

رقم:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر
تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

العنوان

دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الأداء المتميز
في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمؤسسة الشباب والرياضة لولاية المسيلة

تحت إشراف:

- د. دحية خالد

من إعداد:

- برباش نورالدين

السنة الجامعية : 2018 / 2019

شكر وعرفان

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ

أتقدم بجزيل الشكر للدكتور الفاضل دحية خالد على إشرافه وتوجيهاته القيمة لإنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر لجميع أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد خيضر - بسكرة.

وأتقدم بالشكر كذلك للدكتور بوصلاح النذير وأصدقائي

أكرم، علي، العيد و لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا المشروع العلمي.

إهداء:

إلى من تقرر بهما عيناى إلى يوم الدين... سر وجودى: والدى الكرىمىن.
إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، إلى ريحانة حملتنى وهنا على وهن
وشب بها عودى، إلى ينبوع الطهر والحنان: أمى الغالية، " حفظها الله"...
إلى من لو جهدت العمر كله لأفيه حقه ما اكتفيت، إلى من لم يخل
على بجميل العطف والرعاية تحت كنفه الوافر، إلى قدوتى ومنار

درى: والدى " رحمه الله"

إلى سندي فى الحياة زوجتى الغالية

وابنتى العزيزتين لىان درة الايمان وريتال رجاء الجنة وابنى الغالى محمد على
حفظهم الله.

وإلى إخوتى وأخواتى الاعزاء وكل الاقارب والاصدقاء.

إلى كل من عرفنى وأحببنى ودعا لى بخير.

قائمة المحتويات

أ	شكر وتقدير	❖
ب	الإهداء	❖
	الفهرس	❖
ج	قائمة الجداول	❖
د	قائمة الأشكال	❖
06	مقدمة	❖
الجانب التمهيدي الاطار العام للدراسة		
08	الإشكالية	1
09	الفرضيات	2
10	أهداف البحث	3
10	أهمية البحث	4
10	أسباب اختيار البحث	5
10	المفاهيم والمصطلحات	6
12	الدراسات السابقة	7
14	التعليق على الدراسات السابقة	8
الجانب النظري الفصل الأول : مدخل عام حول إدارة الموارد البشرية		
15	تمهيد	❖
16	إدارة الموارد البشرية	1
16	مفهوم الموارد البشرية	1-1
16	أهمية إدارة الموارد البشرية	2-1
17	وظائف إدارة الموارد البشرية	3-1
17	تخطيط الموارد البشرية	1-3-1
17	استقطاب الموارد البشرية	2-3-1

19	الاختيار والتعيين	3-3-1
19	الاجور والحوافز	4-3-1
21	التدريب	5-3-1
22	أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية	4-1
23	خلاصة	❖
الجانب النظري		
الفصل الثاني : تقييم الأداء		
24	تمهيد	❖
25	تقييم الأداء	❖
25	تعريف الأداء	1
25	تحديد مفهوم تقييم الأداء	2
26	أهداف تقييم الأداء	3
27	شروط تقييم الأداء	4
27	مراحل تقييم الأداء	5
28	تحديد الطرق المستخدمة في التقييم	6
33	أساليب تحسين الأداء	7
34	نظام تقييم أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة	8
34	نموذج التقييم بالمديرية	9
35	خلاصة	❖
الجانب النظري		
الفصل الثالث : متطلبات الأداء المتميز		
36	تمهيد	❖
37	الأداء المتميز	➤
37	ماهية الأداء المتميز	1
38	المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز	2
38	نظريات الأداء المتميز	3
38	نظرية البحث عن الامتياز	1-3

39	نظريات حول الأداء لثمانى شركات	2-3
39	نظرية Gallagher et Al	3-3
39	نظرية Stamm	4-3
40	النظرية الأوروبية لإدارة الأداء المتميز	5-3
40	النظرية الأمريكية	6-3
41	النظرية اليابانية لإدارة التميز في الأداء	7-3
42	خلاصة	❖
الجانب التطبيقي		
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للبحث		
43	تمهيد	❖
44	الدراسة الاستطلاعية	1
44	الدراسة الأساسية	2
44	المنهج المتبع	1-2
44	المجتمع وعينة البحث	2-2
46	مجالات البحث	3-2
46	متغيرات البحث	4-2
46	أدوات الدراسة	5-2
47	الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة	6-2
48	خلاصة	❖
الجانب التطبيقي		
الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج		
49	عرض وتحليل النتائج	1
49	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالمعلومات الشخصية	1-1
51	عرض وتحليل النتائج الخاصة بمعلومات البحث	2-1
51	عرض وتحليل أسئلة المحور الأول والمتعلقة بالفرضية الأولى	1-2-1
62	عرض وتحليل أسئلة المحور الثاني والمتعلقة بالفرضية الثانية	2-2-1
69	عرض وتحليل أسئلة المحور الثالث والمتعلقة بالفرضية الثالثة	3-2-1
76	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات	2

76	مناقشة وتفسير نتائج المحور الأول في ضوء الفرضية الجزئية الأولى	1-2
77	مناقشة وتفسير نتائج المحور الثاني في ضوء الفرضية الجزئية الثانية	2-2
77	مناقشة وتفسير نتائج المحور الثالث في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة	3-2
77	مقارنة النتائج بالفرضية العامة	4-2
77	الاستنتاجات	3
79	خاتمة	❖
80	إقتراحات وآفاق مستقبلية	❖
	قائمة المصادر والمراجع	❖
	الملاحق	❖

قائمة الجداول

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
01	جدول التنقيط لنقطة تحسين الأداء التربوي	34
02	مذكرة تقييم التربص	34
03	توزيع المبحوثين حسب الجنس	49
04	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	49
05	الوظيفة المشغولة	50
06	سنوات الخبرة	51
07	مدى القيام بتقييم الأداء في المؤسسة الرياضية	52
08	مدى تقييم أداء الموارد البشرية على أساس أهداف مسطرة مسبقا	53
09	مدى توضيح أهداف عملية تقييم الأداء للعاملين	53
10	مدى ادراك العاملون لأهداف هذه العملية	54
11	أن الهدف الرئيسي من التقييم - تحسين أداء العاملين	55
12	حساب العلاوات و المكافآت في تقييم أداء العاملين لإعطاء دافعية	57
13	الكشف عن الاحتياجات التدريبية في تقييم أداء العاملين لأجل تحقيق متطلبات الأداء المتميز	57
14	من أهداف تقييم أداء العاملين اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية لأجل تحقيق متطلبات الأداء المتميز	58
15	مدى استخدام تقييم أداء العاملين لمعرفة نقاط القوة	60
16	تأثير الدورات التدريبية في معالجة نقاط الضعف عند العاملين لتحسين أدائهم	60
17	مدى استناد المدير على نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الإدارية	61
18	مدى استخدام الأساليب الحديثة في تقييم الاداء	62
19	مدى استمرارية تغيير وتطوير أساليب تقييم الاداء	63
20	مدى توافق أساليب الأداء المستخدمة مع الهدف في عملية التقييم	64
21	مدى استخدام تقييم أداء العاملين لمعرفة نقاط القوة و الضعف	65
22	مدى تقييم الأداء على أساس السلوك في العمل	66
23	هناك نموذج خاص بنظام التقييم لجميع بيانات الاداء	67
24	مدى استغلال نتائج تقييم الأداء في تطوير الأداء	68

69	مدى العلاقة بين وضوح معايير التقييم ومستوى الأداء المحقق	25
70	مدى مناقشة معايير التقييم مع العاملين قبل البدء في استخدامها	26
70	مدى شمولية معايير تقييم الأداء لمكونات الأداء المطلوب	27
71	مدى تركيز معايير تقييم الأداء على الأداء الحالي	28
72	مدى اهتمام المعايير بتقييم سلوك العامل وعلاقته بالآخرين	29
73	مدى اختلاف معايير تقييم الأداء باختلاف المهام	30
74	مدى اختلاف تأثير معايير الأداء بشخصية القائم بالعملية	31
75	مدى مساهمة عملية التقييم في تحديد الأخطاء التي يقوم بها العاملون	32
75	مدى مساعدة عملية التقييم على تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العاملين	33
77	مقارنة النتائج بالفرضية العامة	34

قائمة الأشكال

الرقم	قائمة الأشكال	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة	45
02	توزيع المبحوثين حسب الجنس	49
03	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	50
04	الوظيفة المشغولة	50
05	سنوات الخبرة	51
06	مدى القيام بتقييم الأداء في المؤسسة الرياضية	52
07	مدى تقييم أداء الموارد البشرية على أساس أهداف مسطرة مسبقا	53
08	مدى توضيح أهداف عملية تقييم الأداء للعاملين	54
09	مدى ادراك العاملون لأهداف هذه العملية	55
10	أن الهدف الرئيسي من التقييم – تحسين أداء العاملين	56
11	أن حساب العلاوات و المكافآت في عملية التقييم لإعطاء دافعية الأداء المتميز	57
12	أن الكشف عن الاحتياجات التدريبية في تقييم أداء العاملين لأجل تحقيق متطلبات الأداء المتميز	58
13	أن من أهداف تقييم أداء العاملين اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية لأجل تحقيق متطلبات الأداء المتميز	59

60	مدى استخدام تقييم أداء العاملين لمعرفة نقاط القوة و الضعف	14
----	---	----

61	تأثير الدورات التدريبية في معالجة نقاط الضعف عند العاملين لتحسين أدائهم	15
62	مدى استناد المدير على نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الإدارية	16
63	مدى استخدام الأساليب الحديثة في تقييم الاداء	17
64	مدى استمرارية تغيير وتطوير أساليب تقييم الاداء	18
65	مدى توافق أساليب الأداء المستخدمة مع الهدف في عملية التقييم	19
66	مدى استخدام تقييم أداء العاملين لمعرفة نقاط القوة و الضعف	20
66	مدى تقييم الأداء على أساس السلوك في العمل	21
67	أن هناك نموذج خاص بنظام التقييم لجميع بيانات الاداء	22
68	مدى استغلال نتائج تقييم الأداء في تطوير الأداء	23
69	مدى العلاقة بين وضوح معايير التقييم ومستوى الأداء المحقق	24
70	مدى مناقشة معايير التقييم مع العاملين قبل البدء في استخدامها	25
71	مدى شمولية معايير تقييم الأداء لمكونات الأداء المطلوب	26
71	مدى تركيز معايير تقييم الأداء على الأداء الحالي	27
72	مدى اهتمام المعايير بتقييم سلوك العامل وعلاقته بالآخرين	28
73	مدى اختلاف معايير تقييم الأداء باختلاف المهام	29
74	مدى اختلاف تأثير معايير الأداء بشخصية القائم بالعملية	30
75	مدى مساهمة عملية التقييم في تحديد الأخطاء التي يقوم بها العاملون	31
76	مدى مساعدة عملية التقييم على تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العاملين	32

مقدمه

مقدمة:

شهد العالم ولا يزال يشهد تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات ، وخاصة الجانب الإداري منها، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها و أهدافها ، كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المدخل الاستراتيجي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات ، ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمنا من بين هذه المدخل هو الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة ، بحيث أنه من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة ، هو ضروري الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة نظرا لأهميتها الفائقة وقدرتها على المساهمة إيجابيا أو سلبيا في تحقيق عمل إداري مبدع ومميز وهذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة. وحتى نصل إلى التنمية الشاملة للعنصر البشري في الإدارة يجب الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الإبداع والتميز ، وذلك من خلال تدريب العاملين وتطوير أسلوب عملهم إلى مدى قدرتهم على تقديم أفكار جديدة من شأنها أن ترتقي بالمؤسسة وكذلك مواجهة وحل المشكلات المصادفة لها ، وهذا كله يبني على أساس النتائج التي تفسر عنها عملية تقييم أداء العاملين ، والتي تعتبر جزءا من عملية اشمل للتنمية المتكاملة و المستمرة للعنصر البشري في المؤسسة ، ويمكن النظر لعملية تقييم الأداء كنظام متكامل يعمل على قياس و إصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف ويمكن القول بأن عملية تقييم الأداء تعتبر العمود الفقري لإدارة الموارد البشرية ،فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بمختلف وظائفها ، والقيام بها بفعالية يساعد على تسيير باقي الوظائف بشكل جيد ، إذا أنه من خلال الإحاطة بقدرات ومهارات العاملين يمكن توزيعهم بشكل سليم مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية كل فرد بالإضافة إلى ميولاته ورغباته ، ومن ثم فإنه يمكن معرفة ما ينقص من يد عاملة ومواصفاتها ومؤهلاتها ، وهذا ما يجب العمل على توفيره من خلال عمليات الاستقطاب و الاختيار و التعيين ثم إنه بفضل تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي ودقيق يصبح بالإمكان تحسين أدائهم من خلال عملية التحفيز إيجابيا كان أم سلبيا ، معرفة مكان القوة و التميز لدى الأفراد تمكن من استثمارها أفضل استثمار لتحقيق أقصى و أنجع أداء ممكن ، ومعرفة مواطن الضعف و القصور لدى العاملين يساعد على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال عمليات التدريب و التكوين لتحسين مستواهم وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وجعلها تتلاءم مع المتغيرات الجديدة ، ذلك أننا نعيش في عصر يتسم بالتطور و التجدد السريع مما يحتم على كل منظمة تعمل على الاستمرار وتطمح إلى تحقيق أفضل النتائج مواكبة هذا التطور.

إذن فإن عملية تقييم وقياس أداء العاملين هي المرحلة التي تسبق كل برنامج من برامج تنمية و تطوير الموارد البشرية سواء تعلق الأمر ببرنامج التدريب أو برامج تنمية المسار الوظيفي أو تحديد الاحتياجات التدريبية وبناء على ما سبق فإن بقاء المؤسسات في عصرنا الحالي مرهون باعتماد المؤسسة على الإدارة

الإستراتيجية بكل وظائفها خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية ، من خلال التجديد الواضح مهامها ومسؤوليتها ، و السعي إلى تحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها ، و ثم الأداء العام للمؤسسة الرياضية

ومن خلال الزيارة التي قمنا بها لبعض المؤسسات الرياضية دفعت بنا للقيام بدراسة حول تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في تحقيق الاداء المتميز، وقد قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة جوانب (الجانب التمهيدي، الجانب النظري، الجانب التطبيقي) وذلك وفق ما تتطلبه دراستنا.

وتم التطرق في الجانب التمهيدي إلى الإشكالية والفرضيات وكذلك أسباب وأهداف وأهمية هذه الدراسة، إضافة إلى أهم الدراسات التي تناولت الموضوع.

أما الجانب النظري والذي خصص للدراسة النظرية وما خلفته من مصادر ومراجع خدمة للموضوع، أقترح من ثلاثة فصول وجاءت معنونة كالآتي:

- الفصل الأول :مدخل عام لإدارة الموارد البشرية.

- الفصل الثاني :تقييم الأداء.

- الفصل الثالث : متطلبات الأداء المتميز.

أما الجانب التطبيقي الذي خصص للميدان فقد تم تقسيمه إلى:

- الفصل الرابع :فقد تناول الإجراءات المنهجية للبحث من خلال توضيح منهج الدراسة ومجتمع البحث والعينة وأهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث.

- الفصل الخامس : حيث تم فيه عرض وتحليل نتائج الاستبيان ، ثم تأويل النتائج المحصل عليها ومدى ملائمتها لفرضيات الدراسة، وبعد ذلك إبراز أهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى الاقتراحات والآفاق التي إرتينا إليها من خلال المعطيات التي خلفتها هذه الدراسة .

الجانب التمهيدي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية :

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية، فهي التي تحدد مستوى أداء المؤسسات ونجاحها ، وهي كوظيفة أو إدارة لها أهمية بالغة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية وتطويرها وهي بذلك تؤثر على استراتيجياتها ومشاريعها، كما ان الموارد البشرية بما تملكه من معارف ومهارات وخبرات وسلوك واتجاهات تميزها باليونة والإبداع وسرعة رد الفعل هي التي تمكن المؤسسة من تحقيق ما تصبو إليه، وبالتالي فهي القوة الدافعة الحقيقية للمؤسسة ، وعلى هذا الاساس تعتبر وظيفة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين درجة الملائمة بين الأفراد هي الوظيفة الأكثر تحقيقاً لذلك داخل المنظمة.

ان نوعية الملائمة بين الأفراد والوظائف التي يؤديها تؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وكافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، على هذا الاساس فان من أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمات بعد اختيار وتدريب العاملين في المنظمات يتصف بعد الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فانه يتعين على إدارة أي منظمة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على اوجه القوة فيه ومن ثمة تطويرها وتنميتها وواجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب ¹.

لذلك فقد اصبح تقييم أداء الموارد البشرية ضروري في المؤسسات الرياضية وذلك لتواجد العديد من التحديات والعقبات التي قد تقف في عملها وتطويرها ومحاولة الوصول بها إلى مستوى الإبداع والتميز، لذلك فهي بحاجة إلى إدارة تهجر التقليد وتتعامل مع التغيير وتديره بفاعلية واقتدار، فلإبداع دور هام في بقاء المنظمة وتطويرها فهو أداتها في التكيف مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وغيرها من الأمور المحيطة بها، كما انه يساعد في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل وذلك من خلال ما يقدم لها من حلول للتعامل مع هذه المشكلات.

إن نظام تقييم أداء الموارد البشرية عملية تسعى الإدارة عن طريق الاعتماد على أبعاد هذا النظام إلى التوفيق بينها وبين متطلبات الاداء ، وذلك بتحليل قدرات الافراد السلوكية المرتبطة بالعمل بشكل مستمر، دوري، منتظم، وموضوعي يساعد في تقديم الحافز لبذل المزيد من الجهد للوصول إلى الاداء المطلوب. ولكن في غياب الهدف الحقيقي من عملية التقييم ، أي أن يكون الهدف منه مجرد إجراء روتيني دوري يحفظ في الملفات دون ان يكون له أثر، أو يكون الهدف إعطاء الافراد في المنشأة العلاوات الدورية كحق مكتسب لهم ، والحقيقة أن هذا الهدف يصاب بالقصور ويعتريه الفشل في حصد النتائج المرجوة، وللخروج من هذا يجب أن يكون الهدف من التقييم هو الوقوف على المستوى الحقيقي لأداء العاملين، وتحديد نوعياتهم ، وإعطائهم

¹ عمان بن عيشي ، الاتجاهات الحديثة في التدريب وتقييم أداء الأفراد ، الجزائر ، 2012 ، ص 07

قيمة وتقدير لمستوياتهم ، واكتشاف نقاط الضعف والقوة في أدائهم، هدف أوحدهم بذاته للتقييم ، بغض النظر عن تطبيق مبدأ العلاوة الدورية المبني على نتائج هذا التقييم .

كما أن غياب موضوعية التقييم أي عندما ينصرف إلى مجموعة من المعايير التي تمثل سلوكيات الموظف الشخصية ، أو حتى الوظيفة وتعتمد نتائج تقدير هذه المعايير على إسقاط الرأي الشخصي للقائم بالعملية ، دون وجود معيار موضوعي لهذا التقدير بل ودون وجود مقياس واضح يبنى عليه تقدير التقييم ، وللخروج من غياب الموضوعية يلزم استخدام مجموعة من المعايير التي تمثل الاداء الوظيفي الفعلي للوظيفة التي يشغلها بدرجة كبيرة دون إهمال المعايير الشخصية للموظف.

إن مفهوم التقييم يقوم على تحليل وفهم أداء السلوك الوظيفي وتحديد نقاط القوة والضعف فيه، وعندما تقف عملية التقييم عند هذا الحد أي عدم الاستفادة من مخرجاته فإن التقييم يكون فاقدا لمضمونه، إذ لا معنى لإيجاد قيمة وتقدير لمستوى الاداء دون اتخاذ خطوات إيجابية مخططة في شكل تحديد احتياجات تدريبية تحاكي نقاط القوة وتعززها وتتفادى نقاط الضعف ويحد من أثارها ، فالاستفادة من التغذية العكسية ونتائج مخرجات التقييم تعكسها صورة صادقة لتلك الادارة أو المنشأة التي تحترم مواردها البشرية وتؤمن بدورها الحقيقي تجاههم انطلاقا مما سبق ، تبرز إشكالية الدراسة :

هل لنظام تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في المنشآت الرياضية ؟
تندرج تحت هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية :

- هل وضوح الهدف في تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في المنشآت الرياضية؟
- هل لأساليب تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في المنشآت الرياضية ؟
- هل لمعايير تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في المنشآت الرياضية ؟

2- الفرضيات :

إن موضوع البحث الذي نحن بصدد دراسته ، يتطلب منا إيجاد حلول مناسبة وذلك من خلال اقتراح فرضية عامة و فرضيات جزئية هي :

2-1- الفرضية العامة :

لنظام تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في المنشآت الرياضية.

2-2- الفرضيات الجزئية :

- وضوح هدف تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في المنشآت الرياضية.
- لأساليب تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في المنشآت الرياضية.
- لمعايير تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في المنشآت الرياضية.

3- أهداف البحث :

يهدف البحث إلى الأتي :

- التعرف على تقييم أداء الموارد البشرية المعتمد في المنشآت الرياضية ، من خلال التعرف على أبعاد هذا النظام ودوره في تحقيق متطلبات الاداء المتميز.
- التعرف على أساليب ومعايير تقييم أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ، ودوره في تحقيق متطلبات الاداء المتميز.
- التعرف على فائدة استغلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الاداء المتميز.

4-أهمية البحث :

الاهتمام بعملية تقييم أداء هذه الموارد البشرية وبنائها على أسس علمية ومنهجية مناسبة له أمر ضروري ، وذلك من أجل تمكينها من تحقيق أدوارها وتنفيذ مهماتها بأقصى كفاية وفاعلية . وكذا زيادة التوعية بعملية تقييم الاداء والمشاكل الناتجة عنها ، مما يساعد على تبني سياسة تقييم أداء أكثر واقعية ومن ثم تطوير مهارات الافراد وقدراتهم داخل المنشأة ، وجعل عملية تقييم الاداء أكثر موضوعية ودقة من خلال توضيح الطرائق والأساليب الحديثة والمهمة التي تجعلها أكثر تحقيقا لمتطلبات الاداء ، مما يؤدي الى تحقيق الاستثمار الامثل للموارد البشرية بالمنشأة ، إذا ما تم الاخذ بنتائج عملية التقييم لتحقيق متطلبات الاداء المتميز.

5- أسباب اختيار الموضوع :

- إن اختيارنا لدراسة هذا الموضوع يعود للأسباب التالية :
- بحكم التخصص في الادارة والتسيير الرياضي.
 - الرغبة في الاستفادة من معالجة دراسات الباحثين الذين سبقوا في هذا المجال رغم قلته والذي يتعلق بتحسين أداء العنصر البشري كونه المورد الاهم في أي مؤسسة.
 - الرغبة في تشجيع البحث لإثراء المكتبة العلمية بهذا النوع من الدراسات النظرية والميدانية ، أو الاعتماد عليها في دراسات قادمة .

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات :

تحديد بعض المفاهيم التي تدخل بشكل مباشر في الموضوع والمتعلق بدور تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في المنشآت الرياضية.

6-1- تقييم الاداء: التقييم - لغة : اسم تقييم: مصدر قيم ، قيم: فعل قيم يقيم ، تقييما ، فهو مقيم

، والمفعول مقيم ، قيم الشيء تقييما : قدر قيمته ، قيم السلعة : حدد ثمنها ، قيم وضعا : استعرض نتائجه وما حققه من تقدم ، وقرر .¹

1 "القاموس الجديد للطلاب": المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991، ص46.

- اصطلاحا : هو عملية المقارنة بين ما هو كائن ، بما يجب ان يكون ، ووضع حكم على الفرق بين ما يجب ان يكون ، وما هو كائن في أي ميدان كان .¹

● **الإداء :**

لغة : يعرف الاداء على انه ناتج لجهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين.²

اصطلاحا : بأنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه ".³

اجرائيا : هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنشأة.

● **تقييم الاداء :** يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل و قدرتهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.⁴

اجرائيا : هو العملية التي يتم بموجبها قياس وتقدير مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم بشكل منصف وعادل من خلال ملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك بحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم لإنجاز الأعمال المكلفة بها .

6-2- الموارد البشرية :⁵

الموارد : تعني الموارد لغة مصدر ومنبع ، واصطلاحا فيقصد بها الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية في المنظمة .

لأن المورد هو وسيلة لإشباع حاجة أو نقص معين فهو مخزون أو مورد يمكن أن يسحب الفرد منه عند الضرورة وبهذا المعنى فإن المورد هو شيء يمكن تطويره والتحكم فيه من خلال الادارة والمنظمة وفقا لرغباتها ومصالحها.

يمكن اعتبار الموارد البشرية كل فرد يعمل لدى المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها، وتتمثل هذه الموارد في المسؤولين والموظفين والاطارات والعمال على اختلاف مستوياتهم.

6-3- متطلبات الاداء المتميز : متطلبات : (اسم) ، الجمع : متطلبات اسم مفعول من تطلب ، وهو امر او عمل يطلب تحقيقه ، شيء اساسي لا غنى عنه.⁶

1 راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر 2003 ، ص 209

2 عصام بدوي، موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر 2000 ص12

3 حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 123.

4 زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

5 دحية خالد، دراسة تحليلية لتصميم وتسيير نظام تقييم الاداء في المؤسسات الرياضية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3، معهد التربية البدنية والرياضية، 2016-2017.-، ص26

6 القاموس الجديد للطلاب، مرجع سابق، ص87

● الاداء المتميز :

اصطلاحا : يقصد بالتميز في الاداء بأنه حالة من تفريد أداء عناصر مؤسسة مختلفة باعتبار تفوقها على اداء غيرها من المؤسسات مماثلة لها في مجال العمل ، وظهورها بصفات تميزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الاخرى.¹

اجرائيا : الاشخاص الذين يحققون نتائج بارزة وفائقة على نحو دائم في المواقع المختلفة بما فيها موقع العمل نستطيع أن نطلق عليهم انهم قاموا بأداء متميز من خلال النتائج .

4-6- المؤسسة :

✓ تحدث تحت تسمية «مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي.»²

✓ دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة .

7- الدراسات السابقة: الدراسات السابقة تعني البدء من النقطة التي انتهى فيها باحث آخر، لذا قد استعنا وانتقينا بعض المذكرات من جامعات ومعاهد الجزائر، والتي لها علاقة بموضوع تقييم أداء الموارد البشرية ومنها:

● الدراسة الاولى : من إعداد : دحية خالد تحت عنوان " دراسة تحليلية لتصميم وتسيير نظام

تقييم الاداء في المؤسسات الرياضية " ،مذكرة دكتوراه ،جامعة الجزائر 3، 2016-2017.

وتهدف الدراسة إلى التعرف على نظام تقييم أداء الموارد البشرية وكذا طرق وأساليب و معايير هذا التقييم في مديريات الشباب و الرياضة ، والتعرف على تأثير كل من القائم بالتقييم والفرد الخاضع له، وعلى فائدة استغلال نتائجه وتأثيرها في باقي الوظائف الإدارية .

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي و دراسة حالة، وأداتي الملاحظة والاستبيان، كما أجريت الدراسة على العينة القصدية، تكونت من 184 مستشارا وتشكل نسبة 74% من المجتمع البحثي ومن اهم نتائج البحث التي توصل اليها الباحث :

- إن معايير تقييم الأداء المستخدمة مناسبة للهدف كما أنها تعبر عن واقع الأداء .
- بينت الدراسة أن طرق تقييم الأداء المستخدمة تتوافق ومستوى الأداء المطلوب .
- إن استغلال نتائج التقييم لا يتم بشكل مثالي ، إذ أن تأثيرها لا يتعدى كونها تقديرا روتيني .

1 زكريا الدوري، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 23

2 المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل06 أوت 1977، ص:925.

○ إن تطوير وتكييف نظام تقييم الأداء لا يتم بصفة دائمة ، باعتبار عدم وجود مراجعة لتصميم و مكونات هذا النظام لكي يتماشى مع التغيرات الحاصلة.

● **الدراسة الثانية : من إعداد : سمير بلعيد ، تحت عنوان " دور تقييم أداء العاملين في تحقيق الإبداع**

الإداري في الإدارة الرياضية" مذكرة ماستر ، جامعة المسيلة ، 2016-2017

وتهدف الدراسة إلى معرفة دور تقييم أداء العاملين في تطوير أساليب العمل في الإدارة الرياضية ومعالجة المشاكل في الإدارة الرياضية وتحقيق الإبداع الفكري في الإدارة الرياضية .

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان، وعينة تم اختيارها بطريقة المسح

الشامل، حيث تمثلت في 30 فردا من أصل 38 عامل

ومن اهم نتائج البحث التي توصل اليها الباحث :

لتقييم أداء العاملين دور في :

○ تطوير أساليب العمل في الإدارة الرياضية .

○ معالجة المشاكل في الإدارة الرياضية .

○ تحقيق الإبداع الفكري في الإدارة الرياضية .

● **الدراسة الثالثة : من إعداد : حميدي شوقي، تحت عنوان " نظام تقييم أداء الموارد البشرية و دوره**

في تحسين الأداء بمديرية الشباب و الرياضة " ، مذكرة ماستر ، جامعة المسيلة ، 2016-2017.

وتهدف الدراسة إظهار أهمية نظام تقييم أداء الموارد البشرية و دور منحة تحسين الأداء و كذا

علاوة المردودية في الرفع من أداء الموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة، والحكم على كفاءة

فعالية أداء الموارد البشرية وتقديم اقتراحات لتحسين أنظمة تقييم الأداء والاستغلال الأمثل

لمختلف القدرات و المهارات و الاستثمار فيها .

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وعلى أداة الاستبيان، وعينة تم اختيارها بطريقة المسح

الشامل، حيث تمثلت في 44 موظف.

ومن اهم نتائج البحث التي توصل اليها الباحث :

○ أكدت الدراسة على دور منحة تحسين الأداء التربوي في رفع مستوى أداء العاملين و استثمار

قدراتهم

○ أكدت الدراسة على دور علاوة المردودية في تحسين أداء الموارد البشرية

○ أكدت الدراسة على دور ترقية الدرجات في تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب و

الرياضة .

● **الدراسة الرابعة : من إعداد : عمار بن عيشي، تحت عنوان " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب "، مذكرة ماجستير ، جامعة المسيلة، 2006-2007.**

وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز موضوعي تقييم الأداء و تدريب في المؤسسات بالإضافة إلى ربط التدريب و البرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وعلى أداة الاستبيان، وعينة عشوائية مكونة من 236 فردا. ومن اهم نتائج البحث التي توصل اليها الباحث :

- هناك طريقتين للتقييم الأداء بالمؤسسة، الأولى و تجري كل شهر وهي مخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملون أو لتقييم مدى اكتساب الأفراد لمهارات إضافية.
- ينظر الأفراد إلى تقييم الأداء على أنه غير مهم و هو راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره و اتصافه بالعمومية .
- يتم تقييم الأداء على أساس النتائج وعلى معيار الصفات الشخصية .
- يقوم الرؤساء باطلاع مرؤوسيههم على نتائج التقييم وإخبارهم بنواحي القصور في الأداء فور حدوثها .
- تستخدم نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين كتحديد الاحتياجات التدريبية.

8 - التعليق على الدراسات:

وقد تبين للباحث بعد مراجعة الدراسات السابقة ما يأتي:

- أن كل الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستعملت نفس الأداة الميدانية ألا وهي الإستبانة إضافة الى أداة الملاحظة في الدراسة الاولى.
- معظم الدراسات السابقة ركزت على أهمية ودور تقييم أداء العاملين.

➤ **أوجه التشابه :**

من أهم أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية أنها كلها اهتمت بموضوع تقييم الاداء ودوره وأهميته، وأخذت المؤسسات الرياضية كعينة أساسية للدراسة ، إضافة الى استخدام نفس الأداة.

➤ **أوجه الاختلاف :** الاختلاف في أهداف البحث بين من ركزت على أهمية العلاوة والمرودية ومن اهتمت بتطوير أساليب العمل، ومنها من صوبت هدفها نحو تأثير كل من القائم والفرد الخاضع له ومن جعلت التدريب والبرامج التدريبية هدفا لها.

الجانب النظري

الفصل الأول

مدخل عام حول

إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

إن الموارد البشرية في المنظمات على اختلافها وتنوعها - مؤسسات هادفة للربح، وأخرى غير هادفة للربح - تمثل موردًا من أهم موارد المنظمة على الإطلاق، وتعد الموارد البشرية أصلًا مهمًا من أصول المنظمة؛ بجانب الموارد المالية والموارد المادية والموارد التكنولوجية المتقدمة والمتطورة، فكل هذه الموارد تعمل في إطار منظومة واحدة لا غنى لإحداها عن الأخرى من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. ولا تستطيع أية منظمة تحقيق أهدافها من دون الموارد البشرية. فضلًا عن عمليات الإبداع والابتكار التي لا تنتج إلا من خلال العقول البشرية لا العقول الإلكترونية، فالموارد البشرية هي التي تصنع المنظمات، وتنميتها يعد من الأمور الهامة؛ بل والضرورية لرفعة شأن وتقدم المنظمات، فعن طريق الموارد البشرية وما تمتلكه من مهارات وخبرات تستطيع المنظمات تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية، فالمنظمة الكفؤة هي التي تعمل باستمرار على تنمية مواردها البشرية لتواكب بها التطورات العصرية المذهلة والمتقدمة، ولتحقق من خلالها أهدافها الاستراتيجية، وأهمها وجود مكان لها بين المنظمات المتقدمة .

1- إدارة موارد البشرية

1-1- مفهوم الموارد البشرية :

لقد اهتم العديد من المفكرين و الكتاب بموضوع إدارة الموارد البشرية ، كما تباين بعضهم في تحديد التسميات حسب التطور الزمني لمفاهيم و فلسفة الإدارة ، حيث ضمت تسمية إدارة المستخدمين ثم تليها إدارة الأفراد ، ثم أضحت إدارة شؤون الموظفين ، ثم أخيرا و انطلاقا من سبعينات القرن الماضي أطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية.

وكما أن لها عدة تعاريف أطلقها المفكرون و الكتاب ، كل حسب طبيعة المنظمة حيث عرفت بأنها "النشاط الخاص بتخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة العنصر البشري بالمنظمة ، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار و التدبير ، و الأجور و الحوافز و تحسين الأداء ، و تقييمه و توفير الخدمات الصحية و الاجتماعية ، وصولا إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة و العاملين بها و كذلك عرفت بأنها " ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء ، و تنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار و المرونة¹.

فيما عرفها عبد الرحمان الهيبي بأنها "الإدارة المسؤولة عن الفعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع².

1-2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقا من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أدركت مختلف المنظمات في جميع دول العالم، أن العامل الأكثر مساهمة في إستمراريتها و توفير الميزة التنافسية لها هو أفرادها³.
وحسب ما يرى السيد الهواري (2005) "أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة و هذا إذا تم إدارتها بشكل جيد".

ولقد لخصنا أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في تعزيز ما يلي :

أ- الموارد البشرية أساس الاستقلال و أداة تنافسية عالمية، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، و التطوير المستمر في الأنشطة المتعلقة بها.

ب- الاختيار الجيد و التكوين المستمر لمورد البشري، تزيد من قدراته الإبتكارية التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة⁴.

1 مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية للنشر وتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007 .

2 خالد عبد الرحيم الهيبي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر وتوزيع ، الطبعة 2 ، عمان ، الأردن ، 2005،ص31

3 أشواك شاندا، شلبا كبرا ، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي ، دارالفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ، القاهرة ، مصر ، 2002،ص10.

4 مدحت أبو النصر:إدارة و تنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007،ص34.

- ت- الحدة التنافسية في زيادة الإنتاجية و تخفيض تكاليفها، و التطور المستمر في المنتجات و أنظمة العمل، يتطلب استقطاب العقول التي هي تحت ساحة الصراع العالمي.¹
- ث- الحد من التعارف المحتمل بين متطلبات الإدارة و الالتزامات الخاصة بالموارد البشرية .
- ج- تقييم و تمثيل البرامج و السياسات الفردية، انطلاقا من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص بمصلحة معينة فقط.

1-3-3- وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد تباين الكثير من الكتاب و المفكرين في تحديد عدد الوظائف الخاصة بالموارد البشرية بحسب طبيعة المنظمة ولقد حددنا مجملها و أهمها في ما يلي:

1-3-1- تخطيط الموارد البشرية:

حيث تم تعريفه على أنه "مجموعة السياسات و الإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة (الموارد البشرية)، و التي تهدف إلى تحديد و توفير الأعداد و النوعيات المطلوبة منها لأداء أعمال معينة، في أوقات محددة، و بتكلفة عمل مناسبة آخذين بعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع، و العوامل المؤثرة عليها".

من هذا التعريف يمكن أن نستخلص بعض الأهداف من عملية تخطيط الموارد البشرية، و المتمثلة في التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية، وكذا مصادرها، و دراستها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها، من حيث العدد و النوع، بالإضافة إلى تحديد السياسات و خطط التعيين و تدريب اللازمة، لضمان الوصول إلى مستوى سليم و مستقر داخل المنظمة، و زيادة على هذا محاولة التنبؤ بكم و نوع القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة، خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل.²

مما سبق تبين أن أهمية تخطيط الموارد البشرية من حيث إتاحة الفرصة للمنشأة، في تحديد أهدافها و خططها بدقة، وكذا مراجعة و تطوير سياسات و إجراءات و تطبيقات الموارد البشرية، من خلال الاحتياجات و الاختيار و تعيين و التدريب، و تنظيم العمل وصولا إلى الحوافز و المكافآت و كذا التأكد من مدى، استفادتها من المصادر البشرية المتاحة لها .

1-3-2- استقطاب الموارد البشرية:

1-2-3-1- مفهومها:

تعتبر عملية الاستقطاب أحد الوظائف الهامة التي يراعى فيها جانب الدقة والنظرة المستقبلية لآفاق و أهداف المنظمة، وتعتبر البداية العملية لجذب العمالة، وتعرف على أنها "مجمّل المراحل و العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين للشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة".

1 جمال الدين محمد مرصي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، الإسكندرية ، مصر، 2006، ص21.

2 مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة 3 ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص132-133.

انطلاقاً من هذا التعريف نجد أن معظم المنظمات و الإدارات الحكومية، تتضمن مكاتب خاصة بالتوظيف تابعة ضمناً لإدارة الموارد البشرية لتلك المنظمة أو الإدارة، يعمل بها متخصصون في الإعلان و كذا التوظيف وأيضاً طرق جلب العمالة، كما يمكن لهم الاستفادة من المكاتب استشارية متخصصة في جذب العمالة (الوكالات المحلية للتشغيل)، وهذا يجسد من المسئول عن الاستقطاب.

1-3-2-2-3-1-2-مصادر الاستقطاب :

هناك نوعين من المصادر الاستقطاب يمكن توضيحها في ما يلي:

1-3-2-2-3-1-1-المصادر الداخلية:

أي الموارد البشرية المتاحة و الموجودة داخل المنظمة، و يمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف الإشرافية أو التي تحتاج إلى خبرات عملية، ومن أهم هذه المصادر:

أ- الترقية: هي الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية من طرف الفرد.

ب- النقل الداخلي: و يهدف إلى تنويع خبرات العاملين فيها.

ت- مخزون المهارات: هو تحديد احتياجات كل وظيفة مما تتطلبه منه خبرات و قدرات و مهارات مع مراجعة القاعدة المعلوماتية للمنظمة فيما يخص قدرات و مهارات العاملين لها.¹

ث- الإعلان الداخلي: و يتم ذلك عن طريق نشر حاجيات المنظمة بلوحات الإعلان، و يقوم العمال بدورهم في نقل الأخبار حتى خارج المنظمة، لكي يتقدم للوظيفة من يجد نفسه مؤهلاً لها، و يحدث هذا في المستويات التنظيمية الدنيا.

ج- عن طريق الزملاء والعارف و الأصدقاء: و يتم ذلك عن طريق العلاقات الإنسانية داخلية كانت أو خارجية. (داخل المنظمة أو خارجها)

1-3-2-2-3-1-2-المصادر الخارجية:

ويقصد بها تلك المصادر التي تمول المنظمة بالموارد البشرية انطلاقاً من سوق العمل و أهمها:

أ- التقدم المباشر للمنظمة: أي تقدم الأفراد إلى المنظمة مباشرة، أو عن طريق البريد (طلبات العمل)، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل بياناتهم الكاملة، و كذلك مستواهم التعليمي و خبراتهم، ثم قدراتهم و مهاراتهم، و تصنيفها طبقاً للتخصصات الوظيفية، و بعد ذلك الإيصال بأصحابها عند الحاجة.

ب- الإعلان: حيث تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في وسائل الإعلام المختلفة " الجرائد اليومية، المجلات، و الدوريات المتخصصة"، مع مراعاة اختيار وسيلة الإعلان المناسبة للوظيفة المطلوب شغلها.

1 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص225-226-227.

ت- وكالات ومكاتب التوظيف: توجد على ثلاث أشكال، أولها وكالات عمومية تابعة للدولة، وتشرف عليها الدولة ويكون الهدف الرئيسي لها إيجاد فرص عمل لكل عامل، و ثانيها مكاتب خاصة يديرها مختصون في جذب و استقطاب العمالة، و أخيراً مواقع وكالات التوظيف الموجودة على شبكة أنترنت.

ث- المدارس و الجامعات: تقوم معظم المنظمات على توطيد العلاقات مع المدارس الفنية و المعاهد والجامعات من أجل تدريب العمالة أو جذب خريجيها للعمل بها.

ج- النقابات العمالية: يكون هذا المصدر خاصة في الدول الصناعية، الرأس مالية، في المستويات الدنيا من التوظيف وذلك بإشراك النقابات في العروض من العمالة في مهنة معينة.

ح- الخدمة العسكرية: تلجأ بعض الشركات و المنظمات إلى تعيين أراد سبق لهم أن أدوا الخدمة العسكرية و ذلك بعد تسريحهم من الخدمة، و كمثال شركات النقل عندما تكون في حاجة لسائقي الوزن الثقيل.

خ- الأخذ بآراء الخبراء و أساتذة الجامعة: وذلك عن طريق التوصية من طرف أصحاب الاختصاص أو الخبرة.

1-3-3-الاختيار و التعيين :

تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، و العمل على إثارة اهتمامهم و استمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات، و بعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة، يقوم بعض الذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة. و تنتهي عملية الاستقطاب بتقدم الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامة، ثم تأتي مرحلة الاختيار التي يتم فيها انتقاء الأفراد الأفضل و الأجود و الأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة.

و يعرف الاختيار و تعيين على أنه: "العملية التي من خلالها يتم تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، من خلال المقاضلة بينهم بناء على أسس معينة من أجل انتقاء الأنسب من بينهم و تعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم و استعدادهم".¹

1-3-4-الأجور و الحوافز:

1-4-3-1-الأجور:

أ-الأجور: تعتبر الأجور من أهم العوامل التي تساعد الأفراد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين و الإدارة، و تعتبر سياسة وضع الأجور من قبل إدارة الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح برامج هذه الإدارة في المنظمة، و

1 مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان للنشر ، الطبعة 2 ، الرياض ، السعودية ، 2007، ص502.

قد عرف الأجر بأنه " نصيب الفرد (العامل) في الإنتاج من النقد " ، وكما عرف أيضا أنه " تكلفة أداء العمل".¹

وهو كذلك " ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل".²

ب- أهمية الأجر :

يعتبر موضوع الأجر من المواضيع الهامة للمنظمة و العاملين فيها والمجتمع بصفة عامة، فهي تمثل مصدرا أساسيا للدخل للفرد يساعده على تحمل أعباء الحياة، ومن هنا تأتي أهمية رسم سياسات الأجر مما يحقق التوازن بين حاجات الطرفين الفرد و المنظمة و يخدم العلاقة المشتركة بينهما، فقد ثبت أن الرضا عن مستوى الأجر يعد عنصرا أساسيا في مستوى الرضا العام.³

ج- أنواع الأجر:

يمكن تقسيم الأجر إلى:

- 1- الأجر النقدي: هو عبارة عن أجر مالي و يشتمل على العلاوات و المكافآت التي حددت للفرد.
- 2- الأجر الحقيقي: و هو عبارة عن القوة الشرائية للأجر النقدي التي يستطيع الفرد أن يحصل على السلع و الخدمات التي يمكن شراؤها بالأجر النقدي كما يمكن أن يشتمل الأجر جزءا نقديا و الآخر عينيا يكون على شكل سكن أو أشياء عينية أخرى "أدوات كهر ومنزلية".⁴

1-3-4-2- الحوافز:

أ- مفهومها:

الحوافز عبارة عن وسيلة للعمل على زيادة درجة إرتباط الفرد بالمنظمة ، و هي لا تعتبر بديلا عن الأجر الأساسي ولكنها مكملة له ، حيث تقوم سياسة الحوافز على مبدأ أساسي و هو الحافز مقابل الأداء.⁵

ب- أهميتها:

و تتجلى أهمية الحوافز فيما يلي:

- ✓ الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة إشباع الفرد (توفر له حاجيات إضافية معنوية أو مادية).
- ✓ الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة الارتباط أو الولاء الوظيفي للمنظمة من طرف الفرد.
- ✓ تساعد الحوافز على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة (كسب ثقة الأفراد).

1 نظمي الشحادة و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1، دار صفاء للنشر وتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000، ص 63.

2 راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2000، ص 277.

3 مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان للنشر ، الطبعة 2، الرياض ، السعودية ، 2004، ص 863-866.

4 نظمي الشحادة و آخرون، الإدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1، دار صفاء للنشر وتوزيع، عمان ، الأردن ، 2000، ص 64-65.

5 عادل محمد زباد: إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الكتب العربية للنشر و التوزيع الإلكتروني ، 2003 ، www.kotobarabia.com.

- ✓ الحوافز تنمي شعور الفرد بتمييز سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي.
- ✓ تساعد الحوافز على الاستقرار الوظيفي لأفراد العاملين بالمنظمة (التقليل من درجة الدوران الوظيفي).
- ✓ ضمان أن المؤسسة قادرة على المنافسة في جذب الموظفين على قدر المساواة مع المؤسسات الأخرى.¹

ج- نظم الحوافز:

تقوم المنظمات بإعطاء وتقديم عدة نظم لحوافز منها الفردية و الجماعية سعياً منها إلى تحسين مستوى أداء العاملين.

✓ نظم الحوافز الفردية :

هي حوافز تدفع مقابل الأداء الفردي، ومن نماذجها، حوافز التمييز، و أجر القطعة و العملات.

✓ نظم الحوافز الجماعية:

وهي الحوافز التي تقدم لجماعات العمل، أي أن الحوافز تقدم لفريق يعمل في نشاط واحد له لعدة وظائف، إذ لا يمكن تقديم الحوافز فردياً بل جماعياً، و هذا النوع من الحوافز يكون مهماً في حالة تأثر لدى الوظيفي بالجهد الجماعي.

1-3-5-التدريب:

وهو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد أو اتجاهات لزيادة أداء الفرد، ويعتبر التدريب نشاط مهم للأفراد الجدد بالمنظمة (شاغلي الوظائف الجدد)، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق المدير المباشر للأفراد الجدد، كما يمثل التدريب أهمية كبيرة وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الحكومية، التي تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، و هذا ما يتطلب تدريباً لتجديد و تحديث المعارف سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

و التدريب لا يكون هكذا فقط بل يقوم على عدة مراحل، بدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي

تخص الفئة التي ستدرب من أجل تطوير المهارات أو اكتسابها (عامل قديم أو جديد) إذ يتم تحديد

الاحتياجات التدريبية وفق المستوى الإداري (إدارة عليا، وسطي، دنيا، تنفيذية).

ومن ثم يتم وضع الأهداف الرئيسية للتدريب التي يجب توفرها على ما يمس المنظمة أو المؤسسة و الفرد

معا و السعي إلى تحقيقها أثناء التدريب و بعد نهايته، بفترة و تنقسم الأهداف إلى:

- 1- توجيهية إرشادية. 2- تنظيمية إدارية. 3- فردية. 4- أهداف النمو.

والتدريب يتم بواسطة وسائل وطرق تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة لتحقيق أهدافها

ومنها:

¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2006.

- 1-التدريب في مجال العمل
2- التغيير الدوري في العمل،
3-التدريب المهني،
4-التدريب في الفصول الدراسية.

و يكون التدريب في الطرق السالفة الذكر بواسطة أساليب عدة نذكر منها:

- 1-المحاضرة ، 2-الدراسة الميدانية ، 3-جماعة المناقشة ، 4-الورشة التدريبية ، 5-التمارين التدريبية،
6-الجلسات العلمية ، 7-الندوات ، 8-المؤتمرات ، 9-الحلقة الدراسية ، 10-المباريات الإدارية،
11-دراسة حالة ، 12-الدوران الوظيفي.

وفي النهاية و بعد كل هذا تأتي عملية التقييم ، حتى يتم التعرف على مدى فائدة التدريب و نقاط الضعف الموجودة فيه ، لتخلص منها و تحديد البرامج الغير الفعالة ليتم استبدالها و يتم التقييم عن طريق أربع محاور هي :

1-ردود الأفعال ، 2-العليم ، 3-السلوك ، 4-النتائج.¹

1-4-أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام و صيرورة أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجيا أو خدميا، حيث تولى الإدارات الحديثة اهتماما كبيرا بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها و الاعتناء بها، على الدين المتوسط و الطويل، و مراعاة اهتماماتها و محاولة حل مشاكلها، و يعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي و مستخدمي الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين، و المسيرين و كذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة و الأخصائيين في المجال الرياضي.

و إن المجال الرياضي يعتبر مجالا غنيا وخصبا لمختلف الموارد البشرية المكونة له، لذا يجب الاطلاع على مختلف الأساليب و الطرق، و المناهج الحديثة في تطور و جلب هاته الموارد، بطريقة تخدم الجميع من منظمة و كذلك الفرد و المجتمع، فلو رأينا مثلا على مستوى الفريق، فان اللاعبين الذين يمتلكون مهارات و قدرات تأهلهم للتألق، و الوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، نجد أن المنظمة أو بالأحرى الفريق يعمل جاهدا، من أجل الحفاظ عليهم، من خلال تدريبهم و كذا تحفيزهم، وكذلك بالنسبة لعملية الانتقاء للاعبين الجدد، التي بدورها تعتمد على مجموعة من الاختبارات و المعايير للوصول للاعب الكفاء و الجيد، و المتتبع لإدارة الموارد البشرية يجد أن مختلف الوظائف و الأساليب المحددة لهاته الموارد، ترتبط ارتباطا وثيقا بالمجال الرياضي في كل أقسامه.

و من هذا الأساس تظهر الأهمية البالغة للمورد البشري في مختلف ميادين المجال الرياضي و ذلك من خلال الاعتماد الكبير على هذا المورد في مختلف المهام و النشاطات الرياضية بالرغم من التطور التكنولوجي في وقتنا الحاضر.

¹ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000، ص166.

خلاصة:

إن الموارد البشرية لدى المنظمة منوطة بالدور الرئيسي في عملية تحسين الأداء وهذا ما جعل المنظمات تلجأ إلى مدخل تنمية أداء الموارد البشرية بدلاً من وضعها تحت الرقابة اللصيقة والإشراف المباشر الذي قد لا يجدي في كثير من الأحوال، ويأتي بنتائج عكسية ... وتقوم فكرة مدخل تنمية أداء الموارد البشرية على أساس معرفة حقيقة أداء الموارد البشرية في المنظمة، ومعرفة ما ينتج عنه من جوانب إيجابية وجوانب سلبية، والعمل على تقوية الجوانب الإيجابية، وعلاج الجوانب السلبية، بما يعود بالنفع على أداء الموارد البشرية في المنظمة، ويتوافق في الوقت ذاته مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

الفصل الثاني

تقسيم الأداء

تمهيد :

النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومسئوليات الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوكه ومقدرته على أداء تلك الواجبات والمسئوليات بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع.

تقييم الأداء :

1- تعريف الأداء :

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ولهذا يجب أن نفرق بين الأداء و الجهد ، أما الجهد فيشير إلى الطاقة المبذولة بينما يقاس الأداء علي أساس النتائج التي حققها الفرد ، و نظرا لأن وضعية الفرد في المؤسسة التي ينتمي إليها يحددها أداءه ، فلا بد علي المنضمات أن تملك أنظمة موضوعية لتقييم أداء الأفراد عندما نتكلم عن الأداء فإننا نقصد به مجموعة من الأبعاد المتداخلة :

من هذه الأبعاد المتداخلة ، يتضح أن الأداء يتوقف على عنصرين أساسيين هما القدرة علي الأداء الفعلي للعمل ، و الرغبة فيه ويمكن التعبير عن هذه العلاقة ب:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{القدرة} * \text{الدافعية (الرغبة)} \quad (2)$$

- القدرة : ونعني بها أن يستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتيقان و تعتبر القدرة

حصيلة لتفاعل متغيرين أساسيين هما المعرفة و المهارة

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} * \text{المهارة}$$

- المعرفة : هي مجموعة المعلومات المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يتم فيه الأداء ، وتشمل كل ما يتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل ، لذلك يتوجب علي كل فرد الإلمام بقدر كاف من المعرفة تتناسب مع نوع الوظيفة التي يشغلها ، فكلما ازدادت نسبة معرفته كلما ارتفع مستوى أدائه

- المهارة : نقصد بها مستوى الإجادة و الإتيقان لأتماط معينة من التصرفات و العادات السلوكية التي يتطلبها أداء ذلك العمل

- الدافعية (الرغبة) : وهي محرك دافع لدى الفرد يخلق له الرغبة في القيام بعمل ما و الاستمرار فيه ، فكلما ازدادت شدة الدافع لدي الفرد ، كان لها تأثير ايجابي على أداء عمله ومنه :

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المعرفة} * \text{المهارة} * \text{الدافعية}$$

2- تحديد مفهوم تقييم الأداء : يعرفه صلاح الدين محمد عبد الباقي ب : دراسة وتحليل أداء العاملين

وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى¹.

3- أهداف تقييم الأداء :

لقد جمع JM Peretti et autre أهداف تقييم الأداء في هدفين:

¹ ، صلاح الدين محمد عبد الباقي : الجوانب العلمية والتطبيقية في إدراك الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 2001 ، ص 257

- الأهداف المتعلقة بالفرد

- الأهداف المتعلقة بالمنظمة

3-1- الأهداف المتعلقة بالفرد :

توفير الإعلام (معلومات، معطيات) عنسبل تطوير الفرد داخل المنظمة
السماح للفرد بالتكيف والتطابق مع عمله
تعزيز حسن المسؤولية لدى الفرد العامل
توفير تغذية رجعية للعامل فيما يخص ذاته
السماح لكل مرؤوس بالإطلاع على رأي رئيسه فيه
حصر نقاط الضعف و القوة لدى الأفراد وتحديد المصالح التي تحتاج إلى تدخل
توفير أداة أو طريقة تمكن الفرد من مساعدة نفسه
تنبيه بعض الأفراد إلى ضرورة تحسين أدائهم
توفير حيز لخلق اتصال بين الرؤساء ومرؤوسيههم
إمكانية كشف العوامل المؤثرة على الأفراد و المسببة في الإضرار بالمردود

3-2- الأهداف المتعلقة بالمنظمة :

وضع قاعدة لبحث وبناء برامج تسيير الموارد البشرية من أجل جعل المورد البشري أكثر فعالية
إمكانية تبرير قرارات :التحويل، الفصل، التسريح.....إلخ
التعرف على فعالية الموارد البشرية وحاجتها فيما يخص برامج التكوين ، التحسين و الإتقان
التعرف على الأفراد ذوي الأداء الجيد ومكافأهم بنفس مستواهم.
مساعدة المديرية العامة للحصول على العناصر اللازمة للحكم بإنصاف وجدية أو تساهل على أحكام الرؤساء
على مرؤوسيههم

- تأمين اليد العاملة الكفأة التي تضمن لها إمكانية المنافسة

- تصحيح إجراءات الاختيار وتوفير إمكانية التحقيق من فعالية السيرورة الموضوعية لتقييم الموارد البشرية
في المنظمة

أما مصطفى عسوي فيرى أن أهداف تقييم الأداء تنحزراً إلى ثلاث فئات :

- الجانب الإداري : يتعلق بقضايا المستخدمين مثل : الترقيات ، التحويلات ، دفع الأجور ، إيقاع العقوبات

- تحسين الأداء : يتم باستعمال المعلومات المتحصل عليها لاكتشاف نقاط الضعف في الأداء وهو مايسمح للمستخدم بتحديد أهداف لتحسين الأداء.

- البحث : تستعمل المعلومات التي يحصل عليها بواسطة برنامج التقييم عادة كمحك لتقدير صدق برنامج اختيار المستخدمين و إجراء التكوين.

4- شروط تقييم الأداء :

- بين الشروط الضرورية لتطبيق برنامج لتقييم الأداء مايلي :
- يجب أن تسند معايير تقييم الأداء على تحليل الوظائف ، التي تتحد على أساسها متطلبات الوظيفة
- لا بد أن تكون معايير الأداء معرفة لدى العاملين .
- يجب أن يتم العمال على أساس جوانب أو متطلبات محددة ، بدلا من الأحكام العامة التي تصف الأداء في صورة نتائج أو أنماط سلوكية محددة يجب توثيقها وقياسها .
- يجب مراجعة تقارير الأداء المتطرفة أو المبالغ فيها .
- لا بد من توفير إجراءات رسمية للتظلم أو الاستئناف .

5- مراحل تقييم الأداء :

نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء ودورها الفعال في أي سياسة لتسيير الموارد البشرية ، فلا بد أن تتم وفق خطوات متتابعة وسيرورة تضمن كل مراحل التحضير للمرحلة التي تليها .

- المرحلة الأولى : الإعداد للتقييم (ما قبل التقييم)

ترتبط نتائج التقييم بما إذا كان صاحب العمل أو المسؤول قد قام بتشخيص شامل لوضعية المنظمة ، وذلك من أجل إدماج التقييم ضمن مجمل المحتوى التنظيمي ، فتقييم الأداء يجب أن يتم وفقا للخصائص و الميزات التي تقوم على أساسها المنظمة مثل : نمط التسيير المتبع ، عدد الفئات المهنية الموجودة ، الطريقة التي تمارس بها السلطة ، إضافة إلى تحديد حاجات باقي نشاطات تسيير الموارد البشرية ، والتي سوف تغطي من خلال تقييم الأداء بما في ذلك : الأجور ، الاختيار ، التوظيف ، و التكوين

- المرحلة الثانية : التحضير لتقييم الأداء

يستوجب بناء إستراتيجية تقييم الأداء التحضير وذلك من خلال تحديد أهداف مضبوطة يجب تحقيقها ، كأن يكون الهدف هو تحسين تنظيم عمل الموارد البشرية ، تحفيز الموظفين أو تبرير القرارات الإدارية . تضمن هذه المرحلة أيضا التعريف بمعايير التقييم حتى يكون المقيم على دراية تامة بما كأن تكون : السمات الشخصية ، السلوكيات ، النتائج الكمية وبتحديد المعايير تتحدد الطرق الواجب استخدامها في التقييم وهذا بالاعتماد على خصائص الوظائف و الأعمال .

- المرحلة الثالثة : التقييم الفعلي

بانتهاؤ المرحلة الثانية يبدأ التقييم الفعلي وذلك بجمع كل المعطيات والمعلومات المتعلقة بالمرود الحالي والذي يعكس نقاط القوة والضعف لدى المقيم مع ضرورة حفظ هذه المعلومات بسرية ، وتستخدم للمقارنة وكذا

نتائج التقييم وبهذا يكون برنامج التقييم قد دخل حيز التنفيذ وتجدر الإشارة إلى أن بلوغ الأهداف المسطرة يرتبط بمدى مناسبة الطرق المختارة في الحصول على خصائص المهنة ، وكذا بمدى مساهمة كل الأطراف .

- المرحلة الرابعة : تحليل النتائج و التوصيات

لا ينتهي التقييم بمجرد الحصول على المعلومات الخاصة بأداء الأفراد العاملين في المنظمة ، وإنما الاستفادة من كل هذه العملية لاتتم إلا بالتحليل ثم الخروج بتوصيات فيتم تحليل المعلومات ومقارنتها بالمردود الاعتيادي ليجم المقيم و المقيم بعدها لمناقشة النتائج التقييم من أجل لفت انتباهه إلى التحسينات الممكنة من طرف وتوقعها المنظمة منه ، وحتى لا يبقى التقييم أحوف وبلا معنى يجب أن تتضمن هذه المرحلة توصيات أو قرارات إدارية كقرارات الترقية ، التكوين ، زيادة الأجور ، وتجدر الإشارة إلى أهمية المتابعة بصفة تجعل من النتائج الحالية نقطة بداية لتحسينات عديدة في مردود الفرد وتقدمه في مساره المهني .

- المرحلة الخامسة : المتابعة والمراقبة أثناء مراحل التقييم

يجب أن تتم مراقبة برنامج تقييم الأداء في كل المستويات أو المراحل ، خاصة في المرحلة الثانية أين يجب مراقبة الأدوات المستخدمة في المرحلة الثانية وقيمتها هذا من أجل إمكانية الحكم على المعطيات المتحصل عليها و إمكانية الاعتماد عليها في تحقيق أهداف ملموسة ، أما المراقبة و المتابعة التي تتم بعد الانتهاء من برنامج التقييم فيكون هدفها الحكم على استجابة هذا البرنامج للأهداف المسطرة له منذ البدء كما يجب أن تضمن هذه المراقبة أخذ كل التوصيات المتوصل إليها بعين الاعتبار ، وأن تشكل ميكانيزم متابعة خاصة إذا كان الهدف الأساسي لبرنامج التقييم ، هو تطوير المستخدمين وتحسين أدائهم¹.

-6- تحديد الطرق المستخدمة في التقييم :

1-6- الطريقة التقليدية : يمكن تقسيم الأنظمة التقليدية إلى :

1-1-6- الحوادث الحرجة :

تتطلب هذه الطريقة من القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل ما يرى انه يمثل إحداثا حرجة حيث تكون هامة وغير متكررة في أداء كل فرد ، وهذا خلال الفترة التي يعد عنها تقييم الأداء ، هذه الأحداث تمثل أداء متميز فعال ، وأخرى سوف تمثل أداء منخفض ، هكذا تتضح الصورة العاملة على الأداء الكلي للفرد ، أمام المقيم خلال الفترة المطلوب تقييم أداء العمال خلالها .

ويتميز هذا الأسلوب بأنه يقلل من التحيز في القياس لان المقيم لا يعرف قيم المعايير المستخدمة كما انه " يحسن مستوى الإشراف لأنه يجبر الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل جيد لتحديد أي الوقائع تحدث في أدائهم .

¹ pertti (j.m) ressources humaines et gestion du personnel .librairie vuibert paris 1994

كما يحدد بشكل دقيق نقاط القصور والضعف في أداء الفرد ، حيث يعطي فكرة واضحة ودقيقة عن أداء الفرد وكفاءته ، لكن هذا الأسلوب يتطلب مقدرة وكفاءة عالية من المشرفين الذين يقومون بالتقييم حتى يتمكنوا من تنفيذه ، لأنه يقوم على أساس ملاحظة واسعة النطاق للأداء ، وبهدف الوقوف على المهام التي تؤدي بنجاح أو بإخفاق

ويعاب عليها أنها تركز فقط على بعض الحوادث والتي تعتبر هامة أو حرجة وهذه تعتبر وقائع محددة ، سواء كانت جيدة أو سيئة وقد لا يكون قياسا سليما عن الأداء الخاص بالفرد عن كل الفترة التي يعد عنها التقييم وهو الهدف الأساسي من العملية كلها .¹

6-1-2- الاختيار الإجباري (أو الإلزامي):

تعتمد هذه الطريقة على وجود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل ، ليست بالصفات الشخصية للفرد ، أي أن التركيز يكون على النواحي المتعلقة بأداء العمل وليس بالصفات الفردية ، يمكن أن تتم عن طريق وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل في شكل مجموعات ثنائية وعلى الفرد القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه ، في هذه الطريقة يرجع التقدير الكمي لكل العبارات إلى جهة محايدة لديها الشفرة السرية الخاصة بقيم العبارات المستخدمة في التقييم

6-1-3- التوزيع الإجباري :

يقوم المقيم في هذه الطريقة بتوزيع الأفراد الخاضعين للتقييم على التقديرات التي يتضمنها المقياس وفق نسب محددة ، ويتمثل هذا التوزيع نوعا من الترتيب وغالبا ما يستخدم الأسلوب لتفادي أخطاء النزعة المركزية ، والتساهل الشديد التي تشوب المقاييس التدريجية ، وعادة تحتوي مقاييس التوزيع الإجباري على خمس درجات أو مجموعات يوزع عليها الأفراد ، بحيث يكون نمط توزيع النسب على الدرجات (أو المجموعات) نوعا من التوزيع الطبيعي .

6-1-4- الترتيب : يتركز على مقارنة الفرد بالآخر وهناك :

الترتيب البسيط :

الترتيب البسيط أو مقارنة فرد بفرد ، هي أبسط الطرق و أقلها كلفة نظرا لغياب معايير الأداء يقوم المقيم باختيار أحسن الأفراد في الوحدة ثم الذي يليه إلى غاية ترتيب كل الأفراد .

هذه الطريقة تستعمل مجموعة من المعايير مثل الأداء و المردودية ، ثم تقييم كل فرد بالنسبة لهذا العامل ، إذا كان بين المقيم والموظف علاقات خاصة ، فإنه يميل إلى إعطاء تقديرات شخصية ، و المشكل الرئيسي لهذه

الطريقة هو عندما يجب أغلب العمال أنفسهم مرتبين تحت المستوى المتوسط ، وهذا ما يؤدي إلى انتشار حالة من عدم الرضا و العدوانية داخل الجماعة ¹.

المقارنة المزدوجة :

هذه الطريقة تعتبر إحدى أشكال طرق الترتيب ، حيث يعطى للقائم بالتقييم أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ووضعهم في مجموعات جزئية ، كل مجموعة تتكون من فردين بحيث يقارن كل فرد مع فرد آخر ، وبهذا يتم تحديد أي الفردين أفضل من الآخر ، وبذلك يكون عدد المرات التي حصل عليها الفرد و أعطيت له الأفضلية هو الرقم الذي يحدد رتبته في التقييم لمعرفة عدد المقارنات يتم تطبيق القانون التالي :

$$(1-n)/2 = \text{عدد المقارنات أو المجموعات الثنائية} =$$

ن : عدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم

2 : عدد ثابت

لكن ما يميز هذه الطريقة أنه يصعب تطبيقها عندما يكون حجم المجموعات المراد تقييمها كبير جدا وذلك بازدياد المجموعات الثنائية الممكنة بمعدل عال جدا .

6-1-5- سلاّم التنقيط : وهي من بين أسهل طرق تقييم الأداء، حيث يقوم المقيم بتقييم العامل انطلاقا من عدة عوامل مرتبطة بالأداء مثل الكمية و النوعية في العمل، المعرفة بالمهام و الواجبات، القدرة على اتخاذ القرارات، الاستقلالية و الإبداع ، حيث يوجد أمام كل عامل سلم يوضح درجة و نوعية الأداء من الأسفل إلى الأعلى أو من السوء إلى الممتاز .

يختار المقيم سلم خاص متواصل أو غير متواصل لتقييم العامل، حيث يضع العلامة في المكان الذي يراه مناسب أو في الفراغ الذي يوضح أحسن أداء للعامل بالنسبة لكل عامل من العوامل التي ذكرناها سابقا. إن اغلب سلاّم التنقيط تضم من 5 إلى 10 قيم، حيث إن اقل من 05 فراغات غير كاف و أكثر من 10 فراغات معرّلة للتمييز بين النقاط و انطلاقا من هذا يمكن ملاحظة احتمال الوقوع في الخطأ ، فقد يكون التقدير المعطى :

1- لا يمثل التقدير الذي يعطى للفرد بالنسبة لهذه الخاصية .

2- أنه يصعب ترجمة الكفاءة المتوقعة في شكل درجة أو رقم وبذلك لا يمثل التقييم التقدير الفعلي .

3- صعوبة تحويل التقديرات الحكمية إلى أرقام أو نقاط أو درجات على المقياس فهذه التقديرات متصلة بقيم تتدرج من الناحية السلبية علي الناحية الإيجابية لهذا يجب أن تكون النقطة الوسطى بين الطرفين السالب و الموجب تمثل المتوسط.

6-1-6- القوائم السلوكية :

¹ ، نظمي شحادة محمد وآخرون : إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للطباعة والنشر و التوزيع ، الإمارات العربية المتحدة و ص 79

صممت القوائم السلوكية كأداة لتقييم الجوانب و الخصائص للأداء ، فهي عبارة عن أسلوب التوظيف السلوك الفعلي للعمل و المطلوب لإنجاز الأهداف ، تضم القائمة من 05 إلى 10 سنوات كل مستوى يغطي زاوية معينة من العمل ، كالمجموعات الرئيسية للواجبات : الأنشطة ، المهام ، المسؤوليات التي يتشكل منها الأداء .

6-2- الطرق الحديثة : منها :

6-2-1- تقييم الأهداف بالأهداف أو الإدارة بالأهداف : تهدف من خلالها المؤسسات إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها ، واتخاذ القرارات المناسبة وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال تطبيق برامج خاصة في المنظمات ، وعلى اختلافها تتشارك في إتباع الخطوات التالية :

- اجتماع المرؤوس و المشرف لمناقشة الأهداف و النتائج المطلوب تحقيقها .
- يتم وضع وتحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها ومراعاة الشروط التي تجعلها واقعية ويسهل قياسها - يجتمع المشرف ومرؤوسيه بعد مرور المدة الكافية للإنجاز ويسمح هذا الاجتماع بدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها .
- منافسة نتائج عملية تقييم و استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة كتطوير أداء أفرادها ومعرفة إمكانياتها من الموارد البشرية المتاحة وتكييف أهداف المرحلة القادمة ورسم إستراتيجية بناء على هذه المعطيات .

تقوم الطريقة على اعتبارات منها :

إذا ما شارك المرؤوسين في إعداد الأهداف المسؤولين عن تحقيقها تكون لديهم الرغبة لبذل المزيد من الجهد لتحقيقها عن أولئك الذين لم يشاركوا في إعدادها .

- عندما يتنبأ شخص بحدوث شيء فإنه يبذل جهدا لتحقيقه .
- يفضل المرؤوسين أن يتم تقييمهم وفقا لمعيار يعتقدون بواقعيته و أنه ممكن التحقق .

في ضل هذا الأسلوب يشارك المرؤوسين في وضع الأهداف وفي تحديد المعيار الذي يستخدم في تقييم الأداء ، حيث تترجم هذه الأهداف في شكل كمي أو وصفي¹ .

تتكون هذه الطريقة من ثلاث عناصر : وصف المنصب ، معايير الأداء ، مقابلة التقييم² .

تتميز هذه الطريقة بأنها تزيد من التفاعل بين الرئيس و أتباعه ، ذلك أن تأسيس الأهداف ووضع معايير الأداء يؤدي إلى عمل جماعي منتج ، حيث أن كل عامل ينشئ مع رئيسه أهداف الأداء خلال مدة قصيرة ، هذه الأخيرة تحدد بطريقة تجعلها مترابطة مع أهداف عمال آخرين من نفس المصلحة ومع كل عمال الوحدة ، وبفضل فلسفتها المشاركة، هذه الطريقة تحفز على التغذية الرجعية و تساهم في التقييم الذاتي للعمال لأن الفرد الذي يساعد في إنشاء معايير التقييم يقدر أو يثمن أداءه بشكل آلي .

1 ، عبد الغفار حنفي : مرجع سابق ، ص 203

² Sekiou (I) et autres gestion des ressources humaines 1993 p 279.

لكن قد تعاني هذه الطريقة من احتمالية التركيز المكثف على الفرد أكثر من الجماعة هذا قد يؤدي إلى المنافسة غير الشريفة ونقل المسؤولية من شخص إلى آخر .

6-2-2- بوساطة مركز التقييم :

يتعلق الأمر في هذه الطريقة بتقييم طاقة الإطارات ، حيث تحدد مسبقا المعايير التي يتم بواسطتها تجميع أو تقييم الإطارات ، حيث يقوم الخبراء (المختص النفسي ، الإطار الأعلى) بتطبيق عدة تقنيات منها الاختبارات ، المقابلات ... الخ ، وهذا من اجل معرفة ما إذا كان القيم يمتلك الكفاءات الضرورية و التي تمكنه من الحصول على الترقية أو على تغيير آخر .

ترتكز هذه الطريقة على ملاحظة سلوك المقيم في وضعيات تجريبية تماثل بشكل كبير وضعيات العمل الحقيقية ، ومن خلال هذه المماثلة يتم تحليل اغلب النشاطات المنفذة في المركز ، حيث يقيم كل مشارك بمساعدة شبكة التحليل تقارن عدة معايير يفترض بأنها ضرورية للنجاح في المنصب ¹.

6-2-3- ضوابط العمل :

يحكم على المقيم انطلاقا من ضوابط موضوعة مسبقا تأخذ في الحسبان عدة معايير هذه الطريقة تكون سليمة خاصة بالنسبة لتقييم العمال الذين لا يشغلون المناصب ذات المسؤوليات و في المهام التي يكون محتواها بسيطا و متكررا ، من محاسب هذه الطريقة هي إنها تسمح باختيار أحسن العمال ، لا تكلف كثيرا و سهلة التطبيق و كذا تسمح بقياس النتائج ، غير إنها أيضا لا تخلو من المساوئ و من بينها أنها تؤدي إلى انتشار الغيرة بين العمال و تولد التحيز.

6-2-4- المؤشرات المباشرة:

يقيم الفرد انطلاقا من مؤشرات مرتبطة بعمله ، كأن يقيم مدير فرع بنكي على إنتاجية فرعه تكرار غياب موظفيه و شكوى العملاء ... الخ ².

7- أساليب تحسين تقييم الأداء:

بعد التطرق إلى المشاكل أو الأخطاء، التي قد يقع فيها المقيم ، و التي قد تؤثر على الأداء، سوف نتناول فيما يلي الأساليب التي تحسن من تقييم و هي كما يلي:

أ-زيادة عدد وحدات أداة القياس:

عند استخدام أداة لقياس الأداء ، فمن الأفضل أن تحتوي هذه الأخيرة على أكثر من وحدة لقياس جانب من جوانب الأداء ، إذ أن زيادة عدد وحدات القياس يحد من تأثير التعريف غير الوافي كمصدر للخطأ.

ب-زيادة عدد المقيمين :

¹ ، نفس المرجع السابق

من الأفضل أن يكون هناك أكثر من شخصين لتقييم أداء الموظف ، و هذا كلما أمكن ذلك ، لان الحصول على ملاحظات عديدة حول نفس الأداء يتيح فرصة للتحقق من صدق المقيمين ، و تقليل تأثير العوامل الموقفية مثل الحالة المزاجية للمشرف .

ج-زيادة عدد مرات التقييم:

تؤدي الزيادة في عدد المرات التي يقيم فيه الأداء الى مزيد من التوافق بين بيانات التقييم، و يقلل من المشكلات المرتبطة بالعوامل الموقفية مثل: التوقيت و اثر الحالات العارضة التي تمر بالشخص الذي يتم تقييم أداءه.

د-توحيد طريقة تقييم الأداء:

إن توحيد طريقة التقييم قد تكون من أكثر الطرق أهمية في نزاهة قياس الأداء و يشمل ذلك توفير نموذج موحد لتقدير الأداء و توفير تعليمات تفصيلية و تعريفات وافية لجوانب الأداء ، و القيام بعملية التقييم في وقت واحد ، حيث يعمل توحيد قياس الأداء على تخفيض أكثر الأخطاء المرتبة على العوامل الموقفية و العوامل الفردية العارضة.¹

هـ-اختيار طريقة مناسبة للتقييم :

تختلف طرق التقييم بين التقليدية و الحديثة (المذكورة سابقا) ولا توجد طريقة أمثل في كل المواقف ، بل إن المدير الفعال هو الذي يختار الطريقة الملائمة لجانب الأداء المراد تقييمه.

و-تدريب المقيمين :

أي إخضاع المقيمين لتدريبات خاصة ، تفيدهم في التغلب على الأخطاء التي تقعون فيها أثناء تقييم أداء العمال.

8- نظام تقييم أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة:

- ان عملية تقييم الاداء تشمل جميع الموظفين المنتمين لقطاع الشباب والرياضة أيا كان مجال ومكان وتخصص عملهم، كما ان العملية تتم بشكل دوري ومستمر بهدف معرفة وتحديد التغير في مؤهلات الافراد سواء كانت تماشى مع متطلبات الوظائف او لا ،اذ يتم ذلك بهدف :
- الترقية في الدرجات - الترقية في الرتبة - منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الاداء
- منح الاوسمة التشريفية والمكافآت.

9- نموذج التقييم بالمديرية :يمكن ان يشمل نموذج التقييم عناصر عدة تتعلق بالفرد العامل ومستوى

ادائه من مواظبة وفعالية وانضباط ومبادرة وتحضير الوثائق،وهو مايعني الجوانب المتعلقة بسلوك

¹ ، أندرودي و آخرون : مرجع سابق

الفرد عند تأدية الاعمال المطلوبة منه، وايضا الجوانب الادارية المتعلقة بالانتماء والرغبة والدافعية لاداء الاعمال والقدرة على التميز في الاداء، ويمكن ان يظهر ذلك من خلال الجدول الاتي :

جدول رقم (01) : جدول التنقيط لنقطة تحسين الاداء التربوي

المواظبة	الفعالية	الانضباط	المبادرة	تحضير الوثائق	المجموع
10	06	06	08	10	40

كما تتم عملية تقييم الموظف المتربص وفق الجدول الاتي :

جدول رقم (02) : مذكرة تقييم التربص

النقطة	ممتاز	جيد	حسن جدا	حسن	فوق المتوسط	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	الوثائق البيداغوجية
06									الكراس اليومي اللوحة البيداغوجية المذكرات الفنية المشروع التربوي وثائق اخرى
04									السلوك التحكم في الفنية المنهجية المطبقة الاستعداد المبادرة
03.50									الحوار مع اللجنة ملاحظة

خلاصة:

مما سبق يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تعتبر من العمليات الهامة التي تمارسها الموارد البشرية، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المؤسسة الرياضية ابتداء من الإدارة العامة انتهاءً بالعاملين في المنشآت الرياضية، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

الفصل الثالث

متطلبات الأداء المتميز

تمهيد :

إن التفوق لا يقوم على الموارد طبيعية بل على الموارد البشرية القادرة على الإدارة الفاعلة وعلى الأداء الجاد والمتميز للعاملين وهو ما أملى ضرورة إحلال الميزة التنافسية محل الميزة النسبية، فالعنصر البشري يوفر للمنظمة مجالاً لتحقيق التميز مع أقرانها من المنظمات ويعزز موقعها التنافسي وبالتالي يجب على المجتمع والمنظمات أن تعمل على تحقيق التميز من خلال الاهتمام بالعنصر البشري حيث لا يمكن تحقيق التميز إلا من خلال تنمية الموارد البشرية.

➤ الأداء المتميز

1- ماهية الأداء المتميز:

التميز كلمة هامة ولهذا خصصت مداخل الإدارة المختلفة عبر العصور جل اهتمامها لتحديد التميز الإداري فمدخل الإدارة العلمية وضح مفهوم الكفاءة وحدده كأساس لتميز الإداري أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد أضاف البعد البشري لعملية التميز وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين و تأسيساً أضيف إلى قاموس التمييز مصطلحات عدة مثل العمل الاجتماعي، فرق العمل و جودة الحياة التنظيمية و استثمرت الجهود العلمية في مجالات تقدم مفاهيم الأداء المتميز حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال و تأثيرها المباشر على المؤسسات.¹

يعرف جون دجارندر التميز فيقول " (أيا أكن و أيا يكن ما أفعله شريطة أن يكون اشتغالي منصباً على نشاط مقبول اجتماعياً فإن ضرباً من التميز سيكون قاب قوساً مني)".²

ومنه يمكننا في الأخير إعطاء تعريفاً شاملاً (يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من التفرغ من أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة و تفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بصفات التي تميز المؤسسة و تبرزها و ترفع شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى.³

2- المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز:

يتضح من المعلومات السابقة أن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفير المقومات التالية⁴:

أولاً: بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:

- رسالة المنظمة
- الرؤية المستقبلية للمنظمة و تصوراتها عن طبيعة الخدمات و المنتجات التي تبرز في توفيرها و تميز بها عن المنافسين
- الأهداف الإستراتيجية التي الإدارة على تحقيقها.

ثانياً: منظومة متكاملة من سياسات التي تحكم و تنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بالمسؤوليات الأداء إلى قواعد و أسس لاتخاذ القرارات.

ثالثاً: هياكل تنظيمية مرنة و متناسبة مع متطلبات الأداء و قابلة للتعديل و التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية تتميز بدرجات أعلى من لا مركزية وعمق استخدامها لتقنيات الاتصال.

¹ زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص323.

² جون دجارندر، التميز المؤهبة والقيادة، ترجمة محمد رضوان، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1989، ص175.

³ زكريا الدوري، الغدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2010، ص323.

⁴ علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص26-27.

رابعاً: نظام متطور لتأكد جودة الشاملة محدد آليات تحليل العمليات و أساس تحديد مواصفات جودة و معدلات السماح فيها و آليات رقابة و ضبط الجودة و مدخل تصحيح انحرافات الجودة.

خامساً: نظام معلومات متكامل يضم آليات رصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصدرها و وسائل تجميعها و قواعد معالجتها فضلا عن قواعد و آليات توظيفها بدعم اتخاذ قرارات .

سادساً: نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين قواعد و آليات لتخطيط و استقطاب و تكوين موارد بشرية و تنميتها و توجيه أدائها كما يتضمن قواعد و آليات تقويم الأداء و أساس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء

سابعاً: نظام إدارة الأداء يتضمن قواعد تحديد الأعمال و الوظائف للتنفيذ عمليات المنظمة و أساس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته و مستوياته و قواعد توجيه ومتابعة الأداء و تقويم الإنجازات و النتائج .

ثامناً: نظام متكامل لتقييم أداء فردي و جماعي و فريق العمل و أداء مؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بقياس إلى الأهداف و معايير الأداء المقرر.

تاسعاً: قيادة فعالة تتولى وضع الأساس و المعايير و توفير المقومات التنفيذية السليمة لخطط و برامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق الأداء المتميز.

3- نظريات الأداء المتميز:

لقد مر الأداء المتميز بعدة نماذج و بنظريات منذ دخول الإستراتيجية و فيما يلي أهم و أبرز المدارس والنظريات

3-1- نظرية البحث عن الإمتياز (Peter and Waterman):

ظهر كتاب البحث عن الامتياز للباحثين بيتر و وترمان لتوضيح فكرة مفادها أن هناك شركات ناجحة و متميزة بناء على معايير محدودة وهذه الشركات التي أجري عليها البحث قد تميزت عن غيرها بعناصر أو محددات أو أبعاد يجب إظهارها فقد أجري البحث على 62 شركة أمريكية و توصلنا في الأخير على مجموعة صفات تميز بها هذه الشركات و التي أدت إلى تمييزها.¹

و تنقسم هذه الصفات بدورها إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة و هذه المعتقدات هي²:

- ضرورة خلق مناخ عمل مناسب لأداء الفرد لعمله يسمح له بالاستمتاع به.
- اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم و تقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
- الاعتقاد بأن الأفراد يمكن أن يكونوا مبتكرين و متحملين للمخاطر بدون تعرضهم للعقاب عند الفشل.

¹ ابراهيم عبد اللطيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، ط1، دون ذكر بلد النشر، 1994، ص536-537.

² بلكبير بومدين فؤاد بوفطيمة: ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، مارس 2005.

- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفصيل .
- ضرورة الاهتمام بالعاملين و رد الاعتبار لهم كأدميين لهم مشاعر و أحاسيس تحكم سلوكهم و تصرفاتهم .
- تشجيع الاتصال الغير رسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات .
- الاعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي و تحقيق الأرباح كهدفين إستراتيجيين للمنظمة.
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين و ليس مجرد مخططين.
- الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها و معدة و المؤيدة من الإدارة العليا.

3-2- نظريات كل من Deal and Kennedy حول الأداء لثمانى شركات :¹

ليها ثقافات قوية، وقد تم تحديد مجموعة من خصائص للثقافة القوية على النحو التالي:

- إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة بشكل واسع.
- تركيز الاهتمام بالأفراد باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس و المراسيم و الاحتفالات بالمناسبات الخاصة بالمنظمة.
- تحديد الأفراد و تكريمهم.
- إرساء قواعد غير رسمية لسلوك.
- انتشار قيم تنظيمية مشتركة وقوية.
- وضع معايير أداء مرتفع لديها ميثاق محدد وواضح للجميع.

3-3- نظرية Gallagher et Al :

طرح Gallagher et Al فكرة مفادها أن أداء المنظمة ونجاحها مشتق من قوة ثقافة السوق

حيث يفترض أن الثقافة تؤثر على كل شئى يمكن إنجازه وقدم فكرة هرم ثقافة المنظمة القائم على ما يلي²:

- يتألف الهرم من ثقافة التفوق في السوق و قيمة التفوق للزبون والتفوق بالربحية كمستويات لذلك الهرم
- اعتماد هذا حالة ثقافة التنوع و قيمتها أساس و القاعدة مقارنة مرجيه المنظمة في بيئة المنافسة وبقطاعها العام و الخاص الدولي و المحلي الحالي و المستقبلي.
- تدخل الوعي بالمستقبل البعيد الأمد و التخطيط الإستراتيجي و اعتباره كأداة حاكمة موجهة لعملية تحويل ثقافة التفوق.

3-4- نظرية Stamm : نظر Stamm إلى الدور الحيوي للثقافة كونها تمثل إحدى الفضاءات

الأساسية في المنظمات المبدعة تتفاعل وفق آليات التنوع مع فضاء الإبداع المتمثلة في التصور و الإستراتيجية و

¹ بلكبير بو مدين فؤاد بوظفيمة، مرجع سابق .

² نعيمة عباس الخافجي ، الغدارة الإستراتيجية المدخل ومفاهيم و العمليات، دار الثقافة، الطبعة 1 ، عمان، 2004، ص49-50.

القيادة و العمليات و بيئة العمل المادية و يتجلى دور ثقافة المنظمة في مزاج مختلف الثقافات و خصائصها و أبعادها تحت مظلة الفسيفساء الثقافية وهذا يعني اعتماد فلسفة التنوع، التكامل، التكيف، والتركيز في إدارة ثقافة المنظمة وهو ما يقود إلى تحقيق النجاح و التميز سواء المتوقع أو المحقق.¹

3-5- النظرية الأوروبية لإدارة الأداء المتميز:

تقوم هذه النظرية على قاعدة أساسية بفكرة الجودة الشاملة حيث نبعت من فاعلية الإتحاد الأوروبي من إدارة الجودة الذي نشأ عام 1988 تتبلور فلسفة هذه النظرية في أن نتيجة التميز في الأداء من خدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من عاملين و غيرهم إنما تحدّد نتيجة كفاءة القيادة التي تقوم بصياغة و توجيه الإستراتيجيات و السياسات و الموارد البشرية و تدير العوامل المختلفة كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في تطوير و في إطار عرض الروابط بين السبب و النتيجة بوضوح فالنظرية الأوروبية للتميز في الأداء تقدّم الإطار العام الشامل لتخطيط سير عمليات التي من خلالها تدار الشركات الناجحة حيث تنطلق من القيادة الفعالة مروراً بإدارة الأفراد و رضاهم و سياسات و الإستراتيجيات المتبعة اتجاههم و كذلك عن طريق التشغيل و العمليات وصولاً إلى رضا العملاء و التأثير في المجتمع.²

3-6- النظرية الأمريكية Baldrige:

يعد مالكوم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية الذي خصص جائزة باسمه تم قرارها بشكل قانوني عام 1987، بحث تمنح لشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجية³. و تمثل النظرية الأمريكية أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في أجزاء عمليات التقييم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير و الأدوات و نظم القياس التي تحتويها النظريات كإطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة و هدفها و متطلباتها تحقيقها بشكل يمكن للشركات أن تتبناه و تطبقه لديها كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقدم نشاط منظمات الأعمال و ثانية تخاطب المنظمة التعليمية و الثالثة تناسب المنظمات العاملة في المجال الصحي.⁴

و تتمحور مفاهيم وقيم لهذه النظرية بتوجهات الرئيسية التالية⁵:

- القيادة ذات الرؤية
- التمييز المستمد من رغبات العملاء
- الرشاقة التنظيمية
- التركيز على المستقبل

¹ نعيمة عباس الخافجي ، مرجع سابق ، ص53.

² دافيد لاسكال روي ياكوك، قمة الأداء، ترجمة عبد الرحمان توفيق، دار الطباعة المتميزة، القاهرة، 1998، ص33.

³ عمر وصفي عقيلي، مدخل عن المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص183.

⁴ بومدين يوسف: دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 125-126.

⁵ علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص44-45.

- الإدارة تهدف إلى الإبداع و الابتكار
- استثمار الحقائق
- استشعار المسؤولية العامة و المواطنة
- التركيز على النتائج و خلق القيمة
- انتهاج مدخل النظم في التركيز و الإدارة
- التعلم الشخصي و التنظيمي
- تقدير العاملين و الشركاء.

3-7- النظرية اليابانية لإدارة التميز في الأداء (Deming):

ارتباط اسم (ويليان ديمينق) بحركة الجودة في اليابان من الأربعينيات من القرن الماضي الذي يصب اهتمامه على أهمية الرقابة الإحصائية بجودة العمل و الإنتاج و تشتمل النظريات اليابانية على 14 مبدأ تشكل في مجموعها إطارا عاما يمكن للمنظمة الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها و الشعار الذي انطلق منه هو: أن العنصر البشري في العمل هو الأساس و محور الاهتمام

خلاصة :

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحيد لدى البعض، وفي بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز .

الجانب التطبيقي

الفصل الأول

منهجية البحث

تمهيد

يستعمل المنهج العلمي قصد الحصول على المعرفة السليمة، والوصول بالبحث إلى حقيقة علم من العلوم، ويعتبر استخدامه في المجال الرياضي بالخصوص أداة للحصول على المعلومات والمعارف الحديثة والنافعة والحقائق التي تخص هذا المجال، والتي تحقق للبحث ضمان إمكانية تطوير القدرات الإنسانية. يتناول هذا الفصل منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث لمناقشة ورصد حدودها، من خلال تعيين مجتمعها وكيفية وأسباب اختيار العينة ، و أهم خصائصها في ضوء متغيرات أفرادها، ثم يتم استعراض أداة الدراسة المستخدمة وكيفية بنائها في جمع المعلومات، والبيانات اللازمة ويحدد الإجراءات التي قام بها للتأكد من صدقها وثباتها ، وأخيرا يتطرق إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

1. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة الخطوة الأولى في أي دراسة ميدانية بقصد الإلمام بموضوع البحث حتى تتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها ، وتهدف الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها إلى الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب المشكلة المعالجة لبحثنا.

واعتبارا لكون الموضوع المقترح للدراسة هو امتداد لدراسات سابقة ومشابهة لهذا الموضوع، ولكونه له من أهمية ما يجعله جديرا بالاهتمام في تناوله من خلال مختلف مؤشرات ذات الأبعاد الهادفة إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح، للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة للبحث، وكذا التعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه والبدء في وضع النقاط الأولى لتخطيط البحث (الاهداف، الاطار وظروف البحث).

ولقد تم الاتصال بمديرية الشباب والرياضة، وكذلك الدوائن التابعين لها -ديوان المركب المتعدد الرياضات وديوان مؤسسات الشباب- لولاية المسيلة من اجل اخذ المعلومات عن عدد المدراء ورؤساء المصالح او المشرفين عن عملية التقييم بهذه المؤسسات الرياضية لهدف استطلاعي، الغرض منه التعرف على دور نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الاداء المتميز.

2. الدراسة الاساسية:

2-1 - المنهج المتبع:

إن اختيار المنهج المتبع يتم وفق طبيعة الموضوع المدروس، إذ يتم استخدام المنهج الوصفي والذي يسمح بتحديد أبعاد الظاهرة وتطورها وهذا من أجل معرفة دقيقة ومفصلة لمختلف عناصر الظاهرة بغرض الفهم الأفضل لها

و يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية¹.

2-2 - المجتمع وعينة البحث :

- **مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث في كل من في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والدوائن التابعين لها - ديوان المركب المتعدد الرياضات وديوان مؤسسات الشباب.

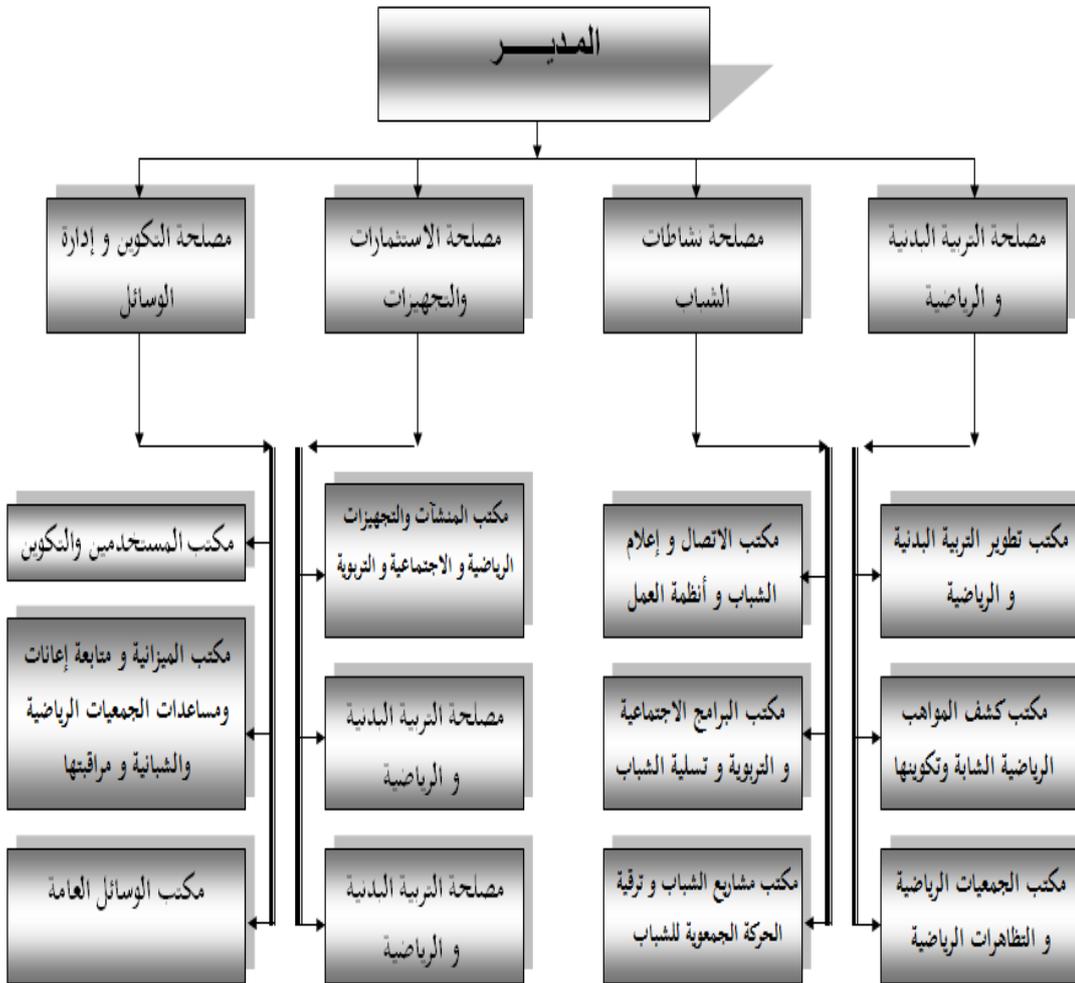
✓ مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة : هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم

الإداري الجديد سنة 1984 وباشرت أعمالها في بداية 1985 وبعد سنتين أي في 01

¹ حسان محمد الحسين، عبد المنعم الحسين: طرق البحث الاجتماعي، بغداد، 1981، ص 157.

جانفي 1987 أعيدت هيكله مصالح الولاية، وأصبحت تشمل أقسام ومصالح ، حيث التحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، وأصبحت تشمل مصلحة الشباب والرياضة ، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم : 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة و الرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم : 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب و الرياضة.

* الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة :



الشكل رقم (01) : الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة

- عينة البحث: تم المسح الشامل لمجتمع البحث ، نظرا لقلّة عدد الأفراد اللذين يقومون بعملية التقييم وهذا راجع لطبيعة الموضوع المدروس ، وهو تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية بولاية المسيلة.

2-3- مجالات البحث :

- أ- بشري : تمثل عدد المبحوثين في 17 فرد (3 مدرء - 14 رئيس مصلحة)
 ب- مكاني : مديرية الشباب والرياضة، وكذلك - ديوان المركب المتعدد الرياضات وديوان مؤسسات الشباب - لولاية المسيلة

ت- زماني : أجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية من 20 أبريل 2019 إلى 27 ماي 2019 .

2-4- متغيرات البحث:

1. المتغير المستقل: هو العامل الذي يتناوله الباحث بالتغير للتحقق من علاقته بالمتغير التابع موضوع الدراسة.

المتغير المستقل في دراستنا هو تقييم أداء الموارد البشرية.

2. المتغير التابع: هو الظاهرة التي توجد وتختفي أو تتغير حينما يطبق الباحث المتغير المستقل أو بديله¹.

المتغير التابع في دراستنا هو تحقيق متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

2-5- أدوات الدراسة:

- الاستبيان: مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، ويتم وضعها في استمارة ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها ولكنها غير مدعمة بحقائق.

- إجراءات التطبيق الميداني :

القيام بتصميم أسئلة الاستبيان حسب (التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة) وهذا انطلاقا من الجانب النظري بعد ذلك تم توزيع هذه الاستمارات على مديري ورؤساء المصالح والمكاتب بالمؤسسات

حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسي: مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 57.¹

الرياضية مع شرح ما نود أن نتوصل إليه ,وقمنا بجمع استمارات الاستبيان وقراءة الإجابات ,ثم تطرقنا إلى عملية جمع و فرز الإجابات وتحليل نتائج الأسئلة التي طرحناها في هذه الاستمارة ,بحيث قمنا بوضع جدول لكل سؤال والذي يتضمن العدد والنسبة،و الغرض من كل سؤال وتوضيح ذلك بدوائر نسبية .وفي الأخير قمنا بعرض الاستنتاج والذي نوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

2-6- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

هناك شروط معيارية يجب مراعاتها خلال انجاز الاختبارات وفقا للأسس العلمية الصحيحة والمتمثلة في:

1. معامل الصدق:

تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقاييس والاختبارات وهو يتعلق أساسا بنتائج الاختبار¹.

2. الصدق الظاهري:

لقد رأى الباحث أن الصدق الظاهري هو أحسن طريقة لاستخراج درجة صدق القياس، حيث يتم هذا النوع من الصدق على أساس ملاحظة القياس ومحتوياته.

وباستخدام طريقة استطلاع آراء المحكمين فقد قمنا بعد إعدادنا لاستمارة الاستبيان مرفقة بالفرضيات والإشكالية بعرضها على دكاترة مشهود لهم بالخبرة في ميدان البحث العلمي ، وقد أجمعوا على صدق الاستبيان في هذه الدراسة ويحقق الغرض الذي وضع من أجله، وقد تم اعتماد الأسئلة التي وافق عليها الأساتذة المحكمين - أنظر الملحق رقم (01) -

- الوسائل الإحصائية: استجابة لطبيعة البحث استعنا في هذه الدراسة بوسيلة إحصائية واحدة لحساب نسب التكرارات في الإجابات وهذا من أجل تحويل المعلومات الكيفية إلى معلومات كمية لتصبح أكثر دقة ومصداقية وهذه الوسيلة هي:

$$س = \frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{المجموع العام للعينة}}$$

س = النسبة المئوية.

¹ محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين رضوان: القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، مصر، 1996، ص321.

الخلاصة:

نظرا لطبيعة مشكلة بحثنا الحالي قمنا بالتعريف بالبحث والمنهج المتبع وهو المنهج الوصفي وإجراءاته في هذا الفصل فطرحنا من خلال مشكلتنا معتمدين في ذلك على المعاينة الميدانية لأجل تثمينها قمنا بدراسة استطلاعية للتأكد من أن المشكلة موجودة فعلا كذا عرجنا على المجال المكاني و الزماني وبيننا المجتمع الأصلي للبحث وعينة البحث وخصائصها وكيفية اختيارها وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة ، كما تطرقنا لصدق وثبات الاختبار ويعتبر هذا الفصل بمثابة الدليل والمرشد الذي يحاول الوقوف معنا على أرض الواقع مع بحثنا هذا.

الفصل الثاني

تحليل و مناقشة نتائج الاستبيان

عرض وتحليل النتائج :

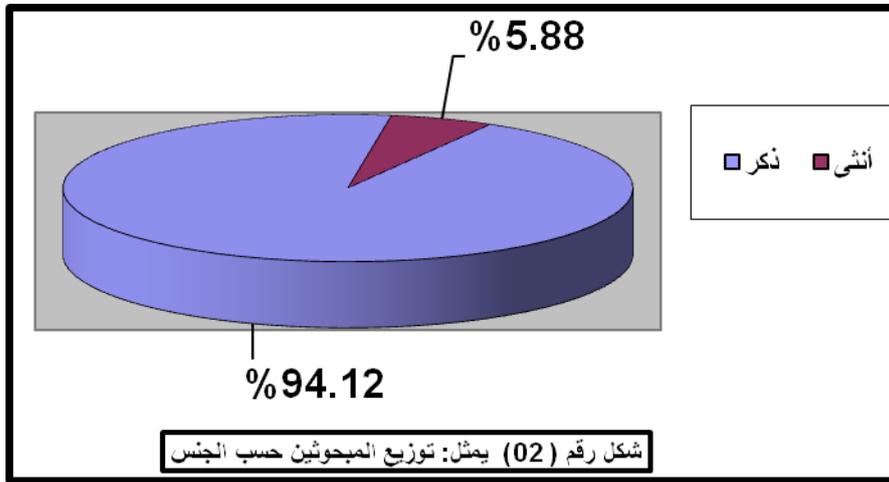
1-1: عرض النتائج الخاصة بالمعلومات الشخصية

السؤال رقم (01) : حول الجنس.

الغرض من السؤال : تحديد المبحوثين حسب الجنس.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
% 94.12	16	ذكر
% 5.88	01	أنثى
% 100	17	المجموع

الجدول رقم (03) يوضح: توزيع المبحوثين حسب الجنس.

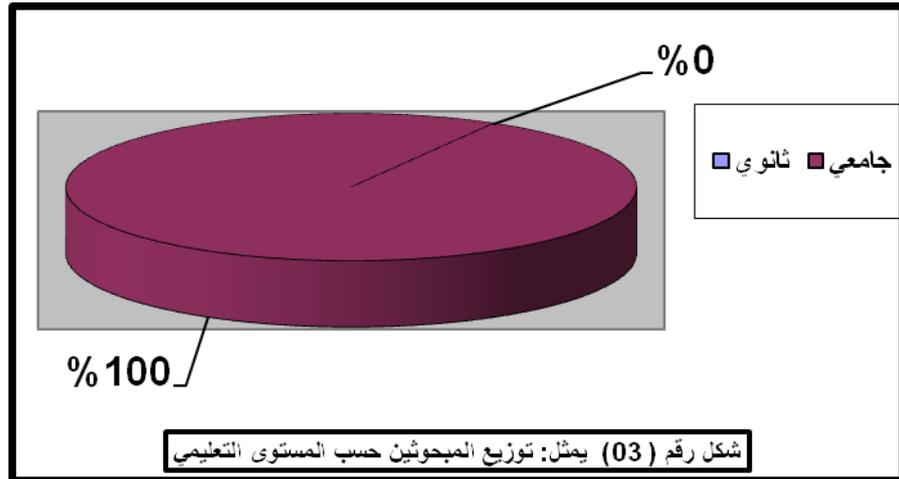


انطلاقاً من النسب المئوية الموجودة في الجدول يتضح أن العنصر "ذكر" يمثل %94.12 من مجتمع البحث ، إلا أنها لا تخلوا من العنصر النسوي حيث تمثلت النسبة في %5.88 من مجتمع البحث. السؤال رقم(02) : حول المستوى التعليمي.

الغرض من السؤال : تحديد المستوى التعليمي للمبحوثين.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
% 00	00	ثانوي
% 100	17	جامعي
% 100	17	المجموع

الجدول رقم (04) يوضح: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.



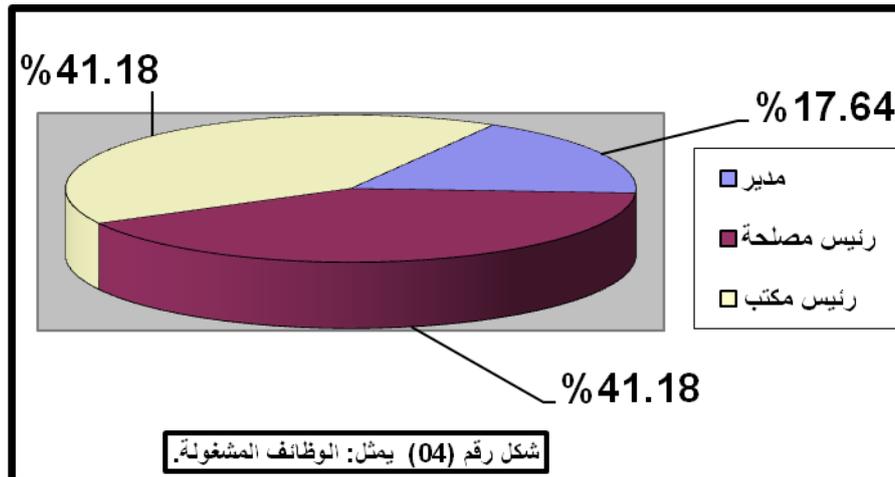
انطلاقاً من النسب المئوية الموجودة في الجدول يتضح أن المستوى التعليمي لمجتمع البحث كان 100% مستوى جامعي. وانعدام المستوى الثانوي.

السؤال رقم (03) : حول الوظيفة المشغولة.

الغرض من السؤال : معرفة المستويات الإدارية.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
% 17.64	03	مدير
% 41.18	07	رئيس مصلحة
% 41.18	07	رئيس مكتب
% 100	17	المجموع

الجدول رقم (05) يوضح: الوظيفة المشغولة.



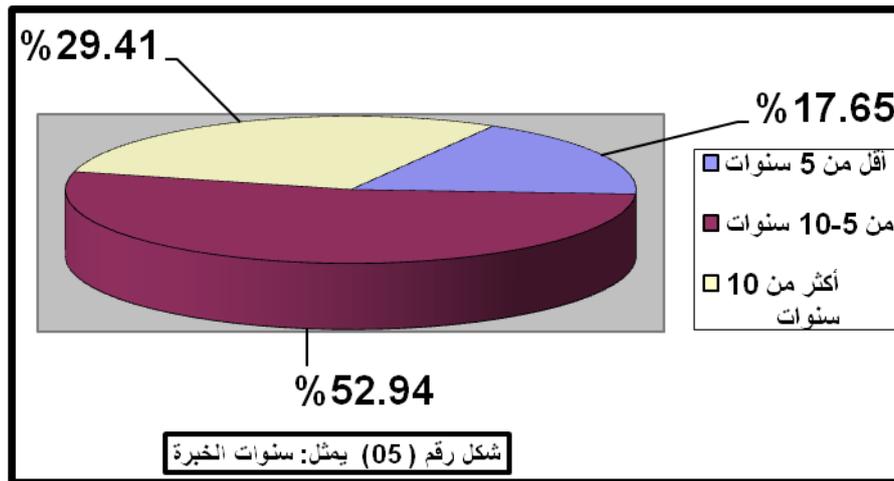
نلاحظ أن تقسيم المستويات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة ، جاء وفق ما يلي: انطلاقاً من المدير بنسبة 17.64% مروراً برؤساء المصالح بنسبة 41.18% وكذلك نسبة 41.18% من رؤساء المكاتب من مجتمع البحث.

السؤال رقم (06) : حول سنوات الخبرة.

الغرض من السؤال : معرفة سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
17.65 %	03	أقل من 5 سنوات
52.94 %	09	من 05 – 10 سنوات
29.41 %	05	أكثر من 10 سنوات
100 %	17	المجموع

الجدول رقم (06) يوضح:سنوات الخبرة.



ويتضح لنا من نتائج الجدول أن نسبة 52.94% تمثل من 5 – 10 سنوات خبرة ، وتأتي نسبة 29.41% تمثل أكثر من 10 سنوات خبرة ، في حين نجد ان نسبة 17.65% فقط للخبرة الاقل من 50 سنوات.

2-1: عرض النتائج الخاصة بمعلومات البحث

1-2-1: عرض وتحليل أسئلة المحور الاول والمتعلقة بالفرضية الأولى

والتي صيغت على النحو التالي: وضوح هدف تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات

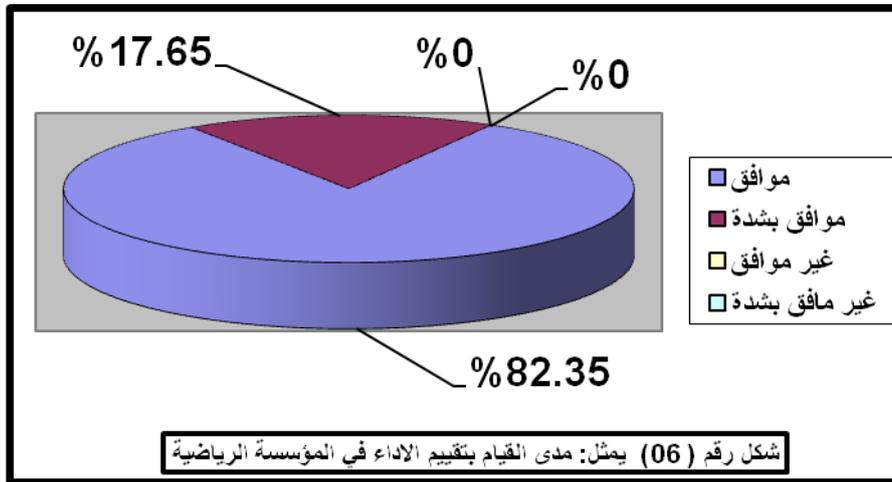
الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

السؤال (01): تقومون في مؤسستكم بتقييم أداء الموارد البشرية.

الغرض من السؤال : معرفة مدى القيام بتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
82.35 %	14	موافق
17.65 %	03	موافق بشدة
00 %	00	غير موافق
00 %	00	غير موافق بشدة
100 %	17	المجموع

الجدول رقم (07) يوضح: مدى القيام بتقييم الاداء في المؤسسة الرياضية.



تحليل ومناقشة النتائج:

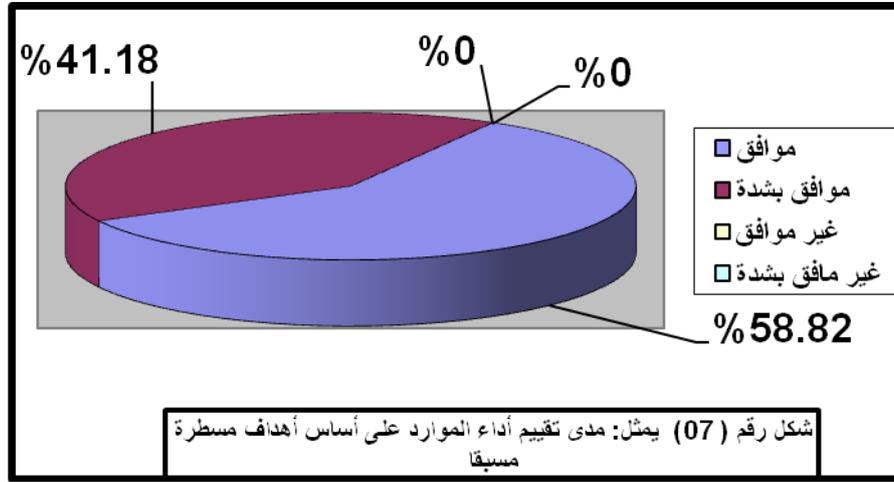
من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 82.35 % أجابت بموافق ، ونسبة 17.65 % أجابت بموافق بشدة ، وهي ماثلة نسبة 100 % بين موافق وموافق بشدة . ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن كل المؤسسات الرياضية تقوم بعملية تقييم أداء الموارد البشرية ، ودليل ذلك أن نسبة 100 % أجابت بموافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 00 % في كل من غير موافق وغير موافق بشدة.

السؤال (02): يتم تقييم اداء الموارد البشرية على أساس أهداف مسطرة مسبقا.

الغرض من السؤال : معرفة مدى تقييم أداء الموارد البشرية على أساس أهداف مسطرة مسبقا.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
58.82 %	10	موافق
41.18 %	07	موافق بشدة
00 %	00	غير موافق
00 %	00	غير موافق بشدة
100 %	17	المجموع

الجدول رقم (08) يوضح: مدى تقييم أداء الموارد البشرية على أساس أهداف مسطرة مسبقا.



تحليل ومناقشة النتائج:

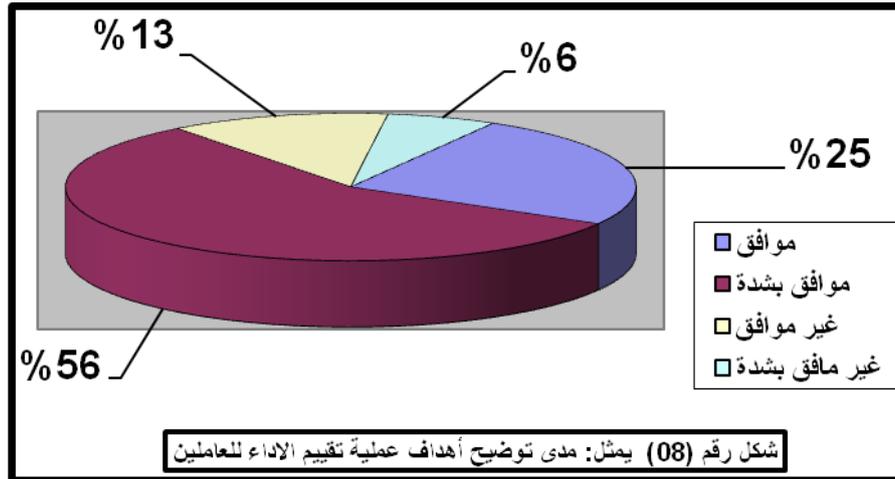
من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 58.82% أجابت بموافق ، ونسبة 41.18% أجابت بموافق بشدة ، وهي ماتمثل نسبة 100% بين موافق وموافق بشدة . ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن تقييم أداء الموارد البشرية يتم على أساس أهداف مسطرة مسبقا ، ودليل ذلك أن نسبة 100% أجابت بموافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 00% في كل من غير موافق وغير موافق بشدة.

السؤال (03): يتم توضيح أهداف عملية تقييم الاداء للعاملين.

الغرض من السؤال : معرفة مدى توضيح أهداف عملية تقييم الاداء للعاملين.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
موافق	04	25%
موافق بشدة	09	56.25%
غير موافق	02	12.5%
غير موافق بشدة	01	6.25%
المجموع	17	100%

الجدول رقم (09) يوضح: مدى توضيح أهداف عملية تقييم الاداء للعاملين.



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 56.25% أجابت بموافق بشدة ، ونسبة 25% أجابت بموافق ، وهي ماثمثلة نسبة 81.25% بين موافق بشدة وموافق في حين 12.5% أجابت بغير موافق ، ونسبة 6.25% أجابت بغير موافق بشدة ، وهي ماثمثلة نسبة 18.75% بين غير موافق وغير موافق بشدة .

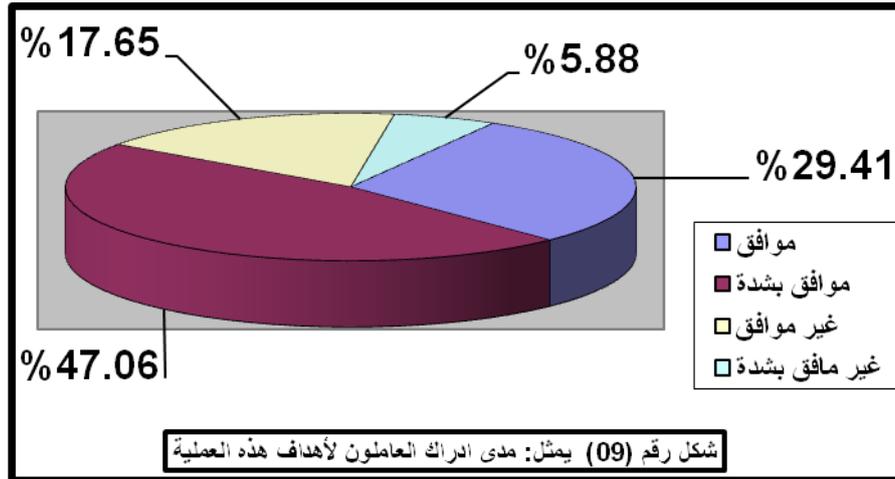
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أنه يتم توضيح أهداف عملية تقييم الأداء للعاملين، ودليل ذلك أن نسبة 81.25% أجابت موافق بشدة وموافق في حين أن نسبة 18.75% أجابت بغير موافق وغير موافق بشدة .

السؤال (04): يدرك العاملون أهداف هذه العملية.

الغرض من السؤال: معرفة مدى ادراك العاملون لأهداف هذه العملية.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
موافق	05	29.41%
موافق بشدة	08	47.06%
غير موافق	03	17.65%
غير موافق بشدة	01	5.88%
المجموع	17	100%

الجدول رقم (10): يوضح: مدى ادراك العاملون لأهداف هذه العملية.



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 47.06% أجابت بموافق بشدة ، ونسبة 29.41% أجابت بموافق ، وهي مائتة نسبة 76.47% بين موافق بشدة وموافق في حين 17.65% أجابت بغير موافق ، ونسبة 5.88% أجابت بغير موافق بشدة ، وهي مائتة نسبة 23.53% بين غير موافق وغير موافق بشدة .

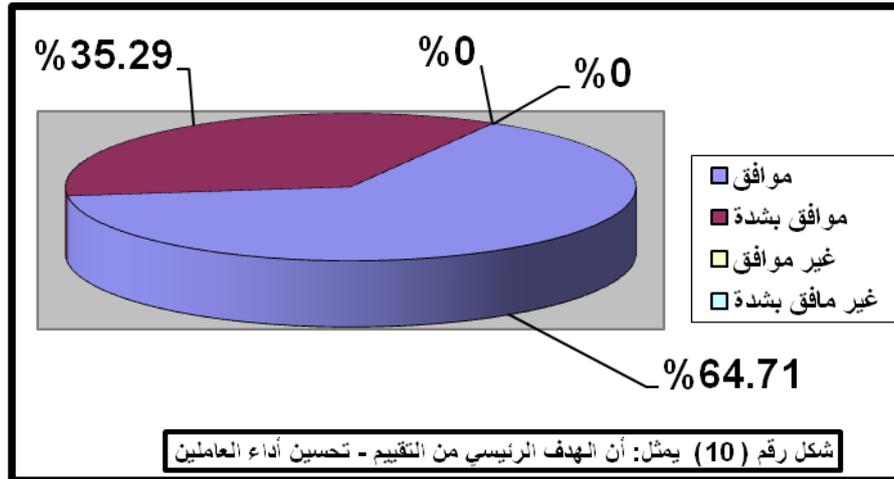
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن العاملون يدركون عملية التقييم ، ودليل ذلك أن نسبة 76.47% أجابت موافق بشدة وموافق في حين أن نسبة 23.53% أجابت بغير موافق وغير موافق بشدة.

السؤال (05): الهدف الرئيسي من تقييم الاداء ، تحسين أداء العاملين.

الغرض من السؤال : معرفة أن الهدف الرئيسي من التقييم - تحسين أداء العاملين.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
64.71%	11	موافق
35.29%	06	موافق بشدة
00%	00	غير موافق
00%	00	غير موافق بشدة
100%	17	المجموع

الجدول رقم (11) يوضح: أن الهدف الرئيسي من التقييم - تحسين أداء العاملين.



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 64.71% أجابت بموافق ، ونسبة 35.29% أجابت بموافق بشدة ، وهي ماثمثلة نسبة 100% بين موافق وموافق بشدة .
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن الهدف الرئيسي من عملية تقييم أداء الموارد البشرية هو تحسين أداء العاملين، ودليل ذلك أن نسبة 100% أجابت بموافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 00% في كل من غير موافق وغير موافق بشدة.

السؤال (06): يتم حساب العلاوات والمكافآت في تقييم أداء العاملين لإعطاء دافعية

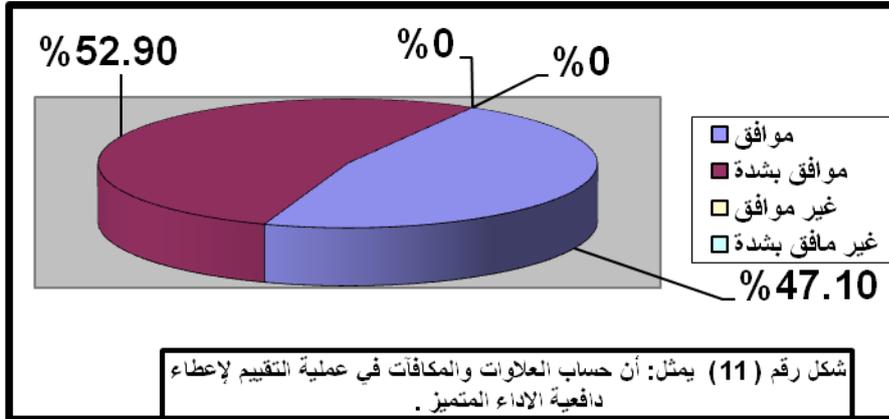
نحو الاداء المتميز.

الغرض من السؤال : معرفة أن حساب العلاوات والمكافآت في تقييم أداء العاملين لإعطاء دافعية

نحو الاداء المتميز.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
47.10%	08	موافق
52.90%	09	موافق بشدة
00%	00	غير موافق
00%	00	غير موافق بشدة
100%	17	المجموع

الجدول رقم (12) يوضح: أن حساب العلاوات والمكافآت في تقييم أداء العاملين لإعطاء دافعية



نحو الاداء المتميز.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 47.10% أجابت بموافق ، ونسبة 52.90% أجابت بموافق بشدة ، وهي ماتمثل نسبة 100% بين موافق وموافق بشدة .
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج انه يتم حساب العلاوات والمكافآت في تقييم أداء العاملين لإعطاء دافعية نحو الاداء المتميز ، ودليل ذلك أن نسبة 100% أجابت بموافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 00% في كل من غير موافق وغير موافق بشدة .

السؤال (07): يتم الكشف عن الاحتياجات التدريبية في تقييم أداء العاملين لأجل تحقيق متطلبات

الاداء المتميز ؟

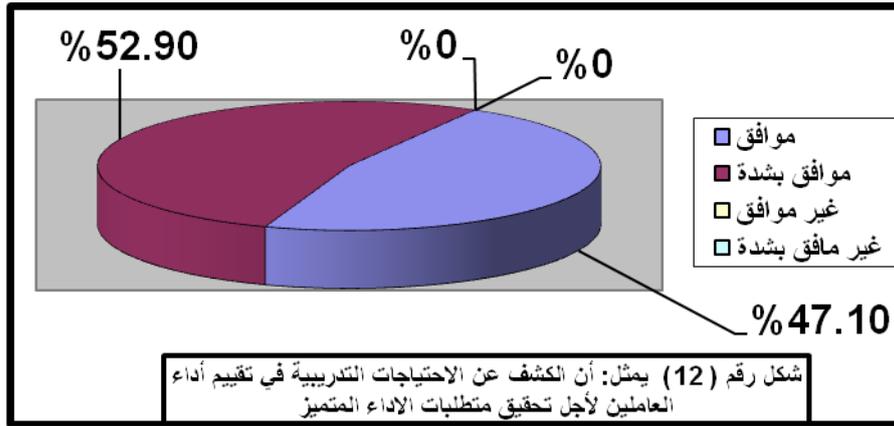
الغرض من السؤال : معرفة أن الكشف عن الاحتياجات التدريبية في تقييم أداء العاملين لأجل

تحقيق متطلبات الاداء المتميز .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
47.10%	08	موافق
52.90%	09	موافق بشدة
00%	00	غير موافق
00%	00	غير موافق بشدة
100%	17	المجموع

الجدول رقم (13) يوضح: أن الكشف عن الاحتياجات التدريبية في تقييم أداء العاملين لأجل

تحقيق متطلبات الاداء المتميز .



تحليل ومناقشة النتائج:

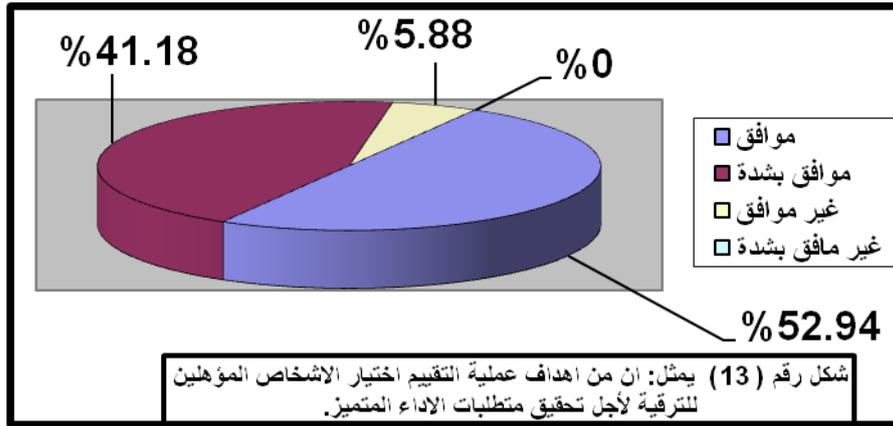
من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 47.10% أجابت بموافق ، ونسبة 52.90% أجابت بموافق بشدة ، وهي ماثمثلة نسبة 100% بين موافق وموافق بشدة .
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أنه يتم الكشف عن الاحتياجات التدريبية في تقييم الأداء لأجل تحقيق متطلبات الأداء المتميز ، ودليل ذلك أن نسبة 100% أجابت بموافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 00% في كل من غير موافق وغير موافق بشدة .

السؤال (08): من أهداف تقييم أداء العاملين اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية لأجل تحقيق متطلبات الأداء المتميز؟

الغرض من السؤال : معرفة أن من أهداف تقييم أداء العاملين اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية لأجل تحقيق متطلبات الأداء المتميز.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
موافق	09	52.94%
موافق بشدة	07	41.18%
غير موافق	01	5.88%
غير موافق بشدة	00	00%
المجموع	17	100%

الجدول رقم (14) يوضح: أن من أهداف تقييم أداء العاملين اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية لأجل تحقيق متطلبات الأداء المتميز.



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 52.94% أجابت بموافق ، ونسبة 41.18% أجابت بموافق بشدة ، وهي ماثمثلة نسبة 94.12% بين موافق وموافق بشدة . في حين ان 5.88% أجابت بغير موافق ، ونسبة 00% أجابت بغير موافق بشدة ، وهي ماثمثلة نسبة 5.88% بين غير موافق وغير موافق بشدة .

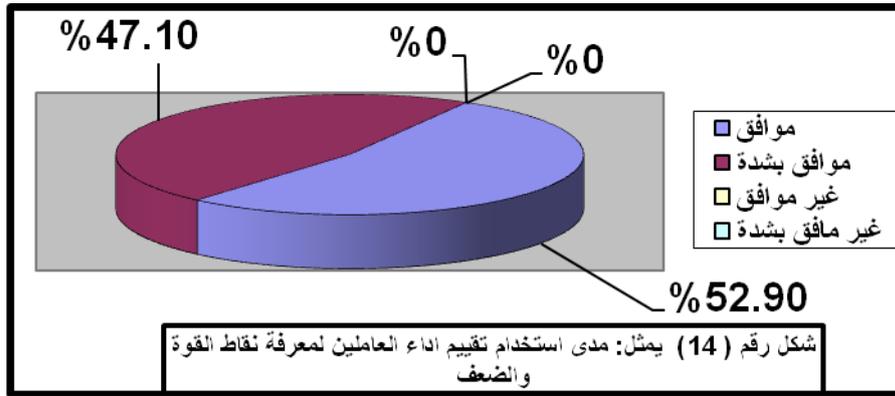
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أنه من بين أهداف عملية تقييم أداء العاملين اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية لأجل تحقيق متطلبات الاداء المتميز ، ودليل ذلك أن نسبة 94.12% أجابت موافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 5.88% أجابت بغير موافق.

السؤال (09) : يتم استخدام تقييم أداء العاملين لمعرفة نقاط القوة والضعف ؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى استخدام تقييم أداء العاملين لمعرفة نقاط القوة والضعف .

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
موافق	09	52.90%
موافق بشدة	08	47.10%
غير موافق	00	00%
غير موافق بشدة	00	00%
المجموع	17	100%

الجدول رقم (15) يوضح: مدى استخدام تقييم أداء العاملين لمعرفة نقاط القوة



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 52.90% أجابت بموافق ، ونسبة 47.10% أجابت بموافق بشدة ، وهي ماثمثلة نسبة 100% بين موافق وموافق بشدة . ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج انه يتم استخدام تقييم أداء العاملين لمعرفة نقاط القوة والضعف، ودليل ذلك أن نسبة 100% أجابت بموافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 00% في كل من غير موافق وغير موافق بشدة .

السؤال (10): يلاحظ وجود تحسن في أداء العاملين الذين يخضعون لدورات تدريبية؟

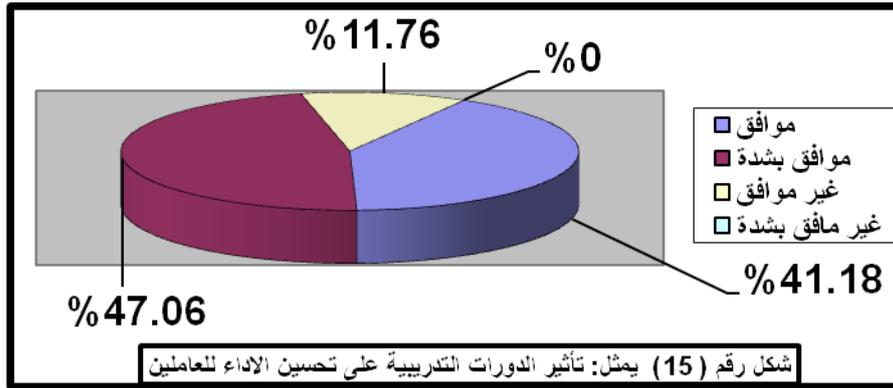
الغرض من السؤال : معرفة تأثير الدورات التدريبية في معالجة نقاط الضعف عند العاملين لتحسين

أدائهم.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
41.18%	07	موافق
47.06%	08	موافق بشدة
11.76%	02	غير موافق
00%	00	غير موافق بشدة
100%	17	المجموع

الجدول رقم (16) يوضح: تأثير الدورات التدريبية في معالجة نقاط الضعف عند العاملين

لتحسين أدائهم.



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 41.18% أجابت بموافق ، ونسبة 47.06% أجابت بموافق بشدة ، وهي ماثمثلة نسبة 88.24% بين موافق وموافق بشدة . في حين ان 11.76% أجابت بغير موافق ، ونسبة 00% أجابت بغير موافق بشدة ، وهي ماثمثلة نسبة 11.76% بين غير موافق وغير موافق بشدة .

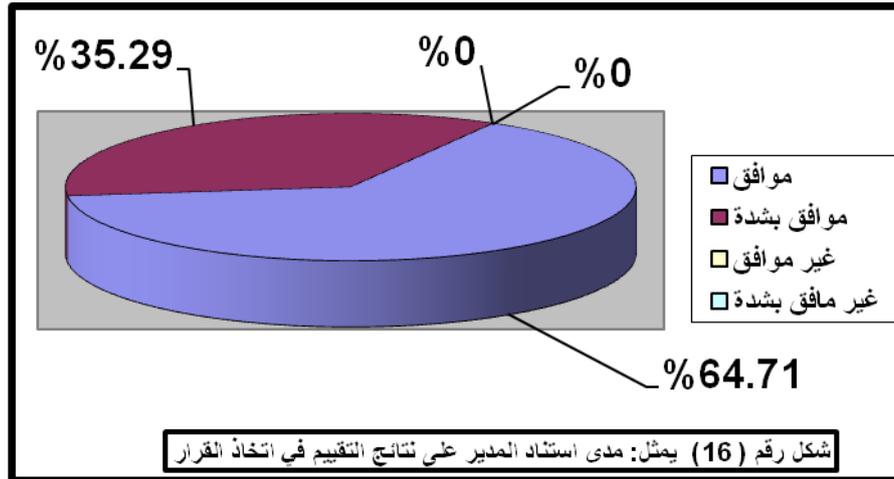
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أنه يلاحظ وجود تحسن في أداء العاملين الذين يخضعون لدورات تدريبية، ودليل ذلك أن نسبة 88.24% أجابت موافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 11.76% أجابت بغير موافق.

السؤال (11): يستند المدير على نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الادارية.

الغرض من السؤال : معرفة مدى استناد المدير على نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الادارية.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
موافق	11	64.71%
موافق بشدة	06	35.29%
غير موافق	00	00%
غير موافق بشدة	00	00%
المجموع	17	100%

الجدول رقم (17) يوضح: مدى استناد المدير على نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الادارية.



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 64.71% أجابت بموافق ، ونسبة 35.29% أجابت بموافق بشدة ، وهي ماتمثل نسبة 100% بين موافق وموافق بشدة . ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن المدير يستند في اتخاذ القرارات الادارية على نتائج التقييم، ودليل ذلك أن نسبة 100% أجابت بموافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 00% في كل من غير موافق وغير موافق بشدة.

2-1-2 عرض وتحليل أسئلة المحور الثاني والمتعلقة بالفرضية الثانية

والتي صيغت على النحو التالي: لأساليب تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات

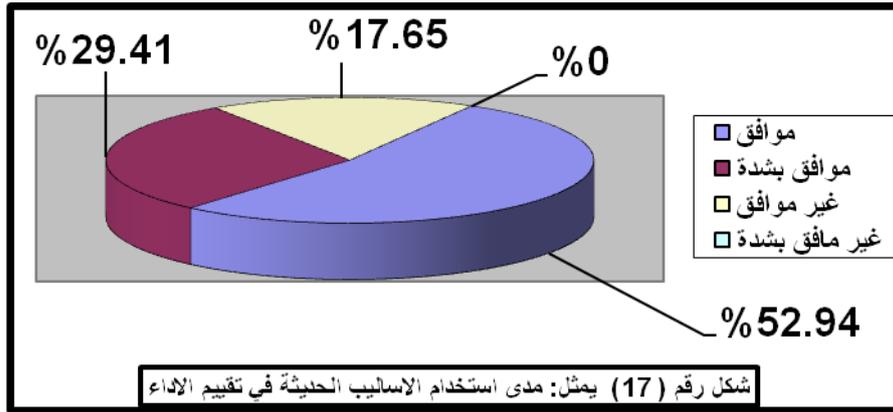
الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

السؤال (12): يتم تقييم الاداء في المؤسسة وفق أساليب حديثة؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى استخدام الاساليب الحديثة في تقييم الاداء.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
52.94%	09	موافق
29.41%	05	موافق بشدة
17.65%	03	غير موافق
00%	00	غير موافق بشدة
100%	17	المجموع

الجدول رقم (18) يوضح: مدى استخدام الاساليب الحديثة في تقييم الاداء.



شکل رقم (17) يمثل: مدى استخدام الأساليب الحديثة في تقييم الأداء

تحليل ومناقشة النتائج:

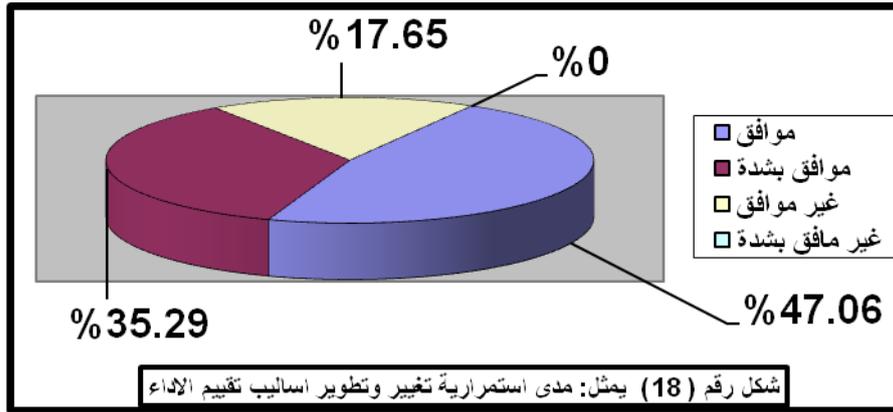
من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 52.94% أجابت بموافق ، ونسبة 29.41% أجابت بموافق بشدة ، وهي ما تمثل نسبة 82.35% بين موافق وموافق بشدة . في حين ان 17.65% أجابت بغير موافق ، ونسبة 00% أجابت بغير موافق بشدة ، وهي ما تمثل نسبة 17.65% غير موافق. ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن تقييم الاداء في المؤسسة يتم وفق استخدام الاساليب الحديثة، ودليل ذلك أن نسبة 88.24% أجابت بموافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 11.76% أجابت بغير موافق.

السؤال (13): يتم تغيير وتطوير أساليب تقييم الاداء باستمرار؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى استمرارية تغيير وتطوير اساليب تقييم الاداء.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
موافق	08	47.06%
موافق بشدة	06	35.29%
غير موافق	03	17.65%
غير موافق بشدة	00	00%
المجموع	17	100%

الجدول رقم (19) يوضح: مدى استمرارية تغيير وتطوير اساليب تقييم الاداء.



تحليل ومناقشة النتائج:

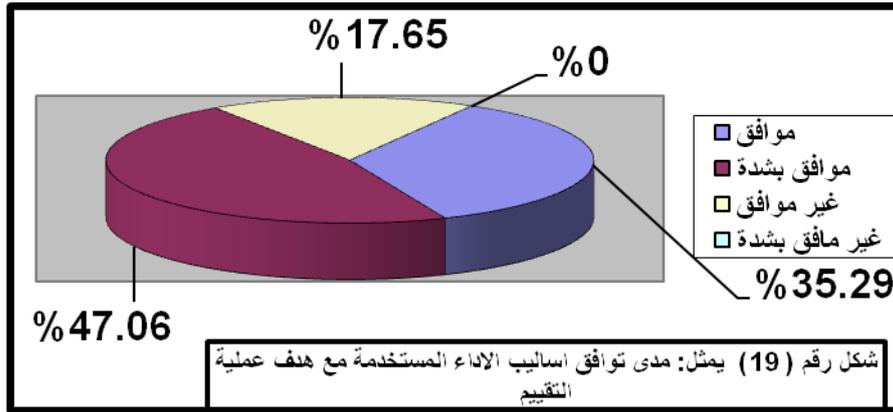
من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 47.06% أجابت بموافق ، ونسبة 35.29% أجابت بموافق بشدة ، وهي ما تمثل نسبة 82.35% بين موافق وموافق بشدة . في حين ان 17.65% أجابت بغير موافق ، ونسبة 00% أجابت بغير موافق بشدة ، وهي ما تمثل نسبة 17.65% غير موافق. ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن هناك استمرار في تغيير وتطوير في اساليب تقييم الاداء، ودليل ذلك أن نسبة 88.24% أجابت بموافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 11.76% أجابت بغير موافق.

السؤال (14): تتوافق اساليب الاداء المستخدمة مع الهدف في عملية التقييم؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى توافق اساليب الاداء المستخدمة مع الهدف في عملية التقييم.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
35.29%	06	موافق
47.06%	08	موافق بشدة
17.65%	03	غير موافق
00%	00	غير موافق بشدة
100%	17	المجموع

الجدول رقم (20) يوضح: مدى توافق اساليب الاداء المستخدمة مع الهدف في عملية التقييم.



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 47.06% أجابت بموافق بشدة، ونسبة 35.29% أجابت بموافق ، وهي ما تمثل نسبة 82.35% بين موافق بشدة وموافق . في حين ان 17.65% أجابت بغير موافق ، ونسبة 00% أجابت بغير موافق بشدة ، وهي ما تمثل نسبة 17.65% غير موافق.

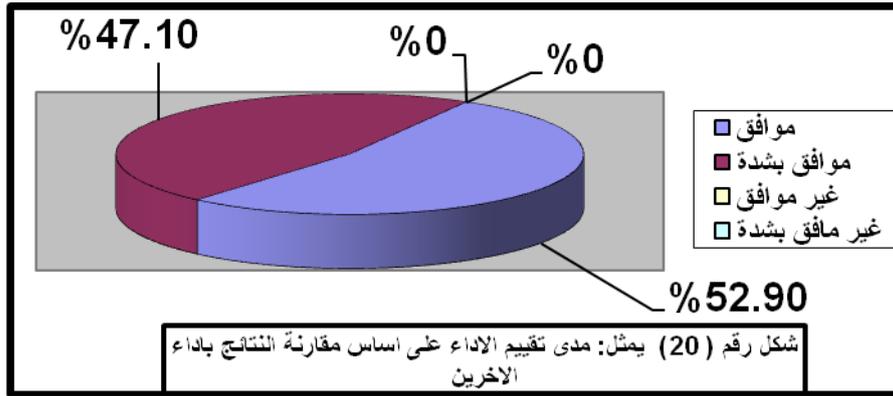
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن اساليب تقييم الاداء المستخدمة تتوافق مع الهدف من عملية التقييم، ودليل ذلك أن نسبة 88.24% أجابت بموافق بشدة وموافق في حين أن نسبة 11.76% أجابت بغير موافق.

السؤال (15): يتم تقييم الأداء على اساس مقارنة النتائج بأداء الاخرين ؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى تقييم الأداء على اساس مقارنة النتائج بأداء الاخرين.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
موافق	09	52.90%
موافق بشدة	08	47.10%
غير موافق	00	00%
غير موافق بشدة	00	00%
المجموع	17	100%

الجدول رقم (21) يوضح: مدى استخدام تقييم أداء العاملين لمعرفة نقاط القوة والضعف.



تحليل ومناقشة النتائج:

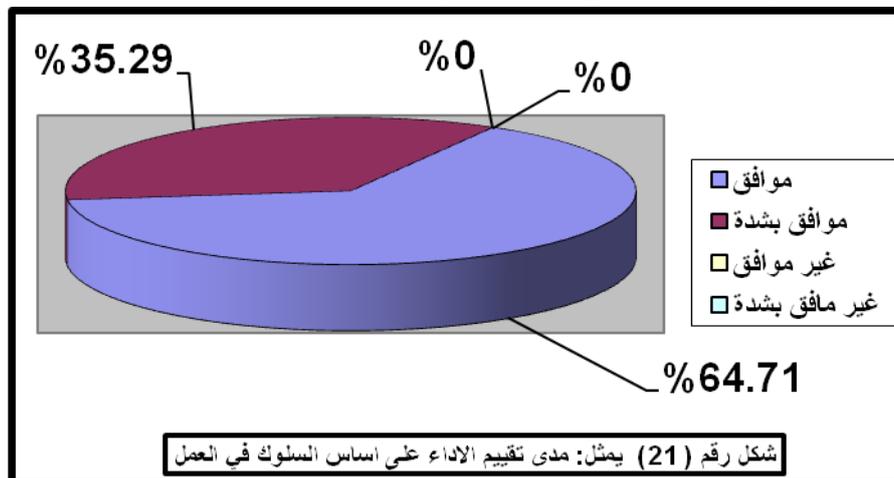
من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 52.90% أجابت بموافق ، ونسبة 47.10% أجابت بموافق بشدة ، وهي ماثمثلة نسبة 100% بين موافق وموافق بشدة .
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج انه يتم تقييم الاداء على اساس مقارنة النتائج باداء الاخرين، ودليل ذلك أن نسبة 100% أجابت بموافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 00% في كل من غير موافق وغير موافق بشدة .

السؤال (16): يتم تقييم الاداء على اساس السلوك في العمل؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى تقييم الاداء على اساس السلوك في العمل.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
موافق	11	64.71%
موافق بشدة	06	35.29%
غير موافق	00	00%
غير موافق بشدة	00	00%
المجموع	17	100%

الجدول رقم (22) يوضح: مدى تقييم الاداء على اساس السلوك في العمل.



تحليل ومناقشة النتائج:

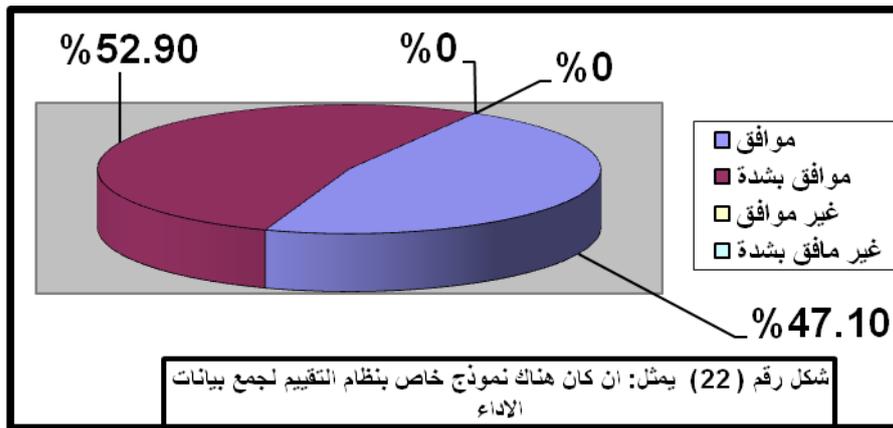
من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 64.71% أجابت بموافق ، ونسبة 35.29% أجابت بموافق بشدة ، وهي ماثمثلة نسبة 100% بين موافق وموافق بشدة .
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن تقييم الاداء يتم على اساس السلوك في العمل، ودليل ذلك أن نسبة 100% أجابت بموافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 00% في كل من غير موافق وغير موافق بشدة.

السؤال (17): يتم جمع بيانات الاداء من خلال نموذج خاص بنظام التقييم؟

الغرض من السؤال : معرفة ان كان هناك نموذج خاص بنظام التقييم لجمع بيانات الاداء.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
موافق	08	47.10%
موافق بشدة	09	52.90%
غير موافق	00	00%
غير موافق بشدة	00	00%
المجموع	17	100%

الجدول رقم (23) يوضح: ان كان هناك نموذج خاص بنظام التقييم لجمع بيانات الاداء.



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 47.10% أجابت بموافق، ونسبة 52.90% أجابت بموافق بشدة ، وهي ماثمثلة نسبة 100% بين موافق وموافق بشدة .

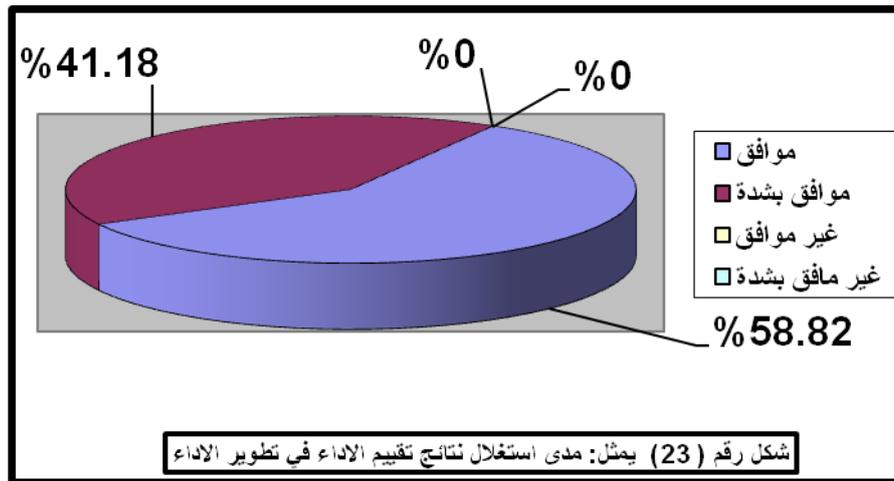
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج ان جمع بيانات الاداء من خلال نموذج خاص بنظام التقييم، ودليل ذلك أن نسبة 100% أجابت بموافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 00% في كل من غير موافق وغير موافق بشدة .

السؤال (18): تستغل نتائج تقييم الاداء في تطوير الاداء.

الغرض من السؤال: معرفة مدى استغلال نتائج تقييم الاداء في تطوير الاداء.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
موافق	10	58.82 %
موافق بشدة	07	41.18 %
غير موافق	00	00 %
غير موافق بشدة	00	00 %
المجموع	17	100 %

الجدول رقم (24) يوضح: مدى استغلال نتائج تقييم الاداء في تطوير الاداء.



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 58.82% أجابت بموافق ، ونسبة 41.18% أجابت بموافق بشدة ، وهي ماثلة نسبة 100% بين موافق وموافق بشدة . ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أنه يتم استغلال نتائج تقييم الاداء في تطوير الاداء، ودليل ذلك أن نسبة 100% أجابت بموافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 00% في كل من غير موافق وغير موافق بشدة .

1-2-3 عرض وتحليل أسئلة المحور الثالث والمتعلقة بالفرضية الثالثة

والتي صيغت على النحو التالي: لمعايير تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات

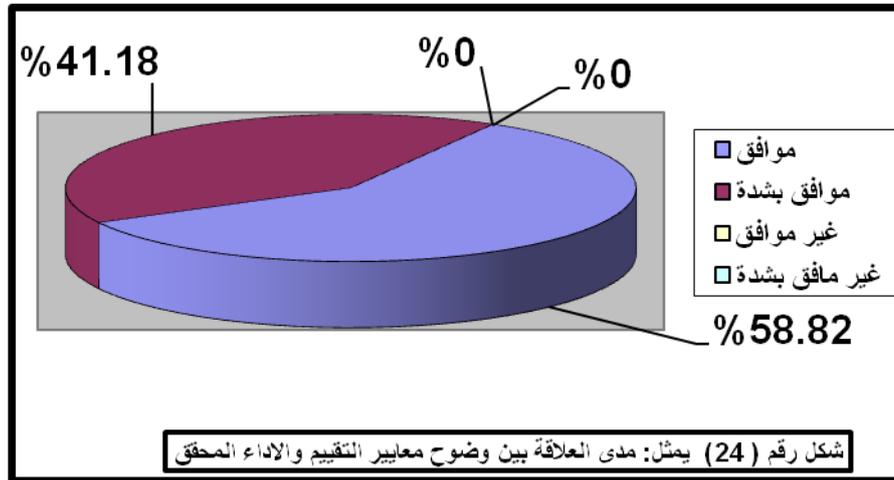
الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

السؤال (19): هناك علاقة بين وضوح معايير التقييم ومستوى الاداء المحقق؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى العلاقة بين وضوح معايير التقييم ومستوى الاداء المحقق.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
58.82 %	10	موافق
41.18 %	07	موافق بشدة
00 %	00	غير موافق
00 %	00	غير موافق بشدة
100 %	17	المجموع

الجدول رقم (25) يوضح : مدى العلاقة بين وضوح معايير التقييم ومستوى الاداء المحقق.



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 58.82% أجابت بموافق ، ونسبة 41.18% أجابت بموافق بشدة ، وهي ماثمثلة نسبة 100% بين موافق وموافق بشدة . ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن هناك علاقة بين وضوح معايير التقييم والاداء المحقق، ودليل ذلك أن نسبة 100% أجابت بموافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 00% في كل من غير موافق وغير موافق بشدة.

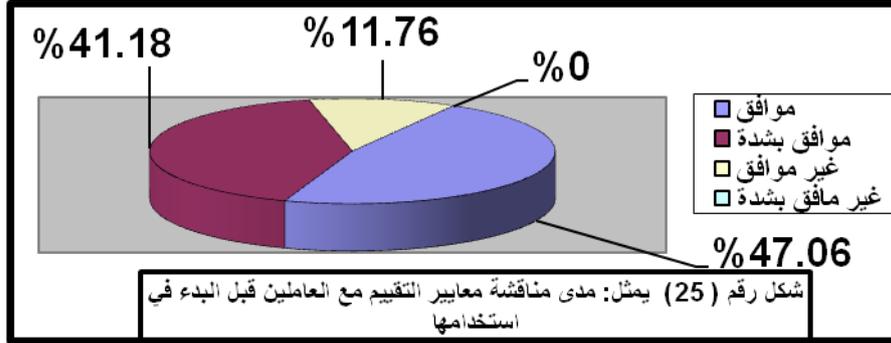
السؤال (20): يتم مناقشة معايير التقييم مع العاملين قبل البدء في استخدامها؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى مناقشة معايير التقييم مع العاملين قبل البدء في استخدامها.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
47.06 %	08	موافق
41.18 %	07	موافق بشدة

غير موافق	02	% 11.76
غير موافق بشدة	00	% 00
المجموع	17	% 100

الجدول رقم (26) يوضح: مدى مناقشة معايير التقييم مع العاملين قبل البدء في استخدامها.



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 47.06% أجابت بموافق ، ونسبة 41.18% أجابت بموافق بشدة ، وهي ماثمثلة نسبة 88.24% بين موافق وموافق بشدة . في حين ان 11.76% أجابت بغير موافق ، ونسبة 00% أجابت بغير موافق بشدة ، وهي ماثمثلة نسبة 11.76% بين غير موافق وغير موافق بشدة .

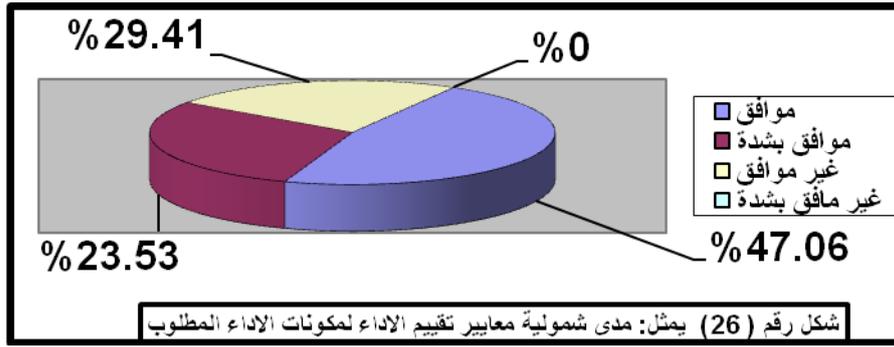
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أنه يتم مناقشة معايير التقييم مع العاملين قبل البدء في استخدامها، ودليل ذلك أن نسبة 88.24% أجابت موافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 11.76% أجابت بغير موافق.

السؤال (21): معايير تقييم الاداء تشمل كل مكونات الاداء المطلوب؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى شمولية معايير تقييم الاداء لمكونات الاداء المطلوب.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
% 47.06	08	موافق
% 29.41	05	موافق بشدة
% 23.53	04	غير موافق
% 00	00	غير موافق بشدة
% 100	17	المجموع

الجدول رقم (27) يوضح: مدى شمولية معايير تقييم الاداء لمكونات الاداء المطلوب.



تحليل ومناقشة النتائج:

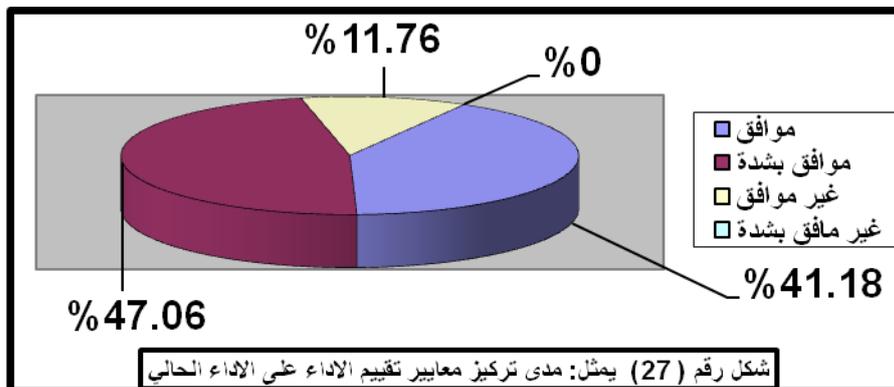
من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 47.06% أجابت بموافق ، ونسبة 29.41% أجابت بموافق بشدة ، وهي ما تمثل نسبة 76.47% بين موافق وموافق بشدة . في حين ان 23.53% أجابت بغير موافق وهي ما تمثل نسبة 23.53% بين غير موافق وغير موافق بشدة . ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن معايير تقييم الاداء شاملة لمكونات الاداء المطلوب، ودليل ذلك أن نسبة 76.47% أجابت موافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 23.53% أجابت بغير موافق.

السؤال (22): تركز معايير تقييم الاداء على الاداء الحالي؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى تركيز معايير تقييم الاداء على الاداء الحالي.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
موافق	07	41.18%
موافق بشدة	08	47.06%
غير موافق	02	11.76%
غير موافق بشدة	00	00%
المجموع	17	100%

الجدول رقم (28) يوضح: مدى تركيز معايير تقييم الاداء على الاداء الحالي.



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 41.18% أجابت بموافق ، ونسبة 47.06% أجابت بموافق بشدة ، وهي ماثمثلة نسبة 88.24% بين موافق وموافق بشدة . في حين ان 11.76% أجابت بغير موافق ، ونسبة 00% أجابت بغير موافق بشدة ، وهي ماثمثلة نسبة 11.76% بين غير موافق وغير موافق بشدة .

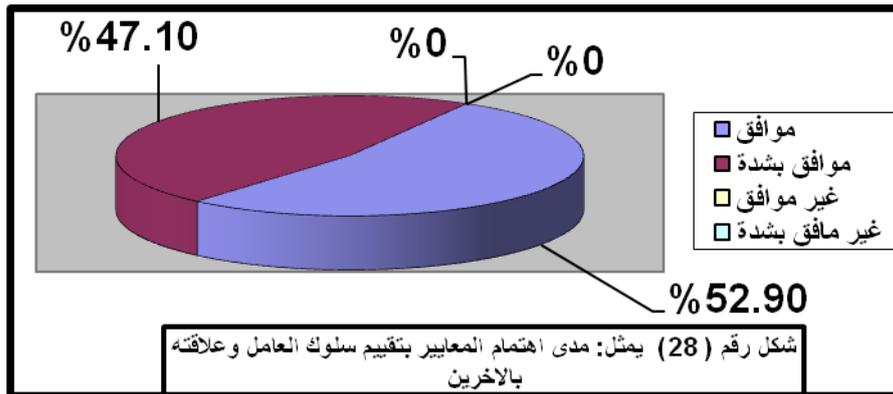
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أنه يتم التركيز في معايير تقييم الاداء على الاداء الحالي، ودليل ذلك أن نسبة 88.24% أجابت موافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 11.76% أجابت بغير موافق.

السؤال (23): تهتم المعايير بتقييم سلوك العامل وعلاقته بالآخرين؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى اهتمام المعايير بتقييم سلوك العامل وعلاقته بالآخرين.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
52.90%	09	موافق
47.10%	08	موافق بشدة
00%	00	غير موافق
00%	00	غير موافق بشدة
100%	17	المجموع

الجدول رقم (29) يوضح: مدى اهتمام المعايير بتقييم سلوك العامل وعلاقته بالآخرين.



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 52.90% أجابت بموافق ، ونسبة 47.10% أجابت بموافق بشدة ، وهي ماثمثلة نسبة 100% بين موافق وموافق بشدة .

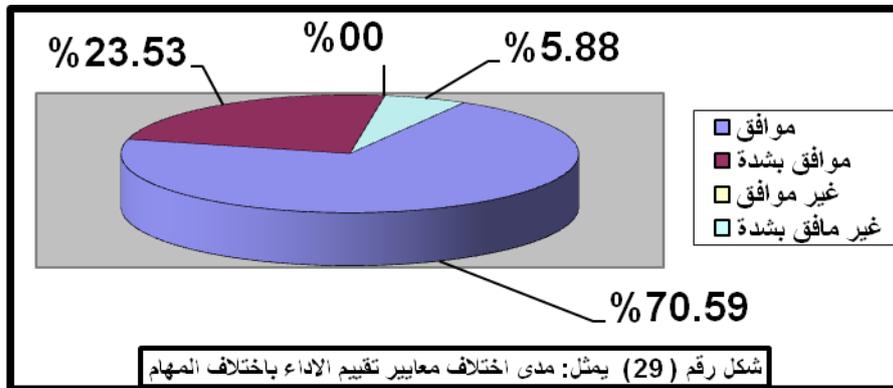
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج ان معايير تقييم الاداء تهتم بتقييم سلوك العامل وعلاقته الآخرين، ودليل ذلك أن نسبة 100% أجابت بموافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 00% في كل من غير موافق وغير موافق بشدة .

السؤال (24): تختلف معايير تقييم الاداء باختلاف المهام؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى اختلاف معايير تقييم الاداء باختلاف المهام.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
70.59 %	12	موافق
23.53 %	04	موافق بشدة
00 %	00	غير موافق
5.88 %	01	غير موافق بشدة
100 %	17	المجموع

الجدول رقم (30) يوضح: مدى اختلاف معايير تقييم الاداء باختلاف المهام.



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 70.59% أجابت بموافق ، ونسبة 23.53% أجابت بموافق بشدة ، وهي مائتة نسبة 94.12% بين موافق وموافق بشدة . في حين ان 5.88% أجابت بغير موافق بشدة ، ونسبة 00% أجابت بغير موافق .

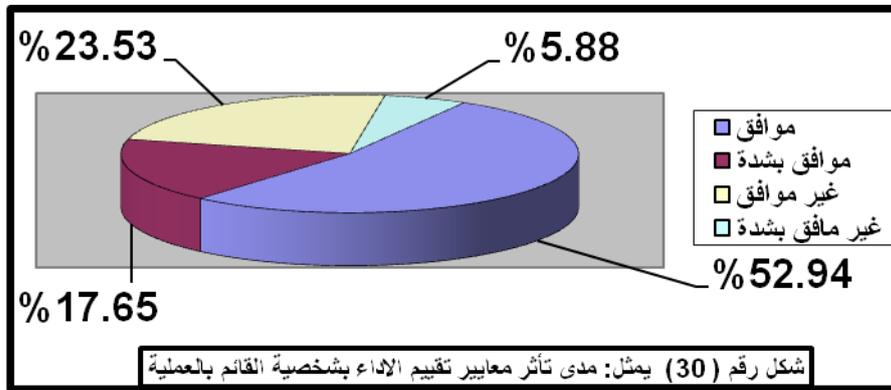
ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن معايير تقييم الاداء تختلف باختلاف المهام، ودليل ذلك أن نسبة 94.12% أجابت موافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 5.88% أجابت بغير موافق .

السؤال (25): لا تتأثر معايير تقييم الاداء بشخصية القائم بالعملية؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى تأثر معايير تقييم الاداء بشخصية القائم بالعملية.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
52.94 %	09	موافق
17.65 %	03	موافق بشدة
23.53 %	04	غير موافق
5.88 %	01	غير موافق بشدة
100 %	17	المجموع

الجدول رقم (31) يوضح: مدى تأثر معايير تقييم الاداء بشخصية القائم بالعملية.



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 52.94 % أجابت بموافق ، ونسبة 17.65 % أجابت بموافق بشدة ، وهي ماثمثلة نسبة 70.59 % بين موافق وموافق بشدة . في حين ان 23.53 % أجابت بغير موافق ، ونسبة 5.88 % أجابت بغير موافق بشدة ، وهي ماثمثلة نسبة 29.41 % بين غير موافق وغير موافق بشدة .

ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن معايير تقييم الاداء تختلف تتأثر بشخصية القائم بالعملية، ودليل ذلك أن نسبة 70.59 % أجابت موافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 29.41 % أجابت بغير موافق .

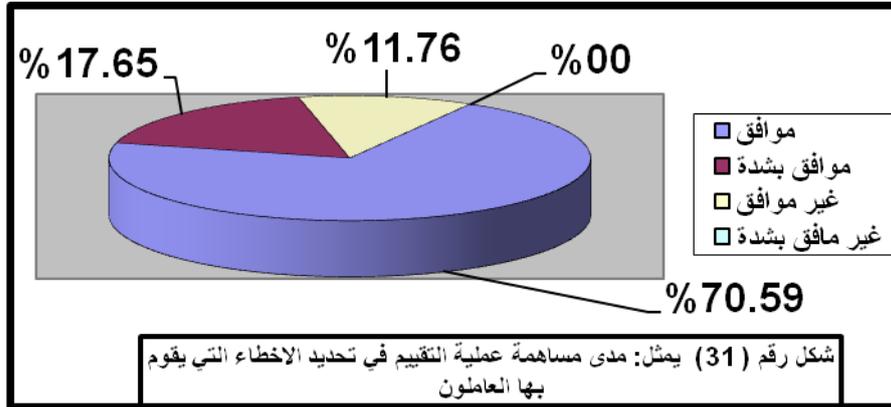
السؤال (26): تساهم عملية التقييم في تحديد الاخطاء التي يقوم بها العاملون؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى مساهمة عملية التقييم في تحديد الاخطاء التي يقوم بها العاملون.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
70.59 %	12	موافق
17.65 %	03	موافق بشدة
11.76 %	02	غير موافق
00 %	00	غير موافق

		غير موافق بشدة
% 100	17	المجموع

الجدول رقم (32) يوضح: مدى مساهمة عملية التقييم في تحديد الاخطاء التي يقوم بها العاملون.



تحليل ومناقشة النتائج:

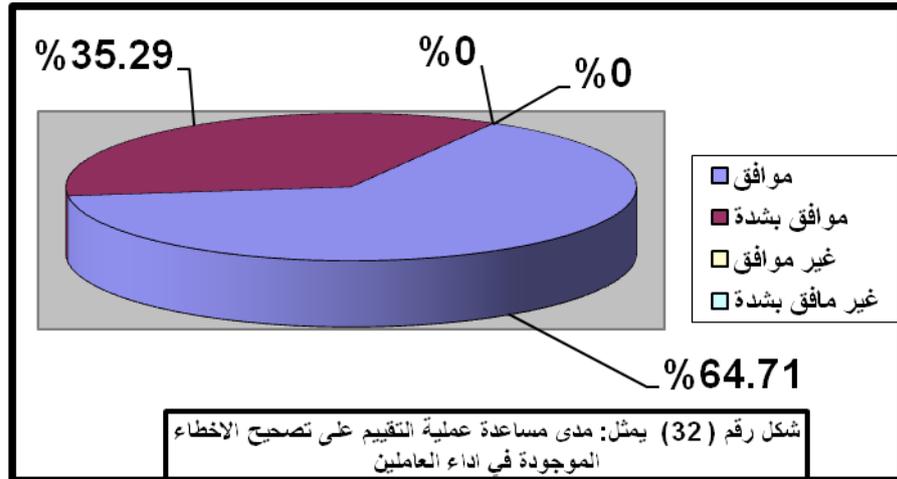
من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 70.59% أجابت بموافق ، ونسبة 17.65% أجابت بموافق بشدة ، وهي ماثمثلة نسبة 88.24% بين موافق وموافق بشدة . في حين ان 11.76% أجابت بغير موافق بشدة ، ونسبة 0.00% أجابت بغير موافق . ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن عملية التقييم تساهم في تحديد الاخطاء التي يقوم بها العاملون، ودليل ذلك أن نسبة 88.24% أجابت موافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 5.88% أجابت بغير موافق.

السؤال (27): تساعد عملية التقييم على تصحيح الاخطاء الموجودة في اداء العاملين؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى مساعدة عملية التقييم على تصحيح الاخطاء الموجودة في اداء العاملين.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
% 64.71	11	موافق
% 35.29	06	موافق بشدة
% 00	00	غير موافق
% 00	00	غير موافق بشدة
% 100	17	المجموع

الجدول رقم (33) يوضح: مدى مساعدة عملية التقييم على تصحيح الاخطاء الموجودة في اداء العاملين.



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 64.71% أجابت بموافق ، ونسبة 35.29% أجابت بموافق بشدة ، وهي ماتمثل نسبة 100% بين موافق وموافق بشدة . ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن عملية التقييم تساعد على تصحيح الاخطاء الموجودة في اداء العالين، ودليل ذلك أن نسبة 100% أجابت بموافق وموافق بشدة في حين أن نسبة 00% في كل من غير موافق وغير موافق بشدة.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

بعد الاطلاع على نتائج الاستبيان الذي قدم لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة او المؤسسات الرياضية المشرفة على أداء الموارد البشرية بالمنشآت الرياضية والذي كان يهدف الى معرفة مدى دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية، سنحاول مناقشة النتائج التي تحصلنا عليها سابقا، كما سنتحقق من صحة او نفي الفرضية العامة التي تم الانطلاق منها في هذه الدراسة.

2-1- مناقشة وتفسير نتائج المحور الاول في ضوء الفرضية الجزئية الاولى :

مما سبق ومن خلال تحليل ومناقشة عبارات المحور الاول والمتعلقة بالفرضية الاولى والتي صيغت على النحو التالي - وضوح هدف تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز - والتي شملت الاسئلة من 1 إلى 11 اتضح ان كل اجابات أفراد مجتمع البحث جاءت بنسبة لم تقل عن 76.47% بين موافق وموافق بشدة في كل اسئلة المحور، وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الاولى.

2-2- مناقشة وتفسير نتائج المحور الثاني في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

مما سبق ومن خلال تحليل ومناقشة عبارات المحور الثاني والمتعلقة بالفرضية الثانية والتي صيغت على النحو التالي - لأساليب تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز - والتي شملت الاسئلة من 12 إلى 18 اتضح ان كل اجابات أفراد مجتمع البحث جاءت بنسبة لم تقل عن 82.35% بين موافق وموافق بشدة في كل اسئلة المحور، وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الثانية.

2-3- مناقشة وتفسير نتائج المحور الثالث في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة :

مما سبق ومن خلال تحليل ومناقشة عبارات المحور الثالث والمتعلقة بالفرضية الثالثة والتي صيغت على النحو التالي - لمعايير تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز - والتي شملت الاسئلة من 19 إلى 27 اتضح ان كل اجابات أفراد مجتمع البحث جاءت بنسبة لم تقل عن 70.59% بين موافق وموافق بشدة في كل اسئلة المحور، وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الثالثة.

2-4- مقارنة النتائج بالفرضية العامة :

الجدول رقم (34) يبين مقارنة النتائج بالفرضية العامة:

النتيجة	صياغتها	الفرضية
تحققت	وضوح هدف تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية	الفرضية الجزئية الاولى
تحققت	لأساليب تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية	الفرضية الجزئية الثانية
تحققت	لمعايير تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية	الفرضية الجزئية الثالثة
تحققت	لنظام تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية	الفرضية العامة

3- الاستنتاجات :

على ضوء اهداف الدراسة والبيانات التي تم جمعها من خلال ادوات الاستبيان المستعملة والتي قام بها الباحث لتحقيق الغرض من هذه الدراسة، وفي اطار مجتمع البحث الذي طبقت عليه، فان الباحث قد توصل الى :

- بينت الدراسة ان تقييم اداء الموارد البشرية يتم على اساس اهداف مسطرة مسبقا، وان الهدف الرئيسي من عملية التقييم هو تحسين أداء العاملين.
- بينت الدراسة انه يتم استخدام تقييم اداء العاملين لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، وان الرئيس يستند على نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الادارية.
- كما بينت الدراسة ان جمع البيانات المتعلقة بتقييم الاداء تتم وفق نموذج خاص بنظام التقييم، إلا انه محدود جدا ويختصر في عناصر متعلقة بكل من: المواظبة والفعالية والانضباط والمبادرة وكذا تنظيم الوثائق.
- ان تقييم الاداء يتم على اساس مقارنة النتائج بأداء الاخرين، وان نتائج التقييم تستغل في تطوير الاداء.
- كذلك بينت الدراسة ان معايير تقييم الاداء المستخدمة تركز في الغالب على الاداء الحالي اي لحظة القيام بعملية تقييم الاداء دون مراعاة ما تم انجازه سابقا.
- كما بينت ان معايير تقييم الاداء تشمل كل مكونات الاداء المطلوب، وإنها تهتم بسلوك العامل وعلاقته بالآخرين، وهي لا تتأثر بشخصية القائم بالعملية.

خاتمة :

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام الكتاب والباحثين ، وذلك في اطار البحث عن تحقيق اهداف ومتطلبات الاداء المتميز، من خلال السياسة العامة للمؤسسة الرياضية، عن طريق الادارة بالاهداف ولا يتحقق هذا إلا بوجود نظام فعال لأداء هذه الموارد داخل المؤسسات، وبالتالي أصبح دور الموارد البشرية لا يتوقف على التخطيط و اجتذاب وتحفيز القوى العاملة فقط، بل يتناول أيضا البحث عن الوسائل و البرامج الناجحة في الحفاظ وتقييم هذه الموارد.

فتعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها الموارد البشرية، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المؤسسة الرياضية ابتداء من الادارة العامة انتهاء بالعاملين في المنشآت الرياضية، ولكي تحقق العملية الاهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الاطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج، ومن خلال ما سبق يمكن التذكير بإشكالية الدراسة والمتمثل في:

هل لنظام تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في

المؤسسات الرياضية ؟

فمن خلال الجانب النظري والتطبيقي تم استنتاج مجموعة من النقاط التي تتميز بها مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، ونذكر أهمها فيما يلي:

- **نتائج الجانب النظري :**

ان نجاح عملية تقييم الاداء يتوقف بشكل كبير على سير هذه العملية بشكل سليم وصحيح، ومن بين أكثر الخطوات التي تضمن ذلك هي وضوح اهداف هذه العملية وبناء معايير جيدة وموضوعية يتم وفقها قياس الاداء الحقيقي للعامل، وكذلك اتباع اساليب حديثة وتغييرها وتطويرها باستمرار، إلا ان ذلك وحده لا يكفي اذ لابد من الالتزام بها وعدم الحياد عنها للحصول على نتائج صادقة تعكس الاداء الحقيقي للعامل، ويمكن بالاعتماد عليها ان تسير باقي الوظائف بالكفاءة والفعالية اللازمة لنجاحها. والالتزام بذلك يؤدي الى تفعيل دور نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الاداء المتميز.

- **نتائج الجانب التطبيقي :**

1- المؤسسة تقوم بعملية تقييم الاداء بشكل دوري ومنظم.

2- يتم اتباع معايير واضحة وثابتة وتتسم بالعدالة في عملية التقييم.

3- يتم توضيح هذه المعايير للعاملين ومناقشتها قبل البدء في تنفيذها.

4- تستخدم نتائج عملية التقييم في اتخاذ بعض القرارات الادارية.

- 5- يلاحظ وجود تحسن في اداء العاملين الذين يخضعون لدورات تدريبية.
- 6- تساهم عملية تقييم الاداء في تصحيح الازطاء الموجودة في أداء العاملين وبالتالي الرفع من كفاءتهم ومردودهم.

اقتراحات وآفاق مستقبلية :

● الاقتراحات :

- تجنب التحيز وإصدار الأحكام، والمحسوبية تجاه ما يعرف بالأعراف العرفية.
- تمكين العامل من حقه في الطعن على نتائج التقييم دون الخوف من آثاره السلبية وكذا مقابلة ومناقشة رؤسائه في السلم الإداري للاستماع ومشاركته بعناية.
- العمل على ترسيخ مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف. والمشاركة في تصحيح الأخطاء وتحمل المسؤولية.
- ترقية نظام الاتصال بتكثيف وسائله والعمل على استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال من خلال التشجيع على الحوار والتشاور والمقابلات التي تفعل التغذية المرتدة في تدفق المعلومات لنشر الشفافية.
- جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التحسين في المهارة والسلوك.
- إعلام وتحسيس الخاضعين لعملية التقييم بضرورة وأهمية عملية التقييم، ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام.
- ضرورة التركيز على مبدأ حق التظلم ترسيخاً لمبدأ المصادقية والموضوعية.
- ضرورة مراجعة نتائج التقييم من طرف الإدارة العليا، وعدم الاقتصار على المشرف، لان هذا قد يخلق نوع من التحيز إلى بعض العاملين دون الآخر.

● آفاق الدراسة :

- برزت لنا أثناء القيام بهذا البحث عدة إشكاليات جدية بالطرح لمواصلة درب البحث العلمي سيما أن هذه البحوث نظراً لتعلقها بالموارد البشري فإن طبيعته شديدة المرونة وسريعة التغيير مما يدفعنا إلى طرح عدة أسئلة نتركها آفاقاً لهذا البحث منها :
- دور الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تقييم أداء العاملين.
 - أساليب قياس أداء الموارد البشرية في ظل مبادئ الجودة الشاملة.
 - الصراع التنظيمي ودوره في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007
- 2- إبراهيم عبد اللطيف المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، ط1، دون ذكر بلد النشر، 1994
- 3- اندرو دي وآخرون - ترجمة أبو القاسم احمد: السلوك التنظيمي، مطابع معهد الإدارة العامة 1992
- 4- آشوك شاندا، شلبا كوبرا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2002
- 5- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006
- 6- بالكبير بومدين فؤاد بوفطيمة: ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005
- 7- جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر ن 2006
- 8- جون دجاردرنر، التميز الموهبة والقيادة، ترجمة محمد رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989
- 9- حسان محمد الحسين، عبد المنعم الحسين: طرق البحث الاجتماعي، بغداد، 1981
- 10- حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسى: مبادئ البحث العلمي في التربية الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1999

- 11- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004
- 12- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005
- 13- دافيد لاسكال روي يكوك، قمة الأداء، ترجمة عبد الرحمان توفيق، دار الطباعة المتميزة، القاهرة، 1998
- 14- راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2003
- 15- راوية محمد حسن ن إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000
- 16- زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2010
- 17- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
- 18- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدراك الموارد البشرية، الدار الجامعية والتوزيع، 2001
- 19- عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2003
- 20- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2003 .
- 21- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، الكتاب العربي الحديث، مصر، 1993
- 22- عثمان بن عيشي، الاتجاهات الحديثة في التدريب وتقييم أداء الفرد، الجزائر، 2012،

- 23- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر،
2000
- 24- على السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002
- 25- على محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مطبعة جامعة عين الشمس، القاهرة، 1975
- 26- علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر،
1991
- 27- عمر وصفي عقيل، إدارة الموارد البشرية المعاصر، بعد إستراتيجي، دار وائل للطباعة، مصر
2015
- 28- عمر وصفي عقيل، مدخل على المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان
ن 2001
- 29- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر، ط2، الرياض، السعودية،
2007
- 30- محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين رضوان: القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي،
دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، مصر، 1996
- 31- مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر
والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007
- 32- مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3،
عمان، الأردن، 2005
- 33- نظمي الشحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية ن ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن،
2000

34- نعيمة عباس الخافجي: الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، ط1،
عمان، 2004

الكتب باللغة الفرنسية

35- Peretti (j,m) ressources humaines et gestion du personnel
librairie Vuibert paris 1994

36- Sekiou (I) et autres gestions des ressources humaines 1993

المواثيق الرسمية

37- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: مرسوم تنفيذي رقم 06/345 مؤرخ
05 رمضان 1427 الموافق ل: 28 ديسمبر 2006، العدد 61، المادة 31

38- المرسوم رقم 77/117 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل 06 أوت 1977

الرسائل الجامعية و الاطروحات

39- بومدين يوسف: دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة
مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،
جامعة الجزائر، 2006.

40- دحية خالد، دراسة تحليلية لتصميم وتسيير نظام تقييم الأداء في المؤسسات الرياضية، رسالة
دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، معهد التربية البدنية والرياضية، 2016-2017.

السلامة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

استمارة الاستبيان

موجهة لمديري ورؤساء المصالح والمكاتب بالمؤسسات الرياضية بالمسيلة

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في الادارة والتسيير الرياضي بعنوان :

دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية

- دراسة ميدانية لمديري ورؤساء المصالح والمكاتب بالمؤسسات الرياضية بولاية المسيلة -

نتقدم اليكم ايها السادة مديري ورؤساء المصالح والمكاتب بمجموعة من الاسئلة والتي نلتمس منكم التكرم بالإجابة عليها بطريقة واضحة ودقيقة وموضوعية ، لما لإجاباتكم من أهمية بالغة في نتائج هذه الدراسة ، علما ان اجاباتكم ستحظى بسرية تامة، وتستخدم لإثراء البحث العلمي وتوسيع مجالاته.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة : الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

إشراف الدكتور:

دحية خالد

إعداد الطالب :

برياش نورالدين

السنة الجامعية : 2018 - 2019

البيانات الشخصية :

- الجنس : ذكر أنثى
- المستوى التعليمي : ثانوي جامعي
- الوظيفة المشغولة :
- الخبرة : أقل من 05 سنوات من 05 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

غير موافق	بشدة	غير موافق	بشدة	موافق	أسئلة المحور الاول : وضوح هدف تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز
					1- تقومون في المؤسسة بتقييم أداء الموارد البشرية ؟
					2- يتم تقييم أداء الموارد البشرية على أساس أهداف مسطرة مسبقا ؟
					3- يتم توضيح أهداف عملية تقييم الاداء للعاملين ؟
					4- يدرك العاملون أهداف هذه العملية ؟
					5- الهدف الرئيسي من تقييم الأداء ، تحسين أداء العاملين ؟
					6- يتم حساب العلاوات والمكافآت في تقييم أداء العاملين لإعطاء دافعية نحو الأداء المتميز؟
					7- يتم الكشف عن الاحتياجات التدريبية في تقييم الاداء للعاملين من أجل تحقيق متطلبات الاداء المتميز ؟
					8- من أهداف تقييم أداء العاملين إختيار الاشخاص المؤهلين للترقية لأجل تحقيق متطلبات الاداء المتميز ؟
					9- يتم استخدام تقييم أداء العاملين لمعرفة نقاط القوة والضعف ؟
					10- يلاحظ وجود تحسن في أداء العاملين الذين يخضعون لدورات تدريبية؟

				11- يستند المدير على نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الادارية؟
غير موافق	بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق
				أسئلة المحور الثاني : لأساليب تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز
				12- يتم تقييم الاداء في المؤسسة وفق أساليب حديثة ؟
				13- يتم تغيير وتطوير أساليب تقييم الاداء باستمرار ؟
				14- تتوافق أساليب تقييم الاداء المستخدمة مع الهدف في عملية التقييم؟
				15- يتم تقييم الاداء على أساس مقارنة النتائج بأداء الاخرين ؟
				16- يتم تقييم الاداء على أساس السلوك في العمل ؟
				17- يتم جمع بيانات الأداء من خلال نموذج خاص بنظام التقييم ؟
				18- تستغل نتائج تقييم الاداء في تطوير الاداء ؟
غير موافق	بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق
				أسئلة المحور الثالث : لمعايير تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز
				19- هناك علاقة بين وضوح معايير التقييم ومستوى الاداء المحقق ؟
				20- يتم مناقشة معايير التقييم مع العاملين قبل البدء في استخدامها ؟
				21- معايير تقييم الاداء تشمل كل مكونات الاداء المطلوب ؟
				22- تركز معايير تقييم الاداء على الاداء الحالي ؟
				23- تهتم المعايير بتقييم سلوك العامل وعلاقته بالآخرين ؟

				24- تختلف معايير تقييم الاداء باختلاف المهام ؟
				25- لا تتأثر معايير تقييم الاداء بشخصية القائم بالعملية ؟
				26- تساهم عملية التقييم في تحديد الاخطاء التي يقوم بها العاملون ؟
				27- تساعد عملية التقييم على تصحيح الاخطاء الموجودة في اداء العاملين؟

الملحق رقم (01) :

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم المحكم	الدرجة العلمية	الجهة العلمية	الإمضاء
01	دحية خالد			
02	الدكتور لوصلح	أستاذ محاضر	الجامعة الإسلامية	
03	م. د. محمد مملوك	أستاذ	جامعة الزيتونة	
04	لوسين طاووق	أستاذ	الجامعة الإسلامية	
05	صباح عيسى			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

رقم: / ق.إ.ت.ر / 2019

إلى السيد: *مدرس مديرية الشباب
والرياضة بولاية المسيلة*

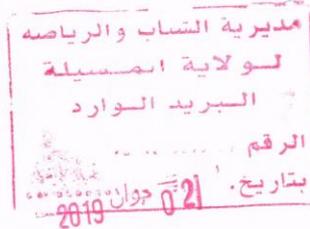
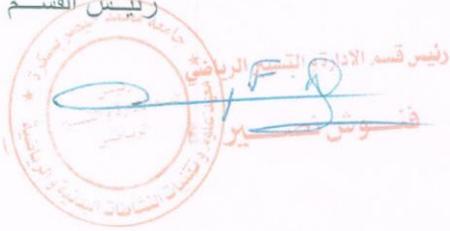
الموضوع: طلب تسهيل مهام

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهام الطالب (A) : *ببر ياسين نور الدين*
لإنجاز مذكرة الماستر تحت عنوان : *دور تقسيم آداب الممارضة البشرية*
في تصنيع متطلبات الأداء في الممارضة الرياضية

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في.....

رئيس القسم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

رقم: / ق.إ.ت. ر / 2019

إلى السيد: مدير ديوان المركب
المتعدد الرياضات بولاية بسكرة

الموضوع: طلب تسهيل مهام

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهام الطالب (ة) ميرياسون نور الدين
لإنجاز مذكرة الماستر تحت عنوان: دور تقييم أداء الموارد البشرية في
تسيير مركز الأندية الرياضية بسكرة

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في.....

رئيس القسم



مدير ديوان المركب المتعدد الرياضات
بولاية بسكرة

بن شيوخ محمد أمين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

رقم: / ق.ا.ت.ر / 2019

إلى السيد: مدير ديوان التسيير الرياضي
البنات بالمسيلة



الموضوع: طلب تسهيل مهام

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهام الطالب (م) :...ميرياشيت بئرالدين
لإنجاز مذكرة الماستر تحت عنوان : ...ميرياشيت بئرالدين : تسهيل مهام الطالب (م) :...ميرياشيت بئرالدين
في تخصصه الرياضي : ...ميرياشيت بئرالدين : تسهيل مهام الطالب (م) :...ميرياشيت بئرالدين

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في.....

رئيس القسم



❖ ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة: " دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الأداء المتميز في

المؤسسات الرياضية "

مقدمة:

الجانب التمهيدي :

مشكلة البحث : هل لنظام تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في

المؤسسات الرياضية ؟

تندرج تحت هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية :

- هل وضوح هدف تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية؟
- هل لأساليب تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية ؟
- هل لمعايير تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة: لنظام تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز

في المؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية :

- وضوح هدف تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية.
- لأساليب تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية.
- لمعايير تقييم أداء الموارد البشرية دور في تحقيق متطلبات الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

أهداف البحث : يهدف البحث إلى الأتي :

- التعرف على تقييم أداء الموارد البشرية المعتمد في المنشآت الرياضية ، من خلال التعرف على أبعاد هذا النظام ودوره في تحقيق متطلبات الاداء المتميز.
- التعرف على أساليب ومعايير تقييم أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ، ودوره في تحقيق متطلبات الاداء المتميز.

- التعرف على فائدة استغلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الاداء المتميز.

أهمية البحث :

الاهتمام بعملية تقييم أداء هذه الموارد البشرية وبنائها على أسس علمية ومنهجية مناسبة له أمر ضروري ، وذلك من أجل تمكينها من تحقيق أدوارها وتنفيذ مهامها بأقصى كفاية وفاعلية . وكذا زيادة التوعية بعملية تقييم الاداء والمشاكل الناتجة عنها ، مما يساعد على تبني سياسة تقييم أداء أكثر واقعية ومن ثم تطوير مهارات الافراد وقدراتهم داخل المنشأة ، وجعل عملية تقييم الاداء أكثر موضوعية ودقة من خلال توضيح الطرائق والأساليب الحديثة والهامة التي تجعلها أكثر تحقياً لمتطلبات الاداء ، مما يؤدي الى تحقيق الاستثمار الامثل للموارد البشرية بالمنشأة ، إذا ما تم الاخذ بنتائج عملية التقييم لتحقيق متطلبات الاداء المتميز.

أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيارنا لدراسة هذا الموضوع يعود للأسباب التالية :

- بحكم التخصص في الإدارة والتسيير الرياضي.
- الرغبة في الاستفادة من معالجة دراسات الباحثين الذين سبقوا في هذا المجال رغم قلته والذي يتعلق بتحسين أداء أداء العنصر البشري كونه المورد الأهم في أي مؤسسة.
- الرغبة في تشجيع البحث لإثراء المكتبة العلمية بهذا النوع من الدراسات النظرية والميدانية ، أو الاعتماد عليها في دراسات قادمة .

تحديد المفاهيم والمصطلحات :

➤ تقييم الاداء:

✓ الاداء.

✓ التقييم.

✓ تقييم الاداء .

➤ الموارد البشرية .

➤ متطلبات الاداء المتميز

✓ متطلبات .

✓ الاداء المتميز .

➤ المؤسسة .

الدراسات السابقة : من هذه الدراسات نذكر:

- دراسة تحليلية لتصميم وتسيير نظام تقييم الاداء في المؤسسات الرياضية.
- دور تقييم أداء العاملين في تحقيق الإبداع الإداري في الإدارة الرياضية.
- نظام تقييم أداء الموارد البشرية و دوره في تحسين الأداء بمديرية الشباب و الرياضة.
- دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب.

الجانب النظري :

- الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الموارد البشرية.
- الفصل الثاني: تقييم الأداء.
- الفصل الثالث: متطلبات الأداء المتميز.

الجانب التطبيقي :

الفصل الرابع :

1. الدراسة الاستطلاعية.
2. الدراسة الأساسية:

2-1- المنهج المتبع: إتبعنا المنهج الوصفي الذي يلائم هذا النوع من البحوث.

2-7- المجتمع وعينة البحث :

- **مجتمع البحث:** تمثل مجتمع البحث في كل من في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والدوانين التابعين لها - ديوان المركب المتعدد الرياضات وديوان مؤسسات الشباب.
- عينة البحث:** تم المسح الشامل لمجتمع البحث ، نظرا لقلة عدد الأفراد اللذين يقومون بعملية التقييم وهذا راجع لطبيعة الموضوع المدروس ، وهو تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية بولاية المسيلة.

2-8- مجالات البحث :

- **بشري:** تمثل عدد المبحوثين في 17 فرد (3 مدراء - 14 رئيس مصلحة)
- **مكاني:** مديرية الشباب والرياضة، وكذلك - ديوان المركب المتعدد الرياضات وديوان مؤسسات الشباب - لولاية المسيلة

- زماني : أجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية من 20 أبريل 2019 إلى 27 ماي 2019 .

2-9- متغيرات البحث:

- المتغير المستقل : تقييم أداء الموارد البشرية.

- المتغير التابع : تحقيق متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

2-10- أدوات الدراسة:

- الاستبيان: وجه إلى مديري ورؤساء المصالح والمكاتب بالمؤسسات الرياضية بالمسيلة.

- إجراءات التطبيق الميداني :تصميم استمارة الإستبيان ، وتوزيعها على مديري ورؤساء المصالح والمكاتب بالمؤسسات الرياضية بالمسيلة.

2-11- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

- الصدق الظاهري: تم استخدام صدق المحكمين وتم الإعتماد على 5 أساتذة من بعض الجامعات الجزائرية.

$$- \text{الوسائل الإحصائية: } S = \frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{المجموع العام للعينة}}$$

S = النسبة المئوية

الفصل الخامس:

1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج : حيث حللنا نتائج كل من المحاور الثلاثة للدراسة ومناقشة

الأسئلة والتي بلغ عددها 27 سؤالاً. ثم قمنا بمناقشة كل فرضية ، بعدها تطرقنا الى الإستنتاج العام

2- الإستنتاجات الجزئية:

- المؤسسة تقوم بعملية تقييم الاداء بشكل دوري ومنتظم.
- يتم اتباع معايير واضحة وثابتة وتتسم بالعدالة في عملية التقييم.
- يتم توضيح هذه المعايير للعاملين ومناقشتها قبل البدء في تنفيذها.
- تستخدم نتائج عملية التقييم في اتخاذ بعض القرارات الادارية.
- يلاحظ وجود تحسن في اداء العاملين الذين يخضعون لدورات تدريبية.
- تساهم عملية تقييم الاداء في تصحيح الاخطاء الموجودة في أداء العاملين وبالتالي الرفع من كفاءتهم ومردودهم.

3- الإستنتاج العام :

- ان تقييم اداء الموارد البشرية يتم على اساس اهداف مسطرة مسبقا،وان الهدف الرئيسي من عملية التقييم هو تحسين أداء العاملين.
- انه يتم استخدام تقييم اداء العاملين لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف،وان الرئيس يستند على نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الادارية.
- ان جمع البيانات المتعلقة بتقييم الاداء تتم وفق نموذج خاص بنظام التقييم،إلا انه محدود جدا ويختصر في عناصر متعلقة بكل من :المواظبة والفعالية والانضباط والمبادرة وكذا تنظيم الوثائق.
- ان تقييم الاداء يتم على اساس مقارنة النتائج بأداء الاخرين،وان نتائج التقييم تستغل في تطوير الاداء.
- ان معايير تقييم الاداء المستخدمة تركز في الغالب على الاداء الحالي اي لحظة القيام بعملية تقييم الاداء دون مراعاة ما تم انجازه سابقا.

4- اقتراحات وآفاق مستقبلية :

● الاقتراحات :

- تجنب التحيز وإصدار الأحكام،والمحسوبة تجاه ما يعرف بالأعراق العرقية.
- تمكين العامل من حقه في الطعن على نتائج التقييم دون الخوف من آثاره السلبية وكذا مقابلة ومناقشة رؤسائه في السلم الإداري للاستماع ومشاركته بعناية.
- العمل على ترسيخ مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف. والمشاركة في تصحيح الأخطاء وتحمل المسؤولية.
- ترقية نظام الاتصال بتكثيف وسائله والعمل على استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال من خلال التشجيع على الحوار والتشاور والمقابلات التي تفعّل التغذية المرتدة في تدفق المعلومات لنشر الشفافية.
- جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التحسين في المهارة والسلوك.
- إعلام وتحسيس الخاضعين لعملية التقييم بضرورة وأهمية عملية التقييم،ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام.
- ضرورة التركيز على مبدأ حق التظلم ترسيخا لمبدأ المصادقية والموضوعية.

- ضرورة مراجعة نتائج التقييم من طرف الإدارة العليا، وعدم الاقتصار على المشرف، لان هذا قد يخلق نوع من التحيز إلى بعض العاملين دون الآخر.

● آفاق الدراسة :

- دور الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تقييم أداء الموارد البشرية.
- أساليب قياس أداء الموارد البشرية في ظل مبادئ الجودة الشاملة.
- الصراع التنظيمي ودوره في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذه الدراسة حمدا كثيرا طيبا
مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

❖ ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة: " دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الأداء المتميز في

المؤسسات الرياضية "

تهدف الدراسة إلى :

- التعرف على تقييم أداء الموارد البشرية المعتمد في المؤسسات الرياضية ، من خلال التعرف على أبعاد هذا النظام ودوره في تحقيق متطلبات الاداء المتميز.

الغرض من الدراسة : الاهتمام بعملية تقييم أداء هذه الموارد البشرية وبنائها على أسس علمية ومنهجية مناسبة له أمر ضروري ، وذلك من أجل تمكينها من تحقيق أدوارها وتنفيذ مهامها بأقصى كفاية وفاعلية .

عينة البحث: تمثل عدد المبحوثين في 17 فرد (3 مدراء - 7 رؤساء مصالح - 7 رؤساء

مكاتب) ، تم المسح الشامل لمجتمع البحث.

- أهم الاستنتاجات :

- انه يتم استخدام تقييم اداء العاملين لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، وان الرئيس يستند على نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الادارية.

- ان جمع البيانات المتعلقة بتقييم الاداء تتم وفق نموذج خاص بنظام التقييم، إلا انه محدود جدا ويختصر في عناصر متعلقة بكل من : المواظبة والفعالية والانضباط والمبادرة وكذا تنظيم الوثائق.

أهم الإقتراحات :

- جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التحسين في المهارة والسلوك.

-إعلام وتحسيس الخاضعين لعملية التقييم بضرورة وأهمية عملية التقييم، ومحاولة إضفاء نوع من

الجدية على تطبيق هذا النظام.

- ضرورة التركيز على مبدأ حق التظلم ترسيخاً لمبدأ المصادقية والموضوعية.

الكلمات المفتاحية :

- تقييم الاداء - الموارد البشرية - متطلبات الاداء المتميز - المؤسسة الرياضية.

Study Summary :

Study Title : " Role of Human Resources Performance Assessment in Achieving Performance Requirements in Sports Organizations "

The study aims to: – Recognize the performance appraisal of human resources approved by sports organizations, by recognizing the dimensions of the system and its role in meeting the requirements of performance.

Purpose of the study: The process of assessing the performance of these human resources and building them on a scientific basis and appropriate methodology is necessary in order to enable them to fulfill their roles and carry out their tasks with maximum efficiency and effectiveness.

Research Sample: The number of researchers in 17 individuals (3 directors – 7 heads of interests – 7 heads of office), a comprehensive survey of the research community was conducted.

– **Top conclusions:** – The staff performance assessment is used to identify strengths and weaknesses, and the president is based on evaluation findings in management decision-making.

– The collection of performance evaluation data is carried out according to a model of the evaluation system, but is very limited and is limited to

elements related to: Vigilance, effectiveness, discipline, initiative, and document organization.

Top Suggestions: – Make performance results the primary goal of improving skill and behavior.

– Inform and sensitize those in the evaluation process to the necessity and importance of the evaluation process, and try to give some sort of seriousness to the application of the system.

– The need to focus on the principle of the right of petition in order to uphold the principle of credibility and objectivity.

Keywords : – Performance evaluation – Human resources – Performance requirements – Sports organization.

