

The possibility of applying the balanced scorecard system in evaluating the performance of the sports administration - the case of the Directorate of Youth and Sports Tebessa –

Fadila Boutora ¹, Ali Soli ², Ala Eddine Louafi ³

¹ Laarbi Tebessi University, Algeria, fadilaboutora@univ-tebessa.dz

² Ziane Achour University, Algeria, aliiso61@yahoo.fr.

³ Laarbi Tebessi University, Algeria, alouafi@univ-tebessa.dz

ARTICLE INFO

Article history:

Received:25/07/2021

Accepted:06/10/2022

Online:07/01/2023

Keywords:

Balance Scorecard

Performance

Performance Evaluation

Directorate of Youth

and Sports Tebessa

JEL Code: M1,I20,L25,

L00.

ABSTRACT

The study aimed to shed light on the role of the balanced scorecard in evaluating performance in sports management, and in order to achieve the goal, a descriptive analytical approach was followed, in analyzing the dimensions of the card and the role of balance between its indicators that contribute to the institutions achieving their strategic goals. Youth and Sports Directorate in Tebessa and 30 questionnaires were retrieved valid for analysis, and the study found that the Balanced Scorecard is one of the latest and most effective tools for measuring and evaluating balanced performance, as it includes financial and non-financial indicators and combines quantitative and qualitative values, so it can be applied to sports management.

إمكانية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بالإدارة الرياضية

- حالة مديرية الشباب والرياضة تبسة -

فضيلة بوطورة¹، علي صولي²، علاء الدين الوافي³

¹ جامعة العربي التبسي، الجزائر، fadilaboutora@univ-tebessa.dz

² جامعة زيان عاشور، الجزائر، aliiso61@yahoo.fr.

³ جامعة العربي التبسي، الجزائر، alouafi@univ-tebessa.dz

معلومات المقال

تاريخ الاستقبال: 2021/07/25

تاريخ القبول: 2022/10/06

تاريخ النشر: 2023/01/07

الكلمات المفتاحية

بطاقة الأداء المتوازن

أداء

تقييم الأداء

مديرية الشباب والرياضة

تبسة

JEL Code: M1, I20,

L25,L00.

الملخص

هدفت الدراسة لتسليط الضوء على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الإدارة الرياضية، وبغرض تحقيق الهدف تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، في تحليل أبعاد البطاقة ودور التوازن بين مؤشراتنا الذي يساهم في تحقيق المؤسسات لأهدافها الاستراتيجية، وتم توزيع الاستبانة المعدة كأداة للدراسة على العاملين في مديرية الشباب والرياضة بتبسة وتم استرجاع 30 استبانة صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن كونها تشمل مؤشرات مالية وأخرى غير مالية وتجمع بين القيم الكمية والنوعية، لذلك يمكن تطبيقها على الإدارة الرياضية.

- مقدمة:

يرتكز مفهوم الأداء على معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط، وما تحقق أي بين الأداء الفعلي والأداء النمطي، ولعل سيرة الأعمال بمختلف النشاطات لها من الأهمية بما كان يولي لها أغلب الباحثين والدارسين جزءا لا بأس به عن دراساتهم في مجال التسيير، ذلك أن العملية التسييرية تنطوي أساسا على ضمان السير الحسن للنشاطات بالمؤسسة للوصول إلى هدف أسمى ألا وهو تحقيق الأهداف المسطرة، ويتحقق ذلك بوجود الأداء السليم والصحيح حيث يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات تقييم الأداء، لأنها أصبحت نظاما قياديا متكاملًا يسعى إلى توجيه وتحسين الأداء ورفع من فعالية المنظمة والمساهمة في كشف الإختلالات وتصحيحها، من خلال التوازن بين مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية ممثلة في أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

مما سبق يتبين ضرورة تحديد إمكانية تبني المؤسسات الرياضية لدور بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها المختلفة في تقييم أداء هذه المؤسسات، وبالتحديد في مؤسسة مديرية الشباب بولاية تبسة، وعليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية: هل يوجد دور لبطاقة الأداء المتوازن كنموذج فعال لتقييم الأداء في مؤسسة مديرية الشباب والرياضة- تبسة؟

- الفرضية الرئيسية للدراسة: انطلاقا من إشكالية الدراسة يمكن طرح الفرضية التالية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء مديرية الشباب والرياضة بولاية تبسة."

- الفرضيات الجزئية: من الفرضية الرئيسية السابقة يمكن طرح الفرضيات الفرعية:

- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وبين أبعادها الأربعة بمديرية الشباب والرياضة بولاية تبسة."

- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وإمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القياس بمديرية الشباب والرياضة بولاية تبسة."

- أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية لمعرفة أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المؤسسات، والتعرف على أهمية قياس الأداء بالنسبة للمؤسسة. وكذلك تسليط الضوء على أهمية تبني دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الكلي للمؤسسات الرياضية من خلال مديرية الشباب والرياضة- تبسة كأداة فعالة لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة وتصحيح الانحرافات السلبية عن أهدافها الاستراتيجية إذا وجدت في الوقت المناسب .

- أهمية الدراسة: يسלט هذا البحث الضوء على أهمية تبني بطاقة الأداء المتوازن على إعتبارها من الأدوات التي يمكن أن تعكس العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات، وتحديد المقاييس المناسبة لنشاطها كأسلوب إداري حديث يساعد في تطوير وضبط الأداء وذلك من خلال ما سيتم عرضه من الناحية النظرية، أما ميدانيا فيمكن أن تتضح أهمية الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التي شملتها الإستبانة بغرض الوقوف على مدى قناعة موظفي مؤسسة مديرية الشباب والرياضة- تبسة بإمكانية استخدامها لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة. حيث تقيس بطاقة الأداء المتوازن أداء المنظمة من خلال خمسة عناصر أساسية الجانب المالي، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم والنمو.

الدراسات السابقة: نوجز أهمها فيما يلي:

- **الدراسة الأولى:** دراسة (Kaplan and Norton (1992) بعنوان Scorecard measures : The balanced that drive performance.

وتعتبر هذه الدراسة بداية الدراسات حيث أنها تقيم النموذج وتصفه من خلال المفاهيم والأبعاد التي يشتمل عليها وتشير إلى أن المقاييس المتوازنة للأداء تتضمن مقاييس مالية وأخرى غير مالية وأنه يتكون من أربع أبعاد هم البعد المالي وبعد العميل وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو. وخلصت الدراسة إلى أن استخدام نموذج قياس الأداء المتوازن يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

- **الدراسة الثانية:** دراسة مشعل المطيري (2011) بعنوان: تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمتلاك مؤسسة البترول الكويتية للآليات والأساليب المناسبة في أدائها المالي التي تؤهلها للقيام بواجباتها إضافة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون إمتلاك تلك الآليات، وخلصت الدراسة إلى ضرورة إعادة النظر في النظام المالي المطبق في مؤسسة البترول الكويتية.

- **الدراسة الثالثة:** دراسة مريم شكري محمود نديم (2013) بعنوان: تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة إختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية. وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي في شركة طيران الملكية الأردنية، وخلصت هذه الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس الأداء بشركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية .

- **الدراسة الرابعة:** دراسة لطرش وليد (2018) بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي - دراسة حالة قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر. وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي لدى شركات خدمة قطاع الهاتف النقال في الجزائر من خلال تحديد مكونات ومستويات الأداء الاستراتيجي فيها باستخدام مقاييس مالية وأخرى غير مالية في إطار الأبعاد الرئيسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتي تتمثل في: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، حيث توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني هذه الشركات لهذا النموذج وتطبيقه بشكل متكامل يتيح لها معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ وتمكنها من تركيز طاقاتها وإمكاناتها وأولوياتها ومواردها ضمن أقسامها ووحداتها المختلفة.

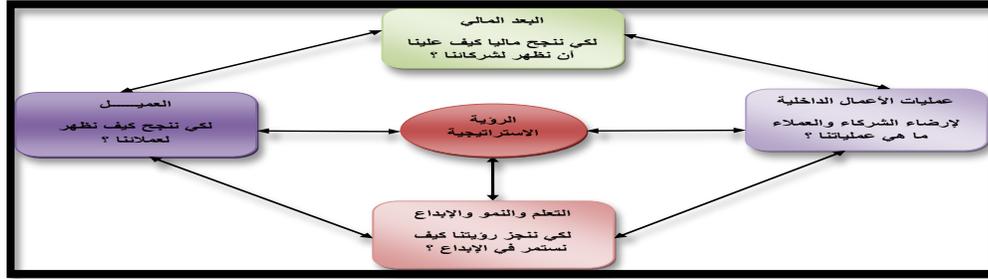
1- الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

1-1 - **بطاقة الأداء المتوازن:** طرحت هذه البطاقة من قبل كل من R.Kaplan و D. Norton والتي مكنت المنظمات من قياس أدائها الكلي باستعمال بيانات مالية وغير مالية، من خلال ترجمة رسالة المؤسسة ورؤيتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية حيث تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء بالمنظمة بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الإستراتيجية (CT, G.L, & W.Q, 2005, P: 488). وهي أيضا نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الاهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم انشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (المغربي و غريبة رمضان، 2006، ص: 248).

- 1-2- معنى التوازن في بطاقة الأداء:** تعمل البطاقة كما يدل اسمها على تحقيق التوازن بين جملة من التركيبات التي بنيت عليها البطاقة، وأهمها: (لطرش، 2017، ص: 23)
- التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، والتي تستخدم في قياس وتقييم أداء المؤسسات.
 - التوازن بين الأهداف الادارية قصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف المقاييس.
 - التوازن بين مقاييس الأداء المتقدمة المتمثلة في جملة المقاييس التي تحرك الأداء والتي تساعد على التنبؤ بالأداء مستقبلا، ومقاييس الأداء المتأخرة المتمثلة أساسا في جملة المقاييس المستهدفة والتي تبين النتائج من القرارات السابقة.
- 1-3- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:** تبدو أهمية البطاقة في التالي: (المغربي و غريبة رمضان، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، 2006، ص: 258).
- تترجم الإستراتيجية إلى اهداف قابلة للقياس؛ تساعد على تعديل إستراتيجياتها؛
 - تجمع بين أداء الفرد وأهداف المنظمة والعملاء والمجتمع؛
 - تربط المستويات الدنيا للأهداف والأدوار والعمليات بالمستويات العليا للمنظمة؛
 - تعد توضيحا وتجديدا للاستراتيجية بشكل مستمر؛ تربط الأهداف الإستراتيجية بالميزانيات؛
 - تساعد في إجراء مراجعة دورية للأداء لمعرفة إمكانية تحسين الإستراتيجية مستقبلا؛
 - التأكيد على التغذية المرتدة للإستراتيجية على أسس كمية ورقمية واضحة؛
 - تربط بين مقاييس الأداء والنجاح الإستراتيجي؛
 - تدرك الحاجة لبعض الإجراءات لكيفية إتمام النجاح المستقبلي للمنظمة ككل. ولذلك من أبرز ما قدمته بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات هو إيجاد توازن في مايلي:
 - تحديد مقاييس أداء مالية وغير مالية، وتحليل المكونات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
 - تصميم مؤشرات سابقة ومؤشرات متأخرة لضبط العمل نحو تحقيق الأهداف.
 - مقاييس تحديد الوجهة (أين نريد أن نكون؟) ومقاييس كيفية (وماذا يجب أن نفعل للوصول إلى ما نريد؟)، وضع أولويات للأهداف بعيدة المدى والمتوسطة والقريبة.
 - آليات لتحريك المؤسسة وقيادة التغيير عبرها.
 - بطاقات تصف الإستراتيجية بشكل مفصل وفردى عبر المؤسسة.
 - تواصل مستمر لتعزيز قدرات الموظفين.
 - إيجاد انسجام بين أهداف الأفراد، الحوافز، المهارات الجوهرية والأهداف الإستراتيجية.
- 1-4- الأبعاد الرئيسية لبطاقة قياس الأداء:** تتمثل في الأبعاد الأربعة الآتية: (سالم الجنابي، 2017، ص: 377)
- **البعد المالي:** ويتضمن قياسات ربحية المنظمة. و**البعد العملاء:** ويتضمن قياسات خاصة بخدمة العملاء، خدمة عملاء جدد، حصة المنظمة في السوق.

- البعد الداخلي: وهي العمليات المطلوب إجادتها والتي تمكن من الوصول للأهداف والتي يتم إبتكارها لخدمة وإرضاء العملاء. والبعد والتعلم: ويكون في الأفراد، النظم، الإجراءات ولذلك يجب الاستثمار والعمل على تطويرهم. (انظر الشكل (1))

شكل (1): نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (أحمد جودة، 2014، ص: 61)

1-5- صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: تواجه عملية تطبيق الأداء المتوازن صعوبات وعقبات يجب تجنبها أو التكيف معها، حتى تتمكن من الاستفادة المثلى من البطاقة، وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي: (دويدين، 2009، ص: 10)

- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المنظمة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء؛ وصعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية ووضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي؛

- الصعوبة في توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافتهم وأرائهم نحو هدف مشترك؛ وتلجأ المؤسسة إلى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء، لكنها قد تفرط في عددها مما يؤدي إلى فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت من أجله، كما أن كثرتها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين، وبالتالي التأثير على معنوياتهم؛

- قلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة الأداء المتوازن القيام بتشخيص عام للبيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن عدم صدق المعلومات ومحدوديتها قد يؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة؛ والعلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن هي علاقة منطقية ولكن في بعض الأحيان قد لا تدل على شيء، وبالتالي يصعب الاعتماد عليها في التقييم، فمثلا رضا العملاء قد لا يعطي نتائج مالية في كل الأحوال، وتحسينا لجودة قد لا يؤدي إلى الربح أحيانا.

2- قياس الأداء

2-1- متطلبات نجاح عملية قياس الأداء: بصفة عامة القياس هو " تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة " إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة، وقياس الأداء لا يتم في أغلب الحالات إلا بتوفر مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطوراتها المحققة إذا استلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له (الليحيدان، 2017، ص: 57) ، والعناصر الأساسية لنجاح أي مجهود في تحديد وقياس الأداء ثابتة في جوهرها، ومتغيرة في أساليب تطبيقها، حسب

نوعية المؤسسة ومستوى من يعملون فيها، من حيث المعرفة والمهارة، كما لا يمكن تجاهل المحيط العام الذي تتعامل معه، ولو ركزنا على المؤسسة نفسها، لتحديد العناصر الرئيسية لنجاح قياس الأداء فيها، تكون كالاتي: (الغالبى و صبحى إدريس ، 2007، صفحة 19)

- أهداف واضحة وعملية ومحددة بطريقة تسهل القياس، وتحديد الأهداف بشكل عملي مسؤولة أساسية تتطلب مهارات خاصة كما أنه ليس عملا فرديا، بل هو عملية منتظمة تمثل مشاركة من قبل جميع الموظفين في المؤسسة؛
- عملية قياس الأداء وسيلة تستخدم أسبابا معروفة ومحددة، وفي مقدمة هذه الأسباب، معرفة مجالات تحسين الأداء عن طريق قياس مدى التقدم المحقق في إنجاز الأهداف الموضوعية. فيجب إستعمال قياس الأداء ليظهر أين تكمن الحاجة للإصلاح والتحسين وهذا أفضل ما ينتج عن عمليات القياس كي يجري إعادة توجيه الإنفاق بشكل أفضل؛
- لن تتجح عمليات قياس الأداء بدون حوافز مساعدة، ومكافأة مبنية على أسس موضوعية، ولا تقتصر الحوافز على الجانب المادي فقط بل هناك مجالات أخرى عديدة يمكن إستغلالها لنفس الغرض، فنشر المعلومات عن الأداء الجيد في قسم أو برنامج أو مشروع معين يعطي أفرادها دافعا يتجاوز ما يمكن تحقيقه عن طريق المكافآت المالية؛ وقياس الأداء رهينة عنصر المعلومات الحقيقية؛ أي أن له علاقة مباشرة بنظام المعلومات في المؤسسة وكلما كانت المعلومات على درجة عالية من المصادقية كلما سهل ذلك في عملية القياس.

2-2- فوائد عملية قياس الأداء: تتجلى أبرزها في: (توفيق محمد، 2006، ص: 95)

- يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية الرقابة والضبط؛
- يفيد بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة، كما يفيد تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة؛
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات سواء على مستوى المنشأة أو الصناعة أو الدولة؛
- كما يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط .

2-3- خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسة: تتمثل فيما يلي: (الغالبى و صبحى إدريس ، 2007، صفحة 160)

2-3-1- الخطوة الأولى (صياغة الرؤية التنظيمية): تتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات فيها، وقد يتطلب الأمر أيضا ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة الرأي، إلى جانب ندوة تحضرها الإدارة العليا ومجموعة المشروع وشخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن.

2-3-2- الخطوة الثانية (تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف الاستراتيجية العامة): يجب أن تعقد ندوة مشتركة تحضرها نفس المجموعة المشار إليها في الخطوة الأولى لدراسة الاستراتيجيات وصياغة الأهداف الاستراتيجية، وإن نموذج قياس الأداء المتوازن في الأساس أداة تسهم في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنشأة وتعمل على مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها.

2-3-3- الخطة الثالثة (تحديد عوامل النجاح الحاكمة): وتعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والاستراتيجيات إلى مناقشة والحكم على ما يكون مطلوباً لنجاح المقياس وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها. عبارة أخرى يجب على المنشأة أن تقرر الآن ما هي عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الأولوية.

2-3-4- الخطة الرابعة (تحديد القياسات): في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها، وإعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا ومجموعة المشروع وإن كان يفضل أن يتم ذلك بمشاركة شخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن ويفضل أن يشترك كل الأفراد ذوي الصلة في عمل المشروع في كل وحدة.

2-3-5- الخطة الخامسة (تحديد وتطوير خطة العمل): وفيها يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف، ووضع خطة عمل.

• **صياغة الأهداف:** يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة إقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيدا للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا.

• **وضع خطة عمل:** تعدها كل مجموعة مشروع ولكي تكتمل المقاييس، يجب علينا أيضا أن نحدد الخطوات الواجب إتخاذها لتحقيق الأهداف والروية التي تمت صياغتها، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية.

2-3-6- الخطة السادسة (تحديد الأفعال التنفيذية): وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتدعيم البرامج وبراعي عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم.

2-3-7- الخطة السابعة (المتابعة والتقييم): من الضروري أن تتابع المنشأة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة، ولتحقيق هذا الغرض، ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير و جمع البيانات.

3- الإدارة الرياضية ومديرية الشباب والرياضة

3-1- الإدارة الرياضية: عرف كل من كيلي وبلانتن وبينتل الادارة الرياضية على أنها: "المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية" (بورنان ، 2019، ص: 81). والإدارة الرياضية أيضا هي مختلف المهارات المرتبطة بالتخطيط المستقبلي لمشروع الادارة والتنظيم المحكم بين جميع مصالحها والقيام بعملية التوجيه والرقابة والقيادة والتنسيق بين مختلف المصالح والتقييم داخل هاته الهيئة التي تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترفيهية أو ترويجية (مؤمن و رامي، 2019، ص: 244).

3-2- مديرية الشباب والرياضة: هي مؤسسة عمومية ولأئمة تابعة لوزارة الشباب والرياضة ذات طابع خدمي، تهتم بكل ما يتعلق بالأنشطة الرياضية والشبابية وكذا المتابعة الميدانية.

4- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

4-1- الطرق المنهجية المتبعة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف بطاقة الأداء المتوازن وقياس الأداء من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ضمن إطار عمل متكامل، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية من خلال إستبانة تم إعدادها وتحليل إجاباتها بالإعتماد على أدوات التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Science) حيث إعتادا على أهداف الدراسة وفرضياتها قام الباحثان بإستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بقصد التعرف على مدى تأييد عينة الدراسة للإشكالية المطروحة وذلك بعد تقييم الوزن النسبي لقوة التأييد، حيث تم تقسيم سلم الإجابة لكل سؤال إلى خمس درجات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

4-2- مجتمع الدراسة وعينتها: تم توزيع الإستبانة على مصالح مديرية الشباب لولاية تبسة، وتضم المديرية المصالح الآتية : مصلحة التربية البدنية والرياضية؛ مصلحة نشاطات الشباب؛ مصلحة الإستثمارات والتجهيزات؛ مصلحة التكوين وإدارة الوسائل. وعدد موظفيها 50 موظف مدير المؤسسة ومعه في الإدارة العليا 4 موظفين والحراس 05 و 40 موظف مقسمين على 04 مصالح المذكورة سابقا 10 موظفين لكل مصلحة، وتم إختيار عينة تتكون من (42) إستبانة وإسترجاع (30) إستبانة صالحة للتحليل كانت موزعة على مختلف المصالح واستبعاد الباقي منها .

4-3- أداة الدراسة : اشتملت الإستمارة على ثلاثة محاور:

- المحور الأول: اختص بالمعلومات العامة وتشمل جهة العمل، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المركز الوظيفي، التخصص العملي؛

- المحور الثاني: اشتمل على قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن من خلال أبعادها؛

- المحور الثالث: اشتمل على تقييم الأداء في المؤسسة.

4-4- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

- توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية: إحتوى الجزء الأول من الإستبانة على الأسئلة العامة وقد تم التركيز فيها على إجابات الثلاثة الأسئلة المتعلقة بالجنس والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة. وفي الجدول رقم (01) يبين نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية السالفة الذكر، بحيث يلاحظ من الجدول أن (63.33%) تقريبا من العينة ذكور، في حين الإناث يشكلن ما مقداره (36.66%) من أفراد العينة، أما فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي فإن الجدول يشير إلى أن (16.66%) فقط من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلا علميا متوسط في حين أن (83.33%) من حملة شهادة الليسانس (الشهادة الجامعية الأولى)، وأخيرا فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة في البنك، فإن الجدول يوضح أن (20.00%) من أفراد العينة لديهم خبرة عمل لا تقل عن ثلاث سنوات في المؤسسة ولا تزيد عن خمس سنوات، في حين أن (60.00%) تقريبا يملكون ما بين 06 سنوات إلى 10 سنوات. و(6.66%) فقط لديهم بين 11 إلى 16 سنة خبرة، وأخيرا (13.33%) فقط من أفراد عينة الدراسة يملكون خبرة عمل طويلة تجاوزت 16 سنة. (أنظر الجدول (01))

جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19	63.33%
	أنثى	11	36.66%
المستوى التعليمي	شهادة متوسطة	05	16.66%
	ليسانس	25	83.33%
	دراسات عليا	00	%00
عدد سنوات الخبرة	من 3-5 سنوات	6	%20.00
	من 6-10 سنوات	18	%60.00
	من 11-16 سنة	2	%6.66
	أكثر من 16 سنة	4	%13.33

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- إختبار ألفا كرونباخ لإيجاد معامل الثبات: لإختبار مصداقية الإستبانة، تم إستخدام إختبار Cronbach'Alpha للتأكد من أن مفردات الإستبانة تقيس ما يجب قياسه. ويلاحظ في الجدول رقم (02) أن قيم ألفا كرونباخ لجميع مجالات الإستبانة أعلى من الحد الأدنى المطلوب لمثل هذا النوع من الدراسة وهو 60% (Hair et Al, 2003, p36). وقد وجد أن معاملات الثبات لكل مجال من مجالات الإستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية، وقيمة معامل الثبات الكلي هي قيمة مرتفعة نسبيا وتبلغ (0.896) مما يشير إلى صدق وصلاحيّة الإستبانة للتطبيق على عينة الدراسة وهي تتمتع بدرجة عالية من المصدقية. (أنظر الجدول (02))

جدول رقم (02): معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الإستبان

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.870	15	قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن من خلال أبعادها
0.842	10	تقييم الأداء في المؤسسة
0.896	25	مجموع الإستبيان

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- تحليل نتائج عبارات المحور الأول: من خلال نتائج الجدول رقم (03) يتبين لنا أن العبارات ذات الأرقام (01، 02، 03) جاءت متوسطاتها الحسابية كأعلى قيم المحور بقيم تقدر بـ(4.360، 4.320، 3.980) على التوالي وهي أكبر من (3.5)، ولأن المقياس المستخدم هو خماسي فإن المتوسط الذي يزيد عن (3.5) يعكس تقييما إيجابيا وهذا يعني التقييم الإيجابي لقابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة لموظفي المؤسسة مجتمع الدراسة، وذلك يتماشى إلى حد بعيد مع ما ذهب إليه دراسة (طرش وليد، 2018) حيث توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني الشركات نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وتطبيقه بشكل متكامل يتيح لها معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ وتمكنها من تركيز طاقاتها وإمكاناتها وأولوياتها ومواردها ضمن أقسامها ووحداتها المختلفة. وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (04) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات المتعلقة بالمعيار المالي لبطاقة الأداء المتوازن تعكس أيضا تقييما إيجابيا على اعتبار

أن المؤسسة رغم أنها عمومية وذات طابع خدمي للشباب والرياضة، إلا أنها تعتبر الأداء المالي جزء مهم من إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها، أما في ما يخص بعد الزبائن فالتقييم كان ايجابيا من خلال المتوسطات الحسابية للفترتين 07 و 09 ماعدا الفقرة 08 والذي قدر المتوسط الحسابي لها بـ 3.012، فالتقييم متوسط مما يعني عدم موافقة كل الباحثين على الفقرة، حيث تعتبر المديرية جزء من نظام اداري متفرع من الوزارة الوصية وبالتالي فالاهتمام يكون في حدود البرامج المسطرة لها من الادارة الأم وفي حدود الصلاحيات الممنوحة لها، أما في ما يخص فقرات محور العمليات الداخلية فكان التقييم ايجابيا فقط للفقرة 10 حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة 4.332، أما الفقرتين الباقيتين 11 و 12 فجاءت بتقييم متوسط بمتوسط حسابي قدر بـ 3.095 و 3.285 على الترتيب، مما يؤكد عدم موافقة كل الباحثين على أن المؤسسة تحدد نقاط القوة والضعف في عملياتها الادارية وبأنها تنمي مبدأ الرقابة الذاتية للموظفين. في حين جاءت فقرات بعد النمو والتعلم كلها بمتوسطات حسابية تفوق 3.5 وبالتالي تقييم ايجابي ومقبول لدى الباحثين لفقرات هذا البعد. ولكن وبشكل عام يبين الجدول رقم(04) أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي(4.2963) بقيمة احتمال (sig) 0.000 مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال عالية جدا وهي دالة إحصائيا عند(0.01). وذلك ما يدل على أن معظم الباحثين يوافقون على قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمديرية الشباب والرياضة بتبسة. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وبين أبعادها الأربعة بمديرية الشباب والرياضة بولاية تبسة". ودعما للنتائج السابقة توصي دراسة (Kaplan and Norton 1992) أن المقاييس المتوازنة للأداء تتضمن مقاييس مالية وأخرى غير مالية وأنه يتكون من أربع أبعاد هم البعد المالي وبعد العميل وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، وخلصت الدراسة إلى أن استخدام نموذج قياس الأداء المتوازن يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبشكل عام يظهر لنا المتوسط الكلي لمحور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أن جل أفراد العينة توافق على مضمون العبارات وترى أن الأداء يشمل مقاييس مالية وأخرى غير مالية. (أنظر الجدول (03))

جدول رقم (03): نتائج عبارات المحور الأول "امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة محل الدراسة"

العدد	البيان	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	(Sig) م الدلالة
قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة						
01	يمكن لادارة مؤسستكم تبني تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.	30	4.360	0.717	0.774**	0.000
02	يؤدي تطبيق بطاقة الأداء بمؤسستكم لاتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية.	30	4.320	0.861	0.790**	0.000
03	يساهم تطبيق بطاقة الأداء بمؤسستكم في تحقيق رسالة ورؤية واستراتيجية المؤسسة.	30	3.980	1.321	0.496*	0.000
البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن						
04	تعتبر مؤسستكم الايرادات الذاتية كافية .	30	3.930	1.295	0.596*	0.000
05	تهتم مؤسستكم بتخفيض التكاليف في حدود تحقيق أهداف إستراتيجيتها.	30	4.440	0.839	0.786**	0.000
06	تهتم مؤسستكم بتقييم الأداء المالي بشكل دوري.	30	4.335	0.890	0.878**	0.000
بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن						

0.000	0.831**	0.824	4.320	30	تسعى مؤسساتكم لخدمة زبائنكم بالتواصل معهم.	07
0.000	0.644**	1.269	3.012	30	تهتم مؤسساتكم برأي الزبائن في خدماتها المقدمة لهم قصد تحسينها	08
0.000	0.749**	0.717	4.332	30	تهتم المؤسسة بزبائنكم وسماع آراءهم وشكاويهم.	09
بعد العمليات الداخلية						
0.000	0.650*	0.861	4.332	30	يوجد لدى مؤسساتكم دليل لعملياتها واضح ومعتمد.	10
0.000	0.713**	1.321	3.095	30	تقوم مؤسساتكم ببرمجة عملياتها الادارية وتحديد نقاط القوة والضعف لتسهيل انجاز المهام.	11
0.000	0.843**	1.295	3.285	30	تنمي مؤسساتكم مبدأ الرقابة الذاتية للموظفين في أداء عملهم.	12
بعد النمو والتعلم						
0.000	0.941**	0.838	4.432	30	توفر مؤسساتكم برامج تدريبية ملائمة لموظفيها.	13
0.000	0.859**	0.890	4.222	30	تهتم مؤسساتكم بتشجيع روح الابداع والمبادرة.	14
0.000	0.660**	0.824	4.125	30	تخصص مؤسساتكم ميزانية سنوية لبرامج التدريب	15
		0.73235	4.2963	30	جميع فقرات المجال	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- تحليل نتائج عبارات المحور الثاني: من نتائج الجدول رقم(04) يتبين لنا أن تقييم الأداء بمؤسسة مديريةية الشباب والرياضة تبسة، بشكل عام مطبق بدرجة عالية وهذا ما دلت عليه المتوسطات الحسابية للفقرات(16، 17، 19، 20، 24، 25) والتي تبين أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكد على وجود تقييم للأداء بالمؤسسة حيث تهتم الادارة بذلك بشكل دوري، وباستخدام نظام معلومات فعال يساعدها في ذلك، وهناك تطبيق بدرجة متوسطة للفقرات (18، 21، 22، 23) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرات(3.012، 3.446، 3.332، 3.095) على التوالي، فالفقرة الخاصة بأنه لا يتأثر أداء المؤسسة بتغير مستوى التكاليف، جاءت موافقة العينة عليها متوسطة حيث تعتبر المديرية مؤسسة عمومية تسير بميزانيات محددة من وزارة الشباب والرياضة، وفترة لا تعتبر مؤسساتكم المؤشرات المالية فقط أساس تقييم الأداء فيها، أيضا جاءت بموافقة متوسطة كون المؤسسة تعتبر سلطة تنفيذية إستراتيجية الوزارة من خلال أهداف تساهم في الارتقاء باسهامات الشباب من خلال حشد كل الامكانيات البشرية والمادية لذلك، ونفس القبول المتوسط جاء في الفقرة " تواجه مؤسساتكم صعوبات في تقييم أدائها" والفقرة " يتم تقييم الأداء على مستوى كل المصالح ثم على مستوى المؤسسة ككل". ولكن وبشكل عام يبين الجدول رقم(05) أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي(4.3333) بقيمة إحتمال (0.000 sig) مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال عالية جدا وهي دالة إحصائيا عند(0.01). وذلك ما يدل على أن معظم المبحوثين يوافقون على تقييم الأداء بالمديرية يمكن ان يكون من خلال البطاقة" وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وامكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

في القياس بمديرية الشباب والرياضة بولاية تبسة". وهذه النتائج تتوافق مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات وهو ما نجده مثلا في دراسة مريم شكري محمود نديم (2013) التي خلصت إلى وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس الأداء بشركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية كمؤسسة خدمية. (أنظر الجدول (04))

جدول رقم (04): نتائج عبارات المحور الثاني: تقييم الأداء بالمؤسسة محل الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

البيان	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	Sig (م الدلالة)
تهتم مؤسستكم بتحقيق استراتيجياتها من خلال استغلال كل مواردها.	30	4.360	0.717	0.774**	0.000
تركز مؤسستكم على قياس الأداء الكلي وتقييمه.	30	4.320	0.861	0.790**	0.000
لا يتأثر أداء مؤسستكم بتغير مستوى التكاليف.	30	3.012	1.321	0.496*	0.000
تتوفر مؤسستكم على نظام واضح لتقييم الأداء.	30	4.44	0.839	0.786**	0.000
تهتم مؤسستكم بتقييم الأداء بشكل دوري قصد اتخاذ القرارات المناسبة.	30	4.335	0.890	0.878**	0.000
لا تعتبر مؤسستكم المؤشرات المالية فقط أساس تقييم الأداء فيها.	30	3.446	1.269	0.644**	0.000
تواجه مؤسستكم صعوبات في تقييم أدائها.	30	3.332	0.717	0.749**	0.000
يتم تقييم الأداء على مستوى كل المصالح ثم على مستوى المؤسسة ككل.	30	3.095	1.321	0.713**	0.000
يساعد تقييم الأداء بمؤسستكم في تحقيق الرؤية المستقبلية والأهداف.	30	3.285	1.295	0.843**	0.000
تمتلك مؤسستكم نظام معلومات فعال يساعدها في تقييم أدائها.	30	4.222	0.890	0.859**	0.000
جميع فقرات المجال	30	4.3333	0.59962		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نتائج إختبار علاقة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء بالمؤسسة

الفرضية الرئيسية: تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء بمديرية الشباب والرياضة بولاية تبسة." فنلاحظ من الجدول رقم(05) في ما يخص الارتباط أن العلاقات بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء بمديرية الشباب والرياضة بولاية تبسة طردية، وذات دلالة إحصائية عالية جدا، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.840) وهذا الارتباط الطردي القوي يفسر الهدف من الدراسة في إبراز أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء بمديرية الشباب والرياضة بولاية تبسة".، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية. حيث يكون الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فمن خلال ملاحظة الجدول (05) الخاص بتحليل التباين نلاحظ أن هنالك تأثير بين كل من المتغير (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) على المتغير (تقييم الأداء) عند مستوى معنوي (0.05)، وهذا

ما نلاحظه من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (39.524) وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وهذا يؤكد صحة الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء بمديرية الشباب والرياضة بولاية تبسة". (أنظر الجدول (05))

جدول رقم (05): نتائج إختبار علاقة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء بالمؤسسة

Sig	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل R ² التحديد	R الإرتباط	البيان
0.000	39.524	0.799	0.394	0.840	علاقة أبعاد الكلمة المنطوقة بقرار تبني المستهلك للخدمات الجديدة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

وبلغ معامل الارتباط ($R=0.380$) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، وبمعامل تحديد بلغ (0.799) (R^2)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (39.524) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) . حيث يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وكلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من 1 كلما كانت العلاقة متينة وقوية والنموذج الرياضي المقترح واقعي وصحيح، ونلاحظ أن نسبة التأثير للمتغيرين (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) و (تقييم الأداء) مثلت 79.9% من مجموع التفسيرات الخاصة بموضوع الدراسة حيث $R^2=0.799$ وأن الباقي يمثل 20.1% فقط يعود إلى عوامل خارجية مؤثرة في المؤسسة محل الدراسة.

- **الاستنتاجات:** من خلال نتائج الجداول السابقة وبعد التحليل يمكن استخلاص مجموعة من النتائج أهمها:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن كونها تشمل مؤشرات مالية وأخرى غير مالية وتجمع بين القيم الكمية والنوعية، لذلك يمكن تطبيق نموذج البطاقة على الإدارة الرياضية مما يعطي صورة شاملة على الأداء في هذه المؤسسات ويمكنها من الوصول لتحقيق أهدافها الاستراتيجية دون انحرافات سلبية؛

- بطاقة الأداء المتوازن يمكن تطبيقها في الإدارة الرياضية لتطوير الأداء وتحديد مؤشراتته وبالتالي تحقيق الاستراتيجية وتطوير الأداء، وذلك في الإطار العام للسياسة العامة للدولة التي تتبناها المديرية بجميع هيئاتها من مناطق ومراكز شباب وأندية رياضية، والمديرية باعتبارها مؤسسة خدمية، فهي تستهدف تقديم خدماتها لقطاعات عريضة من الأفراد، المختلفين في السن، والنوع وإلى الارتقاء بإسهامات الشباب وتعظيم دورهم في الحياة العامة في كافة المراحل السنية عن طريق تفعيل السياسة العامة للدولة في هذا المجال ووضع الخطط الكفيلة بتحقيق أهدافها.

الاقتراحات: وعليه فمن المقترحات التي تشجع على تطبيق البطاقة في الإدارات الرياضية نوجز مايلي:

- يجب على المختصين في الإدارة الرياضية إيصال فكرة قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى الإدارة العليا، لأن التعريف بنتائج قياس الأداء بالبطاقة للمسؤولين وواضعي السياسات في الإدارات الرياضية سيخلق لديهم الرغبة في إنشاء نظام متكامل لمؤشرات الأداء تعكس الرؤية الاستراتيجية وتساعد في التقييم الذاتي وتركز على الأهداف والإتجاهات بهدف تحقيق القياس المتوازن للأداء في هذا النوع من المؤسسات؛

إن هذه الدراسة قطاعية إذ تعكس قياس أداء مديرية الشباب بتبسة من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، في لحظة إجراء هذه الدراسة ولكن لا قبل ولا بعد ذلك. فالدراسات المستقبلية مدعوة إلى إجراء دراسة طويلة الأمد للحكم على مستوى الأداء في هذه المؤسسة وتحديد الآثار الإيجابية للاستخدام في تطوير الاداء الكلي للإدارة الرياضية.

- قائمة المصادر والمراجع:

- CT, H., G.L, S., & W.Q, S. (2005, P: 488). **Introduction To Management Accounting. Upper SaddleRiver:New Jersey.**
- ابراهيم بن عبد العزيز اللحيدان. (2017، ص: 57). بناء مؤشرات الأداء الرئيسية للأمن الصناعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ودورها في الحد من الحوادث الصناعية- دراسة تحليلية على المنشآت الصناعية في مدينة ينبع الصناعية . المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- أحمد يوسف دويدين. (2009، ص: 10). معوقات إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية.
- أكرم سالم الجنابي. (2017، ص: 377). الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي العشر - مفاهيم - نظريات - مداخل - عمليات - دراسة الحالة. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- خليل بورنان . (2019، ص: 81). عوامل الفساد الإداري ودرجة إنتشارها في الإدارة الرياضية الجزائرية. مجلة الإبداع الرياضي.
- سليمان قاضي مؤمن، و عز الدين رامي. (2019، ص: 244). دور مبادئ الحوكمة في تطوير الأداء المتميز للعاملين بالادارة الرياضية من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة . مجلة الابداع الرياضي.
- طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد صبحي إدريس . (2007). دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح المغربي، و فهيمة غربية رمضان. (2006، ص: 248). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. مصر: المكتبة العصرية.
- عبد الفتاح المغربي، و فهيمة غربية رمضان. (2006، ص: 258). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. مصر: المكتبة العصرية.
- عبد المحسن توفيق محمد. (2006، ص: 95). التقسيم والتميز في الأداء وبطاقة القياس المتوازن. دار الكتاب الحديث.
- محفوظ أحمد جودة. (2014، ص: 61). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل للنشر.
- وليد لطرش. (2017، ص: 23). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي- دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر. العلوم التجارية . المسيلة: جامعة محمد بوضياف.