

## تقويم الأداء الاستراتيجي للاتحاد المصري للسلاح في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

\* د/ أحمد جلال سليم إسماعيل

### المقدمة ومشكلة البحث:

تعتبر عمليات تحسين الأداء في المنظمات الرياضية من اهم الوظائف الإدارية إذ أنها تكشف عن مدى سلامة الأداء في مختلف أنشطة المنظمة، وتحدد مدى نجاح الإدارة في تعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص كفاءة وفعالية الأداء لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتخفيض أو تلافي الآثار السلبية لها.

ويعيش العالم الآن فترة غير مسبوقة في تاريخ التطور الإنساني حيث تتلاحق المتغيرات السياسية والاجتماعية والثقافية والتحويلات الاقتصادية، ولذلك تغيرت النظرة إلى القوى البشرية في العالم، حيث أصبح للفرد مكانته المرموقة في العملية الإنتاجية، لذا أصبح الإنسان هدفاً لجهود تبذل لتنمية قدراته، وعن طريق التخطيط وتنفيذ استراتيجيات إدارية تتمتع بالجودة العالية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، والتي تعبر عن فلسفة إدارية معاصرة جوهرها نظام شامل يهتم بتوقعات المستفيدين من الخدمات المقدمة، ويستهدف التحسن المستمر للعمليات من خلال فرق عمل مدربة لإشباع حاجات وتوقعات المستفيدين من الخدمات، ويشمل نظام الجودة الشاملة كافة مراحل الخدمات منذ التخطيط وحتى تقديم الخدمة. (٨: ٢٥)

لذلك يتوقف نجاح أو فشل المنظمات الحكومية على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المحيطة بتلك الوحدات، والوسيلة الوحيدة أمامها لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها تكمن في قيامها بعملية الرقابة الاستراتيجية. (٢٢: و)

ولما كان من الضروري لأي مؤسسة تحرص على إستمرار تقدمها أن تقوم بعملية تقويم مستمرة لكافة نواحي العمل بها. حيث أن التقويم وبرامجه أصبح في العصر الحديث قريناً لكل العمليات التي تهتم بها جميع المؤسسات المجتمعية لاسيما الرياضية منها. (٢١: ٢٠)

فبدون التقويم لا نستطيع معرفة أسباب ما تحقق من نجاح أو ما نقابله من معوقات فعن طريقه يمكن للقائمين بالعمل معرفة وقياس مدى مطابقة ما تم إنجازه من أعمال كان مخططاً لها من قبل وكذلك دراسة الآثار التي تحدث نتيجة بعض العوامل والظروف التي ساهمت في تحقيق بعض الأهداف المحددة والتعرف على المشكلات والعقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف الأخرى ومن ثم محاولة التغلب على تلك المشكلات بوضع الحلول المناسبة لها.

(١٦: ٤٦)

ويشير ناجي إسماعيل حامد ومحمد إبراهيم مغاوري ٢٠١٤م إلي أن تقويم الأداء يتم عن طريق الإدارة العليا في المؤسسة من خلال معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها ، وهؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز العاملين ويدعو كل منهم إلي استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل ، ويشعر العاملون أن جهودهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة. (٢٠: ١٦١)

وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم عناصر العملية الإدارية حيث يشير "أندرسون Anderson" (2000) إلى أن قياس أداء المؤسسات قد أصبح من أهم الموضوعات التي ينبغي أن تؤخذ بجديّة من قبل صنّاع السياسة الإدارية. (٢٥: ١٠٤)

وقد أصبحت عملية القياس في المؤسسات وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول يقوم بها متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي مقنن. (٩: ٧١)

كما تساهم عملية القياس في تحسين وتطوير الأداء بما يتناسب مع متطلبات العصر الحديث، ولكن لن يتحقق ذلك في ظل وسائل تقليدية تعجز عن كشف نواحي القصور والعجز في قدرة المؤسسة على الاستمرار في المنافسة المحلية والعالمية، بالإضافة إلى علاقة المؤسسة بالغير مثل درجة رضا العملاء عنها وجذب عملاء جدد وتطوير الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، لذا لا بد من وجود مقاييس تتسم بالدقة والشمول والتعبير عن حقيقة الأداء في كافة المجالات بصورة متصلة. (١٢: ١، ٢)

ويشير ادوارد و روسلين "Edward & Roslyn" (٢٠٠٢) إلى أن قياس الأداء يعتبر أداة تساعد على زيادة قدرة المنظمات على تنفيذ إستراتيجياتها، حيث يزودها بالمعلومات التي تحتاج إليها المنظمات في اتخاذ القرارات المهمة التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة. (٢٩: ١)

وقد قدم كابن ونورتن "Kaplan & Norton" أسلوباً جديداً في قياس الأداء وهو القياس المتوازن (Balanced Score Card) حيث يعتمد على التركيز على العلاقات المتداخلة بين القوى المتنافسة المختلفة التي تواجه المؤسسة والمؤثرة في عملية التحسين المستمر، كما يتضمن هذا الأسلوب بالإضافة إلى المقاييس الحالية مقاييس أخرى للأنشطة والتي تحقق إشباع العميل والعمليات الداخلية وأيضاً المقاييس المرتبطة بأنشطة الابتكار والتطوير، ويتكون القياس المتوازن من أربعة أبعاد هي (البعد المالي - بعد العملاء - بعد العمليات الداخلية - بعد التعلم والتطور). (٣٥: ٩٧)

ويشير جوناثان وريتشارد "Jonathan & Richard" (٢٠٠١) إلى أن المؤسسات تحتاج لمؤشرات مرتبطة بمعلومات عن مستقبل المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها، وهذه المؤشرات تسمح للمؤسسة أن تخطط للمستقبل وتستطيع مواجهة ومعالجة المشكلات قبل وقوعها، كما أن الاعتماد على المؤشرات المالية فقط يؤدي إلى التركيز على الأجل القصير والنظرة الضيقة الأمر الذي يعرقل المؤسسة في التعامل مع تهديدات المستقبل.

(٣٤: ٢ - ٣)

ويشير دانيال كوفيل وآخرون (٢٠١٥م) إلى 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 على 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 إلى المعلومات المتعلقة بالأداء، ومن خلال تكنولوجيا المعلومات أصبح من الممكن تقييم المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة. (١١: ١٣٧)

كما أدت هذه التغيرات السريعة والمتلاحقة خلال الآونة الأخيرة إلى العديد من الصعوبات والتحديات، والتي فرضت على المجتمع بكافة مؤسساته في مختلف القطاعات ضرورة البحث عن أساليب حديثة ومتطورة يمكن أن تطرح حلولاً غير تقليدية لأهم المشكلات التي تعاني منها المؤسسات وتخفيف حدة الآثار السلبية الناتجة عنها، وذلك للمساهمة في تحقيق القدرة التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي. (١ : ١)

لذا فإن القياس المتوازن BSC يعد أحد الأساليب التي يمكن من خلالها التعرف على مدى تحقيق أهداف المؤسسات وأيضاً الحكم على جودة العمليات التي ترتبط بأبعاد القياس المتوازن كأسلوب حديث يراعى شمولية العمل الإداري بالمؤسسات المعنية بتقديم أنشطة الرياضة للجميع، كما يرصد جوانب الضعف والقوة في هذه العناصر مما قد يساهم مستقبلاً في علاج نواحي القصور وتدعيم نواحي القوة. (١ : ٣)

وتسعى الاتحادات الرياضية إلى تحسين قدراتها التنافسية مع الاتحادات الأخرى والرفع من كفاءة أداؤها من مختلف الجوانب، ولذلك فمن الضروري الإعتماد على أساليب وأدوات حديثة في الإدارة ، ويعتبر قياس كفاءة وفعالية خدمات الاتحادات الرياضية من الصعوبات الشديدة التي تواجه إدارة هذه المؤسسات حيث تعتبر الخدمات المقدمة للمستفيدين أحد المخرجات غير الملموسة من عملية التقييم داخل الاتحادات الرياضية.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد الأدوات المستخدمة في تقويم الأداء الاستراتيجي في معظم المؤسسات العامة والخاصة، والتي تعمل على القياس المتوازن لأكثر من محور وهي ( المحور المالي، محور النمو والتطوير، محور العمليات الداخلية، محور المستفيدين، والمحور البيئي ) ، وذلك من أجل التأكيد على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف والعمل على معالجتها ، وذلك بهدف الحفاظ على المركز التنافسي مع الاتحادات الرياضية الأخرى.

في ضوء ما سبق وإيماناً بالدور الهام والحيوي لإتحاد السلاح، والذي يمثل المحور الرئيسي الذي تدور حوله القاعدة العريضة من المستفيدين من لاعبين وإداريين وحكام ومدربين وتقع على عاتقه المسؤولية الأكبر في نشر اللعبة ورفع مستواها محلياً والوصول باللاعبين والفرق المصرية لأفضل المستويات عالمياً، وحيث لم يعد تقييم الأداء في الاتحاد الرياضي يعتمد على جانب واحد، بل أصبح يقاس عن طريق مجموعة متنوعة أو جوانب متعددة تسمى بالأداء الشامل، والذي يلبي رغبات كل الأطراف المرتبطة في الاتحاد المصري للسلاح من جمعية عمومية ومجلس إدارة وجمهور المستفيدين، فهذا يشير إلى أهمية الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي.

وفي حدود ما اطلع عليه الباحث من خلال البحث المرجعي، وما أمكن التوصل إليه لم يجد الباحث دراسات تناولت موضوع تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالاتحاد المصري للسلاح ، وبناءً عليه سوف يقوم الباحث بتطبيق هذه البطاقة على الاتحاد المصري للسلاح.

#### هدف البحث:

يهدف البحث إلى وضع نموذج لتقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الاتحاد المصري

للسلاح.

#### تساؤلات البحث:

١- ما أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلاح؟

٢- ما عناصر بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة لتقويم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلاح؟

## مصطلحات الدراسة:

### التقويم :

عملية تشخيصية وفائية علاجية ، تستهدف الكشف عن مواضع الضعف والقوة في الشئ المقوم ثم التحسين والتطوير، وعلى هذا فالتقويم يعتبر وسيلة و ليس غاية، ووسيلة يمكننا بها معرفة مدى ما حققنا من أهداف وترشدنا إلى مواطن الضعف لكي نعمل على إصلاحها أو تحاشيها.(١٣ : ٥٩) ( ٥ : ٥ )

### الأداء الاستراتيجي :

العملية التي تقوم فيها المنظمة بتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة في اتجاه معين .( ٢٨ : ٧٨ )

### بطاقة الأداء المتوازن :

أداة من أدوات الإدارة الإستراتيجية تساعد على ترجمة رسالة المنظمة والاستراتيجية الخاصة بها إلى مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء الدقيقة حيث تعطى إطار عمل لنظام الإدارة والأداء الاستراتيجي، فهي تعتبر تمثيل مرئي للاستراتيجية بالنسبة للمنظمة، حيث أنها تركز على الجهود التنظيمية للوصول إلى النتائج والأهداف.( ٣٥ : ٢٧٠ )

### الاتحاد الرياضي:

هو "هيئة تتكون من الأندية الرياضية ومراكز الشباب التي توافق على انضمامها الجهة الإدارية المختصة والهيئات الرياضية التي لها نشاط في لعبة ما بقصد تنظيم وتنسيق هذا النشاط بينها والعمل على نشر اللعبة".(٢٣ : ١٦)

### الدراسات السابقة :

#### أولا : الدراسات باللغة العربية :

١- دراسة" ماجد محمد عبدالسلام، بسام أحمد، كامل أحمد" (٢٠١٧م): بعنوان " قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، تهدف هذه الدراسة إلى قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد أكثر العوامل تأثيرا على أداء تلك المؤسسات ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة، وكان ترتيب أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة على النحو التالي: النمو والتعليم، العمليات الداخلية، المسؤولية الاجتماعية ثم البعد المالي، ورغم أنه لوحظ ضعف تأثير رضا الجمهور على أداء المؤسسات العامة، إلا أن كافة الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن تؤدي إلى تحسين الأداء، والذي يؤدي بدوره إلى رضا الجمهور.(١٥)

٢- دراسة "منال عبدالرحمن سفر" (٢٠١٦م): بعنوان " مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن"، وهدفت الدراسة إلي وضع مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن ، وكانت أهم النتائج ( تعمل جامعة أم القرى على تحديد مؤشرات لتقييم الأداء من خلال قاعدة بيانات شاملة يتم تحديثها بشكل دوري وبذلك تقف الجامعة عن كذب على تحديد مستوى أدائها ، وتحرص الجامعة على الاستفادة من نتائج تجارب تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في الجامعات الأخرى سواء المحلية منها أو العربية أو العالمي).(١٩)

٣- دراسة "مريم شكري نديم" (٢٠١٣م): بعنوان "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" وهدفت الدراسة إلي تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لشركات طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية ، وكانت أهم النتائج هي وجود تأثير لتطبيق واستخدام بطاقة الأداء المتوازن الأربعة علي مقياس الأداء الحديث علي معدل العائد علي الأصول وحقوق الملكية.(١٨)

٤- دراسة "احمد محمد غريب" (٢٠١٣م): بعنوان "نموذج مقترح لتقييم الأنشطة الترويحية لذوى الاحتياجات الخاصة بالأندية ومراكز الشباب في جمهورية مصر العربية" واستهدفت الدراسة وضع نموذج لتقييم الأنشطة الترويحية لذوى الاحتياجات الخاصة بالأندية ومراكز الشباب في ضوء القياس المتوازن BSC في جمهورية مصر العربية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسة المسحية) على عينة بلغ قوامها (٦٥١) فردا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من بين المستفيدين ومسئولي الأنشطة الترويحية بمراكز المعاقين، واستخدم الباحث بطاقة الأداء المتوازن كأداة لجمع البيانات وجاءت أهم النتائج وجود قصور في البعد المالي، ولا توجد إستراتيجية لزيادة الدعم المقدم للأنشطة الترويحية بالإضافة إلى النموذج المقترح لتقييم الأنشطة الترويحية.(٣)

٥- دراسة "خلود نزار الديب" (٢٠١٢م)(١٠) بعنوان "بطاقة قياس الأداء المتوازن كمدخل لتطوير الأداء الإداري في الاتحاد الرياضي العام في سوريا"، واستهدفت الدراسة استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كمدخل لتطوير الأداء الإداري في الاتحاد الرياضي العام في سوريا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم تحليل الوثائق والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، واشتملت العينة على أعضاء المجلس المركزي وعددهم ٥١ عضواً، أعضاء المكتب التنفيذي وعددهم (١٠) أعضاء وبعض العاملين في الاتحاد الرياضي وعددهم (٢٠٠) وبلغ إجمالي العينة (٢٦١) فرد بنسبة ٦٤.٧٦%، ومن أهم نتائج هذه الدراسة، أنه لا تتوفر المعلومات الصحيحة للأفراد عن أدائهم بالشكل الأمثل، وعدم الاهتمام برفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم، بالإضافة إلى أن الاتحاد العام الرياضي لا يعمل علي تحقيق نظام للتغذية المرتدة لتحقيق رفع كفاءة العاملين به كما لا يقوم بقياس الرضا الوظيفي للموارد البشرية المختلفة بطريقة مستمرة.(١٠)

٦- دراسة "جمال حسن محمد" (٢٠١٢م): بعنوان "مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة القياس المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة)، واستهدفت الدراسة التعرف علي مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان لجمع البيانات، وبلغت عينة البحث على عدد (٥٢) من العاملين بالجامعة الإسلامية بغزة، وكانت أهم النتائج أن الجامعة تعمل علي مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية، والحرص علي استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العالمية.(٦)

٧- دراسة "إيمان شاكر محمد" (٢٠١١ م ) بعنوان " اطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية" وهدفت الدراسة إلي وضع اطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية وكانت أهم النتائج هي أن نظام تقييم الأداء الجامعي المطبق حاليا في المؤسسات التعليمية ، يتضمن نسبة كبيرة من المؤشرات التي لا تعكس أداء العملية التعليمية وعوامل النجاح بشكل دقيق التي تسهم في تميز الأداء الجامعي. (٤)

- ١- 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 . (٣٣)
- ٢- دراسة مانفيل وبورد **Manville and Board (٢٠١٣م)** : واستخدم نموذج الأداء المتوازن وذلك باستخدام منهجية دراسة الحالة لمجموعة من الشركات الإنجليزية ، ومن أهم النتائج ( أن عناصر البيئة والثقافة التنظيمية والثقة والولاء التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر علي تقييم الأداء في المؤسسات غير الربحية). (٣٦)
- ٣- دراسة بيتاتشي وآخرون **Betatci and others (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 لدي المؤسسات الغير هادفة للربح ، وأي من الطرق المستخدمة في تقييم الأداء . (٢٧)
- ٤- دراسة بي راميش **B Ramesh (٢٠١٠م)** : بعنوان " أهمية بطاقة الأداء المتوازن لنمو قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة " هدفت الدراسة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظر استراتيجية التخطيط والمستخدم بشكل واسع في إدارة الأعمال والمنظمات الهادفة للربح ، وكانت أهم النتائج أن الدولة لم تقم بقياس أداء الوحدات الحكومية التي تحتضن تلك المشروعات الصغيرة لقياس مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها، مثل الجهات الداعمة للخدمة الحكومية لتلك المشروعات في مصر كالصندوق الاجتماعي للتنمية. (٢٦)
- ٥- دراسة حامد توحيدي وآخرون **Hamid Tohidi et. al., (٢٠١٠م)** : بعنوان " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية " وهدفت الدراسة إلي التعرف علي أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقييم الأداء بها ، من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الإنترنت ، وكانت أهم النتائج أن استخدام البطاقة أدى إلي تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس علي نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناءً علي تقييم الأداء عبر منظور العملاء (الطلبة) . (٣٢)
- ٦- دراسة ايلكي وايرسما **Eelke Wiersma (٢٠٠٩م)** : بعنوان " لأي غرض يستخدم المديرون بطاقات الأداء المتوازنة؟: دراسة تجريبية" وهدفت الدراسة إلي التعرف علي الهدف الذي تسعى إلي تحقيقه بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة تطبيقية علي تقديم الخدمات الإلكترونية لشركات المعلومات والاتصالات ، وكانت أهم النتائج هي أهمية بطاقة الأداء المتوازن علي جميع المنشآت لأنها كالمرآة تعكس نتائج أعمال المنشأة أمام الغير باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية، فهي بطاقة رصد ناتج تعاملات المنشأة. (٣٠)

## إجراءات البحث:

### منهج البحث:

استخدام الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لملائمته وطبيعة البحث.

### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من مجلس إدارة الاتحاد المصري للسلاح ، ومجالس إدارة أندية السلاح المصرية ومدربي السلاح، وحكام السلاح الدوليين، والمسؤولين الإداريين لفرق السلاح بالأندية والبالغ عددهم ١٣٨ فرد ويتضح ذلك في جدول (١) التالي:

جدول (١)

#### توصيف مجتمع البحث

مجتمع البحث	مجلس إدارة الاتحاد المصري للسلاح	مجالس إدارة أندية السلاح المصري	حكام	مدربين	إداريين	المجموع
العدد	٨	٣٠	١٨	٧٠	١٢	١٣٨

### عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية وقد بلغ عددها (٦٠ مفردة) بنسبة (٤٣.٤٧ %) من مجتمع البحث والجدول التالي (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

#### توصيف عينة البحث

عينة البحث	مجلس إدارة الاتحاد المصري للسلاح	مجالس إدارة أندية السلاح المصرية	حكام	مدربين	إداريين	المجموع	النسبة المئوية
العدد	٦	١٥	٨	٢٥	٦	٦٠	%٤٣.٤٧

### أدوات جمع البيانات:

– الاستبيان:

استخدم الباحث أسلوب الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لتحقيق هدف البحث عن طريق تصميم عدد استماراتي استبيان موزعين كالتالي:

١- الاستمارة الأولى: التعرف على أهمية تقويم الإداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلاح.

٢- الاستمارة الثانية: وذلك للتعرف على عناصر بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلاح.

### خطوات أعداد الاستمارات:

١- الاستبيان الأول:

يهدف للتعرف على مفهوم وأهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلاح.

قام الباحث بالاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة في الإدارة الرياضية والدراسات المرتبطة بالإدارة الاستراتيجي ووضع مجموعة من العبارات المختلفة للتعرف على مفهوم وأهمية تقويم الإداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري، حيث تمثلت محاور الاستبيان في مجموعة من العبارات المرتبطة بتقويم الإداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلاح.

### ١- صياغة عبارات الاستبيان

قام الباحث بصياغة العبارات التي تقيس ذلك المحور، وقد راعى الباحث عند صياغته العبارات أن تكون سهلة وبسيطة ومفهومة، ثم تم عرض الاستبيان المتعلق بالمحور الأول وهو التعرف على المفهوم وأهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلاح التي توصل إليها الباحث مرفق (٢) على عدد (١٠) من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مرفق (١) وذلك في الفترة من ٢٠١٧/١/١٠ إلى ٢٠١٧/١/٢٠م لإبداء الرأي حول مناسبة العبارات المقترحة ويوضح ذلك جدول (٣).

#### جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان الأول (ن = ١٠)

العبارات										م
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	العبارة
١٠٠	١٠٠	١٠٠	٩٣.٣٣	١٠٠	١٠٠	٩٠	١٠٠	٩٣.٣٣	١٠٠	%
٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	العبارة
١٠٠	٧٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	%
٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	العبارة
٥٣.٣٣	١٠٠	٤٦.٦٧	٦٠	١٠٠	١٠٠	٩٦.٦٧	٦٦.٦٧	١٠٠	١٠٠	%

يوضح جدول (٣) أن النسبة المئوية لاستجابة الخبراء حول عبارات محاور الاستبيان قد تراوحت ما بين (٥٣.٣٣% : ١٠٠%)، وقد ارتضى الباحث قبول العبارات التي حصلت على نسبة ٧٠% من موافقة السادة الخبراء وتم حذف العبارات التي لم تحصل على تلك النسبة وهي العبارات رقم (٢٣، ٢٧، ٢٨، ٣٠).

- المعاملات العلمية للاستمارة:

أولاً : صدق الاستمارة:

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي، حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (٢٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية وذلك في الفترة من ٢٠١٧/١/٢٥ إلى ٢٠١٧/٢/١٠ و جدول (٤) التالي يوضح ذلك



جدول (٤)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان الخاص بالتعرف على أهمية تقويم الإداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلاح (ن=٢٠)

العبارات										م
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	العبارة
٠.٥٥٢	٠.٦٩٣	٠.٤٧٣	٠.٤٦٥	٠.٤٩٢	٠.٧١٦	٠.٥٠٩	٠.٤٨٣	٠.٦٩٨	٠.٤٦٩	%
٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	العبارة
٠.٥٤٥	٠.٤٧٥	٠.٨٤٣	٠.٤٧٣	٠.٥٦٠	٠.٥٧٢	٠.٥٣٦	٠.٦٠٠	٠.٦١١	٠.٤٨٣	%
				٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	العبارة
				٠.٥٢٢	٠.٥٦٢	٠.٤٨٠	٠.٤٩٣	٠.٥١٥	٠.٤٧٥	%

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٤) إلي انه توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠,٠٥) بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه ، والمحور والمجموع الكلي للاستبيان ، مما يدل على صدق الاستبيان .

جدول (٥)

معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للاستبيان (ن=٢٠)

م	المحور	الاستبيان
١	أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلاح	٠.٤٥٣

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٥) انه هناك وجود ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية لعبارات المحور مع الدرجة الكلية للاستبيان، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يدل على صدق الاستبيان .  
ثانياً: ثبات الاستبيان :-

اعتمد الباحث على أسلوبين لحساب ثبات الاستبيان معادلة الفا كرونباخ وهي معادلة تستخدم لإيضاح المنطق العام لثبات الاختبار، (والتجزئة النصفية ومعامل الارتباط وتصحيح طول المقياس من خلال معادلة سبيرمان- براون، ومعادلة جتمان) ويوضح جدول (٦) قيم معامل الثبات لاستمارة التعرف على مفهوم تقويم الإداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلاح وذلك خلال الفترة من ٢٠١٧/٢/١٥م وإلى ٢٠١٧/٣/١م.

جدول (٦)

معامل ثبات الفاكرونباخ والتجزئة النصفية لاستبيان (ن=٢٠)

م	المتغيرات	الفاكرونباخ	التجزئة النصفية	
			معامل الارتباط	تصحيح طول المقياس
١	أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلاح	٠.٥٤٥	٠.٥٨٦	٠.٦٨٩
			سبيرمان- براون	جتمان
			٠.٦٨٩	٠.٧٨٩

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٦) أن استبيان التعرف على أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلح يتسم بخصائص سيكومترية جيدة ذات دلالة عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى درجة عالية من ثبات الاستبيان ككل لدى العينة قيد الدراسة.

### تطبيق الإستبيان في صورته النهائية :

بعد إجراء المعاملات العلمية للإستبيان من صدق وثبات وموضوعية في التحليل ، قام الباحث بتجميع الاستبيان، تم التوصل إلى الصورة النهائية للإستبيان والمشمئل علي (٢٦) عبارة ، وتم تطبيق الإستبيان في صورته النهائية مرفق (٣) علي عينة الدراسة خلال الفترة من ٢٠١٧/٣/١٠ إلى ٢٠١٧/٣/٢٦ م ، وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (نعم - ربما- لا)، وقد تم تصحيح عبارات الإستبيان بحيث أعطيت الإجابة (نعم) ثلاث درجات ، والإجابة (ربما) درجتان ، والإجابة (لا) درجة واحدة ، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً .

الاستبيان الثاني :-

- للتعرف على عناصر بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلح.

### ١- تحديد محاور الاستبيان :

قام الباحث بالإطلاع علي المراجع المتخصصة في علم الإدارة والدراسات السابقة المرتبطة بالتقويم ، وكذلك تقييم الأداء المتوازن ومن خلال ذلك توصل الباحث إلي (٥) محاور رئيسة وهي موضحة بمرفق (٤).

٢- عرض المحاور علي الخبراء :

تم عرض المحاور التي توصل إليها الباحث مرفق (٤) علي عدد (١٠) من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة مرفق (١) لإبداء الرأي في مدي مناسبة المحاور من عدمها لموضوع الدراسة وتصميم الأستبيان وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٧).

### جدول رقم (٧)

أراء السادة الخبراء حول محاور استمارة الاستبيان الخاصة بالتعرف على عناصر بطاقة الأداء المتوازن (ن = ١٠)

م	المحور	التكرار	النسبة المئوية
المحور الأول	الجانب المالي	١٠	%١٠٠
المحور الثاني	المستفيدون	٩	%٩٠
المحور الثالث	النمو والتطوير	١٠	%١٠٠
المحور الرابع	العمليات الداخلية	٩	%٩٠
المحور الخامس	الجانب البيئي	٨	%٨٠

يتضح من جدول رقم (٧) أن النسبة المئوية للآراء حول محاور الاستبيان قد تراوحت من ٨٠% إلى ١٠٠% وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠% فأكثر وبذلك تم تحديد المحاور الرئيسية لاستمارة الاستبيان بناء على آراء السادة الخبراء، وتم التوصل إلى المحاور الرئيسية للاستبيان في صورته النهائية وعددهم (٥) محاور وهم (المحور المالي، محور المستفيدين، محور النمو والتطوير، محور العمليات الداخلية، محور الجانب البيئي).

### ٣- صياغة عبارات الاستبيان :

قام الباحث بصياغة عبارات الأستبيان مستعيناً بالمحاور المستخلصة من رأي الخبراء، والتي تقيس تلك المحاور، وقد راعي الباحث عند صياغته لعبارات الأستبيان أن تكون العبارات سهلة وبسيطة ومفهومة، وتم وضعها في مرفق (٥)، ثم تم العرض على (١٠) خبراء في مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة ورياضة السلاح وذلك للتعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات وكفايتها للمحاور المستخدمة، ويوضح جدول (٨) النسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات الاستبيان

### جدول (٨)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات المحاور الخاصة بالتعرف على عناصر بطاقة الأداء المتوازن

(ن = ١٠)

محور الجانب البيئي		محور العمليات الداخلية		محور النمو والتطور		محور المستفيدين		المحور المالي	
%	العبرة	%	العبرة	%	العبرة	%	العبرة	%	العبرة
٩٠	١	١٠٠	١	١٠٠	١	٩٣.٣٣	١	١٠٠	١
٨٧	٢	١٠٠	٢	١٠٠	٢	١٠٠	٢	١٠٠	٢
١٠٠	٣	٩٠	٣	٨٦.٦٧	٣	٩٣.٣٣	٣	٩٠	٣
٥٣	٤	١٠٠	٤	١٠٠	٤	١٠٠	٤	٩٣.٣٣	٤
٩٣	٥	٩٠	٥	٨٠	٥	٨٠	٥	١٠٠	٥
٨٧	٦	٨٧	٦	٦٠	٦	٨٦.٦٧	٦	١٠٠	٦
١٠٠	٧	٩٣.٣٣	٧	٩٦.٦٧	٧	٩٦.٦٧	٧	٤٦.٦٧	٧
٤٧	٨	١٠٠	٨	١٠٠	٨	١٠٠	٨	١٠٠	٨
٨٧	٩	٦٧	٩	٩٣	٩	٨٠	٩	١٠٠	٩
١٠٠	١٠	٩٦.٦٧	١٠	٣٣.٣٣	١٠	٦٦.٦٧	١٠	١٠٠	١٠
		٤٣	١١	٩٠	١١	٥٣.٣٣	١١	١٠٠	١١
		٩٦.٦٧	١٢	٩٦.٦٧	١٢	٦٦.٦٧	١٢	٨٠	١٢
		٥٣.٣٣	١٣					٩٠	١٣

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة قد تراوحت ما بين (٤٦,٦٧% إلى ١٠٠%) ولقد ارتضى الباحث نسبة (٧٠%) فأكثر للموافقة على العبارات وتم استبعاد العبارات التي لم تحصل على هذه النسبة بناء على آراء الخبراء وهى العبرة رقم (٧) من المحور المالي، والعبرة رقم (١٠، ١١، ١٢) من محور المستفيدين، والعبرة رقم (٦، ١٠) من محور النمو والتطوير، والعبرة رقم (٩، ١١، ١٣) من محور العمليات الداخلية، والعبرة رقم (٤، ٨) من محور الجانب البيئي.

- المعاملات العلمية للاستثمار:

أولاً : صدق الاستثمار:

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي، حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (٢٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية وذلك في الفترة من ٢٠١٩/٢/١ الى ٢٠١٩/٢/٢٥ وجدول (٩) التالي يوضح ذلك

جدول (٩)

صدق الاتساق الداخلي لعبارة الاستبيان الخاص بالتعرف على عناصر بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلح (ن=٢٠)

محور المالي		محور المستفيدين		محور النمو والتطور		محور العمليات الداخلية		محور الجانب البيئي	
العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%
١	٠.٤٤٨	١	٠.٥٥٥	١	٠.٥٤٥	١	٠.٥٥٧	١	٠.٥٦٧
٢	٠.٧٣٨	٢	٠.٧٢٧	٢	٠.٧٣٥	٢	٠.٧٣٨	٢	٠.٥١٨
٣	٠.٤٧٣	٣	٠.٤٩٥	٣	٠.٤٦٤	٣	٠.٥٨٨	٣	٠.٦١٠
٤	٠.٥٦٢	٤	٠.٦٢٧	٤	٠.٦٢٣	٤	٠.٥٨٩	٤	٠.٥٣١
٥	٠.٦٧٤	٥	٠.٦٩٦	٥	٠.٦٧٦	٥	٠.٦٣٥	٥	٠.٦٣٣
٦	٠.٥٠٠	٦	٠.٥٧١	٦	٠.٥٧٥	٦	٠.٤٩٣	٦	٠.٥١١
٧	٠.٤٧٠	٧	٠.٥٣٦	٧	٠.٥٣٤	٧	٠.٥٠٦	٧	٠.٥٨١
٨	٠.٥٤٩	٨	٠.٥١٩	٨	٠.٥٢٢	٨	٠.٥٢٩	٨	٠.٥٢٤
٩	٠.٦٦٨	٩	٠.٧٠١	٩	٠.٧١٢	٩	٠.٥١٧		
١٠	٠.٥٤٦	١٠	٠.٥٤٩	١٠	٠.٥٥٢	١٠	٠.٦١٤		
١١	٠.٤٨٩								
١٢	٠.٦٠٨								

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٩) أن معاملات الارتباط بين عبارات ومحاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستثمار تراوحت ما بين (٠.٤٤٨ : ٠.٧٣٨) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق عبارات المحور.

- صدق الاتساق الداخلي بين أبعاد الاستبيان والمجموع الكلي للاستبيان :

جدول (١٠)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد ومجموع درجات الاستبيان ككل (ن=٢٠)

م	المحاور	قيمة ر
المحور الأول	الجانب المالي	٠.٥٢٣
المحور الثاني	المستفيدين	٠.٥٩٧
المحور الثالث	النمو والتطوير	٠.٥٩٤
المحور الرابع	العمليات الداخلية	٠.٥٧٧
المحور الخامس	الجانب البيئي	٠.٦٥٤
	المقياس ككل	٠.٥٨٩

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (١٠) وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والاستبيان ككل، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٥٢٣ : ٠.٥٩٧) وحصل المقياس ككل على معامل ارتباط (٠.٥٨٩) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان.

ثانياً: الثبات :

حساب الثبات لمحاور الاستبيان بأستخدام معامل ألفا كرونباخ:

تم تقدير ثبات المقياس على أفراد العينة الأستطلاعية (٢٠) فرد بإستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ حيث حصلت محاور الاستبيان على قيمة معامل ألفا (٠.٧٢٥) للمقياس ككل مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات و جدول (١١) يوضح ذلك .

### جدول (١١)

معاملات ألفا كرونباخ لثبات محاور الاستبيان (ن=٢٠)

م	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	الجانب المالي	٠.٨١٢
المحور الثاني	المستفيدون	٠.٧٥٢
المحور الثالث	النمو والتطوير	٠.٦٤١
المحور الرابع	العمليات الداخلية	٠.٧٢٧
المحور الخامس	الجانب البيئي	٠.٦٩٣
المقياس ككل		٠.٧٢٥

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول رقم (١١) أن معاملات ارتباط الفا كرونباخ تتراوح بين (٠.٦٤١ : ٠.٨١٢) وهي معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يعني أن ثبات معامل الفاء كرونباخ مقبول للدرجة الكلية للمقياس ولمحاور الاستبيان الخاص للتعرف على عناصر بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلاح. تطبيق الإستبيان في صورته النهائية :

بعد إجراء المعاملات العلمية للإستبيان من صدق وثبات وموضوعية في التحليل ، قام الباحث بتجميع الاستبيان، وتم التوصل إلي الصورة النهائية للإستبيان والمشمتمل علي (٥٠) عبارة ، وتم تطبيق الإستبيان في صورته النهائية مرفق (٦) علي عينة الدراسة خلال الفترة من ٢٠١٧/٣/٢٨ إلي ٢٠١٧/٤/٢٦ م ، وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (نعم - إلي حد ما-لا)، وقد تم تصحيح عبارات الاستبيان بحيث أعطيت الإجابة (نعم) ثلاث درجات ، والإجابة (إلي حد ما) درجتان ، والإجابة (لا) درجة واحدة ، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

المعالجات الإحصائية:

استعان الباحث بالبرنامج الإحصائي SPSS22، وقد استخدم في ذلك المعالجات الإحصائية التالية : التكرار- النسبة المئوية- معامل الارتباط- الثبات بطريقة الفاكرونباخ- الدرجة المقدرة-الوزن النسبي

## عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

سوف يستعرض الباحث نتائج البحث وفقاً للترتيب التالي :

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :

١- ما أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلح؟

جدول (١٢)

التكرارات والدرجة التقديرية والوزن النسبي لعبارات التساؤل الأول ما أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي

بالاتحاد المصري للسلح (ن=٦٠)

م	العبارات	الاستجابات			الوزن النسبي
		لا	ربما	نعم	
١	التأكد من وجود رؤية ورسالة واضحة للاتحاد المصري للسلح للجميع		٥	٥٥	٩٧.٢٢
٢	التأكد من قدرة الاتحاد المصري للسلح على وضع ما أعده من الخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ للعمل خلال الموسم الرياضي		١٥	٤٥	٩١.٦٧
٣	يتم التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمر بها الاتحاد، والعمل على تحسينها باستمرار	٤	٢٠	٣٦	٨٤.٤٤
٤	تحديد الخطط البديلة التي سوف يتبعها الاتحاد في حالة حدوث مشكلة أو أخطاء إدارية أو فنية		١٠	٥٠	٩٤.٤٤
٥	القدرة على زيادة المعرفة الربحية والمستقبلية للاتحاد المصري للسلح.	١٤	١٤	٣٢	٧٦.٦٧
٦	التعرف على مستوى أداء العاملين ومدى جديتهم في أعمالهم وتحمل المسؤولية	٢	١٥	٤٣	٨٩.٤٤
٧	تقييم الأداء عملية مستمرة وليس إجراء شكلي أو مؤقت	٤		٥٦	٩٥.٥٦
٨	يساعد في التعرف على نماذج التقييم المختلفة والمتنوعة والعمل على تطويرها في المؤسسات الرياضية		١٦	٤٤	٩١.١١
٩	الرقابة على الاستثمارات وتوفير المعلومات للعاملين بالاتحاد المصري للسلح والاهتمام ببيئة العمل	١	٧	٥٢	٩٥.٠٠
١٠	عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بنمو المؤسسة والتخطيط في الأجل الطويل وتحقيق تكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة		٥	٥٥	٩٧.٢٢
١١	يشمل الأداء الاستراتيجي على الأداء الاجتماعي وهو عبارة عن رضا الجمهور المستفيد أو المنفعين	٤		٥٦	٩٥.٥٦
١٢	يشمل الأداء الاستراتيجي على الأداء التشغيلي من خلال حصة السوق وتقديم خدمة أو نشاط رياضي جديد وجيد	٤	١٣	٤٣	٨٨.٣٣
١٣	يتم توفير وسائل اتصال حديثة وسريعة مع المستفيدين من (حكام/لاعبين/مدربين/إداريين)		١٦	٤٤	٩١.١١
١٤	يساعد في التعرف على مناسبة عدد العاملين بالاتحاد المصري للسلح مع حجم العمل المطلوب تنفيذه بالدقة المطلوبة		٣	٥٧	٩٨.٣٣
١٥	يساعد في تشكيل لجان لمتابعة تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد المصري للسلح		٢	٥٨	٩٨.٨٩
١٦	التحليل الفني لعدد الصالات والملاعب للممارسة اللعبة وتنظيم البطولات الكبرى	١٠	١٠	٤٠	٨٣.٣٣
١٧	المساهمة في توضيح العلاقات الوظيفية بالاتحاد المصري للسلح بأنها محددة (واضحة)		١٠	٥٠	٩٤.٤٤
١٨	ضمان استمرار الدعم من المتبرعين والداعمين الذين سيتأكدون من ما يقدمونه من تبرعات وهبات من أموالهم	١	١٦	٤٣	٩٠.٠٠
١٩	يساعد في توفير وسائل تحفيز وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار	٥		٥٥	٩٤.٤٤
٢٠	اقتناع الإدارة العليا للاتحاد أن تقييم الأداء الاستراتيجي لا يعد إهداراً للوقت أو الموارد المتاحة	٣	٣	٥٤	٩٥.٠٠
٢١	يساهم في توفير هيكل تنظيمي داعم للعاملين في الأداء الفني والإداري	٢	٣	٥٥	٩٦.١١

## تابع جدول (١٢)

التكرارات والدرجة التقديرية والوزن النسبي لعبارات التساؤل الأول ما أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي  
بالاتحاد المصري للسلح (ن=٦٠)

م	العبارات	الاستجابات			الوزن النسبي
		لا	ربما	نعم	
٢٢	تحقيق الريادة والتميز في خدمة المستفيدين داخلياً وخارجياً على مستوى كافة البطولات		١٦	٤٤	٩١.١١
٢٣	يساهم في توفير سجل خاص بالاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين بالاتحاد المصري للسلح.	٧	١٠	٤٣	٨٦.٦٧
٢٤	قياس أداء العاملين بالاتحاد المصري للسلح ومدى تأثره بالقوانين الحكومية الجديدة.		١٦	٤٤	٩١.١١
٢٥	التعرف على تأثير الحالة الاقتصادية بالدولة على تنفيذ الأنشطة والمسابقات بالاتحاد المصري للسلح		١٣	٤٧	٩٢.٧٨
٢٦	رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتطوير البناء التنظيمي بالاتحاد		١	٥٩	٩٩.٤٤
٩٢.٥٩	المجموع الكلي للمحور	٤٣٣٣			

يتضح من جدول (١٢) أن النسب المئوية لإستجابات العينة قيد البحث على عبارات الاستبيان الأول قد تراوحت ما بين (٧٦.٦٧% : ٩٩.٤٤%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٩٢.٥٩%)

ويتضح أن العبارة رقم (٢٦،١٥،١٤) حصلت على أعلى نسبة مئوية حيث بلغت (٩٨.٣٣، ٩٨.٧٩، ٩٩.٤٤) علي الترتيب ولصالح الاستجابة ب (نعم)، وتشير العبارة رقم (١٤) إلى أنه من أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلح أنه يساعد في التعرف على مناسبة عدد العاملين بالاتحاد المصري للسلح مع حجم العمل المطلوب تنفيذه بالدقة المطلوبة ، والعبارة رقم (١٥) وتشير إلي أن من أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلح انه يساعد في تشكيل لجان متابعة تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد المصري للسلح ، والعبارة رقم (٢٦) وتشير إلي أن أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلح هو رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتطوير البناء التنظيمي بالاتحاد، وقد يرجع ذلك إلي أن الناتج الطبيعي لعملية التقويم للأداء الاستراتيجي هو وضع خطط التحسين والتعزيز لنقاط الضعف والقوة من أجل تطوير العمليات الوظيفية للجهاز الإداري من أجل تقديم خدمات افضل لجمهور اللاعبين والمدربين والحكام والإداريين سواء الداخلي أو الخارجي.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة " وهيبة مقدم (٢٠١٠) حيث يرى أن التقويم الإستراتيجي بأنه عملية تساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المنظمة للتعرف على اتجاهات الأداء فيها، ويشتمل على معايير مختلفة منها: معايير الإنتاجية، معايير الربحية، معايير القيمة المضافة، مؤشرات النشاط، معدلات النمو. (٢٤)

وتشير العبارات رقم (١٠،١٠،٢١) إلي أن أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلح تتمثل في التأكد من وجود رؤية ورسالة واضحة للاتحاد المصري للسلح للجميع، كما أن تقويم الأداء الاستراتيجي يساعد في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بنمو المؤسسة والتخطيط في الأجل الطويل، وتحقيق تكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة، كما يساهم تقويم الأداء الاستراتيجي في توفير هيكل تنظيمي داعم للعاملين في الأداء الفني والإداري.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة **جودة عبد الرؤف محمد (٢٠١٠)** أن تقويم الأداء الإستراتيجي يعكس درجة الموائمة والانسجام بين أهداف المنظمة واستراتيجياتها، كما أنه يساعد على تخصيص موارد المنظمة بشكل كفاء، وكسر الروتين والإجراءات التقليدية غير الفاعلة، ويعمل على خلق إستراتيجيات دفع أجور مناسبة للعاملين، كما يجعل المنظمة متميزة بإكسابها ميزة تنافسية. (٧)

وتشير العبارات رقم (٧، ١١، ٩، ٢٠) إلي أن أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلاح تتمثل في أن تقييم الأداء عملية مستمرة وليس إجراء شكلي أو مؤقت، يشمل الأداء الاستراتيجي على الأداء الاجتماعي وهو عبارة عن رضا الجمهور المستفيد أو المنتفعين، الرقابة علي الاستثمارات، توفير المعلومات للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح، الاهتمام ببيئة العمل، و اقتناع الإدارة العليا للاتحاد أن تقييم الأداء الاستراتيجي لا يعد إهداراً للوقت أو الموارد المتاحة.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة **Ghosh and Mukherjee(2006)** حيث يمكن القول بأن التقويم الاستراتيجي في أي منظمة هو عملية ملحة لتحديد مستوى الأداء بها وفقاً للمعايير المعتمدة، والتحقق من أدائها على النحو المرغوب، والوقوف على جوانب القوة وجوانب الضعف لتعزيز جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف. (٣١)

بينما جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأخير وتشير إلى أن أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي في القدرة على زيادة المعرفة الربحية والمستقبلية للاتحاد المصري للسلاح، وقد يرجع الباحث ذلك إلي تركيز عينة البحث علي الجانب الإداري بشكل أكبر من خلال العمليات الإدارية المختلفة ، وأن تنوع الخدمات أو الأنشطة المقدمة يتم من خلال التخطيط وفق احتياجات الأعضاء المختلفة والتي غالباً ما تكون قصيرة المدى.

ويشير **محمد يوسف (٢٠٠٠)** إلى أنه يجب الارتقاء بمستويات الأداء لكل وحدة إدارية (نظام فرعي) فإن نظام تقييم الأداء يجب أن يضم مجموعة من مؤشرات الأداء الكمية الخاصة بكل وحدة إدارية والتي تستخدم في تقييم أداء الوحدة وفقاً لمعايير قياسية ، وهذا يجعل لنظام تقييم الأداء أهمية بالغة بالنسبة لإدارة الإتحاد لأنه يمكنها من الاطلاع على أداء كل وظيفة على حده. (١٧)

### الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على :

٢- ما عناصر بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة لتقويم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلاح؟

#### جدول (١٣)

التكرارات والدرجة المقدره والوزن النسبي لإستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور المالي(ن=٦٠)

م	العبارات	الاستجابات			الوزن النسبي
		نعم	إلى حد ما	لا	
١	يخصص الاتحاد المصري للسلاح ميزانية تكفي لتنفيذ البطولات والمسابقات وينودها محددة.	١٠	٢٠	٣٠	٥٥.٥٦
٢	توجد تبرعات وهيئات لتمول المسابقات والبطولات الرسمية للاتحاد.	١٠	٢٠	٤٠	٤٤.٤٤
٣	الإمكانيات المالية الحالية بالاتحاد تساعد علي تقديم البطولات والمسابقات بصورة جيدة.	١٠	٢٠	٣٠	٥٥.٥٦
٤	ميزانية البطولات والمسابقات تتناسب مع الفرق المستفيدة والمشاركة بها.	١٠	٢٨	٢٢	٦٠
٥	توجد صعوبة في الحصول على الشركات الدولية الكبرى لرعاية مسابقات وبطولات الاتحاد.	٤٥	١٥		٩١.٦٧
٦	تساعد ميزانية البطولات والمسابقات علي إجراء الصيانة للصالات التي تقام عليها البطولات.	٥	٢٦	٢٩	٥٣.٣٣
٧	يخصص الاتحاد المصري للسلاح حافز مادي للفرق الحاصلة علي المراكز الأولى في البطولات الدولية.	٨	٢٢	٣٠	٥٤.٤٤



## تابع جدول (١٣)

التكرارات والدرجة المقدره والوزن النسبي لإستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور المالي(ن=٦٠)

م	العبارات	الاستجابات			الدرجة المقدره	الوزن النسبي
		نعم	إلى حد ما	لا		
٨	تخصص وزارة الشباب والرياضة حافز رياضي للفائزين بالميداليات في البطولات الدولية.		٣٨	٢٢	٩٨	٥٤.٤٤
٩	الدفعات المالية التي يتم صرفها من قبل الدعم الحكومي كافية للصرف على أوجه النشاط بالاتحاد.		١٠	٥٠	٧٠	٣٨.٨٩
١٠	توجد إدارة للتسويق بالاتحاد المصري للسلاح.	٥	٢٠	٣٥	٩٠	٥٠
١١	يتم التخطيط لتنوع المصادر المالية وزيادتها من خلال التعاقد مع رعاه للاتحاد.	١٥	٣٢	١٣	١٢٢	٦٧.٧٨
١٢	الميزانية تكفي لمرتبات وأجور العاملين والأخصائيين بالاتحاد المصري للسلاح.	١٠	٣٣	١٧	١١٣	٦٢.٧٨

يوضح جدول (١٣) أن الوزن النسبي لاستجابات العينة حول المحور المالي تراوحت ما بين (٣٨.٨٩%:٩١.٩٧%) ويتضح أن العبارة رقم (٥) حصلت على أعلى وزن نسبي (٩١.٦٧%) ولصالح الاستجابة ب (نعم) ويشير ذلك إلى وجود صعوبة في الحصول على الشركات الدولية الكبرى لرعاية مسابقات وبطولات الاتحاد. ويعزى الباحث ذلك بسبب عدم وجود إدارة متخصصة في التسويق الرياضي بالاتحاد المصري للسلاح وهذا ما إشارات وأكدته له استجابات العينة في العبارة رقم (١٠).

ويتضح حصول العبارة رقم (٩) على أقل وزن نسبي (٣٨.٨٩%) وذلك لصالح الاستجابة ب (لا) وتشير إلى إن الدفعات المالية التي يتم صرفها من قبل الدعم الحكومي غير كافية للصرف على أوجه النشاط بالاتحاد، ويعتبر ذلك من ضمن المعوقات المالية التي تعوق تنفيذ الأنشطة بالاتحاد المصري للسلاح.

بينما حصلت باقي العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٦، ٧، ٨، ١٠، ١٢، ١١) على أوزان نسبية تراوحت ما بين (٤٤.٤٤% : ٦٧.٧٨%) مما يشير إلى أن الجانب المالي ضعيف ويتضح ذلك من خلال: عدم وجود ميزانية كافية لتنفيذ خطة الاتحاد على اكمل وجهه ممكن ويرجع ذلك بسبب عدم وجود الدعم المادي المقدم للاتحاد بصورة كافية، وبناء على ذلك الأمر فإن الحوافز المادية التي يوفرها الاتحاد للأبطال في البطولات المختلفة ضعيفة بسبب عدم وجود تدعيم كافي من وزارة الشباب والرياضة للاتحاد.

ويرى الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة التي تشير إلى قصور في الجانب المالي متمثلاً في قلة الميزانية وعدم مناسبتها لمرتبات وأجور العاملين والصرف على أوجه المسابقات المختلفة للاتحاد، 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 الجانب المالي في تعزيز قدرة الاتحاد المصري للسلاح إذا تم توفير الدعم الكافي والميزانية الكافية.

ويتفق الباحث مع نتائج دراسة كلاً إبراهيم حسين إبراهيم (٢٠١٤)، أيمن شاعر (٢٠١١)، حيث أشارت إلى أن عملية استثمار الموارد المالية يعد أحد أهم المؤشرات للتقييم في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن وفق البعد المالي ويساهم في التعرف على المعطيات المالية للمؤسسة. (١)، (٤)

ويتفق الباحث مع نتائج دراسة إبراهيم شفيق (٢٠٠٧م) في عدم كفاية الدعم الحكومي وقلة الإمكانيات المادية

الكافية لتنظيم الأنشطة الرياضية المختلفة. (٢)

## جدول (١٤)

التكرارات والدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات محور المستفيدين (ن=٦٠)

م	العبارات	الاستجابات			الوزن النسبي	الدرجة المقدره
		نعم	إلى حد ما	لا		
١	يتم تقسيم البطولات والمسابقات وفقاً للأعمار السنوية والمراحل المتنوعة.	٦٠			١٨٠	١٠٠
٢	توجد شكاوي من الناحية التنظيمية للمسابقات والبطولات من قبل المستفيدين.	٣٠	٣٠		١٥٠	٨٣.٣٣
٣	يسعى الاتحاد المصري للسلاح إلى توسيع قاعدة الممارسة.	٥٠	١٠		١٧٠	٩٤.٤٤
٤	يتم تحديد مواعيد البطولات للمرحل العمرية الصغيرة بعيداً عن العام الدراسي.	٢٠	٣٦	٤	١٣٦	٧٥.٥٦
٥	البطولات والمسابقات تحقق التفاعل الاجتماعي بين الفرق المشاركة .	٢٥	٣٠	٥	١٤٠	٧٧.٧٨
٦	يتم الاهتمام بالدعاية والإعلان لجذب المستفيدين .	١٥	٣٠	١٥	١٢٠	٦٦.٦٧
٧	يتم عمل أبحاث لقياس الراي العام في الأداء الإداري والخدمي المقدم خلال المسابقات.		٢٢	٣٨	٨٢	٤٥.٥٦
٨	يتم متابعة زوار الموقع الإلكتروني الخاص بالاتحاد وتقديم الجديد باستمرار لهم.	٥	٤٠	١٥	١١٠	٦١.١١
٩	تعد البطولات والمنافسات الرياضية عاملاً مساعداً للشباب علي قضاء وقت الفراغ .	٥٥	٥		١٧٥	٩٧.٢٢
١٠	يحقق المستفيدين نوع من الرضا التام عن مستوى النواحي الفنية للبطولة ومستواها بين اللاعبين في الفردي والفرق.	٣٠	٣٠		١٥٠	٨٣.٣٣

يوضح جدول (١٤) أن الوزن النسبي لاستجابات العينة حول محور المستفيدين تراوحت ما بين (٤٥.٥٦% : ١٠٠%) ويتضح أن العبارة رقم (١) حصلت على أعلى وزن نسبي (١٠٠%) ولصالح الاستجابة بـ (نعم) حيث انه يتم تقسيم البطولات والمسابقات وفقاً للأعمار السنوية والمراحل المتنوعة، وبعد ذلك من نقاط القوة الموجودة بالاتحاد المصري للسلاح.

بينما حصلت العبارة رقم (٧) على أقل وزن نسبي (٤٥.٥٦%) ولصالح الاستجابة بـ (لا) حيث تشير انه لا يتم عمل أبحاث لقياس الراي العام في الأداء الإداري والخدمي المقدم خلال المسابقات، ويرى الباحث أن ذلك يعدّ من نقاط الضعف الموجودة بالاتحاد حيث انه من ضمن تحقيق أداء إستراتيجي ذو مستوى عال يجب على المؤسسات الرياضية تحقيق القياسات الإدارية المناسبة للتعرف على العمل الإداري.

بينما حصلت باقي العبارات (٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٨، ٩، ١٠) علي أوزان نسبية تراوحت ما بين (٦١.١١% : ٩٧.٢٢%) مما يشير إلي وجود تفاعل اجتماعي خلال تنظيم المسابقات الرياضية وان المستفيدين لديهم نوع من الرضا التام عن مستوى النواحي الفنية للبطولة ومستواها بين اللاعبين في الفردي والفرق، بينما هناك بعض القصور في متابعة زوار الموقع الإلكتروني الخاص بالاتحاد وتقديم الجديد باستمرار لهم.

ويتفق الباحث مع نتائج دراسة " أحمد محمد غريب (٢٠١٣م) في أن تحقيق التفاعل الاجتماعي الذي يتم خلال الأنشطة الرياضية يعد من أحد المحددات الرئيسية لرضا المستفيدين عن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمين للأنشطة. (٣)

ويؤكد كلاً من كمال الدين عبد الرحمن درويش، ومحمد 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 علي قيمة متابعة العملاء لمنتجات المؤسسات الرياضية ، ويمكن القول بأن أي مؤسسة لا يكتب لها البقاء دون العملاء .(١٤ : ٧٢)

## جدول (١٥)

التكرارات والدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات محور النمو والتطوير (ن=٦٠)

م	العبارات	الاستجابات			الوزن النسبي
		نعم	إلى حد ما	لا	
١	يتوافر نظام معلومات متكامل عن المسابقات والبطولات يعرف من خلاله كل ما هو جديد بالمسابقات والبطولات.	٢٠	٣٠	١٠	٧٢.٢٢
٢	ينظم الاتحاد مؤتمرات محلية عن طبيعة المسابقات قبل كل موسم رياضي .	٥	٢٨	٢٧	٥٤.٤٤
٣	يوجد تطوير وتحسين مستمر في شروط الاشتراك بالبطولات وفقا للأجندة الدولية.	٥٥	٥		٩٧.٢٢
٤	يتم توفير الملاعب والأدوات المناسبة لتنفيذ المسابقات التي يقرها الاتحاد.	٢٦	٣٠	٤	٧٨.٨٩
٥	يتم حل المشكلات التي تواجه الفرق واللاعبين أثناء تنفيذ المنافسات والبطولات.	٤٠	٢٠		٨٨.٨٩
٦	يصدر الاتحاد بعض النشرات العلمية والتعليمات عن المسابقات الموسمية للاتحاد .	٢٠	٤٠		٧٧.٧٨
٧	يتم عقد اجتماعات لمنسقي المسابقات مع الأجهزة الإدارية والفنية للتعرف علي المعوقات الإدارية والتنظيمية للمسابقات.	٥	١٩	٣٦	٤٩.٤٤
٨	يتم عقد ندوات ودورات وورش عمل لصقل العاملين بالاتحاد لتحسين الأداء.	٥	١٥	٤٠	٤٧.٢٢
٩	توجد شبكة إتصال لجميع المسابقات بين جميع الأندية المشاركة بالبطولة.	٧	١٠	٤٣	٤٦.٦٧
١٠	توجد أساليب فنية وإدارية لاستقطاب الناشئين لممارسة رياضة السلاح في الجامعات والمدارس.	١٠	٥	٤٠	٤٤.٤٤

يوضح جدول (١٥) أن الوزن النسبي لاستجابات العينة حول محور النمو والتطوير تراوحت ما بين (٤٤.٤٤% : ٩٧.٢٢%) ويتضح أن العبارة رقم (٣) حصلت على أعلى وزن نسبي (٩٧.٢٢%) ولصالح الاستجابة ب (نعم) حيث انه يوجد تطوير وتحسين مستمر في شروط الاشتراك بالبطولات وفقا للأجندة الدولية. بينما حصلت العبارة رقم (١٠) على أقل وزن نسبي (٤٤.٤٤%) وتشير لصالح الاستجابة ب(لا) حيث تشير أنه توجد أساليب فنية وإدارية لاستقطاب الناشئين للممارسة رياضة السلاح في الجامعات والمدارس، وأكدت الاستجابات على عدم وجود أساليب فنية وإدارية لاستقطاب الناشئين للممارسة رياضة السلاح وبعد ذلك من نقاط الضعف التي يمر بها الاتحاد المصري للسلاح.

بينما جاءت باقي العبارات (١، ٢، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩) بأوزان نسبية تراوحت ما بين (٤٦.٦٧% : ٨٨.٨٩%) حيث تشير أنه يتم حل المشكلات التي تواجه الفرق واللاعبين أثناء تنفيذ المنافسات والبطولات، وانه يتم توفير الملاعب والأدوات المناسبة لتنفيذ المسابقات التي يقرها الاتحاد، و يصدر الاتحاد بعض النشرات العلمية والتعليمات عن المسابقات الموسمية للاتحاد. بينما جاءت بعض الاستجابات خلال تلك العبارات ضعيفة مثل لا توجد شبكة اتصال لجميع المسابقات بين جميع الأندية المشاركة بالبطولة، وانه لا يتم عقد ندوات ودورات وورش عمل لصقل العاملين بالاتحاد لتحسين الأداء، وان عملية عقد اجتماعات لمنسقي المسابقات مع الأجهزة الإدارية والفنية للتعرف علي المعوقات الإدارية والتنظيمية للمسابقات ضعيفة.

حيث تشير دراسة " تمار عبدالله" (٢٠١٨م) إلى ضرورة اهتمام المؤسسات المختلفة بتطوير الإمكانيات البشرية والمادية لديها بغرض تحسين مستوى الأداء الوظيفي من أجل تحسين مستوى العمل وبالتالي يحدث نوع من الاستقرار الإداري والفني في المؤسسة. (٥)

ويتفق الباحث مع نتائج دراسة إبراهيم حسين إبراهيم (٢٠١٤م) أنه من الضروري على المؤسسات الرياضية ضرورة توفير وسائل الاتصالات والإمكانيات اللازمة للأنشطة الرياضية مع توافر البنية التحتية والملاعب والأدوات لتنفيذها بصورة جيدة حتى تحقق العائد المطلوب منها. (١)

### جدول (١٥)

التكرارات والدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات محور العمليات الداخلية (ن=٦٠)

م	العبارات	الاستجابات			الدرجة المقدره	الوزن النسبي
		نعم	إلى حد ما	لا		
١	توجد سياسة عامة للمسابقات بالاتحاد يتم الإعلان عنها في الاتحاد والأندية المسجلة بالاتحاد.	٢٣	٣٣	٤	١٣٩	٧٧.٢٢
٢	يتم الإعلان عن السياسة العامة للمسابقات والبطولات عن طريق الموقع الإلكتروني للاتحاد بصفة دورية.	٤٢	١٨		١٦٢	٩٠
٣	تعمل إدارة الاتحاد علي دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للأعضاء.	٢	٤٢	١٦	١٠٦	٥٨.٨٩
٤	السياسة الإدارية المتبعة تتسم بالوضوح وسهولة التنفيذ خلال العمل.	٣٣	٢٥	٢	١٥١	٨٣.٨٩
٥	يتم الاستعانة بنتائج البحوث والدراسات العلمية عند التخطيط للمسابقات والبطولات للاتحاد قبل تنفيذها.		٢٢	٣٨	٨٢	٤٥.٥٦
٦	تسعى اللجان الفنية بالاتحاد لقياس المستوى الفني والمعرفي للمدربين خلال البطولات وترشيحهم للمنتخبات القومية.	٥	٢٥	٣٠	٩٥	٥٢.٧٨
٧	تتعاون جميع المستويات الإدارية والفنية داخل الاتحاد في تحقيق أهداف الاتحاد المنشودة .	٢٠	٣٠	١٠	١٣٠	٧٢.٢٢
٨	توجد لوائح داخل الاتحاد المصري للسلاح تنظم الاشتراك في المسابقات والبطولات.	٥٧	٣		١٧٧	٩٨.٣٣
٩	يتم اتخاذ إجراءات مع الشكاوي التي تعترض على تنفيذ البطولات والمنافسات .	٤١	١٩		١٦١	٨٩.٤٤
١٠	لجنتي الحكام والمسابقات تقوما بإعداد جدول للحكام وترشيحهم وفقا لكل بطولة.	٦٠			١٨٠	١٠٠

يوضح جدول (١٦) أن الوزن النسبي لاستجابات العينة حول محور العمليات الداخلية تراوحت ما بين (٤٥.٥٦% : ١٠٠%) ويتضح أن العبارة رقم (١٠) حصلت على أعلى وزن نسبي (١٠٠%) ولصالح الاستجابة بـ (نعم) وتشير إلى أن لجنتي الحكام والمسابقات تقوما بإعداد جدول للحكام وترشيحهم وفقا لكل بطولة، بينما جاءت العبارة رقم (٥) على أقل وزن نسبي (٤٥.٥٦%) ولصالح الاستجابة بـ (لا) وتشير إلى أنه لا يتم الاستعانة بنتائج البحوث والدراسات العلمية عند التخطيط للمسابقات والبطولات للاتحاد قبل تنفيذها، ويعد ذلك من المعوقات التي تواجه العمليات الداخلية داخل العمل الإداري بالاتحاد المصري للسلاح.

بينما جاءت باقي العبارات (١، ٢، ٤، ٦، ٧، ٨، ٩) بأوزان نسبية تراوحت ما بين (٥٢.٧٨% : ٩٨.٣٣%) حيث تشير أنه توجد لوائح داخل الاتحاد المصري للسلاح تنظم الاشتراك في المسابقات والبطولات، يتم الإعلان عن السياسة العامة للمسابقات والبطولات عن طريق الموقع الإلكتروني للاتحاد بصفة دورية، يتم إتخاذ إجراءات مع الشكاوي التي تعترض على تنفيذ البطولات والمنافسات، السياسة الإدارية المتبعة تتسم بالوضوح وسهولة التنفيذ خلال العمل، بينما جاءت بعض العبارات استجاباتها ضعيفة تتمثل في عدم سعى اللجان الفنية بالاتحاد لقياس المستوى الفني والمعرفي للمدربين خلال البطولات وترشيحهم للمنتخبات القومية.

ويشير الباحث في ضوء ما أسفرت عنه النتائج إلى وجود لوائح وقوانين داخل المديرية تنظم الاشتراك في المسابقات الفنية التي ينظمها الإتحاد كما أنه توجد لجان متخصصة للعمل في المسابقات وتوجد آليات لتنظيم المسابقات بالاتحاد المصري للسلاح.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة أحمد غريب (٢٠١٣م) التي تشير أن وجود الضوابط والقواعد الرسمية لتنظيم الأنشطة الرياضية تساهم بشكل كبير في تحقيق النجاح للمؤسسة الرياضية. (٣)

### جدول (١٧)

التكرارات والدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور البيئي (ن=٦٠)

م	العبارات	الاستجابات			الوزن النسبي	الدرجة المقدرة
		نعم	إلى حد ما	لا		
١	يتم مراعاة عوامل الأمن والسلامة عند ممارسة مباريات السلاح .	٦٠			١٨٠	١٠٠
٢	يتم ممارسة البطولات والمنافسات في بيئة صحية ورياضية .	٣٢	١٨	١٠	١٤٢	٧٨.٨٩
٣	توجد صالات مجهزة وملأمة لأي وقت تقام عليها منافسات السلاح .	٢٠	٤٠		١٤٠	٧٧.٧٨
٤	يتم التخلص من مخلفات البطولات والمنافسات بطريقة غير ملوثة للبيئة .	٢٠	٢٠	٢٠	١٢٠	٦٦.٦٧
٥	يوجد عناية صحية للاعبين المشاركين.	٢٢	٢٢	١٦	١٢٦	٧٠
٦	توقيع الكشف الطبي الشامل علي اللاعبين بداية كل موسم رياضي.	٥٧	٣		١٧٧	٩٨.٣٣
٧	تتناسب أعداد الصالات وغرف خلع الملابس مع أعداد الفرق المشاركة في البطولات.		٣٥	١٥	٨٥	٤٧.٢٢
٨	يوجد فني صيانة للأجهزة والأسلحة بمختلف أنواعها.	٢٠	٢٠	٢٠	١٢٠	٦٦.٦٧

يوضح جدول (١٧) أن الوزن النسبي لاستجابات العينة حول المحور البيئي تراوحت ما بين (٤٧.٢٢% : ١٠٠%) ويتضح أن العبارة رقم (١) حصلت على أعلى وزن نسبي (١٠٠%) ولصالح الاستجابة ب (نعم) حيث تشير إلى انه يتم مراعاة عوامل الأمن والسلامة عند ممارسة مباريات السلاح، بينما حصلت العبارة رقم (٧) على أقل وزن نسبي (٤٧.٢٢%) ولصالح الاستجابة ب (لا) حيث تشير إلى أن أعداد الصالات وغرف خلع الملابس تتناسب مع أعداد الفرق المشاركة في البطولات، وهذا يؤكد على عدم توافر الصالات وغرف خلع الملابس اللازمة لتغيير اللاعبين وخاصة في منافسات الفرق والفردى خلال البطولات المتنوعة للرجال والنساء والناشئين.

بينما جاءت العبارة رقم (٦) بوزن نسبي مرتفع (٩٨.٣٣%) مما يؤكد على توافر الكشف الطبي على اللاعبين قبل كل موسم رياضي .

بينما جاءت باقي العبارات (٢، ٣، ٤، ٥، ٨) بأوزان نسبية تراوحت ما بين (٦٦.٦٧% : ٧٨.٨٩%) حيث تشير إلى أنه لا يتم التخلص من المخلفات بطريقة غير ملوثة للبيئة وكما انه لا يوجد فني صيانة للأجهزة والأسلحة بمختلف أنواعها.

وتتفق نتائج الدراسة مع "أحمد محمد غريب (٢٠١٣م) والتي تشير إلى الدور الهام للتوافر عوامل الأمن والسلامة ومدى تواجدها خلال تنفيذ الأنشطة الرياضية المختلفة. (٣)

لذلك يري الباحث أن الاهتمام بعوامل الأمن والسلامة ومتطلبات رياضة السلاح بحكم خصوصيتها يعد عاملاً مهماً في تحقيق التنفيذ الجيد للبطولات وزيادة نسبة الممارسين واللاعبين للسلاح بمختلف أنواعه.

وبهذا يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الثاني الخاص بعناصر بطاقة الأداء المتوازن بالاتحاد المصري للسلاح.

#### استخلاصات البحث:

- ١- أن نظام تقييم الأداء الاستراتيجي في الاتحاد المصري للسلاح يتضمن نسبة كبيرة من المؤشرات التي لا تعكس أداء العمل الإداري داخل الاتحاد بشكل يساعد علي التميز الإداري.
- ٢- أن تقييم الأداء المطبق حالياً يستهدف النتائج دون التركيز علي خطط التحسين والتعزيز وغياب القدرات المالية اللازمة للتنفيذ الأنشطة الخاصة بالاتحاد.
- ٣- بطاقة الأداء المتوازن أحد الأدوات الحديثة في تحقيق التوازن بين جميع العمليات الإدارية والفنية بالاتحاد.
- ٤- عدم اهتمام إدارة الاتحاد المصري للسلاح بحالات الإبداع لدي الجهاز الإداري.
- ٥- عدم توافر إدارة متخصصة للتسويق بالاتحاد المصري للسلاح.
- ٦- غياب الدور المعرفي في توافر الصالات اللازمة لتنفيذ منافسات وبطولات السلاح بجمهورية مصر العربية.
- ٧- اقتصار ممارسة رياضة السلاح على الوجه البحري وبعُد انديه الأقاليم والصعيد عن ممارستها نظراً لعدم وجود الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة.

#### توصيات البحث :

##### أ- توصيات عامة للبحث:

- ١- ضرورة الانتقال من الطرق التقليدية في تقييم الاتحادات الرياضية بصفة عامة واتحاد السلاح بصفة خاصة إلي الطرق الحديثة القائمة علي مفاهيم حديثة في الإدارة الرياضية.
- ٢- ضرورة قيام الاتحاد المصري للسلاح بتبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل من خلال المحاور الخمسة: المحور المالي، محور المستفيدين، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتطوير، المحور البيئي.
- ٣- ضرورة توعية الجهاز الإداري والفني بالاتحاد المصري للسلاح إلي أهمية المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء حتي لا يتم تجاهلها أثناء عملية التقييم .
- ٤- ضرورة التركيز علي محاور النمو والتطوير والعمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن.
- ٥- استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية في عملية التقييم لتوفير الوقت والجهد ووصول المعلومات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن إلي أكبر قدر من العاملين .
- ٦- ضرورة وضوح الأهداف الاستراتيجية وتبني الفكر الاستراتيجي بما يحقق الرضا عن تنفيذ البطولات ونشر اللعبة على مستوى اعلى.

## ب- توصيات خاصة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالاتحاد المصري للسلاح:

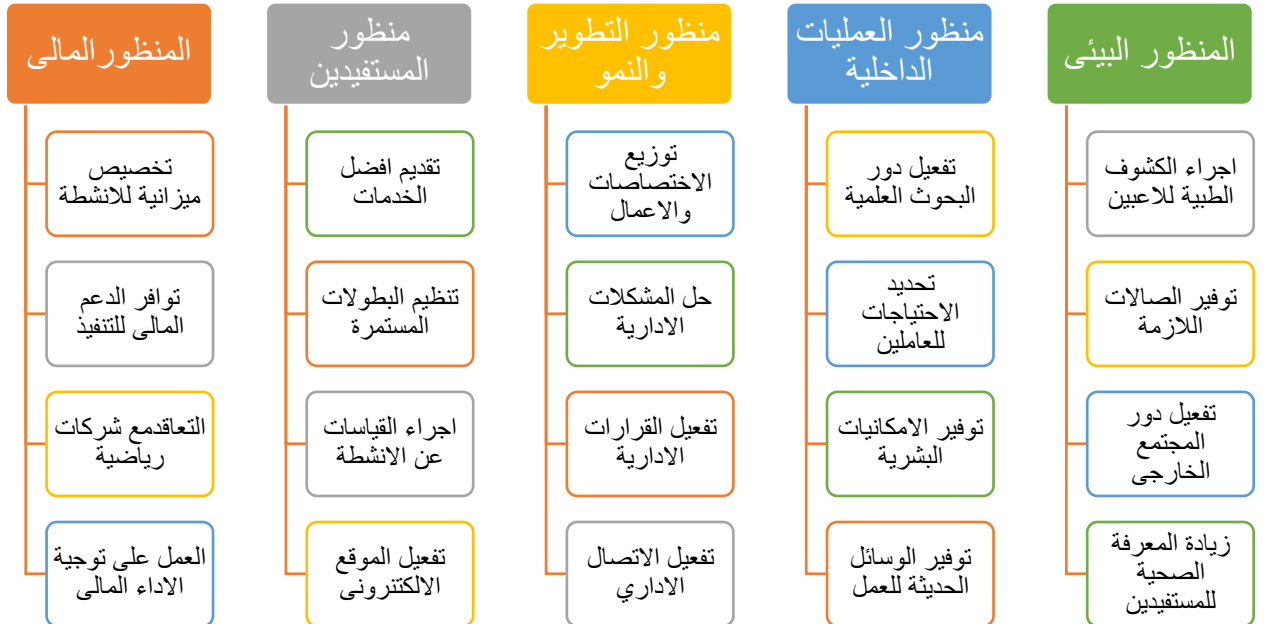
### ١- من خلال أهمية التقييم الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلاح:



النموذج المقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلاح

شكل (١)

### ٢- من خلال تطبيق عناصر بطاقة الأداء المتوازن بالاتحاد المصري للسلاح:



النموذج المقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري للسلاح

شكل (٢)

### ٣- أهداف النموذج المقترح :

١. توضيح أهمية تطبيق قياس الأداء المتوازن في المؤسسات الرياضية بصفة عامة ، وتطبيقه علي الاتحاد المصري للسلاح بصفة خاصة .
٢. التأكيد علي تحقيق رضا المستفيدين من المنافسات التي ينظمها الاتحاد ، والعمل علي جذب أكبر عدد من المستفيدين وتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم وشغل أوقات فراغهم .
٣. التغلب علي المشكلات والصعوبات التي تواجه العاملين أثناء تنفيذ المنافسات والبطولات والتي تحول بين تحقيق أهداف الاتحاد المصري للسلاح.
٤. توسيع قاعدة الممارسة من خلال تفعيل دور الرياضة المدرسية وزيادة انتشار اللعبة على مستوى الوجه القبلي والأقاليم.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم حسين إبراهيم: نموذج مقترح لتقييم أنشطة الرياضة للجميع بوزارة الدولة للرياضة بجمهورية مصر العربية، بحث منشور، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، بكلية التربية الرياضية للبنين بالهرم / جامعة حلوان العدد (٧٢)، الجزء الثاني، سبتمبر ٢٠١٤م.
- ٢- إبراهيم شفيق إبراهيم: "تقويم الإمكانيات الرياضية بالمدارس الإعدادية بمحافظة المنوفية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة بنها، ٢٠٠٧م.
- ٣- أحمد محمد غريب: "نموذج مقترح لتقييم الأنشطة الترويحية لذوى الاحتياجات الخاصة بالأندية ومراكز الشباب في جمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٣م.
- ٤- إيمان شاكر محمد : اطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد ، العراق ، ٢٠١١م .
- ٥- توفيق محمد عبد المحسن : اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٦م.
- ٦- جمال حسن محمد: مدى إمكانية تقويم الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة القياس المتوازن (دراسة ميدانية من وجه نظر العاملين بالجامعة)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٢م.
- ٧- جودة عبد الرؤف محمد :استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات الإدارية، الأداء الإستراتيجي، والتشغيلي للأصول الفكرية"، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية بعنوان "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي و العشرين"، السعودية، ١٨-١٩ مايو ٢٠١٠م.



- ٨- جوزيف حابلونسى: إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة، ج٢، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٦م.
- ٩- **خبرات بيمك**: سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، منهج الإدارة العليا (أدوات تقييم الأداء)، ج٤، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ١٠- **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
- ١١- **دانيال كوفيل وآخرون**: إدارة المؤسسات الرياضية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الجيزة، ٢٠١٥م.
- ١٢- **شوقي السيد فوده**: إطار مقترح لتقييم الأداء الإستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) دراسة نظرية وتطبيقية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني، ٢٠٠٥م.
- ١٣- **عبد المجيد نشواتي**: علم النفس التربوي، ط٦، دار الفرقان للنشر و التوزيع، عمان / الأردن، ١٩٩٣م
- ١٤- **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.
- ١٥- **ماجد محمد عبدالسلام، بسام أحمد، كامل احمد**: قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات والبحوث العلمية، جامعة غزة، المجلد الخامس والعشرين، العدد الأول، فلسطين، ٢٠١٧م.
- ١٦- **محمد حسن علاوى، ومحمد نصر الدين رضوان**: القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، ط٢، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م.
- ١٧- **محمد محمود يوسف**: البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠م.
- ١٨- **مريم شكري نديم**: تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٣م.
- ١٩- **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.
- ٢٠- **ناجي إسماعيل حامد ومحمد إبراهيم مغاوري**: سلسلة الإدارة الحديثة - الإداري المحترف، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠١٤م.
- ٢١- **نعيم يوسف عز الدين الرئيس**: تقويم الأنشطة الرياضية بمراكز شباب القرى والمدن بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، ١٩٩٣م.

٢٢- **هناء على عبد السلام سلامة:** إطار محاسبي مقترح لقياس وتقييم أداء الهيئات الاقتصادية باستخدام التكامل بين اسلوبي بطاقة الأداء المتوازن وسيجما سته، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية، التجارة، جامعة بنها، ٢٠١٤ م.

٢٣- **وزارة الشباب:** قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة، ولوائح النظام الأساسي، مركز المعلومات والتوثيق، القاهرة، ٢٠٠١ م.

٢٤- **وهيبة مقدم:** استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، في الفترة من ٨-٩ نوفمبر ٢٠١٠، جامعة حسيبة بن بو على بشلف، الجزائر. ٢٠١٠

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 25- **Anderson:** Anew Approach to educational efficiency, linking resource use to educational out comes in urban and rural school, 2000.
- 26- **B Ramesh,:** “Importance of Balanced score card for Growth of SME Sector”, Management accountant. 2010.
- 27-**Bitatci, U.,Garengo, P., dorfler, V, and Nudurupati, S:** International journal of Management Reviews.2012.
- 28-**Crispin Dale :**Strategic Management in :Bill.,k.Sport Management ,international LTD ,Great Britain 2009.
- 29-**Edward Gregory, Roslyn Myers:** help clients take measures to become more CPAS can use performance measurement to become more complete business advisers, Journal of Accounting, June, 2002.
- 30-**Eelke Wiersma,:**“For which purposes managers use Balanced scorecards?: An empirical study”, Management Accounting Research, 2009.
- 31-**Ghosh, Samir and Mukherjee, Subrata.**Measurement Of Corporate Performance Through Balanced Score Card: An Overview, Vid Yasagar University Journal of Commerce, Vol. 11, March 2006.
- 32-**Hamid Tohidi, et. al., :** “Using balanced score card in educational organizations ”. Procedia- Social and Behavioral Sciences, 2010.
- 33-**Jiang, D. and Liu, Z. :** Research on Application of Balanced Score card in the Government Performance Appraisal, Journal of Social Sciences, 2014.
- 34-**Jonathons. Rakich & Richards :** France: the balanced Scorecard in Health care organization: a performance measurement and strategic planning methodology 2001
- 35-**Kaplan, Roberts and Norton, David,:** "Measuring the Strategic Readiness of intangible Asset," Harvard Business Review, 2004.
- 36-**Manville, G. and Board , M . :** Changing Times for Charities : Performance Management in a third Secer Housing Association. Public Management Review 2013.