

معايير قياس الاداء الاداري للمؤسسة الرياضية (الامين المالي إنموذجاً)

الدكتور مصطفى حميد حسين

Mustafa.hhameed.h@gmail.com

الكلمات المفتاحية: معايير ، قياس ، الأداء الإداري ، الأمين المالي .

يُقصد بمعايير قياس الأداء الإداري الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تُؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد أن تُصاغ هذه المعايير بالمشاركة مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمؤسسة التي ينتمون إليها. ويشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:-

١. صدق المقياس: أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تُعبر تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.
٢. ثبات المقياس: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه، إن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.
٣. التمييز: ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
٤. سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل. وهذا ما وفره البحث الحالي باستنتاجاته التي شخّصت معايير أداء الأمين المالي للمؤسسة الرياضية، وما قدمه من توصيات كان أبرزها استخدام معايير البحث الحالي لغرض انتقاء وانتخاب الامناء الماليين في الهيئة الادارية للاتحاد الرياضي (المركزي والفرعي)، فضلاً عن استقطاب الأشخاص ذوي المهارات المتميزة، وتهيئة الخبراء المتميزين والأموال من داخل المؤسسة الرياضية للحصول على المعرفة والخبرات الخاصة بتطوير الاداء الرياضي.

Criteria for measuring the administrative performance of the sports institution, the financial secretary, as a model

Dr. Mustafa Hamid Hussein

Mustafa.hhameed.h@gmail.com

Key words: standards, measurement, administrative performance, financial secretary.

The criteria for measuring the administrative performance to which the individual is attributed and therefore compared to judge him, or the levels in which the performance is considered good and satisfactory, and that defining these standards is necessary for the success of the performance evaluation process, as it helps to define the employees of what is required of them regarding the achievement of the goals of the sports institution And directing managers to the matters that should be taken into account to develop performance, and these standards must be formulated with participation, which helps to raise the degree of their work performance and their loyalty to the institution to which they belong. The standard, regardless of its quality, is required to be accurate in expressing the performance to be measured, and the standard will be like this if it is distinguished

by the following characteristics: - 1. Validity of the scale: That is, the factors included in the scale must express those characteristics required by the performance of the work without increasing or decreasing. 2. Stability of scale: It means that the results of an individual's actions through the scale are stable when his performance is stable, but when the measurement results differ according to different degrees or levels of his performance, this is not a defect in it but rather a natural condition. 3. Discrimination: We mean by it the degree of sensitivity of the scale by showing differences in levels of performance, no matter how minor, so that it distinguishes between the performance of an individual or a group of individuals. 4. Ease of use of the scale: We mean by it the clarity of the scale and the possibility of using it by the heads at work. This is what the current research provided with its conclusions that identified the criteria for the performance of the financial secretary of the sports institution, and the recommendations he presented, most notably the use of current research criteria for the purpose of selecting and electing financial secretaries in the administrative body of the Sports Federation (central and sub), as well as attracting people with distinguished skills, and preparing experts Distinguished students and funds from within the sports institution to obtain knowledge and expertise for the development of sports performance.

المقدمة:

يتميز المجال الرياضي عن سائر المجالات الأخرى، بأنه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حوله تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب واعداد المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين الاتجاهات الايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه. ومن الحقائق الاساسية في نجاح عمل اي مؤسسة ومنها الاتحادات الرياضية (المركزية والفرعية) هو قدرتها على حسن توظيف القدرات والامكانات المتوافرة بصورة فاعلة وهذا لا يمكن تحقيقه الا من خلال سلامة التدابير والاجراءات الادارية المتبعة والتي تتحمل فيها الهيئة الادارية المسؤولية الرئيسية والمباشرة في ادارتها لأنها المسؤول الاول في الاتحاد مما يعني ان تكون الهيئة الادارية على مستوى عالٍ من الاداء الاداري من اجل ان تكون ناجحة في عملها وتمتيزة في ادارتها محبوبة من قبل العاملين معها ومحبة لهم.

وتكمن أهمية البحث في تحديد معايير قياس الاداء الاداري للأمين المالي للمؤسسة الرياضية - الاتحاد الرياضي فهو من اهم العناصر القيادية في هذه المؤسسات ويجب أن يُنتقى من بين الأشخاص المخلصين المؤمنين والمتحمسين لبرامجها ومن المتدربين على تأدية مهماتهم الوظيفية بكفاءة عالية ووفق الأسس والمعايير الموضوعية، ولا يمكن التخطيط السليم او التطوير الى الأفضل إلا على أساس التقويم الدقيق، كما لا يمكن أن يتحقق التقويم الدقيق إلا على أساس الاختبار الموضوعي والقياس العلمي. وحرصاً على سلامة هذا المنصب في بقائه بعيداً عن التأثير بالأهواء والمصالح الشخصية، ارتأى الباحث تحديد معايير ذاتية وموضوعية لقياس الاداء الاداري للأمين المالي مما يدعم تطوير المؤسسة الرياضية ادارياً وفنياً.

الاجراءات والادوات:

منهج البحث:

استعمل الباحث منهج البحث الوصفي وبأسلوب الدراسات المسحية كونه يمثل أنسب وأفضل الحلول العلمية الملائمة لطبيعة مشكلة البحث الحالي، " إذ أن البحث الوصفي يهدف إلى دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها أو أشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة فيها". (محبوب، ٢٠٠٢)

اشتمل مجتمع البحث الحالي على الهيئات الادارية للاتحادات الرياضية المركزية في العراق وعددها (٥٠) اتحاد رياضي مركزي بمتوسط حسابي لعدد اعضاء الهيئة الادارية لكل اتحاد يبلغ (٥) اعضاء، فيكون مجموع اعضاء الهيئات الادارية المكونة لمجتمع الدراسة هو (٢٥٠) عضواً موزعين على محافظات العراق وبوجود أمين مالي واحد لكل اتحاد فإن عدد الامناء الماليين في مجتمع البحث هم (٥٠) فرداً.

تكونت عينة البحث من (٨٠) عضواً تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع البحث نفسه كما موضح في الجدولين (١) و (٢).

الجدول (١)

يبين تفاصيل عينات التجربة (الاستطلاعية والرئيسية) ونسبها المئوية لمقياس تقويم اداء الامين المالي للهيئة الادارية

عينة البحث		التجربة الاستطلاعية	المحافظة	ت
عدد الاتحادات	ن			
١٠	٥٠	(٥) اعضاء	بغداد	١
١	٥		كركوك	٢
١	٥		واسط	٣
١	٥		القادسية	٥
١	٥		النجف	٧
١	٥		المتن	٩
١	٥		البصرة	١١
١٢	٨٠		المجموع	

الجدول (٢)

يبين اجمالي عينة البحث واعداد التجربة (الاستطلاعية والرئيسية) ونسبها المئوية لمقياس تقويم اداء الامين المالي للهيئة الادارية

مجموع عينة البحث	المستبعدون		اجمالي عينة البحث	
	التجربة الاستطلاعية	المستبعدون	المجموع	النسبة المئوية
٨٠	٥		٨٥	
%٩٤،١١	%٥،٨٨			

أداة البحث:

قام الباحث بإعتماد مقياسه الذي بناه في دراسة سابقة لقياس الاداء الاداري للأمين المالي في الاندية الرياضية، واستخدمه في بحثه الحالي لتشابه المهام والواجبات المنوطة بالأمين المالي للمؤسسات الرياضية (النادي والاتحاد) والجدول (٣) يبين ابعاد المقياس ونسبها المئوية.

جدول (٣)

يبين عدد فقرات مقياس تقويم اداء الامين المالي للهيئة الادارية والنسبة المئوية لكل بُعد

ت	مقياس تقويم اداء الامين المالي	ارقام الفقرات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
١	الاداء الوظيفي	١٣ - ١	١٣	٥٢%
٢	الاداء المعرفي	١٩ - ١٤	٦	٢٤%
٣	الاداء الشخصي	٢٥ - ٢٠	٦	٢٤%
	المجموع		٢٤	١٠٠%

تطبيق المقياس:

قام الباحث بتطبيق المقياس على (عينة البحث) لغرض تحليل الفقرات إحصائياً وكذلك لاستخراج مؤشرات الصدق والثبات للمقياس "إذ أن الاختبار أو المقياس ينبغي أن تتوفر فيه بعض الخصائص السايكومترية الأساسية ومن أهمها ثبات درجاته وصدقه". (علام، ٢٠٠٠)
فعليه قام الباحث بتطبيقه على افراد (عينة البحث) المكونة من (٨٠) عضواً للمدة من ١/١٠/٢٠٢٠ لغاية ٣١/١٢/٢٠٢٠ في اماكن عملهم.

الوسائل الاحصائية:

تم معالجة البيانات الإحصائية بواسطة استعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

النتائج:

تصحيح المقياس:

يقصد به وضع درجة لاستجابة المفحوص على كل فقرة من فقرات المقياس، ومن ثم جمع هذه الدرجات لإيجاد الدرجة الكلية لكل استمارة باستخدام مفتاح التصحيح المعد لهذا الغرض والذي يقضي ببداية خماسية مندرجة للإجابة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، لا) وتعطى عند التصحيح الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي حيث أن مفتاح التصحيح (هو الأداة التي يكشف بها الفاحص عن الإجابات التي تدل على وجود النتيجة التي تقاس).

وقد استغرقت عملية التصحيح (٤-٣) دقائق لكل استمارة من استمارات عينة البحث، ولأجل استخراج الدرجة الكلية للمقياس، تجمع الدرجات التي يحصل عليها المجيب في أجابته على فقرات المقياس الـ (٢٥)، لذا فإن أعلى درجة يمكن الحصول عليها هي (١٢٥) وأدنى درجة هي (٢٥).

وحسبت الدرجة الكلية لـ (٨٠) استمارة اجابة على اساس مجموع اوزان الاجابات على فقرات المقياس البالغة (٢٥) فقرة، وقد حققت الدرجات الكلية للمقياس متوسط حسابي اعلى من المتوسط النظري البالغ (٧٥) درجة، وهذا يدل على ان الفرق عشوائي وان توزيع العينة طبيعي.

كما وتم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط والمنوال ومعامل الالتواء ومعامل التفلطح لمعرفة مدى قرب أو بُعد الدرجات من التوزيع الطبيعي، والجدول (٤) يبين ذلك.

الجدول (٤)

يبين الوسائل الاحصائية والدرجات لمقياس تقويم اداء الامين المالي للهيئة الادارية لدى عينة البحث

معامل التفلطح	معامل الالتواء	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رقم الفقرة
-0.060-	0.393	0.09	0.936	2.9	١ ١
-0.159-	0.135	0.07	0.711	3.46	٢ ٢
0.709	-0.729-	0.09	0.864	3.39	٣ ٣
-0.482-	-0.010-	0.09	0.925	3.33	٤ ٤
-1.006-	-0.013-	0.09	0.954	3.34	٥ ٥
-1.042-	0.356	0.10	1.036	3.2	٦ ٦
-0.439-	-0.233-	0.09	0.941	3.5	٧ ٧
-0.709-	-0.087-	0.11	1.095	3.38	٨
-0.339-	-0.198-	0.09	0.893	3.39	٩
-0.378-	-0.128-	0.09	0.967	3.34	١٠
-0.627-	0.039	0.08	0.87	3.45	١١
0.06	-0.417-	0.09	0.893	3.39	١٢
-0.599-	0.005	0.08	0.851	3.4	١٣
-0.001-	0.603	0.09	0.941	2.89	١٤
-0.169-	0.234	0.07	0.728	3.46	١٥
-0.248-	-0.201-	0.09	0.88	3.4	١٦
-0.428-	-0.385-	0.09	0.964	3.59	١٧
-0.633-	-0.212-	0.08	0.884	3.55	١٨
-0.817-	0.251	0.09	0.941	3.46	١٩
-0.090-	0.222	0.08	0.899	3.05	٢٠
0.328	-0.576-	0.09	0.943	3.35	٢١
0.02	-0.069-	0.09	0.948	3.25	٢٢
-0.338-	-0.309-	0.08	0.897	3.43	٢٣
0.404	-0.580-	0.09	0.919	3.63	٢٤
0.025	-0.413-	0.09	0.927	3.48	٢٥

يتبين من الدلائل الاحصائية لدرجات عينة البحث ان الدرجات تتوزع توزيعاً طبيعياً مما يعطي لنا امكانية تعميم النتائج على مجتمع البحث، فقد كانت قيمة اختبار (Kolmogorov-Smirnov) (0.096) بمستوى دلالة اكبر من (0.05)، فضلاً عن ان معاملات الالتواء والتفلطح قليلة، "اذ ان معاملات الالتواء كلما كانت قليلة او قريبة من الصفر فإن شكل التوزيع التكراري للدرجات سيكون قريباً من التوزيع الطبيعي". (صالح، ٢٠٠٠)

اشتقاق معايير المقياس:

تُعد الدرجات المعيارية صورة افضل لتحويل الدرجات الخام لأنها تُعبر عن بعد الدرجة الخام التي يحصل عليها المجيب عن المتوسط مقسومةً على الانحراف المعياري، وبذلك فهي تحتفظ بالعلاقات العددية الدقيقة للدرجات الاصلية، ولهذه المميزات يتزايد استخدام هذا النوع من المعايير في الاختبارات والمقاييس. (Anastasia, 1982)

وعلى هذا الاساس اختار الباحث تحديد معايير مقياسه بأسلوب الدرجات المعيارية بطريقة الدرجة التائية المعدلة (ثورندايك) بأسلوب التتابع، حيث تُعدُّ افضل صورة لتحويل الدرجات الخام التي تُعبر عن بُعد الدرجة التي يحصل عليها الفرد عن الوسط الحسابي في ضوء الانحراف المعياري للتوزيع.

وبعد حساب كل من الوسط الحسابي البالغ (83.98) والانحراف المعياري البالغ (11.11) للمقياس يمكن ايجاد الفرق بين الدرجة التي حصل عليها الفرد ومتوسط الجماعة، ومن ثم قيمة هذا الفرق عن الانحراف المعياري للمجموعة، وبهذه الطريقة تُستبدل الدرجة الخام بدرجة مشتقة تدل على وضع الفرد بالنسبة لمتوسط المجموعة من خلال اضافة درجة الانحراف المعياري الى الوسط الحسابي لدرجات عينة البحث ولكل مستوى باتجاه المستويات العليا، وطرح درجة الانحراف المعياري من الوسط الحسابي لدرجات العينة باتجاه المستويات الواطئة وذلك وفقاً لقانون ثورندايك. (فؤاد أبو حطب وسيد احمد عثمان، ٢٠٠٨) والجدول (٥) يبين ذلك.

الجدول (5)

يبين الدرجات التائية المعدلة للدرجات الخام لأفراد عينة البحث لمقياس تقويم اداء الامين المالي للهيئة الادارية

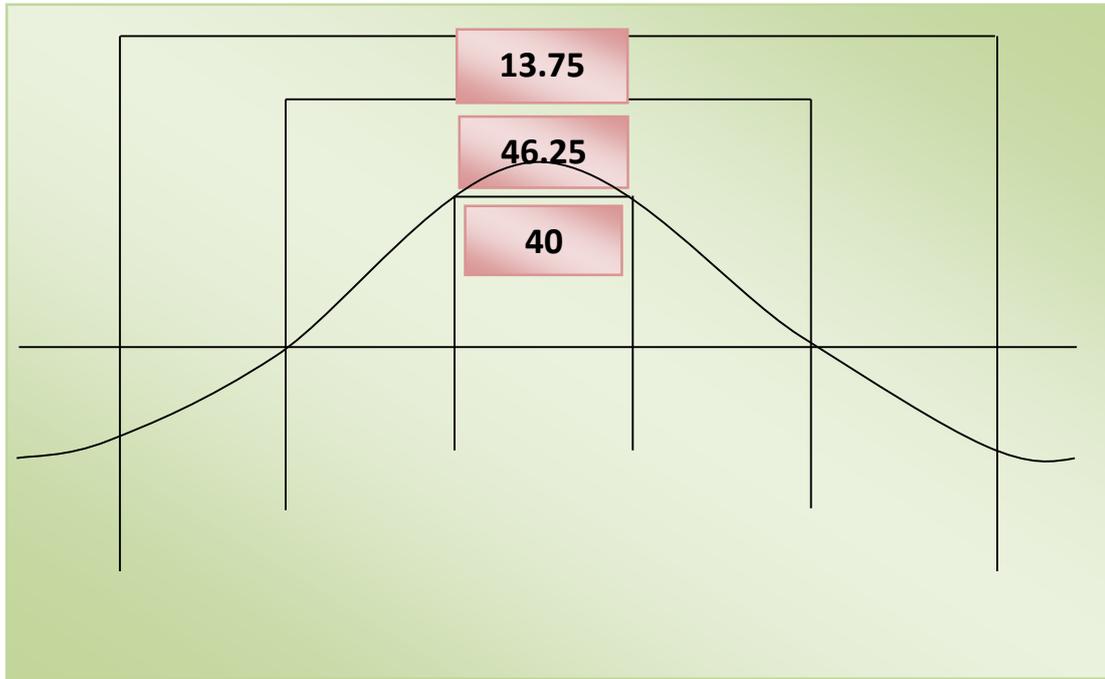
الدرجة الخام	الدرجة التائية المعدلة	الانحراف المعياري	المستوى المعياري
117.31 فأكثر	80	+3	عالٍ
106.2	70	+2	
95.09	60	+1	
83.98	50	0	المتوسط
72.87	40	-1	واطئ
61.76	30	-2	
50.65 فأقل	20	-3	

المستويات:

استكمالاً لمراحل البحث استخدم الباحث منحني التوزيع الطبيعي (منحنى كاوس) في تعيين المستويات المعيارية على أساس النسب المئوية وذلك من خلال اضافة درجة الانحراف المعياري الى الوسط الحسابي لدرجات عينة البحث ولكل مستوى باتجاه المستويات العليا، وطرح درجة الانحراف المعياري من الوسط الحسابي لدرجات العينة باتجاه المستويات الواطئة وذلك وفقاً لقانون ثورندايك، وبذلك تم وضع خمسة مستويات معيارية للمقياس وكما مبين وموضح في الجدول (٦) والشكل (١) على التوالي.

الجدول (٦)
يبين المستويات والدرجات المعيارية وحدودها بالدرجات الخام ودلالاتها
في مقياس تقويم اداء الامين المالي للهيئة الادارية

المستوى	الدرجة المعيارية	حدودها بالدرجة الخام	تكرارها	دلالاتها في المقياس
الاول	70	106.2-117.31	٢	ممتاز
الثاني	60	95.09-106.2	5	جيد جداً
الثالث	50	83.98-95.09	٣٢	جيد
الرابع	40	72.87-83.98	٣٢	مرض
الخامس	30	61.76-72.87	٩	غير مرض



الشكل (١)
يوضح حدود المستويات ونسبها في المنحنى الطبيعي

المناقشة:

يتبين من المستويات والدرجات المعيارية وحدودها بالدرجات الخام ودلالاتها في مقياس تقويم اداء الامين المالي للهيئة الادارية للاتحاد الرياضي بأن اعلى نسبة من افراد العينة تركزت في المستوى الثالث من مستويات المقياس والمُعَبَّر عنه بتقدير (جيد) والذي تتراوح درجاته ما بين (83.98 – 95.09) بنسبة مئوية بلغت (40%) من افراد عينة البحث، وحلَّ المستوى الرابع والمُعَبَّر عنه بتقدير (مرض) والذي تتراوح درجاته ما بين (72.87 – 83.98) ثانياً بنفس النسبة المئوية، في حين كان ترتيب المستوى الخامس والمُعَبَّر عنه بتقدير (ضعيف) والذي تتراوح درجاته ما بين (61.76 – 72.87) ثالثاً بنسبة مئوية (11.25%) وجاء المستوى الثاني والمُعَبَّر عنه بتقدير (جيد جداً) والذي تتراوح درجاته ما بين (95.09 – 106.2) رابعاً بنسبة مئوية بلغت (6.25%)، وكان المستوى الاول والمُعَبَّر عنه بتقدير (ممتاز) والذي تتراوح درجاته ما بين (106.2 – 117.31) خامساً بنسبة مئوية (2.5%)،.

ويذكر (عبد المجيد، ٢٠٠٩) أن الإدارة المالية للهيئة الادارية هي الادارة المعنية بالتخطيط والتنظيم للشؤون المالية والمحاسبية في الاتحاد وإعداد الكشوفات المحاسبية الخاصة بالنفقات والواردات المالية واعداد الموازنات السنوية.

وعلى هذا الاساس فإن المستوى المتحقق في عملية التقييم للبحث الحالي هو اقل من الطموح، إذ يجب ان يكون اعلى من ذلك ليعكس الاستعداد التام لإدارة مالية ناجحة.

ولتحقيق ذلك يجب انتخاب العناصر الكفؤة المؤهلة علمياً لتولي منصب الامين المالي للهيئة الادارية وتتم متابعته وتقييمه من خلال لجنة مشكلة من الهيئة العامة (لجنة المتابعة والتقييم) بشكل دوري باستخدام مقياس تقييم اداء الامين المالي للهيئة الادارية (المستخدم في بحثنا الحالي).

ان توقعات الأداء هي الاساس لتقييم أداء العاملين، إذ يسمح للمقيّم بمقارنة معايير أداء العامل مع التوقعات وتقليل الغموض من خلال توفير التغذية العكسية وهو الذي يحكم ما اذا كانت معايير الأداء مقبولة ام لا.

ومعايير الأداء الفعّالة تساعد الفرد على ان يفرق بين النتائج المقبولة وغير المقبولة، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين ومعرفة متى يتم تنفيذ المهام بشكل جيد.

ويمكن عرض شروط معايير الأداء التي يجب الالتزام بها حرفياً لتحقيق الاهداف المنشودة للمؤسسة الرياضية من خلال الآتي:-

١. الكمية: تحديد ما يجب اتمامه من العمل في فترة معينة من الوقت.
 ٢. الجودة: يصف جيداً كيف يجب ان ينجز العمل بالدقة والمظهر والفعالية.
 ٣. التوقيت: للرد على الأسئلة ومتى أو خلال فترة ما.
 ٤. طريقة الأداء: يصف الظروف التي يكون فيها سلوك وشخصية الفرد لها تأثير على الأداء، وتساعد العاملين الاخرين في المؤسسة الرياضية على انجاز المسؤوليات والواجبات.
 ٥. طريقة أداء الواجبات: يصف المتطلبات وتستخدم فقط عندما تكون السياسة أو الاجراء رسمي أو حكم مقبول لإنجاز العمل.
 ٦. قياسات الأداء: واحدة من خصائص الأداء هو المعيار الذي يمكن ان يقاس به، والمشرّف يعرف كيف واين يجد الادلة حول أداء العامل ويقوم بجمعها.
- ان تحديد مقاييس الأداء يساعد العامل على تتبع التقدم الذي حققه، فضلاً عن مساعدة المُقيّم في مناقشات الأداء في المستقبل.

ويرى البعض ان معايير الأداء يجب ان تستند على المسؤوليات والواجبات الاساسية المطلوبة لكل وظيفة اذا لم يكن هناك وصف لما يفعله العاملين في وظائفهم. وقد نحتاج لاستقطاب الموارد البشرية للمساعدة في إجراء التحليلات المهمة التي تحدد بوضوح المسؤوليات والواجبات لكل فرد، ويجب ان تنطبق المعايير على الوظائف الخاصة بالمنظمة.

ويُعدّ تحديد معايير التقييم هي واحدة من اكبر المشاكل التي تواجهها الإدارة العليا، إذ يجب ان تكون بيانات الأداء المستخدمة في التقييم مختارة بعناية لغرض التقييم ويجب ان تكون المعايير المحددة قابلة للقياس.

ويمكن اعتماد طريقة التغذية العكسية ٣٦٠ درجة اسلوباً لتقييم اداء الامناء الماليين في الهيئة الادارية للاتحادات الرياضية، وهي من الاساليب الحديثة لتقييم الأداء والتي اكتسبت مؤخراً أهمية في كلا القطاعين العام والخاص، وكما هو معروف أنها عبارة عن تصنيفات متعددة المصادر، وهذا النوع من التقييم يستخدم مصادر متعددة للمدخلات من اجل تقييم الفرد، إذ يتم جمع بيانات ومعلومات عن الأداء من الجميع حتى العميل الخارجي، وان اعضاء المؤسسة الذين يشاركون في برنامج ٣٦٠ درجة تتكون من (المشرفين، الإدارة العليا، المرؤوسين، زملاء العمل وممثلين عن الإدارات الأخرى الذين يتعاملون مع العاملين)، واي شخص لديه معلومات مفيدة حول أداء العاملين أو الوظيفة قد يكون مصدر في التقييم وتقديم رؤية اوسع نطاقاً لأداء الفرد.

وهناك أسباب لاستخدام أسلوب تقييم ٣٦٠ درجة وهي:-

١. تحول المنظمات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي:-

وهو ما أدى إلى تغيير نظام الاتصال وقنواته، بحيث أصبحت الاتصالات تسير في اتجاهين بدلاً من اتجاه واحد وهو الاتجاه الرأسي والاتجاه الأفقي، وبهذا أمكن استقصاء آراء المرؤوسين والزملاء، وقد تكون مشكلة المنظمات الأزلية هي افتقار الإدارة العليا للرؤية الواضحة لمقتضيات التحول وهذه الرؤية هي ما توفره التحول إلى التنظيم الأفقي.

٢. اتساع دائرة الإدارة:-

بالنسبة للتنظيمات القديمة كان مدير القسم يشرف غالباً على عدد يتراوح بين (٣- ٨) موظفين، وكانت الإدارة مكتظة بالمديرين الذي قد يكون الواحد منهم مشرفاً على (٥) موظفين، أما الآن فقد اتسع نطاق الإشراف حتى أصبح من الممكن أن يشرف المدير الواحد على أكثر من (٥٠) موظفًا وهذا ما يحدث في المنظمات الكبيرة غالباً، وهذا يتوافق تمامًا مع تحول المنظمات إلى التنظيم الأفقي، هذا العدد الكبير من الموظفين تحت رئاسة المدير قد لا يتيح له الفرصة لمعرفة مستويات مرؤوسيه بدرجة تكفي لتقييمه وإعطاء رأيه فيهم مما أدى إلى ضرورة إدخال أطراف أخرى لتقييم هذا الموظف مع رئيسه لكي يتم تحقيق العدل وعدم ظلم هذا الموظف.

٣. القفزة التقنية:-

كثيراً ما يفترق المدير إلى المعرفة الفنية والتقنية اللازمة لتقييم الموظفين، وخاصة في الأعمال التي تتطلب قدراً كبيراً من المعرفة التقنية التي قد لا تتوافر للمدير وبالتالي لابد من تقييم الموظف لزملائه لكي يتحقق العدل في التقييم لأنهم هم أدرى بالناحية التقنية.

٤. الحاجة لاستطلاع آراء العملاء:-

تفضل المنظمات عمل استقصاء لقياس درجة استجابة العملاء لآخر إصداراتها أو عمل استطلاعات للسوق قبل إصدار منتج / خدمة جديدة.

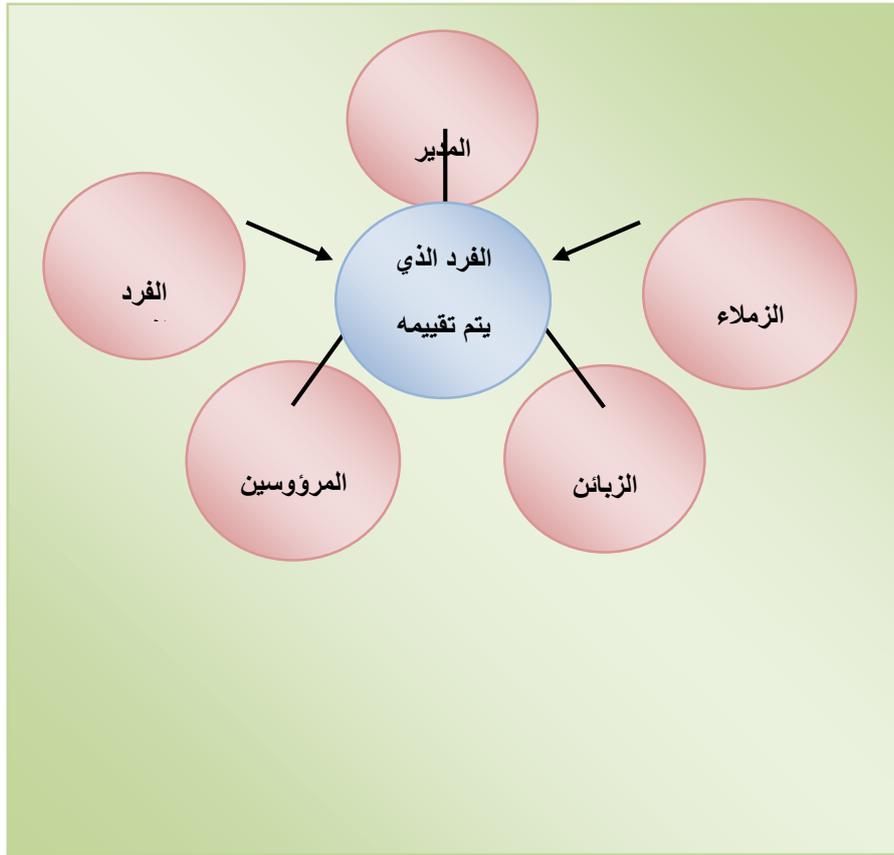
٥. اعتبارات العدالة والمشاركة في الإدارة:-

عند تحديد الأفراد المستحقين للمكافآت أو الترقية، فمن الأفضل القيام باستفتاء آراء الزملاء والعملاء بدلاً من الاكتفاء بتقييم المدير فقط، وبهذه الطريقة يتم منح الموظف حق المشاركة في مكافأة الأداء الفعال.

وكذلك تعد طريقة فعالة لأغراض التطوير والتقييم للأداء، ويمكن استخدام ٣٦٠ درجة ليس فقط لمعرفة ردود الفعل والترقيات ولكن لتحديد الزيادة في الاجور، والتدريب ومهام المنصب وغيرها من نشاطات العاملين.

إن اساليب التقييم المتعددة المصادر في المنظمات ومنها أنظمة التغذية العكسية ٣٦٠ درجة تطورت، إذ أصبحت تدار فقط من أعلى المستويات، وتمثل أداة للتكامل في استراتيجيات الأداء العام وإدارة الموارد البشرية، وهذه النظم تكون مناسبة للمرونة وتغير المنحنى والفريق القائم على الثقافات التنظيمية في العديد من المنظمات اليوم.

ويقلل تقييم ٣٦٠ درجة كثيراً من مشاكل النزعة المركزية واثار الهالة، وتكون مفيدة في الدفاع عن التحديات القانونية المترتبة على نتائج التقييم، وكذلك تعد أداة مفيدة للوقوف على آراء العاملين والمواقف. ويوضح الشكل (٢) الاطراف التي يمكن اشراكها في اعمال التقييم متعدد المصادر.



الشكل (٢)
يبين تقييم الأداء متعدد المصادر

الاستنتاجات:

- يتضمن هذا المبحث عرض لأهم الاستنتاجات في ضوء تحليلات البحث الميدانية ونتائجه وكالاتي:-
١. امكانية استخدام المقياس بشكل دوري على الفئة المستهدفة وهو (الامين المالي للهيئة الادارية).
 ٢. اعتماد معايير البحث الحالي لرفع كفاءة الامناء الماليين وتطوير ادائهم.
 ٣. تم وضع خمسة مستويات لأداء للمفحوصين بالمقياس هي (ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف).

التوصيات والمقترحات:

١. اعتماد معايير قياس الاداء التي حددها البحث الحالي من قبل اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية والهيئات العامة للكشف الدوري عن مستوى الاداء لدى الامناء الماليين للهيئات الادارية للاتحادات الرياضية (المركزية والفرعية).
٢. الاستفادة من المقياس كأداة بحث موضوعية مقننة من قبل الباحثين واستخدامها في بحوثهم ودراساتهم.
٣. ضرورة اطلاع الهيئات العامة والادارية على اهمية ودور مفهوم الاداء الاداري في المجال الرياضي، وتأثيره على مستوى انجاز واداء اللاعبين في التدريب والمنافسة لأجل العمل على تطويره لدى اعضائهم.
٤. من الضرورة بمكان تحسين مستوى الاداء لدى اعضاء الهيئات الادارية للاتحادات الرياضية وكلّ حسب موقعه واختصاصه.

المصادر:

Anastasia. (1982). *Psychological testing*. 5th Ed, New York: Macmillan.

- صلاح الدين علام. (٢٠٠٠). *القياس والتقويم التربوي والنفسي*. القاهرة: دار الفكر العربي، ط ١٠.
- فؤاد أبو حطب ، و سيد احمد عثمان. (٢٠٠٨). *التقويم النفسي*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- كريم صالح . (٢٠٠٠). *التقويم والقياس*. طرابلس: مطبعة طبرق.
- مروان عبد المجيد. (٢٠٠٩). *استراتيجية الرياضة*. الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- وجيه محجوب. (٢٠٠٢). *البحث العلمي ومناهجه*. بغداد: مديرية دار الكتب للطباعة والنشر.

ملحق (١)

مقياس تقويم اداء الامين المالي

المحافظة:	اسم الاتحاد:
الاسم الرباعي:	نتيجة آخر تقييم أداء:

مجموع الدرجات	الدرجة اعلى درج	الفقرة	ت	[الاداء الوظيفي]
درجات الاداء الوظيفي	٥	القدرة على تهيئة الخطط و الافكار البديلة للاتحاد.	١	
درجات الاداء المعرفي	٥	القدرة على المراجعة وتدقيق قرارات الهيئة الادارية.	٢	
درجات الاداء الشخصي	٥	القدرة على تحديد متطلبات انجاز العمل الرياضي بالشكل المطلوب.	٣	
المجموع الكلي	٥	القدرة على تحديد خطوات العمل الرياضي وبرنامج الزماني.	٤	
	٥	المشاركة الفعالة في الاجتماعات الدورية للهيئة الادارية.	٥	
	٥	المحافظة على اوقات العمل في الاتحاد.	٦	
	٥	القدرة على التغلب على صعوبات العمل الرياضي.	٧	
	٥	المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل الرياضي.	٨	
	٥	المتابعة لما يستجد في مجال العمل الرياضي.	٩	
	٥	انجاز العمل في الوقت المحدد.	١٠	
	٥	القدرة على استقطاب الموظفين المبدعين للهيئة الادارية.	١١	
	٥	استخدام النظام الاداري لتحقيق اهداف الاتحاد والابتعاد عن الروتين.	١٢	
	٥	القدرة على دمج الآراء المتنوعة في الاتحاد.	١٣	
	٦٥	المجموع		

التقدير
ممتاز (95.09-106.2)
جيد جداً (٩٥,٠٩ - ١٠٦,٢)
جيد (٨٣,٩٨ - ٩٥,٠٩)
مرضي (٧٢,٨٧ - ٨٣,٩٨)
غير مرضي (٦١,٧٦ - ٧٢,٨٧)

ملاحظات لتطوير قدراته	الدرجة اعلى درج	الفقرة	ت	[الاداء المعرفي]
	٥	القدرة على تقديم التقارير والحسابات المالية الدورية للاتحاد بشفاافية.	١٤	
	٥	القدرة على اعداد الموازنة المالية للاتحاد.	١٥	
	٥	القدرة على تقديم الحسابات الختامية للاتحاد بالوقت المحدد.	١٦	
	٥	تهيئة سجلات مالية منظمة على وفق ابواب الصرف.	١٧	
	٥	القدرة على جلب مصادر تمويل مالي للاتحاد.	١٨	
	٥	وجود أنظمة رسمية ودقيقة تلزم المرؤوسين بإتباعها.	١٩	
	٣٠	المجموع		

معد التقرير	الدرجة اعلى درج	الفقرة	ت	[الاداء الشخصي]
التوقيع:	٥	القدرة على الحوار وعرض الرأي.	٢٠	
الاسم:	٥	تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها.	٢١	
التاريخ:	٥	اثارة دافعية مرؤوسيه.	٢٢	
	٥	يتمتع بثقافة جيدة.	٢٣	
	٥	الاهتمام بالمظهر.	٢٤	
	٥	ينظر إلى أجزاء المشكلة ليتعرف عليها كلياً.	٢٥	
	٣٠	المجموع		