

## استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم العمل الإداري بالإدارة العامة للتربية الرياضية والكشافية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم

أ.د/ أماني محمد محسن الشريف

استاذ بقسم الإدارة الرياضية

كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة - جامعة حلوان

أ.م.د/ أحمد سعيد رجب

استاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية

كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة - جامعة حلوان

الباحث / كريم كرم عبد الرزاق صالح

مدرس تربية رياضية بالمدرسة الفرنسية لسيه فولتير بالقرية الذكية

Doi: 10.21608/jsbsh.2023.214042.2456

### مقدمة ومشكلة البحث:

تعد الإدارة في هذا العصر من ركائز التقدم فما من اكتشاف أو نشاط أو تغيير أو إنجاز إلا لأسبابه وجد أن الإدارة تدفعه وتقف خلف وجوده، حيث أن أي محاولة لإحداث التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية قد يحتاج إلى رؤوس أموال، وقد يحتاج إلى تجهيزات وأساليب وطرق تكنولوجية متطورة تستخدم أساليب علمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة ويرفع الكفاءة الإنتاجية إلى حدودها القصوى (٣: ٥).

الإدارة الرياضية في المنظمات أو الهيئات تمثل جماعة من الأفراد بهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من الناحية الاجتماعية والنفسية والفكرية والروحية، عن طريق نشر التربية الرياضية وبت الروح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مهاراتهم، وكذلك تهيئة الوسائل وتسيير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء، والنادي الرياضي هيكل من هياكل التسيير ولإنشائه يتطلب مجموعة من الصفات تميز المنشطين والمسيرين والإداريين لكل نشاط رياضي وتحديد أوقات كافية لاستعمال الأجهزة الرياضية وتنظيم المنافسات والتدريبات (٧: ٢٦).

ونظراً لفاعلية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم العمل الإداري، حيث يشير كل من وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي (٢٠١٣) أن من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن تحديد المقاييس فيها يمثل الدافع الأساسي للأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس، وتعطي صورة شاملة للإدارة عن طبيعة مختلف الأعمال، كمت تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم، وتمكين من مراقبة نتائج المالية والغير المالية، وأيضاً تترجم الرؤية والاستراتيجية (٨: ١٧٤).

ولعمل الباحث في مجال التربية والتعليم؛ لذا تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة استخدام بطاقة

قياس الأداء المتوازن لتقييم العمل الإداري لإدارات التوجيه الرياضي بمديريات التربية والتعليم بالقاهرة الكبرى (الجيزة والقاهرة والقليوبية). حيث تُعد بطاقة تقييم الأداء المتوازن Scorecard Balanced إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة، ومن أهم خمسة عشر مفهوماً إدارياً التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة لقياس وتقويم مستوى التقدم في الأداء من خلال ست محاور، وهي: (إدارة الوقت، النتائج المترتبة على تنفيذ الخطط الموضوعية، مدى تحقيق الأهداف، مدى ملائمة الميزانيات المقررة لكل إدارة لتنفيذ الخطط، مدى مناسبة اعداد العاملين بكل إدارة لتنفيذ الخطط الموضوعية، تحديد مواطن القوى والضعف والتسريبات باستخدام تحليل SWOT).

#### أسباب اختيار الموضوع:

تم إختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع، وهو إدارة أعمال المؤسسات، والرغبة في الإحاطة بجوانب الموضوع، ومعرفة أسباب اكتفاء مسيري المؤسسات الاقتصادية على الأساليب التقليدية لتقييم الأداء الإداري.

- الحدثة النسبية للموضوع محل الدراسة في الدول النامية، وقلة الدراسات النظرية والتطبيقية حول أداء بطاقة الأداء المتوازن في مجال الإدارة الرياضية. مواكبة العصر الحديث والتكنولوجية الرقمية

#### أهمية البحث:

نظر للأهمية البالغة لأداء بطاقة الأداء المتوازن لتقييم العمل الإداري للإدارة موضع الدراسة، حيث أصبح هناك ضرورة حتمية لاعتماد أساليب حديثة لتحسين والارتقاء بمستويات الإدارات الرياضية المختلفة، وهو ما يتيح بطاقة الأداء المتوازن، لذلك تتجلى أهمية الدراسة في التعرف على مزايا وفوائد استخدام بطاقة الاداء المتوازن للمؤسسة ودورها في تقييم الأداء الإداري، والتعرف على مقومات وصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية. فضلاً عن ندرة الدراسات التي تناولت استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم العمل الإداري - على حد علم الباحث - في المجال الرياضي بصفة عامة، وفي تقييم العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم بصفة خاصة. ومن خلال هذه الدراسة سوف يُقدم إطاراً نظرياً يتناول من خلاله موضوع بطاقة الأداء المتوازن من أدبيات ودراسات مختلفة، قد تنثري المكتبة العربية في مجال التربية البدنية والرياضة. هذا بالإضافة إلى وقد تساعد الدراسة على مساعدة المسؤولين بالإدارة العليا، ومتخذي القرار على تطوير السياسات والإجراءات الخاصة بمديريات التربية والتعليم. ومساعدة المديرين والمسؤولين بهذه المديريات في تطويرها، لتحقيق أهدافها. فضلاً قد يستفيد الدارسين والباحثين والمهتمين بمديريات التربية والتعليم، من خلال منهجية الدراسة ونتائجها، والإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بها.

**هدف البحث:**

- تهدف هذه الدراسة تقويم العمل الإداري بالإدارة العامة للتربية الرياضية والكشفية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال الأبعاد التالية: (البعد المالي، بعد العملاء).

**مصطلحات البحث:****• بطاقة الأداء المتوازن:**

"هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف، والقياسات الاستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن" (١: ٥٧).

**الدراسات المرجعية:****عرض الدراسات المرجعية:**

١- دراسة محمد فهمي محمد فارس (٢٠١٨) (٥)، وعنوانها: "المقياس المتوازن لأداء (BSC) كوسيلة لدعم القدرة التنافسية بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية"، يهدف البحث الحالي إلى - التعرف على واقع المقياس المتوازن للأداء بالأندية الرياضية وواقع القدرة التنافسية بالأندية الرياضية والعلاقة بين المقياس المتوازن للأداء والقدرة التنافسية بالأندية الرياضية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي "الدراسات المسحية" بخطواته وإجراءاته لمناسبه لطبيعة البحث ، وقام الباحث بتصميم استمارتين استبيان كوسيلة لجمع البيانات وطبقت الاستمارتين على عينة قوامها (١٨٣) فرداً من اعضاء مجالس الادارات ومديري الندية ومديري الادارات بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث تدنى واقع قواعد البيانات باستخدام التقنيات الحديثة وعدم التجديد والابتكار في خطط التسويق مما يؤدي الى عدم توفير الدعم المالي من مصادر وجهات خارج النادي، وعدم وجود خطط تحسين وخطط الادارة الأزمات الطارئة بالأندية الرياضية مما يؤدي لتراجع المركز التنافسي للنادي مع غيره من المنافسين ، واسلوب الإدارة المركزية وعدم اشراك العاملين باتخاذ القرارات بالأندية الرياضية يؤدي الى زيادة نسبة الاستقالات الوظيفية وعزوف اصحاب الخبرات المهنية عن الالتحاق بالنادي، والميزانية غير كافية بالأندية الرياضية لدعم الأنشطة والخدمات المقدمة لروادها بما يتناسب مع جودتها، وعدم اهتمام الإدارة العليا بالأندية الرياضية بالأساليب العلمية الحديثة وبحوث التسويق للترويج لخدماتها ودراسة رغبات واحتياجات روادها الغير مشبعة ، ووجود علاقة ارتباطية قوية دالة احصائياً بين ابعاد المقياس المتوازن لأداء والقدرة التنافسية بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية أي ان تطبيق المقياس المتوازن لأداء سيؤدي الى زيادة المركز التنافسي للأندية الرياضية.

٢- دراسة عمر نصيف (٢٠٠٨) (٢) وعنوانها: "أثر استخدام بطاقات الأداء المتوازن في قياس الأداء

الاستراتيجي"، وهدفت إلى التعرف على أثر استخدام بطاقات الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على عدد (٥٣١) موظفاً بالمؤسسات المالية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة يتم استخدامها للتغلب على أدوات القياس التقليدية، والتي تستخدم من قبل بعض المؤسسات، كما أنها تساهم في تخفيض المشاكل التي تظهر عند استخدام المقاييس المالية لأغراض الرقابة على هذه المؤسسات، كما أنها لا تمثل أداة قياس، بل أيضاً نظام للرقابة المالية، وتساهم في توضيح قنوات الاتصال في المؤسسة.

٣- دراسة دتولر **Detweiler** (٢٠١١) (٩) وعنوانها: استخدام النظام المتوازن في التقييم التربوي، التقييم في الصف الثامن لنظام اختبار الرياضيات في مقاطعة ماساتشوستس، وهدفت الدراسة إلى معرفة استخدام القيادات المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية لنظام التقييم المتوازن على المستويات المحلية، ودور هذا النظام في تعزيز التعلم لدى الطلاب، واعتماده كنظام للتقييم يمكن استخدامه على كافة المستويات التعليمية من الفصول الدراسية، وحتى مستويات التعليم على مستوى المقاطعة، وعلى مستوى الولاية، واستخدم المنهج الوصفي، حيث أجريت الدراسة على عدد (١٥٤) فرداً، وكانت أهم النتائج: هي ضرورة دعم الجهود لتطوير نظام التقييم المتوازن في المدارس على المستويات المحلية.

٤- دراسة سكوت كوارت **Scott K. Cowart** (٢٠١٠) (١٣) وعنوانها: تحقيق التحسين باستخدام قياس الأداء المتوازن"، وهدفت إلى التعرف على كيفية استخدام المدرسة كمؤسسة تعليمية أن تستخدم أداة تعزز التحسين المنظومي للمدرسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على عدد (١٢) مدرسة، واعتمدت الدراسة على استخدام بطاقة القياس المتوازن التي تعد أداة استراتيجية لإدارة، وتحسين الأداء المدرسي، وتحقيق الأهداف، وأوضح الباحث كيف يمكن لقياس الأداء المتوازن أن يتوافق مع العاملين بالمدرسة، والمستفيدين (العلاء)، وعمليات العمل لتحقيق الأهداف للعمل داخل المؤسسة المدرسية.

#### إجراءات البحث

#### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الدراسة المسحية، وذلك لملائمته لطبيعة وأهداف البحث.

#### مجتمع البحث:

تمثل المجتمع الأصلي للدراسة في القيادات الإدارية والعاملين بالإدارات العامة للتربية الرياضية والكشافية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم علي مستوى جمهورية مصر العربية.

#### عينة البحث :

قام الباحث باختيار عينة عشوائية قوامها (١٤٨) فرداً من القيادات الإدارية والعاملين بالإدارات العامة للتربية الرياضية والكشافية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم علي مستوى جمهورية مصر العربية،

فضلاً عن عدد (٣٠) فرداً من المجتمع الأصلي للبحث ومن غير العينة الأساسية للبحث وجدول (١) يوضح توصيف عينة البحث.

جدول (١) توصيف عينة البحث

م	البيانات	عدد العينة		
		الأساسية	الاستطلاعية	الإجمالي
١-	مديرية التربية والتعليم بالقاهرة	١٨	٤	٢٢
٢-	مديرية التربية والتعليم بالجيزة	١٨	٤	٢٢
٣-	مديرية التربية والتعليم بالقليوبية	١٩	٤	٢٣
٤-	مديرية التربية والتعليم بنى سويف	١٩	٤	٢٣
٥-	مديرية التربية والتعليم الفيوم	١٩	٤	٢٣
٦-	مديرية التربية والتعليم المنيا	١٨	٣	٢١
٧-	مديرية التربية والتعليم كفر الشيخ	١٩	٣	٢٢
٨-	مديرية التربية والتعليم بالاسكندرية	١٨	٤	٢٢
	الإجمالي	١٤٨	٣٠	١٧٨

#### ادوات جمع البيانات:

إستعان الباحث لجمع البيانات المطلوبة للبحث بأكثر من وسيلة من وسائل جمع البيانات، وهي:

#### إستمارة الإستبيان :

١- بناء استمارة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء الإداري بالإدارة العامة للتربية الرياضية والكشفية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم:

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء الإداري بالإدارة العامة للتربية الرياضية والكشفية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم ، وقد راعى الباحث إتباع الخطوات العلمية فى بناء تلك الاستمارة، والتي تمثلت فى الخطوات التالية:

#### ١. تحديد الهدف من الاستبيان:

فى ضوء أهداف البحث تم تحديد هدف الاستبيان - قيد البحث، والذي تمثل فى التعرف على إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء الإداري بالإدارة العامة للتربية الرياضية والكشفية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم.

#### ٢. تحديد المحاور الرئيسية الخاصة بالاستبيان:

فى ضوء تحديد هدف الاستبيان، ومن خلال إطلاع الباحث على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات السابقة فى مجال التقويم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتقويم، تم تحديد المحاور الرئيسية الخاصة بالاستبيان - قيد البحث، والمتمثلة فى المحاور الآتية:

المحور الأول : البعد المالي.

المحور الثاني : بعد العملاء (المستفيدين).

### ١- عرض المحاور الرئيسية الخاصة بالاستبيان على الخبراء :

قام الباحث بتصميم استمارة استطلاع رأى الخبراء، حيث تضمنت عدد (٢) محاور، وتم عرضها على عدد (١٠) خبراء من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة الرياضي - مرفق (١)، لاستطلاع آرائهم نحو كفاية المحاور المستخلصة، والجدول (٢) يوضح النسبة المئوية للآراء الخبراء في محاور الاستبيان.

جدول (٢) النسبة المئوية لآراء الخبراء في محاور استبيان - قيد البحث ن = ١٠

م	المحاور	التكرار		النسبة المئوية
		لا	نعم	
١	البعد المالي	-	٩٠	%١٠٠
٢	بعد العملاء (المستفيدين)	-	١٠	%١٠٠

ويتضح من جدول (٢) أن جميع المحاور حازت موافقة الخبراء وتراوحت الأهمية النسبية لها من (٩٠ : %١٠٠)، وهي نسب أعلى من النسبة المئوية التي ارتضاها الباحث (٨٠%) لقبول تلك المحاور.

### ٣- الصورة المبدئية للاستبيان :

في ضوء آراء الخبراء في محاور الخاصة بالاستبيان، والإطلاع على الدراسات السابقة الخاصة بالبحث، قام الباحث بتصميم استمارة الاستبيان - قيد البحث في صورتها المبدئية، وتم وضع العبارات الخاصة بكل محور بعدد (٣١) عبارة موزعة على (٢) محور، والجدول (٣) يوضح عدد العبارات الخاصة بمحاور الاستبيان - قيد البحث.

جدول (٣) عدد عبارات محاور الاستبيان في صورته المبدئية

م	المحاور	عدد العبارات
١	البعد المالي.	١٧
٢	بعد العملاء (المستفيدين).	١٤
	المجموع الكلي للعبارات	٣١

و تم صياغة هذه المحاور في صورة عبارات، وقد تم تصميم الاستمارة بميزان تقدير ثلاثي الاستجابات (موافق/إلي حد ما / غير موافق)، بحيث تمنح الدرجة (٣) لاستجابة موافق، ودرجة (٢) لاستجابة إلي حد ما، ودرجة (١) لاستجابة غير موافق.

### ٤- عرض الصورة المبدئية للاستبيان على الخبراء

تم عرض الصورة المبدئية للاستبيان على عدد (١٠) الخبراء في مجال الإدارة الرياضية لاستطلاع رأيهم في عبارات الاستمارة في مدى مناسبتها للمحور، وسهولتها، ووضوحها، وجدول (٤) يوضح النسبة المئوية للآراء الخبراء في عبارات الاستبيان في صورته المبدئية، والتي اشتملت على (٢)

محاور، وعدد (٣١) عبارة.

جدول (٤) النسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات الاستبيان في صورته المبدئية ن = ١٠

المحور الثاني						المحور الأول					
م	ك	%	م	ك	%	م	ك	%	م	ك	%
١	١٠	%١٠٠	١	١٠	%١٠٠	١٠	٥	%٥٠	١	١٠	%١٠٠
٢	١١	%١٠٠	٢	١٠	%١٠٠	١١	٦	%٦٠	٢	١٠	%١٠٠
٣	١٢	%١٠٠	٣	١٠	%١٠٠	١٢	١٠	%١٠٠	٣	١٠	%١٠٠
٤	١٣	%١٠٠	٤	١٠	%١٠٠	١٣	١٠	%١٠٠	٤	٧	%٧٠
٥	١٤	%٤٠	٥	٤	%٧٠	١٤	٧	%٧٠	٥	١٠	%١٠٠
٦		%١٠٠	٦	١٠	%١٠٠	١٥	١٠	%١٠٠	٦	١٠	%١٠٠
٧		%١٠٠	٧	١٠	%١٠٠	١٦	١٠	%١٠٠	٧	٤	%٤٠
٨		%١٠٠	٨	١٠	%١٠٠	١٧	١٠	%١٠٠	٨	١٠	%١٠٠
٩		%١٠٠	٩	١٠	%١٠٠				٩	١٠	%١٠٠

يتضح من الجدول (٤) أن النسب المئوية لموافقة الخبراء على عبارات الاستبيان - قيد البحث قد تراوحت بين (٤٠ : %١٠٠)، وقد جاءت أغلب العبارات بنسب مئوية تساوي/أو أكبر من النسبة التي ارتضاها الباحث لقبول العبارات، وهي نسبة (٨٠%)، لذا تم حذف جميع العبارات التي جاءت بنسب مئوية أقل من نسبة (٨٠%)، فيما عدد (٥) عبارة بالمحور الأول وعدد (١) عبارة بالمحور الثاني، حصلوا على نسب أقل من النسب المئوية التي ارتضاها الباحث؛ لذا تم حذفهم، وبذلك أصبح الاستبيان في صورته المبدئية عدد (٢٥) عبارة.

#### ٥- الدراسة الاستطلاعية الخاصة بتطبيق استمارة الاستبيان:

بعد إجراء تعديلات السادة الخبراء، قام الباحث بتطبيق الاستبيان - قيد البحث على عدد (٣٠) فرداً من المجتمع الأصلي للبحث من غير العينة البشرية - قيد البحث، للتحقق من مدى وضوح عبارات الاستبيان، وقد تضمنت هذه الاستمارة عدد (٢٥) عبارة موزعة على (٢) محاور، تقابل هذه العبارات ثلاث استجابات (اختيارات)، وهي (موافق، لا أعلم، غير موافق) بميزان ثلاثي التقدير، حيث يرمز لاستجابة (موافق) بكود (٣)، أما استجابة (إلى حد ما) بكود (٢)، واستجابة (غير موافق) بكود (١)، وقد استفاد الباحث بنتائج تلك التجربة في التحقق من المعاملات العلمية من صدق وثبات استمارة الاستبيان - قيد البحث.

#### ٦- المعاملات العلمية الخاصة بالاستبيان:

للتأكد من المعاملات العلمية للاستبيان - قيد البحث، قام الباحث بحساب معامل الصدق ومعامل الثبات لتلك الاستمارة.

أ- حساب معامل الصدق: تم حساب معامل صدق الاستبيان - قيد البحث من خلال حساب "كا<sup>٢</sup> -

Chi-Square test Statistic"، وقيمة "معامل التوافق - contingency coefficient"، وذلك نظراً لطبيعة العبارات التي أتسمت بالتركرارية Frequencies، وجدول (٥) يوضح قيمة "كا<sup>٢</sup>"، وقيمة "معامل التوافق" لعبارات الاستبيان - قيد البحث.

جدول (٥) قيمة كا<sup>٢</sup> ومعامل التوافق لاستجابات العينة الاستطلاعية

لعبارات المحور الأول (البعد المالي) بالاستبيان - قيد البحث ن = ٣٠

م	العبارة	قيمة كا <sup>٢</sup>	معامل التوافق
١	تتسم الموازنات المالية بالوضوح وتحقق الخطط التنفيذية.	١١.٥	٠.٤٣
٢	تسعى الإدارة لتحسين وتطوير أداء الإدارة.	٨.٢	٠.٣٨
٣	تسعى الإدارة لتحقيق التمويل الذاتي.	٧.٨	٠.٣٧
٤	تتول النتائج المالية المحققة رضا القيادات الإدارية العليا.	٧.٨	٠.٣٧
٥	تحرص الإدارة على مراجعة الميزانية المعتمدة.	١٨.٢	٠.٥٢
٦	تستخدم الإدارة برامج الإلكترونية لضبط المصروفات والإيرادات.	٧.٨	٠.٣٧
٧	تحرص الإدارة على إعداد التقارير المالية بشكل دوري ومستمر.	٢٦.١	٠.٥٩
٨	تحرص الإدارة على مراجعة الموازنات المالية وتعديلها بما يناسب مع الحاجات المتغيرة لحاجات العمل.	١٨.٢	٠.٥٢
٩	تحرص الإدارة على توفير الموارد المالية من قبل الإدارة لمواجهة أي طارئ.	٢٦.٦	٠.٥٩
١٠	تسعى الإدارة إلى زيادة الإيرادات من خلال المشروعات الاستثمارية.	١٩.٣	٠.٥٣
١١	تعمل الإدارة إلى إضافة أنشطة وخدمات جديدة لتحسين وزيادة الإيرادات.	١٠.٦	٠.٤٢
١٢	تقى الإيرادات مصروفات الإدارة.	١٩.٢	٠.٥٣

جدول (٦) قيمة كا<sup>٢</sup> ومعامل التوافق لاستجابات العينة الاستطلاعية

لعبارات المحور الثاني (بعد العملاء-المستفيدين) بالاستبيان - قيد البحث ن = ٣٠

م	العبارة	قيمة كا <sup>٢</sup>	معامل التوافق
١	تهتم الإدارة بمشاركة المستفيدين في عملية تخطيط أنشطتها وخدماتها.	٩.٨	٠.٤٠
٢	تمتلك الإدارة قاعدة بيانات عن المستفيدين بأنشطتها وخدماتها.	١٠.٤	٠.٤١
٣	توفر الإدارة كوادر تخصصية تتناسب مع الأنشطة (رياضية ، كشفية عسكرية) والخدمات المقدمة من قبل الإدارة.	٦.٣	٠.٣٣
٤	توجد كوادر إشرافية تتناسب مع الخدمات المقدمة في المنشآت.	١٥.٢	٠.٤٨
٥	تهتم الإدارة بتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين من قبل الإدارة.	٢١.٨	٠.٥٥
٦	توفر الإدارة نماذج تقييم لمعرفة مدى رضا المستفيدين بأداء الإدارة.	١٢.٢	٠.٤٤
٧	تقوم الإدارة بقياس رضا المستفيدين عن الأنشطة والخدمات التي تقدمها الإدارة.	١٢.٢	٠.٤٤
٨	يوجد رضا من قبل المستفيدين عن مستوى الخدمات المقدمة.	٦.٢	٠.٣٣
٩	تلتزم الإدارة في تقديم الخدمات كالأنشطة الرياضية والكشفية والعسكرية في موعدها المحدد.	٨.٢	٠.٣٨
١٠	تعتمد الإدارة على استخدام الحاسوب في توثيق بيانات المستفيدين.	٩.٨	٠.٤٠
١١	يتوفر بالمنشآت والمرافق التابعة للإدارة تجهيزات وأدوات ووسائل حديثة ومتطورة	١٢.٢	٠.٤٤



		لتقديم الخدمات.	
١٢	١٤.٥	تستجيب الإدارة لشكاوي المستفيدين ويتم معالجة الخلل بأقصى سرعة.	٠.٤٧
١٣	١٢.٢	توجد عدالة في تقديم الخدمات لكافة المستفيدين دون تمييز.	٠.٤٤

يتضح من جدول (٥) (٦) أن جميع قيم كا<sup>٢</sup> عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢) دالة إحصائياً، حيث أن قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية (٥.٩٩)، كذلك نجد أن قيم معامل التوافق لجميع العبارات دالة إحصائياً، حيث جاءت جميع قيم معامل التوافق أقل من (١+) وهي القيمة القصوى لهذا العامل، والتي تدل على وجود اقتران كامل.

ب- حساب معامل الثبات: تم حساب معامل الثبات عن طريق تطبيق استمارة الاستبيان وإعادة تطبيقها، وفي هذه الطريقة يتم تطبيق استمارة الاستبيان على نفس أفراد عينة البحث مرتين في ظروف متشابهة بقدر الإمكان، ثم يتم أجاد معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين بحساب معامل ارتباط بيرسون، حيث تم حساب معامل الثبات بتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرداً، وجدول (٧) يوضح قيمة معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني للمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان - قيد البحث.

جدول (٧) معامل الارتباط والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري بين التطبيق الأول

والتطبيق الثاني للمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان ب- قيد البحث ن = ٣٠

.Sig	قيمة ر	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		البيان
		ع ±	س	ع ±	س	
٠.٠٠٢	**٠.٥٣٩	٢.٩٥	١٨٤.٤١	٣.٤٥	١٨١.٩٧	الاستبيان ككل

ويتضح جدول (٧) أن قيمة معامل الارتباط (٠.٥٣٩) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهذا يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بمعامل ثبات عال.

#### ٧- الصورة النهائية للاستبيان:

بعدما تأكد الباحث من صدق وثبات استمارة الاستبيان قيد البحث، اشتملت الصورة النهائية للاستبيان على عدد (٢٥) عبارة موزعة على (2) محاور، جاءت المحاور في صورة أسئلة تعنون عبارات كل محور، تقابل هذه العبارات ثلاث استجابات، وهي (موافق، إلي حد ما، غير موافق) بميزان ثلاثي التقدير، على أن يقوم مستوفي تلك الاستمارة بوضع علامة (√) بخانة الاستجابة التي توافق رأيه.

#### ٨- تطبيق الاستبيان:

تم تطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية - مرفق (٢) على عينة قوامها (148) فرداً، وذلك خلال الفترة من يوم ٢٠٢٣/٢/٦ إلى يوم ٢٠٢٣/٢/٢٥ م.

## ٩- إجراء المعالجة الإحصائية للاستبيان:

بعد تطبيق الاستمارة على العينة البشرية - قيد البحث، تم تفرغ الاستجابات في كشوف خاصة، حيث تم تحويل تلك الاستجابات إلى رموز رقمية code number، على النحو التالي (موافق/٣ درجة)، (إلى حد ما/ ٢ درجة)، (غير موافق/ ١ درجة)، وذلك.

## المعالجة الإحصائية:

بعد الانتهاء من إجراءات البحث، قام الباحث بإجراء المعالجة الإحصائية، حيث تم معالجة البيانات إحصائياً بواسطة إحدى البرامج الإحصائية، وهو برنامج " SPSS -V ٢٢"، ومن خلال هذا البرنامج تم حساب الآتي:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- النسبة المئوية.
- الدرجة المعيارية التائية.
- اختبار كاي<sup>٢</sup>.
- معامل التوافق.
- معامل ارتباط بيرسون.

## الفصل الرابع عرض ومناقشة النتائج

### أولاً - عرض النتائج:

جدول (٨) استجابات العينة على عبارات المحور الأول (البعد المالي) ن = 148

الترتيب	النسبة المئوية	٢٤	غير موافق		إلى حد ما		موافق		ع	م	العبارات	م
			%	ك	%	ك	%	ك				
٦	٨٣.٧٨	٧٨.٠٥	١٦.٢	٢٤	١٦.٢	٢٤	٦٧.٦	١٠٠	٠.٧٦	٢.٥١	تتسم الموازنات المالية بالوضوح وتحقق الخطط التنفيذية.	١
٤	٩٣.٦٩	٥٧.١٩	-	-	١٨.٩	٢٨	٨١.١	١٢٠	٠.٣٩	٢.٨١	تسعى الإدارة لتحسين وتطوير أداء الإدارة.	٢
٧	٨٢.٨٨	٦٦.٣٨	١٦.٢	٢٤	١٨.٩	٢٨	٦٤.٩	٩٦	٠.٧٦	٢.٤٩	تسعى الإدارة لتحقيق التمويل الذاتي.	٣
١	١٠٠	٥٩.٨٥	-	-	-	-	١٠٠	١٤٨	٠.٠٠	٣.٠٠	تتول النتائج المالية المحققة رضا القيادات الإدارية العليا.	٤
١٠	٨١.٣١	١٨.٢٧	٣.٤	٥	٤٩.٣	٧٣	٤٧.٣	٧٠	٠.٥٦	٢.٤٤	تحرص الإدارة على مراجعة الميزانية المعتمدة.	٥
٥	٨٩.١٩	٧٨.٠٥	-	-	٣٢.٤	٤٨	٦٧.٦	١٠٠	٠.٤٧	٢.٦٨	تستخدم الإدارة برامج الإلكترونية لضبط المصروفات والإيرادات.	٦
١١	٦٧.٥٧	٢٣.١٥	-	-	-	-	٦٧.٦	١٠٠	٠.٧٦	٢.٥١	تحرص الإدارة على إعداد التقارير المالية بشكل دوري ومستمر.	٧
٢	٩٥.٧٢	٦٧.٥٧	٤.١	٦	٤.٧	٧	٩١.٢	١٣٥	٠.٤٤	٢.٨٧	تحرص الإدارة على مراجعة الموازنات المالية وتعديلها بما يناسب مع الحاجات المتغيرة لحاجات العمل.	٨
٣	٩٤.٥٩	٧٢.١٨	-	-	١٦.٢	٢٤	٨٣.٨	١٢٤	٠.٣٧	٢.٨٤	تحرص الإدارة على توفير الموارد المالية من قبل الإدارة لمواجهة أي طارئ.	٩
٨	٨٢.٦٦	٦٣.٦٦	١٨.٢	٢٧	١٥.٥	٢٣	٦٦.٢	٩٨	٠.٧٩	٢.٤٨	تسعى الإدارة إلى زيادة الإيرادات من خلال المشروعات الاستثمارية.	١٠
٨	٨٢.٦٦	٦٩.١٨	١٦.٢	٢٤	١٩.٦	٢٩	٦٤.٢	٩٥	٠.٧٦	٢.٤٨	تعمل الإدارة على إضافة أنشطة وخدمات جديدة لتحسين وزيادة الإيرادات.	١١
٩	٨٢.٤٣	١٦٠.٦٤	١٨.٢	٢٧	١٦.٢	٢٤	٦٥.٥	٩٧	٠.٧٩	٢.٤٧	تقى الإيرادات مصروفات الإدارة.	١٢

جدول (٩) استجابات العينة على عبارات المحور الثاني (بعد العملاء - المستفيدين) ن = 148

الترتيب	النسبة المئوية	كا	غير موافق		إلى حد ما		موافق		ع	م	العبارات	م
			%	ك	%	ك	%	ك				
٢	٩٣.٢٤	١٤٩.٢٠	٢.٠	٣	١٦.٢	٢٤	٨١.٨	١٢١	٠.٤٥	٢.٨٠	تهتم الإدارة بمشاركة المستفيدين في عملية تخطيط أنشطتها وخدماتها.	١
٣	٩٢.٥٧	١٣٧.٤٥	٢.٠	٣	١٨.٢	٢٧	٧٩.٧	١١٨	٠.٤٦	٢.٧٨	تمتلك الإدارة قاعدة بيانات عن المستفيدين بأنشطتها وخدماتها.	٢
٤	٩١.٦٧	٥٨.٤٧	٢.٧	٤	١٩.٦	٢٩	٧٧.٧	١١٥	٠.٤٩	٢.٧٥	توفر الإدارة كوادر تخصصية تتناسب مع الأنشطة (رياضية ، كشفية عسكرية) والخدمات المقدمة من قبل الإدارة.	٣
١٠	٨١.٧٦	٥٥.٣٥	١٨.٩	٢٨	١٨.٩	٢٨	٦٢.٨	٩٣	٠.٧٦	٢.٤٧	توجد كوادر إشرافية تتناسب مع الخدمات المقدمة في المنشآت.	٤
١٢	٥٨.٥٦	١٣٧.٧٣	٥.٤	٨٠	١٦.٢	٢٤	٢٩.٧	٤٤	٠.٨٩	١.٧٦	تهتم الإدارة بتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين من قبل الإدارة.	٥
١	٩٣.٦٩	٣٢.٦٥	٥٤.١	-	١٨.٩	٢٨	٨١.١	١٢٠	٠.٣٩	٢.٨١	توفر الإدارة نماذج تقييم لمعرفة مدى رضا المستفيدين بأداء الإدارة.	٦
٩	٨٢.٨٨	١٤٥.٥٥	١٨.٩	٢٤	١٨.٩	٢٨	٦٤.٩	٩٦	٠.٧٦	٢.٤٩	تقوم الإدارة بقياس رضا المستفيدين عن الأنشطة والخدمات التي تقدمها الإدارة.	٧
٨	٨٦.٧١	١١٣.٥٣	٢.٠	٢٨	٢.٠	٣	٧٩.١	١١٧	٠.٧٩	٢.٦٠	يوجد رضا من قبل المستفيدين عن مستوى الخدمات المقدمة.	٨
٦	٩٠.٠٩	٥٧.١٩	-	٣	٢٥.٧	٣٨	٧٢.٣	١٠٧	٠.٥٠	٢.٧٠	تلتزم الإدارة في تقديم الخدمات كالأنشطة الرياضية والكشفية والعسكرية في موعدها المحدد.	٩
١١	٨١.٥٣	٦٦.٣٨	١٦.٢	٢٤	٢٣.٠	٣٤	٦٠.٨	٩٠	٠.٧٦	٢.٤٥	تعتمد الإدارة على استخدام الحاسوب في توثيق بيانات المستفيدين.	١٠
١٢	٥٨.٥٦	١٣٧.٧٣	٥.٤	٨٠	١٦.٢	٢٤	٢٩.٧	٤٤	٠.٨٩	١.٧٦	يتوفر بالمنشآت والمرافق التابعة للإدارة تجهيزات وأدوات ووسائل حديثة ومتطورة لتقديم الخدمات.	١١
٥	٩٠.٩٩	٨.٧٦	٥.٤	٨	١٦.٢	٢٤	٧٨.٤	١١٦	٠.٥٥	٢.٧٣	تستجيب الإدارة لشكاوي المستفيدين ويتم معالجة الخلل بأقصى سرعة.	١٢
٧	٨٧.٣٩	٥٧.١٩	-	-	٣٧.٨	٥٦	٦٢.٢	٩٢	٠.٩٧	٢.٢٤	توجد عدالة في تقديم الخدمات لكافة المستفيدين دون تمييز.	١٣

## مناقشة النتائج:

- بالنسبة للمحور الأول والخاص بالبعد المالي **Financial Perspective** :

بتحليل بيانات جدول (٨) تبين أن جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الأولى بنسبة (١٠٠٪)، وهي " تتول النتائج المالية المحققة رضا القيادات الإدارية العليا "، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (٨)، وهي " تحرص الإدارة على مراجعة الموازنات المالية وتعديلها بما يناسب مع الحاجات المتغيرة لحاجات العمل " بنسبة (٩٥.٧٢٪)، حيث أشار كل من إميت ، ستيد وتشنغ جو **Emmett, Steed** و **Zheng Gu** (2009) أن مراجعة الموازنات المالية تسهم في ايجاد تصور واقعي عن الوضع المالي للمنظمة في المستقبل، ومن خلال تلك المراجعات يمكن الحصول على معلومات مالية سابقة وحالية يمكن الاستناد عليها في عمليات التخطيط المالي والرقابة المالية؛ لمواجهة الالتزامات المالية التي يُتوقع أن تواجهها المنظمة في المستقبل (٦٧: ٦٧). كما أشار تمارا وآخرون **Tamara et al.** (2006) أن المراجعات المالية للموازنة تسهم في زيادة قدرة الإدارة على القيام بالرقابة على الأداء، وتقييم الأداء المالي، والتحقق من أن كل شيء يسير وفقاً للخطط المرسومة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة في الخطة المالية (١٢: ١٤).

أما المرتبة الثالثة فقد حققتها العبارة رقم (٩)، وهي " تحرص الإدارة على توفير الموارد المالية من قبل الإدارة لمواجهة أي طارئ "، بنسبة (٩٤.٥٩٪)، أما المرتبة الرابعة فقد حققتها العبارة رقم (٢) بنسبة (٩٣.٦٩٪)، وهي " تسعى الإدارة لتحسين وتطوير أداء الإدارة"، ويقصد بتطوير الأداء هو التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل ، وعلاج المشكلات التي تظهر ، ودعم القدرات الإدارية عن طريق إحداث تغييرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري، تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية (٤: ٤٧).

وجاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الخامسة بنسبة (٨٩.١٩٪) وهي " تستخدم الإدارة برامج الإلكترونية لضبط المصروفات والإيرادات "، ويشير فرنانديز وآخرون **Fernandez et al** (2017) حيث أدركت الحكومات على مستوى العالم ضرورة إعادة تصميم أنظمة المعلومات الحكومية وبخاصة المالية، وقد بدأت الحكومات منذ الثمانينيات للقرن الماضي في تجارب متنوعة للإصلاح الحكومي، من خلال الاستفادة من التطور التكنولوجي (١٠: ٣٢). ولذا سارعت الحكومة المصرية تطبيق التنمية المستدامة والإصلاح الحكومي من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لحوكمة الإيرادات والمصروفات من خلال الدفع الإلكتروني لكافة نواحي الصرف الحكومي واستخدام الفواتير الإلكترونية والتعامل بالتسجيل والدفع الضريبي الإلكتروني وكافة النواحي المكانية بطريقة إلكترونية. أما المرتبة السادسة فقد حققتها العبارة رقم (١)، وهي " تتسم الموازنات المالية بالوضوح وتحقق

الخطط التنفيذية" بنسبة (٨٣.٧٨٪)، وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (٣)، وهي " تسعى الإدارة لتحقيق التمويل الذاتي " بنسبة (٨٢.٨٨٪)، وبنسبة مقارنة، وهي نسبة (٨٢.٦٦٪) جاءت العبارة رقم (١٠) و رقم (١١) في المرتبة الثامنة وهما " تسعى الإدارة إلى زيادة الإيرادات من خلال المشروعات الاستثمارية " و " تعمل الإدارة إلى إضافة أنشطة وخدمات جديدة لتحسين وزيادة الإيرادات"، كما جاءت العبارة رقم (١٢) بنسبة مقارنة في المرتبة التاسعة وهي " تفي الإيرادات مصروفات الإدارة"، أما المرتبة العاشرة فقد حققتها العبارة رقم (٥) بنسبة (٨١.٣١٪)، وهي " تحرص الإدارة على مراجعة الميزانية المعتمدة"، في حين حققت العبارة رقم (٧)، وهي " تحرص الإدارة على إعداد التقارير المالية بشكل دوري ومستمر"، بنسبة منخفضة وهي نسبة (٦٧.٥٧٪).

في ضوء ما سبق عرضة فيما يخص محور البعد المالي يتبين أن الإدارة العامة موضع الدراسات تمتلك القدرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء الإداري بالإدارة العامة للتربية الرياضية والكشافية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم، وحيث تمتلك الإدارة نقاط قوة في الأتي:

١. تتول النتائج المالية المحققة رضا القيادات الإدارية العليا.
٢. تحرص الإدارة على مراجعة الموازنات المالية وتعديلها بما يناسب مع الحاجات المتغيرة لحاجات العمل.
٣. تحرص الإدارة على توفير الموارد المالية من قبل الإدارة لمواجهة أي طارئ.
٤. تسعى الإدارة لتحسين وتطوير أداء الإدارة.
٥. تستخدم الإدارة برامج الإلكترونية لضبط المصروفات والإيرادات.
٦. تتسم الموازنات المالية بالوضوح وتحقق الخطط التنفيذية.
٧. تسعى الإدارة لتحقيق التمويل الذاتي.
٨. تسعى الإدارة إلى زيادة الإيرادات من خلال المشروعات الاستثمارية.
٩. تعمل الإدارة إلى إضافة أنشطة وخدمات جديدة لتحسين وزيادة الإيرادات.
١٠. تفي الإيرادات مصروفات الإدارة.
١١. تحرص الإدارة على مراجعة الميزانية المعتمدة.

كما تبين أن توجد نقطة ضعف لدى الإدارة العامة موضع الدراسة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء الإداري بالإدارة العامة للتربية الرياضية والكشافية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم من حيث البعد المالي، وذلك من حيث حرص الإدارة على إعداد التقارير المالية بشكل دوري ومستمر، حيث تبين أن الإدارة تهتم بأعداد التقرير المالي السنوي للعام المالي فقط، دون الإهتمام بأعداد هذه التقارير بصفة ربع أو نصف سنوية.

## - بالنسبة للمحور الثاني الخاص ببعيد العملاء (المستفيدين) Customer Perspective :

بدراسة جدول (٩) تبين أن قد جاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الأولى بنسبة (٩٣.٦٩٪)، وهي " توفر الإدارة نماذج تقييم لمعرفة مدى رضا المستفيدين بأداء الإدارة"، حيث يشير مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٦) بأن نماذج تقييم رضا المستفيدين هي وسيلة موضوعية تستهدف رصد الإيجابيات والسلبيات أو مناطق القوة والضعف للأداء المؤسسي، والكشف عن حقيقة التأثير الكلي أو الجزئي لبرنامج من البرامج أثناء أو بعد تنفيذها، ومن خلال هذا التقييم يمكن تقديم المقترحات والتوصيات ووضع خطط التحسن لتعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف في تنفيذ البرامج الحالية والمستقبلية

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (١) بنسبة (٩٣.٢٤٪)، وهي " تهتم الإدارة بمشاركة المستفيدين في عملية تخطيط أنشطتها وخدماتها"، أما المرتبة الثالثة فقد حققتها العبارة رقم (٢) بنسبة (٩٢.٥٧٪)، وهي " تمتلك الإدارة قاعدة بيانات عن المستفيدين بأنشطتها وخدماتها"، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (٣) وهي " توفر الإدارة كوادر تخصصية تتناسب مع الأنشطة (رياضية، كشفية عسكرية) والخدمات المقدمة من قبل الإدارة"، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (١٢) وهي " تستجيب الإدارة لشكاوي المستفيدين ويتم معالجة الخلل بأقصى سرعة" بنسبة (٩٠.٩٩٪). ومن الملاحظ أن هناك اهتمام واسع النطاق بشكاوي المستفيدين بعد أن أنشئت الحكومة منظومة الشكاوي الحكومية الموحدة بموجب قرار السيد رئيس الجمهورية رقم ٣١٤ لسنة ٢٠١٧، لتختص بتلقي وفحص وتوجيه جميع الشكاوي والرد عليها إلكترونياً، ويمتد نطاق عملها بجميع الوزارات والمصالح والأجهزة الحكومية ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة وغيرها من الجهات الحكومية والأشخاص الاعتبارية العامة، بما يجعلها قناة تواصل رسمية ذو اتجاهين بين المواطن والحكومة بأجهزتها المختلفة.

أما المرتبة السادسة فقد حققتها العبارة رقم (٩) وهي " تلتزم الإدارة في تقديم الخدمات كالأنشطة الرياضية والكشفية والعسكرية في موعدها المحدد" بنسبة (٩٠.٠٩٪)، وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (١٣) بنسبة (٨٧.٣٩٪)، وهي " توجد عدالة في تقديم الخدمات لكافة المستفيدين دون تمييز"، وفي المرتبة الثامنة فقد حققتها العبارة رقم (٨)، وهي " يوجد رضا من قبل المستفيدين عن مستوى الخدمات المقدمة" بنسبة (٨٦.٧١٪)، وجاءت العبارة رقم (٧) وهي " تقوم الإدارة بقياس رضا المستفيدين عن الأنشطة والخدمات التي تقدمها الإدارة" في المرتبة التاسعة بنسبة (٨٢.٨٨٪)، وفي المرتبة العاشرة جاءت العبارة رقم (٤)، وهي " توجد كوادر إشرافية تتناسب مع الخدمات المقدمة في المنشآت" بنسبة (٨١.١١٪).

أما المرتبة الحادية عشر جاءت العبارة رقم (١٠)، وهي " تعتمد الإدارة على استخدام الحاسوب في توثيق بيانات المستفيدين" بنسبة (٨١.٥٣٪)، في حين جاءت العبارة رقم (٥) والعبارة رقم (١١) في المرتبة الثانية عشر والأخيرة، وهما " تهتم الإدارة بتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين من قبل الإدارة

"و" يتوفر بالمنشآت والمرافق التابعة للإدارة تجهيزات وأدوات ووسائل حديثة ومتطورة لتقديم الخدمات" بنسبة منخفضة، وهى نسبة (٥٨.٥٦٪)، مما يشير إلى ضعف الإدارة العامة فى الاهتمام بتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين من قبل الإدارة، وقد يعزى ذلك إلى عدم إمتلاك التجهيزات والأدوات والوسائل الحديثة والمتطورة لتقديم الخدمات للمستفيدين.

فى ضوء ما سبق عرضة فيما يخص ببعد العملاء (المستفيدين) يتبين أن الإدارة العامة موضع الدراسات تمتلك القدرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء الإداري بالإدارة العامة للتربية الرياضية والكشفية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم، وحيث تمتلك الإدارة نقاط قوة فى الأتى:

١. توفر الإدارة نماذج تقييم لمعرفة مدى رضا المستفيدين بأداء الإدارة.
٢. تهتم الإدارة بمشاركة المستفيدين فى عملية تخطيط أنشطتها وخدماتها.
٣. تمتلك الإدارة قاعدة بيانات عن المستفيدين بأنشطتها وخدماتها.
٤. توفر الإدارة كوادرات تخصصية تتناسب مع الأنشطة (رياضية ، كشفية عسكرية) والخدمات المقدمة من قبل الإدارة.
٥. تستجيب الإدارة لشكاوي المستفيدين ويتم معالجة الخلل بأقصى سرعة.
٦. تلتزم الإدارة فى تقديم الخدمات كالأنشطة الرياضية والكشفية والعسكرية فى موعدها المحدد.
٧. توجد عدالة فى تقديم الخدمات لكافة المستفيدين دون تمييز.
٨. يوجد رضا من قبل المستفيدين عن مستوى الخدمات المقدمة.
٩. تقوم الإدارة بقياس رضا المستفيدين عن الأنشطة والخدمات التى تقدمها الإدارة.
١٠. توجد كوادرات إشرافية تتناسب مع الخدمات المقدمة فى المنشآت.
١١. تعتمد الإدارة على استخدام الحاسوب فى توثيق بيانات المستفيدين.

كما تبين أن توجد نقاط ضعف لدى الإدارة العامة موضع الدراسة فى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء الإداري بالإدارة العامة للتربية الرياضية والكشفية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم من حيث بعد العملاء (المستفيدين) ، وذلك من حيث الأتى:

١. عدم اهتمام الإدارة بتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين من قبل الإدارة.
٢. عدم توفر بالمنشآت والمرافق التابعة للإدارة تجهيزات وأدوات ووسائل حديثة ومتطورة لتقديم الخدمات.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

فى ضوء البيانات التى حصل عليها الباحث من تطبيق الدراسة والمعالجة الإحصائية لها، توصل الباحث للاستنتاجات التالية:

- ١- إمكانية تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على الإدارة العامة موضوع الدراسة حيث حصلت اغلب



عبارات هذا البعد على نسب مئوية من الموافقة أكثر من نسبة (٧٥٪)، وهي النسبة التي ارتضى بها الباحث لتحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق البطاقة، وقد تراوحت النسبة المئوية لموافقة عينة البحث على العبارات على البعد المالي ما بين (١٠٠٪ : ٦٧.٥٧٪)، وتمثلت نقاط قوة في الآتي:

- تتول النتائج المالية المحققة رضا القيادات الإدارية العليا.
- تحرص الإدارة على مراجعة الموازنات المالية وتعديلها بما يناسب مع الحاجات المتغيرة لحاجات العمل.
- تحرص الإدارة على توفير الموارد المالية من قبل الإدارة لمواجهة أي طارئ.
- تسعى الإدارة لتحسين وتطوير أداء الإدارة.
- تستخدم الإدارة برامج الإلكترونية لضبط المصروفات والإيرادات.
- تتسم الموازنات المالية بالوضوح وتحقق الخطط التنفيذية.
- تسعى الإدارة لتحقيق التمويل الذاتي.
- تسعى الإدارة إلى زيادة الإيرادات من خلال المشروعات الاستثمارية.
- تعمل الإدارة إلى إضافة أنشطة وخدمات جديدة لتحسين وزيادة الإيرادات.
- تقي الإيرادات مصروفات الإدارة.
- تحرص الإدارة على مراجعة الميزانية المعتمدة.

٢- تمثلت نقطة ضعف لدى الإدارة العامة موضع الدراسة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء الإداري بالإدارة العامة للتربية الرياضية والكشفية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم من حيث البعد المالي، في عدم حرص الإدارة على إعداد التقارير المالية بشكل دوري ومستمر، حيث تبين أن الإدارة تهتم بإعداد التقرير المالي السنوي للعام المالي فقط، دون الإهتمام بإعداد هذه التقارير بصفة ربع أو نصف سنوية.

٣- إمكانية تطبيق البعد العملاء (المستفيدين) لبطاقة الأداء المتوازن على الإدارة العامة موضوع الدراسة حيث حصلت اغلب عبارات هذا البعد على نسب مئوية من الموافقة أكثر من نسبة (٧٥٪)، وهي النسبة التي ارتضى بها الباحث لتحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق البطاقة، وقد تراوحت النسبة المئوية لموافقة عينة البحث على العبارات على البعد العملاء (المستفيدين) ما بين (٩٣.٦٩٪ : ٥٨.٥٦٪)، وتمثلت نقاط قوة في الآتي:

- توفر الإدارة نماذج تقييم لمعرفة مدى رضا المستفيدين بأداء الإدارة.
- تهتم الإدارة بمشاركة المستفيدين في عملية تخطيط أنشطتها وخدماتها.
- تمتلك الإدارة قاعدة بيانات عن المستفيدين بأنشطتها وخدماتها.
- توفر الإدارة كوادر تخصصية تتناسب مع الأنشطة (رياضية ، كشفية عسكرية) والخدمات المقدمة من قبل الإدارة.
- تستجيب الإدارة لشكاوي المستفيدين ويتم معالجة الخلل بأقصى سرعة.
- تلتزم الإدارة في تقديم الخدمات كالأنشطة الرياضية والكشفية والعسكرية في موعدها المحدد.
- توجد عدالة في تقديم الخدمات لكافة المستفيدين دون تمييز.

- يوجد رضا من قبل المستفيدين عن مستوى الخدمات المقدمة.
  - تقوم الإدارة بقياس رضا المستفيدين عن الأنشطة والخدمات التي تقدمها الإدارة.
  - توجد كوادر إشرافية تتناسب مع الخدمات المقدمة في المنشآت.
  - تعتمد الإدارة على استخدام الحاسوب في توثيق بيانات المستفيدين.
- ٤- تمثلت نقاط الضعف لدى الإدارة العامة موضع الدراسة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء الإداري بالإدارة العامة للتربية الرياضية والكشفية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم من حيث بعد العملاء (المستفيدين) في الأتي:
- عدم اهتمام الإدارة بتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين من قبل الإدارة.
  - عدم توفر بالمنشآت والمرافق التابعة للإدارة تجهيزات وأدوات ووسائل حديثة ومتطورة لتقديم الخدمات.
- ثانياً - التوصيات:**

### في ضوء النتائج التي حصل عليها الباحث من تطبيق الدراسة يوصى بالآتي:

- ١- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء الإداري بالإدارة العامة للتربية الرياضية والكشفية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم بكافة ابعادها (البعد المالي، بعد العملاء - المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).
- ٢- اهتمام الإدارة العامة للتربية الرياضية والكشفية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم بإعداد التقارير المالية بشكل دوري ومستمر، سواء بصفة ربع أو نصف سنوية.
- ٣- اهتمام الإدارة العامة للتربية الرياضية والكشفية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم بتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين من قبل الإدارة.
- ٤- اهتمام الإدارة العامة للتربية الرياضية والكشفية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم بتوفير التجهيزات والأدوات والوسائل حديثة ومتطورة لتقديم الخدمات بالمنشآت والمرافق التابعة للإدارة .
- ٥- اهتمام الإدارة العامة للتربية الرياضية والكشفية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم بتوفير شبكة اتصالات متطورة للتواصل بين كافة الأقسام داخل وخارج الإدارة.
- ٦- اهتمام الإدارة العامة للتربية الرياضية والكشفية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم باستخدام التقنيات الحديثة لأنظمة المعلومات.
- ٧- اهتمام الإدارة العامة للتربية الرياضية والكشفية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم بتخصص ميزانية سنوية لتدريب الموظفين لديهم.

### المراجع:

#### أولاً - المراجع باللغة العربية:

- ١- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠٠٨): "بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)"، ط١، المكتبة العصرية، المنصورة، القاهرة.

- ٢- عمر نصيف (٢٠٠٤): "أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي"، بحث منشور، المؤتمر الدولي السنوي السابع، التعليم الإلكتروني، جمعية التنمية التكنولوجية والبشرية، القاهرة، ٧-٩ أكتوبر ٢٠٠٤، ص ص ١٢٣-١٥٥
- ٣- نيلي العساف وخالد أحمد الصرايرة (٢٠١١): "نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، بحث منشور، مجلة جامعة دمشق، العدد ٣، المجلد ٢٧، سوريا.
- ٤- محمد الصيرفي (٢٠٠٤): "هندرة الموارد البشرية"، ط١، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة.
- ٥- محمد فهمي محمد فارس (٢٠١٨): "المقياس المتوازن لأداء (BSC) كوسيلة لدعم القدرة التنافسية بالأنديسة الرياضية بمحافظة الدقهلية"، على الرابط ([https://jsbsh.journals.ekb.eg/article\\_63519\\_3d51d701c8fe18bd7b2c26f09869e318.pdf](https://jsbsh.journals.ekb.eg/article_63519_3d51d701c8fe18bd7b2c26f09869e318.pdf))
- ٦- مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٦): "إستراتيجية كايزن الياباتية في إدارة الجودة الشاملة"، ط١، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٧- نبيل سعد خليل (٢٠١٤): "إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة"، ط١، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٨- وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور (٢٠١٣): "أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن"، ط١، دار وائل للنشر والطباعة، عمان.
- ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية:

- 9- Detweiler, Rita J. (2011): In Pursuit of a Balanced System of Educational Assessment: An Evaluation of the PreKindergarten through 8th Grade Math Assessment System in One Massachusetts Regional School District, 2011, <http://www.proquest.com/en-US/products/dissertations/individuals.shtm>
- 10- Fernandez, D., Zainol, Z., and Ahmad, H. (2017): The impacts of ERP Systems on Public Sector Organizations, Procedia Computer Science, 111, 31-36.
- 11- Horngren, C. T., Sundem, G. L., Stratton, W. O. (2005): Introduction to Management Accounting, 13th. ed., Upper Saddle River: New Jersey, Prentice Hall.
- 12- R.S Kaplan & D.P.Norton (2002): The Balanced Scorecard; measures that drive performance; Harvard Business Review; January - February; PP.281-283.
- 13- Scott K. Cowart (2010): Driving Improvement with a Balanced Scorecard. School Administrator, Vol.67, No. 2, pp: 16-19.

**ملخص البحث**

استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم العمل الإداري بالإدارة العامة للتربية الرياضية والكشفية

والعسكرية بوزارة التربية والتعليم

أ.د/ أماني محمد محسن الشريف

أ.م.د/ أحمد سعيد رجب

الباحث / كريم كرم عبد الرازق صالح

قام الباحث بعمل دراسة بعنوان استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم العمل الإداري بالإدارة العامة للتربية الرياضية والكشفية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم وهدفت الدراسة الى تقويم العمل الإداري بالإدارة العامة للتربية الرياضية والكشفية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال الأبعاد التالية: (البعد المالي، بعد العملاء). استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الدراسة المسحية وقام الباحث باختيار عينة عشوائية قوامها (١٤٨) فرداً من القيادات الإدارية والعاملين بالإدارات العامة للتربية الرياضية والكشفية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم علي مستوى جمهورية مصر العربية، فضلاً عن عدد (٣٠) فرداً من المجتمع الأصلي للبحث ومن غير العينة الأساسية للبحث وفي ضوء البيانات التي حصل عليها الباحث من تطبيق الدراسة والمعالجة الإحصائية لها، توصل الباحث للاستنتاجات التالية:

- ١- إمكانية تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على الإدارة العامة موضوع الدراسة حيث حصلت اغلب عبارات هذا البعد على نسب مئوية من الموافقة أكثر من نسبة (٧٥٪).
- ٢- تمثلت نقطة ضعف لدى الإدارة العامة موضع الدراسة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء الإداري بالإدارة العامة للتربية الرياضية والكشفية والعسكرية بوزارة التربية والتعليم من حيث البعد المالي، في عدم حرص الإدارة على إعداد التقارير المالية بشكل دوري ومستمر، حيث تبين أن الإدارة تهتم بإعداد التقرير المالي السنوي للعام المالي فقط، دون الإهتمام بإعداد هذه التقارير بصفة ربع أو نصف سنوية.
- ٣- إمكانية تطبيق البعد العملاء (المستفيدين) لبطاقة الأداء المتوازن على الإدارة العامة موضوع الدراسة حيث حصلت اغلب عبارات هذا البعد على نسب مئوية من الموافقة أكثر من نسبة (٧٥٪)، وهي النسبة التي ارتضى بها الباحث لتحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق البطاقة، وقد تراوحت النسبة المئوية لموافقة عينة البحث على العبارات على البعد العملاء (المستفيدين) ما بين (٩٣.٦٩٪ : ٥٨.٥٦٪).

## Abstract

Prof. Amani Muhammad Mohsen Al-Sharif

Dr. Ahmed Saied Ragab

Researcher. Karim Karam Abdel Razek Saleh

The researcher conducted a study entitled The use of the balanced scorecard to evaluate the administrative work of the General Administration of Physical, Scouting and Military Education at the Ministry of Education and the study aimed to evaluate the administrative work of the General Administration of Physical, Scout and Military Education at the Ministry of Education using the balanced scorecard, through the following dimensions: (financial dimension, after customers). The researcher used the descriptive approach in the style of the survey study and the researcher selected a random sample of (148) individuals from the administrative leaders and workers in the general departments of physical education, scouting and military at the Ministry of Education at the level of the Arab Republic of Egypt, as well as the number (30) members of the original community of the research and non-basic sample of the research and in the light of the data obtained by the Bajeth from the application of the study and statistical treatment, the researcher reached the following conclusions:

- 1- The possibility of applying the financial dimension of the balanced scorecard to the public administration under study, where most of the statements of this dimension obtained percentages of approval more than (75%)
- 2- A weakness of the General Administration under study in the application of the balanced scorecard as a tool for evaluating administrative performance in the General Administration of Physical, Scouting and Military Education at the Ministry of Education in terms of the financial dimension, in the administration's lack of keenness to prepare financial reports periodically and continuously, as it was found that the administration is interested in preparing the annual financial report for the fiscal year only, without paying attention to preparing these reports on a quarterly or semi-annual basis.
- 3- The possibility of applying the customer dimension (beneficiaries) of the balanced scorecard on the public administration subject of the study, where most of the phrases of this dimension got percentages of approval more than (75%), which is the percentage that the researcher was satisfied with to identify the strengths and weaknesses in the application of the card, and the percentage of approval of the research sample on the phrases on the customer dimension (beneficiaries) ranged between (93.69%): 58.56%