



دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنشآت الرياضية. *The role of human resources performance assessment in identifying training needs in sports facilities.*

بليلة زكرياء¹، ناصر باي كريمة².*

¹ جامعة الجزائر 3، الجزائر، bellilazakarya@gmail.com
² جامعة البويرة، الجزائر، k.nacerbey@univ-bouira.dz

ملخص	معلومات المقال
هدفت الدراسة إلى معرفة إذا ما كان لتقييم أداء الموارد البشرية دور في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنشآت الرياضية، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، من خلال تطبيق أداة الاستبيان المكون من (19) سؤال، على عينة قدرت بـ 22 مسير رياضي، وقمنا باختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة، واعتمدنا على مجموعة من الوسائل الإحصائية متمثلة في النسبة المئوية، إختبار كا ² ، حيث توصلت الدراسة إلى أن تقييم أداء الموارد البشرية ليس له دور في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنشآت الرياضية، وعلى ضوء ذلك تم الخروج بمجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في تقييم أداء العاملين، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طرق التقييم العلمية والنماذج المتبعة في التقييم للوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى الموارد البشرية.	تاريخ المقال: الإرسال: المراجعة: القبول: الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء الموارد البشرية الاحتياجات التدريبية المنشآت الرياضية.

Abstract

Keywords

Performance appraisal
Human resources
Training requirements
Sports facilities

The aim of the study was to see whether the evaluation of human resources performance played a role in identifying training needs in sports facilities, In our study, we relied on the descriptive and analytical approach, By applying the questionnaire tool consisting of 19 question, On a sample estimated at 22 sport manager, And we selected the search sample in a simple random way, And we relied on a range of statistical tools Percentage and the K2 test, And the study found that the evaluation of human resources performance had no role to play in identifying training needs in sports facilities, And a series of recommendations was drawn up, notably the need to rely on objective criteria for evaluating personnel performance. In addition, direct heads should be trained in the use of scientific assessment methods and evaluation models to arrive at more accurate and objective outputs to identify human resources training needs.

* المؤلف المرسل: ناصر باي كريمة. k.nacerbey@univ-bouira.dz

1- مقدمة وإشكالية الدراسة:

ونجاحها، وهي كوظيفة أو إدارة لها أهمية بالغة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها وهي بذلك تؤثر على إستراتيجية المنظمة ومشاريعها.

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الاستراتيجية في أي منظمة سواء كانت سياسية أو إقتصادية وحتى الرياضية، فهي التي تحدد مستوى أداء المنظمة

كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء العاملين.

ولقد 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، هذه البيانات التي تمثل أساسا لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة مثل الإبقاء على العمال الأكفاء ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقي، كما تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافئة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل.

ولأن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف والمهارات التي تم اكتسابها في وقت سابق فإن هذا يزيد من حاجة الفرد إلى تحديث مهاراته ومعارفه باستمرار واكتساب مهارات ومعارف جديدة، من هنا تظهر الحاجة للتدريب وإلى البرامج التدريبية التي يجب تنفيذها في المؤسسة بغرض تنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين بها، وبناء على هذا تم صياغة التساؤل العام التالي:

هل لتقييم أداء الموارد البشرية دور في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنشآت الرياضية؟
وعلى أساس هذا التساؤل العام طرح الأسئلة الجزئية الآتية:

- هل يتسم نظام التقييم المطبق في المنشأة الرياضية بالموضوعية والدقة؟

- هل تساهم نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتدريب الموارد البشرية؟

- هل يشكو نظام التقييم الحالي من مشاكل وصعوبات تحول دون فعاليته؟

- الفرضية العامة للبحث:

- ليس لتقييم أداء الموارد البشرية دور في تحديد الاحتياجات

التدريبية في المنشآت الرياضية.

- الفرضيات الجزئية:

- لا يتسم نظام التقييم المطبق في المنشأة الرياضية بالموضوعية والدقة.

- لا تساهم نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتدريب الموارد البشرية.

- يشكو نظام التقييم الحالي من مشاكل وصعوبات تحول دون فعاليته.

- أهمية البحث:

تتجلى أهمية أي دراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله، وانطلاقا من أن موضوع دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنشآت الرياضية، حيث يعتبر التدريب من أحد

حيث أنه من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة، هو ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة، نظرا لأهميتها الفائقة وقدراتها على المساهمة إيجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه، حيث أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة لأي مجموعة من الأفراد القادرين والراغبين على العمل ويتميزون بوجود درجة عالية من التفاهم والرضا فيما بينهم، وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تعد نشاطا إداريا ويتعلق بتحديد وتشخيص احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتهيئتها بالأعداد والكفاءات المحددة، وإجراء تنسيق للاستفادة من تلك الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. (الهيبي، 2008، ص 23)

كما أن الموارد البشرية بما تملكه من معارف ومهارات تميزها بالليوننة والإبداع وسرعة رد الفعل هي التي تمكن المنظمة من تحقيق ما تصبوا إليه، بالتالي فهي القوة الدافعة الحقيقية للمنظمة، وعلى هذا الأساس تعتبر وظيفة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف، الوظيفة الأكثر أهمية داخل المنظمة.

إن نوعية الملائمة بين الأفراد والوظائف التي يؤديونها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء ودرجة الرضاء الوظيفي وكافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة 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، حيث يعتبر هذا التقييم من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة . فكون أداء الأفراد العاملين في المنظمات يتصف بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فإنه يتعين على إدارة أي منظمة الإهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب.

وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة عامة، وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها، وذلك من خلال تحفيزهم، تدريبهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية، وهذا

التعريف الإجرائي: جميع العاملين في المنظمة، بما يحملوه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديموغرافية، هم المدراء والقادة والإداريين والفنيين والمستخدمين، هم الموظفون الدائمين وغير الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة.

- **لاحتياجات التدريبية:** إن الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على إحتياجات لأزمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، والتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة وبالتالي تعرق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات. (السيد عليوة، 2001، صفحة 23)

التعريف الإجرائي: تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة، إذ لا بد من تحسين مهارات العاملين باستمرار لمواجهة المنافسة والتطوير في العمل باستخدام أحدث التقنيات والأساليب الحديثة في العمل.

- **المنشآت الرياضية:** هي الأماكن المجهزة بالوسائل والإمكانات الرياضية المخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا ومستقبلا. (محمد الوشاح، 2012، صفحة 14)

التعريف الإجرائي: وهي عبارة عن تجهيزات بمثابة بقية اللوازم والأدوات المختبرة في النشاط الرياضي، وتعتبر إحدى الأساسيات لتعيين نتائج أعمال المدرب للنهوض والتقدم بالمستوى الرياضي وتطويره نحو واقع أفضل.

3- إجراءات البحث:

يعتبر الإطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة التي لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عنه، وهناك علاقة وطيدة بين موضوع البحث ومنهجه، فلكي يتم تأسيس عمل منهجي منظم لابد من توضيح جميع الجوانب والإجراءات التي تم القيام بها أثناء عملية الدراسة لكي يكون البحث موضوعي، وتيسر للمطلع فهم وتفسير النتائج على ضوء المعلومات الواردة فيه.

- الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي عملية يقوم بها الباحث قبل بداية العمل الميداني وكذلك، هي عملية الاستطلاع على الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، صفحة 38). حيث قمنا بدراسة استطلاعية في بعض المنشآت الرياضية بولاية البويرة.

3-1- المنهج:

المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات الرياضية خاصة في ضل التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تأثر على أهداف واستراتيجيات المنظمات، هذه التغييرات التي يمكن ان تؤدي إلى تقادم المهارات والمعارف التي تعلمها الفرد في السابق في وقت قصير بالإضافة إلى التغييرات السابقة فان التغييرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته ومعارفه واكتساب مهارات ومعارف جديدة، ولا يتم ذلك إلا من خلال إخضاع هؤلاء الأفراد لبرامج تدريب تكون مبنية في جانب كبير منها على أساس نتائج تقييم الأداء للموارد البشرية، ومنه تحاول دراستنا إبراز أهمية تطبيق نظم تقييم الأداء وأهم الطرق المتبعة في تقييم الأداء ومعرفة أهم المشاكل والصعوبات التي تحول دون فعاليته، ومن هذا جاءت أهمية دراستنا في تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنشآت الرياضية.

- أهداف البحث:

إن لكل دراسة هدف أو غرض يجعلها ذات قيمة علمية والهدف من الدراسة هو السبب الذي من اجله قمنا بإعداد هذه الدراسة وتهدف دراستنا إلى:

- معرفة إذا ما كان نظام التقييم المطبق في المنشأة الرياضية يتسم بالموضوعية والدقة.

- معرفة إذا ما كانت نتائج تقييم أداء الموارد البشرية تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتدريب الموارد البشرية.

- معرفة المشاكل والصعوبات التي يشكو منها نظام التقييم الحالي والتي تحول دون فعاليته.

2- تحديد المصطلحات:

- **الأداء:** هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (راوية محمد حسن، 1999، صفحة 215)

المفهوم الإجرائي: هو ما يصدر عن المستخدم أثناء قيامه بعمله من درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المكونة للوظيفة وهو يقدر من خلال النتائج المحصل عليها إما كمية الإنتاج ونوعيته أو السرعة والدقة في العمل.

- **الموارد البشرية:** هي مجموع العاملين في منظمة أو مؤسسة ما، ويكون مجال الاهتمام هنا بمجموع طاقاتهم واستعدادهم ومعارفهم ومهاراتهم، والإداريين والفنيين والمستخدمين والموظفين الدائمين او غير الدائمين والموظفين الوطنيين الذين تستخدمهم تلك المنظمة (عبد الباري إبراهيم درة، 2005، الصفحات 20-21).

ولقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة والتي بلغ مجموعها 22 مسير رياضي حيث شملت المسيرين الرياضيين للمنشآت الرياضية لولاية البويرة.

3-5- مجالات البحث:

من أجل معالجة الفرضيات والوصول إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة قمنا بتحديد مجالات للبحث هي:

المجال البشري: إذ يتكون مجتمع بحثنا من 22 مسير رياضي.

المجال الجغرافي (المكاني): لقد ارتأينا في بحثنا هذا إلى إجراء الدراسة الميدانية على مستوى ولاية البويرة.

3-6- أدوات البحث:

في بحثنا قمنا باستخدام استمارة استبيان مخصصة للمسيرين الرياضيين، وهذا باعتباره الأمثل وأنجع الطرق للتحقق من الإشكالية التي قمنا بطرحها، كما أنه يسهل لنا عملية جمع المعلومات المراد الحصول عليها انطلاقاً من الفرضيات.

أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة الأسئلة، ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينات في أقل وقت بتوفير شروط التقنين من صدق وثبات وموضوعية. (حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد على مرسي، 1995، صفحة 203) ضم الاستبيان قائمة مكون من (19) سؤالاً، موزعة على أسئلة مغلقة، وأسئلة شبه مفتوحة تتحدد لها إجابات يختار المستقضي منه إحداهما، وأسئلة مفتوحة، وهي موجهة إلى أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو المشكلة المراد دراستها.

- صدق الاستبيان:

من صدق الاستبيان قمنا بتقديمه إلى مجموعة من الأساتذة المحكمين حيث تم تعديله عن طريق تغيير بعض الأسئلة وحذف البعض منها وكذلك إضافة بعض الأسئلة التي اقترحها المحكمون وبالتالي الاستبيان يتميز بالصدق. حيث تم تحكيم استبيان دراستنا من طرف أساتذة ودكاترة من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالبويرة.

3-7- الوسائل الإحصائية: لا يمكن لأي باحث أن يستغني عن الطرق والأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها سواء كانت اجتماعية أو نفسية أو اقتصادية أو غيرها من الدراسات، حيث أن الوسائل الإحصائية هي التي تمد بالوصف الموضوعي الدقيق فالباحث لا يمكنه الاعتماد على الملاحظة لوحدها، لكن الاعتماد على الإحصاء يقود الباحث إلى الأسلوب الصحيح والنتائج الصحيحة والصادقة، كما تهدف

يقصد بالمنهج تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية (محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين: 1999، ص35)، ويعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبناها الباحث بغية تحقيق بحثه. (رشيد زرواتي، 2002، ص119)، كما أن مناهج البحث تختلف في البحوث باختلاف مشكلة البحث وأهدافها، وكذا باختلاف المطلوب البحث عنه فيمكن أن يتبع الباحثون مناهج علمية مختلفة، ومن هذا المنطلق ونظراً لطبيعة موضوعنا المتمثل في " دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنشآت الرياضية"، ارتأينا أن نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة الحالية.

3-2- متغيرات البحث:

من خلال عنوان الدراسة وعلى ضوء الفرضيات الموضوعية يمكن تحديد متغيرات الدراسة الحالية كما يلي:

أ- المتغير المستقل: هو العامل الذي يتناوله الباحث بالتغيير للتحقق من علاقته بالمتغير التابع موضع الدراسة (حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد علي، 1999، ص74)، وفي دراستنا يتمثل المتغير المستقل في أداء الموارد البشرية.

ب- المتغير التابع: هو الظاهرة التي توجد أو تتغير حينما يطبق الباحث المتغير أو يبدله (حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد علي: 1999، ص74)، وفي دراستنا يتمثل المتغير التابع في الاحتياجات التدريبية.

3-3- المجتمع:

يعتبر المجتمع مجموعة من المفردات أو وحدات المعاينة التي ستجمع عنها البيانات، فقد يكون مجموعة من السكان داخل الدولة أو سكان محافظة معينة أو مدينة معينة (محمد صلاح الدين مصطفى وآخرون: 2010، ص82)، وهناك من يطلق عليه مجتمع الدراسة الأصلي، ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة (محمد عبيدات وآخرون، 1999، صفحة 84)، ويحتوي مجتمعنا على مجموعة من المسيرين الرياضيين لمنشآت رياضية لولاية البويرة.

3-4- العينة:

تعرف العينة على أنها عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي" (محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين: 1999، ص84).

والتكرارات المتوقعة (فريد كامل أبو زينة، عبد الحافظ الشايب: 2006، ص213).

- **الاستنتاج الإحصائي:** بعد الحصول على نتائج كا² المحسوبة نقوم بمقارنتها ب كا² الجدولة فإذا:

كانت كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وإذا كانت كا² المحسوبة أقل من كا² الجدولة فإنه لا توجد فروق بين النتائج وإنما يعود ذلك إلى عاملا الصدفة.

4- عرض وتحليل النتائج:

- **عرض وتحليل نتائج الاستبيان:**

المحور الأول: صفات نظام التقييم المطبق في المنشأة الرياضية.

الجدول رقم(01): يمثل نتائج المحور الأول.

رقم العبارة	الاقتراحات	التكرار	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
01	الرؤساء	12	9,36	5.99	02	0.05	دالة
	لجنة التقييم	4					
	الزملاء	0					
02	نتائج أدائهم	06	4,54	3.84	01	0.05	دالة
	سلوكهم	16					
03	كل شهر	04	15,64	5.99	02	0.05	دالة
	كل شهرين	02					
	كل 3 أشهر	16					
04	نعم	04	8,90	3.84	01	0.05	دالة
	لا	18					
05	التحيز الشخصي	17	6,54	3.84	01	0.05	دالة
	عدم وجود هدف من التقييم	5					
06	تحديد احتياجات التدريب	03	11,36	3.84	01	0.05	دالة
	الحوافز والمكافآت	19					
07	نعم	02	14.72	3.84	01	0.05	دالة
	لا	20					

الدلالة 0.05، وهذا ما يثبت أنها دالة احصائيا في جميع أسئلة المحور.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق نستنتج أن مفادها بأن نظام التقييم المطبق في المنشأة الرياضية لا يتسم بالموضوعية والدقة.

الوسائل الاحصائية إلى محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية دالة تساعد الباحث على التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج والحكم عليها، كما تمكننا من تصنيف البيانات التي تجمع و تترجم بموضوعية (محمد السيد: 1970، ص74)

في بحثنا هذا تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- **اختبار كا² (كاف تربيع):** يسمى باختبار التطابق النسبي وهو من أهم الطرق التي تستخدم عند مقارنة مجموعة من النتائج المشاهدة أو التي يتم الحصول عليها، كما يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه للعينة، ذلك بمقارنة التكرارات الحقيقية المشاهدة

عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول (01) وانطلاقا من الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها بأن نظام التقييم المطبق في المنشأة الرياضية لا يتسم بالموضوعية والدقة، نلاحظ أن قيم كا² المحسوبة أكبر من قيم كا² الجدولة ومستوى

المحور الثاني: مساهم نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتدريب الموارد البشرية.
الجدول رقم(02): يمثل نتائج المحور الثاني.

رقم العبارة	الاقتراحات	التكرار	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة
08	نعم	07	6,54	3.84	01	0.05	دالة
	لا	15					
09	نعم	06	6.54	3.84	01	0.05	دالة
	لا	16					
10	نعم	19	11,36	3.84	01	0.05	دالة
	لا	03					
11	نعم	5	6.54	3.84	01	0.05	دالة
	لا	17					
12	نعم	16	14.72	3.84	01	0.05	دالة
	لا	0					
13	نعم	18	8.90	3.84	01	0.05	دالة
	لا	04					

الدلالة 0.05، وهذا ما يثبت انها دالة احصائيا في جميع اسئلة المحور.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق نستنتج أن نتائج تقييم أداء الموارد البشرية لا تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتدريب الموارد البشرية.
المحور الثالث: المشاكل والصعوبات التي تحول دون فعالية نظام التقييم الحالي في المنشآت الرياضية.
الجدول رقم(03): يمثل نتائج المحور الثالث.

عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم(02) وانطلاقا من الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أن نتائج تقييم أداء الموارد البشرية لا تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتدريب الموارد البشرية ، نلاحظ أن قيم كا² المحسوبة أكبر من قيم كا² المجدولة في جميع الاسئلة عند مستوى

رقم العبارة	الاقتراحات	التكرار	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة
14	ضعيف	16	15.64	5.99	01	0.05	دالة
	متوسط	04					
	جيد	02					
15	الرؤساء	17	9,09	3.84	01	0.05	دالة
	لجنة تقييم	03					
16	نعم	04	8,90	3.84	01	0.05	دالة
	لا	18					
17	نعم	01	18,18	3.84	01	0.05	دالة
	لا	21					
18	نعم	03	11,36	3.84	01	0.05	دالة
	لا	19					
19	عدم جدية نتائج التقييم	20	14.72	3.84	01	0.05	دالة

				02	عدم جدية نظام تقييم الأداء
--	--	--	--	----	----------------------------

لا تزال تخضع لتبعيات النظام الاقتصادي الموجه الذي لا زالت أفكاره واتجاهاته تؤثر في بعض جوانبها، كاتخاذها لعلاوة المردودية الجماعية كحافز جماعي للعمال.

يمكن الحكم على نظام التقييم الجاري العمل به في المنشآت الرياضية بأنه نظام لا يرقى إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين، لأنه لا يقوم على أسس علمية تتسم بالموضوعية والعدالة، وبالتالي فهو لم يتمكن من الوصول إلى تقييم عادل وموضوعي لأداء العامل، كما أن نتائجه لا تتسم بالدقة، ولا تخدم القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بتسيير شؤون العاملين.

ويمكن القول أن نظام التقييم السائد في المنشآت الرياضية لا يحظى بالاهتمام والمتابعة الكافيين، مثل ما أكده أغلب أفراد العينة، وهذا راجع إلى غياب إطار تنظيمي واضح يضيء الشريعة الكافية على هذا النظام، ويضعه ضمن الأولويات والوظائف الإستراتيجية في المؤسسة، مما جعلها تعتبره مجرد إجراء شكلي لا أكثر، وهذا ما أدى إلى عدم اتسامه بالموضوعية والدقة الكافيتين، الواجب توافرها في أنظمة التقييم السليمة والفعالة، كما حال دون الوصول إلى الأهداف المرجوة منه.

وتعاني أنظمة تقييم أداء الموارد البشرية جملة من المشاكل والأخطاء، وهي أخطاء متعلقة أساسا بالقائمين على عملية التقييم، مشاكل وأخطاء متعلقة بنظام التقييم نفسه، بالتنظيم الإداري السائد في المنشأة الرياضية، كل هذه الأخطاء حالت دون الوصول إلى تقدير عادل وموضوعي لمستوى أداء العامل، حيث يسيطر تحيز الرئيس المباشر على عملية التقييم كما تم تأكيده من طرف أفراد العينة، وهذا ما حال دون فعاليته.

- التوصيات:

في نهاية هذه الدراسة، وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها وتفسيرها، أو من خلال ما يمكن أن يستخلص من أدبيات الموضوع، يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء.

- بما أن تقييم الأداء هو الأساس في تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يتعين أن ينظر له على أنه عملية مستمرة تهدف إلى علاج المشاكل التي قد تظهر في الوقت

عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم (03) وانطلاقا من الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها أن هنالك مشاكل وصعوبات تحول دون فعالية نظام التقييم الحالي في المنشآت الرياضية، نلاحظ أن قيم كإ2 المحسوبة أكبر من قيم كإ2 المجدولة في جميع الاسئلة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يثبت أنها دالة احصائيا في جميع اسئلة المحور.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق نستنتج أن هنالك مشاكل وصعوبات تحول دون فعالية نظام التقييم الحالي في المنشآت الرياضية.

- الاستنتاج العام:

من خلال ما تم التطرق إليه أصبح بإمكاننا استخلاص مضموم هذه الدراسة خاصة من خلال الدراسة التطبيقية التي أزلت الغموض عن هذا العمل، من خلال الاستبيان الموجه لمسري المنشآت الرياضية، حيث استطعنا التأكد بأنه ليس لتقييم أداء الموارد البشرية دور في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنشآت الرياضية إضافة إلى:

- نظام التقييم المطبق في المنشأة الرياضية لا يتسم بالموضوعية والدقة.

- لا تساهم نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتدريب الموارد البشرية.

- يشكو نظام التقييم الحالي من مشاكل وصعوبات تحول دون فعاليته.

5- الخاتمة:

تعد ظاهرة الأداء من الظواهر المعقدة والمتعددة الأبعاد، لذا فإن إشكالية تقييم الأداء تعتبر من أصعب الاختيارات الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسة، والتي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة ومجال تخصصها، خاصة وأن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بقدرتها على اختيار الإستراتيجيات الجيدة والتنظيم البشري القادر على تطبيق هذه الإستراتيجيات بطريقة تنافسية، وتقييم الأداء واحدة من هذه الإستراتيجيات والتي تدخل ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

والمنشآت الرياضية مكان الدراسة للأسف ما زالت بعيدة عن تطبيق مثل هذه الأساليب الحديثة في تنمية مواردها البشرية، والتي من بينها نظم لتقييم الأداء، إذ يلاحظ الغياب التام لمثل هذا الأنظمة في بعضها، وإن وجدت فهي لا ترقى إلى المستوى المرغوب منها، حيث

المناسب وأن يتسم بالعدالة بالنسبة لجميع الأفراد العاملين.

- وضع إطار تنظيمي وقانوني يضيف الشرعية الكافية على نظام التقييم ويجعله أحد أسس ثقافة المنشآت الرياضية.

- توفير وتحسين ظروف العمل، للوصول إلى أفضل أداء، لأن العامل وحده غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون توفر الوسائل والأدوات اللازمة لتنفيذ مهام وظيفته، حيث لاحظنا أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية بالمنشآت الرياضية غياب أدنى ظروف العمل، مثل ما أكد لنا بعض العاملين وحتى الإطارات منهم أن بعض تجهيزات المنشأة تعود إلى سنة انطلاقها، حيث أصبحت قديمة ولا تفي بالغرض، منها أجهزة الحاسوب التي أصبحت غير صالحة حتى لتنصيب بعض البرمجيات في الإدارة وأما ميدانياً نقص في العتاد الرياضي.

- يجب على المنشآت الرياضية محل الدراسة ان تقوم بالقيام بتحليل وتوصيف جميع مناصب العمل، من أجل تحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة، وفي جميع المستويات، سواء الإدارية أو الوظيفية، ويتم من خلالها بناء معايير للأداء تتسم بالعدل والموضوعية والدقة، وتأخذ في عين الاعتبار الجوانب الفعلية في أداء العمل.

- نظام التقييم يجب أن يقوم على مقابلات لتقييم الأداء، يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييم أدائهم، وعدم الاكتفاء بإدراجها في كشف الراتب، لان مقابلات التقييم تتيح فرص الاتصال وتحسن من طرق الإشراف، كما تساعد على كسب ثقة الأفراد وإحلال روح المبادرة والإبداع عندهم، كما توفر لهم التغذية المرتدة الكافية حول أدائهم، وجوانب القصور فيه كما تساعد على اكتشاف المهارات والكفاءات الكامنة التي تتطلب استثمار وتطوير.

- ضرورة التركيز على مبدأ حق النظم ترسيخاً لمبدأ المصادقية و الموضوعية.

- الملاحق:

- الاستبيان:

1) من يقوم بعملية تقييم أداء العاملين في منشآتكم الرياضية؟

- الرؤساء

- لجنة التقييم

- الزملاء

2) على أي أساس يتم تقييم أداء العاملين في منشآتكم الرياضية؟

- نتائج أدائهم

- سلوكهم

3) متى يتم تقييم أداء العاملين في منشآتكم الرياضية؟

- كل شهر

- كل شهرين

- كل 3 أشهر

4) هل يتميز نظام التقييم في منشآتكم الرياضية بالموضوعية؟

- نعم

- لا

5) لماذا لا يتميز بالموضوعية؟

- التحيز الشخصي

- عدم وجود هدف من التقييم

6) ما هو الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين؟

- تحديد احتياجات التدريب

- الحوافز والمكافآت

7) إذا استفدت من تحفيزات مالية هل كان على أساس نتائج تقييم الأداء؟

- نعم

- لا

8) هل يبين نظام تقييم الأداء أسباب القصور في الأداء؟

- نعم

- لا

9) هل ترى ان نظام تقييم الاداء له دور في تحسين اداء العاملين؟

- نعم

- لا

10) هل يبين نظام تقييم الأداء المهارات والمعارف الواجب اكتسابها؟

- نعم

- لا

11) هل يتم اطلعك على الاستراتيجية التي تنوي المنشأة الرياضية بلوغها؟

- نعم

- لا

12) هل تساهم نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في اتخاذ القرار المتعلقة بتحديد النتائج الأولية؟

- نعم

- لا

13) هل يؤدي تقييم الأداء من بلوغ أهداف المنشأة الرياضية؟

- نعم

- لا

14) ما رأيك في نظام تقييم العاملين بمنشآتكم الرياضية؟

- ضعيف
- متوسط
- جيد
15) من يقوم بعملية تقييم الأداء؟
- الرؤساء
- لجنة تقييم
16) هل هنالك معايير واضحة لتقييم اداء العاملين بمنشأتكم الرياضية؟
- نعم
- لا
17) هل يتم معالجة نقاط الضعف لدى العاملين إن وجدت بتطبيق برامج تدريبية واضحة ومحددة؟
- نعم
- لا
18) هل يتم إعادة النظر في الطعون ؟
- نعم
- لا
19) ما هي أسباب عدم الرد على الطعون ؟
- عدم جدية نتائج التقييم
- عدم جدية نظام تقييم الأداء

المراجع:

- حسن أحمد الشافعين. سوزان أحمد على مرسى. (1995). مبادئ البحث العلمي والتربية البدنية والرياضية. الإسكندرية، مصر: منشأ المعارف.
- حسن احمد الشافعي، سوزان احمد علي. (1999). مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، الإسكندرية: منشأة المعارف.
- السيد محمد أبو هشام حسن. (2006). الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام spss. كلية التربية. جامعة الملك سعود. مدير المركز.
- فريد كامل أبو زينة. عبد الحافظ الشايب. (2006). مناهج البحث العلمي للإحصاء في البحث العلمي. الأردن: دار المسيرة.
- محمد السيد. (1970). الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية (ط2). مصر: دار النهضة العربية.
- محمد صلاح الدين مصطفى. احمد رجاء عبد الحميد. احمد عبد المنعم. ماجدة محمد عبد الحميد. (2010). خطوات البحث العلمي ومناهجه. جامعة الدول العربية. المشروع العربي لصحة الاسرة.