

الإدارة بالنتائج: مدخل مفاهيمي للممارسة الإدارية بالمؤسسات الرياضية

Results-Based Management: A Conceptual Approach to Administrative Practice in Sports Organizations

فاتن باشا

جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، Faten.Bacha@univ-Biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2024/10/26 تاريخ القبول: 2024/12/08 تاريخ النشر: 2024/12/19

Abstract

Modern management approaches are a primary requirement adopted by institutions and organizations across various sectors to improve their administrative performance. Sports institutions, in all their specializations, are among the foremost organizations striving for this development, even aiming for excellence in their administrative performance. On one hand, sports institutions have become a valuable asset in numerous economic, financial, and even political fields for countries and governments that rank among the leading nations in the world. On the other hand, the administrative performance of a sports institution, like any other organization, is the cornerstone upon which it relies to achieve success, seeking to maintain sustainability and reach the desired results. In this study, we will present a comprehensive conceptual framework for Results-Based Management in sports organizations. This approach is considered one of the most prominent modern management strategies that has captured the attention of administrators and practitioners. Its significance lies in its ability to curb administrative waste associated with material, financial, and human resources within the organization, ultimately benefiting the institution and realizing its desired objectives.

Keywords: results-based management, results, sports institutions.

الملخص:

تعد المداخل التسييرية الحديثة مطلبا رئيسيا تلجأ إلى اعتمادها المؤسسات والمنظمات في مختلف القطاعات لتحسين أدائها الإداري، ولعل المؤسسات الرياضية بمختلف تخصصاتها اليوم هي واحدة من أبرز هاته المؤسسات التي تسعى لتحقيق هذا التطوير.. بل وتحاول البلوغ إلى التميز في أدائها الإداري؛ فالمؤسسات الرياضية من جهة أصبحت ورقة رابحة في العديد من المجالات الإقتصادية والمالية وحتى السياسية لبلدان وحكومات هي من مصاف الدول الأولى في العالم، ومن جهة ثانية يعد الأداء الإداري للمؤسسة الرياضية وكغيرها من المؤسسات حجر الأساس الذي تركز عليه في تحقيق نجاحها وتحاول من خلاله الإبقاء على ديمومتها وبلوغ النتائج التي تسعى إليها.

وفي هذه الدراسة سنتناول طرحا مفاهيميا متكاملًا للإدارة بالنتائج في المؤسسات الرياضية، والتي تعد واحدة من أبرز مداخل التسيير الحديثة التي باتت تشغل فكر الإداريين والممارسين، لما لها من أهمية بالغة في وقف الهدر الإداري المرتكب في حق الإمكانات المادية والمالية والبشرية بالمؤسسة، بما يعود عليها فيما بعد بالنفع وتجسيد الأهداف المرجوة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالنتائج، النتائج، المؤسسات الرياضية.

تصنيفات JEL: Z.Y.M.L8.L2.D2.D6.J2

المؤلف المرسِل: فاتن باشا، الإيميل: Faten.Bacha@univ-Biskra.dz

1. مقدمة:

في عصر يتسم بالتغيرات الديناميكية السريعة، تُعتبر الإدارة اليوم ركيزة أساسية في تحقيق الفعالية التنظيمية والاستدامة عبر مختلف المجالات، حيث باتت تكتسب أهمية مضاعفة كأداة حيوية توجه الأنشطة وتساعد في الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية. فهي تمتد لتشمل كل جوانب النشاط الإنساني، سواء في القطاعين العام أو الخاص، مما يجعلها عنصرًا محوريًا في صياغة السياسات وتنفيذ الاستراتيجيات.

حيث تشمل مهام الإدارة تحديد الأهداف وتقدير الأولويات، مما يساهم في توظيف الموارد البشرية والمادية بشكل فعال لتحقيق النتائج المرجوة. كما تلعب الإدارة دورًا حيويًا في تعزيز القدرات والكفاءات البشرية، مما يسهل من عملية تنفيذ الخطط والبرامج المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية المتنوعة. وهذا بدوره يساهم في تحسين مستويات المعيشة للعاملين ويعزز رفاهية المجتمع بشكل عام.

في هذا السياق، برزت **الإدارة بالنتائج** كإطار إداري حديث يهدف إلى تعزيز كفاءة الأداء وفعاليته، لاسيما في تنفيذ البرامج والمشروعات. إذ يشمل هذا الإطار مجموعة من الممارسات مثل:

- تحديد النتائج المتوقعة بدقة.
 - متابعة هذه النتائج وتقييمها بانتظام.
 - التركيز على النتائج الأكثر تأثيرًا واستدامة على أداء الأفراد داخل المؤسسة.
- ومع تسارع التطورات في مختلف القطاعات، خصوصًا القطاع الرياضي، أصبحت تواجه المؤسسات الرياضية تحديات متزايدة في سعيها نحو التميز الإداري وضمان استدامة الأداء. فمع ازدياد حدة المنافسة وتعقيد البيئات الاقتصادية والاجتماعية، لم تعد الإدارة التقليدية كافية لتلبية احتياجات هذه المؤسسات الحديثة، التي أصبحت تلعب دورًا محوريًا ليس فقط في المجال الرياضي، بل أيضًا في السياقات الاقتصادية والسياسية للدول. ومن هنا، تأتي **الإدارة بالنتائج** كأحد أهم المداخل التيسيرية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الفعالية التنظيمية وضمان تحقيق النتائج المرجوة.

حيث يعتمد هذا المدخل التيسيري على تحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس مدى تحقيق الأهداف، وضمان استغلال الموارد المادية والبشرية بأفضل شكل ممكن، ما

يسهم في رفع مستوى التميز المؤسسي. وقد تبنت العديد من المؤسسات الرياضية الكبرى هذا النهج، مثل نادي برشلونة الإسباني واللجنة الأولمبية الدولية، حيث أظهرت تجاربهم مدى فعالية الإدارة بالنتائج في تحقيق التفوق الإداري والتأثير الإيجابي على الأداء الرياضي والمالي على حد سواء.

فعلى سبيل المثال، اعتمد نادي برشلونة على الإدارة بالنتائج لتعزيز أدائه المالي والإداري خلال السنوات الأخيرة. من خلال تحديد أهداف مالية واضحة مثل زيادة الإيرادات من حقوق البث التلفزيوني والرعاية، نجح النادي في تعزيز قوته الاقتصادية، مما انعكس على أدائه الرياضي واستمراريته كأحد الأندية الأكثر نجاحاً على المستوى العالمي. كما قامت اللجنة الأولمبية الدولية بتطبيق هذا المدخل في إدارة تنظيم الألعاب الأولمبية، حيث تم استخدام مؤشرات أداء دقيقة لقياس نجاح الفعاليات من خلال تقييم الجوانب المالية والتنظيمية والإعلامية، وهو ما ساعد في تحسين عملية التنظيم وزيادة المشاركة الجماهيرية في الأحداث الرياضية.

ومن هنا يأتي السؤال الرئيسي مستوحاً:

- ما الإطار التسييري للإدارة بالنتائج في المؤسسات الرياضية؟ وما أبرز ممارساته الإدارية؟

• أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على كيفية اعتماد المؤسسات الرياضية لمبادئ الإدارة القائمة على النتائج بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية أعلى.

• أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحليل مفهوم الإدارة بالنتائج وأهميته من خلال توضيح كيفية تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات الرياضية.
2. دراسة التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة بالنتائج، وذلك من خلال تحديد العوامل التي قد تعيق تطبيق هذا المدخل بشكل فعال في المؤسسات الرياضية.
3. تقديم توصيات استراتيجية لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية باستخدام مدخل الإدارة بالنتائج.

وفي ضوء هذا، سنقدم ورقتنا البحثية التي تهدف إلى تحديد ماهية الإدارة بالنتائج (مفهوم، عناصر ومدخلات، عمليات، مخرجات) كمدخل مفاهيمي للممارسة الإدارية في المؤسسات الرياضية، سعياً منها لتحديد متطلبات الأداء الإداري للمؤسسة الرياضية عامة وأفرادها العاملين بها وقياداتها خاصة وفق هذا الاتجاه الإداري الحديث.

2. نشأة الإدارة بالنتائج:

إن الإدارة من أجل النتائج ليست أمراً جديداً، غير أن الإدارة القائمة على النتائج تقدمت ركيزاً لعمل المنظمة ككل وترتيباً لأولوياته بصورة أفضل، حيث تقوم بربط النشاطات التي تنفذها كافة الوحدات في كافة المواقع ومن جميع مصادر التمويل بصورة نظامية بالأهداف الكلية للمنظمة. (منظمة FAO، <http://www.fao.org/about/strategic-planning/rbm/ar>)

وقد كانت نشأة الإدارة بالنتائج بداية مع ظهور نظرية الإدارة بالأهداف (Theory of Management By Objectives)، حيث ظهر أولاً مفهوم الإدارة بالأهداف في أوساط الخمسينيات على العالم الإداري بيتر دراكر (Peter Drucker)، وهو أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لمدة زمنية لكل مدير وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل. (الهواسي، البرزنجي، 2014، ص28)

ثم ظهرت الإدارة بالنتائج بشكل مستقل منذ أواخر السبعينات كنتيجة حتمية لتطوير أداء المؤسسات والمنظمات التابعة للقطاع العام، بعد تأثرها بجملة من العوامل من أهمها أزمة شفافية الأداء وظهور اتجاه الحوكمة المؤسسية.

ويستند هذا الاتجاه إلى الميثاق المؤسسي بربطها بالبحث عن الاستقلال الإداري، وهو أمر ضروري لآلئ تجديد الإدارة العامة للمنظمات. وبدون التشكيك الجذري في قيم الإدارة العامة، حيث يركز المديرون على العوامل التنظيمية والإدارية التي تجعل الإجراءات العامة كفوة وفعالة. مما يستوجب تحسين الاستقلالية الإدارية، وهو الأمر الذي يتطلبه أسلوب الإدارة بالنتائج، بالإضافة إلى التركيز على القدرات الإدارية والتنظيمية لفرق الإدارة والموظفين في المجال العام. كما يجب تقييم مستويات المساءلة والحكم الذاتي على مدار دورات الإدارة على أساس الفرضية المطلوبة من قبل مدراء القطاع العام حتى يتمكنوا من الحصول على أدوات الإدارة

لتحديد أهداف النتائج المصممة خصيصا لمهمة منظمتهم، وأنشطة التخطيط المتعلقة بتلك الأهداف، وتحقيق أقصى قدر من الموارد، وقياس وتقييم أدائها الفعلي وفقا للمعايير القائمة على الخصائص النواتج التي ساعدته بنفسها على تحديدها وتخطيطها وتنفيذها ومراقبتها ورصدها وتحسينها.

وبطول عام 2010، وبعد ثلاثة عقود من التجريب، أصبحت الإدارة بالنتائج هي الإطار الإداري الرسمي لكثير من الحكومات، كالولايات المتحدة، وذلك بعد بدء تنفيذ قانون الأداء والنتائج الحكومي في عام 1993؛ وكذا تطبيق قانون الإدارة المالية في ماي 2000؛ وفي فرنسا، وهذا قنتم بعد سن قانون التنمية المالية في عام 2001. فقد صيغت جميع هذه القوانين وتميرها بعد 5 إلى 10 سنوات من التجارب الطوعية تقريبا. (Mazouz, www.dictionnaire.enap.ca)

والجدير بالتنويه، أن أسلوب الإدارة بالأهداف يركز على الأهداف مع مراعاة أن تكون الأهداف واضحة لجميع العاملين المعنيين بتحقيق هذه الأهداف، ومراجعة ما ينجز من هذه الأهداف باستمرار وبشكل دوري. (الصالح، 2011، ص 103)

أما أسلوب الإدارة بالنتائج فيستند على مبدأ "التزامات الأداء" (the principle of performance commitments)، والواقع أن المديرين لا يستطيعون ببساطة تحديد الأهداف، كما هو الحال في أسلوب الإدارة بالأهداف، بل عليهم أيضا أن يتعهدوا بتحقيق تلك الأهداف.

وبالتالي فإن العمل الإداري يخضع للالتزام بالنتائج (أو الالتزام بالأداء)، وينبغي أن يضمن تحقيق أهداف النتائج أو على الأقل تيسيرها. والقيود الثلاثة التي يتعين إدارتها في سياق هذا النهج هي:

- ندرة الموارد والوسائل الموضوعة تحت تصرف المديرين
- الامتثال للقواعد القانونية والإدارية
- المعايير والممارسات التي تطبق مع الأفراد باعتباره معملاء المنظمة.

وبصفة عامة، يجعل أسلوب الإدارة بالنتائج "النتائج" أساسية للعمل الإداري والتنظيمي. وبالنسبة لمازوز وليكليرك (Mazouz and Leclerc, 2008)، يشير مفهوم النتائج إلى أربع فئات محددة وقابلة للقياس من النواتج التي يجب على مدراء المنظمة

الإدارة بالنتائج: مدخل مفاهيمي للممارسة الإدارية بالمؤسسات الرياضية

مراعاتها في سعيهم نحو الأداء، وهي: نتائج التنفيذ، نتائج الإدارة، نتائج السياسة العامة ونواتج التحسين الشاملة. (Mazouz, www.dictionnaire.enap.ca)

3. مفهوم الإدارة بالنتائج:

تعرف الإدارة بالنتائج بأنها: "أسلوب في الإدارة يركز على تحقيق النتائج، وهي استراتيجية إدارة موسعة تستهدف تغيير الطريقة التي تعمل بها المنظمات العامة الدولية مع جعل تحقيق النتائج هو التوجه الرئيسي؛ كما أنه نظام مصمم لضمان إلزام المديرين بأهداف المنظمة. ووفقا له يتوقع من المديرين أن يتولوا تحديد أهدافهم على ضوء استراتيجية المنظمة، وأن يعبر عن هذه الأهداف بصورة تكون قابلة للقياس حتى يتمكنوا من تقييم أدائهم". (المرجوشي، 2008، ص 211)

كما وتعرف بأنها "أسلوب إدارة تستطيع المنظمة من خلاله كفاءة إسهام جميع عملياتها ومنتجاتها وخدماتها في تحقيق النتائج المرغوبة. وهي تعتمد على مساهمة واضحة بشأن النتائج، وتتطلب الرصد والتقدير الذاتي وإعداد التقارير بشأن التقدم المحرز وذلك بصورة نظامية". (منظمة FAO، <http://www.fao.org/about/strategic-planning/rbm/ar>)

- ومن هاته التعاريف يتوضح بأن الإدارة بالنتائج تقوم على المبادئ التالية:
- **السهولة والبساطة:** أي سهولة النظام وبساطته من ناحية الفهم والتطبيق.
 - **التعلم بالممارسة:** أي التنفيذ طبقا لنهج التخطيط المتغير.
 - **التطبيق الشامل:** أي استخدام نظام الإدارة بالنتائج في جميع المشروعات التنموية كلما أمكن ذلك.

- **المشاركة:** أي التعاون والفهم والمسؤولية المشتركة بين الأطراف المعنية.
- **تحمل المسؤولية:** أي تقبل المسؤولية عن تحقيق النتائج المتوقعة.
- **الشفافية والوضوح:** أي تقديم تقارير وافية عن النتائج. (أبو شنب، ص 05)

4. عناصر الإدارة بالنتائج:

يعتمد مدخل الإدارة بالنتائج والأهداف على أسلوب بناء تقييم الأداء المؤسسي، ويتضمن العناصر الآتية:

- صياغة الأهداف.

- اختيار المؤشرات لقياس التقدم الحاصل تجاه كل هدف على حدة.
- تحديد الأهداف الواضحة بالنسبة لكل مؤشر للحكم على الأداء المؤسسي.
- جمع البيانات بصورة منظمة عن النتائج لمراقبة الأداء المؤسسي.
- مراجعة وتحليل وإصدار تقارير عن النتائج الفعلية مقارنة بالأهداف الموضوعية، وتعديل الأداء.

- دمج تقويمات الأداء المؤسسي لكي نتوصل إلى معلومات أداء متكاملة. (المرجوشي، 2008، ص211)

حيث يتكامل أداء هذه العناصر من خلال العمليات التالية:

1. **سلسلة النتائج:** تمثل هذه الإطار الذي يوضح التسلسل المنطقي من المدخلات إلى الأنشطة، والمخرجات، والنتائج، والتأثيرات، مما يضمن وضوحاً في تحديد الأهداف وتحقيقها (Alesani, 2023).
 2. **مؤشرات الأداء:** تُعد هذه المؤشرات أساسية لقياس التقدم والنجاح، وغالباً ما تُصنف إلى مؤشرات برمجية، تشغيلية، ومالية (Alesani, 2023)؛ (Strengthening the Results-Based Management Framework in Honduras", 2023).
 3. **الرصد والتقييم:** تُعد عمليات التقييم المستمرة ضرورية لتكييف الاستراتيجيات وتعزيز المساءلة بين الأطراف المعنية، كما تم توضيح ذلك في برامج صحية في الريف المصري (Utterman et al., 2024).
 4. **التخطيط الاستراتيجي والميزانية:** تتضمن أطر إدارة النتائج الفعالة التخطيط الاستراتيجي والميزنة المتوافقة مع النتائج، كما هو الحال في هندوراس (Strengthening the Results-Based Management Framework in Honduras", 2023).
- وعلى الرغم من أن إدارة النتائج توفر نهجاً منظماً لتعزيز المساءلة والفعالية، إلا أن هناك تحديات مثل جمع البيانات والقيود المحلية التي يمكن أن تعيق تنفيذها، خاصة في البيئات التي تفتقر إلى الموارد. (Kirschke et al., 2024)(Utterman et al., 2022).

5. الأداء المؤسسي القائم على الإدارة بالنتائج:

بداية يتوجب على المنظمات التي اعتمدت منهج الإدارة بالنتائج في تسييرها وسياسيات عملها أن ينقطن قاداتها ومديروها للفرق الجوهرية بين كل من نمط الإدارة التقليدية ونمط الإدارة بالنتائج، وفي الجدول التالي سنحاول توضيح أبرز الفروق بينهما:

جدول رقم (01): الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة بالنتائج

الإدارة التقليدية	الإدارة بالنتائج
تتطلق إدارة المنظمة من مجموع ما لديها من موارد مادية، مالية، بشرية.	تتطلق إدارة المنظمة من النتائج النهائية المراد بلوغها.
بناء خطة العمل وتحديد الأهداف المراد تحقيقها انطلاقاً من المدخلات الحالية.	بناء الخطة العملية انطلاقاً من النتيجة الختامية المراد الوصول إليها.
فلسفة العمل بنائية، حيث تسيير برامج وسياسات العمل الموزعة على العاملين وفق منظور الخطط ذات الهدف الأصغر ثم الانتقال إلى الأكبر فالأكبر.	فلسفة العمل تجزئية، حيث تتطلق برامج وسياسات العمل وفق تجزئة الخطط الكبرى إلى خطط أقل فأقل وتوزيعها على الأفراد العاملين.
مشاركة العاملين قيمة ثانوية بسبب أسلوب سير برامج وسياسات العمل، التي قد تكنفي فيها إدارة المنظمة بإعلام الفرد العامل بالمطلوب منه فقط.	مشاركة العاملين قيمة أساسية، فعلى إدارة المنظمة إشراك العاملين في رؤيتها وخطط عملها ليدركوا النتائج المطلوب بلوغها، وبأن العمل المطلوب منهم جزء أساسي من العمل ككل.
نظام الحوافز والمكافآت مرتبط بالإنجاز الفردي، حيث يتم تحفيز الفرد وفق ما يبذله وحده دون أخذ بعين الاعتبار عمل الفريق ومستوى تقدم العمل في المنظمة ككل، مما يضعف روح المشاركة والتعاون.	نظام الحوافز والمكافآت مرتبط بكل من الإنجاز الفردي وفريق العمل والمنظمة، مما يبني التعزيز الإيجابي لروح المشاركة والتعاون بين الأفراد العاملين، وحثهم على تكرار الأداء المتفوق الذي تم بلوغه في كافة المستويات في المنظمة.

المصدر: من إعداد الباحثة

- وتعزيزاً لهذا السياق، يمكن تحديد أهم سمات منهجية الإدارة بالنتائج فيما يلي:
- تحديد نتائج واقعية بناء على التحليل المناسب للأوضاع بمشاركة كافة الأطراف المعنية.
- خلق البيئة المناسبة والمحافظة عليها لعمل الأفراد سوياً لإنجاز النتائج المخططة.

- تحديد المستفيدين وتصميم مشروعات/برامج لتلبية احتياجاتهم وحصولهم على حقوقهم كافة.
- المتابعة والتقييم المستمر لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج المرجوة.
- تحديد وإدارة المخاطر أخذاً في الاعتبار السياق العام، والنتائج والموارد.
- زيادة المعرفة عن طريق التعلم من الدروس المستفادة والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار.
- إعداد وتقديم تقارير متابعة الأداء التي تبين مدى تحقق النتائج واستخدام الموارد. (أبو شنب، ص 05)
- وكي تحقق المنظمة أداءً استراتيجياً فعالاً وفق منهجية الإدارة بالنتائج، يتطلب أن يتولى زمام إدارة المنظمة قادة ومديرون يملكون مهارات مثل:
 - أ. الفهم والوعي الكامل بالمنظمة، والبيئة التي تعمل في إطارها. والتحديات التي تواجهها، والفرص المتاحة لها.
 - ب. اتخاذ القرارات المستندة إلى معلومات واقعية.
 - كما يجدر بهم القيام ببعض العمليات مثل:
- تحليل نوعيات وحاجات وتوقعات ودرجة تأثير جماعات التأثير الخارجية (Stakeholders)
- تحليل الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للبيئة المحيطة (Pest Analysis)
- تحليل جوانب القوة والضعف، والفرص والتهديدات (SWOT Analysis) للمساعدة في فهم الموقف الحالي للمنظمة والمساعدة في تصوير المستقبل.
- قياس مدى التناسق والانسجام ما بين البيئة والقيم السائدة في المنظمة والموارد المتاحة لها.
- تقييم نتائج الأداء والاستفادة من تلك النتائج. (الصالح، 2011، ص 20)

6. تسيير المؤسسات الرياضية وفق الإدارة بالنتائج:

يعتبر تطبيق إدارة النتائج (Results-based Management – RBM) في المؤسسات الرياضية استراتيجية حيوية متزايدة الأهمية لتحسين الأداء، تعزيز المساءلة، وزيادة المشاركة. وذلك من خلال دمج مبادئ إدارة النتائج، حيث يمكن للمنظمات الرياضية

تتبع النتائج بشكل منهجي، إلى جانب تحسين تخصيص الموارد، وتعزيز المشاركة المجتمعية. فلا يُحسّن هذا النهج الكفاءة التشغيلية فحسب، بل يربط أيضًا الأنشطة الرياضية بالأهداف الأوسع للمؤسسة من جهة، ويركز تسيير المؤسسات الرياضية وفق الإدارة بالنتائج على المناحي التالية من جهة أخرى وهي:

1.6. التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر:

1. إطار التخطيط الاستراتيجي: توفر إدارة النتائج إطارًا منطقيًا للتخطيط الاستراتيجي، مما يساعد المؤسسات الرياضية على تحديد الأنشطة والموارد اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة (Lainjo, 2019).

2. تقييم المخاطر: يسمح دمج أدوات إدارة المخاطر ضمن إطار إدارة النتائج للمؤسسات بتوقع التحديات وتكييف استراتيجياتها وفقًا لذلك (Bhattarai, 2020).

2.6. تعزيز ومراقبة الأداء:

1. تسيير سلسلة النتائج: تركز إدارة النتائج على سلسلة نتائج منظمة (المخرجات، النتائج، التأثيرات) والتي تساعد المؤسسات الرياضية على قياس فعاليتها في تحقيق أهداف محددة (Alesani, 2023).

2. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): تُتيح استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية جمع بيانات الأداء، مما يُمكن المؤسسات من تقييم تقدمها واتخاذ قرارات مستنيرة (Alesani, 2023)، حيث تقوم إدارة أداء المنظمات الرياضية (SOPEM) على عملية تسييرية مكونة من أربع مراحل هي: القياس، التحليل، التقرير، وإدارة الأداء (Champely et al., 2023):

✓ **القياس:** تتضمن مرحلة القياس جمع البيانات الكمية والنوعية المتعلقة بأداء المنظمة، مثل إحصاءات الأعضاء والسجلات (Champely et al., 2023). حيث تشكل هذه المرحلة الأساس للتحليل اللاحق من خلال تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تعكس أهداف المنظمة (Performance Management", 2024).

✓ **التحليل:** في مرحلة التحليل، يتم فحص البيانات لتحديد الاتجاهات، النقاط القوية، ونقاط الضعف. على سبيل المثال، يمكن للأساليب الإحصائية المتقدمة الكشف عن رؤى حول احتفاظ الأعضاء وتأثير العوامل الديموغرافية (Champely et al., 2023)؛ إذ تعتبر هذه المرحلة حيوية لتحويل البيانات الخام إلى رؤى قابلة للتنفيذ يمكن أن تُوجه القرارات الاستراتيجية. (Simion & Mangra, 2023)

✓ **التقرير:** تتضمن مرحلة التقرير نقل النتائج إلى أصحاب المصلحة، مما يضمن الشفافية والمساءلة. يمكن للتقرير الفعال تسليط الضوء على النجاحات والمجالات التي تحتاج إلى تحسين (Kasale et al., 2018). وتعمل هذه المرحلة كحلقة وصل بين التحليل وإدارة الأداء، مما يسهل اتخاذ القرارات المستنيرة. (Molan et al., 2018)

✓ **إدارة الأداء:** تركز المرحلة الأخيرة على تنفيذ الاستراتيجيات بناءً على الرؤى المستخلصة من المراحل السابقة. يتضمن ذلك تحديد أهداف الأداء وتطوير خطط عمل لتعزيز فعالية المنظمة (Performance Management", 2024). إذ يُعد الرصد المستمر والتعديل أمرًا ضروريًا للتكيف مع الظروف المتغيرة واحتياجات أصحاب المصلحة (Kasale et al., 2018).

3.6. تطوير مؤشرات منهجية للأداء : يجب تطوير مؤشرات جودة الأداء لتحفيز السلوكيات المرغوبة وتحقيق النتائج المتوقعة، مع ضمان أن تكون هذه المؤشرات ذات صلة وقابلة للتنفيذ (Mikušová & Janečková, 2010) ؛ إقامة مؤشرات أداء محددة في المؤسسات الرياضية أمر ضروري للإدارة الفعالة واتخاذ القرارات الاستراتيجية. يجب أن تكون هذه المؤشرات، أو مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ، مصممة لتناسب الديناميكيات الفريدة لصناعة الرياضة، وتشمل المقاييس المالية، وتفاعل الجماهير، والمسؤولية الاجتماعية. تتناول الأقسام التالية الجوانب الرئيسية لتطوير وتنفيذ هذه المؤشرات:

1. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في الرياضة:

✓ **المقاييس المالية:** تشمل مؤشرات الأداء التقليدية نمو الإيرادات، وهوامش الربح، وإدارة التكاليف، وهي ضرورية للاستدامة (Jaradat & Stan, 2023).

✓ **تفاعل الجماهير:** تساعد مقاييس مثل معدلات الحضور، والتفاعلات على وسائل التواصل الاجتماعي، واستطلاعات رضا الجماهير في قياس مستوى المشاركة المجتمعية والولاء (Jaradat & Stan, 2023).

✓ **الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:** تعكس المؤشرات التي تقيس التأثير البيئي ومبادرات التواصل مع المجتمع الاعتبارات الأخلاقية للمنظمات الرياضية الحديثة* (Jaradat & Stan, 2023).

2. أطر إدارة الأداء:

✓ **إطار SOPEM:** يتضمن هذا الإطار المكون من أربع مراحل قياس الأداء، وتحليله، وإعداد التقارير، وإدارة الأداء، مما يسمح بنهج شامل لتقييم الأداء. (Champely et al., 2023)

✓ **تطوير مؤشرات منهجية:** يجب تعريف مؤشرات الجودة لتحفيز السلوكيات المرغوبة وتحقيق النتائج المتوقعة، مع ضمان أن تكون هذه المؤشرات ذات صلة وقابلة للتنفيذ (Mikušová & Janečková, 2010).

ورغم أن إطار SOPEM يوفر نهجًا منظمًا لإدارة الأداء للمؤسسات الرياضية، إلا أن البعض يرى أن تعقيده قد يعيق تنفيذه في المنظمات الصغيرة التي تعاني من قلة الموارد. ويبقى التحدي الأكبر في مجال إدارة الرياضة هو موازنة التحليل الدقيق مع التطبيق العملي؛ فإنه يُعد التركيز على مؤشرات الأداء المحددة أمرًا حيويًا، فقد بات من المهم أيضًا الاعتراف بإمكانية الاعتماد المفرط على المقاييس الكمية، مما قد يغفل الجوانب النوعية للأداء، مثل معنويات الفريق وتأثير المجتمع. يمكن أن يؤدي التوازن بين هذه الرؤى إلى نهج أكثر شمولية لإدارة الأداء في المؤسسات الرياضية.

3. تعزيز المشاركة المجتمعية والمساءلة والشفافية:

في الإدارة القائمة على النتائج (RBM)، العملاء وأصحاب المصلحة هم مجموعتان متميزتان من الأفراد أو المنظمات المشاركة أو المتأثرة ببرنامج أو تدخل:

✓ **العملاء:** العملاء هم المستفيدون أو المستخدمون الأساسيون للبرنامج أو التدخل. وهم الأفراد أو المجموعات التي تتلقى بشكل مباشر الخدمات أو الفوائد التي يوفرها البرنامج، والتي ينبغي إعطاء الأولوية لاحتياجاتها وأولوياتها في تصميم البرنامج وتقديمه.

✓ **أصحاب المصلحة:** أصحاب المصلحة هم الأفراد أو المجموعات الذين لديهم مصلحة خاصة في البرنامج أو التدخل، أو الذين يتأثرون بنتائجه. ويمكن أن يشملوا الممولين وصناع السياسات وقادة المجتمع والمنفذين وغيرهم من المجموعات أو الأفراد الذين لديهم مصلحة في البرنامج.

والفرق بين العملاء وأصحاب المصلحة هو أن العملاء هم المستفيدون المباشرون من البرنامج، في حين أن أصحاب المصلحة لديهم مصلحة أو تأثير غير مباشر على البرنامج. وينبغي إشراك كل من العملاء وأصحاب المصلحة واستشارتهم في تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه، ولكن ينبغي إعطاء وجهات نظر وأولويات العملاء الاعتبار الأساسي لضمان استجابة البرنامج وفعاليتها (Rwakurumbira)

Munyaradzi, <https://www.linkedin.com/pulse/introduction-results-based-management-rbm-rwakurumbira-munyaradzi-kurnf>؛ ومن أمثلة هذه البرامج والتطبيقات في المؤسسات الرياضية:

1. **تطبيقات الهواتف المحمولة:** يُمكن لتطوير تطبيقات مخصصة لإدارة الرياضة

أن يُعزز من تفاعل المستخدمين من خلال توفير المعلومات في الوقت الفعلي وتعزيز التفاعل الاجتماعي بين المشاركين (R et al., 2024).

2. **تعزيز المنافسة الصحية:** من خلال تشجيع المشاركة عبر التكنولوجيا، يمكن للمؤسسات الرياضية خلق شعور بالمجتمع والمنافسة الصحية، وهو أمر أساسي لتفاعل الأفراد (R et al., 2024).

ومن خلال دمج مبادئ إدارة النتائج يمكن للمؤسسات الرياضية:

الإدارة بالنتائج: مدخل مفاهيمي للممارسة الإدارية بالمؤسسات الرياضية

أ. تحسين استخدام الموارد،

ب. زيادة التنافسية،

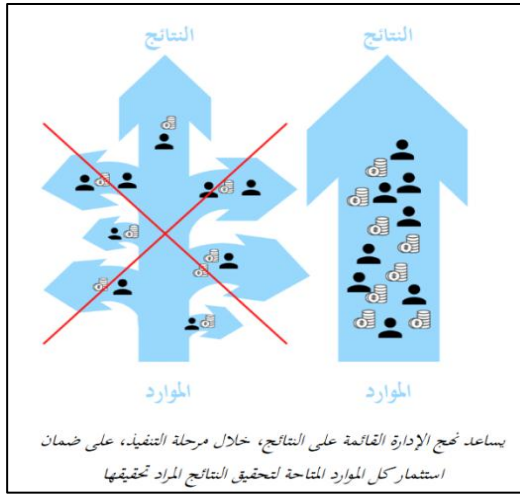
ت. وبالتالي تحقيق نتائج أفضل سواء داخل الملعب أو خارجه.

7. أهمية تطبيق الإدارة بالنتائج في المؤسسات الرياضية:

إن إدارة النتائج في المؤسسات والنوادي الرياضية أمر بالغ الأهمية لتحقيق الفعالية التنظيمية والنتائج المستدامة. من خلال تنفيذ أنظمة الإدارة المهيكلية، يمكن للمؤسسات تحسين الأداء ومواءمة الموارد مع الأهداف الاستراتيجية وتعزيز تعاون أصحاب المصلحة. حيث يتم تسليط الضوء على الجوانب الرئيسية لإدارة النتائج كما يتم تطبيقها في سياقات مختلفة، لا سيما في النوادي الرياضية، ومن جوانب هذه الأهمية أنها:

- تركز إدارة النتائج على مواءمة الأنشطة التنظيمية مع النتائج المرجوة، وضمان استخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Driggs, 2000):

شكل رقم (01): الاستخدام الفعال للموارد



Source (UNESCO Guiding Principles Planning, 2022)

- تؤكد على قياس الأداء، حيث «يتم إنجاز أي شيء يتم قياسه»، مما يؤدي إلى التحسين والمساءلة. (Ong, 2010)
- التواصل الفعال والرضا بين الأعضاء من المؤشرات المهمة للنجاح الشامل، مما يشير إلى أهمية مشاركة أصحاب المصلحة في إدارة النتائج. (Balduck et al., 2009)

- يُمكن المؤسسات من تحسين الشفافية في العمليات والمساءلة، إذ يتم قياس التقدم ومراجعته بشكل دوري، مما يعزز من ثقة الجمهور والمستفيدين في الأداء المؤسسي، ويحفّز الموظفين على تحقيق نتائج قابلة للقياس.
- يُعدّ قطاع الرياضة متغيراً بطبيعته، مما يستلزم وجود آليات إدارية قادرة على التكيف السريع مع هذه التغيرات. حيث تُمكن الإدارة بالنتائج المؤسسات الرياضية من تعديل استراتيجياتها بناءً على تحليل البيانات الحالية والتنبؤات، مما يسمح لها بتحقيق التكيف المطلوب مع تطورات القطاع الرياضي.
- تُساعد الإدارة بالنتائج في بناء استراتيجيات تحقق أهداف طويلة الأمد للمؤسسة، وذلك من خلال التأكيد على النتائج المستدامة. وبهذا، تسهم الدراسة في تعزيز فهم أهمية الاستدامة في الأداء المؤسسي والارتقاء به في البيئة الرياضية.
- تعتمد المؤسسات الرياضية، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، على أساليب إدارية تمكنها من رفع قدرتها التنافسية. فالتطبيق الصحيح للإدارة بالنتائج يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة لمتطلبات السوق الرياضية وتحقيق نتائج أفضل مقارنة بالمنافسين.
- وفي حين توفر الإدارة القائمة على النتائج نهجا منظما لتعزيز الفعالية، فمن الضروري التعرف على التحديات المحتملة في تنفيذها، لا سيما في تعزيز ثقافة المساءلة والمشاركة داخل المنظمات.

8. نموذج الاتحاد الفرنسي لرياضة المشي لمسافات طويلة (Fédération Française de la Randonnée Pédestre) لتطبيق الإدارة بالنتائج في المؤسسات الرياضية:

- قام "الاتحاد الفرنسي لرياضة المشي لمسافات طويلة" بتطبيق إطار عمل الإدارة بالنتائج والذي يتكون من أربع مراحل لتحسين أدائه. حيث يستند هذا الإطار إلى: قياس الأداء، وتحليل البيانات، وإعداد التقارير، وإدارة الأداء، ويستفيد من تحليل بيانات الأعضاء لتعزيز قيمة أصحاب المصلحة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الأداء، كالاتي:
- **قياس الأداء:** يؤدي تطبيق إطار من أربع مراحل (القياس والتحليل وإعداد التقارير والإدارة) إلى تحسين فهم الأداء في المنظمات الرياضية بشكل كبير. حيث يسمح

الإدارة بالنتائج: مدخل مفاهيمي للممارسة الإدارية بالمؤسسات الرياضية

هذا النهج الشامل للاتحادات الرياضية بتقييم فعاليتها بشكل أفضل واتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على رؤى تعتمد على البيانات.

- **استخدام البيانات:** يعتمد تحليل الاتحاد الفرنسي لرياضة المشي لمسافات طويلة على بيانات شاملة من سجلات العضوية الإدارية على مدى فترة تسع سنوات (2011-2019)، بما في ذلك 2 مليون ملاحظة متعددة المتغيرات، وهو ما يترجم إلى أكثر من 20 مليون نقطة بيانات؛ إذ توفر مجموعة البيانات الكبيرة هذه أساسًا قويًا للتحليل.

- **ديناميكيات العضوية:** تم استخدام نموذج لوجستي ذي حدين منفصلين لتقييم احتمالية مغادرة الأعضاء للاتحاد. حيث تسلط النتائج الضوء على أهمية النظر في عوامل مختلفة مثل مدة العضوية والعمر (لوحظ وجود علاقة غير خطية) والتفاعلات المهمة مع جنس الأعضاء. هذه الرؤية ضرورية لفهم الاحتفاظ بالعضوية والديناميكيات داخل الاتحاد.

- **القيمة مقابل المال:** لقد وُجد أنه مقابل كل يورو واحد من الإعانات العامة، هناك ما يعادل 485 يورو من العمل التطوعي. حيث تؤكد هذه النتيجة التأثير الاقتصادي ومشاركة المتطوعين داخل الاتحاد؛ مما يشير إلى أن الاتحاد يستفيد بشكل فعال من التمويل العام لتوليد قيمة مجتمعية كبيرة. هذا الجانب مهم لتبرير الدعم العام والاستثمار في المنظمات الرياضية.

- **تخصيص نظام الأداء:** يسمح الإطار الجديد للاتحادات الرياضية بالدخول في أي مرحلة من مراحل دورة الأداء وإنشاء أو المشاركة في إنشاء نظام أداء محدد مصمم خصيصًا لأهدافها ومواردها الفريدة. هذه المرونة هي ميزة كبيرة للعديد من المنظمات الرياضية التي تتطلع إلى تحسين ممارسات إدارة الأداء.

ومن هنا يتوضح أن استخدام هذه النتائج بشكل جماعي له فعالية في إطار تطبيق الإدارة بالنتائج في المؤسسات الرياضية وتوفير نهج منظم لإدارة الأداء فيها، لا سيما في فهم وتحسين مشاركة الأعضاء واستخدام الموارد. (Champely et al., 2023)

9. أهم التحديات وأفضل الممارسات لتطبيق الإدارة بالنتائج في المؤسسات الرياضية:

إن تسيير المؤسسة الرياضية وفق منهج الإدارة بالنتائج ليس بالأمر اليسير على قياداتها وأفرادها، فمنهج الإدارة بالنتائج يتعرض لصعوبات ومعوقات عديدة أثناء تطبيقه من أهمها:

- القدرة الفنية غير المناسبة للعاملين في هذا المجال بالمنظمات الرياضية.
- الثقافة الشائعة عن ارتباط المتابعة والتقييم المستندة إلى النتائج بالمحاسبة والعقاب.
- صعوبة جمع المعلومات اللازمة للمتابعة والتقييم، وضعف مصداقيتها، وارتفاع تكلفة جمعها.
- عدم وجود بيانات خط أساس للمؤشرات المختارة واللازمة لمتابعة التغيرات الحادثة في الأوضاع.
- ضعف القدرات التخطيطية للمنظمات الرياضية ووضع نتائج ومستهدفات غير واقعية، وعدم اتفاق الأطراف المعنية الأساسية عليها.
- التخطيط غير القائم على مشاركة جميع الأطراف المعنية الأساسية في مرحلتي التحليل والتخطيط للتدخلات التنموية المرجوة.
- التخطيط المتفائل غير القائم على بيانات تفصيلية عن الوضع السائد قبل إعداد وتنفيذ التدخلات، وعدم مراعات القدرة الفنية والمؤسسية الحالية للأطراف المعنية المختلفة.
- قصور عملية تحليل المخاطر إما بغياها أو ضعف محتوياتها.
- مقاومة بعض قيادات المنظمات الرياضية ومتخذو القرار بها للتغيير من المنهجيات التقليدية إلى منهجية الإدارة بالنتائج في تخطيط ومتابعة وتقييم التدخلات من أجل تحقيق النتائج وتخوفهم من إحلال أنظمة الإدارة السابقة بنظام الإدارة بالنتائج.
- محدودية المعرفة والخبرة لدى بعض المسؤولين والقيادات بالمنظمات الرياضية وتفاوت مستوياتهم العلمية.
- صعوبة تطبيق منطق السببية سواء في تحليل المشكلات أو إعداد سلسلة النتائج.
- لا يزال تركيز التقارير في حالات كثيرة- ينصب على الأنشطة المكتملة، والمنتجات المتحصل عليها، وكذلك الخدمات المقدمة من المشروع دون النتائج التنموية. (أبو شنب، ص28، بتصرف)

ولإنجاح أسلوب الإدارة بالنتائج والحد من أثر هاته السلبيات والمعوقات على أداء المنظمة الرياضية، فإنه من الضروري توافر المتطلبات التالية:

- **وحدة ووضوح الهدف:** أن تكون جملة الأهداف والنتائج محددة، واقعية وواضحة، فقبل كل شيء يجب أن تكون الأهداف والنتائج محددة أولاً، أي وضعها في عبارة "ما الذي يجب انجازه من نتائج رياضية (بطولات، أرقام قياسية.. الخ)، ومتى؟"، كما يجب أن تكون واقعية ويمكن تحقيقه ثانياً؛ فمن دون تحديد أهداف فلن يكون هناك رؤية واضحة للمنظمة الرياضية والأفراد العاملين بها، وستعم الفوضى والارتباك مما يؤدي في النهاية إلى انجاز سيء ثالثاً. (الهواسي، البرزنجي، 2014، ص 30-31)
- **التغيير الثقافي:** يتطلب تطبيق إدارة النتائج تغييرات في الثقافة التنظيمية للمؤسسة نحو إعطاء الأولوية للنتائج والمساءلة (García, 2016)؛ بأن يكون برنامج الإدارة بالنتائج متكاملًا مع فلسفة المنظمة، رسالتها، سياستها وممارستها.
- **دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعد شرطاً لنجاحها:** فمجرد الالتزام الشفوي أو الفكري بمنهج الإدارة بالنتائج ليس كافياً؛ بل أن يكون هذا الدعم واضحاً لجميع مستويات التسيير في المنظمة الرياضية.
- **إدارة المعلومات:** يجب أن تتوفر المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الإنجاز، وأن تذهب إليه مباشرة وليس إلى رؤسائه، كما يجب أن تخدم كأداة رقابية ذاتية وليس كأداة رقابية فوقية فذلك يجعل المدير يشعر بالمسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار.
- **المشاركة المؤسسية:** عملية المشاركة في وضع النتائج المرغوب الوصول إليها على جميع المستويات أمر جوهري لنجاح أسلوب الإدارة بالنتائج.
- **التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه:** إذ أن عملية تحديد أهداف له وليس لديه السلطة اللازمة لتحقيقها تحمل في طياتها بذور الفشل وستؤدي حتماً إلى منازعات مع المديرين الآخرين إذا ما حاول تحقيقها.

- **التدريب المستمر:** فالإدارة بالنتائج تمثل ابتعاداً عن الأساليب التقليدية في الإدارة، لذا فإن التدريب المستمر وكذا التوجيه هما حجراً ارتكاز دائمين يعتمد عليه نجاح الإدارة بالأهداف.
- **الرشاقة الإدارية:** وذلك بتوفير مجال للمرونة للتكيف حسب الظروف المتغيرة واستثمار الطارئ منها لصالح المنظمة.
- **الهدف والخطة العملية اللازمة لتحقيقه:** إذ أن جوهر نجاح الإدارة بالنتائج يعتمد على كيفية تحديد كل منهما وتوصيلها للآخرين وقبولهم لها؛ إذ أن رؤية المدير حول كيفية التعامل مع مرؤوسيه تؤثر بشكل كبير على قدرته في استخدام الإدارة بالأهداف، فإذا كان المدير يرى بأن الناس بحاجة إلى من يقودهم ويملي عليهم كيفية أداء واجباتهم فإن احتمال "مفهوم الإدارة بالنتائج" لن ينجح كثيراً.
- **التحسين المستمر:** يجب أن يكون المدير راغباً في التعلم، وأن يستوعب المفهوم الحقيقي للإدارة بالأهداف وحقيقة مشتملاتها السلوكية، وبينما يكون راغباً في فهم الإدارة بالنتائج، فإن عليه أن يكون نفسه ليكون مستمعاً جيداً، ويحسن الاتصال بالآخرين كعضو في فريق؛ حيث أن تطبيق مفهوم الإدارة بنجاح يستلزم من المدير أن يضع الثقة في الآخرين وقابلاً لمشاركتهم المسؤولية. (الهواسي، البرزنجي، 2014، ص 30-31)

10. خاتمة:

في الختام، يتضح أن تطبيق الإدارة بالنتائج في المؤسسات الرياضية يمثل استراتيجية حيوية لتحقيق الفعالية التنظيمية وتعزيز الأداء المستدام. فقد أظهرت النتائج أهمية موازنة الأنشطة والموارد مع الأهداف الاستراتيجية، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الرياضية. كما أن القياس الفعال للأداء وتفاعل أصحاب المصلحة يلعبان دوراً محورياً في تحقيق النتائج المنشودة، إلا أن هذه المنهجية قد واجهتها تحديات مثل:

ب. مقاومة التغيير

ت. الحاجة إلى التدريب والتحسين المستمر

ث. تعزيز القدرات المؤسسية

ج. التقييم المنتظم لأنظمة إدارة النتائج في تحديد مجالات التحسين وتكييف الاستراتيجيات وفقاً لذلك..الخ؛

وعلى الرغم من التحديات التي تواجه تطبيق هذه المنهجية، فإن الفوائد المحتملة تجعل من الضروري إدماج ثقافة المساءلة والشفافية في العمليات الإدارية. إذ أن نجاح هذه الاستراتيجية يتطلب التزاماً قوياً من القيادة العليا ومشاركة فعّالة من جميع الأعضاء، مما يسهم في خلق بيئة تنظيمية تتميز بالابتكار والتحسين المستمر.

وفي ضوء ما تم استعراضه، يُوصى بتعزيز بناء القدرات وتوفير التدريب اللازم للمسؤولين عن تنفيذ إدارة النتائج، بالإضافة إلى أهمية توسيع نطاق الدراسات المستقبلية في هذا المجال لدراسة التأثيرات طويلة الأمد وتحديد أفضل الممارسات. فتحقيق النتائج المستدامة في المجال الرياضي يعتمد بشكل كبير على قدرة المؤسسات على التكيف والاستجابة لمتطلبات المجتمع الرياضي، مما يفتح المجال أمام تحقيق إنجازات رياضية متميزة تساهم في تعزيز التنمية الرياضية الشاملة.

المراجع:

1. أحمد صالح أبو شنب، مقدمة في الإدارة بالنتائج وتطبيقاتها في تخطيط وإدارة المشروعات التنموية، دليل تدريبي للجمعيات الأهلية، مصر، ب.س.
2. الموقع الرسمي لمنظمة FAO، الإدارة القائمة على النتائج، [/http://www.fao.org/about/strategic-planning/rbm/ar](http://www.fao.org/about/strategic-planning/rbm/ar)
3. آيتن محمود المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار المنهل، الأردن، 2008، ب.ط
4. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، مطبعة ابن العربي، العراق، 2014.
5. نبيل محمود الصالح، استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

6. Abinesh, R., Aswin, S., Krithik, K., Sathish, M. (2024). **Revolutionizing Sports Management with a Cutting-Edge Application.** doi: 10.47392/irjaeh.2024.0136
7. Alexandru, Simion., Gabriel, Ioan, Mangra. (2023). **Strategic optimization of the management of sports organizations.** Management and Marketing Journal, doi: 10.52846/mnmk.21.1.09

8. Anne-Line, Balduck., Marc, Buelens., Marc, Maes. (2009). **sport management Management and program effectiveness in Belgian sports clubs.**
9. Bongs, Lainjo. (2019). **Results Based Management (RBM): An antidote to pro- gram management.** doi: 10.20474/JABS-5.1.5
10. BSP/RBM/2008/1.REV.11Paris, December 2022 Original: **English Results-Based Management (RBM) approach as applied at UNESCO Guiding Principles Planning, Programming, Budgeting, Implementation, Monitoring, Evaluation and Reporting**Bureau of Strategic Planning
11. Conor, Molan., Seamus, Kelly., Rachel, Arnold., James, Matthews. (2018). **Performance Management: A Systematic Review of Processes in Elite Sport and Other Performance Domains.** doi: 10.6084/m9.figshare.6019703
12. Daniele, Alesani. (2023). **Results-based management.** doi: 10.4324/9781003289852-12
13. Gerald, Driggs. (2000). **Focus on Results.** Education and Treatment of Children,
14. Lobone, Lloyd, Kasale., Mathieu, Winand., Leigh, Robinson. (2018). **Performance management of National Sports Organisations: a holistic theoretical model.** Sport, Business and Management: An International Journal, doi: 10.1108/SBM-10-2017-0056
15. Marie, Mikušová., Viktorie, Janečková. (2010). **Developing and Implementing Successful Key Performance Indicators.** World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, doi: 10.5281/ZENODO.1072221
16. Mazouz, B. (2012). **“Management by Results,”** in L. Côté and J.-F. Savard (eds.), Encyclopedic Dictionary of Public Administration, [online], www.dictionnaire.enap.ca
17. Muhammad, Jaradat., S., Stan. (2023). **Strategic management and its application in the business of sports. identifying new key performance indicators for the sports industry.** Social sciences and humanities, doi: 10.61846/cuji-ssh.1.1.04
18. Rabindra, Nath, Bhattarai. (2020). **Basic Concepts and Approaches of Results Based Management.** doi: 10.3126/JPD.V11I1.33113
19. Rwakurumbira Munyaradzi, **INTRODUCTION TO RESULTS BASED MANAGEMENT (RBM),** Pub (25/01/2024), <https://www.linkedin.com/pulse/introduction-results-based-management-rbm-rwakurumbira-munyaradzi-kurnf>
20. S., Utterman., M., Hussein., Mona, ElKady., Walaa, Awad., Amanda, Marrison., Research Ocrats, Health. (2024). **From Goals to Gains:**

- Results Based Management Revolutionizes NCD Care in Rural Egypt.** medRxiv, doi: 10.1101/2024.08.07.24311599
21. Sabrina, Kirschke., Tamara, Avellán., Lucia, Maria, Benavides., Serena, Caucci., Angela, Hahn., Andrea, Müller., Claudia, Beatriz, Rubio, Giraldo. (2022). **Results- based management of wicked problems? Indicators and comparative evidence from Latin America.** Environmental Policy and Governance, doi: 10.1002/eet.1991
 22. Stéphane, Champely., Brice, Lefevre., Guillaume, Routier., Guillaume, Bodet. (2023). **The Sport Organisation PErformance Management (SOPEM) Framework: An Empirical Application to the French Federation of Hiking.** Management et Organisations du Sport, doi: 10.46298/mos-2023-10435
 23. **Strengthening the Results-Based Management Framework in Honduras.** OECD public governance reviews, undefined (2023). doi: 10.1787/c69a709b-en
 24. Marie, Mikušová., Viktorie, Janečková. (2010). **Developing and Implementing Successful Key Performance Indicators.** World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, doi: 10.5281/ZENODO.1072221
 25. Teong, Wan, Ong. (2010). **Results Management: Effective People Management to Achieve Excellent Results.**