

الفصل الرابع  
عرض ومناقشة النتائج

## الفصل الرابع

### عرض ومناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل خطة المعالجة الإحصائية التي قدمها الباحث للإجابة عن تساؤلات البحث وأيضاً تفسير النتائج التي توصل إليها في ضوء المراجع العلمية، ونتائج الدراسات السابقة من خلال وجهة نظر الباحث.

المحور الأول :- تحليل الوضع الحالي لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار

جدول (١٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم "ت" لعبارات المحور الأول والخاص بتحليل الوضع الحالي لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار

(ن = ١١٨)

م	العبارات	المسؤولين		العاملين		"ت"	المتوسط	% للمتوسط	الترتيب
		ع	م	ع	م				
البعد الأول : تحليل أهداف مديرية الشباب والرياضة في محافظة الأنبار بجمهورية العراق									
١	الارتقاء بمستوي الأداء الرياضي	٢,٦٨	٠,٤٧	٢,٣٨	٠,٤٥	*٢,٠٥	٢,٤١	٨٠,١٨	٥
٢	إستثمار طاقات الشباب لممارسة النشاط الرياضي	٢,٧٣	٠,٤٥	٢,٦٣	٠,٤٤	٠,٦٧	٢,٦٤	٨٨,٠٤	١
٣	ممارسة أكبر عدد من الشباب لمختلف الأنشطة الرياضية و العلمية والفنية والثقافية	٢,٦٥	٠,٤٨	٢,٦٣	٠,٤٦	٠,١٣	٢,٦٣	٨٧,٨١	٢
٤	تطوير الأنشطة الرياضية	٢,٧١	٠,٤٨	٢,٣٢	٠,٤٨	*٢,٦١	٢,٣٥	٧٨,٢٨	٤
٥	التحقق من مدى تنفيذ الخطط بمنتهيات الشباب	٢,٥٧	٠,٤٩	٢,٥٥	٠,٥٠	٠,١٦	٢,٥٥	٨٥,٠٧	٣
٦	متابعة تنفيذ الخطط والبرامج والأنشطة	٢,٦١	٠,٥٢	٢,٣٩	٠,٥٣	١,٣٨	٢,٤١	٨٠,٣٠	٤
البعد الثاني : اختصاصات العاملين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة الأنبار بجمهورية العراق									
٧	اختصاصات الإدارة العليا								
	مدير مديرية الشباب والرياضة	٢,٦٩	٠,٤٨	٢,٣٥	٠,٤٩	٢,٢٢	٢,٣٨	٧٩,٢٩	٢
١/٧	التخطيط للبرامج والأنشطة الرياضية	٢,٧٢	٠,٤٥	٢,٦٤	٠,٤٧	٠,٥٩	٢,٦٥	٨٨,١٧	١
٢/٧	اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها	٢,٦٧	٠,٤٧	٢,٢٩	٠,٤٧	٢,٥٣	٢,٣٢	٧٧,٤٠	٣
٣/٧	تحديد المسؤوليات للعاملين في مديرية الشباب والرياضة	٢,٦٤	٠,٤٨	٢,٢٥	٠,٤٨	٢,٥٧	٢,٢٨	٧٦,١٠	٤
٤/٧	المتابعة والإشراف على تنفيذ أعمال المديرية	٢,٧٣	٠,٨٣	٢,١١	٠,٩١	*٢,٣٦	٢,١٦	٧٢,٠٨	٤
٨	معاون مديرية الشباب والرياضة								
١/٨	المتابعة والإشراف على أعمال المديرية وينوب عن المدير في حالة غيابه	٢,٧٥	٠,٤٤	٢,٦٣	٠,٤٣	٠,٨٣	٢,٦٤	٨٨,٠٤	١
٢/٨	ينظم الاجتماعات اللازمة بين الإدارات العامة والإدارات التابعة له	٢,٦١	٠,٤٩	٢,٢٩	٠,٤٩	*٢,٠٦	٢,٣٢	٧٧,٢٣	٣
٣/٨	يتابع يوميا تنفيذ مهام وأعمال وبرامج الإدارات العامة التابعة له	٢,٦٨	٠,٤٧	٢,٦٣	٠,٤٧	٠,٣٢	٢,٦٤	٨٧,٨٤	٢
٤/٨	يتولى التنسيق بين مهام وأنشطة الإدارات العامة في القطاع.								
٩	اختصاصات الإدارة الوسطى								
	مسئول شعبة التنسيق والمتابعة	٢,٥٨	٠,٤٩	٢,١٩	٠,٤٩	*٢,٥٠	٢,٢٢	٧٤,١٠	٣
١/٩	تقسيم العمل بين العاملين بالشعبة	٢,٦٧	٠,٤٧	٢,٦٣	٠,٤٧	٠,٢٥	٢,٦٤	٨٧,٨٤	١
٢/٩	متابعة دورية على مدى تنفيذ كافة أنشطة الشعبة	٢,٧٨	٠,٤١	٢,٣٤	٠,٤٢	*٣,٤٠	٢,٣٨	٧٩,٢٥	٢
٣/٩	التنسيق مع مؤسسات الدولة والروابط الشبابية								

تابع جدول (١٣)  
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم "ت" لعبارات المحور الأول

(ن = ١١٨)

الترتيب	% للمتوسط	المتوسط	"ت"	العاملين		المسؤولين		العبارات	م
				ع	م	ع	م		
٢	٨١,٩١	٢,٤٦	١,٣٦	٠,٤٨	٢,٤٤	٠,٤٨	٢,٦٥	العاملين بشعبة التسييق والمتابعة	١٠
١	٨٧,٥٧	٢,٦٣	٠,٢٣	٠,٤٩	٢,٦٣	٠,٤٩	٢,٥٩	١/١٠ كتابة التقارير الشهرية الخاصة بعمل الشعبة	١/١٠
٢	٧٦,٠٥	٢,٢٨	*٢,٤٤	٠,٤٨	٢,٢٥	٠,٤٩	٢,٦٢	٢/١٠ تجميع البيانات والإحصاءات الخاصة ومتابعة كافة أنشطة الشعبة	٢/١٠
٣	٧٥,١١	٢,٢٥	*٢,٥٧	٠,٤٩	٢,٢٢	٠,٤٩	٢,٦١	١١ مسنول الشعبة الإدارية والمالية والقانونية	١١
٤	٧٣,٢٣	٢,٢٠	*٢,٨١	٠,٤٩	٢,١٦	٠,٤٩	٢,٥٩	١/١١ يقوم بالتخطيط لعمل الشعبة	١/١١
١	٨٧,٥٩	٢,٦٣	٠,٣٧	٠,٤٩	٢,٦٣	٠,٤٩	٢,٥٧	٢/١١ تنظيم العمل بين العاملين بالشعبة	٢/١١
٣	٧٤,١١	٢,٢٢	*٢,٥٤	٠,٤٩	٢,١٩	٠,٤٩	٢,٥٨	٣/١١ تنظيم دورات تدريبية في النواحي الإدارية والمالية والقانونية للعاملين بالشعبة	٣/١١
٢	٨٠,٢٥	٢,٤١	١,٣٣	٠,٤٩	٢,٣٩	٠,٤٩	٢,٦٠	٤/١١ يتولى عملية التعيينات والترقية والإجازات والعلاوات للعاملين بالشعبة	٤/١١
١	٨٧,٨٧	٢,٦٤	٠,١٥	٠,٤٧	٢,٦٣	٠,٤٨	٢,٦٦	١٢ العاملين بالشعبة الإدارية والمالية والقانونية	١٢
٤	٧٢,٧٧	٢,١٨	*٣,٣٧	٠,٤٧	٢,١٤	٠,٤٨	٢,٦٥	١/١٢ منح المخصصات وتغيير العناوين الوظيفية	١/١٢
٣	٧٧,٣٣	٢,٣٢	*٢,٣٣	٠,٤٨	٢,٢٩	٠,٤٨	٢,٦٤	٢/١٢ القيام بالإعمال المصرفية والمالية وتسليم الرواتب	٢/١٢
٢	٨٧,٨٦	٢,٦٤	٠,١٣	٠,٤٧	٢,٦٣	٠,٤٨	٢,٦٥	٣/١٢ تسديد وتسوية السلف الخاصة بأنشطة الوزارة	٣/١٢
٤	٧٢,٧٧	٢,١٨	*٣,٣٧	٠,٤٧	٢,١٤	٠,٤٨	٢,٦٥	٤/١٢ استلام وتسليم البريد الخاص بالشعبة	٤/١٢
٣	٧٧,٣٣	٢,٣٢	*٢,٣٣	٠,٤٨	٢,٢٩	٠,٤٨	٢,٦٤	١٣ مسنول شعبة الثقافة وفنون الشباب	١٣
٢	٨٧,٨٦	٢,٦٤	٠,١٣	٠,٤٧	٢,٦٣	٠,٤٨	٢,٦٥	١/١٣ وضع الخطط الثقافية والفنية	١/١٣
٤	٧٥,٧٨	٢,٢٧	*٢,٦١	٠,٤٨	٢,٢٤	٠,٤٨	٢,٦٤	٢/١٣ تهيئة الكوادر والطاقات وصقلها في الاتجاه الذي يخدم الوطن	٢/١٣
١	٨٨,٠٧	٢,٦٤	٠,٥٢	٠,٤٥	٢,٦٤	٠,٤٥	٢,٧١	٣/١٣ تهيئة الشباب للمشاركة في جميع المنافسات والمهرجانات المركزية على صعيد الأنشطة الثقافية والفنية	٣/١٣
٢	٧٥,٥٥	٢,٢٧	*٤,١٢	٠,٤٣	٢,٢٢	٠,٤٢	٢,٧٧	٤/١٣ تنفيذ الأنشطة حسب خطة الوزارة بما يسهم في تطوير الحركة الثقافية والفنية	٤/١٣
١	٨٧,٩٢	٢,٦٤	٠,٢٢	٠,٤٨	٢,٦٣	٠,٤٧	٢,٦٧	١٤ العاملين بشعبة الثقافة وفنون الشباب	١٤
٣	٧٣,٦٥	٢,٢١	*٣,٠٧	٠,٤٨	٢,١٧	٠,٤٨	٢,٦٤	١/١٤ تنفيذ الخطط الثقافية والفنية	١/١٤
٢	٧٨,٦٠	٢,٣٦	*٢,٢٠	٠,٤٨	٢,٣٣	٠,٤٧	٢,٦٦	٢/١٤ كتابة تقارير شهرية عن إنجازات الشعبة	٢/١٤
١	٨٣,١٥	٢,٤٩	١,١٥	٠,٤٨	٢,٤٨	٠,٤٨	٢,٦٥	٣/١٤ تنظيم وإعداد الدورات التدريبية داخل الشعبة	٣/١٤
٣	٧٨,٦٠	٢,٣٦	*٢,٢٠	٠,٤٨	٢,٣٣	٠,٤٧	٢,٦٦	١٥ مسنول شعبة التربية البدنية والرياضية	١٥
٢	٨٣,١٥	٢,٤٩	١,١٥	٠,٤٨	٢,٤٨	٠,٤٨	٢,٦٥	١/١٥ وضع خطة العمل بالشعبة	١/١٥
١	٨٧,٧٧	٢,٦٣	٠,٠٩	٠,٤٧	٢,٦٣	٠,٤٨	٢,٦٥	٢/١٥ الإشراف على تنفيذ الأنشطة الرياضية	٢/١٥
٣	٧٣,٦٥	٢,٢١	*٣,٠٧	٠,٤٨	٢,١٧	٠,٤٨	٢,٦٤	٣/١٥ تهيئة الشباب للمشاركة في المنافسات والمسابقات الرياضية المحلية والمركزية	٣/١٥
٢	٧٨,٣٤	٢,٣٥	١,٥٤	٠,٤٩	٢,٣٣	٠,٥٠	٢,٥٧	١٦ العاملين بشعبة التربية البدنية والرياضية	١٦
١	٨٧,٦٥	٢,٦٣	٠,٣٨	٠,٤٩	٢,٦٣	٠,٤٩	٢,٥٨	١/١٦ القيام بالمشاركة في تنظيم كافة الأنشطة الرياضية	١/١٦
٣	٧٣,٦٥	٢,٢١	*٣,٠٧	٠,٤٨	٢,١٧	٠,٤٨	٢,٦٤	٢/١٦ كتابة تقارير شهرية عن عمل الشعبة والخاصة بالأنشطة الرياضية	٢/١٦

تابع جدول (١٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم "ت" لعبارات المحور الأول

(ن = ١١٨)

م	العبارات	المسؤولين		العاملين		"ت"	المتوسط	% للمتوسط	الترتيب
		ع	م	ع	م				
١٧	مسئولة عن الوحدات التالية :								
١/١٧	وحدة الأندية : الوحدة المسؤولة عن كافة الأنشطة الرياضية سواء كانت علي صعيد الاتحادات الفرعية أو الاتحادات المركزية داخل الأندية الرياضية	٢,٦٠	٠,٤٩	٢,٦٤	٠,٤٩	٠,٢٢	٢,٦٣	٨٧,٧٧	١
٢/١٧	وحدة المنتديات : وهي الوحدة المسؤولة عن التنسيق والمتابعة بين المنتديات في كافة الأنشطة الرياضية المختلفة	٢,٧٠	٠,٤٦	٢,٣٨	٠,٤٦	*٢,١٨	٢,٤١	٨٠,٢٣	٤
٣/١٧	وحدة الكشافة : وهي الوحدة المسؤولة عن الأنشطة الكشفية داخل وخارج المحافظة من خلال إقامة المخيمات والمعسكرات الكشفية	٢,٦٥	٠,٤٨	٢,٥١	٠,٤٨	٠,٨٩	٢,٥٢	٨٤,٠٥	٢
٤/١٧	وحدة الفرق الشعبية : وهي الوحدة المسؤولة عن نشاط الفرق الشعبية وإقامة الدورات الرياضية فيما بينهم	٢,٦٨	٠,٤٧	٢,٤٧	٠,٤٦	١,٤٥	٢,٤٩	٨٢,٩٣	٣
١٨	مسئول شعبة الأملاك								
١/١٨	متابعة الأراضي الخاصة بوزارة الشباب	٢,٦٤	٠,٤٨	٢,٦٤	٠,٤٧	٠,٠٢	٢,٦٤	٨٧,٩٣	١
٢/١٨	استحصال الموافقات الرسمية وتسجيل الأراضي باسم الوزارة	٢,٦٧	٠,٤٧	٢,٤١	٠,٤٧	١,٧٣	٢,٤٣	٨١,٠٦	٢
١٩	العاملين بشعبة الأملاك								
١/١٩	كتابة تقارير شهرية عن عمل الشعبة	٢,٧٠	٠,٤٦	٢,٥١	٠,٤٥	١,٣٣	٢,٥٣	٨٤,٢١	١
٢/١٩	رفع التجاوزات على أراضي وزارة الشباب	٢,٦٦	٠,٤٧	٢,٤٦	٠,٤٧	١,٣٤	٢,٤٨	٨٢,٥٧	٢
٢٠	مسئول الشعبة الهندسية								
١/٢٠	الإشراف المباشر على المشاريع الخاصة بالمديرية	٢,٥٨	٠,٤٩	٢,٣٩	٠,٤٩	١,٢١	٢,٤١	٨٠,٢٠	٢
٢/٢٠	وضع الخطط الخمسية الهندسية للمشاريع المعمارية الكبرى	٢,٥٥	٠,٥٠	٢,٦٤	٠,٥٠	٠,٥٤	٢,٦٣	٨٧,٦١	١
٢١	العاملين بالشعبة الهندسية								
١/٢١	تهيئة الخرائط ومسح الأراضي الخاصة بوزارة الشباب والرياضة	٢,٥٩	٠,٤٩	٢,٣٩	٠,٤٩	١,٢٦	٢,٤١	٨٠,٢٢	٣
٢/٢١	رفع التقارير حول الية العمل	٢,٥٦	٠,٥٠	٢,٤٦	٠,٤٩	٠,٦٧	٢,٤٧	٨٢,٣٠	٢
٣/٢١	إجراء الصيانة لمشاريع ومنشآت المديرية	٢,٥٦	٠,٥٠	٢,٥٨	٠,٥٠	٠,١٥	٢,٥٨	٨٥,٩٣	١
٢٢	مسئول شعبة المخازن								
١/٢٢	الإشراف علي استلام وتسليم الأثاث والأدوات الرياضية	٢,٥٩	٠,٤٩	٢,٦٤	٠,٤٩	٠,٣٤	٢,٦٤	٨٧,٩٤	١
٢/٢٢	الإشراف علي إدخال وإخراج الأدوات الرياضية الخاصة بمشتريات المديرية والمنتديات.	٢,٦٣	٠,٤٨	٢,٤٨	٠,٤٨	٠,٩٥	٢,٤٩	٨٣,٠٨	٢
٢٣	العاملين بشعبة المخازن								
١/٢٣	استلام وتسليم الأثاث والتجهيزات الرياضية	٢,٥٩	٠,٤٩	٢,٣٩	٠,٤٩	١,٣٠	٢,٤١	٨٠,٢٤	٢
٢/٢٣	كتابة تقارير عن إدخال وإخراج الأجهزة الرياضية الخاصة بمشتريات المديرية والمنتديات.	٢,٦١	٠,٤٩	٢,٥٤	٠,٤٩	٠,٤٦	٢,٥٥	٨٤,٩٠	١



تابع جدول (١٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم "ت" لعبارات المحور الأول

(ن = ١١٨)

الترتيب	المتوسط % للمتوسط	المتوسط	"ت"	العاملين		المسؤولين		العبارات	م
				ع	م	ع	م		
								المعايير الفعلية لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمستوياتهم المختلفة. والمحددة في استمارة تقييم الأداء الفعلية وتتمثل في :	٣٢
٣	٨٩,٦٩	٢,٦٩	١,١٣	٠,٥٠	٢,٧١	٠,٥٠	٢,٥٣	المؤشرات المهارة على تنسيق عمله والقدرة على المشاركة في التخطيط وإبداء المقترحات المناسبة	١/٣٢
٢	٨٩,٩٠	٢,٧٠	٠,٧٠	٠,٤٩	٢,٧١	٠,٤٩	٢,٦٠	القدرة على إدارة الوقت	٢/٣٢
٦	٨٤,١٣	٢,٥٢	١,١١	٠,٤٧	٢,٥١	٠,٤٧	٢,٦٧	القدرة على المتابعة وتنفيذ التوصيات	٣/٣٢
٤	٨٧,٧٩	٢,٦٣	٠,٢٩	٠,٤٨	٢,٦٣	٠,٤٧	٢,٦٧	المعرفة الكافية بأهداف ونظم العمل ومهام المستوى التنفيذي الذي يعمل فيه وإجراءات التنفيذ	٤/٣٢
٨	٧٨,٩١	٢,٣٧	*٢,١٦	٠,٤٨	٢,٣٤	٠,٤٧	٢,٦٦	السرعة والدقة في إنجاز العمل	٥/٣٢
١	٩٠,٦٠	٢,٧٢	٠,٤٩	٠,٤٣	٢,٧١	٠,٤١	٢,٧٨	القدرة على التحديد الجيد لأولويات العمل والتغلب على مشاكل ومعوقات العمل	٦/٣٢
٧	٨٣,٠٣	٢,٤٩	١,٧٥	٠,٤٧	٢,٤٧	٠,٤٥	٢,٧٢	لديه القدرة على تحمل المسؤوليات	٧/٣٢
٥	٨٥,٤٨	٢,٥٦	١,٢١	٠,٤٧	٢,٥٥	٠,٤٥	٢,٧٢	المحافظة على سرية المعلومات	٨/٣٢
								السمات الشخصية	٣٣
١	٩٠,٥٨	٢,٧٢	٠,٢٠	٠,٤٥	٢,٧١	٠,٤٤	٢,٧٤	القدرة على الحوار وعرض الرأي والعمل بروح الفريق	١/٣٣
٤	٨٢,٨٣	٢,٤٨	*٢,١٥	٠,٤٥	٢,٤٦	٠,٤٣	٢,٧٥	تقدير وتحمل المسؤولية والسرعة في اتخاذ القرارات السليمة	٢/٣٣
٦	٨٠,٣٦	٢,٤١	*٢,٦٢	٠,٤٦	٢,٣٨	٠,٤٤	٢,٧٤	حسن التصرف	٣/٣٣
٣	٨٤,٣٤	٢,٥٣	١,٧٤	٠,٤٥	٢,٥١	٠,٤٣	٢,٧٥	الاهتمام بالمظهر	٤/٣٣
٢	٨٨,٩٤	٢,٦٧	٠,٧٢	٠,٤٤	٢,٦٦	٠,٤٣	٢,٧٦	القدرة على التطوير الذاتي	٥/٣٣
٥	٨٢,١٥	٢,٤٦	*٢,٠٥	٠,٤٦	٢,٤٤	٠,٤٥	٢,٧٣	القدرة على الإبداع والابتكار	٦/٣٣
								العلاقات المختلفة	٣٤
١	٩٠,٠٣	٢,٧٠	٠,٢٦	٠,٤٨	٢,٧٠	٠,٤٧	٢,٦٧	الرؤساء	١/٣٤
٢	٨٤,٣٥	٢,٥٣	١,٧٨	٠,٤٤	٢,٥١	٠,٤٣	٢,٧٥	الزملاء	٢/٣٤

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ١,٩٨

يتضح من نتائج جدول (١٣) أن إستجابات معظم فنتي مجتمع البحث عن العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (٠,٠٥) ويدل ذلك على وجود اتفاق بين الفئات على تحليل الوضع الحالي لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار.

ومن خلال عرض جدول (١٣) يمكن ترتيب العبارات الخاصة بأهداف مديرية الشباب والرياضة في محافظة الأنبار بجمهورية العراق ترتيباً تنازلياً وكانت الإستجابات كالتالي :-

جاءت العبارات رقم (٢) استثمار طاقات الشباب لممارسة النشاط الرياضي بنسبة (٨٨,٠٤%)، العبارة رقم (٣) ممارسة أكبر عدد من الشباب لمختلف الأنشطة الرياضية والعلمية والفنية والثقافية بنسبة (٨٧,٨١%)، العبارة رقم (٥) التحقق من مدى تنفيذ الخطط بمنشآت الشباب بنسبة (٨٥,٠٢%)، العبارة رقم (٦) متابعة تنفيذ الخطط والبرامج والأنشطة بنسبة (٨٠,٣٠%).

بينما جاءت أقل إستجابات كالتالي:-

العبارة رقم ( ١ ) الارتقاء بمستوي الأداء الرياضي بنسبة (٨٠,١٨%)، العبارة رقم (٤) تطوير الأنشطة الرياضية بنسبة (٧٨,٢٨%).

وقد كانت استجابات آراء فنتي مجتمع البحث بنسبة تراوحت ما بين (٨٠,٣٠% : ٨٨,٠٤%) بالإتفاق على أن أهداف مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار تتمثل في استثمار طاقات الشباب، ممارسة أكبر عدد من الشباب لمختلف الأنشطة الرياضية والعلمية والفنية والثقافية، التحقق من مدى تنفيذ الخطط بمنشآت الشباب، متابعة تنفيذ الخطط والبرامج والأنشطة.

وهذا ما اتفق عليه كلا من عصام الدين متولي عبدالله (٢٠١٢)، عبدالحميد شرف (١٩٩٧) ان النشاط الرياضي يهدف الى تعميق المفهوم الامثل للرياضة في صقل المواهب وتهذيب النفوس وتقويم السلوك واعداد الشخصية السوية المتوازنة التي تجمع الى قوة العقل والروح وقوة الجسم والتي حثت عليها الشريعة.

(٣٨ : ٥٠)، (٧١ : ٤٠)

ويتفق هذا مع نتائج دراسة ماهر محمود الهوا (٢٠٠٣) (٦٢) الى ضرورة التوعية باهمية ممارسة النشاط الرياضي للتشجيع على الممارسة والمشاركة الفعالة.

كما أكدت نتائج دراسة "HUNG.S" هينج سيشن (١٩٩٩) (٨٨)، محمد فهمي فارس (٢٠٠٩) (٧١) الى ضرورة وضع برامج للرعاية الاجتماعية والصحية، وحوافز تشجيعية لممارسة النشاط الرياضي وتوضيح قيم واهداف ممارسة الرياضة وتنمية اللياقة النفسية والفكرية للممارسين.

وهنا يرى الباحث ان الاهداف الموضوعية لدى مديرية الشباب والرياضة يجب ان تنصب في صالح الارتقاء بمستوى الاداء وتطوير الأنشطة الرياضية والعمل على جذب اكبر عدد من الشباب لما لها من اهمية في اعداد الفرد من الناحية البدنية والاجتماعية وخلق روح المواطنة وحب العمل الجماعي لدى الشباب.

ويتضح من الجدول رقم (١٣) للعبارات الخاصة بالبعد الثاني أنه لا توجد فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهي عبارة رقم (٢/٧) (٤/٨، ٢/٨) حيث بلغت النسبة المئوية للمتوسط (٨٧,٨٤% - ٨٨,١٧%) وهي نسبة مرتفعة تدل على مدي المام المسؤولين بمهامهم.

بينما يوجد فروق دالة إحصائية بين إستجابات فنتي مجتمع البحث (المسؤولين والعاملين) في العبارات العبارات (١/٧، ٣/٧، ٤/٧، ١/٨، ٣/٨) لصالح المسؤولين، كما يتضح اتفاق المسؤولين والعاملين بنسب تراوحت بين (٧٦,١٠% إلى ٧٩,٢٩%) على عبارات البعد وجاءت مرتبة تنازليا في العبارة (١/٧) "التخطيط للبرامج والأنشطة الرياضية" (٧٩,٢٩%)، ثم العبارة (٣/٧) "تحديد المسؤوليات للعاملين في مديرية الشباب والرياضة" (٧٧,٤%)، ثم العبارة (٤/٧) "المتابعة والإشراف على تنفيذ أعمال المديرية" بنسبة (٧٦,١%).

وقد أكدت نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من الاختصاصات للإدارة العليا حيث حددت لمدير مديرية الشباب والرياضة في التخطيط للبرامج والأنشطة الرياضية بنسبة ٧٩,٢٩%، تحديد المسؤوليات للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بنسبة ٧٧,٤%، المتابعة والإشراف على تنفيذ أعمال المديرية بنسبة ٧٦,١%، وأكدت النتائج أن اختصاصات معاون مديرية الشباب والرياضة تتمثل في المتابعة اليومية لتنفيذ مهام وأعمال وبرامج الإدارات العامة التابعة له بنسبة (٧٧,٢٣%)، المتابعة والإشراف على أعمال المديرية وينوب عن المدير في حالة غيابه بنسبة (٧٢,٠٨%).

ويتفق ذلك مع ما أشارت اليه نتائج دراسة رحاب سالم محمد (٢٠٠٧) (٢٥) أن من مهام وواجبات المدير (التخطيط للبرامج والأنشطة الرياضية، المتابعة والإشراف على أعمال المديرية، اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها).

كما يؤكد محمد سعيد سلطان (٢٠٠٣) على ضرورة تحديد الإشراف والرقابة الواقعة على الوظيفة عندما نقوم بعمل الوصف الوظيفي حتى يمكن الإجابة على عدة تساؤلات وهي: ممن يتلقى شاغل الوظيفة تعليمات؟، ما نوع هذه التعليمات؟، هل الإشراف الواقع على الوظيفة هو إشراف فني وإداري أم مجرد إشراف إداري لا أكثر؟، ما هي وسيلة المتابعة المفروضة؟ (٧٣ : ٦٤)

كما يشير الجدول رقم (١٣) أنه لا توجد فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لعبارات البعد الثاني والخاصة باختصاصات مسئول شعبة التنسيق والمتابعة وهي عبارة رقم (٢/٩) حيث بلغت النسبة المئوية للمتوسط (٨٧,٨٤%) وهي نسبة مرتفعة تدل على وعي المسؤولين ومدى المام المسؤولين بمهامهم.

بينما يوجد فروق دالة إحصائية بين إستجابات فنتي مجتمع البحث (المسؤولين والعاملين) في العبارات (١/٩)، (٣/٩) لصالح المسؤولين، كما يتضح اتفاق المسؤولين والعاملين بنسب تراوحت بين (٧٤,١٠% إلى ٧٩,٢٥%) على عبارات البعد وجاءت مرتبة تنازليا في العبارة (٣/٩) "التنسيق مع مؤسسات الدولة والروابط الشبابية" (٧٩,٢٥%)، ثم العبارة (١/٩) "تقسيم العمل بين العاملين بالشعبة" (٧٤,١٠%).

وهذا ما يؤكد عمرو وصفي (٢٠٠٥) بأنه يجب توزيع العمل وتقسيمه بين العاملين في المؤسسات وفقا لمستوي الكفاءة المحددة. (٣٧٤ : ٥٦)

ويؤكد رأفت عبد الفتاح (٢٠٠١) على أن التنسيق بين المؤسسات أمر هام وضروري لتوفير الإحتياجات التدريبية وكذلك التنسيق بين الإدارات بالمؤسسة والمجتمع. (١٠١ : ٢٣)

كما اظهرت نتائج العبارات رقم (٤/١١)، (٢/١٢، ٣/١٢) أنه لا توجد فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) والخاصة بمسئول الشعبة الإدارية والمالية والقانونية وتتمثل في أن يتولى عملية التعيينات والترقية والإجازات والعلاوات للعاملين بالشعبة "اختصاصات مسئول الشعبة الإدارية والمالية القيام بالإعمال المصرفية والمالية وتسليم الرواتب، تسديد وتسوية السلف الخاصة بأنشطة الوزارة" وهي نسبة مرتفعة.

حيث بلغت النسبة المئوية للمتوسط (٨٧,٨٧-٨٠,٢٥%) وهي نسبة مرتفعة تدل على وعي المسؤولين والعاملين

بينما يوجد فروق دالة إحصائية بين إستجابات فئات مجتمع البحث (المسؤولين والعاملين) في العبارات (١/١١)، (٢/١١)، (٣/١١)، (٤/١٢، ١/١٢) لصالح المسؤولين، كما يتضح اتفاق المسؤولين والعاملين بنسب تراوحت بين (٧٢,٧٧% إلى ٧٦,٠٥%) على عبارات البعد وجاءت مرتبة تنازليا في العبارة "يقوم بالتخطيط لعمل الشعبة"، تنظيم العمل بين العاملين بالشعبة "تنظيم دورات تدريبية في النواحي الإدارية والمالية والقانونية للعاملين بالشعبة"، بمنح المخصصات وتغيير العناوين الوظيفية"، ثم العبارة والخاصة "باستلام وتسليم البريد الخاص بالشعبة"

ويؤكد محمد عشاوي (٢٠١٠) على أن دور إدارة الموارد البشرية المساهمة في تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم ومعلوماتهم والرقى في مستويات أدائهم وعلى إدارة الموارد البشرية ان تقوم بالتنظيم وأدارة الاجور والمرتبات وكذلك الحوافز المختلفة لدفع العاملين لتحقيق النتائج المطلوبة.

(١٣٠ : ٧٠)

وهذا ما يتفق مع ما أشارت اليه نتائج دراسة رحاب سالم محمد (٢٠٠٧) (٢٥) أن أختصاصات ومهام مسؤلي الإدارة الوسطى حددت (تقسيم العمل بين العاملين، تنظيم دورات تدريبية في النواحي الإدارية والمالية والقانونية، تخطيط العمل، تهيئة الكوادر والطاقات وصلقلها في الاتجاه الذي يخدم الوطن).

وأكدت نتائج لجدول رقم (١٣) البعد الثاني استجابات مجتمع البحث بأنه لا توجد فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للعبارات الخاصة بمسئول شعبة الثقافة وفنون الشباب وهي عبارة رقم (٢/١٣، ٤/١٣) وتتمثل في تهيئة الكوادر والطاقات وصلقلها في الاتجاه الذي يخدم الوطن (٨٧,٨٦%)، تنفيذ الأنشطة حسب خطة الوزارة بما يسهم في تطوير الحركة الثقافية والفنية" (٨٨,٠٧%).

بينما يوجد فروق دالة إحصائية بين إستجابات فنتي مجتمع البحث (المسؤولين والعاملين) في العبارات العبارات (٣/١٥، ١/١٤) لصالح المسؤولين، كما يتضح اتفاق المسؤولين والعاملين بنسب تراوحت بين (٢٥,٧٨% إلى

٧٧,٣٣%) على عبارات البعد وجاءت مرتبة تنازليا في العبارات العبارة (١/١٤) " وضع الخطط الثقافية والفنية" (٧٧,٣٣%)، تهيئة الشباب للمشاركة في جميع المنافسات والمهرجانات المركزية على صعيد الأنشطة الثقافية والفنية" (٧٥,٧٨%)

وتؤكد ذلك نتيجة دراسة رحاب سالم محمد (٢٠٠٧) (٢٥) على أن اختصاصات الإدارة الوسطى تهيئة الشباب للمشاركة في جميع المنافسات والمهرجانات.

اما العبارة رقم (٢/١٤) لا توجد فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهي عبارة " كتابة تقارير شهرية عن إنجازات الشعبة " (٨٧,٩٢%) وهي نسبة مرتفعة تدل على وعي المسؤولين والعاملين تدل على مدى المام العاملين بفنون الشباب والثقافة.

كما يتضح في الجدول رقم (١٣) وجود فروق دالة إحصائيا بين إستجابات فنتي مجتمع البحث ( المسؤولين والعاملين ) في العبارات العبارات (١/١٤، ٣/١٤) لصالح المسؤولين، كما يتضح اتفاق المسؤولين والعاملين بنسب تراوحت بين (٧٥,٧٨% إلى ٧٧,٣٣%) على عبارات البعد وجاءت مرتبة تنازليا في العبارات " تنفيذ الخطط الثقافية والفنية" ، "تنظيم وإعداد الدورات التدريبية داخل الشعبة " وضع خطة العمل بالشعبة

بينما لا توجد فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للعبارات الخاصة بمسئول شعبة التربية البدنية والرياضية الشباب وهي عبارة رقم (٢/١٥، ٣/١٥) تهيئة الشباب للمشاركة في المنافسات والمسابقات الرياضية المحلية والمركزية" وبنسبة (٨٧,٧٧%)، ثم العبارة (٢/١٥) "الإشراف على تنفيذ الأنشطة الرياضية " وبنسبة (٨٣,١٥%)، وهي نسبة مرتفعة تدل على وعي المسؤولين والعاملين تدل على مدى المامهم شعبة التربية البدنية والرياضية.

كما وتتفق تلك النتائج مع ما أشارت اليه نتائج دراسة رحاب سالم محمد (٢٠٠٧) (٢٥) أن اختصاصات ومهام مسؤولي الإدارة التنفيذية ( تنفيذ دورات للشباب لتطوير قابلياتهم لممارسة الانشط الرياضية والفنية، الاشتراك في تنظيم المعسكرات التدريبية )

ويرى الباحث أن مديرية الشباب والرياضة لا يد أن تهتم بتوفير الامكانات المادية وتهيئة الشباب للمشاركة في المنافسات والمهرجانات المركزية على صعيد الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية.

ويذكر محمد عشاوي (٢٠١٠) أن القدرة على الإشراف والتنظيم هو قدرة المسئول على تنظيم العمل بالوحدة التي برنسها من خلال تطبيق خطة مدروسة ومدى قدرته على متابعة وتوجيه مرؤوسيه وتوزيع العمل عليهم بما يتفق وأمكانيتهم لتحقيق أفضل النتائج. (٧٠ : ١٩٧)

ويتضح من الجدول رقم (١٣) لا توجد فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للعبارات الخاصة بالبعد الثاني وهي عبارة رقم (١/١٦، ٢/١٦، ١/١٧، ٣/١٧، ٤/١٧) التوالي العبارة (٢/١٦) "كتابة تقارير شهرية عن عمل الشعبة والخاصة بالأنشطة الرياضية" وبنسبة (٨٧,٦٥%)، ثم العبارة (١/١٦) "القيام بالمشاركة في تنظيم كافة الأنشطة الرياضية" وبنسبة (٧٨,٣٤%)، وكذلك فهو مسؤول عن وحدة الأندية (٨٧,٧٧%)، ووحدة الكشافة (٨٤,٠٥%)، ووحدة الفرق الشعبية (٨٢,٩٣%).

اما العبارة رقم (٢/١٧) يوجد فروق دالة إحصائيا بين إستجابات فئات مجتمع البحث (المسؤولين والعاملين) في العبارة ووحدة المنتديات (٨٠,٢٣%) لصالح المسؤولين.

بينما لا توجد فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للعبارات الخاصة بمسئول شعبة الأملاك والعاملين وهي عبارة رقم (١/١٨، ٢/١٨) (٢/١٩، ١/١٩)، وهي التي تحدد اختصاصات مسئول شعبة الأملاك في العبارة (١/١٨) "متابعة الأراضي الخاصة بوزارة الشباب" (٨٧,٩٣%)، والعبارة (٢/١٨) "استحصال الموافقات الرسمية وتسجيل الأراضي باسم الوزارة" (٨١,٠٦%) وعبارة تحدد اختصاصات العاملين بشعبة الأملاك في العبارة (١/١٩) "كتابة تقارير شهرية عن عمل الشعبة" (٨٤,٢١%) والعبارة (٢/١٩) " فع التجاوزات على أراضي وزارة الشباب" (٨٢,٥٧%)

كما اوضحت نتائج الجدول رقم (١٣) لا توجد فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للعبارات الخاصة بمسئول الشعبة الهندسية وهي عبارة رقم (١/٢٠، ٢/٢٠) عينة البحث اختصاصات مسئول الشعبة الهندسية في العبارة

(٢/٢٠) "وضع الخطط الخمسية الهندسية للمشاريع المعمارية الكبرى" (٨٧,٦١%)، والعبارة (١/٢٠) "الإشراف المباشر على المشاريع الخاصة بالمديرية" (٨٠,٢%)

كذلك الحال للعاملين في الشعبة الهندسية حيث لا توجد فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للعبارة الخاصة للعاملين بالشعبة الهندسية وهي عبارة رقم (١/٢١، ٢/٢١، ٣/٢١) تحدد اختصاصاتهم في العبارة (٣/٢١) "إجراء الصيانة لمشاريع ومنشآت المديرية" وبنسبة (٨٥,٩٣%)، ثم العبارة (٢/٢١) "رفع التقارير حول الية العمل" وبنسبة (٨٢,٣%)، ثم العبارة (١/٢١)، "تهيئة الخرائط ومسح الأراضي الخاصة بوزارة الشباب والرياضة" (٨٠,٢٢%).

أما العبارات الخاصة بمسئول شعبة المخازن وهي عبارة رقم (١/٢٢، ٢/٢٢) التي تحدد عينة الدراسة اختصاصات مسئول شعبة المخازن، والعبارات (١/٢٣، ٢/٢٣) الخاصة للعاملين بشعبة المخازن فقد اظهرت النتائج لا توجد فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهي العبارة (١/٢٢) "الإشراف علي استلام وتسليم الأثاث والأدوات الرياضية" (٨٧,٩٤%)، العبارة (٢/٢٢) "الإشراف علي إدخال وإخراج الأدوات الرياضية الخاصة بمشترتات المديرية والمنشآت" (٨٣,٠٨%) والتي تحدد اختصاصات العاملين بشعبة المخازن في العبارة (٢/٢٣) "كتابة تقارير عن إدخال وإخراج الأجهزة الرياضية الخاصة بمشترتات المديرية والمنشآت" (٨٤,٩%)، والعبارة (١/٢٣) "استلام وتسليم الأثاث والتجهيزات الرياضية" (٨٠,٢٤%)

وأوضحت نتائج الجدول رقم (١٣) لا توجد فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للعبارة الخاصة بمسئول شعبة الإعلام والعلاقات والعاملين فيها وهي عبارة رقم (١/٢٤، ٢/٢٤)، (١/٢٥، ٢/٢٥) وتراوحت متوسط الحسابي ما بين (٨٠,١٥% - ٨٨,٥١%) التي تحدد عينة البحث اختصاصات مسئول شعبة الإعلام والعلاقات في "تدعيم علاقات التعاون بين المؤسسات الحكومية والروابط الشبابية من أجل خلق حالة من الانسجام والتوافق والتواصل الإعلامي"، "التنسيق مع شعب المديرية والمنشآت في إعداد التقارير حول إنجازات المديرية"، كما تحدد اختصاصات العاملين بشعبة الإعلام والعلاقات العامة في "إبراز نشاط المديرية وفعاليتها"، و"توثيق الأنشطة وإرسالها إلى المواقع الإلكترونية / الصحف / القنوات التلفزيونية".

وهذا ما أكدته دراسة اشرف صبحي محمد (٢٠٠٠) (١٠) عن دور العلاقات العامة والاعلام في توثيق الروابط والعلاقات بين المؤسسة الرياضية وبقية المؤسسات وكسب وتأييد المؤسسات المتعاملة وتحقيق السمعة الطيبة لإدارة المؤسسات الرياضية وكسب تأييد الجمهور المستفيد.

وفي هذا الصدد يشير عبد الكريم راضي الجبوري (٢٠٠١) ان اول متطلبات ممارسة الاعلام هو وجود الكادر المتخصص والكفو والمؤهل علمياً إضافة الى الخبراء الفنيين القادرين على الاقناع والادارة ويستطيعو التأثير على الفرد والجماعة ولهم خبرة في علم الاجتماع والسلوك ويتمتعون بالصدق. (٤٥ : ٣٩)

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٣) لا توجد فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للعبارة الخاصة للعاملين في وحدة الإحصاء ، العاملين في وحدة المشاريع الصغيرة وهي عبارة رقم (١/٢٧، ٢/٢٧) وتحدد عينة البحث اختصاصات الإدارة التنفيذية في "عمل الجداول والبيانات الإحصائية الشهرية والنصف سنوية والسوية للأنشطة الرياضية والثقافية والفنية" (٨٨,٣٤%)، و"تنفيذ دورات للشباب وتطوير قابليتهم نحو كيفية تنفيذ وتأسيس المشاريع" (٨٦,٧١%)، ثم "اعتماد شباب متمكن وقادر على القيام وتنفيذ أي مشروع" (٨٤,٨٥%)،

أما ما يخص العبارة رقم (٢/٢٨، ٣/٢٨) الخاصة للعاملين في وحدة برلمان الشباب يتضح انه لا توجد فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهي العبارات التي تحدد اختصاصات العاملين في وحدة برلمان الشباب في "انهم حلقة وصل بين جميع المنشآت في المحافظة" (٨٢,١٢%)، و"استلام وتوزيع البريد الوارد من الوزارة وإرسال البريد الخاص بالمديرية إلى الوزارة ودوائر الدولة" (٨١,٩٣%)، و"مخاطبة الوزارة بشأن متطلبات المديرية" (٧٩,١٥%).

كذلك العبارات الخاصة للعاملين في وحدة الحسابات وهي عبارة رقم (١/٢٩، ٢/٢٩) التي تحدد عينة البحث اختصاصات العاملين في وحدة الحسابات في "تسليم الرواتب والمنح والمبالغ الخاصة بالأنشطة" (٨٧,٧٣%)، و"تسديد وتسوية السلف" (٨١,٧٣%) وهو يدل عدم وجود فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

كما اوضحت نتائج الجدول رقم (١٣) ايضاً لا توجد فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للعبارة الخاصة للعاملين في الوحدة القانونية وهي عبارة رقم (١/٣٠، ٢/٣٠، ٣/٣٠) تحدد عينة البحث اختصاصات العاملين في

الوحدة القانونية في "مساندة لشعبة الأملاك لاستحصال الأراضي لصالح الوزارة" (٨٢,٨٩%) و "تدافع عن وزارة الشباب والرياضة أمام المحاكم بالدعوى" (٨٢,٨٥%)، و ترفع الدعوى لصالح الوزارة وتتابع إخلاء التجاوزات الحاصلة على أملاك". (٧٩,٢٦)

وفي هذا الصدد تتفق نتائج البحث مع نتائج دراسات كلا من مها الصغير ومرفت رخا (١٩٩٥) (٧٨)، يسري أحمد محمد (١٩٩٧) (٩٠)، أحمد محمد خضر (٢٠٠٣) (٨)، عز الدين كامل محمد (٢٠٠٣) (٤٨)، معتز مصطفى عبد الجواد (٢٠٠٤) (٧٧) إلى أهمية التحديد الدقيق للاختصاصات الوظيفية وإعادة ترتيب الوظائف بمستوياتها المختلفة وتعديل الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة بدءاً من الوظائف التنفيذية وصولاً للإدارة العليا.

ويتفق كلا من حسام الدين وعدلة مطر (١٩٩٧)، إبراهيم عبد المقصود وحسن الشافعي (٢٠٠٣)، نازك سنبل، مها الصغير (٢٠٠٤) على أنه يجب تحديد تحديد الإدارات وتحديد سلطاتها ومسئولياتها وكذلك تحديد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل بالمنظمة والمؤهلات والشروط الواجب توافرها. (٣٧ : ٦٦) (٩ : ١) (٨٣ : ٥٨)

كما يؤكد محمد الصيرفي (٢٠٠٥) على أنه يجب تحديد الواجبات التي يقوم بها العاملين في كل وحدة إدارية وكذا العلاقة بين الأعمال التي يكفون بها وبين غيرها من الأعمال بحيث ترتبط دائماً بالهدف العام للمنظمة.

(٦٨ : ٦٤)

وفي ضوء ذلك يري محمد صبحي حساتين (١٩٩٥) أن التوصيف الوظيفي ما هو إلا عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات وسلطات الوظيفة وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها.

ويضيف أنور أحمد رسلان (٢٠٠٠) أنه لا بد من وجود تناسب بين المسمي الوظيفي مع طبيعة عمل الوظيفة علي أساسين هم تحديد المتطلبات الأساسية التي تتطلبها الوظيفة في شاعها، تحديد حدود فاصلة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف، تحليل كافة المتطلبات الوظيفية الدورية، الصغر الدقيق للأنشطة العرضية المؤقتة التي يمارسها شاعلي الوظيفة مثل التقرير الأسبوعي التي تطلب أراء أعمال أخري يكلف بها بين الحين والحين. (١٢ : ٥٧)

وتتضح نتائج الجدول رقم (١٣) لا توجد فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للعبارات الخاصة بالبعد الثالث والخاص بالأساليب المتبعة لتقييم أداء العاملين بمستوياتهم المختلفة بمديرية الشباب وهي عبارة رقم (١/٣١)، ١/٣٢، ٢/٣٢، ٣/٣٢، ٤/٣٢، ٦/٣٢، ٧/٣٢، ٨/٣٢ وهي نسبة مرتفعة تدل على وعي المسؤولين بالأساليب المتبعة لتقييم أداء العاملين بمستوياتهم المختلفة بمديرية الشباب من وجهة نظر عينة البحث كانت الطريقة التقليدية والمتمثلة في استمارة تقييم الأداء للعاملين في الدائرة (٨٩,٨%)، أما المعايير الفعلية لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمستوياتهم المختلفة. والمحددة في استمارة تقييم الأداء الفعلية وتمثل في: "القدرة على التحديد الجيد لأولويات العمل والتغلب على مشاكل ومعوقات العمل" (٩٠,٦%)، ثم القدرة على إدارة الوقت" (٨٩,٩%)، ثم "المهارة على تنسيق عمله والقدرة على المشاركة في التخطيط وإبداء المقترحات المناسبة" (٨٩,٦٩%)، ثم المعرفة الكافية بأهداف ونظم عمل ومهام المستوى التنفيذي الذي يعمل فيه وإجراءات التنفيذ" (٨٧,٧٩%)، ثم "المحافظة على سرية المعلومات" (٨٥,٤٨%)، ثم "القدرة على المتابعة وتنفيذ التوصيات" (٨٥,٤٨%)، ثم "القدرة على تحمل المسئوليات" (٨٣,٠٣%).

بينما يوجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات فنتي مجتمع البحث (المسؤولين والعاملين) للمعايير الفعلية لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمستوياتهم المختلفة والمحددة في استمارة تقييم الأداء الفعلية "المؤشرات" في عبارة (٥/٣٢) لصالح المسؤولين " السرعة والدقة في إنجاز العمل" (٧٨,٩١%).

كما لا توجد فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للعبارات الخاصة بالمعايير الفعلية لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمستوياتهم المختلفة والمحددة في استمارة تقييم الأداء الفعلية " السمات الشخصية " وهي عبارة رقم (١/٣٣)، (٥/٣٣) وهي نسبة مرتفعة تدل على وعي المسؤولين بأهمية السمات الشخصية وهي عبارة عن القدرة على الحوار وعرض الرأي والعمل بروح الفريق" (٩٠,٥٨%)، والقدرة على التطوير الذاتي" (٨٨,٩٤%).

أما العبارات (٢/٣٣)، (٣/٣٣)، (٤/٣٣)، (٦/٣٣) يوجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات فنتي مجتمع البحث (المسؤولين والعاملين) في العبارات لصالح المسؤولين " وهي : "الاهتمام بالمظهر" (٨٤,٣٤%)، و "تقدير وتحمل

المسئولية والسرعة في اتخاذ القرارات السليمة" (٨٢,٨٣%)، و"القدرة على الإبداع والابتكار" (٨٢,١٥%)، و"حسن التصرف" (٨٠,٣٦%).

وقد اظهرت نتائج الجدول (١٣) لا توجد فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للعبارات الخاصة بالمعايير الفعلية لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمستوياتهم المختلفة والمحددة في استمارة تقييم الأداء الفعلية "العلاقات المختلفة" وهي عبارة رقم (١/٣٤، ٢/٣٤) وهي نسبة مرتفعة تدل على وعي المسؤولين بأهمية العلاقات وهي عبارة العلاقات مع الرؤساء (٩٠,٠٣%)، وكذلك زملاء (٨٤,٣٥%).

وفي هذا الصدد تتفق نتائج البحث مع نتائج دراسة صوفيا فواد حبشي (٢٠١١) (٣٤) أن طريقة تدريب المقيم وكذلك تصميم الإستمارة الخاصة بالتقييم تتوقف على عدة شروط يجب إتباعها وهي ضرورة وضع الإستمارات المناسبة للفئات الوظيفية المختلفة وأيضا أن تكون سهلة الإستخدام والفهم ومناسبة مع المعلومات المطلوبة وعناصر التقييم وكذلك تقسيمها بشكل سليم.

ويذكر أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٠) أن هناك شروط لازمة لوضع نظام التقييم هي "تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من تقييم الأداء، تحديد أنواع الوظائف التي سيقى شاغلوها والمستويات الإدارية لهذه الوظيفة، تحديد عناصر الوظيفة التي يتم تقييم أداء العاملين من خلالها، التعرف على مكونات كل عنصر من عناصر الوظيفة. (٤ : ٤٠)

وتؤكد دراسة طارق عواد (٢٠٠٥) (٣٥) أن هناك خلل واضح في صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح الموظف ولا يتم ربطها بنتائج التقييم.

وتوضح نتائج دراسة أحمد الحمود (١٩٩٤) (٣) أن عملية تقييم الأداء ينبغي أن تهدف إلى تطوير مستوى العاملين.

وتؤكد نتائج دراسة رفعت محمد جاب الله (١٩٩١) (٢٦) أن عملية التقييم لها أهميتها في تحفيز العاملين.

وتؤكد نتائج دراسة Khoury, Grace (٢٠٠٤) (٩٨) إلى أن نظام تقييم الأداء له أهمية في عملية تحفيز العاملين ووضع البرامج التدريبية في سبيل تطوير مستوى أداء العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويري الباحث أنه يجب تطبيق عملية التقييم بطريقة أفضل تؤدي إلى تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق.

المحور الثاني: أهداف وأهمية تقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق

جدول (١٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم "ت" لعبارات المحور الثاني والخاص بتحديد أهداف وأهمية تقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق

(ن = ١١٨)

م	العبارات	المسئولين		العاملين		"ت"	المتوسط	% للمتوسط	الترتيب
		ع	م	ع	م				
<b>البعد الأول : الأهداف الفعلية لتقييم أداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق</b>									
٣٥	تحديد الأهداف والمستويات التي يجب أن يحققها الأداء	٢,٦٧	٠,٤٧	٢,٣٨	٠,٤٩	١,٩٧	٢,٤٠	٨٠,١٦	٦
٣٦	تحليل النتائج الفعلية للأداء ومقارنتها بما كان يجب تحقيقه	٢,٦٨	٠,٤٧	٢,٤١	٠,٤٨	١,٨٦	٢,٤٣	٨١,١١	٤
٣٧	التعرف على نقاط الضعف وكشف الأخطاء والعمل على تلافيها	٢,٧١	٠,٤٥	٢,٣٨	٠,٤٧	*٢,٣٤	٢,٤١	٨٠,٢٨	٥
٣٨	اكتشاف الإيجابيات وتدعيمها وتقيلها	٢,٧٦	٠,٤٣	٢,٥١	٠,٤٤	١,٨٥	٢,٥٣	٨٤,٣٧	١
٣٩	اكتشاف الاحتياجات التدريبية للموظفين	٢,٦٥	٠,٤٨	٢,٤٣	٠,٤٩	١,٤٣	٢,٤٥	٨١,٦١	٣
٤٠	تحسين وتطوير العملية الإدارية	٢,٦٦	٠,٤٧	٢,٣٦	٠,٤٨	*١,٩٩	٢,٣٩	٧٩,٥١	٧
٤١	التأكد من تحقيق الأهداف الخططية والتنفيذية	٢,٧٠	٠,٤٦	٢,٤٤	٠,٤٧	١,٨٢	٢,٤٦	٨٢,٠٧	٢
٤٢	الكشف عن الانحرافات والمشكلات التي تواجه كل عملية أثناء التنفيذ للقيام بإجراءات تصحيح المسار	٢,٦٤	٠,٤٨	٢,٣٤	٠,٤٩	*٢,٠٠	٢,٣٧	٧٨,٨٥	٨
<b>البعد الثاني : الأهداف المقترحة لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق</b>									
٤٣	مساعدة المسئولين بمديرية الشباب والرياضة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوي العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة	٢,٤٩	٠,٥١	٢,٦٨	٠,٤٧	١,٢٣	٢,٦٧	٨٨,٨٨	٥
٤٤	رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم	٢,٦٨	٠,٤٧	٢,٧٣	٠,٤٥	٠,٣٣	٢,٧٣	٩٠,٩٢	٣
٤٥	تحديد الاحتياجات التدريبية	٢,٦٣	٠,٤٩	٢,٦٦	٠,٤٨	٠,١٦	٢,٦٦	٨٨,٥٥	٦
٤٦	التخطيط لسياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي	٢,٧٨	٠,٤٢	٢,٦٦	٠,٤٨	٠,٩١	٢,٦٧	٨٨,٩٦	٤
٤٧	مساعدة الرؤساء على تلافي نقاط الضعف للمرؤوسين وتعظيم مجالات التقدم	٢,٥٤	٠,٥٠	٢,٦٦	٠,٤٨	٠,٧٧	٢,٦٥	٨٨,٢٧	٧
٤٨	مساعدة الإدارة العليا في اتباع نظام عادل للتحفيز	٢,٥٤	٠,٥٠	٢,٧٦	٠,٤٣	١,٤٠	٢,٧٤	٩١,٢٥	٢
٤٩	تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم	٢,٥١	٠,٥١	٢,٦١	٠,٤٩	٠,٦١	٢,٦٠	٨٦,٧٢	٨
٥٠	إكتشاف أسباب القصور ونوعيته في أداء العاملين	٢,٧٨	٠,٤٢	٢,٤٨	٠,٤٥	*٢,٢٦	٢,٥١	٨٣,٥١	٩
٥١	ترشيد أداء العاملين بالنصح والإرشاد والتدريب	٢,٧١	٠,٤٦	٢,٧٦	٠,٤٣	٠,٣٤	٢,٧٥	٩١,٧٣	١
<b>البعد الثالث : أهمية تقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق</b>									
٥٢	تحسين علاقات العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين	٢,٦٦	٠,٤٨	٢,٦٣	٠,٤٩	٠,٣٣	٢,٧٣	٩٠,٩٢	
٥٣	الشعور بالمسئولية لتأدية العمل على الوجه الأكمل مما يسهم في :								
١/٥٣	كسب رضا المسئولين	٢,٧١	٠,٤٦	٢,٨٣	٠,٣٨	٠,٨٥	٢,٨٢	٩٣,٩٦	٢
٢/٥٣	الحرص على الترقى في المسار الوظيفي	٢,٥٩	٠,٥٠	٢,٧١	٠,٤٦	٠,٧٨	٢,٧٠	٨٩,٩٠	٥
٥٤	تشجيع التنافس بين الوحدات التنظيمية المختلفة	٢,٧٦	٠,٤٣	٢,٨٥	٠,٣٦	٠,٧٢	٢,٨٥	٩٤,٨٥	١
٥٥	توفر المعلومات عن تقييم الأداء يجعل قرارات الإدارة موثقة ومبررة	٢,٨٣	٠,٣٨	٢,٣٤	٠,٤٥	*٤,٠١	٢,٣٨	٧٩,٣٨	١٢
٥٦	تحقيق الالتزام بقواعد العمل الموضوعية	٢,٦٨	٠,٤٧	٢,٨٠	٠,٤٠	٠,٨٣	٢,٧٩	٩٣,١٥	٣
٥٧	تقوم عملية تقييم الأداء بتقوية الصلات داخل المنظمة	٢,٧٦	٠,٤٣	٢,٥٩	٠,٥٠	١,٢٣	٢,٦٠	٨٦,٦٦	١٠
٥٨	تسهم عملية التقييم في المشاركة في الإدارة لرسم سياسات وأهداف العمل	٢,٦٣	٠,٤٩	٢,٥٤	٠,٥٠	٠,٦٣	٢,٥٤	٨٤,٨٣	١١
٥٩	إعداد سياسة جيدة للترقية	٢,٦١	٠,٤٩	٢,٢٩	٠,٥٠	*٢,٠٥	٢,٣٢	٧٧,٢٤	١٣
٦٠	ترشيد سياسة الاختيار والتعيين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب	٢,٨٥	٠,٣٦	٢,٦٦	٠,٤٨	١,٦٧	٢,٦٨	٨٩,١٧	٧
٦١	وضع سياسة مناسبة لتطوير أداء العاملين وتطوير البيئة الوظيفية بأسلوب علمي مستمر	٢,٦٨	٠,٤٧	٢,٦٨	٠,٤٧	٠,٠٠	٢,٦٨	٨٩,٤٣	٦
٦٢	إعداد سياسة جيدة للتدريب والتطوير في أداء العاملين	٢,٨٠	٠,٤٠	٢,٦٦	٠,٤٨	١,١٤	٢,٦٧	٨٩,٠٣	٨
٦٣	إعداد سياسة جيدة للرقابة بناء على التعرف الواعي لنقاط الضعف والقوة في أداء العاملين	٢,٦٨	٠,٤٧	٢,٧٦	٠,٤٣	٠,٥٠	٢,٧٥	٩١,٦٦	٤
٦٤	يساعد التقييم على تعريف الأفراد بنواحي القصور لتلافيها في المستقبل	٢,٧١	٠,٤٦	٢,٦٦	٠,٤٨	٠,٣٣	٢,٦٦	٨٨,٧٦	٩

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ١,٩٨

يتضح من نتائج جدول (١٤) أن إستجابات معظم فنتي مجتمع البحث عن العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (٠,٠٥) ويدل ذلك على وجود اتفاق بين الفئات على تحليل الوضع الحالي لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار

من خلال عرض جدول (١٤) يمكن ترتيب العبارات الخاصة بأهداف وأهمية تقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق :-

حيث يوجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات فنتي مجتمع البحث (المسؤولين والعاملين) الأهداف الفعلية لتقييم أداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق في العبارات (٣٧) التعرف على نقاط الضعف وكشف الأخطاء والعمل على تلافيها بنسبة (٨٠,٢٨ %)، العبارة رقم (٤٠) تحسين وتطوير العملية الإدارية، العبارة رقم (٤٢) الكشف عن الانحرافات والمشكلات التي تواجه كل عملية أثناء التنفيذ للقيام بإجراءات تصحيح المسار بنسبة (٧٨,٨٥ %).

ويتضح أيضاً عدم وجود دالة إحصائياً بين إستجابات فنتي مجتمع البحث (المسؤولين والعاملين) في العبارات رقم (٣٨) اكتشاف الإيجابيات وتدعيمها وتقبلها بنسبة (٨٤,٣٧ %)، العبارة رقم (٤١) التأكد من تحقيق الأهداف الخططية والتنفيذية بنسبة (٨٢,٠٧ %)، العبارة رقم (٣٩) اكتشاف الاحتياجات التدريبية للموظفين بنسبة (٨١,٦١ %).

بينما جاءت أقل إستجابات كالتالي:-

العبارة رقم (٣٦) تحليل النتائج الفعلية للأداء ومقارنتها بما كان يجب تحقيقه بنسبة (٨١,١١ %)، العبارة رقم (٣٥) تحديد الأهداف والمستويات التي يجب أن يحققها الأداء بنسبة (٨٠,١٦ %).

وقد أكدت إستجابات آراء فنتي مجتمع البحث بنسبة تراوحت ما بين (٨١,٦١ : ٨٤,٣٧) بالاتفاق على أن اكتشاف الإيجابيات وتدعيمها وتقبلها، التأكد من تحقيق الأهداف الخططية والتنفيذية، اكتشاف الاحتياجات التدريبية للموظفين

وفي هذا الصدد يذكر كمال درويش وسهير المهندس (١٩٩٩) على أن تقييم الأداء يهدف إلى تحقيق لأهداف التخطيطية والتنظيمية والتعليمية، والكشف عن الانحرافات التي تواجه كل عملية أثناء تنفيذها، وتنسيق وتطوير العملية الإدارية بالمؤسسة. (٦٠ : ٥٨)

وتوضح نتائج دراسة ثامر ملوح المطيري (١٩٩٣) (١٦) أن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً. ومن هنا تتضح أهمية تقييم أداء العاملين من أجل إبراز الاحتياجات التدريبية، وحث العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد، ومن ثم تثبت أحقيتهم في المكافآت والتقدير، لذا تقوم المؤسسات باستخدام أنظمة تقييم الأداء للعاملين؛ كي توفر معلومات مفيدة لها يمكن أن تستخدم لعدة أغراض تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.

وتوضح نتائج مؤمن خلف عبد الواحد (٢٠٠٨) (٨٠) أن هدف التقييم توزيع المكافآت والحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه بصورة عادلة لتفادي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين أنفسهم والعاملين والمسؤولين من طرف آخر.

ويري الباحث أن أهداف تقييم الأداء هو التوجيه والإرشاد الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق.

كما يمكن ترتيب العبارات الخاصة بأهداف وأهمية تقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق:-

حيث يوجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات فنتي مجتمع البحث (المسؤولين والعاملين) الأهداف المقترحة لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق في العبارة (٥٠) اكتشاف أسباب القصور ونوعيته في أداء العاملين بنسبة (٨٣,٥١ %).

ويتضح أيضا عدم وجود دالة إحصائية بين إستجابات فنتي مجتمع البحث (المسؤولين والعاملين) في العبارات رقم (٥١) ترشيد أداء العاملين بالنصح والإرشاد والتدريب بنسبة (٩١,٧٣%)، العبارة رقم (٤٨) مساعدة الإدارة العليا في إتباع نظام عادل للتحفيز بنسبة (٩١,٢٥%)، العبارة رقم (٤٤) رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بنسبة (٩٠,٩٢%)، العبارة رقم (٤٦) التخطيط لسياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي بنسبة (٨٨,٩٦%)، العبارة رقم (٤٣) مساعدة المسؤولين بمديرية الشباب والرياضة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوي العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة بنسبة (٨٨,٨٨%)، العبارة رقم (٤٥) تحديد الاحتياجات التدريبية بنسبة (٨٨,٥٥%).

بينما جاءت أقل إستجابات كالتالي:-

العبارة رقم (٤٧) مساعدة الرؤساء على تلافى نقاط الضعف للمرؤوسين وتعظيم مجالات التقدم بنسبة (٨٨,٢٧%)، العبارة رقم (٤٩) تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم بنسبة (٨٦,٧٢%).

وقد أكدت إستجابات آراء فنتي مجتمع البحث بنسبة تراوحت ما بين (٨٨,٥٥ : ٩١,٧٣) بالاتفاق على مساعدة الإدارة العليا في إتباع نظام عادل للتحفيز، رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم، التخطيط لسياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي، مساعدة المسؤولين بمديرية الشباب والرياضة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوي العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة، تحديد الاحتياجات التدريبية.

وفي هذا الصدد يرى مصطفى شاويش (٢٠٠٥) أن عملية التقييم عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوي والعوامل ولذا فإن علي مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه. (١٠١ : ٧٥)

ويري جول دواكر Goel, Dewaker (٢٠٠٨) أن أهداف التقييم تتمثل في تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية، تحديد الاحتياجات التدريبية، التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد عند الضرورة، تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم للأعمال، توصيل أهداف المنظمة للعاملين، يحدد الأداء الحالي للموظفين وعليه يحدد مكانة المؤسسة ووضعها الحالي واحتياجاتها للتطوير. (٢٠ : ٩٤)

ويوضح ليستراند Lysterand (٢٠٠٧) (٩٩) أن التقييم يعمل علي تزويد المؤسسة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.

كما يمكن ترتيب العبارات الخاصة بأهمية تقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق:-

حيث يوجد فروق دالة إحصائية بين إستجابات فنتي مجتمع البحث (المسؤولين والعاملين) الخاصة توفر المعلومات عن تقييم الأداء يجعل قرارات الإدارة موقفة ومبررة بنسبة (٧٩,٣٨%)، العبارة رقم (٥٩) إعداد سياسة جيدة للترقية بنسبة (٧٧,٢٤%).

ويتضح أيضا عدم وجود دالة إحصائية بين إستجابات فنتي مجتمع البحث (المسؤولين والعاملين) في العبارات رقم (٥٤) تشجيع التنافس بين الوحدات التنظيمية المختلفة بنسبة (٩٤,٨٥%)، العبارة رقم (١/٥٣) كسب رضا المسؤولين بنسبة (٩٣,٩٦%)، العبارة رقم (٥٦) تحقيق الالتزام بقواعد العمل الموضوعية بنسبة (٩٣,١٥%)، العبارة رقم (٦٣) إعداد سياسة جيدة للرقابة بناء على التعرف الواعي لنقاط الضعف والقوة في أداء العاملين بنسبة (٩١,٦٦%)، العبارة رقم (٢/٥٣) الحرص على الترقى في المسار الوظيفي بنسبة (٨٩,٩٠%)، العبارة رقم (٦١) وضع سياسة مناسبة لتطوير أداء العاملين وتطوير البيئة الوظيفية بأسلوب علمي مستمر بنسبة (٨٩,٤٣%)، العبارة رقم (٦٠) ترشيد سياسة الاختيار والتعيين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب بنسبة (٨٩,١٧%)، العبارة رقم (٦٢) إعداد سياسة جيدة للتدريب والتطوير في أداء العاملين بنسبة (٨٩,٠٣%)، العبارة رقم (٦٤) يساعد التقييم على تعريف الأفراد بنواحي القصور لتلافيها في المستقبل بنسبة (٨٨,٢٦%).

بينما جاءت أقل إستجابات كالتالي:-

جاءت العبارة رقم (٥٧) تقوم عملية تقييم الأداء بتقوية الصلات داخل المنظمة بنسبة (٨٦,٦٦%)، العبارة رقم (٥٨) تسهم عملية التقييم في المشاركة في الإدارة لرسم سياسات وأهداف العمل (٨٤,٨٣%).

وقد أكدت إستجابات آراء فئتي مجتمع البحث بنسبة تراوحت ما بين (٨٨,٧٦ % : ٩٤,٨٥) بالإتفاق على تشجيع التنافس بين الوحدات التنظيمية المختلفة، كسب رضا المسؤولين، تحقيق الإلتزام بقواعد العمل الموضوعة، إعداد سياسة جيدة للرقابة بناء على التعرف الوعى لنقاط الضعف والقوة فى أداء العاملين، الحرص على الترقى فى المسار الوظيفى، وضع سياسة مناسبة لتطوير أداء العاملين وتطوير البيئة الوظيفية بأسلوب علمى مستمر، وضع سياسة مناسبة لتطوير أداء العاملين وتطوير البيئة الوظيفية بأسلوب علمى مستمر، ترشيد سياسة الاختيار والتعيين ووضع الرجل المناسب فى المكان المناسب، إعداد سياسة جيدة للتدريب والتطوير فى أداء العاملين، يساعد التقييم على تعريف الأفراد بنواحي القصور لتلافيها فى المستقبل.

وفي هذا الصدد يذكر محمد كوياتيه (١٩٩١) أن عملية التقييم ضمان تنفيذ الأداء بأفضل كفاءة ممكنة، وأنها تعمل على تصحيح الأخطاء والإنحرافات من أجل الوصول إلى أعلى مردود وتحقيق أهداف المؤسسة. (٧٢ : ١٢٦)

كما يؤكد عبد السلام أبو قحف (٢٠٠٣) أن التقييم من خلال المعرفة الدقيقة للحقائق الإدارية يسمح بزيادة كفاءة أداء الإدارات، تعرف المدير بالطرق الواجب إتباعها من أجل تشجيع الأفراد لتحسين مستوى أدائهم، وكذلك مساعدة المديرين فى تخطيط القوى العاملة، وتدعيم تقّتهم بأنفسهم وبمديرهم، توفّر طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، وتحديد جوانب الضعف وكيفية علاجها، وكذلك توفير المعلومات الإدارية اللازمة من أجل اتخاذ القرارات أو التحفيز، وتحديد متطلبات عمليات التدريب اللازمة التي من شأنها رفع مستويات الأداء. (٤٣ : ٨٤)

المحور الثالث والخاص بتحديد معايير لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق

جدول (١٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم "ت" لعبارات المحور الثالث والخاص بتحديد معايير لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق

ن = (١١٨)

م	العبارات	المسئولين		العاملين		"ت"	المتوسط	% للمتوسط	الترتيب
		ع	م	ع	م				
البعد الأول : المراحل الأساسية لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق									
٦٥	تحليل الوظيفة من خلال تحديد سمات وخصائص الوظيفة	٢,٨٣	٠,٣٨	٢,٦٨	٠,٤٧	١,١٩	٢,٧٠	٨٩,٨٤	٥
٦٦	وضوح الأهداف لرفع مستوى أداء العاملين	٢,٧١	٠,٤٦	٢,٧٨	٠,٤٢	٠,٥١	٢,٧٧	٩٢,٤٨	٤
٦٧	إيلاء كفاية الموارد البشرية بمعايير أدائهم	٢,٧٣	٠,٤٥	٢,٨٥	٠,٣٦	٠,٨٨	٢,٨٤	٩٤,٧٨	١
٦٨	قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناءً على المعلومات المتوفرة عن إنجازهِ	٢,٨٣	٠,٣٨	٢,٨٣	٠,٣٨	٠,٠٠	٢,٨٣	٩٤,٣١	٢
٦٩	مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة لقياسها	٢,٦١	٠,٤٩	٢,٨٣	٠,٣٨	١,٤٤	٢,٨١	٩٣,٦٩	٣
٧٠	مناقشة نتائج عملية التقييم	٢,٥٩	٠,٥٠	٢,٦١	٠,٤٩	٠,١٦	٢,٦١	٨٦,٩٢	٦
البعد الثاني : طرق وأساليب مقترحة لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق									
٧١	الطرق التقليدية	٢,٦٨	٠,٤٧	٢,٤٩	٠,٥١	١,٣١	٢,٥٠	٨٣,٤٨	٤
١/٧١	عوامل متصلة بإنتاج الموقف: وهي درجة المعرفة بالعمل وكمية الإنتاج وجودة الإنتاج	٢,٦٨	٠,٤٧	٢,٤٩	٠,٥١	١,٣١	٢,٥٠	٨٣,٤٨	٤
٢/٧١	عوامل متصلة بسلوك الرفق: وهي حب التعاون والسلوك الشخصي ووقت العمل	٢,٦٣	٠,٤٩	٢,٧٣	٠,٤٥	٠,٦٤	٢,٧٢	٩٠,٧٨	٥
٣/٧١	عوامل متصلة بقدرات العامل: وهي المبادأة والقدرة على الإشراف والتنظيم وإمكانية التقدم	٢,٧١	٠,٤٦	٢,٧٦	٠,٤٣	٠,٣٤	٢,٧٥	٩١,٧٣	٢
٤/٧١	مدى الاستفادة من التدريب: المقيم الذي لتيحت له فرصة التدريب يقاس مدى الاستفادة من هذه البرامج التدريبية وتطبيقها في العمل	٢,٧٣	٠,٤٥	٢,٧١	٠,٤٦	٠,١٧	٢,٧١	٩٠,٣١	٣
٧٢	الطرق الحديثة	٢,٥٤	٠,٥٠	٢,٥٦	٠,٥٠	٠,١٥	٢,٥٦	٨٥,٣٠	٤
١/٧٢	طريقة التوزيع الإجباري: تأخذ الطريقة شكل الترتيب والمقارنة عند التطبيق.	٢,٥٤	٠,٥٠	٢,٥٦	٠,٥٠	٠,١٥	٢,٥٦	٨٥,٣٠	٤
٢/٧٢	يقة توزيع النقاط: المقيم يقوم بتوزيع عدد محدد من النقاط على مجموعة من الأفراد العاملين تحت رئاسته	٢,٦٧	٠,٥١	٢,٢٢	٠,٤٩	*٢,٨٣	٢,٢٦	٧٥,٢٧	٩
٣/٧٢	طريقة المقارنات الزوجية: وهي مقارنته أداء كل موظف مع باقي الموظفين في الإدارة أو القسم الذين يتم تقسيم أدائهم كمجموعة عمل متكاملة	٢,٥٦	٠,٥٠	٢,٤٩	٠,٥١	٠,٤٦	٢,٤٩	٨٣,١٣	٧
٤/٧٢	مقياس الرتب النبائي: وهي وجود جميع الحقائق والبيانات المتعلقة بالفرد باستمرار واحدة	٢,٧٦	٠,٤٣	٢,٧٨	٠,٤٢	٠,١٨	٢,٧٨	٩٢,٦١	١
٥/٧٢	أداة القياس المختلط: إعداد قائمة مقسمة إلى أداء جيد ومتوسط ورتدي من بنود القائمة	٢,٧٥	٠,٥٠	٢,٣٥	٠,٥٠	*٢,٥٢	٢,٣٨	٧٩,٤٦	٨
٦/٧٢	قائمة الأوزان المرجحة: وهي اختيار الكلمات أو الجمل التي تصف وتثبت أداء الموظف وخصائصه	٢,٧١	٠,٤٦	٢,٥١	٠,٥١	١,٣٣	٢,٥٣	٨٤,٢٩	٥
٧/٧٢	طريقة الأحداث الحرجة: وتعتمد على إمام المدير بالأحداث غير العادية لسلوك مرؤوسيه الخاص بعملهم	٢,٥٦	٠,٥٠	٢,٦٣	٠,٤٩	٠,٤٦	٢,٦٣	٨٧,٦٠	٣
٨/٧٢	المقياس السلوكي المتدرج: وتقوم بمواكبة سلوك المرؤوسين ومحاولة تدريجه في شكل يساهم في تقييم أداء الفرد	٢,٥٩	٠,٥٠	٢,٦٦	٠,٤٨	٠,٤٧	٢,٦٥	٨٨,٤١	٢
٩/٧٢	مقياس الملاحظة السلوكية: ويعتمد على استخدام الأبعاد والمتغيرات لتقف بدقة على السلوك والتصرف الذي يؤدي لفعالية أو عدم فاعلية الأداء	٢,٦٨	٠,٤٧	٢,٥١	٠,٥١	١,١٤	٢,٥٣	٨٤,٢٢	٦

تابع جدول (١٥)  
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم "ت" لعبارات المحور الثالث والخاص بتحديد معايير لتقييم أداء  
العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق

ن = (١١٨)

م	العبارات	المسؤولين		العاملين		"ت"	المتوسط	% للمتوسط	الترتيب
		ع	م	ع	م				
	البعد الثالث : عناصر نموذج تقييم الأداء								
	أولاً: عناصر مرتبطة بأداء العاملين								
٧٣	التعرف على العمل ومتطلباته من حيث:								
	كمية العمل	٢,٦١	٠,٤٩	٢,٦٣	٠,٤٩	٠,١٦	٢,٦٣	٨٧,٧٤	٢
	جودة العمل	٢,٦٨	٠,٤٧	٢,٨٨	٠,٣٣	١,٣٤	٢,٨٦	٩٥,٣٨	١
٧٤	ثانياً : عناصر مرتبطة بسلوك العاملين								
	التعاون مع الزملاء	٢,٥١	٠,٥١	٢,٢٤	٠,٤٣	١,٧٠	٢,٢٧	٧٥,٥٥	٦
	لديه القدرة على تحمل المسؤولية	٢,٦٦	٠,٤٨	٢,٧١	٠,٤٦	٠,٣٢	٢,٧٠	٩٠,١١	١
	لديه القدرة على حسن استخدام الإمكانيات المتوفرة	٢,٣٧	٠,٤٩	٢,٣٩	٠,٤٩	٠,١٦	٢,٣٩	٧٩,٦١	٤
	المواظبة والانتظام في العمل	٢,٤٤	٠,٥٠	٢,٢٩	٠,٤٦	٠,٩٣	٢,٣١	٧٦,٨٤	٥
	لديه القدرة على إدارة وقت العمل	٢,٤٤	٠,٥٠	٢,٤١	٠,٥٠	٠,١٥	٢,٤٢	٨٠,٥٦	٣
	يتميز بالسلوك الشخصي الجيد	٢,٧٣	٠,٤٥	٢,٦٣	٠,٤٩	٠,٦٨	٢,٦٤	٨٨,٠٨	٢
٧٥	ثالثاً: عناصر متصلة بقرارات العاملين								
	يتميز بالمبادرة في العمل	٢,٧١	٠,٤٦	٢,٨٣	٠,٣٨	٠,٨٥	٢,٨٢	٩٣,٩٦	١
	لديه القدرة على الإشراف والتنظيم	٢,٣٧	٠,٤٩	٢,٦٣	٠,٤٩	١,٧٥	٢,٦١	٨٧,٠٥	٢
	يتميز بإمكانية التقدم والتطوير	٢,٣٤	٠,٤٨	٢,٤١	٠,٥٠	٠,٤٨	٢,٤١	٨٠,٢٨	٣

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ١,٩٨

يتضح من نتائج جدول (١٥) أن استجابات معظم فنتي مجتمع البحث عن العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (٠,٠٥) ويدل ذلك على وجود اتفاق بين الفئات علي تحليل الوضع الحالي لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار.

يتضح من جدول (١٥) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات المسؤولين والعاملين حيث يمكن ترتيب العبارات الخاصة بالمرحلة الأساسية لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق ترتيباً تنازلياً وكانت أعلى الاستجابات كالتالي :-

جاءت العبارات رقم (٦٧) إبلاغ كافة الموارد البشرية بمعايير أدائهم بنسبة (٩٤,٧٨%)، العبارة رقم (٦٨) قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناءً على المعلومات المتوفرة عن إنجاز بنسبة (٩٤,٣١%)، العبارة رقم (٦٩) مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة لقياسها بنسبة (٩٣,٦٩%)، العبارة رقم (٦٦) وضوح الأهداف لرفع مستوى أداء العاملين بنسبة (٩٢,٤٨%).

بينما جاءت أقل استجابات كالتالي:-

العبارة رقم (٦٥) تحليل الوظيفة من خلال تحديد سمات وخصائص الوظيفة بنسبة (٨٩,٨٤%)، العبارة رقم (٧٠) مناقشة نتائج عملية التقييم بنسبة (٨٦,٩٢%)

وقد أكدت استجابات آراء فنتي مجتمع البحث بنسبة تراوحت ما بين (٨٦,٩٢ : ٩٤,٧٨) بالاتفاق على أن المراحل الأساسية لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق

وتتفق نتائج البحث مع ما ذكره عبد الرحمن الصباح (٢٠٠٢) أن وضع معايير معينة لمقارنة الأداء الفعلي هو خطوة أساسية في عملية التقييم فالمعيار هو مستوى من الإنجاز ترغب المنشأة في تحقيقه، ولا بد من توفر عنصر الواقعية في المعايير حتى يمكن الاعتماد عليها، والمقصود بالواقعية أن تكون هذه المعايير متلائمة وطبيعية العمل، وألا تكون سهلة التحقيق لأن ذلك سيؤدي إلى تراخي الأفراد والمدراء، كذلك يجب ألا تكون صعبة التحقيق لأن ذلك يمكن أن يؤدي إلى إحباط الأفراد والتأثير على أدائهم، ومن المفيد أن تكون هذه المعايير مفهومة من قبل المنقذين، وهذا يتطلب اشتراكهم في وضعها وقبولهم لها. (٤١ : ١٠٧)

وفي هذا الصدد توضح نتائج دراسة طارق عواد (٢٠٠٥) (٣٥) أن هناك خلل في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقييم، ومن أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديد ما يؤدي إلى الإرتجالية وعدم الموضوعية وعدم وجود جهة عليا تحدد المعايير حسب طبيعة وخصائص كل وظيفة.

وتؤكد نتائج دراسة نائلة النونو (٢٠٠٤) (٨٦) والتي خلصت إلى ضرورة أن يكون النظام المتبع مبني على معايير علمية وموضوعية مستمدة من توصيف الوظائف.

وتوضح نتائج دراسة عماد عدوان (٢٠٠٦) (٥٥) بأن معايير الأداء المستخدمة يجب أن تكون موضوعية وثابتة.

ويري الباحث إلى ضرورة وجود معايير مناسبة لقياس الأداء الحالي والمستقبلي وأن تكون واضحة لأن وضوح المعايير يساعد العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار على إنجاز أعمالهم وأيضاً يساعد المدير في عملية الرقابة

كما يتضح من جدول (١٥) وجود عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات المسؤولين والعاملين في طرق وأساليب مقترحة لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق "الطرق التقليدية" حيث يمكن ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً وكانت أعلى استجابات كالتالي:-

جاءت العبارات رقم (٣/٧١) عوامل متصلة بقدرات العامل: وهي المبادأة والقدرة على الإشراف والتنظيم وإمكانية التقدم بنسبة (٩١,٧٣%)، العبارة رقم (٢/٧١) عوامل متصلة بسلوك الموقف : وهي حب التعاون والسلوك الشخصي ووقت العمل بنسبة (٩٠,٧٨%).

بينما جاءت أقل استجابات كالتالي:-

العبارة رقم (٤/٧١) مدى الاستفادة من التدريب :المقيم الذي أتاحت له فرصة التدريب يقاس مدى الاستفادة من هذه البرامج التدريبية وتطبيقها في العمل بنسبة (٩٠,٣١%)، العبارة رقم (١/٧١) عوامل متصلة بإنتاج الموقف: وهي درجة المعرفة بالعمل وكمية الإنتاج وجودة الإنتاج بنسبة (٨٣,٤٨%).

وقد أكدت استجابات آراء فنتي مجتمع البحث بنسبة تراوحت ما بين (٨٣,٤٨ : ٩١,٧٣) بالإتفاق على أن الطرق والأساليب المقترحة لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق " الطرق التقليدية " تتمثل في عوامل متصلة بقدرات العامل : وهي المبادأة والقدرة على الإشراف والتنظيم وإمكانية التقدم، عوامل متصلة بسلوك الموقف : وهي حب التعاون والسلوك الشخصي ووقت العمل، مدى الاستفادة من التدريب :المقيم الذي أتاحت له فرصة التدريب يقاس مدى الاستفادة من هذه البرامج التدريبية وتطبيقها في العمل، عوامل متصلة بإنتاج الموقف: وهي درجة المعرفة بالعمل وكمية الإنتاج وجودة الإنتاج.

وفي هذا الصدد تؤكد نتائج دراسة عبد الله الغامدي (٢٠٠٠) (٤٦) والتي خلصت في أنه لا توجد أساليب واضحة لتحسين العمل.

كما أكدت على ذلك دراسة عبد المعطي عساف (١٩٩٥) (٤٧) أن تقييم الأداء الوظيفي يعتمد على نموذج واحد لتقييم مختلف الوظائف يعتمد على نموذج واحد لتقييم مختلف الوظائف.

ومن خلال ماسبق يري الباحث بضرورة استخدام طرق حديثة لتقييم أداء العاملين تتبع فيها الحيادية وان تكون نتائجها واضحة وان تكون طريقة التقييم واضحة لجميع العاملين.

ويتضح أيضاً وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات المسؤولين والعاملين في طرق وأساليب مقترحة لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق "الطرق الحديثة" في العبارات التالية:-

جاءت العبارة رقم (٢/٧٢) طريقة توزيع النقاط: المقيم يقوم بتوزيع عدد محدد من النقاط على مجموعة من الأفراد العاملين تحت رئاسته بنسبة (٩٥,٢٧%)، العبارة رقم (٥ / ٧٢) أداة القياس المختلط: إعداد قائمة مقسمة إلى أداء جيد ومتوسط ودرى من بنود القائمة بنسبة (٧٩٨,٤٦%).

ويتضح أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات المسؤولين والعاملين في طرق وأساليب مقترحة لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق "الطرق الحديثة" حيث يمكن ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً وكانت أعلى استجابات كالتالي:-

جاءت العبارات رقم (٤/٧٢) مقياس الرتب البياني : وهى وجود جميع الحقائق والبيانات المتعلقة بالفرد باستمارة واحدة بنسبة (٩٢,٦١%)، العبارة رقم (٨/٧٢) المقياس السلوكي المتدرج: وتقوم بمواكبة سلوك المرؤوسين ومحاولة تدريجه في شكل يساهم في تقييم أداء الفرد بنسبة (٨٨,٤١%)، العبارة رقم (٧/٧٢) طريقة الأحداث الحرجة : وتعتمد على إمام المدير بالأحداث غير العادية لسلوك مرؤوسيه الخاص بعملهم (٨٧,٦٠%)، العبارة رقم (١/٧٢) طريقة التوزيع الإجمالي : تأخذ الطريقة شكل الترتيب والمقارنة عند التطبيق بنسبة (٨٥,٣٠%).

بينما جاءت أقل استجابات كالتالي:-

العبارة رقم (٦/٧٢) قائمة الأوزان المرجحة: وهى اختيار الكلمات أو الجمل التي تصف وتثبت أداء الموظف وخصائصه بنسبة (٨٤,٢٩%)، العبارة رقم (٩/٧٢) مقياس الملاحظة السلوكية : ويعتمد على استخدام الأبعاد والمتغيرات لتقف بدقة على السلوك والتصرف الذي يؤدي لفعالية أو عدم فاعلية الأداء بنسبة (٨٤,٢٢%)، العبارة رقم (٣/٧٢) طريقة المقارنات الزوجية : وهى مقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين في الإدارة أو القسم الذين يتم تقسيم أدائهم كمجموعة عمل متكاملة بنسبة (٨٣,١٣%).

وقد أكدت استجابات آراء فنتي مجتمع البحث بنسبة تراوحت ما بين (٨٥,٣٠ : ٩٢,٦١) بالاتفاق على أن الطرق والأساليب المقترحة لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق "الطرق الحديثة" مقياس الرتب البياني: وهى وجود جميع الحقائق والبيانات المتعلقة بالفرد باستمارة واحدة، المقياس السلوكي المتدرج: وتقوم بمواكبة سلوك المرؤوسين ومحاولة تدريجه في شكل يساهم في تقييم أداء الفرد، طريقة الأحداث الحرجة : وتعتمد على إمام المدير بالأحداث غير العادية لسلوك مرؤوسيه الخاص بعملهم، طريقة التوزيع الإجمالي : تأخذ الطريقة شكل الترتيب والمقارنة عند التطبيق.

وفي هذا الصدد يذكر روبرت ليدوف (١٩٩٩) (١٠٥) أن الطرق التقليدية تركز على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي.

ويذكر ميوهونسكي Muchinsky, P. M (٢٠١٢) هي اختيار الطريقة المناسبة التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظف. ويُعد تقييم الأداء جزءاً من التطوير الوظيفي. (٩٨ : ١٠١)

ويتفق كلا من علي محمد عبد الوهاب (٢٠٠٠)، أحمد ماهر وراوية حسن (٢٠٠١)، حسن الشافعي (٢٠٠٣)، محمد الصيرفي (٢٠٠٧) أن هناك طرق تقليدية وطرق حديثة وطرق تم اكتشافها حيث أنه لا بد من أن تتوفر الطرق الحديثة المكتشفة حتى توفر عامل الأمان لكل عامل بالمؤسسة.

(٥٤ : ٣١٤) (٧ : ٢٩٧) (١٨ : ٢٠) (٦٨ : ٤٩٠)

كما يتضح من جدول (١٥) وجود عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات المسؤولين والعاملين في طرق وأساليب مقترحة لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق "عناصر نموذج تقييم الأداء" عناصر مرتبطة بأداء العاملين " حيث يمكن ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً وكانت أعلى استجابات كالتالي :-

جاءت العبارات رقم (٢/٧٣) جودة العمل بنسبة (٩٥,٣٨%)، العبارة رقم (١/٧٣) كمية العمل بنسبة (٨٧,٧٤%).

وفي هذا الصدد يذكر صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠٧) أن هناك عوامل متصلة بإنتاج العامل في المؤسسة وهي كمية الإنتاج حيث يقيم هذا العنصر مدي تغطية العامل لمسئوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة، وجودة العمل حيث يقيم هذا العنصر مدي إتقان العامل لعمله ومدي استغلاله للإمكانات المتاحة بطريقة تساعده علي تحقيق أهداف المؤسسة.

(٣٣ : ٣٧٥)

ويتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات المسؤولين والعاملين في عناصر نموذج تقييم الأداء "عناصر نموذج تقييم الأداء" عناصر مرتبطة بسلوك العاملين " حيث يمكن ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً وكانت أعلى استجابات كالتالي:-

جاءت العبارات رقم (٢/٧٤) لديه القدرة على تحمل المسؤولية بنسبة (٩٠,١١%)، العبارة رقم (٦/٧٤) يتميز بالسلوك الشخصي الجيد بنسبة (٨٨,٠٨%)، العبارة رقم (٥/٧٤) لديه القدرة على إدارة وقت العمل بنسبة (٨٠,٥٦%)، العبارة رقم (٣/٧٤) لديه القدرة على حسن استخدام الإمكانيات المتوفرة بنسبة (٧٩,٦١%).

بينما جاءت أقل استجابات كالتالي:-

العبارة رقم (٤/٧٤) المواظبة والانتظام في العمل بنسبة (٧٦,٨٤%)، العبارة رقم (١/٧٤) التعاون مع الزملاء بنسبة (٧٥,٥٥%).

وفي هذا الصدد يذكر صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠٧) أن السلوك يقصد به الصفات الخلقية داخل العمل التي يتمتع بها العامل، أن يكون قادراً علي الحفاظ علي مواعيد العمل بالمؤسسة.

(٣٣ : ٣٧٦)

ويتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات المسؤولين والعاملين في طرق وأساليب مقترحة لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق " عناصر نموذج تقييم الأداء " عناصر متصلة بقدرات العاملين " حيث يمكن ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً وكانت أعلى استجابات كالتالي:-

جاءت العبارات رقم (١/٧٥) يتميز بالمبادأة في العمل بنسبة (٩٣,٩٦%)، العبارة رقم (٢/٧٥) لديه القدرة على الإشراف والتنظيم بنسبة (٨١,٠٥%)، العبارة رقم (٣/٧٥) يتميز بإمكانية التقدم والتطوير بنسبة (٨٠,٢٨%).

وفي هذا الصدد يذكر جوهن وبيتن John & Betty H. & R (٢٠٠٥) بأنه يجب أن تتمتع العناصر القائمة بعملية التقييم بمستوي عال من التأهيل العلمي والعملية بشكل يستطيع من خلاله العنصر المكلف بالتقييم تفهم طبيعة عمل ونشاط المنشأة موضوع التقييم، وأن يعتمد نموذج التقييم علي معايير تشمل كافة العمليات التي تمثل أوجه النشاط في المؤسسة، وأن يتمتع نموذج التقييم بالكفاءة العالية والقدرة علي تحسين مستوي الأداء ورفع كفاءة المنشأة وتحقيق أهدافها المنشودة.

(٩٦ : ٣٨)

المحور الرابع : اختيار القائمين على عملية تقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق

جدول (١٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم "ت" لعبارات المحور الرابع والخاص بشروط اختيار القائمين على عملية تقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق

(ن = ١١٨)

م	العبارات	المسؤولين		العاملين		"ت"	المتوسط	% للمتوسط	الترتيب
		ع	م	ع	م				
٧٦	البعد الأول : إرشادات للقائم بالتقييم لزيادة فعالية وكفاءة التقييم								
١/٧٦	القدرة علي التخطيط والتحضير المسبق للتقييم بوقت كافي	٢,٦٥	٠,٤٢	٢,٣٤	٠,٤٨	٢,٣١*	٢,٣٧	٧٨,٩٢	٣
٢/٧٦	مراعاة الصراحة والأمانة والصدق	٢,٤٤	٠,٥٠	٢,٤٦	٠,٥٠	٠,١٥	٢,٤٦	٨٢,٠٥	٢
٣/٧٦	الاتفاق على وضع خطة عمل لتلافي الأخطاء وتحسين مستوى الأداء	٢,٦٨	٠,٤٧	٢,٢٨	٠,٤٦	٢,٧٢*	٢,٣١	٧٧,١٤	٥
٤/٧٦	إتاحة الفرصة للعامل أن يعبر عن رأيه بحرية وصراحة	٢,٣٧	٠,٤٩	٢,٥٤	٠,٥٠	١,١١	٢,٥٢	٨٤,٠٧	١
٥/٧٦	الحيادية والعدل في إجراء عملية التقييم	٢,٣٤	٠,٤٨	٢,٣٤	٠,٥٠	٠,٠١	٢,٣٤	٧٨,٠٠	٤
٧٧	البعد الثاني : الشروط الواجب توافرها في القائم بعملية التقييم								
١/٧٧	الإلمام الكامل للوظائف التي يتم تقييمها	٢,٦٣	٠,٤٩	٢,٨٣	٠,٣٨	١,٢٩	٢,٨١	٩٣,٧٦	١
٢/٧٧	الإلمام بالواجبات والمسئوليات المطلوب تحقيقها في كل وظيفة وبمعايير التقييم التي يتم تحديدها لقياس أداء الفرد الذي يؤدي هذه الواجبات والمسئوليات	٢,٢٠	٠,٤٠	٢,٤٩	٠,٥١	٢,٢٦*	٢,٤٦	٨٢,١٠	٤
٣/٧٧	أن تتوافر فيهم درجة عالية من الخبرة والمعرفة في إتقان عملية التقييم لتجنب بعض الأخطاء عند المقيمين أنفسهم وليس بسبب عناصر التقييم	٢,٣٩	٠,٤٩	٢,٠٨	٠,٥٠	١,٩٩*	٢,١١	٧٠,٢١	٥
٤/٧٧	دقة عملية التقييم لتجنب الأخطاء عند المقيمين أنفسهم وليس بسبب عناصر التقييم	٢,٦١	٠,٤٩	٢,٥٦	٠,٥٠	٠,٣١	٢,٥٧	٨٥,٥٠	٢
٥/٧٧	إتباع العدالة في التقييم وتفادي التحيز أو الإهمال	٢,٤١	٠,٥٠	٢,٥١	٠,٥١	٠,٦٢	٢,٥٠	٨٣,٤٦	٣
٧٨	البعد الثالث : القائمين بعملية التقييم								
١/٧٨	الرئيس المباشر	٢,٤٩	٠,٥١	٢,٦٨	٠,٤٧	١,٢٣	٢,٦٧	٨٨,٨٨	٣
٢/٧٨	تشكيل لجنة خاصة يعرض عليها تقرير الرئيس	٢,٦٨	٠,٤٧	٢,٢٧	٠,٤٥	٢,٧٩*	٢,٣٠	٧٦,٨٣	٤
٣/٧٨	التقييم من خلال الزملاء	٢,٦١	٠,٤٧	٢,١٩	٠,٥١	٢,٨١*	٢,٢٣	٧٤,١٨	٦
٤/٧٨	التقييم من خلال المرؤوسين	٢,٦٨	٠,٤٧	٢,٦٦	٠,٤٨	٠,١٦	٢,٦٦	٨٨,٦٩	٤
٥/٧٨	تقييم الفرد لذاته	٢,٤٤	٠,٥٠	٢,١٩	٠,٥٠	١,٥٧	٢,٢١	٧٣,٧٠	٧
٦/٧٨	التقييم من خلال متخصصين من خارج المنظمة	٢,٣٧	٠,٤٩	٢,٧٣	٠,٤٥	٢,٤٠*	٢,٧٠	٩٠,٠٣	٢
٧/٧٨	التقييم المشترك	٢,٤٦	٠,٥٠	٢,٢٤	٠,٤٩	١,٤١	٢,٢٦	٧٥,٣٠	٥
٨/٧٨	التقييم من خلال العملاء	٢,٥٤	٠,٥٠	٢,٧٦	٠,٤٣	١,٤٠	٢,٧٤	٩١,٢٥	١

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ١,٩٨

يتضح من نتائج جدول (١٦) أن استجابات معظم فنتي مجتمع البحث عن العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (٠,٠٥) ويبدل ذلك على وجود اتفاق بين الفئات على تحليل الوضع الحالي لتقييم أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار.

يتضح من جدول (١٦) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات المسؤولين والعاملين حيث يمكن ترتيب العبارات الخاصة إرشادات للقائم بالتقييم لزيادة فعالية وكفاءة التقييم بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق.

حيث جاءت العبارة رقم (١/٧٦) القدرة على التخطيط والتحضير المسبق للتقييم بوقت كافي بنسبة (٧٨,٩٢%)، (٣ / ٧٦) الاتفاق على وضع خطة عمل لتلافي الأخطاء وتحسين مستوى الأداء بنسبة (٧٧,١٤%).

ويتضح أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات المسؤولين والعاملين في إرشادات للقائم بالتقييم لزيادة فعالية وكفاءة التقييم بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق في العبارات التالية:-

جاءت العبارات رقم (٤/٧٦) إتاحة الفرصة للعامل أن يعبر عن رأيه بحرية وصراحة بنسبة (٨٤,٠٧%)، (٢/ ٧٦) مراعاة الصراحة والأمانة والصدق بنسبة (٨٢,٠٥%)، العبارة رقم (٥/٧٦) الحيادية والعدل في إجراء عملية التقييم بنسبة (٧٨,٠٠%).

وقد أكدت استجابات فنتي مجتمع البحث بنسبة تراوحت ما بين (٧٨,٠٠% : ٨٤,٠٧%) بالاتفاق على أن إرشادات للقائم بالتقييم لزيادة فعالية وكفاءة التقييم بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق تتمثل في إتاحة الفرصة للعامل أن يعبر عن رأيه بحرية وصراحة، مراعاة الصراحة والأمانة والصدق، الحيادية والعدل في إجراء عملية التقييم.

حيث تؤكد نتائج دراسة صوفيا فؤاد حبشي (٢٠١١) (٣٤) لي ضرورة وضع نظام للتقييم يوضح الخطوات التي يسير عليها بالنسبة لإختيار طريقة المقياس، كذلك تحديد دورية التقييم وأيضا تحديد المعايير ويليها معرفة سلوكه وحجم المنظمة ومساوي أداء الموظف.

ويشير في هذا الصدد كمال الدين درويش، سهير المهندس (١٩٩٧) على أن خطوات تقييم الأداء هي تحديد مسؤوليات وأهداف الوظيفة، يتم ذلك من خلال تحديد المعايير أو أسس المسائلة عن العمل للفرد " أي إيجاد إطار عمل مشترك من أجل التقييم لتحديد مدي الجودة التي تم بها العمل بعد ذلك، والتقييم المستمر ويشمل علي " وضع الأهداف وأسس المسائلة عن العمل، تسجيل الأداء بالمستندات وتصحيح الأداء غير المقبول، مكافأة الأداء المتميز والمستمر. (٦٠ : ٢٩٨)

كما تضح وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات المسؤولين والعاملين حيث يمكن ترتيب العبارات الخاصة بالشروط الواجب توافرها في القائم بعملية التقييم بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق.

حيث جاءت العبارة رقم (٢/٧٧) الإلمام بالواجبات والمسؤوليات المطلوب تحقيقها في كل وظيفة وبعناصر التقييم التي يتم تحديدها لقياس أداء الفرد الذي يؤدي هذه الواجبات والمسؤوليات بنسبة (٨٢,١٠%)، (٣ / ٧٧) أن تتوافر فيهم درجة عالية من الخبرة والمعرفة في إتقان عملية التقييم لتجنب بعض الأخطاء عند المقيمين أنفسهم وليس بسبب عناصر التقييم بنسبة (٧٠,٢١%).

ويتضح أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات المسؤولين والعاملين في الشروط الواجب توافرها في القائم بعملية التقييم بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق في العبارات التالية:-

جاءت العبارات رقم ( ١/٧٧ ) الإلمام الكامل للوظائف التي يتم تقييمها بنسبة (٩٣,٧٦%)، (٤/ ٧٧) عملية التقييم لتجنب بعض الأخطاء عند المقيمين أنفسهم وليس بسبب عناصر التقييم بنسبة (٨٥,٥٠%)، العبارة رقم (٥ / ٧٧) إتباع العدالة في التقييم وتفادي التحيز أو الإهمال بنسبة (٨٣,٤٦%).

وقد أكدت استجابات فنتي مجتمع البحث بنسبة تراوحت ما بين (٨٣,٤٦% : ٩٣,٧٦%) بالاتفاق على أن الشروط الواجب توافرها في القائم بعملية التقييم بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق تتمثل في

الإمام الكامل للوظائف التي يتم تقييمها، عملية التقييم لتجنب بعض الأخطاء عند المقيمين انفسهم وليس بسبب عناصر التقييم، إتباع العدالة في التقييم وتفادي التحيز أو الإهمال.

وفي هذا الصدد تؤكد نتائج دراسة صوفيا فؤاد حبشي (٢٠١١) (٣٤) على ضرورة إتباع شروط في وضع نظام التقييم لما لها من أهمية في عملية تقييم الأداء ويرجع ذلك الي المنظمة في اختيار الافراد الصالحين.

وقد اتفق كل من يوسف محمد قبلان (١٩٩٨)، أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٠)، أمال فاروق (٢٠٠٤) علي أن الشروط التي يجب توافرها في المقيمين هي أن يكون لديهم الإمام الكامل بالوظائف التي يتم تقييمها من حيث الواجبات والمسئوليات المطلوب تحقيقها من كل وظيفة وبمعايير التقييم التي تم تحديدها لقياس أداء الفرد الذي يؤدي هذه الواجبات والمسئوليات، أن تتوافر فيهم درجة عالية من الخبرة والمعرفة في إتقان عملية التقييم، كما أن عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم عناصر العملية الإدارية حيث أن الهدف الأساسي من تقييم الأداء في أي ناحية من نواحي النشاط هو التأكد من نتائج العمل للأهداف المحددة. (٢٣:٩١) (٤: ٣١٤) (٤٣: ١١)

ومن خلال ماسبق يري الباحث بضرورة إختيار القائمين بعملية التقييم وفقا لأسس ومعايير مبنية علي أسس علمية سليمة.

كما نضح وجود فروق دالة إحصائيا بين استجابات المسؤولين والعاملين حيث يمكن ترتيب العبارات الخاصة بالقائمين بعملية التقييم بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق.

حيث جاءت العبارة رقم (٢/٧٨) تشكيل لجنة خاصة يعرض عليها تقرير الرئيس بنسبة (٧٦,٨٣%)، العبارة رقم (٣/٧٨) التقييم من خلال الزملاء بنسبة (٧٤,١٨%)، العبارة رقم (٦/٧٨) التقييم من خلال متخصصين من خارج المنظمة بنسبة (٩٠,٠٣%).

ويتضح أيضا عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين استجابات المسؤولين والعاملين في القائمين بعملية التقييم بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق في العبارات التالية :-

جاءت العبارات رقم (٨/٧٨) التقييم من خلال العملاء بنسبة (٩١,٢٥%)، العبارة رقم (١/٧٨) الرئيس المباشر بنسبة (٨٨,٨٨%)، العبارة رقم (٤/٧٨) التقييم من خلال المرؤوسين بنسبة (٨٨,٦٩%)، العبارة رقم (٧/٧٨) التقييم المشترك بنسبة (٧٥,٣٠%)، العبارة رقم (٥/٧٨) تقييم الفرد لذاته بنسبة (٧٣,٧٠%)

وقد أكدت استجابات فنتي مجتمع البحث بنسبة تراوحت ما بين (٧٣,٧٠% : ٨/٧٨%) بالإتفاق علي أن القائمين بعملية التقييم بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق تتمثل في التقييم من خلال العملاء، الرئيس المباشر، التقييم من خلال المرؤوسين، التقييم المشترك، تقييم الفرد لذاته.

وفي هذا الصدد يذكر محمد عز الدين الفخفاخ (٢٠٠٠) أن قيام الرئيس بتقييم مرؤوسيه وهي الطريقة الأكثر شيوعا وهي التي تتمشي مع مبادئ الإدارة علي الأخص مبدأ وحدة الأمر، وقيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء فإنها قد تفيد في تلك المنظمات أو المواقف الحرجة وذات الحساسية العالية، وقيام الزملاء بتقييم بعضهم البعض وهي نادرة الإستخدام ويمكن الإستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدي قادة ومديري المستقبل، وأيضا وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس علي حدة وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء علي قرب من كل مرؤوس ولديهم المعلومات الكافية للتقييم وهو أمر ليس متوافر بشكل دائم. (٦٩: ٥٥)

وفي هذا الصدد يذكر محمد صالح فالح (٢٠٠٤) علي ضرورة الاهتمام بتطوير انواع التقييم ما بين الفرد وذاته ووالمرؤوسين ومن خلال الزميل.

وتؤكد سهيلة محمد عباس (١٩٩٩) أن عملية التقييم تتم لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعمل وما هو مستوي الاداء وفقا للمعايير من خلال مرؤوسيه أو زملاؤه. (٢٩: ٢٤٤)

وتتفق كلا من راوية حسن، محمد سعيد سلطان (٢٠١١) بأن أيا كان القائمون بتقييم العاملين فإن تقييم الأداء سياسة مهمة من سياسات الأفراد تقوم الإدارة بتخطيطها والإعداد لها والإشراف علي تنفيذها ومراقبة نتائجها في نهاية الأمر. (٢٤: ٢٤١)

وفي هذا الصدد يري الباحث بضرورة الإرتقاء بالمهن الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار عن طريق تدريب المقيمين علي الطرق الحديثة وكذلك التعرف علي كيفية عملية التقييم وفقا للمعايير العلمية السليمة.