

أستخدام نظام التغذية العكسية (360) درجة كمدخل لتقييم أداء مدربي الاتحاد العراقي المركزي لألعاب القوى

م. رونق ناظق محمد علي شريف

كلية العلوم السياسية - جامعة النهرين

ملخص البحث باللغة العربية

يهدف البحث الى التعرف على أهمية استخدام نظام التغذية العكسية في تقييم مستوى الأداء التدريبي للمدربين بأعتبار مصدر هام في تعزيز قدرات الاتحاد الادارية والفنية ومعرفة نقاط القوة والضعف التي يتميز بها المدربين ودقة وموضوعية البرامج التدريبية وأعتداد نتائج التقييم في اتخاذ القرارات، وقد أستخدم المنهج الوصفي لملائمة طبيعة الدراسة، وبلغ عدد العينة (39) فرداً من الهيئه الادارية والمشرفين والمدربين بالاتحاد العراقي لألعاب القوى ، وتم أستخدام الحقيبة الأحصائية في معالجة البيانات ، وتوصلت الباحثة الى عدد من النتائج منها، نتائج تقييم الأداء الحالي لا تضمن تحقيق المستوى المطلوب من الفاعلية والعدالة للمدربين ، نظام التقييم الحالي المستخدم لا يوفر المعلومات الكافية بالشكل الدقيق للاتحاد لتحديد مستوى أداء المدربين كونه يعتمد على مصدر واحد للتقييم . هناك علاقة أيجابية بين إداء المدربين ونظام تقييم التغذية العكسية كونه يستخدم التقييم من مصادر عديدة توفر معلومات كثيرة وأكثر دقة وتتميز بالعدالة ، يستند نظام التغذية العكسية على المعايير والأسس العلمية والموضوعية اللازمة لعملية التقييم. أما التوصيات ضرورة أعتداد نظام تقييم التغذية العكسية كنظام معتمد في تقييم المدربين بدلاً من النظام التقليدي الحالي المستخدم من قبل إدارة الاتحاد . ضرورة أن يكون التقييم بشكل متكامل وفعال ما بين أسس تقييم الاداء ونتائج المقيمين، نتائج نظام تقييم التغذية العكسية تسهم في تحديد المستوى التدريبي للمدربين بشكل أدق كونها مستقاة من عدة مقيمين كما تتميز بالمعلومات الصحيحة والدقيقة .

Abstract

Using the feedback system (360) degrees as an input to evaluate the performance of the coaches of the Iraqi Central Association for Athletics

By

Rawaq Natiq Muhammad Ali Sharif

College of Political Science - Al-Nahrain University

The study aimed to identify the importance of using the feedback system in evaluating the level of training performance of the trainers as an important source in enhancing the administrative and technical capabilities of the federation to know the strengths and weaknesses of the trainers and the accuracy and objectivity of the training programs to achieve the best achievements and contribute to decision-making. The descriptive approach was used for its suitability. The nature of the study, and the number of the sample was (39) individuals from the administrative body, supervisors, and trainers of the Iraqi Athletics Federation, and the statistical bag was used in processing the data, and among the results reached by the researcher, the results of the current performance evaluation

do not guarantee achieving the required level of effectiveness and justice for the coaches, The current evaluation system used does not provide sufficient information in an accurate form for the federation to determine the level of performance of the trainers because it depends on a single source of evaluation. There is a positive relationship between the performance of the trainers and the feedback evaluation system because it uses evaluation methods in a correct manner characterized by fairness. The feedback system is based on scientific and objective standards and on various means. As for the recommendations, it is necessary to adopt the feedback evaluation system as an approved system in evaluating trainers instead of the current traditional system used by the federation administration. The need for the evaluation to be in an integrated and effective manner between the bases of performance evaluation and the results of the assessors, to benefit from the results of the feedback evaluation system in determining the training level for trainers, as it uses correct information characterized by fairness and accuracy.

المقدمة وأهمية البحث :-

تعد عملية تقييم الأداء من الإجراءات الإدارية التي تمارسها إدارة الاتحاد باعتبارها عملية مستمرة متكاملة ذات سمة تنظيمية ترمي إلى تمكين وتعزيز القيم والقدرات على النحو الذي يساهم في بناء وتطوير الأهداف والتوجهات المستقبلية للاتحاد والمدرّبين من خلال التأثير في الأدوار المعهودة اليهم والسلوكيات المؤثرة لأدائهم . فمن خلال نتائج التقييم يمكن الحكم على دقة البرامج التي تعتمد داخل الاتحاد سواء كانت سياسات استقطاب أو اختيار أو برامج تدريب أو تطوير للمدرّبين ، كما يتم الحصول على المعلومات حول مستوى أداء المدرّبين التي تؤدي الى مراجعة ومراقبة أدائهم والتي تتخذ على ضوئها الكثير من القرارات للوصول الى تقدير مدى مساهمتهم بأنجاز المهام الموكلة اليهم وكذلك سلوكهم وعلاقاتهم بزملائهم ورؤسائهم واللاعبين وقدراتهم وأمكانياتهم الشخصية أثناء مدة زمنية محدودة .

يمثل نظام التغذية العكسية (360) درجة أحد أنظمة التقييم الحديثة المهمة والمستخلص من استجابات عدة مقيمين ، والتي من شأنها أن تقدم المعلومات من خلال أربعة اتجاهات بالشكل الذي يجعل تقييم الأداء يمثل دائرة كاملة (360 درجة) ، أي أنّ تعددية المصادر في هذا النظام يفصح عن استمرارية وتكاملية التقييم وبما يؤثر قدرات المدرّبين وتأمين الثقة لديهم بشأن نظام التقييم ، لكونه خلاصة لوجهات نظر متعددة بدءاً من المدرب نفسه باعتبار موضوع التقييم مروراً بالمشرف المباشر والإدارة صانعة القرار مع ملاحظة رأي الزملاء لدعم هذا النظام ، بهدف تحسين أداء المدرّبين من خلال بيان نقاط الضعف والقوة لديهم واحتياجاتهم من التنمية المهنية .

وتكمن أهمية الدراسة باستخدام نظام التغذية العكسية لمعرفة مستوى تقييم أداء المدرّبين بالشكل العلمي والدقيق كونه يمثل موضوع إداري وفني مهم يدخل ضمن اهتمامات الإدارة والمدرّبين والتي تبني على أساس نتائجه أفضل القرارات في الاتحاد ، وبيان مدى مساهمته في تحقيق التقييم الأفضل والأكثر نجاعة وعدالة للمدرّبين داخل الاتحاد لغرض المساهمة في تطوير عملهم ، وتوفير بيانات فنية دقيقة وموضوعية عن أدائهم بشكل دوري ومستمر لأكتشاف نقاط القوة وتطويرها ونقاط الضعف والقصور في مستوى الأداء والعمل على تصحيحها ، كما يعطي تغذية راجعة عن مدى كفاءتهم في القيام بالواجبات الموكلة إليهم ، بما يخدم استمرارية تطوير الأداء وتحسينه وتحقيق فاعلية تدريبية عالية المستوى مع مرور الوقت .

وتحدد مشكلة الدراسة من خلال أطلاع الباحثة العملي والإداري وجدت أن أسلوب التقييم الحالي المستخدم للمدرّبين في اتحاد ألعاب القوى هو الأسلوب التقليدي القديم ، الذي لا يساهم بتقديم معلومات دقيقة وكافية للاتحاد عن جودة وكفاءة أداء المدرّبين للأعمال المنوطة بهم مما يؤثر على مستوى أدائهم التدريبي بسبب

أعتماده على مصدر واحد فقط، والقصور في استخدام نظام تقييم التغذية العكسية (360) درجة بأسلوب علمي مخطط له مما انعكس سلباً على الأداء والانجازات المتحققة ، لذى أرأت الباحثة باستخدام نظام التغذية العكسية الذي يحقق للمدرب تقييماً صادقاً وعادلاً يساعد الهيئة الادارية للاتحاد باكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لدى المدربين والعمل على تلفيها عند تطبيقه وفق أسس علمية صحيحة ، تساهم بالكشف عن مكامن الضعف والعمل على تحسينها وتقويتها ومكامن القوة والعمل على تطويرها مستقبلاً لغرض تحسين أدائهم ومستوى كفاءتهم التدريبية وتوسيع أفقهم المعرفية وزيادة إحساسهم بالمسؤولية للوصول الى الأنجازات الجيدة .

اهداف البحث :-

- استخدام نظام التغذية العكسية في الاتحاد .
- التعرف على تقييم أداء المدربين وفق نظام التغذية العكسية (360) درجة .
- التعرف على الفرق بين التقييم الحالي والتقييم بنظام التغذية العكسية .
- تساؤلات البحث :-
- ما أهمية نظام التغذية العكسية للاتحاد .
- ماهو مستوى أداء المدربين وفق نتائج تقييم التغذية العكسية .
- ما هو الفرق بين التقييم الحالي والتقييم بنظام التغذية العكسية .
- المجال البشري : رئيس وأعضاء ومشرفين ومدربين الاتحاد العراقي لالعاب القوى وعددهم (39) فرداً .
- المجال الزمني: تم تطبيق البحث للفترة من (2022/5/22) الى (2022/8/24)
- المجال المكاني : الاتحاد العراقي المركزي لألعاب القوى / بغداد .

2- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية :-

- 1-2 منهج البحث: أستخدم المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لمناسبة طبيعة البحث ، من خلال أعداد أستمارة استبيان تحتوي على عدة محاور توزع على عينة البحث لغرض التقييم .
- 2-2 مجتمع البحث وعينته: تمثل مجتمع البحث بكل من (رئيس وأعضاء ومشرفين ومدربين الاتحاد) وعددهم الكلي (39) فرداً .

2-3 أداة جمع البيانات (أستمارة الاستبيان) :-

- إتبع الباحث الخطوات التالية في تصميم أستمارة الإستبيان :
- مسح مرجعي للدراسات العلمية والمراجع المتصلة بموضوع الدراسة .
 - تحديد محاور الإستبيان حسب أهداف الدراسة .
 - تحديد مفردات العبارات التي تعبر عن محاور الإستبيان .
 - عرض الإستبيان في صورته الأولى على عدد من الخبراء المتخصصين في الإدارة الرياضية وذلك للتعرف على :
 - مناسبة المحاور لموضوع الدراسة .
 - ارتباط كل عبارة مع المحور الخاص بها وإرتباطها بموضوع الدراسة .
 - كفاية وشمول وإرتباط وموضوعية العبارات .
 - تمثلت الأستمارة بصورتها النهائية (ملحق 1) بعد إجراء التعديلات على الأستمارة الاولى من حيث المحاور والعبارات من قبل الخبراء (ملحق 2) .
 - المحور الاول : نظام التقييم الحالي في الاتحاد ويتكون من (13) عبارة

- المحور الثاني: الدور التنظيمي لأدارة الاتحاد في التقييم الحالي المعتمد وتكون من (13) عبارة
- المحور الثالث : مزايا نظام تقييم التغذية العكسية (360) درجة ويتكون من (13) عبارة
- المحور الرابع : أهمية التقييم بنظام التغذية العكسية للمدربين ويتكون من (13) عبارة

جدول (1)

عدد العبارات لكل محور من محاور استمارة الأستبيان طبقا لآراء الخبراء النهائي

ت	المحاور	عدد العبارات
1	نظام التقييم الحالي المعتمد في الاتحاد	13
2	الدور التنظيمي لأدارة الاتحاد في التقييم الحالي المعتمد	13
3	مزايا نظام تقييم التغذية العكسية (360) درجة	13
4	أهمية التقييم بنظام التغذية العكسية للمدربين	13
المجموع		52

2-4 الأسس العلمية :-

2-4-1 الصدق :

تم استخدام صدق الأتساق الداخلي للعبارات مع محورها ومجموع كل محور مع المجموع الكلي للأستمارة على عينة البحث كما موضح في الجداول (3,2) .

جدول (2)

معامل الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور

ت	نظام التقييم الحالي المعتمد في الاتحاد	الدور التنظيمي لأدارة الاتحاد في التقييم الحالي المعتمد	مزايا نظام تقييم التغذية العكسية (360) درجة	أهمية التقييم بنظام التغذية العكسية للمدربين
1	0.683	0.641	0.643	0.691
2	0.672	0.686	0.653	0.667
3	0.698	0.673	0.637	0.643
4	0.672	0.679	0.671	0.671
5	0.685	0.663	0.686	0.687
6	0.691	0.671	0.693	0.639
7	0.673	0.692	0.680	0.683
8	0.772	0.684	0.629	0.670
9	0.664	0.667	0.674	0.691
10	0.764	0.613	0.691	0.719
11	0.681	0.654	0.715	0.683
12	0.673	0.698	0.683	0.695
13	0.721	0.619	0.678	0.724

* قيمه ر الجدوليه عند مستوى (0.05) = 0.288

يتضح من جدول (2) وجود علاقات ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة العبارة ودرجة المحور الذي تنتمي له من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون .

جدول (3)

معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبيان

ت	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
1	نظام التقييم الحالي المعتمد في الاتحاد	13	0.861
2	الدور التنظيمي لأدارة الاتحاد في التقييم الحالي المعتمد	13	0.847
3	مزايا نظام تقييم التغذية العكسية (360) درجة	13	0.851
4	أهمية التقييم بنظام التغذية العكسية للمدربين	13	0.879

* قيمة ر الجدوليه عند مستوى (0.05) = 0.288

يتضح من جدول (3) ومن خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبيان مما يدل على صدق استمارة الاستبيان ككل .

2-4-2 الثبات :

تم استخدام طريقة إعادة تطبيق استمارة الاستبيان بعد أخذ درجات القياسين الأول والثاني ، وكان معامل الارتباط بيرسون لحساب ثبات الاستمارة بين القياسين الأول والثاني ، وتم إجراء القياسين بفارق أسبوعين .

جدول (4)

معامل الارتباط بين القياسين الأول والثاني للاستبيان

ت	المعاملات الإحصائية للمحاور	القياس الأول		القياس الثاني		معامل الارتباط
		س	ع+	س	ع+	
1	نظام التقييم الحالي المعتمد في الاتحاد	22.7	0.23	22,1	0.29	0.87
2	الدور التنظيمي لأدارة الاتحاد في التقييم الحالي المعتمد	20.86	0.21	20.59	0.31	0.85
3	مزايا نظام تقييم التغذية العكسية (360) درجة	18,92	0.17	18,76	0.12	0.84
4	أهمية التقييم بنظام التغذية العكسية للمدربين	20.74	1,19	20,61	1,13	0.86

* قيمة ر الجدوليه عند مستوى (0.05) = 0.288

يبين جدول(4) من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط بين القياسين الأول والثاني لعينة البحث في محاور الاستبيان وقد تراوح معامل الارتباط ما بين (0.84-0.87) مما يعني وجود ارتباط عالي لمحاور الاستبيان وهذا يدل على ان درجة الثبات عالية .

2-5 الوسائل الاحصائية :-

تم استخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS).

3- عرض ومناقشة نتائج استجابات عينة البحث لمحاور استمارة الاستبيان :-

3-1 عرض ومناقشة المحور الاول (نظام التقييم الحالي المعتمد في الاتحاد)

جدول (5)

يبين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي والانحراف المعياري وقيمة (t) المحسوبة والجدولية ن=39

مستوى الدلالة	قيمة T		الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	العينة
	الجدولية*	المحسوبة				
0,05	2,02	4,569	18,450	26	12,502	39

قيمة t الجدولية هي عند مستوى دلالة (0.05) وأمام درجة حرية (38).

يتضح من جدول (5) المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي والانحراف المعياري وقيمة (t) المحسوبة والجدولية لعبارات المحور الأول (نظام التقييم الحالي المعتمد في الاتحاد) ، أن قيمة الوسط الحسابي (12,502) وهي أقل من قيمة المتوسط الفرضي والبالغة (26) وعند استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة تبين أن القيمة التائية المحسوبة والبالغة (4,569) اكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (2,02) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (38) مما يدل على أن الفروق بين المتوسطين الحسابي والفرضي فروق دالة إحصائية ، ولصالح المتوسط الفرضي ما يعني أن مستوى التقييم الحالي المعتمد في الاتحاد دون المستوى المطلوب ولا يكشف المستوى الحقيقي لأداء المدربين .

ترى الباحثة أن تقييم الأداء يهدف الى توفير معلومات فنية وموضوعية وصحيحة عن أداء المدربين بشكل دوري ومستمر ، بما يخدم استمرارية عملية التطوير لهذا الاداء وتحقيق فاعلية تدريبية عالية المستوى لأدائهم الكلي مع مرور الوقت ، فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة عن مستوى أداء كل مدرب في الاتحاد ، وتكشف جوانب الضعف لغرض علاجها وجوانب القوة لتمتينها ووضع السبل الكفيلة لزيادة الاستفادة من التقييم كونه يمثل أساسا عادلا لمعرفة مستوى الأداء للمدربين .

ويمتاز هذا الأسلوب من التقييم بأنه الأكثر شيوعاً لسهولة ولا يتطلب تكاليف باهضة عند إجراء التقييم ، ولا يحتاج إلى تدريب كبير للقائمين عليه كونه يعتمد على مصدر واحد فقط هو رئيس الاتحاد ويرتكز على مقارنة المدرب بغيره لبيان الفروقات بين أدائهم ، إلا أنه يعاب عليه في أغلب الأحيان احتمال تأثره بتحيز القائم بهذا التقييم كونه يعتمد بشكل أساسي على وجهة نظر واحدة فقط ، وقد يعمل المقيم على تسجيل الاخطاء بدلاً من تدوين الجوانب الإيجابية والسلبية على حد سواء وإغفاله بعض العناصر المهمة لبعض كفايات المدربين ، مما يتسبب بتذمرهم واستيائهم من هذا التقييم لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة خاصة إذا تحول لورقة ضغط بيد الرئيس تستخدم لضبط طاعة أعضاء الاتحاد والمشرفين والمدربين ، وأيضاً ضعف تحديد بعض السلوكيات والوقائع وظهور التشدد أو التساهل وضعف الموضوعية والدقة عند التقييم كنتيجة لضعف المعايير الموضوعية له كما لا يوفر التغذية العكسية لتطوير الجوانب الفنية والتدريبية للمدربين ولا المقدار الكافي من المعلومات عن أدائهم .

وهذا ما يؤكده (جاد الرب) أن تقييم الأداء هو نظام مرن قادر على الإستجابة للمتغيرات والظروف التي تحيط بالمنظمه من خلال استخدام مجموعة من المعايير والأدوات في مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف لجميع مراحل التنفيذ ولكافة الأنشطة التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء فهو ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة . ويعتمد أساساً على معيارين وهما الكفاءة والفعالية وإذ تشير الفعالية الى مدى قدرة النظام على تحقيق أهدافه اما الكفاءة فتشير إلى استخدام المدخلات في سبيل تحقيق أفضل المخرجات المطلوبة . (37:1)

2-3 عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني (الدور التنظيمي لإدارة الاتحاد في التقييم الحالي المعتمد)

جدول (6)

يبين الأوساط الحسابية والمتوسط الفرضي والانحراف المعياري وقيمة (t) المحسوبة والجدولية $n=39$

مستوى الدلالة	قيمة T		الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	العينة
	الجدولية	المحسوبة				
0,05	2,02	4,123	19,154	26	13,354	39

قيمة t الجدولية هي عند مستوى دلالة (0.05) وأمام درجة حرية (38).

يتضح من جدول (6) المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي والانحراف المعياري وقيمة (t) المحسوبة والجدولية بعبارة المحور الثاني (الدور التنظيمي لأدارة الاتحاد في التقييم الحالي المعتمد) ، أن قيمة الوسط الحسابي (13,354) وهي أقل من قيمة المتوسط الفرضي والبالغة (26) وعند استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة تبين أن القيمة التائية المحسوبة والبالغة (4,123) اكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (2,02) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (38) ، أي أن الفروق بين المتوسطين الحسابي والفرضي فروق دالة أحصائية" ولصالح المتوسط الفرضي . مما يعني أن تنظيم ادارة الاتحاد للتقييم دون المستوى المطلوب لكونه من مصدر واحد متمثل برئيس الاتحاد فقط .

ترى الباحثة إن الكثير من السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارة يفترض أن تبقى على أساس النتائج النهائية لتقييم الأداء مما يتطلب دوراً فاعلاً بتوعية أعضاء إدارة الاتحاد بأهمية تنظيم التقييم والمشاركة الفعالة مع إجراءاته ، كما يستلزم عدداً من الإجراءات الإضافية التي تعد ضرورة إدارية وفنية أساسية لنجاح التقييم وفي مقدمتها إبعاده عن التأثيرات المختلفة المحتملة التي تروم بتحويل نتائج التقييم لصالح منافع أو مكاسب بعيدة عن هدف الهيئة الإدارية للاتحاد ، وتوفير التكنولوجيا لدى المقيمين كمستلزم أساس لجمع المعلومات وتحليلها وأستنباط النتائج الدقيقة للكشف عن مستوى قدرات المدربين وأستثمارها بشكل أفضل لتنمية قدراتهم ومهاراتهم ، ويتطلب تجرد المقيمين من الانحيازات الذاتية أثناء قيامهم بعمليات التقييم ، وتفهم إدارة الاتحاد للمدربين وتحسين الاتصال بهم الأمر الذي يؤدي الى تنمية تنظيم العلاقات والتعاون بينهم لخلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي لتأكيد الأسس الصحيحة للتقييم والدقة بأصدار الأحكام مما يبعد احتمالات شكوى المدربين من الإدارة أو اتهامها بالانحياز وتفضيل بعضهم على بعض لأعتبارات شخصية وليست علمية أو مهنية للنهوض بمستواهم من خلال أستثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وتطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر .

وهذا ما يشير اليه (الصيرفي) بأن التقييم هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل مايتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية بهدف معرفة مكامن القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة الآن وفي المستقبل خلال مدة زمنية محددة وتوفير التغذية العكسية للفرد تمكناً من التعرف على أدائه مقارنة بالمعايير التنظيمية وتقدير إسهامات الفرد في المؤسسة . (27:3)

3-3 عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث (مزايا تقييم التغذية العكسية (360 درجة)

جدول (7)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (t) المحسوبة والجدولية ومستوى الدلالة $n=39$

مستوى	قيمة T				العينة
-------	--------	--	--	--	--------

الدلالة	الجدولية *	المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	
0,05	2,02	29,789	0,238	26	27,132	39

قيمة t الجدولية هي عند مستوى دلالة (0.05) وأمام درجة حرية (38).

ينتضح من جدول (7) المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي والانحراف المعياري وقيمة (t) المحسوبة والجدولية لعبارات المحور الثالث (مزايا تقييم التغذية العكسية (360) درجة) ، أن قيمة الوسط الحسابي (27,132) وهي أعلى من قيمة المتوسط الفرضي والبالغة (26) ، وعند استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة تبين أن القيمة التائية المحسوبة والبالغة (29,789) أعلى من القيمة التائية الجدولية والبالغة (2,02) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (38) ، مما يعني أن الفروق بين المتوسطين الحسابي والفرضي فروق دالة أحصائية" ، ولصالح المتوسط الحسابي اي ان تطبيق مزايا تقييم نظام التغذية العكسية تكون أكثر فائدة وإيجابية لمعرفة مستوى أداء المدربين .

تتمثل مزايا هذا النظام من التقييم بالاعتماد على وجهات نظر متعددة من عدة مصادر تتكون من رئيس الاتحاد والمشرفين وزملاء العمل والمدرّب نفسه ، وعلى فأن مخرجات هذا التقييم تكون متعددة ومهمة توفر العديد من البيانات الموضوعية بصورة دقيقة بالنسبة للمدربين بحيث تسهم بتنمية أحاسيسهم بروح المسؤولية وتوليد القناعة الكاملة لديهم بأدائهم الفعال في سبيل تحقيق اهداف الاتحاد التي تقع تحت عملية التقييم العادل والموضوعي ، فمتى ما كان هناك تقييم حقيقي للمدربين على أساس الكفاءة والاستحقاق المهني فإن ذلك مؤداه إلى التطوير وتفادي جميع السلبيات التدريبية ، الامر الذي يدفعهم للأجتهاد في العمل للوصول الى مستويات الاداء العالية ، كما يوفر معلومات وافية عن ادائهم بدقة وموضوعية والذي يعتبر الهدف الأساس في قياس مستواهم التدريبي مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بالمهام والاهداف التدريبية الطويلة والقصيرة المدى المخطط لها، كما يسهم بتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال تزويدهم بتغذية عكسية راجعة حول ادائهم مقارنة بتوقعاتهم وتوقعات الاتحاد عن أدائهم .

ويؤكد (التميمي) أن تقييم أداء التغذية العكسية يوفر نتائج دقيقة عن أداء كل من يعمل في المنظمة، كما يضمن هذا التقييم الأداء الموضوعي لتحقيق عدالة المعاملة بين جميع الأفراد في المنظمة ويسهم أيضا في تعزيز الجانب المعنوي والعمل الجماعي لديهم ، وتبرز أهميه هذا التقييم من خلال مساعدة المنظمة في توفير قاعدة أساسية من المعلومات الدقيقة لجميع جوانب العمل، ويساعدها أيضا في كيفية تحديد واجبات كل فرد التي يمكن أن تسهم في تحقيق الأهداف الشاملة للمنظمة (2:64).

3-4 عرض ومناقشة نتائج محور الرابع (أهمية التقييم بنظام التغذية العكسية للمدربين)

جدول (8)

يبين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي والانحراف المعياري وقيمة (t) المحسوبة والجدولية ن=39

مستوى الدلالة	قيمة T		الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	العينة
	الجدولية *	المحسوبة				

0,05	2,02	34,785	0,442	26	28,435	39
------	------	--------	-------	----	--------	----

قيمة t الجدولية هي عند مستوى دلالة (0.05) وأمام درجة حرية (38).

يتضح من جدول (8) والخاص بالأوساط الحسابية والمتوسط الفرضي والانحراف المعياري وقيمة (t) المحسوبة والجدولية بعبارات المحور الرابع (أهمية التقييم بنظام التغذية العكسية للمدربين) ، أن قيمة الوسط الحسابي (28,435) وهي أعلى من قيمة المتوسط الفرضي والبالغة (26) وعند استخدام الأختبار التائي لعينة واحدة تبين أن القيمة التائية المحسوبة والبالغة (34,785) أعلى من القيمة التائية الجدولية والبالغة (2,02) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (38) مما يعني وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطين الحسابي والفرضي ولصالح المتوسط الحسابي أي أن مستوى التقييم بنظام التغذية العكسية للمدربين يبين مستوى أداء المدربين بشكل دقيق وأفضل مقارنة بالتقييم الحالي .

ترى الباحثة أن أهمية تقييم أداء التغذية العكسية (Degree360) ينبثق من حقيقة مفادها أن أداء إدارة الاتحاد ما هو إلا محصلة لأداء مجموعة الأفراد العاملين فيه بمختلف مستوياتهم بصورة عامة عبر استخدام المستلزمات والموارد والمدخلات المتاحة ، وانه يمثل تحولا جذريا لعملية تقييم الأداء سواء على مستوى المدربين أو الاتحاد حيث يتميز هذا النظام بأعتمادة على عدة مصادر لغايات التقييم ، ويمكن تشبيه المرايا التي توضح كل المعلومات عن المدربين من مختلف الزوايا ويمهد السبيل لمعرفة مستوى أدائهم ، خاصة وأن مخرجات أسلوب هذا التقييم تكون مستخلصة من استجابات عدة مقيمين (الرؤساء وزملاء العمل والمشرفين، إضافة إلى الفرد المقوم) بحيث لا تكون عملية التقييم مقتصرة على الرؤساء فقط وإنما تنسحب على جميع أعضاء الاتحاد مما يقلل من التحيز القائم على المعرفة الشخصية أو أي عوامل أخرى من شأنها التأثير في قرار المقيم، بوصفها أساساً في تحديد المهارات التدريبية اللازمة للمدربين ، كما أنه يلقي الضوء على قدراتهم ومستوياتهم لمساعدتهم على فهم نقاط القوة والضعف لديهم والعمل على تنمية أو تمتين القوي منها والحد من تأثير الضعيف منها لتحقيق الرؤية والأهداف كما يساهم بمعرفة الجوانب الواجب تغطيتها بالمجال التدريبي .

من خلال أجابات العينة في هذا المحور يتبين وجود علاقة معنوية بين ثقة المدربين بموضوعية تقييم الأداء بنظام التغذية العكسية والأداء التدريبي بمعنى أنه كلما زاد إيمان المدربين بفاعلية وعدالة نظام التقييم المطبق في الاتحاد زاد مستوى الأداء التدريبي لهم ، مما يدل على إن هذا النظام يتسم بالفاعلية وبمعايير واضحة ودقيقة وعادله ونزيهه تسهم في كشف أوجه القوة والضعف في أداء المدرب ومن ثم ينمي ويدعم أوجه القوة ويعالج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع المستوى التدريبي وإنجاح الأهداف الموضوعية ووضوح الرؤية المستقبلية للاتحاد .

وهذا ما يؤكد (Waldman,D.& Atwater,L) ان مدخل تقييم التغذية العكسية (360) درجة يساهم في تقييم أداء الموارد البشرية بشكل علمي وموضوعي بأعتبار مصدر كبير للمعلومات وسيلة أساسية لتطوير الأداء وتحسينه للفرد من كافة المحيطين به داخل المنظمة من وجهات نظر متعددة لكل من (الرئيس ، الزملاء ، المشرفين ، الفرد نفسه) لتحقيق العديد من الاهداف وتعزيز الاداء على المستوى الفردي والجماعي ودعم المشاركة التنظيمية للمفاهيم الادارية الحديثة وتواصل أفضل بين القادة وأتباعهم وأقرانهم ، كما يساعد القادة من اكتشاف جوانب القوة والضعف حول اسلوبهم في القيادة الامر الذي ينعكس إيجابا على تغيير ثقافة المنظمة وتحقيق أستراتيجيتها . (8:4)

- عرض ومناقشة الهدف الثالث :- (التعرف على الفرق بين التقييم الحالي وتقييم التغذية العكسية)

جدول (9)

نتائج الاختبار التائي لعينتين مترابطتين لإيجاد الفرق بين درجات المحورين التقييم الحالي وتقييم التغذية العكسية

مستوى الدلالة	قيمة T		الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	مجموع مربع الفرق	متوسط الفرق	مجموع الفرق بين المحورين	العينة
	الجدولية	المحسوبة						
0,05	2,02	24,738	0,042	0,264	2,665	10,153	396	39

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وأمام درجة حرية (38).

يتضح من جدول (9) مجموع الفرق بين المحورين ومتوسط الفرق ومجموع مربع الفرق وقيمة (t) المحسوبة والجدولية للهدف الثالث (التعرف على الفرق بين التقييم الحالي وتقييم التغذية العكسية) ، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مترابطتين وتبين بأن القيمة التائية المحسوبة والبالغة (24,738) أكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (2,02) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (38) ، وعليه فإنه توجد فروق ذات دلالة أحصائية بين نتائج المحورين (تقييم الأداء الحالي المعتمد) و(تقييم نظام التغذية العكسية) ولصالح تقييم التغذية العكسية (360) درجة ، مما يعني أن استخدام نظام التغذية العكسية في تقييم أداء المدربين يكون أفضل من التقييم الحالي المعتمد في الاتحاد، كونه يوفر معلومات عديدة ودقيقة ويقلل من التحيز بأعباءه نتائج عدة مصادر كما يوفر تغذية راجعة ايجابية ويزيد من فرص إصدار الأحكام الموضوعية عن الأداء التدريبي للمدربين .

4- الاستنتاجات والتوصيات:-

4-1 الاستنتاجات

- الإجراءات المستخدمة في عملية تقييم الأداء الحالي لا تضمن تحقيق المستوى المطلوب من الفاعلية والعدالة للمدربين .
- نظام التقييم الحالي المستخدم لا يوفر المعلومات الكافية بالشكل الدقيق للاتحاد لتحديد مستوى أداء المدربين كونه يعتمد على مصدر واحد للتقييم .
- المعايير المستخدمة في التقييم الحالي لا تتصف بالشمولية الكافية لجميع جوانب أداء المدربين .
- لا يعالج التقييم الحالي الأخطاء التي يقع بها المدربين فضلاً عن ضعف مراعاة الدقة عند التقييم بسبب اعتماده على مصدر واحد .
- عدم رضا نسبة كبيرة من أفراد العينة على نتائج نظام تقييم الأداء الحالي المستخدم كون عملية التقييم تقع على عاتق رئيس الاتحاد فقط دون مشاركة أي أعضاء أو مشرفين آخرين .
- لا يوفر التقييم الحالي التغذية الراجعة للمدربين مما يؤدي إلى ضعف معرفتهم بمستوى أدائهم.
- الممارسات المستخدمة في تقييم الأداء الحالي أتمت بالخطية والرتابة بحيث أتجهت نحو التقييم بحد ذاته أكثر من التوجه للنتائج التي تعزز الأداء في المستقبل .
- نتائج التقييم الحالي لا تؤثر في القرارات المتعلقة بالمدربين مثل التدريب والحوافز والمشاركة في المسابقات الخارجية .
- عملية تقييم الأداء وفق نظام التغذية العكسية تضمن تحقيق المستوى المطلوب من الفاعلية والعدالة بين المدربين .
- توجد علاقة معنوية بين عدالة وفاعلية نظام تقييم أداء التغذية العكسية وبين كل من رضا إدارة الاتحاد وأداء المدربين التدريبي .

- نتائج تقييم التغذية العكسية أظهرت فرق بين استجابات الرؤساء والمرووسين عند أذخال طبيعة العمل الأداري كما بينت أهمية تعزيز الإدارة في تثقيف المدربين بأهمية عملية تقييم الاداء .
- هناك علاقة أيجابية بين إدراك المدربين لأهمية التقييم ونظام تقييم التغذية العكسية كونه يستخدم وسائل التقييم بطريقة صحيحة تتميز بالعدالة ورضاهم عن الأداء
- يستند نظام التغذية العكسية على معايير علمية وموضوعية مستمدة من توصيف دقيق للوظائف وعلى الوسائل اللازمة لانجاح التقييم.

1-2 التوصيات :-

- ضرورة اعتماد نظام تقييم التغذية العكسية كنظام معتمد في تقييم المدربين بدلا" من النظام التقليدي الحالي المستخدم من قبل إدارة الاتحاد .
 - تعزيز ثقافة المدربين من قبل إدارة الاتحاد بأهمية تقييم أداء التغذية العكسيه والنتائج المستقاة منه .
 - ضرورة مناقشة مخرجات التقييم بين المقيمين والمدربين لمعرفة نقاط القوة والضعف الخاصه بهم.
 - تفعيل مشاركة رئيس وأعضاء الاتحاد والمشرفين والمدربين في عملية تقييم التغذية العكسية كونه يعتمد على مصادر متعددة
 - ضرورة أن يكون التقييم بشكل متكامل وفعال ما بين أسس نظام تقييم الاداء وكل من تحليل المقيمين والمعايير المستخدمة في تقييم المدربين لتحديد مستوى أدائهم التدريبي .
 - الاستفادة من مخرجات تقييم التغذية العكسيه بتحديد مستوى المدربين كونها تستخدم معلومات صحيحة تتميز بالدقة من مصادر مختلفة .
 - تنمية قدرات ومهارات أعضاء الاتحاد في التقييم للمساهمة باتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بالمدربين .
 - ضرورة التعرف على عناصر نجاح التقييم بشكل واضح ودقيق وتدريب المقيمين لأكسابهم مهارات التقييم .
 - توفير كل ما يحتاجه المقيمين من الموارد والمستلزمات وخلق جو ملائم تسوده الثقة عند أجراء التقييم لضمان الحصول على النتائج الصحيحة والدقيقة .
- المصادر :-

- 1- سيد محمد جاد الرب ، نظم المعلومات الادارية " الأساسيات والتطبيقات الإدارية " دار الصفا للطباعة ، الاسماعيلية ، مصر ، 2012 .
- 2- عواد جاسم التميمي : الكفايات دليل المعلمين في ميدان تربيته والتعليم ، مطابع وزارة التربية ، ، 2005 .
- 3- محمد محمد الصيرفي :ادارة الانتاج وتنافسيه المنظمه ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2014 .
- 4- Waldman,D.& Atwater,L.The power of 360 Feedback How to Leverage performance Evaluations for top productivity gulf publisging Company,Houston,Texas,2008,p8-10.

ملحق رقم (1) أستمارة الاستبيان

السيد الأستاذ الدكتور/.....

تحية طيبه وبعد

تقوم الباحثة / رونق ناطق محمد علي بإجراء بحثها الموسوم : استخدام نظام التغذية العكسية (360) درجة كمدخل لتقييم أداء مدربي الاتحاد العراقي المركزي لألعاب القوى .

ونظرا لخبراتكم العلمية في مجال الإدارة الرياضية فقد رأت الباحثة الاستفادة من سيادتكم لإبداء الرأي في المحاور والعبارات لإستمارة الاستبيان ، فإن الباحثة تتقدم لسيادتكم بالاستمارة المرفقة ويحدها عظيم الأمل في المساعدة بإبداء رأيكم فيها من حيث الموافقة أو الإضافة أو الحذف.

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير...

بيانات شخصية خاصة بالخبير :

- الأسم :
- اللقب العلمي :
- الوظيفة :
- الجامعة التابع لها :

المحور الاول (نظام التقييم الحالي المعتمد في الاتحاد)

ت	العبارات
1	التقييم الحالي المعتمد يكون من قبل مصدر واحد متمثل برئيس الاتحاد فقط
2	لا يساهم التقييم الحالي بالكشف عن نقاط الضعف ونقاط القوة التي يتميز بها المدربين بدقة وموضوعية
3	يتميز التقييم الحالي بالخصوصية والسرية
4	يساهم بتزويد المدربين بالتغذية العكسية من مصادر مختلفة لتطوير أدائهم بشكل مستمر
5	لا ينمي الاحساس بروح المساواة والعدل وزيادة الانسجام والتفاهم بين الاتحاد والمدربين عند التقييم
6	يحقق التكامل مابين النتائج التدريبية من جانب والحوافز من جانب اخر
7	لايكشف للمدربين أنطباعات الاتحاد عن أدائهم التدريبي
8	يساهم في زيادة الثقة والتفاعل والعمل الجماعي بين الاتحاد والمدربين
9	نتائج التقييم الحالي المستخدم لا تدعم الاتحاد في إطلاق الأحكام الموضوعية على أداء المدربين
10	يساعد في الكشف بدقة عالية عن مهارات وقدرات المدربين وأستثمارها بشكل أفضل في المستقبل
11	لا يحقق التقييم الحالي مصداقية أعلى من أساليب التقييم الأخرى
12	التقييم المستخدم يتأثر بالمحسوبية والتحيز كونه يعتمد على مصدر واحد من التقييم
13	نتائج التقييم الحالي تساهم بأختيار أفضل المدربين لغرض أشراكهم في الدورات التدريبية والمنافسات الخارجية

المحور الثاني (الدور التنظيمي لأدارة الاتحاد في التقييم الحالي المعتمد)

ت	العبارات
1	يملك أعضاء الاتحاد معرفة جيدة نسبيا بنظام التقييم
2	يوفر معلومات وافية عن المدربين تمكن أدارة الاتحاد أتخاذ القرارات الإدارية والفنية المناسبة
3	نتائج التقييم لاتساهم بتوفير نظرة بعيدة المدى عن مستوى الأداء التدريبي للمدربين
4	تعمل أدارة الاتحاد على تطبيق التقييم التقليدي بشكل سنوي

5	يساهم في تبادل المعلومات التدريبية ما بين إدارة الاتحاد والمدربين بشكل فاعل
6	لا يساعد الاتحاد على تقديم الحل لمعوقات ومشكلات التدريب بشكل مثالي
7	نتائج التقييم لاتدعم الاتحاد بالتعامل مع المدربين بشكل جيد لرفع كفاءتهم التدريبية
8	أمكانية تعرض التقييم للتحيز من جانب رئيس الاتحاد عند إجراء التقييم
9	نتائج التقييم تمكن الاتحاد في تنمية الكفايات التدريبية للمدربين
10	تستخدم نتائج التقييم بشكل موضوعي في إشراك المدربين بالمعسكرات والمشاركات الخارجية
11	مخرجات التقييم تكون مستقاة من عدة مصادر مشاركة في التقييم
12	يتم تحليل وتقييم نتائج التقييم بالشكل العلمي الدقيق
13	يعتمد الاتحاد على نتائج البطولات أكثر من نتائج التقييم للمدربين

المحور الثالث (مزايا تقييم التغذية العكسية (360) درجة)

ت	العبارات
1	يحقق هذا المدخل مصداقية أعلى في التقييم من أساليب التقييم التقليدية
2	يساهم بالكشف عن نقاط الضعف ونقاط القوة التي يتميز بها المدربين بدقة وموضوعية
3	لايساهم في زيادة الاتصالات بين الرؤساء والمرووسين ولا يشجع على تطوير المدربين
4	يكشف للمدربين بأن أرائهم موضع تقدير من قبل الادارة مما يزيد من دافعيتهم
5	يمكن المدربين من التعرف على وجهات نظر الآخرين في أدائهم التدريبي .
6	لايزيد من تعزيز التعاون بين الاتحاد والمدربين .
7	لايعتمد الخصوصية والسرية ويكشف عن هوية المقيمين مما يتيح الفرصة للاستجابة بحرية عن التقييم .
8	يقلل من التحيز عند التقييم كونه يعتمد على عدة مصادر
9	تساهم مخرجات التقييم في اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة .
10	لا يزيد من فرص إطلاق الاحكام الموضوعية على أداء المدربين
11	يكشف للمدرب انطباعات الآخرين عن أدائه مقارنة بنظرته الخاصة لذاته.
12	لايساعد المدرب على التغيير إلى السلوك المهني الواجب تحقيقه
13	يعتمد على تلقي المعلومات من عدة مصادر مختلفة

المحور الرابع (أهميه التقييم بنظام التغذية العكسية للمدربين)

ت	العبارات
1	يساهم تقييم التغذية العكسية بالكشف عن مكانن القوة والضعف لدى المدرب من عدة مصادر
2	المدرب على أستعداد في تقبل نتائج التقييم مهما كانت
3	مخرجات التقييم تساعد الاتحاد في تحسين مهارات وقدرات المدربين التدريبية
4	التعرف على المقيمين يثير الأستياء بين المدربين

5	تساهم نتائج التقييم بمعرفة مستوى أداء المدربين بشكل علمي وموضوعي
6	يشعر المدربين بأنهم محط للثقة من قبل الاتحاد خلال أشرافهم في عملية التقييم
7	لا يعزز الدافعية والطموح للمدربين لتحقيق النجاح والتفوق بشكل فاعل
8	لا يساعد المدرب من حل المشكلات والمعوقات التي تواجهه في التدريب والمنافسة
9	يحقق التواصل الفعال ما بين إدارة الاتحاد والمدربين لتبادل الخبرات التدريبية
10	لا يساعد المدرب بتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة في تطوير برامج التدريب
11	يوفر التغذية العكسية الراجعة للمدرب باستمرار لتحقيق أفضل مستوى للأداء
12	خلق مناخ يسوده التعامل المهني والأخلاقي بين إدارة الاتحاد والمدربين
13	النتائج المستقاة من التقييم تساعد المدربين على فهم مهاراتهم وقدراتهم بشكل أوسع

ملحق رقم (2) أسماء الخبراء

ت	الأسم واللقب العلمي	مكان العمل
1	أ.د. سامية حسن	جامعة الاسكندرية
2	أ.د. ابتهاج رفعت	الجامعة المستنصرية
3	أ.م.د. فيصل علي	الجامعة التقنية الوسطى
4	أ.د. زيدون جواد	جامعة بغداد