

جامعة عمار ثليجي الأغواط

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الادارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة المستر في التربية البدنية والرياضية

تخصص: الادارة والتسيير الرياضي

الموسومة ب:

انعكاس اهتمام إدارة المنشأة الرياضية بتقييم أداء الموارد البشرية
العاملة بها على ادائها الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية الشباب
والرياضة بالأغواط

إشراف الأستاذ:

الدكتور/ عمر دمانة

إعداد الطالب:

زين الدين مولاي

السنة الجامعية: 2019-2020

شكر و عرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهك الكريم الحمد لله الذي وفقنا و سدد خطانا لإتمام
هذا العمل المتواضع ، اللهم تقبله منا و اجعله لنا في ميزان حسنات الأعمال
الصالحة و سلم رتب درجات الصدقات الجارية ، نتقدم بأسمى عبارات التقدير و
العرفان

و أزكى معاني الشكر و الإمتنان
إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز و إتمام هذا العمل و لو بالكلمة
الطيبة

إلى جميع الأساتذة و نخص بالذكر الأستاذ المشرف " علي صادقي " على
مجهوداته المبذولة و كذا الزملاء المقربين الذين أفادونا بخبرتهم.
إلى إخواننا الأكارم الذين وفروا لنا كل الوسائل للوصول إلى هاته المرتبة
شكر جزيل لكل من وقف و تعب معنا شكرا إلى كل من علمنا و لو حرفا أو كلمة
إلى من وسعتهم قلوبنا و لم تسعهم أقلامنا.

إلى كل هؤلاء شكرا و ألف شكر لكم جميعا، ندعو الله أن يجازيكم عنا خيرا إن
شاء الله و صلى الله على سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين والحمد لله
رب العالمين.

إهداء

اهدي هذا العمل إلى:

روح والدي رحمه الله ، والى من سهرت و ضحت من اجلي إليك نبع الحنان
..... أمي .

إلى جميع الاخوة كل باسمه .

إليكم أساتذتي الكرام الذين حرصتم على إيصال الرسالة بأمانة ولم تبخلوا علينا
بشيء ، و اخص بهذا الأستاذ (عمر دمانة) بصفته مشرفا على هذا العمل
المتواضع .

إلى جميع الأصدقاء والزملاء

إلى جنود الخفاء الذين سهروا على نجاح هذا العمل من البداية إلى النهاية
سواء داخل الجامعة أو خارجها .

شكرا لكم جميعا

زين الدين مولاي

فهرس المحتويات

ملخص الدراسة:

يعتبر المورد البشري من اهم الموارد الأساسية المرهون ببقاء المنشأة واهم مقومات الانتاج, لذلك وجب الاهتمام به باعتباره العامل الوحيد في زيادة الإنتاج في ظل محيط يتصف بالتغير المستمر, ان تقييم الأداء وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية التي تمكن المنشأة من استغلال الأمثل لمواردها البشرية من اجل المحافظة على مركزها التنافسي, فمن خلال عملية تقييم اداء الموارد البشرية وحصولهم على مكافئات وحوافز تلائم قدراتهم و امكانياتهم وفعالية موضوعية الدورات التدريبية التي تجريها المنشأة تزيدهم معارفهم ومهارتهم.

ان عملية تقييم الاداء من العمليات المهمة والمعقدة تتطلب اسس منطقية باتباع خطوات متسلسلة بغية الوصول الى الأهداف التي تنشدها المنشأة ومن هذه الخطوات وضع توقعات الاداء, مرحلة مراقبة التقدم الاداء, التغذية العكسية, اتخاذ القرار بعد الانتهاء من التقييم, وضع خطط تطوير الاداء وعلى المنشأة ان تختار طريقة المناسبة لعملية تقييم الاداء ومنه تتجلى أهمية هذه العملية في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد وكذا تحديد امكانياته المتوقع استغلالها كما تساعد عملية تقييم الاداء الموارد البشرية على زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي رفع مستوى الانتاج و الحيوية والنشاط داخل المنشأة لدى العاملين ومنه تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى ادارة المنشأة الرياضية للوصول اليها.

Summary of the study:

The human resource is one of the most important basic resources subject to the survival of the establishment and the most important components of production, so it must be taken care of as the only factor in increasing production in an environment characterized by constant change, the evaluation of performance is a means of managing human resources that enables the establishment to optimize the exploitation of its human resources in order to maintain its competitive position, through the process of evaluating the performance of human resources and obtaining rewards and incentives commensurate with their abilities and effectiveness and effectiveness of the training courses conducted by the establishment increases their knowledge and skill. The process of evaluating the performance of important and complex processes requires logical foundations by following the successive steps in order to reach the objectives of the establishment, and these steps are the development of performance expectations, the stage of progress performance, feedback, feedback, decision-making after the completion of the evaluation, the development of performance development plans and the establishment to choose the appropriate method for the performance evaluation process, from which the importance of this process is manifested in improving the level of achievement in the individual as well as determining the potential of the expected exploitation, as well as helping the process of evaluating human resources to increase job satisfaction and thus Raising the level of production, vitality and activity within the establishment of the employees, including achieving the desired goals that the management of the sports establishment seeks to reach.

مقدمة

المقدمة العامة:

شهد العالم ولا يزال يشهد تحولات وتطورات كبيرة وفي جميع المجالات, خاصة الجانب الاقتصادي منها, من ارتفاع ملحوظ في عديد المنشآت الرياضية على اختلاف مجالات نشاطاتها واشتداد المنافسة بينها, المنشآت ادى إلى تطورها, كلها عوامل أدت بالمنشآت المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الاستراتيجية الأكثر أمنا من بين هذه المداخل هو الاهتمام بالموارد البشرية للمنشأة, و هذا كله من اجل مساعدة العاملين في المنشأة على مواجهة التحديات التي تفرزها التطورات التكنولوجية, زيادة على تكييفهم مع متطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة, والحفاظ على القدرات التنافسية.

وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المنشأة عامة, وعلى ادارة الموارد بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين أداء عاملها, ذلك من خلال تحفيزهم, وتدريبهم وترقيتهم وتطوير مساهم الوظيفي, وهذا كله يبنى على اساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء العاملين والتي تعتبر جزءا من عملية أشمل للتنمية المتكاملة والمستمرة للعنصر البشري في المنشأة .

إذا فعلمية الاهتمام بتقييم وقياس أداء العاملين هي المرحلة السابقة لكل برنامج من برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية سواء تعلق الامر ببرامج التدريب أو برامج تنمية المسار الوظيفي والترقيات أو برامج الحوافز والأجور, إضافة الى انه يعزز الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المنشأة

وقد ظهر مفهوم الرضا الوظيفي منذ ظهور علم النفي الصناعي كفرع مستقل عن علم النفس العام وكانت علاقته بالأداء من أهم مواضيعه حيث توصلت مدرسه العلاقات الانسانية الى ان الرضا متغير نسبي والأداء متغير ناتج, وتذهب الدراسات التي اجريت فيما بعد الى

اعتبار الرضا متغيرا مستقلا احيانا يؤثر في الأداء ومتغير تابعا أحيانا أخرى يتأثر بعوامل الأداء.

فالرضا الوظيفي هو حالة الإشباع التي يكون عليها الفرد حيال وظيفته كلما زادت سعادة المرء بوظيفته, كلما زادت حالة الإشباع وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنشأة الرياضية ومنه تحقيق الاهداف المسطرة.

وهذا ما دفع الباحث إلى إجراء هذه الدراسة التي يعتبرها الكثير من الباحثين في هذا التخصص كونها موضوع الساعة والتي تفتقر اليها المنشآت او الوحدات الرياضية التي تستقطب اليد العاملة هذه الأخيرة التي لها عوامل المتحكمة فيها انطلاقا من العامل النفسي وصولا الى العامل الاجتماعي او المحيط الذي يتعايش فيه, وحتما يكون هناك انعكاس ايجابي على العاملين اذا كان الاهتمام بتقييم اداء لما له من اهمية كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي. وعن موضوع دراستي الذي جاء بعنوان: (انعكاس اهتمام ادارة المشاة الرياضية بتقييم اداء الموارد البشرية العاملة بها على ادائها الوظيفي)

وكانت مصممة على الشكل التالي:

بهدف دراسة الإشكالية المطروحة فإنه تم تقسيم البحث الى قسمين , قسم نظري واخر تطبيقي, حيث احتو الجانب النظري على ثلاثة فصول كانت كالاتي, فالفصل الاول بعنوان المنشآت الرياضية والفصل الثاني بعنوان تقييم الاداء الوظيفي أما الفصل الثالث بعنوان الاداء الوظيفي.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تضمن فصلا واحدا من خلال قمنا بإبراز انعكاس اهتمام ادارة المنشأة الرياضية بتقييم اداء العاملين على الاداء الوظيفي لم نتمكن من اجراء الدراسة الميدانية بسبب وباء كوفيد 19 وكتفينا بوضع فصل متعلق بالدراسات السابقة كمبحث اول حيث تطرق فيها الباحث الى أهم الدراسات التي تمس متغيرات الدراسة منها تقييم الاداء او الرضا

الوظيفي أو احدهما محاولين الاستفادة منها خاصة ما تعلق بالجانب النظري كمصدر علمي اما الجانب التطبيقي نأخذ أهم الأدوات المستعملة وتكييفها مع طبيعة دراستي.

كما لا يفوتني أن نأخذ بعين الاعتبار أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسات, وتكمن الأهمية من الاطلاع على الدراسات هو تجنب وتقاديا للتكرار وتعتبر أيضا همزة وصل ونقطة بداية لبحثي المتواضع. أما المبحث الثاني تم فيه التعليق على الدراسات السابقة من خلال عملية المقارنة بينهما.

الإشكالية:

تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية من العمليات التي تقوم بها أي إدارة داخل منشأة معينة, إذ تعتبر وسيلة في تسيير وإدارة المؤسسات وذلك للحفاظ على سيرورة العمل الإداري وتطوير قدرات الموارد البشرية المعرفية والعلمية مما يفترض أن ينعكس إيجاباً على مردودية المؤسسة في شتى الجوانب فهي تكاد تكون السبب الرئيسي وراء كل النجاحات أو الإخفاقات على حد سواء جراء أي نشاط تقوم به.

ومن بين هذه المؤسسات نجد المنشأة الرياضية الجزائرية مع تمتعها بكل المميزات التي قد تفتقر إليها الدول المتقدمة كالموارد البشرية والأدمغة وهذا ما يدفعنا الى فتح باب الاستفسار لمعرفة الأسباب التي تقف وراء ذلك. وقد يرجح أن يكون لعملية تقييم أداء الموارد البشرية دورا كبيرا بالنهوض بالمنشأة الرياضية على اعتبار أن عنصر التقييم هو سبيلها الوحيد نحو الوقوف في وجه التحديات الجديدة التي تواجهها, من منطلق كونه ان تقييم اداء الافراد يعرف على انه >> عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينجحون, وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به.

ويمكن القول أن تقييم أداء الأفراد يتطلب كثير من الجهود ويستهلك كثيرا من الطاقة وتعدد الطرق والمعايير من مكان لآخر وتباين الممارسات في المنشأة بشكل واضح وفي الأخير يمكن القول أن تقييم الأفراد ليس إصدار أحكام بل منح قيم لعمل الفرد والسماح له باعتباره العنصر الفعال في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

بالإضافة الى رفع كفاءة العاملين بهذه المنشأة الرياضية وتطوير أساليب العمل الفعال لديهم من أجل المضي قدما نحو تحقيق الأهداف المسجرة من طرف إدارة المنشأة الرياضي, وهذا ما أدى بالباحث الى التركيز في هذه الدراسة لمعرفة كيفية انعكاس اهتمام ادارة المنشأة الرياضية على

اداء الموارد البشرية العاملة بها على ادائها الوظيفي, وهذا ما دفع الباحث الى طرح التساؤل التالي:

* ماهي الانعكاسات المتعلقة بالأداء الوظيفي من خلال اهتمام ادارة المنشأة الرياضية بتقييم اداء الموارد البشرية العاملة بها القائم أساساً على سياسة الإدارة في اتخاذ القرار؟

تساؤلات جزئية:

* يؤثر اهتمام ادارة المنشأة الرياضية ايجابا في تقييم اداء الموارد البشرية العاملة بها إذا طبق بشكل فعال في تحقيق دائها الوظيفي بشكل جيد.

* هناك عوامل متعلقة بسياسة ادارة المنشأة الرياضية ووضع مواردها البشرية يمكن أن تساهم في تقييم اداء المواد البشرية العاملة بها؟

* كلما كان اهتمام ادارة المنشأة الرياضية فعال وإيجابي ويستند إلى شروط علمية كلما انعكس إيجابا على الاداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالأغواط.

الفرضية: تعد الفرضيات بمثابة الحلول مؤقتة للإشكالية وتتمحور فرضيات هذا البحث فيما يلي:

الفرضية العامة:

* توجد العديد من الانعكاسات المتعلقة بالأداء الوظيفي من خلال اهتمام ادارة المنشأة الرياضية بتقييم الموارد البشرية العاملة بها والتي تعود الى سياسة ادارة الموارد البشرية داخل المنشأة.

الفرضيات الجزئية:

* كلما زاد اهتمام ادارة مديرية الشباب والرياضة بالأغواط بتقييم أداء العاملين كلما زاد الرضا الوظيفي لديهم.

*كلما زادا انعكاس تأثير التقييم على العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط كلما زاد الرضا الوظيفي.

تحديد المفاهيم والمصطلحات:

تعريف الإدارة: يوجد للإدارة تعريفان أحدهما لغوي و الآخر اصطلاحي: بالنسبة لتعريفها اللغوي فإن لفظة إدارة مشتقة من الكلمة اللاتينية التي تتكون من: مقطعين AD+MINSTRA ومعناها أداء خدمة للأخرين أو ADMINISTRATION وتعني تحقيق غرض معين أو هدف محدد.¹

التعريف الاصطلاحي للإدارة: " فريديريك تايلور " >> إن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوم به أو بعمله, رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعملون بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا <<²

كما يعرفها " فايل " >> بأنها عملية تسعى إلى التنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لأجل الوصول إلى هدف معين <<.

التعريف الإجرائي للإدارة: هي مجموعة المعارف التي يطلب من المورد البشري القيام بها, من خلال رسم الخطط التنظيمية التي تسير عليها المنشأة, من أجل الوصول الى اهدافها المنشودة .

تعريف الإدارة الرياضية: يعرف البعض الإدارة الرياضية على انها عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

- وهناك من عرفها بانها فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق هذه الهيئات, أو أنها توجه لكافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.

1 : عبد الكريم درويش واخرون، أصول الادارة العامة، القاهرة. مكتبة الانجلو المصرية، 1977، ص04.

2 : خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الادارة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2002، ص13.

التعريف الإجرائي للإدارة الرياضية: هي مجموعة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة التي تقوم بها إدارة المنشآت الرياضية بكافة مواردها من أجل الوصول الى تحقيق أهداف معينة.

تعريف المنشأة الرياضية : لقد عرف البعض المنشأة الرياضية على أنها >> ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة << ¹

ويعرفها البعض أيضا على انها >> وحدة فنية اجتماعية المفروضة أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي: الأهداف التي تكون معروفة وواضحة، الموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

التعريف الإجرائي للمنشأة الرياضية: هي كافة الاماكن المخصصة لممارسة الانشطة الرياضية بكل انواعها والتي يقوم بتسييرها مجموعة من الأفراد في اطار اداري منظم.

مفهوم ادارة الموارد البشرية: هي تعبير عن الثروة الأساسية في مؤسسة إنتاجية أو خدماتية وهي العنصر الإنتاجي الرئيسي والأهم والتي تطغى أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، وهناك عدة تعاريف للموارد البشرية من بينها:

تعريف إدارة الموارد البشرية: على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصحة المنشأة والعاملين فيها.

تعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية: هي الإدارة المكلفة بعملية التخطيط والتنظيم والرقابة والتي تعمل على توفير كل ما تحتاجه المنشأة من كافة الموارد البشرية بما يتماشى ومصحة

¹ : عفاف عبد المنعم درويش، الامكانات في التربية البدنية، الناشر منشأة المعارف الاسكندرية، بدون طبعة، 1998، ص59

المنشأة, وهي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.

مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية : هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافئتهم وينجون بالإسناد إلى العناصر والمعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذين يعملون به.¹

تعريف تقييم أداء الموارد البشرية : يعرف تقييم أداء الأفراد بأنه جزء من نظام الرقابة وهو عبارة عن دراسة وتحليل لجوانب القوة والضعف التي تكتفي بانجاز الأنشطة سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها.²

تعريف الإجرائي لتقييم أداء الموارد البشرية : هي عملية قياس كفاءة الأفراد وتحليل وتقييم أنماط مستويات أدائهم وتعاملهم.

تعريف الأداء الوظيفي: حيث يقصد به الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور المهم وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واطمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد.³

- ويعرف كذلك على انه عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد و الخارجية المحيطة به.⁴

1 : فافيز الزغبي، الرقابة الادارية في منشآت العمال. الاردن: دار الهلال،1991،ص191

2 :سهام بلخيري، حنان عشيط، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، رسالة ماستر منشورة، جامعة أكلي محمد اوالحاج البويرة، قسم علوم التسيير 2011-2012،ص68

3 :محمد حسن راوية، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. مص: الدار الجامعية،1988،ص209.

4 : أحمد منصور، المبادئ العامة في ادارة القوى، الكويت، وكالة المطبوعات، 1993، ص 209

تعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: هو مجموعة من الانماط السلوكية والتي تجمع بين قيام الموظفين بالمهام الموكلة لديهم معا تحمل مسؤولياته, من خلال تحقيق الدقة في الاداء وتكون محددة من طرف إدارة المنشأة.

أهداف الدراسة:

تشكل خطوة تحديد الأهداف المرجوة من البحث خطوة هامة ولا بد منها للولوج الى اي بحث أو دراسة وعليه وقبل أن ندخل في هذا البحث فنحن معنيون بتحديد هذه الأهداف وهي:

- معرفة العوامل المتعلقة بتقييم اداء الموارد البشرية العاملة بها وانعكاسها على ادائها الوظيفي.
- تقييم انعكاس الاهتمام بالموارد البشرية على فعالية الاداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط (محل الدراسة).
- الوقوف على واقع انعكاس اهتمام ادارة المنشأة الرياضية بتقييم اداء الموارد البشرية العاملة بها ، وما مدى فعاليته على في ادائها الوظيفي.
- اثراء الجانب المعرفي للإدارة الرياضية بالجامعة بحكم التخصص جديد.
- محاولة التقرب الشخصي من الوقع والميدان والتعرف أكثر على مدى فعالية عملية تقييم أداء الافراد في إدارة المنشأة الرياضية انعكاسها على الاداء الوظيفي.

أهمية الدراسة:

- انتهاج خطة تقييم اداء الموارد البشرية والتنبؤ به كأسلوب تسييري أعطى نتائج مشجعة تساعد المنشأة على الاستمرار وضمان الأداء الوظيفي الجيد للموظفين دخل مديرية الشباب والرياضة .

- طبيعة هذ الموضوع لأنه يمس الجانب الرياضي
- التخصص الإداري الذي يدرس فيه الباحث
- شعور الباحث بقيمة واهمية هذه الموضوع
- الاهتمام والميول الشخصي لدراسة هذه الموضوع سواء من جانبه النظري أو التطبيقي

- تقييم اداء الأفراد يطرح كمشكل أمام مسيري المنشآت الرياضية في غالب الاحيان.

الجانب النظري

تمهيد:

إن نجاح إدارة المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير، اتخاذ القرارات. وتعد عملية تقييم أداء الأفراد في أي منشأة داخل إدارة رياضية فرصة لتبادل وتداول الأفكار لأنها تشكل الركن الأساسي في رفع مستوى الإنتاجية و تلعب الدور الفاعل في الكثير من العمليات الإدارية مثل الاختبار و التعيين والتدريب وتحديد المسارات الوظيفية وكذلك ترشيد القرارات الخاصة بالترقيات والتطوير العاملين كما تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي سياسة من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات و المؤسسات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة و ملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة أمام رؤسائهم، ودراسة الأداء وتقييمه يمكن من التحكم أكثر، وكذلك المعرفة الصحيحة لقدرات العنصر البشري داخل المؤسسة.

1-1- المبحث الاول: تقييم الاداء الموارد البشرية

1-1 تعريف تقييم أداء المورد البشرية :

وقد تعددت التسميات التي أطلقتها كتاب الإدارة سميت تارة بتقييم أداء الموارد البشرية كما سميت بقياس كفاءة الأفراد وآخرون سموها بتقييم كفاءة الأفراد, إلا أننا نرى خير تسمية لها هو تقييم أداء الأفراد لانتشار استعمالها كما تعددت تعاريف تقييم أداء الأفراد " هي معرفة سلبيات وإيجابيات مختلف الأنشطة الإنسانية وكفاءة عملها لأجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع أُنجز به العمل.¹

كما يعرف تقييم أداء الأفراد أيضا بأنه جزء من نظام الرقابة وهو عبارة عن دراسة وتحليل لجوانب القوة والضعف التي تكتنف انجاز الأنشطة سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها.²

كما يعرفه بأنه عملية تقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في عمله وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.³

2-1 أهمية وأهداف عملية تقييم أداء الأفراد داخل الإدارة:

الأهمية:

تظهر عملية تقييم أداء الموارد البشرية في مدى كفاءة التطبيق بما يحقق أهداف المؤسسة وفيما يلي إجمال العناصر التي توضح القيام بعملية تقييم أداء الموارد البشرية.⁴

¹ : أحمد ماهر، الاخبارات واستخدامها في ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003 ، ص371.

² : أحمد منصور ، المبادئ العامة في ادارة القوى، الكويت، وكالة المطبوعات، 1993، ص121.

³ : محمد حسن راوية، ادارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية، مصر: الدار الجامعية، 1988، ص209.

⁴ :حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، جامعة الزيتونة، الاردن، ط1، 2004، ص56.

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب ومؤهلاتهم وقدراتهم ومهاراتهم بتحقيق المبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- توفير أسس علمية وموضوعية لترقية المورد البشري ولمنح المكافآت والعلاوات التشجيعية والحوافز بهدف دفع العاملين على زيادة الإنتاج وتحقيق النوعية.
- تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم ومصالح المنشأة وتحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحقيق النوعية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم النضج والتوجيه لهم عند حاجاتهم لذلك.
- رفع روح المعنوية لدى الأفراد العاملين نتيجة لما يحصلون عليه من مكافآت ومحفزات تشجيعية نظيرا لأدائهم المتميز.
- اكتشاف الفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لأشغال المناصب القيادية في المنظمة.
- كشف الإدارة العليا في مواقع القوة والخلل في المنظمة المختلفة وبالتالي يساعد في عملية إعادة التنظيم عندا قيام الإدارة بها.

3-1 خطوات تقييم أداء الموارد البشرية :

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب أن تتبع في عملية تقييم أداء الموارد البشرية العاملين وهي:

لأجل أن تكون تقييم الافراد وفق أسس موضوعية عادلة فإن إدارة المنشأة يجب عليها أن تقوم بتحديد ما ينبغي أن يؤديه الفرد لأدائه لعمله أي تقوم الادارة بتحديد معايير اداء المنظمة بتحديد ما ينبغي أن يؤديه الفرد خلال أدائه لعمله أي تقوم إدارة المنشأة بتحديد معايير الأداء الملائمة

والمناسبة للأداء الفعال مع مراعات اختلاف وموصفات العمل وشروطه ومن ثم نقل ما يجب أن يعلموا وماذا يتوقع منهم.¹

1-4 طرق تقييم اداء الموارد البشرية:

1-4-1 الطرق التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيهـم وإن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها.²

طريقة الترتيب البسيطة:

وهي من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل, حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من الأحسن أداء إلى الأسوء أداء.³

طريقة المقارنة الزوجية:

يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها.⁴

1 :صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظومات، مصر: الدار الجامعية للنشر، 2002. ص160.

2 : سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2003، ص247.

3 : محفوظ أحمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، 2010، ص 260.

4 : سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2003، ص374.

قائمة التدقيق:

وهي من أبسط طرق التقييم حيث يستخدم لمقيم قامة بالصفات المطلوبة تقييم الفرد على أساسها ويختار منها ما ينطبق عليه, فمثلا تحتوي القائمة الصفات التالية:

المعرفة بالعمل - الاستقلالية - احترام الأنظمة - المواظبة - الذكاء الخ.

1-4-2 طريقة قوائم المراجعة:

يستخدم المقيم في هذه الطريقة قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية أو الأقسام الأفراد وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين, ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما نعم أو لا وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ومن ثم يعود التقييم النهائي في إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين.¹

1-4-3 طريقة الاختيار الاجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع اربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد, بحث تصف أحد العبارات المختارة ايجابية الفرد واخرى سلبية الفرد كما يوضحه المثال التالي:²

| | |
|------------------|-----------------|
| المجموعة الثانية | المجموعة الاولى |
| يتصف بالسلبية | يتصف بالجراءة |
| لا يجب المسؤولية | يجب المسؤولية |

¹ : سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2003، ص254.

² : حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، جامعة الزيتونة، الاردن، ط1، 2004، ص 192-193.

1-4-4 طريقة التوزيع الاجباري:

تقوم على اساس توزيع الافراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة، وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على انجازهم حيث يركز اكثر افراد المجموعة حول المتوسط وتستعمل هذه الطريقة لتقييم الطلبة بالمدارس والجامعات.

1-4-5 طريقة الحوادث الحرجة (المواقف الحرجة):

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد تدوين الاعمال الايجابية والسلبية التي يلاحظها على اداء الفرد لعمله خلال فترة التقييم.

المقاييس المباشرة: تستعمل هذه المقاييس عندما يكون بإمكان ترجمة الاداء الى ارقام كعدد الوحدات المنتجة مثلا او عدد الشكاوى، الغيابات، معدل دوران العمل.... الخ وتقرن هذه الارقام مع معايير موضوعة مسبقا لتسهيل عملية المقارنة.

1-5-1 اختبارات المهارة:

تستخدم هذه الاختبارات لقياس اداء الافراد في بعض الهمم المحددة كالطباعة او عامل التلفون، حيث يقوم الفرد المطالب وتقييمه بممارسة العمل الفعلي امام لجنة فاحصة لتقييم ادائه، كذلك قد تجرى اختبارات كتابية لقياس كمية المعلومات التي يعرفها الفرد عن عمله.¹

1-5-1 الطريقة المقالية:

من المحتمل ان تكون ابسط الطرق في تقييم اداء الافراد العاملين اذ تتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة والأداء الماضي والمهارات للأفراد

¹ : حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، جامعة الزيتونة، الاردن، ط1، 2004، ص 192-193.

العملين اضافة الى وضع الاقتراحات التطويرية لكل منهم وهذه الطريقة لا تتطلب تدريباً عالياً لا نجازها وإنما تتطلب امكانيات جيدة في الكتابة والى التعبير عن الآراء.¹

1-5-2 الطرق الحديثة:

نظراً لأهمية عملية تقييم الاداء للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود وفي تطوير طرق واساليب جديدة لتقييم الافراد تهاف الى تقليل درجة الاخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن الطرق الحديثة التي تم تطويرها هي اربعة طرق تتمثل بمقياس الترتيب على الاساس السلوكي ومقاييس الملاحظات السلوكية والادارة بالأهداف ومراكز التقييم.

1-5-3 طريقة الملاحظات السلوكية:

لقد طورها المقياس لتلاقي العيوب والمآخذ المترتبة على الطريقة السابقة، حيث يحدد الابعاد السلوكية المتوقعة للاداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل لكن اختلافه عن المقياس السابق هو في قيام المقيم بملاحظة سلوك الافراد العاملين ويرتبهم على اوزان لكل بعد بدلا من وزن كما هو الحال بالطريقة السابقة، ومن تجمع الدرجات التي يتحصل عليها الفرد العامل لكل بعد من ابعاد العمل.²

1-5-4 طريقة الادارة بالأهداف:

تعتبر برامج الادارة بالأهداف احدى التطبيقات العملية لنظرية تحديد الهدف التي تربط بين دوافع وداء الافراد العاملين اضافة الى ذلك فان الادارة بالأهداف من الممكن استخدامها كأساس

¹ : فهد سعد فاهد السبيعي، مدى علاقة التنظيم الاداري بكافة الاجهزة لبغنية، مذكرة ماجستير، جامعة الرياض، 2003، ص 66.

² : عبد الكريم بويرطج، دراسة فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة، قسم العلوم الاقتصادية، 2011-2012، ص 121.

في تصميم نظام تقييم الاداء في المنظمة وبصورة خاصة في تقييم المستويات الادارية العليا الذي لا يمكن من خلال الطريقتين السابقتين.¹

تعتمد عملية التقييم للإدارة بالأهداف على اساس النتائج حيث يتم تقييم الافراد على اساس ما تم انجازه او ما ينتجه من قبلهم وليس على اساس كبقية الانجاز، ولذلك فان هذه الطريقة تتضمن خطوتين اساسيتين الاولى هي تحديد الاهداف والثانية مراجعة الاداء، بالنسبة لتحديد الاهداف يكون هناك لقاء مع كل فرد مع رئيسة او مشرفه المباشر ويتم حديد الاهداف المستقبلية مسبقا ومن الضروري ان تكون هذه الاهداف واقعية ومنطقية ووفقا لقدرات ومؤهلات الافراد وكذا امكانيات المنظمة وان تكون قابلة للقياس.

1-5-5 طريقة مراكز التقييم:

تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين وكذلك لتقييم ادائهم، حيث ان اجراءات مراكز التقييم تساعد الافراد على فهم الضغط والقوة في ادائه مما يقوده الى تطوير الاداء.

إن السمات او الصفات الاساسية التي تسعى الى قياسها مراكز التقييم تتضمن مهارات والتنظيم والعلاقات الانسانية ونوعية التفكير ومقاومة التفاعلات والاتصالات.

ولقد أشار الكثير من الدراسات مراكز التقييم بأن هذه المراكز استطاعت تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها أن الاسلوب المتبع من قبل مراكز التقييم في تقييم الافراد يكون بوضع الافراد العاملين بموقف متشابهة مع المواقع التي يعملون بها ويتم قياس هذه الصفات ومدى توفرها لدى الافراد العاملين.²

1: المرجع نفسه، ص123.

2: عبد الباري درة وزهير الصباغ، ادارة الموارد البشرية: عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 261.

1-6 المقاييس والشروط الواجب توفرها في برنامج تقييم أداء الافراد :

وهناك خصائص معينة يجب أن تتصف بها مقاييس الاداء وهي:

- الثبات: وبمعنى الحصول على نفس النتائج في كل مرة يعاد فيها تكرار المقياس.
- المصدقية: بمعنى ان يقيس المقياس الصفت التي وضع لقياسها كمقياس الذكاء يكون قادرا على قياس ذكاء الافراد.
- العملية: بمعنى ان يكون المقياس سهل في تطبيق أن يكون مقبولا من الادارة والافراد والنقابات العمالية.¹

1-6-1) الشروط:

هناك عدة شروط اساسية يجب ان تتوافر في اي برامج لتقييم اداء الافراد:

- ان يكون موضع اهتمام الادارة العليا بالمؤسسة وان تكون مقنعة بفائدته حتى تساهم فيه ماديا وأدبيا.
- ان يفهمه الرؤساء المباشرون والمشرفون ويقتنعون به، فهم الذين يضعون التقارير الدورية عن العمال، فاذا لم يراعوا الدقة في اعمالهم فسيكون مصير البرامج الفشل
- ان توضح تعليمات واضحة ومفصلة وتوزع على الرؤساء المباشرين والمشرفين لاتخاذها أساسا في تقدير كفاءات الافراد الذين يعملون معهم، وبذلك يكون الاسلوب الذي يستعمله جميع الرؤساء واحد.

¹ فتحي درويش عشبية، مهارات قيادة فريق العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائها بالبحرية: واقع ممارسات وسبل تنميتها، دورية الادارة العامة ، المجلد السابع والاربعون، العدد الثالث، معهد الادارة العامة: يوليو 2007، ص 156.

1-7 من الذي يقوم بعملية تقييم الاداء:

من المتعارف عليه ان عملية تقييم الاداء يمكن ان تتم من قبل أي شخص مؤهل لديه المؤهلات الكافية عن اداء وسلوك الفرد الذي يجرى تقييمه:

- التقييم عن طريق المشرف او الرئيس المباشر: تتجمع أغلب الآراء ان انسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن اداء الفرد هو رئيسه المباشر فهو الاقدر على تحليل وتغيير ادائه وهذا السبب اتصاله المستمر به وامكانية الحصول على المعلومات التي يريدها ومن الضروري ان يكون هذا الاجراء التقييمي عمليا وموضوعيا بعيدا عن التأثيرات الجانبية.¹
- التقييم الذاتي: المقيم هنا يكون الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، حيث يطلب منه دراسة عمله وأدائه بشكل مستمر خلال فترة القياس ليقوم في النهاية الفترة بتقييم ادائه.²
- الموضوعية لان دافع الانانية يؤدي بالفرد الى المغالاة في تقدير انجازاته امام الادارة والرئيس المباشر، وبالتالي فاستخدام هذا النوع يتطلب وعي وموضوعية من طرف الفرد الذي قد لا يتوفر في جميع الأفراد.³
- التقييم عن طريق الزملاء: يسمى هذا النظام بنظام التقييم المتبادل أي ان الزملاء الذين يكونون بنفس مستوى وعمل هذا الفرد تكون لديهم معلومات كافية عن سلوك الفرد نتيجة احتكاكه المستمر بهم، لكن في الحقيقة لا ينصح بالاعتماد بشكل كلي على الزملاء في عملية التقييم وقياس اداء العاملين خشية وجود صراعات داخلية بينهم.⁴

1 : أحمد صفر عاشور، ادارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية: 1997، ص45

2 : روبرت باكال، اشرف على نقله الى العربية: موسى يونس، تقييم الاداء : كيف تقيس وتطور الاداء الوظيفي، بيت الافكار الدولية، العربية السعودية: 1999، ص56

3 : سعد صادق بحيري، ادارة توازن الاداء، الدار الجامعية، الاسكندرية: 2003-2004 ص126

4 :صلاح الشنواني، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية: مدخل تحقيق الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية:2004، ص123.

وينصح أن يكون رأي الزملاء في تقييم إرشاديا، يساعد في إعطاء الصورة الكاملة للمقيم الأصلي عن الاداء وانجاز الفرد.

- تقييم المرؤوسين: ويتم تقييم المشرفين بواسطة مرؤوسيهم، ويعتبر هذا مدخل مفيدا في مجال بناء وتنمية وتطوير علاقات جديدة بين الرئيس والمرؤوس، الا ان هذه الطريقة تعتبر كتغذية عكسية اكثر منها عملية تقييم فعلي.

- تقييم جماعي: وفي هذه الحالة يتم التقييم باجتماع مدير ادارة شؤون العاملين والمشرفين ولجنة التقييم، ولكل واحد منهم واجبات لتفيد بنود هذه العملية بكفاءة ونجاح.¹

¹ عادل حسن، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية:2002 ، ص143.

2- المحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

2-1- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.¹

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 1991/11/02 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي ستنطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 1993/02/03 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهية للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنياً ولعمليات تكوين الأطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الامكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة

والنشر، ط1، الاسكندرية، 2004، ص 10-09

مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.¹

2-2- مفهوم الإدارة الرياضية: إن الحاجة إلى الإدارة الرياضية قد ظهر منذ القديم, فعند استقراء لتاريخ الرياضة نجد أنها كانت تمارس من طرف الإغريق على شكل ألعاب أولمبية, ومع مرور الزمن صارت تمارس على شكل دورات أولمبية تقام فيها احتفالات افتتاحية وأخرى وتوزيع للجوائز, وظهرت بذلك الحاجة إلى وجود أفراد يقومون بتجميع جهودهم في إطار موحد لتحقيق أهداف تلك الألعاب والدورات ولضمان حسن سيرها والمتمثل في الإدارة الرياضة, من هنا ظهر الاهتمام بمجال الإدارة الرياضية ودراستها على أنها علم مستقل بذاته يحوي في طياته نظريات وقوانين ولوائح تنظيمية وتنظيمات محلية وجهوية ودولية.... الخ

2-3 تعريف الإدارة الرياضية: يعرف البعض الإدارة الرياضية على أنها عملية تخطيط

وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة, وهناك من عرفها بأنها فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات, أو أنها لكافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.²

¹ : حسن أحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الامكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار النشر الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2004، ص 18-19.

² : بيان هاني حرب، مدخل الى ادارة الأعمال، الناشر الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 26.

4-2 أهمية الإدارة الرياضية:

- تعتبر الإدارة الرياضية أحد العناصر الأساسية لأي نشاط رياضي أو لعبة من ألعاب الرياضة، والتي تعمل جاهدة لازدهارها، ذلك أنها تقوم بتنمية العلوم المساعدة على تطوير ذلك النشاط الرياضي.
- من بين أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، لأنها أداء فعالة في زيادة الإنجازات الرياضية كما ونوعا.
- تحتاج جميع النشاطات الرياضية إلى إدارة أساسية لتنفيذ ما تسعى إليه، ولا يمكن تجمع جهود العاملين على ذلك إلا بتمكينهم من معرفة إمكانات الإدارة.
- تساعد الإدارة الرياضية على تحقيق الاستمرارية، ذلك أن من مبادئ الإدارة الاهتمام بالأعمال التي حققت نجاحا واستبعاد الطرق أو الأعمال التي عادت بالخسارة مما يعطي للمنشأة الرياضية صورة جيدة.¹

5-2 تعريف إدارة الموارد البشرية:

تتعدد التعاريف من حيث الصياغة ولكنها تتفق من حيث المضمون:

إدارة الموارد البشرية: Human Resource Management

هي منهج للتعامل مع القوى البشرية، يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد. ويعتبر الأفراد أهم أصول المنظمة والأساس في تحقيق نجاحها.

- سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعاليتها الموظفين.

¹ : علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، الناشر مجموعة النيل العربية، ط1، 1999، ص39.

- هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف العاملين.
- إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- اعتبار أن العنصر البشري أصلاً استثمارياً يجب إدارته وتطويره بفعالية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق "زيادة إنتاجية وتغوق في الأداء" في الأجل الطويل.
- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم، ويستغل مهاراتهم وقدراتهم.
- تصميم وإعداد أهداف ، وسياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم وكذلك التناغم والتناسق مع بقية أهداف ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة.¹

2-6- مفهوم إدارة الموارد البشرية: يقوم على اعتبار أن الفرد هو اصل استثماري هام

من أصول المنشأة ،وأن إدارة الموارد البشرية شريك هام في التخطيط الاستراتيجي الشامل.

إدارة الأفراد ووظيفة الأفراد:

إدارة الأفراد جهاز متخصص ومستقل يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في توفير احتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم ، والمحافظة عليهم بما يحقق أهداف المنظمة في الانتاجية والربحية والنمو.

وظيفة الأفراد: جزء من مهام الإدارة، كل مدير في المنظمة يدير شؤون العاملين

الخاصين به من حيث (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة)

1- مصطفى نجيب شاوش, إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد" , دار الشروق للنشر والتوزيع, ص26

2- علاقي مندي "إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الأفراد, دار زهوان للنشر والتوزيع1999.ص26

2-7- أهمية ادارة الموارد البشرية:

إن اتخاذ قرار حول تبني برنامجاً لموارد البشرية قابلاً للجدل وذلك لأن مردوده الاقتصادي غير واضح بلغة الأرقام والحسابات. مما يجعل المنظمة توجه إنفاقها إلى برامج ذات مردود ملموس ك شراء آلات، أو صيانتها بدلاً من توجيهها إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية أو صيانتها والمحافظة عليها.

كما أن مفهوم "إدارة الموارد البشرية" هو مفهوم عصري للتعامل مع العنصر الانساني خاصة في المنظمات الربحية ، فهو يعني أن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية. بالإضافة إلى أن سوء اختيار وسوء إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى أضرار عديدة ¹.

2-8- أهمية إدارة الموارد:

- قدرة إدارة الموارد البشرية على استقطاب أفضل العناصر البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والذي سينعكس بدوره على الانتاجية والربحية.
- توفير تكاليف باهضة في قضايا قانونية يلجا إليها الموظف في حالات الفصل، عدم منح العلاوة، أو التجاوز في الترقيات²

2-9- المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية:

تصنف المهارات اللازمة لعمل المديرين إلى ثلاثة أقسام:

2-9-1 المهارات الفنية: تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى أداء الفرد مثل استخدام الآلات ومعرفة اجزائها وطريقة تشغيلها وتوقيفها ، الطباعة، البرمجة، التدقيق المالي

¹- د. هيثم على حجازي وشوقي ناجي جودة وظائف المنظمات, دار الأهلية للنشر والتوزيع, ص 70

² حمداوي وسيلة " إدارة الموارد البشرية " ص 29-

2-9-2 المهارات السلوكية: مثل مهارات الاتصال ، حل الصراعات، التفاوض، وتكوين العلاقات الاجتماعية والتحفيز .

2-9-3 المهارات الفكرية: وتتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقلاني، والقدرة على التنبؤ، ومهارة اتخاذ القرارات.

غير ان المستوى اللازم للمديرين من هذه المهارات يختلف باختلاف مواقع الجهاز الاداري للمنظمة.

2-10-10 نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية:

يمكن أن تصنف إلى ما يلي:

2-10-10-1 تخطيط الموارد البشرية: ويدخل ضمن هذا النشاط برامج متنوعة مثل: توصيف الوظائف، تخطيط الاحتياجات البشرية، وتقدير الأعداد اللازمة للعمل، مستوى المهارات المطلوبة، عمليات الاختيار والتوظيف، وتقويم الأداء والنقل، والفصل من الخدمة.

2-10-10-2 تنمية الموارد البشرية: من اهم أنشطة إدارات الموارد البشرية وأكثرها كلفة.

وتشمل: التأهيل والتدريب ، وإعادة التدريب، وعمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية الرفيعة ، وكذلك التطوير التنظيمي وتقديم خدمات الأمن والسلامة والصحة للموظفين.

التعويض (الأجر والرواتب): يدخل ضمنه تقييم الوظائف ومقارنتها ببعضها لتحديد الأجر

العادل، طرق تقويم الأجر والرواتب، مقارنة الأجر بالأجر السائدة **2-10-3 صيانة**

الموارد البشرية: خارج المنظمة كالاهتمام بالمنافع المالية المباشرة وغير

3- المحث الثالث: الأداء الوظيفي

1-2 تطور مفهوم الأداء الوظيفي:

3-1 النظرية القديمة للأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن من انطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.¹

لهذا كان الاهتمام بقياس الاداء منذ القدم فقد كان لتايلور الفضل في الدراسة الدقيقة

للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول الى الوقت اللازم لا

دراتها وايقافها ولقد كان جوهر الدراسة التي اجراها تايلور هي ان هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كثيرة بحيث اذا امكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المتشابهة التي لم يجرى بها دراسة زمن خاصة بها.

نلاحظ مما سبق أن النظرية إلى الاداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الاداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرية وفق لتطورات المحيط.

3-2 النظرية الحديثة للأداء الوظيفي:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الاداء وما تحققة من إنجازات بما يصل إلى غيرها من المؤسسات الأحسن والأفضل ولأنجح إلى السوق وما يعبر

1 : روبرت بأكال، اشرف على نقله للغة العربية : موسى يونس، تقييم الاداء : كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، العربية السعودية: 1999، ص156.

عنه بالقياس إلى القسط الأفضل وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول لأفضل المستويات في الأداء ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء.¹

2-3 تعريف الأداء الوظيفي:

ويعرف (عشوش) الاداء الوظيفي بأنه >> السلوك الانساني في مجال العمل وهو

الانجاز المتحقق نتيجة بذل الفرد لجهد سوأا كان جهدا بدانيا أو ذهنيا <<

كما عرفه(السلمي) الأداء الوظيفي بنه >> الانجاز الذي يتحقق نتيجة لما يبذله الفرد

في عمله من مجهود ذهني وبداني وبالتالي فهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في

تحقيق الاهداف المتعلقة بوظيفته <<²

ويعرف (Campbell et al) أن التعريفات الشائعة لأداء الوظيفي في حقيقتها ماهي

المحصلة النهائية الناتجة عن الجهد المبذول، وفي واقع الامر فان الأداء الوظيفي يحمل

وصفا أعم وأشمل من ذلك، فأداء الفرد يشير الى التفاعل بين مجموعة السلوكيات المولدة

للإنتاج التي يظهرها الفرد عند ادائه لعمله وبين مدى انجازه للمهام الموكلة اليه.³

3-3- أهمية الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء مكانة خاصة داخل اي منشأة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع

الأنشطة بها و ذلك على مستوى الفرد و المنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر

استقرار و أطول بقاء حيث يكون أداء العاملين أداء متميز أو من ثم يمكن القول بشكل عام

أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى

ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها ال

يعد انعكاسا لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر

المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي:

1 : صلاح الشنواني، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية: مدخل تحقيق الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2006، ص26.

2 : علي السلمي، ادرة ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985، ص123.

3 : كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت،

1997، ص34.

مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة ومن ثمة فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يتوقف على مستويات الأداء به.

3-4 عناصر الأداء الوظيفي:

- للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية من خلالها يمكننا قياس و تحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسة وهي:

3-4-1 **الموظف و كفاءاته:** وهي ما يمتلكه الموظف من معرفة و مهارات واهتمامات و قيم و اتجاهات ودوافع، أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم و التي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف. بالإضافة إلى التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤوليات و إنجاز الأعمال في مواعيدها و مدى الحاجة في الإشراف و التوجيه.¹

3-4-2 **العمل و متطلباته :** وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات كما تشتمل الدقة و النظام والإتقان و البراعة و التمكن الفني و القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز و التحرر من الأخطاء.²

3-4-3 **البيئة التنظيمية و مركباتها:** تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، العوامل

الداخلية وهي التي تؤثر في الأداء وتتضمن التنظيم وهيكله و أهدافه ومورده و مركزه

1: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص56.
2 محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات ادارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، مؤكز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996، ص87.

الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال و هي العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية، الحضارية، السياسية و القانونية.¹

3-5 محددات الأداء الوظيفي: نجد أن محددات الأداء تتوضح فيما يلي:

3-5-1- الجهد:

يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.²

3-5-2- القدرات:

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة بحيث أن هذه القدرات ال تتغير والتبدل عبر فترة زمنية قصيرة.³

3-5-3- إدراك الدور أو المهمة:

يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلطات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتوضيح هذا الاتجاه.⁴

1 ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الادارة العامة، الرياض، 1995، ص 113.

2 علي السلمي، ادرة ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985، ص 78.

3 كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت، 1997، ص 90

4 ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الادارة العامة، الرياض، 1995، ص 278.

3-6- تأثير التمكين على الأداء الوظيفي:

أكد باكر على ضرورة اعتبار تمكين العاملين جزء من استراتيجية بعيدة الأمد للمؤسسة وضرورة اعتبارها مبادرات موجهة نحو تحسين فاعلية المؤسسة وتحسين جودة حياة العمل للعاملين فيها.

كما أن تطبيق مبدأ تفويض السلطة والمشاركة بالمعلومات المتعلقة بالجانب المالي أو التشغيلي أو الأداء مما يساعد العاملين على فهم معنى عملهم وتنمية إحساسهم بكفاءتهم، وقدرتهم على أداء مهامهم، مما يشعرهم أن لديهم تأثيراً على مؤسستهم وقد وجد آخرون في دراسة لهم سنة 1997 أن للكفاءة، والتأثير درجة ارتباط عالية جداً.

مع الفاعلية للمؤسسة بينما يشكل الإحساس بمعنى العمل أفضل الطرق لوصول العاملين للرضا الوظيفي، كما وجد كل من توماس و تاجمان أن حرية الاختيار لها عالقة مع فاعلية العمل، وأن كل من التأثير ومعنى العمل، وكذلك الاختيار لديهم تأثير على الرضا الوظيفي والذي يعد هدفاً استراتيجياً ينطلق من أهمية العاملين أنفسهم وتأثير عطائهم في إنجاز الأهداف الأخرى الواردة في المجالات و الأبعاد الأخرى للمؤسسة، ويتحقق رضا العاملين من خلال إيمان العامل بأن المنشأة تشكل قيمة معنوية و مادية له ، مما يتطلب محركات أداة مناسبة والتي ندرجها في:

- مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- إمكانية توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد.
- الاعتراف والمكافأة عند إنجاز العاملين لعمل جيد.
- درجة الرضا عند المؤسسة التي يعملون بها.

7-3- تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي:

- يجعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولاً لتنفيذ لمن شارك في صنعها وعن رغبة و اقتناع.
- يعبر عن إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين.
- تعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل.¹

1 : علي السلمي، ادرة ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985،ص45.

خلاصة عامة:

ومما سبق يتضح لنا إن تطور المنشآت الرياضية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية الجمالية التي أصبحت تصمم عليها، وإن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها. ويعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي محصلة لما تقوم به أي منشأة رياضية من مهام ووظائفها سواء كان ذلك تطوير الاداء الوظيفي أو تقييم الأداء للعاملين أو حتى تحقيق أهداف المنشأة فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ما تقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية و الداخلية.

و من خلال هذه الدراسة يتضح لنا أن العملية تقييم أداء الافراد أثر بأرز داخل أي مؤسسة حيث تبرز هذه الأخير في كشف نقاط الضعف والقوى لأفرادها العامل وكذا النقائص التي من شأنها إعاقة أداء المنشأة وأهدافها وبالتالي يمكنها تدارك التهديدات والمشاكل المستقبلية، وهذا يكون انطلاقا من توظيف الخطاء وبرمجة معايير وأسس عملية تقييمية أخرى تكون أكثر فعالية وهذا للرقى بالمنشأة واستمرارها في ظل التطور السريع ومتطلبات هذا العصر.

الجانب التطبيقي

تمهيد:

لتطبيق الدراسة الوصفية يحتاج الباحث الى طرق واساليب محددة وعلمية, وكذا منهج نعتمده فيه على خطوات واضحة المسار من اجل الحصول على النتائج المراد الوصول لها, وهذا ما كان مبرمج في دراستنا هذه لولا الظروف الراهنة والاستثنائية والمتمثلة في انتشار وباء COVID-19 الذي جعل من امكانية تطبيق هذه الدراسة شبه مستحيل بسبب عدم توافر العينة, لذلك سنتطرق للخطوات التي كانت مبرمجة ضمن الدراسة.

1- المنهج المتبع:

تعد هذه الدراسة من الدراسة الوصفية التي تهدف الى التعرف على اثر المتغير المستقل والمتمثل في تقييم اداء الموارد البشرية على المتغير التابع وهو الاداء الوظيفي, حيث قام الباحث باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي للمعلومات العامة للموظفين وكذا معرفة مدى انعكاس عملية التقييم على الاداء الوظيفي, من خلال تحويل البيانات الكيفية الى كمية قابلة للقياس.

2-متغيرات البحث:

وتتمثل في المتغيرين أستساسين هما:

المتغير المستقل والمتمثل في تقييم الاداء .

المتغير التابع اداء الموظفين .

المتغير الوسيط: ادارة الموارد البشرية.

3- مجتمع وعينة البحث:

بما انه يوجد عدد صغير نوعا ما من المنشآت لرياضية وكذا عدد الموظفين فيها , اعتمدنا في هذه الدراسة بشكل كامل على المسح الميداني لمجتمع الدراسة(لكن للأسف الشديد لم تتوفر العينة المطلوبة بسبب فيروس كوفيد 19).

4- مجالات البحث:

المجال المكاني: مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط.

المجال الزمني: من فيفري الى جوان 2020

5- أدوات الدراسة:

تم استعمال الاستبيان لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع

6- صعوبات البحث :

منذ شهر مارس 2020 تم اصدار قرار بغلق الجامعات والمعاهد والمؤسسات بسبب انتشار وباء كوفيد 19 وهذا أهم شيء والسبب الذي جعل الباحث لا يستطيع تطبيق الدراسة بسبب عدم توفر العينة المطلوبة لدراسة ولا حتى المنشآت الرياضية وهذه اكبر صعوبة وجهها الباحث في هذه الفترة وهذا ما ارغما الباحث عن عدم القيام بالدراسة الاستطلاعية ولا حتى تطبيق الدراسة.

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة

أن كل بحث علمي هو عبارة عن حلقة متصلة بمجالات كثيرة, فكل عمل لابد أن تكون قد سبقته جهود, فالدراسات السابقة تعتبر تراثا نظريا يمكن الانطلاق منه للوصول إلى أن تستعين بكافة البحوث والدراسات التي تناولت نفس الظاهرة التي أخترتها

المطلب الاولي: الدراسات السابقة

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة

2-2- المطلب الثاني:**2-1- لدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل " تقييم أداء الموارد البشرية****أولاً: الدراسة الأولى**

من إعداد الطالبة دراسة الطالبة بعجي سعاد 2007 والتي كانت بعنوان " تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفعال مسيلة CLP - منطقة سطيف - سنة 2007 وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع

وتهدف هذه الدراسة الى:

- _ تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظرا لقلتها ونقص الاهتمام بها.
 - _ تحليل نظام تقييم الاداء العاملين في المؤسسة الجزائري والتعرف على نقاط القوى والضعف فيه وفهم مكوناته.
 - _ الخروج بنتائج واقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين, وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من اجل تعظيم مكاسب سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين.
 - _ التعرف على احدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء, ومحاولة إسقاط تطبيقها على المؤسسات الجزائرية.
- وقد تم طرح الاشكالية التالية:
- _ ماهي مكونات نظام تقييم أداء العاملين؟

_ ماهي مكونات نظام التقييم المطبق في المؤسسة, وهل تعي المؤسسة بضرورة وجود نظام لتقييم أجراء العاملين بها, يتسم بالموضوعية والدقة, ويحقق أهدافها و أهداف أفرادها على حد سواء؟

_ ماهي علاقة نتائج تقييم أداء العاملين بالقرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية؟

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية

_ غياب إطار قانوني وتنظيمي يدعم, ينظم, ويوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة نفعال والتي أصبحت لاعمى لها.

_ نقص التعاون بين المستويات الهرمية التنظيمية , خاصة بما يتعلق بالأهداف العامة المؤسسة, حيث يتم وضع ومناقشة الأهداف دون تبليغها إلى المستويات الدنيا في الهرم التنظيمي وهذا حسب ما أكده أحدا المسيرين .

_ عدم وضع إطار تنظيمي وقانوني يضمن الشرعية الكافية على نظام التقييم ويجعله إحدى اسس ثقافة المؤسسة.

_ يجب إعلام وتحسين المقيمين والخاضعين لعملية التقييم على حد سواء بضرورة واهمية عملية التقييم, و محاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام

ثانيا: الدراسة الثانية

من إعداد الطالبة فارسي صبرينة والتي تحت عنوان:

" تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة " دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة, رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة المستر في العلوم السياسية تخصص رسم السياسات العامة سنة 2015.

الإشكالية:

الى اي مدى تساهم الليات تقييم الأداء في رفع من أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة؟

الفرضيات الجزئية:

_ ما المقصود بتقييم الاداء

_ ماهي الاليات المتبعة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة في المساهمة في إثراء المكتبة بمراجع علمية في المجال بالإضافة الى التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية التقييم أداء العاملين وكذا الاليات المستخدمة في هذه العملية, ومدى تأثيرها على الاداء

النتائج المتواصل اليها:

_ تقييم الاداء له دور كبير في تحسين أداء العاملين, فمن خلال هذه العملية يتم معرفة نقاط الضعف والتمثلة في نقص المعارف والمهارات فبعض العمال في هذه العملية لانهم يخضعون لفترات تدريب.

_ المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية للعمال وتؤدي زيادة في أدائهم.

_ الهدف من تقييم الأداء هو الحصول على علاوات ومكافئات واختيار الأشخاص المؤهلين للترقية مما يدفعهم الى تحقيق أداء فعال.

ـ المؤسسة تتولى نوع ما اهتماما بتطبيق ومتابعة هذه العملية , و ان العمال لا يشاركون في وضع معايير تقييم أداء ويفضلون معايير محددة لتقييمهم كمعايير النتائج والذكاء والانجاز والسلوك.

2-2 - الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع " الاداء الوظيفي أولاً: الدراسة الأولى

من أعداد الطالب دراسة زواق نجيب 2015 تحت عنوان

" محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية " دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة (الجزائر, أدرار, الشلف, عنابة) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير المنشأة الرياضية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على علاقة محددات الأداء الوظيفي بفاعلية موظفي مديريات الشباب والرياضة الجزائرية من خلال تحديد دور متغيرات كل من المؤهل العلمي , سنوات الخبرة, والمسمى الوظيفي على ذلك, وتحديد مشكلة البحث بالسؤال الاتي:

ما علاقة بعض محددات الأداء الوظيفي بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الجزائرية؟

في حين أن الفرضية عامة فكانت صياغتها على النحو الاتي:

لمحددات الأداء الوظيفي علاقة موجبة بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية الجزائرية.

ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها 90 موظفا بمفردات مديريات الشباب والرياضة لولاية (الجزائر, أدرار, الشلف, عنابة)

ومن اهم النتائج التي توصل اليها الطالب:

- _ توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي عند أفراد عينة البحث تعزى لمتغيرات (الخبرة المهنية, المؤهل العلمي, المسمى الوظيفي)
- _ للجهد المبذول علاقة ارتباطية بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية الجزائرية.
- _ للقدرات الفردية علاقات ارتباطية بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية.
- لإدراك الفرد لواجبه الوظيفي علاقة ارتباطية بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية.

ثانيا: الدراسة الثانية:

- من أعداد الطالبة دراسة قرماش وهيبة 2015 والتي كانت بعنوان " علاقة الانماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية" دراسة ميدانية على الاتحاديات الرياضية الجزائرية للألعاب الجماعية, اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص ادارة وتسيير المنشأة الرياضية, سيدي عبد الله الجزائر.
- وتطرقت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية الملائمة لظروف كل الاحادية والأثر الذي تحدثه هذه الأنماط على الاداء الوظيفي إيجابا أو سلبا حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم على الاداء الوظيفي أو مؤسسة يحتاج إلى بحث ظروف الداخلية التي تمارس فيها القيادة وتعدد العاملين لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن أن يطبق على كل الهيئات, وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الانماط

القيادية والأداء الوظيفي بعض الهيئات الرياضية الجزائرية وكذلك معرفة الفروق الموجودة لكل من الانماط القيادية والاداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية حسب كل اتحادية وكذلك التعرف على العلاقة الموجودة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، وتم استخدام المنهج الوصفي كمنهج أساسي في هذه الدراسة وذلك لطبيعة الموضوع الذي يستلزم الوصف والتحليل والتشخيص للعلاقة الموجودة بين الانماط القيادية والأداء الوظيفي لبعض الاتحاديات الرياضية

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

_ إن الهيئات الرياضية الجزائرية تطبق مختلف الأنماط القيادية، فمطها القيادي عبارة عن خليط بين الأنماط الديمقراطية والأوتوقراطي والحر وعليه يمكن القول أن الهيئات الرياضية الجزائرية تطبق الخط الديمقراطية لسلوك قيادي في تسيير شؤونها مع وجود فروق حسب نوع الاتحادية.

_ كما ان الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئات الرياضية الجزائرية جيد مع وجود فروق حسب الاتحادية.

3- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاستقراء وتتبع الدراسات التي تناولت تقييم الاداء والرضا الوظيفي كمتغيرين لدراستي فإن هذه الأخير إلى تكييف الفرد مع طبيعة وظيفته لكي يكون فردا معطاء وأيضا التحصيل الجيد لأبعاد وأهداف المؤسسة وعليه فإن موضوع دراستي أن شاء الله هو الوقوف على طبيعة التقييم داخل المنشاء الرياضية هذا من جهة ومن جهة اخرى الاطلاع على مدى رضا الأفراد لمهنة التقييم وعلاقتها

بالأداء الوظيفي الذي يخص العاملين وهذا الذي يعتبر وجه الاختلاف بين الدراسات السابقة .

ايضا ومحاولة التماس واستنباط العلاقة القائمة بين الاهتمام بتقييم الموارد البشرية ومدى انعكاسه على الرضا الوظيفي للعاملين ويعتبر عنصر مشابه أي تطرقت إليه بعض الدراسات سواء كانت خاصة او عامة.

كما تم الاستفادة منها من خلال ضبط الاشكالية الدراسة والفرضيات المقترحة في صورتها النهائية، وتم الاطلاع على الادوات الإحصائية المستعملة في الدراسات السابقة ومحاولة الاستعانة ببعضها طبعاً التي تتماشى مع فرضيات الدراسة، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال التعرف على الادوات البحثية ومعرفة طرق ضبطها مثل الاستبيان وإجراء الدراسة الميدانية وطريقة اختيار العينة المناسبة وتحديد حجمها في ضوء الظروف الزمنية والمكانية ونوعية الأداء المستخدم والتعرف على الصعوبات التي واجهتها الباحثين السابقين لأخذها بعين الاعتبار أثناء اجراء الدراسة الحالية .

وتعتبر الدراسات التي سلف ذكرها مرجع هام من خلال تحليل وتفسير معطيات ونتائج الدراسة حيث ان منها تم اثبات وجود علاقة قائمة بين كل من تقييم الاداء والرضا الوظيفي وفي الوقت نفسه توجد دراسات نفت وجود علاقة بينهما كما تجدر الاشارة انه تم الاطلاع على الاقتراحات التي خرجت بها الدراسات السابقة والاستفادة منها وذلك بأخذها بعين الاعتبار وفي الاخير محاولة توظيف نتائج الدراسات ومقارنتها بنتائج الدراسات الحديثة ونظراً لظروف الاستثنائية بسبب وباء (كوفيد 19) لم نتمكن من وضع الجانب التطبيقي وكتفينا فقط بالاستفادة من الدراسات السابقة ومقارنتها من حيث النتائج المتواصل اليها.

- _ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تركيزها على انعكاس اهتمام ادارة المنشأة الرياضية بتقييم اداء العاملين على الاداء الوظيفي .
- _ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في الموضوع كون كل منهما يعالج موضوع تقييم الاداء والرضا الوظيفي.
- _ كما تظهر أوجه تشابه واختلاف الدراسة الحالية مع السابقة في نقاط وزوايا عدة هي: * التشابه في المنهج كون الدراسات الحالية والدراسات السابقة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.
- * الاختلاف في الموضوع ففي يدور موضوع الدراسات حول انعكاس اهتمام ادارة المنشأة الرياضية بتقييم اداء الموارد البشرية العاملة بها على ادائها الوظيفي فان الدراسات السابقة تناولت الموضوع في مراحل مختلفة ومتنوعة.

خلاصة عامة:

لقد حظى الرضا الوظيفي باهتمام الكثيرين من علماء النفس وذلك لان معظم الافراد يبحثون عن الرضا الوظيفي في حياتهم الشخصية والمهنية, وبالتالي كثرة البحوث والدراسات في مجال علم النفس الاداري والمؤسساتي بصفة عامة, حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت نتائج البحوث ان الافراد الرضين وظيفيا يعيشون حياة افضل من الافراد الغير رضون وظيفيا وانهم اقل عرضة للقلق النفسي واكثر تقدير للذات ويؤكد البعض ان هناك علاقة وطيدة بين الرضا الوظيفي وتقييم الاداء فالدراسات لم تتوقف إلى هنا فقط بل عملت على كشف العلاقة بينه وبين مختلف المتغيرات النفسية أو الاجتماعية أو حتى الاقتصادية.....

ونذكر هنا تقييم الاداء الذي يعتبر موضوع الساعة وجل اهتمام الباحثين والمفكرين ونخص بالذكر ارباب العمل وهذا الذي دفعني الى دراسة هذا الموضوع وكشف العلاقة التي تربط الاهتمام بتقييم الاداء وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بالمنشأة الرياضية.

وبناء على نتائج الدراسات السابقة وبسبب وباء كوفيد 19 لم أقم بدراسة ميدانية الا انه يمكن القول انه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الاهتمام بتقييم اداء الموارد البشرية والرضا الوظيفي للعاملين مما يجعلنا نؤكد ما توصلت اليه ارشادات مدرسة العلاقات الانسانية التي الحت على ضرورة الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي وبمحيط العمل لتحقيق الرضا الوظيفي.

خاتمة

خاتمة :

يعتبر المورد البشري أهم المرتكزات التي تبني عليها أي منشأة, فقد أكدت أكثر من الدراسات في مجال السلوك البشري بأن جودة وكفاءة إدارة المنشأة بصفة عامة تتوقف على كفاءة إداء الموارد البشرية بقواعد ومناهج علمية في معالجة كافة أنواع المشاكل التي تعيق تنمية وتطوير هذا العنصر, الامر الذي جعل الادارة الحديثة تعتبر نجاح المنشأة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشري والاهتمام بها. ومن السبل المؤدية إلى تحقيق أداء عال وراق داخل المنشأة هي استعمال طرق حديثة في تقييم أداء العاملين مع نظام كامل يؤثر في كيان البشري ويشعره بأنه له مكانة وتقدير فيها.

كما تعد عملية تقييم اداء الموارد البشرية العادلة والموضوعية دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنشأة الرياضية وبالتالي زيادة الكفاءة والفاعلية في بيئة العمل ومنه تحقيق اهداف المنشأة ومعالجة نقاط الضعف ولقوى عن طريق البرنامج التدريبي.

قائمة المرجع

قائمة المصادر والمراجع:

* أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية،

الاسكندرية، 2003

* أحمد منصور ، المبادئ العامة في ادارة القوى، الكويت، وكالة المطبوعات،

1993

* ابراهيم محمود عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الامكانات و

المنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية

2004،

* حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، جامعة الزيتونة، الاردن،

ط1، 2004

* روبرت بأكال، اشرف على نقله للغة العربية : موسى يونس، تقييم الاداء : كيف

تقيس وتطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، العربية السعودية، 1999

* كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى،

المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت، 1997

* محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية،

2003

* محمد حسن راوية، ادارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية، مصر: الدار الجامعية،

1988

* محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات ادارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في

الأداء، مؤكد تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996

* ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة، معهد الادارة العامة، الرياض، 1995

* صلاح الشنواني، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية: مدخل تحقيق الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2006

* عبد الباري درة وزهير الصباغ، ادارة الموارد البشرية: عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2007

* عبد الكريم بوبرطج، دراسة فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة، قسم العلوم الاقتصادية، 2011-2012

* صلاح الشنواني ، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية: مدخل تحقيق الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية: 2004، ص 123.
1 : عادل حسن، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية: 2002

* علي السلمي، ادرة ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985

* فهد سعد فاهد السبيعي، مدى علاقة التنظيم الاداري بكافة الاجهزة لبقية، مذكرة ماجستير، جامعة الرياض، 2003