

بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة التسيير الحديثة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية (دراسة ميدانية بمؤسسة الشباب والرياضة لولاية المسيلة)

The balanced scorecard as a tool to monitor modern management and its role in improving job performance in sports institutions (a field study at the Youth and Sports Foundation of the state of M'sila)

برباش نورالدين¹ ، بوصلاح النذير²

Berbache Noureddine¹, Bouslah Nadir²

جامعة محمد بوضياف المسيلة / مخبر التعلم والتحكم الحركي / noureddine.berbache@univ-msila.dz

جامعة محمد بوضياف المسيلة / مخبر حوكمة الاعلام الرياضي والتسيير الرياضي بالجزائر / nadir.bouslah@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2022/12/01

تاريخ القبول: 2022/08/22

تاريخ الاستلام: 2022/06/19

الملخص : تهتم هذه الدراسة بموضوع بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة التسيير الحديثة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية في ولاية المسيلة بالجزائر، واتجهت الدراسة إلى تحديد دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، تم استخدام أسلوب العينة القصدية لتحديد حجم العينة في مؤسسة الشباب والرياضة محل الدراسة بولاية المسيلة، وبلغ حجم العينة المشاركة (17) فرد. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة بواسطة برنامج spss وأظهرت النتائج أن بطاقة الاداء المتوازن وسيلة فعالة لتحسين الاداء المالي وغير المالي بالمؤسسة الرياضية، توفير الموارد المالية لتحقيق اهداف المؤسسة الرياضية يساعد في تحسين الأداء الوظيفي، اهتمام إدارة المؤسسة الرياضية بترشيد الصرف الإداري وفق ما هو مخطط ومجاز بالموازنة التقديرية يؤدي الى تحسين الأداء المالي والوظيفي وبالتالي أداء المؤسسة، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين التطوير والتدريب المستمر للعاملين وأثره على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية بولاية المسيلة.

- الكلمات المفتاحية : بطاقة الأداء المتوازن؛ مراقبة التسيير؛ تحسين الأداء الوظيفي؛ المؤسسة الرياضية.

Abstract : This study is concerned with the subject of the balanced scorecard as a tool to monitor modern management and its role in improving job performance in sports institutions in the state of M'sila. It aimed to determine the role of the dimensions of the balanced scorecard represented in the financial dimension, the customer, the internal operations, and the growth and learning dimension in improving job performance in sports institutions. The participating sample is (17) individuals. we relied on the descriptive approach

using the questionnaire, and the data was analyzed using the appropriate descriptive and analytical statistical methods. The results showed that the balanced scorecard is an effective way to improve the financial and non-financial performance of the sports institution. The study also proved the existence of a strong correlation between the continuous development and training of employees and its impact on improving job performance in the sports institution in the state of M'sila.

Keywords: Balanced Scorecard; Management Control; Improve Job Performance; Sports Institution.

-الجانب النظري

* مقدمة واشكالية الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأساسي لتحريك كافة عناصر الإنتاج الأخرى والقوى المحركة لتنفيذ جميع سياسات، وبرامج وإستراتيجيات المؤسسة بصفة عامة، ونظرا لذلك انتقل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد اعتبار العامل سلعة تباع وتشتري، إلى إدارة علمية تعمل على تنظيم العلاقات بين الإدارة والعمال.

وتعرف إدارة الموارد البشرية بانها: تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد او مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع به الافراد المساهمة في كفاءة التنظيم وتشتمل على الوظائف التالية (التخطيط، تدريب وتنمية العلاقات، مكافآت وتعويض الموارد البشرية، الخدمات الاجتماعية والصحية). (النذير بوصلح، 2018).

لذا أصبح من الضروري التركيز والاهتمام بعملية تقييم ومتابعة أداء المورد البشري بما يسمح بتحديد الانحرافات وتصحيحها وبما يتوافق مع تحسين أدائهم وتحفيزهم لتحقيق الكفاءة والفاعلية، ومن هنا تظهر أهمية نظام مراقبة التسيير وهو ذلك النظام الذي يحتل الصدارة في تنظيم المؤسسات الحديثة، والمؤسسات الرياضية من بينها وقد أضحت في الوقت الحاضر بحاجة الى المعلومات سواء من حيث الكم او الكيف او السرعة في الحصول على المعلومة بهدف اتخاذ افضل القرارات وتوثيق علاقة المؤسسات بالبيئة المحيطة بها (شريف حمزة، مجادي رابع، 2019)، وإن كان غير إجباري بحكم القانون، فهو ضروري ويفرض نفسه على كل مسير يريد النجاح إذ كيف يتسنى لهذا الأخير أن يربط الاستراتيجية بالتسيير اليومي لولا أدوات مراقبة التسيير الحديثة، والتي بدورها تسمح بالوقوف على مختلف أنشطة الموارد البشرية بعيدا عن الأنظمة والمداخل التقليدية التي تنحصر اهتماماتها على النتائج المالية والتي لا تعكس بالضرورة نجاح

المؤسسة، ومن هنا ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كنظام شامل لتقييم الأداء من منظور إستراتيجي.

جاء مفهوم بطاقة الأداء المتوازن نتيجة لتطور وظهور عدد من المفاهيم والنظريات الإدارية ومنها: الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الاستراتيجية... وغيرها. ولكن الجديد في بطاقة الأداء المتوازن أنها تجمع العديد من المفاهيم والنظريات معا لتقدم أفضل ما في هذه النظريات والمفاهيم في نموذج واحد لقياس الأداء المتكامل ليغطي جميع جوانب المنطقة، وكانت بداية بطاقة الأداء المتوازن عام 1990 بمبادرة من Kaplan and Norton، حيث قاما بدراسة طبقت في اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، وذلك للبحث عن طريقة لقياس الأداء. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إدخال مقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية في تقييم الوحدات الاقتصادية (جدوع وفغري، 2009).

وتستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها في تحسين الأداء من كونها مشتقة بالأصل من استراتيجية المنظمة وقدراتها، وتركيزها على الجوانب غير المالية جنبا إلى جنب مع الجوانب المالية، مع محاولتها للموازنة بينها؛ حيث تساعد على خلق قيمة اقتصادية للمنظمة في المستقبل عبر اهتمامها بالتحسينات في المقاييس المالية وغير المالية، ومدى ودمج عمليات التغذية الراجعة للعمليات الداخلية مع المخرجات، وتساهم أيضا في ربط المخرجات المتحققة ومدى تحقيق استراتيجية المنظمة، مما يعود بالأثر الإيجابي على الأداء المالي في المستقبل ولذلك يؤكد (المغربي وغريبة 2006)، على تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء؛ حيث إنها تساهم في تكييف أهداف الأداء الرئيسية مع استراتيجية المنظمة بجميع مستوياتها الإدارية، وتوفر وسائل لقياس نتائج الأنشطة والأعمال الأساسية في المنظمة بشكل واضح ودقيق، وإبقاء المدراء على اطلاع بشكل دائم بالنتائج، وتوفر نظرة شمولية عن أداء المنظمة ككل وليس النواحي المالية فقط، وتساهم في عملية إدارة التغيير وفعالية الاتصال بين الأقسام والإدارات المختلفة (أمل محمد، تغريد، 2018، ص 173).

وتعد البطاقة من الأساليب الحديثة في الرقابة وتقييم الأداء التي ثبت تفوقها على الأساليب التقليدية لتقييم الأداء، لأنها تركز على مقاييس كمية ونوعية (بعد مالي، الزبون، تعلم ونمو، عمليات داخلية) من أجل إعطاء صورة واضحة وتفصيلية عن أداء الوحدة وتشخيص نواحي القصور في أنشطتها والعمل على معالجتها، لتلبي الحاجة

وتطلعات المصارف في النهوض بالواقع المصرفي، والمحافظة على الأموال، وتجنب الأزمات المالية، وكسب المهارة عن طريق التعلم.

ولعل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر من الأدوات الحديثة نسبيا في الجزائر بالرغم من انتشار استخدامها في الدول المتقدمة، إحدى هذه الأدوات التي من الممكن الاعتماد عليها لترجمة رؤية المؤسسات الرياضية واستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية بدلا من التركيز على البعد المالي فقط، وذلك اعتمادا على أربعة أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمنظمة وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم (Norton and Kaplan 1992).

وهذا ما جاءت به دراسة (محمد قطاب، محمد يحيوي، 2016) والتي هدفت الى معرفة استخدام أبعاد بطاقة الأداء وأهميته في تحسين الأداء، ومن بين أهم نتائجها: انه لا تتوفر المؤسسات الرياضية الجزائرية على المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ضعف تكيف المؤسسات الرياضية الجزائرية مع المستجدات خاصة في مجال الإدارة، عدم وجود أساس مادي للقائم بالتقييم كالسجلات وغيرها والتي يمكن اعتبارها أداة ملموسة تعكس الأداء الفعلي للعاملين بدل من الاعتماد على الذاكرة.

هدفت دراسة (الكعي وعمران، 2011) لتحديد المنافع المتأتية من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المستشفى وربط الأهداف الفرعية للمنظمات الصحية مع استراتيجيتها. واستخدم الباحثان المنهج العلمي الاستنباطي في الجانب النظري والمنهج الاستقرائي في دراسة حالة المستشفى، وكانت أهم الاستنتاجات أن الاعتماد على المؤشرات المالية والغير مالية في تقويم الأداء يعطي صورة واضحة عن أداء تلك المنظمات وأن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يزود المستشفى بمعلومات ملائمة لبناء الأهداف وتنفيذ الاستراتيجية وتقويمها ويعد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن نظاما متكامل لتقويم الأداء خلال الاعتماد على عدة محاور (الزبون، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، المحور المالي).

ودراسة (ماهر موسى، مروان محمد، 2009) هدفت إلى معرفة أثر تطبيقي نموذج الأداء المتوازن المحدد ضمن جوانبه الأربعة: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي، ومن اهم نتائج البحث التي توصل اليها الباحث : يتوفر لديها الادراك الجيد، ان نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي، تمتلك المصارف تصورا واضحا عن أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي الأساس

والذي يمكنها بجوانبه، (BSC) من تحقيق أداء مالي استراتيجي متميز، إن تطوير وتكييف نظام تقييم الأداء لا يتم بصفة دائمة، باعتبار عدم وجود مراجعة لتصميم ومكونات هذا النظام لكي يتماشى مع التغيرات الحاصلة.

وجاءت دراسة (معتمضم فضل عبد الرحيم عبد الحميد. 2009) للتعرف على طبيعة وفلسفة بطاقة الأداء المتوازن ودوافع الاهتمام بها ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، وكذا شرح وتحليل الخطوات المنهجية لتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء، واستخدم المنهج الوصفي ومن أهم النتائج: يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (المالي، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو، الأداء الاجتماعي) في نجاح عملية تقييم الأداء وفق إطار متكامل وشمولي، مستوى أداء الخدمات التي يقدمها الصندوق القومي للمعاشات ظلت في تحسن مستمر، معدل رضى العملاء عن أداء الخدمات المقدمة بالصندوق تحسن بصورة جيدة، هناك اهتمام من قبل إدارة الصندوق بتأهيل وتطوير قدرات العاملين بصورة جيدة.

وأخيرا دراسة (كمال هباش، سدراتي حبيب، 2020) جاءت لتسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، واعتمد في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد في جمع البيانات على مقياس الأداء الوظيفي والذي يتكون من ثلاثة ابعاد وهي بعد الجهد المبذول وبعد القدرات الفردية وبعد ادراك الفرد لواجبه الوظيفي، وخلصت الدراسة الى وجود دور إيجابي للأداء الوظيفي في إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ومن اهم توصياتها توفير مقرات لائقة بالرابطات الرياضية لأنها لا تملك مقرات ملائمة لممارسة أنشطتها.

ومن خلال هذا الطرح تم بلورت التساؤل العام التالي:

- هل لبطاقة الأداء المتوازن وفقا لأبعادها الاربع دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية؟

وتفرعت عن التساؤل العام التساؤلات التالية:

- هل لبطاقة الأداء المتوازن من منظور البعد المالي دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية؟

- هل لبطاقة الأداء المتوازن من منظور بعد العملاء دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية؟
- هل لبطاقة الأداء المتوازن من منظور بعد العمليات الداخلية دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية؟
- هل لبطاقة الأداء المتوازن من منظور بعد النمو والتعلم دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية؟
وتم صياغة الفرضية العامة التالية:
- لبطاقة الأداء المتوازن وفقا لأبعادها الأربع دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
والفرضيات الجزئية الآتية:
- لبطاقة الأداء المتوازن من منظور البعد المالي دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
- لبطاقة الأداء المتوازن من منظور بعد العملاء دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
- لبطاقة الأداء المتوازن من منظور بعد العمليات الداخلية دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
- لبطاقة الأداء المتوازن من منظور بعد النمو والتعلم دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
حيث هدفت الدراسة الحالية إلى:
- * دراسة دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية ولاية المسيلة.
- * تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية باستخدام المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم).
- * التعرف على مدى قدرة المؤسسة الرياضية بالمسيلة على تحسين أدائها الوظيفي.
- تسعى الدراسة إلى اثبات الأهمية العلمية والعملية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الرياضية من خلال:

- * المساهمة في لفت انتباه الأكاديميين لكيفية تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإجراء مزيدا من الأبحاث في هذا المجال.
- * أهمية ربط تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- * أهمية الاعتماد على مؤشرات غير مالية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

* الجانب التطبيقي:

1- الطرق المنهجية المتبعة:

1-1- الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية يقصد بها الإلمام بموضوع البحث حتى نتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها، وتهدف الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها إلى الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب المشكلة المعالجة لبحثنا، فالبحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة، لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات أو حتى بجهل الباحث كثيرا من أبعادها وجوانبها (عبدالحكيم لعياضي، أحمد بن محمد، ص 521)، ولكون الموضوع له من الأهمية ما يجعله جديرا، بالاهتمام من خلال مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية -الجزائر، وهَدَفْنَا من خلالها لجمع المعلومات الخاصة بمجتمع الدراسة والعينة، والبالغ عددهم 24 مسير وتم تطبيق دراسة استطلاعية على 5 مسيرين من مجتمع الدراسة، كما تم استبعاد عينة الدراسة الاستطلاعية من البحث.

2-1- مجالات الدراسة: تمثلت مجالات الدراسة فيما يلي:

المجال المكاني: المجال المكاني للدراسة، او حدود الدراسة المكانية هي البعد او الإطار المكاني للدراسة وموضعها. (زاوي عزالدين، وناس عبد الله، ص 360)
اقتصرت الدراسة على مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.
المجال الزمني: أجريت الدراسة خلال شهري أفريل وماي 2022.

3-1- متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات البحث تبين لنا جليا أن هناك " متغيرين اثنين أحدهما مستقل والأخر تابع " (أحمد مصطفى، محمد خاطر، 2004، ص 67).

تحديد المتغير المستقل: يحدد المتغير المستقل بالنسبة لموضوع الدراسة في " بطاقة الأداء المتوازن".

• تحديد المتغير التابع: يحدد المتغير التابع لموضوع الدراسة في " تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية".

4-1- مجتمع الدراسة: هو جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث (حسن الشافعي، سوزان أحمد، 1999، ص45)، وضمن الموضوع المعالج يتجسد مجتمع بحثنا في مسيري مديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة.

5-1- عينة البحث وكيفية اختيارها: نظرا لمحدودية حجم مجتمع الدراسة فقد تم حصر كل العناصر التي تتوفر فهم إمكانية التطبيق، حيث تم اختيار أسلوب الحصر الشامل وتمثلت العينة في 19 مسير بمديرية الشباب والرياضة وتم توزيع الاستبيان على العينة، وقد تم تسليمهم استمارات الاستبيان واسترجعت 17 استمارة وقد تم اخضاعها لتحليل الإحصائي.

6-1- أداة الدراسة: أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث احتوى الاستبيان على:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، الجنس، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (30) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا اجابتهم عما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الأربع كما يلي:

- المتغير المستقل الأول: تضمن (24) عبارة أي 06 عبارات لكل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربع.

- المتغير التابع: يتضمن (06) عبارات.

ثبات وصدق أداة الدراسة:

أ- الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري لاستبيان الدراسة وصلاحية عباراته من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة والبالغ عددهم (5) محكمين، وبعد استعادت الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

ب- الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدمه أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقبسه الاختبار.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له (عبد الله عبد الدائم، 1984، ص 355).

قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي: الصدق، الثبات وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية، حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سيرمان - براون بالصيغة الآتية: (سعد عبد الرحمان، 1998، ص 149)

7-1- الأساليب الإحصائية المستخدمة: للحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.

8-1- تطبيق أداة الدراسة لجأ الباحث بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان إلى توزيعه على عينة الدراسة المقررة (17) فرداً، وقد تم تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وتم تفرغ البيانات في الجداول الآتية.

2- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

- عرض وتحليل حسب التوزيع التكراري والنسب المئوية لمحور المتغير المستقل:

جدول رقم 01: التوزيع التكراري لعبارات ابعاد بطاقة الأداء المتوازن.

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق إطلاقاً
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
البيد المالي	1	5.9%	16	94.1%	0	0%	0	0%	0
	2	35.3%	9	52.9%	1	5.9%	0	0%	0
	3	29.4%	11	64.7%	0	0%	1	5.9%	0
	4	94.1%	1	5.9%	0	0%	0	0%	0
	5	41.2%	10	58.8%	0	0%	0	0%	0
	6	35.3%	10	58.8%	1	5.9%	0	0%	0
بعد العملاء	1	35.3%	9	52.9%	1	5.9%	1	5.9%	0
	2	94.1%	1	5.9%	0	0%	0	0%	0
	3	35.3%	9	52.9%	1	5.9%	1	5.9%	0
	4	41.2%	10	58.8%	0	0%	0	0%	0
	5	29.4%	11	64.7%	0	0%	1	5.9%	0
	6	0%	16	94.1%	1	5.9%	0	0%	0
بعد العمليات الداخلية	1	82.4%	2	11.8%	1	5.9%	0	0%	0
	2	11.8%	13	76.5%	2	11.8%	0	0%	0
	3	29.4%	11	64.7%	0	0%	1	5.9%	0
	4	41.2%	10	58.8%	0	0%	0	0%	0
	5	35.3%	9	52.9%	1	5.9%	1	5.9%	0
	6	88.2%	1	5.9%	1	5.9%	0	0%	0
بعد النمو والتعلم	1	35.3%	9	52.9%	1	5.9%	1	5.9%	0
	2	94.1%	1	5.9%	0	0%	0	0%	0
	3	35.3%	9	52.9%	1	5.9%	1	5.9%	0
	4	41.2%	10	58.8%	0	0%	0	0%	0
	5	29.4%	11	64.7%	0	0%	1	5.9%	0
	6	5.9%	16	94.1%	0	0%	0	0%	0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 2022

تحليل عبارات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

1- البعد المالي:

العبارة 01: بلغت نسبة الموافقة 100 %، على انه يتم توفير الموارد المالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي.

العبارة 02: بلغت نسبة الموافقة 88.2 % على انه يتم متابعة الموقف المالي من خلال قياس الأداء الفعلي بما هو مخطط بالموازنة التقديرية لتحسين الأداء بينما بلغت نسبة المحايدين 5.9 %، ونسبة غير الموافقين 5.9 %.

العبارة 03: بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقين 94.1 %، على انه يتم توفير الموارد المالية الكافية بناءً على حجم الخدمات المقدمة للعملاء في حين بلغت نسبة غير الموافقين 5.9 %.

العبارة 04: بلغت نسبة الموافقة 100 % على ان التصرف في الموارد وفق الخطة الموضوعة ساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

العبارة 05: بلغت نسبة الموافقة 100 % على ان المؤسسة الرياضية تقوم بالرقابة على الموارد المالية وفق ما هو مخطط وهذا ما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

العبارة 06: بلغت نسبة الموافقة 94.1 % على ان المؤسسة الرياضية تهتم بترشيد الصرف الإداري وفق ما هو مخطط ومجاز بالموازنة التقديرية لتحسين أداء موظفيها، بينما بلغت نسبة المحايدين 5.9 %.

2- بعد العملاء:

العبارة 01: بلغت نسبة الموافقة 88.2 % على انه يوجد بالمؤسسة الرياضية صندوق او سجل لمقترحات وشكاوى العملاء لمساهمتهم في تحسين أداء موظفيها، بينما بلغت نسبة المحايدين 5.9 %، ونسبة غير الموافقين 5.9 %.

العبارة 02: بلغت نسبة الموافقة 100 % على ان المؤسسة الرياضية تواكب التغيرات المستمرة في مجال تقديم الخدمة مما يحسن أداء موظفيها.

العبارة 03: بلغت نسبة الموافقة 88.2 % على انه يتم توثيق المعلومات الخاصة بالعملاء ضمانا للوفاء باحتياجاتهم والمحافظة على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية، بينما بلغت نسبة المحايدين 5.9 %، ونسبة غير الموافقين 5.9 %.

العبارة 04: بلغت نسبة الموافقة 100 % على ان المؤسسة الرياضية تتبنى أي تغيير مطلوب في رغبات العملاء لزيادة تحسين أداء موظفيها.

العـبارة 05: بـلـغـت نـسـبـة المـوافـقـة 94.1 % عـلـى ان الخـدـمـات المـقـدـمـة للـعمـلـاء تـضـمـن اسـتـقـطـاب عمـلـاء جـدـد مـمـا يـسـاهـم فـي تـحـسـين الأـدـاء الوـظـيـفـي بـالمـؤسـسـة الرـيـاضـيـة، بـيـنـمـا بـلـغـت نـسـبـة غـيـر المـوافـقـون 5.9 %.

العـبارة 06: بـلـغـت نـسـبـة المـوافـقـة 94.1 % عـلـى ان المـؤسـسـة الرـيـاضـيـة تـقـوم بـبـنـاء حـوـارـات مـع العمـلـاء بـشـفـافـيـة لـتـطـوـير خـدـمـاتـها و تـحـسـين أـدـاء مـوظـفـيـها، بـيـنـمـا بـلـغـت نـسـبـة المـحـايـدـين 5.9 %.

3- بـعـد العمـلـيـات الـدـاخـلـيـة:

العـبارة 01: بـلـغـت نـسـبـة المـوافـقـة 94.1 % عـلـى انـه يـتم اشـراك جـمـيـع العـامـلـين فـي تـحـقـيق الأـهـدـاف المـرسـومـة لـتـحـسـين أـدائـهم بـالمـؤسـسـة الرـيـاضـيـة، بـيـنـمـا بـلـغـت نـسـبـة المـحـايـدـين 5.9 %.

العـبارة 02: بـلـغـت نـسـبـة المـوافـقـة 88.2 % عـلـى انـه يـتم تـطـوـير الوـسـائـل الـلاـزمـة لـتـقـديـم الخـدـمـة و هـذا يـؤـدي الـى تـحـسـين الأـدـاء الوـظـيـفـي بـالمـؤسـسـة، بـيـنـمـا بـلـغـت نـسـبـة المـحـايـدـين 11.8 %.

العـبارة 03: بـلـغـت نـسـبـة المـوافـقـة 94.1 % عـلـى ان الإـدـارـة فـي المـؤسـسـة تـتـصـف بـابـتـكـار خـدـمـات طـبـيـة جـدـيـدة تـحـفـز مـوظـفـيـها عـلـى تـحـسـين أـدائـهم، و نـسـبـة غـيـر المـوافـقـون 5.9 %.

العـبارة 04: بـلـغـت نـسـبـة المـوافـقـة 100 % عـلـى انـه يـتم تـصـمـيم الإـجـراءـات بـمـا يـتـلـاـمـم مـع جـودـة الخـدـمـة و هـذا يـؤـدي الـى تـحـسـين الأـدـاء الوـظـيـفـي بـالمـؤسـسـة الرـيـاضـيـة.

العـبارة 05: بـلـغـت نـسـبـة المـوافـقـة 88.2 % عـلـى انـه يـتم تـقـديـم الخـدـمـات الطـبـيـة بـجـودـة عـالـيـة مـمـا يـسـاهـم فـي تـحـسـين الأـدـاء الوـظـيـفـي بـالمـؤسـسـة الرـيـاضـيـة، بـيـنـمـا بـلـغـت نـسـبـة المـحـايـدـين 5.9 %، و نـسـبـة غـيـر المـوافـقـون 5.9 %.

العـبارة 06: بـلـغـت نـسـبـة المـوافـقـة 94.1 % عـلـى ان المـؤسـسـة الرـيـاضـيـة تـهـتم بـتـوفـير بـيئـة عـمـل صـحـيـة للـعـامـلـين تـسـاهـم فـي تـحـسـين أـدائـهم، بـيـنـمـا بـلـغـت نـسـبـة المـحـايـدـين 5.9 %.

4- بـعـد النـمـو و التـعـلـم:

العـبارة 01: بـلـغـت نـسـبـة المـوافـقـة 88.2 % عـلـى ان المـؤسـسـة الرـيـاضـيـة تـقـدم بـرـامـج تـدريـبـيـة كـافـيـة لـتـطـوـير قـدـرات المـوظـفـين و فـق اـحتـيـاجـاتـها الـاسـتـرـاتـيـجـيـة يـسـاهـم فـي تـطـوـير أـدائـهم الوـظـيـفـي، بـيـنـمـا بـلـغـت نـسـبـة المـحـايـدـين 5.9 %، و نـسـبـة غـيـر المـوافـقـون 5.9 %.

العـبارة 02: بـلـغـت نـسـبـة المـوافـقـة 100 % عـلـى ان المـؤسـسـة الرـيـاضـيـة تـهـتم بـالكـفـاءـة المـهـنـيـة العـالـيـة مـقـارنـة بـالمـؤسـسـات المـثـيـلـة و تـحـسـين أـدـاء مـوظـفـيـها.

العبارة 03: بلغت نسبة الموافقة 88.2 % على ان المؤسسة الرياضية تقدم نظام أجور وحوافز فعال مما يؤدي الى تقليل معدل دوران العمالة المحورية وتطوير أدائها الوظيفي، بينما بلغت نسبة المحايدين 5.9 %، ونسبة غير الموافقون 5.9 %.

العبارة 04: بلغت نسبة الموافقة 100 % على ان المؤسسة الرياضية تهتم بتحسين معدل الرضا العام للعاملين بصورة مستمرة يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.

العبارة 05: بلغت نسبة الموافقة 94.1 % على ان العائد من التدريب يساهم في زيادة جودة الخدمات وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة، بينما بلغت نسبة غير الموافقون 5.9 %.

العبارة 06: بلغت نسبة الموافقة 94.1 % على ان المؤسسة تهتم بتوفير بيئة عمل صحية للعاملين تساهم في تحسين أدائهم، بينما بلغت نسبة المحايدين 5.9 %.

• عرض وتحليل حسب التوزيع التكراري والنسب المئوية لمحور المتغير التابع:

جدول رقم 02: التوزيع التكراري لعبارات تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	1	5.9 %	16	94.1 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
2	6	35.3 %	9	52.9 %	1	5.9 %	1	5.9 %	0	0 %
3	5	29.4 %	11	64.7 %	0	0 %	1	5.9 %	0	0 %
4	16	94.1 %	1	5.9 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
5	7	41.2 %	10	58.8 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
6	6	35.3 %	10	58.8 %	1	5.9 %	0	0 %	0	0 %

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 2022

1- محور تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية:

العبارة 01: بلغت نسبة الموافقة 100 % على انه يتم الاشراف على تنفيذ الخطة السنوية، بناءً على ما تم إعداده في المؤسسة الرياضية.

العبارة 02: بلغت نسبة الموافقة 88.2 % على انه يتم توزيع المهام الإدارية على العاملين بعدالة حسب تخصصاتهم بالمؤسسة الرياضية، بينما بلغت نسبة المحايدين 5.9 %، ونسبة غير الموافقون 5.9 %.

العبارة 03: بلغت نسبة الموافقة 88.2 % على انه يتم التعرف على مشكلات الموظفين الإدارية (رواتب، إجازات، أدونات، شكاوى...) لمعالجتها ضمن برامج المؤسسة الرياضية، بينما بلغت نسبة المحايدين 5.9 %، ونسبة غير الموافقين 5.9 %.

العبارة 04: بلغت نسبة الموافقة 100 % على انه يتم السعي لتوفير فرص التدريب لتنمية الاحتياجات المهنية للعاملين في المؤسسة الرياضية.

العبارة 05: بلغت نسبة الموافقة 94.1 % على انه يتم العمل على تعزيز العلاقة بين العاملين فيما بينهم، وبين العاملين وزبائن المؤسسة الرياضية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 5.9 %.

العبارة 06: بلغت نسبة الموافقة 94.1 % على انه يتم مراعاة استخدام أسلوب إداري يتميز بسهولة الفهم من قبل العاملين في المؤسسة، بينما بلغت نسبة المحايدين 5.9 %.

• عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

" لبطاقة الأداء المتوازن من منظور البعد المالي دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية"

جدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور البعد المالي

رقم العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	درجة الموافقة
1	4.06	0.24	0.81	موافق بشدة
2	4.18	0.81	0.84	موافق بشدة
3	4.18	0.73	0.84	موافق بشدة
4	4.94	0.24	0.99	موافق بشدة
5	4.41	0.51	0.88	موافق بشدة
6	4.29	0.59	0.86	موافق بشدة
البعد المالي ككل	4.23	0.35	0.85	موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 2022

لقد تم عرض نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المالي في الجدول رقم(03)، حيث كان عدد الأسئلة التي تقيسه 06 أسئلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 4.23 مما يعني انه حقق مستوى موافقة افراد عينة الدراسة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة الى ادراك افراد عينة الدراسة لوجود البعد المالي، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة 04 بمتوسط حسابي قدر بـ 4.94، وانحراف معياري قدره 0.24،

وبنسبة 99% من الأهمية النسبية، في حين ان العبارة 01 احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ4.06، وبانحراف معياري قدره 0.24. وبنسبة 81% من الأهمية النسبية. يتبين من خلال استعراض المتوسطات الحسابية لمحور البعد المالي أن المؤسسة الرياضية تطبق بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعدها المالي، من خلال توفير الموارد المالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومتابعة الموقف المالي من خلال قياس الأداء الفعلي، كما يتم توفير الموارد المالية الكافية بناءً على حجم الخدمات المقدمة للعملاء، وهذا ما ذهبت إليه دراسة (الكعي وعمران، 2011) ان الاعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية في تقويم الأداء يعطي صورة واضحة عن أداء تلك المنظمات، وهذا عكس ما جاء في دراسة (محمد قطاب، محمد يحيوي، 2016)، حيث يرى ان المؤسسات الرياضية الجزائرية لا تتوافر على المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وان هناك ضعف تكيف للمؤسسات الرياضية الجزائرية مع المستجدات خاصة في مجال الإدارة.

- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

" لبطاقة الأداء المتوازن من منظور بعد العملاء دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية"

جدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور بعد العملاء

رقم العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	4.18	0.80	0.84	موافق بشدة
2	4.94	0.24	0.99	موافق بشدة
3	4.18	0.80	0.84	موافق بشدة
4	4.41	0.51	0.88	موافق بشدة
5	4.18	0.73	0.84	موافق بشدة
6	3.94	0.24	0.79	موافق
بعد العملاء ككل	4.12	0.30	0.82	موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 2022

لقد تم عرض نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها للعملاء في الجدول رقم(04)، حيث كان عدد الأسئلة التي تقيسه 06 أسئلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 4.23 مما يعني انه حقق مستوى موافقة افراد عينة

الدراسة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة الى ادراك افراد عينة الدراسة لوجود بعد العملاء، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة 02 بمتوسط حسابي قدره 4.94، وانحراف معياري قدره 0.24. وبنسبة 99 % من الأهمية النسبية، في حين ان العبارة 06 احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.94، وانحراف معياري قدره 0.24. وبنسبة 79 % من الأهمية النسبية.

يتبين من خلال استعراض المتوسطات الحسابية لمحور بعد العملاء أن المؤسسة الرياضية تطبق بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعدها الخاص بالعملاء، وهذا ما استنتجناه من توفر المؤسسة الرياضية على سجل لمقترحات وشكاوي العملاء للمساهمة في تحسين أداء موظفيها، وكذا مواكبة المؤسسة الرياضية للتغيرات المستمرة في مجال تقديم الخدمة وتوثيق معلومات العملاء ضمانا للوفاء باحتياجاتهم، وهذا ما ذهبت اليه دراسة (معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، 2009) ان بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الخمسة يساعد في نجاح عملية تقويم الأداء وفق اطار متكامل وشمولي، وان معدل رضى العملاء عن أداء الخدمات تحسن بصورة جيدة وهو في تحسن مستمر.

- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

" لبطاقة الأداء المتوازن من منظور بعد العمليات الداخلية دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية"

جدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور بعد العمليات الداخلية

رقم العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	4.76	0.56	0.95	موافق بشدة
2	4.00	0.50	0.80	موافق بشدة
3	4.18	0.73	0.84	موافق بشدة
4	4.41	0.51	0.88	موافق بشدة
5	4.18	0.81	0.84	موافق بشدة
6	4.82	0.53	0.96	موافق بشدة
بعد ع الداخلية	4.18	0.26	0.84	موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 2022

لقد تم عرض نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده العمليات الداخلية في الجدول رقم(05)، حيث كان عدد الأسئلة التي تقيسه 06 أسئلة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 4.18 مما يعني انه حقق مستوى موافقة افراد عينة الدراسة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة الى ادراك افراد عينة الدراسة لوجود بعد العمليات الداخلية، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة 06 بمتوسط حسابي قدر بـ 4.82، وبانحراف معياري قدره 0.53، وبنسبة 96 % من الأهمية النسبية، في حين ان العبارة 02 احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.00، وبانحراف معياري قدره 0.50، وبنسبة 80 % من الأهمية النسبية.

يتبين من خلال استعراض المتوسطات الحسابية لمحور بعد العمليات الداخلية أن المؤسسة الرياضية تطبق بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعدها الخاص بالعمليات الداخلية، وهذا ما لمسناه من انه يتم اشراك العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة كما ان المؤسسة الرياضية تهتم بتوفير بيئة عمل صحية للعاملين، وهذا ما ذهبت اليه دراسة (معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، 2009) ان هناك اهتمام من قبل الإدارة بتأهيل وتطوير قدرات العاملين بصورة جيدة.

- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

" لبطاقة الأداء المتوازن من منظور بعد النمو والتعلم دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية"

جدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور بعد النمو والتعلم

رقم العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	درجة الموافقة
1	4.18	0.81	0.84	موافق بشدة
2	4.94	0.24	0.99	موافق بشدة
3	4.18	0.81	0.84	موافق بشدة
4	4.41	0.51	0.88	موافق بشدة
5	4.18	0.73	0.84	موافق بشدة
6	4.06	0.24	0.81	موافق بشدة
بعد النمو والتعلم	4.31	0.19	0.86	موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 2022

لقد تم عرض نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده النمو والتعلم في الجدول رقم(06)، حيث كان عدد الأسئلة التي تقيسه 06 أسئلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 4.31 مما يعني انه حقق مستوى موافقة افراد عينة

الدراسة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة الى ادراك افراد عينة الدراسة لوجود بعد النمو والتعلم، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة 02 بمتوسط حسابي قدره 4.94، وانحراف معياري قدره 0.24. وبنسبة 99 % من الأهمية النسبية، في حين ان العبارة 06 احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.06، وانحراف معياري قدره 0.24. وبنسبة 81 % من الأهمية النسبية.

يتبين من خلال استعراض المتوسطات الحسابية لمحور بعد النمو والتعلم أن المؤسسة الرياضية تطبق بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعدها الخاص بالنمو والتعلم، وهذا ما استنتجناه من ان المؤسسة الرياضية تقدم برامج تدريبية كافية لتطوير قدرات الموظفين وفق احتياجاتها الاستراتيجية، كما انها تهتم بالكفاءة المهنية العالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة لها، وكذا اهتمامها بتحسين معدل الرضا العام للعاملين بصورة مستمرة، كما ان المؤسسة الرياضية تلتزم بتنفيذ الفرص التدريبية وفق ما هو مخطط لها بالموازنة السنوية للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي، وهذا ما ذهبت اليه دراسة (معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد. 2009) ان بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الخمسة يساعد في نجاح عملية تقويم الأداء وفق اطار متكامل وشمولي، وان معدل رضى العملاء عن أداء الخدمات تحسن بصورة جيدة وهو في تحسن مستمر، (الكعي وعمران، 2011) ان الاعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية في تقويم الأداء يعطي صورة واضحة عن أداء تلك المنظمات.

3- الاستنتاجات والاقتراحات:

3-1- الاستنتاجات:

- تعتبر بطاقة الاداء المتوازن وسيلة فعالة لتحسين الاداء المالي وغير المالي بالمؤسسة بصفة عامة والمؤسسة الرياضية بصفة خاصة، باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية في عملية تحسين الاداء الشامل وتربط هذه المقاييس بعلاقة السبب والنتيجة، حيث يؤدي الاهتمام بترشيد الصرف الاداري وتطوير قدرات العاملين الى تحسين العمليات الداخلية، وبالتالي كسب رضا العملاء وينعكس ذلك بدوره على تحسين الاداء الشامل للمؤسسة.
- ان توفير الموارد المالية لتحقيق اهداف المؤسسة الرياضية يساعد في تحسين الأداء الوظيفي

- اهتمام إدارة المؤسسة الرياضية بترشيد الصرف الإداري وفق ما هو مخطط ومجاز بالموازنة التقديرية يؤدي الى تحسين الأداء المالي والوظيفي وبالتالي أداء المؤسسة.
- نتيجة لوجود رؤية مستقبلية وسياسة عن هدف وقيم المؤسسة راجع للفهم العميق لطبيعة عمل المؤسسة الرياضية
- أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين التطوير والتدريب المستمر للعاملين وأثره على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية بولاية المسيلة.

2-3- الاقتراحات:

- تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسة الرياضية واعتبارها اداة فاعلة لتحسين الاداء الوظيفي.
- العمل على استمرارية ادارة المؤسسة في تطوير قدرات الموظفين وتشجيع نظم الابتكار والتعلم من خلال اقامة الدورات التدريبية في مختلف تخصصاتهم وخاصة في مجال بطاقة الاداء المتوازن وخصوصا في المستويات الدنيا بما ينعكس ايجابا على تحسين الاداء الوظيفي.
- تحسين اداء المؤسسات الرياضية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، لتحقيق الجودة الشاملة والاداء المتميز.
- تحقيق الاهداف الخدماتية في المؤسسات الرياضية، باستخدام بطاقة الاداء المتوازن.

4- قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة:

1. أحمد مصطفى، محمد خاطر، "المنهج العلمي في بحوث الخدمة الاجتماعية"، المكتبة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2004.
2. بوصلاح النذير، "إدارة الموارد البشرية بالنادي الرياضية المحترفة كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي في الجزائر"، مجلة الأبداع الرياضي، المجلد 09، العدد 01، 2018، ص 104-120.
3. بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم اداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي"، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 7، 2011، ص 38-61.
4. حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسي، "ميدان البحث العلمي"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1999.
5. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومه، الجزائر، 2002.

6. زاوي عزالدين، وناس عبد الله، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية"، مجلة الابداع الرياضي، المجلد 13، العدد 01، 2022، ص 353-373.
7. سعد عبد الرحمن: القياس النفسي-النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الفكر العربي، ط3، 1998.
8. شريف حمزة، مجادي رايح، " استخدام عناصر الإدارة الالكترونية ومساهمتها في زيادة فعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية"، مجلة الابداع الرياضي، المجلد 10، العدد 01، 2019، ص 411-430.
9. عبد الله عبد الدائم (1984م): التربية التجريبية والبحث التربوي، بيروت، دار العلم للملايين، ط2.
10. عبد الحكيم لعياضي، احمد بن محمد، "معايير استخدام الإدارة الالكترونية الحديثة وعلاقتها بأداء العاملين من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية"، مجلة الابداع الرياضي، المجلد 12، العدد 02، 2021، ص 516-533.
11. ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، " أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية- سلسلة الدراسات الإنسانية – غزة، المجلد 17، العدد 2، 2009.
12. محمد قطاب، محمد يحياوي، " دور التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الرياضية، المركب متعدد الرياضات بالشلف، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 15، 2016، ص 98-109
13. معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات"، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2014.
14. هباش كمال، حبيب سدراتي، " دور الأداء الوظيفي في البطولات والمنافسات الرياضية من وجهة نظر المسيرين"، مجلة الابداع الرياضي، المجلد 11، العدد 02، 2020، ص 159-176.