

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

برياش نورالدين، بو صلاح النذير

جامعة محمد بوضياف المسيلة

noureddine.berbache@univ-msila.dz

nadir.bouslah@univ-msila.dz

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

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية تقييم الأداء بالمؤسسات الرياضية وتأثيرها في تحقيق الأداء المتميز للعاملين، وكذا الاهتمام بعملية تقييم أداء هذه الموارد البشرية وبناءها على أسس علمية ومنهجية مناسبة له، وهذا أمر ضروري، وذلك من أجل تمكينها من تحقيق أدوارها وتنفيذ مهماتها بأقصى كفاءة 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 باستراتيجية التقييم، إلا أنها محدودة جدا وتختصر 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 بضرورة وأهمية عملية التقييم، ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذه الاستراتيجية، ضرورة التركيز على مبدأ حق التظلم ترسيخاً لمبدأ المصادقية والموضوعية. الكلمات المفتاحية: استراتيجية 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.

الدراسة وإشكالياتها:

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 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 الملاءمة 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، ومنظم، 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 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 قيمة وتقدير لمستوياتهم، واكتشاف نقاط الضعف والقوة في أدائهم، هدف أوحده 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 ودون وجود مقياس واضح يبنى عليه تقدير التقييم، وللخروج 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 تقف 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 وتتفادى نقاط

الضعف ويحد من أثارها، فالاستفادة من التغذية العكسية ونتائج مخرجات التقييم تعكسها صورة صادقة لتلك الإدارة أو المنشأة التي تحترم موارد 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 وبناءه على أسس علمية ومنهجية مناسبة له، وهذا أمر ضروري؛ وذلك من أجل تمكينه من تحقيق أدواره وتنفيذ مهماته بأقصى كفاءة وفعالية.

4- أهمية البحث:

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

5- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1-5- تقييم الأداء: - التقييم: لغة اسم تقييم: مصدر قيم، قيم: فعل قيم يقيم، تقييماً، فهو مقيم، والمفعول مقيم، قيم الشيء تقييماً: قدر قيمته، قيم السلعة: حدد ثمنها، قيم وضعا: 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 جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين. (بدوي، 200، ص.12) **اصطلاحاً:** بأنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه". (حمداوي، 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 الأجور. (ثابت، 2001، ص.87)

إجرائياً: 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 ومستوى كفاءتهم لإنجاز الأعمال المكلفة بها.

5-2- الموارد البشرية:

الموارد: تعني الموارد لغة مصدر ومنبع، واصطلاحاً: 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 الإدارة، والمنظمة وفقاً لربغاتها ومصالحها.

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

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

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

5-5- المؤسسة:

✓ تحدثت تحت تسمية «مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، ومؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي». (المرسوم رقم 117، 1977، ص.925) ✓ دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين 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 وانتقينا بعض المذكرات من جامعات ومعاهد الجزائر، والتي لها علاقة بموضوع تقييم أداء الموارد البشرية ومنها:

1- دراسة دحية خالد، " دراسة تحليلية لتصميم وتسيير 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 ودراسة الحالة، وأداتي الملاحظة والاستبيان، كما أجريت الدراسة على العينة القصدية، 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 تتوافق ومستوى الأداء المطلوب.
- أن استغلال نتائج التقييم لا يتم بشكل مثالي، إذ إن تأثيرها لا يتعدى كونها تقديراً روتينياً.
- أن تطوير وتكييف 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، "فاعلية 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 فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض، وأثره على تحسين أداء العاملين؟

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 وفقا لطبيعة الوظائف.

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

3- دراسة محمد عباس ديوب، "تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته 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 وذلك من خلال: التقارير، والبيانات، والوثائق، والملاحظة المباشرة، والمقابلات الميدانية للمديرين.

عينة البحث ومجموعة: 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 بمديرية 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) ولقد تم استخدام المنهج الوصفي والذي يسمح بتحديد أبعاد الظاهرة وتطورها.

8 المجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: عرف الباحث "Grawitz" مجتمع الدراسة على أنه "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز 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: نظرا إلى حجم مجتمع الدراسة ونظرا 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- بشري: تمثل عدد المبحوثين في 17 فردا (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 بالمؤسسات الرياضية.

*** أدوات جمع البيانات والمعلومات:**

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

إجراءات التطبيق الميداني: القيام بتصميم أسئلة الاستبيان تم توزيع هذه الاستمارات على مديري ورؤساء المصالح والمكاتب بالمؤسسات 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 الاستمارة، 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.

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

1. معامل الصدق: تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقاييس والاختبارات وهو يتعلق 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 دكاترة مشهود لهم بالخبرة في ميدان البحث العلمي، وقد أجمعوا على صدق - القواعد التالية:

عدد التكرارات $100 \times$

س = 1 س: النسبة المئوية.

= س

$$\text{حساب الانحراف المعياري} = \frac{\sqrt{\frac{\text{مجموع (التكرار * الدرجة)} - \frac{(\text{المتوسط الحسابي})^2}{\text{مجموع (مربع الدرجة * التكرار)}}}{\text{حجم العينة} - 1}}$$

أكبر درجة - أقل درجة
أعلى درجة

$$\text{حساب } T \text{ test} = \frac{\text{المتوسط الحسابي} - \text{المتوسط الفرضي}}{\frac{\text{الانحراف المعياري}}{\sqrt{\text{حجم العينة}}}} = \frac{0.75}{4/1-4}$$

في كل مرة نظيف قيمة 0.75 كي نحدد اتجاه العينة كما يلي:

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
الفئة	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.

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

العبارة	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	T test	الاتجاه
تقومون في المؤسسة بتقييم أداء الموارد البشرية؟	3	7.65	14	82.35	0	-	0	-	7.093	موافق
يتم تقييم أداء الموارد البشرية على أساس أهداف مسطرة مسبقاً.	7	41.18	10	58.82	0	-	0	-	7.405	موافق بشدة
يتم توضيح أهداف عملية تقييم الأداء للعاملين.	10	58.82	4	23.53	2	11.76	1	5.88	3.773	موافق
يدرك العاملون أهداف هذه العملية.	8	47.06	5	29.41	3	17.65	1	5.88	2.931	موافق
الهدف الرئيسي من تقييم الأداء، تحسين أداء العاملين.	6	35.29	11	64.71	0	-	0	-	7.134	موافق بشدة
يتم حساب العلاوات والمكافآت في تقييم أداء العاملين لإعطاء دافعية نحو الأداء المتميز.	9	52.94	8	47.06	0	-	0	-	8.243	موافق بشدة
يتم الكشف عن الاحتياجات التدريبية في تقييم الأداء للعاملين من أجل تحقيق متطلبات الأداء المتميز.	9	52.94	8	47.06	0	-	0	-	8.243	موافق بشدة

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

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

مما سبق ومن خلال تحليل ومناقشة عبارات المحور الأول والمتعلقة 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 توصلوا إليها

- إن معايير تقييم الأداء المستخدمة مناسبة للهدف، كما إنها تعبر عن واقع الأداء.
 - العمل بشكل جدي على تطبيق استراتيجية شاملة لتقييم وتطوير أداء الموظفين بحيث تكون منسجمة مع الأهداف المستقبلية
- 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.**

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

مما 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.

3-9 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.

العبرة	المتوسط العام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T test	اتجاه العينة
هناك علاقة بين وضوح معايير التقييم ومستوى الأداء المحقق.	7.405	0.51	3.41	0	موافق بشدة
يتم مناقشة معايير التقييم مع العاملين قبل البدء في استخدامها.	4.769	0.69	3.29	0	موافق بشدة
معايير تقييم الأداء تشمل كل مكونات الأداء المطلوب.	3.080	0.75	3.06	0	موافق
تركز معايير تقييم الأداء على الأداء الحالي.	5.007	0.70	3.35	0	موافق بشدة
تهتم المعايير بتقييم سلوك العامل وعلاقته بالآخرين.	7.772	0.51	3.47	0	موافق بشدة
تختلف معايير تقييم الأداء باختلاف المهام.	3.653	0.70	3.12	1	موافق
لا تتأثر معايير تقييم الأداء بشخصية القائم بالعملية.	1.648	0.81	2.82	1	موافق
تساهم عملية التقييم في تحديد الأخطاء التي يقوم بها العاملون.	4.143	0.56	3.06	0	موافق
تساعد عملية التقييم على تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العاملين.	7.134	0.49	3.35	0	موافق بشدة
	3.22	0.68	4.327	0.68	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 تعبر 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 لا بد من الاعتماد على المعايير الموضوعية والأسس العلمية.

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

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

الفرضية الجزئية الثالثة	لمعايير استراتيجية تقييم الأداء تأثير في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية	تحققت
الفرضية العامة	لاستراتيجية تقييم الأداء تأثير في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية	تحققت

الاستنتاجات:

- بينت الدراسة أن تقييم أداء الموارد البشرية يتم على أساس أهداف مسطرة 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، وأن 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 القائم 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 الإدارة بالأهداف ولا يتحقق هذا إلا بوجود استراتيجية فعالة لتقييم 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 ابتداء من الإدارة العامة وانتهاء 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، 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؟

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 ومنظم.
 - 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 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 والمحسوبية 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 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 الاكتفاء على المشرف؛ لأن هذا قد يخلق نوع من التحيز إلى بعض العاملين دون الآخر.
- #### آفاق الدراسة:

- 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 قلمة.
- محمد حسن علاوي، ومحمد نصر الدين رضوان، 1996، مصر، ط3، القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي القاهرة.
- موريس انجريس 2004، منهجية البحث العلمي، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر.
- رشيد زرواتي 2002: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هموم، الجزائر.
- راوية حسن، 2003، مصر، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية.
- زكريا الدوري، 2010، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان.
- زهير ثابت، 2001، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- علي بن هادية وآخرون، 1991، الجزائر، ط7، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب.
- عصام بدوي، 2000، مصر، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي.

المواثيق الرسمية:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: مرسوم تنفيذي رقم 06/345 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 وتسيير نظام تقييم الأداء في المؤسسات الرياضية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد التربية البدنية والرياضية.