

تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية

أ.د/ حسين عمر أمين السمرى

أستاذ الإدارة الرياضية المتفرغ بقسم الإدارة الرياضية

كلية التربية الرياضية بنين - جامعة حلوان

أ.د/ عمرو أحمد علي محمد الجمال

أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية

كلية التربية الرياضية بنين - جامعة حلوان

الباحث/ وليد أحمد محمد سرحان

أخصائي رياضي أول بمديرية الشباب والرياضة بالقاهرة

Doi: 10.21608/jsbsh.2024.318058.2817

مقدمة:

تجسيدا لمفاهيم توفير خدمات ذات جودة عالية و متميزة بالأندية الرياضية وانطلاقا من سعي الباحث لأن تكون الأندية المصرية في مصاف الأندية العالمية تأتي مهمة إدارة الموارد البشرية بالأندية كمحرك رئيسي في توفير واستخدام كوادر فنية وإدارية طبقا للمستويات العالمية وضمن تشريعات وأنظمة متطورة من خلال أفضل الممارسات في مجال الموارد البشرية.

يعتبر العنصر البشري أهم مورد تعتمد عليه المنظمات في ممارسة أنشطتها وتحقيق أهدافه لذا تسعى المنظمات جاهدة إلى إيجاد قوة عمل مستقرة تحقق أكبر قدر من الإنجاز والأداء من خلال الاستخدام الأمثل للعنصر البشري في تأدية الوظائف، حيث تشكل الوظيفة النقطة المهمة التي تلقي عندها حاجات الفرد وحاجات المنظمة، وتمثل الوظيفة الإشباع للفرد وتحقيق رضاه وتعتبر أيضا مصدرا مهما من مصادر فاعلية وكفاءة المنظمة. (١٦ : ٥)

لكي يستمر النادي الرياضي في وجوده وتتم إدارته بشكل فعال، يحتاج النادي إلى موارد بشرية متخصصة وموظفين حاصلين على التدريب اللازم، بالإضافة إلى ذلك، يمكن القول بسهولة أن الرياضات الحالية لا تسمح بأسلوب إدارة ارتجالي بسبب بنيتها المعقدة ومتطلبات المحترفين (١٧ :

(١)

وتعتبر الوظيفة أو (العمل) الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية فليس ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة أو (العمل) طرفا فيها فحين نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة وهم مناسبون بالنسبة لهذه الوظائف وليس لوظائف أخرى، وحين ندرّب الأفراد فإننا ندرّبهم على وظائف محددة بعينها، والأمثلة عديدة وتوضح أن فهمنا للوظائف أو (الأعمال) ركيزة أساسية لأداء ممارسات إدارة موارد بشرية وهى بحق تعتبر أحد جناحي الموارد البشرية، أليس من الواجب الآن أن ندرس ما يطلق عليه تحليل وتوصيف وتصميم

العمل ؟ (١٤ : ١١٣)

ويتضح أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتحليل احتياجات الموارد البشرية من معرفة ومهارات واتجاهات مطلوبة للمنظمة مع الأخذ في الاعتبار بالظروف المتغيرة، كما تهدف الموارد البشرية إلى التأكد من فاعليات توجيهات وقرارات بشأن العاملين، والعلاقات بينها وبينهم كما تعمل على تهيئة بيئة تساعد على أفضل استخدام لقدراتهم بما يحقق مصالحهم مع مصالح المنظمة في آن واحد. (٢ : ٢)

فبدون التقويم الإداري لا نستطيع معرفة أسباب ما تحققه من نجاح وما نقابله من معوقات وبالتالي لا نستطيع تطوير الأداء ونظم العمل فهو يهدف إلى تقدير قيمة الشيء والأخطاء بعد تحديد السلبيات والإيجابيات في ضوء معايير واضحة وثابتة (٤ : ٢٠٤)

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة الدراسة في عدم الإهتمام بالتوسع في تقويم وتحسين الأداء للعاملين داخل الأندية الرياضية وذلك لاعتمادها على المقاييس التقليدية لتقييم أدائها وليس إعداد نماذج تقويم واضحة ومرنة توضح تنفيذ الموظف لمهامه ومسؤولياته وقدراته على تحقيق الأهداف وتلبية التوقعات، فإعداد بنود واضحة للموظفين يساهم في تحديد فجوات القوى العاملة سواء بالعجز أو الزيادة وإكتشاف مواطن القوة والضعف بالأندية الرياضية وتلافيتها للحفاظ على إستمرارية الأداء وإعطاء صورة أكثر شمولاً عن الأداء الحالي وفق الرؤية الإستراتيجية للموارد البشرية بالأندية الرياضية

هدف البحث:

التعرف على واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية.

تساؤل البحث:

ما واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية؟

المصطلحات:

- النادي الرياضي: هو هيئة رياضية تكونها جماعة من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين مجهزة بالمباني والملاعب والإمكانات لنشر الممارسة الرياضية. (١٥ : ٤)
- الأداء الوظيفي: انجاز العاملين للواجبات المكلفين بها وتحقيقهم لنتائج متفقة مع الأهداف التنظيمية و ذلك عن طريق القيام بأنشطة محددة خلال فترة زمنية معينة " ، ويمكن تحديد محددات الأداء من خلال المؤشرات (الطلاقة - المرونة - الحساسية للمشكلات - الإنجاز - النضج الشخصي) (١٤ : ١٣)
- الأداء الإداري: قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متنوعة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها (١٥ : ٧)
- إدارة الموارد البشرية: هي استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك

عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة (الاختيار/ التعيين/ تقييم الأداء/ التدريب/ التنمية/ التعويض/ المرتبات/ تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين). (١ : ٥٥٨)
البحوث المرجعية:

إيمان فوزي عبد الحميد على (٢٠٢١) (٥) دراسة عنوانها تصور مقترح لكيفية تطبيق التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري هدفت الدراسة إلى تعرف دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري، وكان من أهم الاستخلاصات ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، ومن أهم التوصيات: اشعار العاملين أن من أسباب ممارسة التدوير الوظيفي بالإدارة هو تحسين أدائهم وأداء الإدارة على حد سواء، وليس نتيجة سوء أدائهم الوظيفي - تقديم مكافآت تشجيعية للموظفين بناءً على أفضل أداء

خالد السيد محمود يوسف (٢٠٢٠م) (١٦) دراسة بعنوان تقويم العمل الإداري بإدارة الموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، ومن أهم الاستخلاصات جوانب إيجابية وتمثلت في إتمام عملية التقويم بشكل دوري، تشجيع الحوافز المعنوية للموظفين على زيادة أدائهم بالعمل، ومن أهم التوصيات تعزيز الوعي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية بأهميتها ودورها في تحقيق الجودة من خلال استثمارهم وتطويرهم.

محمد مصطفى محمود الخضيرى، عمرو محمد حامد زاهر (٢٠٢٠) (٢) دراسة بعنوان دراسة تحليلية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين ببعض الأندية الرياضية وأهم الاستنتاجات تحفز الإدارة العاملين على الأداء الجيد لتحقيق الأهداف ويحظى العاملون في الأندية الرياضية بفرص متساوية للترقية وذلك بناء على عدد سنوات الدرجة الوظيفية الحالية، وأهم التوصيات إجراء المزيد من الدراسات حول الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية وعلاقتها ببعض المتغيرات الإدارية الأخرى، تقويم العمليات التنظيمية بصورة مستمرة للوقوف على نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة والضعف.

أجرت سلوان أسامه بدوي إبراهيم (٢٠١٩) (١) بحث بعنوان استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي أهم الاستنتاجات إعتقاد أساليب وطرق حديثة ترفع المهارات والمعارف الوظيفية للعاملين بها/ جعل الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي هو تنمية موارها البشرية، وأهم التوصيات إشراك العاملين بجمعية الشباب والرياضة في وضع استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية وخلق رؤى جديدة، الحاجة إلى تنوع وتدريب وتعدد وتحديث مستمر لأساليب التقويم للموارد البشرية.

نورهان أحمد أحمد المنصوري (٢٠١٨م) (١٢) دراسة عنوانها تقييم دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، ومن أهم الاستنتاجات عدم وجود برامج للتوجيه والتعريف بطبيعة العمل، يتم تقييم أداء العاملين من قبل مجلس إدارة النادي، ومن أهم التوصيات ، وجود بطاقات وصف وظيفي لتوصيف الوظائف والتعريف بطبيعة العمل.

محروس يحيى فكري (٢٠١٧م) (٨) دراسة بعنوان دراسة تقييمية لواقع إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد، أهم الاستنتاجات عدم وجود سياسة واضحة للتقويم بإدارة الموارد البشرية، عدم وجود مسار وظيفي واضح لكل وظيفة تساعد على ملئ الوظائف الشاغرة بالكفاءات والسرعة المطلوبة، وجود تحيز عند إختيار الموظفين من الإدارة العليا، وأهم التوصيات ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية وإعادة هيكلة القوى العاملة،

محمد فهمي محمد مهدي فارس (٢٠١٧) (٦) دراسة عنوانها نموذج مقترح لتفعيل المسار الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية وأهم الاستنتاجات الهيكل التنظيمي غير مرن فلا يدعم تخطيط المسار الوظيفي يتسبب في عدم قدرة العاملين على تحديد أهداف وتخطيط المسار الوظيفي بوضوح، وأهم التوصيات تحديث الهيكل التنظيمي للوزارة بصفة مستمرة لإمكانية تفعيل التدوير الوظيفي لزيادة فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بالوزارة، تخطيط النموذج المقترح لتخطيط المسار الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بوزارة الشباب والرياضة.

نجيب زوراق (٢٠١٥) (٣) دراسة عنوانها محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية وأهم الاستنتاجات تبين أن مستوى العام لإطارات المؤسسات الرياضية جيد إلى حد معتبر إلا أننا نرى بعض الإضطرابات في الرضا عن الأجور والرواحق وأيضا فيما يتعلق بالترقية، وأهم التوصيات أن نجاح المؤسسة الرياضية وتنفيذ لأهدافها يتوقف على فعالية أداء مواردها البشرية والتي تتحقق بدورها من خلال التنسيق بين الإدارة ومواردها البشرية (الإتصال) بالإضافة على الإهتمام بالأجور وتشجيع الحوافز.

أحمد موسى المهدي (٢٠١٤) (١٣) دراسة عنوانها "الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أهم الاستنتاجات وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وكذلك أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين، أهم التوصيات العمل على تطوير التقويم الإداري للعاملين مما يعود بالأثر الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم

منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي "الدراسات المسحية، والدراسات التحليلية" وذلك لملائمته لطبيعة هذا البحث وتحقيق أهدافه.

مجتمع البحث: أشتمل مجتمع البحث على الأندية الرياضية الكبرى التي يزيد عدد أعضائها فوق ال (٥٠٠٠) عضو المشهرة بوزارة الشباب الرياضة وتابعين لقانون الرياضة ٢٠١٧م بمحافظة القاهرة والجيزة، والبالغ عددهم حوالي (١٩) نادي وهم:

جدول (١)

أندية محافظة الجيزة				أندية محافظة القاهرة			
م	أسم النادي	م	أسم النادي	م	أسم النادي	م	أسم النادي
١	الأهلي	٧	الشمس	١	الزمالك	٧	الحيزة
٢	القاهرة	٨	الجزيرة	٢	الصيد		
٣	النصر	٩	هليوليدو	٣	الترسانة		
٤	الزهور	١٠	المعادي	٤	حدائق الأهرام		
٥	الغابه	١١	رويال	٥	أكتوبر		
٦	هليوبلس	١٢	دجله المعادي	٦	التوفيقية		

العينة:

تم تقسيم العينة إلى أربعة فئات، وقد بلغ عدد عينة البحث (١٠٣) شخص تم إختيارها بالطريقة الطبقيّة العمدية من المديرين التنفيذيين ومديرو الموارد البشرية ومديرو الإدارات وبعض القائمين بالوظائف الإدارية.

جدول (٢) توصيف عينة البحث

م	فئات المجتمع	العينة الأساسية	العينة الإستطلاعية	الإجمالي	النسبة
١	مدير تنفيذي	١١	٣	١٤	%١٠,٥٢
٢	مدير موارد بشرية	٩	٤	١٣	%٩,٧٧
٣	مدير إدارة	١٩	١٠	٢٩	%٢١,٨٠
٤	إداريين	٦٤	١٣	٧٧	%٥٧,٨٩
	الإجمالي	١٠٣	٣٠	١٣٣	%١٠٠

يوضح الجدول (٢) توصيف (عدد وفئات) عينة البحث وقد بلغ مجموع العينة الإستطلاعية والأساسية (١٣٣) مفردة موزعة على أربعة فئات وهي:

- المديرين التنفيذيين بإجمالي (١٤) ونسبة (١٠,٥٢ %) .
- مديري الموارد البشرية (شؤون العاملين) بإجمالي (١٣) ونسبة (٩,٧٧ %) .
- مديري إدارة بإجمالي (٢٩) ونسبة (٢١,٨٠ %) .
- الموظفين الإداريين بالإدارات بإجمالي (٧٧) ونسبة (٥٧,٨٩ %)

أدوات جمع البيانات:

إستخدم الباحث أدوات جمع البيانات الخاصة بالبحث ويرجع ذلك لطبيعة البحث من حيث

مشكلته وأهدافه ودراساته التطبيقية خلال استخدام أدوات البحث التالية .

- تصميم إستمارة جمع البيانات
- تحليل الوثائق والسجلات.
- المقابلة الشخصية.

الإستبيان:

- أعد الباحث استمارة إستبيان لتحقيق أهداف البحث للوقوف على جوانب المحور الرئيسية للوصول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية حيث اتبع الباحث الخطوات الآتية:
- قام الباحث بالرجوع إلى المراجع العلمية المتخصصة في مجال الموارد البشرية بمختلف المنظمات الرياضية والمنظمات العامة.
- استعان الباحث بالدراسات المرجعية في بناء الاستمارة من خلال الرجوع إلى الدراسات التي تناولت واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية.
- قام الباحث بتجميع نتائج المقابلات الشخصية التي أجراها وتناولت واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية وهي ضعيفة جدا وكذلك إقتراح تصور لتقويم الأداء الوظيفي بالأندية الرياضية.
- إقتراح سياسات والقوانين المتعلقة بتقويم الأداء الوظيفي داخل الأندية الرياضية، والتي تهدف بدورها إلى تقويم الأداء الوظيفي.
- واستخدم الباحث إستمارة إستبيان كأداة من أدوات جمع بيانات البحث وقد أعدها الباحث وأطلق عليها واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية.
- تكون المحور من (١٠) عبارات.

جدول (٣) رأي الخبراء في الوضع الراهن لواقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية؟ (ن = ١٥)

م	المحور	عدد العبارات	نسبة الموافقة	الأهمية النسبية
١	الوضع الراهن لتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية	١٠	١٥	١٠٠%

- يوضح جدول (٣) بعد عرض إستمارة الإستبيان وعباراتها في صورتها المبدئية على الخبراء وبلغ عددهم (١٥) خبير (١٢ في مجال الرياضة) ، (٣ في مجال الموارد البشرية) وذلك لحذف أو تعديل أي عبارة أو محور من تلك العبارات والمحاور.
- النسبة المئوية لموافقة الخبراء على العبارات الخاصة بدراسة الوضع الراهن للتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية من خلال المحور المقترح والأهمية النسبية.

المعاملات العلمية لتقنين استثمار الاستبيان:

- استخدم الباحث (الصدق / الثبات) كعاملين من المعاملات العلمية لإستثمار استطلاع الرأي
 - قام الباحث باستخدام طريقتين لإيجاد الصدق (صدق المحكمين، وصدق الإتساق الداخلي).
- صدق المحكمين:** أعد الباحث استثمار جمع وتحليل الموارد البشرية والإدارات والوظائف بالأنديّة الرياضية في صورتها المبدئية وتم عرضها على الخبراء وتم التعليق عليها بالمرفقات.
- أعد الباحث استثمار استطلاع الرأي في صورتها المبدئية، وقد وضع الباحث المحاور والعبارات الخاصة بكل منها بشكل مبدئي.

صدق الإتساق الداخلي: استخدم الباحث صدق الإتساق الداخلي لحساب صدق الإستثمار وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحاور المنتمية إليه وكذلك بين مجموع المحاور الفرعية والمجموع الكلي للمحاور وذلك بتطبيقها على عينة إستطلاعية وذلك في الفترة ٢٠٢٣/١١/١م إلى ٢٠٢٣/١٢/٢٠م.

اولا الصدق: استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي اليه.

جدول (٤) معامل الارتباط بين عبارات الاستبيان والمحاور (ن=٣٠)

م	المحور
١	0.632
٢	0.609
٣	0.690
٤	0.542
٥	0.779
٦	0.399
٧	0.806
٨	0.653
٩	0.686
١٠	0.691

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ودرجة حرية ٢٨ = ٠,٣٦١

جدول (٥) صدق الاتساق الداخلي لإستثمار استطلاع الرأي " تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالأنديّة الرياضية " لاستثمار

استطلاع الرأي قيد البحث ن = ٣٠

مسلسل	م	ع	"ر"	الدالة
مجموع المحاور	16	5.31	0.949	دال

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ودرجة حرية ٢٨ = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول (٥) وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين العبارة واستمارة إستطلاع الرأي قيد البحث الذي تنتمي إليه العبارة مما يدل على صدق المحور وبالتالي صدق الاستمارة .

ثانيا الثبات بطريقة الفا لكرونباخ: قام الباحث باستخدام معامل ثبات الفا لكرونباخ لحساب ثبات الاستمارة والتي جاءت ضعيفة على النحو الآتي:

جدول (٦) معامل الثبات لمحاور الاستبيان

المحور	م	التباين	ع	عدد فقرات الاختبار	قيمة " الفا "
١	15.2333	43.702	6.61077	10	0.904

أن قيمة معامل الفا كانت ٠,٩٣٦ الى ٠,٨٥٢

يتضح من الجدول (٦) ان قيمة "ف" المحسوبة دالة احصائيا مما يدل على ثبات المحاور

جدول (٧)

م	التباين	ع	عدد فقرات الاختبار	قيمة " الفا "
97.47	1897.09	43.56	١٠	0.982

يتضح من الجدول (٧) ان قيمة "ف" المحسوبة دالة احصائيا وان قيمة معامل الفا كانت

(٠,٩٨٢) مما يدل على ثبات إستمارة إستطلاع الرأي.

المعالجات الإحصائية. استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية في معالجة بيانات البحث وهي:

- المتوسط الحسابي.
- معامل الإرتباط الفا لكرونباخ.
- التكرارات والنسب المئوية.
- إختبار كا^٢.

جدول (٨)

التقدير		عدد النقاط	النسب المئوية	
ممتاز	A+	٤	%١٠٠	%٩٥
	A	٣,٧	%٩٥	%٩٠
جيد جدا	B+	٣,٣	%٩٠	%٨٥
	B	٣	%٨٥	%٨٠
	B-	٢,٧	%٨٠	%٧٥
جيد	C+	٢,٣	%٧٥	%٧٠
	C	٢	%٧٠	%٦٥
	C-	١,٧	%٦٥	%٦٠
مقبول	D+	١,٣	%٦٠	%٥٥
	D	١,٠	%٥٥	%٥٠
ضعيف	F	٠٠	أقل من %٥٠	

تم استخدم جدول تقدير إستجابات العينة (GPA) لتقدير إستجابات العينة

الإجابة على التساؤل: ما واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية؟

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية واختبار كا٢ لعبارات المحور الخامس تقويم أداء العاملين ن = ١٠٢

م	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الوزن الترجيحي	الوزن النسبي	الترتيب	كا٢	الدلالة
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
١	يتم تقييم جميع الموظفين العاملين بالنادي على إختلاف مستويات المسؤولية مرة واحدة في العام على الأقل.	١٤	%١٤	٣٥	%٣٤	٤٠	%٣٩	٦	%٦	٨	%٨	٣٥٠	%٦٨	١	٤٨,٥٠	دال
٢	يتم إعداد نماذج تقييم مرنة وواضحة تمكن المقيم من إعطاء صورة واضحة ودقيقة في أداء الموظف قيد التقييم.	٨	%٨	١٥	%١٥	٣٥	%٣٤	٣١	%٣٠	١٤	%١٤	٢٨١	%٥٥	٣	٢٦,٦٦	دال
٣	يعتبر التقييم هو العامل الأساسي في إتخاذ أي قرار لصالح الموظف أو ضده	٣	%٣	١٨	%١٧	٢٢	%٢١	٤٠	%٣٩	٢٠	%١٩	٢٥٣	%٤٩	٥	٣٣,٧٥	دال
٤	يتم التقييم من قبل الرئيس المباشر، ويؤكد مضمونه من قبل المدير العام المختص، ويعتمد من قبل المدير التنفيذي للنادي.	٦	%٦	٢٠	%١٩	٤٨	%٤٧	١٨	%١٧	١١	%١١	٣٠١	%٥٨	٢	٥١,٦١	دال

تابع جدول (٨)

م	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الوزن الترجيحي	الوزن النسبي	الترتيب	٢كا	الدلالة
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
٥	يتم تكوين لجنة داخلية في كل قسم يرأسها المدير التنفيذي لمراجعة جميع التقييمات والتأكد من دقة وصحة التقييمات	٢	٢%	١٠	١٠%	٣٠	٢٩%	٤٠	٣٩%	٢١	٢٠%	٢٤١	٤٧%	٦	٤٤,٨٢	دال
٦	يستخدم النادي التقارير الرقابية المكتوبة والموثقة	٢	٢%	١٠	١٠%	٣٠	٢٩%	٤٠	٣٩%	٢١	٢٠%	٢٤١	٤٧%	٦	٤٤,٨٢	دال
٧	يطلع الموظف على تقييمه بعد إتمامه، ويقوم بالتوقيع على تقييمه إذا لم يكن لديه أي اعتراض	٦	٦%	٦	٦%	٢٠	١٩%	٤٥	٤٤%	٢٦	٢٥%	٢٣٠	٤٥%	٨	٥١,٠٣	دال
٨	يتم إعداد بنود تقييم واضحة للموظفين بحيث يكون من السهل تحديد فجوات القوى العاملة سواء بالزيادة أو العجز	٦	٦%	١٤	١٤%	٣٥	٣٤%	٣٢	٣١%	١٦	١٦%	٢٧١	٥٣%	٤	٢٩,٨٦	دال
٩	يتم تطوير نظم رقابة تساعد حديثي الالتحاق بالنادي على القيام بما هو متوقع منهم	٠	٠%	٦	٦%	٢٠	١٩%	٢٧	٢٦%	٤	٤%	١٤٢	٢٨%	٩	٤٦,٦٠	دال
١٠	يتم تدريب مديري الإدارات على أساليب قياس أداء بعض الموظفين عندما تكون عمليات القياس متصلة بمستقبل الموظف الوظيفي، مثل الترقية أو النقل لوظيفة أخرى، وماشابه ذلك	٠	٠%	١٢	١٢%	٢٠	١٩%	٥٥	٥٣%	١٦	١٦%	٢٣٤	٤٥%	٧	٨٢,٦٨	دال

ملحوظة: قيمة "كا" الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٩,٤٩

يتضح الجدول رقم (٩) النسبة المئوية للاستجابة عينة البحث على المحور الخامس وهي تقويم أداء العاملين، والتي انحسرت عباراتها ما بين عبارة (١ : ١٠)، فيما تراوحت النسب ما بين (٢٨%، ٦٨%) كما جاءت قيم "كا" دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) على جميع العبارات، ويرى الباحث أن آلية تقويم أداء العاملين بالأندية ضعيف حيث أن متوسط نسب عبارات المحور الخامس كاملة تمثل (٤٩,٥%) فهي نسبة ضعيفة بناء على جدول تقدير إستجابات العينة، ويرى الباحث أن تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في النادي فهي عملية تقيس بشكل منهجي شخصية وأداء الموظفين من قبل المديرين والمشرفين المباشرين مقابل مجموعة من المهارات الفنية والسلوكية والاجتماعية، وتكمن أهمية التقويم أداء الموظف في إنها تعد الركيزة لأخذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للموظف كالترقية أو النقل، كما إنها تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية، أو كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية، أو كأداة لتزويد الإدارة بمعلومات عن العاملين بالنادي، أو كوسيلة للتواصل أو التوجيه للمرؤوسين من قبل رؤسائهم، وتحديد مواطن الضعف لدي الموظف، وهذا يتفق مع دراسة خالد السيد محمود يوسف (٢٠٢٠م) (١٩)

وتأتي العبارة (١) بوزن نسبي (٦٨%) وبترتيبها (١) وهي يتم تقييم جميع الموظفين العاملين بالنادي على إختلاف مستويات المسؤولية مرة واحدة في العام على الأقل وتعتبر درجة تقديرها جيد بناء على جدول تقدير إستجابات العينة، ويرى الباحث أن التقييم غير كافي، ومن الأفضل أن يتم تصنيف مواعيد التقييم على ثلاث مراحل، ربع سنوي، نصف سنوي، سنوي أي يكون على فترات متقاربة، وبصورة مستمرة منظمة للوقوف على نقاط القوة والضعف وملاحقتها أول بأول، والعمل على تعزيزها لدي الموظف بالنادي وسرعة معالجتها، وهذا يتفق مع دراسة محمد مصطفى محمود الخضيرى، عمرو محمد حامد زاهر (٢٠٢٠) (٤٦).

تليها العبارة (٤) وهي يتم التقييم من قبل الرئيس المباشر، ويؤكد مضمونه من قبل المدير العام المختص، ويعتمد من قبل المدير التنفيذي للنادي بالترتيب (٢) وبوزن نسبي (٥٨%) وهي في درجة المقبول، ويرى الباحث أن الرئيس المباشر هو الأقرب للموظف في العمل، وهذا يكون سببا لسرعة إكتشاف الأخطاء والتعامل مع الأزمات، ويكون أيضا دافعا لتفاني الموظف في العمل، والوصول لمرحلة الإبداع، تخوفا من فقدان ترقيته أو حوافزه، ويجب أن تكون لدى الرئيس المباشر نسبة كبيرة من دراجات التقييم حيث يلجأ المدير التنفيذي لمديري الإدارات الذي يرأسهم لاعتماد نتائج تقييمهم السنوي، لتحقيق أهداف النادي وهذا يتفق مع دراسة سلوان أسامه بدوي إبراهيم (٢٠١٩) (٢٧)

تتبعها في الترتيب (٣) العبارة (٢) وهي يتم إعداد نماذج تقييم مرنة وواضحة تمكن المقيم من إعطاء صورة واضحة ودقيقة في أداء الموظف قيد التقييم بوزن نسبي (٥٥%) وتقديرها مقبول، يرى الباحث أن إعداد نموذج تقييم الأداء الوظيفي وسيلة هامة لمساعدة مديرين الإدارات أو المدير التنفيذي وإدارة الموارد البشرية فهي تمثل وثيقة تقييم لأداء الموظفين في أعمالهم خلال فترة زمنية محددة سواء كانت شهرية أو ربع سنوية، أو سنوية فيجب أن تشمل هذه الوثيقة مجموعة من البنود المختلفة تمثل تقييم أداء الموظف من حيث

مستوى المهارات الفنية، والإتصال، والإنتاجية، التعاون، والمواقف الشخصية والمهارات القيادية..... وغيرها، ويعد نموذج تقييم الموظف فرصة لتحديد المهام والأهداف وتحديد المجالات التي يتم تحسينها، فالنماذج التقييمية كلما كانت واضحة ومرنة تسهل على المديرين من إعطاء صورة واضحة ودقيقة عن أداء الموظف وهذا مايتفق مع دراسة نورهان أحمد أحمد المنصوري (٢٠١٨م) (٥٤).

ثم جاءت العبارة (٨) بتقدير مقبول بناء على جدول التقديرات (GPA) وترتيبها (٤) بوزن نسبي (٥٣%) وهي يتم إعداد بنود تقييم واضحة للموظفين بحيث يكون من السهل تحديد فجوات القوى العاملة سواء بالزيادة أو العجز وأن إعداد بنود التقييم الواضحة للموظف تمثل نوع من أنواع التخطيط والتي تعد عامل من عوامل الإدارة لاختيار الأهداف التنظيمية واتخاذ الاجراءات لتحقيق أهداف النادي فتقييم أداء الموظفين بشكل دوري هو وسيلة هامة للموظفين والنادي معا، فهي تسهل تحديد فجوات القوى العاملة سواء بالعجز أو الزيادة، كما يلعب تقييم أداء الموظف دورا هاما في قياس أدائه ومدى إنتاجيته، والعمل على التحسين والتطوير المستمر وهذا يتفق مع دراسة محروس يحيى فكري (٢٠١٧م) (٣٨).

أما العبارة (٣) وهي يعتبر التقييم هو العامل الأساسي في إتخاذ أي قرار لصالح الموظف أو ضده، وترتيبها (٥) بوزن نسبي (٤٩%) وهي ضعيفة جدا، ويرى الباحث أن التقييم من العمليات الهامة في الأندية وعلى جميع مستوياتها بدء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية، فهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفعالة التي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف فهي وسيلة تدفع مدير الإدارات بمراقبة أداء العاملين بوضوح وبشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين ليظهر القوة الانفجارية من الكفاءة والموهبة ليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة وهذا مايتفق مع دراسة محمد فهمي محمد مهدي فارس (٢٠١٤م) (٤٣).

وقد حصلت العبارة (٥) وهي يتم تكوين لجنة داخلية في كل قسم يرأسها المدير التنفيذي لمراجعة جميع التقييمات والتأكد من دقة وصحة التقييمات، في الترتيب (٦) بوزن نسبي (٤٧%) وهي ضعيفة في وزن التقديرات وكذلك العبارة (٦) التي تساوت معها في نفس الترتيب السابق (٦) مكرر وهي يستخدم النادي التقارير الرقابية المكتوبة والموثقة بوزن نسبي (٤٧%)، ويرى الباحث إرتباط العبارتين ببعضهما، حيث أن وجود لجنة داخلية يرأسها المدير التنفيذي لمراجعة تقارير رقابية تعرض حقائق محددة وموثقة ومكتوبة، تعرض عرضا تحليليا متسلسلا لتقييم الموظف قد تكون أكثر شفافية وعدالة للوصول إلى قرار يعطي لكل موظف حقه سواء كانت في الترقية، أو الحوافز، فإحساس الموظف أن تقييمه من خلال تقارير مكتوبة قد يجعله أكثر جدية لإخراج أساليب إبتكارية من خلال عمله

تليها العبارة (١٠) في الترتيب (٧) وبوزن نسبي (٤٥%) ووزن ترجيحي (٢٣٤) وهي يتم تدريب مديري الإدارات على أساليب قياس أداء بعض الموظفين عندما تكون عمليات القياس متصلة بمستقبل الموظف الوظيفي، مثل الترقية أو النقل لوظيفة أخرى، وماشابه ذلك، ضعيفة جدا في ميزان التقديرات ويرى الباحث

أن تدريب مديري الإدارات على أساليب قياس أداء الموظفين أمر هام فتكثيف عمليات التدريب للعاملين يجعل وجود منافسة بينهم للحصول على كفاءات وإطارات متخصصة تساهم في تحسين وضع النادي وإنعكاسها على جودة الخدمة والمنتج وهذا يتفق مع دراسة محمد زواق (٢٠١٤م) (٤٢)

ثم تأتي العبارة (٧) وهي يطلع الموظف على تقييمه بعد إتمامه، ويقوم بالتوقيع على تقييمه إذا لم يكن لديه أي اعتراض بوزن نسبي (٤٥%) وكان ترتيبها (٨) ووزن ترجيحي (٢٣٠) وهي ضعيفة جدا طبقا لميزان التقديرات، ويرى الباحث أنه يجب على إدارة النادي إطلاع كل موظف يعمل بالنادي أن يطلع على تقييمه بعد إتمامه وشرح نقاط القوة والضعف لديه، وعلى الموظف التوقيع بالعلم إذا لم يكن لديه أي اعتراض عليه، أما إذا كان لديه اعتراض فعليه بكتابة تظلم رسمي موثق بالأدلة والبراهين خلال مدة معينة تحددها إدارة النادي لفتح التظلمات حول الترقيات والتدوير الوظيفي وهذا يتفق مع دراسة إيمان فوزي عبد الحميد (٢٠٢١) (١٥).

وأخيرا العبارة (٩) وهي يتم تطوير نظم رقابة تساعد حديثي الالتحاق بالنادي على القيام بما هو متوقع منهم وترتيبها (٩) بوزن نسبي (٢٨%) وهي ضعيفة جدا طبقا لميزان التقديرات، وأن تطوير نظم الرقابة في الأندية عملية إدارية هامة قد تسهم في رفع الكفاءة والثقافة التنظيمية لحديثي الالتحاق بالوظائف بالنادي وأثرها في الرضا الوظيفي، وهنا ليست تطوير نظم الرقابة في إلحاق الثواب والعقاب، ولكن المقصود بالرقابة هنا هي تفتح لهم مداركهم بوضع أساليب رقابية لتطوير ثقافتهم التنظيمية والبحث عن الحلول للخروج من الأزمات، وأن يصل الموظفين إلى درجة الإبداع والابتكار في الأعمال التي تم تكليفهم بها، وتقييم العمليات التنظيمية بصورة مستمرة للوقوف على نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيزهما وهذا يتفق دراسة أحمد موسى (٢٠١٤) (١٠).

لذلك تفتقر الأندية لأهم السياسات في الأندية كسياسة تقويم أداء العاملين، مما يتسبب في عدم تحقيق الشفافية للموظفين، وعدم تحقيق أهداف النادي، وافتقار الموظف للإبداع والابتكار في العمل لذلك يرى الباحث إنه لا بد من وجود دليل تنظيمي للموارد البشرية بالأندية ليحقق أعلى درجات الجودة بين الأندية التي يجب أن تنفذ في الأندية الرياضية للنهوض بصناعة الرياضة في جمهورية مصر العربية.

أهم الاستنتاجات:

- تقييم العاملين بالنادي على إختلاف مستويات المسؤولية مرة واحدة في العام فقط وهذا غير كافي.
- لا يوجد نماذج تقييم مرنة وواضحة تمكن المقيم من إعطاء صورة واضحة ودقيقة في أداء الموظف قيد التقييم.
- لا يوجد إعداد بنود تقييم واضحة للموظفين تحدد فجوات القوى العاملة بالزيادة أو العجز.
- لا يتم التقييم من قبل الرئيس المباشر، ويؤكد مضمونه من قبل مدير الموارد البشرية، ويعتمد من قبل المدير التنفيذي للنادي.

- مديري الإدارات غير مدربين على أساليب تقييم أداء الموظفين.
- نظم الرقابة محبطة لاتساعد حديثي العهد بالوظائف على الابتكار في العمل.

أهم التوصيات:

- ألا يعتمد تقييم العاملين بالنادي بمختلف مستوياتهم على مرة واحدة في السنة ويتم تقييم العاملين بصورة دورية (سنوية، وربع سنوية، ونصف سنوية).
- إعداد تقارير رقابية مكتوبة وموثقة يستخدمها مديري الإدارات بالنادي لتسجيل ملاحظاتهم في تقييم الموظفين.
- يتم إعداد وتدريب مديري الإدارات على أساليب قياس أداء الموظفين.
- العمل على تطوير نظم رقابة تساعد حديثي الالتحاق بالنادي وتساعدهم على الابتكار في العمل.

المراجع

١. إبراهيم، سلوان بدوي. (٢٠١٩م). استراتيجيات تنمية الموارد وعلاقتها بالأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة. (بحث ماجستير). كلية التربية الرياضية. جامعة حلوان. القاهرة.
٢. الخضير، محمد محمود وزاهر، عمرو حامد. (٢٠٢٠م). دراسة تحليلية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية. (بحث منشور مجلة كلية التربية الرياضية). جامعة المنصورة.
٣. زرواق، نجيب. (٢٠١٥م). محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية. (بحث منشور). جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي. معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية. <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/>
٤. عبد الجواد، أسماء عبد الحكيم فتوح عبد الجواد. (٢٠٢٣م). تقويم الأداء الإداري للقيادات والكوادر الإدارية بمركز التنمية الشبابية باستاد المنصورة في ضوء بطاقات التوازن. (بحث منشور مجلة الوادي الجديد لعلوم الرياضة).
٥. علي، إيمان فوزي عبد الحميد. (٢٠٢١م، يناير). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. المجلة التربوية لتعليم الكبار. (المقالة ٦. المجلد ٣. العدد ١). جامعة أسيوط.
٦. فارس، محمد فهمي محمد مهدي. (٢٠١٤م). نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية. (بحث دكتوراه). كلية التربية الرياضية. جامعة دمياط.
٧. فارس، محمد فهمي محمد. (٢٠١٥م). علاقة بعض العوامل السلوكية والتنظيمية على الأداء الابتكاري للعاملين بالمنشآت الرياضية. (بحث فردي منشور مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية). كلية التربية الرياضية. جامعة أسيوط.
٨. فكري، محروس يحيى. (٢٠١٧م). دراسة تقييمية لواقع إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة جنوب الصعيد. (بحث علمي). كلية التربية الرياضية. جامعة أسيوط.
٩. ماهر، أحمد. (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية. سلسلة كتب إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية. الإسكندرية.
١٠. محمد، أحمد طلعت بدر. (٢٠٢٠م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية. (رسالة ماجستير). كلية التربية الرياضية بنين. جامعة حلوان. القاهرة.
١١. المصري، دعاء أحمد. (٢٠١٢م). حدود تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتحسين مستوى الأداء في المنظمات العامة. دراسة تطبيقية على المحاكم المصرية. (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية). أكاديمية السادات.
١٢. المنصوري، نورهان أحمد أحمد. (٢٠١٨م) حول تقييم دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية. (المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة) كلية التربية الرياضية. جامعة المنصورة. <https://ejsk.journals.ekb.eg>
١٣. المهدي، أحمد موسى. (٢٠١٤م). الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم.

١٤. هاشم، عمرو عادل محمد. (٢٠٢٠م). نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري بوزارة الشباب والرياضة في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز. (بحث دكتوراه). جامعة حلوان. كلية التربية الرياضية للبنين. القاهرة.

١٥. وزارة الشباب والرياضة. (2017). قانون رقم (71) الصادر بتاريخ (٣١/٥/٢٠١٧م)، مادة (١). <https://alberonsy.com>

١٦. يوسف، خالد السيد محمود. (٢٠٢٠م). تقويم العمل الإداري بإدارة الموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية. (بحث ماجستير). كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان. القاهرة.

المراجع باللغة الأجنبية

17. Yousse, H. G. and Sayed, M. M. (2018). Analytical study of investing the human resources as an indicator, To activate the Innovative capacities for the employees At Youth and Sports Directorate. The International Journal of Sport Science & Arts (IJSSA) February.

ملخص البحث

تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية

أ.د/ حسين عمر أمين السمرري

أ.د/ عمرو أحمد علي محمد الجمال

الباحث/ وليد أحمد محمد سرحان

مقدمة:

تجسيدا لمفاهيم توفير خدمات ذات جودة عالية و متميزة بالأندية الرياضية وانطلاقا من سعي الباحث لأن تكون الأندية المصرية في مصاف الأندية العالمية تأتي مهمة إدارة الموارد البشرية بالأندية كمحرك رئيسي في توفير واستخدام كوادر فنية وإدارية طبقا للمستويات العالمية وضمن تشريعات وأنظمة متطورة من خلال أفضل الممارسات في مجال الموارد البشرية.

ويهدف البحث إلى التعرف على واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية، وذلك لمعالجة جوانب القصور الناتجة استخدام أساليب تقليدية في قياس وتقويم الأداء الوظيفي بالأندية الرياضية.

أهم الاستنتاجات:

- لا يوجد نماذج تقييم مرنة وواضحة تمكن المقيم من إعطاء صورة واضحة ودقيقة في أداء الموظف قيد التقييم.
 - لا يوجد إعداد بنود تقييم واضحة للموظفين تحدد فجوات القوى العاملة بالزيادة أو العجز.
 - نظم الرقابة محبطة لاتساعد حديثي العهد بالوظائف على الابتكار في العمل.
- أهم التوصيات:
- العمل على إعداد تقارير رقابية مكتوبة وموثقة يستخدمها مديري الإدارات بالنادي لتسجيل ملاحظاتهم في تقييم الموظفين.
 - العمل على تدريب مديري الإدارات على أساليب قياس أداء الموظفين.
 - العمل على تطوير نظم رقابة تساعد حديثي الالتحاق بالنادي وتساعدهم على الابتكار في العمل.

Abstract**Evaluating job performance of employees in sports clubs****Prof. Hussein Omar Amin Al-Samri****Prof. Amr Ahmed Ali Mohammed Al-Gamal****Researcher. Walid Ahmed Mohammed Sarhan****Introduction:**

In embodiment of the concepts of providing high-quality and distinguished services in sports clubs and based on the researcher's quest for Egyptian clubs to be among the world's clubs, the task of managing human resources in clubs comes as a main driver in providing and using technical and administrative cadres according to international standards and within advanced legislation and regulations through the best practices in the field of human resources.

The research aims to identify the reality of evaluating the job performance of employees in sports clubs, in order to address the shortcomings resulting from the use of traditional methods in measuring and evaluating job performance in sports clubs.

The most important conclusions:

- There are no flexible and clear evaluation models that enable the evaluator to give a clear and accurate picture of the performance of the employee being evaluated.
- There is no preparation of clear evaluation items for employees that determine the gaps in the workforce by increase or decrease.
- The control systems are frustrating and do not help those new to jobs to innovate in work.

The most important recommendations:

- Work on preparing written and documented control reports used by the club's department managers to record their observations in evaluating employees.
- Work on training department managers on methods of measuring employee performance.
- Work on developing control systems that help new members of the club and help them innovate at work