

خطة مقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية بمحافظة البحيرة

أ.د / نهى سليمان القليوبي (*)

باحث / محمود محمد الأشقر (**)

إن التطوير الإداري إكتسب أهمية بالغة في جميع أجهزة و مؤسسات الدولة و ذلك لإرتباطه بعدة عوامل كالتنظيم الإداري و الهياكل التنظيمية و دراسة الإجراءات و العمل على تبسيطها من خلال تدريب القوة العاملة و تهيئة البيئة المكتبية المناسبة لعملم مما يحسن من أدائهم ، و لكن يواجه تطبيق التطوير الإداري العديد من صعوبات منها على سبيل المثال تحديات التطوير المتتالي والمكثف سواء في النواحي الإدارية أو الفنية أو الإجتماعية وثورة المعلومات وغيرها من صور التحديات المختلفة ، والتي قد تعيق عملية التطوير الإداري و تحسين الأداء الوظيفي ، و يهدف البحث إلى وضع خطة مقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية بمحافظة البحيرة و ذلك من خلال تقديم خطة مقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية بمحافظة البحيرة .

A proposed plan to develop the administrative performance of employees in sports clubs in Beheira Governorate

The administrative development has gained great importance in all the organs and institutions of the state because it is linked to several factors such as administrative organization and organizational structures, studying procedures and working to simplify them through training the workforce and creating the appropriate office environment for their work, which improves their performance, But the application of administrative development faces many difficulties, including, for example, the challenges of successive and intensive development, whether in the administrative, technical or social aspects, the information revolution and other forms of various challenges, which may hinder the process of administrative development and improving job performance, and the research aims to develop a plan A proposal to develop the administrative performance of the employees of sports clubs in Al-Buhaira governorate, by presenting a proposed plan to develop the administrative performance of the employees of sports clubs in Al-Buhaira governorate.

(*) أستاذة دكتور بقسم الإدارة و الترويح الرياضي بكلية التربية الرياضية جامعة طنطا .

(**) باحث بقسم الإدارة و الترويح الرياضي بكلية التربية الرياضية جامعة طنطا .

خطة مقترحة لتطوير الاداء الادارى للعاملين بالاندية الرياضية بمحافظة البحيرة

المقدمة ومشكلة البحث:

تعتبر الاندية الرياضية من ضمن الهيئات الحكومية الرياضية التي تعمل علي تحقيق الرعاية الكاملة للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والاجتماعية والترويحية والبيئية في إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذي تضعه وزارة الشباب كما تهدف الاندية الرياضية إلي إعداد الشباب إعداداً سليماً في كافة الجوانب وكذلك تدريبهم علي كيفية تنظيم واستثمار أوقات فراغهم في ممارسة كافة الأنشطة المختلفة وتكون تحت قيادة رشيدة ومتخصصة.

وقد اكتسب التطوير الإداري أهمية بالغه في جميع أجهزة ومؤسسات الدولة ولما له من أهمية كالتنظيم الإداري والهيكل ودراسة الإجراءات والعمل على تبسيطها من خلال توزيع القوى العاملة والتدريب وتهيئة البيئة المكتبية المناسبة لعمالهم وتوفير أجواء العمل المناسبة التي تمكن الموظفين من الانجاز على مستوياته الوظيفيه من حيث الكم والنوع ويسعى التطوير الإداري إلى رفع مستوى الوعي الإداري لدى الموظفين وإلقاء الضوء على جوانب مختلفة من عمليات التطوير التي تختص بأجواء العمل ويعمل على تسهيل أداء الخدمة والرقى في الأداء عبر اقتراح أفضل السبل وأو ضح الطرق مع الاستعانة بما توفره التقنية الحديثة وتحقيق الأهداف العامة لأى منظمة". (القومى ٢٠١٦ : ٤)

ويعرف ابراهيم عبدالمقصود، حسن الشافعى (٢٠٠٣) "التطوير الإداري بأنه "هو عملية منظمة واعية لتطوير الموارد البشرية داخل المنظمة بهدف تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها".(عبدالمقصود، الشافعى ٢٠٠٣ : ٢٣)

كما يعرف محمد حسن عبدالهادى البياع (٢٠٠١) "التطوير الإداري "هو عملية مخططة تهدف إلى زيادة الفاعلية الإدارية للمنظمة عن طريق العملية التربوية الهادفة إلى تغيير وجهات نظر العاملين للتأثير على سلوكهم الإداري وأداءهم لإعمالهم".(البياع ٢٠٠١ : ١٢).

تشير عالية عارف عبد الحميد (٢٠٠٨) أن التطوير الإداري يكتسب أهمية بالغة في المنظمات الإدارية باعتباره وسيلة لمواجهة المشكلات والقضاء عليها فضلا عن سد أوجه النقص والقصور التي تواجه المنظمات الإدارية وتكمن تلك الأهمية فى التالى :

- تحقيق الاستفادة القصوى من الامكانيات المادية والبشرية للمنظمة من أجل العمل على تحقيق الأهداف المرسومة.
- الزيادة الهائلة فى التطورات والزيادات السكانية زادت من أهمية التطوير الإدارى فى اشباع الاحتياجات والرغبات لدى الجمهور الخارجى.
- التقدم فى مجال العلوم التكنولوجية والاجتماعية أدى إلى زيادة اهتمام المنظمات نحو التطوير الإدارى فى السياسات والإجراءات المتبعة من أجل إنجاز المنظمة لمواكبة التطورات الحالية. (عبدالحمد، ٢٠٠٨: ١٨)

يذكر محمد عبدالفتاح باغى (٢٠٠٢) أن أهداف التطوير الإداري هي :

- تطوير الموارد البشرية من مديرين وإداريين ومستخدمين وفنيين .
- تطوير الأعمال والأشغال الإدارية والفنية .
- تنمية روح الجماعة وتطوير فريق العمل .
- فحص الهياكل التنظيمى وتقسيم العمل والعلاقات المتداخل لتقبل عملية التغيير والتطوير.
- تحقيق الفعالية الوظيفية للإدارة من خلال نقل البيانات والمعلومات الصحية والجيدة.
- تدعيم العلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى من خلال تنمية القيم والمهارات والقدرات.
- تطوير التخطيط والتقييم ونظم المعلومات وتنمية روح المغامرة.
- تطوير الوسائل الحديثة والأنظمة والقوانين والتعليمات من أجل تقبل عمليات التغيير .
- تطوير الأهداف والحوافز والأساليب الإشرافية. (باغى ، ٢٠٠٢: ١٣٩)

ويرى الباحث من خلال التعريفات السابقة بأن تطوير الأداء الإداري هو إحداث تغييرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري وكيفية الإستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة الأداء من خلال مجموعة من الخطوات الإجرائية التى من شأنها أن تطور من أداء الفرد والمنشأة

ويشير رواية محمد حسن (٢٠٠١) الأداء الإداري أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التى يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباتها ويمكن قياس الأداء على أساس النتائج التى حققها الفرد فمثلاً الموظف الذى يبذل جهداً كبيراً فى العمل ولكنه لم يتم مكافأته يكون جهد الفرد أعلى من أدائه. (حسن ، ٢٠٠١: ٢١٥)

بينما تشير إيمان زغلول راغب (٢٠٠٢) إلى أن الأداء الإداري الفعال يتضمن كيفية التعامل مع التعقد والتنوع و الغموض الحادث في بيئة العمل كما يعتمد النجاح الإداري على إنجاز أعمالهم بأفضل صورة ممكنة. (راغب، ٢٠٠٢، ٣٤)

كما عرف عليوه السيد (٢٠١٠) بان اداء العامل يقصد به كمية وجودة نتائج العمل المحققة من خلال قيام العامل بالواجبات والمسئوليات الخاصة به ، اضافة الى وجود ثلاثة مكونات اساسية للاداء:

١- الكمية : بمعنى الكمية المطلوب الانتهاء منها .

٢- الجودة : يقصد بها جودة المخرجات .

٣- الفترة الزمنية: بمعنى الالتزام بالوقت المحدد مسبقا . (السيد، ٢٠١٠، ١٨)

ويرى الباحث ان لاداء العاملين اهمية كبيرة داخل اى منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائى لمحصلة جميع الانشطة التى يقوم بها الفرد او المنظمة فاذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون اكثر استقرار واطول بقاء حين يكون اداء العاملين متميزا ، ومن ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام ادارة المنظمة وقيادتها بمستوى الاداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ؛ فالاداء فى اى مستوى تنظيمى داخل المنظمة لايعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين وحسب بل انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة ايضا.

وقد لاحظ الباحث ان هناك العديد من المشكلات التى تعوق سير العمل بالاندية الرياضية للدور الذى انشئت من اجله ، ومن تلك المشكلات الاتى :

- عدم وجود هيكل تنظيمى جديد يتماشى مع الهيكل التنظيمى لوزارة الشباب والرياضة
- عدم وجود نظام معلومات متكامل يدار به العمل داخل الاندية الرياضية
- لاتزال خطط تدريب العاملين روتينية ولا تتماشى مع التطور العلمى فى ادارة المؤسسات الخدمية
- وجود بعض مجالس الادارات الذين ليسوا على خبرة وكفاءة مناسبة لادارة العمل بالاندية الرياضية واستغلال موارد الاندية حسب اهوائهم ومصالحهم الخاصة
- عدم تطوير الخدمات التى تقدمها بعض الهيئات الشبابية والرياضية مما ادى الى عدم اقبال الاعضاء على الاشتراك فى تلك الهيئات

■ وهناك بعض الهيئات تعاني من قلة الموارد المالية للصرف على الأنشطة ، كما لا يخفى على الجميع ان منظمات اليوم عامة كانت او خاصة تواجه تحديات كبيرة فى بيئتها الخارجية والداخلية ،لذلك يمكن وصف بيئة المنظمات بانها مضطربة وغير مستقرة بل دائمة التغيير ، مما يخلق تحديا دائما للمنظمات الادارية بصفة عامة ولقيادتها الادارية بصفة خاصة ليس لمواكبة هذه التغيرات فحسب بل لتبنى التطوير الادارى كعملية مستمرة دائمة .

وكذلك من خلال اطلاع الباحث على نتائج الدراسات السابقة والتي اكدت على :-

■ دراسة **عبدالمتعال محمد خطاب (٢٠١٩)** انه لا يوجد خطة استراتيجية لتدريب معلم وموجه التربية الرياضية وانه لا يتم تخطيط البرنامج في ضوء الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمؤسسة التربوية والمعلم كما لا يوجد إدارة متخصصة بتخطيط برامج التدريب والتنمية الإدارية لمعلم وموجه التربية الرياضية وانه لا يتم الاستعانة بالأبحاث العلمية للاستفادة منها في تخطيط البرامج التدريبية

■ دراسة **نور الهدى محمد على (٢٠١٨)** ان التدريب الحالى للمعلمين يعتمد على الاساليب التقليدية وعدم استخدام وسائل الاتصال الحديثة أثناء عملية التدريب ، وعدم وجود ادارة متخصصة فى مجال التدريب .

■ كما اوصى **وائل محمد الصغير فى دراسته (٢٠١٧)** بضرورة تنفيذ الدورات والانشطة التدريبية للعاملين بالجامعة ورفع مستوى اداء العاملين عن طريق تحديث معلوماتهم من خلال الدورات التدريبية بالاضافة الى تنمية مهارات مديرى الادارات .

■ كذلك اوصى **كاشنجز Catchings فى دراسته (٢٠٠٠)** ضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة فى تدريب المعلمين بالمدارس أثناء الخدمة ، ضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة فى تدريب الادارة المدرسية ، الاستعانة بخبراء لتدريب المعلمين.

■ وقد اوصت **من يسرية إبراهيم موسى فى دراستها (٢٠٠٦)** بضرورة تنظيم سياسة التدريب فى ضوء الخطة الاستراتيجية للمنظمة وذلك من خلال إعداد برامج تخطيطية للتدريب الإدارى تعمل على التطوير ورفع مستوى الكفاءة والابتكار لجميع المستويات الإدارية لمسايرة التقدم التكنولوجى ، والعمل على عقد العديد من الدورات التدريبية لصقل وتدريب الأخصائيين الرياضيين.

هدف البحث:

- تهدف الدراسة إلى وضع خطة مقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالاندية الرياضية

تساؤل البحث:

- ما هي الخطة المقترحة لتطوير الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية ؟

إجراءات البحث:

منهج البحث :

- استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وذلك لملائمته لطبيعة البحث .

مجتمع وعينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية قدرها (٣٤٠) فردا من العاملين باندية (دمنهور - كوم حمادة - بدر - الدلنجات - كفر الدوار - شبراخيت - الرحمانية - ادكو - رشيد - وادي النطرون - مبارك - الزهور - ابوحمص - ايتاي البارود - حوش عيسى - ابو المطامير)

وقد قام الباحث بتقسيم عينة البحث كالتالي

- عينة الدراسة الاستطلاعية : قوامها (٤٠) فردا بغرض تقنين استمارة الاستبيان بنسبة ١١.٧٦% من العينة الكلية ، ومن خارج العينة الاساسية .
- عينة الدراسة الأساسية : قوامها (٣٠٠) فردا بغرض تطبيق بنسبة ٨٨.٢٤% من العينة الكلية، وهذا ما يوضحه جدول (١)

جدول رقم (١)

عينة البحث الكلية موزعة وفقا لكل من العينة الاستطلاعية والعينة الاساسية

العينة الأساسية		العينة الاستطلاعية		عينة البحث	الاندية
النسبة%	العدد	النسبة%	العدد		
88.24%	300	11.76%	٤٠	340	اندية محافظة البحيرة
88.24%	300	11.76%	٤٠	340	الاجمالي

أدوات جمع البيانات.

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان لافراد وفئات مجتمع البحث الموضحة بجدول رقم (١) كاداة اساسية لجمع البيانات بهدف وضع خطة مقترحة لتطوير الاداء الادارى للعاملين بالاندية الرياضية

وقد تم تحديد (٤) محاور لاستمارة الاستبيان وموزع عليها (٤٤) عبارة اساسية و(٢٧) عبارة فرعية وجاءت كما يلي:

- المحور الاول:** أهداف الخطة المقترحة لتطوير الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية وتشتمل على (٦) عبارات اساسية.
- المحور الثاني :** الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية ويشتمل على (٢٠) عبارة اساسية .
- المحور الثالث:** العوامل التي تؤثر على تطوير الأداء الأداري للعاملين بالاندية الرياضية ويشتمل على (١٨) عبارة اساسية.
- المحور الثالث:** طرق وأساليب تقييم الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية وتشتمل على (٢٧) عبارة فرعية

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

الصدق:

قام الباحث بعرض المحاور على مجموعة من السادة الخبراء المتخصصين في مجال الادارة الرياضية والذي تتوافر فيهم شروط الحصول على درجة الدكتوراة في مجال الادارة الرياضية والبالغ عددهم (١٠) خبراء لاستطلاع آراءهم حول مناسبة المحاور والعبارات المقترحة لإبداء الرأي في مدى ملائمتها لتحقيق اهداف البحث.

واوضحت النتائج اتفاق آراء السادة الخبراء على صلاحية المحاور الموضوعية من قبل الباحث بنسبة تراوحت ما بين (٧٠% : ١٠٠%) وبالتالي لا يوجد اي تعديل على محاور وعبارات استمارة الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي :

تم التأكد من صدق عبارات استمارة الاستبيان بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان وهذا ما يوضحة جدول (٢) .

جدول (٢)

معامل الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة

ن=٤٠

م	المحور	مسلسل العبارات	معامل الارتباط
١	المحور الاول: أهداف الخطة المقترحة لتطوير الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية	٦-١	٠.٨٧٤ - ٠.٤٨٧

٠.٧٤١ - ٠.٤٥٦	٢٦-٧	المحور الثاني : الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية.
٠.٨٨٧ - ٠.٥٦٤	٤٤-٢٧	المحور الثالث: العوامل التي تؤثر على تطوير الأداء الإداري للعاملين بالاندية الرياضية .
٠.٨٠٢ - ٠.٦٢٤	٤٦-٤٥	المحور الرابع : طرق وأساليب تقييم الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية .

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٠٨

يتضح من جدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه تلك العبارات وتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستمارة والتي يوضحها الجدول التالي

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستمارة

ن = ٤٠

معامل الارتباط	المحور	رقم المحور
٠.٦٢١	أهداف الخطة المقترحة لتطوير الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية	الأول
٠.٥٨٤	الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية.	الثاني
٠.٧١٤	العوامل التي تؤثر على تطوير الأداء الإداري للعاملين بالاندية الرياضية .	الثالث
٠.٧٩٩	طرق وأساليب تقييم الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية .	الرابع

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٠٤

يتضح من جدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين استمارة الاستبيان بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية للاستمارة قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على صدق استمارة الاستبيان وأنها تقيس ما وضعت من أجله

الثبات :

أ- حساب الثبات عن طريق ألفا كرونباك

جدول (٤)

معاملات ثبات محاور الاستبيان

م	محاور الاستبيان	ثبات المحور	ثبات الاستمارة
١	المحور الاول: أهداف الخطة المقترحة لتطوير الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية	٠.٧٨٤	٠.٨٧٤
٢	المحور الثاني : الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية.	٠.٧٦٨	
٣	المحور الثالث: العوامل التي تؤثر على تطوير الأداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية .	٠.٨٣٩	
٤	المحور الرابع : طرق وأساليب تقييم الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية .	٠.٨٤١	

يتضح من جدول رقم (٤) أن قيم معاملات ثبات المحاور والاستمارة ككل قيم مرتفعة مما يدل على ثبات الاستمارة.

مجالات التطبيق :

تم تطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (٤) عن طريق تسليمها شخصيا من قبل الباحث وذلك كالآتي :

المجال البشري :

تم التطبيق على افراد عينة البحث والبالغ عددهم (٣٠٠) فردا من العاملين باندية(دمنهور - كوم حمادة - بدر - الدلنجات - كفر الدوار - شبراخيت - الرحمانية - ادكو - رشيد - وادى النطرون - مبارك - الزهور - ابوحمص - ايتاى البارود - حوش عيسى - ابو المطامير)

المجال المكانى :

تم تطبيق البحث باندية (دمنهور - كوم حمادة - بدر - الدلنجات - كفر الدوار - شبراخيت - الرحمانية - ادكو - رشيد - وادى النطرون - مبارك - الزهور - ابوحمص - ايتاى البارود - حوش عيسى - ابو المطامير)

المجال الزمنى :

تم تطبيق استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث فى الفترة من ٢٠٢٢/٢/١٣ وحتى ٢٠٢٢/٢/٢٧ .

طريقة تصحيح استمارة الاستبيان :

اعتمد الباحث في تحديد استجابات استمارة الاستبيان على ميزان (ليكرت الثلاثي) والذي يتمثل في (موافق - الى حد ما - غير موافق) وقد اعطت الاستجابات (١ ، ٢ ، ٣)

المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث :

تم ايجاد المعالجات الاحصائية باستخدام برنامج SPSS version 2020 فيما يلي :-

- النسبة المئوية **Percentage %**
- معامل الارتباط (لبيرسون) **Pearson**
- معامل ثبات الفا كرونباخ **Alpha Cronbach**
- المتوسط الحسابي **Mean**
- مربع كا **Chi-Square Tests**

عرض ومناقشة النتائج

عرض ومناقشة نتائج المحور الاول : أهداف الخطة المقترحة لتطوير الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية .

جدول (٥)

التكرار والنسبة المنوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول(أهداف الخطة المقترحة لتطوير الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية)

ن = ٣٠٠

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاستجابة المجمة (ليكات)	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	مربع كاي	لاوافق		إلى حد ما		موافق		الدلالات الاحصائية محتوى العبارة	م
						النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
٣	99.00%	نعم	2.98	0.000	276.480	0.00%	0	2.00%	6	98.00%	294	تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف التي تساعدهم على أداء وظائفهم بشكل افضل .	1
١	99.83%	نعم	3.00	0.000	296.013	0.00%	0	0.33%	1	99.67%	299	تحسين مستوى أداء العاملين لرفع الكفاءة الإدارية .	2
٢	99.50%	نعم	2.99	0.000	288.120	0.00%	0	1.00%	3	99.00%	297	رفع مستوى اداء العاملين عن طريق تحديث معلوماتهم من خلال الدورات التدريبية .	3
5	97.50%	نعم	2.95	0.000	535.860	1.33%	4	2.33%	7	96.33%	289	تغيير سلوك العاملين لسد الثغرة بين الاداء الفعلى ومستوى الأداء المرجو تحقيقه .	4
4	98.17%	نعم	2.96	0.000	552.980	1.00%	3	1.67%	5	97.33%	292	تنمية القدرة على اتخاذ القرارات وحل مشكلات وتنمية الشعور بالمسؤولية .	5
٦	96.83%	نعم	2.94	0.000	228.813	0.00%	0	6.33%	19	93.67%	281	تزيد قدرة الفرد على الإبداع والتفكير، وهذا يؤدي إلى قدرته على مواجهة المشكلات والتغلب عليها	6

*مربع كاي معنوى عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة ≥ ٠.٠٥ عند درجة الحرية ٢ = ٥.٩٩ ، درجة الحرية ١ = ٣.٨٤
مقياس ليكات : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١.٠٠-١.٦٦ (لاوافق) ، ١.٦٧-٢.٣٣ (إلى حد ما) ، ٢.٣٤-٣.٠٠ (موافق)

يتضح من جدول (٥) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول (أهداف الخطة المقترحة لتطوير الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية) وجود فروق معنوية بين الإستجابات و هذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى ٠.٠٥ ، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (٩٦.٨٣% إلى ٩٩.٨٣%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.

وتؤكد نتائج دراسة **عبدالمتعال محمد منير خطاب**(٢٠١٩) انه لا يوجد خطة استراتيجية لتدريب معلم وموجه التربية الرياضية- لا يتم تخطيط البرنامج في ضوء الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمؤسسة التربوية والمعلم - لا يوجد إدارة متخصصة بتخطيط برامج التدريب والتنمية الإدارية لمعلم وموجه التربية الرياضية- لا يتم الاستعانة بالأبحاث العلمية للاستفادة منها في تخطيط البرامج التدريبية - لا تتوفر لدى الإدارة العليا حقائق تدريبية للبرامج المقدمة (حقيبة المدرب - حقيبة المتدرب).

وقد اوصت دراسة **وليد حسنين الشاذلي**(٢٠١٥) ضرورة تنظيم دورات تدريبية دورية لصقل المهارات الادارية والتدريبية للعاملين بالمدرسة ، تشجيع ودعم القائمين على العمل بتلك المدارس على إستخدام التكنولوجيا الحديثة بكل مجالات العمل بها سواء كانت (إدارية ، إلكترونية ، إجتماعية ، تعليمية ، رياضية) ، لا تؤثر الناحية التدريبية سلباً على مستوى التعليمي للطلبة.

وتذكر نتائج دراسة **أحمد عبدالنبي محمد الطنبولى**(٢٠١٣) انه يراعى عند تحديد اهداف الرياضية المدرسية خصائص نمو المتعلمين بحث يسهل تحقيقها ولا يتم اعلان الرؤية والرسالة بشكل مختلف و واضحة على المدرسين بالمدارس وتتم الانشطة الدرس التربية الرياضية بمرونه التي تضمن عدم التقليد بأسلوب واحد ولا يحرص التوجيه الفني على تنظيم اجتماعات دورية اصدار نشرات توضح الاتجاهات الحديثة فى التربية الرياضية لرفع مستوى المعلم اثناء الخدمة.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني : الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية.

جدول (٦)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية)

ن = ٣٠٠

م	محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملية (ليكارت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
	أ- مفهوم الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية:-												
٧	قدرة العاملين علي التكيف مع المتغيرات والظروف الطارئة لتنفيذ الاوامر والتعليمات بكل دقة .	98.00%	294	1.67%	5	0.33%	1	564.620	0.000	2.98	نعم	98.83%	٣
٨	تحقيق وانجاز المهام المطلوبة لتأدية العمل بنجاح.	99.67%	299	0.33%	1	0.00%	0	296.013	0.000	3.00	نعم	99.83%	١
٩	توجيه الأفراد لاستغلال الفرص المتاحة والتصريف حيال المشكلات بكفاءة.	98.67%	296	1.33%	4	0.00%	0	284.213	0.000	2.99	نعم	99.33%	2
١٠	القدرة الدائمة علي تقديم نتائج متوالية للعمل.	96.00%	288	2.33%	7	1.67%	5	530.180	0.000	2.94	نعم	97.17%	5
١١	القيام بتنظيم وتحديد أعباء العمل اليومية والالتزام بها.	97.67%	293	1.67%	5	0.67%	2	558.780	0.000	2.97	نعم	98.50%	4
	ب: اهمية الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية:												
١٢	ادراك الافراد العاملين لرؤية الإدارة.	96.00%	288	4.00%	12	0.00%	0	253.920	0.000	2.96	نعم	98.00%	٢
١٣	يحقق الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية الاستقرار في عملهم.	94.33%	283	4.67%	14	1.00%	3	502.940	0.000	2.93	نعم	96.67%	٤
١٤	يساعد الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية إثبات الذات.	94.00%	282	4.67%	14	1.33%	4	497.360	0.000	2.93	نعم	96.33%	٥
١٥	يؤدي الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية الي تحقيق بعض الاهداف الاقتصادية والاجتماعية لهم.	94.33%	283	3.33%	10	2.33%	7	502.380	0.000	2.92	نعم	96.00%	٦
١٦	تقيم اداء العاملين خلال فترة معينة وفق للاسس ومعايير موضوعية .	98.33%	295	1.33%	4	0.33%	1	570.420	0.000	2.98	نعم	99.00%	١
١٧	معرفة نقاط القوة والضعف لدي للعاملين بالاندية الرياضية.	98.33%	295	1.33%	4	0.33%	1	570.420	0.000	2.98	نعم	99.00%	١
١٨	يعتبر الاداء الاداري للعاملين إنعكاس لتطور العمل بالاندية الرياضية.	96.00%	288	2.33%	7	1.67%	5	530.180	0.000	2.94	نعم	97.17%	٣

*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة ≥ ٠.٠٥ عند درجة الحرية ٢ = ٥.٩٩ ، درجة الحرية ١ = ٣.٨٤
مقياس ليكارت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١.٠٠-١.٦٦ (لاوافق) ، ١.٦٦-٢.٣٣ (إلى حد ما) ، ٢.٣٤-٣.٠٠ (موافق)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثانى (الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية)
تابع جدول (٦)

ن = ٣٠٠

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاستجابة المجدلة (ليكات)	المتوسط الحسابى	مستوى الدلالة	مربع كاي	لاوافق		إلى حد ما		موافق		الدلالات الاحصائية محتوى العبارة	م
						النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
												ج: متطلبات الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية:	
٣	99.50%	نعم	2.99	0.000	288.120	0.00%	0	1.00%	3	99.00%	297	تحديد المهام والمسؤوليات للعاملين بالاندية الرياضية.	١٩
١	99.83%	نعم	3.00	0.000	296.013	0.00%	0	0.33%	1	99.67%	299	تنمية كفاءة العاملين بالاندية الرياضية.	٢٠
5	97.83%	نعم	2.96	0.000	547.220	1.33%	4	1.67%	5	97.00%	291	تعزيز التجديد المستمر والتنمية الفعلية للعاملين.	٢١
2	99.67%	نعم	2.99	0.000	292.053	0.00%	0	0.67%	2	99.33%	298	تحديد حجم العمل بما يتلائم مع قدرات العاملين .	٢٢
7	96.33%	نعم	2.93	0.000	502.580	1.67%	5	4.00%	12	94.33%	283	الانطلاق من معايير دقيقة تحقق الهدف .	٢٣
٦	97.33%	نعم	2.95	0.000	535.820	1.67%	5	2.00%	6	96.33%	289	متابعة الاداء اثناء العمل .	٢٤
٤	98.33%	نعم	2.97	0.000	547.460	0.33%	1	2.67%	8	97.00%	291	تقويم اداء العاملين بصفة مستمرة .	٢٥
٨	93.17%	نعم	2.86	0.000	433.820	3.67%	11	6.33%	19	90.00%	270	توفير مصادر جديدة للمعلومات .	٢٦

*مربع كاي معنوى عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة ≥ ٠.٠٥ عند درجة الحرية ٢ = ٠.٩٩ ، درجة الحرية ١ = ٣.٨٤
مقياس ليكات : المتوسط الحسابى المرجح بالأوزان :- ١.٠٠-١.٦٦ (لاوافق) ، ١.٦٧-٢.٣٣ (إلى حد ما) ، ٢.٣٤-٣.٠٠ (موافق)

يتضح من جدول (٦) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثانى (الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية) وجود فروق معنوية بين الإستجابات و هذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى ٠.٠٥ ، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (٩٣.١٧% إلى ٩٩.٨٣%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول. وتؤكد نتائج دراسة نور الهدى على محمد على(٢٠١٨) ان التدريب الحالى للمعلمين يعتمد على الاساليب التقليدية ، عدم استخدام وسائل الاتصال الحديثة أثناء عملية التدريب ، برامج التدريب الموجودة غير كافية وغير مبنية عملية التدريب ، عدم وجود ادارة متخصصة فى مجال التدريب.

وتوضح نتائج دراسة جمال محمد على ، عادل عبدالمنعم محمد، احمد حسانين خليل بحر(٢٠١٦) اعداد جيل من الكوادر الجديدة فى مجال الادارة والتدريب ، صقل الاداريين للارتقاء بمهارتهم العلمية والفنية والادارية فى المجال الادارى ، لدورات التخصصية تعقد لخريجى وطلاب كليات التربية الرياضية من ٦٠ : ١٤٠ ساعة ، تعريف المدارس باسس ومبادئ الادارة فى المجال الرياضى

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث : العوامل التي تؤثر على تطوير الأداء الإداري للعاملين بالاندية الرياضية.

جدول (٧)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث (العوامل التي تؤثر على تطوير الأداء الإداري للعاملين بالاندية الرياضية)

ن = ٣٠٠

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاستجابة المجملية (ليكات)	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	مربع كاي	لاوافق		إلى حد ما		موافق		الدلالات الاحصائية	م
						النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
٢	99.67%	نعم	2.99	0.000	292.053	0.00%	0	0.67%	2	99.33%	298	البيئة التنظيمية ووفرة الموارد والامكانات.	٢٧
١	99.83%	نعم	3.00	0.000	296.013	0.00%	0	0.33%	1	99.67%	299	توفير الافراد المؤهلين للقيام بالعمل.	٢٨
٥	98.83%	نعم	2.98	0.000	564.620	0.33%	1	1.67%	5	98.00%	294	إعداد وتدريب العاملين علي طرق الاداء الفعالة.	٢٩
7	97.67%	نعم	2.95	0.000	530.480	0.67%	2	3.33%	10	96.00%	288	توفير المعلومات الكاملة عن خطة الاهداف ومستويات الجودة.	٣٠
9	96.00%	نعم	2.92	0.000	497.040	2.00%	6	4.00%	12	94.00%	282	تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يضمن التنفيذ السليم.	٣١
10	95.00%	نعم	2.90	0.000	480.660	3.00%	9	4.00%	12	93.00%	279	ملاحظة العاملين اثناء العمل وتزويدهم بالمعلومات المتجددة	٣٢
٢	99.67%	نعم	2.99	0.000	292.053	0.00%	0	0.67%	2	99.33%	298	توفير مستلزمات الاداء المادية والتقنية من مواد ومعلومات ومعدات .	٣٣
٦	98.00%	نعم	2.96	0.000	541.680	0.67%	2	2.67%	8	96.67%	290	انتقان العديد من المهارات والمعارف لمواجهة المشكلات .	٣٤
٤	99.00%	نعم	2.98	0.000	570.420	0.33%	1	1.33%	4	98.33%	295	عدم اشتراك العاملين في التخطيط ووضع الاهداف.	٣٥
١	99.83%	نعم	3.00	0.000	296.013	0.00%	0	0.33%	1	99.67%	299	غياب التقدير العادل من الادارة العليا للعاملين بالاندية الرياضية.	٣٦
٨	96.17%	نعم	2.92	0.000	492.020	1.33%	4	5.00%	15	93.67%	281	ضعف العلاقات الانسانية بين المديرين بالاندية الرياضية والعاملين بها.	٣٧

*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة ≥ ٠.٠٥ عند درجة الحرية ٢ = ٠.٩٩ ، درجة الحرية ١ = ٣.٨٤
مقياس ليكات : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١.٠٠-١.٦٦ (لاوافق) ، ١.٦٧-٢.٣٣ (إلى حد ما) ، ٢.٣٤-٣.٠٠ (موافق)

تابع جدول (٧)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث (العوامل التي تؤثر على تطوير الأداء الإداري للعاملين بالاندية الرياضية)

ن = ٣٠٠

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاستجابة المجملية (ليكات)	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	مربع كاي	لاوافق		إلى حد ما		موافق		الدلالات الاحصائية	م
						النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
١٢	94.50%	نعم	2.89	0.000	427.860	0.33%	1	10.33%	31	89.33%	268	توزيع مسؤوليات العمل بين العاملين بأقصى كفاءة وفعالية.	٣٨
١٠	95.00%	نعم	2.90	0.000	460.500	1.67%	5	6.67%	20	91.67%	275	مراقبة وتقويم اداء العاملين لتحقيق اهداف الاندية الرياضية	٣٩
١٤	91.17%	نعم	2.82	0.000	364.580	2.67%	8	12.33%	37	85.00%	255	التسبب الإداري الناجم عن ضعف التنظيم الإداري داخل الاندية الرياضية .	٤٠

13	92.67%	نعم	2.85	0.000	428.540	4.33%	13	6.00%	18	89.67%	269	تضييع ساعات العمل الرسمية .	٤١
11	94.67%	نعم	2.89	0.000	450.380	1.67%	5	7.33%	22	91.00%	273	عدم قدرة العاملين في التميز بين الاداء والجهد المبذول .	٤٢
3	99.17%	نعم	2.98	0.000	280.333	0.00%	0	1.67%	5	98.33%	295	عدم وجود اتصال فعال بين الادارة العليا وبين المستويات الادارية الاخرى .	٤٣
١٢	94.50%	نعم	2.89	0.000	440.820	1.33%	4	8.33%	25	90.33%	271	عدم وجود خطة تفصيلية واضحة داخل الاندية الرياضية.	٤٤

*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة ≥ ٠.٠٥ عند درجة الحرية ٢ = ٥.٩٩ ، درجة الحرية ١ = ٣.٨٤
مقياس ليكارت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١.٠٠-١.٦٦ (لاوافق) ، ١.٦٧-٢.٣٣ (إلى حد ما) ، ٢.٣٤-٣.٠٠ (موافق)

يتضح من جدول (٧) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث (العوامل التي تؤثرعلى تطوير الأداء الإداري للعاملين بالاندية الرياضية) وجود فروق معنوية بين الإستجابات و هذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى ٠.٠٥ ، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (٩١.١٧% إلى ٩٩.٨٣%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.

وتؤكد نتائج دراسة **وائل محمد الصغير**(٢٠١٧) ان تنفيذ الدورات والانشطة التدريبية للعاملين بالجامعة ، رفع مستوي اداء العاملين عن طريق تحديث معلوماتهم من خلال الدورات التدريبية ،اعداد مشروع ميزانية الادارة العامة ،اعداد خطة متكاملة للنشاط الرياضى ،تنمية مهارات مديري الادارة ، تطوير المهارات والمعارف المتعلقة بالنشاط الرياضى.

وتشير نتائج دراسة **حامد مولود مخلف المحمدى** (٢٠١٦) انه لا يتم تطوير كفاءة موظفى مديرية التربية بمحافظة الانبار من معلمين ومدرسين ومشرفين واداريين بهدف اكتسابهم المعارف والاسس العلمية والنظرية والفلسفية بما يمكنه من معرفة الجديد فى اداء وظيفته الحالية ويعدده للقيام باداء مناسب لوظيفة المقبلة ، تهيئة قاعات للمحاضرات التى تشتمل على الوسائل اللازمة من طباعة ، داتا شو ، سبورات الكترونية ، لوازم مكتبية ، حاسب الى ، طباعة مزودة بماكينات حديثة للطباعة والتصوير لتوفير المادة العلمية للبرامج المنفذه بالمركز ، صالة للاجتماعات والمؤتمرات ، تقييم البرامج التدريبية من حيث توفير المادة التدريبية ، ومدى ارتباط هذا المحتوى لفئة المتدربين ومكان التدريب .

وتؤكد نتائج دراسة **عوض الله محمد على محمد الهدى** (٢٠١٧) يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم ، الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي الي تحقيق أهداف التدريب، كما توصل البحث الي عدة توصيات منها: نشر ثقافة التدريب من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم ، مراعاة بيئة العمل الداخلية والاهتمام بتخطيط مساحة العمل.

عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع : طرق وأساليب تقييم الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية

جدول (٨)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع (طرق وأساليب تقييم الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية)

ن = ٣٠٠

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاستجابة المجدلة (ليكرات)	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	مربع كاي	لاوافق		إلى حد ما		موافق		الدلالات الاحصائية	م
						النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
												تتضمن عملية تقييم اداء العاملين بالاندية الرياضية من خلال:	٤٥
												التركيز على :	١/٤٥
٢	98.17%	نعم	2.96	0.000	552.980	1.00%	3	1.67%	5	97.33%	292	كمية العمل	١/١/٤٥
1	99.50%	نعم	2.99	0.000	288.120	0.00%	0	1.00%	3	99.00%	297	مستوى جوده وإتقان العمل	٢/١/٤٥
2	98.17%	نعم	2.96	0.000	257.613	0.00%	0	3.67%	11	96.33%	289	توقيتات العمل	٣/١/٤٥
												تنمية القدرات الإدارية والفنية والتي تتمثل في :	٢/٤٥
٣	95.17%	نعم	2.90	0.000	460.820	1.33%	4	7.00%	21	91.67%	275	القدرة على تنمية المعلومات والمهارات	١/٢/٤٥
٤	93.17%	نعم	2.86	0.000	424.340	3.00%	9	7.67%	23	89.33%	268	القدرة على البحث والتحليل	٢/٢/٤٥
2	99.00%	نعم	2.98	0.000	570.420	0.33%	1	1.33%	4	98.33%	295	القدرة على التعرف وتحمل المسؤولية	٣/٢/٤٥
١	99.67%	نعم	2.99	0.000	292.053	0.00%	0	0.67%	2	99.33%	298	القدرة على المبادرة والابتكار	٤/٢/٤٥

*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة ≥ ٠.٠٥ عند درجة الحرية ٢ = ٥.٩٩ ، درجة الحرية ١ = ٣.٨٤ مقياس ليكرات : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١.٠٠-١.٦٦ (لاوافق) ، ١.٦٧-٢.٣٣ (إلى حد ما) ، ٢.٣٤-٣.٠٠ (موافق)

تابع جدول (٨)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع (طرق وأساليب تقييم الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية)

ن = ٣٠٠

الترتيب	نسبة الموافقة	الاستجابة المجدلة	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	مربع كاي	لاوافق		إلى حد ما		موافق		الدلالات الاحصائية	م
						النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		

محتوى العبارة											
السلوكيات وتتضمن:											
٣/٤٥	احترام مواعيد العمل	١/٣/٤٥	٩٩.٥٠%	٩٩.٥٠%	٩٩.٥٠%	٩٩.٥٠%	٩٩.٥٠%	٩٩.٥٠%	٩٩.٥٠%	٩٩.٥٠%	٩٩.٥٠%
٢/٣/٤٥	سياسات الاجازات او اللوائح والقوانين	٢/٣/٤٥	٩٥.٦٧%	٩٥.٦٧%	٩٥.٦٧%	٩٥.٦٧%	٩٥.٦٧%	٩٥.٦٧%	٩٥.٦٧%	٩٥.٦٧%	٩٥.٦٧%
٣/٣/٤٥	الانضباط	٣/٣/٤٥	٩٨.٦٧%	٩٨.٦٧%	٩٨.٦٧%	٩٨.٦٧%	٩٨.٦٧%	٩٨.٦٧%	٩٨.٦٧%	٩٨.٦٧%	٩٨.٦٧%

*مربع كاي معنوى عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة ≥ ٠.٠٥ عند درجة الحرية ٢ = ٥.٩٩ ، درجة الحرية ١ = ٣.٨٤
مقياس ليكارت : المتوسط الحسابى المرجح بالأوزان :- ١.٦٦-١.٠٠ (لاوافق) ، ٢.٣٣-١.٦٧ (الى حد ما) ، ٣.٠٠-٢.٣٤ (موافق)

يتضح من جدول (٨) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع (طرق وأساليب تقييم الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية) وجود فروق معنوية بين الإستجابات و هذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى ٠.٠٥ ، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (٩٥.١٧% إلى ٩٩.٦٧%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.

وتؤكد نتائج دراسة فاطمة الزهراء كريم (٢٠١٧) ان اكثر الاساليب استخداما لتحقيق اهداف التدريب هو انتهاج اسلوب المشاركة وهذا حسب ما اكده افراد عينة البحث. - الاهتمام بالموظفين الذين امضو فترة زمنية فى عملهم من خلال اكسابهم مهارات ومعارف جديدة وفق التغيرات الحاصلة فى وظائفهم ومتطلبات عملهم - الاهتمام بالتدريب كعامل اساسى فى تطوير كفاءتها البشرية وزيادة معارفهم للارتقاء بهم الى تقلد مناصب مختلفة فى السلم الادارى .

جدول (٩)
متوسط الترجيح والاهمية النسبية لعبارات المحور الرابع
(طرق وأساليب تقييم الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية)

ن = ٣٠٠

الترتيب	الأهمية النسبية	متوسط الترجيح	الدلالات الاحصائية	م
			أرجو من سيادتكم ترتيب طرق قياس الأداء حسب أهميتها ومدى مناسبتها لتقييم اداء العاملين بالاندية الرياضية من وجهة نظركم	٤٦
2	%13.98	13.62	طريقة الترتيب العام: يعتمد على مقارنة الأداء بكل الإداريين الآخرين بالجهاز وينتهي المقوم إلى قائمة يرتب فيها الإداريين ترتيباً تنازلياً يتدرج من الأحسن إلى الأسوأ	١/٤٦
6	%7.21	7.02	طريقة التوزيع الإجباري : يستند على ظاهرة التوزيع الطبقي ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزع مستوى الكفاءة ويأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من الإداريين ذو الكفاءة العادية والمتوسطة والنسبة القليلة منها ذو الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة	٢/٤٦
٥	%9.26	٩.٠٢	طريقة الميزان أو الدرجات : كل صفة أو عامل تحمل قيمة ١ أو وزناً متساوياً مع بقية العوامل	٣/٤٦
١٢	%2.50	2.44	طريقة مقارنة أزواج العاملين: يقوم المقيم بمقارنة كل إداري من جميع الإداريين بالجهاز وتتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة سوف يصلون إلى نفس النتائج	٤/٤٦
١١	%2.78	2.71	طريقة القوائم : تستخدم فيها قوائم تحتوي على مجموعة متنوعة تصنف مستويات محكمة الأداء لأفراد الجهاز ويختار المدير تلك الجمل التي يعتمد أنها تصف أدائهم الذي يقوم بتقييمهم في ضوء ذلك	٥/٤٦
٧	%6.37	6.21	طريقة الاختيار الإجباري : يتم وضع عدد من العناصر والعبارات التي تعبر عن أداء أفراد الجهاز الإداري للعمل مع تقسيمهم إلى مجموعات تقيم كلا منها أربع جمل اثنان منهم تمثلان الصفات المرغوبة في الأداء.	٦/٤٦
١٣	%2.37	2.31	طريقة الأحداث الحرجة (الجوهريّة): يتم تسجيل الأحداث الجوهرية وتحديد وقت وأين ولماذا حدث هذا الحدث ثم التعرف من هذا على السلوك الذ تم من الإداري تجاه الحدث ثم ترتيب في مجموعات تحت عناوين مثل (طبيعة تقييم الإداري - أسباب السلوك)	٧/٤٦
٨	%4.36	4.25	طريقة التقارير المكتوبة: يقوم المقيم بكتابة ملاحظاته عن الإداري في سجل وترتب في مجموعات تحت عناوين وهذا النوع يعتمد على مهاره وكفاءة المقيم	٨/٤٦

تابع جدول (٩)
متوسط الترجيح والاهمية النسبية لعبارات المحور الرابع
(طرق وأساليب تقييم الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية)

ن = ٣٠٠

الترتيب	الأهمية النسبية	متوسط الترجيح	الدلالات الاحصائية	م
٤	10.20%	9.94	طريقة المقياس المختلط: يتم تحديد أبعاد الأداء ذات العلاقة بالوظيفة مع صياغة عدة عبارات تعكس أدائهم (جيد - متوسط - ضعيف)	٩/٤٦
١	15.77%	15.36	طريقة الإدارة بالأهداف: أسلوب منظم للتقييم فيه يتفق الرؤساء والمرؤوسين على الأهداف العامة والمجالات الرئيسية والنتائج التي تدخل في مسؤوليتهم مع تحديد المعايير التي تستخدم لقياس التقدم نحو الهدف وتقييم ما تم إنجازه أو ما يتم منهم وينجح هذه الطريقة لابد من القيام بالاتي: - تحديد الأهداف - مراجعة الأداء وتحديد مجموعة من أنماط السلوك الفردية لأداء العمل	١٠/٤٦
٩	4.04%	3.94	طريقة التواصل بادية التساوي: يتم اختيار مجموعة من الصفات التي تعبر عن جوانب سلوكية معينة وإعطاء كل منها قيمة تتراوح ما بين ١ : ١٠ ثم يستخرج المتوسط الحسابي للتقييم لمعرفة الصفة المتوفرة في الأداء أم لا	١١/٤٦
١٤	1.99%	1.94	طريقة مقارنة الفرد بفرد دال: يقوم المقيم بإنشاء المقياس بنفسه مستخدم أفراد يعرفون مستوى أدائهم بالنسبة لكل عامل من عوامل التقييم مثل (مواعيد العمل)	١٢/٤٦
١٧	1.24%	1.21	طريقة قياس س الترتيب التصوري: أشهر المقاييس تستند إلى السمات في إدارة الأداء يتم ذلك بوضع مجموعة من السمات ذات العلاقة بالوظيفة باستخدام مقياس النقاط كل صفة أما لها خط أو ميزان يبدأ من الصفر وينتهي برمز نهاية لا تمثل التقدير الفعلي.	١٣/٤٦
٣	10.52%	10.25	طريقة التقدير الجماعي: يتم التقييم عن طريقة لجنة من الأعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر واختيار أحد أعضاء اللجنة المنسق لها.	١٤/٤٦
١٥	1.89%	1.84	طريقة البحث الميداني: تعتمد على المشاركة من قبل إدارة الأفراد في عملية القياس وتعتمد على البيانات الشفوية دون استعمال نموذج ويتم الحصول على بيانات أكثر بالطريقة الشفهية مع استخدام معايير مماثلة للتقييم عند القيام بإجراء عدد كبير من المقابلات	١٥/٤٦
١٠	3.95%	3.85	طريقة التقويم الذاتي: يسمح للإداريين أن يملئ نموذج التقييم عن نفسه ويتكون النموذج من بنود متنوعة تتضمن أداء الإداري عن فترة معينة مثل (كمية الناتج - الجودة - المواظبة والتعاون)	١٦/٤٦
١٦	1.56%	1.52	طريقة مراكز التقويم: تحدد الإدارة بعدها إلى مستقبل الإداري وتقومه في عدة أوجه وهذا النوع تؤهل الإداري للتقدم والزمن وتستخدم في حالة المديرين لاكتشاف المتميزين الممكن ترقيتهم إلى وظائف أعلى	١٧/٤٦
	100.00%	97.43	المجموع	

يتضح من جدول (٩) والخاص بمتوسط الترجيح والاهمية النسبية لعبارات المحور الرابع (طرق وأساليب تقييم الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية) حيث حصلت طريقة الادارة بالاهداف على الترتيب رقم (١) فى طرق قياس الاداء حسب اهميتها ومدى مناسبتها لتقييم العاملين بمراكز الشاب من خلال حساب متوسط الترجيح بنسبة مئوية بلغت ١٥.٧٧%

ويذكر محمد الصيرفى (٢٠٠٧) على أن هناك طرق تقليدية وطرق حديثة وطرق تم إكتشافها حيث أنه لابد أن تتوافر الطرق الحديثة المكتشفة حتى توفر عامل الأمان لكل العاملين فالطرق التقليدية هي التي ما زالت متبعة فى الاندية مما لايشجع العاملين بأى جديد فى الأداء. (الصيرفى، ٢٠٠٧ : ٥١)

ويشير محمد عبده حافظ (٢٠١١) ان طريقة تقييم الإدارة بالأهداف هي أنسب الطرق المستخدمة لأنها تعمل على المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤسين فى وضع المهام الأساسية ومحاولات ومجالات مسئولية عمل الفرد يضعها الفرد بنفسه ، وأن أهداف الإدارة قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسة ، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف وإحتياجات التنظيم المختلفة.، (حافظ، ٢٠١١ : ٧٥)

وتؤكد دراسة موسى محمد أبوحطب (٢٠٠٩) ان الاساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كفاية وغير مناسبة لطبيعة العمل.

ويرى الباحث أن هناك عدة طرق لتقييم الأداء المتبعة يجب مراعاتها عند الإجابة على إستمارة تقدير الكفاءة المتبعة للعاملين بالاندية الرياضية وهي معرفة كمية العمل وجودة والقدرة على تنمية المعلومات والمهارات والبحث والتحليل واحترام مواعيد العمل بالرغم من وجود أكثر من اسلوب فى تقييم الأداء لما لها من أهمية عند العاملين بجميع مستوياتهم فهي تعتبر الحافز الذى يرفع من شأن العامل فى الابداع والإبتكار وبذل كل جهد .

الاستخلاصات

فى ضوء ما توصل اليه الباحث من خلال عرض ومناقشة نتائج البحث تم استخلاص الاتى :

المحور الأول : أهداف الخطة المقترحة لتطوير الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية

- تحسين مستوى أداء العاملين لرفع الكفاءة الإدارية .
- رفع مستوى اداء العاملين عن طريق تحديث معلوماتهم من خلال الدورات التدريبية .

- تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف التي تساعدهم على أداء وظائفهم بشكل افضل .
- تنمية القدرة على اتخاذ القرارات وحل مشكلات وتنمية الشعور بالمسئولية .
- تغيير سلوك العاملين لسد الثغرة بين الاداء الفعلى ومستوى الأداء المرجو تحقيقه .
- تزيد قدرة الفرد على الإبداع والتفكير، وهذا يؤدي إلى قدرته على مواجهة المشكلات والتغلب عليها

المحور الثانى :الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية.

❖ مفهوم الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية

- تحقيق وانجاز المهام المطلوبة لتأدية العمل بنجاح.
- توجيه الافراد لاستغلال الفرص المتاحة والتصرف حيال المشكلات بكفاءة.
- قدرة العاملين علي التكيف مع المتغيرات والظروف الطارئة لتنفيذ الاوامر والتعليمات بكل دقة.
- القيام بتنظيم وتحديد أعباء العمل اليومية والالتزام بها.

❖ اهمية الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية

- تقييم اداء العاملين خلال فترة معينة وفق للاسس ومعايير موضوعية .
- معرفة نقاط القوة والضعف لدي العاملين بالاندية الرياضية.
- ادراك الافراد العاملين لرؤية الادارة.
- يحقق الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية الاستقرار في عملهم.
- يساعد الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية إثبات الذات.
- يؤدي الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية الي تحقيق بعض الاهداف الاقتصادية والاجتماعية لهم.

❖ متطلبات الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية

- تنمية كفاءة العاملين بالاندية الرياضية.
- تحديد حجم العمل بما يتلائم مع قدرات العاملين .
- تحديد المهام والمسؤوليات العاملين بالاندية الرياضية.
- تقويم اداء العاملين بصفة مستمرة .
- تعزيز التجديد المستمر والتنمية الفعلية للعاملين.
- متابعة الاداء اثناء العمل .
- الانطلاق من معايير دقيقة تحقق الهدف .
- توفير مصادر جديدة للمعلومات .

المحور الثالث : العوامل التي تؤثرعلى تطوير الأداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية

- غياب التقدير العادل من الادارة العليا للعاملين بالاندية الرياضية.

- البيئة التنظيمية ووفرة الموارد والامكانيات .
- توفير مستلزمات الاداء المادية والتقنية من مواد ومعلومات ومعدات .
- عدم وجود اتصال فعال بين الادارة العليا وبين المستويات الادارية الاخرى .
- عدم اشتراك العاملين في التخطيط ووضع الاهداف .
- إعداد وتدريب العاملين علي طرق الاداء الفعالة .
- اتقان العديد من المهارات والمعارف لمواجهة المشكلات .
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يضمن التنفيذ السليم .
- مراقبة وتقويم اداء العاملين لتحقيق اهداف مراكز الشباب
- توزيع مسؤوليات العمل بين العاملين بأقصى كفاءة وفاعلية .

المحور الرابع : طرق وأساليب تقييم الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية

- تتضمن عملية تقييم اداء العاملين بالاندية الرياضية من خلال التركيز على (مستوى جوده وإتقان العمل ، كمية العمل ، توقيتات العمل)
- تنمية القدرات الإدارية والفنية والتي تتمثل فى (القدرة على المبادرة والابتكار ، القدرة على التعرف وتحمل المسؤولية ، القدرة على تنمية المعلومات والمهارات ، القدرة على البحث والتحليل)
- السلوكيات وتتضمن (احترام مواعيد العمل ، الانضباط ،سياسات الاجازات او اللوائح والقوانين)

طرق قياس الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية

- طريقة الإدارة بالأهداف
- طريقة الترتيب العام
- طريقة التقدير الجماعي
- طريقة المقياس المختلط

التوصيات :

فى ضوء الاستخلاصات التى توصل إليها البحث يوصى الباحث (وزارة الشباب والرياضة) بتطبيق الخطة المقترحة لتطوير الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية

الخطة المقترحة لتطوير الاداء الاداري للعاملين بالاندية الرياضية

الفترة الزمنية	المسئول عن التنفيذ	مؤشرات النجاح	طرق التدريب	السياسات والاجراءات	البرامج التدريبية	الاهداف
طوال العام	وزارة الشباب والرياضة	تحقيق أهداف الخطة.	العصف الذهني - اسلوب المناقشة	تحديد معايير لاختيار المتدربين المرشحين لحضور البرامج التدريبية.	فن التعامل مع الزملاء في العمل- تنظيم إدارة الوقت	تحسين مستوى أداء العاملين لرفع الكفاءة الإدارية .
طوال العام	وزارة الشباب والرياضة	تطابق بين الأهداف الموضوعية والنتائج المستهدفة.	ورش العمل - المباريات الإدارية .	تحديد معايير لاختيار المدربين الذين يقدمون البرامج التدريبية لمعلم وموجه التربية الرياضية .	القدرة على حل المشكلات وتذليل الصعاب- ادارة الصراعات التنظيمية	رفع مستوى اداء العاملين عن طريق تحديث معلوماتهم من خلال الدورات التدريبية .
طوال العام	وزارة الشباب والرياضة	زيادة اهتمام الادارة العليا باهمية برامج التدريب وتطوير اداء العاملين .	أسلوب سلة القرارات - العصف الذهني -	توزيع المحتوى التدريبي ليكون مناسب لمدة البرنامج التدريبي .	كيفية اعداد خطة النشاط الرياضي - تنظيم الدورات والمهرجانات الرياضية	تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف التي تساعدهم على أداء وظائفهم بشكل افضل .
طوال العام	وزارة الشباب والرياضة	توفير كافة الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية لتنفيذ الخطة .	اسلوب المناقشة - التدريب العملي	الاستعانة بأحدث الوسائل والأساليب التدريبية .	أساليب الاتصال الفعال - دورات تحكيم فى الالعاب الرياضية المختلفة	تنمية القدرة على اتخاذ القرارات وحل مشكلات وتنمية الشعور بالمسئولية .
طوال العام	وزارة الشباب والرياضة	الاقبال على المشاركة فى البرامج التدريبية .	تمثيل الأدوار .	يمنح العاملون مقابل مادی مقابل العمل الاضافى .	كيفية تنظيم المعسكرات والمهرجانات داخل الادارة - تنمية الموارد البشرية في التربية الرياضية	تغيير سلوك العاملين لسد الثغرة بين الاداء الفعلى ومستوى الأداء المرجو تحقيقه .

قائمة المراجع

- ابراهيم محمود عبدالمقصود ، حسن احمد الشافعي (٢٠٠٣): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، ج٣، التنظيم فى المجال الرياضى ،دار الوفاء لندنيا الطبع والنشر ، الاسكندرية.
- أحمد عبدالنبي ،محمد الطنبولى(٢٠١٣):استراتيجية مقترحة لتطوير الرياضة المدرسية بمرحلة التعليم الاساسى بجمهورية مصر العربية، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنصورة.
- ايمان زعلول راغب (٢٠٠٢) : التنمية الإدارية وتقويم أداء الإدارات بالتعليم ما فيل الجامعى فى ج . ع " رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة .
- جمال محمد على ، عادل عبدالمنعم محمد، احمد حسانين خليل بحر (٢٠١٦): خطة مقترحة لتطوير اكاديمية نقابة المهن الرياضية للعلوم البدنية والرياضية ، بحث منشور ، مجلة اسبوط لعلوم والفنون التربية الرياضية ، عدد ٤٣ ، ج ٢ ، كلية التربية الرياضية ، جامعة اسبوط .
- حامد مولود مخلف المحمدى (٢٠١٦): تقويم خطة قسم الاعداد والتدريب لمشرفى النشاط الرياضى بمديرية التربية بالعراق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الاسكندرية .
- راوية محمد حسن (٢٠٠١): مدخل استراتيجى لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعة ، الاسكندرية.
- عالية عارف عبدالحميد (٢٠٠٨):الإصلاح الإدارى وقضايا نظرية ومدخل للتطوير ،مكتبة الشرق ،القاهرة.
- عبدالمتعال محمد منير خطاب (٢٠١٩):تصميم برامج تدريب وتنمية إدارية مقترحة لمعلمى و موجهى التربية الرياضية بمحافظة البحيرة ، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الاسكندرية.
- عليوه السيد (٢٠١٠) : تنمية مهارات مسئولى شئون العاملين ،إيتراك للطباعة والنشر ،مصر .
- عوض الله محمد على محمد الهدى (٢٠١٧): دور التدريب فى أداء العاملين (دراسة حالة بنك فيصل الاسلامى السودانى فرع كوستى) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الامام المهدي.
- فاطمة الزهراء كريم (٢٠١٧) : اهمية التدريب فى التطوير الادارى للمؤسسات الاعلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة.
- محمد الصيرفى (٢٠٠٧): الادارة والاصول والاسس العلمية للمدير المبدع -جزء اول - الاسكندرية.
- محمد حسن عبدالهادى البياع (٢٠٠١): التنمية الإدارية ودورها فى معالجة المشكلات الإدارية، دارواسط للطباعة والنشر .
- محمد عبدالفتاح باغى (٢٠٠٢) : الأخلاقيات فى الإدارة، اليقظة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.
- محمد عبده حافظ (٢٠١١): ادارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدى والمعاصر ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط ١ .
- معهد التخطيط القومى (٢٠١٦): الأهداف الاستراتيجية والمشروعات والبرامج التنفيذية ،التخطيط والمتابعة وتقييم الاداء، جمهورية مصر العربية .
- موسى محمد أبوحطب(٢٠٠٩): فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين (حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- نور الهدى على محمد على (٢٠١٨):إستراتيجية مقترحة لتطوير برامج تدريب المعلمين فى ضوء مدخل بطاقة الأداء المتوازن،(رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية البنات للاداب و علوم التربية ، جامعة عين شمس .
- وائل محمد الصغير احمد (٢٠١٧):خطة مقترحة لتطوير وحد التدريب الادارى للعاملين بالنشاط الرياضى فى جامعة جنوب وادى ،(رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الاسكندرية .
- وليد حسنين الشاذلى (٢٠١٥) : تطوير العمل بالمدارس رياضيه بجمهورية مصر العربية فى ضوء إدارة الجودة الشاملة ،(رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية الرياضية للبنين جامعة بنها.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

Catchings, Marilyn(2000): The models of professional development for teacher , factors influencing technology implementation in elementary Schools , the louisianastale university, publication AAT9979252 Number dissertation, falcitation&abstract.

