
- ٢- جمال ، عمرو أحمد (٢٠٠٧) : نموذج مقترح لإدارة الإتحادات الأولمبية الوطنية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، بحث منشور ، المجلة العلمية للتربية الرياضية والرياضة ، العدد (٤٦) ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة .
- ٣- سالم ، عماد مصباح (٢٠٠٩) : تقويم بعض الاتحادات الرياضية الاولمبية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن B.S.C system بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .
- ٤- سلامة ، محمد محمود (٢٠٠٥) البعد الإستراتيجى لتقييم الأداء المتوازن ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- ٥- شوشة ، فريد على (٢٠٠٤) : إدارة الأداء الإستراتيجى للمنظمة فى ظل ارتفاع درجات المخاطرة النظامية مع دراسة حالة ميدانية لتشخيص درجة توازن مكوناته بالتطبيق على بنك القاهرة ، المجلة العلمية للاقتصاد والادارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الرابع .
- ٦- العارف ، نادية (٢٠٠٩) : الإدارة الإستراتيجية " إدارة الأفية الثالثة " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- ٧- عمر ، جيهان أحمد (٢٠١٤) : دراسة أثر إستخدام الخريطة الإستراتيجية لنموذج الأداء المتوازن على فعالية تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة وميزتها التنافسية - دراسة ميدانية على قطاع البنوك المشتركة ، رسالة دكتوراة ، غير منشورة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
- ٨- محمود ، زينب خيرى (٢٠١٤) : قياس الاداء المتوازن كنظام لتقييم أداء بعض الهيئات الخدمية للشباب والرياضة ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة حلوان .
- ٩- المغربى ، عبد الحميد عبدالفتاح (٢٠٠٧) : قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجى ، المنصورة ، المكتبة العصرية .
- ١٠- المغربى ، عبد الحميد عبدالفتاح (٢٠٠٩) : الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- ١١- الملكاوى ، إبراهيم الخلوف (٢٠٠٩) : إدارة الأداء الإستراتيجى بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، عمان ، الوراق للنشر والتوزيع .

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Banker, R. ,Change, H. &Pizzini, M. (2004) : The Blanced Scorecard Judgment Effwcts of Performance Measures Linked To Strategy , The Accounting Review .S
- 2- Ching, Lilian. (2009): How Strategy Map Works For Ontario, s Health System, International Journal of Public Sector Management .V. 22.Issue. 4.
- 3- Ingham, John. (2010): Using A human Capital Scorecard As Framework For Discovery, Stratigic HR Review .vol.10, Issue 2.
- 4- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996): The Blanced Score Card: Translating strategy into action, Harvard Businen School Press, Boston.
- 5- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2004): Strategy Maps, Converting Intangible Assets Into, Tangiple Outcomes, Harvard Business Press.
- 6- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2005): The Office of Strategy Management, Strategic Finance Montvale, .vol.87, Iss 4 .