

الفصل الثانى

الإطار النظرى والدراسات السابقة

أولاً :- الإطار النظرى

- مقدمة
- أهداف تقييم الأداء
- فوائد تقييم الأداء
- معايير تقييم الأداء
- الشروط التي يجب توافرها في معايير تقييم الأداء
- معايير تقييم الأداء للعاملين في المؤسسات الرياضية
- أهمية وضع معايير لتقييم الأداء في المؤسسات الرياضية
- طرق تقييم الأداء
- متطلبات نجاح طرق التقييم
- الأداء الوظيفي
- العوامل المؤثرة فى الأداء الوظيفي
- محددات الأداء الوظيفي
- قياس الأداء الوظيفي
- ماهية قياس الأداء الوظيفي
- الشروط الواجب توافرها فى برنامج تقييم أو قياس الأداء الوظيفي
- مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار
- المستويات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار

ثانياً :- الدراسات السابقة

- أولاً : - الدراسات العربية
- ثانياً : - الدراسات الأجنبية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولا : - الإطار النظري

مقدمة : -

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة حيث يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، والهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها.

وينكر ماندي روبرت Mondy Robert R (٢٠٠٥) أن تقييم الأداء هو نظام لمراجعة وتقييم أداء المهمات للفرد، وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء الأفضل، ويتم بموجبه تقييم الموظف بشكل دوري عن طريق الرئيس المباشر أو من لهم علاقة بالموظف. (١٠٠ : ٢٥٢)

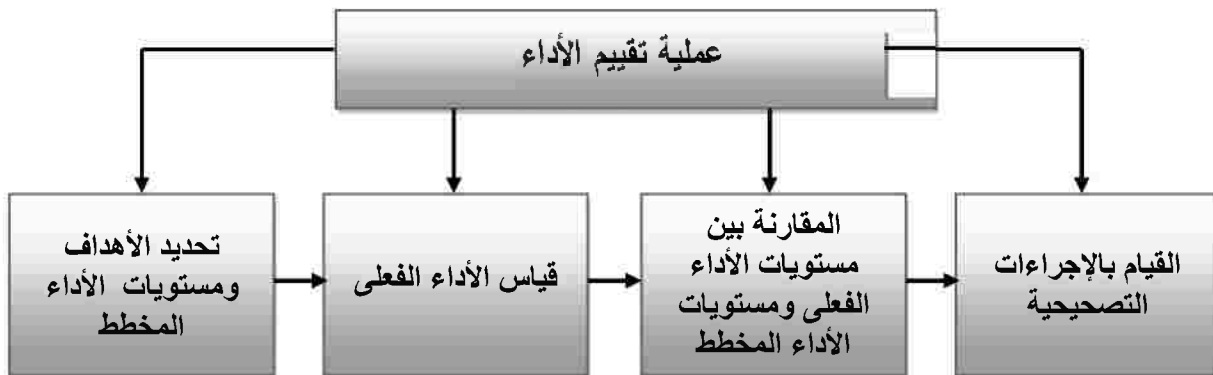
ويذكر صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠٢) أن تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى". (٣٢ : ٢٥٧)

ويري خالد عبد الرحيم الهيتي (٢٠٠٣) أن عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان للفرد العامل عن نتائج تقييم الأداء من قبل المنظمة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. (٢٢ : ١٩٥)

وتعتبر عملية تقييم أداء العاملين، وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها، فإنها لا تخرج كونها وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته. والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات والمسؤوليات وظيفته، وأخيرا التحقق من قدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية، وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر، واستمرار بقاءها وفعاليتها في المستقبل أيضا. (٨١ : ٢١٧)

ويشير عبد السلام أبو قحف (١٩٩٣) إلى أن الرقابة ترتبط بتقييم الأداء ارتباطا وثيقا فتقييم الأداء يعتبر جزءا من نظام الرقابة وإذا كانت الرقابة تتطوى على عملية قياس الأداء وتصححه فإن تقييمه هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد والمنظمة أو أي جزء من أجزائها وشكل (١) يوضح دور تقييم الأداء في عملية الرقابة.

تقييم الأداء في عملية الرقابة



(٤٢ : ٨٢)

شكل (١)

ويؤكد تيفين جوزيف Tiffin Joesph (١٩٩٠) بأن عملية تقييم الأداء ما هي إلا طريقة دورية يسجل بها المشرف حكمه على أداء الفرد لعمله. (١٠٦ : ١٢٨)

ويعرف فايز الزعبي (١٩٩١) تقييم الأداء أنها العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم . (٥٧ : ١٩١)

ويري أنور رسلان (١٩٩١) بأن عملية تقييم الأداء تعنى قياس مدى توافر الصفات اللازمة لحسن أداء وظيفة ما فى شغلها. (١٢ : ١٢)

ويعرف توفيق عبد المحسن (١٩٩٩) بأنه التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى. (١٥ : ٥٥)

ويعرف زهير ثابت (٢٠٠١) بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم لأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور. (٢٨ : ٨٧)

ويري حسن أحمد الشافعي (٢٠٠٣) أن تقييم الأداء وظيفة إدارية مستمرة تصاحب الأداء الفعلى فى تقدمه وتتابع النتائج أولا بأول ولا تنتظر حتى ينتهى الأداء فعلا لبدأ التقييم وعليه يمكن التفرقة بين نوعين من التقييم:-

١- التقييم المستمر للأداء ويهدف إلى متابعة عمليات التنفيذ ومراجعة تطورها لاكتشاف أى اتجاه نحو الانحراف فعلا وهذا ما نسميه بالتقييم المانع.

٢- التقييم بعد انتهاء التنفيذ وفى هذه الحالة لا يمكن منع الانحراف إذ يكون الانحراف عن الهدف قد وقع فعلا وتصبح أهمية التقييم فنحصره من توجيه النظر إلى احتمالات المستقبل وأخذ الحيطة لمنع حدوث ذلك الانحراف مرة أخرى وهذا ما نسميه بالتقييم العلاجى. (١٨ : ٦٩)

ويري الباحث أن تقييم الأداء يعنى تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية بمنشآت الشباب من أجل قياس و تقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، فتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف.

أهداف تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم عناصر العملية الإدارية حيث أن الهدف الاساسى من تقييم الاداء فى أى ناحية من نواحي النشاط هو التأكد من نتائج العمل للأهداف المحددة، وعلى هذا الاساس نجد أن تنظيم لحظة تقييم الأداء ينطوى على العناصر الآتية كما ذكرها يوسف قبلان (١٩٩٨) بأن للتقييم أهداف أخرى تتمثل في أنها :-

- تساعد على معرفة نقاط الضعف وكشف الأخطاء والعمل على تلافيها.

- اكتشاف الإيجابيات وتشجيعها.

- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.

- التأكد من تحقيق الأهداف التخطيطية والتنظيمية والتعليمية.

- الكشف عن الانحرافات الممكنة والمشكلات التى تواجه كل عملية أثناء التنفيذ للقيام بإجراء تصحيح المسار. (٩١ : ٥٨)

وأضافت راوية حسن، محمد سعيد سلطان (٢٠١١) أهداف أخرى لعملية التقييم تمثلت في:-

١- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

٢- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.

٣- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم علي بذل مجهود أكبر حتي يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.

٤- تسهيل تخطيط القوي العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.

٥- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلي عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم. (٢٤ : ٢٣٨)

ويذكر حسن الشافعي (٢٠٠٣) أن أهداف التقييم في المؤسسات الرياضية تتمثل فيما يلي :-

- تحديد الأهداف والمستويات التي يجب أن يحققها الأداء.

- قياس النتائج الفعلية للأداء.

- تحليل النتائج الفعلية ومقارنتها بما كان يجب تحقيقها. (١٨ : ٦٩)

فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية ويتفق على ذلك كلا من عمر وصفي عقيلي (٢٠٠٥)، وسيلة حمداوي (٢٠٠٤)، مهدي حسن زويلف (١٩٩٨) علي أنها تتمثل في :-

١ - رفع الروح المعنوية للعاملين

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الأداء وإجادته.

٢ - إشعار العاملين بمسؤولياتهم

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

٣ - وسيلة لضمان عدالة المعاملة

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

٤ - الرقابة على الرؤساء

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

٥ - استمرار الرقابة والإشراف

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

٦ - تقييم سياسات الاختيار والتدريب

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلafiها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً.

٧ - توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية

عن أداء كل من يعمل في المنظمة؛ حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتوكل لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة

٨ - يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة

التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلماً وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية، ويعالجها، وينمي الانحرافات الإيجابية فيه، في يسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.

(٥٦ : ٣٧٤) (٨٩ : ١٢٣) (٧٩ : ٢٤٠)

ويضيف خالد عبد الرحيم الهيتي (٢٠٠٣) أن موضوع تقييم أداء العاملين يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية، حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، ويمكن إظهار نتائج تلك الأهمية من خلال مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء فهي تسهم في :-

- تحديد مدى صلاحية الموظف الجديد : حيث أنها تبين درجة أداء الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته.
- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين : تفيد في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- الاسترشاد بها عند النقل والترقية : فيعد تحديد درجة أداء الفرد العامل تجري عملية الملائمة بينها وبين متطلبات الوظيفة وقد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى، كما يكون ذلك بترقيته إلى وظيفة أعلى.
- تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية : أن نتيجة التقييم تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف.
- الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية : يتم منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضا عليها واجبات وظيفته العادية، ويؤدي هذا الأسلوب إلى محافظة الممتازين على مستواهم ودفع من هم

أقل مستوى إلى بذل كل ما في جهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يحصلون فيه على هذه المكافأة وبذلك توجد المنافسة بين العاملين.

(٢٢ : ٢١٠)

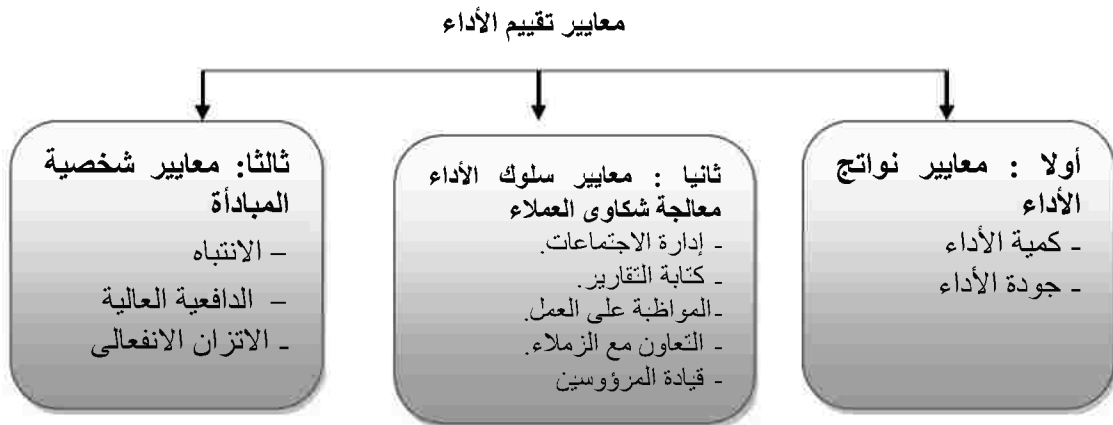
كما يضيف أيضا زهير ثابت (٢٠٠١) أن أهمية التقييم تتمثل في :-

- فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين.
- النهوض بمستوى أداء الوظيفة: يتحقق ذلك نتيجة لإلمام الفرد العامل بالنظام الذي يقيم أدائه وفقا له ويتضمن ذلك معرفته بالعناصر أساس التقييم والنتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها .
- تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرووسين : أن عملية تقييم الأداء تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم بتقييم أدائه، حتى يأتي حكمه موضوعيا و عادلا ومن ناحية المرووس فإنه سيحرص على معرفة رأي رئيسه فيه ويتقبل نقده.

(٢٨ : ١٠٦)

معايير تقييم الأداء :

يذكر أحمد ماهر وراوية حسن (٢٠٠١) أنها هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وقد حددت معايير تقييم الأداء في ثلاث محاور رئيسية ويوضح ذلك الشكل رقم (٢)



(٧ : ٣٧)

شكل رقم (٢)

ويري الباحث أن معايير تقييم الأداء يتناسب تطبيقها في مديرية الشباب والرياضة لتوافقها مع مناخ وطبيعة العمل بالمؤسسة حيث بها العديد من المهام والإختصاصات المتنوعة التي يتطلب تقييمها لإرتباطها بالأداء الوظيفي والسلوك والشخصية .

الشروط التي يجب توافرها في معايير تقييم الأداء:

يتفق كل من طاهر حسن الغالبي وإدريس وائل محمد (٢٠٠٧)، حنان عبد اللطيف، وتركيان عبد اللطيف (٢٠٠٥)، أنه توجد عدة شروط يجب توافرها في المعايير الجيدة والتي من خلال استخدامها يمكن الحكم على الأداء، وهي كالتالي:-

- ١- **الواقعية :** بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث الأفراد على بذل المزيد ولا تكون مبالغ فيها بحيث يتعذر الوصول إليها، مما ينعكس في النهاية على معنويات الأفراد.
- ٢- **الإرتباط بالنشاط :** المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.
- ٣- **الدقة :** يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير من قبل الأشخاص سواء الذين يتم تقييمهم أو القائمين على عمليات قياس وتقييم الأداء.

٤- **المرونة** : عملية وضع المعايير لا تعني أن الإدارة يجب أن تلزم بها مهما تغيرت الظروف، حيث يجب أن يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف.

٥- **عدم المغالاة في عدد المعايير** : حيث إن ذلك قد يعقد من العملية الرقابية، كما توجد خطورة عند إهمال استخدام بعض المعايير.

٦- **الموثوقية** : يتعلق الثبات بالمقياس وليس بالأداء، لأن أداء الفرد يتغير أو يخضع للتقلبات.

٧- **أن يكون عملي** : لابد من مراعاة سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس. (٣٦ : ١٣٥) (٢١ : ١٢٧)

ويؤكد ذلك نتائج دراسة كلا من مازن عبد الهادي أحمد، تحسين عبد الكريم (٢٠٠٥) (٦١) والتي أكدت على ضرورة وجود شروط ومعايير لتقييم أداء العاملين حيث أن عملية التقييم تساهم في دعم شروط تعيين العمداء ومعاونهم ورؤساء الأقسام وتضمن سلامة عمليات التعيين من قبل الجهات العليا في هذه المناصب.

ويري الباحث أن استخدام المؤسسات الرياضية لمعايير تقييم الأداء يجب أن تكون موضوعية بناء على أسس وشروط معينة تخضع لعمليات التقييم.

معايير تقييم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية:-

يذكر كل من حنان عبد اللطيف، وتركمان عبد اللطيف (٢٠٠٥) أنه انطلاقاً من رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير للأداء لاستخدامها في قياس الأداء، والمعايير Standard هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء، وتستخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي، ويمكن التعبير عنها بالأهداف المخططة من قبل والمطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة. وتعتبر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الاستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم، ولا بد أن تحتوي المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود.

(٢١ : ١٣٥)

أهمية وضع معايير لتقييم الأداء للعاملين في المؤسسات الرياضية :-

يتفق كل من باندي أي ام I.M, Pandey (١٩٩٣) وكاثارين وديفيد Kathryn. M. Bartol, & David C. Martin (١٩٩١) على أن أهمية وضع معايير للأداء تسهم في:-

- ١- تزويد المستويات الإدارية المختلفة بالوسائل التي تكفل قياس وتخطيط الأداء المتعلق بنشاطها.
- ٢- توفر قاعدة لاكتشاف صعوبات العمل الناتجة من عمل أعضاء المنظمة.
- ٣- تحديد المدي الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية.
- ٤- تساعد المستويات الإدارية المختلفة على اكتشاف الانحرافات التي يقتضي الأمر تحليلها للوقوف على أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما أمكن ذلك.
- ٥- تساعد على قياس كفاءة العاملين بالمؤسسة.

ويري الباحث أن استخدام المؤسسات الرياضية المختلفة لمعايير لتقييم أداء العاملين بها يحتم وجود مبادئ تراعي عند التقييم لضمان نجاحه وهو ما ذكره أحمد ماهر (٢٠٠١) أن هناك مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها لاستخدام معايير تقييم الأداء وهي :-

- ١- يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير، والسبب يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.

- ٢- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء يليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية.
 - ٣- يجب أن تكون المعايير أكثر موضوعية في حالة دراسة وتحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب الأداء، لأن توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة يساعد في التعرف على أهم المعايير.
 - ٤- يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء. (٢٩٤ : ٧)
- ويؤكد نتائج شهاب العثمان (٢٠٠٠) (٣١) أن فعالية نظام تقييم أداء العاملين اعتمد علي وجود خصائص ومعايير للنظام وللقائمين بوضع النظام وكذلك موضوعية وجدية المقيمين، وعدم التحيز في تقييم أداء العاملين.

طرق تقييم الأداء

يتفق كل من حسن الشافعي (٢٠١٢)، راوية حسن ومحمد سعيد سلطان (٢٠١١)، صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠٧)، مهدي حسن زويلف (٢٠٠٣)، محمد سعيد سلطان (٢٠٠٣)، حسن بلوط (٢٠٠٣) إبراهيم عبد المقصود وحسن الشافعي (٢٠٠٣)، مشيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح (٢٠٠٢)، زهير ثابت (٢٠٠١)، روبرت باكال (١٩٩٩) بأن هناك العديد من طرق تقييم الأداء التي يمكن حصرها في الطرق التالية :-

أولاً :- الطرق التقليدية

١ - طريقة الميزان أو الدرجات

وتعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها وأكثرها شيوعاً، ويستعمل المشرف نموذجاً يتضمن خصائص أو صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مروضيه، وأمام كل صفة من هذه الصفات خط أو ميزان يبدأ بالصفير وينتهي بعشرة أو عشرين درجة كنهاية كبري، ويضع المشرف علامة علي الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة.

٢ - طريقة الترتيب

تتضي هذه الطريقة أن يقوم المشرف بترتيب مروضيه ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلي الأسوأ طبقاً للمستوي العام لأدائهم وقيمة هذا المستوي في بلوغ أهداف المنظمة.

٣ - طريقة مقارنة أزواج من العاملين

تعتمد هذه الطريقة علي مقارنة أزواج من العاملين، وهي شبيهة للطريقة السابقة، حيث يقارن كل فرد في قسم أو مجموعة معينة مع بقية الأفراد في هذه المجموعة ووفقاً لذلك يتم عمل ثنائيات أو زوجيات من المقارنة يتحدد من خلالها أي الأفراد أفضل علي مستوي القسم.

٤ - طريقة القوائم

يستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي علي جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه وقد تفيد إذا وضع جمل لكل نوع من الأعمال والوظائف.

٥ - طريقة التوزيع الإجمالي

تعتمد هذه الطريقة علي ضرورة توزيع تقييم أداء الرئيس للمجموعة بحيث تخصص ١٠ % من أفراد المجموعة عند الحد الأقصى للمقياس، ٢٠ % في المنطقة الأعلى من المتوسطة، ٤٠ % في المنطقة المتوسطة نفسها، ٢٠ % الأقل من المتوسطة ثم ١٠ % عند الحد الأدنى للمقياس.

ثانيا : - الطرق الحديثة

١ - طريقة الاختيار الإجباري

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد ويقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المروءي وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها أداء هذا المروءوس.

٢ - طريقة الأحداث الحرجة

ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها، ولايركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته.

٣ - طريقة التقرير الحر المكتوب

وهي شبيهة بطريقة الأحداث الحرجة إلى حد ما طريقة التقرير المكتوب إلا أن المشرف في الطريقة الثانية لا يحتفظ بأجندة أو قائمة خاصة، ولا يركز على الأحداث الجوهرية فقط وإنما يكتب في نهاية الفترة التي يجري عليها التقييم تقريراً يذكر فيه حكمه على أداء مءؤوسيه وانطباعاته أو تعليقاته على هذا الأداء ويمكن للإدارة أن تؤاخذ هذه الأحكام والتعليقات وتصنيفها حسب دلالتها على خصائص أو عوامل معينة للتقييم.

٤ - الإدارة بالأهداف

ويقصد بها التركيز على الأداء المستقبلي إلى جانب الماضي، ويعتمد أيضا إلى إشراك العامل أو المروءوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله ويجب أن يتبع الخطوات التالية " تحدد أهداف المؤسسة - تحديد مستوى الأداء المقبول - اختيار الخطط المناسبة لتحقيق الأهداف - تحديد المصادر المطلوبة المطلوبة لتحقيق الأهداف - تحديد زمن مناسب لتحقيق الأهداف - تنفيذ خطط العمل المتفق عليها - تقويم مدي النجاح في تحقيق الأهداف - العودة إلى الخطوة الأولى "

(١٩ : ٤٣ - ٤٩) (٢٤ : ٢٤٩ - ٢٦٣) (٣٣ : ٣٨٧) (٧٩ : ٢٠٢) (٦٤ : ٢٩٥) (٢٠ : ٣٦٠)
(٢ : ٧١) (٧٤ : ١٠٥) (٢٨ : ٩٨) (٢٧ : ٢٦)

ويري الباحث أن طريقة التقييم الخاصة بالدرجات " طريقة الميزان أو الدرجات " هي الطريقة المتبعة حاليا لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالعراق. مرفق (٢)

وتؤكد نتيجة دراسة كاردي (cardy) (١٩٩٨) (١٠٤) والتي أكدت على أهمية وضرورة اختيار طرق التقييم الصحيحة والمناسبة لطبيعة العمل بالمؤسسة حيث أن التقييم الخاطئ للأداء يؤثر سلبا على مستوى أداء العاملين ويشعرهم بعدم الرضا عن عملية التقييم.

ويرى الباحث ان افضل الطرق التي يمكن استخدامها في المؤسسات الرياضية هي الطريقة التقليدية والمتمثلة بطريقة القوائم .

متطلبات نجاح طرق التقييم

يذكر زهير ثابت (٢٠٠١) أنه يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة على الطرق التي تعتمدها المؤسسة في تنفيذ عملية التقييم، و حتى تضمن هذه الطرق للمؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة من عملية التقييم يجب أن تتوافر فيها مجموعة من الشروط والمتطلبات أهمها : -

- أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة و أهداف و قيم و ثقافة المؤسسة .

- أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء .

- أن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات.
- أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات .
- أن تؤدي إلى نتائج عادلة و موضوعية و ذات مصداقية .
- أن تتسم بالمرونة و سهولة التعديل و التطوير .
- أن تكون ذات منهج متناسق و بسيط، يجنب التعقيدات في التطبيق .
- أن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب و لمدة محددة . (٢٨ : ١٢٨)

الآداء الوظيفي

إن مفهوم الآداء يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة و يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للآداء، والآداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. (٦٣ : ٥٨)

ويذكر فهد بن محمد الصغير (٢٠٠٢) بأنه على الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الآداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي : -

- أ- الموظف : وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ب- الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- ج- الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (٥٨ : ٣٢)

ويري الباحث أن العوامل المؤثرة في الآداء الوظيفي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة تتمثل في الأخصائي ومسؤولي الشعب وما يتحلى به من مهارات وكذلك محتويات الوظيفة ومهامها وأخيرا بيئة العمل التنظيمية ومناخ العمل .

ويشير آدم العتيبي (١٩٩٨) أن الآداء الوظيفي هو نشاط يساعد الفرد في إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على الاستخدام المعقول للموارد المتاحة. (٩ : ٨٥)

ويري محمد محمد إبراهيم (د ت) أن العاملون يقومون في أي منظمة بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات عمل وظيفة معينة لتحقيق أهداف محددة وفقا لأساليب وإجراءات عمل معروفة، وفي إطار أخلاقيات استقرت سياسات المنظمة عليها، ويحدد أداء هؤلاء العاملين مستوى الكفاءة العامة للمنظمة وقدرتها على القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها، وتحقيق الأهداف الموضوعية لها، ومن ثم فإن أداء العاملين وتقييمه يعتبر من أهم الموضوعات التي توليها الإدارة قدر كبير من الاهتمام في كافة المنظمات. (٧٣ : ٣٨٣)

ويشير آدم العتيبي (١٩٩٨) أن الآداء الوظيفي هو نشاط يساعد الفرد في إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على الاستخدام المعقول للموارد المتاحة. (٩ : ٨٥)

ويذكر عز الدين محمد أحمد (٢٠٠٢) أنه يمكن أن ينظر إلى الآداء الوظيفي على أنه عبارة عن مستوى كفاءة الأخصائي الرياضي في العمل الفعلي، وسلوكه، وقدراته وإمكاناته الشخصية في إنجاز الأعمال الموكلة إليه من أجل مساعدة الإدارة على إنجاز العديد من المفردات المتعلقة سواء بالعمل أو بالأفراد. (٤٩ : ٥)

ويري الباحث أن الآداء الوظيفي هو النشاط الذي يقوم به العاملين من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي.

العوامل المؤثرة فى الأداء الوظيفى :

يشير عادل حسن (١٩٩٨) بأن جودة مساهمة العنصر البشرى تتوقف فى الإنتاج (أداء الأفراد فى وظائفهم) على كل من عاملى المقدرة و (المعنوية – الدفع – الحافز) فإذا لم يكن لدى الفرد حافز على العمل فإن أداءه الفعلى فى الوظيفة سينخفض حتى لو كان لديه مقدرة عظيمة على الأداء، وأيضا إذا كان لديه مقدرة على الأداء ولكن ينقصه الدافع فإن أداءه سينخفض أى أن المقدرة والدافع عاملان يساهمان فى ارتفاع أو انخفاض أداء الفرد فى الوظيفة.(٣٨ : ٢٦)

وفى هذا الصدد يذكر "دريموند Drummond" (١٩٩٠) أن الأخطاء التى يقوم بها الفرد فى العمل لا ترجع إليه بمفرده هناك أسباب أخرى توضح أسباب عدم تأدية الفرد ما يجب أن يؤديه وتتمثل فى:-

١- عدم معرفة الأفراد بما يجب أدائه فى العمل وذلك بسبب ضعف التدريب أو عدم وضوح معايير الأداء، وفى هذه الحالة قبل أن نسال الفرد لماذا لا يؤدي الوظيفة بصورة جيدة، ويتبع تعليمات المنظمة، يجب أن يوضح المدير للفرد ما يقوم به صورة دقيقة.

٢- قد لا يعرف الفرد كيف يؤدي العمل فالفرد يحتاج إلى وجود خلفية، وتغذية عكسية عندما يعمل ليعرف ما هو السلوك المناسب.

٣- عدم معرفة الفرد بالهدف من قيامه بعمله الآن. (٩٣ : ٢٦١)

ويذكر عبد الغفار حنفى (١٩٩١) أن هناك مجموعة من العوامل التى تؤثر على أداء الفرد للعمل ومنها :

١- العوامل الموقفية.

٢- القدرات والمهارات.

٣- دور المدركات والدافعية.

وسوف يتناول الباحث هذه العوامل بشئ من التفصيل على النحو التالى :

١- العوامل الموقفية :

ويقع تحت هذه العوامل كل المتغيرات ذات العلاقة ببيئة وظروف العمل ذات التأثير على الأداء فقدرة الفرد على الأداء تتوقف على توافر المواد والتسهيلات الضرورية، والعوامل الموقفية لا تعتبر متغيرات مباشرة فى أداء الفرد لأنه هو الذى يؤدي العمل فى ظروف موقفية وتنظيمية، حيث أنها ذات تأثير على الأداء من خلال المدركات والدافعية ولذلك تم التعبير عن العوامل الموقفية بصندوق متقاطع الخطوط.

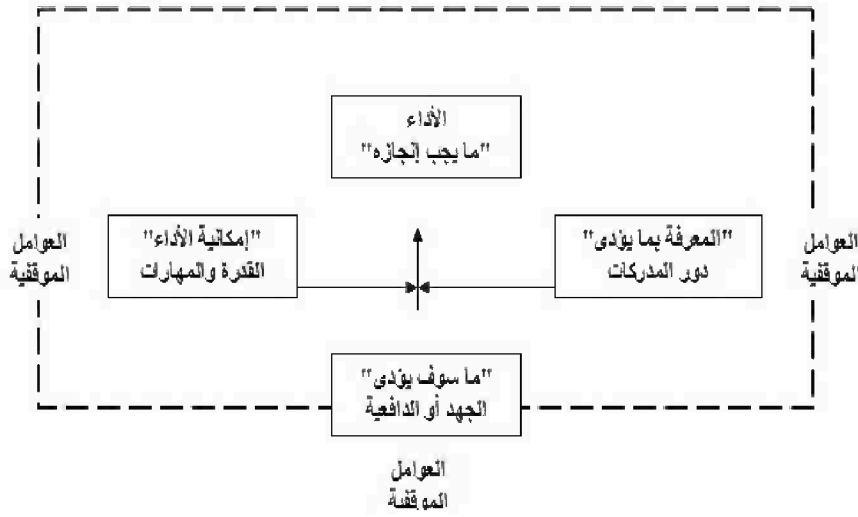
٢- القدرات والمهارات :

يتفاوت الأفراد فيما بينهم من حيث الجوانب البدنية والنفسية، ويترتب على ذلك اختلاف فى الأداء، حيث تتحدد مقدرة الفرد على الأداء بعدد من العوامل الخاصة بحالة الفرد البدنية والمهارة اليدوية، والقدرات الذهنية، واللغوية والعوامل الوراثية أو المكتسبة بالتعليم وقد يمتلك الفرد عدد من القدرات الأساسية، والقدرات والمهارات تبقى ثابتة فى الأجل القصير، ولكن فى الأجل الطويل يمكن إجراء التغيير والتعديل فى المهارات والقدرات من خلال التدريب وقيام الفرد من تلقاء نفسه بالتنمية الذاتية.

٣- دور المدركات والدافعية :

مفهوم الدور الإدراكى يشير إلى الطريقة التى يعرف بها الفرد العمل الذى يقوم به، ونوع المجهود الذى يعتقد أنه ضرورى للأداء الجيد للعمل وشكل التالى يوضح ذلك :

الإطار المتعمق في الأداء



شكل رقم (٣)

يتضح من الشكل السابق علاقة الأداء أو الإنجاز بمجموعة العوامل المؤثرة وبذلك يساعد الشكل على فهم أداء العمل والعوامل ذات التأثير على هذا الأداء الوظيفي. (٣٤٧-٣٤٢ : ٤٤)

قياس الأداء الوظيفي:

يذكر عز الدين محمد أحمد (٢٠٠٢) أن عملية قياس الأداء الوظيفي في تنظيمات العمل أحد الأعمال الرئيسية لإدارات الأفراد أو العاملين لمعرفة مستوى أداء الفرد الحالي ومحاولة تطوير وتنمية الأداء في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمات وأن قياس أداء العاملين يدور حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية والإنتاجية وهو العنصر البشري، الذي يصعب قياسه بطريقة موضوعية، لأن القائم بالقياس إنسان والذي يقيمه إنسان ومن الصعب فصل أثر العوامل الإنسانية والمشاعر المتباينة والمتداخلة من عملية التقويم. (١١١ : ٤٩)

ماهية قياس الأداء الوظيفي :

يتطلب عملية قياس الأداء الوظيفي وجود معيار أداء أساسى ينسب إليه أداء الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه وتلك هي معدلات الأداء أو معايير الأداء الجيد وينبغي تلك المعايير قبل البدء في عملية التقويم، وذلك للاحتفاظ بموضوعية التقويم والبعد عن التحيز. (١١٨ : ٤٩)

يذكر ويشروش Wihrouch (١٩٩١) أن هناك بعض الاسس الهامة التى يجب مراعاتها وتوافرها حتى يتحقق الهدف من عملية قياس الأداء ومن أهم تلك الأسس :

- ١- الاستمرارية.
- ٢- الشمولية.
- ٣- الأسلوب العلمى.
- ٤- الهادفة.
- ٥- القيمة الشخصية. (٣٠٦ : ١٠٧)

الشروط الواجب توافرها في برنامج تقييم أو قياس الأداء الوظيفي :

يذكر عادل عبد المنعم المسدى (١٩٩٤) أن كثيرا ما تم إعداد برامج لقياس أو تقييم الأداء الوظيفي للأفراد ويتم تنفيذها بدقة، ولكن عند تحليل النتائج والآثار المترتبة على عملية التقييم يجد المسؤولون أن أعمال التقييم لم ترد إلى تحقيق الأهداف ومعنى ذلك وجود مشاكل ونقاط يجب أخذها فى الاعتبار عند وضع نظام تقييم الأداء وتنفيذه ولكي يتحقق نجاح عملية تقييم الأداء يجب الالتزام بالشروط التالية :

- ١- أن يكون برنامج تقييم الأداء للأفراد موضع اهتمام الإدارة العليا بالمنظمة وأن تكون مقتنعة بفائدته حتى تسهم فيه ماديا وأدبيا وأن يفهمه العاملون بالمنظمة.
- ٢- أن يفهمه الرؤساء المباشرون والمشرفون ويقتنعون به حيث أنهم هم الذين يضعون التقارير الدورية عن العمال فإذا لم يراعوا الدقة في أعمالهم فسيكون مصير البرنامج الفشل.
- ٣- أن توضع تعليمات واضحة ومتصلة ومفهومة ودقيقة لكافة مستويات الأفراد بالتنظيم.
- ٤- أن تكون هناك معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين مثل وضع معدلات الفرد العادي.
- ٥- أن يتدرب المشرفون على كيفية تقارير الكفاية وكيفية الحكم على الأفراد ومن الواجب مداومة تدريبهم.
- ٦- أن تستخدم قوائم خاصة لتقييم كفاءة الأفراد بحيث يراعى في تصميمها وإعدادها الدقة والسهولة الموضوعية واحتوائها على معلومات مهمة وكافية لتقدير كفاءة الأفراد.
- ٧- أن يكون تقييم أداء الأفراد مبنيا على أسباب موضوعية واضحة ليست مبنية على جوانب شخصية أو مجاملات، لما يجب أن تكون نتائج التقييم علنية ليكون الفرد على بينة ومعرفة لمستواه الحقيقي من خلال التقييم الموضوعي لأدائه وعلى معرفة بجوانبه.

مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار :-

تعرف مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بأنها إحدى مؤسسات وزارة الشباب والرياضة حيث تعمل على تعبئة وتقويم الشباب وفق أسس علمية وتربوية وتضع الأهداف وتنفذها على أرض الواقع مقترنة بنظام التطوير والبناء مع الترابط والتنسيق لخلق جيل قادر على تحمل المسؤولية، والمديرية مؤلفة من كادر بحدود (١٣٠) موظف مابين موظفين على الملاك الدائم والعقود، وتقوم بتنفيذ كافة الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية والاجتماعية والعلمية والإعلامية. وتشارك في كافة المهرجانات والمسابقات الفنية والرياضية وفق خطة الوزارة.

وقد حددت لائحة المديرية أن أهداف مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار تمثلت في :-

- الرقي بالشباب بالشكل النهائي لتصب جميعها في استثمار طاقات الشباب
- ممارسة مختلف الأنشطة العلمية والفنية والثقافية
- التحقق من مدي تنفيذ الخطط بمنتديات الشباب.

(١٠٩)

ويتشكل الهيكل التنظيمي للمديرية من ثلاث مستويات إدارية تمثلت في (مدير المديرية، المعاون، مسنولي الشعب، العاملين في الوحدات) وقد حددت اللائحة إختصاصات جميع العاملين بالمديرية كما يتضح من جدول رقم (١)

جدول (١) مهام واختصاصات العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار

المهام	الوظيفة	المستوي الإداري
مسئول عن التخطيط، إتخاذ القرارات، تحديد المسؤوليات	مدير المديرية	الإدارة
متابعة والإشراف على أعمال المديرية وينوب عن المدير في غيابه	معاون المديرية	العليا
- انجاز التقارير الشهرية الخاصة بعمل المديرية والمنتديات - تهيئة البيانات والإحصائيات الخاصة - متابعة جادة ودنوبة لكافة أنشطة المنتديات بعه - التنسيق مع مؤسسات الدولة والروابط الشبابية بما يساهم في تحقيق التعاون المشترك لأجل النهوض بواقع الشباب.	شعبة التنسيق والمتابعة مسئول وعاملين شعبة التنسيق والمتابعة	الإدارة الوسطي
- القيام بالإعمال الإدارية - نقل واستلام وتسليم البريد - التعيينات والتسبب والترقية والعلاوات والإجازات ومنح المخصصات وتغيير العناوين الوظيفية - القيام بالإعمال المصرفية والمالية وتسليم الرواتب ومبالغ الأنشطة وتسديد السلف الخاصة بوزارة.	الشعبة الإدارية والمالية والقانونية مسئول وعاملين الشعبة الإدارية والمالية والقانونية	
- وضع الخطط الثقافية والفنية وتهيئة الشباب وفنون الشباب - المشاركة في جميع المنافسات والمهرجانات المركزية على صعيد الأنشطة الثقافية والفنية ، - تنفيذ الأنشطة حسب خطة الوزارة بما يساهم في تطوير الحركة الثقافية والفنية - تهيئة الكوادر والطاقات وصقلها في الاتجاه الذي يخدم الوطن	شعبة ثقافة وفنون الشباب مسئول وعاملين شعبة ثقافة وفنون الشباب	
- تهيئة كادر رياضي - المشاركات في جميع المنافسات والمسابقات الرياضية والمحلية والمركزية		
وهي الوحدة المسؤولة عن كافة الأنشطة الرياضية سواء كانت علي صعيد الإتحادات الفرعية أو الإتحادات المركزية داخل الأندية الرياضية والبالغ عددهم (١٦) نادي.	وحدة الأندية	
وحدة وهي الوحدة المسؤولة عن التنسيق والمتابعة بين المنتديات في كافة الأنشطة الرياضية المختلفة.	وحدة المنتديات	
هي الوحدة المسؤولة عن الأنشطة الكشفية داخل وخارج المحافظة من خلال إقامة المخيمات والمعسكرات الكشفية.	وحدة الكشفية	
وحدة الفرق وهي الوحدة المسؤولة عن نشاط الفرق الشعبية وإقامة الدورات الرياضية فيما بينهم.	وحدة الفرق الشعبية	
- متابعة الأراضي الخاصة بوزارة الشباب - استحصاا الموافقات الرسمية - تسجيل الأراضي باسم الوزارة وتحويلها إلى مشاريع عملاقة هدفها خدمة الشباب - رفع التجاوزات على أراضي وزارة الشباب	شعبة الأملاك مسئول وعاملين شعبة الأملاك	
- تهيئة الخرائط ومسح الأراضي الخاصة بوزارة الشباب والرياضة - لإشراف على المشاريع - إعداد التصاميم ومتابعة وتنفيذ المشاريع - رفع التقارير حول آلية العمل وإجراء الصيانة لمشاريع ومثاءات المديرية.	الشعبة الهندسية مسئول وعاملين الشعبة الهندسية	

تابع جدول (١) مهام واختصاصات العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار

المهام	الوظيفة	المستوي الإداري
رعي - الإشراف المباشر على المشاريع الخاصة بالمديرية - وضع الخطط الخمسية دارة الهندسية للمشاريع الاعمارية الكبرى التي تشهدها المحافظة وحسب خطة وزارة الشباب والرياضة.	شعبة إدارة المشاريع مسئول وعاملين شعبة إدارة المشاريع	
مخازن - استلام وتسليم الأثاث والتجهيزات الرياضية والقرطاسية من مقر الوزارة وتسليمها إلى المنتديات عن طريق مستندات - إدخال وإخراج المخزني الخاص بمشتريات المديرية والمنتديات.	شعبة المخازن مسئول وعاملين شعبة المخازن	
- إبراز نشاطات المديرية فعاليتها - توثيق الأنشطة وإرسالها إلى المواقع الإلكترونية وإلى الصحف والقنوات التلفزيونية ، - التنسيق مع شعب المديرية والمنتديات في إعداد التقارير حول انجازات المديرية - إقامة علاقات مع مؤسسات حكومية والروابط الشبابية من أجل خلق حالة من الانسجام والتوافق والتواصل الإعلامي..	شعبة الإعلام والعلاقات مسئول وعاملين شعبة الإعلام والعلاقات	
- عمل الجداول والبيانات الإحصائية الشهرية والنصف سنوية والسنوية للأنشطة إحصاء الرياضية والثقافية والفنية وبيانات بالمبادرات لمنتديات الشباب خارج الخطة وبشكل شهري.	وحدة الإحصاء العاملين في وحدة الإحصاء	الإدارة التنفيذية
- تنفيذ دورات للشباب وتطوير قابليتهم نحو كيفية تنفيذ وتأسيس المشاريع ضمن م برنامج كيف تؤسس مشروك الهدف - اعتماد شباب متمكن وقادر على القيام وتنفيذ أي مشروع.	وحدة المشاريع الصغيرة العاملين في وحدة المشاريع الصغيرة	
شباب - تضم بين طياتها أربعة عشر عضوا من الشباب في عموم المحافظة ومن كلا الجنسين تقوم بالأنشطة الخاصة بالشباب على مدار السنة وفق خطة معدة مسبقا من الوزارة.	وحدة برلمان الشباب العاملين في وحدة برلمان الشباب	
- استلام وتوزيع البريد الوارد من الوزارة - إرسال البريد الخاص بالمديرية إلى الوزارة ودوائر الدولة - تقوم على أرشفة الأضابير الخاصة بالموظفين وتحديثها كل فترة - مخاطبة الوزارة بشأن متطلبات المديرية - حلقة وصل بين جميع المنتديات في المحافظة.	الإدارة الذاتية العاملين في الإدارة الذاتية	
- تسليم الرواتب والمنح والمبالغ الخاصة بالأنشطة - تعمل على تسديد السلف	الحسابات العاملين في الحسابات	
- تعمل هذه الوحدة في الأمور القانونية - تدافع عن وزارة الشباب والرياضة أمام المحاكم بالدعوى - ترفع الدعوى لصالح الوزارة - تتابع أخلاء التجاوزات الحاصلة على أملاك الوزارة - مساندة لشعبة الأملاك لاستحصال الأراضي لصالح الوزارة	القانونية العاملين في القانونية	

(١٠٨)

ويري الباحث أن تقييم الأداء يعتمد في الوقت الحاضر على كثير من البيانات والمعلومات التي تُستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، على هذا الأساس فإن من أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمات بعد إختيار وتدريب العاملين بها وظيفة تقييم الأداء، لقد أصبح تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمات الناجحة وخاصة الكبيرة منها عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد.

ثانيا : - الدراسات السابقة

تم تصنيف الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية.

أولا : - الدراسات العربية

جدول رقم (٢)

م	إسم الباحث	عنوان البحث	هدف البحث	منهج البحث	أدوات البحث	عينة البحث	أهم نتائج البحث
١	نائل عبد الحافظ، محمد فالج (١٩٩٥) (٨٥)	عملية تقييم أداء المجالس البلدية في الأردن	تحليل واقع تقييم أداء المجالس البلدية في الأردن	الأسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب البحث الميدانية	الإستبيان	بلغت نسبة العينة ٥٤% من المجتمع الكلي وهو ٩٣ مجلسا بلديا موزعة في محافظة المملكة	دلت نتائج التحليل على وجود ضعف في بعض العناصر وخصوصا تعاون المواطنين واستقطاب الكفاءات البشرية ونقص الأموال، تبين وجود معوقات هامة لأداء المجالس البلدية في الأردن وهي نقص الكفاءات البشرية وتخلف التشريعات والهياكل التنظيمية
٢	شهاب العثمان (٢٠٠٠) (٣١)	نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات غير الهادفة للربح	تحليل نظام تقييم أداء العاملين بدولة الكويت	الأسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب البحث الميدانية	الإستبيان	من العاملين بالمؤسسات بدولة الكويت	- هناك اختلافات جوهرية في اتجاهات المسؤولين نحو خصائص "معوقات" نظام تقييم أداء العاملين، ونحو مشكلات نظام تقييم الأداء الحالي والمتعلقة بالعاملين وبالمقيمين "الرؤساء" وبنماذج التقييم. - فعالية نظام تقييم أداء العاملين يعتمد على خصائص ومعايير النظام، والقائمين على وضع النظام، وكذلك موضوعية وجدية المقيمين، وعدم التحيز في تقييم أداء العاملين
٣	بهيجة محمد الديلمي (٢٠٠١) (١٤)	آلية مقترحة لتقييم أداء مدير المدرسة الابتدائية بدولة البحرين لأدواره في ضوء معايير الأداء الفعال	تحديد الأدوار والمهام المطلوبة من مدير المدرسة الابتدائية بحكم وظيفته، وإعداد مقياس موضوعي لقياس فعالية المدير في أدائه لأدواره واقتراح آلية متكاملة لتقييم أداء المدير	الأسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب البحث الميدانية	الإستبيان	٣٠ مديرا ومديرة مصنفين بحسب الإدارة المدرسية	مديرا ومديرة - تم تحديد معايير الفعالية للأداء الفعال في المستويين الممتاز والجيد جدا فقط وبذلك تبين أن أداء (٥٠%) من أفراد العينة فقط يعد أداء فعالا. - تفوق مديرات مدارس البنين ومديرات مدارس البنات على مديري مدارس البنين في أدائهم لكل ما يناط بهم من مهام وأدوار

تابع جدول رقم (٢)

م	إسم الباحث	عنوان البحث	هدف البحث	منهج البحث	أدوات البحث	عينة البحث	أهم نتائج البحث
٤	إيمان محمد السيد (٢٠٠٥) (١٣)	تقييم أداء اللجنة الفنية في إدارة وتحكيم بطولات الجميز الإيقاعي بالاتحاد المصري للجمباز	تقييم أداء اللجنة الفنية في إدارة وتحكيم بطولات الجميز الإيقاعي بالاتحاد المصري للجمباز وفقاً لللائحة العامة للاتحاد في المجالات التالية: (المنتخبات - التدريب - التحكيم- المسابقات والإجباريات)	الأسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب البحث الميدانية	الإستبيان	عينة عشوائية قوامها (٧٢) فرد من أعضاء اتحاد الجميز	عشوائية قوامها (٧٢) - قصور في السياسة العامة لتوسيع قاعدة الممارسة الرياضية. - عدم تناسب مواعيد البطولات مع امتحانات الطالبات الممارسات للرياضة .
٥	نادر أبو شيخة (٢٠٠٥) (٨٢)	إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الخطية والوظيفية	مدى إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء	الأسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب البحث الميدانية	الإستبيان	عينة عشوائية عددهم (٣٥٧) موظف	- إدراك الموظفين بفئاتهم الوظيفية المختلفة عدم موضوعية عملية تقييم أدائهم - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لمدى موضوعية تقييم أدائهم تعزى لبعض خصائصهم الخطية والوظيفية
٦	مازن عبد الهادي أحمد، تحسين عبد الكريم (2005) (٦١)	تقييم الأداء الإداري للقيادات في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين	تقويم الاداء الاداري للقيادات العاملة في كليات التربية الرياضية المتمثلة بعميد الكلية ومعاونيه ورؤساء الاقسام من وجهة نظر التدريسيين	الأسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب البحث الميدانية	الإستبيان	تم إختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من أساتذة كليات التربية الرياضية في العراق (بغداد، البصرة، الموصل، بابل، القادسية، ديالى) ممن يحملون لقب (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، حيث بلغ مجتمع البحث ٧٢٠ تدريسي	ساهم عملية تقييم الاداء الاداري للقيادات الادارية في دعم شروط تعيين العمداء ومعاونيهم ورؤساء الاقسام لانها تبين مدى سلامة عمليات التعيين من قبل الجهات العليا في هذه المناصب - حصل رؤساء الاقسام في كليات التربية الرياضية على درجة متوسط في تقييم مستوى ادائهم الاداري من وجهة نظر التدريسيين

جدول رقم (٢)

م	إسم الباحث	عنوان البحث	هدف البحث	منهج البحث	أدوات البحث	عينة البحث	أهم نتائج البحث
٧	نجوان عادل حين غنيم (٢٠٠٥) (٨٧)	معايير مقترحة لتقييم الأداء الإداري لمشرفي التربية الحركية للأطفال من (٤-٦ سنوات بأندية محافظة الإسكندرية	وضع معايير مقترحة لتقييم الأداء الإداري لمشرفي التربية الحركية للأطفال من (٤-٦ سنوات بأندية محافظة الإسكندرية	الأسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب البحث الميدانية	الإستبيان	بلغ أفراد عينة الدراسة (٤٠) فرد موزعة علي المؤسسات الرياضية	رأسة - وجود أهداف لتقييم الأداء الإداري لمشرفي التربية الحركية للأطفال من (٤-٦ سنوات بالأندية - الشروط الواجب توافرها في القائمين بعملية التقييم.
٨	صوفيا فؤاد إبراهيم حبشي (٢٠١١) (٣٤)	تقييم أداء الأخصائيين الرياضيين " دراسة تحليلية لأساليب التقييم ببعض الجامعات المصرية	يهدف البحث إلي تقييم أداء الأخصائيين الرياضيين بكافة المستويات الإدارية بجامعة الإسكندرية	المنهج الوصفي	الإستبيان	عينة عمدية تضم جميع الأخصائيين الرياضيين ببعض الجامعات المصرية	هناك قصور في تحقيق بعض أهداف تقييم الأداء بالجامعات. - عدم وجود مسئولين عن عملية تقييم الأداء بالجامعة متخصصين في هذا المجال

تابع جدول رقم (٢)

ثانياً: الدراسات الأجنبية

م	إسم الباحث	عنوان البحث	هدف البحث	منهج البحث	أدوات البحث	عينة البحث	أهم نتائج البحث
٩	النذر Allender (١٩٩٥) (٩٢)	إعادة هندسة نظم تقييم أداء العاملين وفقاً لإدارة الجودة الشاملة	أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي تقييم أداء العاملين	الأسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب البحث الميدانية	الإستبيان	من العاملين بالمؤسسات الرياضية (الأندية – مراكز الشباب)	- تطبيق المنظمة لنظام إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد يؤدي إلي تحسين أداء العاملين بشكل شامل وبالتالي لاتوجد حاجة إلي النظام التقليدي لتقييم الأداء ولذلك فإن المنظمة بحاجة إلي إعادة تصميم نظام تقييم الأداء ليتمشي مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة
١٠	تود Todd (١٩٩٥) (٩٥)	تأثير سلوك العاملين علي التقييم المكتوب للأداء	قياس تأثيرات السلوك الأولي للعاملين علي تقديرات الرؤساء المباشرين لأداء المرووسين	الأسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب البحث الميدانية	الإستبيان	من العاملين بالمؤسسات التعليمية (المدارس الحكومية – المدارس الخاصة)	- الأداء الجيد للعامل يتحدد بالإنطباع الأولي للقائم بالتقييم عن السلوك المبكر للعامل أكثر من السلوك الأخير للعامل، في حين لم يثبت ذلك بالنسبة للأداء الضعيف للعامل، وعموماً فإن سلوك العامل يؤثر علي تقييم الرؤساء للأداء.
١١	كاردي Cardy (١٩٩٨) (١٠٤)	تقييم الأداء في بيئة الجودة – رؤية جديّة لمشكلة قديمة	قياس أثر التقييم الخاطئ للأداء علي مستوي أداء العاملين، وتأثير الطريقة المتبعة في التقييم علي أداء العاملين	الأسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب البحث الميدانية	الإستبيان	العاملين بالمؤسسات الحكومية	- التقييم الخاطئ للأداء يؤثر سلباً علي مستوي أداء العاملين والشعور بعدم الرضاء عن عملية تقييم الأداء، كما أن نظام تقييم الأداء المتبع غير مناسب لذلك يجب مراعاة متطلبات الجودة في النظام مع السعي المستمر لتطويره حتي يحقق أهداف عملية تقييم الأداء.

التعليق على الدراسات السابقة:-

يري الباحث من عرض الدراسات السابقة بموضوع البحث والتي تناولت جانباً أو أكثر من جانب أن جميعها تبحث بغرض التقدم والإرتقاء بعملية التقييم في المؤسسات الرياضية، ولقد استخلص الباحث النقاط التالية :-

١ - التسلسل الزمني

يتضح من الدراسات السابقة أن الباحث إستخدم عدد (١١) دراسة بواقع (٨) دراسات باللغة العربية، (٣) دراسات باللغة الأجنبية، تتراوح مجالهم الزمني منذ عام (٢٠٠١) حتي عام (٢٠١١) للدراسات العربية، من عام (١٩٩٥) حتي عام (١٩٩٨) للدراسات الأجنبية.

٢ - المنهج المستخدم

استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي بالطريقة المسحية وذلك لمناسبة المنهج الوصفي لهذا النوع من الدراسات عن بقية أنواع المناهج الأخرى، وقد استفاد الباحث منها في التوجيه بالنسبة للمنهج المستخدم طوال إجراءات البحث.

٣ - عينة البحث

وقد تنوعت العينة حيث اشتملت على العاملين بالمؤسسات الرياضية من أندية ومراكز شباب واتحادات رياضية، وقد استفاد الباحث منها اختيار العينة.

٤ - مصادر جمع البيانات

تبين الدراسات السابقة أن وسائل جمع البيانات التي استخدمتها هذه الدراسات هي الإستبيان والمقابلة الشخصية وقد استفاد الباحث منها في تحديد وسيلة جمع البيانات في البحث.

٥ - أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة

تعد هذه الدراسات بالإضافة إلى المراجع والكتب والنوريات عوناً كبيراً للباحث في رصد ووصف عملية التقييم بالمؤسسات الرياضية الأمر الذي استطاع الباحث من خلاله التعرف على مدي ملائمة عملية التقييم ومدي كفايتها والمدخل المختلفة من دراستها.

كما ساهمت هذه الدراسات في تحديد إجراءات البحث والتي استطاع الباحث من خلالها تناول مشكلة البحث والتوصل إلي نتائجها من خلال إختيار المنهج المناسب والعينة وأدوات جمع البيانات والأسلوب الإحصائي المناسب.

هذا علاوة على ما أوضحت الدراسات من الأدوات المختلفة التقليدية والحديثة والمتطورة بجمع البيانات قيد البحث.

وقد استطاع الباحث من خلال تناول هذه الدراسات التعرف بدقة على الجوانب الهامة التي من الواجب دراستها عند تصميم نموذج لتقييم أداء العاملين بديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق، كما استعان الباحث بنتائج الدراسات السابقة في تدعيم الدراسة الحالية.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات ما يلي :-

- فهم وتحديد مشكلة البحث وكيفية معالجتها.
- التعرف على المراجع الخاصة بمجالات وموضوع هذا البحث
- تحديد الخطوات المتبعة في اجراءات هذا البحث
- تحديد منهج البحث
- اختيار وسائل جمع البيانات
- إختيار أسلوب عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها للإجابة على تساؤلات البحث، وكذلك الخروج بتوصيات واضحة يمكن الإستفادة منها مستقبلاً للوصول إلي تحقيق الأهداف الموضوعه للبحث.