

قياس الأداء المتوازن للهيئات الرياضية في مملكة البحرين

د. عبد الرحمن أحمد سيار

جامعة البحرين . الإدارة الرياضية المشارك

Syar_29@yahoo.com

الملخص

استهدفت الدراسة إلى التعرف على قياس الأداء المتوازن وأهميته للمنظمات الرياضية ، والتعرف على المحور المالي والعملاء ، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو لقياس الأداء المتوازن للمنظمات الرياضية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية ، وتمثل مجتمع وعينة الدراسة من الإداريين العاملين في الاندية الرياضية، والأخصائيين العاملين في ادارة الأندية بالمؤسسة العامة للرياضة والشباب . واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن نظام قياس الأداء المتوازن يعتبر من أهم ادوات الرقابة الاستراتيجية التي تسعى إلى تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ، يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء من خلال الفعالية ، الكفاءة ، الجودة ، التوقيت ، الإنتاجية ، وكذلك يمكن تحديد العملاء وقطاعات السوق من خلال خدمة العملاء وكسب رضاهم ، وجذب عملاء جدد ، وحصة المنظمة في السوق ، والتميز في طرح المنتجات والخدمات والتوسع في السوق، وحوكمة مدخل التقييم المتوازن للأداء من خلال رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية والقيم للمنظمة . واوصت الدراسة إلى ضرورة التركيز على بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم اداء المنظمات الرياضية وتوفير الدعم المادي والمعنوي لتطبيقها ، وضرورة تأهيل القيادات التنفيذية في المنظمات الرياضية الموكلة اليها احداث التغيير المنشود للأخذ بمدخل البطاقة وتطبيقها.

الكلمات المفتاحية : الأداء المتوازن ، للهيئات الرياضية ، مملكة البحرين

Measuring Balanced Performance of sports bodies in Bahrain

Dr. Abdulrahman Ahmed Syar

University of Bahrain , Participant sports management

Syar_29@yahoo.com

Abstract

The study aimed to identify the balanced performance measurement and significance of sports organizations , and to identify the financial hub, customers, internal processes, learning and growth to measure the performance of balanced sports organizations. The researcher used the descriptive approach through surveys and represent the community and a study sample of the administrative staff in the sports clubs, specialists workers in the management of clubs, the General Organization for Youth and Sports . The questionnaire was used as a major tool for data collection. The study reached the following conclusions: that the balanced performance measurement system is one of the most important strategic control tools, which seeks to assess the extent of achieving the organization's objectives. Most of the performance measures can be classified through the effectiveness, efficiency, quality, timeliness, productivity. Also, customers can be identified and market segments through customer service and gain their satisfaction, attract new customers, the share of the organization in the market, discrimination in the launch of products and services and the expansion of the market, and governance entrance of a balanced assessment of performance through the vision, mission and strategic goals and values of the organization. The study recommended the need to focus on balanced performance measure card in evaluating the performance of sports organizations and to provide financial and moral support for their application, and the need for rehabilitation of executive leadership in sports organizations entrusted with the desired change to take entrance card and applying it.

Keywords: Balanced Performance, sports bodies, the Kingdom of Bahrain

1- المقدمة :

تعتبر عملية إعداد نظام لقائمة التقييم المتوازن في أي منظمة فرصة لمراجعة مدى توفر المقومات اللازمة لذلك النظام وأهمها وضوح الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات الدقيقة لمجالات النشاط المختلفة كنظم المعلومات القادرة على رصد وإنتاج المعلومات ، ومقاييس الأداء التي ستستخدم في التقييم. (السلمي، 2001)

أن المتغيرات البيئية المحيطة بالنظام المحاسبي عموماً والمحاسبة الإدارية خصوصاً وما نتج عنه من تنافس عالمي متزايد وتطورات تكنولوجية فائقة وما صاحب ذلك من ثورة معلوماتية زادت حاجة الإدارة إلى المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية ، وتحليلات المنافس ، وبالمقابل ظهر عجز الأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية في مجال التخطيط ، والرقابة ، وتقييم الأداء مما أدى ذلك إلى ضرورة إعداد أساليب قياس جديدة كرضا الزبون ، والقدرة على الاحتفاظ بالزبون ، ورضا العاملين ومهاراتهم بحكم أن المقاييس المالية لوحدها غير كافية لتوجيه وتقييم كيفية عمل المؤسسات . من هنا ظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء وذلك من خلال ما أضحى عليه ببطاقة الأداء المتوازن والتي هي إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقييم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس أداء غير المالي مثل التركيز على جميع جوانب الأداء وخصوصاً رضا العملاء والمحافظة عليهم ، والعمل على تحقيق استراتيجية المؤسسة المتمثلة في رسالتها وأهدافها ، ونظام المؤسسة .

ويشير (Horngren & Datar (2000 إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مقاييس أداء ، وفي الواقع فإن أساس بطاقة القياس المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل محور من محاور اجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط .

ويشير بحيري (2003) إلى أن مفهوم تقييم الأداء المتوازن هو مفهوم يعمل على ترجمة الاستراتيجية إلى خطوات عمل تنفيذية، ويقوم بتحديد وتقييم عوامل النجاح الأساسية والتي تعتبر ضرورية في تلبية حاجات وأهداف المنظمة لتأكيد النجاح المستقبلي.

كما يعرفها عبداللطيف وتركمان (2006) بأنها مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي وهي تبدأ من رؤيا المنظمة واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات .

يتضح من التعاريف السابقة بأنها ترتبط بعامل مشترك اساسي وهو اعتبار بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبة ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف استراتيجية ، ومقاييس وقيم مستهدفة ، ومبادرات واضحة ، كما أنها تعبر عن تحويل غاية المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة اساسية من مقاييس الأداء ، ولذلك فإن هذا الأسلوب لا يركز فقط على المقاييس المالية وما يرتبط بها من أهداف مالية بل يتضمن محاور مختلفة يمثل كل منها محركا من محركات الأداء لتلك الأهداف وهي المحور المالي ، ومحور العملاء ، محور التعلم والنمو ، ومحور العمليات التشغيلية الداخلية .

مشكلة الدراسة :

في ظل التعقيد المتزايد في الفكر والفلسفة الإدارية وما صاحبه من إدراك أن نظم ومؤشرات قياس الأداء هي من الصعوبة بمكان كونها ظاهرة متعددة الأبعاد والمستويات ، أصبح الأداء في الهيئات الرياضية يمثل منظومة معقدة ومتكاملة من تفاعلات أنشطة الهيئة ليس مع بعضها وحسب ولكن تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية حيث يتضمن مفهوم الأداء بعد أداء الأفراد ، والأداء الجماعي وتفاعل الهيئة مع بيئتها الخارجية . وبالرغم من الأهمية لضرورة استخدام استراتيجية واضحة ومحددة لقياس الأداء في المنظمات الرياضية إلا أن الجهود المبذولة في هذا المجال لم تتمخض حتى الآن عن رؤية واضحة ومنطقية وموضوعية لقياس الأداء ، وكذلك أن الواقع لم يشهد تطبيقا عمليا لمقاييس أداء تربط بين الأهداف والإنتاجية بصورة واضحة ومحددة تعبر عن مستوى الكفاءة والفعالية للمؤسسات الرياضية .

أهمية الدراسة :

يعرف Wright , et al, (1996) الرقابة الاستراتيجية بأنها قياس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بنجاح وتحديد ما إذا كانت تلك الأهداف ممكنة التحقيق أم لا، وتشمل الرقابة الاستراتيجية عملية التأكيد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للأداء المخطط بما يتفق مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، وتبرز أهمية الرقابة الاستراتيجية في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة.

أصبح موضوع قياس الأداء ظاهرة من ظواهر تقدم وتطور الدول والمؤسسات فضلاً عن المجتمعات . وذلك لتحديد مدى نجاحها من عدمه في قيامها بأعمالها الأساسية وتحقيقها لأهدافها .

وقياس الأداء المؤسسي في المنظمات الرياضية أصبح من القضايا المحورية على الصعيدين النظري والتطبيقي وتكمن أهمية هذا الموضوع فيما يلي :

- الإسهام في تقديم نموذج متطور لقياس الأداء المؤسسي في المنظمات الرياضية .
- طرح عدد من النتائج والتوصيات التي ستسهم في تطوير مفهوم قياس الأداء في المنظمات الرياضية في مملكة البحرين .
- ان بطاقة الأداء المتوازن تمثل نواتج لوصف نوايا المنظمة وإنجازاتها ، وبشكل عام تستخدم البطاقة وصولاً للعناصر التالية : (Sofie , R . , 2004)
- تقرير مدى التقدم في الإنجازات التي يتم اختيارها لتعكس عوامل النجاح الحاسمة التي حددتها المنظمة .
- تكون بمثابة وسيلة لتقييم النتائج الاستراتيجية ذات الصلة .
- التعامل مع سلوك الأفراد داخل المنظمة نحو التغيير الإيجابي لتحسين الأداء .

ويشير درغام وابو فضة (2009) إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن اداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة وايضا لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات ، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة بما يدعم من قوة المنظمة وموقعها التنافسي وذلك عن طريق توفير اداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة.

ويشير (Brignall,2003) إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي والتغير التنظيمي.

ووفقا لما خلصت اليه العديد من الدراسات فإن النجاح بكل من مرحلتي التصميم والتنفيذ لقياس الأداء المتوازن يؤدي إلى :

- التوفيق فيما بين الأهداف العامة والفرعية المتعددة بالمنظمة بما يتوافق ورسالتها ورؤيتها واستراتيجيتها وتقلص التضارب بينها لأدنى حد .

- ترجمة الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة في صورة أرقام وخطوات واضحة ذات تسلسل منطقي .

- قياس درجة تقدم المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تتبع ورصد مقاييس ومؤشرات الأداء وتقييمها ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة في الوقت المناسب ، هذا فضلا عن الخبرات الاستراتيجية المتعمقة والمتطورة التي تم اكتسابها للمديرين بتلك المنظمات نتيجة لدورة المتابعة ، والتغذية المرتدة والإجراءات التصحيحية .

- القدرة على التنبؤ باتجاه المتغيرات الاستراتيجية الرئيسة ومساندة المديرين في ترشيد قراراتهم المتعلقة بالمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية .

أهداف الدراسة :

1- التعرف على الإطار المفاهيمي لقياس الأداء المتوازن للمؤسسات الرياضية .

2- التعرف على أهمية قياس الأداء المتوازن للمؤسسات الرياضية .

3- التعرف على محاور قياس الأداء المتوازن للمؤسسات الرياضية المتضمنة : المحور المالي - محور العملاء - محور العمليات الداخلية - محور التعلم والنمو .

2- اجراءات الدراسة :

1-2 منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية

2-2 مجتمع الدراسة :

تضمن مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في الأندية الرياضية، والإداريين العاملين في إدارة الأندية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة في مملكة البحرين.

3-2 عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية من الإداريين العاملين في الأندية الرياضية، وعينة عمدية من الإداريين العاملين في إدارة الأندية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة في مملكة البحرين. الجدول (1) يبين توصيف عينة الدراسة. حيث بلغ العدد الاجمالي للعينة (80) إداريا.

الجدول (1) توصيف عينة الدراسة

النسبة	العدد	الإداريون
10%	10	الإداريون العاملون بإدارة الاندية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة.
8,57%	6	نادي المحرق
8,57%	6	نادي النجمة
8,57%	6	نادي الحد
8,57%	6	نادي الرفاع
8,57%	6	نادي الشباب
8,57%	6	نادي البحرين
8,57%	6	نادي البستين
8,57%	6	نادي الرفاع الشرقي

نادي المالكية	6	8,57%
نادي المنامة	6	8,57%
الاجمالي	70	100%

2-4 أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وفق الإجراءات التالية في بناءها :

من خلال القراءات النظرية في ادبيات الإدارة والدراسات العربية والاجنبية ذات العلاقة بالموضوع قيد الدراسة تم :

- تحديد محاور الدراسة ومن ثم تحديد العبارات المرتبطة بكل محور.

- اجراء المعاملات العلمية للاستبانة المتمثلة في الصدق والثبات:

2-4-1 صدق وثبات الاستبانة :

للتأكد من صدق الاستبانة الظاهري تم عرض الاستبانة على مجموعة من الاساتذة العاملين في الجامعات المصرية والكويتية، والبحرينية كمحكمين للاستبانة وما تتضمنه من محاور والعبارات المرتبطة بها ، وبناء على ملاحظاتهم ومقترحاتهم تم تعديل وتصويب الاستبانة.

وحول ثبات الاستبانة تم استخدام اختبار كرونباخ الفا لقياس مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة. الجدول (2) يبين معامل الثبات لجميع متغيرات الاستبانة.

الجدول (2) قيم معامل الثبات (كرونباخ الفا) لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات
1	الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن	0,85
2	أهمية بطاقة الأداء المتوازن	0,82
3	خصائص بطاقة الأداء المتوازن	0,79
4	أهداف بطاقة الأداء المتوازن	0,80
5	محاور نظام بطاقة الأداء المتوازن(المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم)	0,75

6	حوكمة مدخل التقييم المتوازن للأداء	0,78
7	المتغيرات ككل	0,81

3- عرض النتائج وتفسيرها :

الجدول (3) يبين استجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة والعبارات المرتبطة بكل محور

الجدول (3) استجابات الإداريين في المؤسسات الرياضية حول عبارات الاستبانة

م	العبارات	موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		كا2
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	
اولاً	الإطار المفاهيمي:							
1	يعد نظام قياس الأداء المتوازن من أهم ادوات الرقابة الاستراتيجية التي تسعى إلى تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها	65	92,8	5	7,2			35,6
2	يعتبر النظام من العمليات الإدارية التي تسعى إلى زيادة قدرة المنظمة على تغيير خياراتها الاستراتيجية تبعاً للتغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية	64	91	6	9			34,7
3	يتضمن النظام مجموعة من المحاور المالية وغير المالية يندرج تحت كل منها عدة مقاييس يتم اشتقاقها من رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها	62	88,5	8	11,5			32,7
4	نظام يساهم في تقديم المعلومات التي تستخدم في اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المنظمة وأهدافها وبرامجها الاستراتيجية	60	85,7	10	14,3			30,6
5	يتضمن النظام الرقابة الاستراتيجية المتمثلة في عملية التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي، وجودة الخطة، بالإضافة إلى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومدى مطابقته للأداء المخطط بما يتفق مع رؤية المنظمة ورسالتها	64	91	6	9			34,7

6	نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة غسراتيحية المنظمة إلى أهداف استراتيحية، ومقاييس وقيم مستهدفة، ومبادرات واضحة، ونتائج متوقعة	65	92,8	5	7,2	35,6	
ثانيا	أهمية بطاقة الأداء المتوازن:						
7	النظام يساعد على وضع غايات فاعلة ومقاييس ذات كفاءة للإنتاجية	67	95,7	3	4,3	37,5	
8	النظام يوفر الشعور بالحاجة الماسة إلى تحسين إجراءات الأعمال	63	90	7	10	33,5	
9	الارتقاء بمستوى التطوير المهني وزيادة الحماس الشخصي	66	94	4	6	36,8	
10	مواجهة التحديات التي تواجه أعمال المنظمة وتوليد بيئة عمل تنافسية حقيقية	62	88,5	8	11,5	32,7	
11	التأكيد على الشعور والتحمس باحتياجات العلاء المتغيرة	60	85,7	10	4,3	30,6	
12	يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير العمل والتقدم نحو الأهداف وتعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات	67	95,7	3	4,3	37,5	
13	أن تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء مهمة وظيفية هامة يجب اعطاءها العناية الفائقة لأن الفشل فيها سيحول دون تحقيق المنظمة للأهداف التي تبغيها من وراء تطبيقها هذا فضلا عن التكاليف والأعباء المادية والتنظيمية والزمنية التي تحملها	66	94	4	6	36,8	
14	قياس درجة تقدم المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تتبع ورصد مقاييس ومؤشرات الأداء وتقييمها واتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة في الوقت المناسب	68	97	2	3	38,2	
15	يساعد على معرفة مقاييس الأداء الجيدة وهي: مستوى تحقيق الغايات ،مستوى	65	92,8	5	7,2	35,6	

							جودة الأعمال ، مستوى رضا العملاء ، مستوى التحسينات واين ومتى يجب ان تكون	
							خصائص بطاقة الأداء المتوازن:	ثالثا
38,2			3	2	97	68	يجب التعبير عن مقاييس الأداء بوحدات قياس هادفة وذات فائدة كبيرة للجهات التي تستخدم أو تتخذ القرارات على أساس تلك المقاييس	16
							يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات التالية :	17
37,5			4,3	3	95,7	67	الفعالية: تتمثل في مستوى تحقيق الأهداف.	أ
36,8			6	4	94	66	الكفاءة: حسن استخدام الموارد.	ب
38,2			3	2	97	68	الجودة: مستوى تلبية المنتج أو الخدمة، المتطلبات وتوقعات العملاء.	ج
32,7			11,5	8	88,5	62	التوقيت: هذه الخاصية تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، وتلبي متطلبات العملاء.	د
34,7			9	6	91	64	الإنتاجية: القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك.	هـ
30,6			14,3	10	85,7	60	السلامة: مدى الالتزام بالمعايير الصحيحة العامة واجراءات السلامة في العمل.	س
34,7			9	6	91	64	تحقيق التوازن فيما بين المقاييس المتعلقة بالنتائج السابقة والمقاييس المتعلقة بالأداء المستقبلي	18
29,7			16	11	84	59	مدى تركيزها على المجالات والتغيرات الهامة (الحرية) التي تستحق القياس دون تشتيت يؤدي لأعباء زائدة على المديرين	19
37,5			4,3	3	95,7	67	مدى توافر القيادات القادرة والمتحمسة ومستوعبة لتطبيق البطاقة وذلك لإحداث التغيير نحو الأفضل للمنظمة	20

21	الربط بين نظم الحوافز وبين مقاييس الأداء المتعددة المتوازنة التي تشمل مدخل التقييم المتوازن للأداء ومدى استنادها للمقاييس الموضوعية المقبولة حتى تحول دون انحراف نتائج التنفيذ	68	97	2	3	38,2	
رابعاً	أهداف نظام الأداء المتوازن:						
22	تدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة لمجالات قياس الأداء وأدواته ووسائله وأساليبه	65	92,8	5	7,2	35,6	
23	إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجج الاستراتيجية	64	91	6	9	34,7	
24	مساعدة العاملين في تحديد العملاء وقطاعات السوق ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن: خدمة العملاء، جذب عملاء جدد، حصة المنظمة من السوق	60	85,7	10	14,3	30,6	
25	تدريب القادة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط والتقييم ومتابعة الأداء للعمل	67	95,7	3	4,3	37,5	
26	خلق الدافعية على العمل وتحفيز العاملين على التعلم والابتكار في العمل	68	93	2	7	38,2	
27	تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة	65	92,8	5	7,2	35,6	
28	مساعدة العاملين على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة	62	88,5	8	11,5	32,6	
29	مد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتدعيم وتوضيح معايير القيم والسلوك	60	85,7	10	14,3	30,6	

30	نشر ثقافة التكنولوجيا والاتصالات ووسائل التقنية لتحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية في السوق	69	98,6	1	1,4		39,5
31	حث ودعم القوى الداخلية على التغيير وتحيد وعزل القوى المضادة للتغيير	59	84	11	16		29,7
خامسا	محاور بطاقة الأداء المتوازن:						
32	المحور المالي: كيف يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها المالية، وكيف يمكن لها أن تظهر أمام مساهميها	100	%100				39,9
33	التميز في طرح المنتجات والخدمات والتوسع في الأسواق الجديدة	63	90	7	10		33,5
34	مدى كفاءة وفعالية أداء المنظمة بأقل كلفة ممكنة وبأقرب وقت ممكن، وجودة في الأداء	67	95,7	3	4,3		37,5
35	نسبة الربحية وهي النسب التي تقيس كفاءة إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدامها أصولها بكفاءة	51	72,8	19	17,2		23,5
36	نسبة السيولة وهي مجموعة النسب المخصصة لقياس قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها على المدى القصير	49	70	21	30		22,8
37	نسبة الرافعة أو إدارة المديونية وهي مؤشر درجة تميل المنظمة من خلال الدين للغير أو عملية التوازن بين الملكية والديون	59	84	11	16		29,7
38	نسب سوق الأوراق المالية وهي مجموعة النسب المخصصة لقياس قدرة المنظمة على تحقيق أداء عالي يرفع من القيمة السوقية لأسهمها	60	85,7	10	14,3		30,6
39	أن تفوق المنظمة على غيرها من المنظمات في ميدان الأداء المالي يضمن لها ركزاً تنافسياً قوياً ويفتح الأفاق امامها للانطلاق نحو تعزيز ذلك المركز وتطويره	63	90	7	10		33,5
40	محور العمليات الداخلية:	100	100				40,4

							كفاءة التخطيط والتنفيذ لعمليات المنظمة المختلفة	
37,5			4,3	3	95,7	67	دراسة اسباب انحرافات الأداء عن المعدلات المستهدفة في مجالات تحسين وتطوير الانتاجية	41
35,6			7,2	5	92,8	65	تنظيم الأعمال والتكنولوجيا المستخدمة بغرض إضافة قيمة للعملاء	42
30,6			14,3	10	85,7	60	منظور العمليات الداخلية بعكس كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المنظمة على منافسيها	43
38,2			3	2	97	68	عملية الابتكار والتي تتعلق بتصميم المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات المنظمة وتمكنها من الوصول إلى أسواق جديدة وعملاء جدد	44
35,6			7,2	5	92,8	65	كفاءة العمليات من خلال تقليص الفترة الزمنية لتصميم وتطوير وتسليم الخدمة أو المنتج	45
30,6			14,3	10	85,7	60	مسؤولية المنظمة الاجتماعية من خلال الالتزام بالقوانين البيئية	46
34,7			8,6	6	91,4	64	محور العملاء: يتضمن جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تلبي حاجات ورغبات العملاء وفقا لخطة برنامج المنظمة	47
38,2			3	2	97	68	نجاح أي منظمة يعتمد على وضع متطلبات وحاجات العملاء ضمن أهم أولويات المنظمة لما يحمله هذا المنظور من أهمية تنعكس على بقاء ونماء ونجاح المنظمة	48
37,7			4,3	3	95,7	67	القدرة التنافسية للمنظمة تعني المقدرة على الاستمرار بالاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الأجل الطويل	49
34,7			8,6	6	91,4	64	محور النمو والتعلم: يرتبط بمدى قدرة الموارد البشرية على تقديم ما هو جديد في مجال العمل وتطبيق أفكارهم الإبداعية في الخدمة أو المنتج	50
38,2			3	2	97	68	قدرة العاملين بالمنظمة على التعلم والتطور والبحث نحو تحسين القدرة التنافسية مقارنة بما يحققه المنافسون	51
34,7			8,6	6	91,4	64	مدى قدرة المنظمة على توظيف المعرفة	52

							والخبرات المتراكمة	
36,8		6	4	94	66	53	مدى تعلم المنظمة من أخطائها وكيف تستطيع أن تجعل قدراتها على التغيير والتطوير بصورة مستمرة	
35,6		7,2	5	92,8	65	54	مدى قدرة المنظمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات وانعكاسها على الخدمات والمنتجات	
35,6		7,2	5	92,8	65	55	ضرورة استقطاب دعاة التغيير وتحفيزهم ومكافأتهم	
40,4				100	100	56	توجيه سياسات وممارسات الموارد البشرية كالحوافز والتطوير والتقييم والتدريب	
30,6		14,3	10	85,7	60	57	ضرورة تلاحم مفردات التغيير الثقافي مع الأهداف الاستراتيجية ولا سيما القيم والمعتقدات والسلوكيات	
							حوكمة مدخل التقييم المتوازن للأداء:	سادسا
40,4				100	100	58	مدى وضوح رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة	
36,8		6	4	94	66	59	مدى إدماج المدخل في العملية الإدارية الاستراتيجية بالمنظمة بكافة مجالاتها ومستوياتها ومدى استخدامها كأداة للتحسين المستمر	
34,7		9	6	91	64	60	مدى توافر القيادات القادرة والمتحمسة في إحداث التغيير وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	
31,4		13	9	87	61	61	مدى استيعاب طاقات ورغبات العنصر البشري في المشاركة الإيجابية بالمنظمة وقناعاتهم بالمشاركة الفعالة نحو التغيير	
30,6		14,3	10	85,7	60	62	مدى ملائمة ودقة وضع المقاييس والمؤشرات من حيث ارتباطها بالاستراتيجية من جهة وبالمخرجات من جهة أخرى	
29,7		16	11	84	59	63	مدى تركيزها على المجالات والمتغيرات الهامة (الحرجة) التي تستحق القياس دون	

							تشثيت يؤدي لأعباء زائدة على المديرين	
36,8			6	4	94	66	مدى تجاوب نظام الرقابة والتغذية العكسية لإحداث التطوير والترشيد المتتابع اللازم	64
38,2			3	2	97	68	نظم المعلومات ومدى تطويرها وآليات التطبيق الفعال لمدخل التقييم المتوازن للأداء	65

قيمة كا2 عند مستوى 0,01 = 14,95

قيمة كا2 عند مستوى 0,05 = 18,49

يتبين من الجدول أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ولصالح الاستجابة بالموافقة ، كما أن النسبة المئوية لموافقة عينة الدراسة لجميع عبارات المحاور تراوحت ما بين (70% - 100%) تعد بطاقة القياس المتوازن للأداء مفهوم جديد يترجم إدارة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة من اجراءات الأداء والتي تمثل اطار عمل تطبيق استراتيجيتها، وتعتبر البطاقة إدارة تقييم فضلا عن كونها اداة استراتيجية لكونها تعتمد مناظير لتقويم اداء الإدارة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط .

كما يتبين من الجدول أن بطاقة الأداء المتوازن نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية أي منظمة إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة، ومبادرات واضحة، وهذا الأسلوب لا يركز فقط على المقاييس المالية وما يرتبط بها من أهداف مالية، بل يتضمن محاور مختلفة يمثل كل منها محركاً من محركات الأداء لتلك الأهداف ويعمل الأسلوب على قياس اداء المنظمة من خلال حركات التوازن بين محاور اربعة أساسية حيث يقوم بوصل الرؤية والاستراتيجية بهذه المحاور وهي: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات التشغيلية الداخلية، محور التعلم والنمو. وبالتالي فأن بطاقة الدرجات المتوازنة والتي هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة وهي التي تقيس الأداء الشامل للمنظمة . أن ما توصلت اليه الدراسة ن نتائج يتفق مع اشار اليه المختصين في دراساتهم العلمية وكذلك ما أكدته الأدبيات في مجال ادارة المؤسسات بشكل عام وتقييم الأداء المؤسسي بشكل خاص حيث اشار

(Robinson,2000) إلى أن بطاقة الأداء المتوازنة هي عبارة عن نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ في الحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي، الزبائن، العمليات التشغيلية وتعلم ونمو العاملين.

ويرى السلطاني (2008) المشار إليه في هاشم والعايدي (2010) أن بطاقة العلامات المتوازنة تقدم للقيادات منظوراً شاملاً يسمح برؤية المنظمة من أربعة جوانب مهمة مع بعضها مما يساعد في رسم توجهات المنظمة المستقبلية وكيفية انجاز النتائج المرغوبة مستقبلاً.

وتقوم فلسفة بطاقة الأداء المتوازن التي ساد استخدامها في منظمات الأعمال الناجحة على العبارة القائلة " إذا لم يمكنك القياس لا يمكنك الإدارة " فهي تعتمد على تتبع المقاييس الهامة الموجهة نحو استراتيجية العمل بالمنظمة مثل مقاييس الجودة والعميل والابتكار وحصة السوق التي يمكن أن تعكس الأحوال الاقتصادية ومستقبل النمو بطريقة تفوق ما تعكسه الأرباح .

وهذا يؤكد إلى ما أشار إليه عبد العظيم (2005) حيث أكد أن بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف يتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعليم والنمو.

حيث يرى (Kaplan & Norton) فكرة بطاقة الأداء المتوازن تقوم بسد النقص في النموذج التقليدي لقياس الأداء فيرى الكاتبان هي الأفضل لجعل استراتيجية المنظمة مفهومة من قبل الجميع بدءاً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي وذلك من خلال تمثيل هذه الاستراتيجية بمجموعة من مؤشرات قياس الأداء (زويلف ونور، 2005)

هذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة زويلف ونور (2005) التي أظهرت أهمية وفلسفة وآلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وبيان كيفية مساهمتها بتحويل استراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة يتكلمها جميع العاملين فيها من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقاً لمحااور الطاقة .

وما توصلت اليه الدراسة يتفق مع النموذج الذي توصل اليه (Kaplan & Norton, 1992) والذي يعد احد المقاييس المركبة للأداء المتمثلة بالمحور المالي يهتم هذا الجانب بالأهداف بعيدة المدى ويشير إلى مدى إسهام تنفيذ استراتيجية المنظمة في التحسن المستمر لأهدافها وعملياتها، وتتحدد الأهداف المالية بمستوى الأرباح المتحققة والنمو، وتستند هذه الأهداف إلى نمو العائد وتخفيض الكلفة وتحسين الإنتاجية والزيادة في حصة السوق والقيمة الاقتصادية المضافة . في حين محور العملاء يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون وكسب الزبائن الجدد من خلال تحقيق النوعية والسعر الملائم. اما محور العمليات الداخلية يركز على اعمال المنظمة وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق التفوق الذي ينعكس بهدف مدى قدرتها على تحقيق النجاح من خلال الكفاءة والفاعلية والتنافسية فهي تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية في نجاح استراتيجية المنظمة. في حين يعكس محور التعلم والنمو قدرة المنظمة على التجديد والتغيير والإبداع ، وأن التقدم في إنجاز الأهداف وتحسينها يتطلب الاستثمار في إعادة تدريب عاملين وفي تقوية النظم وتكنولوجيا المعلومات وتنظيم الإجراءات والمسارات التنظيمية.

يؤكد كركور وفارس (2000) إلى أن بطاقة تقييم الأداء التوازن عملية تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء في المنظمات التي ترتفع فيها الرقابة من مستوى البحث عن الأخطاء وتصحيحها وأبداء الملاحظات بشأنها إلى مستوى دراسة النشاط ككل وأبداء الملاحظات في محاولة لمعرفة مستوى تحقيقه للأهداف ومدى تأسيس إدارته على قواعد الكفاءة والتوفير من حيث التنظيم والتشغيل وصولاً إلى النتائج المستهدفة مع بيان المعوقات والانحرافات التي يسفر عنها التقييم ودراسة اسبابها ومن ثم الوصول غلى الوسائل والعمل على تطويرها في المنظمات جميعها.

ويشير كل من الخفاجي وياغي (2014) الى أن هناك عدة منظورات لأداء العمليات الداخلية للمنظمة لكي تكون المنظمة مميزة بأدائها على المدى البعيد من خلال الابتكار والإبداع، وعلى المدى القصير من خلال عملياتها التشغيلية الداخلية ومن هذه المنظورات المستخدمة ما يلي :

- كفاءة العمليات من خلال تقليص الفترة الزمنية لتصميم وتطوير وتسليم الخدمة أو المنتج.

- جودة الخدمة أو المنتج المقدم للعملاء.

- المال المنفقة على البحث والتطوير.

- التكاليف الخاصة بأجهزة السلامة العامة للعاملين.

ويشير (Decenzo & Robbins 2006) إلى أن تقييم الأداء يزود المنظمة بتغذية راجعة عن أداء العاملين من أجل تطويره بخطط مستقبلية ويزودها بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد . كما يؤكد

(Jones & George, 2004) الفكرة السابقة بأن تقييم الأداء وسيلة لتزويد إدارة المنظمة بالتغذية الراجعة التي تسترشد بها في صياغة استراتيجيتها والنهوض بمستوى أداء المنظمة .

كما اشار السلمي (2001) إلى أن نظام قائمة التقييم المتوازنة يتميز بالخصائص التالية: ترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات (محور العملاء ، المحور المالي ، محور كفاءة العمليات الداخلية، محور التعلم والتطوير) ، وتوفير آلية للاتصالات وتبادل المعلومات والتعلم وليس أداة للضبط وتقييد الأداء بمفهوم الرقابة التقليدي .

التوصيات :

وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الدراسة يمكن تحديد أهم التوصيات وذلك حسب التالي :

1- ضرورة التركيز على بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء المنظمات الرياضية وتوفير الدعم المادي والمعنوي لتطبيقها.

2- ضرورة التزام جميع العاملين في المنظمة بالسلوك الأخلاقي والثقافة التنظيمية والتماسك والعلاقات التعاونية لإثبات القدرة على العمل وتوافر الدافع الذاتي لتعلم أفضل الممارسات التي لها دور في الأداء الاستراتيجي .

3- أهمية توجه الإدارة العليا في المنظمة إلى تشكيل فرق عمل من المختصين للإشراف الفني والإداري لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء للعاملين والمنظمة معا.

4- اجراء الندوات وورش العمل والمحاضرات التثقيفية لنشر مفهوم وتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن في المؤسسات الرياضية.

5- إجراء مزيد من الدراسات فيما يتعلق بتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن في قطاعات الرياضة .

6- ضرورة تطوير نظام المعلومات بالمنظمة من حيث الأجهزة والتقنيات والبرمجيات والتقارير والأفراد على النحو الذي يحقق التوافق والانسجام بين الخريطة الاستراتيجية من جهة وبين دورات تدفق المعلومات والتقارير الأفقية والرأسية التي تربط بين أقسام المنظمة ومستوياتها التنظيمية من جهة أخرى.

7- ضرورة اعداد وتأهيل القيادات التنفيذية الموكلة اليها إحداث التغيير المنشود بالمنظمة للأخذ بمدخل BSC وتطبيقه .

المصادر

- السلمي، علي : خواطر في الإدارة المعاصرة ، القاهرة ، مكتبة دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001
- بحيري ، سعد صادق : إدارة توازن الأداء ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003
- درغام، ماهر موسى وابو فضة ، مروان محمد : أثر تطبيق أنموذج الداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية) ، مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الاسلامية، المجلد (17)، العدد (2) ، 2009
- زويلف، أنعام محسن، نور، عبدالناصر : أهمية استخدام بطاقة العلات المتوازنة في تقييم الأداء ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (1)، العدد(2)، 2005
- عبدالعزيز ، محمد حسن : دور المعلوماتن المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (26) ، 2005

- عبد الطيف ، عبداللطيف ، وتركمان ، حنان : الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات ، دمشق ، جامعة تشرين ، كلية الاقتصاد ، مجلة الدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (27) العدد (4) ، 2005

- هاشم ، صبيحة قاسم ، والعبادي ، علي رزاق جواد : أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (12) ، العدد (1) ، 2010

- كركور، عدنان، والفارس، سليمان : التقويم الإداري في المشروعات ، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا ، 2000 ،

- الخفاجي، نعمة عباس، ياغي، احسان محمد : استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس اداء الصارف التجارية ، منظور متعدد الأبعاد، عمان، الأردن ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، 2014

- Kaplan Robert ، S.& Norton David, P . The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance , Harved Business Review , Jan – Feb P. 70,1992

- Kaplan , Robert & Norton, Daivid . Linking the Balanced Scorecard Strategy Vol. 39,1996

- Brignall, S. The Unbalanced Scorecard : A Social and Environmental Critique , on the Internet at [http://www.environmental-center. Com /articles/article 1327/article 1327 pdf](http://www.environmental-center.com/articles/article%201327/article%201327.pdf) , 2003

- Decenzo, Daivd A.& Robbins Stephen, P. Human Resource Management : Concepts and Application 6th ed. New York : Jhon.2006

- Sofie , R. Twelve Years Later Understanding and Realizing the Value of Balanced Scorecards , Retrieved , August . 2004
- Horngren , C. , G.& S. M. Datar Cost Accounting U .S . A . Prentice Hall International , P .24 .2000
- Jones, Garth R. & George, Jennifer M. Essentials of Contemporary Management. Boston Mc Graw Hill Irwin . 2004
- Robinson, Robin Balance scorecard, Computer Word, Vol. 34, Issue 4.2000
- Wright, P., M. Kroll & G. Parnel Strategic Management: Concepts and Cases. New Jersey: Prentice Hall, p. 244. 1996