

五五五

- □□□□ □ تقويم □□□□ □

- الشروط التي يجب توافرها في معايير تقييم الأداء

- أهمية وضع معايير لتقييم الأداء في المؤسسات الرياضية

- طرق تقييم الأداء

- □□□ □□□ □□□ □□□ □□□ □□□

- الأداء الوظيفي

- العوامل المؤثرة فى الأداء الوظيفى

- محددات الأداء الوظيفي

- قياس الأداء الوظيفي

- ماهية قياس الأداء الوظيفي

- الشروط الواجب توافرها في برنامج تقييم أو قياس الأداء الوظيفي

- مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار

- المستويات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار

ثانياً :-

□ □ □ : - الدراسات العربية

ثانيا : - الدراسات الأجنبية

١.١ مفهوم الرقابة

الرقابة هي عملية مراقبة الأداء وتقييمه وتحسينه.

الرقابة - : هي عملية

الرقابة - : هي عملية

يعتبر تقييم الأداء البشرية من الأساسيات التي يتوقف عليها نجاح أو فشل المنظمة حيث يعتبر أحد الوظائف الرئيسية للمدير يجب أن يهتم بها المدير. الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، والهدف منه هو تحقيق أقصى استفادة من العاملين واستقرارهم وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق أهدافها.

ويذكر ماندي روبرت Mondy Robert R (١٩٩٣) أن تقييم الأداء هو عملية تقييم الأداء وتقييم المهام التي يقوم بها الموظف. وهي عملية بين مستوى الأداء الحقيقي والأفضل، ويتم بموجبه تقييم الموظف بشكل دوري عن طريق الرئيس أو المدير المباشر لهم.

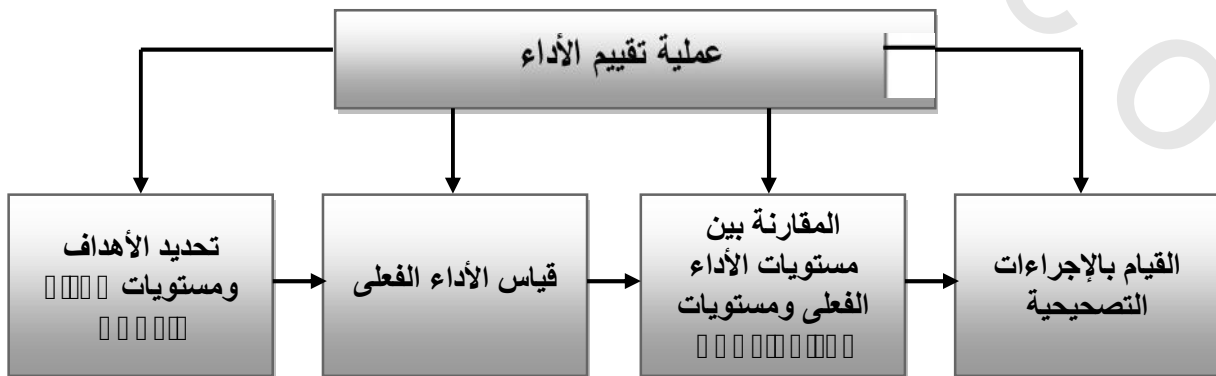
ويذكر صلاح الدين عبد الباقي (١٩٩٣) أن تقييم الأداء هو دراسة وتحليل الأداء للعاملين لعملهم [ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم] من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم ونجاحهم في أعمالهم الحالية، وأيضاً من أجل تحديد إمكانيات النمو وتطوير الأداء وتحملهم لمسؤوليات ترقية لوظيفة أعلى.

ويري خالد عبد الرحيم الهيتي (١٩٩٣) أن عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالها المدير على مستوى أداء العاملين وتطوير أدائه. وأدائه من خلال تقييم الأداء وتقييم الأداء بشكل دوري يمكن الفرد من تطوير نفسه وتحسين أدائه.

عملية تقييم الأداء للعاملين، هي عملية تقييم الأداء وتقييم المهام التي يقوم بها الموظف. التسميات التي تستخدم في التقييم، فإنها تكون وسيلة لقياس الأداء من أجل تحسين الأداء وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق أهدافها. وأيضاً من أجل تحديد إمكانيات النمو وتطوير الأداء وتحملهم لمسؤوليات ترقية لوظيفة أعلى.

ويشير عبد السلام أبو قحف (١٩٩٣) إلى أن الرقابة ترتبط بتقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً فتقييم الأداء يعتبر جزءاً من الرقابة وإذا كانت الرقابة تتطوّر على عملية قياس الأداء وتصحيحه فإن تقييمه هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد والمنظمة أو أي جزء من أجزائها وشكلها (١) يوضح دور تقييم الأداء في عملية الرقابة.

تقييم الأداء في عملية الرقابة



(١ : ١١)

(١ : ١١)

ويؤكد تيفين جوزيف Tiffin Joesph (١٩٩٩) بأن عملية تقييم الأداء ما هي إلا طريقة دورية يسجل بها المشرف حكمه على أداء الفرد لعمله. (١٩٩٩ : ١١١)

يعرف فايز (١٩٩٩) تقييم الأداء أنها العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم ومستوياتهم المهنية. (١٩٩٩ : ١١١)

ويري (١٩٩٩) عملية تقييم الأداء تعنى قياس مدى توافر الصفات اللازمة لحسن أداء وظيفة ما في شغلها. (١٩٩٩ : ١١١)

ويعرف توفيق عبد المحسن (١٩٩٩) بأنه التقييم هو عملية يتم فيها يتعلق بأدائه في عمله وقدراته المستقبلية على النهوض بالوظائف التي هي عليه. (١٩٩٩ : ١١١)

ويعرف زهير ثابت (٢٠٠٠) بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم لأهدافهم، من حيث تقدمهم وقدرتهم وقدرتهم على الترقية وزيادة الأجور. (٢٠٠٠ : ١١١)

ويري حسن أحمد الشافعي (٢٠٠٠) أن تقييم الأداء وظيفة إدارية مستمرة تصاحب الأداء الفعلي في تقدمه وتتابع النتائج أولا بأول ولا تنتظر حتى ينتهي الأداء فعلا لبدء التقييم وعليه يمكن التفرقة بين نوعين من التقييم:-

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

٢- التقييم بعد انتهاء التنفيذ وفي هذه الحالة لا يمكن منع الانحراف إذ يكون الانحراف عن الهدف قد وقع فعلا وتصبح أهمية التقييم فحصره من توجيه النظر إلى احتمالات المستقبل وأخذ الحيطة لمنع حدوث ذلك الانحراف مرة أخرى وهذا ما نسميه بالتقييم العلاجي. (١٩٩٩ : ١١١)

ويري الباحث أن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من قبل الإدارة البشرية بمنشآت الشباب لقياس تقييمهم في العمل وذلك عن طريق استخدام أساليب مختلفة لهذا الغرض من أجل تحديد مستوى كفاءتهم ومعرفة، فنقيّمهم يساعد في تحديد احتياجات التدريب للموظفين. (١٩٩٩ : ١١١)

أهداف تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم عناصر العملية الإدارية حيث أن الهدف الأساسي من تقييم الاداء في أي ناحية من نواحي النشاط هو التأكد من نتائج العمل للأهداف المحددة، وعلى هذا الأساس نجد أن تنظيم لحظة تقييم الأداء ينطوي على العناصر الآتية كما ذكرها يوسف قبلان (١٩٩٩) للتقييم أهدافه الرئيسية 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 التي تواجه كل عملية أثناء التنفيذ للقيام بإجراء تصحيح المسار. (١٩٩٩ : ١١١)

١- إختيار الأفراد الصالحين للترقية. (١٩٩٩) أهداف أخرى لعملية التقييم هي :-

٢- إختيار الأفراد الصالحين للترقية.

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 مرؤوسيهـم 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 تلافيها في المناهج والبرامج التدريبية المنوى 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 يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدّها 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 التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعاً 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 مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.

$$(240 : 79) (123 : 89) (374 : 06)$$

وبضيف خالد عبد الرحيم الهيتي () تقييم العاملين يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية. حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهـم في العمل المرؤوسين بفعالية، ويمكن إظهار أهمية العمل الأهمية في استخدام تقييم في : -

- تحديد صلاحية الموظف الجديد : حيث أنها تبين درجة الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بوظيفته.

- **الاختيار والتعيين : تفيد تحسين الاختيار والتعيين يحقق وضع الشخص**

[illegible]

- تحديد الاحتياجات التدريبية : نتيجة التقييم تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من

- تفرضا عليه في وظيفته العادية، وبو هذا الأسلوب المتميزين مستواهم

- المعايير : عملية للمعايير التي يجب أن تكون بها مهمات تغيرت حيث يجب أن يتغير المعيار نفسه تغيرت المعايير.

- المعايير : حيث يحدد العقد العملية الرقابية التي يجب أن يتبعها إهما في العمل على تحقيق الأهداف المحددة.

١٠- **الموثوقية:** يتعلق [] بالمقياس وليس بالأداء [] أداء [] يتغير [] يخضع [] .

١٠- **يكون** : سهولة المقياس ووضوح القياس **أبى الوقت** — **الجهد** تستغرقه عملية القياس.
(:) (:)

ويؤكد ذلك نتائج دراسة كلا من دكتور الهادي محمد حسين الكريم (٢٠١٤) والتي أكدت على ضرورة وجود شروط ومعايير لتقييم أداء العاملين حيث أن عملية التقييم تساهم في دعم شروط تعيين العمداء ومعاونهم عمليات التعيين من قبل الجهات العليا في هذه المناصب.

ويري الباحث أن استخدام المؤسسات الرياضية لمعايير تقييم الاداء يجب أن تكون موضوعة بناء علي أسس وشرط معنة تخضع لعمليات التقييم.

معايير تقييم عمالين في المؤسسات الرياضية:-

يذكر كل من حنان عبد اللطيف وتركيان عبد اللطيف () أنه من رسالة المنظمة وأهدافها غاياتها يتم وضع معايير للأداء لاستخدامها في قياس الأداء والمعايير Standard هي المستوى المحدد من قبل إدارة كنهـ نموذج لتقييم الأداء وتستخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي ويمكن التعبير عنها بالأهداف الاستراتيجية المطلوبة لتحقيقها خلا مدة زمنية معينة. المعايير الأداء على الأهداف الإستراتيجية و عن مدى تحقيقها بالشكل المطلوب ولا بد أن تحتوي المعايير على حدود للإسماح بحيث تقبل الأهداف المطلوبة هذه الحدود.

$$(\square\square\square : \square\square)$$

أهمية وضع معايير لتقييم □□□□ للعاملين في المؤسسات الرياضية :-

يتفق كل من باندي و I.M, Pandy (١٩٩٣) وكـاثرين و ديفيد
Kathryn. M. Bartol, & David C. Martin (٢٠٠٠) على أن أهمية وضع معايير للأداء تسهم في:

- تزويد المستويات الإدارية بالبيانات والخطط وقياس وتخطيط الأداء بشكلها بنشاطها.

١٠- أعضاء المجلس

١٠- تحديد المدى ☐ يتحقق ☐ سوء وليات الادارية.

٤- تسـ [المستويات الإدارية] :
 - يقضي تحليلها أسبابها
 - الإجراءات التصحيحية .

١٠- قياس كفاءة العاملين بالمؤسسة. (٠٠٠ : ٠٠) (٠٠٠ : ٠٠٠)

ويري الباحث أن استخدام المؤسسات الرياضية المختلفة معايير لتقييم أداء العاملين بها يحتم وجود مبادئ تراعي عند التقييم لضمان نجاحه وهو ما ذكره أحمد ماهر (٢٠٠٠) أن هناك مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها لاستخدام معايير تقييم الأداء وهي :-

١٠- يجب أن تكون المقاييس كبيرة نسبياً للمعايير التقنية التي يجب أن تكون معياراً عادلاً، وأن يرجع إلى العاملين يقومون بالأنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة للمعايير.

١٠- يجب أن تكون المعايير موضوعية وشفافة وصالحة للمقارنة. المعايير موضوعية هي معايير قابلة للمقارنة. وأقلها موضوعية هي معايير قابلة للمقارنة الشخصية.

٥- يجب أن تكون المعايير موضوعية و تحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب العمل الوظيفية التي تساعد في الوظيفية بأهم المعايير.

٥- يجب أن تكون المعايير المتبعة في إعداد التقارير المالية متوافقة مع المبادئ الدولية المحاسبية وتأثيرها وعلاقتها بالبيانات المالية.

ويؤكد نتائج شهاب () () أن فعالية نظام تقييم أداء العاملين اعتمد علي وجود خصائص ومعايير للنظام وللقائمين بوضع النظام موضوعية وجدية المقيمين التحيز في تقييم أداء العاملين.

□ □ □ □ **تقديم** □ □ □

يتفق كل من المصنفين () على رواية حسن ومحمد سعيد سلطان ()، صلاح الدين عبد الباقي () مهدي () يلف () سعيد () () إبراهيم عبد المقصود وحسن الشافعي () مشيد سعيد () زهير () () بأن هناك العديد من طرق تقييم الأداء التي يمكن حصرها في الطرق التالية :-

□□□ : - الطرق التقليدية

٥ - 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 مرؤوسيه، وأمام كل صفة من هذه الصفات خط أو ميزان يبدأ بالصفـر وينتهي بعشرة أو عشرين درجة كنهاية كبري، ويضع المشرف علامة علي الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة.

□ - طريقة الترتيب

تقضي هذه الطريقة أن يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلي الأسوأ طبقاً للمستوي العام لأدائهم وقيمة هذا المستوى في بلوغ أهداف المنظمة.

١٠ - 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 □□□ في هذه المجموعة ووفقا لذلك يتم عمل ثنائيات أو زوجيات من المقارنة يتحدد من خلالها أي الأفراد أفضل على مستوى القسم.

١ - طريقة القوائم

يستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على 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

١- طريقة التوزيع الإجباري

تعتمد هذه الطريقة علي ضرورة توزيع تقييم أداء الرئيس للمجموعة بحيث تخصص ١ % من أفراد المجموعة عند الحد الأقصى للمقياس ٥ % ٤ % ٣ % ٢ % ١ % في المنطقة المتوسطة نفسها ٠ % عند الحد الأدنى للمقياس.

□ - طريقة الاختيار الإجباري

١- طريقة الأحداث الحرجة

١٠ - طريقة التقرير الحر المكتوب

□ - الادارة بالأهداف

(000 :00)(000 :00)(000 :00)(000 :00)(000 -000 :00)(00 -00 :00)
(00 :00)(00 :00)(000 :00)(00 :0)

أكد نتيجة دراسة كاردى (cardy) () () 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 بالقلق من عملية التقييم.

[illegible]

يذكر زهير (٢٠٠٠) أنه يتوقف على عملية تقييم كبرى التي تعتمدها المؤسسة تنفيذ عملية التقييم. هذه العملية تحقق كفاءة التقييم يجب أن فيها أهمها :-

- الطريقة التي يتم من خلالها تقييم أهداف القيمة.
- الطريقة التي يتم من خلالها إرشادية العمل بعملية تقييم.

العوامل المؤثرة فى الأداء الوظيفى :

يشير عادل حسن () إلى جودة مساهمة العنصر البشرى وقوف فى الإنتاج (أداء الأفراد فى وظائفهم) على كل من عاملى المقدرة و (المعنوية - 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. (:)

وفى هذا الصدد يذكر "Drummond" (١٩٩١) 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:-

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

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

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

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

- العوامل الموقفية.

- القدرات والمهارات.

- دور المدركات والدافعية.

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

- العوامل الموقفية :

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

- 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 بل القصير، ولكن فى الأجل الطويل يمكن إجراء التغيير والتعديل فى المهارات والقدرات من خلال التدريب وقيام الفرد من تلقاء نفسه بالتنمية الذاتية.

- 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 :

- أن يكون برنامج تقييم الأداء للأفراد موضع اهتمام الإدارة العليا بالمنظمة وأن تكون مقتنعة بفائدته حتى تسهم فيه ماديا وأديبا وأن يفهمه العاملون بالمنظمة.
- أن يفهمه الرؤساء المباشرون والمشفرون ويفتتحنون به حيث أنهم هم الذين يضعون التقارير الدورية عن العمال فإذا لم يراعوا الدقة في أعمالهم فسيكون مصير البرنامج الفشل.
- أن توضع تعليمات واضحة ومتصلة ومفهومة ودقيقة لكافة مستويات الأفراد بالتنظيم.
- أن تكون هناك معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين مثل وضع معدلات الفرد العادي.
- أن يتدرب المشرفون على كيفية تقارير الكفاية وكيفية الحكم على الافراد 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 الافراد.
- 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. (٥٥: ٥٥)

مديرية الشباب والرياضة : -

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 ارض الواقع مقترنة بنظام التطوير والبناء مع الترابط والتنسيق لخلق جيل قادر على تحمل المسؤولية، والمديرية مؤلفة من كادر بحدود (٥٥) 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 : -

- الرقي بالشباب بالشكل النهائي لتصب جميعها في إستثمار طاقات الشباب
- ممارسة مختلف الأنشطة العلمية والفنية والثقافية
- التحقق من مدي تنفيذ الخطط بمننديات الشباب. (٥٥)

ويتشكل الهيكل التنظيمي للمديرية من ثلاث مستويات إدارية تمثلت في (مدير المديرية) [المعاون] مسؤولي [٥٥] العاملين في الوحدات) وقد حددت اللائحة إختصاصات جميع العاملين بالمديرية كما يتضح من جدول رقم (٥)

المهام واختصاصات العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار ()

المهام	الوظيفة	الدرجة الوظيفية
مسئول عن التخطيط وتحديد المسؤوليات	مدير المديرية	رئيس
متابعة والإشراف على أعمال المديرية وبنوب عن المدير في غيابه	معاون المديرية	رئيس
- انجاز التقارير الشهرية الخاصة بعمل المديرية والمننديات - تهيئة البيانات والإحصائيات الخاصة - متابعة جادة ودنوبة لكافة أنشطة المننديات - التنسيق مع مؤسسات الدولة والروابط الشبابية بما يسهم في تحقيق التعاون المشترك لأجل النهوض بواقع الشباب.	شعبة التنسيق والمتابعة	رئيس
- القيام بالإعمال الإدارية - نقل واستلام وتسليم البريد - التعيينات والتنسيب والترقية والعلاوات والإجازات ومنح المخصصات وتغيير العناوين الوظيفية - القيام بالإعمال المصرفية والمالية وتسليم الرواتب ومبالغ الأنشطة وتسديد السلف	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 يسهم في تطوير الحركة الثقافية والفنية - تهيئة الكوادر والطاقات وصقلها في الاتجاه الذي يخدم الوطن	مسئول وعاملين شعبة	
- تهيئة كادر رياضي - المشاركات في جميع المنافسات والمسابقات الرياضية والمحلية والمركزية	وحدة الأندية	
- وهي الوحدة المسؤولة عن كافة الأنشطة الرياضية سواء كانت علي صعيد الإتحادات الفرعية أو الإتحادات المركزية داخل الأندية الرياضية والبالغ عددهم ()	المننديات	
- وهي الوحدة المسؤولة عن الأنشطة الكشفية داخل وخارج المحافظة من خلال إقامة المخيمات والمعسكرات الكشفية.	الشعبية	رئيس
- متابعة الأراضي الخاصة بوزارة الشباب - استحصال الموافقات الرسمية - تسجيل الأراضي باسم الوزارة وتحويلها إلى مشاريع عملاقة هدفها خدمة الشباب	مسئول وعاملين	
- تهيئة الخرائط ومسح الأراضي الخاصة بوزارة الشباب والرياضة - لإشراف على المشاريع - إعداد التصاميم ومتابعة وتنفيذ المشاريع - رفع التقارير حول آلية العمل وإجراء الصيانة لمشاريع ومنشاءات المديرية.	الشعبة الهندسية	رئيس

المهام واختصاصات العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة ()

المهام	الوظيفة	الدرجة الوظيفية
رئيس - 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 المشاريع	رئيس
مخازن - استلام وتسليم الأثاث والتجهيزات الرياضية والقرطاسية من مقر الوزارة وتسليمها إلى المنتديات عن طريق مستندات - إدخال وإخراج المخزني الخاص بمشتريات المديرية والمنتديات.	مسئول وعاملين المشتريات	مخازن
- إبراز نشاطات المديرية فعاليتها - توثيق الأنشطة وإرسالها إلى المواقع الالكترونية والى الصحف والقنوات التلفزيونية ، - التنسيق مع شعب المديرية والمنتديات في إعداد التقارير حول انجازات المديرية - إقامة علاقات مع مؤسسات حكومية والروابط الشبابية من اجل خلق حالة من الانسجام والتوافق والتواصل ..	مسئول وعاملين المشتريات	مخازن
- عمل الجداول والبيانات الإحصائية الشهرية والنصف سنوية والسنوية للأنشطة إحصاء الرياضية والثقافية والفنية وبيانات بالمبادرات لمنتديات الشباب خارج الخطة وبشكل شهري.	العاملين في الإحصاء	مخازن
- تنفيذ دورات للشباب وتطوير قابليتهم نحو كيفية تنفيذ وتأسيس المشاريع ضمن برنامج كيف تؤسس مشروك الهدف - اعتماد شباب متمكن وقادر على القيام وتنفيذ أي مشروع.	وحدة المشاريع الصغيرة العاملين في وحدة المشاريع الصغيرة	مخازن
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 ..	العاملين في الشباب	مخازن
- استلام وتوزيع البريد الوارد من الوزارة - إرسال البريد الخاص بالمديرية إلى المخازن - 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 والذاتية	مخازن
- تسليم الرواتب والمنح والمبالغ الخاصة بالأنشطة - تعمل على تسديد السلف	العاملين في الرواتب	مخازن
- تعمل هذه الوحدة في الأمور القانونية - تدافع عن وزارة الشباب والرياضة أمام المحاكم بالدعوى - ترفع الدعوى لصالح الوزارة - تتابع أخلاء التجاوزا الحاصلة على أملاك الوزارة - مساندة لشعبة الأملاك لاستحصال الأراضي ..	القانونية العاملين في القانونية	مخازن

()

ويري الباحث أن تقييم يعتمد على كثير من البيانات المعلومات التي تستمد من
والعمليات البشرية الأساس التي تركز عليها الموارد البشرية
بعد إختيار وتدريب العاملين بها وظيفة تقييم لقد أصبح تقييم الأفراد العاملين في
الكبيرة منها عنصرا أساسيا ترشيد الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن
..

ثانيا : - الأقسام الأربعة

تم تصنيف الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية.

الأقسام : - الدراسات العربية

الأقسام الأربعة ()

الدراسة	المؤلف	الهدف	المنهج	الإستبيان	عينة الدراسة	أهم نتائج الدراسة
الدراسة الأولى	شهاب الدين (٢٠٠٠)	عملية تقييم أداء المجالس البلدية	تحليل واقع تقييم أداء المجالس البلدية في الأردن	الإستبيان	بلغت نسبة العينة ٥٠% من المجتمع الكلي وهو مجلسا بلديا موزعة على ١٠٠ مجلس	تأثير نتائج التحليل على وجود ضعف في بعض العناصر خصوصا تعاون المواطنين واستقطاب الكفاءات البشرية ونقص تبيين وجود معوقات هامة لأداء المجالس البلدية في الأردن وهي نقص الكفاءات البشرية وتخلف التشريعات والهيكل التنظيمية
الدراسة الثانية	شهاب الدين (٢٠٠٠)	تقييم أداء العاملين في بلدية الكويت	تحليل واقع تقييم أداء العاملين بدولة الكويت	الإستبيان	من العاملين بالمؤسسات بدولة الكويت	هناك فجوة بين اتجاهات المسؤولين في البلدية وبين تقييمهم لأداء العاملين في البلدية. الأداة المستخدمة في الدراسة هي "الدراسة الأولى" التي أجراها شهاب الدين (٢٠٠٠) لتقييم أداء العاملين في بلدية الكويت. النتائج أظهرت أن فعالية تقييم أداء العاملين يعتمد على مدى اهتمام المسؤولين والقائمين على العمل في البلدية بتقييم أداء العاملين
الدراسة الثالثة	بهيجة محمد الدليمي (٢٠٠٠)	آلية مقترحة لتقييم أداء مدير المدرسة الابتدائية بدولة البحرين لأدواره في ضوء معايير	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	الإستبيان	١٠ مديرا ومديرة مصنفيين بحسب الإدارة المدرسية	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

2

()

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	نجوان عادل حين غنيم () ()	معايير مقترحة لتقييم الأداء الرياضية الحركية (سنوات بأندية) - الإسكندرية	وضع معايير مقترحة لتقييم التربية الحركية للأطفال (سنوات بأندية) - محافظة الإسكندرية	الاستبيان	بلغ أفراد عينة الدراسة () الرياضية	أهم نتائج البحث
٢	صوفيا فؤاد إبراهيم حبشي () ()	تقديم أداء الأخصائيين الرياضيين " دراسة تحليلية لأساليب التقييم المصرية	يهدف البحث إلي تقييم أداء الأخصائيين الرياضيين بكافة المستويات الإدارية بجامعة الإسكندرية	المنهج الوصفي	عينة عمدية تضم جميع الأخصائيين الرياضيين المصريين	هناك قصور في تحقيق بعض أهداف تقييم الأداء بالجامعات. - عدم وجود مسئولين عن عملية تقييم الأداء بالجامعة متخصصين في هذا المجال

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أهم نتائج البحث	عينة البحث	الأساليب المستخدمة	منهج البحث	هدف البحث	المؤلف	الكتاب	الصفحة
- تطبيق المنظمة لنظام إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد يؤدي إلى تحسين أداء العاملين بشكل شامل وبالتالي لا توجد حاجة إلى النظام التقليدي لتقييم الأداء ولذلك فإن المنظمة بحاجة إلى إعادة تصميم نظام تقييم الأداء ليتماشى مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة	من العاملين بالمؤسسات الرياضية (الأندية – النوادي)	الإستبيان	الأساليب التحليلية الميدانية	أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي تقييم أداء العاملين	إعادة هندسة نظم تقييم أداء العاملين	Allender (١٩٩٩) (١١٠)	١١٠
- الأداء الجيد للعامل يتحدد بالإنطباعات الأولى للقائم بالتقييم عن السلوك المبكر للعامل أكثر من السلوك الأخير للعامل في حين لم يثبت ذلك بالنسبة للأداء الضعيف للعامل إلا أن تقييم الرؤساء للأداء العامل يؤثر علي تقييم الرؤساء للأداء.	من العاملين بالمؤسسات التعليمية (المدارس الحكومية – الخاصة)	الإستبيان	الأساليب التحليلية الميدانية	قياس تأثيرات السلوك الأولي للعاملين علي تقديرات الرؤساء المباشرين لأداء المرؤوسين	تأثير سلوك العاملين علي التقييم المكتوب	Todd (١٩٩٩) (١١٠)	١١٠
- تقييم 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.	العاملين بالمؤسسات الحكومية	الإستبيان	الأساليب التحليلية الميدانية	قياس أثر التقييم الخاطئ للعاملين وتأثير الطريقة المتبعة في التقييم علي أداء العاملين	تقييم الأداء في بيئة الجودة – رؤية جديده لمشكلة قديمة	Cardy (١٩٩٩) (١١٠)	١١٠

التعليق على الدراسات السابقة:-

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

١ - أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :-

يتضح من الدراسات السابقة أن الباحث استخدم عدد (١٠) دراسة بواقع (٨) دراسات باللغة العربية (٢) دراسات باللغة الأجنبية، تتراوح مجالهم الزمني منذ عام (٢٠٠٠) حتي عام (٢٠٠٩) للدراسات العربية من (٢٠٠٠) (٢٠٠٩) (٢٠٠٩) للدراسات الأجنبية.

٢ - المنهج المستخدم

خدمت 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 في البيانات التي استخدمتها هذه الدراسات هي الإستبيان والمقابلة الشخصية وقد استفاد الباحث منها في تحديد وسيلة جمع البيانات في البحث.

٥ - أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تعد هذه الدراسات بالإضافة إلى المراجع والكتب والدوريات عوناً كبيراً للباحث في 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 في اختيار المنهج المناسب والعينة وأدوات جمع البيانات والأسلوب الإحصائي المناسب.

هذا علاوة على ما أوضحته 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 بجمعية الشباب والرياضة بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق، كما استعان بالدراسات 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 إجراءات هذا البحث
- تحديد منهج البحث
- اختيار وسائل جمع البيانات
- اختيار أسلوب عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها للإجابة على تساؤلات البحث وكذلك الخروج بتوصيات واضحة يمكن الاستفادة منها مستقبلاً للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعة للبحث.