

# تأثير إستراتيجية تقييم الأداء في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر

برباش نور الدين، بو صلاح النمير

جامعة محمد بوضياف المسيلة

[noureddine.berbache@univ-msila.dz](mailto:noureddine.berbache@univ-msila.dz)

[nadir.bouslah@univ-msila.dz](mailto:nadir.bouslah@univ-msila.dz)

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v5i4.436>

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية تقييم الأداء بالمؤسسات الرياضية وتأثيرها في تحقيق الأداء المتميز للعاملين، وكذا الاهتمام بعملية تقييم أداء هذه الموارد البشرية وبنائها على أسس علمية ومنهجية مناسبة له، وهذا أمر ضروري، وذلك من أجل تمكنها من تحقيق أدوارها وتنفيذ مهامها بأقصى كفاية وفاعلية، حيث احتوت الدراسة الميدانية المؤسسات الرياضية بولاية المسيلة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن جميع البيانات المتعلقة بتقييم الأداء تتم وفق نموذج خاص بـاستراتيجية التقييم، إلا أنها محدودة جداً وتحتقر في عناصر متعلقة بكل من: المواظبة والفعالية والانضباط والمبادرة، وكذا تنظيم الوثائق، في حين قدم الباحثان عدة اقتراحات وهي جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التحسين في المهارة والسلوك، وإعلام وتحسيس الخاضعين لعملية التقييم بضرورته وأهمية عملية التقييم، ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذه الاستراتيجية، ضرورة التركيز على مبدأ حق النظم ترسيناً لمبدأ المصداقية والموضوعية.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية تقييم الأداء - الموارد البشرية - الأداء المتميز - المؤسسة الرياضية.

## *The impact of the performance evaluation strategy in achieving outstanding performance of human resources in sports in Algeria*

### Abstract

*The study aimed to identify the performance appraisal strategy in sports institutions and its impact on achieving the outstanding performance of employees, as well as paying attention to the process of evaluating the performance of these human resources and building them on appropriate scientific and methodological bases, and this is necessary, in order to enable them to fulfill their roles and carry out their tasks with maximum efficiency and effectiveness. The field study included sports institutions in the state of M'sila. The researchers used the descriptive approach. In this study, several results were reached, including that all data related to performance evaluation are carried out according to a model for the evaluation strategy, but it is very limited and is summarized in elements related to each of: perseverance, effectiveness, discipline and initiative, as well as Organizing documents, while the researchers presented several suggestions, which are making performance results the primary goal to bring about improvement in skill and behavior, informing and sensitizing those subject to the evaluation process of the necessity and importance of the evaluation process, and trying to add some kind of seriousness to the application of this strategy, the need to focus on the principle of the right of grievance to consolidate the principle of credibility and objectivity.*

**Keywords:** *Performance evaluation strategy - human resources - outstanding performance - sports institution.*

الضعف ويد من آثارها، فالاستفادة من التغذية العكسيّة ونتائج مخرجات التقييم تعكسها صورة صادقة لتلك الإدارة أو المنشأة التي تحترم مواردها البشرية، وتؤمن بدورها الحقيقي تجاههم. ومن خلال ما تقدم يمكن طرح:

#### 1- التساؤل العام:

ما مدى تأثير استراتيجية تقييم الأداء في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر؟

##### 1-1- التساؤلات الفرعية:

- هل لوضوح الهدف في استراتيجية تقييم الأداء تأثير في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر؟

- هل لأساليب استراتيجية تقييم الأداء تأثير في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر؟

- هل لمعايير استراتيجية تقييم الأداء تأثير في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر؟

##### 2- الفرضيات:

###### 2-1- الفرضية العامة:

لاستراتيجية تقييم الأداء تأثير في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر؟

###### 2-2- الفرضيات الجزئية:

- وضوح هدف استراتيجية تقييم الأداء تأثير في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.

- لأساليب استراتيجية تقييم الأداء تأثير في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.

- لمعايير استراتيجية تقييم الأداء تأثير في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.

##### 3- الهدف من الدراسة:

التعرف على استراتيجية تقييم الأداء بالمؤسسات الرياضية وتأثيرها في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية، وكذا الاهتمام بعملية تقييم أداء هذا العنصر البشري وبنائه على أساس علمية ومنهجية مناسبة له، وهذا أمر ضروري؛ وذلك من أجل تمكينه من تحقيق أدواره وتنفيذ مهامه بأقصى كفاية وفاعلية.

##### 4- أهمية البحث:

الاهتمام بعملية تقييم أداء هذه الموارد البشرية وبنائها على أساس علمية ومنهجية وزيادة التوعية بعملية تقييم الأداء والمشاكل الناتجة عنها، مما يساعد على تبني سياسة تقييم أداء أكثر واقعية ومن ثم تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم داخل المنشأة، وجعل عملية تقييم الأداء أكثر موضوعية ودقة من خلال توضيح الطائق والأساليب الحديثة والهامة التي يجعلها أكثر تحقيقاً لمتطلبات الأداء، مما يؤدي إلى تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية بالمنشأة، إذا ما تم الأخذ بنتائج عملية التقييم لتحقيق متطلبات الأداء المتميز.

#### الدراسة وإشكاليتها:

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 ومساريعها، كما إن الموارد البشرية بما تملكه من معارف ومهارات وخبرات وسلوك واتجاهات تميزها بالليونة والإبداع وسرعة رد الفعل هي التي تمكن المؤسسة من تحقيق ما تصبو إليه، وبالتالي فهي القوة الدافعة الحقيقية للمؤسسة، وعلى هذا الأساس تعتبر وظيفة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين درجة الملاعنة بين الأفراد هي الوظيفة الأكثر تحقيقاً لذلك داخل المنظمة.

إن استراتيجية تقييم الأداء تعد من العمليات المهمة لإدارة الموارد البشرية والتي من خلالها يتم تقييم السياسات والبرامج التي تتبعها المؤسسة، وذلك بتحليل قدرات الأفراد السلوكية المرتبطة بالعمل بشكل مستمر، ودوري، ومنتظم، وموضوعي يساعد في تقديم الحافز لبذل المزيد من الجهد للوصول إلى الأداء المطلوب.

ولكن في غياب الهدف الحقيقي من عملية التقييم، أي أن يكون الهدف منه مجرد إجراء روتيني دوري يحفظ في الملفات دون أن يكون له أثر، أو يكون الهدف إعطاء الأفراد في المنشأة العلاوات الدورية حق مكتسب لهم، والحقيقة أن هذا الهدف يصاب بالقصور ويعتريه الفشل في حصد النتائج المرجوة، والخروج من هذا يجب أن يكون الهدف من التقييم هو الوقف على المستوى الحقيقي لأداء العاملين، وتحديد نوعياتهم ، وإعطائهم قيمة وتقدير لمستوياتهم، واكتشاف نقاط الضعف والقوة في أدائهم، هدف واحد بحد ذاته للتقييم ، بغض النظر عن تطبيق مبدأ العلاوة الدورية المبني على نتائج هذا التقييم .

كما إن 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 دون وجود مقياس واضح يبني عليه تقدير التقييم، والخروج من غياب الموضوعية يلزم استخدام مجموعة من المعايير التي تمثل الأداء 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 توقف عملية التقييم عند هذا الحد أي عدم الاستفادة من مخرجاته، فإن التقييم يكون فاقداً لمضمونه، إذ لا معنى لإيجاد قيمة وتقدير لمستوى الأداء دون اتخاذ خطوات إيجابية مخططة في شكل تحديد احتياجات تدريبية تحاكي نقاط القوة وتعززها وتنفادي نقاط

إجرائياً: الأشخاص الذين يحققون نتائج بارزة وفائقة على نحو دائم في الواقع المختلفة بما فيها موقع العمل نستطيع أن نطلق عليهم أنهم قاموا بأداء متميز من خلال النتائج.

#### 5- المؤسسة:

✓ تحدث تحت تسمية «مكاتب المركبات المتعددة الرياضيات» ومؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي.» (المرسوم رقم 117، 1977، ص.925).  
✓ دواعين المركبات المتعددة الرياضيات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواعين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة.

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

1- دراسة دحية خالد، " دراسة تحليلية لتصميم وتسهيل نظام تقييم الأداء في المؤسسات الرياضية " مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2016-2017.

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

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي دراسة الحالة، وأداتي الملاحظة والاستبيان، كما أجريت الدراسة على العينة القصيدة، تكونت من 184 مستشاراً وتشكل نسبة 74% من

#### المجتمع البحثي

##### ومن أهم نتائج البحث التي توصل إليها الباحث:

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

○ أن تطوير وتكيف نظام تقييم الأداء لا يتم بصفة دائمة، باعتبار عدم وجود مراجعة لتصميم ومكونات هذا النظام لكي يتماشى مع التغيرات الحاصلة.

2- دراسة موسى محمد أبو حطب، "فاعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين" رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، سنة 2009

إشكالية البحث: **ما مدى فاعالية نظام تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض، وأثره على تحسين أداء العاملين؟**

#### 5- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

5-1- تقييم الأداء: - التقييم: لغة اسم تقييم: مصدر قيم، قيم فعل قيم يقيم، تقييماً، فهو مقيم، والمفعول مقيم، قيم الشيء تقييماً: قدر قيمته، قيم السلعة: حد ثمنها، قيم وضعها: استعرض نتائجه وما حققه من تقدم، وقرر. (بن هادية، 1991، ص.46)  
اصطلاحاً: هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان. (حسن، 2003، ص.209).  
الأداء: لغة يعرف الأداء على أنه ناتج لجهد معين قام بيذهله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين. (بدوي، 2000، ص.12).  
اصطلاحاً: بأنه "المستوى الذي يتحقق الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه ". (حمادي، 2004، ص.123).  
إجرائياً: هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنشأة.

تقييم الأداء: يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر. (ثابت، 2001، ص.87).

إجرائياً: هو العملية التي يتم بموجبها قياس وتقدير مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم بشكل منصف وعادل من خلال ملاحظة سلوكاتهم وتصرفياتهم أثناء العمل، وذلك بحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم لإنجاز الأعمال المكلوفة بها.

#### 5-2- الموارد البشرية:

الموارد: تعني الموارد لغة مصدر ومنبع، واصطلاحاً: فيقصد بها الموارد المادية والبشرية والمالية والمعطوماتية 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 تطبيقه والتحكم فيه من خلال الإدارة، والمنظمة وفقاً لرغباتها ومصلحتها.

يمكن اعتبار الموارد البشرية كل فرد يعمل لدى المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها، وتمثل هذه الموارد في المسؤولين والموظفين والاطارات والعمال على اختلاف مستوياتهم. (دحية، 2017، ص.26).

5-4- الأداء المتميز: اصطلاحاً يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من تفريدة أداء عناصر مؤسسة مختلفة باعتبار تفوقها على أداء غيرها من المؤسسات مماثلة لها في مجال العمل، وظهورها بصفات تميزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى. (الدوري، 2010، ص.23).

مجتمع البحث: عرف الباحث "Grawitz" مجتمع الدراسة على أنه "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي ترتكز عليها الملاحظات". (موريس انجرس: 2004: 298) وتمثل مجتمع البحث في كل من في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والديوانين التابعين لها - ديوان المركب المتعدد الرياضات وديوان مؤسسات الشباب.

عينة الدراسة: نظراً إلى حجم مجتمع الدراسة ونظراً إلى القاعدة العلمية في اختيار العينة من المجتمع الكلي للدراسة وحتى تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث قمنا باختيار عينة المسح الشامل وذلك لتحقيق نتائج أكثر دقة وموضوعية.

#### • مجالات البحث:

أ- بشرى: تمثل عدد المبحوثين في 17 فرداً (3 مديرين - 14 رئيس مصلحة)

ب- مكاني: مديرية الشباب والرياضة، وكذلك - ديوان المركب المتعدد الرياضات وديوان مؤسسات الشباب - لولاية المسيلة.

#### \* متغيرات البحث:

1. المتغير المستقل في دراستنا: هو تأثير استراتيجية تقييم الأداء.

2. المتغير التابع في دراستنا: هو تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية ب المؤسسات الرياضية.

#### \* أدوات جمع البيانات والمعلومات:

\* الاستبيان: تتضمن استمار الاستبيان مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من خلال الاطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة، وكذلك من خلال المقابلة وأراء رؤساء المصالح والإداريين للتأكد من أن صياغة الأسئلة تعتبر مناسبة للتغطية موضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها، يتكون استبيان دراستي من ثلاثة محاور كل محور يقابل فرضية من الفرضيات التي تم طرحها كحلول بدائل للتساؤلات المثارة مصمم على طريقة ليكر.

إجراءات التطبيق الميداني: القيام بتصميم أسئلة الاستبيان تم توزيع هذه الاستمارات على مديرى ورؤساء المصالح والمكاتب ب المؤسسات الرياضية مع شرح ما نود أن نتوصل إليه، وقمنا بجمع استمارات الاستبيان وقراءة الإجابات، ثم تطرقنا إلى عملية جمع وفرز الإجابات وتحليل نتائج الأسئلة التي طرحناها في هذه الاستمار، بحيث قمنا بوضع جدول لكل سؤال والذي يتضمن العدد والنسبة، والغرض من كل سؤال وتوضيح ذلك بدوائر نسبية، وفي الأخير قمنا بعرض الاستنتاج والذي نوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

**فرضية الدراسة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحليل الوظيفي وبين فعالية نظام تقييم الأداء.

**المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي

**أهم النتائج والتوصيات:**

- ضرورة أن توضع معايير الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة تراعي جميع الوظائف.

- التطوير الدوري والمستمر لمعايير تقييم الأداء بحيث يتم اختيارها حسب الوصف الوظيفي للعاملين.

- ضرورة استخدام أساليب وطرق مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي وفقاً لطبيعة الوظائف.

- العمل بشكل جيد على تطبيق استراتيجية شاملة لتقييم وتطوير أداء الموظفين بحيث تكون منسجمة مع الأهداف المستقبلية.

3- دراسة محمد عباس ديبوب، "تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مسانته في رفع أداء المنشآت العامة" بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سنة 2005/2004.

**إشكالية الدراسة:** هل يساهم تقييم أداء الموارد البشرية في رفع أداء المنشآت العامة بالشكل الكافي؟

**المنهج المستخدم:** القسم النظري: حيث تم إنجاز هذا القسم بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

**القسم التطبيقي:** ويتضمن الواقع الفعلي لما هو مطبق في المنشآت العامة وكذلك من خلال: التقارير، والبيانات، والوثائق، والملاحظة المباشرة، والمقابلات الميدانية للمديرين.

**عينة البحث ومجتمعه:** رؤساء الدوائر والأقسام.

**أهم النتائج والتوصيات :**

- لابد من خلق الظروف المناسبة للعامل في مكان عمله، وذلك عن طريق توفير أسباب الراحة ومتطلبات الأمان.

- من أجل قيام عملية تقييم واقعية لابد من الاعتماد على المعايير الموضوعية والأسس العلمية.

**الدراسة الاستطلاعية:** لقد تم الاتصال ب مديرية الشباب والرياضة، وكذلك الديوانين التابعين لها - ديوان المركب المتعدد الرياضات وديوان مؤسسات الشباب - لولاية المسيلة من أجل أخذ المعلومات عن عدد المديرين ورؤساء المصالح أو المشرفين عن عملية التقييم بهذه المؤسسات الرياضية؛ لهدف استطلاعي، الغرض منه التعرف على دور نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الأداء المتميز.

7 **منهج الدراسة :** يعرف منهج البحث على أنه مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه. (رشيد زرواتي: 2002، 119) وقد تم استخدام المنهج الوصفي والذي يسمح بتحديد أبعاد الظاهرة وتطورها.

**8 المجتمع وعينة البحث:**

الاستبيان في هذه الدراسة، ويحقق الغرض الذي وضع من أجله، وقد تم اعتماد الأسئلة التي وافق عليها الأساتذة المحكمين.

- **الوسائل الإحصائية:** استعنا في هذه الدراسة بوسائل إحصائية لحساب نسب التكرارات في الإجابات، وكذا برنامج المعالج العربي في الإحصاء الاجتماعي APSS، وهذا من أجل تحويل المعلومات الكيفية إلى معلومات كمية لتصبح أكثر دقة ومصداقية وفق

## الخصائص السيكولوجية لأداة الدراسة:

1. **عامل الصدق:** تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقاييس والاختبارات وهو يتعلّق أساساً بنتائج الاختبار. (حسن علاوي ورضوان، 1996، ص. 321).
  2. **الصدق الظاهري:** باستخدام طريقة استطلاع آراء المحكمين فقد قمنا بعد إعدادنا لاستمارة الاستبيان مرفقة بالفرضيات والإشكالية بعرضها على دكتورة مشهود لهم بالخبرة في ميدان البحث العلمي، وقد أجمعوا على صدق - القواعد التالية:

عدد التكرارات × 100

$$\text{حساب الانحراف المعياري} = \frac{\text{مجموع}(\text{النكرار} * \text{الدرجة})}{\text{مجموع}(\text{مربع الدرجة} * \text{النكرار})} = \frac{\text{المتوسط الحسابي}}{\text{حجم العينة} - 1}$$

$$\text{اتجاه العينة} = \frac{\text{أكبر درجة} - \text{أقل درجة}}{\text{أعلى درجة}}$$

$$\frac{\text{المتوسط الحسابي} - \text{المتوسط الفرضي}}{\text{انحراف المعياري}} = T \text{ test}$$

$$\frac{0.75}{\sqrt{\frac{4}{1-4}}} = 4$$

في كل مرة نظيف قيمة 0.75 كى نحدد اتجاه العينة كما يلى:

الاتجاه	الاتجاه	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
الفئة	الاتجاه	4 - 3.25	3.25 - 2.5	2.5 - 1.75	1.75 - 1

**مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:** سنحاول مناقشة النتائج التي تحصلنا عليها سابقاً، كما سنتحقق من صحة أو نفي الفرضية العامة التي تم الانطلاق منها في هذه الدراسة.

## 9-1- مناقشة وتفسير نتائج المحور الأول في ضوء الفرضية الجزئية الأولى: لوضوح هدف استراتيجيّة تقييم الأداء تأثير في تحقيق الأداء المتميّز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.

موافق بشدة	5.796	0.61	3.35	0	1	9	7	النكرار	النهاية المئوية %	من أهداف تقييم أداء العاملين اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية لأجل تحقيق متطلبات الأداء المتميز.
				-	5.88	52.94	41.18			
موافق بشدة	7.772	0.51	3.47	0	0	9	8	النكرار	النهاية المئوية %	يتم استخدام تقييم أداء العاملين لمعرفة نقاط القوة والضعف.
				-	-	52.94	47.06			
موافق بشدة	5.007	0.70	3.35	0	2	7	8	النكرار	النهاية المئوية %	يلاحظ وجود تحسن في أداء العاملين الذين يخضعون لدورات تدريبية.
				-	11.76	41.18	47.06			
موافق بشدة	7.134	0.49	3.35	0	0	11	6	النكرار	النهاية المئوية %	يستد المدير على نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الإدارية.
				-	-	64.71	35.29			

اتجاه العينة	T test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط العام
موافق بشدة	5.684	0.63	3.37	للمحور 02 ككل

ما سبق ومن خلال تحليل ومناقشة عبارات المحور الأول وال المتعلقة بالفرضية الأولى – وضوح هدف استراتيجية تقييم الأداء تأثير في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر – والتي شملت الأسئلة من 1 إلى 11 اتضح أن كل اجابات أفراد مجتمع البحث جاءت بنسبة لم تقل عن 76.47% بين موافق وموافق بشدة في كل أسئلة المحور، وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الأولى.

وهذا ما أكدته دراسة كل من الدكتور دحية خالد، وموسى محمد أبو حطب من خلال النتائج التي توصلنا إليها - إن معايير تقييم الأداء المستخدمة مناسبة للهدف، كما أنها تعبر عن واقع الأداء.

العام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣ على تطبيق استدامة شاملة لاقرئون وتطهير أذاء المؤلفين

9-2- مناقشة وتفسير نتائج المحور الثاني في ضوء الفرضية الجزئية الثانية: لأساليب استراتيجية تقييم الأداء تأثير في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.

اتجاه العينة	T test	الانحراف المعياري	المتوسط	المتسامي	شدة موافق	نسبة المئوية %	نسبة المئوية %	نسبة المئوية %	نسبة المئوية %	العبارة
موافق	3.653	0.70	3.12	0	3	9	5	5	5	يتم تقييم الأداء في المؤسسة وفق أساليب حديثة.
				-	17.65	52.94	29.41	35.29	47.06	يتم تغيير وتطوير أساليب تقييم الأداء باستمرار.
موافق	3.830	0.73	3.18	0	3	8	6	6	6	تتوافق أساليب تقييم الأداء المستخدمة مع الهدف في عملية التقييم.
				-	17.65	47.06	35.29	47.06	35.29	يتتم تقييم الأداء على أساس مقارنة النتائج بأداء الآخرين.
موافق بشدة	4.239	0.77	3.29	0	3	6	8	8	8	يتتم تقييم الأداء على أساس السلوك في العمل.
				-	17.65	35.29	47.06	47.06	35.29	يتم جمع بيانات الأداء من خلال نموذج خاص بنظام التقييم.
موافق بشدة	7.772	0.51	3.47	0	0	9	8	8	8	تستغل نتائج تقييم الأداء في تطوير الأداء.
				-	-	52.94	47.06	47.06	52.94	النحو 02 كل
موافق بشدة	7.134	0.49	3.35	0	0	11	6	6	6	المتوسط العام
				-	-	64.71	35.29	35.29	64.71	النحو 02 كل
موافق بشدة	8.243	0.51	3.53	0	0	8	9	9	9	النحو 02 كل
				-	-	47.06	52.94	52.94	47.06	النحو 02 كل
موافق بشدة	7.405	0.51	3.41	0	0	10	7	7	7	النحو 02 كل
				-	-	58.82	41.18	41.18	58.82	النحو 02 كل

ما سبق ومن خلال تحليل ومناقشة عبارات المحور الثاني والمتعلقة بالفرضية الثانية - لأساليب استراتيجية تقييم الأداء تأثير في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر - والتي شملت الأسئلة من 12 إلى 18 اتضح أن كل إجابات أفراد مجتمع البحث جاءت بنسبة لم تقل عن 82.35% بين موافق وموافق بشدة في كل أسئلة المحور، وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الثانية. وهذا ما ورد من خلال النتائج المتوصل إليها في دراسة كل من الدكتور دحية خالد، وموسى محمد أبو حطب:

- بينت الدراسة أن طرق تقييم الأداء المستخدمة تتوافق ومستوى الأداء المطلوب.
- ضرورة استخدام أساليب وطرق مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي وفقاً لطبيعة الوظائف.

9-3- مناقشة وتفسير نتائج المحور الثالث في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة: لمعايير استراتيجية تقييم الأداء تأثير في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.

العبارة	العينة	T test	النوع	المعيار	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع
هناك علاقة بين وضوح معايير التقييم ومستوى الأداء المحقق.	موافق بشدة	7.405	0.51	3.41	0 -	0 58.82	10 41.18	7 %	النكرار	النسبة المئوية %	
يتم مناقشة معايير التقييم مع العاملين قبل البدء في استخدامها.	موافق بشدة	4.769	0.69	3.29	0 -	2 11.76	8 47.06	7 41.18	النكرار	النسبة المئوية %	
معايير تقييم الأداء تشمل كل مكونات الأداء المطلوب.	موافق	3.080	0.75	3.06	0 -	4 23.53	8 47.06	5 29.41	النكرار	النسبة المئوية %	
تركز معايير تقييم الأداء على الأداء الحالي.	موافق بشدة	5.007	0.70	3.35	0 -	2 11.76	7 41.18	8 47.06	النكرار	النسبة المئوية %	
تهتم المعايير بتقييم سلوك العامل وعلاقته بالآخرين.	موافق بشدة	7.772	0.51	3.47	0 -	0 52.94	9 47.06	8 %	النكرار	النسبة المئوية %	
تختلف معايير تقييم الأداء باختلاف المهام.	موافق	3.653	0.70	3.12	1 5.88	0 -	12 70.59	4 23.53	النكرار	النسبة المئوية %	
لا تتأثر معايير تقييم الأداء بشخصية القائم بالعملية.	موافق	1.648	0.81	2.82	1 5.88	4 23.53	9 52.94	3 17.65	النكرار	النسبة المئوية %	
تساهم عملية التقييم في تحديد الأخطاء التي يقوم بها العاملون.	موافق	4.143	0.56	3.06	0 -	2 11.76	12 70.59	3 17.65	النكرار	النسبة المئوية %	
تساعد عملية التقييم على تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العاملين.	موافق بشدة	7.134	0.49	3.35	0 -	0 64.71	11 35.29	6 %	النكرار	النسبة المئوية %	
المتوسط العام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	T test	العينة						
للمحور 03 كل	3.22	0.68	4.327	موافق							

ومن خلال تحليل ومناقشة عبارات المحور الثالث والمتعلقة بالفرضية الثالثة - لمعايير استراتيجية تقييم الأداء تأثير في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر والتي شملت الأسئلة من 19 إلى 27، اتضح أن كل إجابات أفراد مجتمع البحث جاءت بنسبة لم تقل عن 70.59% بين موافق وموافق بشدة في كل أسئلة المحور، وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الثالثة. وهذا ما أكدته أيضاً دراسة كل من الدكتور دحية خالد، وموسى محمد أبو حطب ومحمد عباس ديوب من خلال النتائج المتوصل إليها إن معايير تقييم الأداء المستخدمة مناسبة للهدف كما إنها تعبّر عن واقع الأداء.

- التطوير الدوري والمستمر لمعايير تقييم الأداء بحيث يتم اختيارها حسب الوصف الوظيفي للعاملين.
- ضرورة أن توضع معايير الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة تراعي جميع الوظائف.
- من أجل قيام عملية تقييم واقعية لابد من الاعتماد على المعايير الموضوعية والأسس العلمية.

9-4- مقارنة النتائج بالفرضية العامة: الجدول رقم (01) يبيّن مقارنة النتائج بالفرضية العامة:

الفرضية	صياغتها	النتيجة
الفرضية الجزئية الأولى	وضوح هدف استراتيجية تقييم الأداء تأثير في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية	تحقق
الفرضية الجزئية الثانية	للأساليب استراتيجية تقييم الأداء تأثير في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية	تحقق

الفرضية العامة	لاستراتيجية تقييم الأداء تأثير في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية	الفرضية الجزئية الثالثة
تحقق	لما يلي: معايير استراتيجية تقييم الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية	تحقق

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

**نتائج الجانب التطبيقي:**

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

**اقتراحات وآفاق مستقبلية :**

- الاقتراحات:**
  - تجنب التحيز وإصدار الأحكام والمحسوبيّة تجاه ما يعرف بالأعراق العرقية.
  - تكين 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 ترسیخ 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 تجعل 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 ترسیخاً لمبدأ المصداقية والموضوعية.
  - ضرورة مراجعة نتائج التقييم من طرف الإدارة العليا وعدم الاقتصار على المشرف؛ لأن هذا قد يخلق نوع من التحيز إلى بعض العاملين دون الآخر.
- آفاق الدراسة:**

**الاستنتاجات:**

- بينت الدراسة أن تقييم أداء الموارد البشرية يتم على أساس أهداف مسلطة مسبقاً، وأن الهدف الرئيسي من عملية التقييم هو تحسين أداء العاملين.
- بينت الدراسة أنه يتم استخدام تقييم أداء العاملين لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، وأن الرئيس يستند على نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الإدارية.
- كما بينت الدراسة أن جمع البيانات المتعلقة بتقييم الأداء تتم وفق نموذج خاص بنظام التقييم، إلا أنه محدود جداً ويختصر في عناصر متعلقة بكل من: المواظبة والفعالية والانضباط والمبادرة وكذا تنظيم الوثائق.
- أن تقييم الأداء يتم على أساس مقارنة النتائج بأداء الآخرين، وان نتائج التقييم تستغل في تطوير الأداء.
- كذلك بينت الدراسة أن معايير تقييم الأداء المستخدمة تركز في الغالب على الأداء الحالي أي لحظة القيام بعملية تقييم الأداء دون مراعاة ما تم انجازه سابقاً.
- كما بينت أن معايير تقييم الأداء تشمل كل مكونات الأداء المطلوب، وأنها تهتم بسلوك العامل وعلاقته بالآخرين، وهي لا تتأثر بشخصية الفائم بالعملية.

**خاتمة:**

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام الكتاب والباحثين، وذلك في إطار البحث عن تحقيق أهداف ومتطلبات الأداء المتميز، من خلال السياسة العامة للمؤسسات الرياضية، عن طريق الادارة بالأهداف ولا يتحقق هذا إلا بوجود استراتيجية فعالة لتقدير أداء هذه الموارد داخل المؤسسات، وبالتالي أصبح دور الموارد البشرية لا يتوقف على التخطيط واجتذاب وتحفيز القوى العاملة فقط، بل يتناول أيضاً البحث عن الوسائل والبرامج الناجحة في الحفاظ وتقييم هذه الموارد.

ولهذا تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، على جميع مستويات المؤسسات الرياضية ابتداءً من الادارة العامة وانتهاءً بالعاملين في المنشآت الرياضية، ولكي تتحقق العملية الادارية 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 الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية؟

- 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 الكتب باللغة العربية

- حمداوي وسيلة، 2004 ، الجزائر، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قالمة.
- محمد حسن علاوي، ومحمد نصر الدين رضوان، 1996 ، مصر، ط3، القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي القاهرة.
- موريس انجرس 2004، منهجية البحث العلمي، ترجمة بوزيد صحراوي وأخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر.
- رشيد زرواتي 2002: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومه، الجزائر.
- راوية حسن، 2003 ، مصر، مدخل استراتيжи لخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية.
- زكريا الدوري، 2010 ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان.
- زهير ثابت، 2001، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- علي بن هادية وأخرون، 1991 ، الجزائر، ط7، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب.
- عصام بدوي، 2000 ، مصر، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي.

#### المواضيق الرسمية:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: مرسوم تنفيذي رقم 345/06 مؤرخ 05 رمضان 1427 الموافق ل: 28 ديسمبر 2006، العدد 61، المادة 31
- المرسوم رقم 77/117 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل 06 أوت 1977

#### الرسائل الجامعية والاطروحات

- بومدين يوسف، 2006 ، جامعة الجزائر، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- دحية خالد، 2017 ، جامعة الجزائر 3، دراسة تحليلية لتصميم وتسهيل نظام تقييم الأداء في المؤسسات الرياضية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد التربية البدنية والرياضية.