

# " نموذج مقترح لتقويم وإدارة الإتحادات الأولمبية الوطنية باستخدام

## بطاقة الأداء المتوازن "

م.د/ عمرو احمد الجمال

مقدمة و مشكلة البحث:

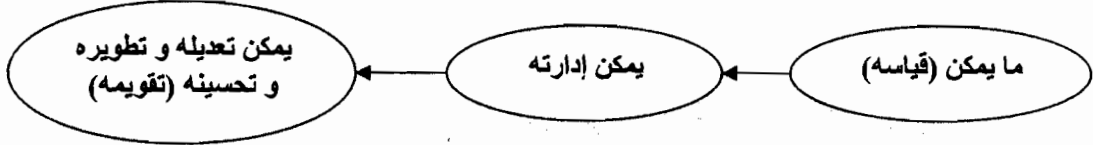
أصبح التقويم و برامجه في العصر الحديث قديماً لكل العمليات الإدارية التي تضطلع بها المؤسسات ، و ذلك لأنه و بدونها لا نستطيع معرفة أسباب ما نحققه من نجاح و ما نقابله من معوقات ، و بالتالي لا نستطيع القيام بتحسين و تطوير النظم و العمليات الإدارية بهذه المؤسسات. ( ٢ : ٢٩٧ )

و التقويم يعني التعديل و التحسين، و قوم الشيء أي عدله و أزال إوجاجه، و ما أقومه أي ما أكثر إعتداله.

( ١ : ٦٦٥ )

في عام ٢٠٠٤م قامت وزارة الشباب بتشكيل لجننتين فنيتين لتقويم أداء الإتحادات الرياضية الأولمبية و عددهم ٢٤ إتحاداً ، مضافاً إليهم إتحادان غير أولمبيين هما كمال الأجسام و السكواش عن الدورة ٢٠٠٠/٢٠٠٤ ، و شرف الباحث بإختياره عضواً بإحدى اللجننتين ، و بعد عدة جلسات *Sessions* مشتركة بين اللجننتين تم الإتفاق على الوسائل *Instruments* و المقاييس *Measures* و المؤشرات *Indicators* التي سيتم الإستعانة بها في تقويم الإتحادات الرياضية ، و التي شرف الباحث بإعداد جزء كبير منها. و أثناء قيام الباحث بإعداد هذه المقاييس (المؤشرات) وجد أن عدداً كبيراً من الدراسات التقييمية (التطبيقية) التي قامت بتقويم الإتحادات الرياضية قد تأثرت بدراسة / كمال درويش و محمد الحماحمي (الإتحادات المصرية الأولمبية ١٩٠٧م - ١٩٨٠م تحليل علمي) من حيث إختيارها لمحاور (جوانب) التقويم ، و قد كان هناك شبه إجماع أو إتفاق في الرأي *Consensus* على إختيار (١) عدد المناطق. (٢) عدد الأندية. (٣) عدد اللاعبين. (٤) عدد المدربين. (٥) عدد الحكام. (٦) الإجازات. كمحاور أو عناصر لتقويم الإتحادات الرياضية ، إلا أن الباحث يري أن هذه المحاور تقوم جانبان أساسيان هما ؛ نشر اللعبة (النمو) ، و الإرتقاء بمستواها (الإجاز) و هو تقويم ظاهري يتعرض فقط للظواهر (النتائج) التي يحققها إتحاد دون، التعرض للعمليات (الوسائل *Vehicles*) التي قام بها الإتحاد لتحقيق هذه الظواهر (النتائج) و قد أغفلت هذه الدراسات الكثير من الجوانب التقييمية الأخرى الهامة ، مثل الجانب المالي ، و جانب عمليات التشغيل ، و جانب التعلم ، و جانب المستفيدين (العلاء) ، و هذا يتعارض مع خصائص التقويم الجيد الذي يتصف بالشمول *Comprehensive* و التوازن *Balanced* و ، و السعي إلى التشخيص الدقيق لنواحي القوة و الضعف و الفرص و المخاطر التي تواجهها الإتحادات الرياضية و التوصل إلى بدائل يستعين بها متخذي القرار في الحفاظ على و تنمية نواحي القوة و التميز بهذه المؤسسات ، و علاج نواحي الضعف و القضاء على مسبباتها ، و إستغلال الفرص المتاحة ، و التنبؤ و الإستعداد للمشكلات و المخاطر التي يمكن أن تؤثر على رسالة و رؤية الإتحادات الرياضية التي تسعى إلى تحقيقها ، و بالتالي على وجودها ، فيقصور العملية التقييمية و تركيزها على جانب واحد فقط أو جانبان على الأكثر (قياس غير شامل و متوازن للأداء)، قد يؤدي إلى أداء مؤسسي غير متوازن يترتب عليه إهمال و عدم الإهتمام بالعديد من الجوانب الأخرى الهامة التي لا يوجد إهتمام بتقويمها و العمل بمبدأ الغاية تبرر الوسيلة، حتى أصبحت هذه المؤسسات الرياضية تركز على الغايات دون الإهتمام بوسائل تحقيقها ، و بالتالي زيادة إهتمام الإدارة العليا و

التفزيونية بهذه المؤسسات بالجوانب التي يتم تقويمها فقط ، و إهمال الجوانب الأخرى التي لا يتم تقويمها، مما أدى إلى تفاقم الكثير من المشكلات ، لدرجة أنها أصبحت من الضخامة بمكان بحيث لا تقوى الإتحادات الحالية على إيجاد حلول لها بمفردها ، فمعظم الإتحادات الرياضية تعاني من مشكلات في التمويل الذاتي و التسويق و عمليات التشغيل الداخلية ، و عدم رضا المستفيدين ، و ندرة الإمكانيات و التسهيلات (الموارد) المتاحة ، و ضعف مستوى التنمية البشرية و التدريب الخاص بالموارد البشرية المختلفة للعبة، و غيرها من المشكلات الأخرى ، فالتقويم يعتبر جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية ، و هو ليس غاية و إنما وسيلة لتعديل و تطوير و تحسين العملية الإدارية و بالتالي الأداء المؤسسي ككل. و انطلاقاً من ذلك وجد الباحث أن المجال يحتاج إلى تطوير وسيلة جديدة يمكن من خلالها تقويم الإتحادات الرياضية بصورة شاملة و مترنة، انطلاقاً من أن:



(شكل ١)

و من خلال البحث توصل الباحث إلى بطاقة الاداء المتوازن *Balanced ScoreCard (BSC)* و هي وسيلة جديدة تم تطويرها بواسطة العالمان روبرت كابيلن *Robert Kaplan* و ديفيد نورتن *David Norton* عام ١٩٩٢م بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال (*Harvard Business School*) بطلب من من خمسمائة شركة عالمية لتقويم آدائها المؤسسي، و قد إعتمدت هذه الوسيلة علي مبدأ "أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته و بالتالي لا يمكن تقويمه" وقامت علي الموازنة بين أربعة جوانب رئيسية (*4P*) الجانب المالي *The Financial Perspective* و جانب عمليات التشغيل الداخلية *The Internal Business Processes Perspective* و جانب العملاء *The Customer Perspective* ثم جانب النمو و التعلم *The Growth & Learning Perspective*. و أهم ما يميز (*BSC*) هو الموازنة بين (٨) ، (٩) :

- المؤشرات المالية و المؤشرات غير المالية.
  - الأهداف بعيدة المدى و الأهداف قصيرة المدى.
  - البيانات الكمية و البيانات الوصفية.
- و تكمن القيمة المطلقة لهذا الأسلوب في جعل المورد البشري للمؤسسة من قمة الهرم إلى أسفله يعملون بشكل متوافق عن طريق :
- ترجمة إستراتيجية المنظمة عبر مجموعة متوازنة من الأهداف موزعة بتوازن علي عدد معين من الأبعاد أبعاد بطاقة الاداء المتوازن (*BSC. 4P*).
  - جعل الإستراتيجية هي المحرك الوحيد للجميع عن طريق ربط الأهداف الشخصية بالإستراتيجية.
  - اعتماد مبدأ السبب و النتيجة *The Cause & Effect Principle*

أهمية البحث :

يقترح هذا البحث نموذجاً (إسلوباً) جديداً لإدارة و تقويم الإتحادات الرياضية ، باستخدام بطاقة الأداء المتوازن *BSC* (Balanced Score Card).

هدف البحث :

1. التعرف على الأساليب الحالية المستخدمة في تقويم الإتحادات الرياضية .
2. تصميم بطاقة أداء متوازن *BSC* يمكن من خلالها إدارة و تقويم الإتحادات الرياضية.

تساؤلات البحث :

1. ما هي الأساليب الحالية المستخدمة في تقويم الإتحادات الرياضية؟
2. هل استطاعت الأساليب الحالية تقويم الإتحادات الرياضية بصورة شاملة و متزنة؟
3. كيف يمكن تطوير وسيلة جديدة يمكن من خلالها إدارة و تقويم الإتحادات الرياضية بطريقة شاملة و متزنة؟

مصطلحات البحث :

التقويم *Assessment / Evaluation* :

التقويم يعني التعديل و التحسين، و قوم الشئ أي عدله و أزال إوجاجه، و ما أقومه أي ما أكثر إعتداله.

(١ : ٦٦٥)

وهو يعني التعديل و التحسين و التطوير المستمر للأداء الإداري بالمؤسسات بصورة شاملة و متزنة، من خلال قياس و تقييم (تقدير) الأداء الإداري الراهن للمؤسسة، و تحديد جوانب القوة لحيانتها و الحفاظ عليها ، الضعف لمعرفة أسبابها و علاجها و تحويلها لنقاط قوة ، الفرص لإستغلالها و المخاطر للتنبؤ بها و الإستعداد لها. (٦)

بطاقة الأداء المتوازن *Balanced Score Card* :

هي طريقة جديدة لتقويم و إدارة أداء المؤسسات في ضوء رسالتها و رؤيتها و إستراتيجيتها، و هي تعطي المديرين صورة شاملة و متزنة عن أداء المؤسسة في أربعة جوانب رئيسية هي : (١) الجانب المالي. (٢) جانب عمليات التشغيل الداخلية. (٣) جانب المستفيدين. (٤) جانب التعلم و النمو و الإنجاز. كما أنها نظام إدارة إستراتيجي يتيح للمديرين فرصة التركيز على إستخدام مقاييس الأداء (المؤشرات) التي يمكن عن طريقها تحديد جوانب القوة و الضعف و الفرص و المخاطر بالمؤسسة الأمر الذي يمكنهم من تعديل و تطوير و تحسين الأداء الإداري للمؤسسة بصورة شاملة و متزنة و مستمرة. (٧)

الأهداف *Objectives / Aims* :

هي النتائج العامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الخطط متوسطة المدى و طويلة المدى (الخطط السنوية و كل أربعة سنوات *Yearly Plan & Quadrennial Plan*) ، و في كثير من الأحيان يستخدم مصطلح الأهداف مرادفاً للخطط.

### المؤشرات *Indicators* :

هي عبارة عن مجموعة متنوعة من المعايير أو المستويات أو المحكات أو العلامات المرجعية (مالية – تشغيلية – مستفيدين – نمو و تعلم و إنجاز – غيرها) التي يمكن من خلالها التقدير أو الحكم علي أو التقييم خصائص أو صفات أو سمات الأداء المالي و الإداري و الفني للإتحاد بصورة كمية أو كيفية أو الإثنين معاً ، و يمكن عن طريقها تحديد مدى القرب أو البعد عن النتائج المتوقعة (مستوي الأداء).

### المعايير *Norms* :

هي أحد أسس الحكم أو التقدير أو التقويم من داخل الظاهرة موضوع التقويم و ليس من خارجها، و تأخذ الصبغة الكمية *Quantity* في أغلب الأحوال و تتحدد في ضوء الخصائص الواقعية للظاهرة.

### المستويات *Standards / Levels* :

تتشابه المستويات مع المعايير في أنها أسس داخلية للحكم علي الظاهرة موضوع التقويم، إلا أنها تختلف عن المعايير في جانبين هما :

أ. تأخذ الصورة الكيفية *Quality*.

ب. تحدد في ضوء ما يجب أن تكون عليه الظاهرة.

### المحكات *Criteria* و العلامات المرجعية *Bench Marks* :

هي أسس خارجية للحكم علي الظاهرة موضوع التقويم، و قد تأخذ الصورة الكمية أو الكيفية أو الإثنين معاً. (٥ : ٢٩ ، ٣٠)

### المستهدفات *Targets* :

هي النتائج المتوقعة من الأداء التشغيلي *Operational Performance* علي المدى القصير (أقل من سنة) ، و يطلق عليها أحياناً القيمة المستهدفة *The Targeted Value* أو الأغراض .

### المبادرات *Initiatives* :

هي مجموعة مخططة و مختارة من خطوات العمل و الأنشطة التي يتم القيام بها لتنفيذ أعمال محددة سلفاً، لتحقيق المستهدف منها وفق جدول زمني محدد، و هي أيضاً خريطة الطريق *Road Map* التي توضح كيفية القيام بالأعمال و تحقيق المستهدفات في توقيتاتها المناسبة.

(جدول ١)

الدراسات السابقة و المرتبطة:

م	اسم الباحث	السنة	عنوان البحث	محاور التقويم
١	نبيل محمد أحمد إبراهيم	١٩٨٠م	تقييم الهيكل التنظيمي و الإداري للإتحاد المصري لألعاب القوى.	(١) الهيكل التنظيمي. (٢) التوصيف الوظيفي. (٣) أعداد المدربين و الحكام و اللاعبين. (٤) الأهداف.
٢	كمال عبد الرحمن درويش، محمد الحماصي	١٩٨٢م	الإتحادات المصرية الأولمبية (١٩٠٧ - ١٩٨٠م تحليل علمي).	(١) عدد المناطق. (٢) عدد الأندية. (٣) عدد الحكام (٤) عدد المدربين. (٥) عدد اللاعبين. (٦) عدد المسابقات. (٧) النتائج.
٣	أشرف عبد المعز عبد الرحيم	١٩٩٠م	دراسة تقويمية للإتحادات الرياضية الأولمبية المصرية (١٩٨٠ - ١٩٨٨م).	(١) عدد المناطق. (٢) عدد الأندية. (٣) عدد اللاعبين. (٤) عدد المدربين. (٥) عدد الحكام.
٤	بلال عبد العزيز سيد أحمد بدوي	١٩٩١م	دراسة تقويمية للعمل الإداري للإتحاد المصري للسلاح.	(١) الخطط (الأهداف). (٢) الإنجاز. (٣) الإمكانيات. (٤) الإختصاصات و الهيكل التنظيمي.
٥	عصام محمد عشاوي	١٩٩١م	تقويم أساليب و وسائل الرقابة بالإتحاد المصري لكرة القدم.	(١) الأهداف. (٢) التنظيم. (٣) نظام التسجيل و الإحصاء. (٤) اللوائح و القوانين الرقابية.
٦	ياسر سعيد الشافعي، طه سبط علي، أحمد عبد الدايم الوزير	١٩٩٢م	دراسة تقويمية للإتحاد المصري للكرة الطائرة في الفترة من (١٩٨٠ - ١٩٩٢م).	(١) عدد المناطق. (٢) عدد الأندية. (٣) عدد اللاعبين. (٤) عدد المدربين. (٥) الحكام.
٧	عز الدين علي راضي	١٩٩٣م	دراسة تقويمية للعمل الإداري بالإتحاد المصري لسباحة المسافات القصيرة.	(١) البرامج و الأنشطة. (٢) الكوادر الإدارية. (٣) الهيكل التنظيمي.
٨	عصام أحمد حسن السيد، أحمد عبد العزيز معارك	١٩٩٤م	تقويم الإتحاد المصري للمصارعة في الفترة من (١٩٨٠ - ١٩٩٢م).	(١) عدد المناطق. (٢) عدد الأندية. (٣) عدد اللاعبين. (٤) عدد المدربين. (٥) عدد الحكام.
٩	إسماعيل حامد عثمان	١٩٩٨م	ترميم مركز رياضي يحدد إمكانيات حصول الرياضة المصرية علي ثلاث ميداليات كحد أدنى في أولمبياد سيدني ٢٠٠٠م. نظام النقاط	(١) الإيجاز.
١٠	إسماعيل حامد عثمان	١٩٩٨م	تقويم الإتحاد المصري للرياضة، و توزيع الإعانات.	(١) المستفيدون. (٢) القادة. (٣) وحدات الإتحاد. (٤) الملاعب المتوفرة. (٥) التدريب. (٦) المنافسات الداخلية. (٧) المنافسات الخارجية. (٨) الإصدارات العلمية. (٩) النظام المالي و الإداري. (١٠) الإنجاز.
١١	أحمد سبط عبد الله الشريف	٢٠٠١م	تقويم الإتحاد العربي للألعاب الرياضية. برنامج حاسب آلي	(١) التخطيط. (٢) التنظيم. (٣) القيادة. (٤) التحفيز.
١٢	نجلاء لبيب معوض	٢٠٠٣م	لتقييم مناطق الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.	(٥) الإتصال. (٦) التقويم.

(تابع جدول ١)

١٣	أحمد يحيى عبد المجيد بخت	٢٠٠٤م	تصميم برنامج بالحاسب الآلي لتقويم إدارة بعض الإحادات الرياضية الأولمبية المصرية.	١) التخطيط. ٢) التنظيم. ٣) التوجيه. ٤) التقويم.
١٤	عصام الدين محمد بدوي، عمرو أحمد علي الجمال، باسم عطية راضي، وآخرون	٢٠٠٤م	تقويم الإحادات الرياضية.	١) الأهداف. ٢) الإنجازات. ٣) التمويل الذاتي. ٤) مشاركة المرأة. ٥) التمثيل الدولي. ٦) قاعدة الممارسة. ٧) درجة الاعتماد على المدرب الوطني والأجنبي.

و يتضح من الدراسات المشابهة التي تناولت تقويم الإحادات الرياضية إغفال عدة جوانب يرى الباحث أنها من الأهمية بمكان بحيث يمكن عن طريقها تعديل و تطوير و تحسين الأداء الإداري و المالي و الفني للإحادات الرياضية، ولما كان التقويم عملية تستهدف التعديل و التطوير و التحسين للجوانب الموقومة، فإنه بإغفال تقويم تلك الجوانب، لن يكون هناك أي تعديل أو تطوير أو تحسين في أداء الإحادات الرياضية و سيبقى الحال كما هو عليه دون أي تغيير نحو الأفضل. و يمكن تحديد الجوانب التي تم إغفالها في أربعة جوانب رئيسية هي:

#### الجانب المالي *The Financial Perspective*

جانب عمليات التشغيل الداخلية *The Internal Business Processes*

جانب المستفيدين *The Beneficiaries Perspective*

جانب التعلم و النمو و الإجاز *The Growth, Learning & Achievement Perspectives* ، (٣) ، (٩)

و هذه الجوانب الأربعة هي جوانب أو مكونات بطاقة الأداء المتوازن *Balanced ScoreCard* ، و هذا يجب على التساؤل الأول و الثاني من هذا البحث وهما:

١. معرفة الأساليب الحالية المستخدمة في تقويم الإحادات الرياضية.
٢. أن الأساليب الحالية المستخدمة في تقويم الإحادات الرياضية بصورة شاملة و متزنة.

(تابع جدول ٣)

تابع / المحور الأول : التمويل *The Financial Perspective*

ن = ٢٣

٤٩,٥٦	٥٣	٠,٧٢٧٧٧	٤,٥٦٥٢	٧٦	٩٣,٠٤	١٠,٧	٠,٥٧٢٧٧	٤,٦٥٢٢	٢٧
٩٧,٣٩	١١٢	٠,٣٤٤٣٥	٤,٨٦٩٦	٧٣	٩٧,٣٩	١١٢	٠,٣٤٤٣٥	٤,٨٦٩٦	٢٨
٩٩,١٣	١١٤	٠,٢٠٨٥١	٤,٩٥٦٥	٧٤	٩٥,٦٥	١١٠	٠,٤٢١٧٤	٤,٧٨٢٦	٢٩
٥٣,٠٤	٥٠	٠,٧٢٧٧٧	٤,٥٦٥٢	٧٦	٩٧,٣٩	١١٢	٠,٣٤٤٣٥	٤,٨٦٩٦	٣٠
٩١,٣٠	١٠٥	٠,٧٢٧٧٧	٤,٥٦٥٢	٧٦	٩٦,٥٢	١١١	٠,٣٨٧٥٥	٤,٨٢٦١	٣١
٩٣,٩١	١٠٨	٠,٦٣٤٩٥	٤,٦٩٥٧	٧٧	٩٣,٠٤	١٠,٧	٠,٧١٤٠٦	٤,٦٥٢٢	٣٢
٩٢,١٧	١٠٦	٠,٧٢٢٣٢	٤,٦٠٨٧	٧٨	٩١,٣٠	١٠٥	٠,٦٦٢٣٧	٤,٥٦٥٢	٣٣
٩٤,٧٨	١٠٩	٠,٥٤٠٨٢	٤,٧٣٩١	٧٩	٨٦,٩٥	١٠٠	٠,٨٨٤٦٥	٤,٣٤٧٨	٣٤
٤٦,٠٨	٥٣	٠,٨٧٥٦٧	٢,٣٠٤٣	٥٧	٤٩,٥٦	٥٧	٠,٨٢٥٨٢	٢,٤٧٨٣	٥
٩٩,١٣	١١٤	٠,٢٠٨٥١	٤,٩٥٦٥	٨١	٩٥,٦٥	١١٠	٠,٤٢١٧٤	٤,٧٨٢٦	٤٠
٦١,٧٣	٧١	٠,٦٤٧٢٨	٤,٦٥٢٢	٨٣	٩٣,٠٤	١٠,٧	٠,٦٤٧٢٨	٤,٦٥٢٢	٣٧
٩٧,٣٩	١١٢	٠,٣٤٤٣٥	٤,٨٦٩٦	٨٣	٩١,٣٠	١٠٥	٠,٧٢٧٧٧	٤,٥٦٥٢	٣٨
٤٣,٤٧	٥٠	١,١٥٤١٣	٢,١٧٣٩	٥٥	٥٨,٢٦	٦٧	١,٢٠٢٧٦	٢,٩١٣٠	٣
١٠٠	١١٥	٠,٤٢١٧٤	٤,٧٨٢٦	٨٥	٩٥,٦٥	١١٠	٠,٤٢١٧٤	٤,٧٨٢٦	٤٠
٩٤,٧٨	١٠٩	٠,٨٨٨٩٨	٤,٧٣٩١	٨٦	٨٠,٠٠	٩٢	٠,٩٥٣٤٦	٤,٠٠٠٠	٤٣
٩٥,٦٥	١١٠	٠,٥١٨٤٣	٤,٧٨٢٦	٨٧	٩٣,٠٤	١٠,٧	٠,٨٣١٦٨	٤,٦٥٢٢	٨٨
٩٣,٠٤	١٠٧	٠,٨٣١٦٨	٤,٦٥٢٢	٨٨	٩٣,٩١	١٠٨	٠,٥٥٨٨٠	٤,٦٩٥٧	٤٤
٩٤,٧٨	١٠٩	٠,٧٥١٨١	٤,٧٣٩١	٨٩	٨٨,٦٩	١٠,٢	٠,٦٦٢٣٧	٤,٤٣٤٨	٤٥

(جدول ٤)

المحور الأول		
الجانب المالي <i>The Financial Perspective</i>		
حذف	بعد العرض علي الخبراء	قبل العرض علي الخبراء
١٩- عبارة	٧٠ عبارة	٨٩ عبارة

(جدول ٥)

المحور الثاني / عمليات التشغيل الداخلية *The Internal Business Processes*

ن = ٢٣

%	ون	ع	م.س	م	%	ون	ع	م.س	م
٣٩,١٣	٤٥	٠,٨٢٤٥٢	٤,٩٥٦٥	٥١	٩٢,١٧	١٠,٦	٠,٧٢٢٣٢	٤,٦٠٨٧	٢
٤٥,٢١	٥٢	٠,٩١٥٣٩	٢,٢٦٠٩	٥٤	٥٨,٢٦	٦٧	١,٢٠٢٧٦	٢,٩١٣٠	٣
٤٣,٤٧	٥٠	١,١٥٤١٣	٢,١٧٣٩	٥٥	٩٤,٧٨	١٠,٩	٠,٦١٩١٩	٤,٧٣٩١	٤
٤٨,٦٩	٥٦	٠,٦٦٢٣٧	٢,٤٣٤٨	٥٦	٤٩,٥٦	٥٧	٠,٨٢٥٨٢	٢,٤٧٨٣	٥
٤٦,٠٨	٥٣	٠,٨٧٥٦٧	٢,٣٠٤٣	٥٧	٤٩,٥٦	٥٧	٠,٨٢٥٨٢	٢,٤٧٨٣	٥
٣٧,٣٩	٤٣	٠,٥٤٨٠٨	١,٨٦٩٦	٥٨	٩٣,٠٤	١٠,٧	٠,٧١٤٠٦	٤,٦٥٢٢	٦٠
٩٨,٢٦	١١٣	٠,٢٨٨١٠	٤,٩١٣٠	٥٩	٩٥,٦٥	١١٠	٠,٤٢١٧٤	٤,٧٨٢٦	٤٠
٩٣,٠٤	١٠٧	٠,٧١٤٠٦	٤,٦٥٢٢	٦٠	٣٧,٣٩	٤٣	٠,٥٤٨٠٨	٢,٩١٣٠	٣
٥٣,٠٤	٦١	١,٠٧٠٦٣	٢,٦٥٢٢	٦١	٢١,٤٦	٣٥	٠,٣٨٧٥٥	٤,٨٢٦١	٣١
٩٨,٢٦	١١٣	٠,٢٨٨١٠	٤,٩١٣٠	٦٢	٩٥,٦٥	١١٠	٠,٥٩٩٧٤	٤,٧٨٢٦	٤٠

(تابع جدول ٥)

تابع / المحور الثاني : عمليات التشغيل الداخلية *The Internal Business Processes.* ن = ٢٣

					٨١,٧٣	٩٤	١,١٦٤٣٦	٤,٠٨٧٠	١١
									١٢
٩٨,٢٦	١١٣	٠,٢٨٨١٠	٤,٩١٣٠	٦٥	٩٣,٠٤	١٠٧	٠,٦٤٧٢٨	٤,٦٥٢٢	١٣
									١٤
					٩٨,٢٦	١١٣	٠,٢٨٨١٠	٤,٩١٣٠	١٥
٩٢,١٧	١٠٦	٠,٧٢٢٣٢	٤,٦٠٨٧	٦٨	٩٩,١٣	١١٤	٠,٢٠٥٨١	٤,٩٥٦٥	١٦
									١٧
٩٥,٦٥	١١٠	٠,٥١٨٤٣	٤,٧٨٢٦	٧١	٩٧,٣٩	١١٢	٠,٣٤٤٣٥	٤,٨٦٩٦	١٩
٥٠,٤٣	٥٨	١,٢٠١١٢	٢,٥٢١٧	٧٢					
									٢١
									٢٢
					٩١,٣٠	١٠٥	٠,٧٢٧٧٧	٤,٥٦٥٢	٢٢
									٢٣
									٢٤
					٩٨,٢٦	١١٣	٠,٢٨٨١٠	٤,٩١٣٠	٢٤
٩٧,٣٩	١١٢	٠,٣٤٤٣٥	٤,٨٦٩٦	٧٧					٢٥
									٢٦
٣٦,٥٦									٢٧
٩٦,٥٢	١١١	٠,٣٨٧٥٥	٤,٨٢٦١	٨٠					٢٨
٥٥,٦٥					٩٩,١٣	١١٤	٠,٢٠٥٨١	٤,٩٥٦٥	٢٩
٩٣,٩١	١٠٨	٠,٧٠٢٩٠	٤,٦٩٥٧	٨٢					٣٠
٩٦,٥٢	١١١	٠,٣٨٧٥٥	٤,٤٢٦١	٨٣	٨٠,٨٦	٩٣	١,٥٨٠٥١	٤,٠٤٣٥	٣١
٥٧,٣٩					٩٨,٢٦	١١٣	٠,٢٨٨١٠	٤,٩١٣٠	٣٢
٩٥,٦٥	١١٠	٠,٤٢١٧٤	٤,٧٨٢٦	٨٥					٣٣
٩٨,٢٦	١١٣	٠,٢٨٨١٠	٤,٩١٣٠	٨٦	٩٤,٧٨	١٠٩	٠,٦١٩١٩	٤,٧٣٩١	٣٤
									٣٥
٩٦,٥٢	١١١	٠,٣٨٧٥٥	٤,٨٢٦١	٨٨	٩٣,٠٤	١٠٧	٠,٧١٤٠٦	٤,٦٥٢٢	٣٦
٥٦,٥٢									٣٧
٩٧,٣٩	١١٢	٠,٣٤٤٣٥	٤,٨٦٩٦	٩٠					٣٨
٩٧,٣٩	١١٢	٠,٣٤٤٣٥	٤,٨٦٩٦	٩١	٩٧,٣٩	١١٢	٠,٣٤٤٣٥	٤,٨٦٩٦	٣٩
٥٨,٢٦	٦٢								٤٠
٩٧,٣٩	١١٢	٠,٣٤٤٣٥	٤,٨٦٩٦	٩٣	٩٨,٢٦	١١٣	٠,٢٨٨١٠	٤,٩١٣٠	٤١
٤٩,٥٦	٥٧								٤٢
٤٢,٦٠	٤٤				٩١,٣٠	١٠٥	٠,٧٢٧٧٧	٤,٥٦٥٢	٤٣
٩٨,٢٦	١١٣	٠,٢٨٨١٠	٤,٩١٣٠	٩٦	٥٢,١٧	٦٠	٢,١٥٧٥٥	٢,٦٠٨٧	٤٤
٤٣,٤٧	٥٠	١,١٥٤١٣	٢,١٧٣٩	٩٧	٥٠,٤٣	٥٨	١,٤٧٣٠٨	٢,٥٢١٧	٤٥
٦٢,٦٠	٧٢	٠,٨١٤٨٨	٣,١٣٠٤	٩٨	٩٤,٧٨	١٠٩	٠,٦١٩١٩	٤,٧٣٩١	٤٦
٩١,٣٠	١٠٥	٠,٧٢٧٧٧	٤,٥٦٥٢	٩٩	٤٧,٨٢	٥٥	١,٣٣٩٥٨	٢,٣٩١٣	٤٧
٥٤,٧٨	٦٣	١,٢١٤٢٢	٢,٧٣٩٦	١٠٠	٣٥,٦٥	٤٤	٠,٥١٩٧٤	١,٧٨٢٦	٤٨
٦٢,٦٠	٧٢	٠,٨١٤٨٨	٣,١٣٠٤	١٠١	٩٤,٧٨	١٠٩	٠,٦١٩١٩	٤,٧٣٩١	٤٩
٩٧,٣٩	١١٢	٠,٣٤٤٣٥	٤,٨٦٩٦	١٠٢	٩٢,١٧	١٠٦	٠,٧٢٢٣٢	٤,٦٠٨٧	٥٠
٦٤,٣٤	٧٤	١,٤٧٥٧٦	٣,٢١٧٤	١٠٣	٤٦,٩٥	٥٤	٠,٦٤٧٢٨	٢,٣٤٧٨	٥١
					٤٠,٠٠	٤٦	٠,٧٩٧٧٢	٢,٠٠٠٠	٥٢



(جدول ٦)

المحور الثاني جانب عمليات التشغيل الداخلية <i>The Internal Business Processes</i>		
حذف	بعد العرض علي الخبراء	قبل العرض علي الخبراء
٦٢-عبارة	٤١ عبارة	١٠٣ عبارة

(جدول ٧)

المحور الثالث : المستفيدين. *The Beneficiaries Perspective*. ن = ٣٠

م	م.س	ع	ون	%	م	م.س	ع	ون	%
١			٢٦	٢٢,٦٠					
٢	٤,٩٥٦٥	٠,٢٠٨٥١	١١٤	٩٩,١٣					
٣	٤,٨٢٦١	٠,٣٨٧٥٥	١١١	٩٦,٥٢	٢١	٤,٧٨٢٦	٠,٤٢١٧٤	١١٠	٩٥,٦٥
٤					٢٢	٤,٦٠٨٧	٠,٧٢٢٣٢	١٠٦	٩٢,١٧
٥					٢٣	٤,٦٩٥٧	٠,٦٣٤٩٥	١٠٨	٩٣,٩١
٦	٤,٩١٣٠	٠,٢٨٨١٠	١١٣	٩٨,٢٦					
٧	٤,٨٢٦١	٠,٣٨٧٥٥	١١١	٩٦,٥٢	٢٥	٤,٧٣٩١	٠,٦١٩١٩	١٠٩	٩٤,٧٨
٨	٤,٨٦٩٦	٠,٣٤٤٣٥	١١٢	٩٧,٣٩	٢٦	٤,٨٢٦١	٠,٣٨٧٥٥	١١١	٩٦,٥٢
٩									
١٠					٢٨	٤,٧٨٢٦	٠,٥١٨٤٣	١١٠	٩٥,٦٥
١١	٤,٥٢١٧	٠,٧٩٠٢٦	١٠٤	٩٠,٤٣					
١٢					٣٠	٤,٥٢١٧	٠,٨٩٧٩٦	١٠٤	٩٠,٤٣
١٣	٤,٢١٧٤	١,١٢٦٤٠	٩٧	٨٤,٣٤	٣١	٤,٥٢١٧	٠,٨٤٥٨٢	١٠٤	٩٠,٤٣
١٤									
١٥	٤,٧٨٢٦	٠,٥١٨٤٣	١١٠	٩٥,٦٥	٣٣	٤,٢٦٠٩	١,٠٩٦١٧	٩٨	٨٥,٢١
١٦									
١٧					٢٥	٤,٩١٣٠	٠,٢٨٨١٠	١١٣	٩٨,٢٦

(جدول ٨)

المحور الثالث جانب المستفيدين <i>The Beneficiaries Perspective</i>		
حذف	بعد العرض علي الخبراء	قبل العرض علي الخبراء
١٧-عبارة	١٨ عبارة	٣٥ عبارة

## (جدول ٩)

المحور الرابع : جانب التعلم و النمو و الإنجاز *The Growth, Learning & Achievement.* ن = ٢٣

م	م.س	ع	و.ن	%	م	م.س	ع	و.ن	%
١	٤,٨٦٩٦	٠,٣٤٤٣٥	١١٢	٩٧,٣٩	١	٤,٨٦٩٦	٠,٣٤٤٣٥	١١٢	٩٧,٣٩
٢	٤,٦٩٥٧	٠,٧٠٢٩٠	١٠٨	٩٣,٩١	٢	٤,٦٩٥٧	٠,٧٠٢٩٠	١٠٨	٩٣,٩١
٣	٤,٦٥٢٢	٠,٧١٤٠٦	١٠٧	٩٣,٠٤	٣	٤,٢١٧٤	١,٥٣٦١٣	٩٧	٨٤,٣٤
٤	٤,٦٥٢٢	٠,٧١٤٠٦	١٠٧	٩٣,٠٤	٤	٤,٢١٧٤	١,٥٣٦١٣	٩٧	٨٤,٣٤
٥	٤,٧٣٩١	٠,٤٤٩٨٩	١٠٩	٩٤,٧٨	٥	٤,٧٣٩١	٠,٦٨٨٧٠	١٠٩	٩٤,٧٨
٦	٤,٨٦٩٦	٠,٣٤٤٣٥	١١٢	٩٧,٣٩	٦	٤,٨٦٩٦	٠,٣٤٤٣٥	١١٢	٩٧,٣٩
٨	٤,٩١٣٠	٠,٢٨٨١٠	١١٣	٩٨,٢٦	٨	٤,٩١٣٠	٠,٢٨٨١٠	١١٣	٩٨,٢٦
١٢	٤,٩١٣٠	٠,٢٨٨١٠	١١٣	٩٨,٢٦	١٢	٤,١٧٣٩	١,٣٣٦٦٢	٩٦	٨٣,٤٧
١٣	٤,٨٦٩٦	٠,٣٤٤٣٥	١١٢	٩٧,٣٩	١٣	٤,٢٦٠٩	١,٠٩٦١٧	٩٨	٨٥,٢١
١٤	٤,٧٨٢٦	٠,٤٢١٧٤	١١٠	٩٥,٦٥	١٤	٤,٦٥٢٢	٠,٧١٤٠٦	١٠٧	٩٣,٠٤
١٥	٤,٧٨٢٦	٠,٤٢١٧٤	١١٠	٩٥,٦٥	١٥	٤,٦٥٢٢	٠,٧١٤٠٦	١٠٧	٩٣,٠٤
١٦	٤,٧٣٩١	٠,٤٤٩٨٩	١٠٩	٩٤,٧٨	١٦	٤,٧٨٢٦	٠,٤٢١٧٤	١١٠	٩٥,٦٥
١٧	٤,٨٦٩٦	٠,٣٤٤٣٥	١١٢	٩٧,٣٩	١٧	٤,٧٨٢٦	٠,٤٢١٧٤	١١٠	٩٥,٦٥
١٨	٤,٧٨٢٦	٠,٤٢١٧٤	١١٠	٩٥,٦٥	١٨	٤,٧٨٢٦	٠,٤٢١٧٤	١١٠	٩٥,٦٥
١٩	٤,٦٥٢٢	٠,٧١٤٠٦	١٠٧	٩٣,٠٤	١٩	٤,٦٥٢٢	٠,٧١٤٠٦	١٠٧	٩٣,٠٤
٢٠	٤,٧٣٩١	٠,٤٤٩٨٩	١٠٩	٩٤,٧٨	٢٠	٤,٧٣٩١	٠,٤٤٩٨٩	١٠٩	٩٤,٧٨
٢١	٤,٦٩٥٧	٠,٦٣٤٩٥	١٠٨	٩٣,٩١	٢١	٤,٦٩٥٧	٠,٦٣٤٩٥	١٠٨	٩٣,٩١
٢٢	٤,٦٩٥٧	٠,٦٣٤٩٥	١٠٨	٩٣,٩١	٢٢	٤,٦٩٥٧	٠,٦٣٤٩٥	١٠٨	٩٣,٩١
٢٣	٤,٨٢٤١	٠,٤٤٩٨٩	١٠٩	٩٤,٧٨	٢٣	٤,٨٢٤١	٠,٤٤٩٨٩	١٠٩	٩٤,٧٨
٢٤	٤,٣٤٧٨	٠,٨٨٤٦٥	١٠٠	٨٦,٩٥	٢٤	٤,٤٣٤٨	٠,٩٤٥١٤	١٠٢	٨٨,٦٩
٢٥	٤,٤٧٨٣	٠,٨٤٥٨٢	١٠٣	٨٩,٥٦	٢٥	٤,٤٧٨٣	٠,٩٤٥١٤	١٠٢	٨٨,٦٩
٢٦	٤,٤٧٨٣	٠,٨٤٥٨٢	١٠٣	٨٩,٥٦	٢٦	٤,٤٧٨٣	٠,٨٤٥٨٢	١٠٣	٨٩,٥٦
٢٧	٤,٤٧٨٣	٠,٨٤٥٨٢	١٠٣	٨٩,٥٦	٢٧	٤,٤٧٨٣	٠,٨٤٥٨٢	١٠٣	٨٩,٥٦
٢٨	٤,٥٢١٧	٠,٧٩٠٢٦	١٠٤	٩٠,٤٣	٢٨	٤,٥٢١٧	٠,٧٩٠٢٦	١٠٤	٩٠,٤٣
٢٩	٤,٤٧٨٣	٠,٨٤٥٨٢	١٠٣	٨٩,٥٦	٢٩	٤,٥٢١٧	٠,٧٩٠٢٦	١٠٤	٩٠,٤٣
٣٠	٤,٤٧٨٣	٠,٨٤٥٨٢	١٠٣	٨٩,٥٦	٣٠	٤,٤٧٨٣	٠,٨٤٥٨٢	١٠٣	٨٩,٥٦
٣١	٤,٤٧٨٣	٠,٨٤٥٨٢	١٠٣	٨٩,٥٦	٣١	٤,٤٧٨٣	٠,٨٤٥٨٢	١٠٣	٨٩,٥٦
٣٢	٤,٧٩٢٦	٠,٤٢١٧٤	١١٠	٩٥,٦٥	٣٢	٤,٧٩٢٦	٠,٤٢١٧٤	١١٠	٩٥,٦٥
٣٣	٤,٤٧٨٣	١,٤١٠٠١	٥٧	٤٩,٥٦	٣٣	٤,٤٧٨٣	١,٤١٠٠١	٥٧	٤٩,٥٦
٣٤	٢,٣٠٤٣	١,٤٢٨١٢	٥٣	٤٦,٠٨	٣٤	٢,٣٠٤٣	١,٤٢٨١٢	٥٣	٤٦,٠٨

## (جدول ١٠)

المحور الرابع جانب التعلم و النمو و الإنجاز <i>The Learning, growth &amp; achievement perspective</i>		
حذف	بعد العرض علي الخبراء	قبل العرض علي الخبراء
٤١- عبارة	٢٦ عبارة	٦٧ عبارة

(جدول ١١)

إجمالي المحاور الأربعة للبطاقة		
<i>The total perspectives of Balanced Scorecard</i>		
حذف	بعد العرض على الخبراء	قبل العرض على الخبراء
١٣٩- عبارة	١٥٥ عبارة	٢٩٤ عبارة

النتائج:

قام الباحث بحساب الثبات بطريقة إعادة تطبيق الإختبار *Test - Retest* في الفترة من ٢ / ٣ / ٢٠٠٦ - ٥ / ٥ / ٢٠٠٦ علي عينة قوامها ثلاثون فرداً، تم تشكيلها من أعضاء مجالس إدارة بعض الإتحادات الرياضية، و بعض المديرين التنفيذيين ببعض الإتحادات الرياضية، و ذلك للتأكد من ثبات إستجاباتهم حول العبارات التي تشكل في مجموعها مكونات بطاقة الأداء المتوازن، و قد أظهرت النتائج وجود ثبات عال بين التطبيق الأول و الثاني، بالإضافة إلي وجود معامل ارتباط قوي بين التطبيقين.

(جدول ١٢)

معامل ثبات البطاقة

التطبيق	ن	المتوسط الحسابي	الإتحراف المعياري	معامل الارتباط	الثبات
الأول	٣٠	٧٦٦,٨٠٠٠	٢,٥٦٧٤٦	٠,٤٦٦	٠,١٧٤
الثاني	٣٠	٧٦٧,٤٠٠٠	١,٤٠٤٤٣		

دالة = أو  $> ٠,٠٥$

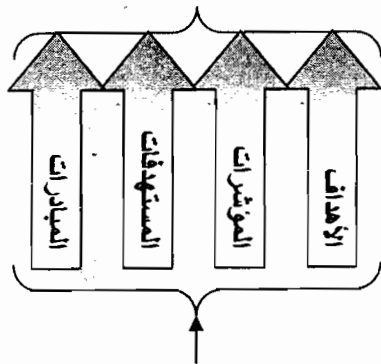
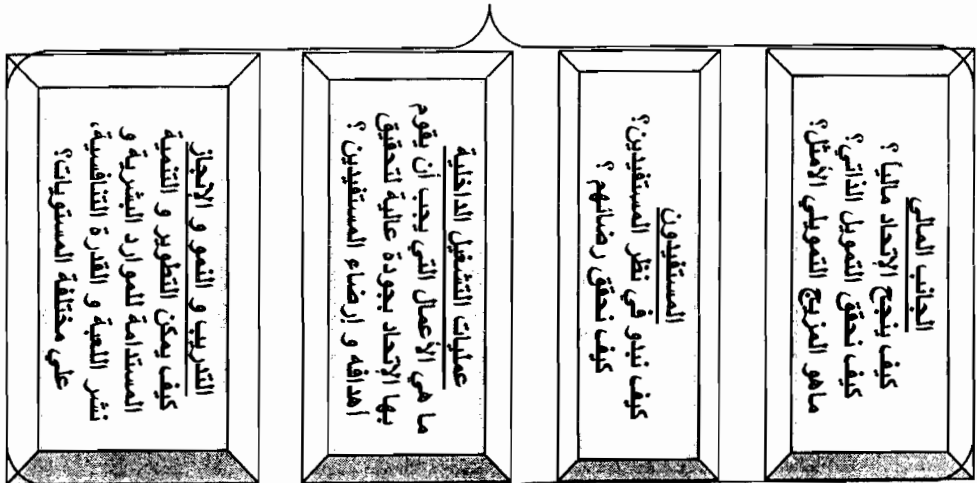
و يتضح من جدول (١٢) ارتفاع معامل ثبات الإستبيان ، وعدم وجود فروق ذات دالة إحصائية بين التطبيق الأول و التطبيق الثاني.

## النتائج و التوصيات

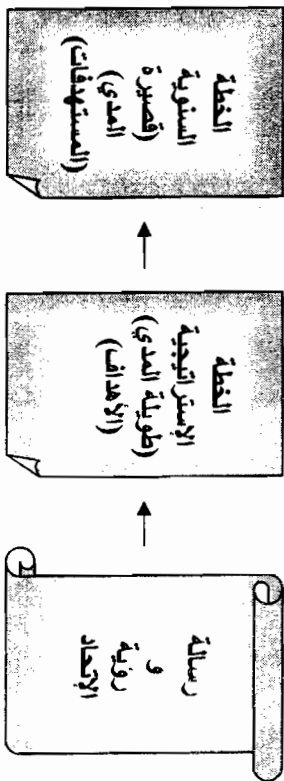
### النتائج :

- أولاً : نموذج مقترح لتقويم و إدارة الإتحادات الأولمبية الوطنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن :
١. دراسة و فهم احتياجات و متطلبات و رغبات و توقعات المستفيدين من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
  ٢. التعرف علي رسالة ورؤية و إستراتيجية المؤسسة (الإتحاد).
  ٣. بناء أجزاء و جوانب (محاور) البطاقة *BSC Perspectives*. (شكل ٣ ، ٤ )
    - أ. الجانب المالي *The Financial Perspective*.
    - ب. جانب عمليات التشغيل الداخلية *The Internal Business Processes Perspective*.
    - ج. جانب المستفيدين *The Beneficiaries Perspective*.
    - د. جانب التعلم و النمو و الإجاز *The Learning, Growth & Achievement Perspective*.
  ٤. تحديد مكونات (عناصر) كل جانب من الجوانب الأربعة. ( أنظر الجداول ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ )
  ٥. ربط البطاقة برسالة و رؤية و إستراتيجية الإتحاد (شكل ٢)
  ٦. بناء الخريطة الإستراتيجية لـ *BSC* لفهم شبكة العلاقات بين جوانب البطاقة الأربعة *4P* (شكل ٥)
  ٧. تحديد عوامل النجاح الحرجة (الحاسمة) في كل جانب من الجوانب الأربعة للبطاقة من خلال الإجابة علي التساؤلات الآتية:

- أ. كيف ننجح مالياً؟ و كيف نحقق التمويل الذاتي؟ و ما هو المزيج التمويلي الأمثل؟
  - ب. ما هي الأعمال التي يجب أن يؤديها الإتحاد بكفاءة عالية (يتفوق فيها) لتحقيق رسالته و رؤيته؟
  - ج. كيف يبدو الإتحاد في نظر المستفيدين، و كيف يمكنه تحقيق رضائهم؟
  - د. كيف يمكن التطوير و التنمية المستدامة للموارد البشرية، و نشر اللعبة و القدرة التنافسية؟
٨. إختيار مؤشرات الأداء (معايير - مستويات - محكات) لتقدير الأداء في الوضع الراهن.
  ٩. تنمية و تطوير طرق و وسائل جمع البيانات و المعلومات عن الأداء في الوضع الراهن.
  ١٠. القيام بجمع البيانات و المعلومات.
  ١١. مقارنة البيانات و المعلومات التي تم جمعها بـ (المعايير - المستويات - المحكات) لتقدير الوضع الراهن.
  ١٢. تحديد الفجوة الحالية في الأداء و هي الفرق ما بين مستوي الأداء الحالي و مستوي الأداء المتوقع.
  ١٣. تحليل و معرفة أسباب الفجوة الحالية (- أو +) و التنبؤ بالفجوات المستقبلية.
  ١٤. إعادة النظر في تقدير مستوي الأداء الذي يمكن الوصول إليه في المستقبل.
  ١٥. تعديل و تطوير و تحديد مستهدفات الأداء.
  ١٦. تحديد خطوات التنفيذ (المبادرات). ١٧. القيام بخطوات التنفيذ.
  ١٨. تقويم الأداء في إتجاه تحقيق المستهدفات. ١٩. تعديل و تطوير المستهدفات إذا إقتضت الضرورة ذلك.
  ٢٠. تقويم (إسبوعي - شهري - نصف سنوي - سنوي - كل أربعة سنوات).



بطاقة الأداء المتوازن  
Balanced Scorecard  
ربط البطاقة برسالة و رؤية و إستراتيجية الإتحاد



(شكل ٣)

أجزاء بطاقة الأداء المتوازن  
Balanced Score Card Component

**البعد Dimension or Perspective :**  
و هو أحد الركائز أو المحاور أو الجوانب التي تقوم عليها البطاقة ، حيث يحتوي الجانب على مجموعة من الأهداف التي تصب في اتجاه معين ، و تنقسم بطاقة الأداء المتوازن BSC إلى أربعة جوانب رئيسية هي :

- (١) الجانب المالي . *Financial perspective*
- (٢) جانب عمليات التشغيل الداخلية *Internal Business Processes Perspective*
- (٣) جانب التعلم و النمو و الإيجاز *Learning, Growth & Achievement Perspective*
- (٤) المستفيدين *The Beneficiaries Perspective*.

البعد The Perspective				
المبادرات Initiatives	المستهدفات Targets	المؤشرات Indicators	الأهداف Objectives	

**المبادرات Initiatives**  
هي مجموعة مخططة و مختارة من خطوات العمل و الأنشطة التي يتم القيام بها لتنفيذ الأعمال و تحقيق المستهدفات وفق تتابع زمني محدد، و هي أيضا خريطة الطريق و *Road Map* لتكيفية القيام بالأعمال و تحقيق المستهدفات.

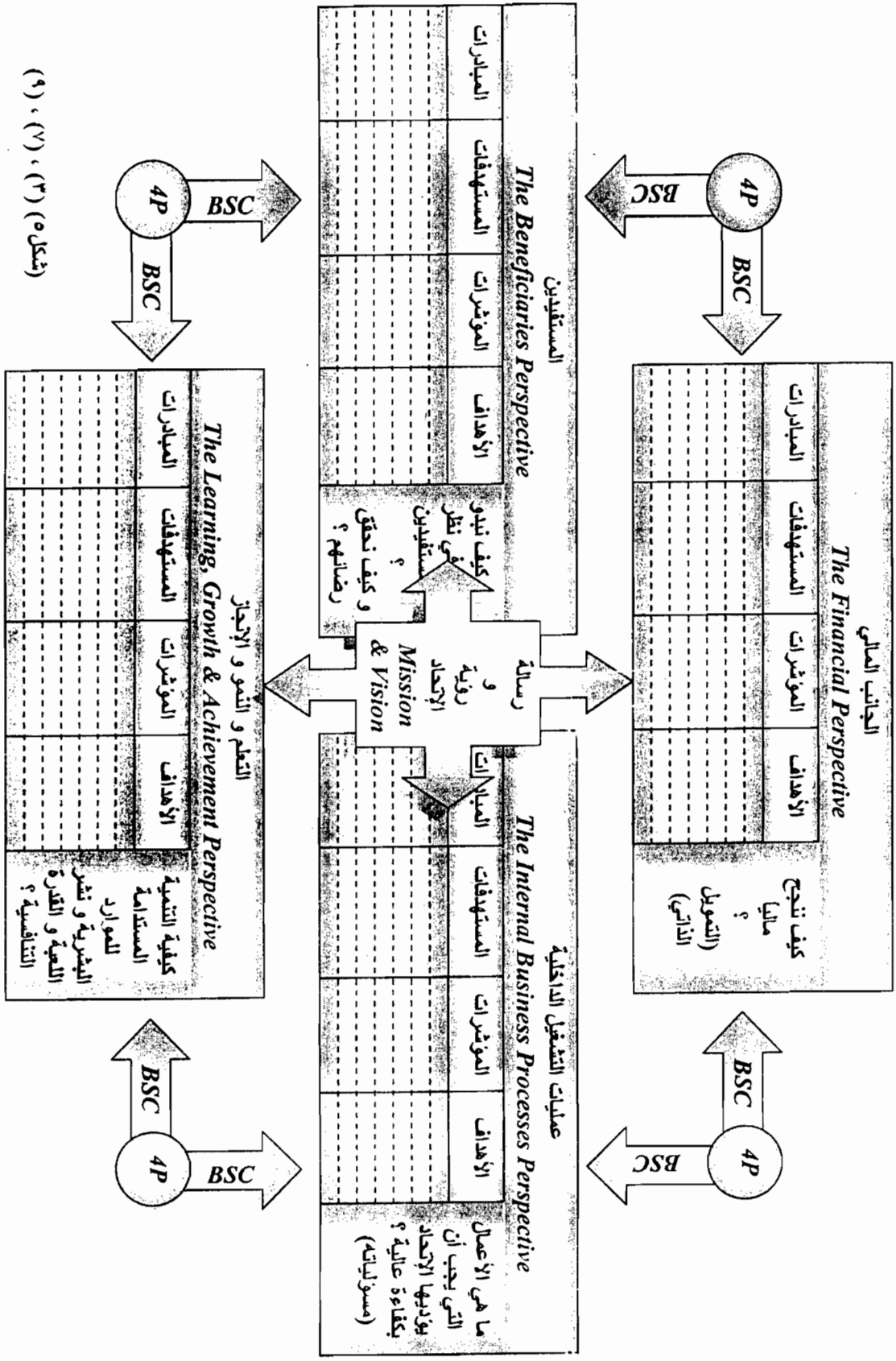
**المستهدفات Targets**  
هي النتائج المرجحية المتوقع تحقيقها على المدى القصير و تسمى أيضا المستهدفات التشغيلية *Operational Targets* و ( *Consequences* ) و يراعى فيها أن تكون SMART أيضا

**المؤشرات Key Performance Indicators**  
و هي بمثابة المقاييس أو المقاسات التي تحدد حالة الهدف المراد تحقيقه، مدى القرب أو البعد عنه، و يمكن فيها استخدام (المقاييس - المعايير - المستويات - المحكات أو العلامات المرجعية - Bench Marks - أخرى).

**الأهداف Objectives**  
هي النتائج العامة التي توضع الخطط من أجل تحقيقها، و هي النتائج المتوقع حدوثها على المدى البعيد، و يراعى فيها أن تكون SMART Objectives :

محددة ..... *Specific*  
قابلة للقياس ..... *Measurable*  
ممكن تحقيقها ..... *Achievable*  
واقعية ..... *Realistic*  
محددة بوقت ..... *Time bound*

هيكل بطاقة الأداء المتوازن 4P . BSC



(شكل ٥) (٣) ، (٧) ، (٩)

م	الإيرادات و مصادر التمويل <i>Finance (Income &amp; Sources of Revenues)</i>	الإيرادات في في السنة / بالجنينة
١	الإشتراكات السنوية للهيئات الأعضاء.	
٢	رسوم تسجيل و اعتماد عقود إحتراف و إنتقال و إستقدام و الإستغناء عن اللاعبين (من / الي) الأندية الرياضية في الداخل و الخارج.	
٣	رسوم إستخراج الإفادات و شهادات الخبرة و إستمارات البيانات و البطاقات، و بدل الفاقد منها.	
٤	الجزاءات و الغرامات المالية.	
٥	حصيلة بيع كراسات الشروط الخاصة بالمناقصات و الممارسات و المزايدات التي يعلن عنها الإتحاد.	
٦	حصيلة إيرادات الحفلات (أربعة حفلات معفاة من الضرائب سنوياً).	
٧	حصيلة إيرادات المباريات.	
٨	حصيلة تسويق منتجات (سلع - خدمات - معلومات - أفكار - أخرى) الإتحاد.	
٩	الإعانات الحكومية.	
١٠	الإميازات <i>Franchises</i> و التسهيلات <i>Facilities</i> (الإعفاءات الضريبية و الجمركية و التخفيضات) التي تمنحها الدولة للإتحاد.	
١١	التبرعات و الهبات و الوصايا.	
١٢	حملات جمع المال.	
١٣	حقوق الرعاية و الشراكة.	
١٤	حقوق الدعاية و الإعلان.	
١٥	حقوق البث الإذاعي و التلفزيوني.	
١٦	حقوق النشر و الطبع و التأليف (كتب - مجلات - صحف - نشرات - دوريات - بيانات و إحصاءات - معلومات - ترجمات - وثائق - كتيبات - <i>Computer Programs - video</i> - <i>Audio Tapes - CD's - Tapes</i> أخرى).	
١٧	مقابل منح التراخيص و التصاريح و الموافقات.	
١٨	عائدات تنظيم و استضافة الأحداث الرياضية الأولمبية - العالمية - القارية - الإقليمية - العربية - الدولية.	
١٩	عائدات تنظيم و استضافة الدورات الدراسية المحلية و الدولية الخاصة بتنمية و تطوير الموارد البشرية المختلفة للعبة في الداخل.	
٢٠	عائدات تنظيم و استضافة المؤتمرات و الإجتماعات المحلية و الدولية في الداخل.	
٢١	الإعانات - المنح المالية - الخارجية المقدمة من الإتحاد الدولي للعبة <i>IF</i> و اللجنة الأولمبية الدولية <i>IOC</i> و التضامن الأولمبي <i>Olympic Solidarity</i> .	
٢٢	الإعانات غير الحكومية - المنح المالية - المقدمة من مؤسسات المجتمع المدني (القطاع الأهلي و الخاص).	
٢٣	الودائع و الأرصدة و المدخرات و فوائدها بالبنوك.	
٢٤	صافي الأرباح السنوية للإتحاد.	
٢٥	مقابل الموافقة علي المشاركة في البطولات، و أداء المباريات غير الرسمية.	
٢٦	الجوائز و المكافآت المالية التي تحصل عليها المنتخبات الوطنية نتيجة ما تحققه من إنجاز علي المستوي الأولمبي، العالمي، القاري، الإقليمي و العربي.	
٢٧	مقابل التأهل للدورات و المسابقات و البطولات الأولمبية، العالمية، القارية، الإقليمية و العربية.	
٢٨	قيمة الأصول الثابتة (مقر - مبان - منشآت - ملاعب - صالات - عقارات - وسائل نقل و إنتقال - أجهزة و أدوات - أثاث و تجهيزات - أراضي - أخرى) التي يملكها الإتحاد.	



(تابع جدول ٢)

تابع / المحور الأول : التمويل (الإيرادات و مصادر التمويل) *Finance (Income & Sources of Revenues)*

الإيرادات في السنة / بالجنية	الإيرادات و مصادر التمويل <i>Finance (Income &amp; Sources of Revenues)</i>	م
	عائدات إستغلال (إستثمار) الأصول الثابتة و المنقولة و الأموال التي يملكها الإتحاد.	٢٩
	إيرادات أخرى متنوعة.	٣٠
	إجمالي الإيرادات في السنة.	٣١

التمويل (الإيرادات و مصادر التمويل) *Finance (Income & Sources of Revenues)*

المبادرات	المستهدفات	المؤشرات	الأهداف

تابع / المحور الأول : التمويل (المصروفات) *Finance (Expenditures)* (تابع جدول ٢)

م	بنود الصرف Items of Expenditures	المصروفات في السنة / بالجنيه
٣٢	إستئجار المقر الإداري للإتحاد.	
٣٣	إستئجار صالات و ملاعب التدريب و المباريات.	
٣٤	شراء ملابس و أجهزة و أدوات.	
٣٥	مقابل إستهلاك كهرباء، مياه، غاز، إتصالات.	
٣٦	الإنتقالات الداخلية و بدلات الإنتقال الداخلية.	
٣٧	شراء تذاكر الطيران.	
٣٨	نقل الأجهزة و الأدوات (المهمات) الخاصة بنشاطه.	
٣٩	شراء الأثاث و التجهيزات المكتبية (مكاتب - مقاعد - مناضد - طاولات - تكييفات - مراوح - أخرى).	
٤٠	شراء الأجهزة و الأدوات و المهمات المكتبية (أجهزة كمبيوتر - تليفون - فاكس - تليفزيون - فيديو - DVD - طابعات - راديو - أوراق - أقلام - ملفات - جهاز تغليف بطاقات - أخرى).	
٤١	أعمال صيانة و نظافة الأثاث و التجهيزات و الأجهزة و الأدوات (الموجودات) بالإتحاد.	
٤٢	المبالغ الخاصة بقيمة الإشتراكات الخارجية.	
٤٣	شراء الكتب و المجلات و الدوريات العلمية و الفنية و الإدارية المرتبطة بنشاط اللعبة.	
٤٤	راتب المدير التنفيذي للإتحاد.	
٤٥	أجور و مرتبات و بدلات و مكافآت الجهاز الوظيفي (التنفيذي) للإتحاد.	
٤٦	مكافآت مراقب الحسابات.	
٤٧	عقود و مرتبات و أجور و بدلات و مكافآت الأجهزة الفنية و الأجهزة المعاونة لها للمنتخبات الوطنية.	
٤٨	مرتبات و أجور و مكافآت اللاعبين.	
٤٩	الدعم المالي الذي يقدمه الإتحاد لفروعه بالمحافظات.	
٥٠	إجتماعات الجمعية العمومية.	
٥١	إجتماعات مجلس الإدارة + البدلات غير الثابتة التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة + السفريات + الإمتيازات المالية الأخرى.	
٥٢	إجتماعات اللجان النوعية + البدلات غير الثابتة التي يحصل عليها أعضاء اللجان النوعية + السفريات + الإمتيازات المالية الأخرى.	
٥٣	إجتماعات المكتب التنفيذي + البدلات غير الثابتة التي يحصل عليها أعضاء المكتب التنفيذي + السفريات + الإمتيازات المالية الأخرى.	
٥٤	تنظيم مؤتمرات و إجتماعات في الداخل.	
٥٥	حضور مؤتمرات و إجتماعات خارجية علي نفقة الإتحاد.	
٥٦	المشاركة في الدورات و البطولات و المباريات الخارجية (تذاكر طيران + إنتقالات داخلية + إقامة + تغذية + علاج + مصروف جيب + تأجير صالات و ملاعب للتدريب و المباريات + ترفيه + أخرى).	
٥٧	معسكرات التدريب الخارجية، و تتضمن (تذاكر الطيران + إنتقالات الداخلية + إقامة + تغذية + علاج + مصروف جيب + تأجير صالات و ملاعب التدريب و المباريات + الترفيه + أخرى).	
٥٨	معسكرات التدريب الداخلية، و تتضمن (الإنتقالات الداخلية + الإقامة + التغذية + العلاج + تأجير صالات و ملاعب التدريب و المباريات + مصروف جيب + أخرى).	
٥٩	إجمالي الميزانيات التي يتم إنفاقها علي كل منتخب من المنتخبات التي يرعاها الإتحاد علي حدي.	
٦٠	الدراسات و المنح و البعثات المجانية التي يقدمها الإتحاد في الداخل.	
٦١	الدراسات و المنح و البعثات المجانية التي يقدمها الإتحاد في الخارج.	

(تابع جدول ٢)

تابع / المحور الأول : التمويل (المصروفات) *Finance (Expenditures)*

المصروفات في السنة / بالجنيه	بنود الصرف <i>Items of Expenditures</i>	م
	ميزانية الدورات و البطولات و المسابقات التي ينظمها الإتحاد، كل علي حدي.	٦٢
	الرعاية الصحية و العلاج .	٦٣
	الكشف علي المنشطات.	٦٤
	تنظيم أحداث دولية و إستضافة فرق رياضية أجنبية في الداخل.	٦٥
	الأقساط و الديون (الداخلية / الخارجية) علي الإتحاد.	٦٦
	إنشاء أو شراء (إمتلاك) أصول ثابتة (مقر - مباني - ملاعب - صالات - غيرها).	٦٧
	معدل الإهلاك السنوي للأصول الثابتة.	٦٨
	البحوث و الدراسات العلمية.	٦٩
	إجمالي المصروفات.	٧٠

التمويل (المصروفات) <i>Finance (Expenditures)</i>			
المبادرات	المستهدفات	المؤشرات	الأهداف

(جدول ٣)

المحور الثاني : عمليات التشغيل الداخلية Internal Business Processes

المحور الثاني : عمليات التشغيل الداخلية Internal Business Processes

م	عمليات التشغيل الداخلية Internal Business Processes	نعم	لا
٧١	توجد لائحة لتنظيم المسابقات التي يقدمها الإتحاد.		
٧٢	توجد لائحة لتنظيم الشئون المالية بالإتحاد.		
٧٣	توجد لائحة لتنظيم الشئون الإدارية بالإتحاد.		
٧٤	توجد إجراءات (آلية) محددة للكشف عن المنشطات.		
٧٥	توجد لائحة جزاءات، يتم تطبيقها علي كل من يثبت تناوله للمنشطات.		
٧٦	توجد لائحة لتنظيم شئون التدريب بـ ج . م . ع .		
٧٧	توجد شروط و مواصفات (معايير) لممارسة التدريب في مجال اللعبة بالهيئات الرياضية الأعضاء.		
٧٨	توجد شروط و مواصفات (معايير) يتم تطبيقها عند إختيار المدربين الذين يقومون بتدريب المنتخب الوطني.		
٧٩	يتم تقييم أداء المدربين (إختبار و قياس قدراتهم و مهاراتهم و معلوماتهم) بصفة دورية.		
٨٠	توجد لائحة لتنظيم شئون العمل الإداري للعبة في ج . م . ع .		
٨١	توجد شروط و مواصفات (معايير) لممارسة العمل الإداري في مجال اللعبة بالهيئات الرياضية الأعضاء.		
٨٢	توجد شروط و مواصفات (معايير) يتم تطبيقها عند إختيار الإداريين الذين يتولون مهمة العمل الإداري للمنتخب الوطني.		
٨٣	يتم تقييم أداء الإداريين (إختبار و قياس قدراتهم و مهاراتهم و معلوماتهم) بصفة دورية.		
٨٤	توجد إجراءات محددة للحفاظ علي القواعد و السبائك الدولية للعبة.		
٨٥	توجد لائحة لتنظيم شئون التحكيم في ج.م.ع.		
٨٦	توجد شروط و مواصفات (معايير) لممارسة التحكيم في مجال اللعبة بـ ج . م . ع .		
٨٧	يتم تقييم أداء الحكام (إختبار و قياس قدراتهم، مهاراتهم و معلوماتهم) بصفة مستمرة.		
٨٨	توجد لائحة لحماية و تنظيم شئون الهواية بـ ج . م . ع .		
٨٩	توجد لائحة لحماية و تنظيم شئون الإحتراف بـ ج . م . ع .		
٩٠	توجد خطط و برامج لتأهيل و إعداد المنتخب الوطني التي تمثل ج . م . ع . في الدورات و البطولات الأولمبية، العالمية، القارية، الإقليمية و العربية.		
٩١	توجد خطة للبحوث و الدراسات العلمية لتنمية و تطوير اللعبة و حل مشكلاتها.		
٩٢	توجد إجراءات واضحة و محددة لمنح التراخيص، التصاريح و الموافقات للهيئات الأعضاء بمقابلة فرقها و لاعبيها مع فرق و لاعبي الهيئات الأجنبية الأخرى في الداخل و الخارج.		
٩٣	توجد سياسة واضحة و محددة لتقديم النصح و المشورة للهيئات الأعضاء و العمل علي تسوية ما قد ينشأ بينها من خلاف.		
٩٤	توجد سياسة و إجراءات واضحة و محددة لتمثيل ج . م . ع . في المؤتمرات و الإجتماعات الدولية في الداخل و الخارج.		
٩٥	توجد إجراءات واضحة و محددة لإعتماد تسجيل اللاعبين و المدربين و الإداريين في الهيئات الأعضاء بالإتحاد و تمثيلهم في مسابقاتها.		
٩٦	توجد لائحة لتنظيم إنتقال و إستقدام و الإستغناء عن اللاعبين و المدربين من / إلى الهيئات الرياضية بالداخل و الخارج.		
٩٧	توجد لائحة للفصل في الشكاوي و تسوية الخلافات التي تنشأ بين الهيئات الأعضاء.		
٩٨	توجد سياسة واضحة و محددة لدعم التمثيل المصري في اللجنة الأولمبية، الإتحاد الدولي، القاري، الإقليمي و العربي.		
٩٩	توجد برامج عمل و أنشطة مخططة (داخلية و خارجية) يتم تنفيذها وفق جداول زمنية محددة و واضحة و تحكمها لوائح (أسس و قواعد) محددة و واضحة.		::
١٠٠	توجد إجراءات محددة و واضحة يتبعها الإتحاد في الإشراف علي جميع (الأحداث) التي تنظمها الهيئات الأعضاء مع الفرق المحلية أو الأجنبية في الداخل.		

(تابع جدول ٣)

تابع المحور الثاني : عمليات التشغيل الداخلية *Internal Business Processes*

م	عمليات التشغيل الداخلية <i>Internal Business Processes</i>	نعم	لا
١٠١	يوجد توصيف وظيفي (معايير - إختصاصات - سلطات) لكل لجنة فرعية من اللجان المختلفة التي تعاونها في تنظيم أعماله.		
١٠٢	توجد خريطة تنظيمية للإتحاد موضحاً فيها المستويات الإدارية المختلفة و عدد وحدات كل مستوي، و العلاقات البينية للمستويات و الوحدات، و مكونات كل وحدة و إختصاصاتها و عدد أفرادها و توصيفهم الوظيفي.		
١٠٣	يوجد دليل تنظيمي للإتحاد يشتمل علي مسميات الوظائف المختلفة، شروط و مواصفات شاغليها (مؤهلاته - معلوماته - مهاراته) إختصاصاتها، سلطاتها.		
١٠٤	يتم إختيار و تعيين الموظفين وفقاً للدليل التنظيمي (معايير محددة) للإتحاد.		
١٠٥	يتم إختيار و تعيين الأجهزة الفنية و الإدارية للمنتخبات و التعاقد معهم وفق معايير محددة.		
١٠٦	توجد خطط و برامج لتنمية و تطوير البنية الأساسية للعبة (ملاعب - صالات - أدوات - أجهزة - أخرى).		
١٠٧	تم مناقشة الخطط و البرامج و التقارير المقدمة من الأجهزة الفنية و الخاصة بإعداد و تأهيل المنتخبات الوطنية المختلفة التي يرعاها الإتحاد.		
١٠٨	توجد إستراتيجية لتحقيق الإكتفاء الذاتي في الموارد البشرية المختلفة (لاعب - مدرب - إداري - حكم - أخرى) للعبة.		
١٠٩	يتم إعداد التقارير الفنية و المالية و الإدارية و الإعلان عنها بشكل دوري.		
١١٠	توجد إجراءات للحفاظ علي المصالح و حماية حقوق الملكية الفكرية للإتحاد.		
١١١	يتم تقويم الأداء الفني و المالي و الإداري للإتحاد بصفة مستمرة.		

عمليات التشغيل الداخلية <i>Internal Business Processes</i>			
المبادرات	المستهدفات	المؤشرات	الأهداف

(جدول ٤)

المحور الثالث : المستفيدين *Beneficiaries*المحور الثالث : المستفيدين *Beneficiaries*

م	المستفيدين <i>Beneficiaries</i>	نعم	لا
	(هيئة - راعي - مدرب - لاعب - إداري - حكم - موظف - جمهور)		
١١٢	يتم تحديد نصيب الإتحاد من إجمالي المستفيدين الكليين من الإتحادات الرياضية الأولمبية (%).		
١١٣	يتم تحديد نسبة مشاركة كل هيئة بالنسبة لإجمالي البرامج (البطولات و المسابقات) التي يقدمها الإتحاد.		
١١٤	يتم تحديد نسب المشاركة و الإقبال في كل برنامج (بطولة أو مسابقة) علي حدي.		
١١٥	يتم تقويم قدرة الإتحاد علي الإحتفاظ بالمستفيدين ( <i>Beneficiaries Retention</i> ).		
١١٦	يتم تقويم قدرة الإتحاد علي إكتساب مستفيدين جدد ( <i>Acquisition</i> ).		
١١٧	يقوم الإتحاد باستطلاع آراء المستفيدين حول المنتجات (السلع - الخدمات - الأفكار - البرامج - الأنشطة - الأحداث - الموارد البشرية - أخرى) التي يقوم بتقديمها.		
١١٨	يوجد نظام معلومات بالإتحاد إحدوي وظائفه التحقق من خلال الـ <i>Feed Back</i> من رضاء المستفيدين عن أداء الإتحاد.		
١١٩	يقوم الإتحاد بدراسة و تحليل إحتياجات و رغبات و إقتراحات المستفيدين و العمل علي تلبيةها و تحقيق رضائهم.		
١٢٠	تيسير إجراءات الوصول ( <i>Accessibility</i> ) و الحصول علي أية بيانات أو معلومات يريدونها أي مستفيد في أي وقت من الإتحاد.		
١٢١	توجد آلية لتسوية الخلافات و النزاعات، و حل المشكلات التي تنشأ بين الهيئات الأعضاء بالإتحاد.		
١٢٢	يقوم الإتحاد بإشراك المستفيدين في عملية إتخاذ القرارات حول الموضوعات و القضايا المختلفة التي تتعلق بهم.		
١٢٣	تمثيل جميع فئات المستفيدين في إدارة الإتحاد.		
١٢٤	توجد سياسة لتوجيه (قيادة - إتصال - دافعية - تحفيز) و تشكيل الرأي العام للمستفيدين.		
١٢٥	توجد إستراتيجية لزيادة عدد المستفيدين من الإتحاد.		
١٢٦	يقوم الإتحاد بدراسة و تحليل إحتياجات (الطلب) السوق الداخلية من المنتجات المختلفة التي يقوم بتقديمها.		
١٢٧	يتم التخطيط لإشباع إحتياجات السوق الداخلية من المنتجات المختلفة التي يقدمها الإتحاد.		
١٢٨	يقوم الإتحاد بدراسة و تحليل نواحي القوة، الضعف، الفرص و المخاطر التي تؤثر علي الطلب الداخلي و الخارجي للمنتجات المختلفة التي يقوم بتقديمها.		
١٢٩	يقوم الإتحاد بدراسة و تحليل أسباب (إقبال / إجمام) المستفيدين (علي / عن) المنتجات المختلفة التي يقوم بتقديمها .		

المستفيدين <i>Beneficiaries</i>			
المبادرات	المستهدفات	المؤشرات	الأهداف

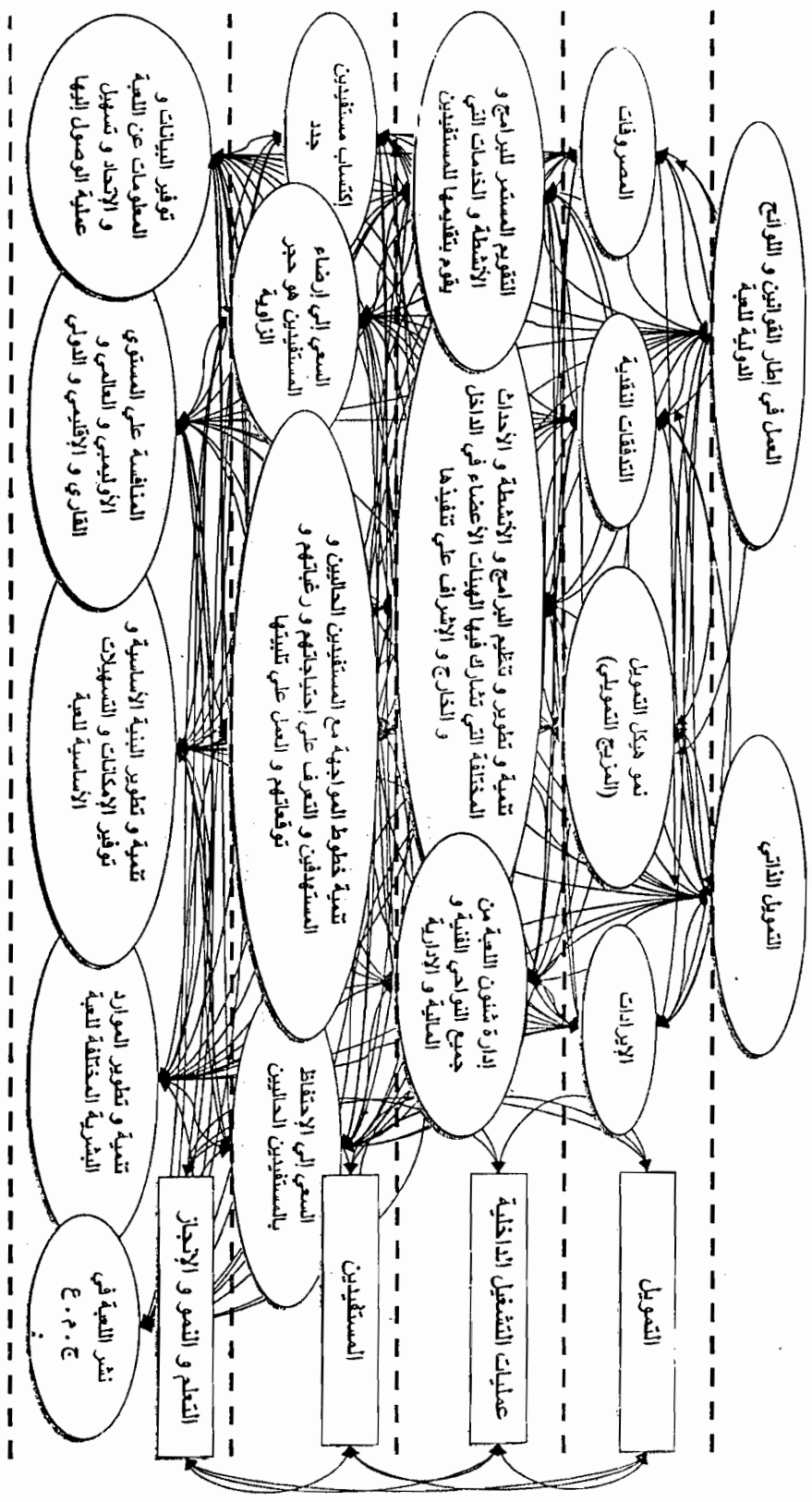
(جدول ٥)

المحور الرابع : التعلم و النمو و الإنجاز *Learning, Growth & Achievement*المحور الرابع : التعلم و النمو و الإنجاز *Learning, Growth & Achievement*

م	التعلم و النمو و الإنجاز <i>Learning, Growth &amp; Achievement</i>	نعم	لا
١٣٠	يقوم الإتحاد بتنظيم دورات تدريبية في الداخل لتنمية و تطوير قدرات و مهارات و معلومات الموارد البشرية المختلفة (مدرّب - لاعب - إداري - حكم - موظف - عضو لجنة - غيرهم) للعبة.		
١٣١	يقوم الإتحاد بإيفاد الموارد البشرية المتميزة في بعثات دراسية و تدريبية بالخارج.		
١٣٢	يستخدم الإتحاد الأسلوب العلمي (البحوث و الدراسات العلمية) في تشخيص و علاج المشكلات التي تعاني منها اللعبة.		
١٣٣	يقوم الإتحاد بتقويم أداء الموارد البشرية المختلفة بصفة مستمرة.		
١٣٤	يقوم الإتحاد بتنمية و تطوير مجموعة من البرامج و الأنشطة لتوعية و تثقيف الموارد البشرية المختلفة في مجال اللعبة.		
١٣٥	يقوم الإتحاد بترجمة الكتب، الدوريات، المجلات و المنشورات العلمية الحديثة و المتميزة في مجال اللعبة.		
١٣٦	يشترك الإتحاد في أحدث الدوريات و المجلات العلمية في مجال اللعبة.		
١٣٧	يتبع الإتحاد سياسة محددة لتنشيط و تشجيع حركة الكتابة و التأليف و البحث العلمي في مجال اللعبة.		
١٣٨	توجد إصدارات (فنية - علمية - إدارية - مالية - أخرى) باسم الإتحاد.		
١٣٩	يقوم الإتحاد بتوزيع نشرات علمية بأحدث التطبيقات العلمية و العملية في مجال التخصص علي الموارد البشرية المختلفة كل في مجال تخصصه.		
١٤٠	لدى الإتحاد موقع علي شبكة المعلومات الدولية <i>Internet</i>		
١٤١	إستخدام تطبيقات الكمبيوتر (تصميم برامج كمبيوتر)، و إنتاج الوسائل السمعية و البصرية المختلفة في تنمية و تطوير قدرات و مهارات و معلومات الموارد البشرية المختلفة للعبة (تدريب - تحكيم - إدارة).		
١٤٢	تنظيم مؤتمرات محلية و دولية في الداخل.		
١٤٣	المشاركة في المؤتمرات الدولية بالخارج.		
١٤٤	إقامة و تنظيم معارض داخلية و خارجية لتسويق منتجات الإتحاد.		
١٤٥	توجد إستراتيجية لنشر اللعبة في ج. م. ع (عدد الفروع - عدد الهنات - عدد اللاعبين / الفرق - عدد المدربين - عدد الإداريين - عدد الحكام - عدد الملاعب القانونية).		
١٤٦	تنمية و تطوير البرامج و الأنشطة السنوية المتكررة <i>Recurring Activities</i> (دوري - كأس - غيرها).		
١٤٧	توجد إستراتيجية للمنافسة علي المستوى الأولمبي.		
١٤٨	توجد إستراتيجية للمنافسة علي المستوى العالمي.		
١٤٩	توجد إستراتيجية للمنافسة علي المستوى القاري.		
١٥٠	توجد إستراتيجية للمنافسة علي المستوى الإقليمي.		
١٥١	توجد إستراتيجية للمنافسة علي المستوى العربي.		
١٥٢	توجد إستراتيجية لتنشيط الإحتراف الخارجي للاعبين و المدربين.		
١٥٣	يقوم الإتحاد بدراسة و تحليل أقرب المنافسين الخارجيين أولمبيا، عالمياً، قارياً، إقليمياً و عربياً و تحديد ميزاته التنافسية و أسباب تفوقه، و كيفية التفوق عليه.		
١٥٤	يقوم الإتحاد بدراسة و تحليل الميزات التنافسية المختلفة للمنافسين الداخليين من الإتحادات الرياضية الأولمبية الأخرى.		
١٥٥	التوقع (التنبؤ) بالمستوي و النتائج علي المستوى الأولمبي، العالمي، القاري، الإقليمي و العربي.		

التعلم و النمو و الإنجاز <i>Learning, Growth &amp; Achievement</i>			
الأهداف	المؤشرات	المستهدفات	المبادرات

الخريطة الإستراتيجية، و هي نقطة انطلاق نحو مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، حيث لا يمكن تطبيقها بدون وجود إستراتيجية واضحة ناجحة من رسالة و رؤية الإتحاد (توضح العلاقة المتشابكة بين جوانب البطاقة الأربعة). (شكل ١)





ثانياً : عدم الإهتمام بهذا النوع من البحوث، حيث لم يجد الباحث سوى أربعة عشر دراسة ١٤ فقط – في حدود علم الباحث – في مجال تقويم الاتحادات الرياضية، نظراً لصعوبة تداول البيانات و المعلومات التي تحتاجها هذه النوعية من الدراسات.

ثالثاً : ركزت الكثير من البحوث التي تناولت تقويم الاتحادات الرياضية علي تقويم الاتحادات الرياضية من خلال : (أ) عدد فروع الإتحاد. (ب) عدد الأندية (الهيئات الأعضاء). (ج) عدد اللاعبين. (د) عدد المدربين. (هـ) عدد الحكام. (ح) الإنجاز. و جميعها تعبر عن جانبان فقط من جوانب التقويم ألا و هما النمو و الإنجاز. و يري الباحث أنه لايمكن الإعتماد علي هذان الجانبان فقط في تقويم الاتحادات الرياضية.

رابعاً : أغفلت معظم البحوث التي تناولت موضوع تقويم الاتحادات الرياضية بالدراسة تقويم الجانب المالي، هذا الجانب الذي تعاني منه معظم الاتحادات الرياضية (ضعف التمويل، و ندرة المصادر التمويلية) و الإعتماد شبه الكلي علي التمويل الحكومي. و تقويم الجانب التشغيلي الذي يوضح العمليات التشغيلية الداخلية التي تقوم بها هذه المؤسسات من أجل تحقيق إنجازات محددة بدقة مسبقاً. كما لم تتناول كل الدراسات السابقة المستفيدين و كيفية رؤيتهم للمؤسسة، و كيف تسعى المؤسسة لتحقيق رضائهم و التعرف علي رغبتهم و إحتياجاتهم و متطلباتهم و توقعاتهم لتبنيها. كما لم تتناول هذه الدراسات تقويم تنمية و تطوير الموارد البشرية بهذه المؤسسات. و كلها جوانب لا يمكن إغفالها في تقويم الاتحادات الرياضية.

خامساً : عدم وجود إجماع أو إتفاق حول وجود (طريقة – أسلوب – وسيلة) محددة صادقة، جامعة، مانعة، شاملة و متزنة يمكن من خلالها تقويم الاتحادات الرياضية.

سادساً : عدم وجود نظام للمعلومات *Information System* معتمد يمكن الإستعانة به في التوصل إلي، و جمع البيانات و المعلومات التي يحتاجها هذا النوع من البحوث.

سابعاً : عدم وجود إدارة أو جهة مسؤولة مهمتها تقويم الاتحادات الرياضية بصفة مستمرة، و بالتالي عدم وجود إهتمام حقيقي بتقويم الاتحادات الرياضية.

التوصيات:

أولاً : ضرورة الإهتمام بتطوير هذه النوعية من البحوث التي تستهدف تحسين أداء الاتحادات الرياضية.

ثانياً : إعتد بطاقة الأداء المتوازن *BSC* أداة أو وسيلة أو طريقة لتقويم الاتحادات الرياضية نظراً لما تتميز به من شمول و إتزان.

ثالثاً : الإهتمام بالجانب المالي و التشغيلي و المستفيدين و التعلم و النمو و الإنجاز في تقويم الاتحادات الرياضية.

رابعاً : ضرورة تعاون الاتحادات الرياضية مع الباحثين الذين يقومون بهذه النوعية من البحوث من خلال توفير المعلومات اللازمة لهم، نظراً لما ستسهم به هذه البحوث من تحسين و تطوير في الأداء الإداري و المالي و الفني للإتحادات الرياضية بوجه عام.

خامساً : تطوير نظام جديد للمعلومات مهمته الرئيسية توفير مختلف المعلومات الإدارية و المالية و الفنية عن الاتحادات الرياضية، يمكن من خلاله الوصول إلي أي معلومة بسهولة و يسر.

سادساً : إنشاء كيان رقابي مسؤوليته تقويم أداء الإتحادات الرياضية، و مهمته الرئيسية إعداد و تطوير و اعتماد وسائل القياس و التقويم المختلفة، و عدم البداية من الصفر في كل مرة نريد فيها تقويم هذه الإتحادات الرياضية.

#### المراجع

١. المنجد؛ في اللغة و الإعلام، دار الشروق بيروت، ط-٣٣، ١٩٩٢م.
٢. كمال درويش و آخرون ؛ الإدارة الرياضية الأسس و التطبيقات، ١٩٩٠م.
٣. عبد السلام بن عبد الله أبو ملح؛ بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية و التطبيق، تجربة شركة الإتصالات السعودية، ورقة منشورة، ٢٠٠٣م.
٤. قانون الهيئات الخاصة للشباب و الرياضة، و لوائح النظام الأساسي، ٢٠٠١م.
٥. محمد صبحي حساتين ؛ القياس و التقويم في التربية البدنية و الرياضة، دار الفكر العربي ط-٤، ٢٠٠١م.
٦. محمد نصر الدين رضوان، كمال عبد الحميد إسماعيل ؛ مقدمة التقويم في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ط-١، ١٩٩٤م.

*7. Kaplan and Norton, The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, January-February 1992.*

*8. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action", Harvard Business School Press, Boston, MA., 1996.*

*9. Kaplan, R.S and Norton, D.P "The Strategy Focused Organization - How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", Harvard Business School Press, Boston, Mass., 2000.*