

الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية وعلاقته بتطبيق آليات الحكامة بالجزائر

The importance of applying some principles of governance within sports Infrastructures in Algeria

سعدودي شيخ*¹

مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية، جامعة البويرة، (الجزائر) Ch.saadoudi@univ-bouira.dz

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية وعلاقته بتطبيق آليات الحكامة بالجزائر، من أجل النجاح في خلق وتفعيل مناخ تنظيمي ملائم وإيجابي من شأنه أن يشجع على توفير أجواء هادفة ترصد سبل الثبات والاستقرار للأفراد، تم إعداد استبيان وتحليله عن طريق البرنامج الإحصائي *spss*، حيث تم توزيع 30 استمارة عن موظفي المركب الرياضي الجوازي بأفلو، وتم التوصل إلى تحقيق الهدف المنشود. توصلنا على عدة نتائج كان أهمها أن جل المؤسسات قد اهتمت بالتطوير الإداري وذلك عبر مراحل إدارية مختلفة كل هذا من أجل تطبيق آليات الحكامة، حيث أن الإطار المؤسسي اللازم لتثبيت جذورها يتطلب إصلاح الكثير من القوانين واللوائح المعمول بها من تنظيم واتخاذ قرارات. كلمات مفتاحية: الأداء الإداري، المؤسسات الرياضية، آليات الحكامة

Abstract:

This study aims to identify the contribution of administrative performance in sports institutions and its relationship to the application of governance mechanisms in Algeria, in order to succeed in creating and activating an appropriate and positive organizational climate that would encourage the provision of a purposeful atmosphere that monitors ways of stability and stability for individuals, a questionnaire was prepared and analyzed through the statistical program *spss*, where 30 forms were distributed to the employees of the sports complex in Aflou, and the desired goal was reached.

We reached several results, the most important of which was that most institutions were interested in administrative development through various administrative stages, all in order to implement governance mechanisms, as the institutional framework necessary to establish its roots requires reforming many laws and regulations in force from organizing and making decisions.

Keywords: Administrative performance, sports institutions, governance mechanisms

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

تساعد الإدارة في تقوية الضوابط الاجتماعية والسياسية بالمؤسسات وتعزيز ثقافة محاربة الفساد بتطبيق مبادئ الحكامة أو الحوكمة أو الحكامية الرشيدة، فمفهوم حكمة المؤسسات مفهوم حديث التطبيق قديم الجذور والمنطلقات في العديد من الدول المتقدمة والناشئة خلال نهاية القرن الماضي، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها دول العالم، فموضوع حكمة المؤسسات وخاصة المؤسسات الرياضية من المواضيع التي تهم كل دول العالم المتقدم.

مع شيوع ظاهرة العولمة وانهيار الحواجز التجارية والعوائق الخاصة بانتقال رؤوس الأموال بين الدول تزايدت أهمية هذا المفهوم في البلدان العربية مع تزايد الممارسات في بورصات المالية للدول العربية، ففي ظل ارتفاع ضغوط المنافسة على المستويين المحلي والدولي أصبح التدقيق الداخلي وعلاقته بحكمة المؤسسات الرياضية من المواضيع التي تركز عليها هذه الدول، وحتى تستطيع هذه المؤسسات ضمان بقاءها والاستمرارية والمنافسة، عملت بعض الدول على تطوير مبادئ الحكامة من خلال خدمات التأكيد والاستشارة التي تقدمها. (مصطفى يوسف، كولار مصطفى، و إيمان، 2018، صفحة 17)

وتعد مؤشرات الحكامة مؤشرات ذات أبعاد سياسية واقتصادية، وتحتوي على مبادئ يحدد تطبيقها مدى تحقيق الدولة للحكم الصالح، ومن أهم هذه المبادئ هو وجود الجوانب المرتبطة بتسيير المؤسسات الرياضية، وكذلك الشفافية ومحاربة الفساد، حيث تعد مؤشرات الحكامة من المؤشرات التي تقيس مدى التقدم والتطور الحاصل في الدول في التسيير المحكم للإدارة الرياضية من تخطيط وتنظيم عالي المستوى من أجل زيادة الإبداع الإداري الرياضي لتطبيق آليات الحكامة. (عمر ياسين و عماد مصطفى، 2015، صفحة 274)

قد أصبحت حكمة المؤسسات الرياضية من بين المواضيع الحديثة بعدما تم التطرق إليه في جميع الميادين وعلى كافة المستويات وذلك بعد سلسلة الأزمات المالية والتسييرية المختلفة، إذ أن تطبيق حكمة المؤسسات الرياضية ما هو إلا إسقاط لسبيل تنميتها انطلاقاً من ضمان مصالح وأهداف متعاملين فيها. (علاء فرحان و إيمان شبحان، 2011، صفحة 27)

إن زيادة أهمية الحكامة في عصرنا الحالي ولدت العديد من الدراسات ودورها لقياس جودتها في المؤسسات الرياضية ودورها في رفع المستويات سواء من الجانب الإداري أو من الجانب المنافساتي ورفع قيمة الأرباح التي تقدمها هذه المؤسسة وكذلك التنبؤ لاستمراريتها أو فشلها على المدى الطويل. (ثابت و سيد أحمد، 2017، صفحة 54)

حيث شهدت السنوات الأخيرة العديد من حالات الإدارة والفساد في أوساط المؤسسات والمنظمات الرياضية سواء المحلية أو الدولية التي هزت عرش الاتحاد الدولي لكرة القدم إلى تناول منشطات في أوساط الرياضيين فأصبحت بذلك الرياضة مستنقعة لتكاثف هذا الوباء وقبله لكل من هب ودب من أجل الاستثمار في هذا القطاع وحتى أن البعض وجدها فرصة مناسبة من أجل تحقيق مآرب والاستفادة مادياً قدر الإمكان (شريف، 2016، صفحة 53)

إن النجاح في خلق وتفعيل مناخ تنظيمي ملائم وإيجابي من شأنه أن يشجع على توفير أجواء هادئة ترصد سبل الثبات والاستقرار للأفراد وللمنشآت الرياضية من خلال تبنيها لأنظمة التسيير التي تسعى إلى تطبيق نماذج الإدارة للوظائف القبلية والوظائف البعيدة للموارد البشرية، تطبيقاً فعالاً وصارماً تعتمد المنشأة الرياضية على بلوغ الأهداف المرجوة (يعيط، 2014، الصفحات 76-77).

2. الإشكالية:

تعاني المؤسسات الرياضية الجزائرية من تدني مستوى المخرجات المقدمة إذ أنه من الضروري الاهتمام بموضوع تحسين وتطوير الأداء الإداري داخلها في ضوء تطبيق آليات الحكامة وعلى أهمية هذه العلاقة وترابط مؤشرات الأداء الإداري المقدم ذو الحاكمية الرشيدة المطبقة إلا أن أغلب الأساليب السائدة في الإدارة الرياضية الجزائرية أساليب تقليدية وبيروقراطية في التسيير واتخاذ القرارات، وبالتالي تقادم المهارات وضعف التنافسية مما يستوجب تداركه والاهتمام بالتطوير المستمر وتحسين التسيير الإداري بها. (عمار، 2022، صفحة 411)

إن زيادة أهمية الحكامة في عصرنا الحالي ولدت العديد من الدراسات ودورها لقياس جودتها في المؤسسات الرياضية وكذا في رفع المستويات سواء من الجانب الإداري أو من الجانب المنافساتي ورفع قيمة الأرباح التي تقدمها هذه المؤسسات وكذلك التنبؤ باستمراريتها أو فشلها. (ثابت و سيد أحمد، 2017، صفحة 54)

تحتاج المؤسسات الرياضية إلى تطبيق مختلف الاتجاهات الحديثة في الإدارة لتتحول إدارتها إلى إدارة رشيدة تحقق رسالتها وأهدافها وتوفير المورد البشري المؤهل لتسييرها ومواكبة الآليات الحكامة وتتخطى عتبة النمو الإداري للمؤسسات الرياضية ومن بين هذه الآليات الحديثة نجد اتخاذ القرار والتخطيط والتنظيم.

والجزائر كباقي الدول أولت اهتماما بالغا لإنجاز وتشيد المنشآت الرياضية وخاصة في السنوات الأخيرة، وذلك بهدف تطوير وتعميم الممارسة عبر سائر التراب الوطني، ومن أجل تحقيق الأهداف العامة للدولة وتحقيق أهداف وطموح الممارس أو المستغل لها، وبناء على ما سبق قمنا بصياغة التساؤل العام بالشكل التالي: كيف يساهم الأداء الإداري في تطبيق بعض

آليات الحكامة بالمؤسسات الرياضية الجزائرية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل العام التساؤلين الجزئيين التاليين:

- فيما يساهم اتخاذ القرار في تطبيق آليات الحكامة بالمؤسسة الرياضية ؟
- فيما تساهم عملية التنظيم في تطبيق آليات الحكامة بالمؤسسات الرياضية؟

3. فرضيات البحث:

1.3 الفرضية العامة:

يساهم الأداء الإداري الناجح في تطبيق بعض آليات الحكامة بالمؤسسة الرياضية.

2.3 الفرضيات الجزئية:

- يساهم اتخاذ القرار في عملية الحل الأنسب لتطبيق بعض آليات الحكامة بالمؤسسة الرياضية.
- تساهم عملية التنظيم في زيادة الإبداع الإداري لتطبيق آليات الحكامة بالمؤسسة الرياضية.

4. أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة معرفة الأداء الإداري الناجح في تطبيق بعض آليات الحكامة بالمؤسسة الرياضية، ويتفرع من الهدف الرئيسي أهداف فرعية:

- التركيز على معرفة وتوضيح مستوى إسهام اتخاذ القرار في عملية الحل الأنسب لتطبيق بعض آليات الحكامة بالمؤسسة الرياضية.
- التعرف على عملية التنظيم في زيادة الإبداع الإداري لتطبيق آليات الحكامة بالمؤسسة الرياضية من خلال استغلال كل الإمكانيات المتاحة عند كل الإداريين.

1.4 أهمية الدراسة:

تظهر أهمية البحث في دراسة العلاقة الموجودة بين إدارة المؤسسة والمتعاملين معها في إطار تطبيق بعض آليات الحكامة، إذ حاولنا من خلاله التعرف على مدى نجاح الأداء الإداري من أجل ضمان أداءها عالي المستوى مستقبلا وضمان التحسين المستمر في الأداء ورفق احترافية تكنولوجيا الإدارية في الكفاءة.

5. الدراسات المرتبطة بالبحث:

1.5 دراسة الباحثة: بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء - حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي ورقلة، الجزائر، 2012. وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين مقاييس الأداء الثلاثة (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على المبيعات، معدل العائد على حقوق الملكية وبين الآليات الداخلية للحوكمة (دور مجلس الإدارة، آليات لجنة المراجعة، آليات المراجعة الداخلية، آليات مكافأة التنفيذيون)، كما تتأثر أيضا هذه المقاييس (مقاييس الأداء) إيجابا بالآليات الخارجية للحوكمة (آلية فعالية دور المساهمون، آلية فعالية أصحاب المصالح، آلية فعالية الدور الرقابي والاستشاري للمراجع الخارجي).

2.5 دراسة الباحث: معمري محمد، ربيعي محمد، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة، مجلة المنظومة الرياضية، مارس 2022، المجلد: 9، الرقم: 02. هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن دور الثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري، فاتخذنا من مديرية الشباب والرياضة نموذجا لذلك، ومن خلال ذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية على مستوى المديرية، كما تم التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بذات المديرية. حيث أبانت النتائج أن مشاركة العمال في عملية التنظيم لها دور فعال في تحسين مردود سواء على مستوى الانجاز أو الإنتاج، حيث يتم تقديم جملة من مقترحات وأفكار وطرق جديدة التي تساهم في حل المشاكل في تعوق عمل مديرية، وهذا ما يجعل شبكة العلاقات بين العاملين والإدارة أكثر متانة وقوة وتسودها الثقة المتبادلة، كما أنها تعمل على خلق جو من التنافسية في بيئة العمل الذي يزيد في عمليات الإبداع، استنتاجا الثقافة التنظيمية القائمة على المرونة من خلال احترام كل العاملين بإشراكهم في اتخاذ القرارات داخل إدارة الشباب والرياضة في ولاية الجلفة، حيث تعمل هذه الثقافة على الزيادة في الإبداع الإداري من خلال استغلال كل الإمكانيات المتاحة عند كل الفاعلين على مستوى القاعدة أو القمة وهذا ما يجعل مخرجات المديرية أكثر فاعلية وإماعة؛ ويتم ظهور هذا من خلال رأي العاملين بها، وهذا ما جاء على لسان المبحوثين، الذين أكدوا على الطرائق الحديثة التي تعتمدها إدارة مديرية الشباب والرياضة في ولاية الجلفة، ومن هذا المنطلق يمكن العمل على تبسيط أنظمة العمل بالابتعاد عن مركزية وأحادية العمل بل من خلال إتاحة الفرص للعاملين من أجل إبداء آرائهم، كما وجب الابتعاد على النمطية في التسيير الإداري، وتخصيص حوافز للعاملين الأكثر فاعلية.

3.5 نور طاهر لاقرع، أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد: 8، العدد: 2، 2020. هدف هذا البحث للتعرف على أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، وتم بناء استبانة لجمع البيانات من عينة البحث، أجريت عينة تكونت من (56) فردا، من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، واتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث نظراً لملاءمة طبيعته، وبلغت نسبته الكلية على عبارات الاستبانة (874.0) هي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة، ومن أهم

النتائج التي توصل إليها البحث: كانت الاستجابة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية الذي هو ضمان في تحقيق أقصى قدر من النجاح مرتفعة جداً نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في اتخاذ القرار المحكم في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: تخصيص المؤسسات الحكومية للوقت الكافي للتعليم للاستفادة من التجارب الأخرى عن طريق اتخاذ القرار، العمل على توظيف طرق ووسائل إدارية جديدة من خلال إدارة المعرفة لتعزيز الأداء الإداري.

6. تحديد مصطلحات البحث:

1.6 الحكامة:

1.1.6 اصطلاحاً: هي ممارسة الإدارة الرشيدة من خلال مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحكم العلاقة بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم والأطراف الأخرى أصحاب المصالح بالشركة وذلك بهدف المحافظة على حقوق المساهمين وتعظيم ثرواتهم بشكل عادل مع دعم المستويات المختلفة لمجلس الإدارة إن هذا المفهوم يؤكد العمل بمبادئ الشفافية والمراقبة والمساءلة المالية والإدارية داخل المؤسسات بما يحميها من الانهيار (عبد الرحمن، 2017، صفحة 07)

ويعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح coperate governanace، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها هي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" (شريف، 2016، صفحة 55)

2.1.6 إجرائياً: هي مجموعة من النظم والقوانين والقواعد التي تختص مهمتها في رقابة أداء المؤسسات الرياضية، وهي تنظم العلاقة بين مجلس الإدارة ورئاسة المجمع الإداري والعاملين.

2.6 الأداء الإداري:

1.2.6 اصطلاحاً: تعتمد أي منظمة من المنظمات إلى حد كبير في سعيها لتحقيق أهدافها والوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية على مستوى أداء المديرين الذين يعملون بها، أي عندما يتمكن المدراء في المنظمة من أداء وظائفهم الإدارية على نحو جيد فإن المنظمة يصبح لديها درجة عالية من احتمال تحقيق أهدافها المنشورة بفعالية، وهكذا، إذا تمكنت المنظمات المختلفة التي يتكون منها مجتمع ما أن تحقق بنجاح أهدافها فإن هذا المجتمع على المستوى القومي سوف يشهد حالة من الازدهار والرفاهية. (نور طاهر، 2020، صفحة 41)

2.2.6 إجرائياً: الأداء الإداري يتضمن كيفية تحقيق المهام الموكلة في تأديتها الإدارية أو التعامل مع الغموض الإداري الحادث داخل المؤسسة الرياضية.

3.6 المؤسسة الرياضية:

1.3.6 اصطلاحاً: ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي تعهد إليه الرياضة ووحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا أتبع جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به، وهي الأهداف التي تكون معروفة وواضحة للموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة. (عبد الرحمن هـ، 2015، صفحة 150)

وتعرف أيضاً على أنها جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة. (عصام، 2000، صفحة 379)

2.3.6 إجرائيا: هي عبارة عن هيئة لها الشخصية الاعتبارية ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب تتكون من الهيكل التنظيمي يعود منفعة لخدمة المجتمع يتماشى مع أهدافه وفقا لمقرر إنشائها.

4.6 علاقة الحكامة بالأداء الإداري:

يمكن أن نصف عالقة الوكالة بأنها عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الموكل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه وفي المقابل يفوض الموكل الوكيل في اتخاذ بعض القرارات وتنشأ مشكلة الوكالة من عدم قدرة الموكل على رقابة أداء الوكيل وعدم تماثل المعلومات حيث أن (الإدارة الوكيل) لديها معلومات أكثر من الموكل وحتى لو توافرت نفس المعلومات فإنه قد لا يستطيع تفسيرها بنفس قدر الوكيل المتخصص "فيمكن هذا المديرين من اتخاذ قرارات تتعارض مع مصالح باقي أطراف المؤسسة وذلك بقصد تعظيم منفعتهم الخاصة مما يترتب عليه عدم كفاءة تخصص الموارد وبالتالي انخفاض مؤشرات أداء المؤسسة" وبالتالي يجب على المؤسسة أن تطبق مجموعة من الآليات تستطيع من خلالها الرقابة والسيطرة على تصرفات المديرين بهدف الحد من تكلفة الوكالة وبالتالي تفعيل حوكمة المؤسسات. (ريم، 2012، الصفحات 224-225)

7. منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

1.7 الدراسة الاستطلاعية:

تمثل الدراسة الاستطلاعية السبيل الهام للباحث لاعتبارها الذروة التي تقوم عليها الدراسات، وبعد الإحساس بالمشكلة قمنا بدراسة استطلاعية على 9 مسيرين إداريين، للمركب الرياضي أفلو- الأغواط، أين قمنا بتوزيع استبيان أولي بقصد الوقوف على نقائص وثغرات الاستبيان قبل التوزيع النهائي له، وضبط الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة، من خلال هذا تحصلنا على نتائج أولية تتماشى مع فرضيات البحث.

2.7 المنهج المتبع في البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي نظرا لملاءمة طبيعتها، حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة، وهو منهج يسمح بشرح وتحليل الأداء الإداري لمسيري المؤسسات الرياضية وعلاقته بتطبيق آليات الحكامة بالجزائر.

3.7 مجتمع وعينة البحث:

يتجسد مجتمع دراستنا من 30 موظف في المركب الرياضي بأفلو - الأغواط، وفي دراستنا هذه تم اختيار العينة حيث اعتمدنا على طريقة المسح الشامل وذلك لنظر صغر حجم مجتمع الدراسة والذي يقدر بـ 45، حيث تم استبعاد الأفراد الذين تم إجراء الدراسة الاستطلاعية عليهم وهم 9 موظفين، أما العدد المتبقي الذي هو 36، تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم لتسترجع 30 استمارة وهو العدد الذي تمت عليه الدراسة.

4.7 مجالات الدراسة: إن لكل بحث علمي مجالات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وهي:

1.4.7 المجال المكاني: تمثل المجال المكاني لبحثنا في موظفي المركب الرياضي بأفلو - الأغواط والبالغ عددهم 40 من موظفين ورؤساء مصالح ومكاتب.

2.4.7 المجال الزمني: تم الشروع في هذا البحث بداية شهر أفريل 2022، أما الأداة المتمثلة في الاستبيان فقد بدأ تحضيره في شهر فيفري، وتم توزيع الاستبيان في الفترة الممتدة ما بين 15 ماي إلى غاية 23 ماي 2022، فيما تم تحليل وفرز النتائج من الفترة 25 ماي إلى 10 جوان 2022.

5.7 متغيرات الدراسة: بناء على عنوان البحث انحصرت متغيرات البحث في متغيرين اثنين، الأول متغير مستقل والثاني متغير تابع، وهما كالتالي:

أ- المتغير المستقل: يتمثل في الأداء الإداري.

ب- المتغير التابع: يتمثل في آليات الحكامة.

5.7 أدوات البحث:

من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، ومن خلال ما تناولته المراجع قمنا ببناء استمارة على طريقة ليكرت لقياس الأداء الإداري داخل المؤسسات الرياضية وعلاقته بتطبيق آليات الحكامة بالجزائر، ارتأينا استخدام أداة الاستبيان، وقد ضم هذا الاستبيان محورين اثنين نسبة إلى الفرضيتين الجزئيتين، كل محور يتكون من ثماني عبارات بالتساوي كالتالي:

المحور الأول: خاص باتخاذ القرار: (من العبارة 01 إلى العبارة 08).

المحور الثاني: خاص بالتنظيم الإداري: (من العبارة 09 إلى العبارة 16).

8. الأسس العلمية للأداة (الخصائص السيكمترية):

1.8 صدق الاتساق الداخلي:

يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة والمجموع الكلي للمحور والمجموع الكلي للاستبيان، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي كما يلي:

أ- الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية المتحصل عليها:

جدول رقم (01) يوضح قيم معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط
01	يقوم رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمركب باعتماده على أسلوب البديل من جل الأساليب البديلة المقترحة قبل اتخاذ القرار.	.820**
02	يعتمد مدير المركب على الأسس العلمية في صنع اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة	.820**
03	يشاور مدير المركب رؤساء المصالح والمكاتب قبل اتخاذ القرار.	.659**
04	القرارات الإدارية المتخذة تراعي مصالح المؤسسة	.374*
05	تنفيذ الموظفين جميع القرارات والتوصيات بدقة ووضوح .	.538**

06	القرارات الإدارية الصادرة من طرف المدير تدافع عن صلاحيات الموظفين .	.341*
07	يعتمد المدير على المعايير الدقيقة والموضوعية وضوابط العمل في إسداء القرارات .	.816**
08	يحرص الطاقم الإداري على تطبيق جميع اللوائح والتعليمات من أجل زيادة مردودية نتائج المؤسسة.	.777**

• من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v24 .

جدول رقم (01) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.374 ، 0.820) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01 - 0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية المتحصل عليها:

جدول رقم (02) يوضح قيم معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط
09	يعمل مسؤولي المصالح على وضع خطة تنظيمية في ضوء السياسة العامة للمؤسسة وأهدافها الرياضية.	.871**
10	يقوم مدير المركب بمبدأ التنظيم حسب متطلبات الأعمال وليس بحسب الأشخاص الموجودين	.789**
11	داخل المؤسسة سائد مبدأ الاختيار لفاعلية التنظيم وتحقيق الكفاءة والانسجام	.878**
12	جميع الموظفين على دراية ومعرفة لجميع اللوائح والتعليمات المسداة من طرف مدير المؤسسة	.970**
13	يعمل مدير المركب على إجراء مقابلة بالنسبة للموظفين الجدد من أجل تنظيم وتطوير الهيئة الإدارية	.945**
14	يحفز رؤساء المصالح الأفراد الذين تحت إمرتهم على تحسين الأداء الإداري لتفادي نقص التسيير	.914**
15	الاتصالات والتعليمات تمر على درجات السلم بالترتيب (السلم التصاعدي الإداري)	.884**
16	يقوم مدير المركب بإضفاء الشكل الرسمي للمرؤوسين في الخريطة التنظيمية .	.777**

• من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v24 .

جدول رقم (02) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.789 ، 0.970) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01 - 0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

2.8 ثبات الأداة:

يعتبر من العوامل المهمة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان، إن ثبات أداة الدراسة يعني

"التأكد من الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم وفي أوقات مختلفة (زياد بن عبد الله الدهشة، 2006، ص78).

جدول رقم (03) معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

محاور الاستبيان	كرونباخ α
المحور الأول	0.741
المحور الثاني	0.855
الاستبيان	0.954

• من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v24 .

يوضح الجدول رقم (03) أن جميع معاملات الثبات مرتفعة وعالية وان قيمة هذه المعاملات تباينت بين المحاور حيث بلغ معامل الثبات على المحور الأول 0.741 وعلى المحور الثاني 0.855 مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم الحصول عليها باستخدام هذا الاستبيان.

9. النتائج الميدانية للبحث:

1.9 نتائج عبارات المحور الأول:

جدول رقم (04) يوضح عبارات المحور (البعد الأول)

العبارة	التقديرات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف	الرتبة
العبارة (01)	ت	18	05	07	30	2.36	0.85	05
	%	60	16.7	23.3	100			
العبارة (02)	ت	19	10	01	30	2.60	0.56	01
	%	63.3	33.3	3.3	100			
العبارة (03)	ت	17	10	03	30	2.46	0.68	04
	%	56.7	33.3	10	100			
العبارة (04)	ت	18	09	03	30	2.50	0.68	03
	%	60	30	10	100			
العبارة (05)	ت	21	05	04	30	2.56	0.72	02
	%	70	16.7	13.3	100			
العبارة (06)	ت	18	04	08	30	2.33	0.88	06
	%	60	13.3	26.7	100			
العبارة (07)	ت	13	13	04	30	2.30	0.70	07
	%	43.3	43.3	13.3	100			

العبارة	ت	16	09	05	30	2.36	0.72	05
(08)	%	53.3	30	16.7	100			
المتوسط الكلي لمحور								
المجموع								
						2.43	0.48	الموافقة

• من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v24 .

من خلال الجدول رقم (04) والذي يوضح قيم التكرارات والنسب المئوية وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول يتبين:

- جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر 2.60 وانحراف معياري يقدر 0.56 حيث أبدى 19 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة قدرها 63.3% والتزم 10 فرد الحياد بنسبة تقدر بـ 33.3% وأبدى 01 فرد رأيه بغير الموافقة بنسبة 3.3% والعبارة تنص "يعتمد مدير المركب على الأسس العلمية في صنع اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة".
- احتلت العبارة رقم 05 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر 2.56 وانحراف معياري يقدر 0.72 حيث أبدى 21 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة قدرها 70% والتزم 05 فرد الحياد بنسبة تقدر بـ 16.7% وأبدى 04 أفراد رأيه بغير الموافقة بنسبة 13.3% والعبارة تنص "تنفيذ الموظفين جميع القرارات والتوصيات بدقة ووضوح".
- احتلت العبارة رقم 04 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر 2.50 وانحراف معياري يقدر 0.68 حيث أبدى 18 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة قدرها 60% والتزم 09 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 30% وأبدى 03 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة 10% والعبارة تنص "القرارات الإدارية المتخذة تراعي مصالح المؤسسة".
- احتلت العبارة رقم 03 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر 2.46 وانحراف معياري يقدر 0.68 حيث أبدى 17 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة قدرها 56.7% والتزم 10 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 33.3% وأبدى 03 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة 10% والعبارة "تنص يشاور مدير المركب رؤساء المصالح والمكاتب قبل اتخاذ القرار".
- احتلت العبارة رقم 08 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر 2.36 وانحراف معياري يقدر 0.72 حيث أبدى 16 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة قدرها 53.3% والتزم 09 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 30% وأبدى 05 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة 16.7% والعبارة تنص "يحرص الطاقم الإداري على تطبيق جميع اللوائح والتعليمات من أجل زيادة مردودية نتائج المؤسسة".
- احتلت العبارة رقم 01 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر 2.36 وانحراف معياري يقدر 0.85 حيث أبدى 18 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة قدرها 60% والتزم 05 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 16.7% وأبدى 07 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة 23.3% والعبارة تنص "يقوم رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمركب باعتماده على أسلوب البديل من جل الأساليب البديلة المقترحة قبل اتخاذ القرار".

- احتلت العبارة رقم 06 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر 2.33 وانحراف معياري يقدر 0.88 حيث أبدى 18 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة قدرها 60% والتزم 04 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 13.3% وأبدى 08 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة 26.7% والعبارة تنص "القرارات الإدارية الصادرة من طرف المدير تدافع عن صلاحيات الموظفين".
- احتلت العبارة رقم 07 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر 2.30 وانحراف معياري يقدر 0.70 حيث أبدى 13 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة قدرها 43.3% والتزم 13 فرد الحياد بنسبة تقدر بـ 43.3% وأبدى 04 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة 13.3% والعبارة تنص "يعتمد المدير على المعايير الدقيقة والموضوعية وضوابط العمل في إساءة القرارات".

2.9 نتائج عبارات المحور الثاني:

جدول رقم (05) يوضح عبارات المحور (البعد الثاني)

العبارة	التقدير	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف	الرتبة
العبارة (09)	ت	13	07	10	30	2.10	0.88	06
	%	43.3	23.3	33.3	100			
العبارة (10)	ت	13	13	04	30	2.30	0.70	05
	%	43.3	43.3	13.3	100			
العبارة (11)	ت	15	10	05	30	2.33	0.75	04
	%	50	33.3	16.7	100			
العبارة (12)	ت	20	05	05	30	2.50	0.77	03
	%	66.7	16.7	16.7	100			
العبارة (13)	ت	22	05	03	30	2.63	0.66	02
	%	73.3	16.7	10	100			
العبارة (14)	ت	24	04	02	30	2.73	0.58	01
	%	80	13.3	6.7	100			
العبارة (15)	ت	20	05	05	30	2.50	0.77	03
	%	66.7	16.7	16.7	100			
العبارة (16)	ت	19	07	04	30	2.50	0.73	03
	%	63.3	23.3	13.3	100			
المتوسط الكلي للمحور								
						2.45	0.60	الموافقة

• من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v24

من خلال الجدول رقم (05) والذي يوضح قيم التكرارات والنسب المئوية وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني يتبين:

- جاءت العبارة رقم 14 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.73 وانحراف معياري يقدر بـ 0.58 حيث أبدى 24 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة 80% والتزم 04 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 13.3% وأبدى فردين اثنين رأيهم بغير الموافقة بنسبة تقدر بـ 6.7% والعبارة "يحفز رؤساء المصالح الأفراد الذين تحت إمرتهم على تحسين الأداء الإداري لتفادي نقص التسيير".

- جاءت العبارة رقم 13 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.63 وانحراف معياري يقدر بـ 0.66 حيث أبدى 22 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة 73.3% والتزم 05 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 16.7% وأبدى 03 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة تقدر بـ 10% والعبارة "يعمل مدير المركب على إجراء مقابلة بالنسبة للموظفين الجدد من أجل تنظيم وتطوير الهيئة الإدارية".

- جاءت العبارة رقم 16 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.50 وانحراف معياري يقدر بـ 0.73 حيث أبدى 19 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة 63.3% والتزم 07 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 23.3% وأبدى 04 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة تقدر بـ 13.3% والعبارة "يقوم مدير المركب بإضفاء الشكل الرسمي للمرؤوسين في الخريطة التنظيمية".

- جاءت العبارة رقم 15 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.50 وانحراف معياري يقدر بـ 0.77 حيث أبدى 20 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة 66.7% والتزم 05 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 16.7% وأبدى 05 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة تقدر بـ 16.7% والعبارة "الاتصالات والتعليمات تمر على درجات السلم بالترتيب (السلم التصاعدي الإداري)".

- جاءت العبارة رقم 12 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.50 وانحراف معياري يقدر بـ 0.77 حيث أبدى 20 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة 66.7% والتزم 05 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 16.7% وأبدى 05 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة تقدر بـ 16.7% والعبارة "جميع الموظفين على دراية ومعرفة لجميع اللوائح والتعليمات المسداة من طرف مدير المؤسسة".

- جاءت العبارة رقم 11 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.33 وانحراف معياري يقدر بـ 0.75 حيث أبدى 15 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة 50% والتزم 10 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 33.3% وأبدى 05 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة تقدر بـ 16.7% والعبارة "داخل المؤسسة سائد مبدأ الاختيار لفاعلية التنظيم وتحقيق الكفاءة والانسجام".

- جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.30 وانحراف معياري يقدر بـ 0.70 حيث أبدى 13 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة 43.3% والتزم 13 فرد الحياد بنسبة تقدر بـ 43.3% وأبدى 04 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة تقدر بـ 13.3% والعبارة "يقوم مدير المركب بمبدأ التنظيم حسب متطلبات الأعمال وليس بحسب الأشخاص الموجودين".

- جاءت العبارة رقم 09 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.10 وانحراف معياري يقدر بـ 0.88 حيث أبدى 13 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة 43.3% والتزم 07 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 23.3% أبدى 10 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة تقدر بـ 33.3% والعبارة "يعمل مسؤولي المصالح على وضع خطة تنظيمية في ضوء السياسة العامة للمؤسسة وأهدافها الرياضية".

3.9 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات المطروحة:

1.3.9 عرض وتحليل نتائج المحور الأول:

جاءت الفرضية الجزئية الأولى على النحو التالي: "يساهم اتخاذ القرار في عملية الحل الأنسب لتطبيق بعض آليات الحكامة بالمؤسسة الرياضية" وللتحقق من صحة أو عدم صحة الفرضية تم الاعتماد على توزيعات متوسطات وفق مستوى التقديرات المتعارف باستعمال سلم ليكرت ذو الثلاث تقديرات ونتائج الجدول رقم (04) بحيث يتضح أن متوسط إجابات أفراد العينة في مجال الموافقة [0.34-3.00] والذي يقدر بـ 2.43 بانحراف معياري 0.48 على هذا المحور والذي يبرز مجموعة من العبارات التي تعطي في مجملها تصورا على الأداء الإداري في ميدان اتخاذ القرار الذي يعتبر الحل الأنسب لتطبيق آليات الحكامة بالمؤسسات الرياضية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الأولى التي تتوافق نتائجها مع ما توصل إليه الباحث نور طاهر لاقرع في نتائج دراسته "أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية" 2020 بحيث أكدت نتائجها أن الاستجابة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية بمحافظة قلقيلية هو ضمان في تحقيق أقصى قدر من النجاح مرتفعة جداً نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري الرشيد في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية الذي تشرف إدارتها على التطبيق السليم لآليات الحكامة في الوقت الكافي للتعليم والاستفادة من التجارب الأخرى عن طريق اتخاذ القرار المحكم الرشيد.

2.3.9 عرض وتحليل نتائج المحور الثاني:

جاءت الفرضية الجزئية الثانية على النحو التالي: "تساهم عملية التنظيم في زيادة الإبداع الإداري لتطبيق آليات الحكامة بالمؤسسة الرياضية" وللتحقق من صحة أو عدم صحة الفرضية تم الاعتماد على توزيعات متوسطات وفق مستوى التقديرات المتعارف باستعمال سلم ليكرت ذو الثلاث تقديرات ونتائج الجدول رقم (05) بحيث يتضح أن متوسط إجابات أفراد العينة في مجال الموافقة [0.34-3.00] والذي يقدر بـ 2.45 بانحراف معياري 0.60 على هذا المحور والذي يبرز مجموعة من العبارات التي تعطي في مجملها تصورا على أن المؤسسات الرياضية تركز قدراتها من خلال عملية التنظيم في زيادة الإبداع الإداري لتطبيق آليات الحكامة بالمؤسسة الرياضية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الثانية التي توافقت نتائجها مع ما توصل إليه الباحثان معمري محمد وربيعي محمد في دراستهما "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة" الهادفة إلى البحث عن دور الثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري، حيث أبانت النتائج أن مشاركة الموظفين في عملية التنظيم لها دور فعال في تحسين مردود سواء على مستوى الانجاز أو الإنتاج وذلك بفعل التسيير الإداري الرشيد، حيث يتم تقديم جملة من مقترحات وأفكار وطرق جديدة التي تساهم في حل المشاكل في تعوق عمل إدارة مديرية، وهذا ما يزيد في عمليات الإبداع، استنتاجا الثقافة التنظيمية

القائمة على المرونة من خلال احترام كل العاملين بإشراكهم في الإبداع داخل إدارة الشباب والرياضة في ولاية الجلفة، حيث تعمل هذه الثقافة التنظيمية على الزيادة في الإبداع الإداري من أجل التطبيق المحكم للحكامة من خلال استغلال كل الإمكانيات المتاحة عند كل الفاعلين على مستوى القاعدة أو القمة وهذا ما يجعل مخرجات المديرية أكثر فاعلية.

10. الاستنتاج العام:

بناء على الدراسة التي قمنا بها ومن خلال ما قدمناه في الجزء التطبيقي من طرح أسئلة الاستبيان وكذا سرد تحليلها التي كانت نتائجها اتضح جليا أن للأداء الإداري الناجح مساهمة في تطبيق بعض آليات الحكامة بالمؤسسات الرياضية، وهذا ما يؤدي بنا إلى صحة الفرضيات الجزئية التي بنيت على أساسها دراستنا، حيث تم إثبات صحتها وبناء على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة للبحث قد تحققت.

فما قمنا بتأكيديه هو أن للأداء الإداري الناجح أو المحكم دور فعال وإيجابي في عملية تطبيق بعض آليات الحكامة، وكذا قدرته على التنفيذ المحكم في اتخاذ القرارات الصائبة والرقى الأعلى في إنتاج المؤسسة وخلق ديناميكية تنظيمية وروح العمل داخل المؤسسة، كل هذا من أجل تطبيق آليات الحكامة والضوابط إلى التقليل من أوجه القصور التي تنشأ عن سوء التسيير الإداري وسوء التنظيم، إذن وجب علينا أن ننظر أبعد المدراء لتمكينهم في جودة القرارات التي تؤدي نتائج الأداء. وهذا يعني أن عملية تطبيق آليات الحكامة لها علاقة متصلة بالأداء الإداري سواء من جانب اتخاذ القرار أو التنظيم السائد بالمؤسسة الرياضية، فتحسين تسيير الهياكل التي هي الأمثل بالنسبة للمؤسسة الرياضية، وعلاوة على ذلك فإن قدرة الإدارة هي ملكية النظام.

11. الخاتمة:

يرتبط نجاح المنظمات وزيادة فاعليتها بتحسين مجموع الأداء الكلي لها بما في ذلك الأداء الإداري للعاملين، إذ يعد الأداء الجيد معيارا أساسيا للحكم على جودة المؤسسة وقدرتها على المنافسة وجودة مخرجاتها، وهذا ما يتطلب من المؤسسة القدرة على إدارة الجهود الهادفة للتخطيط والتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي مع وضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى إلى الوصول إليه.

بمعنى أن إدارة الأداء تعد عملية إدارية تصمم للربط بين أهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع، ولما كانت جميع الأعمال بغض النظر عن أنواعها ومسؤولياتها تنطوي على واجبات ومسؤوليات تتطلب الإنجاز فإن بعض علماء الإدارة ينظرون إلى الأداء على أنه انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أي كانت طبيعة هذا العمل.

للمؤسسات الرياضية عدة نجاحات، فنجاح الإدارة هو النجاح الذي تعتمد عليه كل المؤسسات بفعل فعالية أداء موظفيها بالشكل الذي يحقق أهدافها ويساهم في تطورها يعتمد أساسا على التسيير الجيد من طرف المدراء وكفاءة الموظفين على اختلاف فئات الإداريين والمسيرين السوسيو مهنية وذلك من خلال سعيها إلى تطبيق آليات الحكامة ومعارف جديدة لأساليب العمل المؤدية إلى الحكامية الرشيدة، وبالرجوع إلى ما تم تناوله في هذا الموضوع فإن التركيز الجيد على إدارة المؤسسة

الرشيدة من تنظيم واتخاذ القرارات من شأنه أن يجسد بشكل إيجابي في الاستثمار البشري الفعال الذي يلعب بطريقة آلية دوراً هاماً في تحسين أداء الموظفين والفاعلين وتحقيق التطوير الإداري المؤسسي.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن الأداء الإداري وعلاقته في تجسيد الحكامة بالمؤسسة الرياضية وما تكتسبه من معارف ضمنية وصريحة، فقد أولت الإدارات عموماً اهتماماً خاص بتطويرها وذلك عبر مراحل إدارية مختلفة كل هذا من أجل تطبيق آليات الحكامة، حيث أن الإطار المؤسسي اللازم لتثبيت جذورها يتطلب إصلاح الكثير من القوانين واللوائح المعمول بها من تنظيم واتخاذ قرارات.

الاقتراحات والفروض المستقبلية:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها ارتأينا أن نخرج ببعض الاقتراحات:

- لا يزال تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارة الرياضية لم يأخذ بالجدية اللازمة، لذلك فإنه على السلطات العليا إصدار مجموعة قوانين وتشريعات أكثر صرامة لإجبار الشركات على التسيير المحكم في الإدارة، ومراقبة تطبيقها من خلال ضرورة تقديم تقرير سنوي عن مدى الالتزام بالأداء الإداري.
- العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين.
- تطوير مهارات الموظفين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها، وذلك بتدعيم القرارات المعرفية الفعالة للمؤسسة.
- الاستفادة من تطبيق الحكامة في المؤسسات الرياضية حتى يكونوا ملمين بها .
- إتاحة الفرصة في المشاركة في لعب أدوار تحسن الأداء الإداري داخل المؤسسة، وقرارات إدارية تخدم هذا الأخير، خاصة وتلك المتعلقة بعملهم في المنظمة مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وترويجاً لهذه القرارات.
- إجراء دراسة حول دور المشاركة المعرفية في زيادة كفاءة وخبرة في الميدان الإداري.
- الترويج للأخلاق والقيم الملائمة ضمن المؤسسة لضمان الأداء التنظيمي الفعال.

أما الفروض المستقبلية فقد صغناها كالآتي:

- دراسة مدى تأثير الأداء الإداري داخل المؤسسة الرياضية بالجزائر.
- دراسة الإستراتيجيات الحديثة للإدارة والتسيير الرياضي داخل المؤسسات الرياضية.
- دراسة أهمية تطبيق الحكامة داخل المؤسسات الرياضية.

قائمة المراجع:

المؤلفات:

عصام ب. (2000). *موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية*. 379 الاسكندرية: دار الفكر العربي.

علاء فرحان ط & .إيمان شبحان, ا. (2011). *الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف*. الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع .

كافي مصطفى يوسف، كافي كولار مصطفى، و بوربيع إيمان. (2018). *الحوكمة المؤسسية* . قسنطينة: ألفا للتوثيق قسنطينة .

الأطروحات:

ريم ب. ع. *تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء* "رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية، ورقلة، جامعة ورقلة، الجزائر .

المجلات:

بعيط ع. (2014). *تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية ودورها في تطوير رياضة النخبة*. مجلة المنظومة الرياضية. 75-87, (02), 01 ,

ثابت ح & .سيد أحمد ح. ع. (2017). *دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات*. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. 53-73, (01), 03 ,

شريف ب. (2016). *دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في مؤسسات الرياضيه ببريس* شريف 3ماي 2016 بفاس المغرب مجله منازعات الاعمال. (13)

عبد الرحمن ر. (2017). *تحليل العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثرها على زيادة جودة المعلومات المحاسبية*. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. (02), 04 ,

عبد الرحمن ه. (2015). *أهمية التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة بمديرية الشباب والرياضة*. مجلة المنظومة الرياضية. 149-171, (02), 02 ,

عمار ط. (2022). *الأداء الوظيفي في إدارة المؤسسة الرياضية على ضوء أبعاد إدارة الجودة الشاملة -دراسة ميدانية بالإتحاديات الرياضية الوطنية الجزائرية*. طيبي عمار ، المجلد 9 العدد 2022. مجلة المنظومة الرياضية 410-425, (02), 09 ,

عمر ياسين خ & .عماد مصطفى, ا. (2015). *أثر مؤشرات الحاكمية الرشيدة على الاستثمار الأجنبي مباشر في الدول العربية*. مجلة المنارة للبحوث والدراسات. 276-319, (03), 21 ,

نور طاهر ل. (2020). *أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قفلقية* . دقاتر البحوث العلمية. 34-60, (02), 08 ,