

دور التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الرياضية دراسة حالة : المركب متعدد الرياضات بالشلف

The Role of Strategic Planning by Using Balance Performance Card to Improve Sportif Company Case Study :Chlef Poly Sports Complexe

(¹) محمد قطاب، (²) د.محمد يحيوي

(¹) طالب دكتوراه LMD، معهد التربية البدنية و الرياضية - جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - guettab.meh.doc2013@gmail.com

عضو بمخبر الإبداع و الأداء الحركي

(²) أستاذ محاضر قسم "أ"، معهد التربية البدنية و الرياضية - جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف -

ملخص

لقد إجتهدت المؤسسات بوضع الخطط الإستراتيجية و الإستعانة بإستراتيجيات متعددة و متنوعة سعيا منها في بقائها حية و فاعلة في مجتمعها، كما أولت المؤسسات إهتماما كبيرا لعمليات التنفيذ و المتابعة للتأكد من فعالية تلك الخطط الإستراتيجية و كانت في أغلبها تعتمد على الأسلوب التقليدي في قياس الأداء، ذلك الأسلوب الذي يعتمد أساسا على قياس البعد المالي للمؤسسة، لكن هذا الأسلوب سرعان ما بدأ يفقد بريقه مع التغيير السريع للعوامل البيئية من جهة و تعدد العوامل التنظيمية المؤثرة في أداء المنظمة من جهة أخرى، الأمر الذي يؤكد ضرورة النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة مع بعضها البعض و مع البيئة المحيطة بها، أي جميع الأبعاد على حد سواء فالتركيز إذن على البعد المالي لوحده غير كافي لفهم سلوك المنظمة و متابعة أدائها إضافة إلى ذلك إن قياس الأداء المالي يصف فترة محاسبية ماضية و لا يمكن لإعطاء صورة متكاملة و واضحة عن صحة أداء المؤسسة. و من هذه الأساليب الحديثة لقياس أداء المنظمة و إدارته بصورة شاملة ما يعرف بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات الدالة: التخطيط الإستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن، الأداء، المؤسسات الرياضية.

Abstract

The organization must have to follow the rules & regulation and without the proper connection of the organization it is not possible to have the success. But the thing is it is so much necessary to have the performance measurement of the organization. The Balanced Scorecard (BSC) helps in this perspective. Without the proper implementation and without the perfect measurement of the organization, the management can t be able to take any sorts of decision about the organization. Besides, it is so much important to know about what is going on and what is so much necessary for the business organization. The Balanced Scorecard (BSC) helps in reducing all sorts of problems and it is so much necessary for the business organization to reduce those. On the other side, the Balanced Scorecard (BSC) is the proper solution for the measuring of the perfect performance. There are some of the perspectives about the Balanced Scorecard (BSC) which may help in giving the perfect service to the management of the sports organization

Keywords: Strategic Planning, Balanced Scorecard, Performance, Sports Organization.

مقدمة

وعليه فالسؤال الرئيسي الذي تتمحور حوله إشكالية الدراسة يمكن صياغته كما يلي:

- إلى أي مدى يمكن تطبيق المؤسسات الرياضية الجزائرية بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها؟

وبناء على هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتخطيط الإستراتيجي؟

- ماذا نعني بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن؟

- كيف يتم استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الإستراتيجي؟

- كيف يمكن للمركب المتعدد الرياضات بالشلف من دمج التخطيط الإستراتيجي ضمن إستراتيجيتها؟

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على ماهية التخطيط الإستراتيجي.

- التعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن.

- التعرف على الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن.

- معرفة استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و أهميته في تحسين الأداء.

- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة الرياضية الجزائرية في تبني هذا الأسلوب، وكذا زيادة وتحسين أدائها باستعماله.

أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- تبيان أهمية وفوائد استعمال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الرياضية.

- تبيان الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الإستراتيجي.

- تبيان واقع التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن أو مساعدة المؤسسة الرياضية لإيجاد مقاييس متكاملة ومتوازنة في تحديد الأهداف، التخطيط والتنفيذ.

- تقديم المقترحات للمؤسسات الرياضية لجعل هذه الأداة وسيلة فعالة في تحسين الأداء.

حدود الدراسة: تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

- الحدود المكانية: فيما يخص الإطار المكاني للدراسة الميدانية فكان المركب المتعدد الرياضات لولاية الشلف.

- الحدود الزمانية: أما ما يخص الإطار الزمني للدراسة فقد كانت عملية توزيع الاستبيان كانت خلال شهر أكتوبر 2014.

لم تعد المؤسسات الحديثة تلجأ إلى الأساليب التقليدية التي تعتمد على طريقة التجربة والخطأ بل إنها تقوم بالإعداد مقدما لكافة الأمور المتعلقة بنشاط المؤسسة وتحقيق نجاحها. فلنجاح أي عمل يلزمه مجموعة من عناصر الإنجاز التي تجمع بشكل معين يؤدي إلى تحقيق فاعلية هذا العمل إتجاه تحقيق أهدافها المرسومة. وإن العنصر البشري يعبر عن أهم تلك العوامل الإنتاجية ويتميز بصفات خاصة تجعلنا نوليها اهتماما خاصا. ومن هنا تبرز عملية التخطيط كإحدى العمليات الإدارية الهامة في المؤسسات وعملية التخطيط هذه تعتمد أساسا على مدى إمكان توفر مجموعة البدائل التي تؤدي إلى إنجاز مجموعة من القرارات ترتبط بمجموعة من الموضوعات مثل العمل المطلوب أدائه، كيفية تنفيذه، والمسؤول عن أدائه.

إن التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الإعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد القطاعات المستهدفة، وهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية، كما أصبح التخطيط الإستراتيجي أداة أساسية للمؤسسات لكي تتعلم وتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والإستجابة بطريقة فعالة للمتغيرات المجتمعية الآخذة في التسارع والإزدياد، من خلال تطوير و تسمية بدائل العمل، للوصول إلى تلك الأهداف في إطار منظم لتقييم المخاطر الخارجية والفرص المتاحة و المراجعة الداخلية لعناصر القوة والضعف.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أنسبها على الإطلاق وأكثرها ملائمة وهي من أحدث الأدوات المستخدمة والتي هي بمثابة إطار متكامل، فهي تقدم مجموعة متماسكة من الأفكار و المبادئ و خارطة مسار شمولي للمؤسسات لترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، إذ تعمل على تحقيق التكامل و التوازن بين خمسة أبعاد، في كل بعد عدد من المؤشرات التي تشكل قاعدة القيادة الإستراتيجية للأداء، وتمثل هذه المؤشرات ترجمة عملية لكل بعد، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد الزبائن (العملاء)، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم و بعد البيئة.

مشكلة الدراسة

تعيش المؤسسات الرياضية الجزائرية تغيرات هامة ، حيث أصبح من الضروري أن تحسن هذه المؤسسات من أدائها وحتى تعرف مدى تحقيقها لهذه الأهداف، لابد من تقييمها مع ما كان مخططا له في بداية الإستراتيجية، وذلك باعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كونها أصبحت خير ما أنتجه علم الإدارة و التخطيط حتى الآن في مجال التخطيط الاستراتيجي و الإداري و المالي، فضلا أن غالبية المؤسسات العالمية تطبق هذا المفهوم.

الإطار النظري للدراسة

1- التخطيط الإستراتيجي: لقد تعددت التعاريف و يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

- التخطيط الإستراتيجي: هو مجموعة الأنشطة و العمليات التي تستطيع المنظمة من خلالها معرفة وضعها الحالي والمستقبلي الذي تعمل على أساسه من أجل تحقيق أهدافها للفترة القادمة.⁽¹⁾ كما تم تعريفه على أنه تحديد الأهداف بالتفصيل ومخططات العمل التي تسمح بتحقيق الأولويات وبلوغ المستويات المرجوة من الأداء.⁽²⁾ ، في حين عرفه كل من توميسون و أستركلاند بأنه وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، و تحديد غاياتها على المدى البعيد، و إختيار النمط الملائم لتحقيق ذلك⁽³⁾. من هدة التعاريف نستنتج أنه أسلوب عملي يستهدف تحديد الأهداف و تدبير الوسائل بما في ذلك وضع القرارات و رسم السياسات و تجنيد الإمكانيات لوضع الأهداف موضع التنفيذ.

2- بطاقة الأداء المتوازن

أ- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: هناك عدت تعريفات لبطاقة الأداء المتوازن، فهي مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة و شاملة و سريعة لأداء المنظمة⁽⁴⁾ ، كما عرفت على أنها إطار متكامل للأداء الإستراتيجي للمؤسسة للجمع بين المقاييس المالية و غير المالية، و يهتم بالأهداف في الأجل القصير و الأجل الطويل، و يربط بين الإستراتيجيات و العمليات بما يحقق التوازن بين حاجات الأطراف المعنية بالمؤسسة و هم المستثمرون و الزبائن و العاملين و المجتمع⁽⁵⁾، و عرفت أيضا بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة⁽⁶⁾.

ب- أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:⁽⁷⁾

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي و المستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي و لا تشير إلى كيفية الإستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.

- تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.

- توضح الرؤية الإستراتيجية و تحسن الأداء و تضع تسلسلا للأهداف و توفر التغذية العكسية للإستراتيجية و تربط المكافآت بمعايير الأداء.

ويرى كل من حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد أهمية البطاقة في:⁽⁸⁾

- توضيح و ترجمة رؤية و إستراتيجية المنظمة.

- توصيل و ربط الأهداف الإستراتيجية و القياسات المطبقة.

- التخطيط و وضع الأهداف و ترتيب المبادرات الإستراتيجية.

- تقييم الإستراتيجية.

ج- فوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: تحقق فوائد عديدة نذكر منها ما يلي:⁽⁹⁾

- تقدم النقدية العكسية عن العمليات الداخلية و المخرجات النهائية من أجل التحسين الإستراتيجي المستمر بالأداء و المخرجات.

- توفير وسائل لقياس النتائج.

- تكييف الإستراتيجية مع أهداف الأداء الرئيسية على جميع المستويات المنظمة.

- تمكن من قياس و متابعة الأداء لضمان سيره مع الخطة الموضوعية.

- تسهل عملية الاتصال بين جميع الأقسام و الإدارات داخل المنظمة و تسهل الحصول على المعلومات و توصيلها للمعنيين.

- تعظيم الإستثمارات في تكنولوجيا المعلومات.

- توفير حزمة من الحلول للمشكلات التي قد تواجه المنظمة، كما توفر الحلول للعديد من متطلبات العمل.

- تقديم نظرة شاملة عن الأداء في المنظمة.

- تمكن المنظمة من التركيز على العوامل التي تمنحها القيمة و المثيرة للتنافسية طويلة الأجل.

- تفيد في عملية التغيير و إدارة التغيير.

د- الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن: تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على خمسة أبعاد هي:

* البعد المالي: هذا البعد يأخذ بعين الإعتبار الأهداف المالية قصيرة الأجل و طويلة الأجل، و يسهم هذا البعد في تحقيق نتائج الأبعاد الأخرى، و يجب أن تكون الأهداف و المقاييس الخاصة بالأبعاد الأخرى مرتبطة بالأهداف المالية، و يتضمن هذا البعد عددا من المعايير الإستراتيجية وهي:⁽¹⁰⁾

- نمو الإيرادات (زيادة عدد المنتجات الجديدة، إبداع استخدامات جديدة للمنتجات الموجودة، كسب زبائن و أسواق جديدة....).

- تخفيض التكاليف (تخفيض تكاليف وحدة المنتج، وحدات التوزيع....).

- إستعمال الأصول (تطوير استخدام الأصل، يستخدم مقياس العائد من الاستثمار الناجم عن استخدام الأصل أو القيمة المضافة الناجمة عن استخدام الأصل....).

* بعد العملاء: تعتمد معظم المنظمات الحالية على وضع متطلبات و حاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها خاصة بعد التوجه الحديث الذي ينظر إلى العميل على أنه سبب وجود و

- قياس الأثر المخاطر المحتملة

- قياس النفايات المنبعثة بالكتلة والحجم

- قياس المدخلات (فاعلية عمليات المؤسسة)

- قياس إستهلاك الموارد

- قياس كفاءة (فعاليت) الطاقة و إستخدام الموارد

- قياس سلوك الزبائن و تلبية رغباتهم

- القياس المالي

3- أداء المؤسسة الرياضية

الأداء المؤسسي فيشير إلى مجموعة النشاطات و الأعمال التي تقوم بها الإدارات و الأقسام و الوحدات و الأفراد في المنظمة لتحقيق الهدف العام الذي أنشأت من أجله المنظمة.⁽¹⁶⁾

الأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية و التأثيرات الخارجية وإستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.⁽¹⁷⁾

حيث يعرف الأداء على أنه "القدرة على إستخدام مهارة خاصة أو مهارة وظيفية إستجابة لمتطلبات خاصة"⁽¹⁸⁾

ويعرف الأداء "على أنه نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية"⁽¹⁹⁾، كما عرف أداء المؤسسة الرياضية على أنه إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية و إستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁽²⁰⁾

4- العلاقة التكافؤية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء في المؤسسة الرياضية

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن عن تحويل غاية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة أساسية من مقياس الأداء والتي تمثل إطارا عاما للمقياس الإستراتيجي لنظام الإدارة داخل المؤسسة ولذلك فإن الأسلوب لا يركز فقط على المقياس المالية وما يربط بها من أهداف مالية، بل يتضمن محاور مختلفة يمثل كل منها محركا من محركات الأداء لتلك الأهداف ، ويعمل الأسلوب على قياس أداء المؤسسة من خلال حركة التوازن بين محاور أربعة أساسية هي:⁽²¹⁾

* المالي

* العملاء

* العمليات الداخلية

* بعد التعلم و النمو

* البعد البيئي

ويعمل هذا الأسلوب من خلال خلق مناخ ونظام تشغيل وفلسفة إدارة جديدة تبنى على نشر الوعي و التعلم داخل القاعدة العملية و الموارد البشرية للمؤسسة بحيث إن هذا

أساس بقاء المنظمة، ويحتوي هذا البعد على مقاييس محددة تعكس العوامل المحددة بالفعل بالنسبة للعملاء إذا أن بعد العملاء يعد من الأبعاد التي تهتم بالطرائق التي تخلق القيمة للعميل، وما هي القيمة التي ترضي العميل، ومن المؤشرات التي تحتويها، رضا العميل، ربحية العميل، إكتساب عملاء جدد، الإحتفاظ بالعميل.⁽¹¹⁾

* بعد العمليات الداخلية: يهتم هذا البعد بالعوامل و الإجراءات الوظيفية الداخلية التي تمكن المنظمة من تنفيذ الإستراتيجية بامتياز التي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء بكفاءة و فعالية، بالإضافة إلى تحقيق نتائج مالية ترضي المساهمين و ملاك المؤسسة، و العمليات الداخلية تتكون من:⁽¹²⁾

- ابتكار أو تجديد العمليات: وهذا يتطلب تحديد متطلبات الزبائن لتكييف العمليات لتحقيق متطلبات الزبائن.

- عمليات التشغيل: زيادة الجودة و الكفاءة التشغيلية أو تخفيض وقت العمليات.

- عمليات خدمة ما بعد البيع: زيادة جودة الخدمة و كفاءة الخدمة أو تخفيض وقت الخدمة.

* بعد النمو و التعلم: يركز هذا الجانب على الإهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين و مستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات و الإجراءات الإدارية داخل التنظيم، ومحاولة ملائمتها مع المحيط الذي تعيش فيه، والتي تنعكس نتائجها على الأبعاد الأخرى. و يمكن إعطاء أهم المؤشرات المستعملة في هذا الجانب كما يلي:⁽¹³⁾ رضى العاملين، نسب التغيب، فرص الترقيات، مرونة العمل، حوادث العمل، ساعات العمل، البرامج التدريبية، نظام الحوافز، الإتصالات الداخلية، براءات الإختراع وعمرها.

ومنه يمكن القول أن بعد النمو و التعلم يمثل قدرة المنظمة على الإستفادة من تجاربها ونتائجها الناجحة و الفاشلة ومدى إحتوائها على كفاءات تحقق مزايا تنافسية، ويركز بعد التعلم و النمو على ثلاثة موارد أساسية وهي:⁽¹⁴⁾

- قدرات الموارد البشرية

- قدرات أنظمة المعلومات

- الإجراءات تنظيمية و المتمثلة بالتحفيز و التمكين و الإندماج

* البعد البيئي: يعرف الأداء البيئي حسب معيار (ISO 14001) بأنه النتائج القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية في مؤسسة ذات الإرتباط بالتحكم في الجوانب البيئية و الناتجة عن الأهداف و السياسات البيئية.

ولا شك أن إستخدام المعلومات البيئية في نظام بطاقة الأداء المتوازن يعطي صورة شاملة عن وضع المؤسسة في المجتمع بإعتبارها كيان مستقل تعتمد على مؤشر الريح كوسيلة لتقديم الأداء.⁽¹⁵⁾ ومن المؤشرات التي يحتويها هذا البعد هي:

- القياس الكامل لأثر الأداء البيئي

52% يليه بدرجة أقل مؤهل (ثانوي) بنسبة مئوية 44%.

هذه الخبرة العملية: حوالي 92% من أفراد العينة يملكون خبرة أقل من 10 سنوات (44% خبرة أقل من 5 سنوات و48% خبرة تتراوح بين 6 و10 سنوات) إضافة إلى وجود أربع أفراد يملكون خبرة أكثر من 15 سنة.

3- بناء أداة الدراسة: بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، ومن خلال الاطلاع على الدراسات الحالية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث تم تصميم الاستبانة موجهة إلى العاملين بالمركب المتعدد الرياضات بالشلف، حيث اشتملت عناصر الاستبانة على ما يلي:

أ- الجزء الأول: ويتضمن البيانات الأولية وقد تم وضعها في مستوى قياس رتبي وتضمنت الجنس، العمر، طبيعة العمل، المستوى التعليمي، الخبرة العملية.

ب- الجزء الثاني: ويشتمل على متغيرة التخطيط الاستراتيجي بحيث يهدف هذا الجزء على التعرف على جوانب التخطيط الاستراتيجي ويضم 12 عبارة.

ج- الجزء الثالث: ويتضمن بطاقة الأداء المتوازن بحيث يهدف هذا الجزء على معرفة مدى إهتمام المركب بكل بعد من الأبعاد المشكلة للبطاقة وتتمثل في: البعد المالي (4 عبارات)، بعد العملاء (4 عبارات)، بعد العمليات الداخلية (5 عبارات)، بعد النمو والتعليم (6 عبارات)، البعد البيئي (4 عبارات).

4- صدق أداة القياس: تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من خلال إبداء آرائهم حول مدى وضوح صياغة العبارات، مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية المحور، إضافة إلى حذف أو إضافة أو تعديل العبارات وتم إستخلاص الإستبانة في صورتها النهائية.

ب- ثبات أداة الدراسة: تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" للتأكد من ثبات أداة الدراسة كطريقة أولى حيث بلغت قيمة المعامل لكل الاستبانة 0.863 وهي قيمة مرتفعة مما يدل على ثبات النتائج التي ستسفر عنها الإستبانة، كما أن معاملات "ألفا كرونباخ" لكل محور تتراوح بين 0.451 و0.819 مما يدل على ثبات محاور الإستبانة إلى حد متوسط.

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقة التجزئة النصفية كطريقة ثانية وتم حساب معامل الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية والذي بلغ 0.765 إضافة إلى معنويته الإحصائية وهذا يشير إلى ثبات أداة القياس المستخدمة في الدراسة.

التعلم والنمو في المهارات والكفاءات سوف ينعكس على إحداث تحسين واضح في عمليات التشغيل الداخلية للمؤسسة مما يعود بالنفع على تحقيق الخدمة متميزة ترضي العملاء، وينعكس أثر ذلك بشكل نهائي على الجانب المالي بتحسين مستويات الربحية والسيولة داخل المؤسسة.

الدراسة التطبيقية

أولاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

1- مجتمع وعينة الدراسة: بناء على أهداف الدراسة فقد تحدد المجتمع المستهدف من العاملين بالمؤسسة الرياضية والبالغ عددهم 153 عامل ونظراً لتمييز مجتمع الدراسة بالتجانس فقد تم سحب عينة عشوائية مكونة من 50 عامل وذلك بنسبة 32.68% من مجتمع الدراسة قصد إسقاط الدراسة التطبيقية عليها.

2- خصائص عينة الدراسة: استناداً إلى الجدول رقم 01 يتم تحليل خصائص العينة كالتالي:

الجدول رقم 01: خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	42	84
	أنثى	8	16
العمر	أقل من 30 سنة	20	40
	من 31 إلى 40 سنة	22	44
	من 41 إلى 50 سنة	8	16
	أكثر من 50 سنة	0	0
طبيعة العمل	إطار	16	32
	عون	22	44
	منفذ	12	24
المستوى التعليمي	جامعي	26	52
	ثانوي	22	44
	متوسط	2	4
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	22	44
	من 6 إلى 10 سنوات	24	48
	من 11 إلى 15 سنة	0	0
	أكثر من 15 سنة	4	8

أ- الجنس: عدد أفراد من صنف الإناث (8 أنثى) و من صنف الذكور (42 ذكر).

ب- العمر: الفئتين العمريتين الشائعتين هما الفئة (أقل من 30 سنة) والفئة (من 31 إلى 40 سنة) إضافة إلى عدم وجود أي مستقضي يقع ضمن الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة).

ج- طبيعة العمل: تحتوي العينة من ما نسبته 44% إطارات و32% أعوان في حين تمثل النسبة الباقية مننفذين.

د- المستوى التعليمي: المؤهل العلمي (جامعي) هو المؤهل الشائع بنسبة

الجدول رقم 02: معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة

المحور	عدد العبارات	المعامل
التخطيط الاستراتيجي	12	0.698
البعد المالي	4	0.613
بعد العملاء	4	0.702
بعد العمليات الداخلية	5	0.451
بعد النمو والتعليم	6	0.819
البعد البيئي	4	0.612

1- التخطيط الاستراتيجي: يلاحظ من خلال الجدول رقم 03 أنه يمكن ترتيب عبارات التعرف على جوانب التخطيط الاستراتيجي وتحديد درجة الموافقة لكل عبارة وذلك بناء على المتوسط الحسابي، حيث أنه من وجهة نظر أفراد العينة أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي وأن هناك رسائل واضحة تحدد سبب وجود المركب بدرجة موافقة مرتفعة جدا.

معرفة جوانب التخطيط الاستراتيجي عند أفراد العينة ذات درجة مرتفعة وهذا ما يعبر عنه المتوسط الحسابي المرجح للمحور حيث بلغت قيمته 3.72، ويتضح من الجدول رقم 03 أن إختبار كاي دال إحصائيا لعبارات المحور (احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة المفترضة 5%) ما عدا العبارة العاشرة حيث بلغت قيمة الخطأ 0.777، وهذا يدل على وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة، بمعنى أن النسب الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع.

ثانيا: المعالجة الإحصائية للبيانات: تناول هذا الجزء إستجابات الأفراد نحو جوانب التخطيط الاستراتيجي والأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن، وقد تم تحقيق ذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما تم استخدام إختبار كاي 2 لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

الجدول رقم 03: استجابات أفراد العينة حول مدى معرفة جوانب التخطيط الاستراتيجي

رقم العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كاي 2	الاحتمال	الترتيب	درجة الموافقة
01	ت	2	4	4	8	3.80	0.95	62.40	0.000	5	مرتفعة
	%	4	8	8	16						
02	ت	0	18	10	2	3.12	0.96	16.28	0.001	12	متوسطة
	%	0	36	20	4						
03	ت	0	0	2	2	4.36	0.56	21.28	0.000	2	مرتفعة جدا
	%	0	0	4	4						
04	ت	4	4	6	2	3.52	0.99	72.80	0.000	7	مرتفعة
	%	8	8	12	4						
05	ت	0	6	0	18	4.12	0.92	12.16	0.002	3	مرتفعة
	%	0	12	0	36						
06	ت	0	16	2	2	3.36	0.98	43.12	0.000	10	متوسطة
	%	0	32	4	4						
07	ت	0	14	10	4	3.32	0.98	13.28	0.003	11	متوسطة
	%	0	28	20	8						
08	ت	2	6	12	2	3.44	0.91	47.20	0.000	9	مرتفعة
	%	4	12	24	4						
09	ت	2	4	2	6	3.80	0.90	85.60	0.000	5	مرتفعة
	%	4	8	4	12						
10	ت	0	0	0	24	4.48	0.50	0.08	0.777	1	مرتفعة جدا
	%	0	0	0	48						
11	ت	2	4	0	6	3.84	0.89	70.00	0.000	4	مرتفعة
	%	4	8	0	12						
12	ت	4	6	4	4	3.52	1.07	60.80	0.000	7	مرتفعة
	%	8	12	8	8						
المتوسط الحسابي المرجح											مرتفعة
											3.72

2. البعد المالي: تركز إدارة المركب على إستغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء الإداري للمركب بالدرجة الأولى وبدرجة مرتفعة، كما أن درجة الإهتمام الكلي لإدارة المركب بالبعد المالي مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط المرجح 3.65، إضافة إلى أن إختبار كا2 ذو دلالة إحصائية حيث أن إهتمام أفراد العينة بالبعد المالي يمكن إسقاطه على كل الأفراد العاملين بالمركب، والنتائج موضحة في الجدول رقم 04.

الجدول رقم 04: استجابات أفراد العينة حول مدى إهتمام المركب بالبعد المالي

رقم العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا2	الاحتمال	الترتيب	درجة الموافقة
01	ت	0	12	24	12	3.92	0.80	19.44	0.000	1	مرتفعة
	%	0	24	48	24						
02	ت	6	6	26	4	3.36	1.24	32.80	0.000	4	متوسطة
	%	12	12	52	8						
03	ت	4	2	28	16	3.48	0.91	34.80	0.000	3	مرتفعة
	%	8	4	56	32						
04	ت	0	4	36	8	3.84	0.62	60.40	0.000	2	مرتفعة
	%	0	8	72	16						
المتوسط الحسابي المرجح						3.65	مرتفعة				

3. بعد العملاء: من خلال نتائج الجدول رقم 05 يلاحظ أن المركب يقدم خدماته وأنشطته مجانا وبأسعار رمزية جدا بالدرجة الأولى، كما أن درجة إهتمام المركب ببعد العملاء مرتفعة (قيمة المتوسط الحسابي المرجح بلغت 3.74)، إضافة إلى أن إختبار كا2 ذو دلالة إحصائية حيث أن إهتمام أفراد العينة ببعد العملاء يمكن إسقاطه على كل الأفراد العاملين بالمركب.

الجدول رقم 05: استجابات أفراد العينة حول مدى إهتمام المركب ببعد العملاء

رقم العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا2	الاحتمال	الترتيب	درجة الموافقة
01	ت	4	2	34	4	3.56	1.07	72.80	0.000	4	مرتفعة
	%	8	4	68	8						
02	ت	2	0	34	10	3.92	0.94	52.08	0.000	1	مرتفعة
	%	4	0	68	20						
03	ت	4	2	36	2	3.60	0.95	85.60	0.000	3	مرتفعة
	%	8	4	72	4						
04	ت	0	4	32	8	3.88	0.77	41.20	0.000	2	مرتفعة
	%	0	8	64	16						
المتوسط الحسابي المرجح						3.74	مرتفعة				

4. بعد العمليات الداخلية: إهتمام المركب ببعد العمليات الداخلية أهم بعد تركز عليه إدارة المركب مقارنة بالأبعاد الأخرى حيث قدر المتوسط المرجح بـ 3.78، إذ تعمل الإدارة على تحديد إحتياجات ومتطلبات المستفيدين بالدرجة الأولى والقيام بمجموعة من الإجراءات لتحسين العمليات الداخلية بالدرجة الثانية، كما أن إختبار كا2 دال إحصائياً لكل عبارات المحور حيث أن إهتمام أفراد العينة ببعد العمليات الداخلية هو نفسه إهتمام كل الأفراد العاملين بالمركب، والنتائج موضحة في الجدول رقم 06.

الجدول رقم 06: استجابات أفراد العينة حول مدى اهتمام المركب ببعدها العمليات الداخلية

رقم العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا2	الاحتمال	الترتيب	درجة الموافقة	
01	ت	0	0	4	38	4.08	0.49	41.44	0.000	1	مرتفعة	
	%	0	0	8	76							
02	ت	2	2	8	34	3.72	0.83	74.40	0.000	4	مرتفعة	
	%	4	4	16	68							
03	ت	0	8	14	28	3.40	0.76	12.64	0.002	5	متوسطة	
	%	0	16	28	56							
04	ت	0	4	4	34	3.92	0.75	50.16	0.000	2	مرتفعة	
	%	0	8	8	68							
05	ت	2	4	6	30	3.76	0.96	52.00	0.000	3	مرتفعة	
	%	4	8	12	60							
مرتفعة		المتوسط الحسابي المرجح						3.78				

هذا البعد من طرف أفراد العينة هي نفسها آراء المجتمع ككل لأن إختبار كا2 دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 5% ماعدا العبارة الأولى فهو دال إحصائيا عند مستوى 10%، والنتائج موضحة في الجدول رقم 07.

5 بعد النمو والتعليم: إهتمام إدارة المركب ببعدها النمو والتعليم مرتفع (بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.64)، حيث يتمسك الموظفون بالمركب بوظائفهم بدرجة كبيرة إضافة إلى الإستفادة من دورات تدريبية لتحسين المهارات، كما أن آراء

الجدول رقم 07: استجابات أفراد العينة حول مدى اهتمام المركب ببعدها التعليم والنمو

رقم العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا2	الاحتمال	الترتيب	درجة الموافقة	
01	ت	0	8	12	20	3.64	0.98	6.64	0.084	4	مرتفعة	
	%	0	16	24	40							
02	ت	0	4	12	30	3.68	0.74	36.08	0.000	3	مرتفعة	
	%	0	8	24	60							
03	ت	0	8	8	32	3.56	0.81	42.48	0.000	5	مرتفعة	
	%	0	16	16	64							
04	ت	4	0	12	24	3.72	1.05	16.88	0.001	2	مرتفعة	
	%	8	0	24	48							
05	ت	0	8	4	26	3.84	0.98	22.00	0.000	1	مرتفعة	
	%	0	16	8	52							
06	ت	4	8	8	24	3.40	1.14	25.60	0.000	6	متوسطة	
	%	8	16	16	48							
مرتفعة		المتوسط الحسابي المرجح						3.64				

التوجه البيئي للخدمات المقدمة من طرف المركب، إضافة إلى أن إختبار كا2 ذو دلالة إحصائية حيث أن إهتمام أفراد العينة بالبعد المالي يمكن إسقاطه على كل الأفراد العاملين بالمركب، والنتائج موضحة في الجدول رقم 08.

6. البعد البيئي: يعتبر البعد البيئي والاجتماعي آخر إهتمام لإدارة المركب مقارنة بالأبعاد السابقة نظرا لأن قيمة المتوسط المرجح أقل من سابقه (3.42) رغم الدرجة المرتفعة لإهتمام إدارة المركب بهذا البعد من خلال اتخاذ إجراءات للحفاظ على البيئة وتوفير مناخ آمن من الأخطار المهنية إضافة إلى

الجدول رقم 08: استجابات أفراد العينة حول مدى اهتمام المركب بالبعد البيئي

رقم العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كاسي	الاحتمال	الترتيب	درجة الموافقة
01	ت	8	6	8	28	3.12	1.15	25.84	0.000	3	متوسطة
	%	16	12	16	56						
02	ت	0	4	2	32	4.04	0.78	45.04	0.000	1	مرتفعة
	%	0	8	4	64						
03	ت	10	8	22	10	2.64	1.03	9.84	0.020	4	متوسطة
	%	20	16	44	20						
04	ت	2	2	4	34	3.88	0.87	74.40	0.000	2	مرتفعة
	%	4	4	8	68						
المتوسط الحسابي المرجح						3.42	مرتفعة				

يؤدي إلى إرتفاع أداء المركب.

- إحصائية ستودنت تثبت المعنوية الجزئية لمعاملات النموذج حيث أن احتمالها أقل من 0.01، كما أن إحصائية فيشر تثبت صلاحية النموذج المقدر.
- درجة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المركب الرياضي تقدر بـ 0.489 وهي درجة ارتباط متوسطة، إضافة إلى نسبة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء تقدر بـ 24% وهي درجة تأثير ضعيفة حيث أن النسبة الباقية (76%) تعود إلى عوامل أخرى خارج النموذج المقدر.

ثالثاً: اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء: يهدف هذا الجزء إلى تحديد مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء بالمركب الرياضي من اختبار الأثر الإجمالي من جهة ثم اختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي على كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على حدا.

1- أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء: من خلال نتائج الجدول رقم 09 يلاحظ أن:

- وجود تأثير معنوي موجب للتخطيط الاستراتيجي على الأداء حيث أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المركب الرياضي

الجدول رقم 09: نتائج أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء.

نتائج الانحدار					الأداء	المتغير التابع	
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	قيمة t	القيمة		المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
0.489	0.24	15.117***	3.985***	1.851	الثابت		
			3.888***	0.482	المعامل		
***، ** و * معنوي عند 1%، 5% و 10%							

الأداء كل على حدا تم تقدير النماذج الموضحة في الملاحق (من الجدول 10 إلى الجدول 14):

2- أثر التخطيط الاستراتيجي على أبعاد الأداء: قصد دراسة أثر التخطيط الإستراتيجي على الأبعاد المكونة للأداء من أجل استخلاص التأثير الجزئي للمتغير المستقل على أبعاد

الجدول رقم 10: نتائج أثر التخطيط الاستراتيجي على البعد المالي

نتائج الانحدار					البعد المالي	المتغير التابع	
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	قيمة t	القيمة		المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
0.241	0.058	2.950*	3.096***	2.353	الثابت		
			1.718*	0.348	المعامل		
***، ** و * معنوي عند 1%، 5% و 10%							

الجدول رقم 11: نتائج أثر التخطيط الاستراتيجي على بعد العملاء

نتائج الانحدار				القيمة	بعد العملاء	المتغير التابع المتغير المستقل
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	قيمة t			
0.154	0.024	1.171	3.360***	2.833	الثابت	التخطيط الاستراتيجي
			1.082*	0.243	المعامل	
***، ** و * : معنوي عند 1%، 5% و 10%						

الجدول رقم 12: نتائج أثر التخطيط الاستراتيجي على بعد العمليات الداخلية

نتائج الانحدار				القيمة	بعد العمليات الداخلية	المتغير التابع المتغير المستقل
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	قيمة t			
0.567	0.321	22.703***	3.745***	1.668	الثابت	التخطيط الاستراتيجي
			4.765***	0.566	المعامل	
***، ** و * : معنوي عند 1%، 5% و 10%						

الجدول رقم 13: نتائج أثر التخطيط الاستراتيجي على بعد النمو والتعليم

نتائج الانحدار				القيمة	بعد النمو والتعليم	المتغير التابع المتغير المستقل
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	قيمة t			
0.402	0.162	9.251***	1.550	1.234	الثابت	التخطيط الاستراتيجي
			3.042**	0.646	المعامل	
***، ** و * : معنوي عند 1%، 5% و 10%						

الجدول رقم 14: نتائج أثر التخطيط الاستراتيجي على البعد البيئي

نتائج الانحدار				القيمة	البعد البيئي	المتغير التابع المتغير المستقل
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	قيمة t			
0.496	0.246	15.659	2.035**	1.167	الثابت	التخطيط الاستراتيجي
			3.957***	0.605	المعامل	
***، ** و * : معنوي عند 1%، 5% و 10%						

بالمركب الرياضي إذ تراوحت قيمة معامل التحديد بين 0.058 و (5.8%) و (32.1%)

النتائج

- لا يوجد مسعى مستقبلي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الرياضية الجزائرية، وهذا راجع إلى نقص الوعي لدى مسيريهها وعدم الانفتاح على الأساليب الحديثة.
- لا تتوافر المؤسسات الرياضية الجزائرية على المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق النموذج لاسيما المركب محل الدراسة.

- وجود تأثير معنوي موجب عند مستوى دلالة 1% للتخطيط الإستراتيجي على كل من العمليات الداخلية، النمو والتعليم والبيئة.

- وجود تأثير معنوي موجب عند مستوى معنوية 5% للتخطيط الإستراتيجي على البعد المالي.

- عدم وجود تأثير معنوي للتخطيط الإستراتيجي على العملاء، وبالتالي التخطيط الإستراتيجي بالمركب الرياضي لا يؤثر على العملاء.

- التأثير الضعيف للتخطيط الإستراتيجي على أبعاد الأداء

- تعزيز اتجاهات العاملين في المركب نحو ممارسة التخطيط الإستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق المفاهيم الإيجابية نحوه.

- الإهتمام أكثر بالعامل مع السعي لإشراكه في عملية إتخاذ القرار لتحسيسه بمدى أهميته ودوره الفعال في المركب.

- ضرورة القيام بدورات تدريبية وتكوينية لفائدة العاملين لمواكبة التغيرات التكنولوجية، فذلك من شأنه أن يشعر العاملين بأنهم جزء مهم في المركب مما يدفعهم للجد و العطاء.

- العمل على تحقيق تفاعل وتكامل أكبر لمختلف المستويات الإدارية في عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال نظام المعلومات الإستراتيجي بما يضمن فعالية مخرجات هذا النظام لتتلاءم مع حاجة متخذي القرارات.

- الإطلاع على تجارب المؤسسات الرياضية العالمية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و المشاركة في الدورات التدريبية المتخصصة، والتواصل مع المعاهد و المؤسسات الإستشارية العالمية التي تعمل على تسهيل تنفيذ تطبيقها.

- ضرورة إنتهاج التوجه الإستراتيجي بكل جوانبه و الخروج من العزلة التي تعاني منها المؤسسات الرياضية الجزائرية و التفتح على الأساليب الإدارية الحديثة، وهذا عن طريق نشر مفاهيم قياس الأداء الحديثة من خلال المؤتمرات و الندوات العلمية، وتنفيذ الدورات التدريبية، و الإحتكاك بالجامعات ومراكز البحث.

المراجع

- (1)- محمد حسون كرامشة، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 19، سنة 2010، ص 9.
- (2)- Gérard Navilleau et Michel Rouach. Contrôle De Gestion et Stratégie dans la banque. Banque éditeur. paris 2000.P20
- (3)-Arnaud Dayan et autres. Manuel de Gestion. Volumel. Ellipses. Auf. Paris. France. 1999. P125.
- (4)- إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ط1، الوراق للنشر و التوزيع، 2009، ص 73.
- (5)- Kaplan And Norton. The Balanced Score Card Measures That drine performance. harverd business review.1992.p72
- (6)- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، ط1، دار النشر مكتبة العصر للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص 4.
- (7)- مقدم وهيب، مداخلت بعنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 8-9 نوفمبر 2010، ص 9.
- (8)- حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخلت بعنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص 4.
- (9)- إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 91.
- (10)- حسن رضوان كتلو، بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في المنظمات الخدمية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 112، سنة 2014، ص 135.
- (11)- بشينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد 87، 2011، ص 47.

- إنغلاق المركب الرياضي للشلف على الخارج وضعف الإتصال مع الجامعة ومراكز البحث العلمي.

- المركب الرياضي محل الدراسة غير قادر على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، نظرا للعبقات الهائلة دون ذلك والتي ينبغي عليه أن يسعى للتغلب عليها لأن البيئة الحالية والمنافسة القائمة تتطلب التغيير المستمر ومواكبة التطورات الحاصلة ليس فقط في مجال التكنولوجيا ولكن كذلك في مجال الإدارة.

- ضعف تكيف المؤسسات الرياضية الجزائرية عامة و المركب حالة الدراسة خاصة مع المستجدات خاصة في مجالات الإدارة.

- ضعف تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لأن بطاقة الأداء المتوازن تحتاج إلى المعلومات الكافية.

- عدم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة من طرف المركب الرياضي بالشلف، وهذا ما يدل على مركزية القرارات، وهذا له أثر سلبي على العمال و الكفاءات وكذا جودة القرارات.

- ضعف الصلة بين المركب المتعدد الرياضات بالشلف والجامعة رغم الجهود المبذولة من قبل الدولة، لأنها لم ترقى إلى المستوى المطلوب.

- عدم وجود أساس مادي للقائم بالتقييم كالسجلات وغيرها يمكن إعتبارها أداة ملموسة تعكس الأداء الفعلي للعاملين بدلا من الاعتماد على الذاكرة.

التوصيات

- ضرورة فهم غاية و كفية عمل نظام بطاقة الأداء المتوازن من قبل المركب المتعدد الرياضات بالشلف ، والذي يعتمد على بناء فريق عمل لوضع النموذج العملي لقياس الأداء.

- ضرورة خلق ثقافة الأداء و ثقافة القياس في المركب المتعدد الرياضات ليصبح أكثر فعالية.

- نوصي المركب المتعدد الرياضات بالشلف باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لأنها أداة حديثة حيث تشمل الجانب المالي و الغير المالي.

- ضرورة الإهتمام أكثر بتقييم الأداء لغاية تطوير و تحسين مستوى الأداء عن طريق إختيار طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء يمكن الإعتماد عليها باعتبارها إحدى سبل التقييم الفاعل.

- تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة و موضوعية وبالتالي أكثر عدالة في قياس مهام و واجبات العمل.

- نوصي المركب الإهتمام بجانب العمال و العمليات الداخلية و التعلم في عملية التقييم.

- ضرورة توظيف الكفاءات المتخصصة التي يحتاجها المركب المتعدد الرياضات بالشلف لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

- خلق المناخ المناسب للعمل لئلا من أهمية في تحقيق المهام بشجاعة عالية و تشجيع العمل الجماعي.

- إستمرار تدريب العاملين في المركب من خلال إشراكهم في دورات تدريبية للإطلاع على كيفية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل كفؤ و فعال.

- (12)- حسن رضوان كتلو، مرجع سبق ذكره، ص 135.
- (13)- صالح بلاسكتة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجستير، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2012، ص 37..
- (14)- حنان نبيته بركمان، إستخدام بطاقة التصويت المتوازنة كتقنية جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على بعض المنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سنة 2007، ص 88.
- (15)- منى كامل مصطفى كامل دياب، مدخل تقييم الأداء المتوازن في إطار مفهوم الإدارة الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية الحكومية، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، بدون سنة نشر، ص 96.
- (16)- إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 29.
- (17)- إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 31.
- (18)- عزوز محمد، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، جامعة الجزائر، سنة 2009، ص 80.
- (19)- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر، بدون بلد النشر، 2009، ص 39.
- (20)- عدي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 232.
- (21)- محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، ط 1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 127.