

نفعيل النخطيط الاستراتيجي في المؤسسة
الرياضية
باسنخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن BSC

من إعداد:

أ. عزوز محمد

جامعة الجلفة

ملخص:

ركز هذا البحث على أداة إدارية جديدة تسمى بطاقة الأداء المتوازنة، الذي يسير بخط موازي مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، كما في كثير من الأحيان تخذع الإدارة نفسها بقول أن الخط السفلي هو كل شيء، وحقيقة الأمر لا يمكن للمدراء تجاهل هذا الخط، كون مؤشر الأداء يشير إلى ما حدث، وهذا ليس هو المطلوب فبطاقة الأداء المتوازن لا تقوم بقياس كيف كنت تفعل فقط، وإنما أيضا كيف تعمل حاليا، وماذا يمكن أن تتوقع فعله في المستقبل، وبهذا سيكون بمقدور الإدارة في المؤسسة الرياضية العمل وفق رؤية صحيحة وبصورة واضحة وبالتالي تحسين الأداء. أخذا بالاعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن تأخذ بمبدأ أن جميع المؤسسات تعتمد على عاملها، والمحاور الأربعة في البطاقة تركز على تحقيق التوازن بين الجهود التي تبذلها بدء من العاملين لتسجيل القياسات التي تم تعريفها بهدف تقييم الأهداف من منظور كل محور وفق سجل درجات واضح ومريح. بشكل يتيح لكل فرد في المؤسسة معرفة التقدم الذي أحرزته المؤسسة في تحقيق أهدافها. إضافة إلى ذلك، تم تناول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وفائدتها وآلية تطبيقها.

The abstract

This research paper has focused on a new management tool called the balanced scorecard, that goes in parallels with the organization strategic plan, as management often deludes itself that the “bottom line” is everything, while in reality no manager can ignore the bottom line, the key indicator of what has happened, while we need a balanced scorecard to measure not just how you’ve been doing, but also how well you are doing at current, and what can expect to do in the future, by then business will be healthy and can have clear picture of reality and therefore improve performance. Hence balanced scorecard recognizes that all organizations depend upon their people, and the four perspectives focus an organization on balancing efforts from the bottom up, starting with people, Scoring the measurements that are defined for evaluation of the objectives within each perspective provides a convenient grading system. Thus allowing everyone in the organization to know the organization’s progress in achieving its objectives. In addition this research paper has explained the concept of Balanced Scorecard and its benefits and the techniques of its proper implementation

مقدمة

كانت المؤسسات في السابق تحصر اهتمامها في قياس الأداء على النتائج المالية لعملياتها. لكن هذا لم يكن ليؤدي بالضرورة إلى قياس النجاح الحقيقي للمنظمة. فقد يبدو في الظاهر أن النتائج المالية للمؤسسة جيدة، لكن يمكن أن تكون المؤسسة في اندثار بسبب عوامل أخرى مهمة لم يتم قياسها. لا سيما وأن تحقيق التوازن الشامل في عمل المؤسسات في هذا العصر لم يعد ممكناً بالطريقة المركزية القديمة التي تركز في عملياتها من أعلى إلى أسفل. فقد سقطت كل نظريات الإدارة التي تعتمد على التخطيط المركزي المقفل والمبرم والذي يوزع للفروع لتنفيذه، ونشأت نظريات حديثة تعتمد على تحفيز القواعد وتسجيلها ديمقراطياً وحسب الاختصاص بأحقية إنتاج الخطط وتنفيذها من أسفل إلى أعلى، بالاعتماد على حرية الأفراد وتحفيزها على المبادرة والإبداع والتجديد من ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

في ظل التنافس ما بين المؤسسات في سوق الإنتاج أو خدمات زاد الاهتمام بجودة المنتج أو الخدمة ، وتعتبر المؤسسة الرياضية بمكان يفرض عليها الاهتمام بتطبيق آليات إدارة الجودة الإستراتيجية والتي تدمج مابين التخطيط على المدى البعيد وتقييم أهداف وعناصر تلك الخطة باستخدام الأساليب والنماذج المساعدة في ذلك ومنها (بطاقة الأداء المتوازن) التي تعبر في مجملها إلى تطبيق الاستراتيجيات ومتابعة الأداء بناء على الخطط المرسومة المنبثقة من أهداف المؤسسة.

كما أن تحقيق التوازن في أعمال المؤسسة لم يعد مقتصرأً على نشر الوعي بين العاملين فقط دون تأسيس بنية تحتية مبنية على العنصر البشري المدرب بما يتلاءم ومتطلبات العمل حتى تحافظ هذه المؤسسات على وحدة الاتجاه النهضوي العام وتبقى مرتبطة ببعضها البعض، كما لم يعد يقتصر تركيز المؤسسات الرياضية في عصر اليوم على ما تحققة المؤسسات من نتائج مالية فقط دون التحقق من سلامة تحقيق المؤسسة لرسالتها ورؤيتها وأهدافها معاً، فتحقيق الأرباح في سنة مثلا لا يكفي لتحقيق النجاح لوحدة في المدى البعيد. فالمؤسسة بحاجة

للنظر في المدى البعيد وفق رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية، وهذا يتطلب من المؤسسة التركيز في أعمالها من أسفل إلى أعلى متضمنة جميع عملياتها الداخلية وأفرادها العاملين وكذلك زبائنهم حتى يتسنى لها تحقيق الأرباح وفقا لرسالتها ورؤيتها الإستراتيجية.

1- الإشكالية :

ما أهمية تطبيق تقنية (بطاقة الأداء المتوازن) من أجل تحقيق الجودة في التفكير الاستراتيجي في المؤسسة الرياضية ؟
الأسئلة الفرعية:

- ماذا نقصد بطاقة الأداء المتوازن وما هي أهم جوانبها؟
- ما هو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أقسام الإدارة ؟
- ما الإضافة التي تحققها المؤسسة الرياضية باستخدام أداء BSC ؟
- ما هي الخطوات اللازمة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات ؟

2- الفرضيات :

وتنطلق هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

- BSC تساهم في متابعة وتقويم تنفيذ إستراتيجية المؤسسة .
- التميز يعني إشراك العاملين في التفكير الاستراتيجي .
- الأداء السليم للعمليات الداخلية ستكون وفق الأداء الجيد، تحقيقا لرسالة ورؤية المؤسسة الرياضية تفعيل (الأبعاد الأربعة BSC)
- المهام منجزة بشكل كفي تلمس المؤسسة زيادة في العائد على الاستثمار، تقليل التكاليف .

3- أهداف البحث:

- التعرف على تقنية بطاقات الأداء المتوازن لاستخدامها في جميع مصالح المؤسسة الرياضية من خلال استخدام البطاقات الأربعة المتمثلة بـ (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الزبائن، المالية).
- تحقيق الأهداف والخطط المرحلية والاستراتيجية التي يمكن استخدامها لتقويم الأداء في جميع دوائر وأقسام ووحدات المؤسسة الرياضية.

- توضيح آلية بناء بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الرياضية.
- تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تبين مدى أهمية استخدامها للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء في المؤسسة الرياضية.

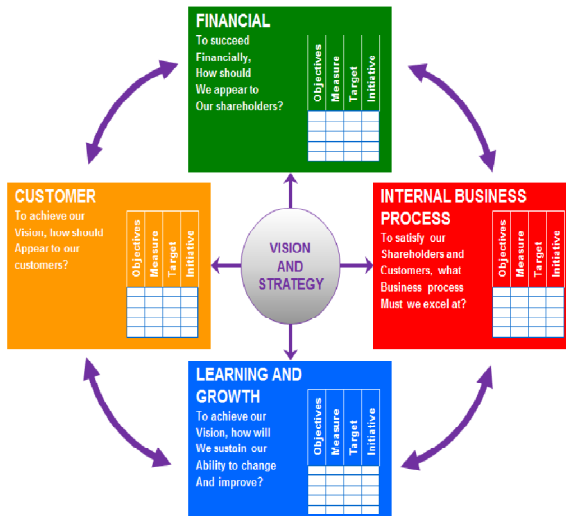
4- منهج البحث :

اعتمد على الأسلوب الوصفي وطريقة جمع وتحليل البيانات والوثائق بهدف جمع البيانات من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة في مجال البحث بهدف تكوين خلفية نظرية كافية حول كيفية استخدام (بطاقة الأداء المتوازن) .

5- تحديد المصطلحات :

بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard :

طريقة لإدارة الإستراتيجية في المؤسسة بهدف تخطي مشكلين أساسيين في المؤسسة هما: تعتبر نظاما للإدارة ، ونظاما لقياس الأداء ، وذلك لمساعدة المؤسسة في نقل أهدافها الإستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات الأداء من خلال وضع برنامج يشمل الأبعاد الأربعة (جانب المعرفة والنمو، جانب عمليات المؤسسة، جانب المستفيد، الجانب المالي)¹.



¹ . مات سبقر: المرجع العالمي للجودة، دار الفاروق ، القاهرة، 2008، ص. 737

الأداء الوظيفي: هو الترجمة العملية والإنجاز لبرامج العمل وخطط الأعمال التي يتم وضعها وتحديدها للوصول إلى الهدف الأساسي للمؤسسة.

التخطيط الاستراتيجي: مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأجل للمؤسسة بكفاءة وفعالية ويتضمن ذلك صياغة الإستراتيجية باعتبارها منهجية وأسلوب عمل.

المؤسسة الرياضية : المؤسسات الرياضية هي مؤسسات تنشأ لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق وحجم تلك المؤسسات وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متناسبا مع أهدافه ، كما أن المؤسسات الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى¹

6- الدراسات السابقة:

1- دراسة (Kaplan & Norton 1996) بعنوان: **ترجمة الإستراتيجية لأفعال من خلال بطاقة التصويب المتوازنة** ، وتوصلاً فيها إلى أن نظام تقويم الأداء الذي يستخدم بطاقة التصويب المتوازنة يساعد المديرين على إدخال نظم إدارية تسهم بشكل فعال على ربط أهداف الإستراتيجيات الطويلة الأجل بالإجراءات القصيرة الأجل، أي إن نظام بطاقة التصويب المتوازنة للأداء هو مكمل للمقاييس المالية ولا يحل محلها.

2- دراسة (عبد اللطيف و حنان تركمان 2004) بعنوان: **بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء**، حيث توصل الباحثان بأن بطاقة التصويب المتوازنة هي من الأدوات الإستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية من خلال المحاور الهامة بالنسبة للأداء في المؤسسة ، و هي بذلك تهدف إلى وضع خطة عمل

¹ . نصير قاسم خلف : نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية في العراق، جامعة العراق ، 2011، ص 8 .

وأهداف جديدة وتترجم إستراتيجية المؤسسة إلى أعمال تشغيلية. وكان من أبرز توصيات الباحثان: ضرورة السعي لاستخدام هذه التقنية الحديثة في مؤسسات الخدمات .

3- دراسة الباحث العناتي بعنوان: بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة ، سنة 2004

حيث هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذجين الأول لقياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، والثاني لتسعير عطاءات هذه الشركات باستخدام نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة. وطور نموذج رياضي لقياس أداء شركات المقاولات الأردنية يتضمن محاور كلاً من الأداء المالي، رضا الزبائن، كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية، السلامة العامة، الموظفين، وخدمة وتنمية المجتمع المحلي.

4- دراسة الباحثة وهيبة مقدم : استخدام بطاقات الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقويم إستراتيجية المؤسسة ، سنة 2010 ، هدفت الدراسة إلى :

- التعريف ببطاقات الأداء المتوازن .
 - مساعدة المؤسسة بالاستفادة من المزايا التنافسية
- وخلصت الدراسة إلى :
- بطاقة الأداء المتوازن توفر للمسؤولين إطاراً كاملاً للعمل.
 - المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل وما بين النتائج المرجوة.

أولاً: بطاقة الأداء المتوازن (المفهوم - الأهمية - الآليات) :

1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

□ بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard هي أداة لقياس أداء المؤسسة للجوانب المالية وغير المالية، هذا الأسلوب يزود المدراء

بمصادر معلومات قيمة حول النشاطات التي يشرفون عليها، مما يترتب على ذلك زيادة في تحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة.

□ طريقة لإدارة الإستراتيجية في المؤسسة بهدف تخطي مشكلين أساسيين هما: القياس الفعال لأداء المؤسسة ككل وتنفيذ الإستراتيجية بشكل ناجح، من خلال وضع برامج استثمار على المدى البعيد تشمل: الزبائن، العاملين، نظم خلق وتطوير منتجات أو خدمات جديدة .

□ وسيلة لتحديد أهداف يمكن قياسها ضمن فترة زمنية محددة بشكل دوري على أن يكون التركيز في القياس على الأهداف المالية وغير المالية على حد سواء.

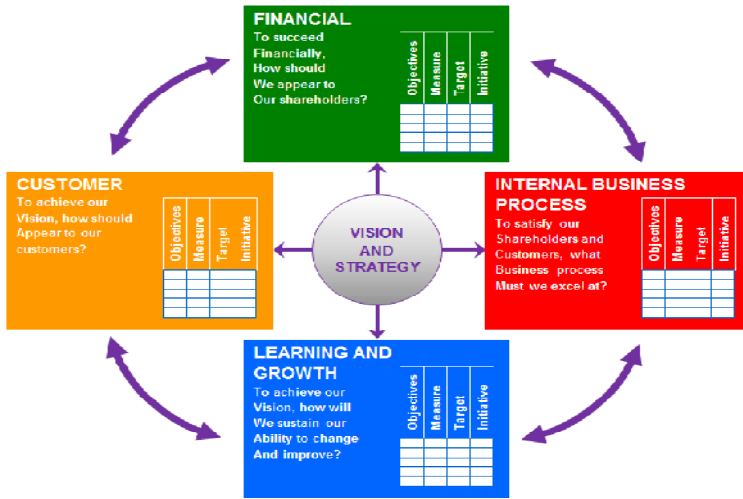
التعريف الإجرائي:

BSC مفهوم يعني التركيز على جميع أعمال المؤسسة في آن واحد من خلال التركيز على العمالة، والعمليات الداخلية والعملاء و تحسين الوضع المالي للمؤسسة بـ :

- قياس أداء المؤسسة سواء كان ذلك على مستوى وحدة الإنتاج أو الخدمات
- التوازن بين الأفعال طويلة المدى وقصيرة المدى
- طريقة لربط الإستراتيجية بالقياس.

II- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

□ تقوم فكرة بطاقة الأداء المتوازن على توزيع مجموعة متوازنة من الأهداف المترابطة على الأبعاد التي تمثل طبيعة عمل المؤسسة والتي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ولكن غالبية المؤسسات تشترك في استخدام الأبعاد الأربعة الأساسية وهي:



بطاقة العملاء:

يقيس هذا البعد المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للمؤسسة في نظر المشتركين والموردين

بطاقة الأداء المالي :

وضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية . وتراقب المقاييس والمؤشرات الأرباح والخسائر والقوة المالية .

بطاقة التعلم والنمو:

يركز على المؤشرات الداخلية
والخارجية التي تظهر الإمكانيات
المحتملة بتطور البنية التحتية
والقدرات البشرية، وتركز المؤشرات
الرئيسية في هذا البعد على الكفاءات
والاستثمار في الأنظمة، وأداء
المنتجات والخدمات الجديدة

بطاقة العمليات الداخلية:

بعد المقاييس الداخلية التي تحدد
إجراءات المؤسسة الداخلية، وتركز
المؤشرات الرئيسية في هذا البعد على
أداء الموظفين وكفاءة سير العمليات
وفعالية الإجراءات الداخلية وكل ما
يتعلق بالبيئة الداخلية.

إن كل عنصر ضمن شرائح درجات التوازن الأربعة يؤدي لتجزئة الهدف إلى:

- ❑ الأهداف: الأهداف الرئيسية التي يتوجب تحقيقها، مثلا نمو الربحية.
- ❑ المقاييس: مقاييس الملاحظة التي ستستعمل لقياس التقدم نحو بلوغ الهدف.
- ❑ مثلا، هدف نمو الربحية يمكن قياسه من خلال نمو صافي الربح.
- ❑ المستهدف: الجهة أو الشيء المستهدف (شريحة المجتمع ، نسبة الربحية...)
- ❑ المبادرات: عبارة عن مشاريع أو برامج تبدأ من العاملين لكي تلتقي بالهدف.

ثانيا : طريقة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC

- الإستراتيجية The Strategy: على المؤسسة أن تقوم بترجمة ما يتطلبه العملاء (المستفيدون) إلى ما يجب أن تقوم بتقديمه.

➤ **تخطيط الإستراتيجية Strategy Mapping:** وفقا لهذه المرحلة من التنفيذ على المؤسسة أن تأخذ بالاعتبار جودة الخدمة، ثقة الزبائن، رضا الزبائن، ومن ثم وضع خطة تشغيلية فعالة .

➤ **مقاييس الأداء Performance Measures :** يتوجب على المؤسسة أن تأخذ اعتباران أساسيان : كيف نقوم بعمل الأشياء بشكل صحيح ؟ بمعنى المدخلات والعمليات مع الأخذ بالاعتبار: (تكلفة المواد والقوى العاملة / الأنشطة والجهود المبذولة وتدفق العمل) .. لماذا نقوم بعمل الأشياء بشكل صحيح؟ بمعنى النتائج والحصيلة ويتضمن: المنتجات والخدمات / النتائج والإنجازات والتأثير

➤ **التنفيذ Implementation:** بمعنى خلق نوع من التوازن الملائم بين جودة الخدمة وتكلفة الخدمة ، بشكل يلبي متطلبات المؤسسة من خلال توفير أعلى مستوى من الجودة في الخدمة التي تقدمها وبأقل تكلفة ممكنة **فوائد بطاقة الأداء المتوازن .**

- ❑ تساعد في تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل: الجودة.
- ❑ تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل في المؤسسة، وحدة المديرين الفرعيين، العاملين، كما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء ممتاز.
- ❑ ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة قابلة للقياس.
- ❑ التركيز على أبعاد التوازن الرباعي للأداء المؤسسي وهي: الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والجانب المالي
- ❑ دمج مختلف أقسام المؤسسة وجعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة بتحسين القدرات في وقت واحد .
- ❑ التوازي بين جميع الأنشطة على جميع المستويات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .
- ❑ المرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين .
- ❑ إنجاز إستراتيجية وأهداف المؤسسة بأكثر الأساليب فاعلية وكفاءة

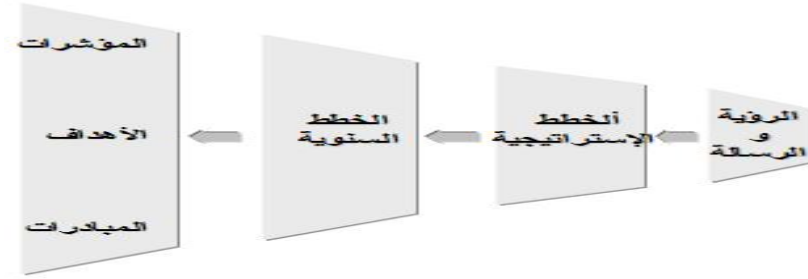
□ القدرة على تركيز الجهود على BSC لتي تهم جميع القائمين على الأمور

□ التحديد الواضح للمسؤوليات ومواقع المسائلة لكل إدارة .

ثالثا التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن.

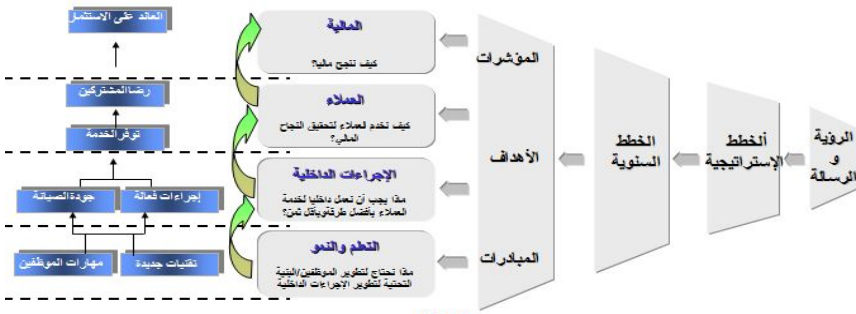
1- التخطيط الاستراتيجي :

مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأجل للمؤسسة بكفاءة وفعالية و يتضمن ذلك صياغة الإستراتيجية باعتبارها منهجية وأسلوب عمل.



- العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي و BSC :

BSC تعمل على المساعدة في ربط الأهداف قصيرة المدى بإستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى التي تؤدي لتحسين الأداء .



III- العراقيل في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المتعلقة بالإستراتيجية :

□ عائق الرؤية The Vision Barrier عدم وضوح الإستراتيجية بالقدر الكافي للأشخاص المعنيين بتطبيقها.

□ عائق الإدارة The Management Barrier تنظم الإدارة مصممة لنتيج التحكم في العمليات وقلة الوقت المستغرق في لإستراتيجية.

□ عائق عمليات التنفيذ The Operational Barrier بفصل النواحي المالية عن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة..

□ عائق الناس The People Barrier عدم ربطها بأهداف ودوافع وكفاء الأشخاص في المؤسسة.

IV- خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :

حدد كابلان ونورفون اربع خطوات رئيسية لمنهجية التطبيق وبناء بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

□ الخطوة الأولى : تحديد بناء هيكل بطاقة قياس الأداء.

في هذه الخطوة فهم أعمق للأداء المؤسسي القائم حتى تكون البطاقة انعكاس على الإستراتيجية ويكون ذلك :

1 - تحديد وحدة الأعمال التي سوف تبني عليها البطاقة ومستويات البطاقة في المؤسسة والصعوبات المحتملة.

2- تحديد وحدة الأعمال وعلاقتها بالنواحي المالية والأهداف وبالإطار العام للمؤسسة والربط بين وحدات الأعمال الأخرى

□ الخطوة الثانية : تحديد الأهداف الإستراتيجية :

يتم تصميم بطاقة قياس الأداء بناء على المدخلات من جلسات فريق العمل من الإدارة العليا والفرق الأخرى . ويكون ذلك من خلال :

1. الحصول على الإستراتيجية التنظيمية من المعلومات والأهداف التي تساعد الإدارة على ترجمة الإستراتيجية ، والأهداف في أشكال تنفيذية مع تعليم الأفراد المعنيين بذلك.

2. الحصول على الاستجابة وقائمة تربط بين الأهداف في المنظور الرباعي .

3. تقوم الإدارة العليا بتقسيم الفريق إلى أربعة مجموعات وكل منها مسئولة عن منظور من الأربعة ، والاحتياجات من المخرجات تكون محددة من ثلاثة إلى أربعة في إستراتيجية الأهداف لكل منظوره وتشمل التفاصيل في عبارات وقائمة متوقعة للمقاييس المحتملة لكل هدف.

□ الخطوة الثالثة : تحديد المقاييس الاستراتيجية :

1. تصميم المقاييس الأفضل التي تتصل بالأهداف وتحديد مصدر المعلومات لكل مقياس وتصميم علاقات الربط بين المقاييس الداخلية في كل منظور وبين المناظير الأخرى في البطاقة.
2. تحديد المخرجات النهائية التي يجب أن توضع مع وصف الأهداف وضع نموذج لكل المقاييس الداخلية والخارجية والربط بينهما.
3. عمل ورشة عمل للمنفذين يؤخذ فيها الرؤية التنظيمية والإستراتيجية والأهداف والمقاييس ببطاقة الأداء المتوازن والاتصالات وأعمال الأفراد في وحدة .

□ الخطوة الرابعة: وضع خطة العمل والتطبيق بشكل كامل

1. وضع الإطار لأهداف الفريق وتطوير خطة الإنجاز لأجل بطاقة الأداء المتوازن والتي تشمل الربط بين قاعدة البيانات ونظم المعلومات وعملية الاتصال بالبطاقة من التنظيم.
2. مقابلات فريق الإدارة العليا للموافقة على الرؤية والأهداف والمقاييس، وسلامة الأهداف التشغيلية وبرنامج الإنجاز والاتصالات مع الأفراد وتكامل البطاقة مع فلسفة الإدارة .
3. يجب أن تتكامل بطاقة الأداء مع نظام إدارة المؤسسة طالما يكون ذلك ممكنا مع التأكيد على الفلسفة السائدة ونظام الأفضل للمعلومات المستخدم.

النتائج والتوصيات:

1. على الإدارة العليا في المؤسسات الرياضية أن تتواصل مع جميع الموظفين وجعلهم جزء من عملية تطبيق الإستراتيجية الشاملة، والعمل على تدريبهم وسماع وجهات نظرهم، والاهتمام بهم، كون العنصر البشري يعد الركيزة الأولى في المؤسسة .

2. على الإدارة في المؤسسة الرياضية تبني تطبيق أداة BSC للمساعدة على تطبيق الإستراتيجية من خلال ترجمة الرؤية والخطط الإستراتيجية داخل مجموعة الأهداف التشغيلية التي تستطيع أن تقود أداء
3. ضرورة الاستفادة من البحوث والدراسات والتجارب للمؤسسات التي قامت بتطبيق تقنية BSC للاستفادة من التجارب والخبرات وتطبيقها في مجال تطوير المؤسسات الرياضية .
4. الدعوى إلى عقد ملتقيات وأيام دراسية حول الاستفادة من تطبيقات الإدارة الحديثة في مجال تطوير المؤسسات الرياضية.

المراجع:

- 1- العناتي، رضوان محمد: بناء نموذج قياس وتقييم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004.
- 2- عبد اللطيف وحنان تركمان: بطاقة التصويب المتوازنة، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 1. 2004.
- 3- فتح الله غانم: بطاقة التصويب المتوازنة وإستراتيجية أسفل إلى أعلى، جامعة القدس، 2011.
- 4- مات سبقر: المرجع العالمي لإدارة الجودة، دار الفاروق ، القاهرة، 2008.
- 5- نصير قاسم خلف : نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية في العراق، جامعة العراق ، 2011.
- 6- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Translating Strategy into Action: The Balance Scorecard. Boston: Harvard University Press.
- 7- Mary . A .Malina & Frank H. Selto . Communicating and Controlling Strategy An Empirical study of Effectiveness of the Balanced Scorecards .Journal of management Accounting , 2001
- 8- Mohammed Tikrity, Using AHP Method to Align and Integrate HR Metrics to Organisations' Balanced Scorecard, Jordan.june 2012.