



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الأندية الرياضية المصرية

Using of the Balanced Scorecard to Evaluate the Performance of the Egyptian Sports Clubs

رسالة

للحصول علي درجة الماجستير في إولة الأعمال

مقدمة من

الباحثة / رضا سامي عبد الله شعبان

كلية التجارة - جامعة عين شمس

إشراف

أ.د. نادر ألبير فانوس د. محمد أحمد وهدان

أستاذة إولة المالية

مدرس إولة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢٠١٧م



سورة البقرة الآية: ٣٢



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الأندية الرياضية المصرية

اسم الباحث: رضا سامي عبد الله شعبان

الدرجة العلمية: ماجستير فى إدارة الأعمال

الكلية: التجارة

الجامعة: عين شمس

سنة المنح: ٢٠١٧



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير

اسم الباحث : رضا سامي عبد الله شعبان

عنوان الرسالة: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم

أداء الأندية الرياضية المصرية

الدرجة العلمية : ماجستير إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

١- الأستاذ الدكتور/ ممدوح عبد العزيز رفاعي (رئيساً)

أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس

٢- الأستاذ الدكتور/ نادر ألبير فانوس (مشرفاً)

أستاذ التمويل والإدارة المالية بكلية التجارة - جامعة عين شمس

٣- الأستاذ الدكتور/ نبيه عبد الحميد العلقامي (عضواً)

أستاذ الإدارة الرياضية - كلية تربية رياضية - جامعة حلوان

تاريخ المناقشة:

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

٢٠١٧/...../.....

موافقة مجلس الجامعة

٢٠١٧/...../.....

ختم الإجازة

٢٠١٧/...../.....

موافقة مجلس الكلية

٢٠١٧/...../.....



إِهْدَاء



إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين "
سيدنا محمد صلى عليه وسلم"

إلى من علمني العطاء والذي تحمل العناء والمشقة لإتمام هذا العمل، فبارك الله فيه وأطال في عمره ومتعه
بالصحة والعافية وجزاه الله عني خير الجزاء .. والدي العزيز
إلى مصدر الحنان والعطاء فهي الشمعة التي أضاءت لي الطريق ومرافقتني بالدعاء، فبارك الله فيها وأطال في
عمرها ومتعها بالصحة والعافية وجزاها الله عني خير الجزاء .. والدي العزيزة.
إلى مرفقاء الدرب وسر سعادتي إلى سندي في الحياة .. أخي الغالي .. وأختي الغالية.
إلى شركائي في الحياة الذين وقفوا بجوامري وتحملوا معي عناء إتمام هذا العمل المتواضع ..
صديقة عمري الحبيبة .. وصديق عمري الغالي.
إلى الذين عاشوا معي نبضات ومسيرة هذا العمل بكل الحب والتشجيع لهم مني كل الشكر
والعرفان - داعية الله عز وجل أن يبارك لي فيهم، وجزاهم الله عني خير الجزاء .. أحبائي
وأصدقائي وزملائي ومؤسساتي بالعمل.

إلى كل الأساتذة الذين ساعدوني في إنجاز هذا البحث.
إلى هذا الصرح العلمي الشامخ، كلية التجارة - جامعة عين شمس.
اللهم أجعل عملي هذا عملاً مقبولاً وسعي فيه مرضياً ومشكوراً، مبتغياً به
وجهك الكريم، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث

شكر وتقدير

تسجد الباحثة لله العلي القدير حمداً وشكراً وثناءً أن وفقها في إتمام هذا البحث ، سائلة المولى عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم .
وتتوجه الباحثة بأسمى آيات الشكر والوفاء والعرفان بالجميل

لأستاذ الدكتور / نادر ألبير فانوس

أستاذ الإدارة المالية - كلية التجارة - جامعة عين شمس

لما غمرني به من علم وخلق ، وما أحاطني به من رعاية وحسن توجيه ، وما قدمه لي من نصائح وإرشادات بما كان له عظيم الأثر في إخراج هذا البحث ، فقد كان نعم الأب وخير المعلم ، ولا تستطيع الباحثة أن توفيه حقه مهما طالت كلمات الشكر والتقدير ، بارك الله فيه وجزاه عن العلم وطلابه خير أجراء .

كما تتوجه الباحثة بأسمى آيات الشكر والعرفان

للدكتور / محمد وهـدان

المدرس بإدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

لتفضل سيادته بالاشتراك في الإشراف على الرسائل

وتتقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير إلى

الأستاذ الدكتور / ممدوح عبد العزيز رفاعي

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

على تفضل سيادته بالموافقة على المشاركة في كجنت المحكم والمناقشة ...

كما تتوجه الباحثة بخالص الشكر وعظيم التقدير والأمتنان إلى

الأستاذ الدكتور / نبيه عبد الحميد العلقامي

أستاذ الإدارة الرياضية - كلية تربية رياضية - جامعة حلوان

لتفضل سيادته على المشاركة في كجنت المناقشة ، وأحكم على الرسائل . وأشكره ايضاً على توجيهاته وأراءه السديده فكان وما يزال القائد والقيادة والقُدوة فجزاه الله عنا جميعاً خير أجراء وجزيل العطاء .

كما تتقدم الباحثة بجزيل الشكر والتقدير لكلية التجارة جامعة عين شمس .

الباحثة

مستخلص الدراسة باللغة العربية

استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الأندية الرياضية المصرية

الباحثة/ رضا سامي عبد الله شعبان

كلية التجارة - جامعة عين شمس

هدفت الدراسة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الأندية الرياضية المصرية خلال الفترة من ٢٠٠٥ إلى ٢٠١٥ وتمثلت عينة الدراسة في الأندية الرياضية المصرية وهي النادي الأهلي، نادي الزمالك، نادي الإسماعيلي، وقامت الدراسة بتقديم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تؤثر على أداء الأندية الرياضية المصرية وتم تقسيم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن إلى الأداء المالي والأداء البشري والأداء الفني والأداء التسويقي. حيث تشمل محددات الأداء المالي على إجمالي الميزانية، صافي الأرباح أو الفائض، ومحددات الأداء البشري هو متوسط أعمار اللاعبين، ومحددات الأداء الفني هي نسبة المحترفين، الحصول على البطولة، تغيير الجهاز الفني، تغيير مجلس الإدارة، ومحددات الأداء التسويقي هي عدد المشجعين، عدد الرعاية، حيث شملت محددات أداء الأندية الرياضية على الأداء المالي والأداء البشري والأداء الفني والأداء التسويقي لتمثل المتغيرات التابعة.

وقد تم استخدام أسلوب التحليل القطاعي الزمني للبيانات وأشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمحددات كل من الأداء المالي (مقاساً بصافي الأرباح أو الفائض) والأداء التسويقي (مقاساً بكلاً من عدد المشجعين وعدد الرعاية)، على أداء الأندية الرياضية المصرية.

الكلمات الدالة: الأندية الرياضية المصرية، النادي الأهلي، نادي الزمالك، نادي الإسماعيلي، بطاقة الأداء المتوازن.

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| أ | آية قرآنية |
| ب | تعريف الباحث |
| ج | لجنة المناقشة والحكم على الرسالة |
| د | إهداء |
| هـ | شكر وتقدير |
| و | المستخلص باللغة العربية |
| ز | قائمة المحتويات |
| ط | فهرس الجداول |
| ي | فهرس الأشكال |
| | الفصل الأول: الإطار العام للبحث |
| ١ | أولاً: مقدمة |
| ٦ | ثانياً: مشكلة البحث |
| ٦ | ثالثاً: طبيعة المشكلة |
| ٨ | رابعاً: الدراسات السابقة |
| ٤٠ | خامساً: منهج البحث |
| ٤٢ | سادساً: فروض البحث |
| ٤٣ | سابعاً: نموذج البحث |
| ٤٣ | ثامناً: أهداف وأهمية البحث |
| ٤٤ | تاسعاً: كيفية قياس المتغيرات |
| | الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء وبطاقة الأداء المتوازن |
| ٤٥ | أولاً: مفاهيم أساسية حول الأداء |
| ٤٨ | ثانياً: أساسيات في قياس وتقييم الأداء |
| ٥٤ | ثالثاً: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن |

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| | الفصل الثالث: التحليل الإحصائي |
| ٦٩ | أولاً: مقدمة |
| ٧٠ | ثانياً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث |
| ٧٠ | ثالثاً: اختبارات فروض البحث |
| | الفصل الرابع: النتائج والتوصيات |
| ٨٣ | أولاً: النتائج |
| ٨٧ | ثانياً: التوصيات |
| | قائمة المراجع |
| ٨٩ | أولاً: المراجع العربية |
| ٩٨ | ثانياً: المراجع الأجنبية |
| -- | الملخص باللغة العربية |
| -- | الملخص باللغة الإنجليزية |

فهرس الجداول

| م | الجدول | الصفحة |
|----|---|--------|
| ١ | بطولات الأندية المصرية حتى موسم ٢٠١١/٢٠١٢م | ٤ |
| ٢ | كيفية قياس المتغيرات | ٤٤ |
| ٣ | تحديد المحاور الاستراتيجية للمحور المالي | ٦٥ |
| ٤ | مقاييس العمليات الداخلية | ٦٨ |
| ٥ | الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث | ٧٠ |
| ٦ | محددات إجمالي حجم الميزانية بالأندية الرياضية المصرية | ٧١ |
| ٧ | محددات صافي الأرباح أو الفائض بالأندية الرياضية المصرية | ٧٢ |
| ٨ | محددات نسبة المحترفين بالأندية الرياضية المصرية | ٧٤ |
| ٩ | محددات الحصول على البطولة بالأندية الرياضية المصرية | ٧٥ |
| ١٠ | محددات تغيير مجلس الإدارة بالأندية الرياضية المصرية | ٧٦ |
| ١١ | محددات تغيير الجهاز الفني بالأندية الرياضية المصرية | ٧٧ |
| ١٢ | محددات عدد المشجعين (بالآلاف) بالأندية الرياضية المصرية | ٧٨ |
| ١٣ | محددات عدد الرعايا بالأندية الرياضية المصرية | ٨٠ |

فهرس الأشكال

| م | الشكل | الصفحة |
|---|---|--------|
| ١ | بطاقة الأداء المتوازن الشاملة (BSC) للأندية الرياضية | ٤٢ |
| ٢ | نموزج البحث | ٤٣ |
| ٣ | نموزج بطاقة الأداء المتوازن | ٥٧ |
| ٤ | بطاقة الأداء المتوازن كإطار استراتيجية للعمل بالمنظمة | ٦٠ |
| ٥ | المقاييس الأساسية لمحور العملاء | ٦٦ |
| ٦ | سلسلة القيمة للعمليات الداخلية | ٦٧ |
| ٧ | معادلة محددات صافي الأرباح أو الفائض | ٧٣ |
| ٨ | معادلة محددات عدد المشجعين | ٧٩ |
| ٩ | معادلة محددات عدد الرعا | ٨١ |

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

أولاً: مقدمة:

يعد الأداء مفهوماً هاماً بالنسبة للأندية الرياضية، كما أن تحسينه وتقييمه أصبح ضرورياً خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة في مختلف قطاع المؤسسات الرياضية الأمر الذي ألزم المؤسسات إلى تبني أدوات إدارية جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها وضمان بقائها.

تسعى الأندية الرياضية دائماً إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تكون فيه مستقبلاً. وهذا الانتقال يتطلب غالباً اتخاذ إجراءات إدارية معينة. المفروض أن اتخاذ هذه الإجراءات تتم بعد مرحلة القياس والتقييم. وتواجه الأندية الرياضية مهمة قياس وتقييم أدائها. فتبحث هذه الأندية عن كيفية قياس وتقييم الأداء حيث أنها تعتبر من المؤسسات الغير هادفة للربح، فإنها تحتاج إلى قياس الأداء المالي وغير المالي.

يشير نبيه العلقامي (٢٠١٧) بأن في إطار التغيرات التي يشهدها العالم اليوم وتأثيرها بشكل أو بآخر على الواقع الرياضي الذي يعتبر إحدى الدعام الرئيسية داخل المجتمعات، ومن خلال التعامل مع المعطيات الجديدة المتمثلة في العولمة الاقتصادية والاتفاقيات المنظمة للتجارة وما يتبعها من تشريعات وقوانين ولوائح في المجالات المختلفة فقد أصبح من الضروري إحداث تغييرات جوهرية في استراتيجيات تلك التشريعات، والانفتاح على العالم الخارجي، وانتهاج سياسات وأساليب مناسبة تؤدي إلى استمرار كفاءة العملية الإنتاجية في المجال الرياضي وتأهيل الكوادر الوطنية وتوفير الاستثمارات اللازمة لتحقيق نتائج مرضية. وهناك ضوابط يجب مراعاتها عند إعداد أي تشريع رياضي جيد، منها:

بدون وجود تشريع لا يمكن الاستمرار والتطوير في الحركة الرياضية، وبالتالي فإن أي حركة رياضية معاصرة تعتمد على ثلاث ركائز، وهي:

- الركيزة الأولى: المادة أو المتطلبات المادية والمالية.

- الركيزة الثانية: الكفاءات والخبرات سواء الإدارية، أو الفنية أو الرياضية.

- الركيزة الثالثة: وهي الأهم باعتبارها مثلثاً متساوي الأضلاع والقاعدة في التشريعات.

في حين أشارت المادة (٢٢٧) على أن "يشكل الدستور بديباخته وجميع نصوصه نسيجاً مترابطاً، وكلا لا يتجزأ، وتتكامل أحكامه في وحدة عضوية متماسكة"، وجاءت المادة (٨٤) لتؤكد على أن "ممارسة الرياضة حق للجميع وعلى مؤسسات الدولة والمجتمع اكتشاف الموهوبين رياضياً ورعايتهم واتخاذ ما يلزم من تدابير لتشجيع ممارسة الرياضة، وينظم القانون شئون الرياضة والهيئات الرياضية الأهلية وفقاً للمعايير الدولية، وكيفية الفصل في المنازعات الرياضية" (دستور مصر، ٢٠١٤).

وهناك ضوابط يجب مراعاتها عند إعداد أي تشريع رياضي جيد، منها:

- شمولية التشريع، أي أن هذا التشريع يجب أن يعالج كل صغيرة وكبيرة.

- تحديد المرجعية القانونية في حالات الخلاف.

- المحافظة على الطابع الأهلي التطوعي قدر الإمكان.

- ضمان استقلالية المؤسسات الرياضية، كاللجان الأولمبية، والاتحادات الرياضية، والأندية الرياضية .. إلخ.

- المحافظة على ديمقراطية العمل في المؤسسات الرياضية.

- ضمان حقوق جميع العاملين في الحركة الرياضية التنافسية من لاعبين وإداريين وحكام ومدربين .. إلخ.

- ضرورة توخي العدالة، وألا يكون هناك تمييز في التعامل مع هيئة دون أخرى، أو مع فئة دون أخرى، أو رياضة دون أخرى.

- ضمان حرية التملك والاستثمار والتسويق للهيئات الرياضية. (ضياء دويدار، ٢٠١٤)

وقد ظهر في بدايات التسعينات أسلوب جديد في تقييم الأداء كأحد المقاييس الإدارية المعاصرة التي تستند على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة وقياس تقييم الأداء باتجاه تحقيق الأهداف. وهذا الأسلوب هو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن (Balance Score Card) وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو، التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، التوازن بين التكتيك والاستراتيجية، ففي العام ١٩٩٦

تحديداً قدم كابلان ونورتن بطاقة الأداء المتوازن ذات المحاور الأربعة: المحور المالي ومحور الزبائن ومحور العمليات الداخلية ومحور النمو والتعلم. (Kaplan & Norton, 1996).

والأندية الرياضية المختلفة تسعى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية من حيث الفاعلية والفعالية والمنافسة والحصول على الشهرة المحلية والدولية وحتى تتمكن الأندية من البقاء والاستمرار فإنها لابد أن تعمل على تقدير الأداء داخل وخارج الملعب من خلال المنهج الشامل. حيث أن الأندية الرياضية تسعى إلى تحقيق التوقعات العديد من الأطراف مثل المشجعين والجمهور واللاعبين والموظفين والعاملين والممولين والموردين والمساهمين والقنوات الإعلامية الرياضة والمجتمع المحلي واتحاد كرة القدم والفيفا والحكومة والسلطات القانونية.

وأن "بطاقة الأداء المتوازن" BSC تساعد الأندية الرياضية في تقييم وقياس الأداء المالي وغير المالي من أربعة محاور تشمل المحور المالي والعلاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو من أجل تحقيق الاستدامة المالية وتحقيق توقعات المشجعين للنادي وتحليل النظم الإدارية المختلفة.

هناك العديد من العوامل المختلفة التي تؤثر على الأداء أداء الأندية الرياضية، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل مالية، وعوامل إدارية (قرارات إدارية)، والعوامل المالية هي التي توضحها المادة ٨٩ من اللائحة الداخلية لإحدى الأندية الرياضية الكبرى، بأن تتكون الموارد المالية للنادي من اشتراكات وتبرعات ورسوم التحاق الأعضاء، وحصيلة إيرادات الحفلات والمباريات وعقود الرعاية والإعلانات والبحث التليفزيوني للمباريات والأنشطة التي ينظمها النادي، وإيجار الملاعب والمنشآت المملوكة للنادي، وحصيلة إيرادات الترخيص باستخدام اسم وشعار النادي وحقوق التسمية لمنشآت النادي، وحصيلة إيرادات حقوق الملكية الفكرية التي يمتلكها النادي، وحصيلة إيرادات انتقال وإعارة اللاعبين، وعائد استثمار أموال النادي، والإعانات المقدمة من الجهات والهيئات الحكومية، وعائد المشاركة في المسابقات المحلية والقارية والدولية التي تقرر لها لوائح الاتحادات الرياضية الوطنية والدولية، التبرعات والهبات والوصايا المقدمة من غير الأعضاء وذلك وفقاً لأحكام القوانين المقررة، والإيرادات الأخرى التي يوافق عليها مجلس الإدارة على أن تعرض في أول جمعية عمومية تالية (اللائحة الداخلية للنادي الأهلي، مادة ٨٩).

جدول رقم (١)
جدول تفصيلي لبطولات الأندية المصرية حتى موسم (٢٠١١/٢٠١٢م)

| الفريق | دوري | كاس | كاس السلطان | سوبر محلي | دوري أبطال أفريقيا | أبطال كنوس | سوبر أفريقي | أفرو اسيوي | بطولة عربية | سوبر عربي | الجمهورية المتحدة | سوبر مصري سعودي | كاس الاتحاد | دوري القاهرة | مجموع |
|--------------|------|-----|----------------|--------------|--------------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|--------------|----------------------|-----------------------|----------------|-----------------|-------|
| الأهلي | ٣٦ | ٣٥ | ٧ | ٧ | ٧ | ٤ | ٥ | ١ | ٢ | ٢ | ١ | | ١ | ١٦ | ١٢٤ |
| الزمالك | ١١ | ٢١ | ٢ | ٢ | ٥ | ١ | ٢ | ٢ | ١ | | | ١ | ١ | ١٣ | ٦٣ |
| الترسانة | ١ | ٦ | ٢ | | | | | | | | | | | ١ | ١٠ |
| المقاولون | ١ | ٣ | | ١ | | ٣ | | | | | | | | | ٨ |
| الاتحاد | | ٦ | | | ١ | | | | | | | | | | ٧ |
| الإسماعيلي | ٣ | ٢ | | | ١ | | | | | | | | | | ٦ |
| المصري | | ١ | ٣ | | | | | | | | | | | | ٤ |
| السكة الحديد | | | ٢ | | | | | | | | | | | ٢ | ٤ |
| الأوليمبي | ١ | ٢ | | | | | | | | | | | | | ٣ |
| حرس الحدود | | ٢ | | ١ | | | | | | | | | | | ٣ |
| أنبي | | ٢ | | | | | | | | | | | | | ٢ |
| القناة | | ١ | | | | | | | | | | | ١ | | ٢ |
| غزل لمحة | ١ | | | | | | | | | | | | | | ١ |
| الترم | | ١ | | | | | | | | | | | | | ١ |
| بورفؤاد | | | ١ | | | | | | | | | | | | ١ |
| المجموع | ٥٤ | ٨٠ | ١٨ | ١١ | ١٣ | ٨ | ٨ | ٣ | ٣ | ٢ | ١ | ١ | ٢ | ٣٢ | ٢٣٧ |

المصدر: مقال بعنوان بالوثائق الأهلي ١٢٤ بطولة محلياً وعربياً وقارياً.