



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



القسم: الإدارة والتسيير الرياضي
الشعبة: الإدارة والتسيير الرياضي
التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان:

**أدوات مراقبة التسيير الحديثة ودورها في
تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
- دراسة ميدانية بالمؤسسات الرياضية لولاية المسيلة -**

من إعداد:

برباش نورالدين

تاريخ المناقشة: الأربعاء 29 ماي 2024

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الاصلية	الصفة
أ.د بوساق فتيحة	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	رئيسا
أ.د بوصلح النذير	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	مقررا ومشرفا
د. برباخ رايح	أستاذ محاضر - أ-	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	مشرفا مساعدا
أ.د مرنيذ أسامة	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا
أ.د عمارة نورالدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا
د. سمير بن سايح	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الشريف مساعدية. سوق اهراس	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023 - 2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



القسم: الإدارة والتسيير الرياضي
الشعبة: الإدارة والتسيير الرياضي
التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان:

أدوات مراقبة التسيير الحديثة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية -دراسة ميدانية بالمؤسسات الرياضية لولاية المسيلة-

من إعداد:

برباش نورالدين

تاريخ المناقشة: الأربعاء 29 ماي 2024

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الاصلية	الصفة
أ.د بوساق فتيحة	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	رئيسا
أ.د بوصلح النذير	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	مقررا ومشرفا
د. برباخ رايح	أستاذ محاضر - أ-	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	مشرفا مساعدا
أ.د مرنيذ أسامة	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا
أ.د عمارة نورالدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا
د. سمير بن سايح	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الشريف مساعدية. سوق اهراس	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

" يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ
نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ
مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي
تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ

(سورة النساء: 01)

رَقِيبًا"

إهداء:

إلى من تقر بهما عيناى إلى يوم الدين...سر وجودى:
والدى الكريمين.

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، إلى ريحانة حملتني
وهنا على وهن وشب بها عودى، إلى ينبوع الطهر
والحنان:

أمى الغالية، "حفظها الله"...

إلى من لو جهدت العمر كله لأفيه حقه ما اكتفيت، إلى
من لم يبخل على بجميل العطف والرعاية تحت كنفه
الوافر، إلى قدوتي ومنار دربي: والدى "رحمه الله"
إلى سندي فى الحياة زوجتي الغالية وابنتي العزيزتين
ليان درة الايمان وريتال رجاء الجنة وابني الغالى محمد
علي، حفظهم الله ورعاهم.

وإلى إخوتي وأخواتي الاعزاء وكل الاقارب والاصدقاء.
إلى كل من عرفني وأحبني ودعالي بخير.

شكر و عرفان

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ

أتقدم بجزيل الشكر للدكتور الفاضل بوصول النذير على إشرافه وتوجيهاته الاستثنائية ومراجعاته لإنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر للأساتذة الدكاترة الافاضل منجي مخلوف، مر نيز أسامة، بوساق ف، عمارة نور الدين

اعضاء لجنة التكوين للدكتوراه

لمشروع قسم الادارة والتسيير الرياضي.

وأقدم بالشكر كذلك لزملائي طلبة دكتوراه

لمشروع قسم الادارة والتسيير الرياضي 2021/2020

وأخي وصديقي رحمانى مصطفى

ولكل من ساهم من قريب أو من بعيد في

إنجاز هذا المشروع العلمي.

قائمة المحتويات	
	الإهداء
	كلمة شكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الجانب المنهجي	
الصفحة	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
05	1.1. إشكالية الدراسة
08	2.1. فرضيات الدراسة
8	3.1. أهداف الدراسة
09	4.1. أهمية الدراسة
09	5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
12	6.1. الدراسات السابقة
12	1-6-1- الدراسات العربية
24	1-6-2- الدراسات الاجنبية
26	7.1. تحليل ونقد الدراسات السابقة
الباب الاول: الجانب النظري	
الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة	
29	تمهيد
30	1.2. ماهية مراقبة التسيير وأهم أدواتها الحديثة
30	1.1.2. الحاجة للرقابة Need for Control
32	2.1.2. لوحات القيادة
33	3.1.2. بطاقة الأداء المتوازن:
34	4.1.2. بطاقة قياس الأداء المتوازن المجتمعي

34	2.2. لوحة القيادة كأداة للتسيير
34	1.2.2. مفهوم لوحة القيادة
34	2.2.2. خصائص لوحة القيادة
35	3.2.2. أنواع لوحة القيادة
35	1.3.2.2. لوحة القيادة الوظيفية
35	2.3.2.2. لوحة القيادة التسييرية
35	4.2.2. دور لوحة القيادة
36	تاريخ تطور مدخل قياس الأداء المتوازن
38	4.2. الابعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن
38	1.4.2. البعد المالي
38	2.4.2. البعد المالي في المؤسسات الرياضية
38	3.4.2. بعد العملاء
39	4.4.2. بعد العملاء في المؤسسات الرياضية
39	5.4.2. بعد العمليات الداخلية
40	6.4.2. بعد العمليات الداخلية في المؤسسات الرياضية
40	7.4.2. التعلم والنمو
41	8.4.2. بعد التعلم والنمو في المؤسسات الرياضية
41	5.2. بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية
42	1.5.2. بطاقة خاصة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية
42	2.5.2. المسؤولية البيئي
42	3.5.2. المسؤولية الاجتماعية
42	6.2. المحاسبة عن تكاليف الاستدامة
42	1.6.2. التكاليف البيئية والاجتماعية
43	2.6.2. دوافع الاهتمام بتكاليف الاستدامة
43	7.2. أهداف المسؤولية الاجتماعية وفقا لمواصفة الايزو 26000
44	8.2. المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسات الرياضية - تجربة قطر 22 أنموذجًا
44	1.8.2. المسؤولية البيئية في المؤسسات الرياضية
45	1.1.8.2. مجالات الاستدامة في بعض ملاعب كأس العالم قطر 2022
46	2.1.8.2. الطاقة الفعلية التي تم تحقيقها في كل ملعب نتيجة التنفيذ من تدابير توفير

	الطاقة
46	3.1.8.2. ملاعب كأس العالم قطر 2022: توفير المياه % (مقارنة مع المعيار GSAS، مقارنة مع المعيار كهرباء IPC)
47	4.1.8.2. المقارنة بين أنظمة تصنيف المباني الخضراء والمستدامة
48	2.8.2. المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الرياضية
48	1.1.8.2. المسؤولية الاجتماعية في كأس العالم 2022 بقطر
	4.2. أهداف المسؤولية الاجتماعية وفقا لمواصفة الايزو 26000:
38	خلاصة
الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي	
53	تمهيد
54	1.3. ماهية الأداء
54	2.3. مفهوم الأداء الوظيفي
55	3.3. أنواع الأداء
57	4.3. ادارة الأداء المفهوم والاهمية
57	1.4.3. مفهوم إدارة الأداء
58	2.4.3. أهمية إدارة الأداء
58	5.3. الخطوات الأساسية لإدارة الأداء
59	1.5.3. الإعداد والتخطيط لإدارة الأداء
59	2.5.3. تنظيم الأداء الوظيفي
59	3.5.3. توجيه الأداء الوظيفي
59	4.5.3. تقييم الأداء الوظيفي بشكل عام
60	6.3. عناصر الأداء الوظيفي
60	7.3. محددات الأداء الوظيفي
60	8.3. العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي
61	9.3. عناصر ومحددات الأداء الوظيفي في الهيئات الرياضية والشبابية
61	10.3. تحسين وتطوير الأداء
61	1.10.3. الفكرة الأساسية:
61	2.10.3. مجالات تحسين وتطوير الأداء
62	3.10.3. بعض الآليات الحديثة في تحسين وتطوير الأداء:

62	11.3. أهمية وأهداف تحسين وتطوير الأداء الوظيفي
62	1.11.3. أهمية تحسين وتطوير الأداء الوظيفي
63	2.11.3. أهداف تحسين وتطوير الأداء الوظيفي
63	3.11.3. أهداف التحسين من حيث الكفاءة:
64	12.3. مداخل تحسين الأداء
64	1.12.3. التحسين في أداء الموظف
64	2.12.3. التحسين في مهام الوظيفة:
65	3.12.3. التحسين في المناخ الوظيفي
65	13.3. مراقبة التقدم في الأداء
66	14.3. إجراءات تحسين الأداء الوظيفي
67	15.3. دور الرؤساء في تحسين الأداء الوظيفي:
67	16.3. فاعلية الأداء الوظيفي
68	17.3. مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي
68	1.17.3. المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي
69	2.17.3. المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي
69	18.3. أساليب تطوير الموارد البشرية
69	19.3. عوامل نجاح عملية التطوير الوظيفي
70	20.3. المعادلة الأساسية (معادلة التكنولوجيا) في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي
71	21.3. إدارة تنمية الأداء وفق منهج تكنولوجيا الأداء البشري
72	22.3. خطوات تحسين الأداء في الإدارات الحكومية:
72	1.22.3. خطوات تحسين الأداء الفردي في الإدارات الحكومية:
72	2.22.3. تحسين أداء المدير في الإدارات الحكومية
72	3.22.3. تحسين أداء فرق العمل في الإدارات الحكومية:
74	خلاصة
الفصل الرابع: المؤسسات الرياضية	
76	تمهيد
77	1.4. المؤسسة الرياضية
77	2.4. العوامل المؤثرة في إدارة المؤسسات الرياضية
77	1.2-4. إدارة المؤسسات الرياضية والمستوى الاقتصادي

78	4-2.2. إدارة المؤسسات الرياضية والنظام السياسي
78	4.3. المنظمة
79	4.4. مميزات المنظمة
79	4-5. مفاهيم أساسية في بيئة العمل المؤسسية
80	4-6. الاتصالات النازلة والصاعدة في المنظمات
80	4-6.1. الاتصالات النازلة
80	4-6.1.1. مشكلات الاتصالات النازلة
81	4-6.1.2. وسائل تحسين الاتصالات النازلة
81	4-6.2. الاتصالات الصاعدة
81	4-6.2.1. مشكلات الاتصالات الصاعدة:
82	4-6.2.2. وسائل تحسين الاتصالات الصاعدة:
82	4.7. المدير
83	4.7.1. أنواع المدراء
83	4.7.1.1. تصنيف المديرين على أساس المستويات الإدارية
84	4.7.1.2. تصنيف المديرين حسب مدى أو حجم الأنشطة التنظيمية
84	4-8. الملامح الإدارية للمؤسسات الرياضية الناجحة
84	4-9. كيفية بناء منظمات رياضية ناجحة
85	4-10. تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين
85	4-11. إدارة المنشآت الرياضية
85	4-11.1. الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية
86	4-11.2. الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية
86	4-11.3. خصائص المنشآت الرياضية:
86	4-11.4. أسس تخطيط المنشآت الرياضية
87	4.12. الهيئات الرياضية
87	4-1.12. الهيئات الحكومية:
88	4-2.12. الهيئات غير الحكومية:
88	4.13. مديريات الشباب والرياضة
89	4.14. نشأة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة:
90	4.15. الرباطات الرياضية لولاية المسيلة:

91	4-16. نقل الاستدامة إلى المؤسسات الرياضية:
91	4-16.1. أولمبياد باريس 2024
92	نادي Forest Green Rovers "فورست جرين روفر" لكرة القدم:
95	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الخامس: منهجية الدراسة	
97	تمهيد
98	5-1- الدراسة الاستطلاعية
98	5-2- منهج الدراسة
98	5-3- متغيرات الدراسة
99	5-4- مجتمع وعينة الدراسة
99	5-5- أدوات جمع البيانات
100	5-6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات...)
109	5.8. خطوات اجراء الدراسة الميدانية
109	5-7- تصميم الدراسة والمعالجة الاحصائية
110	خلاصة
الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
112	6. عرض وتحليل البيانات ومناقشة فرضيات الدراسة
112	6.1. عرض وتحليل عبارات المحور الأول - "مساهمة لوحة القيادة بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
122	6.2. تحليل فقرات المحور الثاني - مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال محاورها الاربعة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
122	6.2.1. تحليل فقرات المحور الثاني - مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال البعد المالي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
130	6.2.2. تحليل فقرات المحور الثاني - مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العملاء: (الرياضيون، المناصرون، المتفرجون....) في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
137	6.2.3. تحليل فقرات المحور الثاني - مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

143	4.2.6. تحليل فقرات المحور الثاني - مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
149	3.6. تحليل فقرات المحور الثالث - مساهمة بطاقة قياس الأداء المجتمعية من خلال بعدها الخاص بالمسؤولية البيئية والاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
159	4.6. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
160	1.4.6. مناقشة نتائج الفرضية الأولى
164	2.4.6. مناقشة نتائج الفرضية الثانية
164	1.2.4.6. مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال البعد المالي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
166	2.2.4.6. مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العملاء في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
168	3.2.4.6. مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
170	4.2.4.6. مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد التعليم والنمو في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
172	5.2.4.6. مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها الأربعة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
175	3.5.6. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
177	6.6. مناقشة الفرضية العامة:
الفصل السابع: الاستنتاجات والاقتراحات	
183	7-1- الاستنتاج العام
184	2.7. التوصيات
184	3.7. فرضيات مستقبلية
186	قائمة المصادر والمراجع
192	قائمة الملاحق

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
46	01	وفرة الطاقة الفعلية التي تم تحقيقها في كل ملعب نتيجة التنفيذ من تدابير توفير الطاقة. تمت مقارنة المدخرات مع معايير GSAS-D & B Sports وASHRAE 2010-90.1
46	02	التوفير الفعلي في المياه الذي تم تحقيقه في كل من الملاعب بسبب تنفيذ تدابير توفير المياه. تمت مقارنة المدخرات مع GSAS-D & B Sports ومعايير كهرباء / التصنيف الدولي للبراءات
47	03	يقارن بين أنظمة تصنيف المباني الخضراء والمستدامة LEED وBREEAM وCASBEE وGreen Globes وQSAS وEstdama
99	04	عدد الاستثمارات الموزعة على أفراد عينة الدراسة
100	05	محاور الأداة وعدد عبارات كل محور
101	06	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية له
102	07	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد المالي والدرجة الكلية للمحور الثاني.
103	08	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد العملاء والدرجة الكلية للمحور الثاني
104	09	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد العمليات الداخلية والدرجة الكلية للمحور الثاني.
105	10	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التعلم والنمو والدرجة الكلية للمحور الثاني
106	11	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية له
107	12	درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان
107	13	درجة الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان
108	14	صدق الاستبانة بطريقة صدق المقارنة الطرفية
108	15	ثبات استبانة أدوات مراقبة التسيير الحديثة بطريقة ألفا كرو نباخ
108	16	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية
112	17	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 المحسوبة للعبارة 01
113	18	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 المحسوبة للعبارة 02
114	19	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 المحسوبة للعبارة 03

153	58	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 المحسوبة للعبارة 42
154	59	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 المحسوبة للعبارة 43
155	60	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 المحسوبة للعبارة 44
156	61	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 المحسوبة للعبارة 45
157	62	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 المحسوبة للعبارة 46
158	63	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 المحسوبة للعبارة 47
159	64	يوضح مجال المتوسط الحسابي ودرجة الدور والنسبة المئوية.
160	65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا2 المحسوبة والجدولية والنسبة المئوية للمحور الأول – مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
164	66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا2 المحسوبة والجدولية والنسبة المئوية للمحور الثاني – مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال البعد المالي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
166	67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا2 المحسوبة والجدولية والنسبة المئوية للمحور الثاني – مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العملاء في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
168	68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا2 المحسوبة والجدولية والنسبة المئوية للمحور الثاني – مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
170	69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا2 المحسوبة والجدولية والنسبة المئوية للمحور الثاني – مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد التعليم والنمو في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
172	70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا2 المحسوبة والجدولية والنسبة المئوية للمحور الثاني – مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها الأربعة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
175	71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا2 المحسوبة والجدولية والنسبة المئوية للمحور الثالث – مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعدها الخاص بالمسؤولية البيئية والاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية -

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
32	01	أهم متغيرات مراقبة التسيير في المؤسسة الرياضية
32	02	مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة
37	03	مراحل تطور مدخل قياس الأداء المتوازن
71	04	نموذج إدارة تنمية الأداء وفق منهج تكنولوجيا الأداء البشري
83	05	أنواع المديرين على أساس المستويات الإدارية
91	06	منشآت نادي Forest Green Rovers فورست جرين روفر لكرة القدم
160	07	كأ المحسوبة ودرجة الحرية ومستوى الدلالة للمحور الأول – مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
164	08	كأ المحسوبة ودرجة الحرية ومستوى الدلالة للمحور الثاني – مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال البعد المالي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
166	09	كأ المحسوبة ودرجة الحرية ومستوى الدلالة للمحور الثاني – مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العملاء في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
168	10	كأ المحسوبة ودرجة الحرية ومستوى الدلالة للمحور الثاني – مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
170	11	كأ المحسوبة ودرجة الحرية ومستوى الدلالة للمحور الثاني – مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد التعليم والنمو في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
172	12	كأ المحسوبة ودرجة الحرية ومستوى الدلالة للمحور الثاني – مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها الأربعة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
175	13	كأ المحسوبة ودرجة الحرية ومستوى الدلالة للمحور الثالث – مساهمة بطاقة قياس الأداء المتوازن المجتمعية من خلال بعدها الخاص بالمسؤولية البيئية والاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

المخلص:

أدوات مراقبة التسيير الحديثة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية بالمسيلة
دراسة ميدانية بالمؤسسات الرياضية لولاية المسيلة

تركز الأطروحة على استكشاف كيفية استفادة المؤسسات الرياضية بشكل فعال من أدوات مراقبة التسيير الحديثة لتحسين الأداء الوظيفي. كما تسعى إلى تحديد المجالات التي تؤدي هذه الأدوات فيها إلى تحسينات قابلة للقياس في الأداء، والتحديات والقيود المرتبطة بتنفيذها، وتأثيرها على الثقافة التنظيمية والتواصل داخل المؤسسات الرياضية. وتهدف الدراسة إلى تحويل المؤسسات الرياضية إلى كيانات عالية الأداء ومسؤولة اجتماعياً تزدهر في البيئات التنافسية والسياقات المجتمعية الأوسع، وتحليل كيفية مساهمة استخدام أدوات مراقبة التسيير في المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات الرياضية، من خلال تقييم مبادرات الاستدامة، وبرامج التنوع والشمول، وجهود التوعية المجتمعية، وقد بلغت عينة الدراسة 58 فرداً أي بنسبة 61.71%، في حين ان عينة الدراسة الاستطلاعية كانت 17 فرداً مع استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان التي بلغ مجموع عباراتها 47 عبارة، كما توصلت إلى نتائج من أهمها: تساهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية من خلال توفير الرؤية في الوقت الفعلي، ومواءمة الأنشطة مع الأهداف التنظيمية، وقياس الأداء بشكل كلي، وتسهيل اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، وتقديم التعليقات والتقدير، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، حيث تعمل هذه الأدوات على تمكين الموظفين والمؤسسات الرياضية من التكيف والتطور والتفوق في بيئة أكثر ديناميكية، توفر لوحة القيادة المصممة بشكل جيد رؤى قيمة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي واتخاذ قرارات مستنيرة، داعمة للنجاح الشامل للمؤسسة الرياضية، بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة قوية تُعزز الأداء الوظيفي للمؤسسات الرياضية، وتساهم في تحسين العمليات الداخلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية عبر تحقيق التناغم بين الأبعاد المالية والعلاء والعمليات الداخلية وأبعاد التعلم والنمو، تصميم المرافق الرياضية بمواد صديقة للبيئة وإدماج المساحات الخضراء يساهم في تحسين استدامة المؤسسة بشكل شامل، كما يمكن للاستثمار في مصادر الطاقة المتجددة، مثل الألواح الشمسية وتوربينات الرياح، أن يقلل من الاعتماد على الموارد غير المتجددة، يمكن لدمج المسؤولية البيئية والاجتماعية في بطاقة قياس الأداء المتوازن المجتمعية أن يساهم في بناء عالم أكثر استدامة وشمولاً، ويحسن الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية على المدى الطويل. واهم التوصيات: تضمين مؤشرات مراقبة التسيير لقياس الأثر الاجتماعي والبيئي للمؤسسة الرياضية، وتبني مبادرات مسؤولية اجتماعية وبيئية مستدامة بناءً على البيانات الناتجة. استخدام أدوات التعلم الآلي والتحليل لتعزيز ثقافة التعلم المستمر بين الموظفين والفرق في المؤسسة الرياضية.

abstract:

Modern management control tools and their role in improving functional performance in sports institutions in M'sila, Algeria

A field study of sports institutions in the state of M'sila

The thesis focuses on exploring how sports organizations can effectively benefit from modern management control tools to improve job performance. It also seeks to identify the areas in which these tools lead to measurable improvements in performance, the challenges and limitations associated with their implementation, and their impact on organizational culture and communication within sports institutions. The study aims to transform sports institutions into high-performance, socially responsible entities that thrive in competitive environments and broader societal contexts, and to analyze how the use of management monitoring tools contributes to the social and environmental responsibility of sports institutions, through evaluating sustainability initiatives, diversity and inclusion programs, and community awareness efforts. The sample of the study was 58 individuals, or 61.71%, while the sample of the exploratory study was 17 individuals, using the descriptive analytical approach and the questionnaire tool, which totaled 47 statements. It also reached results, the most important of which are: Modern management control tools contribute to improving job performance in sports institutions. By providing real-time visibility, aligning activities with organizational goals, measuring performance holistically, facilitating data-driven decision making, providing feedback and recognition, and fostering a culture of continuous improvement, these tools enable employees and sports organizations to adapt, develop, and excel in an environment More dynamic, a well-designed dashboard provides valuable insights that contribute to improving functional performance and making informed decisions, supporting the overall success of the sports organization. The balanced scorecard is considered a powerful tool that enhances the functional performance of sports organizations, and contributes to improving internal operations and achieving its strategic goals by achieving harmony between... Financial dimensions, customers, internal operations, learning and growth dimensions. Designing sports facilities with environmentally friendly materials and incorporating green spaces contributes to improving the organization's overall sustainability. Investing in renewable energy sources, such as solar panels and wind turbines, can reduce dependence on non-renewable resources. Integrating environmental and social responsibility into the societal balanced scorecard can contribute to building a more sustainable and inclusive world and improve the functional performance of sports institutions in the long term. The most important recommendations: include management monitoring indicators to measure the social and environmental impact of the sports institution, and adopt sustainable social and environmental responsibility initiatives based on the resulting data. Using machine learning and analysis tools to foster a culture of continuous learning among employees and teams in the sports organization.

مقدمة

مقدمة:

المؤسسات الرياضية جزءًا لا يتجزأ من نسيج المجتمع حيث يتم إنشاؤها بهدف خدمة القطاع الرياضي في جوانبه المتعددة، وتتميز هذه المؤسسات بوجود هيكل تنظيمي متناغم يتماشى مع حجمها وأهدافها والذي يهدف في النهاية إلى تحقيق الفائدة العامة للمجتمع، وتتألف هذه المؤسسات الرياضية من أبعاد رئيسية تتضمن المهام الموكلة إليها، والهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات، والأدوات المستخدمة لتحقيق الأهداف، وأخيرًا الأفراد الذين يشكلون قوامها البشري فهي تشكل نظامًا مفتوحًا يتيح لها استيعاب المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة محسوسة، كما أن المنظمات أو الهيئات الرياضية هي كيانات تملك نظرية إدارية ونظام بنائي يتناسب مع نوعية الأعمال التي تقوم بها، في حين أن الدراسات في مجال الإدارة الرياضية تهتم بتصميم هياكل بنائية تنظيمية تتلاءم مع حجم وطبيعة المؤسسة الرياضية، الهدف منها تسهيل فهم أفضل للأسلوب الأمثل لتنظيم هذه المؤسسات، وإعطاء الفرصة لاستكشاف المستويات الإدارية والأقسام الممكن تضمينها ضمن هذا التنظيم وفقًا لمتطلبات العمل وحجم المؤسسة، وبالتالي يتيح هذا النهج الفهم الشامل لعملية الإدارة الرياضية، ومن خلال تبني نظام مراقبة التسيير يتمكن المسؤولون عن إدارة هذه المؤسسات الرياضية من تحسين أداء العمل وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر، مما يسهم في تعزيز دورها في خدمة المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة. (كريم، 2015، ص 49)

كما تعد مراقبة التسيير الآن أداة أساسية للقيادة وتفويض السلطة، وهي أيضا وظيفة أساسية في الإدارة ويمارسها القادة على مختلف المستويات داخل المؤسسة، سواء كانوا رؤساء أقسام أو مديري فروع أو مديرين عامين، تتضمن أدواتها وأساليبها الوصفية والكمية، والتي يمكن للمديرين من خلالها تقييم تحقيق الأهداف والأداء بشكل منتظم، ففي جوهرها لا تقتصر مراقبة التسيير على تصحيح الأخطاء فحسب بل تعني تصحيح مسار العمل بشكل عام لتعزيز الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة، وفي المشهد الديناميكي للإدارة التنظيمية المعاصرة، واجهت الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير تدقيقًا متزايدًا لعدم قدرتها على معالجة التحديات المتعددة الأوجه التي تواجهها المؤسسات، فلقد كانت الأساليب التقليدية مثل الميزانيات التقديرية والتحليل المالي والتكاليف القياسية منذ فترة طويلة حجر الزاوية في التقييم الإداري، ومع ذلك تظهر هذه الأدوات قيودًا ملحوظة في قدرتها على تعزيز الأداء الوظيفي العام للمؤسسات، ويتجلى هذا القصور بشكل خاص في عالم المؤسسات الرياضية، حيث تمتد الحاجة إلى فهم شامل ودقيق للأداء إلى ما هو أبعد من مجرد المقاييس المالية، ففي هذا العصر الحديث تواجه المؤسسات الرياضية تحديات متعددة الأوجه تتراوح من القيود المالية إلى التوقعات المجتمعية للاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية، وللتغلب على هذه التعقيدات بنجاح يجب على المنظمات الرياضية اعتماد مناهج مبتكرة للإدارة وصنع القرار، لتتمكن هذه المنظمات من مواجهة التحديات المعقدة ومواءمة الجهود نحو الأهداف المشتركة وتمهيد الطريق للنجاح في كل من الساحات التنافسية والسياقات المجتمعية الأوسع ويتعمق هذا

البحث في تنفيذ وتأثير أدوات مراقبة التسيير الحديثة، والتي أعادت تعريف مشهد الإدارة من خلال توفير رؤى شاملة وفي الوقت الحقيقي حول الأداء التنظيمي، فبتحليل العلاقة بين تكامل أدوات مراقبة التسيير الحديثة وما يترتب على ذلك من تحسن في الأداء الوظيفي للرياضيين والمدربين والموظفين الإداريين داخل المؤسسات الرياضية، بإنجاز دراسات الحالة والبيانات التجريبية للكيانات الرياضية المتنوعة، لتسليط الضوء على أهمية هذه الأدوات في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز التواصل الفعال، ومواءمة الأهداف الفردية والتنظيمية.

إن إحدى النقاط المحورية المركزية لهذه الدراسة هي لوحة القيادة، وهي تمثيل مرئي لمؤشرات الأداء الرئيسية التي تقدم لصانعي القرار نظرة عامة شاملة عن مختلف جوانب المؤسسات الرياضية، بالإضافة إلى ذلك، سيتم استكشاف بطاقة الأداء المتوازن، وهي أداة إدارة استراتيجية لقدرتها على مواءمة الأهداف التنظيمية مع مقاييس الأداء، والعمل على تحقيق توازن بين مختلف العناصر الحيوية لتحقيق النجاح الشامل كما لا يمكننا تجاهل بطاقة قياس الأداء المجتمعية وفق بعد المسؤولية البيئية والاجتماعية والتي تعد وسيلة فعالة لتحديد أداء الكيانات والشركات وقياس تأثيرها على المستوى الاجتماعي والبيئي فيتيح هذا النهج تعزيز ممارسات الاستدامة، مما يسهم في تحسين الصورة العامة للمؤسسة وتحقيق التوازن بين الأداء المالي والاستدامة الاجتماعية والبيئية، فهذه النقاط المحورية يمكنها تبسيط السعي لتحقيق التميز في الإدارة الرياضية، كما أنه ومن خلال تحليلنا المتعمق للأدبيات الموجودة والأدلة التجريبية، نسعى بهذه الدراسة إلى تقديم رؤى قيمة حول كيفية مساهمة أدوات مراقبة التسيير الحديثة في ثقافة التحسين المستمر والمساءلة والابتكار داخل المؤسسات الرياضية، والبحث عن تحديد أفضل الممارسات والأساليب الاستراتيجية التي يمكن تكيفها مع سياقات تنظيمية محددة لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق النجاح المستدام في عالم الرياضة الديناميكي والمتطلب. وقد انتهجنا الخطة المنهجية التالية:

- الجانب المنهجي:

- الفصل الأول: اشتمل على تحديد إشكالية الدراسة والفرضيات المقترحة، وكذا عرض لأهميتها وأهدافها، وتضمن أيضا عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغير أدوات مراقبة التسيير الحديثة ومتغير الأداء الوظيفي، مع تحليل ونقد هاته الدراسات، ثم التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة.

- الجانب النظري:

- الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة. تضمن هذا الفصل أدوات مراقبة التسيير الحديثة، من خلال تناول مفهومها، وأهميتها، وأنواعها والتطور التاريخي لها، ودورها، والأسس التي تقوم عليها، والصعوبات التي تعترضها وعلاقتها بالأداء وآثاره.

- الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي. تطرقنا فيه إلى موضوع الأداء الوظيفي مفهومه، وأهميته، ومراحلها، تقييم الأداء أهدافه، معاييرها، والطرق الأساسية له، وفوائده والصعوبات التي يواجهها وإجراءات تحسينه مع ذكر إدارة الأداء وأنواعها.

- الفصل الرابع: المؤسسات الرياضية. تناولنا فيه قطاع الشباب والرياضة بذكر الإطار العام للوزارة وهيكلتها ومديرية الشباب والرياضة من خلال تعريفها وذكر مهامها ومصالحها مع كل من ديوان مؤسسات الشباب وديوان المركبات المتعدد الرياضات والحديث عن الإطارات التي تسيورها وشروط توظيفها وترقيتها ومهامها.

- الجانب الميداني:

- الفصل الخامس: خصص هذا الفصل لعرض منهج الدراسة والدراسة الاستطلاعية مع وصف لمجتمع الدراسة والعينة، والأدوات المستخدمة فيها، وكذا تحديد كيفية تقدير بعض الخصائص السيكومترية وخصص أيضا للدراسة الأساسية من خلال إعطاء الصورة النهائية للاستبانة وتصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية وخطوات إجراء الدراسة الميدانية.

- الفصل السادس: تناولنا فيه عرض نتائج اختبار الفرضيات، وكذا ملخص نتائج الدراسة.

- الفصل السابع: تطرقنا في هذا الفصل إلى الاستنتاج العام والاقتراحات والفرضيات المستقبلية. وفي الأخير قائمة المصادر والمراجع وكذا الملاحق.

الفصل الأول:

الإطار العام

لِلدِّرَاسَةِ

1.1. الإشكالية:

تعد المؤسسات الرياضية من أهم المؤسسات التي يقع على عاتقها إعداد المواطن المتكامل بدنياً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً، وذلك عن طريق تنظيم الأنشطة المختلفة والإشراف فنياً وإدارياً وقانونياً ومالياً على أنشطة الهيئات الرياضية المختلفة بها، وهي تمثل نظاماً مفتوحاً مع بيئتها وتؤثر فيها وتتأثر بها، فهي جزء من نظام أكبر ألا وهو البيئة وبالتالي فهي عندما تخطط وتنفذ أنشطتها يجب أن تنفذ داخل إطار من القوى التي تشكل وتكون البيئة التي يمارس فيها هذا النشاط، ويعتمد نجاحها في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفاعلية الموارد البشرية العاملة بها. وهناك اتفاق بين رجال الإدارة على أن إدارة وتنمية الموارد البشرية هو المدخل الأنجح لرفع أو تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية في منشآت الأعمال بما يحقق الإنتاجية الأولى من ناحية، وكذلك رضا هذه الموارد البشرية من ناحية أخرى، ولما كان الإنسان كائنًا لا يتأثر فقط في معاملاته بالخصائص الشخصية التي يحوزها بل يتأثر بأسلوب العمل ولوائحه ونظمه والأنماط السلوكية للأفراد الذين يتعامل معهم، فإننا نجد أن الإدارة في الهيئات تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج هو زيادة الأداء الوظيفي وتحقيق رضاهم الوظيفي، حيث يعتبر الأداء الجيد وسيلة للتقدم والارتقاء بمستوى هذه الهيئات الرياضية. (مؤمن، 2024، ص11)

عملت أدوات مراقبة التسيير التقليدية لفترة طويلة كوسيلة لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات، مما ساهم بنجاحها في التأهب لمواجهة التحديات المستقبلية، حيث تم تحقيق هذا النجاح نتيجة للظروف السائدة التي كانت تتميز بالتسيير والتوسع الصناعي ونمو الطلب مع قلة المنافسة، في الوقت الذي لم يكن من الضروري الاعتماد على معرفة واسعة حول البيئة الخارجية للمؤسسات، لكن شهدت البيئة تغيرات وتعقيدات متزايدة، مع زيادة المنافسة والتحول السريع للمنتجات، وانتقال الاقتصاد من الصناعي إلى المعرفي، إضافة إلى ذلك اقتحم مفهوم التنمية المستدامة عالم المؤسسات، جميع هذه التحولات جعلت من الصعب على الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير أن تقدم تقييماً شاملاً ودقيقاً للأداء في وقتنا الحالي. (خلف الله، 2012، ص112)

يجب على المؤسسة أن تواكب التطور الحاصل في المحاسبة الإدارية الحديثة وبالذات في مجال مراقبة التسيير، من خلال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والذي يعد نظام قياس شامل ومتزن ومتعدد الأبعاد الداخلية والخارجية، المالية وغير المالية، الكمية والوصفية القصيرة والطويلة المدى، إضافة إلى بعد آخر يتمثل في الأداء المجتمعي والذي بدوره يتضمن الأداء البيئي والاجتماعي ليكون الأداء متوازناً ومستداماً، وهذا من خلال دور البطاقة الاستشاري الذي يحدد توجهات الأداء ومدى تحقيق الأهداف والتي على أساسها تتخذ القرارات اللازمة من خلال استراتيجية واضحة المعالم ومحددة الأهداف، كما لا بد من إبراز دور المؤسسة الاجتماعي من خلال الاهتمام بعناصر محيطها الداخلي والخارجي عن طريق الاستغلال الأمثل للرأس المال البشري وذلك بالاهتمام بالجانب الاجتماعي كالتكوين، المشاركة في القرارات الإستراتيجية، التحفيز، لان كل هذه العوامل تزيد من مستوى أداء العمال وتعمل على التحسين

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المستمر، إضافة إلى المساهمة في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع من خلال المساهمات الخيرية والتنمية. (عريوة، خاوي، 2017، ص147)

توفر أدوات مراقبة الأداء للمؤسسات الرياضية بما في ذلك تلك المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية فرصة لقياس وتحليل الأثر الاجتماعي والبيئي لأنشطتها، ويمكن استخدامها لتقييم معايير مختلفة مثل استدامة الموارد وإدارة النفايات واستخدام الطاقة وتأثيرها على المجتمع المحلي وتعزيز التنوع والشمول، تساعد هذه الأدوات في توفير إطار لقياس أداء المؤسسات الرياضية وتعزيز الشفافية والتسويق للإنجازات والتحسينات في مجال المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وتساعد أيضًا في تحديد الفرص لتحسين الأداء والمجالات التي تحتاج إلى التركيز والتحسين.

قطر على سبيل المثال قامت بجهود كبيرة في استخدام هذه الأدوات لتقييم ومعالجة المسؤوليات الاجتماعية والبيئية المرتبطة بكأس العالم لكرة القدم 2022، حيث نفذت مبادرات مستدامة وأطرًا محاسبية لتقييم وتخفيف الأثر البيئي للبطولة، بما في ذلك استخدام الطاقة المتجددة والحد من انبعاثات الكربون وتعزيز ممارسات إعادة التدوير وإدارة النفايات، إضافةً إلى ذلك تدرك العديد من الأندية الدولية مثل نادي بايرن ميونيخ FC Bayern Munich ونادي ليفربول Liverpool FC ونادي برشلونة FC Barcelona أهمية هذه الأدوات في تقييم مسؤولياتها الاجتماعية والبيئية، وقد اعتمدت ممارسات محاسبية مستدامة لتقييم تأثيرها على المجتمع والبيئة، مع التركيز على مجالات مثل البصمة الكربونية وإدارة النفايات واستخدام الطاقة المتجددة والمشاركة المجتمعية ورفاهية الموظفين. (برباش، بوصلح، 2023، ص60)

كذلك التحول الأخضر يزحف إلى عالم الرياضة.. من كأس العالم في قطر 2022 إلى أولمبياد باريس اختبار حقيقي لمبادرات الاستدامة، فمن خلال وضع شراكات ومبادرات صديقة للبيئة في أولمبياد باريس 2024، حيث يهدف المنظمون إلى خفض انبعاثات الكربون في الألعاب بنسبة 50%، ومع إعلان المنظمين الأولمبيين عن خطط لجعل أكبر حدث رياضي دولي في العالم أكثر استدامة، من الواضح أن صناعة الرياضة وتقنياتها أصبحت محركًا رائدًا للابتكار المستدام على نطاق عالمي، من تشييد الملاعب إلى سفر المنافسين والمتفرجين، فإن الأحداث الرياضية الكبرى حتمًا لها تأثير كبير على البيئة، لذلك يلعب منظمو الحدث دورًا حاسمًا في خلق ثقافة مستدامة حول المسابقات الرياضية والمتفرجين، استنادًا إلى خمسة مواضيع رئيسية تتعلق بالاستدامة: تغير المناخ، إدارة الموارد، البيئة الطبيعية والتنوع البيولوجي، حقوق الإنسان والعمل والممارسات التجارية العادلة، المشاركة والتعاون والتواصل. (المستقبل الأخضر، 2022/09/15، <https://greenfue.com>)

يُمثل ظهور الأدوات المعاصرة مثل لوحات القيادة، وبطاقة الأداء المتوازن، وبطاقة الأداء المتوازن للمجتمع نقلة نوعية في كيفية تعاملنا مع إدارة الأداء كما توفر هذه الأدوات رؤية شاملة للأداء من خلال دمج أبعاد مختلفة خارج المجال المالي فبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة، وبطاقة قياس الأداء

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المجتمعي، بتأكيدا على المسؤولية البيئية والمجتمعية، هذه الأدوات تعمل بشكل مستمر على تعزيز وتطوير الأداء الوظيفي، ويتميز هذا التطور بدمج المؤشرات غير المالية إلى جانب المقاييس المالية، مما يوفر منظورا شاملا طويل الأجل إلى جانب الرؤية المطلوبة على المدى القصير، وأيضا التحدي الكبير الذي يواجهه الإدارات الرياضية عموما ومديريات الشباب والرياضة خاصة هو كيفية الاستفادة الفعالة من المعلومات المقدمة من خلال أدوات مراقبة التسيير الحديثة، فتعد هذه الأدوات السالفة الذكر، وسيلة أساسية لتوجيه أنشطة الموارد البشرية وتعزيز اتخاذ القرارات الرشيدة، ويتمثل التحدي الأساسي في فهم أهمية تحويل المعلومات إلى إجراءات تصحيحية في حالة اختلال أو انحراف بين الأداء الفعلي والأهداف المحددة، مما يُوجب على الإدارات أن تحدد أسباب هذه الانحرافات وتقدم حلولاً فعالة لتصحيح الوضع وتحقق أهداف الإدارة الرياضية، كما أن استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة يتيح توجيه أنشطة الموارد البشرية واتخاذ قرارات أفضل من خلال تحليل المؤشرات المتاحة في تلك الأدوات، والعنصر البشري يُعد أحد أهم الموارد في المؤسسات الرياضية، ولذلك يجب على المؤسسات أن تولي اهتماما خاصا لتحسين أدائه وتحفيزه، ويتطلب ذلك متابعة دائمة وتقييما لأدائه الوظيفي، لاتخاذ قرارات مستدامة وذكية، فإدارة الموارد البشرية يمكنها تعزيز الكفاءة والتفوق من خلال جذب الكفاءات وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، فمن خلال تحليل الأداء الوظيفي، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف للموارد البشرية، وتعزيز الجوانب الإيجابية ومواجهة التحديات، حتى يبرز الدور الفعال لأدوات مراقبة التسيير الحديثة في هذا السياق، حيث تساهم في تحديد الأداء المراد تقيمه بشكل واضح وتحليل الجوانب التي سيتم قياسها، مما يسهم في اكتشاف الفجوات بدقة وتوجيه جهود تحسين الأداء.

جوهر الأمر أن التفاوت بين أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة يسلط الضوء على الحاجة الماسة للمؤسسات، وخاصة المؤسسات الرياضية لإعادة تقييم أساليبها في تقييم الأداء إذ يعد الانتقال إلى الأدوات المعاصرة أمرا ضروريا لتعزيز التحسين المستمر والتطوير في الأداء الوظيفي، وضمان القدرة على التكيف في بيئة دائمة التغير، والمشكلة التي تم تناولها في هذه الأطروحة تركز على استكشاف كيفية استفادة المؤسسات الرياضية بشكل فعال من أدوات مراقبة التسيير الحديثة، مثل لوحات القيادة، وبطاقات الأداء المتوازن، وبطاقة قياس الأداء المجتمعي من منظور المسؤولية الاجتماعية والبيئية لتحسين الأداء الوظيفي عبر الأدوار المختلفة داخل المؤسسة، كما نسعى إلى تحديد المجالات المحددة حيث تؤدي هذه الأدوات إلى تحسينات قابلة للقياس في الأداء، إضافة إلى التحديات والقيود المحتملة المرتبطة بتنفيذها، علاوة على ذلك تهدف الأطروحة إلى التحقق من مدى تأثير اعتماد أدوات مراقبة التسيير الحديثة على الثقافة التنظيمية والتواصل داخل المؤسسات الرياضية، من خلال دراسة التفاعل بين هذه الأدوات والأداء الوظيفي، كما يسعى البحث إلى تسليط الضوء على إمكانية تحويل المؤسسات الرياضية إلى كيانات عالية الأداء ومسؤولة اجتماعيا تزدهر في كل من البيئات التنافسية والسياقات المجتمعية الأوسع، ومن هنا يمكن طرح التساؤل التالي:

التساؤل العام:

- هل هناك دور لأدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية بولاية المسيلة؟

التساؤلات الفرعية:

- هل هناك دور للوحة القيادة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية باعتبارها أداة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة؟
- هل هناك دور لبطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية؟
- هل هناك دور للمسؤولية البيئية والاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية؟

2.1. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- هناك دور لأدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية بولاية المسيلة.

الفرضيات الجزئية:

- تساهم لوحة القيادة بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن من خلال محاورها الأربعة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
- تساهم بطاقة قياس الأداء المجتمعية من خلال بعدها الخاص بالمسؤولية البيئية والاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

3.1. أهداف الدراسة:

- تحديد دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الرياضية.
- تقييم تأثير لوحة القيادة والإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الرياضية.
- تحليل تأثير بطاقة الأداء المتوازن ومحاورها الأربعة في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الرياضية.
- استكشاف تأثير بطاقة قياس الأداء المجتمعية وخاصة بعناصر المسؤولية البيئية والاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الرياضية.

- المساهمة الأكاديمية بهذه الدراسة في مجموعة المعرفة في مجال الإدارة الرياضية وأنظمة مراقبة التسيير.

4.1. أهمية الدراسة:

تحظى دراسة وفهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة بأهمية بالغة في سياق المؤسسات الرياضية، حيث تلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة الإدارة، فعلى الرغم من تميز المجال الرياضي بطبيعته الفريدة والمعقدة، إلا أنه يتطلب إدارة فعالة ومراقبة دقيقة للعمليات والأداء، وهو ما توفره الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير فمن خلال تحليل البيانات ومراقبة العمليات تساهم هذه الأدوات في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، وبالتالي تمكين المؤسسات الرياضية من اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أفضل وأكثر دقة، ولا يقتصر دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة على مجرد تحليل الأداء، بل تشمل أيضاً متابعة تنفيذ الخطط وتقييم فعالية الاستراتيجيات المتبعة، مما يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة وتحفيز الابتكار والتحسين المستمر، وبذلك، تبرز أهمية دراسة واعتماد أدوات مراقبة التسيير الحديثة كأداة حيوية لتعزيز الأداء وتحقيق النجاح في المؤسسات الرياضية.

5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1.5.1. مراقبة التسيير:

* الرقابة:

- التعريف اللغوي:

تعني الخادم الذي يرقب أثاث القوم إذا غابوا، والرقيب، ج رُقباء: الحارس، الحافظ، المنتظر، والمراقبة: الموضع المرتفع يعلوه الرقيب ج مراقب. (منجد الطلاب، 2019، ص283)

- التعريف الاصطلاحي:

يرى هنري فايول وهو أحد مؤسسي مدرسة الإدارة العلمية أن الرقابة هي: (التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة)، وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها. (الزغبى، بن بريكة، 2013، ص341).

* التسيير:

- التعريف اللغوي:

- تسيير: (اسم)

○ مصدر سَيَّرَ

○ أَصْبَحَ قَادِرًا عَلَى تَسْيِيرِ أُمُورِهِ بِنَفْسِهِ: عَلَى تَدْبِيرِهَا

○ بَلَدًا قَائِمًا عَلَى التَّسْيِيرِ الذَّاتِيِّ: نِظَامُهُ قَائِمٌ عَلَى أَنْ تَتَوَلَّى مُؤَسَّسَاتُهُ الإِقْتِصَادِيَّةَ تَصْرِيْفًا،

وَتَدْبِيرَ شُؤُونِهِ وَأَعْمَالِهِ بِوَسِطَةِ إِدَارَةٍ دَاخِلِيَّةٍ. (<https://www.almaany.com/>)

التعريف الاصطلاحي:

يُعرف التسيير بأنه العملية العقلانية لتنسيق الموارد البشرية، المادية، والمالية، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة، وتتم هذه العملية وفقاً لسلسلة من الخطوات تشمل التخطيط، التنظيم، الإدارة، والرقابة على العمليات، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تناغم الموارد المختلفة. (عبد الرزاق بن حبيب، 2013، ص 227)

- التعريف الاجرائي:

التسيير يشير إلى العمليات والممارسات التي تهدف إلى إدارة الموارد والعمليات داخل المؤسسة بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية.

• التعريف الاصطلاحي لمراقبة التسيير:

"مراقبة التسيير مسار عمليات وإجراءات مبنية على المعلومة، التي يستند اليها المسيرين في إبقاء أو في تغيير بعض سمات وملامح أنشطة المنظمة" (بيرلاند، 2004، ص 19)

"مسار العمليات التي يقوم من خلالها المسيرين بالتأثير على الأطراف الأخرى في المنظمة، لغرض التنفيذ المحكم للاستراتيجيات" (برنارد، جيرار، 2011، ص 07)

تعرف بأنها (بن زكورة، 2020، ص 106)

- مجموعة الإجراءات المتخذة لتزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بمعطيات رقمية دورية التي تعكس سير المؤسسة، ومقارنة هذه المعطيات مع المعطيات السابقة أو المقدره وعند الاقتضاء تجعل المسيرين وبسرعة يعطون أو يتخذون الإجراءات أو التعديلات التصحيحية المناسبة.

- نسق متكامل يمكن الجهات المختصة من متابعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من خلال وضع الأهداف المرجوة والوسائل اللازمة لتحقيقها ثم قيادة الإجراءات والإنجازات وأخيراً تقييم النتائج واستخراج الانحرافات وتحليلها.

نجد أن علماء الإدارة أجمعوا على التعميمات التالية: (علاونة، 2014، ص 125)

- ان مراقبة التسيير تهتم بقياس الأداء عن طريق مقارنته بالمعايير التي تم وضعها في الخطة ثم تصحيح الانحرافات السلبية.
- انها ليست وظيفة مستقلة او منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى.
- إن وضع الخطة وتحديد أهدافها شرطان اساسيان يصعب على المدير ان يقوم بعمله بدونهما.
- ان مراقبة التسيير في منظمات الاعمال وظيفة إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم.

• التعريف الاجرائي لمراقبة التسيير في المؤسسات الرياضية:

هي عبارة عن عملية أساسية وحيوية لضمان فعالية وسلاسة العمليات الإدارية والتنظيمية، فهي تمثل الجهد المبذول لمراقبة وتقييم أداء العمليات والنشاطات المختلفة داخل المؤسسة الرياضية، وهي تهدف إلى مراقبة استخدام الموارد وتقييم جودة الخدمات المقدمة وتحليل الأداء المالي والإداري، وتقديم التقارير والتوصيات لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المحددة، وهذا باستخدامها لمجموعة متنوعة من التقنيات والأدوات الحديثة مثل لوحات القيادة وبطاقة الأداء المتوازن، إضافةً إلى بطاقة قياس الاداء المجتمعي فيمكن لمراقبة التسيير توفير رؤى قيمة تدعم عملية صنع القرار وتعزز كفاءة إدارة المؤسسة الرياضية.

تشير مراقبة التسيير في المؤسسات الرياضية إلى الجهود التي تبذلها إدارة المؤسسة لمراقبة وتحسين أدائها وتشغيلها اليومي، وتهدف إلى تحقيق أداء متميز وضمان استمرارية العمليات الرياضية بشكل فعال.

2.5.1. تحسين الأداء الوظيفي:

• الأداء:

- الأداء لغةً هو: القضاء، الايصال. (منجد الطلاب، 2019، ص283)

- الأداء اصطلاحاً:

هو أداء الافراد العاملين في المنظمة، ومعرفة قدراتهم ومستوى المهارات المتوفرة لديهم.

- أيضاً الأداء:

هو رؤية مشتركة لأهداف المنظمة من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقات وقدرات ومهارات الموظفين عن طريق تنظيم وتوجيه وتنمية قدراتهم.

- إدارة الأداء:

تعني التركيز على التقييم الدوري للعاملين ليس من أجل العقاب بقدر ما يكون التركيز على تصحيح الأخطاء التي يقع فيها العاملين أثناء العمل وذلك من أجل تخفيض الأخطاء الى أقل قدر ممكن حتى تتحول المنظمة الى منظمة كفؤة وفعالة قادرة على استغلال كافة الطاقات المتوافرة لديها من موارد بشرية. (ابتسام حسن، 2019، ص 110)

• التعريف الاصطلاحي لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي:

تحسين الأداء هو عملية إدارية ترتكز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين بدل البحث عن الأخطاء أثناء العمل وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن، وهي العمليات المستمرة والمنهجية المنظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها. "إنه أسلوب لدراسة عمليات تقديم الخدمات وتحسينها باستمرار لتلبية احتياجات متلقي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الخدمة والتي تهدف: لإنقاص الاختلاف في الأداء أو المعايير لتحقيق الافضل لزبائن المؤسسة، ويتضمن ذلك:

- قياس مستوى الإنجاز مقارنة بالمعايير .
- اتخاذ الإجراء اللازم لتصحيح القصور المكتشف.
- مراقبة نتائج الإجراء المتخذ فهو الدراسة المستمرة التي تهدف إلى تأقلم مهام المؤسسة لزيادة احتمالات التحقيق المخرجات المطلوبة وتحقيق احتياجات الزبائن والمنفعين بالخدمة. (عربي، 2024، ص105)

• التعريفي الاجرائي:

يمثل تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية عملية استراتيجية ومستمرة تستلزم التزاماً شاملاً وإدارة فعالة للموارد والعوامل المؤثرة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة وتحسين مكانة المؤسسة داخل الساحة الرياضية.

3.5.1. المؤسسات الرياضية:

- اصطلاحاً: هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشياً مع أهدافه، وهي أيضاً عبارة عن نظام مفتوح له مدخلات ومخرجات ينتج عنها عائد محسوب، وتتكون من أبعاد رئيسية وهي:

1. المهام: لكل منظمة مهمة يناط بها إنجازها.
 2. الهيكل: وهو الإطار الذي ينظم الأنشطة والإجراءات التي تؤدي لتحقيق الهدف.
 3. الأدوات: وهي الأجهزة والمعدات والمعرفة الفنية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة.
 4. الأفراد: وهم الذين يشغلون وظائف ومهام المنظمة.
- وهذه الأبعاد الأربعة تعمل في ديناميكية خاصة لتكون المفهوم الحديث للمؤسسات الرياضية. (كريم، 2015، ص49)

- إجرائياً: تعتبر المؤسسة الرياضية أي هيئة أو منظمة تهدف إلى تنظيم وتنمية الرياضة في مجتمع معين، وتشمل المؤسسات الرياضية مجموعة متنوعة من المنظمات مثل الأندية الرياضية، والاتحادات الرياضية، واللجان الأولمبية، والمراكز الرياضية، والجمعيات الرياضية، والمدارس والجامعات التي توفر برامج رياضية، وغيرها من الهيئات المعنية بتنظيم النشاط الرياضي.

6.1. الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة أدوات مراقبة التسيير الحديثة من مختلف الاتجاهات، كان من أهمها الدراسات التي تناولت الجانب المتعلق بقياس وتقييم الأداء الشامل في اطار التنمية المستدامة، كما تناولت العديد من الدراسات نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) كأحد الأساليب والاتجاهات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، وكأداة معتمدة لقياس الأداء لدى الكثير من المنظمات الربحية أو غير الهادفة للربح، في محاولة منها لمعالجة القصور الواضح في طرق إدارة وقياس الأداء التقليدية، هذا وسيتناول الباحث عددا من الدراسات السابقة في أهم محاور الدراسة على النحو التالي:

1.6.1. الدراسات باللغة العربية:

الدراسة (01):

دراسة إسماعيل بلحنيش، 2022؛ بعنوان " مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في ترشيد اتخاذ قرارات الإدارة الرياضية " - دراسة ميدانية على مستوى مديريات الشباب والرياضة لولايات الوسط الجزائري- أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3. هدفت الدراسة إلى:

- إظهار أهمية لوحة القيادة الاجتماعية لمسييري الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة، ومحاولة تسليط الضوء على مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية ودورها في ترشيد اتخاذ القرارات، من خلال:

- تقييم البدائل المتاحة للقرارات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، مثل قرارات التوظيف، التدريب، والغياب.

- لفت انتباه الإدارات الرياضية إلى أهمية الاستخدام الفعلي والفعال للمعلومات التي تقدمها لوحة القيادة الاجتماعية من أجل ترشيد اتخاذ القرارات.

وذلك من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية التالية: ما مدد مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في عملية ترشيد اتخاذ قرارات الإدارة الرياضية؟ حيث أسفرت الدراسة على نتائج أهمها:

- تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية أداة فعالة في قيادة العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية.
- تعتمد لوحة القيادة الاجتماعية على تجديد دوري للمعلومات على عكس الأنظمة الرقابية الأخرى والتي تتميز بطول فترة كشف النتائج كعرضها، إضافةً على توفرها على خاصية المرونة حيث يمكن إدخال عليها التعديلات الضرورية حسب متخذ القرار.

- يتوقف نجاح لوحة القيادة الاجتماعية على فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في تقديمه للمعلومات بصفة آنية ومستمرة تضمن تحديث المؤشرات الاجتماعية بالمعطيات الجديدة ليتسنى لمدير الموارد البشرية اتخاذ قرارات حسب هاته المعطيات.

الدراسة (02):

1. دراسة فتيحة بوساق، وآخرون، 2021، بعنوان " دور نظام مراقبة التسيير للمنشآت الرياضية

في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر " - دراسة ميدانية بالمركبات

الرياضية الجوارية بولاية المسيلة- مقال منشور في مجلة التحدي، حيث هدفت الدراسة إلى:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- معرفة مساهمة ودور نظام مراقبة تسيير المنشآت الرياضية النظام معلومات شامل خاص ودقيق الجمع البيانات ومعالجتها، وتخزينها في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية.
 - الاطلاع على أهمية لوحة قيادة كأداة اتصال بالمنشآت الرياضية ومساعدتها في اتخاذ القرارات التحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية.
- من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

التساؤل العام: - هل لنظام مراقبة التسيير للمنشآت الرياضية دور في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.

والتساؤلات الجزئية:

- هل للمنشآت الرياضية نظام معلومات شامل خاص بها يساهم في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.
 - هل للمنشآت الرياضية لوحة قيادة تساعد في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر؟
- وقد تم في هذه الدراسة اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الأنسب لمجتمع الدراسة المتكون من 19 مركب رياضي جوارى بولاية المسيلة، واستعمال استمارة الاستبيان كأداة في حين انه تم التوصل إلى:
- أن أدوات مراقبة التسيير بصنفها التقليدية والحديثة، تساهم في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية وان كانت هناك مشكلات وعقبات تعترض السير الحسن للعمل التنفيذي بالمنشآت الرياضية يجب العمل على تذليلها.
 - كما ان للمنشآت الرياضية نظام معلومات شامل ودقيق لجمع البيانات ومعالجتها، وتخزينها يساهم في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر لكنه بحاجة لتدقيق وتحليل ليواكب التطورات وتحقق أهداف المؤسسة الرياضية.
 - تبين لنا أن للمنشآت الرياضية لوحة قيادة تعتبر أداة اتصال تساعد في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.

وهذه بعض الاقتراحات:

- ضرورة وضع مؤشرات خاصة بالمنشآت الرياضية عند وضع لوحة قيادة باعتبارها أداة اتصال تساعد في تعزيز وظائفها الإدارية كاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة والتوجيه لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية.
- أدوات نظام المراقبة بالمنشآت الرياضية بحاجة للدعم بالشكل اللازم بالإدارات كونها فعالية رقابية تساعد على اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- الاستغلال الأمثل للوسائل والمنشآت الرياضية من قبل الشباب وتحكمهم فيها إضافة إلى حسن توظيفها يعتبران من أبرز العوامل المساعدة على تحقيق الأداء الإداري لنجاعة نظام مراقبة المنشآت الرياضية.

- نقص الوسائل والمنشآت الرياضية يؤثر سلباً على فعالية نظام المراقبة وبالتالي الأداء الإداري للعاملين.

- تحسيس المختصين على مدى أهمية التسيير الفعال للمنشآت والوسائل الرياضية في إنجاح دورات تأهيل المهتمين بأنظمة مراقبة التسيير.

الدراسة (03):

دراسة جوادي علي، 2021، بعنوان " الحوافز وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة في الجزائر" -دراسة ميدانية لقطاع الشباب والرياضة بالوادي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة. وقد هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الحوافز التي يتلقاها إطارات الشباب والرياضة، بالإضافة إلى تقييم أدائهم الوظيفي، وفحص وجود أي فروق يمكن أن تكون مرتبطة بالخبرة والمؤهل العلمي، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى استكشاف العلاقة بين الحوافز المقدمة وأداء إطارات الشباب والرياضة، تم اختيار عينة من 156 إطاراً من مختلف مستويات المنظمات المعنية بالشباب والرياضة، وجرى تقديم استبيانين لقياس الحوافز (المادية والمعنوية) والأداء الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة منخفض وذلك بناءً على تقييمهم.
 - مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة مرتفع وفقاً للتقييم.
 - لم تظهر فروق دالة إحصائية في مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة ومستوى الأداء الوظيفي، وذلك بناءً على متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي.
 - وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية المقدمة لإطارات الشباب والرياضة.
 - وجود علاقة طردية بين مستوى الحوافز والأداء الوظيفي، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية.
- إذاً الدراسة تشير إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير إيجابي على أداء إطارات الشباب والرياضة، وأن هناك تفاعل معين بين مستوى الحوافز والأداء الوظيفي.

الدراسة (04):

دراسة بن طلحة سليمة، 2020، بعنوان " واقع أدوات مراقبة التسيير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر وأفاقها" -دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الوسط الجزائري- أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3. سعت بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة أهداف أهمها: الإجابة على السؤال الجوهرى المتمثل في كشف مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وآفاقها، واختبار صحة الفرضيات من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- محاولة تحليل الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وتبيان أهميتها وقدرتها على قياس وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة.

- محاولة دراسة أدوات مراقبة التسيير الأكثر ملائمة لطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقا من تحليل خصائصها ومميزات تطبيق هذه الأدوات بهذا النوع من المؤسسات من خلال ما تناولته الدراسات السابقة.

- محاولة تأكيد ضرورة تكييف وتحديث أدوات مراقبة التسيير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، لطبيعة هذه المؤسسات وخصائصها التي تميزها عن المؤسسات الكبرى والتي تجعل من وظيفة مراقبة التسيير وظيفة ذات خصوصية مقارنة بالأنظمة الأخرى للمؤسسة. وجاءت اهم نتائجها كالآتي:

- إن الهدف الأساسي لمراقبة التسيير هو ضمان السير الحسن والأداء الجيد لجميع الوظائف، وأن هذا لا يتحقق إلا إذا قام المسير بإنجاز المهام الملقاة على عاتقه على أحسن وجه، بمعنى آخر كل مسير ينجز المهام التنظيمية والتخطيطية والتنسيقية والتوجيهية، إلخ بالصورة التي تضمن التوافق والتطابق ما بين التنفيذ وما تم رسمه في الخطة وصولا إلى تحقيق الأهداف.

- لا يوجد نظام مراقبة تسيير متجانس، حيث يتولى المحاسب أو المسير مهام مراقب التسيير ما يؤدي إلى تداخل المهام. ويعود ذلك لكون أغلب مسيري المؤسسة من ملاكها الذين يكتفون باستخدام أدوات تقليدية لمراقبة التسيير كون المؤسسة من الحجم المتوسط أو الصغير الذي لا يرون فيه حاجة لاستخدام أدوات أخرى، ولا يدعمون فعليا عملية إنشاء وظيفة مراقبة تسيير مستقلة بالمؤسسة رغم أن أغلبهم يملك مؤهلات متميزة.

- تعتمد أغلب المؤسسات على الرقابة التشغيلية بالمستويات الدنيا مما يدل على اهتمامها بمتابعة أعمالها اليومية خاصة أنها تهتم بشكل أكبر بالرقابة المتزامنة لممارسة النشاط والرقابة البعدية. وبالتالي فهي تهدف للتحقق من مدى تنفيذ قراراتها المجسدة في خطط قصيرة الأجل التي تعمل على إعدادها عكس الخطط الطويلة الأجل، التي لا تعتمد عليها بسبب الرؤية الغير واضحة للمؤسسة نظرا للعراقيل التي تواجهها والتي تجعل من استمرارها تحدي كبير يبدأ بالتركيز على المدى القصير.

وهذه بعض توصياتها:

- دعم توظيف الشباب ذوي الكفاءات التسييرية والطموح لتطوير أداء المؤسسة والأكثر جرأة لتبني أدوات رقابية حديثة.

- على (م ص م) تحسين تنظيمها الداخلي وجعله متوازنا في تقسيماته ومناسبا للمحيط بطريقة تتجح فيها المؤسسة بفرض نفسها بنجاح كمنافس قوي، وإذا كانت هناك استمرارية في تنفيذ هذه الإستراتيجية يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تتجح في توسيع حصتها السوقية.

- فتح المجال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الأسهم للولوج لبورصة الجزائر لخلق مناخ تنافسي يدفع هذه المؤسسات لتحسين أدائها. مما يشجعها على تبني أدوات تسييرية ورقابية حديثة.

- ضرورة تعاون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الباحثين والأكاديميين لدراسة المشاكل التي تعاني منها وإيجاد الحلول المناسبة لها واخذها بعين الاعتبار وخاصة من الناحية التسييرية والمحاسبية التي تندر بها الدراسات.

الدراسة (05):

دراسة سعودي نادية، 2018، بعنوان "مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية" أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة-الجزائر. وقد تمثلت أهداف الدراسة في:

- التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بتقييم الأداء، نظام مراقبة التسيير، الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير ودورها في قياس وتقييم أداء البنوك.

- بيان ضرورة سد النقص في النموذج التقليدي لقياس الأداء الذي يركز على المقاييس المالية للأداء دون المقاييس غير المالية.

- تحليل المرتكزات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتوصيف الأبعاد الأساسية لها.

- التعرف على مدى استخدام الأساليب الحديثة - بطاقة الأداء المتوازن- لتقييم الأداء في البنوك التجارية الجزائرية.

- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض الاقتراحات التي تساعد البنوك التجارية الجزائرية في تعزيز استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وكذا تحسين أدائها باستعماله.

في حين أن الباحثة اعتمدت المنهج الوصفي، والاعتماد على طرق التحليل الإحصائية باستعمال برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحقيق غرض الدراسة، والتي توصلت إلى نتائج أهمها:

- أن مراقبي التسيير بالبنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة يقومون بمجموعة من الوظائف تتمثل في وضع نظام معلومات واستغلاله بطريقة جيدة، واكتشاف الانحرافات وتصحيحها، الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة وتجنب الإسراف في المجالات غير الضرورية، ... أي أن مراقبي التسيير بالبنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة يقومون بالمهام الموكلة إليهم بشكل فعال من أجل تحسين أداء هذه الأخيرة، ومساعدة مسيري البنك بالوصول إلى تحقيق مختلف الأهداف.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- وبينت نتائج الدراسة إلى أن بعد العمليات الداخلية احتل المرتبة الثالثة بدرجة موافقة جيدة، مما يدل أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة توظف مواردها المتاحة بالكامل، حيث تقوم بدراسة احتياجات ورغبات الزبائن بصفة مستمرة من أجل توفير الخدمات المصرفية لهم في الوقت المناسب، وتستجيب لشكاويهم وتعالج الخلل في وقت قصير. كما أنها تحسن من جودة خدماتها من خلال تخفيض مستويات الخسائر والأخطار وتسعى دائماً إلى تحسين استخدام التكنولوجيا لتنويع خدماتها.
- كما بينت نتائج الدراسة إلى أن بعد التعلم والنمو احتل المرتبة الأخيرة بين الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن وهذا يعد مؤشراً بقله اهتمام البنوك التجارية الجزائرية بعملية الإبداع والابتكار.
- كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة تتوفر لديها البيانات اللازمة لاستخدام مؤشرات تقييم الأداء لكل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وهذا يعد مؤشراً إيجابياً على أن البنوك التجارية الجزائرية لديها الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير لتقييم أدائها.

الدراسة (06):

دراسة هديبل عائشة، (2018)، بعنوان " أثر الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير على قياس وقيادة أداء الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أدوات مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسات الجزائرية، وإبراز أهمية الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وقيادة أداء الموارد البشرية في المؤسسة، حيث حاولت الدراسة الإجابة على ما يلي:

- هل هناك أثر للأدوات التقليدية والحديثة لمراقبة التسيير على ممارسات الموارد البشرية؟
 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في قياس وقيادة الموارد البشرية حسب مستوى استعمال المؤسسات للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير؟
- وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق غرض الدراسة، مع محاولة فحص فرضيات بحثها من خلال استمارتا استبيان، حيث أسفرت دراستها على نتائج عديدة أبرزها الآتي:
- هناك علاقة إيجابية بين الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وقياس الموارد البشرية، وهذا يعني أنه كلما وجدت بمؤسسة صناعية عمومية بالجزائر أدوات قياس حديثة لمراقبة التسيير كلما كان قياس الموارد البشرية جيد وفعال، والعكس صحيح.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- هناك علاقة سلبية ضعيفة جدا وليست لها أي دلالة إحصائية بين الأدوات التقليدية المراقبة التسيير وقياس الموارد البشرية، وهذا يعني أن الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير لا تؤثر على قياس الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية.
 - هناك علاقة إيجابية ضعيفة وغير دالة إحصائيا بين الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير وقيادة الموارد البشرية.
- وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها، قامت بتقديم التوصيات التالية:
- ينبغي على المؤسسات مواكبة التطور الحاصل في علم الإدارة الحديثة وخاصة في مجال مراقبة التسيير من خلال تحديث نظام قيادة أداء الموارد البشرية المبني بدوره على نظام قياس هذا الأخير، وذلك يتبنى الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لما لها من آثار إيجابية كما توصنا إليه من خلال دراستنا.
 - يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما أكبر لمواردها البشرية باعتبارها المحرك الأساسي للأداء.
- الدراسة (07):**

دراسة عريوة محاد، خاوي محمد، 2017، بعنوان "أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" - دراسة حالة بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة- للإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن لنظام مراقبة التسيير توجيه الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء المستدام؟ وكان الهدف من الدراسة: - طرح نماذج نظام مراقبة التسيير الحديثة لتقييم الأداء والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن. دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية وربطها بالمؤشرات الاقتصادية وذلك بمحاولة إعادة التوازن لمحاور بطاقة الأداء المتوازن من اجل الحصول على الأداء الفعال المتوازن والمستدام. حيث جمع البحث بين كل من المنهجين الاستنباطي والاستقرائي.

المنهج الاستنباطي: من خلال الكتب العلمية والمجلات، والمادة العلمية المتاحة على شبكة الانترنت والتي توفر معلومات عن أهمية نظام مراقبة التسيير وأدواته الحديثة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المنهج الاستقرائي: من خلال إجراء دراسة ميدانية بتطبيق أحد الأدوات الحديثة لهذا النظام وهي بطاقة الأداء المتوازن من اجل قياس وتقييم الأداء المستدام في أحد المؤسسات المتوسطة وهي حضنة حليب. وقد اسفرت الدراسة على بعض النتائج والمقترحات نذكر منها:

- قلة الفهم للمقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية مثلا، فإدارة تنظر إلى عدم وجود مؤشرات لتحفيز العمال وذلك كون المؤسسة تعاني من ضائقة مالية، إلا انه يمكن وضعها كهدف استراتيجي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يمكن من زيادة فعالية العامل حتى وان كانت تشكل في بداية الأمر كعبء أو تكلفة، لكن على المدى الطويل حتما ستشكل دخلا إضافيا نتيجة زيادة مردودية العامل من خلال رفع وتحسين أداءه في المؤسسة.

- من خلال النتائج المحصل عليها بعد تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام نلاحظ أهمية التوازن والتكامل بين الأبعاد الخمسة، فكل منظور أو بعد يخدم الآخر فكل انخفاض في أي منظور يمكن أن يؤدي إلى الانخفاض في مستوى الأداء الكلي والفكرة تكمن في أن كل منظور له نسبة وزنه الخاص من مجموع وزن الأداء الكلي في بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

- إن التعامل مع بطاقة الأداء على المدى الطويل وبصفة مستمرة يؤدي بإدارة المؤسسة إلى اتخاذ الإجراءات الوقائية وبأقل تكلفة عوض الإجراءات التصحيحية وتكلفتها الباهظة، لذا فالمؤسسة تلاحظ تغيرات اتجاه أدائها الكلي فيتم تفسيرها بالرجوع إلى نسبة مساهمة كل منظور وهل هي سلبية أم ايجابية ليتم بعد ذلك مراجعة المؤشرات التي بني على أساسها المنظور ومدى نجاعتها في إعطاء النتائج الدقيقة المرجوة منها.

مقترحات:

- يجب على المؤسسة أن تواكب التطور الحاصل في المحاسبة الإدارية الحديثة وبالذات في مجال مراقبة التسيير، من خلال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والذي يعد نظام قياس شامل ومترن ومتعدد الأبعاد الداخلية والخارجية، المالية وغير المالية، الكمية والوصفية القصيرة والطويلة المدى، إضافة إلى بعد آخر يتمثل في الأداء المجتمعي والذي بدوره يتضمن الأداء البيئي والاجتماعي ليكون الأداء متوازنا ومستداما، وهذا من خلال دور البطاقة الاستشرافي الذي يحدد توجهات الأداء ومدى تحقيق الأهداف والتي على أساسها تتخذ القرارات اللازمة من خلال إستراتيجية واضحة المعالم ومحددة الأهداف.

- طريق الاستغلال الأمثل للرأسمال البشري وذلك بالاهتمام بالجانب الاجتماعي كالتكوين، المشاركة في القرارات الإستراتيجية، التحفيز، لأن كل هذه العوامل تزيد من مستوى أداء العمال وتعمل على التحسين المستمر، إضافة إلى المساهمة في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع من خلال المساهمات الخيرية والتنموية.

الدراسة (08):

دراسة حجاج زينب، بصري ريمة، 2017، بعنوان " بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة كأدوات حديثة لمراقبة التسيير " ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2-الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة وكذا تحديد أهم أدواته الحديثة، محاولة إبراز أهمية بطاقة الأداء

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المتوازن كأداة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة، التعرف على دور لوحات القيادة في تحسين نظام مراقبة التسيير، وهذا من اخلال اثبات صحة او نفي الفرضيات التالية:

- إن أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة تتشكل من أدوات حديثة تتمثل في بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة؛

- تعتبر لوحة القيادة من بين أهم أدوات مراقبة التسيير التي تساهم في تفعيل النظام في المؤسسة وذلك عن طريق السماح للمسؤول بتقييم أدائه وقيادة العمليات الخاصة به وذلك من أجل تحسين أدائه؛

- من بين الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير نجد بطاقة الأداء المتوازن التي تعمل على التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية.

حيث استخدام المنهج الاستقرائي من خلال وصف متغيرات الدراسة وجمع النتائج الجزئية للوصول إلى خلاصات حول تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها نذكر:

- نظام مراقبة التسيير هو نظام شامل للمعلومات يعمل على تزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات ومن بين أدواتها الحديثة نجد بطاقة الأداء المتوازن لوحات القيادة ... الخ؛

- تشكل لوحات القيادة أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة وذلك من كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناءً على مجموعة من الأهداف الواقعية؛

- تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد تحقق التكامل والتوازن فيما بينها وكل بعد يكمل الآخر إضافة إلى ذلك يمكن دمج بعد خامس يسمى البعد المجتمعي (بعد البيئي والاجتماعي) وتصبح تسمى هذه البطاقة بعد دمج هذا البعد ببطاقة الأداء المتوازن المستدام؛

- أداة بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة ومتكاملة في الجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية وهذا من أجل ضمان الخطط المحددة ومراقبتها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة والمخطط لها مسبقاً وكذا تقييم الأداء؛

إن الهدف من مراقبة التسيير هو تنمية معلومات المسيرين وتطوير قدراتهم وتعديل اتجاههم وبالتالي يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءة الأفراد وتحسين أداء المؤسسة ككل.

الدراسة (09):

دراسة مرح ظاهر شكري حسن علي، (2016)، بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم" رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس-فلسطين. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، وقد

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تكون مجتمع الدراسة (454) مديراً ومديرة حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (229) مديراً ومديرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما قامت بإعداد (استبانة) خاصة بموضوع وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية ذات مستوى مرتفع جداً للرقابة الإدارية.

- الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية دل على درجة مرتفعة لواقع الأداء الوظيفي.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عملية الرقابة

الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية

ووفقاً لنتائج الدراسة التي توصلت لها الباحثة أشارت بمجموعة من التوصيات من

- ضرورة أن يتابع بعض مديري المدارس الحكومية الأساسية المهام الإدارية الموكلة لكل عضو من أعضاء الهيئتين الإدارية والتعليمية في مدارسهم، وذلك منعا لحدوث أي خلل اداري يؤدي إلى التأثير السلبي على أدائهم الوظيفي، والذي ينعكس بدوره على مستوى انجازهم داخل مدارسهم.

- مواكبة التطورات العلمية والأساليب الرقابية الحديثة بصورة مستمرة وبما يتفق مع متطلبات التطور التربوي الإداري الفلسطيني.

الدراسة (10):

دراسة قويدر الواحد عبد الله، (2015)، بعنوان دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" -حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف- أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3. وقد هدفت الدراسة إلى إعادة التوازن لبطاقة الأداء المتوازن عبر إضافة البعد البيئي والاجتماعي، ومناقشة التسلسل السببي الذي يشتمل عليه التخطيط الاستراتيجي، مع التركيز على فهم مفهوم مسؤولية المؤسسة الاجتماعية وتأثيرها على مؤشرات ومقاييس الأداء المتوازن ويتضمن ذلك دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية وربطها بالمؤشرات الاقتصادية في بطاقة الأداء المتوازن. في حين توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تقدم بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجموعة مؤشرات مطورة من قبل المؤسسة مرتبطة بالإستراتيجية، والتي تقدم للمستخدم فرصة قيادة محددات ودوافع الأداء، وتساعد على توصيل الإستراتيجية إلى كل أعضاء المؤسسة، وتحديد العوامل الأساسية للنجاح من خلال مؤشرات ذات طبيعة مالية وغير مالية، كمية ونوعية مدى قصير ومدى طويل، ومكملة لأدوات التخطيط الإستراتيجي ولها دور أساسي في قيادة المؤسسة من

خلال:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- ترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء والتي تساعد المديرين على توجيه الطاقات والموارد والمعلومات لتحقيق أهداف المؤسسة؛ إعلام جميع العمال بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها مما يسمح للمدراء بإيصال إستراتيجية المؤسسة إلى الدنيا في المؤسسة، وربطها بأهداف الأقسام والأهداف الفردية.

- توحيد المبادرات والأنشطة المتنوعة لغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية عند استخدام الأهداف الموضوعية

في لوحة القيادة في جوانبها الأربعة كأساس لتوزيع الموارد وتحديد الأولويات؛

- تمكن المؤسسة من مراقبة وتعديل أي ضعف في تنفيذ الإستراتيجية وتصحح أي خطأ في ذلك من خلال

مؤشراتها الموزعة على الأبعاد الأربعة.

- يساعد نظام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء المالي وغير المالي في الأجل الطويل والقصير، ويوازن بين الأداء الداخلي والخارجي.

- إن التعامل مع بطاقة الأداء على المدى الطويل وبصفة مستمرة يؤدي بإدارة المؤسسة إلى اتخاذ الإجراءات الوقائية وبأقل تكلفة عوض الإجراءات التصحيحية لذا فعندما تلاحظ المؤسسة تغيرات في اتجاه أدائها الكلي

يتم تفسيرها بالرجوع إلى نسبة مساهمة كل بعد وهل هي ايجابية أو سلبية ليم بعد ذلك مراجعة المؤشرات التي يبني على أساسها البعد، ومدى نجاعتها في إعطاء النتائج الدقيقة والمرجوة منها.

- إدخال أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأهمها البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن يساعد المؤسسات على

التعامل مع كثير من المشاكل المعروفة مثل (التركيز على الأصول الملموسة، تحسين العمليات ... الخ).

- تمثل نظام بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية عملية تكيف لنظام عمل بطاقة الأداء المتوازن من خلال دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية والتي تمثل الأداء المجتمعي لتكتمل عملية القياس والتقييم تحت ضوابط المسؤولية الاجتماعية وبالتالي الحصول على الأداء المتوازن المجتمعي.

- تساعد بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية في وضع الأهداف الإستراتيجية في شكل معدلات أداء بيئي وتحديد طرق تحقيق هذه الأهداف وذلك بتحديد مسببات الأداء البيئي الحالي، ومن ثم العمل على تحسينه للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية الموضوعية وتوفير مؤشرات أداء تساعد المؤسسة على التنبؤ بالأداء المستقبلي بالإضافة إلى المؤشرات التي تعالج الماضي والحاضر.

الدراسة (11):

دراسة سعدو سمية، (2015)، بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء في المؤسسة" - حالة مؤسسة م ع ا. ريتلم. ش ذ ا - رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3. وقد هدفت الدراسة إلى عرض بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس الأداء الاستراتيجي ومتابعته وتصحيحه، إظهار أهم مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تعمل على قياس الأداء من الجوانب الأربعة المتمثلة في الجانب المالي، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية وجانب التعلم والنمو دون التركيز على جانب معين على حساب جانب آخر، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام للإدارة الاستراتيجية وقياس الأداء، تدمج بين أربع محاور إدارية تسمح للمسيرين بتكوين نظرة شاملة عن أداء المؤسسة إذ تعمل على:
 - ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أفعال
 - الاتصال والانسجام الذي يسهل على الإدارة توضيح الاستراتيجية وشرحها لموظفيها وربطها مع الأهداف وفقا لنشاطاتها.
- بطاقة الأداء المتوازن توفر للمسيرين إطارا شاملا للعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء.
- المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تحقق الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وبين النتائج المرغوبة ومحددات هذه النتائج.
- ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى مثل العملاء، العمليات الداخلية وديناميكية التعلم النمو في المؤسسة، وتعمل على تحقيق توازن بين هذه الجوانب الأربعة.
- تشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدرا ثريا للمعلومات وهي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة.
- يتوفر لدى إدارة المؤسسة الإدراك الجيد بأن نجاحها في سوق المنافسة، ومقدرتها على البقاء والصمود والاستمرار في السوق، يتطلب منها عمل جدي وصارم لتحسين أدائها ما يعطيها القدرة على تحقيق الرؤى الاستراتيجية الخاصة بها والمتمثلة في الوصول إلى مستوى متين وقوي ماليا وفنيا يعمل بكفاءة وفعالية وتنافسية عالية.

الدراسة (12):

دراسة خلف الله كريم، 2012؛ بعنوان " دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة" - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات تبسة - بهدف دراسة أثر الربط والتكامل بين نظام مراقبة التسيير وكيفية استعمال أدواته الحديثة في إطار مبادئ ومعايير الاستدامة لتحسين الأداء الشامل، واعتمد الباحث في منهج البحث على الأسلوب التحليلي للبيانات المتعلقة بدراسة حالة المؤسسة محل الدراسة قصد التعرف على واقعها ومستوى أدائها، وقد أسفر هذا الأسلوب التحليلي للبيانات عن النتائج عديدة أبرزها الآتي:

- تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى منتجات العصر الحديث ومن بين الأدوات المستحدثة في قياس وتقييم الأداء إذ تسمح بسد الفجوة بين المدى الطويل والقصير من خلال تبني التوجه الاستراتيجي وربطه بتوازن الأداء، بالإضافة الى انها تعتمد مؤشرات جديدة غير مالية تسمح بإعطاء صورة أوضح عن الأداء وبعده محدود تقاديا لتشتت الأذهان أثناء التقييم.
- بالإضافة الى لوحات القيادة التي تعد أكثر مرونة من بطاقة الأداء، حيث يمكن للمؤسسات اعتماد النموذج المناسب لها حسب نشاطها وحجمها، واعداده من خلال مجموعة مؤشرات محسوبة ومعدة بالطريقة التي تناسبها وتناسب استراتيجيتها ونظامها الداخلي، وتكون هذه المؤشرات إما خاصة بالأداء المالي، أو الاجتماعي أو البيئي، كما يمكنها متابعة تطور الرأسمال اللامادي أو الفكري من خلال لوحات قيادة خاصة مثل لوحة القيادة الاسكندنافية أو لوحة قيادة الرأسمال الفكري، حيث أثبتت أن الرأسمال الفكري مهمل في العديد من المؤسسات على الرغم من انه يساهم بنسبة كبيرة في تحقيق القيمة للمؤسسة.
- تعتمد المؤسسة فقط الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير محاسبة عامة محاسبة تحليلية تسيير الميزانية، لوحة القيادة.... إلا أنها وفي ظل توجهها نحو تبني التنمية المستدامة في استراتيجيتها لا تعتمد على الأدوات الحديثة خاصة تلك التي تعتمد على المؤشرات الغير مالية، مثل لوحات القيادة المدمجة لمبادئ التنمية المستدامة، بطاقة الأداء المتوازن، ... إلخ.
- لوحات القيادة المعتمدة من طرف المؤسسة غير مصممة بشكل يعكس أو يلبي احتياجات المسؤولين، فبمقارنة محتويات هذه الأدوات مع انشغالات المسؤولين يظهر القصور في طريقة الاعداد، بالإضافة إلى سوء استعمال هذه الأداة حيث كان استعمالها مقتصرًا فقط في تقييم النتائج وتجميع البيانات شهريًا إلى الجهات العليا بغرض التحقق من مدى مطابقة الأهداف مع النتائج الفعلية.
- إن عدم قدرة أدوات قياس الأداء المعتمدة بالمؤسسة على لعب دورها الرئيسي المتمثل في تكملة عجز الأنظمة الرقابية الأخرى راجع إلى عدم الإدراك لمدى أهمية ادماج مبادئ التنمية المستدامة في استراتيجية المؤسسة وتكييف مختلف الأدوات معها.

2.6.1. الدراسات باللغة الأجنبية:

الدراسة (01):

دراسة أوانا فيلكو-لايتينين، أوغان م. يجيتباسيوغلو، 2012؛ بعنوان " استخدام لوحات القيادة في الأداء الإداري: أدلة من مديري المبيعات"

The Use of Dashboards in Performance Management: Evidence from Sales Managers

تهدف الدراسة إلى تحديد الميزات والأغراض والاستخدامات والفوائد الرئيسية للوحات معلومات الأداء وفحصها تجريبيًا، لقد وجدنا أن حوالي ربع مديري المبيعات الذين شملهم الاستطلاع في فنلندا استخدموا

لوحة القيادة، وهو أقل مما تم الإبلاغ عنه سابقًا. تم استخدام لوحات القيادة لأربعة أغراض مختلفة: (1) المراقبة، (2) حل المشكلات، (3) الترشيح، و(4) التواصل والاتساق. كان هناك ارتباط كبير بين الاستخدامات المختلفة للوحات القيادة وإنتاجية المستخدم مما يشير إلى أن لوحات القيادة كان يُنظر إليها على أنها أدوات فعالة في إدارة الأداء، ليس فقط لمراقبة أداء الفرد ولكن لأغراض أخرى بما في ذلك الاتصالات، لا يبدو أن جودة البيانات في لوحات القيادة تشكل مصدر قلق (باستثناء الاكتمال) ولكنها كانت محركًا بالغ الأهمية فيما يتعلق باستخدامها، وقد وجدت هذه الدراسة الاستكشافية دليلاً على الاستخدام المتعدد الأوجه للوحات القيادة في إدارة الأداء، حيث:

- أنه يتم استخدام لوحات القيادة بشكل مكثف لأغراض الاتصال والاتساق، حتى أكثر من المراقبة الذاتية.

- أن لوحات القيادة يجب أن يُنظر إليها على أنها أدوات تعاونية وليست أنظمة دعم قرارات فردية تساعد في توصيل قيم وأهداف الشركة بقدر ما يجب إصلاحها لتحقيقها.

- تشير النتائج إلى أن لوحات القيادة التي تتبناها المؤسسات لم تكن قريبة من أدوات إعداد التقارير المثالية التي تصورناها.

- أنه يجب على المؤسسات التي تخطط لاعتماد لوحات القيادة أن تفكر في تضمين ميزات التعمق وتحليل السيناريوهات على الأقل لتحقيق الاستفادة الكاملة من هذه التكنولوجيا.

- أن لوحات القيادة تسد فجوة حرجة في إعداد التقارير وأن المؤسسات قد تتخلى عن فرصة للاستفادة بشكل أفضل من البنية التحتية الحالية لتكنولوجيا المعلومات وذكاء الأعمال.

- أن لوحات القيادة يمكن أن تجمع بين العديد من المفاهيم المتعلقة بإدارة الأداء وتكنولوجيا المعلومات مثل بطاقة الأداء المتوازن BSC والاستراتيجية، الخرائط وذكاء الأعمال وما إلى ذلك، مما يوفر للمستخدمين "مركزًا واحدًا" لجميع المعلومات المتعلقة بالأداء والاستراتيجية.

الدراسة (02):

دراسة آن بيورك مالين سيوستراندي، 2011، بعنوان "أنظمة مراقبة التسيير: الوصفة المثالية للتصور

الاستراتيجي" **MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS: THE RECIPE FOR**

STRATEGIC VISUALIZATION"

الهدف من هذه الأطروحة هو المساهمة في فهم أكثر ثراءً لأنظمة مراقبة التسيير، بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ولوحة القيادة (Tableau de Bord (TDB)، وقدرتهما على العمل في بيئة الحياة الواقعية، كعنصر مهم لدعم استراتيجية المنظمة بكفاءة، أما المنهج فتم تنفيذ دراسة حالة، تحتوي على الشركة "أ"، من خلال منهج وصفي بهدف ربط النظريات وأنظمة مراقبة التسيير بطاقة الأداء المتوازن BSC ولوحة القيادة TDB، ببيئة واقعية، وتستند النتائج التجريبية بشكل رئيسي على المعلومات التي تم جمعها من

خلال المقابلات شبه المنظمة، وأهم ما جاء فيها أنه يُنظر إلى بطاقة الأداء المتوازن BSC على أنها صارمة ومسيطر عليها بطبيعتها وتثبت الحقائق في المقام الأول، بينما يعزز لوحة القيادة TDB التواصل بهدف تعليمي، وبغض النظر عن المزايا العديدة التي قد ينطوي عليها استخدام مجلس التجارة والتنمية، فإن الهيكل الحالي للشركة "أ"، بنهجه الهرمي، يقاوم تنفيذه، قد تشير النظرية إلى جانب رغبة الموظف إلى أن لوحة القيادة TDB هو البديل الأمثل لدعم الإستراتيجية، ومع ذلك فإن واقع الشركة "أ"، مع وجود أعضاء مجلس الإدارة كمراقبين وصانعي قرار، يشير إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC، ونتيجة للارتباط بين اختيار نظام مراقبة التسيير MCS وأيديولوجية المنظمة، سيستمر اعتبار بطاقة الأداء المتوازن BSC الممارسة المثالية داخل الشركة "أ" طالما ظل النهج التنازلي قائماً، ما إذا كانت النظرية أو الواقع هو الذي يقرر نظام التحكم الذي سيتم استخدامه فهو أمر متروك للمنظمة، بغض النظر عن اختيار المنظمة لنظام التحكم، ستظهر المزايا إذا تم الانتهاء من التنفيذ الحقيقي في ارتباط وثيق بالإطار النظري.

7.1. التعليق على الدراسات:

تشير الدراسات المذكورة إلى أهمية استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في مجالات مختلفة، وتسلط الضوء على بعض التشابه والاختلاف بينها، هنا تلخيص للتحليل:

الدراسة الأولى تسلط الضوء على دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء، وتبرز أهمية لوحات القيادة ومرونتها في تحقيق التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية، وتشير إلى أن قلة فعالية أدوات القياس يمكن أن ترتبط بعدم اندماجها بمبادئ التنمية المستدامة.

في حين أن الدراسة الثانية تظهر العلاقة الإيجابية بين الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وقياس الموارد البشرية، وتشير إلى عدم تأثير الأدوات التقليدية على قياس الموارد البشرية.

والدراسة الثالثة تسلط الضوء على أهمية تحقيق السير الحسن والأداء الجيد عبر أدوات مراقبة التسيير، وتُظهر تحديات تداخل المهام بين المحاسب والمدير في بعض الحالات.

غير أن الدراسة الرابعة تُظهر النتائج الإيجابية لأداء مراقبي التسيير في البنوك التجارية الجزائرية، كما تسلط الضوء على الاستخدام الفعال للنظام المعلوماتي وتحسين جودة الخدمات.

أما الدراسة الخامسة فإنها تؤكد على دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية، وتشير إلى أهمية تطوير نظام المعلومات ليكون دقيقاً وفعالاً.

ونجد أن الدراسة السادسة تستعرض أهمية نظام مراقبة التسيير وأدواته الحديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة، وتشير إلى أن لوحات القيادة تعتبر أداة هامة لاتخاذ القرارات وتحقيق التوازن.

والدراسة السابعة تركز على أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. النتائج تشير إلى قلة الفهم للمقاييس غير المالية، مثل المؤشرات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الاجتماعية، وتشدد على أهمية استخدامها في تحفيز العمال، ويتعامل البحث أيضًا مع تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام، حيث يبرز أهمية التوازن والتكامل بين الأبعاد الخمسة. وأما الدراسة الثامنة فإنها تتناول مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في ترشيد اتخاذ قرارات الإدارة الرياضية. النتائج تشير إلى أن لوحة القيادة الاجتماعية تعتبر أداة فعالة في قيادة العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، كما يتميز استخدامها بتجديد دوري للمعلومات ومرونة في إدخال التعديلات الضرورية حسب متخذ القرار.

الدراسة الأولى (أجنبية) تقارن بين أنظمة مراقبة التسيير، مثل BSC و TDB، تشير النتائج إلى أن BSC يُنظر إليها على أنها صارمة ومسيطر، بينما يعتبر TDB أداة تعليمية وتواصلية. الدراسة تبرز أن اختيار نظام التحكم يتأثر بالهيكل التنظيمي والأيدولوجية، حيث يستمر استخدام BSC في الشركة "أ" بسبب النهج التنازلي.

يُظهر تحليل الدراسات المتعددة التوافق فيما يتعلق بأهمية استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين الأداء الإداري، يُبرز النقاط المشتركة في تسليط الضوء على دور بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة في تحقيق التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية، وفي تحسين الأداء الإداري. يُشير التحليل أيضًا إلى التشابه بين الدراسات في التأكيد على أهمية التوازن والتكامل بين الأبعاد المختلفة عند تقييم الأداء، هذا التوجه نحو الشمولية يُظهر أن نجاح استخدام أدوات مراقبة التسيير يعتمد على فهم شامل لمختلف الجوانب الإدارية.

من بين الاختلافات الملاحظة، يظهر تباين في فهم المقاييس غير المالية، في حين أن الدراسة السابعة تشير إلى قلة الفهم لهذه المقاييس، يؤكد البحث الثامن على فعالية لوحة القيادة الاجتماعية، هذا يُظهر تحديًا في تطبيق المقاييس غير المالية وضرورة تعزيز فهمها واستخدامها بشكل فعال. الدراسة الأجنبية التي تقارن بين BSC و TDB تُسلط الضوء على اختلاف في اختيار النظام بناءً على الهيكل التنظيمي والأيدولوجية. هذا النقاش يوفر فهمًا أعمق حول كيفية اختيار الأنظمة وتأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على هذا الاختيار.

يظهر التحليل أيضًا أهمية استخدام لوحات القيادة كأدوات تعاونية وليست فقط أنظمة دعم قرارات فردية، هذا يبرز أن النجاح في استخدام هذه الأدوات يعتمد أيضًا على تبنيتها كأدوات تشجيع التواصل وتحقيق التناغم في الأداء الإداري.

بصفة عامة يُظهر تحليل الدراسات التفاعل المعقد بين الأدوات المختلفة والسياقات المؤسسية، حيث يُعزز هذا الفهم الشامل لأهمية توظيف الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين الأداء الإداري وتحقيق التوازن المطلوب.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

تمهيد:

تعد مراقبة التسيير أداة ضرورية في قيادة المؤسسات ذات الطابع الإداري، فبفضلها يمكن للمديرين تفويض المسؤوليات والسلطات بشكل فعال، مما يساعد في تجنب التمركز الزائد والتفوقية البيروقراطية التي قد تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك من خلال توجيه المهام وتفويضها بشكل دقيق، فتسعى مراقبة التسيير إلى تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية في أداء المهام، مما يسهم في تحسين الأداء بشكل دوري ومستمر، كما تلعب دوراً في ضبط تسيير النشاطات وتعزيز القدرة على التنسيق بين الأقسام والوحدات الإدارية، مما يسهم في تحقيق تناغم أفضل وتعزيز الكفاءة الشاملة.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

1.2. ماهية مراقبة التسيير وأهم أدواتها الحديثة: قبل التطرق إلى ماهية مراقبة التسيير وأهم أدواتها الحديثة، لابد لنا من التطرق إلى:

1.1.2. الحاجة للرقابة **Need for Control** : (حسين حريم، 2019، ص303)

تبرز أهمية الرقابة من ارتباطها الوثيق بالوظائف/ العناصر الإدارية الأخرى ولاسيما التخطيط، فبعد وضع الخطط والقرارات المختلفة يتم حشد الموارد والجهود والنشاطات المختلفة لتحقيق الأهداف والنتائج المحددة، ومن أجل ضمان سير العمل في الاتجاه الصحيح ينبغي مراقبة ومتابعة سير الأداء والانجاز والكشف عن أي معوقات تواجه العمل وتتجه الإدارة في الوقت المناسب إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات المناسبة، كما أن من الضروري تفادي وقوع الأخطاء والانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها. ومن ناحية أخرى، وحتى لو تم وضع الخطط والقرارات بطريقة رشيدة ومنظمة، فقد تنشأ ظروف وأحداث داخلية وخارجية (اقتصادية واجتماعية وسياسية ... الخ) غير متوقعة، الأمر الذي يتطلب من الإدارة مراقبة ومتابعة تنفيذ الخطط والقرارات لتصحيح مسار الجهود والنشاطات بما يتوافق مع الخطط لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

وهكذا هنالك عوامل وتحديات كثيرة تواجه منظمات اليوم وتجعل عملية الرقابة في غاية الأهمية لضمان حسن سير العمل وتقرير ما إذا كانت هنالك حاجة للتحسين والتطوير، وفي أي المجالات، وما حجم هذا التطوير وسرعته، وهل هو عاجل أم لا، ومن أهم الأمور التي تسهم في أهمية الرقابة :

✚ لا يمكن مساءلة فرد / جماعة عن أعمالها ومسئولياتها بدون عملية الرقابة: فمن خلال الرقابة يدرك الأفراد والجماعات أدوارها ومسئولياتها وما هو متوقع منها وكيف سيتم تقييم الأداء، وما هي معايير الأداء الفعال التي سوف تستخدم في عملية التقييم .

✚ سرعة التغيير: إن تغير العوامل البيئية المختلفة بسرعة متزايدة يتطلب عملية تقييم وإعادة تقييم مستمرة للخطط الاستراتيجية والتكتيكية، وكذلك وضع نظم رقابة لمساعدة المديرين على رصد ومواكبة التغيرات التي تؤثر بشكل كبير على أعمال المنظمة ونشاطاتها.

✚ تزايد حجم وتعقد منظمات اليوم: فالمنظمات الكبيرة، ذات خطوط الإنتاج المتعددة والواسعة الانتشار جغرافيا تتطلب نظم رقابة مناسبة لقياس أداء المنظمات وفعاليتها، كما أن ميل المنظمات نحو تطبيق اللامركزية يدعو إلى تطبيق وسائل فعالة في عملية رقابة الأداء .

✚ وهناك سبب آخر يدعو لتطبيق الرقابة: وهو أن البشر يخطئون وقد تكون هذه الأخطاء في بعض الحالات كبيرة وخطيرة، لذا لا بد من وجود نظم رقابة قادرة على تحديد ما هو القرار الخاطئ أو الإجراء الخاطئ حتى يمكن اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب لتقليل الأضرار، ويجب ألا ينظر إلى نظم الرقابة على أنها وسيلة لإلقاء اللوم والنقد وتصيد الأخطاء ولكنها إنذار مبكر لتحديد الانحرافات عن أهداف المنظمة، وأن الهدف الأساس من الرقابة هو ضمان تحقيق أهداف المنظمة، وأنها عملية إيجابية.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

أما عن ماهية مراقبة التسيير فهي عملية تتمثل في مراقبة وتقييم الأداء المالي والإداري لمؤسسة أو منظمة ما، يهدف هذا النوع من المراقبة إلى ضمان أن الأنشطة التشغيلية والمالية للمؤسسة تتم بكفاءة وفعالية، وأن الموارد تستخدم بشكل ملائم ومناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما أنها عبارة عن "مجموعة من الوسائل التي تضمن السلوك الأمثل لكل فرد داخل الإدارة"، وأيضًا الرقابة من وجهة الإسلام سواء أكانت داخلية أو خارجية تؤدي للتأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية بصورة دقيقة وفقًا للمقاييس والمعايير والضوابط المرعية في خصوص شأنها، من الناحية العلمية والفنية والعملية والقانونية والدينية، (حسن عبد المقصود، 2016، ص134) وفي ذلك قال الله تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْنكُمْ رَقِيبًا ۗ ﴾ (النساء الآية 1)، وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ مِمَّا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ ﴾ (ق الآية 18)، وكذلك قوله سبحانه وتعالى: ﴿ وَوَضِعَ الْكِتَابَ فَتَرَى الْمُجْرِمِينَ مُشْفِقِينَ مِمَّا فِيهِ وَيَقُولُونَ يَا وَيْلَتَنَا مَالِ هَذَا الْكِتَابِ لَا يُغَادِرُ صَغِيرَةً وَلَا كَبِيرَةً إِلَّا أَحْصَاهَا ۗ وَوَجَدُوا مَا عَمِلُوا حَاضِرًا ۗ وَلَا يَظُنُّ رَبُّكَ أَحَدًا ۗ ﴾ (الكهف الآية 49).

في سياق المؤسسات الرياضية، تُعتبر هذه الأداة هدفًا رئيسيًا لتحقيق الكفاءة، والفعالية، والملائمة في التسيير، حيث يتم ذلك عبر التأكد من استخدام الموارد بشكل جيد وفقًا لأسس عقلانية وتحقيق الأهداف المحددة من قبل تلك الإدارات.

تشير المصطلحات المتعلقة بمفهوم مراقبة التسيير إلى جوانب مختلفة من الأداء والتحقق من تحقيق الأهداف المسطرة.

➤ **الكفاءة:** يتعلق بمقارنة النتائج بالموارد المستخدمة، أي قياس كفاءة استخدام الموارد لتحقيق النتائج المحددة.

➤ **الفعالية:** يرتبط بمقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، أي قياس مدى تحقق المؤسسة الأهداف التي حددت لها.

➤ **الملائمة:** تركز على العلاقة بين الأهداف والموارد، حيث يجب أن تكون الأهداف متناسبة مع الموارد المتاحة.

➤ **الرضا:** يعبر عن العلاقة بين النتائج المحققة ورضا الأفراد، أي مدى تلبية النتائج احتياجات ورغبات الأفراد.

➤ **التوقعات:** يركز على العلاقة بين الأهداف المسطرة وتوقعات الأفراد، حيث يجب أن تكون الأهداف متناسبة مع توقعات الأفراد. (Hélène et autre, 2013, pp7,8)

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

الشكل رقم (01): أهم متغيرات مراقبة التسيير في المؤسسة الرياضية



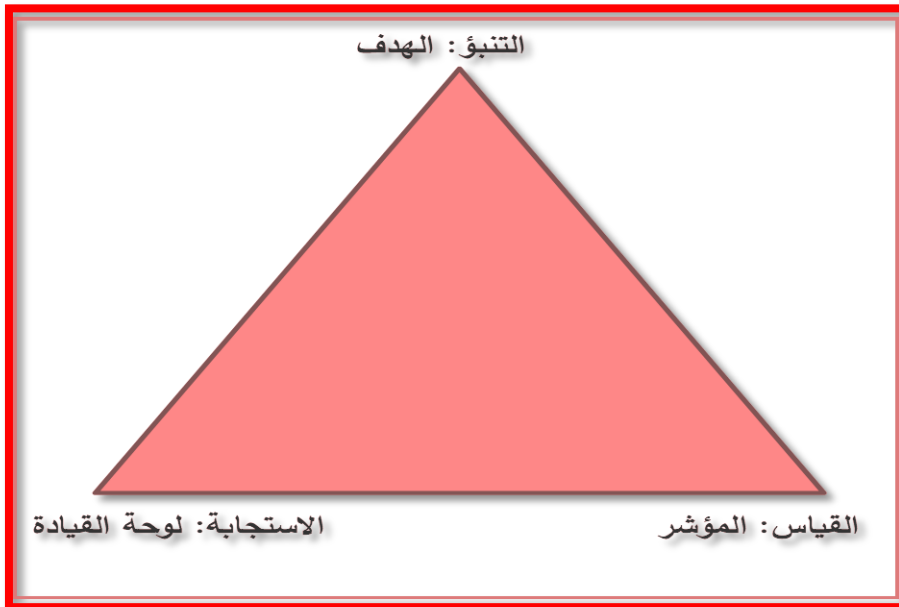
المصدر: Héléna et autre, opcit, p8 الكفاءة

في حين أن الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسات الرياضية تلعب دوراً مهماً في تحليل الأداء واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومن أهم هذه الأدوات:

2.1.2. لوحات القيادة:

لوحات القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض وبشكل سريع وبسيط وديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي إذن وسيلة التجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، وعادة ما يقارن جدول قيادة التسيير بجدول قيادة السيارة هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الاتجاه الصحيح، وتعرف أيضا بأنها "وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل أعوان المؤسسة". ولوحة القيادة هي عبارة عن مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات واتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة كما تسمح أيضا بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة.

تمثل لوحة القيادة عملية الاستجابة ضمن مثلث مراقبة التسيير والذي يتضمن ما يلي:



الشكل رقم (02): مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

يشير الشكل إلى أن لوحة القيادة في مجال المجموعة من مؤشرات الأداء التي توضع انطلاقاً من استراتيجية المؤسسة وأهدافها المرسومة وصولاً إلى مساعدة المؤسسة عن طريق توجيهها وتصحيح انحرافاتهما وذلك بتمكينها من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب والتي تسمح ببقائها واستمرارها، أي من خلال عملية القياس الصحيحة انطلاقاً من وفرة وصحة المعلومات المتاحة ومدى تفاعل واستجابة لوحة القيادة معها يمكن التنبؤ بالأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة. (عريوة، زغبة، 2020، ص32) من هنا يمكن القول إن لوحات القيادة:

✚ تعتبر أداة أساسية لإظهار البيانات الرئيسية والمؤشرات الرئيسية لأداء المؤسسة الرياضية بشكل مرئي وسهل الفهم.

✚ يمكن أن تشمل مؤشرات مثل الإيرادات والمصروفات، عدد المشجعين، نتائج المباريات، مستوى تفاعل الجماهير عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وغيرها.

✚ تساعد في تتبع الأداء على مدار الزمن واتخاذ القرارات الفورية بناءً على البيانات الجارية.

3.1.2. بطاقة الأداء المتوازن:

إن المتغيرات البيئية المحيطة بالنظام المحاسبي عموماً والمحاسبة الإدارية خصوصاً وما نتج عنها 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، وظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء وذلك من خلال تقديم ما اصطلح عليه ببطاقة الأداء المتوازن (BSC) والتي هي إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقييم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها باستراتيجية المؤسسة.

وهذا الأسلوب الأخير (BSC) هو الأحدث والأكثر موازنة لمختلف مؤشرات الأداء الموضوعية بناءً على أهداف المؤسسة واستراتيجيتها. (محاد، طلال، 2020، ص37)

من هنا يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن:

✚ تساعد في تحديد وتوجيه الاستراتيجيات والأهداف للمؤسسة الرياضية.

✚ تتضمن مؤشرات تغطي أربعة محاور رئيسية: الأداء المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ورؤية العميل أو الجماهير.

✚ يتم استخدامها لقياس الأداء على المدى الطويل بشكل متوازن بين مختلف الجوانب الاستراتيجية.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

4.1.2. بطاقة قياس الأداء المتوازن المجتمعي:

تتعتمد هذه البطاقة على نفس مبادئ بطاقة الأداء المتوازن ولكن مع التركيز على الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية للأداء المستدام.

تساعد في تقدير الأثر البيئي للأنشطة الرياضية، وكذلك في تقدير الجوانب الاجتماعية مثل تأثير النادي على المجتمع المحلي.

تعتبر أداة قيمة في التقييم الشامل لأداء المؤسسات الرياضية، حيث تأخذ بعين الاعتبار ليس فقط النواحي المالية والرياضية ولكن أيضًا الأثر الاجتماعي والبيئي.

تُجمع هذه الأدوات الحديثة على مجموعة متنوعة من المؤشرات والبيانات لمساعدة القادة والمديرين في المؤسسات الرياضية على فهم الأداء واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أفضل وأكثر دقة.

2.2. لوحة القيادة كأداة للتسيير: (بوهالي، 2013، ص74)

تحتاج المؤسسة للاستغلال السريع للعديد من المعلومات وهذا لتقييم وإرشاد ومراقبة الأداء، وهذا ما أدى إلى ظهور لوحة القيادة سنة 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة وذلك بمقارنة النسب المحصل عليها مع النسب المعيارية، لينتظر هذا المصطلح في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1948

1.2.2. مفهوم لوحة القيادة: تعددت التعاريف الخاصة بلوحة القيادة ومن بينها ما يلي:

تعريف 1: لوحة القيادة هي أداة للتسيير تضم مجموعة من مؤشرات القياس، تسمح بتحقيق التنبؤات في المدى القصير والمتوسط من أجل ضمان بلوغ الأهداف المحددة مسبقًا.

تعريف 2: لوحة القيادة هي أداة للاتصال والتقرير تسمح لمراقب التسيير بلفت انتباه المسئول بالنقاط الجوهرية في نهاية التحسين.

2.2.2. خصائص لوحة القيادة: (حجاج، بصري، 2017، ص07)

تتميز لوحة القيادة بعدة مميزات، فهي:

أداة كمية: تحتوي على معلومات كمية مهمة مثل المؤشرات الرئيسية، الفروقات، النسب، الجداول، والمنحنيات، مما يسهل على المسؤولين تحليل تقدم العمليات التي يشرفون عليها بشكل سريع.

ضرورة لتشخيص سريع: تُعد أساسية لتمكين كل مسئول عملي من تقدير تقدم العمليات التي تقع ضمن اختصاصه بسرعة وفاعلية.

سهولة الاستخدام: تصمم لتكون سهلة الفهم والوضوح نظرًا لاستخدامها المتكرر.

تجميع الخبرات والتعلم: تمكن عملية إعدادها من جمع البيانات وتحليلها لصياغة معايير لتحكم في أداء الأعمال.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

✚ إدارة الأداء: تستخدم كأداة أساسية في تقييم أداء المسؤولين العمليين ومدى تحقيقهم للأهداف المحددة.

✚ الخصوصية الزمنية: تمثل في القدرة على اتخاذ القرارات الضرورية في أقصر وقت ممكن لتحقيق الأهداف المحددة، مما يميزها عن الأدوات الأخرى للمراقبة.

✚ تكيف مع تنظيم المؤسسة: يجب أن تتوافق لوحة القيادة مع تنظيم المؤسسة، بما في ذلك تقسيم المسؤوليات، مما قد يستلزم وجود لوحات قيادة متعددة وفق مبدأ التداخل، حيث يحصل كل مسؤول على لوحات تخص مرؤوسيه.

3.2.2. أنواع لوحة القيادة: (بوهالي، 2013، ص76)

تتنوع لوحة القيادة بحسب طبيعة المسؤوليات الموجودة في المؤسسة، وعموماً يمكن تقسيمها إلى الأشكال التالية:

1.3.2.2 لوحة القيادة الوظيفية: تستخدم لتقييم أداء وظيفة معينة، وتقدم المعلومات المباشرة بشكل مفهوم وفي الوقت المناسب. تشمل:

✚ لوحة القيادة المالية: توفر معلومات عن الحالة المالية للمؤسسة مثل الإيرادات والتكاليف.

✚ لوحة القيادة الاجتماعية: تقدم معلومات حول الموظفين والجوانب الاجتماعية للمؤسسة مثل التوظيف والتدريب.

✚ لوحة القيادة التقنية: تركز على الجوانب التقنية مثل الأجهزة وحالات الصيانة.

✚ لوحة قيادة الخزينة: تمدنا بجميع حقوق المؤسسة (أرصدة مختلف الحسابات، الديون... الخ).

2.3.2.2 لوحة القيادة التسييرية: تجمع معلومات من مختلف لوحات القيادة الوظيفية لمتابعة نشاط المؤسسة وتقديم تقارير حول النتائج ومراقبة التنفيذ.

4.2.2. دور لوحة القيادة: (حجاج، بصري، 2017، ص08)

دور لوحة القيادة يتجلى في النقاط التالية:

✚ كوسيلة تجميع: توفير معلومات رقمية واضحة تسهل فهم الوضع الحالي للمؤسسة وتمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات الصحيحة بسرعة.

✚ كوسيلة تسيير: تساعد في تحديد المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بكفاءة.

✚ كأداة مراقبة: تتيح رصد الأداء وتحديد النقاط الضعيفة والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة.

✚ كوسيلة تشخيص: تكشف عن الظواهر غير الطبيعية وتساعد في تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

✚ **كوسيلة حوار:** تسهل التواصل والتعاون بين مختلف الأطراف المعنية في المؤسسة.

✚ **كوسيلة إعلام:** توفر معلومات حول مستوى الأداء والتحديات المواجهة.

✚ **كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات:** تعزز التعلم والتطوير المستمر للمسؤولين.

✚ **كوسيلة قياس:** تقدم معايير قابلة للقياس لقياس الأداء وتحديد الانحرافات.

✚ **تساعد في عملية اتخاذ القرارات:** تقدم معلومات أساسية لاتخاذ القرارات الفعالة.

✚ **كوسيلة تنبؤ:** تساعد في التنبؤ بالمستقبل بناءً على البيانات الحالية والسابقة.

✚ **تحفيز للمسؤولين:** تعكس القدرات الإبداعية وتوفر التحفيز لتحقيق الأهداف المحددة.

3.2. تاريخ تطور مدخل قياس الأداء المتوازن: (تهاني بنت عبد الله آل سميح، 2020، ص 51-

53)

يعود تاريخ تطور مدخل قياس الأداء المتوازن إلى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث بدأت الإدارة تدرك أهمية تقدير الأداء بشكل شامل لضمان التنمية والاستدامة. وفي دراستها، أشارت السيد (2011) وآل عوشن (2011م) إلى أن القرارات الإدارية كانت تعتمد بشكل أساسي على المؤشرات المالية، مما أدى إلى تعقيد العمليات التشغيلية وتقديم تحليل غير كافٍ لأداء الأعمال، ومنذ ذلك الحين، بدأ الباحثون بالتفكير في وسائل تطويرية تتجاوز مع تعقيدات البيئة التجارية المتغيرة، وقد أسهمت الدراسات في عقد الثمانينيات في تطوير مجموعة من المفاهيم والأدوات الجديدة مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، وكان من بين هذه التطورات تبني مفهوم "الأداء المتوازن". وفي تحليلهم، يشير يوسف (2016) إلى أن مفهوم مدخل قياس الأداء المتوازن قدم لأول مرة في جامعة هارفارد في عام 1992 عبر مقال نشرته هوترز ونورتون في مجلة هارفارد للأعمال. تم تطوير المنهجيات لقياس الأداء المتوازن منذ التسعينيات، حيث أشارت الدراسات السابقة إلى تطورها مثل البحث الذي أجراه إدريس والغالبي (2000م) والهاللي وزملاؤه (2010م)، وكذلك فاطمة إبراهيم (2015م). يمكن تقسيم هذا التطور إلى ثلاثة أجيال:

✚ **الجيل الأول (1992-1995م):** يمثل هذا الجيل الصورة الأولية لمدخل قياس الأداء المتوازن

التي وضعها كابلان ونورتون. ابتكر هذا الجيل نظامًا جديدًا لقياس الأداء المؤسسي يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية. وقد شمل هذا الجيل أربعة أبعاد أساسية: البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وقد تم ربط هذه الأبعاد بعلاقات السبب والنتيجة، مما يعني أن تأثير كل بعد يؤثر على الآخر.

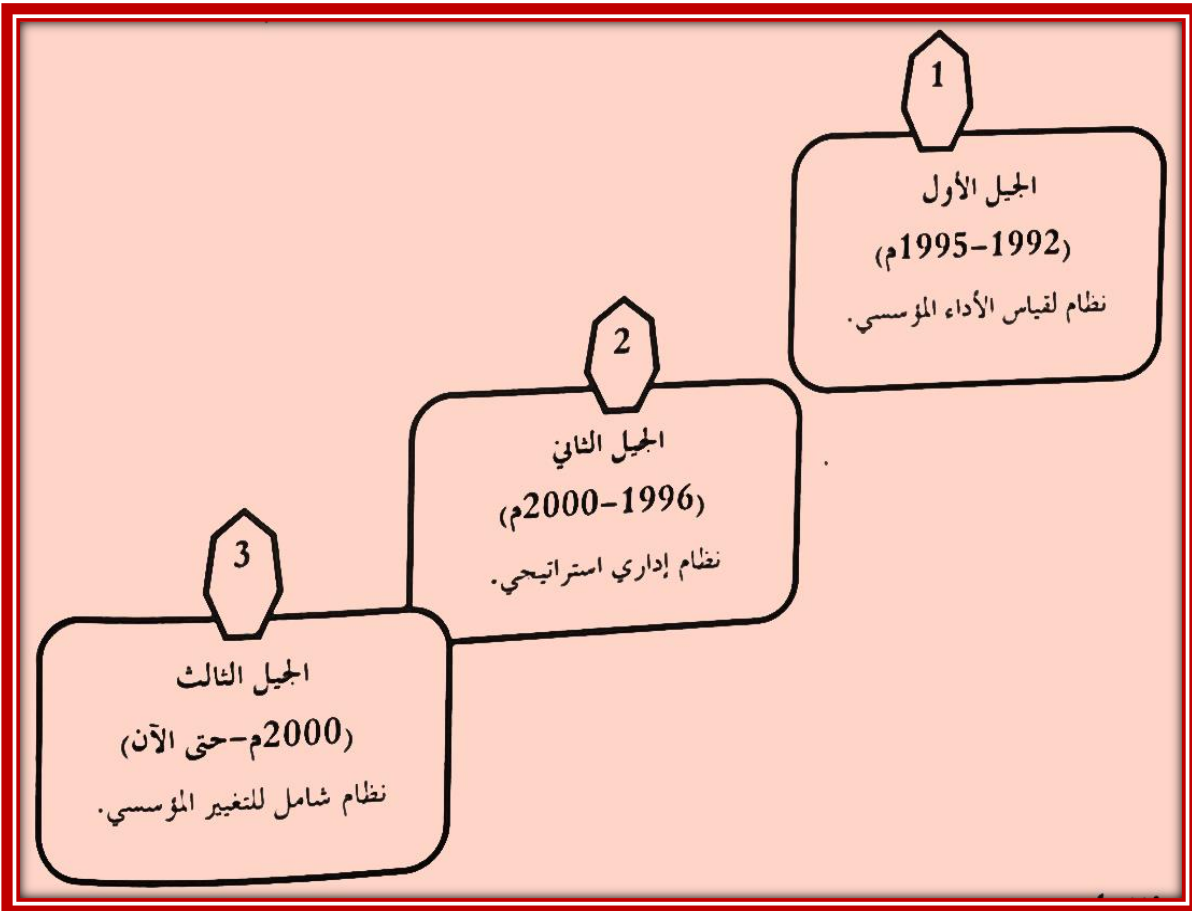
ومع ذلك أظهر هذا الجيل العديد من التساؤلات المهمة لكل بعد، مثل كيفية توظيف المؤسسة لرؤوس الأموال، كيفية التعامل مع المستفيدين، كيفية تحسين العمليات الداخلية، وكيفية تعزيز التعلم والنمو داخل المؤسسة، وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتحديد العوامل التي تسهم في تحسين أداء المؤسسة، فإن التحديد كان محدودًا في هذا الجيل، حيث لم يتم تطوير طريقة محددة لقياس الأداء بشكل

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

شامل، كما تواجه صعوبات في تصميم مدخل قياس الأداء المتوازن، وذلك عبر اختيار المؤثرات الصحيحة في كل جانب من أبعاده الأربعة، بالإضافة إلى ضعفه في توضيح مفهوم السببية.

✚ **الجيل الثاني من مدخل قياس الأداء المتوازن (1996-2000م):** تطور هذا المدخل إلى نظام إداري استراتيجي، حيث تم استخدام الأهداف الاستراتيجية بشكل موجز في كل جانب من الأبعاد الأربعة، لفهم الهدف الأساسي للمؤسسة في كل جانب. تم اختيار مؤشرات تعكس التقدم المحقق نحو تحقيق تلك الأهداف، وتطوير العلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة، ووضع خريطة استراتيجية لتحسين الأداء الشامل للمؤسسة. يتميز هذا الجيل بصياغة أهداف استراتيجية مستمدة من رؤية المؤسسة، وتحديد مؤشرات الأداء، وتعزيز السببية بين المؤشرات، والتركيز على أهمية التغذية العكسية من خلال المراجعة الدورية.

✚ **الجيل الثالث من مدخل قياس الأداء المتوازن (2000م - حتى الآن):** فقد شهد توسيعاً للمدخل ليصبح نظاماً شاملاً للتغيير المؤسسي، حيث تم تطوير تصميمه وآلياته لتصبح وظيفية ومرتبطة بشكل استراتيجي. أصبحت مؤشرات الأداء أكثر ترابطاً مع الأهداف الاستراتيجية من خلال تحسين صياغتها ودقتها ووضوحها، وتحديد العلاقات السببية وتحديد المبادرات الضرورية لتحقيقها، مع تحديد الإطار الزمني لتنفيذ هذه المبادرات، يوضح الشكل التالي مراحل تطور مدخل قياس الأداء المتوازن.



الشكل رقم (03): مراحل تطور مدخل قياس الأداء المتوازن.

4.2. الابعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:

1.4.2. البعد المالي: (بن بلقاسم، الواحشي، 2015، ص172)

تتمثل الموارد المالية في المنظمات غير الهادفة للربح في القروض أو الهبات وتتعلق أحد أكبر أنشطة التقييم في هذه المنظمات بالكفاءة، والمتعلقة باستخدام الموارد المتاحة، فمحفظة الموارد في المنظمات غير الربحية تعتبر الأداة والعائق أمام عملها في نفس الوقت، إذ لا بد من مراقبة استخدام الموارد الشحيحة من أجل الحفاظ على وجود علاقة صحيحة بين المدخلات والمخرجات، مع احترام الكفاءة الاقتصادية، ومع ذلك فإن الطابع النوعي للمدخلات والمخرجات وغياب أسعار السوق جعل كفاءة عمليات تقييم الأداء أكثر تعقيداً مقارنة بالمنظمات الربحية، ولا بد أن تحل محل التقارير المالية مؤشرات نوعية لتقييم الأداء غير مقتصرة على تقييم الأهداف النقدية وحسب.

2.4.2. البعد المالي في المؤسسات الرياضية:

في المؤسسات الرياضية غير الهادفة للربح، يكون البعد المالي مهماً أيضاً، ولكن يتم التعامل معه بشكل مختلف نظراً لطبيعة الموارد المالية وكيفية تحقيق الأهداف المالية. فيما يلي بعض النقاط التي تتعلق بالبعد المالي في هذه المؤسسات:

✚ **مصادر التمويل:** المؤسسات الرياضية غير الهادفة للربح تعتمد عادة على مصادر تمويل مثل القروض والهبات والتبرعات بدلاً من الإيرادات التجارية. تحقيق الاستدامة المالية يتطلب إدارة فعالة لهذه المصادر وضمان توجيهها بشكل صحيح لتحقيق أهداف المؤسسة.

✚ **الكفاءة في استخدام الموارد:** نظراً لطبيعة الموارد المالية الشحيحة في هذه المؤسسات، يجب مراقبة استخدام هذه الموارد بكفاءة عالية. يتعين على المؤسسات العمل على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة لديها لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

✚ **المؤشرات النوعية للأداء:** يجب أن تتبع المؤسسات الرياضية غير الربحية مؤشرات أداء نوعية بدلاً من الاعتماد فقط على التقارير المالية التقليدية. تشمل هذه المؤشرات على سبيل المثال مدى تأثير البرامج والخدمات على المجتمع، ومدى تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية، ومستوى رضا المستفيدين، وغيرها من العوامل غير المالية التي تعكس أداء المؤسسة بشكل أكثر شمولاً.

✚ **التقييم النوعي للأداء:** يجب أن يتم تقييم الأداء باستخدام أدوات تقييم تأخذ في الاعتبار الطبيعة النوعية لأهداف المؤسسة. يمكن استخدام تقنيات مثل تقييم التأثير الاجتماعي والتقييم الشامل للبرنامج لتحديد مدى تحقيق النتائج والتأثير الإيجابي على المجتمع.

3.4.2. بعد العملاء: (بن بلقاسم، الواحشي، 2015، ص172)

فعالية النشاطات غير كافية لتحديد متطلبات الأهداف الاجتماعية، كما أن رصد الفعالية مفيد لتنسيق تخصيص الموارد والتوافق بين العمليات والإجراءات، ولكن ينبغي أن يقاس النجاح بمدى فعالية

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

وكفاءة المنظمات غير الربحية في تلبية توقعات أصحاب المصالح فيها، وهم: المستفيدون من خدمات المنظمة، المتطوعون، الجهات المانحة، والرأي العام، كل من هذه الجوانب يحتاج إلى أداة تقييم محددة، لمراقبة التوافق بين عمل المنظمات غير الهادفة للربح ورأي أصحاب المصلحة فيها.

4.4.2. بعد العملاء في المؤسسات الرياضية:

في المؤسسات الرياضية، يعتبر بعد العملاء، الذين يشمل الرياضيين، المناصرين، المتفرجين، وغيرهم، أمرًا بالغ الأهمية، ولتحديد متطلبات الأهداف الاجتماعية وقياس نجاح المنظمات الرياضية غير الربحية في تلبية توقعات أصحاب المصلحة، ينبغي استخدام أدوات تقييم محددة ومتعددة الأبعاد.

✚ مسح الرضا العملاء: يمكن استخدام مسح الرضا العملاء لقياس مدى رضا الرياضيين والمناصرين والمتفرجين عن الخدمات والتجارب التي يقدمها المؤسسة الرياضية. هذا يمكن أن يشمل جودة المرافق، وتجربة المشجعين في المباريات، وجودة التدريب، وغيرها.

✚ تقييم التأثير الاجتماعي: يتضمن هذا تقييم كيفية تأثير المؤسسة الرياضية على المجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام، ويمكن استخدام مؤشرات مثل معدلات المشاركة في الأنشطة الرياضية، وتأثير البرامج التعليمية والاجتماعية المقدمة، وتأثير الفعاليات الرياضية على الصحة العامة واللياقة البدنية.

✚ تقييم المساهمة الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: يمكن قياس مدى مساهمة المؤسسة الرياضية في المبادرات الاجتماعية والخيرية، ومدى اتخاذها لممارسات مسؤولية اجتماعية، مثل حفظ البيئة وتعزيز التنمية المستدامة.

✚ مراقبة الإعلام ووسائل الاتصال الاجتماعي: يمكن مراقبة وتحليل الردود والتعليقات على وسائل التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام لفهم آراء وتفاعلات أصحاب المصلحة تجاه المؤسسة الرياضية.

✚ تقييم الشراكات والتعاون: يمكن قياس كيفية التعاون مع الجهات المانحة والشركاء الاستراتيجيين وغيرهم من الجهات الخارجية لتحقيق الأهداف الاجتماعية المشتركة.

5.4.2. بعد العمليات الداخلية: (صاق، 2023، ص86)

بعد التركيز على العمليات الداخلية، يتم التركيز فيه على المهام والأنشطة الداخلية لضمان تلبية توقعات العملاء والقدرة على استيعاب احتياجاتهم وتقديم منتجات وخدمات جديدة لتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية. يتم تحديد هذا الجانب من خلال الأنشطة الحاسمة التي تميز المؤسسة وتساعد على تقديم منتجات وخدمات تضيف قيمة وتجذب العملاء، وتلبي توقعات المساهمين بالعائد المالي، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المالي من خلال زيادة الإيرادات من خلال تعزيز العلاقات مع

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

العملاء، وزيادة معدل دوران الأصول وكفاءة الأموال المستثمرة. كما ينعكس تحسين كفاءة العمليات الداخلية في العديد من المجالات.

6.4.2. بعد العمليات الداخلية في المؤسسات الرياضية:

عمليات التحسين الداخلي في المؤسسات الرياضية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق أهدافها وتلبية توقعات العملاء والمساهمين، فمن خلال التركيز على المهام والأنشطة الداخلية، يمكن للمؤسسة تحسين أدائها وزيادة قيمتها للعملاء والمساهمين، وتحقيق التميز التشغيلي وتطوير العمليات الداخلية يمكن أن يؤدي إلى تحسين العلاقات مع العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، بالإضافة إلى زيادة الإيرادات وتحسين كفاءة الأصول وإدارة الموارد.

من الجوانب الهامة التي يمكن أن تتأثر بتحسين العمليات الداخلية في المؤسسات الرياضية:

➤ **الابتكار والتطوير:** يمكن لتحسين العمليات الداخلية أن يمنح المؤسسة القدرة على الاستجابة بفعالية للتحديات والفرص الجديدة في السوق، وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء وتقوم على المنافسين.

➤ **العلاقات مع العملاء:** من خلال تحسين العمليات الداخلية، يمكن للمؤسسة تعميق علاقاتها مع العملاء الحاليين وتقديم قيمة أكبر لهم، مما يزيد من ولائهم ويزيد من فرص التفاعل معهم.

➤ **الكفاءة التشغيلية:** يمكن لتحسين العمليات الداخلية أن يؤدي إلى زيادة كفاءة استخدام الأصول والموارد، وبالتالي تحسين الأداء المالي للمؤسسة وزيادة تنافسيتها في السوق.

➤ **التعاون الخارجي:** يمكن لتحسين العمليات الداخلية أن يساهم في تعزيز التعاون مع الشركاء الخارجيين، مما يمكن المؤسسة من الاستفادة من خبرات وموارد إضافية وتحقيق مزيد من النجاح في السوق.

7.4.2. التعلم والنمو: (دلهوم، بغداد، 2019، ص174)

يتم تحديد هذا البعد الذي يتطلب من المؤسسة بناء هيكلية متينة لضمان النمو والتحسين على المدى الطويل، وتتطلب ظروف المنافسة الشديدة من المؤسسات الاعتماد على التحسين المستمر بهدف تعزيز قيمة العملاء وزيادة القيمة المضافة للمساهمين، ويتمحور التركيز في هذا البعد على الممارسات الإدارية التي تسعى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال جذب واحتفاظ بالكوادر البشرية المؤهلة، وتطويرها وتدريبها وتعزيز معرفتها ومهارتها، كما تتضمن الممارسات أيضاً تنفيذ حوافز وبرامج مخصصة لضمان رضا وتحفيز الموظفين لزيادة الإنتاجية، إضافة إلى ذلك يتم تطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات لدعم الموارد البشرية في العمل بكفاءة أكبر وزيادة سرعة الاستجابة، وتشمل البرامج التي يتم تنفيذها أيضاً تعزيز الثقافة التنظيمية وروح الفريق والالتزام بالعمل.

8.4.2. بعد التعلم والنمو في المؤسسات الرياضية:

يعتبر بعداً حاسماً في بناء قدرتها على التنافس بنجاح وخلق القيمة للعملاء والمساهمين. يركز هذا البعد على تطوير القدرات والمهارات الداخلية وتعزيز التعلم المستمر من أجل تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الطموحة في المستقبل. إليك بعض النقاط المهمة حول بعد التعلم والنمو في المؤسسات الرياضية:

- ✚ **تنمية القدرات الفردية:** تعتبر سياسات الأجور والحوافز وسائل مهمة لتحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، مما يساهم في تعزيز قدرات المؤسسة على التنافس والابتكار.
 - ✚ **تطبيق التكنولوجيا والأنظمة:** يمكن لاستثمار التكنولوجيا وتنفيذ أنظمة المعلومات الحديثة أن يعزز قدرات المؤسسة ويسهم في تحسين الأداء وتحقيق التميز التشغيلي.
 - ✚ **التدريب وتطوير المهارات:** يعتبر التدريب وتطوير المهارات والكفاءات أداة فعالة لتعزيز قدرات العاملين وتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في نموها وتطورها.
 - ✚ **الابتكار والتحسين المستمر:** يجب على العاملين في المؤسسة أن يكونوا ملتزمين بالبحث عن الابتكار والتحسين المستمر في جميع جوانب العمل، وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية وتطويرها لمواجهة التحديات المستقبلية.
 - ✚ **تطوير الإجراءات التنظيمية:** يجب على المؤسسة أن تقوم بتطوير الإجراءات التنظيمية وتحسينها باستمرار، وذلك لضمان فعالية العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة وبشكل مستدام.
- بالرغم من اعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لقياس الأداء وحل مشاكل الإدارة ما عدا فيما يتعلق بإدارة الاستدامة،

5.2. بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية:

ابتداء من الستينات من القرن الماضي وحتى الآن، بدأت مسؤولية المؤسسات تتطور؛ حيث المجتمع نفسه عن سلوكها البيئي واستخدامها للموارد صبحت بكفاءة من جهة، والتعامل الجيد مع المجتمع سواء الداخلي الخاص بالعمال والموظفين أو الخارجي الخاص بالبيئة التي تنشط فيها المؤسسة من جهة أخرى. وعليه فإن هدف المؤسسة لم يعد تحقيق أقصى ربح ممكن فقط بل أضيف له مجموعة أخرى من الأهداف أهمها الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية نحو المجتمع، الذي يقدم للمؤسسة الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهدافها. (عمري، 2021، ص98)

ولذا ظهرت محاولات كثيرة لدمج عناصر استدامة المنظمات في بطاقة الاداء المتوازنة، واتخذت هذه المحاولات صورا عديدة منها لوحة القيادة المتوازنة للاستدامة أو بطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي تشمل الأبعاد البيئية والاجتماعية وبطاقة الأداء البيئي المتوازن والتي تختص بالبعد البيئي وهناك

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

آراء متعددة في كيفية إدماج بعد الاستدامة في لوحة القيادة المتوازنة، حيث أن هناك ثلاثة إمكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازنة وهي: (خلف الله، بريكة، 2018، ص500)

✚ دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة.

✚ إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان.

✚ تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

ومنه ظهرت ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن المجتمعية.

1.5.2. بطاقة خاصة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية:

إن أي مؤسسة مهما كانت قوتها ودرجة استقلاليتها لا تستطيع العيش والنمو دون أن تتفاعل مع البيئة المحيطة بها؛ تأخذ منها مدخلات عملياتها وتخرج إليها ما تم معالجته. لذلك البيئة بالنسبة للمؤسسة هي مصدر الموارد التي تستخدمها وبيئة عرض منتجاتها، لذلك تجد نفسها أمام خيارين؛ إما أن تتقبل البيئة هذه المنتجات أو الخدمات أم لا، وعلى هذا الأساس نجد أن المؤسسة ملزمة بدراسة هذا البعد. (عمري، 2021، ص98)

2.5.2. المسؤولية البيئية:

تعرف "على أنها التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف. (بطاهر، بوطلاعة، 2018، ص89)

3.5.2. المسؤولية الاجتماعية:

يعرفها " Harold Kerzner بأنها مجموعة من التصورات والانطباعات التي تكون لدى الجماهير عن القرارات التي ستتخذها المؤسسات والتي تعود بالفائدة على كل أطراف المجتمع (حماية المستهلك، الحفاظ على البيئة، المحافظة على أمن وسلامة العمال، الاهتمام بالطبقات المحرومة). (لوشن، 2015، ص34)

6.2. المحاسبة عن تكاليف الاستدامة: (ناصر، 2024، ص111)

يطلق مصطلح تكاليف الاستدامة على كافة عناصر التكاليف التي يتم التضحية بها لمقابلة التزامات الشركة تجاه البيئة والمجتمع الذي تعمل فيه، وتشمل تكلفة الاجراءات المتخذة لإدارة الآثار الاجتماعية والبيئية المرتبطة بنشاط الشركة.

1.6.2. التكاليف البيئية والاجتماعية:

يطلق مصطلح التكاليف البيئية على كل ما تتحمله الشركة لتقادي وخفض وإصلاح الآثار السلبية التي تصيب البيئة والناجمة عن ممارسة الشركة لأنشطتها وقد تتمثل في تكاليف تخفيض الفاقد في الطاقات والموارد الاقتصادية المتاحة للشركة، وقد تتمثل في تكلفة إعادة تدوير المخلفات أو تكلفة

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

التخلص من تلك المخلفات بطريقة سليمة أو تكلفة إنتاج منتجات صديقة للبيئة كما تشمل الغرامات والتعويضات التي تتحملها الشركة نتيجة الأضرار البيئية.

ويطلق مصطلح **التكاليف الاجتماعية** على كل ما تتحمله الشركة في مجال المساهمات العامة وتشمل تكاليف الأنشطة الموجهة لخدمة المجتمع المحلي مثل تكاليف المساهمة في الرعاية الصحية وتكاليف برامج الحد من الأمراض والأوبئة، وكذلك التسهيلات المقدمة لتعليم العاملين وأسره وأجراءات استقطاب وتعيين العاملين وبرامج تدريبهم وخطط الأجور والترقيات والمرابا العينية، ونلاحظ أن غالبية الأنشطة الاجتماعية تتسم بالاختيارية والالتزام الطوعي من قبل الشركة الأمر الذي يعزز الاستمرارية ويحقق تنمية وتعاون المجتمع المحلي.

2.6.2. دوافع الاهتمام بتكاليف الاستدامة:

الاهتمام بمعلومات تكاليف الاستدامة لمواجهة الضغوط التي تتعرض لها الشركات خاصة تلك التي تسعى للمنافسة محليا ودوليا ومن أهم تلك الضغوط ما يلي:

- ✓ ضغوط بضرورة الإفصاح عن الأداء المستدام ضمن التقارير المالية السنوية.
- ✓ ضغوط على الموردين للامتثال بالمعايير الدولية الخاصة بتوريد المواد والمستلزمات.
- ✓ ضغوط الرقابة البيئية والقانونية المتصلة بإعادة تدوير المخلفات وتقييد استخدام المواد الخطرة في التصنيع.

✓ ضغوط الضرائب البيئية المتصلة بأنشطة الشركة مثل ضرائب تبوير الأراضي والضرائب على الانبعاثات وضرائب الكربون واستخدام الطاقة.

7.2. أهداف المسؤولية الاجتماعية وفقا لمواصفة الايزو 26000: تم تقسيم أهداف الأيزو

26000 لثلاثة مستويات أساسية نذكرها كالاتي (نسيب، 2023، ص68)

1.7.2. المستوى الأول: أداء المؤسسات: مواصفة الايزو 26000 تهدف لتحسين أداء

المؤسسات باتجاه المجتمع، نذكره في النقاط التالية:

- إشراك العاملين والفاعلين في المجتمع والشركاء في العمل في إعداد استراتيجية المنظمة، في ظل احترام الاختلافات البيئية والثقافية للمجتمع.
- ترغيب المنظمات بممارسة المسؤولية الاجتماعية، وتحسيسهم بالآثار الإيجابية المنعكسة عليهم.
- اعطاء مصداقية للتقارير المفصلة لعرض وتقييم ممارسة المسؤولية الاجتماعية.
- حث وتشجيع المنظمات على تبي المسؤولية الاجتماعية وامكانية تطبيقها، ودمجها ضمن استراتيجيتها.

- توحيد ممارسات المسؤولية الاجتماعية على المستوى العالمي، لتسهيل تقييمها بمختلف البلدان.

2.7.2. المستوى الثاني: الأداء التنموي: استعرض الأهداف ذات الصلة بالأداء التنموي والدور

التنموي في شكل نقاط وهي:

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

- العمل على دمج مفاهيم وممارسات المسؤولية الاجتماعية، في البرامج التنموية والتعليمية والثقافية، برامج البحث العلمي في المؤسسات الجامعية.
 - تحقيق التنمية المستدامة من خلال ممارسات المسؤولية الاجتماعية، باعتبارها أداة للحفاظ على البيئة ومكوناتها، وبالاعتماد على القوانين المنظمة لذلك.
 - اعتبار كل ما يتعلق بالتنمية بمثابة حجر أساس لمواصفة المسؤولية الاجتماعية.
- 3.7.2. المستوى الثالث: علاقة المنظمة بأصحاب المصالح:** هدفت مواصفة الايزو 26000 لتحقيق علاقة المنظمة باتجاه أصحاب المصالح من خلال النقاط التالية:
- العمل على دفع العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصالح نحو الأفضل، وهذا بفتح فضاء لتبادل الآراء والأفكار قصد تحقيق المصلحة المشتركة.
 - تحسين المكانة الذهنية للمنظمة لدى العاملين والعلماء والمستهلكين، بالمحافظة على التزاماتها باتجاههم بصفة مستمرة.
 - ارشاد المنظمات الاقتصادية على تقديم مزايا يستفيد منها المجتمع، كمنح هيبات ومساعدات للمنظمات الناشطة في خدمة المجتمع.
 - أبرزت هذه الأهداف مدى الزامية المنظمة بتكوين علاقات حسنة مع أصحاب المصالح المتعامل معهم، والابتعاد على كل أشكال الصراعات التي من شأنها أن توتر العلاقات التي ينجر عنها عدم ضمان المنظمة لبقائها.

8.2. المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسات الرياضية - تجربة قطر 22 أموذجًا:

1.8.2. المسؤولية البيئية في المؤسسات الرياضية: (برباش، بوصلاح، 2023، ص67)

➡ **البناء المستدام:** تُظهر التدابير والاستراتيجيات التي حددتها الدولة القطرية التزامًا قويًا بالبناء المستدام واستضافة بطولة خالية من الكربون، من خلال استخدام حاويات الشحن وإعادة استخدام المواد من ملعب قديم، يجسد ملعب 974 مفهوم الاقتصاد الدائري ويقلل من الحاجة إلى استخراج موارد جديدة، هذا النهج يقلل بشكل كبير من انبعاثات الكربون المرتبطة بأساليب البناء التقليدية.

➡ **الحد من انبعاثات الغازات الدفيئة:** إن التركيز على الحد من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري جدير بالثناء. من خلال تقليل الحاجة إلى السفر الجوي بين الملاعب وتعزيز خيارات النقل الصديقة للبيئة مثل المترو والحافلات الكهربائية والترام، تقلل البطولة بشكل كبير من انبعاثات الكربون المرتبطة عادةً بالأحداث الرياضية واسعة النطاق يقلل استخدام الطاقة الشمسية لإضاءة الملاعب والتبريد من الاعتماد على الوقود الأحفوري.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

✚ **تحسين جودة الهواء:** يعد تحسين جودة الهواء من خلال تقليل الغبار ومحطات المراقبة في الملاعب أمراً بالغ الأهمية لرفاهية المشاركين والمتفرجين على حد سواء. تساعد زيادة المساحات الخضراء وتنفيذ استراتيجيات التشجير على امتصاص ثاني أكسيد الكربون والملوثات، مع تعزيز التنوع البيولوجي أيضاً. تساهم مبادرات مثل مبادرة المليون شجرة في هذه الجهود من خلال زيادة المساحة الخضراء وزيادة الوعي بأهمية النباتات.

✚ **تقليل النفايات:** يعد تقليل النفايات جانباً مهماً آخر من جوانب البناء المستدام. يساعد اعتماد استراتيجيات إعادة التدوير وزيادة الوعي من خلال حملات مثل حملة One Wave في تقليل التلوث البلاستيكي وتأثيره على الحياة البحرية والمحيطات.

✚ **المحافظة على المياه:** تدابير الحفاظ على المياه، مثل استخدام المياه المعالجة لأغراض مختلفة ودمج ميزات توفير المياه مثل صنابير استشعار الحركة وأنظمة الكشف عن التسرب، تعزز الاستخدام الفعال للمياه وتقليل النفايات.

بشكل عام، تُظهر هذه المعدات والاستراتيجيات نهجاً شاملاً للاستدامة، بهدف إنشاء بطولة خالية من الكربون وهي بمثابة نموذج للأحداث المستقبلية، وكانت ناجحة بامتياز من خلال دمج ممارسات البناء المستدامة وتعزيز المبادرات الصديقة للبيئة، يمكن للبطولة أن تساهم بشكل إيجابي في البيئة وتلهم الآخرين ليحذو حذوها.

1.1.8.2. مجالات الاستدامة في بعض ملاعب كأس العالم قطر 2022: (صغير، بهلول، 2021، ص43)

✚ **ملعب خليفة الدولي:** كانت إضافة مظلة ضخمة ممتدة على جميع جوانب الاستاد واحدة من أهم التغييرات التي طرأت على المكان، حيث ستساعد في المحافظة على الجانب أنظمة التبريد المتطورة على درجة حرارة مريحة للمشجعين، مقدمة بذلك حلاً بسيطاً وصديقاً للبيئة، ركزت كافة الجهود التي بذلت في أعمال تحديث الاستاد حتى في أصغر تفاصيلها، مثل استخدام الإضاءة وتجهيزات دوارت المياه الموفرة للطاقة، على تحقيق الهدف المتمثل في الحصول على شهادة نظام تقييم الاستدامة العالمي (GSAS) ليصبح بذلك استاد خليفة الدولي أول استادات كأس العالم 2022 يحصل على هذه الشهادة المرموقة (حصل على شهادة GSAS سنة 2017).

✚ **ملعب المدينة التعليمية:** يستخدم الاستاد أضواءً بتقنية "إل إي دي" ذات الجودة العالية والموفرة للطاقة، كما يحتوي الاستاد على أجهزة استشعار لثاني أكسيد الكربون في المساحات ذات الكثافة العالية لضمان التهوية والمحافظة على الهواء داخل الاستاد، وقد حصل استاد المدينة التعليمية على شهادة (GSAS) ليصبح أو ملاعب مونديال قطر 2022 الذي ينال شهادة المنظمة الخليجية للبحث والتطوير "GORD" من فئة خمس نجوم، وقد منحت جورد هذا الاستاد ثلاث شهادات جي ساس في

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

التصميم والبناء (5نجوم)، وحي ساس في إدارة الإنشاء من الفئة "أ"، وحي ساس لمعدل كفاءة الطاقة الموسمية.

ملعب الريان: أخذت معايير الاستدامة بعين الاعتبار عند تصميم الأجزاء المكونة للمنطقة المحيطة بالإستاد، حيث تم وضع تدابير خاصة بكفاءة استخدام الكهرباء والماء، كما جاء تخفيض البصمة الكربونية بدرجة أكبر، إذ تم استخدام الكثير من المواد الناجمة عن هدم استاد أحمد بن علي الذي كان مبنياً في موقع المشروع، كما أن أكثر من 80% من مواد الإنشاء يعاد استخدامها أو تدويرها.

2.1.8.2. الطاقة الفعلية التي تم تحقيقها في كل ملعب نتيجة التنفيذ من تدابير توفير الطاقة:

الجدول (01): يعرض وفرة الطاقة الفعلية التي تم تحقيقها في كل ملعب نتيجة التنفيذ من تدابير توفير الطاقة. تمت مقارنة المدخرات مع معايير GSAS-D & B Sports و ASHRAE 2010-90.1

الملاحظات	توفير الطاقة %		سعة الملعب	المساحة الكلية (م ²)	الملعب
	مقارنة مع المعيار ASHRAE 90.1-2010	مقارنة مع المعيار GSAS			
مبنى جديد	42 %	25 %	60.000	237,089	ملعب البيت
مبنى جديد	45 %	29 %	40.000	98,495	ملعب الجنوب
مبنى جديد	34 %	15 %	40.000	114,600	ملعب أحمد بن علي
مبنى جديد	41 %	23 %	40000	114,560	ملعب الثمامة
مبنى جديد	39 %	21 %	40.000	148,112	ملعب المدينة التعليمية
تم تجديده	44 %	27 %	40.000	81,832	ملعب خليفة الدولي
مبنى جديد	47 %	31 %	80.000	204,060	ملعب لوسيل
مبنى جديد	45 %	29 %	40.000	80,531	ملعب 974
	42 %	25 %			إجمالي

المصدر: P9 GSAS_SC_Energy & Water Performance Report_03.pdf

3.1.8.2. ملاعب كأس العالم قطر 2022: توفير المياه % (مقارنة مع المعيار GSAS، مقارنة مع المعيار كهرماء IPC)

الجدول (02): التوفير الفعلي في المياه الذي تم تحقيقه في كل من الملاعب بسبب تنفيذ تدابير توفير المياه.

تمت مقارنة المدخرات مع GSAS-D & B Sports ومعايير كهرماء / التصنيف الدولي للبراءات

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

الملاحظات	توفير المياه %		سعة الملعب	المساحة الكلية (م ²)	الملعب
	مقارنة مع المعيار كهرماء IPC	مقارنة مع المعيار GSAS			
مبنى جديد	36 %	24 %	60.000	237,089	ملعب البيت
مبنى جديد	51 %	39 %	40.000	98,495	ملعب الجنوب
مبنى جديد	13 %	01 %	40.000	114,600	ملعب أحمد بن علي
مبنى جديد	49 %	37 %	40000	114,560	ملعب الثمامة
مبنى جديد	38 %	26 %	40.000	148,112	ملعب المدينة التعليمية
تم تجديده	42 %	30 %	40.000	81,832	ملعب خليفة الدولي
مبنى جديد	44 %	31 %	80.000	204,060	ملعب لوسيل
مبنى جديد	45 %	29 %	40.000	80,531	ملعب 974
	40 %	28 %			إجمالي

المصدر: GSAS_SC_Energy & Water Performance Report_03.pdf P11

4.1.8.2. المقارنة بين أنظمة تصنيف المباني الخضراء والمستدامة:

الجدول (03): يقارن بين أنظمة تصنيف المباني الخضراء والمستدامة

LEED و BREEAM و CASBEE و Green Globes و QSAS و Estidama

نظام التصنيف	البلد المنطقة	مناطق التركيز	مستويات الشهادة	دلائل الميزات
LEED القيادة في الطاقة والتصميم البيئي	الولايات المتحدة	كفاءة الطاقة، الحفاظ على المياه، جودة البيئة الداخلية، اختيار المواد، استدامة الموقع	معتمد، فضي، ذهبي، بلاتيني	- نظام ائتماني شامل يغطي جوانب مختلفة من الاستدامة معترف به عالمياً ومعمد على نطاق واسع شهادة طرف ثالث
BREEAM طريقة التقييم البيئي لمؤسسة	المملكة المتحدة	الطاقة والمياه والمواد والنفايات والبيئة والتلوث والإدارة والصحة	ناجح، جيد، جيد جداً، ممتاز،	- مرن وقابل للتكيف مع أنواع المباني المختلفة مجموعة واسعة من جوانب

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

أبحاث البناء	والرفاهية	ممتاز	الاستدامة يشمل تقييم ما بعد الإشغال
CASBEE نظام التقييم الشامل لبناء الكفاءة البيئية	اليابان	كفاءة الطاقة، استهلاك الموارد، البيئة الداخلية، جودة الخدمات، جودة الصيانة	S، A، B، C، D، E - يركز على تقييم الأداء يأخذ بعين الاعتبار دورة الحياة الكاملة للمبنى يشجع على التحسين المستمر
Green Globes الكرة الخضراء	أمريكا الشمالية	الطاقة والمياه والمواد والنفايات والبيئة الداخلية والانبعاثات والموقع والصحة والرفاهية	من 1 إلى 4 كرات أرضية - أداة التقييم الذاتي عبر الإنترنت تؤكد المرونة والتخصيص توفر عملية اعتماد مبسطة
QSAS نظام تقييم الاستدامة القطري	دولة قطر	كفاءة الطاقة، الحفاظ على المياه، جودة البيئة الداخلية، اختيار المواد، استدامة الموقع	من 1 إلى 5 نجوم - تم تطويره خصيصًا للبيئة القطرية يتضمن اللوائح المحلية وأفضل الممارسات يعزز التصميم والبناء المستدامين
Estidama (AUE) نظام استدامة الإمارات العربية المتحدة	الإمارات العربية المتحدة	الطاقة والمياه والمواد والنفايات والبيئة الداخلية والجوانب الثقافية والاجتماعية	للؤلؤة، مجتمعات اللؤلؤة، أحياء اللؤلؤة مصمم خصيصًا لمناخ وثقافة الإمارات العربية المتحدة. يدمج الاستدامة مع التراث الثقافي يركز على التنمية الحضرية المستدامة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على <https://www.marsam.sa/> تقييم-المباني-11-شهادة-مباني-خضراء.

2.8.2. **المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الرياضية:** <https://ssirarabia.com>، لمياء حسن، (2022)

إن رؤية الاتحاد الدولي لكرة القدم (فيفا) لكأس العالم 2022 تجربة فريدة تركز على المسؤولية الاجتماعية وتعكس الاستجابة لتحديات العصر الحديث، من خلال البرامج الاجتماعية المعتمدة، سعى الفيفا إلى تعزيز التأثير الإيجابي له على مجتمعات العالم بشكل عام، والمجتمعات العربية بشكل خاص. **برنامج تحليل المتطوعين:** يتعامل هذا البرنامج مع الجانب البشري والتطوعي للحدث، حيث سعى الفيفا إلى تعزيز الروح التطوعية والتفاعل الإيجابي بين المتطوعين والمجتمع المحلي، يهدف ذلك إلى تعزيز التواصل الثقافي والتفاعل الإنساني في إطار البطولة.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

✚ **منصة هيا:** تعتبر هذه المنصة وسيلة لتعزيز المساواة وتشجيع المشاركة النشطة للنساء في مختلف جوانب الحياة الرياضية، يركز الفيفا من خلال هذا البرنامج على تعزيز دور المرأة في مجال كرة القدم وتحقيق التوازن بين الجنسين.

✚ **برنامج رفاهية الجماهير:** سعى هذا البرنامج إلى تحسين تجربة الجماهير خلال البطولة من خلال توفير بيئة صحية وآمنة، يتناول البرنامج قضايا مثل الاستدامة البيئية والرعاية الطبية والتواصل الاجتماعي لضمان راحة الجماهير ومشاركتهم الفعالة في الفعاليات.

1.1.8.2. المسؤولية الاجتماعية في كأس العالم 2022 بقطر:

برامج المسؤولية الاجتماعية التي قامت بها لجنة الإرث في قطر بمناسبة استضافة كأس العالم 2022 تعكس التزام الدولة بتحقيق تأثير إيجابي على المجتمعات المحلية والعالمية. إليك بعض الجوانب البارزة:

1. **تحفيز التنمية البشرية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية:** قامت لجنة الإرث بتسخير تأثير كأس العالم لتحفيز التنمية البشرية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية في قطر، يتضمن ذلك دعمًا للمشاريع التي تعزز التعليم والصحة والاقتصاد والبيئة.

2. **برامج المسؤولية الاجتماعية:** تم تنفيذ برامج مسؤولية اجتماعية تستهدف الفئات الهشة والمحتاجة في المجتمع، يشمل ذلك دعم المبادرات التي تعنى بالتنمية الاجتماعية والتعليم والصحة.

3. **دعم المبتكرين:** تم تشجيع ودعم المبتكرين في مجالات مختلفة لتعزيز الابتكار والتقنية في الدولة، مما يسهم في التطور وتقديم المجتمع.

4. **برنامج الجيل المبهر:** يهدف إلى تحقيق تأثير إيجابي في المجتمعات من خلال مشاركة السفراء والمتطوعين ونجوم كرة القدم. يشمل بناء وتجديد الملاعب وإنشاء مراكز اجتماعية لدعم الضحايا في المناطق المتضررة.

5. **الانتشار الدولي:** نجاح برنامج الجيل المبهر في الانتشار داخل قطر وعلى مستوى دولي، مع تنفيذ أنشطته في عدة دول من مختلف أنحاء العالم.

6. **دعم المناطق المتضررة والفقيرة:** تم بناء وتجديد الملاعب في المناطق المتضررة من الكوارث الطبيعية والمجتمعات المهمشة والفقيرة، مما يعزز التواصل المجتمعي ويحدث تأثيرًا إيجابيًا.

7. **تحدي 22:** يعتبر مبادرة مهمة وطموحة تستهدف تعزيز التنمية المستدامة في المنطقة العربية بعد فوز قطر بحق استضافة كأس العالم 2022، تم إطلاقه عام 2015 بهدف استثمار شعبية كرة القدم وتحفيز الابتكار والإبداع لدى الشباب العرب، النهج يركز على دور ريادة الأعمال في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، كما تعد الرؤية الشاملة لتحدي 22 التي تشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والبشرية خطوة إيجابية نحو بناء مجتمعات قائمة على التنمية المستدامة، وإشراك الشباب وتحفيزهم على تقديم أفكار جديدة ومشاريع مبتكرة يمكن أن يكون له تأثير كبير على تطوير المنطقة.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

8. **رعاية العمال:** تبذل قطر جهودًا كبيرة من خلال مبادرة رعاية العمال لضمان رفاهية وسلامة الموظفين والعمال في مشاريع كأس العالم 2022. يظهر الاهتمام بمعايير الصحة والسلامة والرفاهية والأمان كأولوية، ويعكس ذلك التزامًا بالمسؤولية الاجتماعية. وتتضمن الجهود المبذولة:
- ✚ **تقييم دوري:** يُجرى تقييم دوري وتدفيق ربع سنوي لضمان امتثال المقاولين لمعايير التوظيف الأخلاقي والرعاية الصحية والسلامة.
 - ✚ **تفتيش مواقع العمل:** تتضمن عمليات تفتيش دورية على مواقع العمل لمشاريع كأس العالم لضمان توفير بيئة عمل آمنة وصحية.
 - ✚ **تقييم سكن العمال:** يتم تفتيش أماكن سكن العمال لضمان توفير ظروف سكن صحية وآمنة.
 - ✚ **مقابلات مع العمال:** تجري مقابلات مع العمال لضمان امتثال المقاولين لمعايير رعاية العمال وللحصول على تقييم حياتهم اليومية.
 - ✚ **مكافحة الإجهاد الحراري:** تتبنى البرنامج استراتيجيات للتصدي لتأثير الإجهاد الحراري، مثل إصدار بدلات وأقنعة لتبريد الرأس وتحسين جودة الهواء.
 - ✚ **الاستمرار بعد البطولة:** تعكس الجهود المستدامة التزامًا بالاستمرار في رعاية العمال بعد انتهاء فعاليات كأس العالم 2022. هذه الإجراءات تعكس التفاني في تحقيق المعايير الدولية للرعاية الاجتماعية والصحية في مجال العمل، وتعزيز السمعة الاجتماعية لقطر في مجال حقوق العمال والمسؤولية الاجتماعية للشركات.
9. **منتدى التمكين:** منتدى التمكين هو مبادرة رائعة تهدف إلى توفير فرص وسبل لتمكين أصحاب الهمم في قطر وضمان مشاركتهم الكاملة والفعّالة في فعاليات كأس العالم، ويشمل الالتزام بتحسين الوصول إلى مرافق البطولة وضمان استمتاع الجميع بالفعاليات، كما يظهر أن المنتدى يقوم بتفعيل التواصل والتعاون مع مختلف الجهات الحكومية لتحقيق هذه الأهداف، فتصميم الملاعب والمرافق بمشاركة أصحاب الهمم يعكس التفاعل الفعّال والشراكة في إعداد وتنظيم البطولة، كما يظهر أن اللجنة العليا للمشاريع والإرث تضع في اعتبارها آراء أصحاب الهمم في تحسين التصاميم وتوفير مساحات مخصصة لضمان راحتهم وتجربة فريدة.
10. **تأسيس معهد جسور:** معهد جسور يعتبر مبادرة هامة لتطوير المواهب والمهارات لدى الشباب القطريين، ويتناول المعهد قضية الاستدامة ويعمل على تحقيق التنمية المستدامة من خلال دمج قطاعات جديدة، حيث يتمحور التركيز على تعليم وتدريب الشباب لتحسين فرصهم في سوق العمل وتطوير اقتصاد قطر، مع الرغبة في جعل الرياضة صناعة مستدامة في المنطقة.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

خلاصة:

في ختام الفصل الثاني حول أدوات مراقبة التسيير الحديثة مثل لوحات القيادة وبطاقة الأداء المتوازن، نجد أن هذه الأدوات تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء المؤسسات الرياضية عبر توفير رؤى دقيقة ومعلومات قيمة للمديرين والقادة، تساعد هذه الأدوات في فهم الوضع الحالي وتحديد نقاط القوي والضعف، وبالتالي توجيه القرارات الاستراتيجية بشكل أفضل، ومع ازدياد أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فإن بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية تقدم إطاراً لقياس وتقييم أثر المؤسسات على المجتمعات التي تعمل فيها، وتعزز التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وباستخدام هذه الأدوات بشكل فعال، يمكن للمنظمات أن تبني استراتيجياتها وتحسن أدائها بشكل مستدام ومتوازن، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة وتعزيز التنمية المستدامة في المجتمعات التي تعمل فيها.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعد علم الإدارة من بين العلوم التي تلقت اهتمامًا كبيرًا من قبل الباحثين، حيث يشكل الأداء الوظيفي النواة الأساسية لعمليات الإدارة، وتعتمد عليه معظم الأنشطة الإدارية، في ظل المنافسة الشديدة وتعقيد الأعمال والتطور التكنولوجي السريع، زاد الاهتمام بأداء الفرد في العمل وأصبح يُعد كمورد أساسي للمؤسسة، حيث تطورت مكانته ليصبح رأس مالها الأهم، ومع تطور الأداء الوظيفي تطورت أيضًا وسائل قياسه وتقييمه، وحصل العاملون على صلاحيات جديدة مثل المشاركة في صنع القرار وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وذلك بهدف تحسين أداء المنظمة. (عربي، 2024، ص8)

في هذا الفصل، سنسلط الضوء على أحد الجوانب الأساسية البارزة عند مناقشة موضوع الأداء الوظيفي، وهو تحسين وتطوير الأداء، الذي يُعتبر عملية حيوية بعد عملية تقييم الأداء الوظيفي، فنجاح المنظمة في تحسين وتطوير مستوى أفرادها ينعكس إيجاباً على الأداء الشامل للمنظمة، ويعزز فعاليتها وأدائها بشكل عام.

1.3. ماهية الأداء:

يحث الإسلام على أن يقوم الفرد بأداء عمله بكل إتقان وتفان، حيث يقول الله تعالى في القرآن الكريم: ﴿فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ (الجمعة: 10)، هذا يشجع على أن يكون الإنسان مجتهداً في عمله بعد القيام بالواجبات الدينية.

أما ما ورد في الأحاديث النبوية فقد قيل: حدثنا أحمد، قال: حدثنا مصعب، قال: حدثنا بشر بن السري، عن مصعب بن ثابت، عن هشام بن عروة، عن أبيه، عن عائشة رضي الله عنها، عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال: ((إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)) - رواه الطبراني في الأوسط، وصححه الألباني- حيث يعتبر من الأحاديث التي تحت على الإتقان في الأعمال، والرسول صلى الله عليه وسلم في هذا الحديث يشير إلى أهمية الجودة والاتقان في كل ما نقوم به، وهذا ينطبق أيضاً على الأداء الوظيفي حيث يجب على الفرد أن يسعى للإتقان والتميز في أداء واجباته المهنية والوظيفية، مما يعكس التقاني والاجتهاد في خدمة الله وخدمة المجتمع.

من هذا المنطلق يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري الجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له. ورغم تعدد الدراسات التي تعرضت لموضوع الأداء واستمرار المؤسسات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه يبقى الأداء مجالاً خصياً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها.

والأداء تم تعريفه بأنه "درجة تحقيق الفرد لما هو مطلوب منه من مهمة أو مهام ويمكن استخدام تقييم المهام في الحكم على كمية هذه الدرجة ونوعيتها"، كما عرفه أيضاً كل من (Miller & Bromiley) الأداء على أنه "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"، لذا يمكن القول إن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدتها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها. (عريوة، زغبة، 2020، ص14)

2.3. مفهوم الأداء الوظيفي: (حميد حسين، 2021، ص153)

يعني الأداء الوظيفي القدرة على إنجاز وإتمام المهام المناطة بوظيفة الشخص، ويعكس هذا الأداء كيفية استجابة الشخص لمتطلبات الوظيفة والتحقيق فيها. غالباً ما يظهر الأداء بشكل ملموس في النتائج التي يحققها الشخص، بينما الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة. على سبيل المثال، قد يبذل الطالب جهداً

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

كبيراً في التحضير لامتحان، لكنه قد يحصل على درجات منخفضة، مما يعكس جهده العالي وأداءه المنخفض.

يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه القدرة على تحويل المواد الداخلة كالمواد الخام والمكونات النصف مصنعة إلى منتجات أو خدمات بمواصفات ومعايير محددة. يمثل مفهوم الأداء الوظيفي الناتج الفعلي لجهود الفرد، بدءاً من القدرات وصولاً إلى الوعي بالمسؤوليات والمهام، وكيفية تحقيقه وإتمامه للمهام المحددة لوظيفته.

ويمكن أيضاً تعريف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف للمهام والمسؤوليات المكلف بها من قبل المنظمة أو الجهة ذات الصلة بوظيفته.

عرف يونيو وآخرون، الأداء الوظيفي بأنه القدرة على امتلاك المعرفة وتطبيقها في سياق العمل بما يتناسب مع أهداف الموظفين الوظيفية وتوقعات العمل، بالإضافة إلى القدرة على تحقيق معايير العمل التي تم تحديدها من قبل المنظمة. (George Sheppard. 2016. P32)

3.3. أنواع الأداء (Performance types) : للأداء عدة أنواع نذكر أهمها. (نسب بن

مبارك، 2023، ص16-19)

1. **الأداء المالي (Financial performance)** : يشير مصطلح الأداء المالي إلى تحليل الوضع المالي لمؤسسة ما، وذلك من خلال فحص قدرتها على التصدي للتحديات المستقبلية، يعتمد هذا التحليل على مراجعة الميزانيات وجداول الحسابات والتقارير المالية، ويُعد الأداء المالي أداة أساسية لتقدير وضعية المؤسسة المالية خلال فترة زمنية معينة، كما يُستخدم لتقييم أدائها وتحديد الفجوات المالية، بهدف إصلاحها في الوقت المناسب لضمان تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً وزيادة العوائد على الاستثمارات.

2. **الأداء التكنولوجي (Technological performance)** : يتم التعرف على الأداء التكنولوجي من خلال الاستخدام الفعال والمناسب لموارد المؤسسة، ودرجة الابتكار في نظام إدارة عمليات الإنتاج للسلع والخدمات المقدمة، ويُفهم أيضاً على أنه تطبيق لجميع العلوم التقنية والمبادئ الأساسية التي تشمل تصميم المنتجات أو عمليات التصنيع، وكذلك طرق الإدارة وأنظمة معلومات المؤسسة، يمكن قياس الأداء التكنولوجي عن طريق عدة معايير مثل المراقبة التكنولوجية، والاستعراض الدوري للابتكارات، واستخدام وحدات التعلم الإلكترونية وغيرها.

3. **الأداء البشري (human performance)** : يشير إلى مدى كفاءة وفعالية العاملين في أداء مهامهم وواجباتهم في مكان العمل، ويتأثر هذا الأداء بعدة عوامل منها مستوى الجهد المبذول، والتفاعل مع دور الفرد، والمهارات والقدرات التي يمتلكها الشخص، ويمكن تعريف الأداء البشري أيضاً بأنه الناتج النهائي للجهود التي يبذلها الفرد في العمل، وهو يتضمن السلوك والمساهمات التي يقدمها الفرد لتحقيق

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

أهداف المؤسسة، كما يُعد الأداء البشري عاملاً أساسياً في تحقيق النجاح الاقتصادي للمؤسسة، حيث يؤثر بشكل كبير على إنتاجية الموظفين وتفاعلهم مع أهداف المؤسسة، ويتم تقييم الأداء البشري باستخدام عدة معايير مختلفة، بما في ذلك مستوى الإنتاجية، والالتزام بالعمل، ومهارات العمل، ورضا الموظفين عن العمل، وتحسين الأداء البشري أحد التحديات الرئيسية التي تواجه الإدارة المؤسسية، حيث تسعى المؤسسات إلى تحسين مهارات وأداء موظفيها من أجل تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

4. الأداء التنظيمي (organizational performance): هو القدرة التي تمتلكها المؤسسة على تحديد وتنفيذ استراتيجيات فعّالة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. وفقاً لتعريف بوكين (bouquine، 1997)، ووفقاً لتعريف المفكر (2011 jorad)، يُعتبر الأداء التنظيمي كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها بشكل فعّال لتحقيق أهدافها المحددة. وقد اكتشف المفكر (Chien، 2009) أن العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي تشمل أساليب الإشراف، والثقافة التنظيمية، وتصميم الوظائف، ونماذج التحفيز الإداري، وسياسات الموارد البشرية.

5. الأداء التجاري (commercial performance): يعزف الأداء التجاري بمدى قدرة المؤسسة على إرضاء عملائها من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة والتي تلبى متطلباتهم بشكل مستمر، وتتضمن هذه القدرة أيضاً الاهتمام بالمنافسين واستراتيجياتهم، بهدف الحفاظ على عملائها الحاليين وزيادة حصتها في السوق، ويتم تحليل أداء الأعمال التجارية بناءً على عدة معايير، منها التحليل الكمي الذي يركز على نمو المبيعات وحصّة السوق، والتحليل النوعي الذي يتعلق بالعلامة التجارية للشركة وجودة منتجاتها وخدماتها.

6. الأداء الاستراتيجي (strategic performance): إن تحقيق الأداء الاستراتيجي يتم عن طريق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأمد، وبين الاستكشاف والاستغلال للفرص، وذلك من خلال اتخاذ القرارات المناسبة التي تتوافق مع رؤية المؤسسة واستراتيجيتها، ويعتمد ذلك على مبادئ الإدارة الاستراتيجية، حيث يتم دمج نظام إدارة المؤسسة مع التخطيط الاستراتيجي، ويتكون الأداء الاستراتيجي من أربعة عناصر رئيسية:

➤ **المنظور المالي:** ويتعلق بتحقيق الأداء المالي المستدام وتحقيق العوائد المطلوبة.

➤ **منظور الزبائن:** حيث يركز على فهم احتياجات الزبائن وتلبيتها بشكل فعال لتحقيق رضاهم وولاءهم.

➤ **منظور العمليات الداخلية:** وهو يتعلق بتحسين العمليات الداخلية وزيادة الكفاءة والفعالية في جميع جوانب العمل.

➤ **منظور التعليم والنمو:** حيث يركز على تطوير مهارات وقدرات العاملين والاستثمار في التعلم والتطوير لضمان استمرارية التطور والنمو المستدام للمؤسسة.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

بالاعتماد على هذه العناصر وتحقيق التوازن بينها، يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها المرجوة والنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، كما تم إضافة طرق تمكن من خلالها قياس أداء المؤسسة إستراتيجياً هي: مقياس القيمة المضافة (تُقاس هذه القيمة باحتساب ما تبقى من الأرباح بعد احتساب تكاليف رأس مال الشركة)، مقياس أصحاب المصالح (يقوم على رؤية أصحاب المصالح للأهداف الاستراتيجية المتوقعة)، مقياس الانتاجية (تحقيق تكامل بين الانتاجية الجزئية والكلية).

7. الأداء الوظيفي (job performance) : أداء الوظيفة هو قياس الطريقة التي يقوم بها الشخص بإتمام المهام المطلوبة في وظيفته، ويشمل ذلك القدرة على تحقيق الأهداف المحددة والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد يكون الأداء ناتجاً عن توازن بين الجهد المبذول والنتائج المحققة، وتتأثر جودة الأداء بعوامل متعددة مثل معرفة متطلبات الوظيفة، ونوعية العمل المكلف به، والكمية والجودة التي يتم القيام بها، ومدى التفاني والالتزام في العمل.

8. الأداء الإداري (management performance) : يُعرف الأداء الإداري بقدرة المدير على تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك من خلال تنفيذ معايير متنوعة بشكل جيد، وامتلاكه لمهارات تنفيذية وإدارية مثل التنظيم، التوجيه، والتفاعل السلس مع الموظفين. يشمل ذلك أيضاً الالتزام بالقوانين واللوائح الإدارية، وغالباً ما يرتبط بأداء الفرد وتطبيق نماذج إدارية فعالة.

9. الأداء الصناعي (industrial performance) : الأداء الصناعي هو العنصر الأساسي في نشاط أي مؤسسة، ويتم تحقيقه من خلال عمليات الإنتاج، ويتكون من ثلاثة عناصر رئيسية:

✚ **إدارة المخاطر:** تتعلق المخاطر بالأحداث أو الإجراءات التي يمكن أن تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها أو على استدامتها.

✚ **تقليل التكاليف:** يمكن أن تؤدي المخاطر المالية إلى تكاليف إضافية على المؤسسة، وهدفها تحقيق أقصى قدر من الربح عن طريق خفض التكاليف.

✚ **حوادث العمل:** تشمل الآثار البشرية والتقنية والمالية للمخاطر الصناعية أثناء أداء العمل. تهدف المؤسسة إلى تقليل هذه الحوادث عند اتخاذ القرارات الحاسمة.

11. الأداء التسويقي (marketing performance) : إن الأداء التسويقي يشير إلى النتائج أو حجم المخرجات التي يحققها قسم التسويق في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن تحديد هذا الأداء بناءً على مقاييس مختلفة مثل الإيرادات، النمو، وحصة السوق، ويُعتبر الأداء التسويقي مؤشراً على فعالية وكفاءة أنشطة التسويق التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها التسويقية.

4.3. إدارة الأداء المفهوم والأهمية:

1.4.3. مفهوم إدارة الأداء:

- إدارة الأداء هي مجموعة من الإجراءات والتقنيات التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه أداء الموظفين والعمليات في المؤسسة. تتضمن هذه العمليات وضع معايير ومؤشرات واضحة للأداء، وتقييم

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

الأداء الفردي والجماعي، وتوجيه التحسينات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. تتيح إدارة الأداء تنسيق الجهود وتوجيهها نحو تحقيق النتائج المرجوة بفعالية وكفاءة.

- إدارة الأداء هي عملية إدارية تهدف إلى تحقيق الأهداف المؤسسية عن طريق توجيه وتنظيم وتطوير أداء العاملين في المؤسسة، تتضمن إدارة الأداء عدة مراحل منها وضع أهداف محددة وقابلة للقياس، تقييم أداء العاملين بانتظام، توفير الملاحظات والتغذية الراجعة لتحسين الأداء، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز الأداء الفردي والتحقق المستمر للأهداف المؤسسية، تهدف إدارة الأداء إلى تحقيق توازن بين احتياجات المؤسسة وقدرات وتطلعات العاملين، بما يساهم في تحسين الأداء الشخصي والتنظيمي وبالتالي تعزيز الإنتاجية والفاعلية.

2.4.3. أهمية إدارة الأداء: (عريوة، زغبة، 2020، ص44)

من خلال ما تعرض له الباحثون في هذا الشأن، فإن أهمية إدارة الأداء يمكن أن تتجسد في كونها تساهم في تحقيق الأهداف التالية:

✚ تركز عملية إدارة الأداء على توفير دعم متكامل يشمل تحديد الأهداف، وتقييم الأداء، وتطوير العاملين.

✚ تساهم في دفع المؤسسة نحو تحقيق مستويات أداء مثالية، وتقليل الأخطاء، وتلبية التوقعات التنظيمية والمالية.

✚ تؤثر مباشرة على دافعية الأفراد وتغيير سلوكهم بشكل فعال عبر استخدام حوافز غير مالية.

✚ تعود بالفائدة على المدراء والموظفين والمؤسسة بشكل عام، حيث تقلل من حاجة المدراء للتدخل الدائم وتزيد من قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات وتطوير مهاراتهم.

✚ تساهم في تحسين فاعلية المؤسسة وتوثيق مشكلات الأداء وتحفيز العمل نحو التحسين المستمر.

✚ توفير نظام معلومات يتبع أداء الموارد البشرية ويسجل التغييرات التي تطرأ عليها.

✚ تقديم تقييم مستمر للأداء لمنع تفشي الأخطاء والسلوكيات السلبية بين الموظفين.

✚ التركيز على تصحيح الأداء وعدم الاقتصار على مفهوم العقاب والثواب فقط في تقييم الأداء.

✚ بهذه الطريقة، تظهر أهمية إدارة الأداء كأداة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة وتطوير أفرادها بشكل شامل.

5.3. الخطوات الأساسية لإدارة الأداء: (عريوة، زغبة، 2020، ص45)

في سبيل إدارة الأداء بفعالية، ينبغي استكشاف المشكلات المتعلقة بالأداء من خلال عملية مُنظمة لإدارة الأداء إذ تُعدّ هذه العملية الوسيلة الفعّالة والمُبسّطة للتصدي لتلك المشكلات والحفاظ على استقرار الموظفين في العمل دون أن يفكروا في البحث عن فرص أخرى. يتم ذلك من خلال استخدام الأدوات المناسبة وتحديد الجداول الزمنية اللازمة لإكمال المهام، بالإضافة إلى تدريب الموظف المستمر لرفع كفاءته وتطويره وظيفياً، يُمكن تلخيص الخطوات الرئيسية لإدارة الأداء على النحو التالي:

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

1.5.3. الإعداد والتخطيط لإدارة الأداء: تنظيم وتخطيط إدارة الأداء غالبًا ما يُعتبره المديرون تضييعًا للوقت، ولكن في الحقيقة، عندما يُحدد الهدف التطويري الأول، يقلل ذلك من الوقت اللازم لإدارته بشكل كبير، يُنصح بشدة بضمان مشاركة الموظفين في هذه العملية لتحقيق أفضل النتائج.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- ✚ تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة وتحديد المسؤوليات والمهام المرتبطة بها.
- ✚ وضع أهداف قابلة للقياس والتحقق مع مراعاة النتائج المتوقعة.
- ✚ توضيح دور كل وظيفة في الشركة ومسؤولياتها وأهدافها المحددة.
- ✚ تقييم أداء كل موظف بشكل فردي، مع إعداد تقرير خاص بأدائه وتطوره.
- ✚ تحليل المعايير المطلوبة لتحقيق الأهداف مع دراسة الفرص المتاحة مع الكوادر الحالية.
- ✚ تنظيم اجتماعات تقييم أداء للموظفين بشكل دوري لمناقشة أدائهم وتقييم إنجازاتهم.
- ✚ تطوير خطة تطوير وتدريب للموظفين الذين يحتاجون دعمًا إضافيًا لتحسين أدائهم إذا لزم الأمر.

2.5.3. تنظيم الأداء الوظيفي: يتم من خلال الخطوات التالية :

- ✚ تحديد مسؤوليات ومهام كل موظف بشكل واضح.
 - ✚ تحديد قنوات الاتصال والمراجعة المناسبة لكل موظف.
 - ✚ وضع اللوائح والسياسات بشكل دقيق وشفاف.
- 3.5.3. توجيه الأداء الوظيفي: ويتم ذلك عن طريق:

✚ الإرشاد الوظيفي: يُوجّه الموظف إلى كيفية تحقيق الأداء المتوقع والطرق المناسبة لذلك.

✚ التقييم المستمر: يتم من خلال مراجعة مستمرة لأداء الموظف وتقديم التغذية الراجعة على الأداء.

✚ تصحيح الأخطاء: يتم تصحيح أي خطأ يحدث أثناء العمل لضمان تحقيق الأداء المرغوب.

✚ قياس التقدم: يتم قياس التقدم في العمل والإنجاز المحقق من خلال متابعة الخطوات السابقة وإجراء التعديلات اللازمة عند الضرورة.

4.5.3. تقييم الأداء الوظيفي بشكل عام: تتم عملية التقييم وفق النقاط التالية:

✚ تقييم المهارات المتاحة للموظف في إطار عمله، مع مقارنتها بالمهارات المطلوبة والضرورية لتلك الوظيفة.

✚ مراقبة وتوثيق أداء الموظف بشكل دوري، مع الاحتفاظ بجميع الملاحظات ذات الصلة في ملفه الشخصي.

✚ تشجيع السلوك الإيجابي والتطور لضمان تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية بشكل مستمر ولتعزيز روح العمل الجماعي.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

إذا تم تنفيذ الخطوات السابقة المشار إليها بدقة من قبل المدير في إدارة الأداء، فسيؤدي ذلك بالتأكيد إلى زيادة إنتاجية الموظف وتحسين أدائه بشكل يتلاءم مع أهداف المؤسسة وتميز إنتاجها، وبالتالي تحقيق أقصى قدر من الأرباح.

ومن الأجدر بالذكر أن قياس أداء المؤسسة يختلف تمامًا عن إدارة أداء المؤسسة. فعملية قياس الأداء تزودنا بمعلومات عن وضع المؤسسة وفاعلية استراتيجيتها، بينما تشمل إدارة الأداء اتخاذ إجراءات لتحسين الأداء بعد التقييم وتنفيذ خطط تطويرية لتعزيز أداء المؤسسة بأكملها.

لذا، ينبغي تجنب الخلط بين القياس والإدارة، وعدم الاكتفاء بمجرد قياس الأداء دون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة التي تساعد المؤسسة على التوجه الصحيح.

6.3. عناصر الأداء الوظيفي: (حميد حسين، 2021، ص154)

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

➤ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

➤ **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

➤ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

➤ **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

7.3. محددات الأداء الوظيفي: الأداء الوظيفي يُمثل النتيجة الفعلية لجهود الشخص، حيث يبدأ الأمر

بالقدرات وفهم الدور أو المهام المطلوبة، وهذا يعني أن الأداء في سياق معين يمكن أن يُفسر عن طريق العلاقة التفاعلية بين الجهد المبذول، والقدرات المتاحة، وفهم الدور أو المسؤوليات المحددة.

يشير الجهد إلى الطاقة الفعلية التي يستثمرها الفرد - بفضل التشجيع والحوافز - لإتمام المهمة المسندة إليه، بينما تُعرف القدرات بالصفات الشخصية التي يستخدمها الفرد في أداء وظيفته، والتي لا تتغير بشكل كبير على المدى القصير، أما فهم الدور أو المهام المطلوبة، فيشير إلى التوجه الذي يعتقد الفرد بأنه يجب توجيه جهوده نحوه، ويُعرف بوسائلها وسلوكياتها المهمة في تحقيق الأداء المطلوب.

8.3. العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي: بالرغم من أن بعض العوامل التي تخرج عن سيطرة

الفرد قد تبدو كأسباب مبررة لضعف الأداء، إلا أنه ينبغي أن نضع في الاعتبار أنها تمثل واقعًا يجب

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

مراعاته. تشمل هذه العوامل البيئية الظروف المادية، والإضاءة، والضوضاء، وترتيب الآلات، ودرجة الحرارة، والدوريات، والتعليم، والإشراف، والسياسات، والتصميم التنظيمي، والتدريب، وجميعها تؤثر على مستوى الجهد، والقدرات، والاتجاهات، مما بدوره ينعكس على الأداء الوظيفي.

9.3. عناصر ومحددات الأداء الوظيفي في الهيئات الرياضية والشبابية: (صديق عبد الواحد، 2024، ص110)

تحديد مستوى الأداء الفردي يتطلب فهم العوامل التي تحدده والتفاعل بينها، ونظرًا لتعقيد هذه العوامل وتنوعها وصعوبة تقدير تأثير كل منها واختلاف النتائج السابقة، يواجه الباحثون صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء وتفاعلها، علماء الإدارة حاولوا إنشاء نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتر ولولر نموذجًا يعتمد على ثلاثة عوامل رئيسية: **حجم الجهد المبذول في العمل، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي**، فالجهد المبذول يعكس حماس الفرد وخبراته السابقة وإدراك الفرد لدوره يتعلق بسلوكه وتصوراته في المنظمة ومن المعروف أن محددات الأداء تتألف من ثلاثة متغيرات:

1. **الجهد المبذول في العمل:** الذي يعكس حماس الفرد ودافعيته للأداء.
2. **القدرات والخصائص الفردية:** بما في ذلك القدرات والخبرات السابقة التي يعتمد عليها الجهد المبذول.
3. **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** وهو يشمل سلوك الفرد وتصوراته في المنظمة.

10.3. تحسين وتطوير الأداء: (عصام محمود، إبراهيم جابر، 2019، ص260)

1.10.3. الفكرة الأساسية:

تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلا عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء، فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانته من أن ينحدر عن مستوى التميز. كذلك تبغي إدارة الأداء تحسين الأداء الأقل تميزا والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة، ثم تهتم إدارة الأداء كذلك. بالارتقاء بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء وتفضيلهم ما يؤكد ويدعم المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق.

وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء.

2.10.3. مجالات تحسين وتطوير الأداء:

- + تطوير قدرات ومهارات الفرد.
- + زيادة المستوى المعرفي للفرد.
- + حفز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل.
- + إعادة تصميم العمل.
- + إعادة تخطيط الأداء.
- + إعادة هندسة العمليات.
- + وإعادة التنظيم الإداري.
- + إعادة صياغة النظم والسياسات.
- + إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.
- + زيادة استيعاب التقنيات.
- + تطوير التقنيات الحالية.
- + استحداث تقنيات جديدة.
- + تحسين مكان العمل.
- + تطوير ثقافة المنظمة.
- + تطوير علاقات العمل.
- + تطوير قدرات ومهارات القادة.
- + زيادة المستوى المعرفي للقادة.
- + تطوير أنماط وأساليب القيادة.
- + تطوير العلاقات مع الموردين.
- + تطوير نظم التعامل في الأسواق.

3.10.3. بعض الآليات الحديثة في تحسين وتطوير الأداء :

- + إسناد عمليات إلى الغير
- + تصغير الحجم
- + إدخال نظم الأعمال الإلكترونية
- + الدخول في تحالفات إستراتيجية

11.3. أهمية وأهداف تحسين وتطوير الأداء الوظيفي: (عربي، 2024، ص106)

1.11.3. أهمية تحسين وتطوير الأداء الوظيفي: تكمن أهمية التحسين في الجوانب الرئيسية التالية :

1. الأهمية للمؤسسة:

- + زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

- ✚ تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- ✚ ربط العاملين بأهداف المؤسسة.
- ✚ زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ✚ خلق اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة.
- ✚ تعزيز الانفتاح على المجتمع.
- ✚ تطوير أساليب القيادة وتحسين عمليات اتخاذ القرارات.
- ✚ توضيح وتحديد الهوية العامة للمؤسسة.

2. الأهمية للأفراد العاملين:

- ✚ مساعدة العاملين على أداء أعمالهم بشكل فعال منذ البداية.
- ✚ تعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات في مكان العمل.
- ✚ توفير دافع لتحقيق أفضل أداء.
- ✚ تعزيز مهارات الاتصال بين الأفراد.

3. الأهمية لتطوير العلاقات الإنسانية:

- ✚ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين.
- ✚ تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات.
- ✚ تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين.

2.11.3. أهداف تحسين وتطوير الأداء الوظيفي: تمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:

- ✚ تطوير المهارات: زيادة قدرة الأفراد على أداء مهام محددة بكفاءة، من خلال توفير الفرص لتطوير مهاراتهم وتعزيز أدائهم في مختلف جوانب العمل.
- ✚ تعزيز القدرات الذهنية والشخصية: تطوير الفرد ككل، وتمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية في أداء مهامه بكفاءة وفعالية.
- ✚ تغيير الاتجاهات وتطوير السلوك: تحفيز المتدربين على تغيير وتطوير اعتقاداتهم وأولوياتهم في العمل، وتعديل سلوكياتهم لتحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة.
- ✚ تحديث المعرفة والتقنيات: توفير برامج تدريبية لتزويد العاملين بأخر المعرفة والتقنيات في مجال عملهم، مما يساعدهم على مواكبة التطورات الحديثة وتحسين أدائهم بشكل مستمر.

3.11.3 أهداف التحسين من حيث الكفاءة:

- ✚ تطوير المهارات والتعلم: يتمثل هدف التحسين في تعويض العاملين عن النقص في المعرفة والمهارات من خلال الدراسة والتدريب، حيث يمكن للعلم أن يكون مفيداً حتى وإن كان بشكل أساسي.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

- ✚ **تعزيز أداء العمل:** يهدف التحسين هنا إلى تعويض العاملين عن النقص في مستوى الأداء من خلال التدريب الشامل الذي يمكنهم من تحقيق التفوق والتطور في العمل.
- ✚ **تحقيق الأهداف القصيرة الأجل:** يتمثل الهدف هنا في تلبية احتياجات التدريب العاجلة التي تنشأ نتيجة لمشاكل طارئة أو احتياجات ملحة في العمل.
- ✚ **تحقيق الأهداف الطويلة الأجل:** يتمثل الهدف في تلبية احتياجات التطوير والنمو المستدام للمؤسسة، والذي يعبر عن رغبتها في التطور والتقدم على المدى البعيد.

12.3. مدخل تحسين الأداء: (صالحوي، 2018، ص126-127)

تعتبر فلسفة تحسين الأداء الشامل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات المعاصرة، نظراً لاعتقادها بأهمية التحسين المستمر والتطوير في جميع الجوانب التنظيمية التي تؤثر في أدائها، ومن هنا تم تطوير مجموعة متنوعة من المداخل لتعزيز الأداء وفعالية المنظمة، يُمكن تلخيص أهم هذه المداخل كما يلي:

1.12.3. التحسين في أداء الموظف:

يُعتبر هذا المدخل أحد أصعب المداخل في تحسين الأداء بسبب تركيزه المباشر على الموارد البشرية، حيث يركز تحليله على العوامل البشرية المؤثرة في أداء المؤسسة بما في ذلك رغبة الموظف في العمل وقدرته على تنفيذ المهام المطلوبة، وتلبية احتياجاته الإنسانية، وبالتالي فإن المعرفة والتعليم والخبرة والتدريب يشكلون أساس هذا المدخل لتحديد مدى تأثيرها الإيجابي على أداء الموظف ومنه أداء المؤسسة، فعلى سبيل المثال يعتمد أداء الموظف على مدى معرفته بمتطلبات العمل ومهاراته في تنفيذ المهام بدقة وفعالية وتجنب الأخطاء.

كما أن كفاءة الأداء البشري تعتمد على الإنجازات الفعلية للموارد البشرية في الظروف الاعتيادية، وعلى هذا الأساس يرتبط أداء الشركة بالمجهود البشري المبذول لتحقيق الأهداف المحددة، والذي يتأثر برغبة وقدرة الموظفين على العمل، وأي نقص في أي من هذه الجوانب قد يؤدي إلى عدم توازن في الأداء البشري وبالتالي تدهور أداء المنظمة بشكل عام.

2.12.3. التحسين في مهام الوظيفة:

تتمثل الوظيفة في مجموعة من المهام التي يقوم بها فرد واحد، ويعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات هو كيفية تحسين مهام الوظيفة لتكون أكثر فعالية وتحفيزاً للموظفين، ويتطلب هذا التحدي تصميم وظيفة تتضمن مجموعة من المهام المتجانسة، مع النظر إلى كيفية ترابط تلك المهام مع وظائف أخرى.

يتمحور هذا المدخل حول تحليل العوامل التي تؤثر في الأداء الشامل للمؤسسة، مع التركيز على الجوانب التقنية مثل نوعية المواد المستخدمة وطرق العمل وأساليبها، ففي الماضي كانت الإدارات التقليدية تعتبر أن العوامل التقنية هي العامل الرئيسي الذي يحدد كفاءة المؤسسة في الإنتاج.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

تأتي نوعية المواد الأولية على رأس العوامل المؤثرة في نشاط المؤسسة، حيث تلعب دوراً هاماً في تجنب التعطيلات غير المتوقعة في الإنتاج، ويمكن أن يؤثر أي انقطاع في المواد الأولية على كفاءة إدارة المخزون، والتي تلعب دوراً بارزاً في توفير المواد الأولية في الوقت المناسب لضمان سير العمل بسلاسة.

إضافة إلى ذلك تؤثر طبيعة العمل التي تقوم بها الموارد البشرية على كفاءة الأداء الشامل للمؤسسة، فالنجاح في الإنتاج يتوقف على تطور وسائل الإنتاج، بينما يعتمد الأداء الفعال للموارد البشرية على جودة وملاءمة تلك الوسائل والتقنيات خلال تنفيذ العمليات الإنتاجية.

3.12.3. التحسين في المناخ الوظيفي:

تهدف هذه المبادرة إلى خلق بيئة عمل تشجع على الأداء العالي والتفاعل الإيجابي بين العاملين في المؤسسة، حيث يتم التركيز في هذا النهج على تحليل العوامل التي تؤثر على الأداء الشامل للمؤسسة، وتشمل هذه العوامل الثقافية التي تندرج تحت نوعين: العوامل الفردية والتنظيمية. فيما يتعلق بالعوامل الفردية: فإن السلوك والتفاني والمسؤولية الشخصية تلعب دوراً مهماً في تحديد أداء الموظفين، فإذا كانت لديهم قيم وأخلاقيات تتماشى مع ثقافة المؤسسة، فإنهم يتفاعلون بشكل إيجابي مع فريق العمل ويساهمون في تحسين الأداء العام، ومن الضروري توجيه الموظفين لضمان استمرارية هذا الأداء.

أما بالنسبة للعوامل التنظيمية: فإن ثقافة المؤسسة تلعب دوراً كبيراً في تحديد تفاعل الموظفين وأدائهم، عندما يتمتع الموظفون بقيم مشتركة مع الثقافة التنظيمية، يتفاعلون بشكل إيجابي مع زملائهم في العمل ويسهمون في تعزيز الأداء العام للمؤسسة، ولكن عندما يختلف القيم والثقافة الشخصية للموظفين عن ثقافة المؤسسة، فإن ذلك قد يؤدي إلى صراعات وتقليل الأداء.

لذلك يتحتم على إدارة المؤسسة توضيح القيم والثقافة التنظيمية للموظفين وتوجيههم بشكل مناسب، ويجب أن يكون هناك اتصال فعال بين الإدارة والموظفين لضمان تحقيق الأداء العالي وتحسين الأداء الشامل للمؤسسة.

13.3. مراقبة التقدم في الأداء: (الانفي، 2023، ص115)

هناك سببان مهمان لضرورة مراقبة تقدم أداء مجموعة العمل والأفراد، السبب الأول هو الكشف عن مشاكل الأداء لاتخاذ التدابير اللازمة لتحسينها، والسبب الثاني هو توفير قاعدة بيانات تسمح بإعداد تقييم دقيق لأداء الفريق والأفراد في نهاية الفترة المحددة.

تطبيق إجراءات المراقبة الفعالة يتطلب تحديد المعايير المراد مراقبتها، وتطوير أساليب فعالة لجمع المعلومات الضرورية، فينبغي مراقبة أداء جميع أفراد الفريق قدر الإمكان، وتسجيل نتائج أدائهم لتحديد

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

مستويات الإنجاز والتقدم، وتوفر السجلات المحاسبية تقارير دقيقة عن أداء المجموعة بشكل عام، ويجب أن تتماشى هذه التقارير مع النتائج التي يدعيها أفراد الفريق تحقيقها.

ستختلف مدى اهتمامك بمراقبة أداء كل عامل بناءً على درجة نضوجه، حيث ستكون مراقبة العاملين ذوي المستوى المنخفض من النضوج أكثر تكرارًا، وستلاحظ تغييرات في سلوكهم وأساليب عملهم، بينما ستكون مراقبة العاملين ذوي المستوى المرتفع من النضوج أقل تكرارًا، مع التركيز بشكل أساسي على النتائج التي يحققونها.

لكن من الأهمية ألا تُغفل عن متابعة العاملين الناضجين، حيث قد يبدون دائمًا مسيطرين على الوضع، وإهمالهم قد يؤدي إلى انعزالهم وانقطاع التواصل معهم لذا من الجيد أن تقيم أدائهم بانتظام، ويُفضل أن يتم ذلك بشكل دوري مثل كل ثلاثة أشهر.

تعتبر المراجعة المستمرة للإنجازات خطوة أساسية في ضمان أنك وفريق العمل مطلعون دائمًا على تقدم العمل والإنجازات، ويمكن استغلال هذه المراجعات كفرصة لتحفيز الفريق وحل المشكلات التي قد تطرأ، ويفضل الموظفون غالبًا التحدث عن إنجازاتهم لذا يجب أن تولي اهتمامًا خاصًا بهذا الجانب خلال المراجعة لتعزيز الأداء والمحافظة على روح العمل الإيجابية بينهم، فمن المهم بناء الثقة المتبادلة مع العاملين مع مرور الوقت، حيث يشجع ذلك الفريق على مشاركة المشاكل معك قبل أن تتفاقم وتؤثر على سير العمل بشكل كبير.

الآن، يجب عليك البدء في تنفيذ التالي:

- ✚ القيام بتحديد المعايير التي يجب مراقبتها في قسمك بناءً على الأهداف الرئيسية للمجموعة.
- ✚ وضع خطة لجمع المعلومات المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية التي يجب مراقبتها.
- ✚ اختيار الوسائل المناسبة لتبادل المعلومات بين الأفراد الذين لديهم دور مباشر في تحقيق أهداف المجموعة.
- ✚ وضع إجراءات روتينية لمراقبة الأداء، بما في ذلك التفتيش الشخصي ومراجعة التقدم والتدقيق.
- ✚ عقد مناقشات دورية لمراجعة التقدم مع أعضاء المجموعة على فترات منتظمة، على سبيل المثال كل ثلاثة أشهر.
- ✚ تأكد من أن الجهود المبذولة في مراقبة الأداء تتناسب مع إطار الوقت المحدد لها.

14.3. إجراءات تحسين الأداء الوظيفي: (عربي، 2024، ص 109)

- ✚ **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** يتعين تحديد العوامل التي تؤثر على أداء العاملين بدقة، حيث يساعد ذلك في تحديد أسباب الانحرافات وتحديد الخطوات اللازمة لتحسين الأداء. وتتضمن هذه العوامل عوامل داخلية مثل المهارات والقدرات والدوافع، بالإضافة إلى العوامل الخارجية مثل الظروف العملية والمتغيرات التنظيمية. من خلال فهم هذه العوامل بدقة، يمكن للإدارة اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

✚ **تطوير خطة العمل للوصول الى حلول:** لا بد من إعداد خطة العمل لتخفيف مشاكل الأداء وتوفير الحلول اللازمة، إنها الوسيلة التي تعزز التعاون بين الموظفين والإدارة من جهة، وبين المستثمرين من جهة أخرى، لتحسين الأداء وتطوير العمليات. تشجع الاجتماعات المباشرة وتبادل الآراء والمشاركة في مناقشة التحديات، بالإضافة إلى الشفافية وكشف الحقائق حول الأداء، على وضع الحلول الفعالة لتعزيز أداء الموظفين وحل مشاكل الأداء بفعالية.

✚ **الاتصالات المباشرة:** يعتبر التواصل بين المشرفين والعاملين أمراً حيوياً لتحسين الأداء، ويجب تحديد محتوى الاتصال وطريقة التواصل وأنماطه بعناية.

✚ **مراقبة وتقييم الأداء:** ينبغي أن تكون هذه العملية مستمرة، حيث تؤدي بعض الطرق والحلول إلى تحسين وتطوير الأداء مباشرة، وينبغي وجود وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغييرات التي تحدث لتوفير تغذية راجعة ومبكرة بنتائج تلك الوسائل والتقييم. يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب بشكل سري، مما يساعد على تحليل الفجوات في الأداء والاستفادة من البيانات التي تم جمعها من التقييم لتحسين العمليات المستقبلية.

15.3. دور الرؤساء في تحسين الأداء الوظيفي: (مصطفى، 2018، ص 95)

دور الرؤساء في تحسين الأداء يعتبر أمراً حيوياً لنجاح المنظمة، يقوم الرئيس أو المدير بتوجيه العاملين والإشراف على أدائهم بهدف تحقيق إدارة فعالة للأداء، تحدد العديد من الدراسات النقاط الرئيسية لدور الرئيس في تحسين أداء الموظفين، ومنها:

1. **تشجيع الابتكار والتطوير:** يجب على الرؤساء تشجيع العاملين على التفكير الابتكاري وتطوير أفكار جديدة لتحسين العمل.
2. **المساعدة في التعلم:** عندما يرتكب الموظفون أخطاء، ينبغي للرئيس مساعدتهم في فهم الدروس المستفادة وتعزيز التعلم من هذه الأخطاء.
3. **توجيه القصور بطريقة بناءة:** يجب على الرؤساء توجيه الموظفين بشكل إيجابي وبناء عند التحدث عن نواحي الضعف وتقديم النصائح للتحسين.
4. **تقليل الخوف وتشجيع الاتصال:** ينبغي على الرؤساء إنشاء بيئة عمل تشجع على التواصل المفتوح وتقليل الخوف من التعبير عن المشاعر والآراء.
5. **تعزيز تنوع السلطة:** يمكن للرؤساء تعزيز مهارات الموظفين من خلال توفير فرص لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.
6. **تعزيز فرص الترقية:** يجب على الرؤساء تقديم فرص التطوير والترقية للموظفين المستحقين.

16.3. فاعلية الأداء الوظيفي: (مؤمن عبد العزيز، 2024، ص 40)

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

مصطلح الأداء الوظيفي يتناول السلوكيات التي يظهرها الفرد في محيط العمل، وقد تباينت وجهات النظر بين الكتاب حول مكوناته وأشكاله المختلفة، فعلم الإدارة أو الأداء الوظيفي يشهد تطوراً مستمراً قد لا يكون ملحوظاً بنفس القدر في العالم العربي نظراً لعدم إيلاء الاهتمام الكافي بهذا المجال، الذي أولاه الغرب اهتماماً بالغاً مما أدى إلى تطوير نظريات ومبادئ إدارية أدت بهم إلى مصاف الدول المتقدمة علمياً وثقافياً.

في العصر الحالي يعتمد التنافس بشكل أساسي على التقدم والابتكار التكنولوجي المبني على المعرفة، حيث يُنظر إلى العقول المبدعة والمتعلمة في مجال إدارة الموارد البشرية ك رأس مال حيوي للمؤسسات، يتجلى هذا الرأس مال الفكري في قدرته على تحسين وتطوير الموارد المادية والمعلوماتية، وبالتالي تقوم الاستراتيجيات التنافسية على توظيف وتطوير الكفاءات والمهارات للعمل بفعالية، وهو الأمر الذي يمثل الطريقة الوحيدة لزيادة القدرة التنافسية بشكل فعال.

ومن زاوية التطور والتقدم يمكن فهم التقدم البشري من منظورين أساسيين: الأول يرتبط بالمؤسسات، والثاني يرتبط بالأفراد، يُعرف التقدم بوصفه تحسناً إيجابياً في جميع الجوانب التي تسهم في استخدام الأفراد لقدراتهم بشكل مثالي لتعزيز نجاح المؤسسة، وهو يتضمن تطوير وتحسين القدرات الفردية بشكل مستمر، مع التركيز على تلبية احتياجات وتطلعات الموظفين.

من جانب آخر أصبحت التنافسية المحفز الرئيسي لتطوير وتحسين المؤسسات في ساحة الأعمال الحديثة وقد تأثرت إدارة الموارد البشرية مباشرة بتلك التنافسية، مما دفعها لتعديل استراتيجياتها لتناسب مع التقدم التكنولوجي وتحديد الأداء والعوامل التي تؤثر عليه.

الأداء سواء على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة يُعد المؤشر الرئيسي لتحديد مستوى الكفاءة والفعالية لذا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في تطوير وتحسين الأداء البشري، وهي تعمل على جذب واستقطاب الكفاءات والحفاظ عليها وتدريبها بشكل دائم وتقييم أدائها بهدف تعزيز الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

17.3. مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي: (مؤمن عبد العزيز، 2024، ص 43)

المؤشر هو عبارة عن علاقة تربط بين عنصرين حيث يمكن أن تكون هذه العلاقة أفقية، أي تقيس نمو وتطور عنصر معين عبر فترة زمنية محددة، أو رأسية أي أنها تقيس الارتباط بين عنصرين محددتين لغرض التقييم والقياس.

وفي دراسته، قسم بوين (1997) مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي إلى قسمين، وهما المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي والمؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي.

1.17.3. المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي:

تركز المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي على الإنجازات التي يحققها الفرد من خلال تحسين كمية وجودة النواتج الوظيفية، يؤكد هذا النهج على أهمية اعتبار كمية وجودة النواتج الوظيفية كعوامل

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

رئيسية عند تقييم أداء الفرد، وعند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكافآت والعلاوات والترقيات لذا يجب أن يتم التقييم بدقة وعدالة لضمان الموضوعية.

في القطاع الصناعي يُسهل استخدام هذه المؤشرات في تقييم أداء العمال المشاركين في الإنتاج أو أي وظيفة أخرى يمكن قياس أدائها باستخدام وحدات محددة، سواء من حيث الكمية أو الجودة، مثل أداء موظفي المبيعات بالمقابل في القطاع الخدماتي يكون من الصعب تطبيق هذه المؤشرات التقليدية، لذا يجب اللجوء إلى مؤشرات أخرى تناسب السياق الخدمي، مثل قدرة الفرد على أداء الوظيفة بدقة وفعالية، وقدرته على اتخاذ القرارات الصحيحة وإصدار الحكم بشكل جيد، وفهمه لكافة جوانب الوظيفة والالتزام بالمواعيد والإبداع في الأداء الوظيفي.

2.17.3. المؤشرات غير التقليدية الفاعلية الأداء الوظيفي:

المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي تتمثل في استخدام الفرد لسلوكيات المواطنة داخل المنظمة، وهذا يختلف عن المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي التي تتعلق بأداء الواجبات الأساسية. على الرغم من أن مفهوم المواطنة التنظيمية يُعتبر حديثاً نسبياً في مجال إدارة الأعمال، فإن له جذوراً تعود إلى الثلاثينيات من القرن الماضي يُظهر ذلك أن رغبة الأفراد في التعاون واستعدادهم لذلك يعتبران أموراً حيوية لنجاح أي منظمة.

18.3. أساليب تطوير الموارد البشرية: (سيار، 2014، ص46)

- ✚ وضع برامج لتطوير العاملين على ما هو جديد داخل المؤسسة.
- ✚ تفويض السلطات من المسؤول داخل المؤسسة إلى المستويات الأخرى.
- ✚ زيادة المهام الوظيفية للعامل.
- ✚ إعطاء العاملين حرية أكبر في التخطيط وتنظيم أعمالهم.
- ✚ الدوران الوظيفي.
- ✚ الاستعانة بالخبراء من خارج البلد وذلك لتقديم برامج تدريبية، وعقد دورات ومحاضرات داخل المؤسسة.

19.3. عوامل نجاح عملية التطوير الوظيفي: (سيار، 2014، ص47)

- ✚ اقتناع الإدارة العليا بعملية التطوير الوظيفي.
- ✚ وضع اللوائح والتعليمات المرنة والقابلة للتعديل بما يساهم في عملية التطوير.
- ✚ تبني نظام للحوافز عادل ومشجع داخل المؤسسة.
- ✚ عدم تدخل المحاباة والعلاقات الشخصية في عملية التعيين، والتدريب، وتقييم الأداء.
- ✚ توفر الدوريات والنشرات الزامية في مجال العمل وذلك بغرض تعريف العامل بكل ما هو جديد في مجال عمله.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

الاستغناء عن الافراد الذين يقاومون عملية التطوير داخل المؤسسة.

20.3. المعادلة الأساسية (معادلة التكنولوجيا) في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي:

(عربي، 2024، ص 113)

تحسين تطوير الأداء الوظيفي هو مجال يركز على تحسين النتائج الحالية والمستقبلية للعمل بشكل منظم، ويتم ذلك من خلال إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، يختلف هذا المجال عن التدريب التقليدي الذي يركز على تطوير مهارات الأفراد، حيث يركز تحسين الأداء الوظيفي على التغيير المنظم والمدفوع بالفرص والتهديدات الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويعتمد هذا التحسين على تركيز المنظمة ورسالتها كأهداف رئيسية، ولذلك يتطلب من المنظمات السعي إلى مستويات أعلى من التطوير والإبداع لتحقيق أقصى درجات الفاعلية التنظيمية.

المعادلة هي: الأداء = المعارف + المهارات + الفرص + الجهد + التحفيز.

الأداء يمكن تعريفه بأنه النتائج أو السلوك أو النشاط الذي يظهره الفرد أثناء العمل أو أي نوع آخر من المجهود، ويمكن القول إن الأداء يتزامن مع مفهوم الإنجاز حيث يعكس النتائج التي تتولد عن السلوك الذي يتبعه الفرد في بيئة العمل. وبالتالي يمكن استخدام التكنولوجيا لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي، حيث يعتمد الأداء على مجموعة من العوامل مثل المعارف والمهارات والفرص والجهد والحوافز، وتعمل المنظمات المتقدمة دائماً على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي من خلال التركيز على هذه العوامل على مختلف المستويات، والتي سنتناول بقليل من الشرح أجزاء هذه المعادلة في هذه السطور:

- **المعارف:** هي المعلومات والحقائق الخام التي يتم تقديمها بشكل مجرد، وتصف حالة معينة أو ظرفاً محدداً، وتتميز المعارف بالتفاصيل والبيانات النظرية في صورتها النهائية.

ومن خلال هذه المعارف، يمكن الحصول على فهم عميق لموضوع معين أو واقعة معينة، ولكن لا يمكن دائماً تطبيقها بسهولة في الواقع. تُعبّر هذه المعارف عادةً عبر الكتب والمقالات والأبحاث العلمية، وتستخدم كأدوات للتعرف على مواضيع معينة أو للوصف الدقيق لظواهر محددة.

- **المهارات:** هي القدرات التي تمكننا من الاستفادة الكاملة من جهودنا في تحسين وتطوير أدائنا الوظيفي.

- **الفرص:** يعبر مفهوم الفرص في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي عن إمكانية النجاح والتقدم التي يمكن أن تتاح للمنظمة عندما تستثمر في تحسين أداء موظفيها، فعندما يتم توجيه الجهود نحو تحسين الأداء، يتم فتح أبواب جديدة لزيادة الكفاءة وتعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

إضافةً إلى ذلك فإن تحسين الأداء البشري يمكن أن يؤدي إلى تحسين العلاقات بين الموظفين وتعزيز الرضا الوظيفي والمساهمة في بناء بيئة عمل إيجابية ومشجعة. كما يمكن أن يساهم في تعزيز تطوير المهارات والقدرات الفردية، مما يفتح الباب أمام فرص للترقية والتقدم في الحياة المهنية.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

بشكل عام، يمكن أن تعتبر الفرص في تحسين وتطوير الأداء البشري كمحفز قوي للنمو والتطور في المنظمة، حيث تساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي وتعزيز النجاح والاستدامة على المدى الطويل.

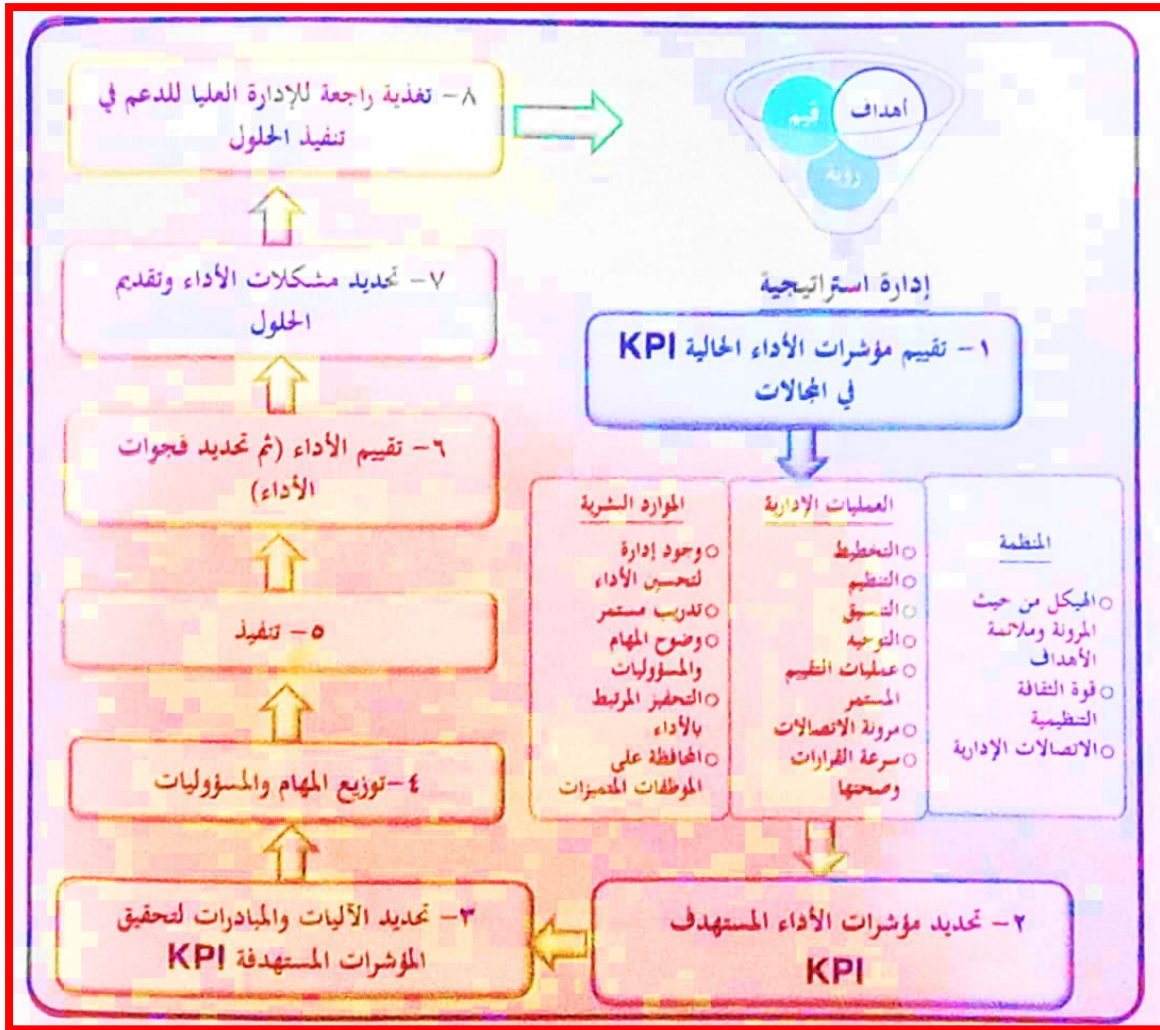
- **الجهد:** يمكن تعريفه على أنه الطاقة والتحرك الذي يبذله الفرد أثناء محاولته تنفيذ مهمة معينة، ويمكن القول إن الفرد يبذل جهداً إضافياً أو استثنائياً عندما يبذل كل جهده لإتمام المهمة بنجاح.

وبناءً على هذا، يعد الجهد الأداة التي يستخدمها الفرد ويظهرها لتحقيق الأهداف المطلوبة بأعلى جودة.

- **التحفيز (الحوافز):** هو مجموعة من الدوافع التي تدفعنا للقيام بأعمال معينة، فيتحفز الأشخاص الناجحون لأداء مهام يرونها ذات ارتباط بمصلحة المؤسسة التي يعملون فيها، مما يدفعهم لتحقيق إنجازات كبيرة.

من منظور إداري، يجب أن ندرك أنه لا يمكننا أن نحفز الآخرين مباشرة، ولكن يمكننا أن نؤثر على ما يحفزهم.

21.3. إدارة تنمية الأداء وفق منهج تكنولوجيا الأداء البشري: (الجريوي، 2021، ص80)



شكل رقم (04): نموذج إدارة تنمية الأداء وفق منهج تكنولوجيا الأداء البشري

22.3. خطوات تحسين الأداء في الإدارات الحكومية: (الكرخي، 2020، ص88)

1.22.3. خطوات تحسين الأداء الفردي في الإدارات الحكومية:

- الخطوات التالية مفيدة من أجل تحسين الأداء الفردي وهي كما يلي:
1. استخدم تحليل الفجوات من أجل تحديد النقاط الضرورية لتحسين الأداء.
 2. وضع خطة لمعالجة الفجوات التي تشخيصها.
 3. إرساء الأسلوب الأمثل لإنجاز النشاط.
 4. التدريب المستمر من أجل تحسين الأداء من خلال البرامج التدريبية المتخصصة.
 5. قياس التقدم المحرز في أداء بعد الخطوات أعلاه.
 6. اطلاع الإدارة والمسؤول المباشر عن الانجازات المحرزة وانتظر إجابته.
 7. إجراء تقييم شامل للإنجازات المحرزة بعد إنهاء كل فترة.
 8. إجراء مراجعة في ضوء نتائج الخطوة السابقة والقيام بالتنوير اللازم للتحسين المستمر في الأداء.

2.22.3. تحسين أداء المدير في الإدارات الحكومية:

يمكن للمدير والقائد الإداري تحسين أداء، وفق الخطوات التالية:

1. تشخيص المشكلة التي تواجهها.
2. إجراء تحليل لهذه المشكلة.
3. الاستعانة بالخبرة الشخصية وخبرة الآخرين.
4. وضع خطة تتضمن الأهداف اللازم انجازها.
5. تحديد المتطلبات المادية اللازمة كمدخلات من أجل تنفيذ الخطة.
6. الارتقاء بكل ما هو ايجابي وتقادي كل ما هو سلبي في الخطة.
7. إجراء متابعة للتأكد من تحقق الأهداف.
8. إجراء تقييم للأهداف المنجزة من خلال الاستعانة بالخبرة الشخصية.

3.22.3. تحسين أداء فرق العمل في الإدارات الحكومية:

تعتبر فرق العمل من الوسائل الفاعلة لتحسين الأداء وعادة ما تتكون هذه الفرق من مجموعات متجانسة ومتكافئة تكلف بأداء مهام من أجل تحقيق أهداف محددة ضمن فترة زمنية معينة، ويتراوح عددهم ما بين (5-10) موظفين وتحتاج للاطلاع على الخبرات المتوفرة لدى المنظمة ولدى الآخرين كما تتطلب جمع المعلومات والبيانات ووضع البدائل من أجل تسهيل اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة المشكلات التي تعترض مسيرة العمل. ومن المبادئ التي تهتدي بها فرق العمل ما يلي:

- 1- اختيار الأعضاء المناسبين لتحقيق الأهداف.
- 2- تحديد الأهداف التي شكّل الفريق من أجلها.
- 3- تحديد مهام أعضاء الفريق ومدى وضوحها وتطابقها مع القدرات والإمكانات الفردية لأعضائه.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

- 4- وضع خطة عمل واضحة للفريق ذات مؤشرات أداء محددة بفترة زمنية.
- 5- وضع منهجية للعمل لتنفيذ الخطة.
- 6- امتلاك روح العمل الجماعي.
- 7- الحرص على الأهداف العليا للمؤسسة، وليس على الأهداف الشخصية.
- 8- امتلاك روح المبادرة.
- 9- توفر مهارات الاتصال وأهمها المقدرة على الإسماع والفهم والتواصل مع الآخرين.
- 10- المقدرة على التحليل.
- 11- المرونة والانفتاح.

خلاصة:

يعتبر المورد البشري من أهم مقومات النجاح للمنظمات اليوم وكذا سر استمراريته وتطويرها، نتيجة لحيوية العنصر البشري ومقدرته على عمل موازنات مختلفة بين الموارد الطبيعية والمادية الأخرى، وأيضاً تعقيده وصعوبة قياس سلوكه جديرة بالوقوف عند هذا المورد المهم، والاهتمام بنمط أدائه والعمل على تطويره والمحافظة عليه، مما يستوجب على المنظمة انتهاج عملية لتحسين الأداء الوظيفي، والتي بدورها تحوي عدة إجراءات تتعامل في مضمونها مع الأداء البشري ببعديه، الكمي (كمية الأداء) والكيفي (جودة الأداء)، والتي تقف عند مشكلاته ومحاولة في ذلك إزالتها أو التقليل منها بمعالجة الفجوات. (قرنان، 2017، ص 60)

الفصل الرابع:

المؤسسات

الرياضية

تمهيد:

تعد المؤسسات الرياضية أو المنظمات في مجال الرياضة تشكيلات اجتماعية مرتبطة بالمهنة الرياضية، حيث تتحدد أهدافها بناءً على نوعية الأنشطة التي تنفذها وتفاعلها مع مؤسسات المجتمع الأخرى، ومن منظور آخر تُنظر إلى المؤسسات الرياضية على أنها تمتلك نظام إداري يعتمد على حجم العمل الذي تنفذه، وتتم دراسة إدارتها بشكل يهدف إلى تصميم هيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعتها وأحجامها، مما يساعد على تحقيق أسلوب تنظيمي فعال.

من جهة أخرى، تتبنى المدارس الإدارية الإنسانية وجهة نظر تركز على الإنسان كمورد لا تُحد له قيود، ويُعد دور الإدارة خلق بيئة ملائمة للموظفين لتحرير طاقاتهم واستثمارها في زيادة الإنتاجية والإبداع، كما يسعى هذا النهج إلى تعزيز راحة الموظف من خلال منحه درجة كبيرة من الاستقلالية والمرونة في طرق العمل، مع استغلال واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التواصل وتنظيم الأعمال، مما يجعل الحضور الفعلي في أماكن العمل غير ضروري في كل الأوقات، وتشجع الدراسات العلمية على اهتمام المؤسسات بصحة ورفاهية موظفيها، حيث تتجه نحو توفير خدمات داعمة لهم خلال أوقات العمل لزيادة إنتاجيتهم وتحفيزهم على التعامل الإيجابي مع متطلبات العمل.

4-1. المؤسسة الرياضية: (حميد حسين، 2021، ص226)

يشير (Roaping Daft, 1992) إلى أن المؤسسة الرياضية تُعتبر تكوينًا اجتماعيًا مرتبطًا بمجال الرياضة كمهنة وصناعة. تحدد أهداف هذه المؤسسة بناءً على طبيعة الأنشطة التي تُمارس، والتفاعلات المتبادلة مع مؤسسات المجتمع الأخرى. ويوضح هذا المفهوم ان هناك ثلاثة أبعاد مرتبطة بمفهوم المؤسسة الرياضية هي:

4-1.1. التكوين الاجتماعي:

يشير إلى أن المؤسسة الرياضية، بغض النظر عن تصنيفها، تتألف من مجموعات وأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المؤسسة وأداء وظائفها المختلفة، بالإضافة إلى دورها الاجتماعي في خدمة المجتمع الذي تنشط فيه، وتأثيرها على الفرد والأسرة.

4-2.1. الفعاليات الممارسة والأهداف:

تتفاوت طبيعة المؤسسات الرياضية بناءً على نوع الأنشطة التي تقدمها وأهداف تلك الأنشطة. فالأندية الرياضية تختلف عن الاتحاديات، وكذلك الرياضة في الشركات، الجامعات، المدارس، القوات المسلحة، أو الشرطة. وبناءً على ذلك، تحدد كل مؤسسة من هذه المؤسسات أهدافها التي تشكل أساساً لنشاطاتها وسياستها الخدمية أو الترويجية.

4-3.1. النظام البنائي للمؤسسة الرياضية:

يوضح (Daft) استناداً إلى أشرف (2000)، مفهوم المؤسسة الرياضية كمؤسسة كبرى تُدار بمنهجية إدارية علمية، مماثلة للمؤسسات الاجتماعية الأخرى، مُنظمة بشكل يُفهم ويُحس بوضوح، حيث تضم أقساماً مختلفة وشعباً متنوعاً يعكس هيكل المؤسسة، وتحدد مستويات الإدارة ضمن هذا النظام، مع توضيح الاختصاصات والمسؤوليات لكل إدارة أو قسم.

تُخضع المؤسسات والهيئات الرياضية، مثل باقي المؤسسات والهيئات، لمبادئ التنظيم والإدارة وقواعدها. من الصعب أن نجد نموذجاً قياسياً واحداً لتنظيم المؤسسات والهيئات الرياضية يُطبق على جميع الدول والمجتمعات وفي جميع الظروف. فذلك يتوقف على الظروف السياسية والاقتصادية والتاريخية الفريدة لكل دولة على حدة أو لمجموعة مشابهة من الدول.

4-2. العوامل المؤثرة في إدارة المؤسسات الرياضية: (مؤمن عبد العزيز، 2015، ص114)

4-1.2. إدارة المؤسسات الرياضية والمستوى الاقتصادي:

تظهر أهمية النظام الإداري داخل المؤسسات الرياضية بوضوح في تعزيز النمو الاقتصادي، حيث أصبحت الرياضة ليست فقط كنشاط ترفيهي ولكن أيضاً كمصدر للدخل الوطني والعائدات الشخصية للمشاركين في هذا القطاع، ففي التقرير السنوي لعام 1986 في إنجلترا، تبين أن منتجات

الفصل الرابع: المؤسسات الرياضية

الرياضة ومبيعاتها تشكل إحدى الأسواق الاقتصادية الرئيسية في المجتمع الإنجليزي، وزاد هذا الأمر بشكل كبير خلال التسعينيات بحسب المجلة العلمية الرياضية الأمريكية، فإن استهلاك السوق الرياضي من خلال مختلف المؤسسات الرياضية الأمريكية، مثل الأندية والاتحادات الرياضية وشركات الأدوات والأجهزة الرياضية ووسائل الإعلام الرياضية، قد بلغ في عام 1995 ما يقارب 86 بليون دولار، مع توقعات بزيادة هذه الأرقام إلى 121 بليون دولار بحلول عام 2000. في كندا، ارتفعت قيمة التعاملات في السوق الرياضي من حوالي 4.5 بليون دولار في عام 1989 إلى 8.5 بليون دولار بحلول عام 1999، وهذا يشمل المؤسسات الترويحية والخدماتية، وشركات التصنيع والتسويق الرياضي ووسائل الإعلام الرياضية، والأندية والاتحادات الرياضية للهواة والمحترفين.

2.2-4. إدارة المؤسسات الرياضية والنظام السياسي:

تتأثر إدارة المؤسسات الرياضية بالنظام السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي في الدول التي تنشط فيها، فتختلف أهداف ووظائف المؤسسات الرياضية في المجتمعات التي تتبنى الاقتصاد الحر والفكر الرأسمالي عن تلك التي تعتمد النظام الاشتراكي المركزي، على سبيل المثال يظهر اختلاف واضح في فلسفة وهيكल وأهداف المؤسسات الرياضية بين الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وإنجلترا مقارنةً بروسيا ودول أخرى ذات نظام اشتراكي، فالمجتمعات الرأسمالية تسعى المؤسسات الرياضية لتحقيق الربح وتنمية الأهداف الرياضية بفعالية وكفاءة، بينما تكون في الدول ذات النظام المركزي تخضع المؤسسات الرياضية لتمويل من الدولة وتنفيذ أهدافها بموجب توجيهات السلطة الحاكمة دون التركيز على الربح المالي أو التمويل الذاتي، هذه الاختلافات تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات الرياضية وتؤثر في هيكلها وتنظيمها بشكل عام.

1. المستوى الاقتصادي: النمط التقليدي.

2. النظام السياسي: النمط الميكانيكي.

3. النمط العضوي.

4. الضبط المختلط.

3-4. المنظمة: (كافي، 2020، ص 27)

يطلق لفظ منظمة organization في الواقع العملي على أي وحدة تنظيمية تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وبالتالي تتولى إدارة عناصر مختلفة الإنتاج من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات، وهي بالتالي قد تكون أي مشروع أو شركة أو منشأة أو مؤسسة تتولى إنتاج سلعة أو خدمة معينة، سواء كانت تهدف إلى الربح أو تهدف إلى تقديم خدمات عامة أو لا تهدف إلى الربح وهكذا، وبالتالي قد يكون النشاط الطبيعي للمنظمة اقتصاديا أو اجتماعيا أو سياسيا أو دينيا أو خيريا، وأي منظمة إنما هي وحدة أو نظام فرعي Subsystem من نظام كلي وهو البيئة أو المجتمع المحيط والذي تعمل من خلاله، وفي سبيل تحقيق أهدافها المرغوبة فإن المنظمة تمارس مجموعة من الأنشطة Activities والوظائف

Fonctions المتنوعة والمتكاملة مثل الإنتاج والعمليات، والتسويق، والتمويل، والمشتريات والمخازن، شؤون الافراد، البحوث والتطوير وغيرها.

4-4. مميزات المنظمة:

أهم مميزات المنظمة هي: (مصطفى، فار، 2020، ص 30)

➤ **الهدف:** يمثل العنصر الأساسي الذي يسمح بتحديد تخصص المؤسسة ولا يتم تحديده نهائيا بل يبقى قابلا للنقاش والإثراء.

➤ **الهيكل:** تمثل العمود الفقري للمؤسسة وتعنى بتقسيم العمل، تنسيق المهام، وتوزيع السلطة.

➤ **الفاعلين:** تمثل المورد البشري للمؤسسة كأعضاء لهم تاريخ، حياة، قيم، واهتمامات شخصية لا تتعارض مع أهداف المؤسسة التي يستثمرون أو يعملون بها.

➤ **البيئة:** سواء الجغرافية، القانونية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، أو الثقافية التي تتواجد بها المؤسسة، والتي تؤثر على وظيفتها الداخلية.

➤ **الثقافة المشتركة:** لكل مؤسسة ثقافة تتشكل مع مرور الوقت بسبب تطورها، قوانينها الخاصة، الوظيفة الروتينية، التعرف على تاريخ المؤسسة وفهم ثقافتها يعطي القدرة على اتخاذ معايير وقوانين غير هيكلية تسير وظيفتها، أزماتها، وتحولاتها.

4-5. مفاهيم أساسية في بيئة العمل المؤسسية: (BUSINGYE. 2018. P19)

1. **الموظف:** الشخص الذي يكرس الوقت والجهد لإنجاز مهمة مقابل أجر، لتنفيذ المهام المحددة وتحقيق الأهداف المنظمة.

2. **الكفاءات:** المهارات التي يظهرها الموظف لإنجاز مهمة متتالية، لتعزيز فعالية العمل وزيادة الإنتاجية من خلال القدرات والمهارات الفردية.

3. **العميل:** الشخص الذي يدخل في معاملة تجارية مع الشركة من خلال موظفيها، لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم لضمان استمرارية العلاقات التجارية.

4. **الإدارة:** فن تخصيص الموارد والإشراف عليها في المنظمة، تنظيم العمل وتوجيه الموارد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

5. **الأداء:** درجة إنجاز مهمة العمل من قبل الموظف في فترة زمنية محددة، لقياس الأداء الفردي والجماعي وتقييم مدى تحقيق الأهداف والمعايير المحددة.

6. **صياغة خطة العمل:** عملية تحديد الأهداف التنظيمية وتحديد الوسائل لتحقيقها في وقت معين، توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف وتحديد الخطوات والتكتيكات اللازمة لتحقيقها.

7. **تحديد الهدف/الهدف:** عملية تحديد وإعداد الوسائل لتحقيق الإنجازات داخل المنظمة، لتحديد الأهداف الفردية والمؤسسية وتحديد الخطوات لتحقيقها بشكل فعال.

8. المراجعة المنتظمة: التقييم الدوري لأهداف الأداء ووضع المعايير في المنظمة، تقييم تقدم العمل وضبط العمليات لضمان استمرارية تحقيق الأهداف وتحسين الأداء.

4-6. الاتصالات النازلة والصاعدة في المنظمات: (حريم، 2019، ص: 278-280)

4-6-1. الاتصالات النازلة Downward Communication:

تشكل الاتصالات النازلة - من الرؤساء للمرؤوسين - النسبة الأكبر من التواصل داخل المنظمة، حيث تضم مجموعة واسعة من المعلومات، بما في ذلك السياسات والخطط والبرامج والقرارات والتعليمات والإرشادات والأوامر والتدريب والدعم والمساندة وغير ذلك، وتستخدم وسائل الاتصال المختلفة بما في ذلك الكتابية والشفوية.

4-6-1.1. مشكلات الاتصالات النازلة:

على الرغم من أهمية وحيوية الاتصالات النازلة، إلا أنها تواجه تحديات تزيد من صعوبتها وتعيق تحقيق الاتصالات الناجحة والفهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوس. من بين هذه التحديات: 1- غزارة المعلومات (**information overload**): يواجه الكثير من الموظفين غزارة المعلومات التي تصلهم، مما يجعل من الصعب عليهم إيلاء الاهتمام الكافي لهذه الاتصالات.

1- **تقبل الاتصالات (Acceptance of Communication)**: لا يمكن للاتصالات النازلة أن تنجح وتحقق أغراضها ما لم يتقبلها المرؤوسون، ومما يساعد على ذلك:

✚ الاعتراف بشرعية المرسل في إرسال الرسالة.

✚ أن يعي المستقبل قدرة المرسل ومعرفته بموضوع الرسالة.

✚ الثقة في المرسل كقائد وإنسان.

✚ إدراك المستقبل لمصداقية الرسالة المستلمة.

✚ تقبل المهام والأهداف التي تسعى الرسالة لإنجازها ().

2- **حاجات الأفراد للاتصال (Subordinate's Needs of Communication)**: قليل من

القادة يدركون أهمية تلبية احتياجات الاتصال لموظفيهم، ويعتقد البعض بأنهم يتفهمون هذه الحاجات، ولكن الموظفين قد لا يشعرون بذلك. ومن بين أهم احتياجات الموظفين في الاتصال:

✚ تعليمات بشأن العمل الذي يؤديه العامل / المرؤوس.

✚ تغذية راجعة بشأن أداء العامل.

✚ اطلاع العاملين على ما يجري في المنظمة، وخاصة السياسات والخطط والقرارات التي

تعنيهم.

✚ الدعم والمؤازرة الاجتماعية (Social Support)، حيث يرغب العامل في أن يشعر بأن

رئيسه يسانده ويقدره ويعتني به ويرعاه، وأنه (المرؤوس) مهم للمنظمة.

4-2.1.6 وسائل تحسين الاتصالات النازلة:

يمكن للمدير أو الرئيس أن يسهم بشكل كبير في نجاح الاتصالات النازلة عن طريق اهتمامه بجودة وكمية المعلومات، ومنح المستقبل دوراً مهماً في العملية، واختيار الوسائل المناسبة. فيما يلي بعض الاقتراحات لتحسين الاتصالات النازلة:

✚ يجب أن يكون للمدير أو الرئيس قناعة كبيرة بأن الاتصالات تشكل جزءاً أساسياً من دورهم.

✚ يجب على المدير أن يسعى باستمرار لتوفير المعلومات اللازمة للموظفين، وخاصة تلك التي تؤثر على عملهم.

✚ يجب على المدير أن يخطط بعناية لجميع الاتصالات، مع التأكيد على أهمية توجيه رسائله بوضوح وفعالية.

✚ يجب أن يسعى المدير إلى بناء الثقة بينه وبين الموظفين في جميع الاتصالات.

4-2.6 الاتصالات الصاعدة Upward Communication:

تتمثل أهمية التواصل في المنظمة في انسياب المعلومات من الجهات السفلية إلى الجهات العليا، حيث يتم تبادل الأفكار والملاحظات بين المرؤوسين والرؤساء، يعتبر هذا التواصل حاسماً لدعم الرؤساء في أداء مهامهم بشكل فعال، حيث يساعد على تقدير مستوى استعداد المرؤوسين لتنفيذ القرارات والتوجيهات، وضمان فهمهم الصحيح للمعلومات الواردة، إضافةً إلى ذلك يشجع التواصل الفعال المرؤوسين على المساهمة بأفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الأداء والعمل بشكل عام.

من جانبهم، يمكن للمرؤوسين الاستفادة من التواصل الصاعد، حيث يشعرون بأهمية وقيمة مساهماتهم، ويتمكنون من التعبير عن تحدياتهم ومشاكلهم بطريقة مباشرة. هذا التواصل يساعد في تقادي الانتقادات غير المنتجة وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية نحو العمل والفريق

4-1.2.6 مشكلات الاتصالات الصاعدة:

تزداد تعقيدات ومشكلات الاتصال الصاعدة بشكل أكبر من تلك التي تحدث في اتجاه نازل. بعض هذه التحديات تكون متعلقة بالقادة، بينما تكون أخرى متعلقة بالموظفين، وهناك عوائق تنشأ في سياق المؤسسة بشكل عام.

ومن أهم معوقات الاتصالات الصاعدة التي تعزى للرئيس:

✚ عدم الانصات بشكل فعال إلى الموظفين.

✚ يعتقد الرؤساء عموماً أن التواصل الصاعد يركز على الانتقادات والشكاوى والتذمر.

✚ يميل الرؤساء إلى رفض أي اتصال يشير إلى وجود نقاط ضعف في أدائهم.

✚ عادةً ما يرفض الرؤساء التدخل في المشاكل الشخصية للموظفين.

✚ لا يقوم الرئيس باتخاذ الإجراءات اللازمة بالنسبة للمواضيع السلبية التي تتعلق بالعمل والتي يتم إبلاغه بها.

الفصل الرابع: المؤسسات الرياضية

- ✚ أما المعوقات التي تتعلق بالمرؤوسين فهي:
 - ✚ المرؤوس لا يمتلك حرية التواصل مع الرئيس بسهولة أو بدون عوائق.
 - ✚ الاتصالات النازلة تتمتع بالدعم من التقاليد والشهرة والسلطة.
 - ✚ يميل المرؤوسون في بعض الأحيان إلى إخفاء المعلومات الإيجابية عن العمل وتعديلها لمناطقة الرئيس.
 - ✚ بعض المرؤوسين يتجاوزون رؤساءهم المباشرين ويتصلون مباشرة بسلطات أعلى.
 - ✚ ومن بين المعوقات التي تسببها المنظمة:
 - ✚ البعد الجغرافي / المكاني بين الرئيس والمرؤوسين.
 - ✚ تعقد الهيكل التنظيمي ووجود مستويات إدارية عديدة.
- 2.2.6-4. وسائل تحسين الاتصالات الصاعدة:**

يمكن للمدير أو الرئيس أن يلعب دورًا هامًا في تعزيز الاتصالات الصاعدة من خلال عدة طرق، بما في ذلك:

1. **الإصغاء الفعال للموظفين:** عندما يستمع المدير بعناية إلى مشاكل واحتياجات الموظفين ويتفاعل معها بفعالية، يمكن أن يشعر الموظفون بالثقة في الإدارة ويكونوا أكثر استعدادًا لتبادل الأفكار والملاحظات.
2. **وضع سياسات واضحة:** عن طريق وضع سياسات تحدد أنواع المعلومات التي يجب على الموظفين تقديمها بانتظام، يمكن للمدير أن يضمن أن يتم تبادل المعلومات الضرورية بشكل فعال.
3. **تشجيع الثقافة الاستشارية:** من خلال تبني ممارسات مثل الباب المفتوح والاجتماعات الدورية مع الموظفين، يمكن للمدير أن يشجع على النقاش وتبادل الآراء والأفكار بين الفريق.
4. **إنشاء آليات لتقديم الملاحظات:** من خلال توفير وسائل لتقديم الشكاوى والاقتراحات، مثل صندوق الاقتراحات ونظام الشكاوى، يمكن للمدير أن يشجع على تبادل الآراء وتحسين الاتصالات.
5. **إجراء مقابلات خروج العمل:** عندما يجري المدير مقابلات مع الموظفين الذين يستقون من العمل، يمكن له أن يحصل على رؤى قيمة حول الأسباب وراء رحيلهم ويستخدم ذلك لتحسين بيئة العمل والاتصالات في المستقبل.

4-7. المدير: **Manager** (كافي، 2020، ص 34)

يُعرّف المدير كشخص يتولى مهمة التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة على الموارد البشرية والمادية في منظمة رسمية، بهدف تحقيق أهداف محددة، ويمكن أن يتم تسمية المدير بعدة مسميات في سياق العمل، مثل الرئيس، أو رجل الإدارة، أو الموجه الإداري، أو المدير، أو المشرف.

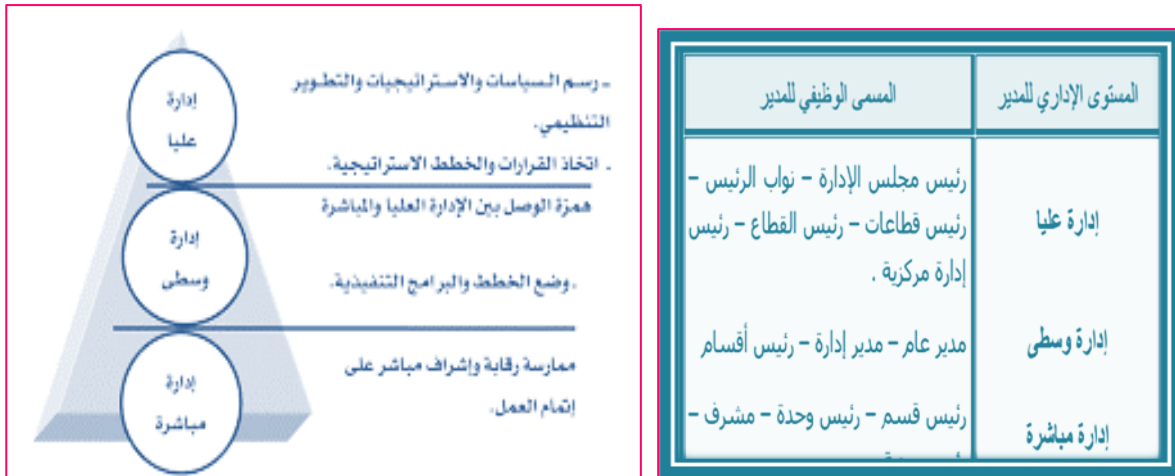
1.7.4. أنواع المدراء : Types of Managers

1. بناءً على المستوى الإداري: حيث يمكن تقسيم المديرين إلى مديرين عليا مثل الرئيس والمدير العام، ومديرين وسطي مثل المدير التنفيذي ومدير القسم، ومديرين أدنى مثل مشرفي الفرق.
2. بناءً على نوع الأنشطة التنظيمية: حيث يمكن تصنيف المديرين وفقاً لمجالات اختصاصهم الوظيفية، مثل المدير المالي، والمدير التسويقي، والمدير الإنتاجي، وما إلى ذلك. وفيما يلي نبذة مختصرة عن أنواع المديرين وفقاً لكل طريقة من طرق التصنيف

1.1.7.4. تصنيف المديرين على أساس المستويات الإدارية:

في أي منظمة ناضجة، تتميز الإدارة بطبيعتها الهرمية المتدرجة، حيث يتكون التدرج الإداري من ثلاثة مستويات رئيسية. في القمة، يقع مستوى الإدارة العليا، بينما في قاعدة الهرم، يوجد مستوى خط الإشراف الأول، ويتوسطهما مستوى الإدارة الوسطى، واتساقاً مع تعدد المستويات الإدارية في أي منظمة فإنه يمكن التمييز بين عدة أنواع من المديرين وذلك على النحو الآتي:

شكل رقم (05) : أنواع المديرين على أساس المستويات الإدارية



المهام الإدارية

المهارات والمستويات الإدارية

أ- المديرين في المستوى الإداري الأول Find Line manager

هؤلاء المديرين يشرفون على تنفيذ الأنشطة والعمليات اليومية، ويديرون العمليات والموظفين مباشرة، ويُعتبرون حلقة الوصل بين التنفيذ والتخطيط، وأمثلة على ذلك مشرفو الإنتاج والفنيين ومشرفو الموارد البشرية.

ب- المديرين في المستوى الإداري الأوسط Middle Managers

هؤلاء المديرين يتولون مسؤوليات إشرافية وتوجيهية على المديرين في المستوى الأول، بالإضافة إلى تنفيذ سياسات الإدارة العليا، ويُعتبرون وسيطاً بين الإدارة العليا والتنفيذ الفعلي للأنشطة، ومن أمثلتهم مديرو التسويق والإنتاج والموارد البشرية.

ج- المديرون في مستوى الإدارة العليا: Top Managers

هؤلاء المديرون يتولون المسؤوليات الكبيرة في وضع الاستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة، وتحديد الأهداف العامة. يتعاملون مع التحديات البيئية والسياسية والاقتصادية التي تؤثر على الإدارة. ومن أمثلتهم رؤساء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين.

2.1.7.4. تصنيف المديرين حسب مدى أو حجم الأنشطة التنظيمية:

التصنيف الثاني للمديرين يعتمد على مدى أو حجم الأنشطة المسئول عنها المدير في المنظمة وفقاً لذلك يمكننا بين نوعين من المديرين هما:

أ- المدير الوظيفي Functional Manager

هو المسئول عن إدارة نوع محدد من الأنشطة التنظيمية، ويتولى المسؤوليات المتعلقة بهذا النشاط بشكل متخصص، ومن أمثلته مديرو الإنتاج والتسويق والمالية.

ب- المدير العام General Manager

هو المسئول عن إدارة مجموعة من الأنشطة التنظيمية، ولا يقتصر عمله على نشاط واحد بل يتعداه ليشمل مجموعة متنوعة من الأنشطة، ومن أمثلته رؤساء القطاعات والمدراء العامون.

4-8. الملاحح الإدارية للمؤسسات الرياضية الناجحة: (كريم، 2015، ص55)

1. مرونة التنظيم.
2. الاهتمام بالبحث والتطوير.
3. فعالية نظم الاتصالات.
4. التأكيد على قيمة العمل الجماعي.
5. التأكيد على العلاقات الإنسانية.
6. المدير يعمل على تسهيل العمل أكثر من كونه متخذاً للقرار.
7. الاهتمام بتدريب وتحفيز العاملين.
8. الاهتمام بتحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المنظم الرياضية.
9. الاهتمام باحتياجات وإشباع رغبات الأعضاء.

4-9. كيفية بناء منظمات رياضية ناجحة:

يمكن وضع مجموعة من العوامل التي عن طريقها يتم بناء منظمات رياضية ناجحة وهي على النحو التالي:

1. عدم تطبيق أو إتباع أي نظرية دون دراسة كافية ووعي.
2. فهم العاملين للقواعد والأنظمة التي تحكم سير العمل داخل المؤسسة.
3. التوصيف الوظيفي للعاملين لضمان توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب.
4. تدريب العاملين على متطلبات العمل وبرامج التنمية الإدارية.

5. تقدير ومكافأة الأداء المتميز واستخدام أساليب التحفيز.

6. تشجيع العاملين على تحقيق الأداء المتميز في أعمالهم.

باعتبار هذه النقاط، يمكن بناء منظمات رياضية ناجحة تحقق الأهداف المنشودة وتعزز التطور في القطاع الرياضي

4-10. تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: (أحمد، حلمي، 2024، ص 80)

تأثير الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه على قدراتهم في التمكين والانتماء لا يمكن إنكاره، فالهيكل التنظيمي الجامد والمفتقر للمرونة يُعَرِّضُ العاملين للتخويف من التواصل خارج حدوده، مما يقلل من حماسهم للاقتراحات التي قد تحسن العمل، إضافةً إلى ذلك يُقَيِّدُ هذا الهيكل إمكانية المبادرة والمسؤولية للعاملين، ويُعيق فهمهم لقيمة عملهم.

على الجانب الآخر، الهياكل التنظيمية المرنة تعزز التطور والانتماء بواسطة تطوير العمل وتشجيع الابتكار، في هذه الظروف العاملون لا يشعرون بتناقض بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، ولا يواجهون صعوبة في التناغم بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وبالتالي الهياكل التنظيمية الجامدة التي لا تتطور وتتكيف مع المتغيرات ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية تسبب تدهورًا في المناخ التنظيمي، مما يؤدي إلى شعور العاملين بالقيود غير المبررة.

4-11. إدارة المنشآت الرياضية

4-11.1. الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية: (مصطفى، فخر، 2020، ص 201)

عند الشروع في تصميم المنشأة الرياضية، يتطلب الأمر مراعاة عدة عوامل أساسية لضمان فعالية الاستخدام وتلبية احتياجات المستخدمين، وهذه العوامل تشمل:

📌 **تلبية احتياجات المستخدمين:** ينبغي تصميم المنشآت الرياضية وفقاً لاحتياجات وتفضيلات المستخدمين المحتملين، مع مراعاة متطلبات الاتحادات الدولية المعنية.

📌 **التفاصيل الفنية:** ينبغي للمهندسين المعنيين بتصميم المنشأة الرياضية وضع التفاصيل الفنية الكاملة مثل نوعية الأرضية وإضاءة المنشأة ونظام الصوت واستخدامات الغرف والقاعات المتعددة وأماكن التخزين وحجرات الملابس ومساحات النشاط الرياضي.

📌 **الإدارة الفعالة:** ينبغي على الإدارة الرياضية التخطيط لإدارة المنشأة بكفاءة، وضمان أفضل استخدام لها والحفاظ على نظافتها وتوفير مواقف السيارات وطرق التخلص من النفايات، بالإضافة إلى توفير خدمات للزوار بما يشمل المعاقين.

📌 **سهولة الوصول:** يجب أن يتم النظر في كيفية وصول المشجعين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي بكل يسر وسهولة.

4-11.2. الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

الفصل الرابع: المؤسسات الرياضية

عند بناء المنشأة الرياضية، يتوجب مراعاة عدة عوامل من أجل الاستفادة القصوى والتكيف مع الاحتياجات المستقبلية، وهذه العوامل تتضمن:

✚ **الاستثمار على المدى الطويل:** يجب بناء المنشأة الرياضية بطريقة تمكنها من الاستخدام المستمر والمستدام على المدى البعيد، ورغم أن تكلفة البناء قد تكون أعلى، إلا أنها ستؤدي إلى توفير كبير في المستقبل.

✚ **استخدام مواد بناء عالية الجودة:** يجب استخدام أدوات ومواد بناء متينة وذات جودة عالية لتحقيق المتانة والاستدامة في المنشأة.

✚ **الاستفادة من المواد المتاحة:** ينبغي مراعاة توفر المواد المحلية والمتاحة في منطقة البناء للحد من تكاليف البناء.

✚ **المطابقة للمعايير الدولية:** في حال كانت المنشأة مخطط لاستضافة مسابقات دولية، يجب أن تتوافق المواصفات مع معايير الاتحادات الدولية المعنية.

3.11-4. خصائص المنشآت الرياضية: (كافي، 2020، ص 203)

لاعتبار منشأة رياضية فعّالة، يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

● **الإتاحة للجمهور:** يجب أن تكون المنشأة مفتوحة للجميع دون اقتصار على فئة معينة، مما يسهم في تشجيع الاستخدام المشترك وتعزيز التفاعل المجتمعي.

● **الاستخدام للنشاطات البدنية والرياضية:** يجب أن تكون المنشأة مصممة بشكل يمكنها من استيعاب وتشجيع مختلف أنواع النشاطات البدنية والرياضية.

باختصار، تصميم وبناء المنشآت الرياضية يتطلب النظر الدقيق في الاحتياجات المتعددة للمستخدمين والمجتمع المحلي، وضمان الاستدامة والمرونة في التصميم والتنفيذ لضمان تلبية الغايات الرياضية والاجتماعية.

4.11-4. أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

بناءً على المبادئ الأساسية المطلوب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والملاعب والقرى الرياضية، يُعد

✚ **اختيار الموقع أمراً حيوياً:** يجب أن يتم اختيار الموقع بناءً على نوعية المنشأة الرياضية واحتياجات المجتمع المستهدف. ينبغي أن يُدرس الموقع بعناية مع الأخذ بعين الاعتبار الحجم والكثافة السكانية والطلب الرياضي للممارسة. ومن المفضل أن يكون الموقع بعيداً عن المناطق السكنية بمسافة تسمح بسهولة الوصول إليها سواء بواسطة وسائل النقل العامة أو سيراً على الأقدام.

✚ **أما بالنسبة لوسائل المواصلات:** فيفضل أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية لتسهيل وصول الجماهير إليها، مع الاهتمام بتنظيم حركة المرور وتسهيل التنقل في أيام المباريات

الرسمية. يجب أيضًا أن يكون هناك اهتمام بتوفير وسائل النقل للمشجعين للوصول إلى الملعب والعودة منه بكل يسر وسهولة.

✚ أما بالنسبة للتجانس الوظيفي للملاعب والوحدات: فينبغي أن تكون وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب لتسهيل عملية التغيير والاستحمام للرياضيين. كما يجب أن تكون الملاعب قريبة من بعضها البعض لتسهيل عمليات الصيانة والإدارة.

12.4. الهيئات الرياضية: (أحمد، عبد الجابر، 2024، ص63)

إن الفلسفة العامة التي حددتها الدولة للهيئات الرياضية جعلتها ترتبط بالأهداف الخدمية أكثر من الأهداف الربحية، وعلى هذا فهناك أولاً: هيئات حكومية (رسمية)، ثانياً: هيئات غير حكومية (غير رسمية)

قسمين أساسيين للهيئات الرياضية في الجزائر:

1.12-4. الهيئات الحكومية:

وهي أجهزة تنشأها الدولة ضمن هيكل الجهاز الحكومي بمستوياته المتلفة داخل الوزارات أو المؤسسات المعنية بالنشاط الرياضي كجزء من مسؤولياتها المحددة في قرارات إنشائها ويتولى العمل في هذه الأجهزة الحكومية مواطنان عموميون يخضعون للنظم وقوانين العمل في الجهاز الحكومي للدولة سواء من حيث المؤهل أو الخبرة أو نظم المرتبات أو الترقى.

والهدف من اهتمام الدولة بإنشاء هذه الأجهزة والهيئات الحكومية الرياضية هو قيام هذه الأجهزة بتنفيذ سياسة الدولة ومسئولياتها تجاه الشباب في مجال التربية الرياضية والنشاط الرياضي.

ويصنف فاروق مصطفى الهيئات الحكومية من خلال مستويين:

المستوى الأول:

وتهتم الهيئة الرياضية في هذا المستوى برسم السياسة العامة واعتماد الميزانية اللازمة لتنفيذ ونشر برامج التربية الرياضية والنشاط الرياضي على مستوى الدولة بالإضافة إلى مستوى الإشراف والمتابعة والتقييم اللازم لبنه السياسات والبرامج التي يتم تنفيذها عن طريق الأجهزة الحكومية التنفيذية أو الهيئات الأهلية المختلفة ومن أمثلة هذا المستوى هو وزارة الشباب والرياضة

المستوى الثاني:

ويتمثل في العديد من الأجهزة الرياضية والمؤسسات المتخصصة التي تتولى مسؤولية نشر البرامج الرياضية المختلفة في قطاعات محددة من قطاعات الشباب في إطار السياسة العامة للدولة والميزانيات لكل منها ومن أمثلة هذه الهيئات والمؤسسات (إدارات التربية الرياضية في وزارات التربية والتعليم

الفصل الرابع: المؤسسات الرياضية

وفروعها ومدارسها المختلفة وإدارات الشباب والرياضة بالجامعات والمعاهد العليا وإدارات الشباب والرياضة في المؤسسات والشركات الصناعية والتجارية والحكومية.

4-2.12. الهيئات غير الحكومية:

هي هيئات تقوم بجهود غير حكومية وتمثل في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين، ولا تستهدف الكسب المادي ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم، ويدير هذه الهيئات مجالس إدارات يتم انتخاب أعضائها بالانتخاب الحر المباشر من بين مجموع الأعضاء العامين والمسددين لاشتراكها والذين يمثلون الجمعية العامة لها ومن أمثلة هذه الهيئات: النادي الرياضي، الاتحاد الرياضي، اللجنة الأولمبية، مراكز الشباب اتحادات وجمعيات الأنشطة الشبابية.

4.13. مديريات الشباب والرياضة: (مؤمن عبد العزيز، 2024، ص: 45-46)

تُنظّم الحركة الرياضية في الجزائر وفي معظم دول العالم عبر عدة هيئات بعضها حكومي والبعض الآخر غير حكومي، في العديد من البلدان تضطلع الجهات الحكومية بدور رئيسي في هذا الصدد، وتختلف التسميات المستخدمة من دولة لأخرى، حيث قد تكون وزارة الرياضة أو وزارة الشباب أو حتى الرياضة والطفولة في بعض الأحيان، تكون هناك هيئات مستقلة مكلفة برعاية الشباب والرياضة، أو مجالس عليا لتنظيم الشباب والرياضة، في الجزائر يتولى وزير الشباب والرياضة القيادة في هذا القطاع الحكومي ويكون مسؤولاً عن تنفيذ السياسات الرياضية والخطط التنفيذية للدولة.

تتولى مديريات الشباب والرياضة في الولايات الجزائرية تنفيذ السياسات العامة للدولة، وذلك بموجب أهداف وزارة الشباب والرياضة في دعم الشباب وتطوير رياضتهم وتعزيز الروابط الرياضية حيث تُعدّ هذه المديريات ركيزة أساسية في النظام الوظيفي للشباب والرياضة على المستوى المحلي، تعمل هذه المديريات من خلال الهيئات الشبابية ومناطق وإدارات الشباب والرياضة، فضلاً عن الأندية ومراكز الشباب والرياضة، بهدف صقل شخصية الشباب وتطويرهم بشكل متوازن في الجوانب الروحية والعقلية والبدنية، وتوفير الفرص لهم لاكتساب المهارات والمعارف والقيم التي تؤهلهم للمساهمة في المجتمع وتحقيق النجاح في حياتهم الشخصية والمهنية، وتهدف هذه الجهود أيضاً إلى تمكين الشباب من مواجهة التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتي تترتب عليها تأثيرات مباشرة على حياتهم وطريقة تفاعلهم مع العالم من حولهم.

من الأهمية البالغة لدور المتابعة والتقييم في تأدية المديريات لواجباتها بشكل كامل وتحقيق الأهداف المنشودة، يتحمل المدير ونائبه مسؤولية مباشرة في تنظيم عمليات المتابعة والتقييم على المستوى المحلي، وذلك وفقاً لتوجيهات وزارة الشباب والرياضة والتعليمات التفصيلية المعمول بها، تتضمن هذه المسؤوليات وليس محصورة عليها، التركيز على:

الفصل الرابع: المؤسسات الرياضية

1. تنظيم السجلات المتابعة والتقييم بدقة وفعالية.
2. ضمان تغطية المتابعة الميدانية لجميع المناطق والإدارات بانتظام.
3. تأكيد وصول التقارير الورقية في الوقت المحدد وإعداد تقارير ملخصة لإنجازات المديرية.
4. عقد ورئاسة الاجتماعات الخاصة بنتائج المتابعة الميدانية واتخاذ القرارات المناسبة وإرسال التوصيات إلى الوزارة.
5. تحديد اختصاصات ومسؤوليات المديریات.
6. التخطيط والإشراف على تنفيذ المشروعات والبرامج المحلية.
7. الإشراف على الهيئات الرياضية والشبابية المحلية وتعزيز فعاليتها.
8. تنسيق المشروعات والبرامج مع الجهات المعنية الأخرى.
9. إعطاء مزيد من الاهتمام للموضوعات الآتية:
 - ✚ تعزيز دور المتميزين في مختلف ميادين الفعاليات.
 - ✚ تعزيز مشاريع التعاون بين مراكز الشباب في القرى والمدن.
 - ✚ جذب الشباب للمساهمة الفعالة في المشاريع الوطنية للتنمية والبناء، بما في ذلك المشاريع الرئيسية للخدمة العامة والمعسكرات.

14.4. نشأة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة:

ديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة هو مؤسسة تم إنشاؤها بموجب القرار رقم 17 الصادر في 14 جوان 2000، وهو يضم مجموعة من الوحدات الرياضية المتعددة. وفيما يلي قائمة بالوحدات التي يتكون منها الديوان حالياً:

1. الملعب المتعدد الرياضات ورتال البشير.
2. مضمار ألعاب القوى.
3. المسبح النصف الأولمبي عمرون البشير بالمسيلة.
4. مركز إيواء الرياضيين.
5. القاعة المتعددة الرياضات معيوف سالم بالمسيلة.
6. القاعة المتعددة الرياضات بورزق عبد الحميد بالمسيلة.
7. القاعة المتعددة الرياضات ببوسعادة.
8. القاعة المتعددة الرياضات ببن سرور.
9. القاعة المتعددة الرياضات بسيدي عيسى.
10. القاعة المتعددة الرياضات بمقرة.
11. المسبح نصف أولمبي - سيدي عيسى.
12. المسبح الجوّاري - عين الحجل.

13. القاعة المتخصصة للرياضة حي 108 مسكن المسيلة.
14. القاعة المتخصصة للرياضة حي 05 جويلية المسيلة.
15. القاعة المتخصصة للرياضة بلعابية.
16. القاعة المتخصصة للرياضة بالهامل.
17. المسبح الجوّاري - عين الملح.
18. القاعة المتخصصة للرياضة حمام الضلعة.
19. المسبح الجوّاري - عين الريش.

هذه الوحدات توفر مجموعة متنوعة من الأنشطة الرياضية والرياضات المختلفة للمجتمع في ولاية المسيلة والمناطق المجاورة، وتسهم في تعزيز الصحة واللياقة البدنية ونشر ثقافة الرياضة والنشاط البدني بين الشباب والكبار.

15.4. الرابطة الرياضية لولاية المسيلة:

1. الرابطة الولائية للرياضة المدرسية.
2. الرابطة الولائية للسباحة بالمسيلة.
3. الرابطة الولائية للرياضة المدرسية المسيلة.
4. الرابطة الولائية لكرة القدم بالمسيلة.
5. الرابطة الولائية لكرة الطاولة المسيلة.
6. رابطة كرة اليد لولاية المسيلة.
7. الرابطة الولائية للكرة الحديدية بالمسيلة.
8. الرابطة الولائية للرياضة للجميع والجوارية - المسيلة.
9. الرابطة الولائية للرياضة الجامعية.
10. الرابطة الولائية للملاكمة ولاية المسيلة.
11. الرابطة الولائية للكراتي دو بالمسيلة.
12. الرابطة الولائية للفنون القتالية المسيلة.
13. الرابطة الولائية للكونغ فو ووشو المسيلة.
14. الرابطة الولائية لرياضة المعاقين لولاية المسيلة.
15. الرابطة الولائية للجيدو بالمسيلة.
16. الرابطة الولائية لألعاب القوى المسيلة.
17. الرابطة الولائية لرفع الأثقال مقر الرابطة - المسيلة.
18. رابطة نشاطات الهواء الطلق والترفيه وتبادل الشباب لولاية المسيلة.
19. الرابطة الولائية للرياضة والعمل.

الفصل الرابع: المؤسسات الرياضية

هذه الرابطات تعمل على تنظيم وتطوير الرياضة في مختلف المجالات والفئات العمرية بولاية المسيلة، وتشجيع المشاركة في الأنشطة الرياضية وتعزيز الروح الرياضية والصحة البدنية في المجتمع.

4-16. نقل الاستدامة إلى المؤسسات الرياضية:



شكل رقم (06) : منشآت نادي Forest Green Rovers "فورست جرين روفرز" لكرة القدم

4-16.1. أولمبياد باريس 2024 (<https://ssirarabia.com>) لمياء حسن، (2023/11/19)

التحول الأخضر يزحف إلى عالم الرياضة.. من كأس العالم في قطر إلى أولمبياد باريس اختبار حقيقي لمبادرات الاستدامة، هذه الموضوعات مدعومة بشروط اتفاقية باريس لعام 2015. وحد العقد 196 دولة بهدف تحقيق عالم محايد مناخياً بحلول عام 2050. مع أولمبياد الكومنولث 2022 التي أقيمت مؤخراً في برمنغهام، تم الإشادة بالمعايير البيئية العالية بما يتماشى مع اتفاقية باريس، يأمل منظمو الألعاب الأولمبية في باريس أن يحذوا حذوهم.

تقوم باريس 2024 بخطوات مهمة نحو تنظيم ألعاب أولمبية مستدامة وصديقة للبيئة. بدءاً من خفض انبعاثات الكربون بنسبة 50٪، واستخدام مواقع المنافسة الحالية بدلاً من بناء مواقع جديدة، وتشجيع المتفرجين على استخدام وسائل النقل العام، هذه الجهود تعكس التزاماً حقيقياً بالاستدامة والتحسين المستمر.

من خلال استخدام التكنولوجيا في رياضة الفورمولا إي وتوجيه الصناعات نحو المزيد من السيارات الكهربائية، يظهر التزام قطاع السيارات والسباقات بتقديم حلول نظيفة ومستدامة. هذه الخطوات ليست

فقط تحسينًا بيئيًا، ولكنها تعكس أيضًا استعدادًا لتحديات المستقبل والتوجه نحو التكنولوجيا النظيفة والمستدامة.

التركيز على تنفيذ الحلول المستدامة للتحديات التنظيمية للرياضة على مستوى العالم يعتبر خطوة هامة نحو تغيير منهجي يعتمد على الاستدامة والتقدم المستمر. هذه الجهود لن تؤثر فقط على الألعاب الأولمبية في باريس 2024 بل ستؤثر أيضًا على الأحداث الرياضية الكبرى في المستقبل.

4-2.16. نادي **Forest Green Rovers** "فورست جرين روفرز" لكرة القدم: (المستقبل

الأخضر، 2023/11/19، <https://greenfue.com>)

نجح أول نادي كرة قدم صديق للبيئة في العالم في تحقيق الاستدامة للمنظمات الرياضية واكتسب المزيد من الاحترام والنجاح المالي، من خلال إلغاء خيار شراء المنتجات ذات السجلات البيئية أو الاجتماعية السيئة، غير النادي ثقافته وكان له تأثير عالمي. تظهر الأبحاث التي أجرتها جامعة كارديف أن أكبر نادي كرة قدم مستدام في العالم في الدوري الإنجليزي لكرة القدم له تأثيرات استدامة محلية وعالمية.

توضح الأوراق المنشورة في أبحاث السوق النوعية ومجلة أخلاقيات الأعمال كيف قامت شركة Forest Green Rovers (FGR) بتحويل ممارساتها للتركيز على الاستدامة، من بيع الأغذية النباتية فقط إلى توليد الكهرباء الخاصة بها من خلال الألواح الشمسية والحفاظ على ملعب صديق للبيئة، فلقد نجحت روح النادي في تغيير مواقف اللاعبين والمشجعين على حد سواء، وفي نفس الوقت وضعه على الساحة العالمية.

وقال الدكتور أنتوني سامويل من كلية كارديف للأعمال، والذي قضى عامين في النادي: "يتوقع الناس سماع رسائل حول الاستدامة في أماكن معينة - في مقهى نباتي، على سبيل المثال، ولكن حقيقة أن هذا يحدث في مكان جديد "مثل هذا يجعل التأثير على أولئك الذين يزورون فورست جرين روفر أعمق. لقد رأينا ذلك في مقابلاتنا مع أولئك الذين كانوا على اتصال بالنادي."

بدأ اللاعبون والمشجعون وغيرهم من أصحاب المصلحة المرتبطين بالنادي في استهلاك كميات أقل من اللحوم في حياتهم اليومية، وقد غير ذلك تفكيرهم حول الاستدامة. في العام الماضي، أصبحت FGR أول منظمة رياضية بريطانية توقع على تعهد المناخ، وهي مبادرة يقودها عملاق التجارة الإلكترونية أمازون، والتي تدعو بعض أكبر الشركات في العالم إلى الالتزام بصافي انبعاثات الكربون إلى الصفر بحلول عام 2040.

حصلت شركة فورست جرين روفر، ومقرها في نيلسو ورث، على اعتراف من الأمم المتحدة لسلسلة إنجازاتها في مجال الطاقة المتجددة. الملعب لا يبيع اللحوم، كل الأطعمة نباتية. يتم استخدام مياه الأمطار للحفاظ على خصوبة الملعب، ولا يحتوي الطلاء على أي مواد كيميائية، ويأتي 20% من الطاقة من الألواح الشمسية الموجودة على المدرجات. تتوفر نقاط شحن للسيارات الكهربائية، وتحمل

مجموعة الفريق باللونين الأخضر والأسود شعار مجموعة الحفاظ على الحياة البرية البحرية Sea Shepherd UK.

ووفقاً للشركة، "مع إيكو بارك، سنكون قادرين على دفع حدود التنمية المستدامة بشكل صحيح. وسيكون القلب الأخضر لهذا المشروع هو ملعب كرة القدم الأقل كثافة في الكربون في العالم على الإطلاق، على الأقل منذ أن اخترع الرومان الخرسانة - التي "إنه أمر مناسب نظراً لوجود بقايا رومانية في الموقع. نأمل أن نعمل على مرافق التدريب في الشهرين المقبلين - وفي النهاية إنشاء منشأة رائعة لجميع عناصر عائلة FGR لكرة القدم للتدريب معاً."

بالإضافة إلى ذلك، لاحظ الباحثون أن الأشكال المتعددة من الإجراءات العلنية - حيث تتجاوز الشركة جهودها - تضيف إلى أصالتها وأن مشاركة ممارساتها يفيد الشركة والآخرين خارجها. وأضاف الدكتور صامويل: "يعد بحثنا دليلاً على أن أندية كرة القدم، التي غالباً ما يُنظر إليها على أنها منظمات تسعى إلى تحقيق الربح وتعطي الأولوية للأرباح والجوائز، يمكنها الحفاظ على نجاحها وتحسين مكانتها العالمية مع التركيز على القيم الأخلاقية والاستدامة".

تشرح الأوراق بالتفصيل كيف أدت القيادة الأيديولوجية لدليل فينس إلى تغييرات ملموسة في ممارسات النادي وبنية التحتية. كان الحد من الخيارات المتاحة للموظفين والزوار عند زيارة النادي أمراً بالغ الأهمية في اكتساب الزخم لدعم التغييرات. ويخلص البحث إلى أن إلغاء خيار شراء المنتجات ذات السجلات البيئية أو الاجتماعية السيئة أدى إلى تغيير كبير في ثقافة النادي، مع احترام إنجازاته في تحسين تأثيره الاجتماعي والبيئي على نطاق واسع بين المعجبين به والمقيمين والمؤسسات العالمية.

في بحث نشرته مجلة أخلاقيات الأعمال، يشير الباحثون إلى أن الأشكال المختلفة من الإجراءات العلنية - حيث تتجاوز الشركة جهودها - تضيف إلى أصالتها وأن مشاركة ممارساتها يفيد الشركة والآخرين خارجها. وأضاف الدكتور صامويل من المجتمع المحلي: "يظهر بحثنا أن أندية كرة القدم، التي غالباً ما يُنظر إليها في المقام الأول على أنها منظمات تسعى إلى الربح وتعطي الأولوية للأرباح والأوسمة، يمكنها الحفاظ على نجاحها وتعزيز مكانتها العالمية مع التركيز على القيم الأخلاقية والاستدامة".

قدمت شركة الطاقة الخضراء Ecotricity بالتمويل لبناء نادي Forest Green Rovers لكرة القدم ومجمع أعمال التكنولوجيا الخضراء في جلو سيستر شاير، وتقول الشركة ومقرها في ستراد والمملوكة لرئيس الدوري الثاني ديل فينس، إن تطوير متنزهها البيئي يجلب 150 مليون جنيه إسترليني سنوياً للاقتصاد المحلي ويخلق حوالي 5000 فرصة عمل.

وقالت الشركة إنها تعمل مع مجلس مقاطعة ستراد للتأكد من أن خططها تتماشى مع مراجعة الخطة المحلية للمجلس، وتصميم جلو سيستر شاير LEP GFirst على جلب الصناعات الخضراء إلى منطقة النمو M5.

الفصل الرابع: المؤسسات الرياضية

حصل النادي على إذن التخطيط لبناء ملعب جديد يتسع لـ 5000 مقعد بالقرب من تقاطع 13 على الطريق السريع M5. الملعب الجديد، الملقب بـ "ملعب كرة القدم الأكثر خضرة في العالم"، صديق للبيئة ومبني من الخشب.

وتشمل الخطط، التي وصفها فينس بأنها أول ملعب خشبي بالكامل في العالم، حاضنة للشركات الناشئة الخضراء. تم اختيار المهندسة المعمارية الشهيرة زها حديد من قبل النادي لتصميم الملعب، حيث تقع غالبية توربينات الرياح في الجانب الغربي من الموقع، ومعظمها على شرفة مفتوحة تتسع لحوالي 1000 شخص، ومنطقة صغيرة مغطاة تواجه المدرج الجنوبي جلوس 200.

إذا كنت تبحث عن فطائر اللحم أو برجر اللحم البقري أو النقانق لشرائها داخل الأرض، فسوف تشعر بخيبة أمل، حيث قرر النادي عدم بيع أي منتجات لحوم وبدلاً من ذلك يبيع المنتجات النباتية فقط.

خلاصة:

في الختام يمكن القول إن المؤسسات الرياضية ومنشآتها تمثل جزءًا أساسيًا من البنية التحتية لصناعة الرياضة وترفيه الجماهير، وتحقيق التنمية المستدامة في هذا القطاع يتطلب مراقبة فعالة للتسيير وتنفيذ استراتيجيات مدروسة تهدف إلى تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية والاقتصادية، فمن خلال تبني مفاهيم التسيير المستدام والمراقبة الفعالة مع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية، يمكن للمؤسسات الرياضية أن تساهم بفاعلية في تعزيز التنمية المستدامة، يتضمن ذلك تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية وتلك للأجيال القادمة، وتعزيز الشفافية والمساءلة في عمليات اتخاذ القرارات، وتعزيز الشراكات المحلية والدولية لتبادل المعرفة والممارسات الجيدة.

على الصعيد البيئي فيجب على المنشآت الرياضية أن تتبنى استراتيجيات للحد من الأثر البيئي لأنشطتها، مثل توفير مرافق صديقة للبيئة وتعزيز استخدام الطاقة المتجددة، أما على الصعيد الاجتماعي، فينبغي على المؤسسات الرياضية أن تسعى لتعزيز المشاركة المجتمعية والتنوع والمساواة في الوصول إلى الفرص، ومن المهم أيضًا أن يكون هناك التزام بالاستدامة المالية، حيث يجب على المؤسسات الرياضية تنويع مصادر الدخل وإدارة الموارد بشكل فعال لضمان استمراريتها على المدى الطويل.

الفصل الخامس: منهجية الدراسة

الفصل الخامس: منهجية الدراسة

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية أحد العناصر الأساسية في بناء وتوثيق البحث العلمي، حيث يعتمد الباحث على هذه الخطوات للتحقق والتوسع في فهم الظواهر المتعلقة بموضوع الدراسة وهي تتميز بأنها تكمل الجانب النظري للبحث، إذ تقدم تفاصيل تطبيقية وواقعية تعكس تأثير الظواهر المدروسة في السياق الفعلي.

لذا يشكل هذا الفصل جزءًا أساسيًا من البحث، حيث يُسلط الضوء على مجموعة الإجراءات والعناصر المختلفة المتعلقة بعملية الدراسة، كما يهدف إلى تقديم لمحة شاملة حول مجالات الدراسة، المنهج المتبع، مجتمع الدراسة، العينة المستخدمة، والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

1.5. الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية تمثل خطوة أساسية في عملية البحث العلمي، حيث تسهم في فهم وتحليل واقع المجتمع الذي يشكل محور الدراسة وتتجلى أهميتها في التعرف والاطلاع على ميدان وواقع الدراسة الحالية، تحديد المجتمع الفعلي المدروس والتعرف على استجابة المبحوثين ورصد الملاحظات والصعوبات، تأكيد صدق وثبات الخصائص السيكومترية للأدوات وإجراء التعديلات الممكنة عليها ان لزم الامر.

لذا قمنا بدراسة ميدانية استطلاعية على مستوى المؤسسات الرياضية لولاية المسيلة ونخص بالذكر مديرية الشباب والرياضة وما يتبعها من ديوانين والبعض من المنشآت الرياضية والرابطات الرياضية، لجمع المعلومات الأولية حول أدوات مراقبة التسيير الحديثة والأداء الوظيفي بهذه المؤسسات وتحديد المجتمع المراد دراسته، في حين تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 17 موظف (مدراء ورؤساء المصالح والمكاتب)، بقصد التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.

1.6. منهج الدراسة:

باستنادنا إلى موضوع بحثنا الحالي، الذي يتمحور حول وصف الظواهر المرتبطة بأدوات مراقبة التسيير الحديثة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، يظهر أن المنهج العلمي هو السبيل الوحيد الذي باستخدامه يمكننا من الكشف عن الحقائق وتحليلها بشكل منهجي ودقيق.

1.2.5. المنهج الوصفي التحليلي:

لكل بحث منهج يسير عليه لدراسة المشكلة، ونحن أخذنا المنهج الوصفي التحليلي منهجا إجرائيا لجمع وتفسير وتحليل النتائج المتحصل عليها لأننا نرى أنه الأنسب لدراستنا فهو " المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميًا أو كميًا" (سعد المشهداني، 2019، ص126)، وحسب برلسون فإن المنهج التحليلي هو "أسلوب في البحث لوصف المحتوى الظاهر للاتصال، وصفاً موضوعياً منظماً وكمياً" (صلاح الدين شروخ، 2019، ص156) وبناءً على هذا فإن المنهج الوصفي التحليلي يفيدنا في وصف وتحليل الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

3.5. متغيرات الدراسة: (السيد، البدرى، 2023، ص54)

1.3.5. المتغيرات المستقلة: هي التي لعبت دوراً مباشراً في حدوث المتغيرات التابعة ونستخدمها في تأييد تفسيرنا لما طرأ على هذه المتغيرات من تغيير، وفي التنبؤ بالحالة التي ستؤول إليها بعد ذلك.
* المتغير المستقل في دراستنا هو: أدوات مراقبة التسيير الحديثة (لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، بطاقة قياس الأداء المجتمعية المتضمنة المسؤولية البيئية والاجتماعية).

الفصل الخامس: منهجية الدراسة

2.3.5. المتغيرات التابعة: هي تلك المتغيرات التي نحاول تفسيرها ومعرفة أسباب حدوثها وتحديد مدى إمكانية التنبؤ بها.

* المتغير التابع في دراستنا هو: تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
4.5. المجتمع وعينة الدراسة:

1.4.5. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة المتاح في إطارات (المدراء، رؤساء المصالح والمكاتب) بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والديوانين التابعين لها - ديوان الشباب، ديوان المركب المتعدد الرياضات- ورؤساء الرابطات الرياضية بالولاية وأمنائها، والذين بلغ عددهم 94 فردًا.

2.4.5. عينة الدراسة:

هي مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون المجتمع. (السيد، البدرى، 2023، ص155)

تم اعتماد أسلوب المسح الشامل في اختيار العينة، وذلك نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يقدر بـ 94 فردًا الذين يشغلون مناصب مدراء ورؤساء المصالح والمكاتب على مستوى المؤسسات الرياضية بولاية المسيلة، إضافةً إلى رؤساء الرابطات الرياضية بالولاية وأمنائها، حيث تم في البداية استبعاد 17 فردًا من المجتمع الأصلي وهم الذين طبقت عليهم الدراسة الاستطلاعية، أما العدد المتبقي وهو 77 فردًا فقد تم توزيع استمارة الاستبيان النهائية عليهم غير أنه تم استرجاع 65 استمارة، في حين تم استبعاد 7 استمارات غير صالحة، أما 58 استمارة المتبقية كانت صالحة للتحليل الإحصائي وبذلك يكون عدد استمارات الاستبيان الخاضعة للدراسة 58 استمارة وبذلك أصبحت عينة الدراسة 58 فردًا أي بنسبة 61.71% والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04): يمثل عدد الاستمارات الموزعة على أفراد عينة الدراسة

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الصالحة	عدد الاستمارات المستبعدة
77	65	58	07
100%	84.41%	75.32%	9.09%

4-5. أدوات جمع البيانات:

الاستبيان: لقد تم توزيع 77 استمارة من الاستبانة النهائية غير أنه تم استرجاع 65 استمارة، في حين تم استبعاد 7 استمارات غير صالحة، وبالتالي يكون عدد استمارات الاستبيان الخاضعة للدراسة 58 استمارة أي بنسبة 61.71%، في حين أن الاستمارة النهائية احتوت على 47 عبارة موزعة على ثلاث محاور كالآتي:

الفصل الخامس: منهجية الدراسة

✚ **المحور الأول:** مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية لولاية المسيلة، احتوى على 10 عبارات (من العبارة 01 إلى العبارة 10).

✚ **المحور الثاني:** مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال جميع أبعادها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية لولاية المسيلة، احتوى على 27 عبارة (من العبارة 11 إلى العبارة 37) موزعة على أربعة أبعاد كما يلي:

1- **البعد المالي:** احتوى على 08 عبارات (من العبارة 11 إلى العبارة 18).

1- **بعد العملاء (الرياضيون، المناصرون، المتفرجون....):** احتوى على 07 عبارات (من العبارة 19 إلى العبارة 25).

2- **بعد العمليات الداخلية:** احتوى على 06 عبارات (من العبارة 26 إلى العبارة 31).

1- **بعد التعليم والنمو:** احتوى على 06 عبارات (من العبارة 32 إلى العبارة 37).

✚ **المحور الأول:** مساهمة بطاقة قياس الأداء المتوازن المجتمعية من خلال بعدها الخاص بالمسؤولية البيئية والاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، احتوى على 10 عبارات (من العبارة 38 إلى العبارة 47).

4-6. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

1.6.5. الصدق:

- **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبيان الاولي على مجموعة من الأساتذة في الاختصاص من كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بهدف تعديل ما يمكن تعديله أو حذف بعض العبارات، ومنه قد بلغ عدد عبارات الاستبانة 47 عبارة كالاتي في الجدول 02 الجدول رقم (05): يبين محاور الأداة وعدد عبارات كل محور

عدد العبارات	المحور
10	مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
08	البعد المالي
07	بعد العملاء
06	بعد العمليات الداخلية
06	بعد التعليم والنمو
10	مساهمة بطاقة قياس الأداء المجتمعية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
47	مجموع عبارات الاستبانة ككل

الفصل الخامس: منهجية الدراسة

• **الصدق الاتساق الداخلي:** جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغ حجمها 17 فرداً من أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وبينها وبين الدرجة الكلية للاستبانة وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) والجداول التالية توضح ذلك الارتباط بين العبارة والمحور الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (06): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية له.

المحور ورقم العبارة	العبارة	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
01	توفر لوحة القيادة نظرة عامة واضحة على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ذات الصلة بالأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.	**0.941	0.000 دال
02	يتيح الوصول إلى البيانات في الوقت الفعلي من خلال لوحة القيادة للموظفين اتخاذ قرارات واضحة واتخاذ إجراءات سريعة لتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.	**0.952	0.000 دال
03	تساعد لوحة القيادة في تحديد مجالات التحسين وتسليط الضوء على الاختلالات أو المشكلات المحتملة التي تؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.	**0.860	0.000 دال
04	تعزز لوحة القيادة الشفافية والمساءلة في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية، وذلك من خلال تصور البيانات والمقاييس.	**0.982	0.000 دال
05	تسهل لوحة القيادة تحديد الأهداف ومراقبة التقدم نحو أهداف الأداء في المؤسسات الرياضية.	**0.732	0.000 دال
06	يساعد تتبع مقاييس الأداء بانتظام في لوحة القيادة الموظفين من الحفاظ على تركيزهم وتحفيزهم لتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.	**0.964	0.000 دال
07	تتيح لوحة القيادة المناقشات القائمة على البيانات وتسهل التواصل والتعاون بشكل أفضل بين أعضاء الفريق في المؤسسات الرياضية.	**0.750	0.000 دال
08	تسمح لوحة القيادة بالتخصيص والمرونة، مما يتيح للموظفين عرض مقاييس محددة ذات صلة بأدوارهم ومسؤولياتهم، والمساهمة في تحسين أدائهم داخل المؤسسة الرياضية.	**0.784	0.000 دال
09	يشجع استخدام لوحة القيادة على التحسين المستمر من خلال تحديد الاتجاهات والأنماط التي يمكن أن توجه استراتيجيات تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية.	**0.965	0.000 دال
10	تلعب لوحة القيادة بشكل عام دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي من خلال توفير رؤى قيمة، وتعزيز المساءلة، وتسهيل اتخاذ القرار المستند إلى البيانات في المؤسسات الرياضية.	**0.962	0.000 دال

مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية لولاية المسيلة

الفصل الخامس: منهجية الدراسة

الجدول رقم (07): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد المالي والدرجة الكلية للمحور الثاني.

مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	العبارة	المحور الثاني البعد ورقم العبارة	
0.001 دال	0.744 **	تؤثر الإدارة الفعالة للموارد المالية بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.	3 11	مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال البعد المالي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
0.001 دال	0.729 **	تنفيذ عمليات التخطيط المالي والميزانية السليمة يعزز الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.	3 12	
0.001 دال	0.730 **	تساهم إجراءات مراقبة التكاليف الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.	3 13	
0.000 دال	0.753 **	التقارير والتحليلات المالية الدقيقة تدعم اتخاذ القرار والأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.	3 14	
0.001 دال	0.736 **	تعمل موازنة الأهداف والغايات المالية مع أهداف الأداء الفردي على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.	3 15	
0.002 دال	0.706 **	يساعد تخصيص الموارد المالية في الوقت المناسب والفعال بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.	3 16	
0.000 دال	0.945 **	يساهم تركيز المنظمة على تحقيق الاستدامة المالية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.	3 17	
0.000 دال	0.873 **	يساعد البعد المالي في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.	3 18	

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

الفصل الخامس: منهجية الدراسة

الجدول رقم (08): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد العملاء والدرجة الكلية للمحور الثاني.

مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	العبارة	المحور الثاني العدد ورقم العبارة
0.000 دال	0.832 **	تدعم بطاقة الأداء المتوازن المساءلة والشفافية في إدارة علاقات العملاء وكذلك رضاهم وولائهم الفعال في المؤسسات الرياضية.	3 19
0.001 دال	0.723 **	تضمن بطاقة الأداء المتوازن تجربة إيجابية وجذابة للرياضيين والمشاركين والمتفرجين.... الخ في المؤسسات الرياضية.	3 20
0.003 دال	0.670 **	يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين عمليات صنع القرار في إدارة علاقات العملاء في المؤسسات الرياضية.	3 21
0.000 دال	0.862 **	يؤثر فهم الموظفين لبطاقة الأداء المتوازن في بُعد العميل بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي في المؤسسات الرياضية.	3 22
0.000 دال	0.880 **	يشجع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الرياضية على الابتكار والإبداع بين الموظفين في إدارة علاقات العملاء.	3 23
0.002 دال	0.707 **	تعمل بطاقة الأداء المتوازن على موازنة أهداف العملاء ورضاهم مع أهداف الأداء الفردي في المؤسسات الرياضية.	3 24
0.000 دال	0.941 **	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بُعد العميل (الرياضيون، المشاركون، المتفرجون، إلخ) إلى تحسين الأداء التنظيمي العام في المؤسسات الرياضية.	3 25

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بُعد العملاء في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

الفصل الخامس: منهجية الدراسة

الجدول رقم (09): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد العمليات الداخلية والدرجة الكلية للمحور الثاني.

مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	العبارة	المحور الثاني العدد ورقم العبارة
0.000 دال	0.919 **	يتم اشراك جميع العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة لتحسين أدائهم بالمؤسسة الرياضية.	3 26
0.000 دال	0.766 **	يلتزم كل من الموظفون بالمؤسسة الرياضية واللاعبون المنتمين لها بأوقات الخروج من المؤسسة والدخول إليها ما يساهم في تحسين الاداء.	3 27
0.000 دال	0.824 *	توجد بمؤسستكم الرياضية خريطة لتنفيذ الإستراتيجية وتوضيح العلاقات للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي بها.	3 28
0.000 دال	0.784 **	يتم تصميم الإجراءات بما يتلاءم مع جودة الخدمة وهذا يؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية.	3 29
0.000 دال	0.808 **	يتم تقديم الخدمات الطبية بجودة عالية مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية.	3 30
0.000 دال	0.776 **	تهتم المؤسسة الرياضية بتوفير بيئة عمل صحية للعاملين تساهم في تحسين أدائهم.	3 31

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

الفصل الخامس: منهجية الدراسة

الجدول رقم (10): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التعلم والنمو والدرجة الكلية للمحور الثاني.

مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	العبارة	المحور الثاني العدد ورقم العبارة
0.003 دال	0.679 **	تقدم المؤسسة الرياضية برامج تدريبية كافية لتطوير قدرات الموظفين وفق احتياجاتها الاستراتيجية يساهم في تطوير أدائهم الوظيفي.	32
0.000 دال	0.973 **	تهتم المؤسسة الرياضية بالكفاءة المهنية العالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة لها وتحسين أداء موظفيها.	33
0.000 دال	0.917 **	تعمل المؤسسة الرياضية على تعزيز قيم الابداع والابتكار عند العاملين بالمؤسسة، مما يساهم في تحسين الاداء.	34
0.001 دال	0.731 **	تهتم المؤسسة الرياضية بتحسين معدل الرضا العام للعاملين بصورة مستمرة ما يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.	35
0.001 دال	0.713 **	تهتم المؤسسة الرياضية بالاستفادة من التطورات التكنولوجية لتحسين الأداء الوظيفي.	36
0.000 دال	0.777 **	تلتزم المؤسسة الرياضية بتنفيذ الفرص التدريبية وفق ما هو مخطط لها بالموازنة السنوية للمساهمة في تحسين أداء موظفيها.	37

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

الفصل الخامس: منهجية الدراسة

الجدول رقم (11): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية له.

المحور ورقم العبارة	العبارة	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
38	المؤسسة الرياضية لديها اهتمام واضح وصريح بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، والذي بدوره يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.	**0.898	0.000 دال
39	يعد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية.	**0.884	0.000 دال
40	يساعد الاهتمام المنتظم بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في خلق بيئة عمل إيجابية ورضا الموظفين، ما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.	**0.728	0.001 دال
41	تقوم المؤسسة الرياضية بإيصال أهمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية لجميع الموظفين بشكل فعال، للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي.	**0.914	0.000 دال
42	يدرك الموظفون مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المستخدمة لتقييم المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الرياضية، للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي.	**0.944	0.000 دال
43	توفر المؤسسة الرياضية التدريب والموارد الكافية لمساعدة الموظفين على المساهمة في جهود المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم الوظيفي.	**0.879	0.000 دال
44	تؤثر مشاركة الموظف في مبادرات المسؤولية الاجتماعية والبيئية بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.	**0.859	0.000 دال
45	تكريم الموظفين بالمؤسسة الرياضية، ومكافأتهم لمشاركتهم النشطة في جهود المسؤولية الاجتماعية والبيئية يعزز الأداء الوظيفي.	**0.704	0.002 دال
46	تتوافق مبادرات المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الرياضية مع الرسالة والقيم الشاملة للمؤسسة.	**0.938	0.000 دال
47	بشكل عام، تلعب المسؤولية الاجتماعية والبيئية دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية.	**0.928	0.000 دال

مساهمة بطاقة قياس الأداء المجتمعية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

الفصل الخامس: منهجية الدراسة

من خلال الجداول رقم (06، 07، 08، 09، 10، 11) نلاحظ أن جميع العبارات ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع درجة المحور الذي تنتمي إليه وهذا يؤكد توفر شرط الصدق التكويني.

• الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للاستبيان:
الجدول رقم (12): درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان.

الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة
**0.767	37	**0.937	25	**0.710	13	**0.955	01
**0.899	38	**0.918	26	**0.734	14	**0.963	02
**0.897	39	**0.762	27	**0.751	15	**0.750	03
**0.689	40	**0.833	28	**0.714	16	**0.986	04
**0.937	41	**0.760	29	**0.956	17	**0.613	05
**0.923	42	**0.792	30	**0.869	18	**0.958	06
**0.884	43	**0.792	31	**0.841	19	**0.736	07
**0.879	44	**0.684	32	**0.697	20	**0.701	08
**0.655	45	**0.978	33	**0.666	21	**0.981	09
**0.953	46	**0.916	34	**0.864	22	**0.965	10
**0.911	47	**0.732	35	**0.900	23	**0.738	11
		**0.679	36	**0.695	24	**0.741	12

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

ومن خلال نتائج الجدول رقم (12) والقيم المتحصل عليها فإنه تبين وجود ارتباط بين كل من العبارات والدرجة الكلية وبالتالي تبين صدق الأداة.

الارتباط بين المحور والدرجة الكلية للاستبيان:

الجدول رقم (13): درجة الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان.

المحور	عنوان المحور	الارتباط
01	مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية لولاية المسيلة	**0.972
02	مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها الأربعة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية	**0.996
03	مساهمة بطاقة قياس الأداء المجتمعية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية	**0.994

الفصل الخامس: منهجية الدراسة

من خلال ما سبق ومن خلال القيم المتحصل عليها، فإنه تبين وجود ارتباط دال بين كل من العبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وبين العبارة والدرجة الكلية، وبين كل محور والدرجة الكلية، وبالتالي يمكن أن نقول أن صدق الأداة قد تحقق.

الجدول رقم (14): صدق الاستبانة بطريقة صدق المقارنة الطرفية.

الفئة	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة الفعلية
الدنيا	05	1.43	0.23	7.85	08	0.000 دال
العليا	05	2.28	0.34			

من خلال نتائج الجدول رقم (14) يتضح أن قيمة (ت) تساوي (7.85) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05) وبالتالي فإن أداة الدراسة تتمتع بصدق تمييزي (أي نستطيع أن نميز بين الدرجات العليا والدرجات الدنيا للمبحوثين) ونستخلص مما سبق أن الاستبانة تتمتع بقدر مقبول من الصدق وهذا بطرق مختلفة (صدق الاتساق الداخلي، صدق المقارنة الطرفية).

2.1- الثبات:

- طريقة ألفا كرو نباخ: قدرت درجة معامل الثبات ألفا كرو نباخ بـ: **0.989** وهي جد عالية بعد حسابها باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الاصدار الثاني والعشرون
الجدول رقم (15): ثبات استبانة أدوات مراقبة التسيير الحديثة بطريقة ألفا كرو نباخ.

معايير الاستبيان	قيمة ألفا كرو نباخ
المحور الاول	0.971
المحور الثاني	0.974
المحور الثالث	0.962
الكل	0.989

- طريقة التجزئة النصفية:

الجدول رقم (16): معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية.

معامل الارتباط قبل التصحيح	تصحيح المعامل بمعادلة (سيبرمان وبروان)	N
0.974	0.986	17

يوضح الجدولين (15، 16) أن معاملات الفاكرونباخ جميعها تفوق قيمة (0.700) وهذا بعد حساب معامل الثبات للاستبانة بطريقتين مختلفتين (ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية) وأن معامل الثبات الكلي

(0.989)، وهذا يدل على توافر الاستبانة على المعايير السيكمترية الجيدة التي يجب أن تتوفر في أداة البحث لأجل مباشرة البحث.

4-7. خطوات إجراءات الدراسة الميدانية:

لقت أدانا الدراسة بعد الانتهاء من تحكيمهما، وصياغتهما في صورتها النهائية على النحو التالي:

- ✚ الحصول على الموافقة من الجهات الرسمية، التطبيق أداتي الدراسة.
- ✚ توزيع أداة الدراسة "الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة، ثم جمعها منهم، ومعالجتها إحصائياً وتحليلها لاستخراج نتائج الدراسة.

1.6. تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

تم معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS22، واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وتتمثل فيما يلي:

✚ التكرارات، والنسب المئوية للتعرف على خصائص أفراد مجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور التي تضمنتها أداة الدراسة.

✚ المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع استجابات أفراد مجتمع الدراسة أو انخفاضها على كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ويفيد في ترتيب العبارات.

✚ المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع استجابات أفراد مجتمع الدراسة أو انخفاضها عن المحاور الرئيسة.

✚ معامل الارتباط بيرسون الحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

✚ معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة.

✚ الانحراف المعياري لتحديد درجة تشتت استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

✚ اختبار "كا²" للمطابقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

✚ حساب المدى لتحديد طول فئة المجال (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جداً) حيث أن:

المدى = أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة 1 (غير موافق بشدة) / 5 (عدد المستويات)

أي أن المدى = $5 / (1-5) = 0.8$ ← المدى = $5/4 = 0.8$

وبالتالي وفقاً للمتوسطات الحسابية فإن:

من 1 إلى 1.80 تقابله درجة منخفض جداً. من 1.80 إلى 2.60 تقابله درجة منخفض.

من 2.60 إلى 3.40 تقابله درجة متوسط. من 3.40 إلى 4.20 تقابله درجة مرتفع.

من 4.20 إلى 5 تقابله درجة مرتفع جداً.

خلاصة:

قمنا بتناول هذا الفصل بشكل مفصل حيث قدمنا وصفاً شاملاً للإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ هذه الدراسة، وتحقيق أهدافها من خلال شرح منهج الدراسة، ومجتمعها وأدواتها، وإجراءاتها وأساليب تحليل البيانات. تم ذلك عن طريق عرض تفصيلي لجميع الخطوات السابقة التي تضمنتها الدراسة.

الفصل السادس:

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

6. عرض وتحليل البيانات ومناقشة فرضيات الدراسة:

1.6 عرض وتحليل عبارات المحور الأول - "مساهمة لوحة القيادة بالإجراءات التصحيحية

في الوقت المناسب في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية "

✚ عرض وتحليل نتائج العبارة 01: توفر لوحة القيادة نظرة عامة واضحة على مؤشرات الأداء

الرئيسية ذات الصلة بالأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.

الهدف: الهدف من هذه العبارة هو توضيح أهمية لوحة القيادة في توفير نظرة شاملة وواضحة عن

مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بأداء المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (17): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و كا^2 المحسوبة للعبارة

01.

الدلالة	كا^2 المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارات	
				غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
0.00 دال	34.931	1.15	3.93	3	6	4	24	21	ت	عبارة 01
				5.2	10.3	6.9	41.4	36.2	%	

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 01:

نلاحظ أن ما نسبته 36.2% موافق بشدة_ و 4.41% موافق_ من إجابات أفراد العينة قد

اعتبرت أن لوحة القيادة توفر نظرة واضحة على مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة بالأداء الوظيفي في

المؤسسات الرياضية، بما يتساوى مع 45 موظفًا موافقون وموافقون بشدة، أما 09 موظفون فقد اعتبروا

أن لوحة القيادة لا توفر نظرة واضحة على مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة بالأداء الوظيفي وهو

يمثل نسبة 15.5% في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 3.93 وبانحراف معياري قدره 1.15،

أما قيمة كا^2 فقد بلغت 34.931 وبما أن قيمة كا^2 المحسوبة أكبر من كا^2 الجدولة والتي تساوي 9.49

عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 4، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح

الإجابة الأكثر تكرارًا (موافق)، لذا يمكن اعتبار أن لوحة القيادة ضرورية في المنظمات الرياضية لتقديم

لمحة موجزة وواضحة عن مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالأداء الوظيفي، فقد يتيح هذا التمثيل المرئي

مراقبة سريعة وفعالة للمقاييس المهمة، ويساهم في تسهيل اتخاذ القرارات المستنيرة وتمكين أصحاب

المصلحة من تقييم وتعزيز الفعالية التنظيمية الشاملة.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 02:** يتيح الوصول إلى البيانات في الوقت الفعلي من خلال لوحة القيادة للموظفين اتخاذ قرارات واضحة وإجراءات سريعة لتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

- **الهدف:** هو توضيح فائدة معينة أو هدف لتقنية معينة أو نظام، والذي يتمثل في توفير إمكانية الوصول إلى البيانات في الوقت الفعلي للموظفين في المؤسسات الرياضية، من خلال هذا الوصول يمكن للموظفين اتخاذ قرارات واضحة وسريعة لتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية، ففي جوانبها الأساسية تعزز هذه العبارة أهمية البيانات في اتخاذ القرارات الفعالة وتحسين الأداء في بيئة العمل الرياضية.

الجدول رقم (18): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 02.

العبارة	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 02	18	22	7	7	4	3.74	1.22	21.483	0.00 دال
	31.0 %	37.9 %	12.1 %	12.1 %	6.9 %				

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 02:

نلاحظ أن ما نسبته **31.0%** موافق بشدة و **9.37%** موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن الوصول إلى البيانات في الوقت الفعلي من خلال لوحة القيادة يتيح للموظفين اتخاذ قرارات واضحة وإجراءات سريعة لتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، بما يتساوى مع **40 موظفًا** موافقون وموافقون بشدة، أما **11** موظفًا فقد اعتبروا ان الوصول إلى البيانات في الوقت الفعلي من خلال لوحة القيادة لا يتيح للموظفين اتخاذ قرارات واضحة وإجراءات سريعة لتحسين الأداء الوظيفي وهو ما يمثل نسبة **19%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **3.74** وبانحراف معياري قدره **1.22**، أما قيمة كا² فقد بلغت **21.483** وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية 4، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارًا (موافق)، ومن هنا يمكن القول أن الوصول إلى البيانات في الوقت الفعلي عبر لوحة القيادة يؤدي إلى تمكين الموظفين في المؤسسات الرياضية من اتخاذ قرارات مستنيرة بسرعة وإجراءات سريعة، تعمل هذه القدرة على تحسين الأداء الوظيفي من خلال توفير رؤى حديثة، وتمكين حل المشكلات بشكل استباقي، وتعزيز خفة الحركة في الاستجابة للمواقف الديناميكية داخل البيئة الرياضية.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 03:** تساعد لوحة القيادة في تحديد مجالات التحسين وتسليط الضوء على الاختلالات أو المشكلات المحتملة التي تؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.

- **الهدف:** من هذه العبارة هو توجيه الجهود نحو تحسين أداء المؤسسات الرياضية من خلال تحليل وتقييم لوحة القيادة الحالية، يتضمن ذلك تحديد المجالات التي يمكن تحسينها، وتسليط الضوء على الاختلالات أو المشكلات التي قد تعترض سير العمل وتؤثر على الأداء الوظيفي، إذ إن تحديد هذه المجالات والمشكلات يمكن أن يساهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة وتطبيق التحسينات الضرورية لتعزيز فعالية وكفاءة المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (19): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 03.

العبارة	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 03	21	29	4	0	4	4.09	1.03	55.276	0.00 دال
	36.2 %	50.0 %	6.9 %	0.0 %	6.9 %				

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 03:

نلاحظ أن ما نسبته **36.2%** موافق بشدة و **50%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن لوحة القيادة تساعد في تحديد مجالات التحسين وتسليط الضوء على الاختلالات أو المشكلات المحتملة التي تؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية ، بما يتساوى مع **50** موظفًا موافقون وموافقون بشدة، أما **04** موظفًا فقد اعتبروا أن لوحة القيادة لا تساعد في تحديد مجالات التحسين وتسليط الضوء على الاختلالات أو المشكلات المحتملة التي تؤثر على الأداء الوظيفي وهو ما يمثل نسبة **6.9%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **4.09** وانحراف معياري قدره **1.03**، أما قيمة كا² فقد بلغت **55.276** وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق)، ومن هنا نرى أن لوحة القيادة تعد أمرًا بالغ الأهمية للمؤسسات الرياضية لأنها تساعد في تحديد مجالات التحسين وتسليط الضوء على الاختلالات المحتملة أو المشكلات التي تؤثر على الأداء الوظيفي، من خلال تقديم المقاييس الرئيسية في شكل مرئي وسهل الوصول إليه، مما يسمح بالتعرف

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

السريع على نقاط الضعف، ويتيح التدخلات في الوقت المناسب والتعديلات الاستراتيجية لتعزيز الكفاءة والأداء التنظيمي العام.

➡ **عرض وتحليل نتائج العبارة 04:** تعزز لوحة القيادة الشفافية والمساءلة في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية، وذلك من خلال تصور البيانات والمقاييس.

- **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو تعزيز الشفافية والمساءلة في أداء العمل داخل المؤسسات الرياضية. يتم ذلك عن طريق استخدام لوحة القيادة لتصور البيانات والمقاييس، وهو ما يساعد في توفير رؤية شاملة لأداء المؤسسة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، فبمجرد أن يتم عرض هذه المعلومات بشكل واضح وشفاف، يمكن للفرق الإدارية والموظفين تحديد الأولويات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

الجدول رقم (20): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية و χ^2 المحسوبة للعبارة 04.

الدالة	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
0.00 دال	32.172	1.04	3.93	0	9	6	23	20	ت	عبارة 04
				0.0	15.5	10.3	39.7	34.5	%	

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 04:

نلاحظ أن ما نسبته **34.5%** موافق بشدة و **7.39%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن لوحة القيادة تعزز الشفافية والمساءلة في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية، وذلك من خلال تصور البيانات والمقاييس، بما يتساوى مع **43 موظفًا** موافقون وموافقون بشدة، أما **09** موظفون جاءت اجاباتهم كلها غير موافق لأنهم اعتبروا أن لوحة القيادة تعزز الشفافية والمساءلة في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية، وذلك من خلال تصور البيانات والمقاييس وهو ما يمثل نسبة **15.5%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **3.93** وبانحراف معياري قدره **1.04**، أما قيمة χ^2 فقد بلغت **32.172** وبما أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق)، إن لوحة القيادة ضرورية لتعزيز الشفافية والمساءلة في الأداء الوظيفي داخل المنظمات الرياضية من خلال استخدام تصور البيانات والمقاييس، فهي توفر رؤية واضحة وسهلة الوصول

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

لمؤشرات الأداء، وتعزز الانفتاح وتمكّن أصحاب المصلحة من تتبع التقدم المحرز، واتخاذ قرارات مستنيرة، ومحاسبة الأفراد أو الفرق على مساهماتهم ونتائجهم.

✚ **عرض وتحليل نتائج العبارة 05:** تسهل لوحة القيادة تحديد الأهداف ومراقبة التقدم نحو أهداف الأداء في المؤسسات الرياضية.

- **الهدف:** من هذه العبارة هو تسليط الضوء على أهمية وجود لوحة قيادة فعالة في المؤسسات الرياضية، تسهم هذه اللوحة في تحديد الأهداف الرئيسية التي يسعى الفريق أو المؤسسة إلى تحقيقها، وكذلك في متابعة التقدم نحو تحقيق تلك الأهداف، وبالتالي فإن وجود لوحة قيادة فعالة يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء الفريق وتحقيق النجاح في المجال الرياضي.

الجدول رقم (21): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 05.

العبارة	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 05	27	21	6	0	4	4.16	1.09	47.345	0.00 دال
	46.6 %	36.2 %	10.3 %	0.0 %	6.9 %				

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 05:

نلاحظ أن ما نسبته **46.6%** موافق بشدة و **2.36%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن لوحة القيادة تسهل تحديد الأهداف ومراقبة التقدم نحو أهداف الأداء في المؤسسات الرياضية، بما يتساوى مع **48** موظفًا موافقون وموافقون بشدة، أما **04** موظفًا فقد اعتبروا لوحة القيادة لا تسهل تحديد الأهداف ومراقبة التقدم نحو أهداف الأداء في المؤسسات الرياضية وهو ما يمثل نسبة **6.9%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **4.16** وبانحراف معياري قدره **1.09**، أما قيمة كا² فقد بلغت **47.345** وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق)، أن لوحة القيادة تتيح التتبع الفعال للأهداف، وتشجع التوافق مع الأهداف التنظيمية، من خلال تسهيلها لتحديد الأهداف ومراقبة التقدم نحو أهداف الأداء في المؤسسات الرياضية.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 06:** يساعد تتبع مقاييس الأداء بانتظام في لوحة القيادة الموظفين على الحفاظ على تركيزهم وتحفيزهم لتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

- **الهدف:** الهدف من العبارة هو تشجيع المؤسسات الرياضية على استخدام تقنيات تتبع مقاييس الأداء بانتظام لموظفيها، وذلك بهدف الحفاظ على تركيزهم وتحفيزهم لتحسين أدائهم الوظيفي، ومن خلال متابعة وتقييم أداء الموظفين بانتظام، يمكن للمؤسسات تحديد نقاط القوة والضعف وتطوير استراتيجيات لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة.

الجدول رقم (22): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 06.

العبارات	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 06	ت	21	20	8	9	0	3.91	27.000	0.00 دال
	%	36.2	34.5	13.8	15.5	0.0			

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 06:

نلاحظ أن ما نسبته **36.2%** موافق بشدة و **5.34%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن تتبع مقاييس الأداء بانتظام في لوحة القيادة يساعد الموظفين على الحفاظ على تركيزهم وتحفيزهم لتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، بما يتساوى مع **41 موظفًا** موافقون وموافقون بشدة، أما **09** أفراد فقد اعتبروا أن تتبع مقاييس الأداء بانتظام في لوحة القيادة لا يساعد الموظفين على الحفاظ على تركيزهم وتحفيزهم لتحسين الأداء الوظيفي وهو ما يمثل نسبة **15.5%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **3.91** وانحراف معياري قدره **1.06**، أما قيمة كا² فقد بلغت **27.000** وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق)، يساعد تتبع مقاييس الأداء بانتظام على لوحة القيادة الموظفين في المؤسسات الرياضية على الحفاظ على تركيزهم وتحفيزهم، ويشجع السلوك الموجه نحو الهدف ويوفر حلقة تغذية مرتدة مستمرة، مما يدفع الأفراد إلى البحث بنشاط عن التحسين وتحسين أدائهم الوظيفي.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عرض وتحليل نتائج العبارة 07: تتيح لوحة القيادة المناقشات القائمة على البيانات وتسهل

التواصل والتعاون بشكل أفضل بين أعضاء الفريق في المؤسسات الرياضية.

- **الهدف:** الهدف من العبارة هو توضيح أهمية لوحة القيادة في المؤسسات الرياضية، فهي تعمل على تحسين التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق من خلال توفير منصة لمناقشة البيانات وتبادل الأفكار، وبالتالي يتمكن أعضاء الفريق من اتخاذ القرارات الأفضل استنادًا إلى المعلومات المتاحة والتفاهم المشترك، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء الفريق وتحقيق الأهداف المنشودة.

الجدول رقم (23): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 07.

العبارة	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 07	25	29	4	0	0	4.36	0.61	69.759	0.00 دال
	43.1 %	50.0 %	6.9 %	0.0 %	0.0 %				

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 07:

نلاحظ أن ما نسبته **43.1%** موافق بشدة و **50%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن لوحة القيادة تتيح المناقشات القائمة على البيانات وتسهل التواصل والتعاون بشكل أفضل بين أعضاء الفريق في المؤسسات الرياضية، بما يتساوى مع **54 موظفًا موافقون وموافقون بشدة**، أما البقية (**04** أفراد) فقد جاءت اجاباتهم كلها غير متأكد وهو ما يمثل نسبة **6.9%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **4.36** وانحراف معياري قدره **0.61**، أما قيمة كا² فقد بلغت **69.759** وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارًا (موافق)، تعد لوحة القيادة ضرورية في المنظمات الرياضية لأنها تتيح إجراء مناقشات تعتمد على البيانات، مما يعزز التواصل والتعاون بشكل أفضل بين أعضاء الفريق، مما يسهل الفهم المشترك، ويعزز الحوار المستنير، والعمل الجماعي من خلال توفير منصة مشتركة لتحليل وتفسير بيانات الأداء.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 08:** تسمح لوحة القيادة بالتخصيص والمرونة، مما يتيح للموظفين عرض مقاييس محددة ذات صلة بأدوارهم ومسؤولياتهم، والمساهمة في تحسين أدائهم داخل المؤسسة الرياضية.

- **الهدف:** الهدف من العبارة هو تسليط الضوء على فائدة تخصيص وتعديل لوحة القيادة في المؤسسة الرياضية، فهي تتيح للموظفين القدرة على عرض المقاييس والمؤشرات التي تهمهم وترتبط بأدوارهم ومسؤولياتهم داخل المؤسسة، من خلال ذلك يمكن للموظفين المساهمة في تحسين أداء المؤسسة الرياضية من خلال متابعة وتحليل هذه المقاييس واتخاذ القرارات بناءً عليها.

الجدول رقم (24): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية و χ^2 المحسوبة للعبارة 08.

العبارات	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 08	19	31	4	4	0	4.12	0.82	58.724	0.00 دال
	32.8 %	53.4 %	6.9 %	6.9 %	0.0 %				

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 08:

نلاحظ أن ما نسبته **32.8%** موافق بشدة و **4.53%** موافق. من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن لوحة القيادة تسمح بالتخصيص والمرونة، مما يتيح للموظفين عرض مقاييس محددة ذات صلة بأدوارهم ومسؤولياتهم، والمساهمة في تحسين أدائهم داخل المؤسسة الرياضية، بما يتساوى مع **50 موظفًا موافقون وموافقون بشدة**، أما **04** موظفًا فقد اعتبروا أن لوحة القيادة لا تسمح بالتخصيص والمرونة، مما يتيح للموظفين عرض مقاييس محددة ذات صلة بأدوارهم ومسؤولياتهم، والمساهمة في تحسين أدائهم داخل المؤسسة الرياضية وهو ما يمثل نسبة **6.9%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **4.12** وانحراف معياري قدره **0.82**، أما قيمة χ^2 فقد بلغت **58.724** وبما أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق)، أن لوحة القيادة المرنة والقابلة للتخصيص تعد أمرًا حيويًا داخل المؤسسات الرياضية لأنها تتيح للموظفين عرض مقاييس محددة ذات صلة بأدوارهم، مما يعزز اتباع نهج شخصي ومركز، يمكن هذا التخصيص الأفراد من تتبع مؤشرات الأداء المرتبطة مباشرة بمسؤولياتهم، مما يسهل استراتيجية التحسين المستهدفة والمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام داخل المنظمة.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 09:** يشجع استخدام لوحة القيادة على التحسين المستمر من خلال تحديد الاتجاهات والأنماط التي يمكن أن توجه استراتيجيات تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية.

- **الهدف:** من هذه العبارة هو تحفيز استخدام لوحة القيادة في المؤسسات الرياضية لتحسين أدائها بشكل مستمر، ومن خلال تحليل الاتجاهات والأنماط الواضحة على اللوحة، يمكن للقادة والمديرين تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير استراتيجيات لتحسين الأداء فيها، كما تتيح لوحة القيادة رؤية شاملة للبيانات والمؤشرات الرئيسية التي تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية وتحقيق النتائج المرجوة في المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (25): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية و χ^2 المحسوبة للعبارة 09.

العبارة	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 09	17	28	4	9	0	3.91	1.00	42.862	0.00 دال
	29.3 %	48.3 %	6.9 %	15.5 %	0.00 %				

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 09:

نلاحظ أن ما نسبته **29.3%** موافق بشدة و **3.48%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن استخدام لوحة القيادة يشجع على التحسين المستمر من خلال تحديد الاتجاهات والأنماط التي يمكن أن توجه استراتيجيات تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية، بما يتساوى مع **45** موظفًا موافقون وموافقون بشدة، أما **09** موظفًا فقد اعتبروا أن استخدام لوحة القيادة لا يشجع على التحسين المستمر من خلال تحديد الاتجاهات والأنماط التي يمكن أن توجه استراتيجيات تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية وهو ما يمثل نسبة **15.5%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **3.91** وبانحراف معياري قدره **1.00**، أما قيمة χ^2 فقد بلغت **42.862** وبما أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارًا (موافق)، إن استخدام لوحة القيادة يشجع على التحسين المستمر في المنظمات الرياضية من خلال تحديد الاتجاهات والأنماط، فهو يوفر رؤى حول مقاييس الأداء، ويوجه تطوير استراتيجيات التحسين الفعالة بناءً على البيانات في الوقت الفعلي، وبالتالي تعزيز نهج ديناميكي وقابل للتكيف لتعزيز الأداء التنظيمي العام.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 10:** تلعب لوحة القيادة بشكل عام دورًا مهمًا في تحسين الأداء الوظيفي من خلال توفير رؤى قيمة، وتعزيز المساءلة، وتسهيل اتخاذ القرار المستند إلى البيانات في المؤسسات الرياضية.

- **الهدف:** الهدف من العبارة هو تسليط الضوء على دور لوحة القيادة في تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية. من خلال: توفير رؤى قيمة (تتيح لوحات القيادة للمسؤولين في المؤسسة الرياضية فهم أداء الموظف أو الفريق أو اللاعبين أو العمليات بشكل أفضل، وهو ما يمكن أن يساعدهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية بشكل أفضل)، تعزيز المساءلة (بفضل البيانات والمعلومات التي توفرها لوحات القيادة، يمكن تحديد المسؤوليات ومتابعة أداء الأفراد أو الفرق، مما يزيد من مستوى المساءلة داخل المؤسسة)، تسهيل اتخاذ القرار المستند إلى البيانات (يوفر لوحات القيادة البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بناءً على الأدلة والحقائق، وبالتالي يمكنها مساعدة القادة في اتخاذ قرارات مستنيرة وموجهة جيدًا).

الجدول رقم (26): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 10.

العبارة	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 10	25	20	4	9	0	4.05	1.07	38.724	0.00 دال
	43.1 %	34.5 %	6.9 %	15.5 %	0.0 %				

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 10:

نلاحظ أن ما نسبته **29.3%** موافق بشدة و **5.34%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن لوحة القيادة تلعب بشكل عام دورًا مهمًا في تحسين الأداء الوظيفي من خلال توفير رؤى قيمة، وتعزيز المساءلة، وتسهيل اتخاذ القرار المستند إلى البيانات في المؤسسات الرياضية، بما يتساوى مع **45 موظفًا موافقًا وموافقون بشدة**، أما **09** موظفًا فقد اعتبروا أن لوحة القيادة لا تلعب بشكل عام دورًا مهمًا في تحسين الأداء الوظيفي من خلال توفير رؤى قيمة، وتعزيز المساءلة، وتسهيل اتخاذ القرار المستند إلى البيانات في المؤسسات الرياضية وهو ما يمثل نسبة **15.5%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **4.05** وانحراف معياري قدره **1.07**، أما قيمة كا² فقد بلغت **38.724** وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارًا (موافق)، لذا يمكن القول أن لوحة القيادة الشاملة تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية من خلال توفير رؤى قيمة، وتعزيز المساءلة، وتسهيل اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات،

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

وهي بمثابة أداة مركزية لرصد المقاييس الرئيسية، وتعزيز الشفافية، وتمكين أصحاب المصلحة من اتخاذ قرارات مستنيرة تساهم في التحسين المستمر والنجاح التنظيمي.

2.6 تحليل فقرات المحور الثاني - مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال محاورها

الاربعة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية:

1.2.6 تحليل فقرات المحور الثاني - مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال البعد المالي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

عرض وتحليل نتائج العبارة 11: تؤثر الإدارة الفعالة للموارد المالية بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.

الهدف: الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية إدارة الموارد المالية بشكل فعال في المؤسسات الرياضية، وتشير العبارة إلى أن الإدارة الفعالة للموارد المالية يمكن أن تسهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسات الرياضية، سواء كان ذلك من خلال زيادة الإيرادات، تحسين الكفاءة في استخدام الموارد، تطوير البنية التحتية، أو تحقيق التوازن المالي الصحي.

الجدول رقم (27): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 11.

الدالة	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
0.000 دال	52.690	0.70	3.82	0	0	20	28	10	ت	عبارة 11
				0.0	0.0	34.5	48.3	17.2	%	

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 11:

نلاحظ أن ما نسبته 17.2% موافق بشدة و 3.48% موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن الإدارة الفعالة للموارد المالية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية، بما يتساوى مع 38 موظفًا موافقون وموافقون بشدة، أما 20 موظفًا فكانت اجابتهم -غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة 34.5% في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 3.82 وبانحراف معياري قدره 0.70، أما قيمة كا² فقد بلغت 52.690 وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 4، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارًا (موافق)، لذا نرى أن الإدارة الفعالة للموارد المالية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية من خلال ضمان التخصيص الأمثل، وتعزيز الاستدامة، وتسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 12:** تنفيذ عمليات التخطيط المالي والميزانية السليمة يعزز الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.

- **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو أن التخطيط المالي وإعداد الميزانيات بشكل سليم يعتبران عوامل أساسية لتعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية، فمن خلال وضع خطط مالية محكمة وإدارة الموارد بشكل فعال، يمكن للمؤسسات الرياضية تحقيق أهدافها بشكل أفضل، سواء كان ذلك بتحسين البنية التحتية، أو تطوير الفرق وتوظيف المدربين والموظفين، أو توفير تجارب رياضية مميزة للمشجعين والعملاء، وبالتالي يمكن القول بأن تنفيذ عمليات التخطيط المالي والميزانية السليمة يعمل على تعزيز الفعالية والكفاءة في العمل داخل المؤسسات الرياضية وتحقيق نتائج أفضل بشكل عام.

الجدول رقم (28): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية و كا^2 المحسوبة للعبارة 12.

العبارة	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 12	14	27	17	0	0	3.95	0.74	46.655	0.000 دال
	24.1 %	46.6 %	29.3 %	0.0 %	0.0 %				

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 12:

نلاحظ أن ما نسبته **24.1%** موافق بشدة و **6.46%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن تنفيذ عمليات التخطيط المالي والميزانية السليمة يعزز الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية، بما يتساوى مع **41 موظفًا** موافقون وموافقون بشدة، أما **17** موظفًا فكانت اجابتهم -غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة **29.3%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **3.95** وبانحراف معياري قدره **0.74**، أما قيمة كا^2 فقد بلغت **46.655** وبما أن قيمة كا^2 المحسوبة أكبر من كا^2 الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق)، إن تنفيذ عمليات التخطيط المالي والميزانية السليمة في المؤسسات الرياضية يؤدي إلى تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تحسين تخصيص الموارد، وتمكين الاستثمارات الاستراتيجية، وضمان الاستقرار، وتعزيز تطوير الرياضيين، والحفاظ على القدرة التنافسية، وجذب الدعم الخارجي، فهو يساهم في الصحة العامة ونجاح المؤسسة، مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 13:** تساهم إجراءات مراقبة التكاليف الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.

- **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية إجراءات مراقبة التكاليف في المؤسسات الرياضية. وتشير إلى أن هذه الإجراءات يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في تحسين أداء المؤسسات الرياضية عن طريق الحفاظ على التكاليف في المستويات المقبولة وتحسين الكفاءة في استخدام الموارد، بشكل عام فإن تحسين إدارة التكاليف يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الرياضية عن طريق تحسين كفاءة العمليات وزيادة الربحية وتحسين توجيه الاستراتيجيات المالية.

الجدول رقم (29): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية و χ^2 المحسوبة للعبارة 13.

العبارة	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 13	23	26	9	0	0	4.24	0.71	52.862	0.0000 دال
	39.7 %	44.8 %	15.5 %	0.0 %	0.0 %				

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 13:

نلاحظ أن ما نسبته **39.7%** موافق بشدة و **8.44%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن إجراءات مراقبة التكاليف الفعالة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية، بما يتساوى مع **49 موظفًا** موافقون وموافقون بشدة، أما **09** أفراد فكانت اجابتهم -غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة **15.5%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **4.24** وانحراف معياري قدره **0.71**، أما قيمة كا² فقد بلغت **52.862** وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق)، إن تنفيذ إجراءات فعالة لمراقبة التكاليف في المنظمات الرياضية يلعب دوراً حاسماً في تعزيز الأداء الوظيفي، ومن خلال إدارة النفقات بكفاءة، تساهم هذه الإجراءات في عملية أكثر انسيابية واستدامة، مما يسمح للمؤسسة بتخصيص الموارد بشكل استراتيجي ويؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عرض وتحليل نتائج العبارة 14: التقارير والتحليلات المالية الدقيقة تدعم اتخاذ القرار والأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.

- **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية إعداد التقارير المالية والتحليلات الدقيقة في المؤسسات الرياضية، فهذه التقارير تساعد على فهم الوضع المالي للمؤسسة وتحليل أدائها المالي بشكل شامل، مما يمكن إدارتها واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أفضل، كما توفر هذه البيانات الدقيقة إطاراً لقياس أداء الفرق والأندية الرياضية بشكل فعال، مما يسهم في تحسين الأداء الرياضي والوظيفي لعمال المؤسسة الرياضية.

الجدول رقم (30): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية و χ^2 المحسوبة للعبارة 14.

العبارة	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 14	25	8	8	4	13	3.48	1.62	22.862	0.000
	43.1%	13.8%	13.8%	6.9%	22.4%				دال

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 14:

نلاحظ أن ما نسبته **43.1%** موافق بشدة و **8.13%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن التقارير والتحليلات المالية الدقيقة تدعم اتخاذ القرار والأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية، بما يتساوى مع **33** موظفًا موافقون وموافقون بشدة، أما **17** موظفًا فقد اعتبروا أن التقارير والتحليلات المالية الدقيقة تدعم اتخاذ القرار والأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية وهو ما يمثل نسبة **29.3%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **3.48** وانحراف معياري قدره **1.62**، أما قيمة χ^2 فقد بلغت **22.862** وبما أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق بشدة)، التقارير والتحليلات المالية الدقيقة تلعب دوراً حاسماً في دعم اتخاذ القرار والأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية، فالمعلومات المالية توفر رؤى حول الصحة الاقتصادية للمنظمة، وتساعد في إعداد الميزانية وتخصيص الموارد، وتسمح بالتخطيط الاستراتيجي، كما أن صناع القرار في المؤسسات الرياضية يعتمدون على التقارير المالية لاتخاذ خيارات مستنيرة فيما يتعلق بعقود اللاعبين، واستثمارات المرافق، واستراتيجيات التسويق، والكفاءة التشغيلية الشاملة، بالإضافة إلى ذلك

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تساهم التحليلات المالية التي يتم إجراؤها بشكل جيد في تحسين الشفافية والمساءلة والإدارة الفعالة، مما يؤثر في النهاية على الأداء للمؤسسة الرياضية.

عرض وتحليل نتائج العبارة 15: تعمل مواءمة الأهداف والغايات المالية مع أهداف الأداء الفردي على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.

الهدف: الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية مواءمة الأهداف والغايات المالية للمؤسسات الرياضية مع أهداف الأداء الفردي للعاملين فيها، كما أنه عندما تكون أهداف العمل الفردي متناسبة مع أهداف المؤسسة وأهدافها المالية، يمكن أن يتحقق تحسين الأداء الوظيفي في هذه المؤسسات، وهذا يعني أن توجيه جهود الفريق والعاملين نحو تحقيق الأهداف المحددة بشكل جيد ومتناسب يمكن أن يسهم في تحقيق النجاح المستدام والاستدامة المالية للمؤسسة الرياضية.

الجدول رقم (31): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية و كا^2 المحسوبة للعبارة 15.

الدالة	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
0.000 دال	41.483	0.78	4.09	0	0	15	23	20	ت	عبارة 15
				0.0	0.0	25.9	39.7	34.5	%	

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 15:

نلاحظ أن ما نسبته **34.5%** موافق بشدة و **7.39%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن تعمل مواءمة الأهداف والغايات المالية مع أهداف الأداء الفردي على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية، بما يتساوى مع **43** موظفًا موافقون وموافقون بشدة، أما **15** موظفًا فكانت اجابتهم -غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة **25.9%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **4.09** وانحراف معياري قدره **0.78**، أما قيمة كا^2 فقد بلغت **41.483** وبما أن قيمة كا^2 المحسوبة أكبر من كا^2 الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارًا (موافق)، أن مواءمة الأهداف والغايات المالية مع أهداف الأداء الفردي يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية فيخلق هذا التوافق علاقة تكافلية، مما يحفز الأفراد على تحقيق أهدافهم الشخصية مع المساهمة في النجاح المالي للمنظمة، وبالتالي يعزز هذا النهج المتكامل وجود فريق أكثر فعالية وتحفيزًا.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 16:** يساعد تخصيص الموارد المالية في الوقت المناسب والفعال بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.

➤ **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية تخصيص الموارد المالية بشكل مناسب وفعال في المؤسسات الرياضية، حيث يؤدي ذلك إلى تحسين أداء العمل والتنظيم في هذه المؤسسات، فمن خلال تخصيص الموارد المالية بشكل جيد وفقاً للاحتياجات والأولويات، يمكن تعزيز الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء الوظيفي بشكل عام.

الجدول رقم (32): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 16.

العبارة	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 16	13	32	13	0	0	4.00	0.68	59.414	0.000 دال
	22.4 %	55.2 %	22.4 %	0.0 %	0.0 %				

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 16:

نلاحظ أن ما نسبته **22.4%** موافق بشدة و **2.55%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن تخصيص الموارد المالية في الوقت المناسب والفعال يساعد بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية، بما يتساوى مع **45 موظفًا** موافقون وموافقون بشدة، أما **13** موظفًا فكانت اجاباتهم -غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة **22.4%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **4.00** وبانحراف معياري قدره **0.68**، أما قيمة كا² فقد بلغت **59.414** وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق)، لذا فإن تخصيص الموارد المالية في الوقت المناسب وبشكل فعال له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للمؤسسات الرياضية، ويشير هذا إلى أنه عندما تدير المنظمات الرياضية مواردها المالية بكفاءة وتخصص الموارد بشكل استراتيجي، فإن ذلك يساهم في تحسين الأداء العام في وظائفها المختلفة.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 17:** يساهم تركيز المنظمة على تحقيق الاستدامة المالية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.

➤ **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية تركيز المنظمة الرياضية على تحقيق الاستدامة المالية كهدف أساسي، ويعد ذلك مفيداً لتحسين أداء المؤسسات الرياضية الشامل، فعندما تكون المؤسسات الرياضية قادرة على تحقيق الاستدامة المالية، فإنها تكون قادرة على تمويل أنشطتها بشكل مستمر دون الحاجة إلى الاعتماد الكبير على التمويل الخارجي أو الدعم المالي، وهذا يمكن أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الرياضية من خلال توفير الموارد اللازمة لتطوير البنية التحتية، وتوظيف الموظفين المؤهلين، وتقديم البرامج والخدمات ذات الجودة.

الجدول رقم (33): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 17.

العبارة	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 17	18	27	4	9	0	3.93	1.01	41.138	0.000
	31.0 %	46.6 %	6.9 %	15.5 %	0.0 %				دال

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 17:

نلاحظ أن ما نسبته **31%** موافق بشدة و **6.46%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن تركيز المنظمة على تحقيق الاستدامة المالية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية، بما يتساوى مع **45 موظفًا** موافقون وموافقون بشدة، أما **17 موظفًا** فقد اعتبروا أن تركيز المنظمة على تحقيق الاستدامة المالية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية وهو ما يمثل نسبة **15.5%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **3.93** وانحراف معياري قدره **1.01**، أما قيمة كا² فقد بلغت **41.138** وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق)، إن إعطاء الأولوية للاستدامة المالية داخل المؤسسات الرياضية يعزز بشكل مباشر فعاليتها التشغيلية وأدائها الوظيفي العام.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 18:** يساعد البعد المالي في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.

➤ **الهدف:** من هذه العبارة هو تسليط الضوء على دور البعد المالي في تعزيز أداء المؤسسات الرياضية. يشير البعد المالي إلى الجوانب المالية والمحاسبية لإدارة المؤسسة، مثل التخطيط المالي، والموارد المالية، والميزانيات، والتقارير المالية، وإدارة الديون، وغيرها، بالتركيز على هذه الجوانب، يمكن للمؤسسات الرياضية تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل من خلال توجيه الموارد بكفاءة وفاعلية. تحسين البعد المالي في المؤسسات الرياضية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، مما يعني تحسين النتائج الرياضية، وزيادة الإيرادات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وجذب المستثمرين والشركاء. الجدول رقم (34): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 18.

العبارة	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 18	15	30	11	0	2	3.97	0.88	49.759	0.000
	25.9	51.7	19.0	0.0	3.4				دال

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 18:

نلاحظ أن ما نسبته **25.9%** موافق بشدة و **7.51%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن البعد المالي يساعد في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية، بما يتساوى مع **45 موظفًا** موافقون وموافقون بشدة، أما **2** من الموظفين فقد اعتبروا أن البعد المالي لا يساعد في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية وهو ما يمثل نسبة **3.2%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **3.97** وانحراف معياري قدره **0.88**، أما قيمة كا² فقد بلغت **49.759** وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق بشدة)، من المؤكد أن البعد المالي يلعب دوراً حاسماً في تعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية، فالموارد المالية الكافية تمكن هذه المؤسسات من الاستثمار في مرافق ريفية المستوى وبرامج تدريب وخدمات دعم للرياضيين والموظفين، كما يمكن لهذا الدعم المالي أن يؤدي إلى تحسين ظروف التدريب وتحسين المعدات ومعايير أعلى بشكل عام، مما يساهم في النهاية في رفع مستويات الأداء، بالإضافة إلى ذلك يسمح التمويل الكافي للمنظمات الرياضية بجذب الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم، سواء في قوائم اللاعبين أو طاقم التدريب، مما يعزز بيئة أكثر تنافسية ونجاحًا.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

2.2.6. تحليل فقرات المحور الثاني - مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العملاء: (الرياضيون، المناصرون، المتفرجون...) في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

➤ عرض وتحليل نتائج العبارة 19: تعزز بطاقة الأداء المتوازن المساءلة والشفافية في إدارة علاقات العملاء وكذلك رضاهم وولائهم الفعال في المؤسسات الرياضية.

➤ الهدف: الهدف من هذه العبارة هو تحسين أداء المؤسسات الرياضية من خلال تعزيز مبادئ الحكم الرشيد والشفافية في إدارة علاقات العملاء، وتحقيق هذا الهدف يتطلب توفير بطاقة أداء متوازنة تركز على عدة جوانب مختلفة مثل المساءلة، والشفافية، ورضا العملاء، وولائهم، فعندما تتمكن المؤسسة الرياضية من إدارة علاقات العملاء بشكل مثالي، فإنها تستطيع تحقيق أداء متميز وكسب ثقة وولاء العملاء بشكل فعال.

الجدول رقم (35): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية و χ^2 المحسوبة للعبارة 19:

العبارة	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 19	22	25	8	3	0	4.14	0.85	43.897	0.000
	37.9	43.1	13.8	5.2	0.0				دال

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 19:

نلاحظ أن ما نسبته **37.9%** موافق بشدة و **1.43%** موافق. من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن بطاقة الأداء المتوازن تعزز المساءلة والشفافية في إدارة علاقات العملاء وكذلك رضاهم وولائهم الفعال في المؤسسات الرياضية، بما يتساوى مع **47** موظفًا موافقون وموافقون بشدة، أما **3** موظفين اعتبروا أن بطاقة الأداء المتوازن لا تعزز المساءلة والشفافية في إدارة علاقات العملاء وكذلك رضاهم وولائهم الفعال في المؤسسات الرياضية وهو ما يمثل نسبة **5.2%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **4.14** وانحراف معياري قدره **0.85**، أما قيمة χ^2 فقد بلغت **43.897** وبما أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق)، تعمل بطاقة الأداء المتوازن على دعم المساءلة والشفافية في المؤسسات الرياضية من خلال وضع أهداف واضحة، ومقاييس تتمحور حول العملاء، ومواءمة العمليات الداخلية، وتعزيز تطوير الموظفين، وضمان مراجعات الأداء المنتظمة، يدعم هذا الإطار رضا العملاء وولائهم من خلال القياس الاستراتيجي وجهود التحسين المستمر.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 20:** تضمن بطاقة الأداء المتوازن تجربة إيجابية وملفتة للرياضيين والمناصرين والمتفرجين والمساهمين... في المؤسسات الرياضية.

➤ **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أن بطاقة الأداء المتوازنة في المؤسسات الرياضية تهدف إلى خلق تجربة إيجابية ومميزة لجميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الرياضيين، والمناصرين، والمتفرجين، والمساهمين، وتعد بطاقة الأداء المتوازنة أداة إدارية استراتيجية تهدف إلى تحقيق توازن بين مختلف الجوانب المهمة في المؤسسات، بما في ذلك الأداء المالي، والاجتماعي، والبيئي، والأخلاقي، وغيرها، وذلك بهدف الارتقاء بالمؤسسة بشكل شامل ومستدام.

الجدول رقم (36): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 20:

العبارة	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 20	15	26	10	7	0	3.85	0.95	32.517	0.000 دال
	25.9 %	44.8 %	17.2 %	12.1 %	0.0 %				

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 20:

نلاحظ أن ما نسبته **25.9%** موافق بشدة و **8.44%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن بطاقة الأداء المتوازن تضمن تجربة إيجابية وملفتة للرياضيين والمناصرين والمتفرجين والمساهمين... في المؤسسات الرياضية، بما يتساوى مع **41 موظفًا** موافقون وموافقون بشدة، أما **7** موظفين اعتبروا أن بطاقة الأداء المتوازن لا تضمن تجربة إيجابية وملفتة للرياضيين والمناصرين والمتفرجين والمساهمين... في المؤسسات الرياضية وهو ما يمثل نسبة **12.1%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **3.85** وانحراف معياري قدره **0.95**، أما قيمة كا² فقد بلغت **32.517** وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق)، تركز بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الرياضية على خلق تجربة إيجابية وملفتة للرياضيين والمؤيدين والمتفرجين والمساهمين، مما يضمن اتباع نهج شامل وناجح للأداء الوظيفي ومنه الأداء التنظيمي.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 21:** يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين عمليات صنع القرار في إدارة علاقات العملاء في المؤسسات الرياضية.

➤ **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهي إطار عمل إداري يهدف إلى تحقيق التوازن بين مختلف العناصر الأساسية لنجاح المؤسسة، يمكن أن يسهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار في إدارة علاقات العملاء في المؤسسات الرياضية، بمعنى آخر من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، يمكن للمؤسسات الرياضية تحسين كفاءة عملياتها واتخاذ قرارات أكثر توازنًا وفعالية في مجال إدارة علاقات العملاء.

الجدول رقم (37): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية و كا^2 المحسوبة للعبارة 21:

العبارة	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا^2 المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 21	10	29	19	0	0	3.85	0.70	54.241	0.000 دال
	17.2 %	50.0 %	32.8 %	0.0 %	0.0 %				

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 21:

نلاحظ أن ما نسبته **17.2%** موافق بشدة و **50%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين عمليات صنع القرار في إدارة علاقات العملاء في المؤسسات الرياضية، بما يتساوى مع **39 موظفًا** موافقون وموافقون بشدة، أما **19** موظفًا فكانت اجابتهم -غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة **32.8%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **3.85** وبانحراف معياري قدره **0.70**، أما قيمة كا^2 فقد بلغت **54.241** وبما أن قيمة كا^2 المحسوبة أكبر من كا^2 الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارًا (موافق)، من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إدارة علاقات العملاء للمؤسسات الرياضية، يمكن لصانعي القرار الحصول على رؤية شاملة لأداء إدارة علاقات العملاء الخاصة بهم واتخاذ قرارات تعتمد على البيانات لتحسين مشاركة المشجعين والعمليات الداخلية وقدرات الموظفين والنتائج المالية الإجمالية، يعزز هذا النهج نهجًا أكثر إستراتيجية وتكاملاً لإدارة علاقات العملاء داخل وخارج المؤسسات الرياضية.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 22:** يؤثر فهم الموظفين لبطاقة الأداء المتوازن في بُعد العميل بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي في المؤسسات الرياضية.

➤ **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو تسليط الضوء على أهمية فهم الموظفين لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أدائهم في المؤسسات الرياضية، ويعتبر فهم بطاقة الأداء المتوازن أمرًا حاسمًا للموظفين لأنه يوفر لهم رؤية شاملة لأهداف المؤسسة وكيفية قياس أدائها عبر عدة مجالات مثل العمل والعمليات والابتكار والنمو المالي. عندما يفهم الموظفون بطاقة الأداء المتوازن بشكل جيد، يمكنهم التركيز بشكل أفضل على تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الخدمات التي تُقدم للعملاء، مما يؤدي بالتالي إلى تحسين أدائهم الوظيفي وتحقيق النجاح المؤسسي.

الجدول رقم (38): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية و χ^2 المحسوبة للعبارة 22:

الدالة	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
0.000	44.241	0.76	4.14	0	0	13	24	21	ت	عبارة 22
دال				0.0	0.0	22.4	41.4	36.2	%	

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 22:

نلاحظ أن ما نسبته **36.2%** موافق بشدة و **41.4%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن فهم الموظفين لبطاقة الأداء المتوازن في بُعد العميل يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي في المؤسسات الرياضية ، بما يتساوى مع **45 موظفًا** موافقون وموافقون بشدة، أما **13** موظفًا فكانت اجابتهم -غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة **22.4%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **4.14** وانحراف معياري قدره **0.76**، أما قيمة χ^2 فقد بلغت **44.241** وبما أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارًا (موافق)، هناك علاقة إيجابية بين فهم الموظفين لبطاقة الأداء المتوازن، وخاصة في بعد العملاء، وأدائهم الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية، ويشير هذا إلى أن الفهم الواضح لبطاقة الأداء المتوازن مع التركيز على المقاييس المتعلقة بالعملاء، يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي بين الموظفين في صناعة الرياضة.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 23:** يشجع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الرياضية على الابتكار والإبداع بين الموظفين في إدارة علاقات العملاء.

➤ **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو تشجيع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الرياضية، وتلك البطاقة تهدف إلى تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم عبر مجموعة متنوعة من العناصر الرئيسية، مثل الأهداف الشخصية والمهنية والتوازن بين العمل والحياة الشخصية والتطوير الشخصي، وتحديدًا في المؤسسات الرياضية، تهدف هذه البطاقة إلى تعزيز الإبداع والابتكار بين الموظفين في إدارة علاقات العملاء، فبتحقيق التوازن بين مختلف الجوانب المهنية والشخصية، يمكن للموظفين أن يكونوا أكثر استعدادًا لتقديم أفضل خدمة للعملاء والبحث عن حلول جديدة وإبداعية لتلبية احتياجاتهم وتحسين تجربتهم.

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، يمكن للمؤسسات الرياضية تعزيز روح الفريق والتفاعل بين الموظفين، وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة رضا العملاء.

الجدول رقم (39): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية و χ^2 المحسوبة للعبارة 23:

العبارة	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 23	33	12	9	4	0	4.28	0.97	56.655	0.000
	56.9%	20.7%	15.5%	6.9%	0.0%				دال

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 23:

نلاحظ أن ما نسبته **56.9%** موافق بشدة و **20.7%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الرياضية يشجع على الابتكار والإبداع بين الموظفين في إدارة علاقات العملاء، بما يتساوى مع **45 موظفًا** موافقون وموافقون بشدة، أما **4** موظفين اعتبروا أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الرياضية لا يشجع على الابتكار والإبداع بين الموظفين في إدارة علاقات العملاء وهو ما يمثل نسبة **6.9%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **4.28** وانحراف معياري قدره **0.81**، أما قيمة كا² فقد بلغت **51.132** وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارًا (موافق بشدة)، يعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الرياضية بمثابة حافز لتعزيز الابتكار والإبداع بين الموظفين،

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

وخاصة في مجال إدارة العلاقات مع العملاء، تساعد أداة الإدارة الإستراتيجية هذه على موازنة الأهداف التنظيمية مع مؤشرات الأداء الرئيسية، وتعزيز نهج شامل يتجاوز المقاييس المالية ويشمل جوانب مختلفة من الأداء، ومن خلال التأكيد على منظور متوازن يمكن للمؤسسات الرياضية تحفيز ثقافة الابتكار والإبداع، مما يعزز ويحافظ في نهاية المطاف على قدرتها في إدارة علاقات العملاء وبشكل فعال.

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 24:** تعمل بطاقة الأداء المتوازن على موازنة أهداف العملاء ورضاهم مع أهداف الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.

➤ **الهدف:** الهدف من العبارة هو تسليط الضوء على دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التوافق بين أهداف العملاء ورضاهم وبين أهداف الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية، بمعنى آخر تعمل هذه البطاقة على ضمان أن تكون أهداف ومعايير الأداء المتبعة في المؤسسات الرياضية تتوافق مع توقعات واحتياجات العملاء، مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

الجدول رقم (40): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 24:

الدالة	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
0.000 دال	51.132	0.81	4.28	0	0	13	16	29	ت	عبارة 24
				0.0	0.0	22.4	27.6	50.0	%	

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 24:

نلاحظ أن ما نسبته 50% موافق بشدة و 27.6% موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على موازنة أهداف العملاء ورضاهم مع أهداف الأداء الفردي في المؤسسات الرياضية، بما يتساوى مع 45 موظفًا موافقون وموافقون بشدة، أما 13 موظفًا فكانت اجاباتهم -غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة 22.4% في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 4.14 وبانحراف معياري قدره 0.76، أما قيمة كا² فقد بلغت 44.241 وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 4، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارًا (موافق بشدة)، تدمج بطاقة الأداء المتوازن أهداف

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

العملاء ورضاهم من خلال العمل على تنسيق هذه الأهداف مع أهداف الأداء الوظيفي للمؤسسة الرياضية.

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 25:** يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بُعد العمل

(الرياضيون، المشاركون، المتفرجون، إلخ) إلى تحسين الأداء التنظيمي العام في المؤسسات الرياضية.

➤ **الهدف:** الهدف من العبارة هو التأكيد على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قطاع

الرياضة، حيث يتم توجيه الاهتمام إلى جميع جوانب الأداء، بما في ذلك الأداء الاقتصادي والاجتماعي

والبيئي، بالإضافة إلى الأداء الرياضي، وباستخدام هذه البطاقة يمكن للمؤسسات الرياضية تحديد نقاط

القوة والضعف في أدائها، وتحديد الأهداف ووضع الخطط لتحسين الأداء على المستوى المؤسسي

والفردى، ومن ثم يؤدي تحسين الأداء التنظيمي العام إلى تعزيز فعالية المؤسسة الرياضية وتحسين

خدماتها للعملاء المختلفين مثل الرياضيين والمشاركين والمتفرجين وغيرهم.

الجدول رقم (41): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية و σ^2 المحسوبة للعبارة 25:

العبارة	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 25	17	32	9	0	0	4.14	0.66	52.172	0.000 دال
%	29.3	55.2	15.5	0.0	0.0				

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 25:

نلاحظ أن ما نسبته **29.3%** موافق بشدة و **55.2%** موافق من إجابات أفراد العينة قد

اعتبرت أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بُعد العمل (الرياضيون، المشاركون، المتفرجون، إلخ)

يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي العام في المؤسسات الرياضية، بما يتساوى مع **49** موظفًا موافقون

وموافقون بشدة، أما **09** موظفين فكانت اجابتهم -غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة **15.5%** في حين أن

قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **4.14** وانحراف معياري قدره **0.66**، أما قيمة كا² فقد بلغت **52.172**

وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05**

ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً

(موافق)، يمكن القول أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بُعد العمل، والذي يشمل الرياضيين

والمشاركين والمتفرجين وغيرهم يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي العام في المؤسسات الرياضية، كما أنها

تساعد هذه المؤسسات على مواءمة أهدافها وقياس الأداء واتخاذ قرارات مستنيرة لتلبية احتياجات وتوقعات

مختلف أصحاب المصلحة ضمن بُعد العمل، ومن خلال التركيز على المقاييس والجوانب الرئيسية

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المتعلقة بالرياضيين والمشاركين والمتفرجين، يمكن للمؤسسات الرياضية تحقيق نتائج أفضل وعمليات أكثر نجاحًا واستدامة.

3.2.6. تحليل فقرات المحور الثاني - مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 26:** يتم اشراك جميع العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة لتحسين أدائهم بالمؤسسة الرياضية.

➤ **الهدف:** من هذه العبارة هو تحفيز جميع العاملين في المؤسسة الرياضية على المشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف المحددة لتحسين أدائهم، فمن خلال إشراك الجميع يمكن تعزيز روح الفريق وتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة الرياضية. الجدول رقم (42): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 26:

الدالة	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
0.000	39.759	1.04	4.10	3	0	10	20	25	ت	عبارة 26
دال				5.2	0.0	17.5	34.5	43.1	%	

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 26:

نلاحظ أن ما نسبته **43.1%** موافق بشدة و **34.5%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أنه يتم اشراك جميع العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة لتحسين أدائهم بالمؤسسة الرياضية، بما يتساوى مع **45 موظفًا** موافقون وموافقون بشدة، أما **3** موظفين اعتبروا أنه لا يتم اشراك جميع العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة لتحسين أدائهم بالمؤسسة الرياضية وهو ما يمثل نسبة **5.2%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **4.10** وانحراف معياري قدره **1.04**، أما قيمة كا² فقد بلغت **39.759** وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارًا (موافق بشدة)، من خلال الحفاظ على التركيز على بعض الممارسات مثل (التواصل المنتظم والتأكد من أن الأهداف الفردية والجماعية محددة بوضوح ومتوافقة مع الأهداف العامة والاعتراف بالأداء علنا والاحتفال به وتوفير فرص للنمو والتطوير المهني وكذلك المرونة والتوازن بين العمل والحياة وإمكانية الوصول إلى القيادة...) هذا ما يمكن المؤسسات الرياضية من الحفاظ على مستويات عالية من

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

مشاركة الموظفين وتحفيزهم، مما يساهم في النجاح المستمر وتحسين الأداء الوظيفي في جميع المجالات.

تعكس مشاركة الموظفين جواً صحياً في مكان العمل، حيث يشعرون بأنهم جزء من العملية ومهمين، مما يزيد من مستوى رضاهم والولاء للشركة، يقلل هذا الشعور من معدلات الدوران ويحسن الأداء الوظيفي لأن الموظفين الذين يشعرون بالاهتمام والتقدير من قبل الإدارة والزملاء يكونون عادة أكثر رغبة في البقاء في الشركة والمساهمة في نجاحها، وأكد سيمور وجيلدينهيز في عام 2018 على أهمية مشاركة الموظفين كجزء لا يتجزأ من تكوين الفريق، فعندما يشعر الموظفون بأنهم مشاركون بفعالية في العمليات وأن آرائهم وافكارهم محترمة ومرحب بها، يتحسن الجو في مكان العمل ويزداد التفاعل بين الزملاء، مما يؤدي إلى تعزيز العمل الجماعي وزيادة الإنتاجية. (Martin. 2020. P47)

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 27:** يلتزم كلٌّ من الموظفين بالمؤسسة الرياضية واللاعبين المنتهين لها بأوقات الخروج من المؤسسة والدخول إليها مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

➤ **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو تحديد التزام الموظفين واللاعبين في المؤسسة الرياضية بالالتزام بأوقات الخروج والدخول، وهذا الالتزام يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة بأكملها، حيث يضمن الوقت المناسب للخروج والدخول تنظيم سير العمل وتوفير الوقت الكافي للموظفين واللاعبين للراحة والاستعداد للأنشطة الرياضية بشكل أفضل، إضافة إلى ذلك فإن الالتزام بالأوقات المحددة يساهم في بناء ثقافة منظمة ومسؤولة في المؤسسة، مما يعزز الروح الجماعية ويعمل على تحسين الأداء العام.

الجدول رقم (43): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 27:

العبارة	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 27	10	32	16	0	0	3.90	0.67	60.966	0.000
	17.2 %	55.2 %	27.6 %	0.0 %	0.0 %				دال

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 27:

نلاحظ أن ما نسبته 17.2% موافق بشدة و 55.2% موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن إلتزام كلٌّ من الموظفين بالمؤسسة الرياضية واللاعبين المنتهين لها بأوقات الخروج من المؤسسة والدخول إليها يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، بما يتساوى مع 42 موظفاً موافقون وموافقون بشدة، أما 16 موظفاً فكانت اجابتهم -غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة 27.6% في حين أن قيمة

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المتوسط الحسابي قد بلغت **3.90** وبانحراف معياري قدره **0.67**، أما قيمة χ^2 فقد بلغت **60.966** وبما أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق)، إن تقاني موظفي المؤسسة الرياضية واللاعبين في الالتزام بمواعيد الوصول والمغادرة في الوقت المحدد يعزز الأداء الوظيفي بشكل عام.

📌 **عرض وتحليل نتائج العبارة 28:** توجد بمؤسستكم الرياضية خريطة لتنفيذ الإستراتيجية وتوضيح العلاقات للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي بها.

📌 **الهدف:** الهدف من العبارة هو توضيح أهمية وجود خريطة لتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الرياضية. يعمل وجود هذه الخريطة على توضيح العلاقات والارتباطات بين مختلف الأقسام والأنشطة في المؤسسة، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي عن طريق تحديد الأولويات وتحسين تنظيم العمل وتحديد الأهداف والتوجيهات اللازمة لتحقيقها، حيث تعمل هذه الخريطة كأداة إستراتيجية تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة وتوجيه الجهود نحو تحقيقها بشكل فعال ومنسق.

الجدول رقم (44): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية و χ^2 المحسوبة للعبارة 28:

الدالة	χ^2 المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
0.000	47.345	0.73	4.09	0	0	13	27	18	ت	عبارة 28
دال				0.0	0.0	22.4	46.6	31.0	%	

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 28:

نلاحظ أن ما نسبته **31%** موافق بشدة و **46.6%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أنها توجد بمؤسستهم الرياضية خريطة لتنفيذ الإستراتيجية وتوضيح العلاقات للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي بها، بما يتساوى مع **45 موظفًا** موافقون وموافقون بشدة، أما **13** موظفًا فكانت اجابتهم -غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة **27.6%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **4.09** وبانحراف معياري قدره **0.73**، أما قيمة χ^2 فقد بلغت **47.345** وبما أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق)، من المؤكد أن وجود خريطة أو خطة لتنفيذ الاستراتيجية أمر بالغ الأهمية لنجاح وتحسين أداء أي مؤسسة، فهي تعد أداة قيمة لتوفير التوجيه، ومواءمة جهود الأقسام أو الفرق المختلفة داخل المؤسسة الرياضية، وأيضا تساعد على تحسين الموارد

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، كما أنها توفر إطارًا لتقييم الأداء، كل هذا يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي ونجاح المؤسسة.

➤ عرض وتحليل نتائج العبارة 29: يتم تصميم الإجراءات بما يتلاءم مع جودة الخدمة وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية.

➤ الهدف: الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية تصميم الإجراءات والسياسات في المؤسسات الرياضية بطريقة تتناسب مع مستوى جودة الخدمة المقدمة، فمن خلال تنفيذ إجراءات تتماشى مع معايير الجودة، يمكن تحقيق تحسين في الأداء الوظيفي للمؤسسة الرياضية، وهذا يعني أن العمليات الداخلية والخارجية ستتم بشكل أكثر فعالية وفعالية، مما يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء وتعزيز سمعة المؤسسة. الجدول رقم (45): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 29:

الدالة	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
0.000	55.966	0.74	4.35	0	0	9	20	29	ت	عبارة 29
دال				0.0	0.0	15.5	34.5	50.0	%	

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 29:

نلاحظ أن ما نسبته 50% موافق بشدة و 34.5% موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أنه يتم تصميم الإجراءات بما يتلاءم مع جودة الخدمة وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية، بما يتساوى مع 49 موظفًا موافقون وموافقون بشدة، أما 9 موظفين فكانت اجابتهم -غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة 15.5% في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 4.35 وبانحراف معياري قدره 0.74، أما قيمة كا² فقد بلغت 55.966 وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 4، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارًا (موافق بشدة)، إن الإجراءات المتقنة لها دور فعال في تشكيل جودة الخدمة والأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية، ومن خلال توفير إطار منظم وتعزيز الاتساق، والسماح بالقدرة على التكيف، تستطيع المؤسسات تعزيز فعاليتها الشاملة وتقديم مستوى عال من الخدمة.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 30:** يتم تقديم الخدمات الطبية بجودة عالية مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية.

➤ **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية تقديم خدمات طبية عالية الجودة للعاملين في المؤسسة الرياضية، فمن خلال ذلك يمكن تحسين الصحة والعافية للعاملين، مما يساهم في زيادة الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة، وتقديم الرعاية الصحية المناسبة يمكن أن يقلل من الغيابات بسبب المرض ويزيد من الراحة النفسية والجسدية، مما يعزز العمل الجماعي ويحسن الأداء الوظيفي للفريق بشكل عام.

الجدول رقم (46): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية و χ^2 المحسوبة للعبارة 30:

الدالة	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
0.008 دال	13.897	1.58	3.41	13	4	8	12	21	ت	عبارة 30
				22.4	6.9	13.8	20.7	36.2	%	

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 30:

نلاحظ أن ما نسبته **36.2%** موافق بشدة و **20.7%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أنه يتم تقديم الخدمات الطبية بجودة عالية مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية، بما يتساوى مع **33 موظفًا** موافقون وموافقون بشدة، أما **17** موظفًا اعتبروا أنه لا يتم تقديم الخدمات الطبية بجودة عالية مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية وهو ما يمثل نسبة **29.3%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **3.41** وانحراف معياري قدره **1.58**، أما قيمة χ^2 فقد بلغت **13.897** وبما أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارًا (موافق بشدة)، من الواضح أن تعزيز صحة ورفاهية الأفراد من خلال الرعاية الصحية الجيدة يمكن أن يكون له فوائد واسعة النطاق لكل من الموظفين والمؤسسة الرياضية التي يعملون فيها، فتوفير خدمات طبية عالية الجودة جزءًا لا يتجزأ من النجاح الشامل والأداء الوظيفي للمؤسسة الرياضية، كما أنه لا يعالج المخاوف الصحية المباشرة فحسب، بل يساهم أيضًا في رفاهية وأداء الموظفين على المدى الطويل.

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 31:** تهتم المؤسسة الرياضية بتوفير بيئة عمل صحية للعاملين

تساهم في تحسين أدائهم.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الهدف: الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية توفير بيئة عمل صحية في المؤسسة الرياضية، حيث تساهم هذه البيئة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، يعني ذلك أن العناية بالصحة والسلامة في مكان العمل ليست فقط مسؤولية اجتماعية وقانونية، بل تعتبر أيضًا استثمارًا استراتيجيًا يؤدي إلى تحسين الأداء العام والإنتاجية في المؤسسة، تهتم المؤسسة بتوفير الشروط المناسبة للعاملين للحفاظ على صحتهم وسلامتهم، وهذا يعكس الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها كمفتاح لنجاح المؤسسة. الجدول رقم (47): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 31:

الدالة	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
0.000	41.483	0.80	4.14	0	0	15	20	23	ت	عبارة 31
دال				0.0	0.0	25.9	34.5	39.7	%	

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 31:

نلاحظ أن ما نسبته **39.7%** موافق بشدة و **34.5%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن المؤسسة الرياضية تهتم بتوفير بيئة عمل صحية للعاملين تساهم في تحسين أدائهم، بما يتساوى مع **43 موظفًا موافقون وموافقون بشدة**، أما **15 موظفًا** فكانت اجابتهم -غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة **25.9%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **4.14** وانحراف معياري قدره **0.80**، أما قيمة كا² فقد بلغت **41.483** وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارًا (موافق بشدة)، من خلال دمج بعض الممارسات مثل (تشجيع النشاط البدني، الدعم الغذائي، السماح بساعات عمل مرنة أو خيارات العمل عن بعد، الفحوصات الصحية وبرامج العافية، مساحات العمل المريحة، المبادرات الخضراء، التأمين الصحي والمزايا...) يمكن للمؤسسة الرياضية إنشاء مكان عمل لا يدعم صحة ورفاهية موظفيها فحسب، بل يساهم أيضًا في تحسين الأداء والرضا الوظيفي، كما أن التقييم المنتظم لفعالية هذه المبادرات وطلب التعليقات من الموظفين سيساعد في إجراء تحسينات مستمرة.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

4.2.6. تحليل فقرات المحور الثاني - مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية -

عرض وتحليل نتائج العبارة 32: تقدم المؤسسة الرياضية برامج تدريبية كافية لتطوير قدرات الموظفين وفق احتياجاتها الاستراتيجية يساهم في تطوير أدائهم الوظيفي.

الهدف: الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية توفير برامج تدريبية ملائمة للموظفين في المؤسسة الرياضية، هذه البرامج يجب أن تكون مصممة بشكل يتناسب مع احتياجات المؤسسة الاستراتيجية، وتهدف إلى تطوير قدرات الموظفين وتعزيز أدائهم في العمل، وبذلك، تعمل هذه البرامج على تعزيز فرص النجاح والتطوير المستمر للموظفين، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية.

الجدول رقم (48): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 32:

العبارة	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 32	16	31	11	0	0	4.08	0.68	57.345	0.000
	27.6	53.4	19.0	0.0	0.0				دال

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 32:

نلاحظ أن ما نسبته 27.6% موافق بشدة_ و 53.4% موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن المؤسسة الرياضية تقدم برامج تدريبية كافية لتطوير قدرات الموظفين وفق احتياجاتها الاستراتيجية يساهم في تطوير أدائهم الوظيفي، بما يتساوى مع 47 موظفًا موافقون وموافقون بشدة، أما 11 موظفًا فكانت اجابتهم -غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة 19.0% في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 4.08 وانحراف معياري قدره 0.68، أما قيمة كا² فقد بلغت 57.345 وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 4، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارًا (موافق)، من المهم للمؤسسات الرياضية تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لا تتعلق فقط بمتطلبات الوظيفة الحالية ولكن أيضًا ذات صلة بالمستقبل، مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات والتحديات المستقبلية للصناعة، يمكن أن تساعد التقييمات المنتظمة وآليات التغذية الراجعة في تصميم مبادرات التدريب وفقًا للمتطلبات المتطورة لكل من المنظمة وموظفيها، في حين ان دراسة برياش وبوصلاح أثبتت وجود علاقة ارتباطية قوية بين التطوير

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

والتدريب المستمر للعاملين وأثره على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية. (برباش، بوصلح، 2022، ص407)

🚩 **عرض وتحليل نتائج العبارة 33:** تهتم المؤسسة الرياضية بالكفاءة المهنية العالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة لها وتحسين أداء موظفيها.

🚩 **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أن المؤسسة الرياضية تسعى جاهدة لتحقيق الكفاءة المهنية العالية لموظفيها، وتسعى أيضًا لتحسين أدائهم بشكل مستمر، ويعكس هذا التركيز على الكفاءة والأداء العالي رغبة المؤسسة في تحقيق التفوق والتميز في مجالها، ومنافسة المؤسسات المماثلة لها.

الجدول رقم (49): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية و χ^2 المحسوبة للعبارة 33:

الدالة	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
0.000	34.931	1.15	3.93	3	6	4	24	21	ت	عبارة 33
دال				5.2	10.3	6.9	41.4	36.2	%	

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 33:

نلاحظ أن ما نسبته **36.2%** موافق بشدة و**4.41%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن المؤسسة الرياضية تهتم بالكفاءة المهنية العالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة لها وتحسين أداء موظفيها، بما يتساوى مع **45 موظفًا** موافقون وموافقون بشدة، أما **09** موظفين اعتبروا أن المؤسسة الرياضية لا تهتم بالكفاءة المهنية العالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة لها وتحسين أداء موظفيها وهو ما يمثل نسبة **15.5%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **3.93** وانحراف معياري قدره **1.15**، أما قيمة χ^2 فقد بلغت **34.931** وبما أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق)، أن المؤسسة الرياضية تهدف إلى تعزيز الكفاءة المهنية مقارنة بأقرانها ورفع أداء موظفيها، ولذلك فإنه يجب على المديرين في المنظمات المعاصرة أن يأخذوا في الاعتبار ليس فقط الكفاءات التي يمتلكها المرشحون للوظائف أو الموظفين حاليًا، ولكن أيضًا (وربما قبل كل شيء) مهارات التكيف أو الكفاءات المتعلقة بالحل الإبداعي للمشكلات. (2020. p2270. كاتارزينا. أنيسكا)

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 34:** تعمل المؤسسة الرياضية على تعزيز قيم الابداع والابتكار عند العاملين بالمؤسسة، مما يساهم في تحسين الاداء.

➤ **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو تحديد الغرض الرئيسي للمؤسسة الرياضية، والذي يتمثل في تعزيز قيم الإبداع والابتكار بين العاملين فيها، هذا من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، حيث يعتبر الإبداع والابتكار عنصرين أساسيين في تحسين الكفاءة والفعالية، وتعزيز التطور والتقدم، وتحفيز العاملين على التفكير المبتكر والإبداعي قد يؤدي إلى تطوير حلول جديدة وفعالة للتحديات التي تواجه المؤسسة، وبالتالي تحسين الأداء العام وتعزيز مكانتها في السوق أو في مجال الرياضة.

الجدول رقم (50): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 34:

العبارة	التقديرات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
عبارة 34		15	30	11	2	0	4.00	0.77	49.759	0.000
		25.9	51.7	19.0	3.4	0.0				دال

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 34:

نلاحظ أن ما نسبته **25.9%** موافق بشدة و **51.7%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن المؤسسة الرياضية تعمل على تعزيز قيم الابداع والابتكار عند العاملين بالمؤسسة، مما يساهم في تحسين الاداء، بما يتساوى مع **45 موظفًا** موافقون وموافقون بشدة، أما **موظفين** فقد اعتبروا أن المؤسسة الرياضية لا تعمل على تعزيز قيم الابداع والابتكار عند العاملين بالمؤسسة، مما يساهم في تحسين الاداء وهو ما يمثل نسبة **3.4%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **4.00** وانحراف معياري قدره **0.77**، أما قيمة كا² فقد بلغت **49.759** وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق)، إن تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار يمكن أن يكون له بالفعل آثار إيجابية على الأداء الوظيفي فمن خلال إعطائها الأولوية، يمكن للمؤسسة الرياضية إنشاء مكان عمل أكثر ديناميكية وتطلعًا إلى المستقبل يفيد في النهاية كلاً من المؤسسة وموظفيها.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 35:** تهتم المؤسسة الرياضية بتحسين معدل الرضا العام للعاملين بصورة مستمرة ما يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.

➤ **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو توضيح أن المؤسسة الرياضية تولي اهتمامًا كبيرًا لتحسين معدل الرضا العام للعاملين فيها، وذلك بمعنى أنها تسعى جاهدة لضمان أن العاملين يشعرون بالرضا والسعادة في بيئة العمل، ويعد هذا الرضا وهذه السعادة من المحركات الهامة للإنتاجية والأداء الوظيفي الجيد، وعندما يكون العاملون راضين عن بيئة عملهم ومكافآتهم والتعامل مع زملائهم والإدارة، فإنهم يكونون عادة أكثر فعالية وإنتاجية في أداء مهامهم، لذا يعتبر تحسين معدل الرضا العام للعاملين هدفًا مهمًا لتحسين أداء المؤسسة الرياضية ككل.

الجدول رقم (51): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية و كا^2 المحسوبة للعبارة 35:

العبارة	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 35	22	22	11	3	0	4.08	0.88	36.655	0.000
	37.9	37.9	19.0	5.2	0.0				دال

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 35:

نلاحظ أن ما نسبته **37.9%** موافق بشدة و **37.9%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن المؤسسة الرياضية تهتم بتحسين معدل الرضا العام للعاملين بصورة مستمرة ما يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي، بما يتساوى مع **45 موظفًا** موافقون وموافقون بشدة، أما **03** موظفين اعتبروا أن المؤسسة الرياضية لا تهتم بتحسين معدل الرضا العام للعاملين بصورة مستمرة ما يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي وهو ما يمثل نسبة **5.2%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **4.08** وانحراف معياري قدره **0.88**، أما قيمة كا^2 فقد بلغت **36.655** وبما أن قيمة كا^2 المحسوبة أكبر من كا^2 الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارًا (موزعة بالتساوي بين موافق بشدة وموافق)، باستمرار تحسين بيئة العمل بالمؤسسات الرياضية وتلبية احتياجات وتوقعات الموظفين، يمكن زيادة معدل الرضا العام وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي والتحفيز الشخصي.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ عرض وتحليل نتائج العبارة 36: تهتم المؤسسة الرياضية بالاستفادة من التطورات التكنولوجية لتحسين الأداء الوظيفي.

➤ الهدف: الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية استخدام التكنولوجيا في المؤسسات الرياضية لتحسين الأداء الوظيفي، ويشير هذا إلى أن المؤسسة تدرك أهمية الابتكار التكنولوجي في تحسين العمليات الداخلية والخدمات التي تقدمها سواء كان ذلك من خلال استخدام البرمجيات والتطبيقات الذكية، أو الأجهزة والمعدات التكنولوجية المتطورة، ويهدف هذا الاستخدام إلى زيادة كفاءة وفعالية العمل، وتحسين تجربة العملاء والمشجعين، وبالتالي تعزيز مكانة المؤسسة الرياضية في السوق وتحقيق النجاح المستدام.

الجدول رقم (52): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 36:

الدالة	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
0.000	41.828	0.94	3.94	0	7	6	28	17	ت	عبارة 36
دال				0.0	12.1	10.3	48.3	29.3	%	

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 36:

نلاحظ أن ما نسبته 29.3% موافق بشدة و 48.3% موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن المؤسسة الرياضية تهتم بالاستفادة من التطورات التكنولوجية لتحسين الأداء الوظيفي، بما يتساوى مع 45 موظفًا موافقون وموافقون بشدة، أما 07 موظفين اعتبروا أن المؤسسة الرياضية لا تهتم بالاستفادة من التطورات التكنولوجية لتحسين الأداء الوظيفي وهو ما يمثل نسبة 12.1% في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 3.94 وبانحراف معياري قدره 0.94، أما قيمة كا² فقد بلغت 41.228 وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 4، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق)، يمكن للمؤسسات الرياضية تحسين الأداء الوظيفي من خلال تبني ودمج التطورات التكنولوجية ذات الصلة بشكل استراتيجي، وتوفير التدريب اللازم، وتعزيز ثقافة صديقة للتكنولوجيا، والتكيف المستمر مع الاتجاهات الناشئة.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 37:** تلتزم المؤسسة الرياضية بتنفيذ الفرص التدريبية وفق ما هو مخطط لها بالموازنة السنوية للمساهمة في تحسين أداء موظفيها.

➤ **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على التزام المؤسسة الرياضية بتوفير الفرص التدريبية لموظفيها وتنفيذها وفقاً للمخطط المحدد في ميزانيتها السنوية، أيضاً يهدف ذلك إلى تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم، مما يعود بالفائدة على المؤسسة ككل ويسهم في تحقيق أهدافها ونجاحها.

الجدول رقم (53): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 37:

الدالة	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارة
				غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	
0.000 دال	42.862	0.76	3.98	0	0	17	25	16	ت
				0.0	0.0	29.3	43.1	27.6	%

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 37:

نلاحظ أن ما نسبته 27.6% _موافق بشدة_ و 43.1% _موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن المؤسسة الرياضية تلتزم بتنفيذ الفرص التدريبية وفق ما هو مخطط لها بالموازنة السنوية للمساهمة في تحسين أداء موظفيها، بما يتساوى مع 41 موظفًا موافقون وموافقون بشدة، أما 17 موظفًا فكانت اجابتهم -غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة 29.3% في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 3.98 وبانحراف معياري قدره 0.76، أما قيمة كا² فقد بلغت 42.862 وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 4، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارًا (موافق)، تُظهر المؤسسة الرياضية التزامها بتحسين أداء موظفيها من خلال تحديد احتياجات الموظفين ومواءمة برامج التدريب مع أهداف المؤسسة، كما تخصص موارد مالية وزمنية لتنفيذ مبادرات التدريب وتقديم برامج متنوعة لتلبية احتياجات محددة، إضافةً إلى أن الوصول إلى التدريب يتم بطرق متنوعة لضمان تلبية احتياجات مختلفة للموظفين، مع تقييم فعالية البرامج بانتظام، وتعديلها استنادًا إلى التغذية الراجعة والاحتياجات التنظيمية، والحرص على تقدير ومكافأة الموظفين الملتزمين بالتدريب والذين يحققون تطورًا في مهاراتهم، و يعزز الدعم

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

القيادي أيضا من مبادرات التدريب، كما يتم التكامل بين نتائج التدريب وتقييمات الأداء وخطط التطوير لتطوير التعلم المستمر للنمو المهني.

3.6. تحليل فقرات المحور الثالث - مساهمة بطاقة قياس الأداء المجتمعية من خلال بعدها

الخاص بالمسؤولية البيئية والاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية -

عرض وتحليل نتائج العبارة 38: المؤسسة الرياضية لديها اهتمام واضح وصريح بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، والذي بدوره يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

الهدف: الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أن المؤسسة الرياضية تولي اهتمامًا كبيرًا للمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وتعتبرها جزءًا مهمًا من ممارستها للأعمال، وتشير العبارة إلى أن هذا الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية يساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة، أيضًا يمكن أن يكون هذا الأداء متعلقًا بالعديد من الجوانب، مثل سمعة المؤسسة، وتفاعلها مع المجتمع، وجذب الموظفين الموهوبين، وتحقيق النجاح المالي.

الجدول رقم (54): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 38:

العبارات	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 38	ت	29	16	13	0	4.27	0.81	51.138	0.000
	%	50.0	27.6	22.4	0.0				دال

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 38:

نلاحظ أن ما نسبته 50% موافق بشدة و 27.6% موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن المؤسسة الرياضية لديها اهتمام واضح وصريح بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، والذي بدوره يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، بما يتساوى مع 45 موظفًا موافقون وموافقون بشدة، أما 13 موظفًا فكانت اجاباتهم -غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة 22.4% في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 4.27 وانحراف معياري قدره 0.81، أما قيمة كا² فقد بلغت 51.138 وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 4، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارًا (موافق بشدة)، تهدف المؤسسات الرياضية إلى تحسين أداء موظفيها من خلال تحسين كفاءة الاستهلاك وإدارة النفقات، وتطوير استراتيجيات التدوير وتعزيز الاستدامة في الأحداث الرياضية، وتهدف أيضًا إلى رفع حس المسؤولية الاجتماعية من خلال برامج تطوع وتنوع أساليب العمل، كما يتم فحص الممارسات الأخلاقية للشركاء وتشجيع الموردين على اعتماد مبادئ الاستدامة، إضافة إلى تقييم تأثير المنتجات وتعزيز استخدام مواد صديقة للبيئة، والاهتمام أيضًا برفاهية الموظفين وتحسين بيئة العمل مع

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات، يتضمن الالتزام بالشفافية تقديم تقارير دورية والتفاعل مع الجماهير والجهات الرقابية ويُعزز التواصل مع أصحاب المصلحة لتحقيق تفاعل إيجابي وتعزيز الشراكات، إنَّ تحسين هذه المقاييس بشكل دوري يساهم في تحقيق التزام المؤسسات تجاه المسؤولية الاجتماعية والبيئية، مع تحقيق تأثير إيجابي على المجتمع والبيئة.

➤ عرض وتحليل نتائج العبارة 39: يعد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية.

➤ الهدف: الهدف من هذه العبارة هو تسليط الضوء على أهمية الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في سياق المؤسسات الرياضية، ويأتي هذا الاهتمام من فهم أن الأداء الوظيفي للمؤسسة الرياضية لا يقتصر فقط على النتائج الرياضية، بل يتضمن أيضاً الآثار الاجتماعية والبيئية لأنشطتها. على سبيل المثال: قد تكون المؤسسات الرياضية مسؤولة عن تأثيراتها على البيئة من خلال استخدام الموارد الطبيعية مثل المياه والطاقة، وتوليد النفايات، إضافة إلى ذلك يمكن للمؤسسات الرياضية أن تؤثر في المجتمع المحلي من خلال دعم الفعاليات المجتمعية وتعزيز الصحة واللياقة البدنية. أيضاً يعد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الرياضية، حيث يمكن أن يساهم في بناء سمعة إيجابية، وزيادة الاستدامة، وتعزيز العلاقات المجتمعية، وبالتالي تحقيق الأهداف الرياضية والاجتماعية بشكل أفضل.

الجدول رقم (55): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 39:

الدالة	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارة
				غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	
0.000 دال	42.862	0.99	4.13	0	4	13	12	29	ت
				0.0	6.9	22.4	20.7	50.0	%

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 39:

نلاحظ أن ما نسبته 50% موافق بشدة و 20.7% موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية يعد عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية، بما يتساوى مع 41 موظفاً موافقون وموافقون بشدة، أما 04 موظفين اعتبروا أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية لا يعد عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية وهو ما يمثل نسبة 6.9% في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 4.13 وانحراف معياري قدره 0.99، أما قيمة كا² فقد بلغت 42.862 وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 4، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق بشدة)، يمثل الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية أمراً حيويًا في مختلف القطاعات،

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

بما في ذلك المؤسسات الرياضية، حيث يُعتبر تقييم وتعزيز هذه المسؤولية ضروريًا لتحسين الأداء الوظيفي في تلك المؤسسات ويعتمد ذلك على عدة أسباب، بدءًا من التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث يزيد ذلك من سمعتها ويبني علاقات إيجابية مع أصحاب المصلحة، يتوقع أيضًا من هذه المؤسسات تلبية توقعات أصحاب المصلحة، مثل المشجعين والجهات الراعية، مما يساهم في جذبهم والاحتفاظ بهم، يعزز التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، بينما تساهم ممارسات الإدارة البيئية والاجتماعية في تقليل المخاطر وبناء علاقات إيجابية مع المجتمع، يتمثل التوجه نحو المعايير الدولية والالتزام بالاتجاهات العالمية في تعزيز مكانة المؤسسة على المستوى العالمي، ويساهم تبني ممارسات مسؤولة في قدرة المنظمة على البقاء على المدى الطويل في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المتغيرة.

➤ عرض وتحليل نتائج العبارة 40: يساعد الاهتمام المنتظم بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في خلق بيئة عمل إيجابية ورضا الموظفين، ما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

➤ الهدف: الهدف من هذه العبارة هو تسليط الضوء على أهمية الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في بيئة العمل، حيث يشير إلى أن الاهتمام بهذه الجوانب يمكن أن يؤدي إلى تحسين العلاقات بين الشركة والموظفين وإلى رضاهم عن بيئة العمل، كما يشير الهدف إلى أن هذا التحسين في البيئة العملية ورضا الموظفين يمكن أن يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي، مما يعني أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية ليس فقط أمرًا جيدًا من الناحية الأخلاقية والبيئية، بل يمكن أن يكون أيضًا استراتيجية عملية لتحسين أداء الشركة ونجاحها في المستقبل.

الجدول رقم (56): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية و χ^2 المحسوبة للعبارة 40:

الدالة	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارات	
				غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
0.000 دال	46.655	0.81	4.22	0	0	14	17	27	ت	عبارة 40
				0.0	0.0	24.1	29.3	46.6	%	

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 40:

نلاحظ أن ما نسبته 46.6% موافق بشدة و 29.3% موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن الاهتمام المنتظم بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية يساعد في خلق بيئة عمل إيجابية ورضا الموظفين، ما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، بما يتساوى مع 44 موظفًا موافقون وموافقون بشدة، أما 14 موظفًا فكانت إجاباتهم -غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة 24.1% في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 4.22 وبانحراف معياري قدره 0.81، أما قيمة χ^2 فقد بلغت 46.655 وبما أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة والتي تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 4، فإن هذا يدل على وجود فروق

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق بشدة)، من هنا يمكن القول أن الاهتمام المنتظم بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية يشجع الموظفين على المشاركة ويساهم في تطوير ثقافة إيجابية في مكان العمل، كما يمكن لهذا التركيز على المسؤولية الاجتماعية أن يوفر للموظفين شعوراً بالهدف ويسهم في جذب والاحتفاظ المواهب، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يؤدي التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية إلى الارتقاء بسمعتها وتشجيع ثقافة الابتكار والإبداع، وأخيراً يساعد الامتثال المنتظم وتخفيف المخاطر على ضمان رفاهية الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي.

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 41:** تقوم المؤسسة الرياضية بإيصال أهمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية لجميع الموظفين بشكل فعال، للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي.

➤ **الهدف:** من هذه العبارة هو تحديد الغرض من جهود المؤسسة الرياضية في تعزيز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية بين موظفيها، ويتم ذلك من خلال توجيه رسالة واضحة بأن هذه القيم تعتبر جزءاً أساسياً من ثقافة العمل في المؤسسة، وأن الالتزام بها يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام، كما يهدف أيضاً إلى تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى الموظفين، وبالتالي تحفيزهم للمساهمة في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق الأهداف المشتركة.

الجدول رقم (57): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 41:

الدلالة	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارات	
				غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
0.000 دال	62.172	0.66	4.13	0	0	9	32	17	ت	عبارة 41
				0.0	0.0	15.5	55.2	29.3	%	

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 41:

نلاحظ أن ما نسبته **29.3%** موافق بشدة و **55.2%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن المؤسسة الرياضية تقوم بإيصال أهمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية لجميع الموظفين بشكل فعال، للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي، بما يتساوى مع **49** موظفاً موافقون وموافقون بشدة، أما **9** موظفين فكانت اجابتهم -غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة **15.5%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **4.13** وانحراف معياري قدره **0.66**، أما قيمة كا² فقد بلغت **62.172** وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق)، يتم التركيز على أهمية التواصل الفعال حول المسؤولية الاجتماعية والبيئية داخل المؤسسة الرياضية، مع تقديم استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف؛ يشمل ذلك تنفيذ برامج تدريب وورشات عمل لتوعية الموظفين، ودمج

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

مبادئ المسؤولية في عمليات التأهيل والتواصل المنتظم حول جهود الاستدامة، كما يتضمن هذا المنهج تحسين قيم المسؤولية بواسطة القيادة وتشجيع المشاركة والتعاون في مشاريع مستدامة، وتركز هذه الاستراتيجيات أيضا على وضع أهداف قابلة للقياس ودمج المسؤولية الاجتماعية في عمليات مراجعة الأداء لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الشعور بالفخر بين الموظفين.

✚ **عرض وتحليل نتائج العبارة 42:** يدرك الموظفون مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة لتقييم المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الرياضية، للمساهمة في تحسين أدائهم الوظيفي.

✚ **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو توضيح أن الموظفين في المؤسسة الرياضية يجب أن يكونوا على علم بالمؤشرات الرئيسية التي تستخدم لتقييم الأداء في مجال المسؤولية الاجتماعية والبيئية، ويهدف ذلك إلى تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم الوظيفي بما يتوافق مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة.

الجدول رقم (58): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 42:

الدالة	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارات	
				غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
0.000 دال	39.759	1.03	4.10	3	0	10	20	25	ت	عبارة 42
				5.2	0.0	17.2	34.5	43.1	%	

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 42:

نلاحظ أن ما نسبته **43.1%** موافق بشدة و **34.5%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن الموظفين يدركون مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المستخدمة لتقييم المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الرياضية، للمساهمة في تحسين أدائهم الوظيفي، بما يتساوى مع **45** موظفًا موافقون وموافقون بشدة، أما **03** موظفين اعتبروا أن الموظفين لا يدركون مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المستخدمة لتقييم المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الرياضية، للمساهمة في تحسين أدائهم الوظيفي وهو ما يمثل نسبة **5.2%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **4.10** وانحراف معياري قدره **1.03**، أما قيمة كا² فقد بلغت **39.759** وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق بشدة)، لذا نرى أن التأكيد على دراية الموظفين بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في المسؤولية الاجتماعية والبيئية بالمؤسسة الرياضية أمر هام لتطوير ثقافة الاستدامة والمساءلة، والذي يشمل وضع استراتيجية اتصال شاملة وإجراء دورات تدريبية

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

للتتقيف، إنشاء وثائق واضحة لشرح المؤشرات، إعطاء تحديثات منتظمة حول التقدم، تكييف دور الموظفين مع المؤشرات ودمجها في استعراضات الأداء، وتقديم نظام تقدير يركز على المساهمة في هذه المجالات، كما يجب تشجيع التواصل المفتوح وتوفير قنوات للتغذية الراجعة، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الاستدامة بين الموظفين.

عرض وتحليل نتائج العبارة 43: توفر المؤسسة الرياضية التدريب والموارد الكافية لمساعدة الموظفين على المساهمة في جهود المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم الوظيفي.

الهدف: هذه العبارة هو تحديد دور المؤسسة الرياضية في دعم موظفيها من خلال توفير التدريب والموارد اللازمة لمساهماتهم في جهود المسؤولية الاجتماعية والبيئية، بالتالي من المتوقع أن يؤدي هذا الدعم إلى تحسين أداء الموظفين في أداء واجباتهم الوظيفية بشكل أفضل.

الجدول رقم (59): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 43:

العبارات	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 43	25	20	13	0	0	4.20	0.78	44.931	0.000 دال
	43.1 %	34.5 %	22.4 %	0.0 %	0.0 %				

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 43:

نلاحظ أن ما نسبته **43.1%** موافق بشدة و **34.5%** موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن المؤسسة الرياضية توفر التدريب والموارد الكافية لمساعدة الموظفين على المساهمة في جهود المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم الوظيفي، بما يتساوى مع **45 موظفًا** موافقون وموافقون بشدة، أما **13** موظفًا فكانت اجابتهم -غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة **22.4%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **4.20** وبانحراف معياري قدره **0.78**، أما قيمة كا² فقد بلغت **44.931** وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق بشدة)، إن أهمية إيلاء الأولوية للمسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسات عامةً والمؤسسات الرياضية خاصةً، مع الإشارة إلى تأثيراتها الإيجابية على المجتمع والبيئة وتحسين أداء الموظفين، عبر توفير التدريب والموارد، لزيادة مشاركة الموظفين وبناء الفريق، وتطوير المهارات وتحسين الروح المعنوية والرفاهية، كما تشير إلى أن المشاركة في مثل هذه المبادرات يقوي السمعة الإيجابية للمؤسسة، وقدرتها

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

على التكيف والابتكار، وأخيرًا نلفت النظر إلى أهمية توافق قيم المؤسسة مع قيم الموظفين، وكيف يمكن أن تسهم هذه المبادرات في جذب والاحتفاظ المواهب في سوق العمل التنافسي.

➤ **عرض وتحليل نتائج العبارة 44:** تؤثر مشاركة الموظف في مبادرات المسؤولية الاجتماعية والبيئية بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.

➤ **الهدف:** الهدف من العبارة هو التأكيد على أهمية مشاركة الموظفين في مبادرات المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الرياضية، وذلك لعدة أسباب بما في ذلك: تعزيز الشعور بالانتماء والانفتاح (من خلال المشاركة في مبادرات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، يشعر الموظفون بأنهم جزء من المؤسسة ومن المجتمع ككل، مما يعزز الانتماء ويزيد من مستويات الانفتاح والتواصل داخل الفريق)، تعزيز الرضا الوظيفي (يمكن للمشاركة في مثل هذه المبادرات أن تعزز رضا الموظفين عن وظائفهم، حيث يشعرون بأنهم يساهمون في تحقيق أهداف أكبر من مجرد إنتاج العمل)، تطوير المهارات وزيادة التحفيز (قد تتطلب مبادرات المسؤولية الاجتماعية والبيئية مهارات مختلفة مثل التواصل، والتعاون، وحل المشكلات، والابتكار، مما يمكن أن يساهم في تطوير المهارات الشخصية والمهنية للموظفين ويزيد من مستويات التحفيز)، إيجاد فرص جديدة للابتكار والتطوير (قد تفتح مبادرات المسؤولية الاجتماعية والبيئية أبواباً جديدة للابتكار والتطوير داخل المؤسسة، مما يمكن أن يعزز الأداء الوظيفي ويحقق نتائج أفضل للمؤسسة).

الجدول رقم (60): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية و χ^2 المحسوبة للعبارة 44:

العبارات	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 44	ت	25	20	9	4	0	4.13	38.724	0.000
	%	43.1	34.5	15.5	6.9	0.0			دال

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 44:

نلاحظ أن ما نسبته 43.1% موافق بشدة و 34.5% موافق. من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن مشاركة الموظف تؤثر في مبادرات المسؤولية الاجتماعية والبيئية بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية، بما يتساوى مع 45 موظفًا موافقون وموافقون بشدة، أما 04 موظفين اعتبروا أن مشاركة الموظف لا تؤثر في مبادرات المسؤولية الاجتماعية والبيئية بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية وهو ما يمثل نسبة 6.9% في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 4.13 وانحراف معياري قدره 0.92، أما قيمة χ^2 فقد بلغت 38.724 وبما أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة معياري قدره 0.92، والتي تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 4، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق)، إن مشاركة الموظفين في مبادرات المسؤولية الاجتماعية والبيئية يعزز الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية بعدة طرق: أولاً يشجع الانخراط الفعال في هذه المبادرات الروح المعنوية والتحفيز لدى الموظفين، إذ يشعرون بالفخر بالمساهمة في قضايا تتخطى حدود العمل اليومي، ثانياً يؤدي التعاون وبناء الفريق في إطار المبادرات الاجتماعية إلى تطوير العلاقات بين الموظفين وتهيئة البيئة العملية الإيجابية، كما تساهم المشاركة الفاعلة في هذه المبادرات في تحسين صورة المؤسسة وجعلها ملهمة، مما يزيد من جاذبيتها للموظفين وتساهم في جذب المواهب والاحتفاظ بها، علاوة على ذلك يوفر تطوير المهارات من خلال هذه المبادرات فرصاً لتنمية المهارات الشخصية والمهنية لدى الموظفين مما يحسن أدائهم الوظيفي، وأخيراً تؤثر مبادرات المسؤولية الاجتماعية بشكل إيجابي على ثقافة المؤسسات الرياضية، حيث يشعر الموظفون بالانتماء والالتزام بقيم المؤسسة، مما يرفع من الروح التكتيكية للعمل، إضافةً إلى ذلك يمكن أن للمشاركة في هذه المبادرات أن تطور العلاقات مع أصحاب المصلحة، وبالتالي تحسين العلاقات مع العملاء والجهات الراعية وتشجع التفاعل الإيجابي في المجتمع.

✚ عرض وتحليل نتائج العبارة 45: تكريم الموظفين بالمؤسسة الرياضية، ومكافأتهم لمشاركتهم النشطة في جهود المسؤولية الاجتماعية والبيئية يحسن من أدائهم الوظيفي.

✚ الهدف: الهدف من هذه العبارة هو تشجيع الموظفين في المؤسسة الرياضية على المشاركة في الجهود الاجتماعية والبيئية، وتقدير مساهمتهم من خلال تكريمهم ومكافأتهم، ومن خلال هذا التكريم والمكافأة، يتوقع أن يتحفز الموظفون للمشاركة بشكل أكبر وأكثر نشاطاً في هذه الجهود، مما يعود بالنفع على البيئة والمجتمع بشكل عام، وفي الوقت نفسه يتوقع أن يؤثر إيجابياً على أدائهم الوظيفي وتفاعلهم مع المؤسسة.

الجدول رقم (61): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 45:

الدلالة	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارات	
				غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
0.000 دال	43.897	0.77	4.17	0	0	13	22	23	ت	عبارة 45
				0.0	0.0	22.4	37.9	39.7	%	

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 45:

نلاحظ أن ما نسبته 39.7% _ موافق بشدة_ و 37.9% _ موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن تكريم الموظفين بالمؤسسة الرياضية، ومكافأتهم لمشاركتهم النشطة في جهود المسؤولية الاجتماعية والبيئية يحسن من أدائهم الوظيفي، بما يتساوى مع 45 موظفاً موافقون وموافقون بشدة، أما 13 موظفاً

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

فكانت اجابتهم -غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة 22.4% في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 4.17 وبانحراف معياري قدره 0.77، أما قيمة كا² فقد بلغت 43.897 وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 4، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق بشدة)، نرى أن تقدير ومكافأة الموظفين على مشاركتهم الفعالة في جهود المسؤولية الاجتماعية والبيئية داخل المؤسسة الرياضية يحمل آثار إيجابية على أدائهم، يظهر ذلك من خلال زيادة المشاركة والروح المعنوية حيث يشعر الموظفون بالهدف والفخر عند المساهمة في قضايا اجتماعية وبيئية، كما يؤدي التقدير إلى تحسين بناء الفريق وإظهار الصورة الإيجابية للمؤسسة مما يجذب المشجعين والرعاة، يُبرز التوافق مع القيم التنظيمية أهمية تكريم المساهمات، تأثير ذلك يظهر في تحسين مقاييس الأداء والتشجيع على الالتزام بالامتثال وتخفيف المخاطر المحتملة.

عرض وتحليل نتائج العبارة 46: تتوافق مبادرات المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الرياضية مع الرسالة والقيم الشاملة للمؤسسة.

الهدف: هذه العبارة هو تسليط الضوء على التوافق بين المبادرات التي تتخذها المؤسسة الرياضية في مجال المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وبين الرسالة والقيم الشاملة للمؤسسة، ويعني ذلك أن المبادرات التي تتبناها المؤسسة في هذه المجالات يجب أن تكون متماشية مع الغرض الرئيسي والقيم الأساسية التي تعبر عنها المؤسسة، فمثلاً: إذا كانت الرسالة الشاملة للمؤسسة تشمل التزامها بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، فإن المبادرات البيئية والاجتماعية التي تتخذها المؤسسة الرياضية يجب أن تعكس هذا التزام وتساهم في تحقيقه.

الجدول رقم (62): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا² المحسوبة للعبارة 46:

العبارات	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ² المحسوبة	الدلالة
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عبارة 46	21	28	9	0	0	4.20	0.69	54.586	0.000
	36.2%	48.3%	15.5%	0.0%	0.0%				دال

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 46:

نلاحظ أن ما نسبته 36.2% موافق بشدة و 48.3% موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن مبادرات المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الرياضية تتوافق مع الرسالة والقيم الشاملة للمؤسسة، بما يتساوى مع 49 موظفًا موافقون وموافقون بشدة، أما 9 موظفًا فكانت اجابتهم -غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة 15.5% في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 4.20 وبانحراف معياري قدره 0.69، أما قيمة كا² فقد بلغت 54.586 وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة والتي

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 4، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق)، إذا كانت مبادرات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الرياضية متناسقة مع رسالتها وقيمها، يعكس ذلك التزاماً بممارسات شاملة وأخلاقية، يتيح هذا التوافق تحقيق أهداف المؤسسة بشكل متكامل، ويقوي الثقة بين أصحاب المصلحة، كما يسهم في الاستدامة طويلة المدى وتحقيق تأثير إيجابي على المجتمع والبيئة، هذا الارتباط يلهم المؤسسات الأخرى، ويعزز ارتباط الموظفين الذين يشعرون بالفخر بالالتزام بالقيم التي تتجاوز الأهداف المالية.

✚ **عرض وتحليل نتائج العبارة 47:** بشكل عام، تلعب المسؤولية الاجتماعية والبيئية دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية.

✚ **الهدف:** هذه العبارة هو تسليط الضوء على الأهمية التي تلعبها المسؤولية الاجتماعية والبيئية في تحسين أداء المؤسسات الرياضية، وتشير إلى أن هذه المسؤولية ليست مجرد تزيين للصورة العامة للمؤسسة، بل إنها تؤثر بشكل مباشر على أدائها الوظيفي والفعالية التنظيمية، وتشجع على اتخاذ إجراءات وتطبيق سياسات تعزز المسؤولية الاجتماعية والبيئية داخل المؤسسات الرياضية، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات مع المجتمع وتعزيز الاستدامة البيئية، إلى جانب تحقيق أهداف الأعمال والأداء الرياضي.

الجدول رقم (63): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية و χ^2 المحسوبة للعبارة 47:

الدلالة	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارات	
				موافق بشدة	موافق	متأكد	موافق	موافق بشدة		
0.000 دال	42.172	0.98	3.98	3	0	10	27	18	ت	عبارة 47
				5.2	0.0	17.2	46.6	31.0	%	

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 47:

نلاحظ أن ما نسبته 31% موافق بشدة و 46.6% موافق من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن المسؤولية الاجتماعية والبيئية تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية، بما يتساوى مع 49 موظفاً موافقون وموافقون بشدة، أما 9 موظفاً فكانت اجابتهم - غير متأكد- وهو ما يمثل نسبة 15.5% في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 4.20 وبانحراف معياري قدره 0.69، أما قيمة كا² فقد بلغت 54.586 وبما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية والتي تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 4، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (موافق)، نرى أن المسؤولية الاجتماعية والبيئية

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية، يُشير هذا إلى أهمية الامتثال للقوانين الاجتماعية والبيئية في تقليل المخاطر وتحسين الجدوى المالية على المدى الطويل، كما يُعزى النجاح المستدام للمؤسسات الرياضية إلى تبني المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية ضرورية تسهم في تحقيق النجاح على الصعيدين الاجتماعي والبيئي.

4.6. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

لاختبار الفرضيات نعتمد الأدوات الإحصائية التالية:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا² المحسوبة للمحاور لكل محور لتحديد مستوى أدوات مراقبة التسيير الحديثة ودورها (مرتفع جدا، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جدا) في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

مع حساب المدى لتحديد طول فئة المجال (مرتفع جدا، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جدا) حيث أن:

المدى = أعلى درجة 5 (موافق بشدة) - أدنى درجة 1 (غير موافق بشدة) / 5 (عدد المستويات)

أي أن المدى = $5 / (1-5) = 0.8$

وبالتالي وفقا للمتوسطات الحسابية فإن:

من 1 إلى 1.80 تقابله درجة منخفض جدا.

من 1.80 إلى 2.60 تقابله درجة منخفض.

من 2.60 إلى 3.40 تقابله درجة متوسط.

من 3.40 إلى 4.20 تقابله درجة مرتفع.

من 4.20 إلى 5 تقابله درجة مرتفع جدا.

حساب النسبة المئوية 5 ← 100 ← س
 س ← 1.80 ← س = $5 / 100 \times 1.80 = 0.009$ ← س = 0.36 %

جدول (64): يوضح مجال المتوسط الحسابي ودرجة الدور والنسبة المئوية.

مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى	من 1.80 إلى	من 2.60 إلى	من 3.40 إلى	من 4.20 إلى
المتوسط الحسابي	1.80	2.60	3.40	4.20	5
درجة الدور	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
النسبة المئوية %	أقل من 36%	من 36% إلى 52%	من 52% إلى 68%	من 68% إلى 84%	أكثر من 84%

1.4.6. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

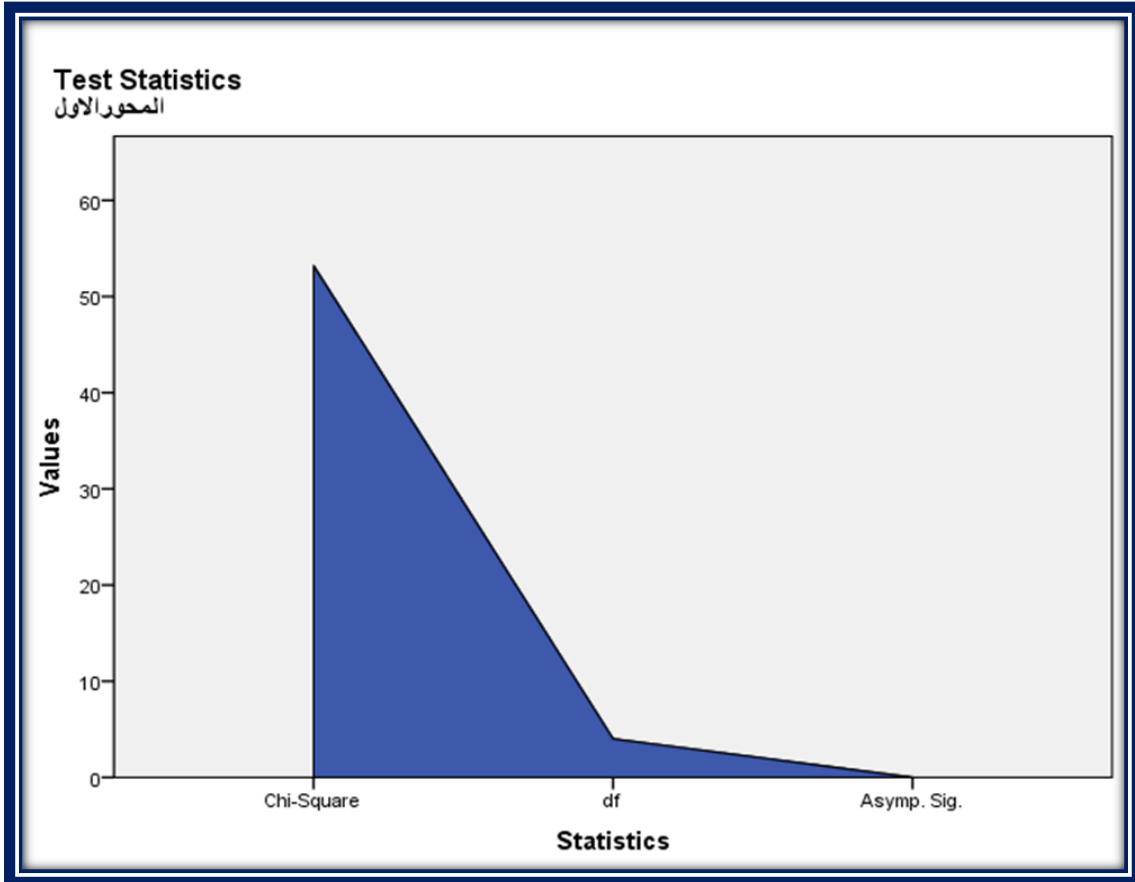
مساهمة لوحة القيادة بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية -

جدول رقم (65): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و χ^2 المحسوبة والجدولية والنسبة المئوية للمحور الأول -
مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية -

النتيجة	النسبة المئوية	مجال المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
			كا ² الجدولية			
مرتفع	%80.4	من 3.40 إلى 4.20	53.207	0.88	4.02	دور لوحة القيادة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
			9.49			
<p>حساب النسبة المئوية 5 ← 100 ← س $س = 5 / 100 \times 4.02 = 80.4\%$ ← س 4.02 ← س</p>						

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على مخرجات spss إصدار 22

الشكل رقم (07): يوضح χ^2 المحسوبة ودرجة الحرية ومستوى الدلالة للمحور الأول - مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية -



الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

من الجدول والشكل المقابل ومما سبق من تحليل عبارات المحور الأول اتضح أن كل إجابات أفراد العينة دالة إحصائياً باعتبار أن قيمة χ^2 المحسوبة والتي تساوي 53.207 للمحور ككل كما أنها كانت في جميع أسئلة المحور أكبر من χ^2 الجدولية والتي تساوي 9.49 عند مستوى دلالة 0.05 وهو ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً والتي كانت تتراوح في كل مرة ما بين موافق وموافق بشدة، وأيضاً نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول والمتعلق بمدى مساهمة لوحة القيادة بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، قدر بـ $\bar{x} = 4.02$ وبانحراف معياري قدره $s = 0.88$ وهو ضمن مجال مرتفع (من 3.40 إلى 4.20) أي أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية ويوافقون على مساهمة لوحة القيادة بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، وبدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 80.4% حسب رأي المبحوثين، وهذا ما يعني أن الفرضية الأولى محققة.

هنا يمكن القول إن لوحة القيادة المصممة جيداً تلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الرياضية، تقدم لوحات القيادة فوائد عديدة منها المراقبة في الوقت الفعلي لأداء الموظفين والمؤسسة بأكملها مما يُمكن صانعي القرار من التفاعل فوراً، كما أن تحليلات الأداء تساعد في تحسينه من خلال تحليل البيانات المتعلقة بأداء الموظفين والرياضيين وأنظمة التدريب، إضافةً إلى ذلك فإن الرؤية المالية تسهم في فهم هياكل الإيرادات وتسمح باتخاذ قرارات مالية مستنيرة.

من جهة أخرى تشمل لوحات القيادة إشراك المعجبين وتسويقهم باستخدام معلومات وسائط التواصل الاجتماعي، والوقاية من الإصابات وإدارتها يتم عبر تتبع بيانات الإصابات وتحليلها مما يساعد في تحديد أنماط الإصابة واتخاذ إجراءات وقائية، كما أن الامتثال والحوكمة يتم تحقيقهما من خلال مراقبة مقاييس الامتثال، في حين أن تخصيص الموارد يتم بشكل أفضل بفضل لوحات القيادة مما يسمح بتحسين استخدام هذه الموارد، أيضاً إن قياس الأداء وتتبع الأهداف يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتسهيل التخطيط الاستراتيجي.

أخيراً نرى أن لوحة القيادة المصممة بشكل جيد توفر رؤى قيمة تسهم في تحسين الأداء واتخاذ قرارات مستنيرة، داعمة للنجاح الشامل للمؤسسة الرياضية، وهذا ما تؤكدُه:

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- دراسة بوساق فتيحة، وآخرون (2021) حيث توصلت إلى " أن للمنشآت الرياضية لوحة قيادة تعتبر أداة اتصال تساعد في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر".
- دراسة سعودي نادية (2021) والتي توصلت إلى ان مراقبو التسيير في البنوك التجارية الجزائرية، الذين تم اختيارهم كعينة للدراسة، يقومون بمجموعة من المهام الحيوية. يشمل ذلك إنشاء وتطوير نظام معلومات والاستفادة منه بشكل فعال، وكشف الانحرافات وتصحيحها، واستخدام الموارد المتاحة بشكل نكي دون إسراف في المجالات غير الضرورية. ببساطة، يعملون على تحسين أداء البنوك التجارية ومساعدة إدارتها في تحقيق أهدافها المختلفة بكفاءة وفعالية.
- دراسة حجاج زينب، بصري ريمة (2017) حيث توصلت إلى إن لوحات القيادة تُمثل أداة حيوية في مجال إدارة المعلومات، إذ توفر ملخصاً منهجياً لمجموعة محددة من المؤشرات المختارة بعناية، تُمكن هذه المؤشرات المحدودة المؤسسة من توجيه عمليات القيادة بفعالية نحو تحقيق الأهداف الواقعية، وذلك عبر توجيه الجهود في الاتجاه المناسب.
- دراسة إسماعيل بلحنيش (2022) من خلال النتائج التالية:
 - لوحة القيادة الاجتماعية تُعدّ أداة فعّالة في إدارة العمليات المتعلقة بالموارد البشرية، حيث تمتاز بتحديث دوري للمعلومات، على عكس الأنظمة الرقابية الأخرى التي تتسم بفترات زمنية طويلة في عرض النتائج. وبالإضافة إلى ذلك، تتميز بمرونة تسمح بإدخال التعديلات اللازمة حسب متطلبات اتخاذ القرارات.
 - يعتمد نجاح لوحة القيادة الاجتماعية على فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في تزويد المعلومات بشكل فوري ومستمر، مما يضمن تحديث المؤشرات الاجتماعية بالبيانات الجديدة، ويمكن مدير الموارد البشرية من اتخاذ القرارات المناسبة استناداً إلى هذه البيانات.
- دراسة آن بيورك مالين سيوستراند، (2011): يمكن للنظرية أن تشير إلى أن لوحة القيادة TDB هي الخيار الأمثل لدعم الاستراتيجية، بالإضافة إلى رغبة الموظف في ذلك.
 - أعلى النموذج
- دراسة أوانا فيلكو-لايتينين، أوغان م. يجيتباسيوغلو، (2012) هذه الدراسة الاستكشافية أظهرت دليلاً على الاستفادة من النواحي المتعددة لاستخدام لوحات القيادة في إدارة الأداء أهمها:

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

لوحات القيادة تُستخدم بشكل مكثف لغايات الاتصال والتنسيق، متجاوزة حتى الاعتماد الذاتي للمراقبة.

ينبغي التعامل مع لوحات القيادة كأدوات تعاونية بدلاً من أنظمة دعم قرار فردية، حيث تساعد في توصيل قيم وأهداف الشركة بدلاً من تصحيحها.

تشير البحوث إلى أن لوحات القيادة المعتمدة من قبل المؤسسات لم تكن قريبة من المثالية في إعداد التقارير التي كانت متوقعة.

يجب على المؤسسات التي تخطط لتبني لوحات القيادة أن تضمن تضمين ميزات تحليل البيانات بعمق وتحليل السيناريوهات على الأقل للاستفادة الكاملة من هذه التكنولوجيا.

تعد لوحات القيادة حلاً لفجوة هامة في إعداد التقارير، وقد تتيح للمؤسسات الاستفادة بشكل أفضل من البنية التحتية الحالية لتكنولوجيا المعلومات ونكاء الأعمال.

تجمع لوحات القيادة بين مفاهيم إدارة الأداء وتكنولوجيا المعلومات، مثل بطاقة الأداء المتوازن والاستراتيجية وخرائط الاستراتيجية ونكاء الأعمال، لتوفير "مركز واحد" لجميع المعلومات المتعلقة بالأداء والاستراتيجية للمستخدمين.

• دراسة خلف الله كريم، (2012) حيث توصل في نتائجه إلى:

بالإضافة إلى بطاقة الأداء هناك لوحات قيادة أخرى تظهر مزيداً من المرونة، يمكن للمؤسسات اختيار النموذج المناسب الذي يناسب نشاطها وحجمها وتخصيصه بمؤشرات محسوبة بطريقة تتماشى مع استراتيجيتها ونظامها الداخلي، يمكن أن تتنوع هذه المؤشرات بين الأداء المالي والاجتماعي والبيئي، إضافةً إلى متابعة التطورات في الأسهم اللامادي أو الفكري، على سبيل المثال يمكن استخدام لوحات القيادة مثل اللوحة الاسكندنافية أو لوحة الأسهم الفكري لتسليط الضوء على أهمية الأسهم الفكري في تحقيق قيمة المؤسسة.

غير أن لوحات القيادة التي تعتمد المؤسسات قد لا تكون مصممة بطريقة تلبي احتياجات المسؤولين وبالتالي يظهر القصور في طريقة الإعداد عند مقارنة محتوى هذه الأدوات بمتطلبات المسؤولين، إضافةً إلى سوء استخدامها حيث يقتصر عادةً على تقييم النتائج وجمع البيانات شهرياً للتحقق من مدى تحقق الأهداف المحددة.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

2.4.6. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

1.2.4.6. مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال البعد المالي في تحسين الأداء الوظيفي

بالمؤسسات الرياضية -

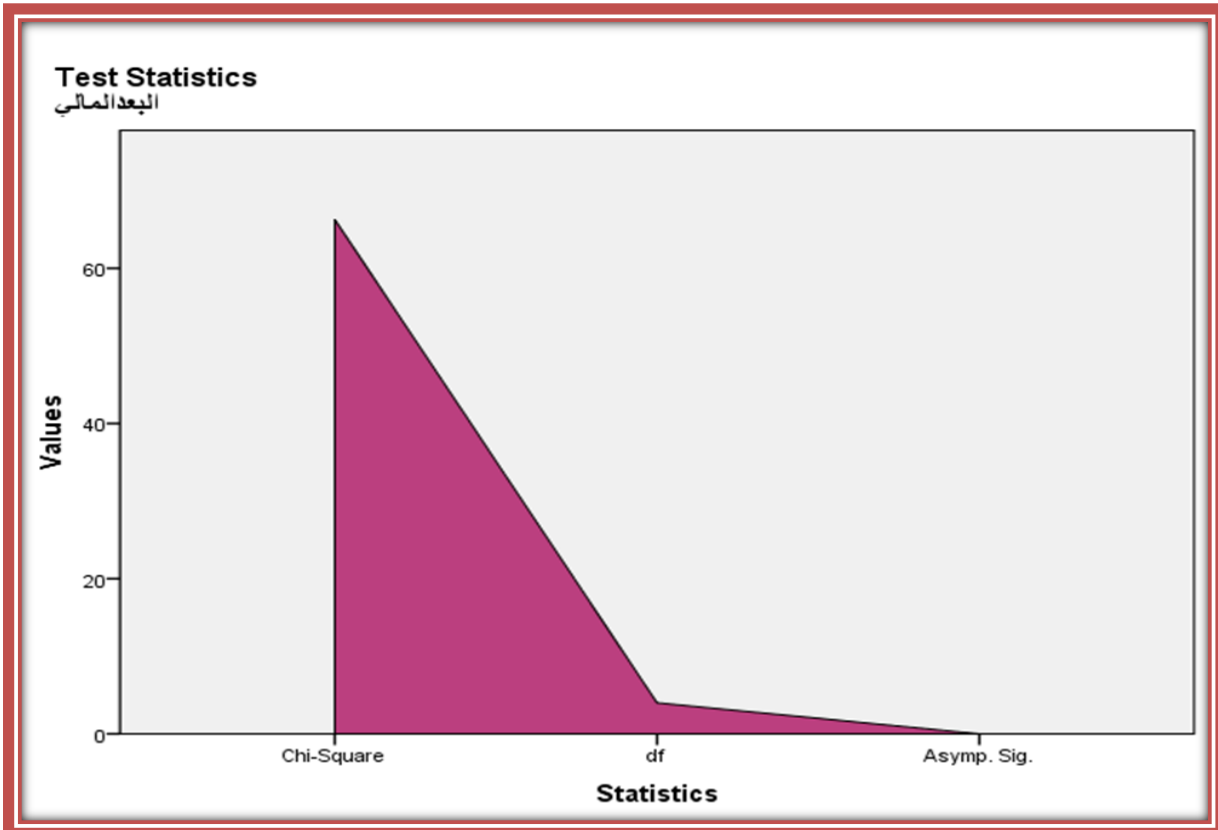
جدول رقم (66): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و χ^2 المحسوبة والجدولية والنسبة المئوية للمحور الثاني - مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال البعد المالي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية -

النتيجة	النسبة المئوية	مجال المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
			كا ² الجدولية			
مرتفع	%78.6	من 3.40 إلى 4.20	66.310	0.69	3.93	دور بطاقة الأداء المتوازن من خلال البعد المالي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
			9.49			

حساب النسبة المئوية 5 ← 100 ← س
 $5 / 100 \times 3.93 = س$ ← س = 78.6 %
 3.93 ← س

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS إصدار 22

الشكل رقم (8): يوضح χ^2 المحسوبة ودرجة الحرية ومستوى الدلالة للمحور الثاني - مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال البعد المالي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية -



الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

من الجدول والشكل المقابل ومما سبق من تحليل عبارات البعد المالي للمحور الثاني اتضح أن كل إجابات أفراد العينة دالة إحصائياً باعتبار أن قيمة χ^2 المحسوبة والتي تساوي 66.310 للمحور ككل كما أنها كانت في جميع أسئلة المحور أكبر من χ^2 الجدولية والتي تساوي 9.49 عند مستوى دلالة 0.05 وهو ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً والتي كانت تتراوح في كل مرة ما بين موافق وموافق بشدة، وأيضاً نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد المالي والمتعلق بمدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال البعد المالي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، قدر بـ $\bar{x} = 3.93$ وبانحراف معياري قدره $s = 0.69$ وهو ضمن مجال مرتفع (من 3.40 إلى 4.20) أي أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية ويوافقون على أن لبطاقة الأداء المتوازن من خلال البعد المالي دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، وبدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 78.6% حسب رأيهم.

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة لمراقبة التسيير تساعد المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات الرياضية، على مراقبة وإدارة أدائها عبر مختلف الجوانب مثل العمليات المالية والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، ويُشير البعد المالي في هذا السياق إلى قياس مصادر الإيرادات وإدارة التكاليف، حيث يمكن استخدامه لتحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الرياضية.

في البعد المالي يتم تحليل مصادر الإيرادات مثل مبيعات التذاكر والرعاية ومبيعات البضائع، بالإضافة إلى إدارة التكاليف المتعلقة برواتب اللاعبين والصيانة والسفر، حيث يُظهر هذا الأسلوب كيف يمكن الربط بين الأهداف الفردية والجماعية للموظفين في المؤسسات الرياضية والأهداف المالية العامة، مما يضمن فهماً جيداً للأثار المالية لأدوارهم، كما يربط البعد المالي أيضاً بين هياكل الحوافز ومقاييس الأداء مما يُمكن من إنشاء روابط مباشرة بين النجاح الفردي أو الفريق والمكافآت المالية، وتساهم هذه البطاقة في اتخاذ قرارات تخصيص الموارد بشكل مستنير مما يُحسن الاستثمارات في المجالات للمساهمة في النجاح العام، وفيما يتعلق بقياس هذا النجاح يوفر البعد المالي مقاييس واضحة لتقييم الأداء المالي، مثل هوامش الربح والعائد على الاستثمار ونمو الإيرادات، كما يُشير إلى أهمية الالتزام بالميزانية وكيف يُمكن مراقبتها من خلال بطاقة الأداء المتوازن لضمان الاستقرار المالي والاستدامة، أخيراً، يُبرز البعد المالي دور حلقة التغذية الراجعة، حيث يتيح التحليل المنتظم للمقاييس المالية فرصاً لتحسين مستمر والتكيف مع التغيرات في البيئة الرياضية والخدمية وكذا الصناعية. وهذا ما تؤكدُه:

📌 دراسة سعودي نادية، (2018) حيث أشارت إلى أن البنوك التجارية عينة الدراسة تستخدم المؤشرات المالية في تقييم أدائها حيث احتلت مؤشرات تقييم الأداء المرتبطة بالمحور المالي، المرتبة الأولى وهذا يدل على أن البنوك التجارية تتمتع بمستوى أداء مالي مرتفع.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

2.2.4.6. مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العملاء في تحسين الأداء الوظيفي

بالمؤسسات الرياضية -

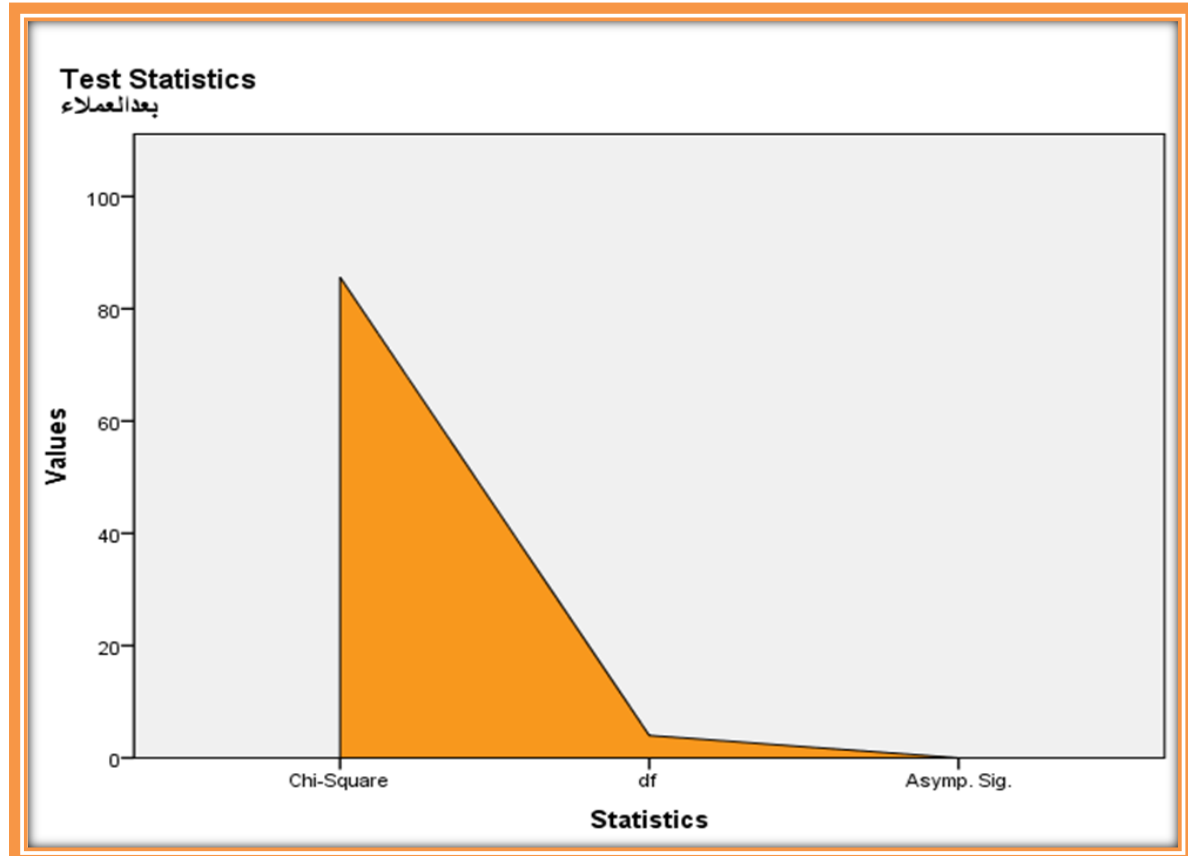
- جدول رقم (67): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و χ^2 المحسوبة والجدولية والنسبة المئوية للمحور الثاني - مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العملاء في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية -

النتيجة	النسبة المئوية	مجال المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
			كا ² الجدولية			
مرتفع	81.8%	من 3.40 إلى 4.20	85.621	0.65	4.09	دور بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العملاء في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
			9.49			

حساب النسبة المئوية 5 ← 100 ← س = $5 / 100 \times 4.09 =$ س ← 81.8 %
 4.09 ← س

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS إصدار 22

- الشكل رقم (09): يوضح χ^2 المحسوبة ودرجة الحرية ومستوى الدلالة للمحور الثاني - مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العملاء في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية -



الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

من الجدول والشكل المقابل ومما سبق من تحليل عبارات بعد العملاء للمحور الثاني اتضح أن كل إجابات أفراد العينة دالة إحصائياً باعتبار أن قيمة χ^2 المحسوبة والتي تساوي 85.621 للمحور ككل كما أنها كانت في جميع أسئلة المحور أكبر من χ^2 الجدولية والتي تساوي 9.49 عند مستوى دلالة 0.05 وهو ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً والتي كانت تتراوح في كل مرة ما بين موافق وموافق بشدة، وأيضاً نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد العملاء والمتعلق بمدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العملاء في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، قدر بـ $\bar{x} = 4.09$ وبانحراف معياري قدره $s = 0.65$ وهو ضمن مجال مرتفع (من 3.40 إلى 4.20) أي أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية ويوافقون على أن لبطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العملاء دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، وبدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 81.8% حسب رأيهم.

تلعب بطاقة الأداء المتوازن من خلال بُعد العميل دوراً حاسماً في تحسين الأداء حيث تتيح للمؤسسات الرياضية قياس ومراقبة رضا المشجعين، فتحسين الأداء الوظيفي يرتبط بردود الفعل الإيجابية من المعجبين في حين أن مبيعات التذاكر وحضور الجماهير يعكسان النجاح المالي حيث يمكن أن يسهم التحسين في تجارب المعجبين في زيادة المبيعات، إضافة إلى ذلك يتسع وجه العميل ليشمل الولاء للعلامة التجارية والمشاركة المجتمعية مما يعزز الروابط الطويلة المدى وبين جماهيرية مخصصة، أيضاً يشمل بُعد العميل أداء اللاعبين والفرق وتواجد المؤسسة عبر وسائل التواصل الاجتماعي حيث يمكن تحسين هذه المجالات أن يزيد من تأثير المؤسسة على المشجعين، كما أن استخدام وسائل التواصل وتحليل ردود الفعل يوفر رؤى قيمة لتحسين الأداء الوظيفي، بشكل عام يُعد بُعد العميل في بطاقة الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لتحسين أداء المؤسسات الرياضية من خلال مواءمة استراتيجياتها مع توقعات العملاء.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

3.2.4.6. مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي

بالمؤسسات الرياضية -

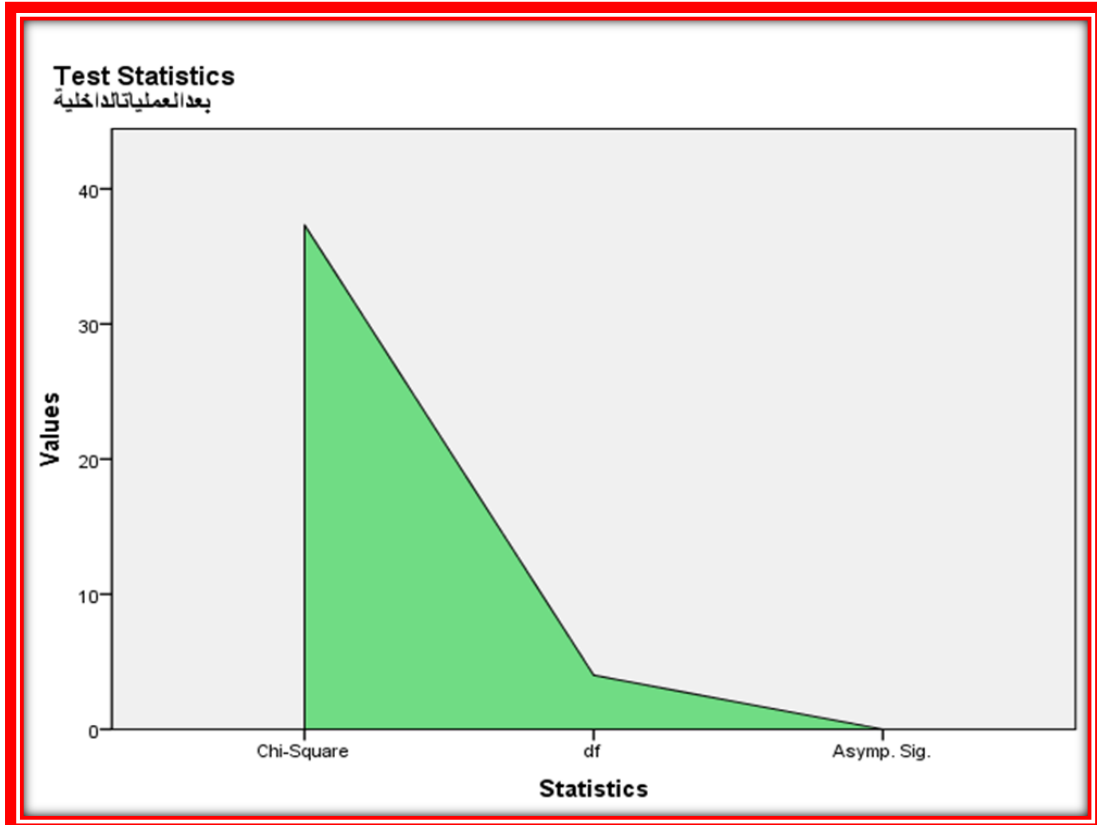
- جدول رقم (68): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و χ^2 المحسوبة والجدولية والنسبة المئوية للمحور الثاني - مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية -

النتيجة	النسبة المئوية	مجال المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
			كا ² الجدولية			
مرتفع	79.8%	من 3.40 إلى 4.20	37.345	0.76	3.99	دور بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
			9.49			

حساب النسبة المئوية 5 ← 100 ← س
 س ← 3.99
 س ← 79.8% = $5 / 100 \times 3.99$

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS إصدار 22

- الشكل رقم (10): يوضح χ^2 المحسوبة ودرجة الحرية ومستوى الدلالة للمحور الثاني - مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية -



من الجدول والشكل المقابل ومما سبق من تحليل عبارات بعد العمليات الداخلية للمحور الثاني اتضح أن كل إجابات أفراد العينة دالة إحصائياً باعتبار أن قيمة χ^2 المحسوبة والتي تساوي 37.345 للمحور ككل كما أنها كانت في جميع أسئلة المحور أكبر من χ^2 الجدولية والتي تساوي 9.49 عند مستوى دلالة 0.05 وهو ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً والتي كانت تتراوح في كل مرة ما بين موافق وموافق بشدة، وأيضاً نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد العمليات الداخلية والمتعلق بمدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، قدر بـ $\bar{x} = 3.99$ وبانحراف معياري قدره $s = 0.76$ وهو ضمن مجال مرتفع (من 3.40 إلى 4.20) أي أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية ويوافقون على أن لبطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد العمليات الداخلية دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، وبدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 79.8% حسب رأيهم.

تعد بطاقة الأداء المتوازن إطاراً إدارياً استراتيجياً يساعد المؤسسات على ترجمة استراتيجيتها إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس من مختلف الزوايا، يمكن تكيف مبادئها وتطبيقها في المؤسسات الرياضية، حيث يمكن لبعدها العمليات الداخلية أن يلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال التخصيص الفعال للموارد من أجل تحسين الكفاءة في المرافق وإدارة المعدات، كما يسلط التركيز على التدريب والتطوير الضوء على أهمية تعزيز مهارات ومعرفة الرياضيين والمدربين، ومن خلال تحديد مقاييس الأداء للعمليات، يمكن تحقيق تحسين مستمر في الكفاءة والفعالية.

يُشدد على أهمية إدارة المرافق وضبط صيانتها، مما يؤدي إلى بيئة مواتية للتدريب ويعزز أداء الموظفين والتعاون والتواصل الفعال بينهم عبر بطاقة الأداء المتوازن، مع التأكيد على العمل الجماعي، ويشجع على الابتكار والقدرة على التكيف لتحسين الأداء الوظيفي، كما أن الاهتمام والتركيز على برامج العافية والصحة للرياضيين والموظفين يساهم بشكل كبير في الحفاظ على الصحة البدنية والعقلية وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي العام للمؤسسات الرياضية.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

4.2.4.6. مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد التعليم والنمو في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية -

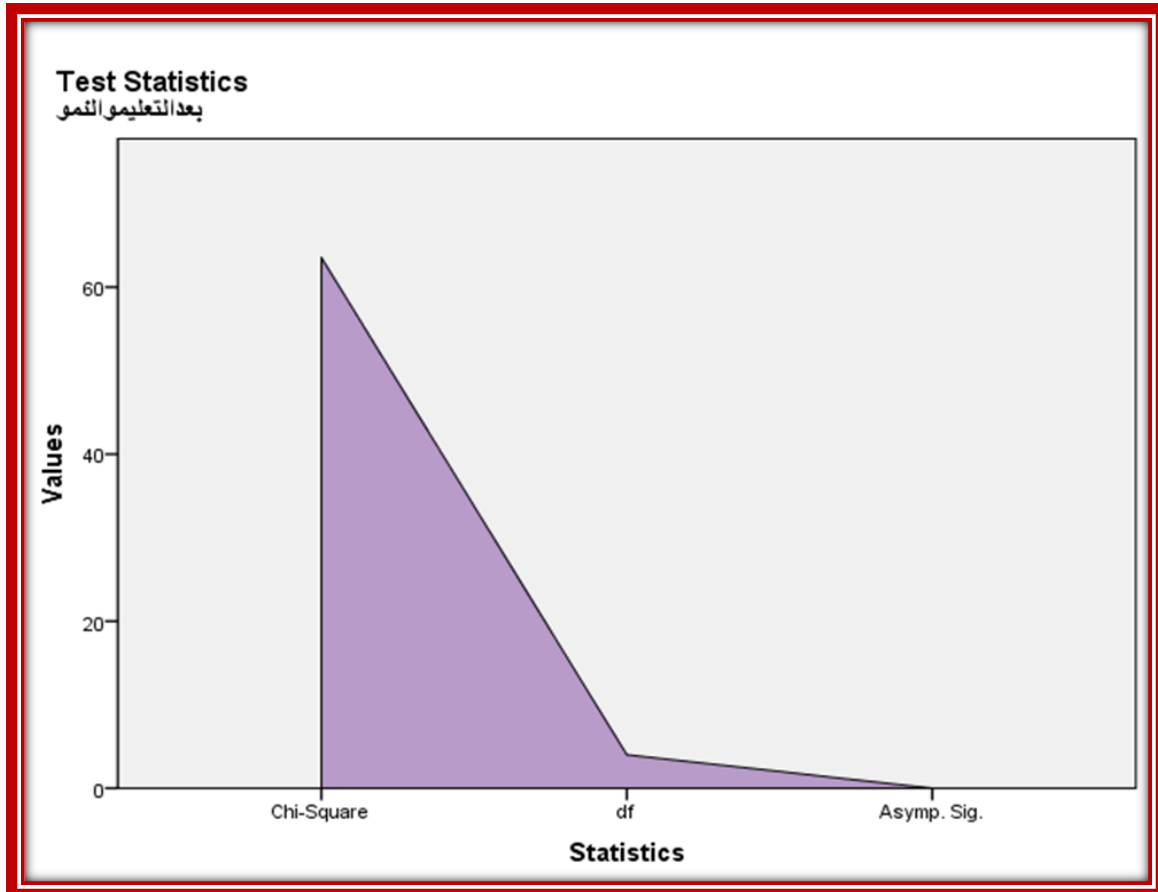
- جدول رقم (69): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و χ^2 المحسوبة والجدولية والنسبة المئوية للمحور الثاني - مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية -

النتيجة	النسبة المئوية	مجال المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
			كا ² الجدولية			
مرتفع	%80	من 3.40 إلى 4.20	63.552	0.72	4.00	دور بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
			9.49			

حساب النسبة المئوية 5 ← 100 ← س
 حساب النسبة المئوية 5 ← 100 ← س
 $5 / 100 \times 4.00 = س$ ← س = 80%
 4.00 ← س

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على مخرجات spss إصدار 22

- الشكل رقم (11): يوضح χ^2 المحسوبة ودرجة الحرية ومستوى الدلالة للمحور الثاني - مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية -



من الجدول والشكل المقابل ومما سبق من تحليل عبارات بعد التعلم والنمو للمحور الثاني اتضح أن كل إجابات أفراد العينة دالة إحصائياً باعتبار أن قيمة χ^2 المحسوبة والتي تساوي 63.552 للمحور ككل كما أنها كانت في جميع أسئلة الحور أكبر من χ^2 الجدولية والتي تساوي 9.49 عند مستوى دلالة 0.05 وهو ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً والتي كانت تتراوح في كل مرة ما بين موافق وموافق بشدة، وأيضاً نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد التعليم والنمو والمتعلق بمدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد التعليم والنمو في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، قدر بـ $\bar{x} = 4.00$ وبانحراف معياري قدره $s = 0.72$ وهو ضمن مجال مرتفع (من 3.40 إلى 4.20) أي أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية ويوافقون على أن لبطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد التعلم والنمو دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، وبدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 80% حسب رأيهم.

بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة فعالة في تحقيق رؤية واستراتيجية المؤسسات، حيث تحول هذه الرؤية إلى أهداف قابلة للتنفيذ ومقاييس أداء، وبعدها "التعليم والنمو" في هذه البطاقة يُسلط الضوء على أهمية تطوير رأس المال البشري وتعزيز المهارات والمعرفة، كما يلعب هذا البعد دوراً حيوياً في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الرياضية.

فيما يخص تطوير الموظفين، تشجع بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد التعلم والنمو المؤسسات الرياضية على الاستثمار في التعليم والتدريب المستمر للموظفين، وتدعم تطوير البرامج التي تعزز المهارات والمعرفة الضرورية لأداء الوظائف بفعالية، وبفضل التوافق الاستراتيجي، يتم تنسيق مبادرات تطوير الموظفين مع أهداف المؤسسة الرياضية، مما يضمن تحقيق نجاحها عبر تعزيز المهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

من جهة أخرى، يظهر الاستثمار في التعليم والنمو التزام المؤسسة الرياضية بتطوير مهني مستدام ورفاهية الموظفين، مما يؤدي إلى مشاركة ورضا أعلى من قبلهم في العمل، ويعزز التحفيز وعندما يتم توجيه جهود التعلم المستمر نحو اكتساب مهارات جديدة، يصبح الموظف قادراً على التكيف مع متطلبات الوظيفة المتغيرة، مما يعزز قدرة المؤسسة الرياضية على الابتكار والتكيف في بيئة ديناميكية.

في نهاية المطاف، توفر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالتعلم والنمو، مثل نسبة الموظفين ذوي المهارات المحدثة وفعالية برامج التدريب، أيضاً يساهم منظور التعليم والنمو في تحديد ورعاية المواهب وتعزيز التخطيط للخلافة، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية بشكل مستدام وفعال، في الأخير يمكن القول إن بعد التعليم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن يعد ركيزة أساسية لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

5.2.4.6. مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها الأربعة في تحسين الأداء الوظيفي

بالمؤسسات الرياضية -

- جدول رقم (70): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و χ^2 المحسوبة والجدولية والنسبة المئوية للمحور الثاني - مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها الأربعة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية -

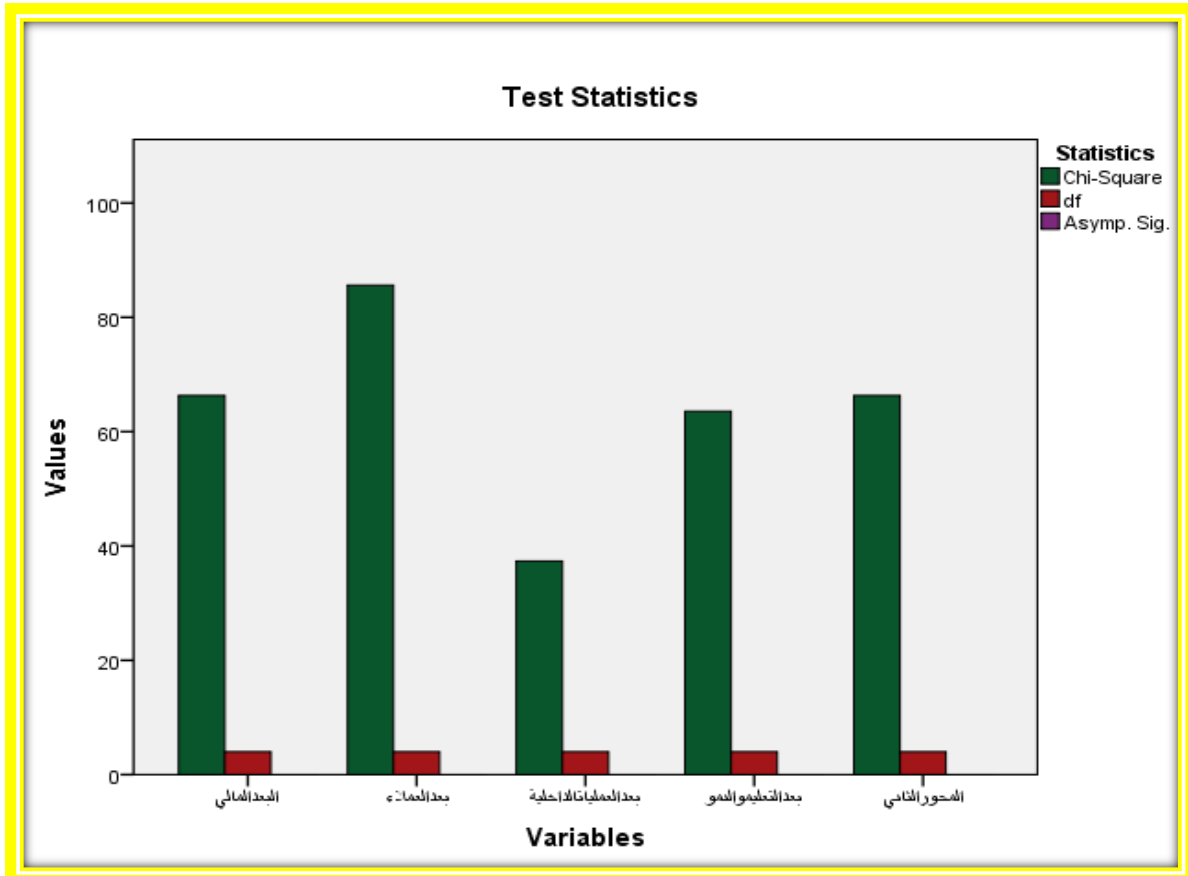
النتيجة	النسبة المئوية	مجال المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
			كا ² الجدولية			
مرتفع	%80	من 3.40 إلى 4.20	66.310	0.68	4.00	دور بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها الأربعة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
			9.49			

حساب النسبة المئوية 5 ← 100 ← س
 حساب النسبة المئوية 5 ← 100 ← س
 4.00 ← س

س = 80% ← $5 / 100 \times 4.00 =$ س

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على مخرجات spss إصدار 22

- الشكل رقم (12): يوضح χ^2 المحسوبة ودرجة الحرية ومستوى الدلالة للمحور الثاني- مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها الأربعة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية -



من الجدول والشكل المقابل ومما سبق من تحليل أبعاد المحور الثاني اتضح أن كل إجابات أفراد العينة دالة إحصائياً باعتبار أن قيمة χ^2 المحسوبة والتي تساوي 66.310 للمحور ككل كما أنها كانت في جميع أسئلة الحور أكبر من χ^2 الجدولية والتي تساوي 9.49 عند مستوى دلالة 0.05 وهو ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً والتي كانت تتراوح في كل مرة ما بين موافق وموافق بشدة، وأيضاً نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الثاني والمتعلق بمدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها الأربعة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، قدر بـ $\bar{x} = 4.00$ وبانحراف معياري قدره $s = 0.68$ وهو ضمن مجال مرتفع (من 3.40 إلى 4.20) أي أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية ويوافقون على أن لبطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها الأربعة دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، وبدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 80% حسب رأيهم، وهذا ما يعني أن الفرضية الثانية محققة.

بطاقة الأداء المتوازن هي أداة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة وهي تعد إطاراً إدارياً فعالاً يُستخدم بشكل استراتيجي في العديد من المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات الرياضية، بهدف تحقيق تناغم بين أنشطتها ورؤيتها واستراتيجيتها، يتألف هذا الإطار الإداري من أربعة أبعاد رئيسية، وهي البعد المالي، والبعد الخاص بالعملاء، والبعد الخاص بالعمليات الداخلية، وأخيراً بُعد التعلم والنمو، يُشير استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى أهمية توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر هذه الأبعاد.

في السياق الرياضي، يمكن تكييف مبادئ بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء الوظيفي في هذا المجال، ويأتي البعد المالي في المقام الأول لتحديد الأهداف المالية والاستراتيجيات التي تعزز تحقيق الإيرادات، سواء من خلال الرعاية أو مبيعات التذاكر أو البضائع وغيرها من مصادر الإيرادات. من ناحية أخرى، يركز البعد الخاص بالعملاء على تحسين تجربة المشجعين والمعجبين، مما يعزز مشاركتهم ويؤدي إلى زيادة الحضور والدعم الشامل للفريق أو المؤسسة، كما يؤكد على أهمية رضا اللاعبين والموظفين الداخليين في تعزيز الأداء العام للمؤسسة.

فيما يخص البعد الخاص بالعمليات الداخلية، يسلط الضوء على تطوير الرياضيين وتحسين الكفاءة الوظيفية، حيث يُسهم في تحقيق الكفاءة الشاملة للمؤسسة الرياضية، إضافة إلى ذلك يشدد على الأهمية البالغة للتدريب المستمر والابتكار داخل المؤسسة لتعزيز المهارات والقدرات والتفوق في المنافسة.

أما بُعد التعلم والنمو فيبرز أهمية التدريب المستمر للاعبين والمدربين والموظفين، إضافة إلى تشجيع ثقافة الابتكار لضمان استمرارية التفوق وتحسين الأداء، وكما توصل (دلهوم، بغداد، 2019، ص 189) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة بعد التعلم والنمو في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

في الأخير يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة قوية تُعزز الأداء الوظيفي للمؤسسات الرياضية، وتسهم في تحسين العمليات الداخلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية عبر تحقيق التناغم بين الأبعاد المالية والعملاء والعمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو. وهذا ما تؤكدته دراسة كل من:

• سعدو سمية، (2015)، بتوصلها إلى:

✚ المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل، وبين النتائج المرغوبة ومحددات هذه النتائج.

✚ ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى مثل العملاء والعمليات الداخلية وديناميكية التعلم النمو في المؤسسة، وتعمل على تحقيق توازن بين هذه الجوانب الأربعة.

• قويدر الواحد عبد الله، (2015) حيث توصل في نتائج دراسته إلى:

✚ نظام بطاقة الأداء المتوازن يعمل على تقييم الأداء المالي وغير المالي في الفترات الزمنية القصيرة والطويلة، ويحقق توازناً بين الأداء الداخلي والخارجي.

✚ تتطلب معالجة بطاقة الأداء على المدى الطويل بشكل مستمر من إدارة المؤسسة اتخاذ إجراءات وقائية بأقل تكلفة بدلاً من التدخل التصحيحي، ولهذا السبب عند ملاحظة تغيرات في الأداء الشامل للمؤسسة يتم تفسيرها عن طريق تحليل مساهمة كل عنصر وتحديد ما إذا كانت إيجابية أو سلبية، بعدها يتم استعراض المؤشرات التي تشكل أساس هذه العوامل وتقييم فعاليتها في تحقيق النتائج المرجوة بدقة.

• خلف الله كريم (2012) حيث أسفرت نتائج دراسته إلى: بطاقة الأداء المتوازن تمثل تطوراً حديثاً في مجال قياس وتقييم الأداء، حيث تعمل على سد الفجوة بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأمد من خلال توجيه استراتيجي متوازن ومرتبط بأداء المؤسسة. كما تعتمد على مؤشرات غير مالية جديدة تساعد في توفير صورة أكثر وضوحاً عن الأداء، وتقليل التششت في التقييم من خلال استخدام عدد محدود من القياسات.

• حجاج زينب، بصري ريمة (2017) من خلال ما توصلت اليه من نتائج:

✚ بطاقة الأداء المتوازن هي أداة حديثة ومتكاملة تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية بهدف ضمان تنفيذ ومراقبة الخطط المحددة لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً، وكذلك تقييم الأداء.

• عربوة محاد، خاوي محمد (2017) من خلال:

✚ يتضح من التجربة أن التعامل المنتظم والمستمر مع بطاقة الأداء على المدى الطويل يمكن أن يوجه إدارة المؤسسة نحو اتخاذ إجراءات وقائية بتكلفة أقل، بدلاً من التصحيحية التي قد تكون مكلفة للغاية ولهذا السبب تهتم المؤسسة بمراقبة التغيرات في أدائها الشامل، وتقوم بتفسيرها من خلال تقدير

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

مساهمة كل منظور وتحديد ما إذا كانت إيجابية أم سلبية، بعدها يتم مراجعة المؤشرات التي يتم بناؤها وفق كل منظور وتقييم فعاليتها في تحقيق النتائج المطلوبة بدقة.

3.5.6. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

1.3.5.6. مساهمة بطاقة قياس الأداء المتوازن المجتمعية من خلال بعدها الخاص بالمسؤولية

البيئية والاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية -

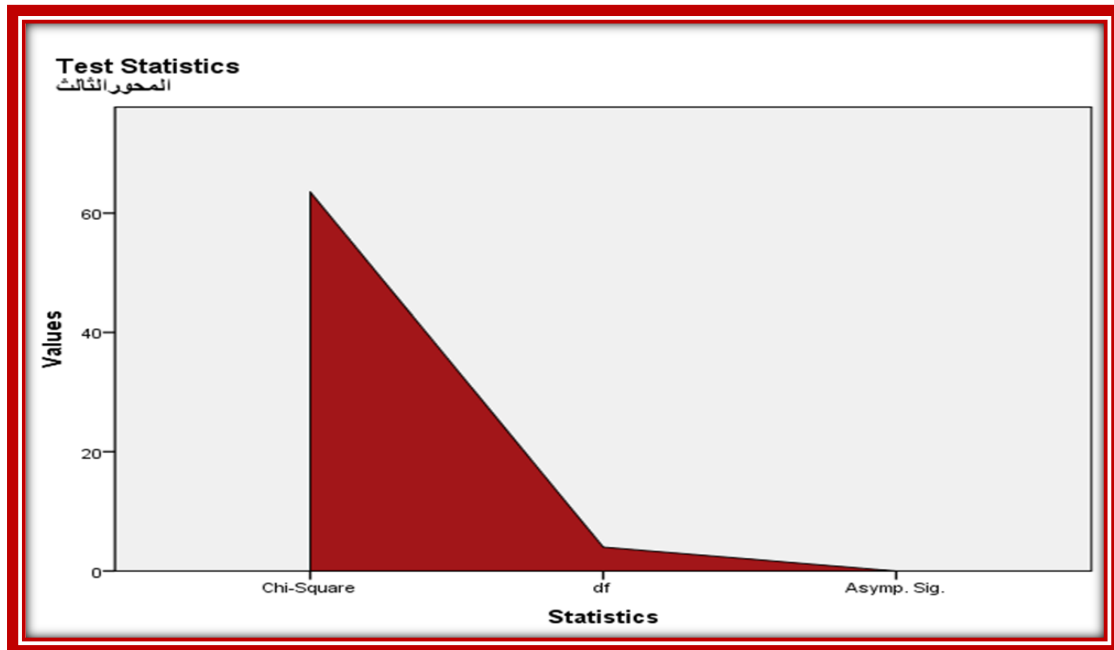
جدول رقم (71): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و χ^2 المحسوبة والجدولية والنسبة المئوية للمحور الثاني - مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعدها الخاص بالمسؤولية البيئية والاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية -

النتيجة	النسبة المئوية	مجال المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
			كا ² الجدولية			
مرتفع	%83	من 3.40 إلى 4.20	63.552	0.70	4.15	دور بطاقة قياس الأداء المتوازن المجتمعية من خلال بعدها الخاص بالمسؤولية البيئية والاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
			9.49			

حساب النسبة المئوية 5 ← 100 ← س ← 4.15
 س ← 5 / 100 x 4.15 = ← 83% ←

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على مخرجات spss إصدار 22

الشكل رقم (13): يوضح χ^2 المحسوبة ودرجة الحرية ومستوى الدلالة للمحور الثالث - مساهمة بطاقة قياس الأداء المتوازن المجتمعية



الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

من الجدول والشكل المقابل ومما سبق من تحليل عبارات المحور الثالث اتضح أن كل إجابات أفراد العينة دالة إحصائياً باعتبار أن قيمة χ^2 المحسوبة والتي تساوي 63.552 للمحور ككل كما أنها كانت في جميع أسئلة المحور أكبر من χ^2 الجدولية والتي تساوي 9.49 عند مستوى دلالة 0.05 وهو ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكراراً والتي كانت تتراوح في كل مرة ما بين موافق وموافق بشدة، وأيضاً نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث والمتعلق بمدى مساهمة بطاقة قياس الأداء المتوازن المجتمعية من خلال بعدها الخاص بالمسؤولية البيئية والاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، قدر بـ $\bar{x} = 4.15$ وانحراف معياري قدره $s = 0.70$ وهو ضمن مجال مرتفع (من 3.40 إلى 4.20) أي أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية ويوافقون على أن لبطاقة قياس الأداء المتوازن المجتمعية من خلال بعدها الخاص بالمسؤولية البيئية والاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، وبدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 83% حسب رأيهم، وهذا ما يعني أن الفرضية الثالثة محققة.

تعد بطاقة الأداء المتوازن إطاراً إدارياً يساعد المؤسسات على مراقبة أدائها وإدارته عبر أبعاد مختلفة، وفي حالة المؤسسات الرياضية، فإن دمج المسؤولية البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن يعكس التزاماً أوسع بالاستدامة والتأثير المجتمعي، على سبيل المثال يمكن تحسين ممارسات الاستدامة من خلال تطبيق تقنيات فعالة في استخدام الطاقة للمنشآت الرياضية، كما تسهم إدارة النفايات بشكل فعال في خلق بيئة نظيفة، حيث تساعد برامج التخلص وإعادة التدوير من المسؤولية تجاه البيئة، بالإضافة إلى ذلك يمكن ترشيد استهلاك المياه عبر تبني تدابير فعالة، مثل استخدام أنظمة الري الفعالة وتقنيات إعادة تدوير المياه، فمن خلال دمج المسؤولية البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن، يتم تعزيز التزام المؤسسة بالاستدامة والتأثير المجتمعي، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الوظيفي.

تصميم المرافق الرياضية بمواد صديقة للبيئة وإدماج المساحات الخضراء يساهم في تحسين استدامة المؤسسة بشكل شامل، كما يمكن للاستثمار في مصادر الطاقة المتجددة، مثل الألواح الشمسية وتوربينات الرياح، أن يقلل من الاعتماد على الموارد غير المتجددة، مما يساهم في تحسين كفاءة العمل وتقليل التكاليف.

من خلال تنفيذ برامج رياضية شاملة ومتاحة لمجموعة متنوعة من الأفراد، يمكن تعزيز المشاركة المجتمعية عبر دمج المسؤولية البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن ما يساهم رفع مستوى الوعي بالقضايا البيئية والاجتماعية من خلال البرامج التعليمية في خلق مجتمع أكثر استنارة ومسؤولية اجتماعية.

من جانبها، تعكس ممارسات العمل العادلة في صناعة الرياضة المسؤولية الاجتماعية، ويمكن للشراكات مع المؤسسات غير الحكومية في مجالات البيئة والاجتماع أن تزيد من تأثير المؤسسات الرياضية في المساهمة في التغيير الإيجابي، وفي مجال الرعاية والإعلان، يمكن أن تساهم اختيارات المؤسسة للشركاء

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

والرعاة المتسقين مع القيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية في تحسين سمعتها وصورتها وبالتالي تحسين أدائها الوظيفي.

أخيراً، يجسد الالتزام بالمعايير البيئية والتحقق منها بشكل دوري الحوكمة المسؤولة ويعزز الالتزام بالقوانين، بصفة عامة يمكن لدمج المسؤولية البيئية والاجتماعية في بطاقة قياس الأداء المتوازن المجتمعية أن يساهم في بناء عالم أكثر استدامة وشمولاً، ويحسن الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية على المدى الطويل، وهذا ما تؤكدته دراسة كل من:

- **خلف الله كريم (2012)** حيث أسفرت نتائج دراسته إلى: إن عدم قدرة أدوات قياس الأداء المعتمدة في المؤسسة على أداء دورها الأساسي، والذي يتمثل في تعزيز نقص الأنظمة الرقابية الأخرى، يعود إلى عدم فهم مدى أهمية دمج مبادئ التنمية المستدامة في استراتيجية المؤسسة وتكييف الأدوات المختلفة مع هذه المبادئ.

- **قويدر الواحد عبد الله، (2015)** حيث توصل في نتائج دراسته إلى:

✚ يضمن إدماج أبعاد المسؤولية الاجتماعية والبيئية في بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات مواجهة العديد من التحديات المعروفة، مثل التركيز على الأصول الملموسة وتحسين العمليات، وغيرها.

✚ يُعتبر نظام بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية تطويراً لنظام بطاقة الأداء المتوازن العادي، حيث يتم دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية لتكوين الأداء المجتمعي، مما يكمل عملية القياس والتقييم وفق معايير المسؤولية الاجتماعية مما يُحقق الأداء المتوازن المجتمعي.

✚ تُسهم بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية في تحديد الأهداف الإستراتيجية عبر تحويلها إلى معدلات أداء بيئي وتحديد الطرق الفعالة لتحقيق هذه الأهداف، بدايةً من تحليل مسببات الأداء البيئي الحالي ومن ثم العمل على تحسينه لتحقيق الأهداف المحددة، كما توفر مؤشرات أداء تُمكن المؤسسة من التنبؤ بالأداء المستقبلي ومعالجة التحديات الماضية والحالية.

- **حجاج زينب، بصري ريمة (2017)** من خلال ما توصلت إليه من نتائج:

✚ بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربعة أبعاد تسعى إلى تحقيق التوازن والتكامل بينها، حيث يكمل كل بعد الآخر، ويمكن إضافة بعد إضافي يسمى البعد المجتمعي (بعد البيئي والاجتماعي)، وعندما يتم دمج هذا البعد مع بطاقة الأداء المتوازن، تصبح معروفة ببساطة الأداء المتوازن المستدام.

6.6. مناقشة الفرضية العامة:

من خلال تحقق صحة وصدق الفرضيات الثلاثة المتعلقة بمحاور الدراسة، يمكن أن نستنتج أن الفرضية العامة "هناك دور لأدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية" صحيحة وصادقة، وهذا ما تؤكدته دراسة هدييل عائشة (2018) من خلال ما أوصت به بناءً على ما توصلت إليه من نتائج حيث يجب على المؤسسات أن تتبع تطورات علم الإدارة الحديثة وخاصةً في مجال مراقبة التسيير، من خلال تحديث نظام قيادة أداء الموارد البشرية، يقوم هذا النظام بالاعتماد على أحدث الأدوات لمراقبة التسيير، مما يتيح تحقيق آثار إيجابية.

ففي الواقع تلعب مراقبة التسيير وأدواتها الحديثة دورًا حاسمًا في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية ورفع مستواه، حيث توفر هذه الأدوات مثل لوحات القيادة وبطاقات الأداء المتوازن وبطاقة قياس الأداء المجتمعية من خلال بعد المسؤولية البيئية والاجتماعية، نهجًا منظمًا لرصد وإدارة الجوانب المختلفة للأداء التنظيمي. وهذا ما تؤكدته دراسة كل من:

• **مرح ظاهر شكري حسن علي، (2016)** والتي توصلت إلى أنه:

✚ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى الثقة 0.05 بين عملية مراقبة التسيير والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس.

✚ ومن بين توصياتها: تحديث سياسات التطوير التربوي الإداري الفلسطيني بشكل دائم ومستمر لمواكبة التطورات العلمية والأساليب الحديثة لمراقبة التسيير وضمان التناسق مع متطلبات التطور في المجال التربوي.

• **جوادي علي، (2021)** والتي بينت نتائج دراسته: مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة مرتفع وفقًا للتقييم.

• **حجاج زينب، بصري ريمة (2017)** من خلال ما توصلت إليه من نتائج:

✚ أن نظام مراقبة التسيير يعد نظامًا شاملاً للمعلومات يهدف إلى توفير البيانات اللازمة للمديرين والمسؤولين المختلفين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات الفعالة، ومن بين الأدوات الحديثة المستخدمة في هذا النظام، نجد بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة وغيرها.

✚ إن هدف مراقبة التسيير يتمثل في تعزيز المعرفة وتطوير المهارات وتوجيه السلوك للمسيرين، وبالتالي يصبح وسيلة لرفع كفاءة الفرد وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام."

• **بن طلحة سليمة، (2017)** حيث توصلت إلى أن:

الغاية الأساسية لمراقبة التسيير هي ضمان السير السلس والأداء الفعال لجميع الوظائف، ويتحقق هذا الهدف فقط عندما يقوم المدير بأداء المهام الملقاة على عاتقه بشكل متميز بمعنى آخر يقوم كل مدير بتنفيذ المهام التنظيمية والتخطيطية والتنسيقية والتوجيهية بطريقة تضمن توافقها مع ما هو مرسوم في الخطة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.

• دراسة بوساق فتيحة، وآخرون (2021) حيث توصلت إلى ان:

أدوات مراقبة التسيير سواء التقليدية أو الحديثة تسهم في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية، ومع ذلك قد تواجه هذه المؤسسات مشكلات وعقبات تعيق سير العمل التنفيذي ومن الضروري التعامل مع هذه التحديات وتذليلها. وإليك كيفية مساهمة هذه الأدوات في تحسين الأداء الوظيفي:

1- الرؤية في الوقت الحقيقي:

لوحات القيادة: توفر رؤية في الوقت الفعلي لمؤشرات الأداء الرئيسية والمقاييس، وهذا يسمح للموظفين بالمؤسسات الرياضية بتتبع تقدمهم وأدائهم على أساس يومي، حيث أن الوصول الفوري إلى البيانات ذات الصلة يمكّن الموظفين من اتخاذ قرارات مستنيرة وإجراء تعديلات حسب الحاجة.

2- التوافق مع الأهداف التنظيمية:

بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة: فهي تعد أداة إدارية استراتيجية تساعد المؤسسات الرياضية على مواءمة أنشطتها مع أهدافها الاستراتيجية، ومن خلال تحديد الأهداف التنظيمية وتوصيلها بوضوح، يمكن للموظفين بالمؤسسات الرياضية فهم أدوارهم في تحقيق هذه الأهداف، يدعم هذا التوافق الشعور بالهدف ويساعد الأفراد على تحديد أولويات المهام التي تساهم في النجاح الشامل.

وهذا ما تؤكدته دراسة قويدر الواحد عبد الله، (2015):

بأن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة متقدمة تضم مجموعة شاملة من المؤشرات التي تتماشى مع استراتيجية المؤسسة، حيث تتيح للمستخدم فرصة لقيادة وتوجيه معايير ودوافع الأداء.

تعمل هذه البطاقة على نقل الاستراتيجية والأهداف المحددة إلى جميع أفراد المؤسسة، وتساهم في تحديد العوامل الرئيسية للنجاح من خلال استخدام مؤشرات مالية وغير مالية، بما في ذلك الكمية والنوعية، وبمدى الأثر القصير والطويل.

وتلعب بطاقة الأداء المتوازن دوراً أساسياً في قيادة المؤسسة من خلال عدة جوانب:

- تترجم رسالة واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء، مما يساعد المديرين في توجيه الطاقات والموارد والمعلومات نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- تعلم جميع العاملين بالأهداف الرئيسية، مما يساعد المديرين في نقل استراتيجية المؤسسة وربطها بأهداف الأقسام والأهداف الفردية.
- توحد المبادرات والأنشطة المتنوعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال استخدام الأهداف المحددة في بطاقة الأداء المتوازن لتوزيع الموارد وتحديد الأولويات.
- تمكّن المؤسسة من مراقبة وتعديل أي ضعف في تنفيذ الاستراتيجية، وتصحيح أي خطأ في ذلك من خلال مؤشراتنا الموزعة على الأبعاد الأربعة.

استفادة المؤسسة من بطاقة الأداء المتوازن من خلال المعلومات التي يوفرها عن الحالة العامة للمؤسسة في الجوانب الأربعة للأداة، فحين تعجز البطاقة عن ذلك يتطلب الاستفادة منها لتصميم إستراتيجية مبنية على تحليل داخلي لجميع وظائف المؤسسة لتبين نقاط القوة للمحافظة عليها وتعزيزها واكتشاف نقاط لضعف لتصحيحها وتشخيص خارجي يشمل خاصة المنافسة وتطورها وأهم العوامل المؤثرة فيها لاستخلاص التهديدات والفرص التي يتيحها السوق، لاختبار الإستراتيجية التي تناسب ذلك، مع تحديد الأهداف التي تعمل المؤسسة على تحقيقها، وتحديد مؤشرات الأداء التي تمس المحاور الأربعة للأداة مع توضيح الترابط بينهما لتوضح الإستراتيجية لجميع الموظفين، التي تعمل على ربط المؤسسة بأهدافها ومعرفة مدى التقدم في تحقيق هذه الأهداف.

3- قياس الأداء الشامل:

بطاقة قياس الأداء المجتمعية من خلال بعد المسؤولية البيئية والاجتماعية: يعمل هذا النوع من بطاقة الأداء على توسيع التركيز إلى ما هو أبعد من المقاييس المالية ليشمل الجوانب البيئية والاجتماعية، ومن خلال دمج أهداف الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، تعمل المنظمات وخاصةً الرياضية منها على تعزيز فهم أوسع للأداء ويتم تشجيع الموظفين على النظر في تأثير أفعالهم على البيئة والمجتمع، والمساهمة في اتباع نهج أكثر شمولية ومسؤولية للأداء الوظيفي. وهذا ما تؤكدته دراسة عربية محاد، خاوي محمد (2017)، من خلال مقترحاتهم:

تحتاج المؤسسة إلى مواكبة التطورات في مجال المحاسبة الإدارية وخاصةً في مراقبة التسيير، من خلال اعتماد نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام، حيث يُعتبر هذا النظام قياساً شاملاً ومتوازناً ويشمل الأبعاد الداخلية والخارجية، والمالية وغير المالية، والكمية والوصفية، إضافةً إلى الأداء المجتمعي الذي يشمل البعد البيئي والاجتماعي، ويهدف هذا النظام إلى تحقيق التوازن والاستدامة في الأداء من خلال استخدام بطاقة الأداء كأداة استشرافية تحدد توجهات الأداء وتقييم تحقيق الأهداف، وبناءً عليه تُتخذ القرارات اللازمة باستخدام إستراتيجية واضحة ومعينة الأهداف.

4- اتخاذ القرارات المبنية على البيانات:

لوحات القيادة وبطاقات الأداء: تعتمد هذه الأدوات على تحليلات البيانات لتقديم المعلومات ذات الصلة، ويعد اتخاذ القرار المبني على البيانات أمراً بالغ الأهمية لتحديد الاتجاهات والفرص ومجالات التحسين، فيمكن للموظفين استخدام هذه البيانات لتحسين سير العمل، وتعزيز الإنتاجية، واتخاذ خيارات مستنيرة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي.

5- ردود الفعل والاعتراف:

لوحات القيادة وبطاقات الأداء: توفر المراقبة المنتظمة منصةً للتعليقات والتقدير، فيمكن للموظفين الحصول على تعليقات حول أدائهم في الوقت المناسب مما يمكنهم من تعديل

استراتيجياتهم وتحسينها، إضافةً إلى ذلك فإن التعرف على الإنجازات والمعالم من خلال هذه الأدوات يشجع السلوك الإيجابي ويحفز الموظفين على مواصلة الأداء بأفضل ما لديهم.

6- تحسين مستمر:

✚ بطاقة قياس الأداء المجتمعية من خلال بعد المسؤولية البيئية والاجتماعية: من خلال دمج مقاييس المسؤولية البيئية والاجتماعية، تعمل المؤسسات على تعزيز ثقافة التحسين المستمر في ممارسات الاستدامة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى ابتكارات في العمليات والمنتجات والخدمات التي تساهم في الرفاه الاجتماعي والبيئي.

بصفة عامة تساهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي عبر توفير رؤية في الوقت الفعلي، وتنسيق الأنشطة مع الأهداف التنظيمية، وقياس الأداء بشكل شامل، وتسهيل اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، وتقديم التعليقات والتقدير، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، فتعمل هذه الأدوات على تمكين الموظفين والمؤسسات الرياضية من التكيف والتطور وتحقيق التفوق في بيئة متغيرة بشكل ديناميكي، وهذا ما تؤكدته دراسة سعدو سمية، (2015)، بتوصلها إلى:

1- اعتبار بطاقة الأداء المتوازن نظام للإدارة الاستراتيجية وقياس الأداء، تدمج بين أربع محاور إدارية

تسمح للمسيرين بتكوين نظرة شاملة عن أداء المؤسسة إذ تعمل على:

1. ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أفعال.

2. الاتصال والانسجام الذي يسهل على الإدارة توضيح الاستراتيجية وشرحها لموظفيها وربطها مع الأهداف وفقاً لنشاطاتها.

2- تشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدراً ثرياً للمعلومات وهي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة.

الفصل السابع:

الاستنتاجات

والاقتراحات

1.7. الاستنتاج العام:

- 1- تلعب أدوات مراقبة التسيير الحديثة دورًا حاسمًا في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية، حيث توفر هذه الأدوات مثل لوحات القيادة وبطاقات الأداء المتوازن وبطاقة قياس الأداء المجتمعية من خلال بعد المسؤولية البيئية والاجتماعية، نهجًا منظمًا لرصد وإدارة الجوانب المختلفة للأداء التنظيمي.
- 2- تساهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية من خلال توفير الرؤية في الوقت الفعلي، ومواءمة الأنشطة مع الأهداف التنظيمية، وقياس الأداء بشكل كلي، وتسهيل اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، وتقديم التعليقات والتقدير، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، حيث تعمل هذه الأدوات على تمكين الموظفين والمؤسسات الرياضية من التكيف والتطور والتفوق في بيئة أكثر ديناميكية.
- 3- توفر لوحة القيادة المصممة بشكل جيد رؤى قيمة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي واتخاذ قرارات مستنيرة، داعمة للنجاح الشامل للمؤسسة الرياضية.
- 4- يُبرز البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن دور حلقة التغذية الراجعة، حيث يتيح التحليل المنتظم للمقاييس المالية فرصًا لتحسين مستمر والتكيف مع التغيرات في البيئة الرياضية والخدماتية وكذا الصناعية.
- 5- بُعد العميل في بطاقة الأداء المتوازن يلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء المؤسسات الرياضية، حيث يقيس رضا المشجعين ويساهم في تحسين الأداء الوظيفي والنجاح المالي، ويساهم أيضًا في زيادة مبيعات التذاكر وحضور الجماهير، كما يساهم في بناء علاقات طويلة المدى وجماهيرية مخلصه، كما أنه يتضمن أداء اللاعبين والفرق وتواجد المؤسسة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مع إمكانية استخدام وسائل التواصل وتحليل ردود الفعل لتحسين الأداء الوظيفي.
- 6- لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن دورًا كبيرًا في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الرياضية، حيث يشمل ذلك تحسين الإدارة والموارد البشرية واعتماد التكنولوجيا وإدارة المال، بالإضافة إلى تحليل الأداء وتطوير استراتيجيات التسويق، وتحسين هذه العمليات يساهم في تحقيق الأهداف الرياضية وتعزيز سمعة المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.
- 7- بُعد التعليم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن يعد ركيزة أساسية لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز قدرة المؤسسة الرياضية على التكيف والابتكار.
- 8- بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة قوية تُعزز الأداء الوظيفي للمؤسسات الرياضية، وتساهم في تحسين العمليات الداخلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية عبر تحقيق التناغم بين الأبعاد المالية والعملاء والعمليات الداخلية وأبعاد التعلم والنمو.

الفصل السابع: الاستنتاجات والاقتراحات

9- تصميم المرافق الرياضية بمواد صديقة للبيئة وإدماج المساحات الخضراء يسهم في تحسين استدامة المؤسسة بشكل شامل، كما يمكن للاستثمار في مصادر الطاقة المتجددة، مثل الألواح الشمسية وتوربينات الرياح، أن يقلل من الاعتماد على الموارد غير المتجددة.

10- يمكن لدمج المسؤولية البيئية والاجتماعية في بطاقة قياس الأداء المتوازن المجتمعية أن يسهم في بناء عالم أكثر استدامة وشمولاً، ويحسن الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية على المدى الطويل.

2.7. التوصيات:

+ استخدام أدوات مراقبة التسيير لتحليل العمليات الداخلية وتحسين الكفاءة التشغيلية، مما يسهم في تقليل التكاليف وتحسين الإنتاجية.

+ الاستفادة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة لتقييم أداء الموظفين وتحليل الإحصائيات الفردية، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية في مجال الإدارة الرياضية.

+ ربط بيانات المشجعين وسلوكهم مع أدوات مراقبة التسيير الحديثة لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتحليل التفاعلات عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتحسين استراتيجيات التسويق وتعزيز تفاعل المشجعين.

+ تضمين مؤشرات مراقبة التسيير لقياس الأثر الاجتماعي والبيئي للمؤسسة الرياضية، وتبني مبادرات مسؤولية اجتماعية وبيئية مستدامة بناءً على البيانات الناتجة.

+ تكامل بيانات أدوات مراقبة التسيير الحديثة مع نظم إدارة القرارات لتمكين اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على الحقائق والبيانات.

+ استخدام أدوات التعلم الآلي والتحليل لتعزيز ثقافة التعلم المستمر بين الموظفين والفرق في المؤسسة الرياضية.

+ توفير أدوات قوية لفريق الإدارة لفهم الأداء وتحديد الفرص والتحديات بشكل فعال.

+ استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة لتعزيز التواصل وتبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية في المؤسسة الرياضية.

3.7. فرضيات مستقبلية:

+ أن استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة مثل لوحات القيادة يمكن أن يسهم في تحسين الإداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية من خلال توفير رؤية شاملة للأداء وتمكين اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على البيانات الفعلية.

+ أن استخدام بطاقات الأداء المتوازن والمستدام يمكن أن يعزز فهم وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة الرياضية، مما يؤدي إلى تحسين التخطيط والتنظيم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أفضل.

الفصل السابع: الاستنتاجات والاقتراحات

✚ أن دراسة استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة ستكشف عن العلاقة بين تطبيق هذه الأدوات وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الرياضية، مما قد يسهم في تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء.

✚ أن تحليل فعالية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة سيساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية، مما يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الفاعلية التشغيلية وتحقيق النتائج المرجوة.

✚ أن توجيهات الإدارة ودعمها لتبني وتطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة ستلعب دوراً حاسماً في نجاح هذه الأدوات في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية، من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة لتطبيقها بشكل فعال.

أولاً: المصادر:

القرآن الكريم.

2. حديث صححه الالباني: -الطبراني: "أبو القاسم سليمان بن أحمد بن أيوب بن مطير اللخمي الشامي الطبراني (المتوفى: 360هـ)، المعجم الأوسط، باب الالف، من اسمه أحمد، المحقق: طارق بن عوض الله بن محمد، وعبد المحسن بن إبراهيم الحسيني، دار الحرمين، القاهرة، ج1: ح897.
3. معجم الطلاب، إشراف صلاح أبو جوده، ريمون حرفوش، (بيروت: دار المشرق، 2019)، ط63.

ثانياً: المراجع:

أ/ باللغة العربية:

1/ الكتب:

4. ابتسام حسن عبد المقصود، (2016) : إدارة الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
5. ابتسام حسن عبد المقصود، (2019) : إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
6. إبراهيم جابر السيد أحمد، عصام محمود حسن هنطش، (2019)، : إدارة الابتكار والتطوير للمنظمات الحديثة، ط1، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، دسوق-مصر، دار الجديد للنشر والتوزيع، زرالدة-الجزائر،
7. أحمد نسيب بن مبارك، (2023) : دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل الأداء العام بالمؤسسة الاقتصادية، النشر الجامعي الجديد، تلمسان -الجزائر.
8. أسيا قرنان، (2017)، : مدخل إلى استراتيجية الأداء الفعال، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الدويرة-الجزائر.
9. الالفى ليلي، (2023)، : المعايير الحديثة في تقييم الأداء للعاملين، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية.
10. البشير عربي، (2024): إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات المعاصرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان.
11. تهاني بنت عبد الله آل سميح، (2020)، تقييم الأداء المؤسسي في ضوء مدخل قياس الأداء المتوازن، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
12. حسن أحمد الشافعي، (2014)، الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي في المؤسسات الرياضية، ط1، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لندنيا الطباعة- الإسكندرية.
13. حسين حريم، (2019)، : مبادئ الإدارة الحديثة-النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة-، ط6، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

14. سعد سلمان المشهداني، (2019)، : منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع-الأردن.
15. سمية بنت سلمان الجريوي، (2021)، : إدارة الأداء وقياسه في ضوء تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
16. صلاح الدين شروخ، (2019)، : منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة-الجزائر.
17. عبد الرحمن سيار، (2014)، : إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، ط1، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية-مصر.
18. عبد الرزاق بن حبيب، (2013)، : اقتصاد وتسيير المؤسسة، المجلد(05)، ديوان المطبوعات الجامعية.
19. عريوة محاد، طلال زغبة، (2020) : بطاقة الأداء المتوازن المستدام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
20. علي الزغبى، عبد الوهاب بن بريكة، (2013)، : مبادئ الإدارة-الأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
21. كريم محمد محمود الحكيم، (2015) : إدارة المؤسسات الرياضية، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لدنيا الطباعة، ط1، الإسكندرية.
22. مجيد الكرخي، (2020)، : مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن.
23. محمد أحمد حلمي، عمر حلمي محمد، (2024)، : التمكين في المجال الرياضي، ط1، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، دسوق-مصر.
24. محمد السيد حلاوة، ممدوح البدرى محمد، (2023)، : الإحصاء والقياس الاجتماعي-الإحصاء الوصفي-الجزء الأول، دار الطباعة الحرة للطبع والنشر والتوزيع بالإسكندرية-مصر.
25. محمد السيد حلاوة، ممدوح البدرى محمد، (2023)، : الإحصاء والقياس الاجتماعي-الإحصاء التحليلي-الجزء الثاني، دار الطباعة الحرة للطبع والنشر والتوزيع بالإسكندرية-مصر.
26. محمد عبد المحسن أحمد، خالد محمد عبد الجابر، (2024)، : إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية، ط1، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، دسوق-مصر.
27. محمد محمود علاونة، (2014)، : الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، ط (1)، دار البداية، عمان.
28. محمود صديق عبد الواحد، (2024)، : المؤسسات الرياضية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، ط1، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، دسوق-مصر.

29. مصطفى حميد حسين، (2021)، : إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، ط1، دار الوفاق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
30. مصطفى كافي، فنار كافي، (2020) : مدخل الى الإدارة الرياضية، مؤسسة الورق-الأردن، الدار الجزائرية-الجزائر.
31. مصطفى كولار، وآخرون، (2019)، : تسيير إدارة الموارد البشرية، ط1، ألفا للوثائق نشر-استراد وتوزيع للكتب، قسنطينة-الجزائر.
32. مصطفى يوسف، (2018)، : إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن.
33. منال طلعت محمود، (2013) : أساسيات علم الإدارة، ط1، دار الكتب والوثائق القومية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
34. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، (2015) : السلوك التنظيمي في المجال الرياضي، ط1، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، دسوق-مصر.
35. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، (2024) : أثر وأبعاد العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، ط1، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، دسوق-مصر.
36. ناصر نورالدين عبد اللطيف، (2024) : الأساليب الحديثة والإدارة الاستراتيجية للتكلفة (تكاليف الجودة، نظام التحسين المستمر، المحاسبة عن تكاليف الاستدامة ...)، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية.
- 2/ المقالات والملتقيات:**
37. برباش نورالدين، بوصلح النذير، (2022): "بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة التسيير الحديثة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية (دراسة ميدانية بمؤسسة الشباب والرياضة لولاية المسيلة)"، مجلة الابداع الرياضي، المجلد (13)، العدد (02)، ص:388-408.
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/205804>
38. برباش نورالدين، بوصلح النذير، (2023): "تطبيق الأدوات المحاسبية لتقييم المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسات الرياضية من أجل تحسين أدائها الوظيفي - تجربة قطر وبعض النوادي العالمية"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد (8)، العدد (2)، ص:58-84.
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/238456>
39. بطاهر بختة، بوطلاحة محمد، (2018)، : "المسؤولية البيئية ومدى فعاليتها في تحسين سلوك المؤسسة اتجاه التحديات البيئية التي تواجهها -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم ومؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد (05)، ص: 87-103
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/64321>

40. بن بلقاسم سفيان، الواحشي وردة، (2015)، : "بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية-، العدد 23(2)، ص: 175-158.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/417/4/2/85768>

41. بن زكورة العونية، (2020): "مراقبة التسيير ودورها في تحسين معايير تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، المجلد (16)، العدد (1)، ص: 122-105

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/118869>

42. بوساق فتيحة، وآخرون، (2021)، "دور نظام مراقبة التسيير للمنشآت الرياضية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر"، مجلة التحدي، المجلد (13)، العدد (1)، ص: 119-132.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/142849>

43. حجاج زينب، بصري ريمة، (2017)، " بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة كأدوات حديثة لمراقبة التسيير"، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2-الجزائر.

44. خلف الله كريم، بريكة السعيد، (2018)، : نظام لوحات القيادة الحديث ودوره في تقييم الأداء المستدام- دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة-، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد (05)، العدد(02)، ص: 511-493

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/75423>

45. دلهوم محمد الأمين، بغداد كربيالي، (2019)، : "بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن و مساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة - وحدة وادي الفضة -الشلف-"، Revue Algérienne d'Economie de gestion، المجلد (12)، العدد (01)، ص: 192-168.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/82241>

46. عريوة محاد، خاوي محمد، (2017) : "أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية"، جامعة المسيلة-الجزائر، المجلد (2)، العدد (4)، ص: 148-131

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/39987>

47. عماد صغير، لطيفة بهلول، (2021): "استخدام نموذج مختلط من هندسة القيمة ونمذجة معلومات البناء لتحقيق الاستدامة في المنشآت الرياضية القطرية - على ضوء تنظيم قطر لكأس العالم 2022"، مجلة إدارة لأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد (07)، العدد (02)، ص: 48-33.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/313/7/2/174924>

3/ رسائل الدكتوراه:

48. إسماعيل بلحنيش، (2022)؛ "مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في ترشيد اتخاذ قرارات الإدارة الرياضية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3.
49. بن طلحة سليمة، (2021)، واقع أدوات مراقبة التسيير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر وأفاقها، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.
50. جوادي علي، (2021)، " الحوافز وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة.
51. خلف الله كريم، (2012)، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-الجزائر.
52. سعدو سمية، (2015)، : دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء في المؤسسة - حالة مؤسسة م ع ا. ريتلم. ش ذ ا-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.
53. سعودي نادية، (2018)، "مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة-الجزائر.
54. صلحاي سمير، (2018)، : "الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء-دراسة مقارنة لمؤسسات الاتصالات في الجزائر(جيزي، نجمة، موبيليس)"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1 الحاج لخضر-الجزائر.
55. عمري سامي، (2021)، : " دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة-"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس1 سطيف-الجزائر.
56. قويدر الواحد عبد الله، (2015)، : دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات -حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.

57. لصاق نصرالدين، (2023)، : " دور بطاقة قياس الأداء المتوازنة في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، نموذج مقترح في مؤسسة صناعة الإسمنت بسور الغزلان"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.
58. لوثن محمد، (2015)، : "أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين الواقع والتطبيق وضرورة التغيير لتحسين الأداء -دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر-"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1 الحاج لخضر - الجزائر3.
59. مرح طاهر شكري حسن علي، (2016)، "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس-فلسطين.
60. هدييل عائشة، (2018)، " أثر الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير على قياس وقيادة أداء الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.

4/ المواقع الالكترونية:

61. لمياء حسن، (2022/11/16) دليلك-للابتكار/كأس-العالم-<https://ssirarabia.com> والمسؤولية-الاجتماعية
62. الأخضر، 2022/09/15، التحول الأخضر يزحف إلى المستقبل/<https://greenfue.com> عالم الرياضة،
63. <https://www.almaany.com> معجم المعاني الجامع، 2024/01/05

ب/ باللغة الاجنبية:

64. Agnieszka Bie ńkowska and Katarzyna Tworek. (2020). "Job Performance Model Based on Employees' Dynamic Capabilities (EDC)". journal sustainability. Vol 12, no6 p-p 2250-2275
65. Ann Björk, Malin Sjöstrand , (2011) , "MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS: THE RECIPE FOR STRATEGIC VISUALIZATION", Master Thesis, Uppsala University.
66. George Sheppard. (2016) " Work-Life Balance Programs to Improve Employee Performance". Doctor of Business Administration. Walden University.
67. Héléna Ioning et autre "le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre", édition dunond, 2éme édition, paris 2013.
68. joan anitah busingye. (2018). "performance management systems and employee performance at united nations regional service center-entebbe". a research dissertation. uganda management institute, kampala.

69. Martin Anokwah Owusu. (2020). "Strategies to Improve Employee Retention in the Small Retail Industry". Doctor of Business Administration. Walden University.
70. Oana Velcu-Laitinen, Ogan M. Yigitbasioglu, (2012) " The Use of Dashboards in Performance Management: Evidence from Sales Managers", The International Journal of Digital Accounting Research vol. 12, pp. 39 – 58.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



Institute of Science and Techniques of Physical
and Sports Activities
Assistant Director of charge of post-graduation and
research Scientific and external relations
Tel / Fax : + 213 35 33 23 72

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث
العلمي و العلاقات الخارجية
+213 35 33 23 72 Tel / Fax :

المسيلة في 28/02/2020

الى السيد: مدير مدرسة السيد والرياضة
بولاية المسيلة

تسهيل مهمة إجراء بحث ميداني

يسعدني أن اهدي إليكم أرقى تحياتي وتحيات أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة.

نتشرف ان نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب: مهاشة فورا الدين
المسجلة بالسنة: السادسة تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية
للقيام بدراسة ميدانية في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه بعنوان: أدوات من أجل التسيير
المدني ودورها في تسيير الإدارة الرياضية في ظل المؤسسات
الرياضية بولاية المسيلة
وذلك يتطلب تطبيق: (مقياس / استبيان / تجربة ميدانية) مع مدرسة السيد رياضية على مستوى
مؤسستكم المحترمة علما ان جمع البيانات المحصل عليها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.
لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا .
تفضلوا بقبول اسمى معاني التقدير والاحترام.

المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث
العلمي والعلاقات الخارجية



الداكتور
كريميش عبد المالك فريد

توقيع الاستاذ المشرف

موافقة الهيئة المعنية

مديرة الشان: تريف
رئيس مصلحة: تريف
التكوين وادارة الوسائل: تريف

تريف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de M'Sila
Institut des Sciences et Techniques
des Activités Physiques et Sportives.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

المسيلة في: 2023/02/28

الى السيد: مدير ديوان مؤسسات الشباب بالمسيلة

تسهيل مهمة إجراء بحث ميداني

يسعدني أن اهدي إليكم أرقى تحياتي وتحيات أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة.
نتشرف ان نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب: برباش نورالدين المسجلة بالسنة: السنة الثالثة
للقيام بدراسة ميدانية في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه بعنوان: أدوات مراقبة التسيير الحديثة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية بولاية المسيلة
وذلك يتطلب تطبيق: (مقابلة، مقياس / استبيان / تجربة ميدانية) على مستوى مؤسساتكم المحترمة علما ان جمع البيانات المحصل عليها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.
لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا .
تفضلوا بقبول اسمى معاني التقدير والاحترام.

نائب المدير المكلف بما بعد التدرج
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الدكتور
كريم بن عبد المالك فريد

توقيع الاستاذ المشرف

د. بومصلح النذير

موافقة الهيئة المعنية



البريد الإلكتروني : staps_msila@yahoo.fr

الهاتف الفاكس : 035 55 80 96

ان : ص ب 166 حي اشيليا المسيلة- الجزائر

المسيلة في: 2023/02/28

الى السيد: مدير ديوان المكون المتعدد الرياضات
بالمسيلة

تسهيل مهمة إجراء بحث ميداني

يسعدني أن اهدي إليكم أرقى تحياتي وتحيات أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة.
نتشرف ان نلتهم من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلاب: برياش نورالدين المسجلة بالسنة: السنة الثالثة
تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية
للقيام بدراسة ميدانية في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه بعنوان: أدوات مراقبة التسيير الحديثة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية بولاية المسيلة
وذلك يتطلب تطبيق: (مقابلة، مقياس / استبيان / تجربة ميدانية) على مستوى مؤسستكم المحترمة علما ان جمع البيانات المحصل عليها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.
لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا .
تفضلوا بقبول اسمى معاني التقدير والاحترام.

نائب المدير المكلف بما بعد التدرج
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

كريميش عبد المالك فرياد

توقيع الاستاذ المشرف

ديبوميل الشرف

موافقة الهيئة المعنية



رئيس وحدة الملعب المتعدد الرياضات
- زوتال البشير -
جعيل حيدر

المسيلة في: 2023/02/28

الى السيد: رئيس رابطة كرة القدم لولاية المسيلة

تسهيل مهمة إجراء بحث ميداني

يسعدني أن اهدي إليكم أرقى تحياتي وتحيات أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة.

نتشرف ان نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلاب: برباش نورالدين المسجلة بالسنة: السنة الثالثة تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية للقيام بدراسة ميدانية في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه بعنوان: أدوات مراقبة التسيير الحديثة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية بولاية المسيلة وذلك يتطلب تطبيق: (مقابلة، مقياس / استبيان / تجربة ميدانية) على مستوى مؤسستكم المحترمة علما ان جمع البيانات المحصل عليها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا .
تفضلوا بقبول اسمى معاني التقدير والاحترام.

نائب المدير المكلف بما بعد التدرج
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

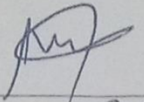
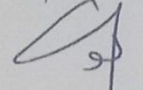
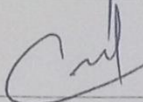
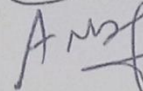
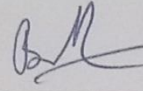
توقيع الاستاذ المشرف

د. بوضياف الشير

موافقة الهيئة المعنية

بوضياف الشير

ملحق رقم (02): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين ووظائفهم.

الرقم	اسم ولقب المحكم	الرتبة	الجامعة	الامضاء
01	مزجوي مخلوف	أستاذ	المسيلة	
02	نوسري بوبكر	أستاذ محاضر	المسيلة	
03	أسامة مرنيذ	أستاذ	المسيلة	
04	محمدان عبد الحليم	أستاذ	المسيلة	
05	بلخير عبد القادر	دكتوراه	المسيلة	



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الاستبيان

أخي الكريم... أختي الفاضلة...

الاستبانة التي بين أيديكم جزء من دراسة أكاديمية تعد استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه LMD تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء حول "أدوات مراقبة التسيير الحديثة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية بولاية المسيلة"، لذا نرجو التفضل بالمساعدة من خلال الإجابة عن جميع فقرات الاستبيان والتعبير عن رأيك بصدق وأمانة، علماً أن الإجابات ستأخذ طابع السرية لأنها تستخدم في أغراض البحث العلمي فقط. يرجى قراءة العبارات بتركيز والإجابة بصراحة ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك في الحكم على العبارة، كما نرجو منك عدم تكرار الإجابة.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

إشراف الاستاذ الدكتور:

بوصلاح النذير

طالب الدكتوراه:

برباش نورالدين

المؤسسة الرياضية:

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	أسئلة المحور الاول: مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية لولاية المسيلة.
					1- توفر لوحة القيادة نظرة عامة واضحة على مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة بالأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.
					2- يتيح الوصول إلى البيانات في الوقت الفعلي من خلال لوحة القيادة للموظفين اتخاذ قرارات واضحة واتخاذ إجراءات سريعة لتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
					3- تساعد لوحة القيادة في تحديد مجالات التحسين وتسلط الضوء على الاختلالات أو المشكلات المحتملة التي تؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.
					4- تعزز لوحة القيادة الشفافية والمساءلة في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية، وذلك من خلال تصور البيانات والمقاييس.
					5- تسهل لوحة القيادة تحديد الأهداف ومراقبة التقدم نحو أهداف الأداء في المؤسسات الرياضية.
					6- يساعد تتبع مقاييس الأداء بانتظام في لوحة القيادة الموظفين على الحفاظ على تركيزهم وتحفيزهم لتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
					7- تتيح لوحة القيادة المناقشات القائمة على البيانات وتسهل التواصل والتعاون بشكل أفضل بين أعضاء الفريق في المؤسسات الرياضية.
					8- تسمح لوحة القيادة بالتخصيص والمرونة، مما يتيح للموظفين عرض مقاييس محددة ذات صلة بأدوارهم ومسؤولياتهم، والمساهمة في تحسين أدائهم داخل المؤسسة الرياضية.
					9- يشجع استخدام لوحة القيادة على التحسين المستمر من خلال تحديد الاتجاهات والأنماط التي يمكن أن توجه استراتيجيات تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية.
					10- تلعب لوحة القيادة بشكل عام دورًا مهمًا في تحسين الأداء الوظيفي من خلال توفير رؤى قيمة، وتعزيز المساءلة، وتسهيل اتخاذ القرار المستند إلى البيانات في المؤسسات الرياضية.
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	أسئلة المحور الثاني: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال جميع أبعادها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية لولاية المسيلة.

أولاً: البعد المالي:				
				11- تؤثر الإدارة الفعالة للموارد المالية بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.
				12- تنفيذ عمليات التخطيط المالي والميزانية السليمة يعزز الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.
				13- تساهم إجراءات مراقبة التكاليف الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.
				14- التقارير والتحليلات المالية الدقيقة تدعم اتخاذ القرار والأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.
				15- تعمل مواءمة الأهداف والغايات المالية مع أهداف الأداء الفردي على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.
				16- يساعد تخصيص الموارد المالية في الوقت المناسب والفعال بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.
				17- يساهم تركيز المنظمة على تحقيق الاستدامة المالية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.
				18- يساعد البعد المالي في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.
ثانياً: بعد العملاء: (الرياضيون، المناصرون، المتفرجون....)				
				19- تدعم بطاقة الأداء المتوازن المساءلة والشفافية في إدارة علاقات العملاء وكذلك رضاهم وولائهم الفعال في المؤسسات الرياضية.
				20- تضمن بطاقة الأداء المتوازن تجربة إيجابية وملفتة للرياضيين والمناصرين والمتفرجين والمساهمين... في المؤسسات الرياضية.
				21- يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين عمليات صنع القرار في إدارة علاقات العملاء في المؤسسات الرياضية.
				22- يؤثر فهم الموظفين لبطاقة الأداء المتوازن في بُعد العميل بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي في المؤسسات الرياضية.
				23- يشجع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الرياضية على الابتكار والإبداع بين الموظفين في إدارة علاقات العملاء.
				24- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على مواءمة أهداف العملاء ورضاهم مع أهداف الأداء الفردي في المؤسسات الرياضية.
				25- يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بُعد العميل (الرياضيون، المشاركون، المتفرجون، إلخ) إلى تحسين الأداء التنظيمي العام في المؤسسات الرياضية.
ثالثاً: بعد العمليات الداخلية:				

					26- يتم اشراك جميع العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة لتحسين أدائهم بالمؤسسة الرياضية.
					27- يلتزم كلُّ من الموظفين بالمؤسسة الرياضية واللاعبين المنتمين لها بأوقات الخروج من المؤسسة والدخول إليها مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.
					28- توجد بمؤسستكم الرياضية خريطة لتنفيذ الإستراتيجية وتوضيح العلاقات للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي بها.
					29- يتم تصميم الإجراءات بما يتلاءم مع جودة الخدمة وهذا يؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية.
					30- يتم تقديم الخدمات الطبية بجودة عالية مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية.
					31- تهتم المؤسسة الرياضية بتوفير بيئة عمل صحية للعاملين تساهم في تحسين أدائهم.
رابعاً: بعد التعلم والنمو:					
					32- تقدم المؤسسة الرياضية برامج تدريبية كافية لتطوير قدرات الموظفين وفق احتياجاتها الاستراتيجية يساهم في تطوير أدائهم الوظيفي.
					33- تهتم المؤسسة الرياضية بالكفاءة المهنية العالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة لها وتحسين أداء موظفيها.
					34- تعمل المؤسسة الرياضية على تعزيز قيم الابداع والابتكار عند العاملين بالمؤسسة، مما يساهم في تحسين الاداء.
					35- تهتم المؤسسة الرياضية بتحسين معدل الرضا العام للعاملين بصورة مستمرة ما يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.
					36- تهتم المؤسسة الرياضية بالاستفادة من التطورات التكنولوجية لتحسين الأداء الوظيفي.
					37- تلتزم المؤسسة الرياضية بتنفيذ الفرص التدريبية وفق ما هو مخطط لها بالموازنة السنوية للمساهمة في تحسين أداء موظفيها.
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	أسئلة المحور الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعدها الخاص بالمسؤولية البيئية والاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
					38- المؤسسة الرياضية لديها اهتمام واضح وصريح بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، والذي بدوره يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.
					39- يعد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية.
					40- يساعد الاهتمام المنتظم بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في خلق بيئة

					عمل إيجابية ورضا الموظفين، ما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.
					41- تقوم المؤسسة الرياضية بإبصال أهمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية لجميع الموظفين بشكل فعال، للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي.
					42- يدرك الموظفون مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة لتقييم المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الرياضية، للمساهمة في تحسين أدائهم الوظيفي.
					43- توفر المؤسسة الرياضية التدريب والموارد الكافية لمساعدة الموظفين على المساهمة في جهود المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم الوظيفي.
					44- تؤثر مشاركة الموظف في مبادرات المسؤولية الاجتماعية والبيئية بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.
					45- تكريم الموظفين بالمؤسسة الرياضية، ومكافأتهم لمشاركتهم النشطة في جهود المسؤولية الاجتماعية والبيئية يحسن من أدائهم الوظيفي.
					46- تتوافق مبادرات المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الرياضية مع الرسالة والقيم الشاملة للمؤسسة.
					47- بشكل عام، تلعب المسؤولية الاجتماعية والبيئية دورًا مهمًا في تحسين الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية.

ع 5 تسهل لوحة القيادة تحديد الأهداف ومراقبة التقدم نحو أهداف الأداء في المؤسسات الرياضية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	6.9	6.9	6.9
غير متأكد	6	10.3	10.3	17.2
موافق	21	36.2	36.2	53.4
موافق بشدة	27	46.6	46.6	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Statistics

المحور الاول

N	Valid	58
	Missing	0
	Mean	4.0207
	Std. Deviation	.88472

ع 14 التقارير والتحليلات المالية الدقيقة تدعم اتخاذ القرار والأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	13	22.4	22.4	22.4
غير موافق	4	6.9	6.9	29.3
غير متأكد	8	13.8	13.8	43.1
موافق	8	13.8	13.8	56.9
موافق بشدة	25	43.1	43.1	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Statistics

البعد المالي

N	Valid	58
	Missing	0
	Mean	3.9353
	Std. Deviation	.69033

ع 21 يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين عمليات صنع القرار في إدارة علاقات العملاء في المؤسسات

الرياضية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير متأكد	19	32.8	32.8	32.8
موافق	29	50.0	50.0	82.8
موافق بشدة	10	17.2	17.2	100.0

الملاحق

	Total	58	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

Statistics

بعد العملاء

	N	Valid	58
		Missing	0
	Mean		4.0936
	Std. Deviation		.65304

ع30 يتم تقديم الخدمات الطبية بجودة عالية مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	13	22.4	22.4	22.4
	غير موافق	4	6.9	6.9	29.3
	غير متأكد	8	13.8	13.8	43.1
	موافق	12	20.7	20.7	63.8
	موافق بشدة	21	36.2	36.2	100.0
Total		58	100.0	100.0	

Statistics

بعد العمليات الداخلية

	N	Valid	58
		Missing	0
	Mean		3.9971
	Std. Deviation		.76567

ع36 تهتم المؤسسة الرياضية بالاستفادة من التطورات التكنولوجية لتحسين الأداء الوظيفي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	12.1	12.1	12.1
	غير متأكد	6	10.3	10.3	22.4
	موافق	28	48.3	48.3	70.7
	موافق بشدة	17	29.3	29.3	100.0
Total		58	100.0	100.0	

Statistics

Statistics

المحور الثاني

	N	Valid	58
		Missing	0
	Mean		4.0080
	Std. Deviation		.68275

بعدالتعليموالنمو

N	Valid	58
	Missing	0
	Mean	4.0057
	Std. Deviation	.72612

44ع تؤثر مشاركة الموظف في مبادرات المسؤولية الاجتماعية والبيئية بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	6.9	6.9	6.9
غير متأكد	9	15.5	15.5	22.4
موافق	20	34.5	34.5	56.9
موافق بشدة	25	43.1	43.1	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Statistics

المحور الثالث

N	Valid	58
	Missing	0
	Mean	4.1586
	Std. Deviation	.70835

		المحور الاول		
	Category	Observed N	Expected N	Residual
1	1.00	1	11.6	-10.6-
2	2.00	8	11.6	-3.6-
3	3.00	6	11.6	-5.6-
4	4.00	33	11.6	21.4
5	5.00	10	11.6	-1.6-
Total		58		

Test Statistics

	المحور الاول
Chi-Square	53.207 ^a
df	4
Asymp. Sig.	.000

الملاحق

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 11.6.

Frequencies

ع12 تنفيذ عمليات التخطيط المالي والميزانية السليمة يعزز الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية.					
	Observed N	Expected N	Residual	Category	Observed N
1	0	11.6	-11.6-		0
2	0	11.6	-11.6-		0
3	17	11.6	5.4	غير متأكد	9
4	27	11.6	15.4	موافق	26
5	14	11.6	2.4	موافق بشدة	23
Total	58				58

Notes

	Output Created	13-JAN-2024 22:21:59
	Comments	
Input	Data	\spss محاولة 17=C:\Users\ddd\Desktop\برباش مخرجات58.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	58
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
	Syntax	NPAR TESTS /CHISQUARE=المحور2(1,5) /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01
	Number of Cases Allowed	196608

Chi-Square Test

Frequencies

البعد المالي			
Category	Observed N	Expected N	Residual

الملاحق

1		0	11.6	-11.6-
2	2.00	5	11.6	-6.6-
3	3.00	24	11.6	12.4
4	4.00	29	11.6	17.4
5		0	11.6	-11.6-
Total		58		

Test Statistics

البعد المالي	
Chi-Square	66.310 ^a
df	4
Asymp. Sig.	.000

Chi-Square Test

Frequencies

		بعد العملاء		
	Category	Observed N	Expected N	Residual
1		0	11.6	-11.6-
2	2.00	3	11.6	-8.6-
3	3.00	10	11.6	-1.6-
4	4.00	39	11.6	27.4
5	5.00	6	11.6	-5.6-
Total		58		

Test Statistics

بعد العملاء	
Chi-Square	85.621 ^a
df	4
Asymp. Sig.	.000

Chi-Square Test

Frequencies

		بعد العمليات الداخلية		
	Category	Observed N	Expected N	Residual
1		0	11.6	-11.6-
2	2.00	5	11.6	-6.6-
3	3.00	24	11.6	12.4
4	4.00	21	11.6	9.4
5	5.00	8	11.6	-3.6-
Total		58		

Test Statistics

بعد العمليات الداخلية	
Chi-Square	37.345 ^a
df	4
Asymp. Sig.	.000

Chi-Square Test

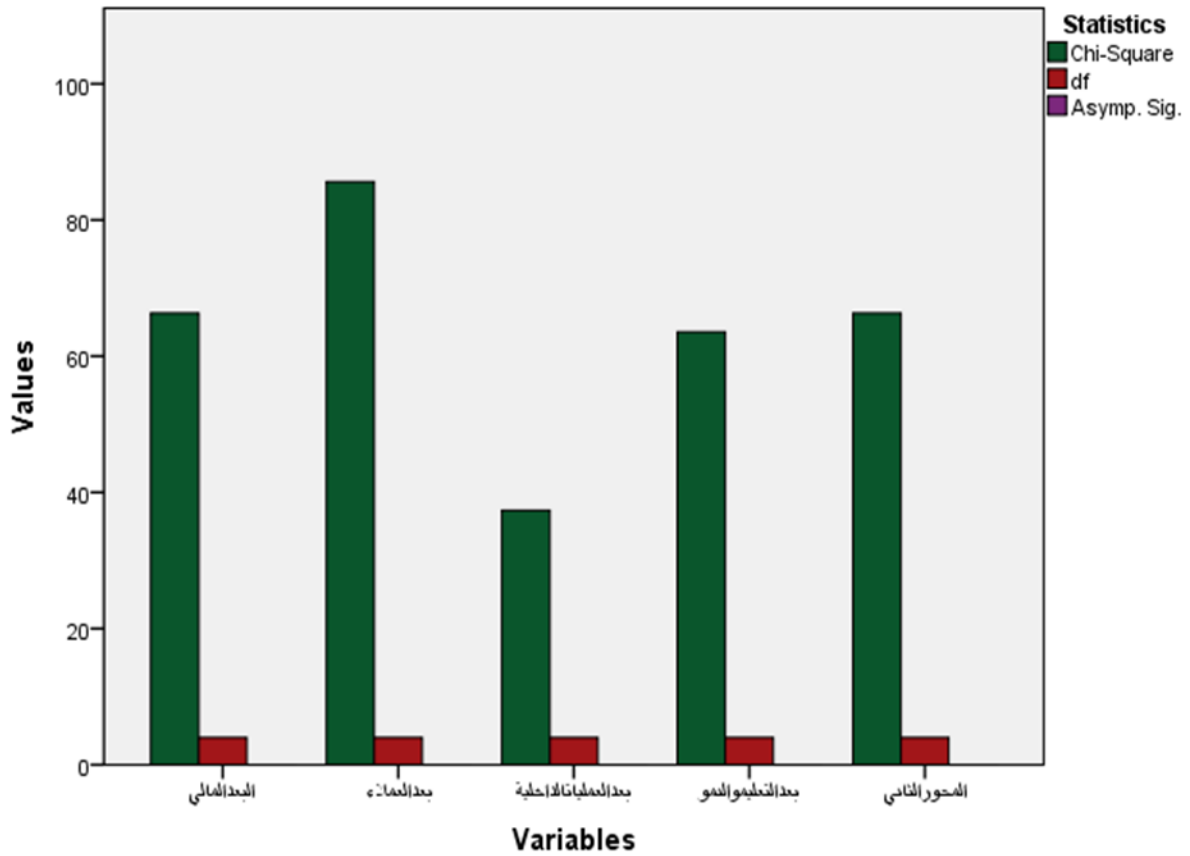
Frequencies

		بعدالتعليموالنمو		
	Category	Observed N	Expected N	Residual
1		0	11.6	-11.6-
2	2.00	7	11.6	-4.6-
3	3.00	10	11.6	-1.6-
4	4.00	35	11.6	23.4
5	5.00	6	11.6	-5.6-
Total		58		

Test Statistics

		بعدالتعليموالنمو
Chi-Square		63.552 ^a
df		4
Asymp. Sig.		.000

Test Statistics



Test Statistics

الملاحق

	ع38 المؤسسة الرياضية لديها مقاييس واضحة ومحددة جيداً لقياس المسؤولية الاجتماعية والبيئية، للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي.	ع39 يعتبر قياس المسؤولية الاجتماعية والبيئية عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية.	ع40 يساعد قياس المسؤولية الاجتماعية والبيئية بانتظام في خلق بيئة عمل إيجابية ورضا الموظفين، ما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.	ع41 تقوم المؤسسة الرياضية بإيصال أهمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية لجميع الموظفين بشكل فعال، للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي.	ع42 يدرك الموظفون مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المستخدمة لتقييم المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الرياضية، للمساهمة في تحسين الأداء
Chi-Square	51.138 ^a	42.862 ^a	46.655 ^a	62.172 ^a	39.759 ^a
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000