

خطة مقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية

م.م وهاب عبد الرزاق عباس
كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات
جامعة القادسية

ملخص البحث العربي:

يهدف البحث إلى وضع خطة مقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية ، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وذلك لملائمته لطبيعة البحث، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية قدرها (340) فردا من العاملين باندية (الديوانية - الرافدين - الاتفاق - النجمة - البدير - الانتفاضة - عزيز العراق - عفك - الحمزة - اليقضة - غماس - المهنوية - السنية - الشامية - الدغارة - سومر)، وقد قام الباحث بتقسيم عينة البحث الى (عينة الدراسة الاستطلاعية : قوامها (40) فردا لغرض تقنين استمارة الاستبيان بنسبة 11.76% من العينة الكلية، ومن خارج العينة الأساسية، عينة الدراسة الأساسية : قوامها (300) فردا لغرض تطبيق بنسبة 88.24% من العينة الكلية) ، وقد قام الباحث بتصميم استمارة استبيان اشتملت على أربع محاور هم (أهداف الخطة المقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية، الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية، العوامل التي تؤثر على تطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية، طرق وأساليب تقييم الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية ، وكان من أهم الاستخلاصات (رفع مستوى أداء العاملين عن طريق تحديث معلوماتهم من خلال الدورات التدريبية، قدرة العاملين علي التكيف مع المتغيرات والظروف الطارئة لتنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة، غياب التقدير العادل من الإدارة العليا للعاملين بالأندية الرياضية)

Summary of the research

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

M. Wahhab Abdel-Razzaq Abbas

The research aims to develop a proposed plan to develop the administrative performance of the employees of sports clubs. The researcher used the descriptive approach in the survey method, due to its suitability to the nature of the research. The researcher chose a random sample of (340) employees from clubs (Al-Diwaniyah - Al-Rafidain - Al-Ittifaq - Al-Najma - Al-Bdeir) The Intifada - Aziz Iraq - Afak - Hamza - Al-Yaqdah - Ghamas - Al-Mahanawiyah - Sunni - Shamiya - Al-Daghara - Sumer). The total sample, and from outside the basic sample, the basic study sample: consisting of (300) individuals for the purpose of applying 88.24% of the total sample), and the researcher designed a questionnaire that included four axes: (the objectives of the proposed plan to develop the administrative performance of employees in sports clubs, performance Administrative performance of sports club employees, factors

affecting the development of administrative performance of sports club employees, methods and methods of evaluating administrative performance for sports club employees, and one of the most important conclusions (raising the level of global performance By updating their information through training courses, the ability of workers to adapt to changes and emergency conditions to implement orders and instructions accurately, the absence of a fair appreciation from the higher management of sports club workers)

المقدمة ومشكلة البحث:

تعتبر الأندية 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 والترفيهية والبيئية في إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذي تضعه وزارة الشباب كما تهدف الأندية الرياضية إلي إعداد الشباب إعداداً سليماً في كافة الجوانب وكذلك تدريبهم على 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 والهياكل ودراسة الإجراءات والعمل على تبسيطها من خلال توزيع القوى العاملة والتدريب وتهيئة البيئة المكتبية المناسبة لعملهم وتوفير أجواء العمل المناسبة التي تمكن الموظفين من الانجاز على مستوياته الوظيفية 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 وأوضح الطرق مع الاستعانة بما توفره التقنية الحديثة وتحقيق الأهداف العامة لأي منظمة". (القومى 2016 : 4)

ويعرف ابراهيم عبد المقصود، حسن الشافعى (2003) "التطوير الإداري بأنه "هو عملية منظمة واعية لتطوير الموارد البشرية داخل المنظمة بهدف تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها". (عبد المقصود، الشافعى 2003 : 23)

كما يعرف محمد حسن عبد الهادى البياع (2001) "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 . 2001 : 12).

تشير عالية عارف عبد الحميد (2008) أن التطوير الإداري يكتسب أهمية بالغة في المنظمات الإدارية باعتباره وسيلة لمواجهة المشكلات والقضاء عليها فضلاً عن سد أوجه النقص والقصور التى تواجه المنظمات الإدارية وتكمن تلك الأهمية في التالي :

* تحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة من أجل العمل على تحقيق الأهداف المرسومة.

* الزيادة الهائلة في التطورات والزيادات السكانية زادت من أهمية التطوير الإداري في إشباع الاحتياجات والرغبات لدى الجمهور الخارجي.

* التقدم في مجال العلوم التكنولوجية والاجتماعية أدى إلى زيادة اهتمام المنظمات نحو التطوير الإداري في السياسات والإجراءات المتبعة من أجل إنجاح المنظمة لمواكبة التطورات الحالية. (عبد الحميد، 2008: 18)

يذكر **محمد عبد الفتاح باغى (2002)** 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 التنظيمية 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 والتقويم ونظم المعلومات وتنمية روح المغامرة.
- تطوير الوسائل الحديثة والأنظمة والقوانين والتعليمات من أجل تقبل عمليات التغيير .
- تطوير الأهداف والحوافز والأساليب الإشرافية . (باغى ، 2002: 139)

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

ويشير رواية **محمد حسن (2001)** الأداء الإداري أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباتها ويمكن قياس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلاً الموظف الذي يبذل جهداً كبيراً في العمل ولكنه لم يتم مكافأته يكون جهد الفرد أعلى من أدائه. (حسن 2001: 215)

بينما تشير **إيمان زغلول راغب (2002)** 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 ، 2002: 34)

كما عرف **عليوه السيد (2010)** بأن أداء العامل يقصد به كمية وجودة نتائج العمل المحققة من خلال قيام العامل بالواجبات والمسؤوليات الخاصة به ، إضافة إلى وجود ثلاثة مكونات أساسية للأداء:

- 1- **الكمية** : بمعنى الكمية المطلوب الانتهاء منها .
- 2- **الجودة** : يقصد بها جودة المخرجات .
- 3- **الفترة الزمنية**: بمعنى الالتزام بالوقت المحدد مسبقا . (السيد، 2010: 18)

ويرى الباحث إن لأداء العاملين أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً ، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ؛ فالأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين وحسب بل انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً .

وقد لاحظ الباحث إن هناك العديد من المشكلات التي تعوق سير العمل بالأندية الرياضية للدور الذي أنشئت من أجله ، ومن تلك المشكلات الآتى :

* عدم وجود هيكل تنظيمي جديد يتماشى مع الهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة

* عدم وجود نظام معلومات متكامل يدار به العمل داخل الأندية الرياضية

* لاتزال خطط تدريب العاملين روتينية ولا تتماشى مع التطور العلمي في إدارة المؤسسات الخدمية

* وجود بعض مجالس الإدارات الذين ليسوا على خبرة وكفاءة مناسبة لإدارة العمل بالأندية الرياضية واستغلال موارد الأندية حسب أهوائهم ومصالحهم الخاصة

* عدم تطوير الخدمات التي تقدمها بعض الهيئات الشبابية والرياضية مما أدى إلى عدم إقبال الأعضاء على الاشتراك في تلك الهيئات

* وهناك بعض الهيئات تعاني من قلة الموارد المالية للصرف على الأنشطة ، كما لا يخفى على الجميع أن منظمات اليوم عامة كانت أو خاصة تواجه تحديات كبيرة في بيئتها الخارجية والداخلية ، لذلك يمكن وصف بيئة المنظمات بأنها مضطربة وغير مستقرة بل دائمة التغيير ، مما يخلق تحدياً دائماً للمنظمات الإدارية بصفة عامة ولقيادتها الإدارية بصفة خاصة ليس لمواكبة هذه التغيرات فحسب بل لتبنى التطوير الإداري كعملية مستمرة دائمة .

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

*دراسة عبد المتعال محمد خطاب (2019) انه لا يوجد خطة إستراتيجية لتدريب معلم وموجه التربية الرياضية وأنه 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 وأنه لا يتم الاستعانة بالأبحاث العلمية للاستفادة منها في تخطيط البرامج التدريبية

*دراسة نور الهدى محمد على (2018) إن التدريب الحالي للمعلمين يعتمد على الأساليب التقليدية وعدم استخدام وسائل الاتصال الحديثة أثناء عملية التدريب ، وعدم وجود إدارة متخصصة في مجال التدريب .

* كما أوصى وائل محمد الصغير في دراسته (2017) بضرورة تنفيذ الدورات والأنشطة التدريبية للعاملين بالجامعة ورفع مستوى أداء العاملين عن طريق تحديث معلوماتهم من خلال الدورات التدريبية بالإضافة إلى تنمية مهارات مديري الإدارات .

* كذلك أوصى كاتشنجز Catchings في دراسته (2000) ضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة في تدريب المعلمين بالمدارس أثناء الخدمة ، ضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة في تدريب الإدارة المدرسية ، الاستعانة بخبراء لتدريب المعلمين.

* وقد أوصت من يسرية إبراهيم موسى في دراستها (2006) بضرورة تنظيم سياسة التدريب في ضوء الخطة الاستراتيجية للمنظمة وذلك من خلال إعداد برامج تخطيطية للتدريب الإداري تعمل على التطوير ورفع مستوى الكفاءة والابتكار لجميع المستويات الإدارية لمسايرة التقدم التكنولوجي ، والعمل على عقد العديد من الدورات التدريبية لصقل وتدريب الأخصائيين الرياضيين.

هدف البحث:

* تهدف الدراسة إلى وضع خطة مقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية

تساؤل البحث:

* ما هي الخطة المقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية ؟

إجراءات البحث:

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

مجتمع وعينة البحث: قام الباحث باختيار عينة عشوائية قدرها (340) فردا من العاملين بأندية (الديوانية - الرافدين - الاتفاق - النجمة - البدير - الانتفاضة - عزيز العراق - عفك - الحمزة - اليقظة - غماس - المهناوية - السنية - الشامية - الدغارة - سومر)

وقد قام الباحث بتقسيم عينة البحث كالتالي :

* **عينة الدراسة الاستطلاعية :** قوامها (40) فردا بغرض تقنين استمارة الاستبيان بنسبة 11.76% من العينة الكلية ، ومن خارج العينة الأساسية .

* **عينة الدراسة الأساسية :** قوامها (300) فردا بغرض تطبيق بنسبة 88.24% من العينة الكلية، وهذا ما

يوضحه جدول (1)

جدول رقم (1) عينة البحث الكلية موزعة وفقا لكل من العينة الاستطلاعية والعينة الأساسية

العينة الأساسية	العدد	النسبة %	العينة الاستطلاعية	العدد	النسبة %	عينة البحث	الأندية
%88.24	300	%11.76	40	340			أندية محافظة الديوانية وعددها (16) نادي
%88.24	300	%11.76	40	340			الإجمالي

أدوات جمع البيانات: قام الباحث بتصميم استمارة استبيان لإفراد وفئات مجتمع البحث الموضحة بجدول رقم (1) كأداة أساسية لجمع البيانات بهدف وضع خطة مقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية .

وقد تم تحديد (4) محاور لاستمارة الاستبيان وموزع عليها (44) عبارة أساسية و(27) عبارة فرعية وجاءت كما يلي:

المحور الأول	أهداف الخطة المقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية وتشتمل على (6) عبارات أساسية.
المحور الثاني	الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية ويشتمل على (20) عبارة أساسية .
المحور الثالث	العوامل التي تؤثر على تطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية ويشتمل على (18) عبارة أساسية.
المحور الثالث	طرق وأساليب تقييم الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية وتشتمل على (27) عبارة فرعية

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

الصدق: قام الباحث بعرض المحاور على مجموعة من السادة الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية والذي تتوافر فيهم شروط الحصول على درجة الدكتوراه في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية والبالغ عددهم (10) خبراء لاستطلاع آرائهم حول مناسبة المحاور والعبارات المقترحة لإبداء الرأي في مدى ملائمتها لتحقيق أهداف البحث.

وأوضحت النتائج اتفاق آراء السادة الخبراء على صلاحية المحاور الموضوعية من قبل الباحث بنسبة تراوحت ما بين (70% : 100%) وبالتالي لا يوجد إي 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 يوضحه جدول (2)

جدول (2) معامل الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة

ن=40

م	المحور	مسلسل العبارات	معامل الارتباط
1	المحور الأول: أهداف الخطة المقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية	1-6	0.874 – 0.487
2	المحور الثاني : الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية.	7-26	0.741 – 0.456
	المحور الثالث: العوامل التي تؤثر على تطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية.	27-44	0.887 – 0.564
3	المحور الرابع : طرق وأساليب تقييم الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية .	45-46	0.802 – 0.624

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.308

يتضح من جدول (2) أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) 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 (3) معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستمارة

ن=40

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط
الأول	أهداف الخطة المقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية	0.621
الثاني	الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية.	0.584
الثالث	العوامل التي تؤثر على تطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية.	0.714
الرابع	طرق وأساليب تقييم الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية .	0.799

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.404

يتضح من جدول (3) أن قيم معاملات الارتباط بين استمارة الاستبيان بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية للاستمارة قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على صدق استمارة الاستبيان وأنها تقيس ما وضعت من أجله

النتائج :

أ- حساب الثبات عن طريق ألفا كرونباك

جدول (4) معاملات ثبات محاور الاستبيان

م	محاور الاستبيان	ثبات المحور	ثبات الاستمارة
1	المحور الأول: أهداف الخطة المقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية	0.784	0.874
2	المحور الثاني : الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية.	0.768	
3	المحور الثالث: العوامل التي تؤثر على تطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية.	0.839	
4	المحور الرابع : طرق وأساليب تقييم الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية .	0.841	

يتضح من جدول رقم (4) أن قيم معاملات ثبات المحاور والاستمارة ككل قيم مرتفعة مما يدل على ثبات الاستمارة.

مجالات التطبيق : تم تطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (4) عن طريق تسليمها شخصياً من قبل الباحث وذلك كالآتي :

المجال البشري : تم التطبيق على افراد عينة البحث والبالغ عددهم (300) فردا من العاملين باندية(الديوانية - الرافدين - الاتفاق - النجمة - البدير - الانتفاضة - عزيز العراق - عفك - الحمزة - اليقضة - غماس - المهناوية - السنية - الشامية - الدغارة - سومر)

المجال المكاني : تم تطبيق البحث بأندية (الديوانية - الرافدين - الاتفاق - النجمة - البدير - الانتفاضة - عزيزالعراق - عفك - الحمزة - اليقضة - غماس - المهناوية - السنية - الشامية - الدغارة - سومر)

المجال الزمني : تم تطبيق استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث في الفترة من 2020/11/11 وحتى 2020/12/5 .

طريقة تصحيح استمارة الاستبيان : اعتمد الباحث في تحديد استجابات استمارة الاستبيان على ميزان (ليكرت الثلاثي) والذي يتمثل في (موافق - إلى حد ما - غير موافق) وقد أعطت الاستجابات (3 ، 2 ، 1)

المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث :

تم إيجاد المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS version 2020 فيما يلي :-

*النسبة المئوية Percentage %

* معامل الارتباط (البيرسون) Pearson

*معامل ثبات الفا كرونباخ Alpha Cronbach

*المتوسط الحسابي Mean

*مربع كا2 Chi-Square Tests

عرض ومناقشة النتائج

عرض ومناقشة نتائج المحور الأول :أهداف الخطة المقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية .

جدول (5) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول(أهداف الخطة المقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية)

م	الدلالات الإحصائية محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملية (ليكرت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
1	تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف التي تساعدهم على أداء وظائفهم بشكل أفضل .	98.00%	294	2.00%	6	0.00%	0	276.480	0.000	2.98	نعم	99.00 %	3
2	تحسين مستوى أداء العاملين لرفع الكفاءة الإدارية .	99.67%	299	0.33%	1	0.00%	0	296.013	0.000	3.00	نعم	99.83 %	1
3	رفع مستوى أداء	99.00%	297	1.00%	3	0.00%	0	288.120	0.000	2.99	نعم	99.50 %	2

												العاملين عن طريق تحديث معلوماتهم من خلال الدورات التدريبية .
5	97.50 %	نعم	2.95	0.000	535.860	1.33%	4	2.33%	7	96.33%	289	تغيير سلوك العاملين لحد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه .
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 .
6	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

ن = 300

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة $0.05 \geq$ عند درجة الحرية 2 = 5.99 ، درجة الحرية = 1 = 3.84

مقياس ليكارت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- 1.00-1.66 (لاوافق) ، 1.67-2.33 (إلى حد ما) ، 2.34-3.00 (موافق)

يتضح من جدول (5) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول (أهداف الخطة المقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالاندية الرياضية) وجود فروق معنوية بين الاستجابات و هذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى 0.05 ، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (96.83% إلى 99.83%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.

وتؤكد نتائج دراسة عبد المتعال محمد منير خطاب(2019) انه لا يوجد خطة إستراتيجية 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 تتوافر لدى الإدارة العليا حقائب تدريبية للبرامج المقدمة (حقيبة المدرب - حقيبة المتدرب).

وقد أوصت دراسة وليد حسنين الشاذلي(2015) ضرورة تنظيم دورات تدريبية دورية لصقل المهارات الإدارية والتدريبية للعاملين بالمدرسة ، تشجيع ودعم القائمين على العمل بتلك المدارس على استخدام التكنولوجيا الحديثة بكل مجالات العمل بها سواء كانت (إدارية ، إلكترونية ، اجتماعية ، تعليمية ، رياضية) ، لا تؤثر الناحية التدريبية سلباً على مستوى التعليمي للطلبة.

وتذكر نتائج دراسة أحمد عبد النبي محمد الطنبولي (2013) انه يراعى عند تحديد أهداف الرياضية المدرسية خصائص نمو المتعلمين بحث يسهل تحقيقها ولأ يتم إعلان الرؤية والرسالة بشكل مختلف و واضحة على المدرسين بالمدارس وتتم الأنشطة الدرس التربية الرياضية بمرونة التي تضمن عدم التقليد بأسلوب واحد ولا يحرص التوجيه الفني على تنظيم اجتماعات دورية إصدار نشرات توضح الاتجاهات الحديثة في التربية الرياضية لرفع مستوى المعلم أثناء الخدمة.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني :الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية.

جدول (6) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية)

ن = 300

م	الدلالات الإحصائية محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملة (ليكاتر)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %						
	أ- مفهوم الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية:-												
7	قدرة العاملين علي التكيف مع المتغيرات والظروف الطارئة لتنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة .	294	98.00 %	5	1.67%	1	0.33%	564.620	0.000	2.98	نعم	98.83 %	3
8	تحقيق وإنجاز المهام المطلوبة لتأدية العمل بنجاح.	299	99.67 %	1	0.33%	0	0.00%	296.013	0.000	3.00	نعم	99.83 %	1
9	توجيه الأفراد لاستغلال الفرص المتاحة والتصرف حيال المشكلات بكفاءة.	296	98.67 %	4	1.33%	0	0.00%	284.213	0.000	2.99	نعم	99.33 %	2
10	القدرة الدائمة علي تقديم نتائج متوالية للعمل.	288	96.00 %	7	2.33%	5	1.67%	530.180	0.000	2.94	نعم	97.17 %	5
11	القيام بتنظيم وتحديد أعباء العمل اليومية والالتزام بها.	293	97.67 %	5	1.67%	2	0.67%	558.780	0.000	2.97	نعم	98.50 %	4
	ب: أهمية الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية:												
12	إدراك الأفراد العاملين لرؤية الإدارة.	288	96.00 %	12	4.00%	0	0.00%	253.920	0.000	2.96	نعم	98.00 %	2
13	يحقق الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية الاستقرار في عملهم.	283	94.33 %	14	4.67%	3	1.00%	502.940	0.000	2.93	نعم	96.67 %	4
14	يساعد الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية إثبات الذات.	282	94.00 %	14	4.67%	4	1.33%	497.360	0.000	2.93	نعم	96.33 %	5
15	يؤدي الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية إلي تحقيق بعض الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لهم.	283	94.33 %	10	3.33%	7	2.33%	502.380	0.000	2.92	نعم	96.00 %	6
16	تقيم أداء العاملين خلال فترة معينة وفق للأسس ومعايير موضوعية.	295	98.33 %	4	1.33%	1	0.33%	570.420	0.000	2.98	نعم	99.00 %	1
17	معرفة نقاط القوة والضعف لدي للعاملين بالأندية الرياضية.	295	98.33 %	4	1.33%	1	0.33%	570.420	0.000	2.98	نعم	99.00 %	1
18	يعتبر الأداء الإداري للعاملين انعكاس لتطوير العمل بالأندية الرياضية.	288	96.00 %	7	2.33%	5	1.67%	530.180	0.000	2.94	نعم	97.17 %	3

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة $0.05 \geq$ عند درجة الحرية 2 = 5.99 ، درجة الحرية = 1 = 3.84

مقياس ليكارت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- 1.00-1.66 (لاوافق) ، 1.67-2.33 (إلى حد ما) ، 2.34-3.00 (موافق)

تابع جدول (6) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية)

ن = 300

م	الدلالات الإحصائية محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملة (ليكارت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
	ج: متطلبات الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية												
19	تحديد المهام والمسؤوليات للعاملين بالأندية الرياضية	99.00%	297	1.00%	3	0.00%	0	288.120	0.000	2.99	نعم	99.50%	3
20	تنمية كفاءة العاملين بالأندية الرياضية	99.67%	299	0.33%	1	0.00%	0	296.013	0.000	3.00	نعم	99.83%	1
21	تعزيز التجديد المستمر والتنمية الفعلية للعاملين	97.00%	291	1.67%	5	1.33%	4	547.220	0.000	2.96	نعم	97.83%	5
22	تحديد حجم العمل بما يتلائم مع قدرات العاملين	99.33%	298	0.67%	2	0.00%	0	292.053	0.000	2.99	نعم	99.67%	2
23	الانطلاق من معايير دقيقة لتحقيق الهدف	94.33%	283	4.00%	12	1.67%	5	502.580	0.000	2.93	نعم	96.33%	7
24	متابعة الأداء إثاء العمل	96.33%	289	2.00%	6	1.67%	5	535.820	0.000	2.95	نعم	97.33%	6
25	تقديم أداء العاملين بصفة مستمرة	97.00%	291	2.67%	8	0.33%	1	547.460	0.000	2.97	نعم	98.33%	4
26	توفير مصادر جديدة للمعلومات	90.00%	270	6.33%	19	3.67%	11	433.820	0.000	2.86	نعم	93.17%	8

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة $0.05 \geq$ عند درجة الحرية 2 = 5.99 ، درجة الحرية = 1 = 3.84

مقياس ليكارت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- 1.00-1.66 (لاوافق) ، 1.67-2.33 (إلى حد ما) ، 2.34-3.00 (موافق)

يتضح من جدول (6) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية) وجود فروق معنوية بين الإستجابات و هذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى 0.05 ، ونسبة موافقة تراوحت ما بين (93.17% إلى 99.83%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.

وتؤكد نتائج دراسة نور الهدى على محمد على (2018) إن التدريب الحالي للمعلمين يعتمد على الأساليب التقليدية ، عدم استخدام وسائل الاتصال الحديثة أثناء عملية التدريب ، برامج التدريب الموجودة غير كافية وغير مبنية عملية التدريب ، عدم وجود إدارة متخصصة في مجال التدريب.

وتوضح نتائج دراسة جمال محمد على ، عادل عبد المنعم محمد ، احمد حسانين خليل بحر (2016) إعداد جيل من الكوادر الجديدة في مجال الإدارة والتدريب ، صقل الإداريين للارتقاء بمهارتهم العلمية والفنية والإدارية في المجال الإداري ، لدورات التخصصية تعقد لخريجي وطلاب كليات التربية الرياضية من 60 : 140 ساعة ، تعريف الدارس بأسس ومبادئ الإدارة في المجال الرياضي .

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

جدول (7) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث (العوامل التي تؤثر على تطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية)

ن = 300

م	الدلالات الإحصائية محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملة (ليكاتر)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %						
27	البيئة التنظيمية ووفرة الموارد والإمكانات	298	99.33%	2	0.67%	0	0.00%	292.053	0.000	2.99	نعم	99.67%	2
28	توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل	299	99.67%	1	0.33%	0	0.00%	296.013	0.000	3.00	نعم	99.83%	1
29	إعداد وتدريب العاملين على طرق الأداء الفعالة	294	98.00%	5	1.67%	1	0.33%	564.620	0.000	2.98	نعم	98.83%	5
30	توفير المعلومات الكاملة عن خطة الأهداف ومستويات الجودة	288	96.00%	10	3.33%	2	0.67%	530.480	0.000	2.95	نعم	97.67%	7
31	تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يضمن التنفيذ السليم	282	94.00%	12	4.00%	6	2.00%	497.040	0.000	2.92	نعم	96.00%	9
32	ملاحظة العاملين أثناء العمل وتزويدهم بالمعلومات المتجددة	279	93.00%	12	4.00%	9	3.00%	480.660	0.000	2.90	نعم	95.00%	10
33	توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد ومعلومات ومعدات.	298	99.33%	2	0.67%	0	0.00%	292.053	0.000	2.99	نعم	99.67%	2
34	إتقان العديد من المهارات والمعارف لمواجهة المشكلات	290	96.67%	8	2.67%	2	0.67%	541.680	0.000	2.96	نعم	98.00%	6
35	عدم اشتراك العاملين في التخطيط ووضع الأهداف	295	98.33%	4	1.33%	1	0.33%	570.420	0.000	2.98	نعم	99.00%	4
36	غياب التقدير العادل من الإدارة العليا للعاملين بالأندية الرياضية	299	99.67%	1	0.33%	0	0.00%	296.013	0.000	3.00	نعم	99.83%	1
37	ضعف العلاقات الإنسانية بين المديرين بالأندية الرياضية والعاملين بها	281	93.67%	15	5.00%	4	1.33%	492.020	0.000	2.92	نعم	96.17%	8

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة $0.05 \geq$ عند درجة الحرية 2 = 5.99 ، درجة الحرية = 1 = 3.84

مقياس ليكارت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان : - 1.00-1.66 (لاوافق) ، 1.67-2.33 (إلى حد ما) ، 2.34-3.00 (موافق)

تابع جدول (7) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث (العوامل التي تؤثر على تطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية)

ن = 300

م	الدلالات الإحصائية محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملة (ليكارت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
38	توزيع مسؤوليات العمل بين العاملين بأقصى كفاءة وفاعلية.	89.33 %	268	10.33 %	31	0.33 %	1	427.860	0.000	2.89	نعم	94.50 %	12
39	مراقبة وتقويم أداء العاملين لتحقيق أهداف الأندية الرياضية	91.67 %	275	6.67 %	20	1.67 %	5	460.500	0.000	2.90	نعم	95.00 %	10
40	التسبب الإداري الناجم عن ضعف التنظيم الإداري داخل الأندية الرياضية .	85.00 %	255	12.33 %	37	2.67 %	8	364.580	0.000	2.82	نعم	91.17 %	14
41	تضييع ساعات العمل الرسمية.	89.67 %	269	6.00 %	18	4.33 %	13	428.540	0.000	2.85	نعم	92.67 %	13
42	عدم قدرة العاملين في التميز بين الأداء والجهد المبذول.	91.00 %	273	7.33 %	22	1.67 %	5	450.380	0.000	2.89	نعم	94.67 %	11
43	عدم وجود اتصال فعال بين الإدارة العليا وبين المستويات الإدارية الأخرى.	98.33 %	295	1.67 %	5	0.00 %	0	280.333	0.000	2.98	نعم	99.17 %	3
44	عدم وجود خطة تفصيلية واضحة داخل الأندية الرياضية.	90.33 %	271	8.33 %	25	1.33 %	4	440.820	0.000	2.89	نعم	94.50 %	12

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة $0.05 \geq$ عند درجة الحرية 2 = 5.99 ، درجة الحرية = 1 = 3.84

مقياس ليكارت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان : - 1.00-1.66 (لاوافق) ، 1.67-2.33 (إلى حد ما) ، 2.34-3.00 (موافق)

يتضح من جدول (7) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور

الثالث (العوامل التي تؤثر على تطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية) وجود فروق معنوية بين الإستجابات و هذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى 0.05 ، ونسبة موافقة تراوحت ما بين (91.17% إلى 99.83 %) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.

وتؤكد نتائج دراسة وائل محمد الصغير (2017) ان تنفيذ الدورات والأنشطة التدريبية للعاملين بالجامعة ، رفع مستوى أداء العاملين عن طريق تحديث معلوماتهم من خلال الدورات التدريبية ،إعداد مشروع ميزانية الإدارة العامة ،إعداد خطة متكاملة للنشاط الرياضي ،تنمية مهارات مديري الإدارة ، تطوير المهارات والمعارف المتعلقة بالنشاط الرياضي. وتشير نتائج دراسة حامد مولود مخلف المحمدى (2016) انه لا يتم تطوير كفاءة موظفي مديرية التربية بمحافظة الانبار من معلمين ومدرسين ومشرفين وإداريين بهدف اكتسابهم المعارف والأسس العلمية والنظرية والفلسفية بما يمكنه من معرفة الجديد في أداء وظيفته الحالية ويعدده للقيام بأداء مناسب لوظيفته المقبلة ، تهيئة قاعات للمحاضرات التي 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 (2017) 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 الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية

جدول (8) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع (طرق وأساليب تقييم الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية)

ن = 300

م	الدلالات الإحصائية محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملة (ليكارت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
45	تتضمن عملية تقييم أداء العاملين بالأندية الرياضية من خلال:												
1/45	التركيز على :												
1/1/45	كمية العمل	97.33%	292	1.67%	5	1.00%	3	552.980	0.000	2.96	نعم	98.17%	2
2/1/45	مستوى جوده وإتقان العمل	99.00%	297	1.00%	3	0.00%	0	288.120	0.000	2.99	نعم	99.50%	1
3/1/45	توقيتات العمل	96.33%	289	3.67%	11	0.00%	0	257.613	0.000	2.96	نعم	98.17%	2
2/45	تنمية القدرات الإدارية والفنية والتي تتمثل في :												
1/2/45	القدرة على تنمية المعلومات والمهارات	91.67%	275	7.00%	21	1.33%	4	460.820	0.000	2.90	نعم	95.17%	3
2/2/45	القدرة على البحث والتحليل	89.33%	268	7.67%	23	3.00%	9	424.340	0.000	2.86	نعم	93.17%	4
3/2/45	القدرة على التعرف وتحمل المسؤولية	98.33%	295	1.33%	4	0.33%	1	570.420	0.000	2.98	نعم	99.00%	2
4/2/45	القدرة على المبادرة والابتكار	99.33%	298	0.67%	2	0.00%	0	292.053	0.000	2.99	نعم	99.67%	1

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة $0.05 \geq$ عند درجة الحرية 2 = 5.99 ، درجة الحرية = 1 = 3.84

مقياس ليكارت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- 1.00-1.66 (لاوافق) ، 1.67-2.33 (إلى حد ما) ، 2.34-3.00 (موافق)

تابع جدول (8) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع (طرق وأساليب تقييم الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية)

ن = 300

م	الدلالات الإحصائية محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملة (ليكارت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
3/45	السلوكيات وتتضمن :												
1/3/45	احترام مواعيد العمل	99.00%	297	1.00%	3	0.00%	0	288.120	0.000	2.99	نعم	99.50%	1
2/3/45	سياسات الإجازات أو اللوائح والقوانين	95.00%	285	1.33%	4	3.67%	11	513.620	0.000	2.91	نعم	95.67%	3
3/3/45	الانضباط	98.00%	294	1.33%	4	0.67%	2	564.560	0.000	2.97	نعم	98.67%	2

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة $0.05 \geq$ عند درجة الحرية 2 = 5.99 ، درجة الحرية = 1 = 3.84

مقياس ليكارت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- 1.00-1.66 (لاوافق) ، 1.67-2.33 (إلى حد ما) ، 2.34-3.00 (موافق)

يتضح من جدول (8) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع (طرق وأساليب تقييم الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية) وجود فروق معنوية بين الاستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى 0.05 ، ونسبة موافقة تراوحت ما بين (95.17% إلى 99.67%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.

وتؤكد نتائج دراسة فاطمة الزهراء كريم (2017) إن أكثر الأساليب استخداما لتحقيق أهداف التدريب هو انتهاز أسلوب المشاركة وهذا حسب ما أكده أفراد عينة البحث. - الاهتمام بالموظفين الذين امضوا فترة زمنية في عملهم من خلال إكسابهم مهارات ومعارف جديدة وفق التغيرات الحاصلة في وظائفهم ومتطلبات عملهم - الاهتمام بالتدريب كعامل أساسي في تطوير كفاءتها البشرية وزيادة معارفهم للارتقاء بهم إلى تقلد مناصب مختلفة في السلم الإداري .

جدول (9) متوسط الترجيح والأهمية النسبية لعبارات المحور الرابع
(طرق وأساليب تقييم الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية)

ن = 300

م	محتوى العبارة	الدلالات الإحصائية	متوسط الترجيح	الأهمية النسبية	الترتيب
46	أرجو من سيادتكم ترتيب طرق قياس الأداء حسب أهميتها ومدى مناسبتها لتقييم أداء العاملين بالأندية الرياضية من وجهة نظركم				
1/46	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		13.62	13.98%	2
2/46	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		7.02	7.21%	6
3/46	طريقة الميزان أو الدرجات : كل صفة أو عامل تحمل قيما 1 أو وزناً متساوياً مع بقية العوامل		9.02	9.26%	5
4/46	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		2.44	2.50%	12
5/46	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		2.71	2.78%	11
6/46	طريقة الاختيار الإجباري : يتم وضع عدد من العناصر والعبارات التي تعبر عن أداء أفراد الجهاز الإداري للعمل مع تقسيمهم إلى مجموعات تقييم كلا منها أربع جمل اثنان منهم تمثلان الصفات المرغوبة في الأداء .		6.21	6.37%	7
7/46	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)		2.31	2.37%	13
8/46	طريقة التقارير المكتوبة: يقوم المقيم بكتابة ملاحظاته عن الإداري في سجل وترتب في مجموعات تحت عناوين وهذا النوع يعتمد على مهاره وكفاءة المقيم		4.25	4.36%	8

تابع جدول (9) متوسط الترتيح والأهمية النسبية لعبارات المحور الرابع
(طرق وأساليب تقييم الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية)

ن = 300

م	الدلالات الإحصائية محتوى العبارة	متوسط الترتج	الأهمية النسبية	الترتيب
9/46	طريقة المقياس المختلط: يتم تحديد أبعاد الأداء ذات العلاقة بالوظيفة مع صياغة عدة عبارات تعكس أدائهم (جيد - متوسط - ضعيف)	9.94	%10.20	4
10/46	طريقة الإدارة بالأهداف: أسلوب منظم للتقييم فيه يتفق الرؤساء والمروسين 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 وبنجاح هذه الطريقة لابد من القيام بالاتي: - تحديد الأهداف - مراجعة الأداء وتحديد مجموعة من أنماط السلوك الفردية لأداء العمل	15.36	%15.77	1
11/46	طريقة التواصل بادية التساوي: يتم اختيار مجموعة من الصفات التي تعبر عن جوانب سلوكية معينة وإعطاء كل منها قيمة تتراوح ما بين 1 : 10 ثم يستخرج المتوسط الحسابي للتقييم لمعرفة الصفة المتوفرة في الأداء أم لا	3.94	%4.04	9
12/46	طريقة مقارنة الفرد بفرد دال: يقوم المقيم بإنشاء المقياس بنفسه مستخدم أفراد يعرفون مستوى أدائهم بالنسبة لكل عامل من عوامل التقييم مثل (مواعيد العمل)	1.94	%1.99	14
13/46	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.	1.21	%1.24	17
14/46	طريقة التقدير الجماعي: يتم التقييم عن طريقة لجنة من الأعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر واختيار أحد أعضاء اللجنة المنسق لها.	10.25	%10.52	3
15/46	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	1.84	%1.89	15
16/46	طريقة التقييم 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)	3.85	%3.95	10
17/46	طريقة مراكز التقييم: تحدد الإدارة بعدها إلى مستقبل الإداري وتقومه في عدة أوجه وهذا النوع توهل الإداري للتقدم والزمن وتستخدم في حالة المديرين لاكتشاف المتميزين الممكن ترقيتهم إلى وظائف أعلى	1.52	%1.56	16
	المجموع	97.43	%100.00	

يتضح من جدول (9) والخاص بمتوسط الترجيح والأهمية النسبية لعبارات المحور الرابع (طرق وأساليب تقييم الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية) حيث حصلت طريقة الإدارة بالأهداف على الترتيب رقم (1) في طرق قياس الأداء حسب أهميتها ومدى مناسبتها لتقييم العاملين بمراكز الشاب من خلال حساب متوسط الترجيح بنسبة مئوية بلغت 15.77%

ويذكر محمد الصيرفي (2007) على أن هناك طرق تقليدية وطرق حديثة وطرق تم اكتشافها حيث أنه لابد أن تتوفر الطرق الحديثة المكتشفة حتى توفر عامل الأمان لكل العاملين فالطرق التقليدية هي التي ما زالت متبعة في الأندية مما لا يشجع العاملين بأي جديد في الأداء. (الصيرفي، 2007: 51)

ويشير محمد عبده حافظ (2011) أن طريقة تقييم الإدارة بالأهداف هي أنسب الطرق المستخدمة لأنها تعمل على المشاركة الجماعية بين المشرف والمؤسسين في 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 واحتياجات التنظيم المختلفة. (حافظ، 2011: 75)

وتؤكد دراسة موسى محمد أبوحطب (2009) أن الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل.

ويرى الباحث أن هناك عدة طرق لتقييم الأداء المتبعة يجب مراعاتها عند الإجابة على استمارة تقدير الكفاءة المتبعة للعاملين بالأندية الرياضية وهي معرفة كمية العمل وجوده والقدرة على تنمية المعلومات والمهارات والبحث والتحليل واحترام مواعيد العمل بالرغم من وجود أكثر من أسلوب في تقييم الأداء لما لها من أهمية عند العاملين بجميع مستوياتهم فهي تعتبر الحافز الذي يرفع من شأن العامل في الإبداع والابتكار وبذل كل جهد الاستخلاصات

في ضوء ما توصل إليه الباحث من خلال عرض ومناقشة نتائج البحث تم استخلاص الآتي:

المحور الأول : أهداف الخطة المقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية

*تحسين مستوى أداء العاملين لرفع الكفاءة الإدارية .

*رفع مستوى أداء العاملين عن طريق تحديث معلوماتهم من خلال الدورات التدريبية .

*تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف التي تساعد على أداء وظائفهم بشكل أفضل .

*تنمية القدرة على اتخاذ القرارات وحل مشكلات وتنمية الشعور بالمسؤولية .

*تغيير سلوك العاملين لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه .

*تزيد قدرة الفرد على الإبداع والتفكير، وهذا يؤدي إلى قدرته على مواجهة المشكلات والتغلب عليها

المحور الثاني: الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية.

*مفهوم الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية

- *تحقيق وانجاز المهام المطلوبة لتأدية العمل بنجاح.
- *توجيه الأفراد لاستغلال الفرص المتاحة والتصرف حيال المشكلات بكفاءة.
- *قدرة العاملين علي التكيف مع المتغيرات والظروف الطارئة لتنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.
- *القيام بتنظيم وتحديد أعباء العمل اليومية والالتزام بها.
- *أهمية الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية**
- *تقيم أداء العاملين خلال فترة معينة وفق للأسس ومعايير موضوعية .
- *معرفة نقاط القوة والضعف لدي العاملين بالأندية الرياضية.
- *إدراك الأفراد العاملين لرؤية الإدارة.
- *يحقق الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية الاستقرار في عملهم.
- *يساعد الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية إثبات الذات.
- *يؤدي الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية إلي تحقيق بعض الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لهم.
- * متطلبات الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية**
- * تنمية كفاءة العاملين بالأندية الرياضية.
- * تحديد حجم العمل بما يتلاءم مع قدرات العاملين .
- * تحديد المهام والمسؤوليات العاملين بالأندية الرياضية.
- * تقويم أداء العاملين بصفة مستمرة .
- * تعزيز التجديد المستمر والتنمية الفعلية للعاملين.
- * متابعة الأداء إنشاء العمل .
- * الانطلاق من معايير دقيقة تحقق الهدف .
- *توفير مصادر جديدة للمعلومات .
- المحور الثالث : العوامل التي تؤثر على تطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية**
- * غياب التقدير العادل من الإدارة العليا للعاملين بالأندية الرياضية.
- *البيئة التنظيمية ووفرة الموارد والإمكانات .
- *توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد ومعلومات ومعدات .
- *عدم وجود اتصال فعال بين الإدارة العليا وبين المستويات الإدارية الأخرى .
- *عدم اشتراك العاملين في التخطيط ووضع الأهداف .
- *إعداد وتدريب العاملين علي طرق الأداء الفعالة .
- *إتقان العديد من المهارات والمعارف لمواجهة المشكلات .
- *تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يضمن التنفيذ السليم .

*مراقبة وتقييم أداء العاملين لتحقيق أهداف مراكز الشباب

*توزيع مسؤوليات العمل بين العاملين بأقصى كفاءة وفاعلية .

المحور الرابع : طرق وأساليب تقييم الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية

*تتضمن عملية تقييم أداء العاملين بالأندية الرياضية من خلال التركيز على (مستوى جوده وإتقان العمل ، كمية العمل ، توقيتات العمل)

*تنمية القدرات الإدارية والفنية والتي تتمثل في (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 الإجازات أو اللوائح والقوانين)

طرق قياس الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية

*طريقة الإدارة بالأهداف

*طريقة الترتيب العام

*طريقة التقدير الجماعي

*طريقة المقياس المختلط

التوصيات :

في ضوء الاستخلاصات التي توصل إليها البحث يوصى الباحث (وزارة الشباب والرياضة) بتطبيق الخطة المقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية

الخطة المقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية

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

المصادر:

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن احمد الشافعي (2003): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، ج3، التنظيم في المجال الرياضي ، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر ، الإسكندرية.
- 2- أحمد عبد النبي، محمد الطنبولي (2013): إستراتيجية مقترحة لتطوير الرياضة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ،كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة.
- 3- ايمان زعلول راغب (2002) : التنمية الإدارية وتقويم أداء الإدارات بالتعليم ما في لالجامعى في ج . ع " رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ،جامعة عين شمس،القاهرة .
- 4- جمال محمد على، عادل عبد المنعم محمد، احمد حسانين خليل بحر (2016): خطة مقترحة لتطوير أكاديمية نقابة المهن الرياضية للعلوم البدنية والرياضية، بحث منشور ، مجلة أسبوط لعلوم والفنون التربية الرياضية، عدد 43 ، ج2 ،كلية التربية الرياضية،جامعة أسبوط .
- 5- حامد مولود مخلف المحمدي (2016): تقويم خطة قسم الإعداد والتدريب لمشرفي النشاط الرياضي بمديرية التربية بالعراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات،جامعة الإسكندرية .
- 6- راوية محمد حسن (2001): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية.
- 7- عالية عارف عبد الحميد (2008):الإصلاح الإداري وقضايا نظرية ومدخل للتطوير، مكتبة الشرق، القاهرة.
- 8- عبد المتعال محمد منير خطاب (2019): تصميم برامج تدريب وتنمية إدارية مقترحة لمعلمي وموجهي التربية الرياضية بمحافظة البحيرة، (رسالة دكتوراه غير منشورة)،كلية التربية الرياضية للبنات،جامعة الإسكندرية.
- 9- عليوه السيد (2010) : تنمية مهارات مسئولى شئون العاملين، ايتراك للطباعة والنشر،مصر .
- 10- عوض الله محمد على محمد الهدى (2017): دور التدريب في أداء العاملين (دراسة حالة بنك في صلال إسلامي السوداني فرعكوستى) ،رسالة ماجستير غير منشورة،، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية،جامعة الإمام المهدي.
- 11- فاطمة الزهراء كريم (2017) : أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- 12- محمد الصيرفى (2007): الإدارة والأصول والأسس العلمية للمدير المبدع -جزء اول - الإسكندرية.
- 13- محمد حسن عبد الهادى البياع (2001): التنمية الإدارية ودورها فى معالجة المشكلات الإدارية، دار واسط للطباعة والنشر .
- 14- محمد عبد الفتاح باغي (2002) : الأخلاقيات في الإدارة، اليقظة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 15- محمد عبده حافظ (2011): إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1 .

16-معهد التخطيط القومي (2016): الأهداف الإستراتيجية والمشروعات والبرامج التنفيذية ،التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء، جمهورية مصر العربية .

17-موسى محمد أبو حطب(2009): فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين (حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية) ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية، غزة.

18-نور الهدى على محمد على (2018): إستراتيجية مقترحة لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء مدخل بطاقة الأداء المتوازن،(رسالة دكتوراه غير منشورة)،كلية البنات للآداب وعلوم التربية،جامعة عين شمس .

19-وائل محمد الصغير احمد (2017): خطة مقترحة لتطوير وحد التدريب الإداري للعاملين بالنشاط الرياضي في جامعة جنوب وادي،(رسالة دكتوراه غير منشورة)،كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية .

20-وليد حسنين الشاذلى (2015) : تطوير العمل بالمدارس الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة،(رسالة دكتوراه غير منشورة)،كلية التربية الرياضية للبنين جامعة بنها.

21-Catchings, Marilyn(2000): The models of professional development for teacher , factors influencing technology implementation in elementary 22-Schools , the louisianastale university, publication AAT9979252 Number dissertation, falcitation&abstract.

مرفق رقم(1)

استمارة الخطة المقترحة في صورتها النهائية

المحور الأول: أهداف الخطة المقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية .

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
1	تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف التي تساعدهم على أداء وظائفهم بشكل أفضل			
2	تحسين مستوى أداء العاملين لرفع الكفاءة الإدارية .			
3	رفع مستوى أداء العاملين عن طريق تحديث معلوماتهم من خلال الدورات التدريبية .			
4	تغيير سلوك العاملين لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه .			
5	تنمية القدرة على اتخاذ القرارات وحل مشكلات وتنمية الشعور بالمسؤولية .			
6	تزيد قدرة الفرد على الإبداع والتفكير، وهذا يؤدي إلى قدرته على مواجهة المشكلات والتغلب عليها			

المحور الثاني :الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية .

م	العبارة	موافق	الى حد ما	غير موافق
	أ:- مفهوم الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية:-			
7	قدرة العاملين علي التكيف مع المتغيرات والظروف الطارئة لتنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة .			
8	تحقيق وإنجاز المهام المطلوبة لتأدية العمل بنجاح.			
9	توجيه الأفراد لاستغلال الفرص المتاحة والتصرف حيال المشكلات بكفاءة.			
10	القدرة الدائمة علي تقديم نتائج متوالية للعمل.			
11	القيام بتنظيم وتحديد أعباء العمل اليومية والالتزام بها.			
	ب: أهمية الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية:			
12	إدراك الأفراد العاملين لرؤية الإدارة.			
13	يحقق الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية الاستقرار في عملهم.			

يساعد الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية إثبات الذات.	14
يؤدي الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية إلى تحقيق بعض الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لهم.	15
تقيم أداء العاملين خلال فترة معينة وفق للأسس ومعايير موضوعية.	16
معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين بالأندية الرياضية.	17
يعتبر الأداء الإداري للعاملين انعكاس لتطور العمل بالأندية الرياضية .	18
ج: متطلبات الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية:	
تحديد المهام والمسؤوليات للعاملين بالأندية الرياضية.	19
تنمية كفاءة العاملين بالأندية الرياضية.	20
تعزيز التجديد المستمر والتنمية الفعلية للعاملين.	21
تحديد حجم العمل بما يتلاءم مع قدرات العاملين .	22
الانطلاق من معايير دقيقة تحقق الهدف .	23
متابعة الأداء إنشاء العمل .	24
تقويم أداء العاملين بصفة مستمرة .	25
توفير مصادر جديدة للمعلومات .	26

المحور الثالث: العوامل التي تؤثر على تطوير الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
27	البيئة التنظيمية ووفرة الموارد والإمكانات.			
28	توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل.			
29	إعداد وتدريب العاملين علي طرق الأداء الفعالة.			
30	توفير المعلومات الكاملة عن خطة الاهداف ومستويات الجودة			
31	تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يضمن التنفيذ السليم.			
32	ملاحظة العاملين إنشاء العمل وتزويدهم بالمعلومات المتجددة			
33	توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد ومعلومات ومعدات.			
34	اتقان العديد من المهارات والمعارف لمواجهة المشكلات.			
35	عدم اشتراك العاملين في التخطيط ووضع الاهداف.			
36	غياب التقدير العادل من الادارة العليا للعاملين بالأندية الرياضية.			
37	ضعف العلاقات الانسانية بين المديرين بالأندية الرياضية والعاملين بها.			
38	توزيع مسؤوليات العمل بين العاملين بأقصى كفاءة وفاعلية.			
39	مراقبة وتقويم أداء العاملين لتحقيق أهداف الأندية الرياضية			
40	التسبب الإداري الناجم عن ضعف التنظيم الإداري داخل مراكز الشباب.			
41	تضييع ساعات العمل الرسمية.			
42	عدم قدرة العاملين في التميز بين الاداء والجهد المبذول.			
43	عدم وجود اتصال فعال بين الإدارة العليا وبين المستويات الإدارية الأخرى.			
44	عدم وجود خطة تفصيلية واضحة داخل الأندية الرياضية.			

المحور الرابع: طرق وأساليب تقييم الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
45	تتضمن عملية تقييم أداء العاملين بالأندية الرياضية من خلال:			
1/45	التركيز على :			
	كمية العمل			1/1/45
	مستوى جوده وإتقان العمل			2/1/45
	توقيتات العمل			3/1/45
2/45	تنمية القدرات الإدارية والفنية والتي تتمثل في :			
	القدرة على تنمية المعلومات والمهارات			1/2/45
	القدرة على البحث والتحليل			2/2/45
	القدرة على التعرف وتحمل المسؤولية			3/2/45
	القدرة على المبادرة والابتكار			4/2/45
3/45	السلوكيات وتتضمن :			
	احترام مواعيد العمل			1/3/45

	سياسات الإجازات أو اللوائح والقوانين	2/3/45	
	الانضباط	3/3/45	
46	أرجو من سيادتكم ترتيب طرق قياس الأداء حسب أهميتها ومدى مناسبتها لتقييم أداء العاملين بالأندية الرياضية من وجهة نظركم		
	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	1/46	
	طريقة التوزيع الإيجابي: يستند على ظاهرة التوزيع الطيفي 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	2/46	
	طريقة الميزان أو الدرجات: كل صفة أو عامل تحمل قيمة 1 أو وزناً متساوياً مع بقية العوامل	3/46	
	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	4/46	
	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	5/46	
	طريقة الاختيار الإيجابي: 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.	6/46	
	طريقة الأحداث الحرجة (الجوهرية): يتم تسجيل الأحداث الجوهرية وتحديد وقت وأين ولماذا حدث هذا الحدث ثم التعرف من هذا على السلوك الذي تم من الإداري تجاه الحدث ثم ترتيب في مجموعات تحت عناوين مثل (طبيعة تقييم الإداري - أسباب السلوك)	7/46	
	طريقة التقارير المكتوبة: يقوم المقيم بكتابة ملاحظاته عن الإداري في سجل وترتب في مجموعات تحت عناوين وهذا النوع يعتمد على مهارة وكفاءة المقيم	8/46	
	طريقة المقياس المختلط: يتم تحديد أبعاد الأداء ذات العلاقة بالوظيفة مع صياغة عدة عبارات تعكس أدائهم (جيد - متوسط - ضعيف)	9/46	
	طريقة الإدارة بالأهداف: أسلوب منظم للتقييم فيه يتفق الرؤساء والمؤوسين على الأهداف العامة والمجالات الرئيسية والنتائج التي تدخل في مسئوليتهم مع تحديد المعايير التي تستخدم لقياس التقدم نحو الهدف وتقييم ما تم إنجازه أو ما يتم منهم وبنجاح هذه الطريقة لابد من القيام بالآتي: - تحديد الأهداف - مراجعة الأداء وتحديد مجموعة من أنماط السلوك الفردية لأداء العمل	10/46	
	طريقة التواصل بادية التساوي: يتم اختيار مجموعة من الصفات التي تعبر عن جوانب سلوكية معينة وإعطاء كل منها قيمة تتراوح ما بين 1 : 10 ثم يستخرج المتوسط الحسابي للتقييم لمعرفة الصفة المتوفرة في الأداء أم لا	11/46	
	طريقة مقارنة الفرد بفرد دال: يقوم المقيم بإنشاء المقياس بنفسه مستخدم أفراد يعرفون مستوى أدائهم بالنسبة لكل عامل من عوامل التقييم مثل (مواعيد العمل)	12/46	
	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.	13/46	
	طريقة التقدير الجماعي: يتم التقييم عن طريق لجنة من الأعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر واختيار أحد أعضاء اللجنة المنسق لها.	14/46	
	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	15/46	
	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)	16/46	
	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	17/46	