

تقييم أداء الموظفين داخل مديريات الشباب والرياضة بين النظرية والتطبيق
-دراسة ميدانية في بعض ولايات الشرق الجزائري-

*Employee Performance Appraisal within the Directorates of Youth
and Sports between Theory and Practice
-A Field Study in Selected Eastern Algerian Provinces-*

قرمات نوري nouri.guermat@univ-oeb.dz

قلاطي يزيد، guellati.yazid@univ-oeb.dz

، مخبر الاستجابات البيولوجية والنفسية للنشاط البدني الرياضي، جامعة أم البواقي،

تاريخ الاستلام: 2025/09/25 تاريخ القبول: 2025/12/27 تاريخ النشر: 2025/12/31

ملخص: تناولت هذه الدراسة واقع تطبيق وظيفة تقييم أداء الموظفين داخل مديريات الشباب والرياضة في بعض ولايات الشرق الجزائري. وهدفت إلى قياس مدى الالتزام بالمعايير النظرية والكشف عن التحديات التنظيمية والبشرية التي تعيق التطبيق. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان. وأظهرت النتائج وجود فجوة بين الجانب النظري والتطبيقي، مع صعوبات تحد من فعالية التقييم. الكلمات المفتاحية: تقييم أداء الموظفين؛ مديرية الشباب والرياضة. تصنيف JEL : XN1 ، XN2

Abstract:

This study examined the reality of implementing employee performance appraisal in the Directorates of youth and sports across selected provinces in Eastern Algeria. It Aimed to assess compliance with theoretical standards and identify organizational and human challenges. A descriptive-analytical method was applied using a questionnaire. Findings revealed a gap between theory and practice, with difficulties limiting evaluation effectiveness.

keyword: Employee Performance Appraisal; Directorates of youth and sports.

JEL classification code : XN1, XN2

المؤلف المرسل: قرمات نوري،

الإيميل: nouri.guermat@univ-oeb.dz

1. مقدمة:

تُعد الموارد البشرية أحد أهم أصول المؤسسات المعاصرة، فهي المحرك الأساسي لتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية (عقيلي، 2005). وقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً بفعل عوامل متعددة منها التوسع الصناعي، التدخل الحكومي في علاقات العمل، بروز النقابات العمالية، وتزايد تطلعات العاملين (المعاينة و الحموري، 2013) (رضا، 2010). وفي هذا السياق، يبرز تقييم الأداء كوظيفة محورية في الإدارة الحديثة، كونه أداة لقياس جهود الموظفين وسلوكياتهم بشكل كمي ونوعي خلال فترة زمنية معينة، بما يساهم في تطوير الأداء الفردي والجماعي للمؤسسة (نوري، 2014).

وقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. فقد أكدت دراسة (مانع، 2015) على اعتبار المورد البشري أصلاً استراتيجياً وأظهرت علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات التنمية والأداء. بينما أوضحت شلتوت (2009) أن وجود سياسات واضحة لتخطيط الموارد البشرية وتدريبها له أثر مباشر في تعظيم الاستثمار فيها. كما أظهرت دراسات أخرى، مثل دراسة (أبو أمونة، 2009) و (الضمور، 2008)، أن غياب التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء بفعالية يشكلان عائقاً أمام المؤسسات في ظل التحولات التكنولوجية والتنظيمية.

وبالنظر إلى مديريات الشباب والرياضة، فإنها تمثل مؤسسات حيوية ذات دور مزدوج في تسيير الموارد البشرية وتقديم خدمات عمومية للشباب والرياضيين، مما يجعل وظيفة تقييم الأداء فيها أداة أساسية لضمان الكفاءة وتحقيق الأهداف. غير أن الممارسة الفعلية لهذه الوظيفة قد تعاني من فجوة بين الأسس النظرية والتطبيق الميداني، وهو ما يستدعي البحث والنقضي.

1.1. الإشكالية:

تُعد الموارد البشرية العنصر الأهم في أي مؤسسة، فهي الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات بكفاءة وفعالية. ولأجل ذلك، تطورت إدارة الموارد البشرية لتشمل مجموعة من الوظائف الحيوية، يأتي في مقدمتها تقييم الأداء، الذي يمثل عملية منظمة لقياس جهود العاملين وسلوكياتهم ومخرجاتهم مقارنةً بالمعايير الموضوعية (نوري، 2014). وقد

أجمعت الأدبيات على أن تقييم الأداء لا يقتصر على الحكم الكمي لنتائج العمل، بل يتعداه إلى أداة للتوجيه والتحفيز والتطوير (رضا، 2010).

غير أن الممارسة الواقعية لهذه الوظيفة في المؤسسات العمومية كثيرًا ما تواجه صعوبات تنظيمية وبشرية، منها غياب المعايير الدقيقة، أو الاقتصار على الجوانب الشكلية، أو ضعف استثمار نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية والتكوين (المعاينة و الحموري، 2013). وفي السياق الجزائري، تُعد مديريات الشباب والرياضة من المؤسسات ذات الخصوصية، بالنظر إلى الدور المزدوج الذي تضطلع به في تسيير الموارد البشرية وتقديم خدمات مباشرة للشباب والرياضيين، مما يجعلها بحاجة ماسة إلى آليات فعّالة لتقييم الأداء. وبالرغم من الأهمية النظرية والعملية لهذه الوظيفة، إلا أن الدراسات السابقة (مانع، 2015)، (شلتوت، 2009) و(الضمور، 2008) أكدت على وجود فجوات بين التصورات النظرية للتقييم وما يُمارس فعليًا على أرض الواقع، وهو ما يعكس تحديات قد تحدّ من فعالية هذا الإجراء داخل المؤسسات العمومية.

انطلاقًا مما سبق، يمكن صياغة تساؤل الدراسة كالتالي: **إلى أي مدى تلتزم مديريات الشباب والرياضة بالأسس النظرية لوظيفة تقييم أداء الموظفين، وما أبرز التحديات التي تعيق التطبيق الفعلي لهذه الوظيفة ميدانيًا؟**

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي سؤالان فرعيان كما يلي:

- إلى أي حد تُطبّق مديريات الشباب والرياضة الأسس والمفاهيم النظرية لتقييم أداء الموظفين؟
- ما هي أهم الفجوات أو التحديات التي تعيق تطبيق وظيفة تقييم الأداء في الممارسة العملية داخل هذه المديريات؟

2.1. الفرضيات:

مديريات الشباب والرياضة لا تلتزم بشكل كامل بالأسس النظرية لتقييم أداء الموظفين، ويواجه تطبيق هذه الوظيفة فعليًا جملة من التحديات التنظيمية والبشرية التي تحد من فعاليتها. ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

- مديريات الشباب والرياضة لا تلتزم بشكل كامل بالأسس النظرية لتقييم أداء الموظفين.
- توجد فجوات وتحديات تنظيمية وبشرية تعيق التطبيق الفعلي والفعال لوظيفة تقييم الأداء داخل هذه المديريات.

3.1. أهداف الدراسة:

- تحديد مدى التزام مديريات الشباب والرياضة بالمعايير النظرية لتقييم الأداء .
- إبراز جوانب القصور أو النقص في تبني الأطر النظرية الحديثة لتقييم الأداء .
- تحليل الفجوة بين ما هو مطبق فعليًا وما تنص عليه الأسس العلمية والنظرية لتقييم الأداء .
- التعرف على أبرز التحديات التنظيمية والبشرية التي تواجه تطبيق وظيفة تقييم الأداء .

4.1. الدراسات السابقة:

مانع سبرينة (2014-2015):

تناولت الدراسة أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات الجزائرية، حيث هدفت إلى إبراز أهمية المورد البشري باعتباره أصلًا استراتيجيًا وضرورة تبني الجامعات لأساليب الإدارة الحديثة في تنمية مواردها البشرية. اعتمدت على دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الجزائرية، وكشفت النتائج عن غياب الاهتمام الكافي بالتحفيز المادي والمعنوي، مع وجود علاقة ارتباطية قوية بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير الإداري والوظيفي، الإبداع الوظيفي) وبين أداء الموارد البشرية.

- أماني خضر شلتوت (2009):

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري بوكالة الغوث بقطاع غزة. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبيان وزُرع على عينة عشوائية من 266 موظفًا. وأظهرت النتائج أن وجود سياسات واضحة لتخطيط واستقطاب وتوظيف الموارد البشرية له أثر بارز في تعظيم الاستثمار البشري، كما أن البرامج التدريبية الحديثة، ونظم التقييم، وسياسات المكافآت وتخطيط المسار الوظيفي، كلها تسهم بدرجات متفاوتة في تعزيز الاستثمار في الموارد البشرية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- يوسف محمد يوسف أبو أمونه (2009):

ركزت الدراسة على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (e-HRM) في الجامعات الفلسطينية النظامية بقطاع غزة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان موجه إلى العاملين في إدارات الجامعات ومراكز تكنولوجيا المعلومات. وأظهرت النتائج وجود دعم إداري واضح للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية، غير أن تطبيق أنظمة e-HRM ظل

محدودًا في بعض الوظائف، حيث لم يتم استغلال الخدمات التعليمية الإلكترونية بشكل فعال لربطها بأنشطة إدارة الموارد البشرية.

- موقف محمد الضمور (2008):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستعمال استبيان موجه إلى العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ما يعكس أهمية الدمج بين الممارسات التشغيلية والإستراتيجيات طويلة المدى.

- محمد رشدي عايش صيام (2007):

تناولت الدراسة فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية. استُخدم المنهج الوصفي التحليلي باستبيان وزع على عينة طبقية من 175 ضابط شرطة. وأظهرت النتائج ضعف توفر اللوائح والإجراءات اللازمة لتطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية، وتدني مستوى تطوير الأنظمة الخاصة بالتوظيف والتدريب. كما بينت أن سياسة التوظيف في الجهاز لم تعتمد على معايير واضحة لاختيار الضباط المؤهلين، مما أثر سلبًا على فاعلية تنمية الموارد البشرية.

5.1. مصطلحات الدراسة:

- **تقييم أداء الموظفين:** "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقيق فعالية المنظمة" (نزار، 2015).

- **مديريات الشباب والرياضة:** وتعتبر مديرية الشباب والرياضة مؤسسة عمومية، حيث جاء في الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية: "يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون" (03-06، 2006).

2. أدبيات الدراسة:

1.2. بعض المدارس والنظريات الإدارية:

- نظرية الإدارة العلمية: ومن روادها فريدريك تايلور (1898)، إن المفاهيم التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية أبرزت أهمية الحاجة إلى زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية، من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل (دراسة الوقت والحركة) وتحديد الأسلوب الأمثل لكل عامل لأداء عمله وضرورة تدريبه على ذلك الأسلوب، وتحديد معايير للإنجاز وتوفير الحوافز المادية لتحفيز العاملين (نصر الله، 2013).

- المدرسة الوظيفية أو نظرية العملية الإدارية: ومن روادها المهندس الفرنسي هنري فايول (1841-1925)، تركز هذه المدرسة على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أهم مبادئها: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، المساواة بين الأفراد، التعاون بين الأفراد، المكافأة (محمد، 2014). وتفيدنا هذه النظرية بأن إعداد البنيان أو الهيكل التنظيمي يتم بموجب أعمال محددة، هذه الأعمال عبارة عن خطوات متسلسلة ومتلاحقة ومرتبطة مع بعضها، حيث كل خطوة تقوم على أساس نتائج الخطوة التي تسبقها (نعساني و عقيلي، 2008).

- نظرية العلاقات الإنسانية (1868-1923): شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة إلتون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل (محمد، 2014).

- نظرية الإدارة بالأهداف: وتنطلق الإدارة بالأهداف من نظرة فلسفية متعددة الأبعاد منها:

- الإدارة بالأهداف ليست مبدأ جديد بل هي أسلوب عمل تطبيقي يركز على النتائج من خلال الاستفادة الفعالة من جميع الموارد.
- الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية، أسلوب يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها، وإذا كان للإدارة بالأهداف فلسفة كانت هي بيت القصيد في إنجاح ذلك النمط من الإدارة، مقومات ربما ساهمت في تحويل تلك الفلسفات إلى واقع ملموس (صلاح، 2018).

2.2. إدارة الموارد البشرية: يرى **Pigros.P** و **Myres.C** أن إدارة الموارد البشرية "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى إنتاجية (جميل، 2015).

3.2. أهداف إدارة الموارد البشرية: نذكر منها:

- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة: وذلك من خلال تخطيط احتياجات المؤسسة البشرية كما ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة، والأساليب الإحصائية بصفة خاصة.
- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري: وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.
- زيادة درجة الولاء والانتماء: وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.

- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين: بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه، سواء في الترقية، أو المكافآت، أو العلاوات الاستثنائية، أو الحوافز المادية والمعنوية (علوطي، 2008).

4.2. تقييم الأداء: تقييم الأداء هو: "الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل. وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على معاملته لزملائه ومروءيته" (رضا، 2010).

5.2. معايير تقييم الأداء: وهي تلك العناصر التي تستعمل كركائز للتقييم، وتصنف إلى:

- معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء.. الخ
- معايير صفات شخصية: مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية، والالتزام الانفعالي.. الخ
(نزار، 2015)

6.2. مقياس الأداء البشري: مقياس الأداء البشري HR Scorecard هو طريقة جديدة لقياس أداء ومخرجات العاملين ومضاهاة ذلك الأداء وتلك المخرجات بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، والخروج من ثم- بمعايير ومؤشرات إحصائية يمكن من خلالها قياس كفاءة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية (بيكر، 2001).

6.2. مديرية الشباب والرياضة

1.6.2. تعريف مديرية الشباب والرياضة: يحدد المرسوم التنفيذي رقم 06-345 قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها. حيث تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى كل ولاية ضمن مديرية للشباب والرياضة، التي تعمل على تطوير المؤسسات والهيكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها، العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضة وتحثها وتنسقها وتقيمها وتراقبها. تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية المصالح الآتية: (مصلحة التربية البدنية والرياضة، مصلحة نشاطات الشباب، مصلحة الاستثمارات والتجهيزات، مصلحة التكوين وإدارة الوسائل)، لا يتعدى عدد المكاتب في كل مصلحة ثلاثة مكاتب (06-345، 2006).

2.6.2. مهام مديرية الشباب والرياضة: تتولى مديريات الشباب والرياضة مهام متعددة تشمل تنفيذ برامج الاندماج الاجتماعي للشباب ومكافحة الآفات، وترقية التربية البدنية والرياضة خاصة في الوسط التربوي، إضافة إلى انتقاء المواهب الرياضية وتطويرها، وترقية الرياضة النسوية. كما تسهر على تكوين المستخدمين وتجديد معارفهم، وإعداد مخطط تطوير الرياضة على مستوى الولاية، ومراقبة الهياكل والهيئات التابعة لها وضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية، فضلا عن تقييم النشاطات بشكل دوري وإعداد الحصائل والبرامج (06-345، 2006) بتصرف.

3. منهجية الدراسة:

1.3. منهج الدراسة: اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لكونه الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات، وهو: "عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية يمكن تفسيرها" (عناية، 2008).

2.3. مجتمع الدراسة: "يعرّف مجتمع البحث على أنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة، وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو للبحث من قبل الباحث" (القاضي و البياتي، 2007). ويمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الذين يشغلون مناصب رؤساء المصالح والمكاتب على مستوى مديريات الشباب والرياضة لولايات الشرق الجزائري والبالغ عددهم (240) موظف موزعين على (15) مديرية تمثل (15) ولاية هي: سطيف، برج بوعريّج، باتنة، قسنطينة، ميلّة، عنابة، جيجل، الطارف، سوق أهراس، تبسة، خنشلة، بجاية، سكيكدة، قالمة، أم البواقي، حيث يتوزع مجتمع الدراسة كما يلي:

الجدول 1: يبين توزيع مجتمع البحث على المديريات حسب الولايات

الوظيفة	العدد	عدد المديريات	المجموع
رئيس مصلحة	04	15	60
رئيس مكتب	12		180
المجموع			240

3.3. عينة الدراسة: "غالبا ما يجد الباحث نفسه غير قادر على دراسة جميع مفردات البحث، علاوة على أن دراسة المجتمع ككل قد تكون مضيعة للوقت وتبديدا للجهد والمال بغير مبرر" (حامد، 2008)، لذا لجأ الباحثون إلى اختيار عينة طبقية على اعتبار أن مديريات الشباب والرياضة تشمل في هيكلها التنظيمي أربع مصالح تتفرع عن كل مصلحة ثلاثة مكاتب. ويوضح الجدول التالي عينة الدراسة مقارنة بالمجتمع:

الجدول 2: يبين العينة الاستطلاعية والأساسية للدراسة مقارنة بمجتمع الدراسة

الوظيفة	العدد	عينة الدراسة	العدد	النسبة المئوية
مجتمع	04	الاستطلاعية	30	12.50 %
الدراسة	12	الأساسية	80	33.33 %

ولقد تم توزيع (96) استبيانا تم استرجاع منها (83) وذلك بنسبة استرجاع قُدرت بـ 86.45%، في حين تم استبعاد (3) استبيانات لعدم صلاحيتها. والجدول التالي يوضح نتائج عملية التوزيع والاسترجاع والاستبعاد حسب الولاية.

4.3. أداة الدراسة: لقد تم تصميم استبيان موجه خصيصا للعينة قيد الدراسة (رؤساء المصالح، رؤساء المكاتب في مديريات الشباب والرياضة)، معتمدين في ذلك على الخلفية

النظرية والدراسات السابقة والمثابرة، الفرضية الفرعية الأولى: 01، 02، 03، 05، 06، الفرضية الفرعية الثانية: 04، 07، 08، 09، (أنظر الجدول 4).

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستجابات كما يلي:

الجدول 3: يبين درجات مقياس ليكرت

متوفرة بدرجة	كبيرة	كبيرة	متوسطة	قليلة	غير متوفرة
الدرجة	05	04	03	02	01

5.3. الدراسة الاستطلاعية: تم إنجاز دراسة استطلاعية أولية هدفت إلى التمهيد للدراسة الأساسية وضبط إجراءاتها، حيث شملت مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، وتحديد مجتمع البحث والعينة المناسبة، واختيار المنهج الملائم، إلى جانب التنسيق مع مديريات الشباب والرياضة للحصول على الموافقات الرسمية. كما تم توزيع استبيان على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفًا من مديريتي خنشلة وتبسة، واسترجاعه بعد أسبوع، بغرض التحقق من صدق وثبات الأداة قبل تطبيقها على العينة الأساسية.

6.3. الأسس العلمية لأداة الدراسة:

1.6.3. صدق أداة الدراسة: يُقصد بالصدق: "هو أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه" (صابر و خفاجة، 2002)، حيث تم التأكد من صدق الأداة بالطرق التالية:
- صدق الاتساق الداخلي:

الجدول 4: يبين معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان

الرقم	العبارات	Rp	Sig
01.	تقوم المديرية بوضع معدلات ومعايير الأداء لقياس أداء موظفيها (تحديد)	<u>0.665**</u>	<u>0.000</u>
02.	تقوم المديرية بتقييم الأداء من خلال مقارنة أداء الموظفين بالمعايير	<u>0.746**</u>	<u>0.000</u>
03.	هناك نظام خاص لتقييم أداء الموظفين داخل المديرية.	<u>0.675**</u>	<u>0.000</u>
04.	تعتمد المديرية في تقييمها الأداء الموظفين من خلال إنجاز الأعمال الموكلة	<u>0.491**</u>	<u>0.006</u>
05.	تقوم المديرية بوضع معدلات العمل على أساسها يتم تقييم أداء الموظف	<u>0.582**</u>	<u>0.001</u>
06.	تساهم طرق تقييم الأداء الحالية في القياس الواقعي لأداء الموارد البشرية بشكل	<u>0.850**</u>	<u>0.000</u>
07.	تقوم المديرية بإعلان نتائج التقييم ومناقشتها والاستفادة من نتائج التغذية	<u>0.592**</u>	<u>0.001</u>
08.	تقوم المديرية ب (ملاحظة ومراقبة) سلوكيات كل موظف مع زملائه وكذا	<u>0.512**</u>	<u>0.004</u>

0.09	تستخدم المديرية نتائج تقييم الأداء أداة لترقية الموظفين لديها .	<u>0.712**</u>	<u>0.000</u>
------	---	----------------	--------------

** الارتباط دال عند مستوى 0.01 * الارتباط دال عند مستوى 0.05

يبين الجدول (05) أن جميع معاملات الارتباط المسجلة كانت دالة معنويًا عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يُعتبر البُعد صادق لما وضع لقياسه.

2.6.3. ثبات أداة الدراسة: "الثبات يتعلق بمدى ثبات/استقرار قياسنا لكل ما نقيسه" (أري و ل.ش، 2013)، وتم التحقق من الثبات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 5: يبين معاملات الثبات للاستبيان

الوظيفة	نوع الثبات	قيمة الثبات
تقييم الأداء	Alpha de Cronbach	<u>0.824</u>
	Coefficient de Guttman split-half	<u>0.892</u>

يتضح من الجدول (05) أن معامل Alpha de Cronbach قد بلغ 0.824 و Coefficient de Guttman split-half قد بلغ 0.892 وهما معاملان عاليان للثبات، وعليه فإن الاستبيان يتمتع بقيمة ثبات عالية يسمح بتطبيقه في الدراسة الأساسية.

7.3. أساليب المعالجة الإحصائية: عن طريق برنامج SPSS استخدمنا الاختبارات التالية: Moyenne, Ecart type, Corrélation de Pearson, Alpha de Cronbach, Coefficient de Guttman split-half, One Sample T test.

4. نتائج الدراسة:

1.4. عرض النتائج:

الجدول 6: يبين النتائج المتحصل عليها في الدراسة الأساسية

رقم العبارة	$\bar{X}$	S	$\bar{X}-3$	T	SIG	الرتبة
الأولى	2.825	1.338	- 0.175	- 1.169	0.246	6
الثانية	2.837	1.257	- 0.163	- 1.156	0.251	5
الثالثة	3.487	1.055	0.487	4.132	0.000	1
الرابعة	3.162	1.107	0.162	1.312	0.193	2
الخامسة	2.900	1.248	- 0.100	- 0.716	0.476	4
السادسة	2.775	1.067	- 0.225	- 1.886	0.063	7
السابعة	1.875	1.023	- 1.125	- 9.832	0.000	9
الثامنة	2.462	1.030	- 0.538	- 4.665	0.000	8

3	0.860	- 0.177	- 0.025	1.262	2.975	التاسعة
	0.242	- 1,263	- 0.189	0.449	2.811	تقييم الأداء

درجة الحرية (ddl = 79)

2.4. مناقشة النتائج:

من خلال الجدول (06) نجد المتوسط الحسابي الكلي للاستبيان بلغ (2.811) بانحراف معياري قدره (0.449)، وكانت قيمة اختبار T (-1.263) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.242) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرض (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرض (3) التي قُدرت بـ (-0.189)، وعليه يمكننا القول أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة لوظيفة تقييم الأداء، وهذا المستوى المتوسط من التطبيق للوظيفة لن تستطيع مديريات الشباب والرياضة من خلاله الوقوف على المستوى الحقيقي لمتجزات موظفيها بطريقة موضوعية، حيث أن وظيفة التقييم هي من الوظائف الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وتُعتبر "أداة فعالة تمكن كل فرد في المؤسسة من معرفة حقيقة أدائه، ومدى كفاءته في مجال عمله، وبالتالي سوف تمنحه الرؤية الصحيحة لنقاط ضعفه وإعطائه الفرص المناسبة لتصحيحها وتقليصها إلى أدنى مستوى ممكن" (عقيلي، 2013)، كما أنه يجب أن تستخدم في تحسين أداء الموظفين من أجل النجاح في تحقيق أهداف المديريات، كأحد الاعتبارات التي يمكن أن تساعد في زيادة ملائمة الكيفية التي يتم بها الأداء، حيث "يجب أن يؤكد تقييم الأداء على الإنجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها ومقدار النجاح الذي يحرزه في تحقيق أهداف المنظمة" (صيام، 2007)، وهذا ما لم تعكسه النتيجة الواردة في الجدول (06) حيث أن المديريات لا تعتمد في تقييمها لموظفيها من خلال إنجاز الأعمال الموكلة لهم فقط بشكل كبير مما يجعل عملية تقييم الأداء تبقى عقيمة وغير فعالة.

وتشير **المعاينة والحموري** إلى أن تقييم الأداء يمكن أن يكون وسيلة لتفعيل دور الموظف في العملية الإنتاجية، حيث "يعد التقييم وسيلة للاستغلال الأمثل للموارد البشرية، من خلال التحفيز، وبناءً على نتائج التقييم يتم إعادة توزيع الموظفين أو الاستغناء عن المتقاعسين منهم، بالإضافة إلى ضبط تكاليف الموارد البشرية" (المعاينة و الحموري، 2013)، كما تشير النتائج أيضاً إلى أن المديريات لا تقوم بالشكل الكافي بإعلان نتائج التقييم ومناقشتها،

ما يجعلها لا تستفيد من هذه النتائج من أجل الوقوف على نقاط الضعف في الأداء وتحديد الأخطاء التي يرتكبها الموظفون أثناء أداء مهامهم من أجل تقليصها والتقليل منها، واكتفائها بإعطاء الموظف نقطته الإدارية بعد عملية التقييم ويتم حفظ استمارة التقييم في ملفه الإداري.

جاء في الأمر 03-06 أن "كل موظف يخضع أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية ووفقا لمناهج ملائمة، حيث يهدف التقييم إلى: الترقية في الرتبة والدرجات، منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء، وأخير منح الأوسمة التشريفية والمكافآت" (03-06، 2006)، وتدل هذه الأهداف أن التقييم مرتبط بشكل كبير بأمور إدارية متعلقة بالترقية ومنح تحفيزات نظير الأداء الجيد والتميز، وهذا ما يؤكد نزار على أنه يمكن الاسترشاد بالتقييم عند النقل والترقية حيث يحدد التقييم الأفراد الذين يستحقون الترقية أو تنزيل الدرجة (نزار، 2015)، ويوضح الجدول (06) على أن المديرية تستخدم نتائج تقييم الأداء كأداة لترقية الموظفين، في حين أنه يجب أن يرتبط من الجهة المقابلة بتحقيق أهداف المديرية على اعتبار أن مردود كل موظف يجب أن يساهم بشكل كبير في تحقيق التفوق الذي تسعى إليه مديريات الشباب والرياضة ونجاحها في تجسيد أهداف القطاع، حيث يضيف نزار عن استعمال نتائج التقييم، "يجب أن تكون حلقة ربط بين تحديد أهداف التقييم والمهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وذلك باستعمال النتائج كأساس لهذه المهام، فعلي سبيل المثال كمعيار للترقية، أو منح العلاوات والمكافآت والحوافز، وتحديد الاحتياجات من التدريب" (نزار، 2015).

ويرى الباحثون أن طرق التقييم المعمول بها لا تعطي الصورة الحقيقية لأداء الموظفين داخل مديريات الشباب والرياضة، هذا بالرغم أن الأمر 03-06 فصل في هذا الأمر حيث أن "تقييم الموظف يرتكز على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير: احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، الكفاءة المهنية، الفعالية والمردودية، وكيفية الخدمة" (03-06، 2006)، ويفسرون ذلك بعدم وجود آليات حقيقية وإجراءات علمية مطبقة يمكن من خلالها القياس الحقيقي والدقيق للكفاءة المهنية كبطاقات قياس الأداء، بطاقات الملاحظة، نظام معدلات الأداء، نظام الاختبارات، نظام تقارير الأداء وغيرها، وهذا ما تؤكد النتيجة الموضحة في الجدول (06) التي تشير إلى أن طرق تقييم الأداء الحالية لا تساهم بشكل كبير في القياس الواقعي لأداء الموارد البشرية بشكل عام.

وأبرزت نظرية الإدارة العلمية أهمية الحاجة إلى زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل وتحديد معايير الإنجاز، هذه المعايير تكون بمثابة الدليل الذي تستطيع من خلاله المديريات متابعة أداء موظفيها وتقدير معدلات الإنجاز ومقارنتها مع ما تقتضيه الوظائف في الهيكل التنظيمي، فعلى اعتبار أن الإنسان والسلوك الإنساني من المتغيرات الرئيسية المحددة للسلوك التنظيمي كما أشارت إليه المدرسة السلوكية، وبالرجوع إلى أهداف وظيفة تقييم الأداء نجد أنها تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل مما يجعلهم يشعرون أنهم محل تقدير واهتمام من قبل رؤسائهم، حيث تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أن التوافق والانسجام الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين هو العامل الأساسي الذي يؤثر في إنتاجية العمال، حيث أنه كلما اتسمت عملية التقييم بالعدالة والمساواة بين الموظفين كلما حافظت المديريات على الجانب الإنساني للعملية الإدارية التي تسودها، وبالتالي فيجب على كل مسؤول أن يشرف هو بنفسه على تقييم الموظفين الذين يعملون في وحدته الإدارية.

3.4. مقابلة النتائج مع فرضيات الدراسة:

- الفرضية الفرعية الأولى: "مديريات الشباب والرياضة لا تلتزم بشكل كامل بالأسس النظرية لتقييم أداء الموظفين".

النتائج الواردة في الجدول (06) أظهرت أن تطبيق وظيفة تقييم الأداء يتم بمستوى متوسط فقط، وهو ما لا يسمح بالوقوف على المستوى الحقيقي لمنجزات الموظفين. كما أن طرق التقييم المتبعة لا تعكس الكيفية العلمية الدقيقة التي حددتها الأدبيات (مثل بطاقات الأداء، الملاحظة المنظمة، تقارير الأداء). إضافة إلى ذلك، فإن المديريات لا تعلن نتائج التقييم بشكل كافٍ ولا تستفيد من التغذية الراجعة لتحسين الأداء، بل تكتفي بإعطاء نقطة إدارية تحفظ في ملف الموظف. وهذا يعكس فعليًا غياب الالتزام بالأسس النظرية التي تجعل من تقييم الأداء أداة للتطوير والتحسين وليس مجرد إجراء إداري شكلي. وبالتالي، فإن النتائج جاءت متوافقة مع الفرضية الأولى.

- الفرضية الفرعية الثانية: "توجد فجوات وتحديات تنظيمية وبشرية تعيق التطبيق الفعلي والفعال لوظيفة تقييم الأداء داخل هذه المديريات".

النتائج أظهرت أن المديرية تستخدم نتائج تقييم الأداء أساسًا لأغراض إدارية مرتبطة بالترقية أو منح الامتيازات، دون ربطها فعليًا بتحقيق أهداف المؤسسة. كما أن التقييم لا يتم وفق معايير موضوعية وعلمية دقيقة، بل يعتمد في الغالب على إنجاز الأعمال الموكلة فقط، وهو ما يفرغ العملية من محتواها الحقيقي. هذا يعكس وجود فجوات تنظيمية (غياب آليات التقييم العلمي) وتحديات بشرية (ضعف الكفاءات في إدارة عملية التقييم وعدم استغلال نتائجها في التحفيز والتطوير). لذلك، فإن النتائج تدعم صحة الفرضية الثانية.

إذن، يمكن القول إن النتائج المتحصل عليها جاءت مؤكدة لكلا الفرضيتين، حيث بينت أن مديريات الشباب والرياضة لا تلتزم بشكل كامل بالأسس النظرية لتقييم أداء الموظفين، ويواجه تطبيق هذه الوظيفة فعليًا جملة من التحديات التنظيمية والبشرية التي تحد من فعاليتها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية العامة للدراسة.

5. الخاتمة:

أوضحت الدراسة أنّ وظيفة تقييم أداء الموظفين في مديريات الشباب والرياضة ما تزال تُمارس بمستوى متوسط لا يعكس الإمكانيات الحقيقية للموارد البشرية، الأمر الذي يحدّ من الاستفادة منها بفعالية. وقد تبيّن أنّ عملية التقييم يغلب عليها الطابع الشكلي المرتبط بالترقية والنقاط الإدارية أكثر من اعتمادها على الأسس النظرية والمعايير العلمية، مع غياب أدوات قياس كمية ونوعية دقيقة مثل بطاقات الأداء. كما كشفت النتائج عن محدودية استثمار مخرجات التقييم، حيث تبقى محصورة في الجوانب الإدارية دون أن تتحول إلى أداة لتحسين الأداء أو رفع الكفاءة التنظيمية والمردودية العامة. وانطلاقًا من ذلك، توصي الدراسة بضرورة مراجعة السياسات الحالية واعتماد مقاربات حديثة تركز على تطوير الكفاءات، وتحفيز العاملين، وتفعيل التغذية الراجعة بما ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية للقطاع ويساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية.

قائمة المراجع:

1. Official Gazette of the People's , D. R. of A. (2006). General Basic Law of the Civil Service. Algiers: Official Gazette of the People's Democratic Republic of Algeria.
2. Al-Dumour, mouafak H. (2008). The Reality of Strategic Human Resources Planning in the Public Sector in Jordan (Thèse de Doctorat). Arab Academy for Financial and Banking Sciences, Egypt.

3. Aqili, O. W. (2013). *Modern Human Resources Management Technology: Strategies and Economics*. Amman: Dar Zahran for Publishing and Distribution.
4. Hani Mohamed, M. (2014). *Human Resources Management*. Amman: Al-Mu 'taz for Publishing and Distribution.
5. Nasser Allah, H. (2013). *Human Resources Management*. Amman: Zahran for Publishing and Distribution.
6. Siyam, M. R. A. (2007). *The Effectiveness of the Requirements for Applying Human Resources Management and Development Functions in the Palestinian Police Apparatus in the Gaza Strip (Thèse de Magister)*. Islamic University of Gaza, Palestine.
7. Jamil, A. A.-K. (2015). *Human Resources Management*. Amman: Al-Janadriyah for Publishing and Distribution.
8. Saber, F. A., & Khafajah, M. A. (2002). *Foundations and Principles of Scientific Research*. Alexandria: Al-Isha 'a Art Library and Press.
9. Nouri, M. (2014). *Human Resources Management*. Algiers: National Office of University Publications.
10. Khader Shaltout, A. (2009). *Human Resources Development as a Strategic Approach to Maximizing Investment in Human Capital: A Study of Agency Employees in the Gaza Strip (Presidency and Gaza Regional Office) (Thèse de Magister)*. Islamic University of Gaza, Palestine.
11. *Official Gazette of the People's, D. R. of A.* (2006). *Executive Decree Determining the Rules for the Organization and Operation of Provincial Directorates of Youth and Sports*. الجزائر: Official Gazette of the People's Democratic Republic of Algeria.
12. Na'sani, A. A.-M., & Aqili, O. W. (2008). *Management Theories: An Introduction to Organization Theory*. Aleppo: University Books and Publications Directorate.
13. Al-Gadi, D., & Al-Bayati, M. (2007). *Research Methods and Data Analysis Using the SPSS Statistical Program*. Amman: Al-Hamid for Publishing and Distribution.
14. Alloti, A. (2008). *he Impact of Information and Communication Technology on Human Resources Performance in the Organization (Thèse de Doctorat)*. Faculty of Economic Sciences and Management Sciences, University of Algiers, Algeria.
15. Hamed, K. (2008). *Research Methodology in Social and Human Sciences*. Algiers: Jousour for Publishing and Distribution.

16. Inayah, G. (2008). *Methodology of Preparing Scientific Research (Bachelor's, Master's, Doctorate)*. Amman: Dar Al-Manahij for Publishing and Distribution.
17. Al-Ma'ayta, R. N., & Al-Hamouri, S. S. (2013). *Human Resources Management: A Practical Guide*. Amman: Kunooz Al-Ma'rifa Al-'Ilmiyya for Publishing and Distribution.
18. Youssef Abu Amouna, Y. M. (2009). *The Reality of Electronic Human Resources Management (e-HRM) in Palestinian Public Universities – Gaza Strip (Thèse de Magister)*. Faculty of Graduate Studies, Palestine.
19. Salah, hachim. (2018). *Management in Service Systems*. Egypt: Atlas for Publishing and Media Production.
20. Ary, D., Jacobs, L. C., & Razavieh, A. (2013). *Introduction to Research in Education*. Amman: Al-Masirah for Publishing, Distribution, and Printing.
21. Manea, S. (2015). *The Impact of Human Resources Development Strategy on Individual Performance in Universities: A Case Study of a Sample of Algerian Universities (Thèse de Doctorat)*. Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences, Mohamed Khider University of Biskra.
22. Baker, B., Houssled, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking Human Resources to Strategy and Performance*. *Summaries of Managers' and Businessmen's Books*, 13(205), 01-08. <https://doi.org/https://hrdiscussion.com/downloadfile/10105/1/1330354326>
23. Aqili, O. W. (2005). *Contemporary Human Resources Management: A Strategic Dimension*. Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.
24. Nazzar, A. al-L. (2015). *Developing Functional and Administrative Performance*. Amman: Dar Dijlah Publishers and Distributors.