

Functional performance in sports facilities and activating the requirements of modern management

Mansouri nabil¹, Azzouz mohamed²,

¹ Lecturer, Department of Sports Administration and Management, Bouira, mansourisport@live.fr

² Lecturer, Department of Sports Administration and Management, Djelfa azzabderrazak@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received:19/12/2020

Accepted:25/12/2020

Online:27/12/2020

Keywords:

Keywords:

Organizational

performance.

balanced performance

card,

modern management

JEL Code:

ABSTRACT

Distinctive management is one of the branches of modern human science, a science whose focus is on finding the best way to accomplish the tasks assigned to the workforce to achieve the desired objectives of the institutions to the fullest, and the administration can be defined in general as a set of rules and principles used by the manager In order to harness the resources and use them in the most appropriate manner to achieve the desired objectives of the establishment with the least time, effort and cost possible, and this research focused on a new management tool called Balanced Scorecard, which runs in line with the strategic plan of the Foundation, The management itself often deceives itself by saying that the bottom line is everything, and the truth is that managers can not ignore this line, because the performance indicator refers to what happened, and this is not what is required. The Balanced Scorecard not only measures how you do it, How it works, and what you can expect to do in the future. By doing so, the management of the sporting institution will be able to work according to a clear vision and thus improve performance. Taking into account that the Balanced Scorecard takes the principle that all organizations are based on their employees. The four axes in the card focus on balancing the efforts of the employees to record the measurements that were defined in order to evaluate the objectives from each axis perspective according to a clear and comfortable scoring score. So that everyone in the organization can know the progress made by the institution in achieving its objectives. In addition, the concept of the balanced performance card has been addressed and its usefulness and mechanism of application

الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية و تفعيل متطلبات الإدارة الحديثة

" تقنية Balanced Scorecard نموذجاً "

نبيل منصورى¹، عزوز محمد²،

¹ أستاذ محاضر قسم أ، الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة البويرة، الجزائر، mansourisport@live.fr

² أستاذ محاضر أ، الإدارة والتسيير الرياضي، معهد جامعة الجلفة، الجزائر . azzabderrazak@gmail.com

معلومات المقال

تاريخ الاستقبال:

:2020/12/19

تاريخ القبول:

:2020/12/25

تاريخ النشر:

:2020/12/27

المخلص

الإدارة المتميزة واحد من فروع العلوم الإنسانية الحديثة، وهو ذلك العلم الذي يركز على اهتمامه على إيجاد الطريقة المثلى لإنجاز الأعمال الموكلة للأيدي العاملة لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات على أكمل وجه ، وركز هذا البحث على أداة إدارية جديدة تسمى بطاقة الأداء المتوازنة، الذي يسير بخط موازي مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، كما في كثير من الأحيان تخدع الإدارة نفسها بقول أن الخط السفلي هو كل شيء، وحقبة 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

الكلمات المفتاحية

الكلمات المفتاحية

الأداء التنظيمي

بطاقة الأداء المتوازن

الإدارة الحديثة

JEL Code

يمكن أن تتوقع فعله في المستقبل، وبهذا سيكون بمقدور الإدارة في المؤسسة الرياضية العمل وفق رؤية صحيحة وبصورة واضحة وبالتالي تحسين الأداء. أخذاً 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

مقدمة واهمية الموضوع:

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 انحدار بسبب عوامل أخرى مهمة لم يتم قياسها. لاسيما 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، الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات المعلومات مهم للنمو الاقتصادي للبلد وعلى مستوى المؤسسات، بل هو منصة لا غنى عنها لتعديل الطرق التنظيمية وتقديم منتجات أو عمليات جديدة و توفير مناصب جديدة و خلق الثروة.(خالد،خولة،سعاد:2018، ص47)

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 ما بين 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 مقتصرأ 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 تحققه 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 زبائننا حتى يتسنى لها تحقيق الأرباح وفقا لرسالتها ورؤيتها الاستراتيجية.

1- الإشكالية: ما هي تطبيقات وآليات الإدارة الحديثة في المؤسسة الرياضية؟ ما هي مراحلها ومدخله؟ وما هي التوجهات الجديدة في مجال التغيير التنظيمي المتناسبة وطبيعة التحولات في محيط الأعمال المعاصر؟
الأسئلة الفرعية:

- ماذا نقصد بتطبيقات الإدارة الحديثة؟
- ما أهمية تطبيقات بعض تطبيقات الإدارة الحديثة في تحقيق الجودة التفكير الاستراتيجي في المؤسسة؟
- ما مفهوم التغيير التنظيمي في المؤسسة؟
- ما هو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أقسام الإدارة الرياضية؟

1- أهداف البحث:

- الاطلاع على الإدارة الحديثة مفهومها وتعريفاتها؟
- التعرف على بعض تقنيات الإدارة الحديثة وتطبيقاتها في الإدارة الرياضية؟
- تحقيق الأهداف والخطط المرورية والاستراتيجية التي يمكن استخدامها لتقويم الأداء في جميع دوائر وأقسام ووحدات المؤسسة الرياضية.
- التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي في الإدارة الحديثة؟
- 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.

2- 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 تقنيات الإدارة الحديثة.

3- تحديد المصطلحات :

الإدارة الحديثة: الإدارة الحديثة هي النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق أعمال الآخرين لتحقيق هدف معين وتعرف أيضا بأنها توفر نوعاً من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين
التغيير التنظيمي: التغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السابق على التنظيمات الأخرى. (ماهر: 2000، ص432)

بطاقة الأداء المتوازن **Balanced Scorecard** :

طريقة لإدارة الإستراتيجية في المؤسسة بهدف تخطي مشكلتين أساسيتين 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). (سبقر: 2008، ص737)

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 الأخرى. (خلف: 2011، ص08)

أولا : نشأت علم الإدارة وتطوره: الإدارة كممارسة بدأت مع وجود الإنسان في كوكب الأرض، أما الإدارة كعلم فإنها لم تتبلور بشكل واضح إلا مع بداية القرن العشرين. ويمكن رصد هذا التطور من خلال الشكل التالي :

1: المدرسة الكلاسيكية:

أ) نظرية الإدارة العلمية. Scientific Management

وهي عبارة عن أسلوب في الإدارة يهتم أساساً بتطوير أداء الفرد أي أنها تركز على العمل (work) وليس على الفرد العامل (individual) وظروفه ومن رواد هذه المدرسة تايلور Taylor ، وهنري جانت ، فرنك وليان و جلوبريت، وترتكز هذه النظرية على أربعة أسس هي:

- استخدام الأسلوب العلمي في التوصل إلى حلول للمشاكل.
- اختيار العاملين حسب الجدارة.
- الاهتمام بتدريب العاملين.

الارتكاز على مبدأ التخصص بحيث تسند للإدارة الوظائف الإدارية، ويتولى العاملون مهام التنفيذ

ب) نظرية المبادئ الإدارية Adminis

وتعرف بأنها الإدارة التي تركز على إدارة المنشأة ككل ، أي أنها تسعى إلى إيجاد مبادئ إدارية عامة على المستوى النظري لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري للمنشأة، ومن أهم روادها هنري فويل Henry - fayol ولوترجليوك. Luther Gulick هذا وقد قام Fayol بتقسيم نشاط المنظمة إلى ستة أنشطة رئيسية ركز فيها على النشاط الإداري وقام بتقسيمه إلى ستة أنشطة وقام بوضع أربعة عشر مبدأ إدارياً توصل إليها من خلال بحثه والشكل التالي يوضح هذا التقسيم.

2: المدرسة الكلاسيكية الحديثة Neoclassic - School

وتشمل هذه المدرسة عدة نظريات من أهمها :

أ) حركة العلاقات الإنسانية human relationship Movement

وتمثل هذه المدرسة بدايات المدرسة السلوكية وجاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت كما عرفنا على الإنتاج وأغفلت إلى حد كبير جوانب العلاقات. ويعتبر التون مايو Elton - Mayo من الرواد الأوائل لهذه المدرسة. وقد قام مع آخرين بعدة تجارب سميت بتجارب هوتورون Hawthorne وهو اسم المصنع الذي أجريت فيه التجارب. وأهم هذه التجارب : - تجربة الإضاءة. - تجربة غرفة الكابلات .

- وقد توصل مايو بتجاربه هذه إلى عدة نتائج تتسم بها مدرسة العلاقات الإنسانية وأهمها:
- لا يتحدد حجم عمل الفرد بقوته الجسمية فحسب وإنما أيضاً بخلفيته الاجتماعية وإرادة الجماعة.
 - للمكافآت والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضاء.
 - أهمية وضرورة تدريب الرؤساء على المعاملة الإنسانية للعاملين.
 - أعطت أهمية للتنظيمات غير الرسمية (الشلل ، والجماعات الغير رسمية) في تأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة.
 - أهمية المعنويات على الإنتاج .

ب) نظرية X and Y لـ مريجور . MCGreogor

في هذه النظرية عرض مكريجور تصوره لفروض النظرية الكلاسيكية والتي أطلق عليها (X) ثم عرض تصوره لفروض نظرية العلاقات الإنسانية وأسماها . (Y) وذلك كما هو مبين في الجدول التالي :

نظرية X نظرية ، حب الإنسان العادي للعمل كراهية الإنسان العادي للعمل ، يسعى برغبته ودون إكراه (للقيام بعمله نظراً للمكافأة التي يتوقعها.) الحاجة إلى إجبار الفرد للقيام بالعمل، أما إذا ترك لوحده فلن يعمل .

الإنسان العادي لا يتهرب من المسؤولية الإنسان بطبعه كسول وكل ما يريده فقط هو الأمن والاستقرار الإنسان طموح ويسعى إلى تحقيق ذاته ورغباته يفتر الإنسان إلى روح المبادرة ويكره المخاطرة يمتلك الإنسان القدرة على المبادأة والابتكار واتخاذ قرارات فيها مخاطره.

ثانيا : تقنيات الإدارة الحديثة:

من أهم هذه التقنيات نذكر :

أولاً : التغيير التنظيمي:

وقد عرف التغيير التنظيمي بأنه (التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان) ، وعرف كذلك (إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السابق على التنظيمات الأخرى).

التعريف الثالث: التغيير التنظيمي هو (عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب علي الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز).

مما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائيا بأنه جهود مخططة ومدرسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتمتية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

ثانيا : مداخل التغيير التنظيمي:

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة محالات مختلفة في المنظمة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، وسوف نستعرض مجالات التغيير في المداخل التالية: (حسين:2005،ص175)

1- المدخل الوظيفي:

ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.

1- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة:

إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف

2- تغيير الأهداف والإستراتيجيات:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير إستراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغيير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية.

II- المدخل الإنساني:

ركز كثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين:

- 1- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
- 2- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

III- المدخل الهيكلي:

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها.

ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم"، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي.

ويرى كثير من الكتاب أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن للهيكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها، حيث أن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير.

IV- المدخل التكنولوجي:

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدفق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما:

الاتجاه الأول: وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي. ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية.

ثانيا : بطاقة الأداء المتوازن (المفهوم – الأهمية – الآليات):

I- 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 أساسيتان 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

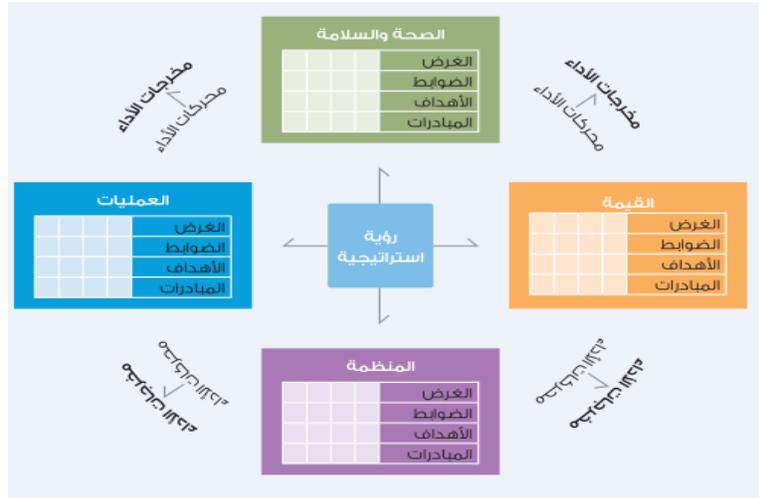
التعريف الإجرائي:

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

- 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:



الشكل رقم (02): نموذج لبطاقة الأداء المتوازن

- 1- بطاقة الأداء المالي: وضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية ومراقبة مؤشرات الأرباح والخسائر والقوة المالية.
- 2- بطاقة العملاء: قياس المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للمؤسسة في نظر المشتركين والموردين.
- 3- بطاقة العمليات الداخلية: التي تحدد إجراءات المؤسسة الداخلية وتركز المؤشرات الرئيسية على أداء الموظفين وكفاءة سير العمليات وفعالية الإجراءات الداخلية وكل ما يتعلق بالبيئة الداخلية.
- 4- بطاقة التعلم والنمو: 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.

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

- الأهداف: الأهداف الرئيسية التي يتوجب تحقيقها، مثلا نموّ الربحية.
- المقاييس: مقاييس الملاحظة التي ستستعمل لقياس التقدم نحو بلوغ الهدف.
- مثلا، هدف نموّ الربحية يمكن قياسه من خلال نموّ صافي الربح .
- المستهدف: الجهة أو الشئ 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 يلي 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 لتعمل 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 تهتم جميع القائمين على الأمور
- ❑ التحديد الواضح للمسئوليات ومواضع المسائلة لكل إدارة .

ثالثا التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن.

I- التخطيط الاستراتيجي :

- مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأجل للمؤسسة بكفاءة وفاعلية و يتضمن ذلك صياغة الإستراتيجية باعتبارها منهجية وأسلوب عمل.
- II- 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** نظم الإدارة مصممة لتتيح 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 أربع 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 مسؤولة 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 الإستراتيجية :

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 توضع مع الأهداف وضع نموذج لكل المقاييس الداخلية والخارجية .
3. عمل ورشة عمل للمنفيذين 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 تبنى 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- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط07، القاهرة، مصر، 2000.
- 2- رحيم حسين: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات - مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد07، فيفري2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 3- عناتي، رضوان محمد: بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004.
- 4- عبد اللطيف وحنان تركمان: بطاقة التصويب المتوازنة، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 1، 2004.
- 5- فتح الله غانم: بطاقة التصويب المتوازنة وإستراتيجية أسفل إلى أعلى، جامعة القدس، 2011
- 6- مات سيقر: المرجع العالمي لإدارة الجودة، دار الفاروق ، القاهرة، 2008.
- 7- نصير قاسم خلف : نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية في العراق، جامعة العراق ، 2011.
- 8- خالد رجم .خولة واصل .الوية سعادة: واقع الاقتصاد الرقمي في الجزائر "دراسة تحليلية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال" مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية ، المجلد 1، العدد 2018

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122716>

9- هجيرة بولومة .أحمد رضا ميموني .مختارية خراف .: تحليل واقع الاقتصاد المعرفي في الجزائر مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية ، المجلد 3, العدد 2020

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122721>

- 10- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Translating Strategy into Action: The Balance Scorecard. Boston: Harvard University Press.
 - 11- Mary . A .Malina & Frank H. Selto . Communicating and Controlling Strategy An Empirical study of Effectiveness of the Balanced Scorecards .Journal of management Accounting , 2001
 - 12- Mohammed Tikrity, Using AHP Method to Align and Integrate HR Metrics to Organisations' Balanced Scorecard, Jordan.june 2012
- Oussama Attahir , La gestion du Plan Directeur de Production (PDP) et du Plan d'Assemblage 13 Final (PAF).
مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية /المجلد 1, العدد 20182

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122720>