

د/إسلام غلاب إبراهيم دودو

د/محمد إبراهيم مغاوري

آليات تطوير الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية

*د/إسلام غلاب إبراهيم دودو

**د/محمد إبراهيم مغاوري

ام الباحث بدراسة "بعنوان آليات تطوير الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية" بهدف تطوير الاداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية من خلال:

1. اليات التخطيط الجيد لتطوير الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية
2. الدعامات التنظيمية لتطوير الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية
3. الدعامات الفنية لتطوير الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية.
4. اليات الرقابة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية.

*استاذ مساعد وقائم بعمل رئيس قسم الإدارة الرياضية والترويج كلية التربية الرياضية جامعة المنوفية.

**استاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج كلية التربية الرياضية جامعة الوادى الجديد.

على عينة من القادة ومديرو الإدارات والعاملين في مديرية الشباب والرياضة محافظة المنوفية واستخدم المنهج الوصفي وكانت اهم النتائج لا تتواكب عملية التخطيط في المديرية مع المتغيرات الاجتماعية والتنمية في محافظة المنوفية.

- (1) لا تعتمد المديرية على التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل.
- (2) الموازنات المالية المقترحة للمديرية لا تتلائم مع الاهداف المراد تحقيقها.
- (3) السياسات والاجراءات بالمديرية تتناسب مع الخطط والبرامج الزمنية الموضوعة. قلة اهتمام المديرية بتحليل حركة الموظفين عبر الزمن من خلال بيانات الترقية والنقل ودوران العمل.
- (4) قلة اهتمام المديرية توصيف قواعد معلومات الموظفين من حيث أعدادهم ومؤهلاتهم العلمية والعملية.
- (5) قلة اهتمام المديرية بتحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفيها.
- (6) قلة وجود تنسيق للمجهودات المختلفة بين المديرية والإدارات والهيئات الرياضية.
- (7) تدخل المحسوبيات والعلاقات الشخصية في عملية تقييم أداء الموظفين بالمديرية
- (8) عدم وجود اتصال بين جميع المناصب الإدارية بالمديرية وبين الإدارات.
- (9) قلة وسائل التحفيز المناسب للعاملين بالمديرية والإدارات.

Mechanisms for developing the administrative performance of workers in the Directorate of Youth and Sports in Menoufia Governorate

The researcher conducted a study entitled “Mechanisms for developing the administrative performance of workers in the Directorate of Youth and Sports in Menoufia Governorate” with the aim of developing the administrative performance of workers in the Directorate of Youth and Sports in Menoufia Governorate through: 1.

د/إسلام غلاب إبراهيم دودو

د/محمد إبراهيم مغاورى

Good planning mechanisms for developing the administrative performance of workers in the Directorate of Youth and Sports in Menoufia Governorate 2. Organizational pillars to develop the administrative performance of workers in the Directorate of Youth and Sports in Menoufia Governorate 3. Technical supports to develop the administrative performance of workers in the Directorate of Youth and Sports in Menoufia Governorate. 4. Oversight mechanisms to develop the administrative performance of workers in the Directorate of Youth and Sports in Menoufia Governorate. On a sample of leaders, department managers and workers in the Directorate of Youth and Sports, Menoufia Governorate, the descriptive approach was used. 1) The Directorate does not rely on comprehensive long-term strategic planning. 2) The proposed financial budgets for the Directorate are not compatible with the objectives to be achieved. 3) The policies and procedures of the Directorate are commensurate with the established plans and time programmes. The directorate's lack of interest in analyzing the movement of employees over time through data on promotion, transfer, and work turnover. 4) The directorate's lack of interest in describing employee information bases in terms of their numbers and their scientific and practical qualifications. 5) The directorate's lack of interest in identifying strengths and weaknesses in the performance of its employees. 6) The lack of coordination of the various efforts between the directorate, departments and sports bodies. 7) Favoritism and personal relationships enter the process of evaluating the performance of employees in the Directorate 8) The lack of communication between all administrative positions in the Directorate and between the departments. 9) Lack of appropriate means of motivating the employees of the directorate and departments.

فلسفة قياس الأداء.

يعتبر الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية كما توجد العديد من التأثيرات من البيئة المحيطة به سواء السياسية او الاجتماعية او الاقتصادية، فأداء الفرد في المنظمة يتم قياسه بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الانتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى ملائم من الكفاءة والجودة، ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية.

كما تتجه وظائف إدارة الموارد البشرية وسياساتها وقراراتها نحو تحقيق أداء فعال ومخرجات على مستوى عالي من الكفاءة، فالخطيط للقوى العاملة وتصميم برامج الاختيار والتوظيف، والتدريب والتنمية، وسياسات الأجور والحوافز، وتعزيز دور القيادة والإشراف، وتهيئة طرق ووسائل الاتصال الملائمة، كلها فعاليات تنفيذية تختص بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بهدف زيادة فاعلية أداء العاملين وكسب ولائهم وصولاً إلى أعلى إنتاجية ممكنة.

تعد إدارة الأداء مدخل نظامي موجه بالبيانات لإدارة الافراد ويعتمد بشدة على أساليب التعزيز والدعم الإيجابي والقياس، وتعد إدارة الأداء أحد الاساليب والادوات الهامة الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات الصناعية العملاقة. كما أنها وسيلة هامة مثالية للمنظمات العامة والتي تتسم بندرة مواردها المالية في حين أنها ثرية جداً برأس المال البشري. (12: 106)

د/إسلام غلاب إبراهيم دودو

د/محمد إبراهيم مغاوى

- مكونات الأداء.

1. كمية العمل : يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة.
2. نوعية العمل : تعني مستوى الدقة والجودة والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء0
3. نمط إنجاز العمل : يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى. (12: 115)

- مصادر تقييم الأداء.

أن القائمون بتقييم الاداء يحصلون على المعلومات التي تساعدهم على تقدير كفاءة مرؤوسيهم فى انجاز المهام والواجبات المنوطة بهم ومدى نجاحهم أو فشلهم فى تحقيق اهداف المنظمة التي يعملون بها من خلال عدة مصادر هي:

- الرئيس المباشر: تجمع أغلب الآراء أن انسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن اداء الموظف أو العامل هو رئيسة المباشر، باعتباره الشخص الذى يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما تتعلق بمرؤوسية.
- التقييم الذاتى: إن الذى يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذى يخضع للتقييم خاصة اذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك فى تحديد الاهداف الممكن تحقيقها،

إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس، هو أنه ادري الناس جميعا بحقيقه الأداء.

• النظراء فى العمل: يقصد بالنظير هذا الزميل فى نفس العمل والمستوى والمجموعة الذين يعمل فيهم الفرد الذى يتم تقييمه وقياس أدائه ويرجع السبب فى اسناد مهمة التقييم للنظراء فى العمل ذلك لان لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وانجاز الفرد، نتيجة احتكاكهم المستمر به.

• المرؤوسين: والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم اداء رئيسه بحيث يدلى بأرائه ومعلوماته المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه فى العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم والحكم على مدى أو مستوى كفاءته وانجازه فى العمل.

• ملف الموظف الشخصى: يعد ملف الموظف الشخصى مرجعاً رئيسياً يتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات لذا يجب الرجوع اليه قبل اجراء التقييم النهائى للموظف.

• سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر: وهو سجل خاص يدون فيه الرئيس المباشر وبشكل مستمر كافة الملاحظات عن أداء مرؤوسية سواء كانت مواطن قوة أو قصور خلال العمل ولا يعنى ذلك تسجيل كل حركة يقوم بها الموظف وانما يسجل فيه الاحداث المهمة التي تؤثر على اداء الموظف. (9: 103-105)

- الخصائص الايجابية لعملية تقييم الأداء.

وعملية تقييم الاداء الناجحة لها خصائص ومميزات يمكن ذكر اهم هذه الخصائص بما

يلى:

• لا بد من مراعاة مبدأ التكلفة والعائد فى ممارسة عملية تقييم الاداء: إذ ينبغي التأكد من أن لنظام تقييم الاداء المستخدم عائداً يتجاوز الكلفة، فبذل الجهد الكبير فى

د/إسلام غلاب إبراهيم دودو

د/محمد إبراهيم مغاورى

اكتشاف سب خطأ بسيط قد يعطل من العمل ويزيد من التكلفة بشكل كبير، وهذا يتنافى مع الهدف من تطبيق عملية تقييم الاداء.

• ضرورة توفير الحياذ والاستقلال للجهاز الذى سيتولى القيام بعملية التقييم على الاداء: لضمان اكبر قدر ممكن من الدقة والموضوعية، حيث يستدعى الامر احيانا اخذ رد فعل الجهاز الذى يقوم بعملية تقييم الاداء فى الحسابان، وبخاصة انه يتعذر قياس جميع جوانب الاداء موضوعيا.

• ان تكون عملية تقييم الاداء مقبولة من قبل الجهاز القائم بعملية تقييم الاداء: وهذا يتطلب مشاركتهم فى تصميمه وتطويره حتى يتم ضمان دعمهم اياه وتطبيقه بشكل جيد بحيث يحقق هدف تقييم الاداء.(7: 88)

• يجب أن تتصف عملية تقييم الاداء بالمرونة الكافية: فنظرا للتغير المستمر فى ظروف التنفيذ والذى يفرضه تعقد العمليات الانتاجية، فانه من الاهمية بمكان تميز المعايير المستخدمة فى عملية تقييم الأداء بالمرونة الكافية، اذا تغيرت ظروف التنفيذ بشكل لم يكن متوقعا عند التخطيط ووضع هذه المعايير.

• الاستمرار فى عملية تقييم الاداء بمعنى الا تقتصر عملية تقييم الأداء على فترة محددة: يجب أن تتم بصفة دورية ومنظمة، حتى يمكن الكشف عن الانحرافات قبل وقوعها، وإن وقعت فإنها تسهم فى سرعة اكتشافها ومن ثم تضمن اتخاذ القرارات التصحيحية لمنع الانحرافات أو التقليل من وقوعها واثار السلبية. (13:371)

• ان تضمن عملية تقييم الاداء اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة: أي الا يقتصر الهدف من عملية تقييم الأداء على كشف الانحرافات فقط، بل يجب أن يتبع ذلك

تشخيص لأسباب الانحرافات والتقصير ووضع الحلول الناجحة للتغلب عليها ومنع تكرارها مستقبلا.

• ان يتم اىصال نتائج عملية تقييم الأداء بالسرعة والوقت المناسب إلى الجهات المعنية: أي ان تضمن عملية تقييم الأداء السرعة فى استرجاع المعلومات والحصول عليها حتى تتم معرفة ما يحدث اولا بأول وبالتالي تساعد فى اتخاذ الاجراءات التصحيحية اذا استدعى الامر ذلك وبالوقت المناسب.

• إن عملية تقييم الأداء يجب ان ترتبط بنظام فعال ومتطور للمعلومات: ذلك لأن اهم مدخلات عملية التقييم هى البيانات التى يجب توفيرها بصورة مستمرة وسليمة، وهذا يتطلب وجود سجلات تفصيلية وحديثة بالنشاطات التى تمت خلال فترة سابقة، والنتائج التى تحققت، سوا اكانت تخزن بصورة يدوية أو اليه، إذ ان وجود نظام متطور للمعلومات يسهل تسجيل الأداء العام لكافة وحدات المشروع بدقة كبيرة. (2)

(29:

- مشكلة البحث.

في اطار التقدم التكنولوجي والعلمي واهتمام الدولة بالرياضة من خلال الاعمال والادوار المناطة بها والانشطة والخدمات التى تقدمها لمنسوبيها تبين انها تحاول جاهدة من خلال المناقشات العلمية ايجاد الحلول المناسبة للمشكلات التى تواجه الادرة بصفة عامة والمشكلات التى تواجه الادارة الرياضية بصفة خاصة وكذلك المعوقات التى تحول دون تحقيق انجاز، ومن خلال مقابلة شخصية غير مقننة وباستطلاع رأى بعض العاملين فى المديرية حول وجود مؤشرات لتطوير الاداء الادارى بالمديرية ووضوح معايير التقييم فى المديرية اكدت معظم الاراء حول عدم وجود تلك المؤشرات او وجود معايير واضحة لتقويم الاداء الادارى بالمديرية، ويعد الأداء الكلي للمنظمة هو محصلة أداء مجموع الأفراد العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، لذلك فإن الاهتمام والتركيز على أداء الأفراد هو

د/إسلام غلاب إبراهيم دودو

د/محمد إبراهيم مغاوري

السبيل إلى دعم وزيادة إنتاجية المنظمة، وجوهر الاهتمام بأداء الفرد هو التأكد من تطابق أدائه الفعلي مع الأداء المستهدف منه، ومن ثم تحديد فجوة الأداء، وتحليل وتحديد أسبابها وسبل علاجها وهو ما يعرف بعملية إدارة وتقييم أداء العاملين، التي تعكس جدية وفعالية إدارة وتشغيل الأفراد من خلال تقييم أدائهم، لذلك لا بد من أمام مديرية الشباب والرياضة الهادفة إلى اضطراد زيادة مجهودها الإداري لتحقيق قيمة مضافة ودعم موقفها التنافسي من خلال إنشاء نظام فعال لتطوير الأداء الإداري للأفراد العاملين، ووضع منظومة للمؤشرات على أسس علمية وموضوعية تأخذ في الاعتبار الاتجاهات الحديثة في نظم تقييم الأداء الفعالة وطبيعة الأنشطة في المنظمة، والعوامل المحفزة والداعمة في تعظيم الأداء، وأيضاً تلك العوامل المعوقة أمام عملية إدارة وتقييم الأداء من أجل التعرف على مدى انجاز المسارات التي تشتمل عليها خطط مديريات الشباب والرياضة وبخاصة في محافظة المنوفية وعلى مدى قدرتها على تحقيق النجاحات.

- هدف البحث.

يهدف البحث إلى تطوير الاداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية من خلال:

- (1) آليات التخطيط الجيد لتطوير الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية
- (2) الدعامات التنظيمية لتطوير الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية
- (3) الدعامات الفنية لتطوير الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية

4) آليات الرقابة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية

- تساؤلات البحث.

1- ماهى آليات التخطيط الجيد لتطوير الأداء للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية؟

2- ماهى الدعامات التنظيمية لتطوير الأداء للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية؟

3- ماهى الدعامات الفنية لتطوير الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية؟

4- ماهى آليات الرقابة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية؟

- التقويم.

التقويم يقصد به الكشف عن الايجابيات والسلبيات فى الظاهرة المراد تقويمها فى ضوء النتائج التى يتم التوصل اليها حتى يمكن وضع خطط العلاج، كما يشمل فى نفس الوقت القدرة على تلافى الاخطاء قبل وقوعها. (10: 5)

الادارة:

تعريف فريدريك تايلور هى فن المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال ان يقوم بعمله ثم رؤيتك ومباشرتك اياهم وهم ينجزون الاعمال بافضل الطرق وارخصها. (6: 12).

د/إسلام غلاب إبراهيم دودو

د/محمد إبراهيم مغاوري

الاداء الادارى.

تعد إدارة الأداء مدخل نظامي موجه بالبيانات لإدارة الافراد Systematic, data oriented approach ويعتمد بشدة على أساليب التعزيز والدعم الإيجابي والقياس، وتعد إدارة الأداء أحد الاساليب والادوات الهامة الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات الصناعية العملاقة. كما أنها وسيلة هامة مثالية للمنظمات والتي تتسم بندرة مواردها المالية في حين أنها ثرية جداً برأس المال البشري. (11: 4)

- الدراسات السابقة.

أ- الدراسات العربية.

1- قامت أمل سعود عبد العزيز (2009) بدراسة بعنوان أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع هدفت الدراسة إلى بيان أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري وعبر تحليل المسار والأثر استناداً لآراء مجتمع الدراسة في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، م جمع بيانات عن طريق استبانة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة، وتم تحليل آراء (30) من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمشروع تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ومدير ومدير مشروع ومدير فني وخبير فني ومدير قسم، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي للعوامل الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي، تحديد المهمة، توقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري (جودة الأداء الإداري، إدارة الجودة الشاملة، الموقف التنافسي)، ومن اهم التوصيات ضرورة تعميق الوعي بدور العوامل الاستراتيجية في أداء إدارة المشاريع لاسيما (الخاصة) ومستوى أهمية دخولها ضمن معايير تقويم الأداء لغرض تحسين فاعليتها في إظهار حقيقة الأداء والإنجاز. (1)

2- قام مدحت إبراهيم حسن إبراهيم (2005م) بدراسة بعنوان "تأثير الخصائص التنظيمية على الأداء الإداري بوزارة الشباب بجمهورية مصر العربية"، بهدف التعرف على تأثير الخصائص التنظيمية على الأداء الإداري بوزارة الشباب، معرفة نوع الهيكل التنظيمي بوزارة الشباب ومدى تناسبه مع نوع البيئة الإدارية الداخلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد شملت عينة الدراسة على مديري ورؤساء وزارة الشباب ومديريات الشباب والرياضة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود تأثير بين درجة التغيير البيئي ونوع الهيكل التنظيمي، عدم وجود تأثير بين نوع الهيكل التنظيمي ومستوى أداء الوزارة، وجود تأثير قوى بين التغيير البيئي ومستوى الأداء، عدم وجود تأثير بين نوع الهيكل التنظيمي ومستوى الأداء في ظل البيئة المتغيرة، تتميز بيئة الوزارة بكونها مستقرة أكثر منها متغيرة ، تتميز إدارات الوزارة بارتفاع مستوى أدائها بشكل عام ، يغلب على نوع الهيكل التنظيمي بالإدارة الجمع بين النموذج الميكانيكي والنموذج العضوي. (8)

3- قام فائق محمد نايف فائق (2000) بدراسة بعنوان "معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات الحكومية: منظمات مختارة في الأردن"، 2000م، هدفت إلى التعرف على مدى تأثير كل نوع من هذه المنظمات بتلك المعوقات، أما العوامل المعيقة للأداء الإداري في المنظمات فكانت على النحو التالي: درجة الرسمية تحتل المرتبة الأولى، ثم درجة المركزية وتحتل المرتبة الثانية، وأخيراً درجة التعقيد وتحتل المرتبة الثالثة. أما فيما يتعلق بتغيير التنسيق، فقد أظهرت الدراسة أن درجته مرتفعة. أما بالنسبة لاختلاف درجة تأثير المنظمات بالعوامل مجتمعة (المركزية، التعقيد، الرسمية، التنسيق) باختلاف طبيعة النشاط الذي تقوم به، أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك اختلافاً في تأثير درجة المركزية في أداء المنظمات باختلاف نشاطها. أما العوامل الأخرى، التعقيد، والرسمية، والتنسيق فأثبتت الدراسة أنه لا يوجد اختلاف في تأثير تلك العوامل في المنظمات بسبب اختلاف نشاطها. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج مفادها أن الأداء الإداري للمنظمات المشمولة بهذه الدراسة ضعيف، وهذا الضعف يعود إلى عدم فاعلية دور الأبعاد الفرعية كالسياسات، والإجراءات، والتنبؤ، والبرامج

د/إسلام غلاب إبراهيم دودو

د/محمد إبراهيم مغاوري

الزمنية، وتصميم الهيكل التنظيمي، والاتصال، وأن الأداء الإداري يعاني من الرسمية والمركزية والتعقيد، وإلى وجود علاقة عكسية بين طبيعة التنظيم، ودرجة التعقيد، ودرجة الرسمية، الذي تعمل من خلاله المنظمات المشمولة بالدراسة وأدائها الإداري. (4)

ب- الدراسات الأجنبية.

1- قام دانييل جي أחרون Daniel G. Bachracha and Others عام (2006م) بدراسة بعنوان " سلوك المواطن التنظيمية وتقييم الأداء : تفسير الاعتمادية على أداء المهام"، بهدف اختبار ثلاث دراسات عن تأثير الاعتمادية عند تنفيذ المهام على سلوك المواطن التنظيمية في تقييم أداء الموظفين، واستخدم المنهج الوصفي، وقد شملت عينة الدراسة على (238) طالب جامعي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى تقدير أهمية التحلي بسلوك المواطن التنظيمية في ارتفاع معدل الأداء التنظيمي، ومدى تأثير الاعتمادية على التحلي بسلوك المواطن التنظيمية. (13)

2- قام جون وشالكويك Johan C& Van Schalkwk عام (1998م) بدراسة بعنوان "إدارة الجودة وعوائق قياس الأداء الإداري" بهدف التعرف على أنظمة قياس الأداء وأهميتها، ونظام قياس الأداء باستخدام إدارة الجودة الشاملة والمبادئ التي يجب استخدامها في ظل إدارة الجودة الشاملة، والفرق بين أنظمة القياس التقليدية لتقييم الأداء، وأنظمة القياس الحديثة في ظل إدارة الجودة الشاملة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد شملت العينة بعض المنظمات، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الهدف الأساسي من نظام قياس الأداء هو تحفيز السلوك وتحسين الأداء وجودة الخدمة المقدمة في الشركات الناجحة. (14)

- منهج البحث.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث.

تمثل مجتمع البحث القادة ومدبروا الادارات والعاملين فى مديرية الشباب والرياضة محافظة المنوفية وقد حصل الباحثان على الاستجابات بالطريقة العشوائية.

م	مجتمع البحث	العينة الاستطلاعية	العينة الاساسية
الأول	مدبروا الادارات بمديرية الشباب والرياضة	7	31
الثاني	العاملين بمديرية الشباب والرياضة	21	95
	المجموع	28	126

مدبروا الادارات بمديرية الشباب والرياضة عينة استطلاعية (7) عينة اساسية (31)
العاملين بمديرية الشباب والرياضة عينة استطلاعية (21) عينة اساسية (95)
أدوات جمع البيانات.

قام الباحثان بتصميم استمارة استبيان وتم تطبيق البحث خلال الفترة من 2020/2/1م حتى 2020/4/1م لجمع البيانات وحساب المعاملات العلمية كالتالى:
- الصدق.

قام الباحثان بحساب الصدق من خلال طريقتين وهما
أ- صدق المضمون.

تم عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (10) خبراء وذلك لاستطلاع رأيهم العلمي حول مدى مناسبة العبارات الموضوعية لكل محور وكذلك مدى مناسبة ميزان التقدير المقترح، بغرض حساب درجة إتفاقهم على العبارات، ولم يتم تعديل او حذف اى عبارات او محاور وبهذا تحقق الباحثان من صدق المضمون وفقاً لآراء الخبراء، وقد ارتضى الباحثان نسبة الاتفاق 70% والشكل النهائى للاستمارة تمثل فى عدد اربعة محاور 54 عبارة.

د/إسلام غلاب إبراهيم دودو

د/محمد إبراهيم مغاوري

جدول (1)

صدق المضمون

صدق المحكمين المحور الرابع			صدق المحكمين المحور الثالث			صدق المحكمين المحور الثاني			صدق المحكمين المحور الأول		
%	ك	م	%	ك	م	%	ك	م	%	ك	م
%90	9	1	%90	9	1	%80	8	1	%90	9	1
%70	7	2	%100	10	2	%90	9	2	%70	7	2
%90	9	3	%80	8	3	%90	9	3	%100	10	3
%100	10	4	%100	10	4	%70	7	4	%100	10	4
%80	8	5	%90	9	5	%80	8	5	%80	8	5
%90	9	6	%100	10	6	%80	8	6	%100	10	6
%100	10	7	%70	7	7	%80	8	7	%100	10	7
%80	8	8	%80	8	8	%100	10	8	%80	8	8
%80	8	9	%100	10	9	%100	10	9	%80	8	9
%90	9	10	%100	10	10	%80	8	10	%90	9	10
%100	10	11				%100	10	11	%90	9	11
									%70	7	12

ب- صدق الإتساق الداخلي.

قام الباحثان بحساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين عبارات الاستبيان والمحاور، وذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجراها على (25) فرد من خارج العينة الأساسية ولكنهم يدخلون ضمن المجتمع الأصلي للدراسة، وذلك للتأكد من مناسبة محاور الاستبيان لموضوع الدراسة وكذلك مدى مناسبة مضمون العبارات الموضوعية تحت كل محور لما يشير إليه المحور ذاته.

جدول (2)

صدق الاتساق الداخلي

معامل الارتباط المحور الرابع		معامل الارتباط المحور الثاني		معامل الارتباط المحور الثاني		معامل الارتباط المحور الاول	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
0.575	1	0.597	1	0.600	1	0.660	1
0.513	2	0.473	2	0.554	2	0.503	2
0.614	3	0.554	3	0.525	3	0.605	3
0.640	4	0.541	4	0.696	4	0.740	4
0.680	5	0.487	5	0.595	5	0.567	5
0.831	6	0.640	6	0.490	6	0.727	6
0.738	7	0.521	7	0.552	7	0.537	7
0.831	8	0.526	8	0.600	8	0.684	8
0.867	9	0.435	9	0.554	9	0.479	9
0.514	10	0.555	10	0.525	10	0.597	10
0.749	11			0.696	11	0.554	11
							12

- ثبات الاستبيان.

ولتحقيق ثبات الاستبيان قام الباحثان باستخدام معادلة الفا لكرونباخ

آليات تطوير الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة
بمحافظة المنوفية

د/إسلام غلاب إبراهيم دودو

د/محمد إبراهيم مغاوري

جدول (3)

قيم معامل ألفا Alpha لمحاور الاستبيان

المحور	مسمى المحور	قيمة معامل ألفا Alpha
الأول	اليات التخطيط الجيد لتطوير الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية	0.814
الثاني	الدعائم التنظيمية لتطوير الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية	0.859
الثالث	الدعائم الفنية لتطوير الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية	0.821
الرابع	اليات الرقابة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية	0.902

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (28) ومستوى (0.05) = (0.361)

يتضح من جدول رقم (3) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة "الفا" تتراوح بين

(0.814، 0.902) وذلك يشير أن الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات.

جدول (4)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الاول (ن=126)

م	العبارات	التكرارات			مجموع الدرجات المقدرة	%
		نعم	الى حد ما	لا		
1	تحتوى عملية التخطيط باهتمام من قبل قيادات المديرية متمثلة في وجود خطط للموارد البشرية.	80	21	25	307	81.2
2	تتواءم عملية التخطيط فى المديرية مع المتغيرات الاجتماعية والتنمية فى محافظة المنوفية.	74	36	16	310	82.0
3	تعتمد المديرية على التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل.	70	43	13	309	81.7
4	تعمل المديرية على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد والامكانيات المادية والبشرية لتطوير الاداء الادارى.	76	32	18	310	82.0
5	تتلائم الاهداف الرئيسية والمرحلية للمديرية مع الامكانيات المتاحة.	68	37	21	299	79.1
6	يتوفر لدى المديرية خبراء فى التخطيط الاستراتيجي.	80	36	10	322	85.2
7	الموازنات المالية المقترحة للمديرية تتلائم مع الاهداف المراد تحقيقها.	88	30	8	332	87.8
8	السياسات العامة للمديرية تتوافق مع السياسة العامة لوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية.	55	62	9	298	78.8
9	تتميز الاجراءات الخاصة بإدارة المديرية بالسهولة والبعد عن التعقيد.	50	59	17	285	75.4
10	البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الانشطة فى المديرية تتلائم مع الاهداف المراد تحقيقها	68	43	15	305	80.7
11	السياسات والاجراءات بالمديرية تتناسب مع الخطط والبرامج الزمنية الموضوعه.	65	43	18	299	79.1
12	يوجد قناعة من العاملين بإدارة المديرية بالمشاركة فى التخطيط الادارى.	69	42	15	306	81.0

د/إسلام غلاب إبراهيم دودو

د/محمد إبراهيم مغاوى

ويرى الباحثان ان عملية التخطيط لا بد ان تتميز بالمرونة ولا تكون جامدة حتى تستطيع ان تتواكب مع جميع المتغيرات المحيطة بالعملية الادارية سواء متغيرات اجتماعية او تنمية بصفة عامة فمديرية الشباب والرياضة جزء لا يتجزأ من المنظومة الرياضية فى جمهورية مصر العربية وتؤثر فيها وتتأثر بها، والتخطيط الاستراتيجى يختلف فى ادواته عن وسائل التخطيط التقليدية حيث يتميز التخطيط الاستراتيجى بوجود رؤية مستقبلية ورسالة واهداف بعيدة المدى وسياسات واجراءات واضحة ومحددة لذا فان التخطيط الاستراتيجى اصبح جزء من اى منظمة رياضية تسعى الى المنافسة وتقديم منتج رياضى على مستوى عالى من الجودة، ومن خصائص الاهداف الناجحة ان يتم قياس الاهداف فبدون وجود مؤشرات او معايير لقياس هذه الاهداف كيف يمكن التعرف على مدى ما تم تحقيقه من اهداف او التعرف على ان المسار الذى تسير فيه الادارة هو المسار الصحيح لذا لا بد من وضع مؤشرات ومعايير من الهيئات الحكومية وخاصة الهيئات الرياضية لقياس مدى تحقق هذه الاهداف وخاصة الاهداف التى تتعلق بمعايير الجودة فى المجال الرياضى، وهذا يتفق مع دراسة أمل سعود عبد العزيز، 2009م.

وتعد عملية التخطيط فى الاساس هى استقراء للمستقبل من خلال امكانات الحاضر وخبرات الماضى والاستعداد لهذا المستقبل من خلال امكانات الحاضر وخبرات الماضى والاستعداد لهذا المستقبل بوضع امثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الاهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لاي صعوبات محتمله عن طريق تحديد السياسات الكفيلة بتحقيق هذه الاهداف من وضع البرامج الزمنية لهذا السياسات فى اطار الامكانات المتاحة والمرتبقة، لذا يجب وضع رؤية ورسالة واهداف للمديرية تتلائم مع الرؤية والرسالة والاهداف

لوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية وتكون مكمله لها وهذا يتفق مع دراسة دانيل جى آخرون Daniel G. Bachracha and Others، 2006م.

جدول (5)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني

(ن=126)

م	العبارات	التكرارات			مجموع الدرجات المقدره	%
		نعم	الى حد ما	لا		
1	تقوم المديرية بتحليل حركة الموظفين عبر الزمن من خلال بيانات الترقية والنقل ودوران العمل.	54	48	24	282	74.6
2	تعمل المديرية توصيف قواعد معلومات الموظفين من حيث أعدادهم ومؤهلاتهم العلمية والعملية.	56	49	21	287	75.9
3	يتلائم حجم السلطات الممنوحة للمديرية مع الاهداف والمهام المطلوب تحقيقها.	82	39	5	329	87.0
4	تتلائم حجم المسئوليات الملقاة على عاتق المديرية مع حجم السلطات الممنوحة له	76	34	16	312	82.5
5	نطاق الاشراف المديرية يحقق المستهدف من العملية الادارية فى المحافظة	89	27	10	331	87.6
6	توفر المديرية برامج تدريبية تكسب الأفراد مهارات ومعارف واتجاهات تساعد في تحقيق أهدافها.	59	41	26	285	75.4
7	يوجد هيكل تنظيمي واضح لتحقيق أهداف المديرية بفاعلية.	58	32	36	274	72.5
8	تعمل المديرية على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفيها.	66	39	21	297	78.6
9	توجد معايير علمية لتحديد رواتب العاملون بالمديرية	42	28	56	238	63.0
10	توجد لائحة مالية لتحفيز العاملون على الارتقاء بأدائهم في العمل بالمديرية	56	28	42	266	70.4
11	يوجد تنسيق للمجهودات المختلفة بين المديرية والادارات والهيئات الرياضية.	69	30	27	294	77.8

د/إسلام غلاب إبراهيم دودو

د/محمد إبراهيم مغاوري

ويرى الباحثان ان سياسية الترقية والنقل تعمل على التقليل من معدل دوران الوظيفي من وإلى المنظمات وذلك من خلال إمداد المنظمة بعرض مستمر من الموارد البشرية المنظمة والمدرية وذات الخبرة، كما يجب أن تقوم سياسة الترقية والنقل للموظفين على تلبية الاحتياجات الفعلية للمنظمة من الموارد البشرية، وذلك لتلافي ظهور مشكلات من أهمها التأثير في مستوى أداء الموظفين والذي بدوره ينعكس على أداء مديرية الشباب والرياضة ككل، كما لابد ان يتلائم الوصف الوظيفي مع مؤهلات المتقدمين للوظائف بالإضافة لوصف وتوصيف الوظائف الجديدة واعاده هيكله الوظائف القديمة كما وتعمل الإدارة على "التعيين وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وهذا يتفق مع دراسة مدحت إبراهيم حسن إبراهيم، 2005م

ولكى يستطيع الفرد اتمام الواجبات المسئول عنها ينبغي ان يكون باستطاعته اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الآخرين اى تكون له سلطة وهى تمثل الحق فى مطالبه الآخرين بالعمل، والمسئولية عن عمل معين يلزم ان يقابلها السلطة الكافية لانجاز هذا العمل فلا مسئولية بدون سلطة، ولذلك يجب تحديد درجة المسئولية اولا ثم تحويل صاحبها السلطة المناسبة ومن ثم فان المسئولية ترتبط بالسلطة ولذا يجب ان تتوازن وتتكافأ السلطات مع المسئوليات.

والهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يعتبر وسيلة أو أداة هادفة لمساعدتها علي تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد ادوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها ومن ناحية أخرى فان للهيكل التنظيمي تأثير كبير علي سلوك الأفراد

والجماعات في المؤسسات, فتقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد, والالتزامات المترتبة علي الفرد وتوقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل, ويمثل الهيكل التنظيمي صورة لهيكل المؤسسة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف, وهذا يتفق مع دراسة جون وشالكويك Johan C& Van Schalkwk 1998م

جدول (6)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثالث (ن=126)

م	العبارات	التكرارات			مجموع الدرجات المقدره	%
		نعم	الى حد ما	لا		
1	يوجد اتصال بين جميع المناصب الإدارية بالمديرية وبين الادارات والهيئات الرياضية.	74	37	15	311	82.3
2	تقوم المديرية بدراسة التقارير والشكاوى المرفوعة إليها.	68	45	13	307	81.2
3	يوجد وسائل للتحفيز المناسب للعاملين بالمديرية والادارات والهيئات الرياضية	74	46	6	320	84.7
4	يشعر العاملون بالمديرية والادارات المختلفة بالرضا الوظيفي.	76	40	10	318	84.1
5	يهتم المسؤولون بالمديرية بتطبيق مبدأ العلاقات العامة الإنسانية في الإدارة	62	43	21	293	77.5
6	يهتم المسؤولون بالمديرية بتطوير أساليب ونظم العمل.	63	34	29	286	75.7
7	تدخل المحسوبيات والعلاقات الشخصية في عملية تقييم أداء الموظفين بالمديرية	63	54	9	306	81.0
8	يهتم المسؤولون بالمديرية بالتأكد من أن اللوائح والقوانين والقرارات يتم احترامها وتطبيقها.	68	34	24	296	78.3
9	يهتم المسؤولون بالمديرية بالكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل	74	39	13	313	82.8
10	توفر قدر كاف من اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية من قبل صناع القرار بالمديرية والادارات المختلفة.	52	62	12	292	77.2

د/إسلام غلاب إبراهيم دودو

د/محمد إبراهيم مغاوى

ويرى الباحثان ان عملية الاتصال لابد ان تتم من خلال وجود شبكة اتصال قوية نابغة من التنظيم الرسمى ومستمدة من الهيكل التنظيمى لمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية وان يتم الاتصال على جميع المستويات سواء اتصال من اعلى لاسفل او من اسفل الى اعلى او الاتصال الجانبي او العرضى مع الهيئة الاستشارية، وضرورة ان تقوم الادارة العليا بدراسة التقارير والشكاوى التى ترد اليها وهى تتضمن خطوات سير العمل والمراحل التى يمر بها العمل وتوضح هذه التقارير والشكاوى المشكلات التى تواجه العاملين والاختفاء التى يقع فيها العاملون اثناء سير العمل، وهذا يتفق مع دراسة فائق محمد نايف فائق 2000م.

ودراسة التقارير التى يتم رفعها من الادارات المختلفة التابعة للمديرية والعاملين فى المديرية بصفة مستمرة وذلك للتعرف على الاحتياجات والامكانات المطلوبة والمشكلات التى تواجه الافراد اثناء سير العمل، كما يجب توفير وسائل التحفيز المناسبة للعاملين لابد ان يتم وضعها بطريقة تسمح بالتنافس الشريف فى العمل ووجود صراع فى العمل ولكن بطريقة محسوبة، وكما ان السياسات التى تتبعها القيادات العليا لابد ان تتميز بتقدير المرؤوسين وتدعيم الاحساس باهميتهم حتى يشعروا بانهم جزء رئيسى من كيان المديرية

وضرورة الاهتمام بالعلاقات الانسانية حيث ان الادارة تقوم على الافراد وان العلاقات الانسانية بين الافراد هى الاساس فى العمل واذا كانت العلاقات الانسانية سليمة فان الادارة ستكون سليمة بالتالى واذا كانت العلاقات الانسانية غير سليمة فان الادارة ستكون فى اسوأ حالاتها وبالتالى يقل الانتاج والكفاءة فى العمل والحفاظ على لاطار التشريعى فهو الذى يحدد الاتجاه الذى تسير فيه المنظمة وفق رؤية وفلسفة وامكانيات الدولة وتطبيق التشريعات يضمن سير العمل بصورة سليمة واى خلل فى تطبيق التشريعات يؤدى الى خلل ادارى فى المؤسسة قد يؤدى الى انهيارها بالكامل لذا يجب التأكد من تطبيق القوانين واللوائح من الرقابة والمتابعة

سواء الداخلية او الخارجية، وهذا يتفق مع دراسة دانيل جى آخرون Daniel and Others ،G. Bachracha، 2006م.

جدول (7)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الرابع " (ن=126)

م	العبارات	التكرارات			مجموع الدرجات المقدره	%
		نعم	الى حد ما	لا		
1	يهتم المسئولون بالمديرية بتطوير أساليب ونظم الرقابة	61	39	26	287	75.9
2	توفر ادارات المديرية آليات دقيقة للرقابة على البرامج التدريبية لضمان فاعليتها	41	47	38	255	67.5
3	تتسم عملية تقييم أداء الموظفين بالمديرية بالاستمرارية.	62	46	18	296	78.3
4	تتصف معايير وأسس تقييم أداء العاملين بالمديرية بالموضوعية	64	40	22	294	77.8
5	يجب الاستعانة بعدد كبير نسبيا من المعايير وذلك لتعدد الانشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.	59	43	24	287	75.9
6	ضرورة وجود معايير رقابية داخلية بالمديرية تكشف عن الانحرافات الادارية مبكرا وتعمل على علاجها.	65	43	18	299	79.1
7	تراجع المديرية باستمرار معايير تقييم أداء الموظفين لتعكس المستوى الحقيقي لأدائهم	66	35	25	293	77.5
8	يشترك في عملية التقويم جميع الكوادر المتخصصة بالمديرية	48	52	26	274	72.5
9	تتخذ المديرية من نتائج تقييم الأداء منطلقا لاتخاذ القرارات حول ترقية او نقل للعاملين بها	79	18	29	302	79.9
10	تعمل معايير الرقابة الخارجية بالمديرية بالارتقاء باداء العاملين وفقا للاهداف الرئيسية لوزارة الشباب والرياضة.	84	40	2	334	88.4
11	تهدف الرقابة بالمديرية الى توحيد الإمكانيات المادية والبشرية وتوجيه جهودها بطريقة سليمة لتحقيق الأهداف المخطط لها.	48	53	25	275	72.8

ويرى الباحثان انه يرجع الدافع وراء الاهتمام بتطوير أساليب الرقابة الادارية والمالية الى القناعة المشتركة بان الأساليب التقليدية المطبقة حاليا في أعمال الرقابة المالية والإدارية لم تعد كافية للتعامل مع التطورات السريعة المتلاحقة التي أحدثها الانفتاح العالمي وانعكاسات ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويضاف الى هذه التطورات ويزيدها تعقيدا ما تمر به

د/إسلام غلاب إبراهيم دودو

د/محمد إبراهيم مغاوري

المؤسسات الرياضية على مستوى العالمية وما تشهده من تطور واساليب ادارية لم تكن معروفة في السابق وتتطلب تقوية الأجهزة الرقابية وتزويدها بالمهارات والتقنيات الحديثة التي تساعدها في كشف التجاوزات وتصحيح الانحرافات. لقد ازدادت اهمية الرقابة- اجهزة وتقنيات- لمواكبة التغيرات المحلية والدولية والتنافس على المستوى العالمي لتقديم منتج رياضي متميز يواكب المتغيرات والمستجدات المحلية والدولية وسوق العمل، وهذا يتفق مع دراسة أمل سعود عبد العزيز، 2009م.

ضرورة أن تتواءم الأنشطة والأساليب الرقابية مع طبيعة الموقف وكلما أمكن محاولة استخدام مزيج من أنواع الرقابة المختلفة، وضرورة محاولة استخدام الرقابة لتحقيق أكثر من غاية واحدة، كما إن توافر المعلومات أساس للرقابة الجيدة، وإن النظام الرقابي الجيد هو الذي يوفر ويبلغ عن الانحرافات بسرعة قبل تفاقم المشكلة، كما ان عوائد النظام الرقابي الجيد يجب أن تزيد عن تكلفته، كما ان نظام الرقابة الجيد يجب أن يكون مفهوما، وايضا إن الحصول على تأييد الأفراد وكذلك الإدارة العليا لنظام وأسلوب الرقابة المطبق يعتبر ضرورة لنجاحه، ضرورة ان تعمل المعايير الرقابية على تغطية كافة جوانب الانشطة والاداء الادارى لكافة العاملين فى المديرية وتوافر كل معيار كل برنامج او نشاط فى المديرية وقياس بدقة كافة الجوانب المختلفة للاداء الادارى فى المديرية، وهذا يتفق مع دراسة مدحت إبراهيم حسن إبراهيم، 2005م

- الاستنتاجات.

- 1- لا تتواءم عملية التخطيط في المديرية مع المتغيرات الاجتماعية والتنموية في محافظة المنوفية.
- 2- لا تعتمد المديرية على التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل.
- 3- الموازنات المالية المقترحة للمديرية لا تتلائم مع الاهداف المراد تحقيقها.
- 4- السياسات والاجراءات بالمديرية تتناسب مع الخطط والبرامج الزمنية الموضوعة.
- 5- قلة اهتمام المديرية بتحليل حركة الموظفين عبر الزمن من خلال بيانات الترقية والنقل ودوران العمل.
- 6- قلة اهتمام المديرية توصيف قواعد معلومات الموظفين من حيث أعدادهم ومؤهلاتهم العلمية والعملية.
- 7- قلة اهتمام المديرية بتحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفيها.
- 8- قلة وجود تنسيق للمجهودات المختلفة بين المديرية والادارات والهيئات الرياضية.
- 9- تدخل المحسوبيات والعلاقات الشخصية في عملية تقييم أداء الموظفين بالمديرية
- 10- عدم وجود اتصال بين جميع المناصب الإدارية بالمديرية وبين الادارات.
- 11- قلة وسائل التحفيز المناسب للعاملين بالمديرية والادارات
- 12- عدم اهتمام المسئولون بالمديرية بالكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل
- 13- عدم وضع جداول زمنية ملائمة لعملية التقييم
- 14- عدم اشتراك جميع الكوادر المتخصصة بالمديرية في عملية التقييم
- 15- تهدف الرقابة بالمديرية الى توحيد الإمكانيات المادية والبشرية وتوجيه جهودها بطريقة سليمة لتحقيق الأهداف المخطط لها.

د/إسلام غلاب إبراهيم دودو

د/محمد إبراهيم مغاوى

- التوصيات.

- 1- ضرورة ان تحظى عملية التخطيط باهتمام من قبل قيادات المديرية متمثلة في وجود خطط للموارد البشرية.
- 2- ضرورة ان تتواكب عملية التخطيط فى المديرية مع المتغيرات الاجتماعية والتنمية في محافظة المنوفية
- 3- ضرورة ان تعتمد المديرية على التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل.
- 4- ضرورة ان تعمل المديرية على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد والامكانات المادية والبشرية لتطوير الاداء الادارى.
- 5- ضرورة ان تتلائم الاهداف الرئيسية والمرحلية للمديرية مع الامكانيات المتاحة.
- 6- ضرورة ان يتوفر لدى المديرية خبراء في التخطيط الاستراتيجي.
- 7- ضرورة ان تتلائم الموازنات المالية المقترحة للمديرية مع الاهداف المراد تحقيقها.
- 8- العمل على تتميز الاجراءات الخاصة بإدارة المديرية بالسهولة والبعد عن التعقيد.
- 9- ضرورة ان تتناسب السياسات والاجراءات بالمديرية مع الخطط والبرامج الزمنية الموضوعه.
- 10- اهمية وجود قناعة من العاملين بإدارة المديرية بالمشاركة فى التخطيط الادارى
- 11- ضرورة وضع نظام لكى تعمل المديرية على توصيف قواعد معلومات الموظفين من حيث أعدادهم ومؤهلاتهم العلمية والعملية.
- 12- ضرورة ان يتلائم حجم السلطات الممنوحة للمديرية مع الاهداف والمهام المطلوب تحقيقها.

- 13- ضرورة ان تتلائم حجم المسئوليات الملقاة على عاتق المديرية مع حجم السلطات الممنوحة له
- 14- اهمية ان يحقق نطاق الاشراف المديرية المستهدف من العملية الادارية في المحافظة
- 15- ضرورة ان توفر المديرية برامج تدريبية تكسب الأفراد مهارات ومعارف واتجاهات تساعد في تحقيق أهدافها.
- 16- ضرورة وجود هيكل تنظيمي واضح لتحقيق أهداف المديرية بفاعلية.
- 17- ضرورة ان تعمل المديرية على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفيها.
- 18- اهمية وجود معايير علمية لتحديد رواتب العاملون بالمديرية
- 19- ضرورة وضع لائحة مالية لتحفيز العاملون على الارتقاء بأدائهم في العمل بالمديرية
- 20- ضرورة التنسيق للمجهودات المختلفة بين المديرية والادارات والهيئات الرياضية
- 21- العمل على وجود اتصال بين جميع المناصب الإدارية بالمديرية وبين الادارات.
- 22- اهمية ان تقوم المديرية بدراسة التقارير والشكاوى المرفوعة إليها.
- 23- توفير وسائل للتحفيز المناسب للعاملين بالمديرية والادارات
- 24- ضرورة ان يشعر العاملون بالمديرية والادارات التابعة لها بالرضا الوظيفي.
- 25- لابد ان يهتم المسئولون بالمديرية بتطبيق مبدأ العلاقات العامة الإنسانية في الإدارة
- 26- اهمية ان يهتم المسئولون بالمديرية بتطوير أساليب ونظم العمل.
- 27- ضرورة عدم تدخل المحسوبيات والعلاقات الشخصية في عملية تقييم أداء الموظفين بالمديرية
- 28- ضرورة ان يهتم المسئولون بالمديرية بالتأكد من أن اللوائح والقوانين والقرارات يتم احترامها وتطبيقها.
- 29- لابد ان يهتم المسئولون بالمديرية بالكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل

د/إسلام غلاب إبراهيم دودو

د/محمد إبراهيم مغاوري

-
- 30- ضرورة ان يتم توفر قدر كاف من اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية من قبل صناع القرار بالمديرية والادارات التابعة لها
- 31- ضرورة ان يهتم المسئولون بالمديرية بتطوير أساليب ونظم الرقابة
- 32- العمل على ان توفر ادارات المديرية آليات دقيقة للرقابة على البرامج التدريبية لضمان فاعليتها
- 33- ضرورة ان تتسم عملية تقييم أداء الموظفين بالمديرية بالاستمرارية.
- 34- اهمية تتصف معايير وأسس تقييم أداء العاملين بالمديرية بالموضوعية
- 35- يجب الاستعانة بعدد كبير نسبيا من المعايير وذلك لتعدد الانشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
- 36- ضرورة وجود معايير رقابية داخلية بالمديرية تكشف عن الانحرافات الادارية مبكرا وتعمل على علاجها.
- 37- اهمية ان تراجع المديرية باستمرار معايير تقييم أداء الموظفين لتعكس المستوى الحقيقي لأدائهم
- 38- ضرورة ان يشترك في عملية التقويم جميع الكوادر المتخصصة بالمديرية
- 39- ضرورة ان تتخذ المديرية من نتائج تقييم الأداء منطلقا لاتخاذ القرارات حول ترقية وونقل للعاملين بها
- 40- ضرورة ان تعمل معايير الرقابة الخارجية بالمديرية بالارتقاء باداء العاملين وفقا للاهداف الرئيسية لوزارة الشباب والرياضة.
- 41- ضرورة ان تهدف الرقابة بالمديرية الى توحيد الإمكانيات المادية والبشرية وتوجيه جهودها بطريقة سليمة لتحقيق الأهداف المخطط لها.

المراجع.

أ- المراجع العربية.

- 1- أمل سعود عبد العزيز العبيدي: أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع، دراسة تحليلية لحالة مشروع "تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية" الذي تنفذه شركة العبيكان للأبحاث والتطوير لصالح مكتب التربية العربي لدول التعاون الخليجي، للفترة 2006 - 2009، رسالة ماجستير غير منشورة، 2009.
- 2- السيد عبده ناجي : الإدارة العامة مدخل إداري ، ط3 ، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1990 م .
- 3- سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2003 م.
- 4- فائق محمد نايف: "معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات الحكومية: منظمات مختارة في الأردن" بحث علمي منشور، 2000م،
- 5- فاخر احمد فريد على : نظام الإدارة المتكاملة للجودة : المدخل إلى تحسين وتنمية الأداء ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة ، 1997م.
- 6- كمال درويش، محمد الحماحمي، سهير المهندس: الاصول العلمية للإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 2012.
- 7- محسن مخامرة: "تقييم أداء العاملين في الشركات الأردنية، دراسة استكشافية وتحليلية"، دراسات، المجلد ٢٠، ع ٤، عمان، ١٩٩٣ م.
- 8- مدحت إبراهيم حسن إبراهيم: تأثير الخصائص التنظيمية على الأداء الإداري بوزارة الشباب بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، القاهرة، 2005م.

د/إسلام غلاب إبراهيم دودو

د/محمد إبراهيم مغاوري

9- مصطفى شوايش: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2005م.

10- منال سامي محمد بدوي : الثقافة التنظيمية كأحد محددات الإدارة وعلاقتها بمستوي الإنجاز الرياضي لبعض اتحادات الرياضات المائية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنات ، جامعة حلوان ، 2010م

11- مؤمن خلف عبد الواحد: الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، 2008.

12- ناجي اسماعيل حامد، محمد ابراهيم مغاوري: الإداري المحترف، مركز الكتاب الحديث، القاهرة، 2014.

ب- المراجع الأجنبية.

13- Daniel G. Bachracha and Others : Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluations: Exploring the Impact of Task Interdependence, University of Alabama , A Department of Management, 2006.

14- Johan C Van Schalkwk : " Total Quality Management And The Performance Measurement Barrier " The TQM Magazine ,1998.

