

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2 لونيبي علي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان : مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية تقييم أداء
الموارد البشرية لدى المؤسسات العمومية الاقتصادية - دراسة حالة -

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل.م.د. الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

إشراف الأستاذ :

أ. بن مسعود ادم

إعداد الطالب :

زروقي يوسف

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الصفة	الرتبة	مؤسسة الإنتماء
قرايطية زهية	أستاذة التعليم العالي	جامعة البليدة 2	رئيسا
بن مسعود ادم	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	مشرفا ومقررا
بوخاري سمية	أستاذة التعليم العالي	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
صراب نور الدين	أستاذ محاضر - أ -	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
عمرابي سمية	أستاذة التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	عضوا مناقشا
حاج ليلي	أستاذة محاضرة - أ -	المدرسة العليا للمناجمنت	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2025/2026

شكر وعرفان

اولا نحمد الله ونشكره ان وفقنا لإتمام هذا العمل ، كما اتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف: **بن مسعود آدم** على بذل جهده في مساهمة اطوار هذه الدراسة والنصائح التي ساهمت في اخراج هذا البحث العلمي، كما نشكر كل الاساتذة الذين تفضلوا علينا بالتوجيهات التي ساهمت في تجويد هذه الاطروحة، كما نشكر كل شخص ساهم بالدعم المعنوي والمادي طوال سنوات البحث من الزملاء و الاساتذة و الموظفين في مكتبة الجامعة، فجزاكم الله خير الجزاء وبارك الله في جهودكم المبذولة وجعلها الله لكم صدقة جارية .

ما تراه اليوم قمة البيان قد تراه غدا ضعفا في التعبير

إهداء

أهدي جهد هذا العمل الى الوالدين الكريمين حفظهما الله واطال في عمرهما فكانا
دعائهما بمثابة وقود رحلتي ، الى اخي رحمه الله، الذي كان يدعمني للوصول الى هذا
المقام، الى كل اخوتي واخواتي وافراد عائلاتهم، الى جميع اصدقائي كل باسمه وصفته، الى
كل طالب علم

إليكم جميعا أهدي ثمرة هذا العمل.

زروقي يوسف

الملخص :

تعالج الدراسة إشكالية مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسة عمومية اقتصادية (بريد الجزائر)، وتهدف إلى قياس أثر تطبيقها على جودة ودقة التقييم. اعتمدت منهجاً وصفيّاً تحليلياً يجمع بين مراجعة الأدبيات واستخدام استبانة موجهة إلى 176 موظفاً، جرى تحليلها ببرنامج SPSS. كشفت النتائج عن علاقة قوية بين مكونات التكنولوجيا ونظام التقييم، ما يعكس دورها في رفع فعالية إدارة الأداء. وأوصت الدراسة بمراجعة معايير التقييم، وتوسيع التدريب، وتعزيز مشاركة العاملين في مناقشة النتائج وتطوير آليات التقييم بما ينسجم مع قدرات التكنولوجيا.

الكلمات المفتاحية : تكنولوجيا المعلومات والاتصال ،تقييم أداء الموارد البشرية ، مؤسسة عمومية اقتصادية، بريد الجزائر .

Abstract:

The study aimed to highlight the contribution of information and communication technology in improving the process of evaluating the performance of human resources an economic public Corporation (Algeria Post). Algeria Post, aiming to assess the impact of their application on the quality and accuracy of performance appraisal. It adopts a descriptive–analytical approach that combines a review of the relevant literature with a questionnaire administered to 176 employees, analyzed using SPSS. The findings reveal a strong relationship between technological components and the evaluation system, highlighting their role in enhancing performance management effectiveness. The study recommends revising evaluation standards, expanding training programs, and strengthening employee participation in discussing results and developing assessment mechanisms in line with technological capabilities.

Keywords: information and communication technology, human resources performance evaluation, economic public Corporation, Algeria Post .

فهرس المحتويات:

II	إهداء
II	شكر وعرفان
IV	الملخص :
IV	قائمة المحتويات :
VIII	1 / الجداول :
XI	2 / الأشكال :
XII	قائمة الملاحق :
XIII	قائمة المختصرات :
أ	مقدمة :
	الفصل الاول : الإطار المفاهيمي لإدارة المورد البشري وتقييم أدائه.....
17	تمهيد الفصل الاول :
18	المبحث الاول: ماهية إدارة الموارد البشرية:
18	المطلب الأول: مفهوم ادارة الموارد البشرية:
22	المطلب الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية :
24	المطلب الثالث: وظائف ادارة الموارد البشرية :
26	المطلب الرابع : أهمية إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها :
29	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية كعملية جد مهمة في المؤسسة:
31	المطلب الأول : التفريق بين المصطلحات القياس،التقويم،التقييم:
33	المطلب الثاني : مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية :
35	المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

المطلب الرابع: مشاكل تقييم أداء الموارد البشرية:	41
المبحث الثالث: متطلبات تقييم أداء الموارد البشرية:	43
المطلب الأول : مسؤولية التقييم	44
المطلب الثاني : معايير تقييم الاداء :	45
المطلب الثالث :طرق تقييم أداء الموارد البشرية	49
المطلب الرابع :خطوات تقييم أداء الموارد البشرية:	61
خلاصة الفصل الاول :	65
الفصل الثاني: مدخل نظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	66
المبحث الاول : ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتصال	69
المطلب الاول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتصال	69
المطلب الثاني: عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتصال:	72
المطلب الثالث: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتصال	75
المطلب الرابع :أهداف تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتصال:	77
المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتصال كضرورة حتمية :	78
المطلب الاول : أسباب ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتصال والاهتمام بها:	78
المطلب الثاني :مزايا ومخاطر استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتصال :	80
المطلب الثالث: متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات:	83
المطلب الرابع: أهداف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقييم الأداء:	86
المبحث الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقييم أداء الموارد البشرية	87
المطلب الاول: العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقييم الأداء للمورد البشري:	87
المطلب الثاني: الممارسات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات في وظائف الموارد البشرية:	89
المطلب الثالث: الثورة التكنولوجية في تقييم أداء الموارد البشرية:	96

102.....	المطلب الرابع: نموذج تقييم أداء الكتروني
108.....	خاتمة الفصل الثاني :
92.....	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر
111.....	تمهيد :
112.....	المبحث الاول : تقديم شامل لمؤسسة بريد الجزائر
112.....	المطلب الاول : بطاقة فنية لمؤسسة بريد الجزائر
119.....	المطلب الثاني: تطور الانظمة المستخدمة في مؤسسة بريد الجزائر :
122.....	المطلب الثالث: الخدمات الالكترونية الحديثة لمؤسسة بريد الجزائر:
128.....	المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة:
128.....	المطلب الاول :منهجية وعينة الدراسة
129.....	المطلب الثاني: اداة الدراسة واجراءاتها
132.....	المطلب الثالث: صدق اداة الدراسة
140.....	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
140.....	المطلب الاول : وصف خصائص عينة الدراسة وفق للمتغيرات الشخصية
146.....	المطلب الثاني: التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة
152.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
187.....	المطلب الرابع : نموذج مقترح لتقييم أداء الموارد البشرية
192.....	خاتمة الفصل :
194.....	الخاتمة:
204.....	قائمة المراجع باللغة العربية :
214.....	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال :

1/ الجداول :

جدول 1 مقارنة بين مفهوم الحديث والتقليدي لإدارة الموارد البشرية	20
جدول 2 أمثلة لقائمة معايير معتمدة في تقييم اداء وظيفة معينة	49
جدول 3 كيفية استعمال طريقة الوقائع الحرجة	53
جدول 4 كيفية إجراء طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية، الزوجية)	55
جدول 5 كيفية إصدار نتائج طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية، الزوجية)	55
جدول 6 مقياس تقييم سلوكي لوظيفة سكرتارية	59
جدول 7 استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مشاركة المعلومات	90
جدول 8 استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التدريب والتطوير	91
جدول 9 استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التوظيف	93
جدول 10 استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جدولة وتتبع العمال	94
جدول 11 استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الارشيف	95
جدول 12 بعض التطبيقات المستعملة في تقييم اداء الموارد البشرية	96
جدول 13 أنظمة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال والذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات أداء الموظفين	99
جدول 14 درجات مقياس سلم ليكارت الخماسي	131
جدول 15 يوضح ثبات استبيان تكنولوجيا المعلومات والاتصال باستخدام معامل ألفا كرونباخ	132
جدول 16 يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد البرمجيات مع درجته الكلية	133
جدول 17 يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد المورد البشري مع درجته الكلية	134
جدول 18 يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد قواعد البيانات مع درجته الكلية	135
جدول 19 يوضح مصفوفة ارتباطات بعد استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع درجته الكلية	135
جدول 20 يوضح ثبات استبيان تقييم أداء الموارد البشرية عن طريق ألفا كرونباخ	136
جدول 21 يوضح مصفوفة ارتباطات فقرات بعد المساواة والشفافية مع درجته الكلية	137
جدول 22 يوضح مصفوفة ارتباطات فقرات بعد معايير التقييم مع درجته الكلية	138
جدول 23 يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور مخرجات عملية التقييم مع درجته الكلية	139

جدول 24	يوضح مصفوفة ارتباطات محاور استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع درجته الكلية	139
جدول 25	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	140.....
جدول 26	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	141.....
جدول 27	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	142.....
جدول 28	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية	144.....
جدول 29	يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة	145.....
جدول 30	التحليل الاحصائي لبعد البرمجيات	147.....
جدول 31	التحليل الاحصائي لبعد المورد البشري	148.....
جدول 32	التحليل الاحصائي لبعد قواعد البيانات	148.....
جدول 33	التحليل الاحصائي لبعد المساواة والشفافية	149.....
جدول 34	التحليل الاحصائي لبعد معايير التقييم	150.....
جدول 35	التحليل الاحصائي لبعد مخرجات (نتائج) التقييم	151.....
جدول 36	يوضح العلاقة بين محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومحور تقييم أداء الموارد البشرية	153.....
جدول 37	يوضح العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبعد المساواة والشفافية	154.....
جدول 38	يوضح العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبعد معايير تقييم الاداء	155.....
جدول 39	يوضح العلاقة بين محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبعد مخرجات عملية التقييم	157... ..
جدول 40	اختبار مان ويتي لدلالة الفروق في تكنولوجيا المعلومات والاتصال تبعا لمتغير الجنس	159... ..
جدول 41	اختبار كروسكال واليز للفروق في تكنولوجيا المعلومات والاتصال تبعا للمؤهل العلمي	160... ..
جدول 42	اختبار كروسكال واليز للفروق في تكنولوجيا المعلومات والاتصال تبعا لسنوات الخبرة	161.... ..
جدول 43	اختبار مان ويتي لدلالة الفروق في البرمجيات تبعا لمتغير الجنس	162.....
جدول 44	اختبار كروسكال واليز للفروق في البرمجيات تبعا للمؤهل العلمي	163.....
جدول 45	اختبار كروسكال واليز للفروق في البرمجيات تبعا لسنوات الخبرة	164.....
جدول 46	اختبار مان ويتي لدلالة الفروق في المورد البشري تبعا لمتغير الجنس	165.....
جدول 47	اختبار كروسكال واليز للفروق في المورد البشري تبعا للمؤهل العلمي	166.....
جدول 48	اختبار كروسكال واليز للفروق في بعد المورد البشري تبعا لسنوات الخبرة	167.....
جدول 49	اختبار مان ويتي لدلالة الفروق في قواعد البيانات تبعا لمتغير الجنس	168.....

جدول 50	اختبار كروسكال واليز للفروق في قواعد البيانات تبعا للمؤهل العلمي	170.....
جدول 51	اختبار كروسكال واليز للفروق في قواعد البيانات تبعا لسنوات الخبرة	171.....
جدول 52	اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في تقييم أداء المورد البشري تبعا لمتغير الجنس	172.....
جدول 53	اختبار كروسكال واليز للفروق في تقييم الموارد البشرية تبعا للمؤهل العلمي	173.....
جدول 54	اختبار كروسكال واليز للفروق في بعد تقييم أداء الموارد البشرية تبعا لسنوات الخبرة	174.....
جدول 55	اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في المساواة والشفافية تبعا لمتغير الجنس	175.....
جدول 56	اختبار كروسكال واليز للفروق في المساواة والشفافية تبعا للمؤهل العلمي	176.....
جدول 57	اختبار كروسكال واليز للفروق في بعد المساواة والشفافية تبعا لسنوات الخبرة	177.....
جدول 58	اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في معايير التقييم تبعا لمتغير الجنس	178.....
جدول 59	اختبار كروسكال واليز للفروق في معايير التقييم تبعا للمؤهل العلمي	179.....
جدول 60	اختبار كروسكال واليز للفروق في بعد معايير التقييم تبعا لسنوات الخبرة	180.....
جدول 61	اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في بعد مخرجات عملية التقييم تبعا لمتغير الجنس	181.....
جدول 62	اختبار كروسكال واليز للفروق في معايير التقييم تبعا للمؤهل العلمي	182.....
جدول 63	اختبار كروسكال واليز للفروق في بعد مخرجات عملية التقييم تبعا لسنوات الخبرة	183.....
جدول 64	اختبار مان ويتني لاستجابات العمال ورتب الجنس	184.....
جدول 65	اختبار كروسكال واليز لاستجابات العمال ورتب المؤهل العلمي	185.....
جدول 66	استجابات العمال ورتب الخبرة العلمية	186.....
جدول 67	مميزات البرنامج المقترح مع النموذج الخاص بمؤسسة بريد الجزائر	191.....

شكل 1 نموذج الدراسة	ج
شكل 2 الفرق بين القياس والتقييم والتقويم	33
شكل 3 أهمية تقييم الاداء	37
شكل 4 أسباب قيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء للموارد البشرية	40
شكل 5 يوضح طريقة التوزيع الاجباري	52
شكل 6 مراحل تقييم الاداء	62
شكل 7 عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال	75
شكل 8 يوضح الواجهة الرئيسية لبرنامج تقييم الموارد البشرية في منظمة الاونروا	102
شكل 9 الهيكل التنظيمي لمديرية بريد الجزائر	114
شكل 10 انواع اجهزة الدفع الالكتروني	141
شكل 11 يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	141
شكل 12 يوضح توزيع نسب عينة الدراسة حسب متغير العمر	142
شكل 13 يوضح توزيع نسب العينة المدروسة حسب متغير المؤهل العلمي	145
شكل 14 يوضح توزيع نسب عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية	145

قائمة الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
190	قائمة لجنة تحكيم الاستبانة	01
191	الاستبانة	02
196	Procédure d'évaluation de la prime de rendement individuel (PRI)	03
202	واجهة برنامج التقييم المستعمل في بريد الجزائر	04

قائمة المختصرات :

الاختصار	التسمية باللغة الاجنبية	التسمية باللغة العربية
BIT	Binary Digit	الرقم الثنائي
DOS	Disk Operating System	نظام تشغيل الاقراص
IP	Internet Protocol	بروتوكول الانترنت
GPRS	General Packet Radio Service	خدمة حزم الراديو العام
TPE	Terminal de Paiement Electronique	جهاز الدفع الالكتروني
GAB	Guichet Automatique	شباك الي الدفع
PRI	Performance Review Individuel	تقييم المردودية الفردية
PRC	Performance Review Collective	تقييم المردودية الجماعية
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	برنامج التحليل الاحصائي الاجتماعي
NLP	Natural Language Processing	معالجة اللغة الطبيعية
PKI	Public Key Infrastructure	البنية التحتية للمفتاح العام

مقدمة :

تعيش البشرية اليوم عصر التحولات الرقمية، حيث تشهد تكنولوجيا المعلومات والاتصال تطوراً غير مسبق أدى إلى إعادة تشكيل بيئة الأعمال والإدارة حول العالم. هذا الواقع فرض تغييرات جوهرية في نمط العمل المؤسسي وطبيعة العلاقات التنظيمية، خصوصاً في ظل المنافسة الشديدة وسرعة تدفق المعرفة في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية. إن تزايد الاعتماد على الحلول الذكية والرقمية أكسب المؤسسات مرونة عالية في التكيف مع الأزمات وتغيرات السوق، وجعل تبني ثقافة الابتكار شرطاً أساسياً للبقاء والاستدامة.

انتقلت آثار التطور التكنولوجي من التركيز على البنية التقنية المجردة إلى إعادة هندسة كافة العمليات الإدارية والبشرية، ما دعا المؤسسات الحديثة إلى الاستثمار بقوة في رأس المال البشري من خلال تطوير المهارات الرقمية وتوطين التقنيات الحديثة .

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال اليوم ثروة استراتيجية لا غنى عنها للنهوض بجميع الأنشطة المؤسسية، حيث أسهمت بشكل ملموس في تبسيط الإجراءات الإدارية، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار من خلال الاعتماد على قواعد البيانات والبرمجيات المتطورة، من هنا ظهرت الحاجة إلى أنظمة رقمية متكاملة لتقييم أداء الموارد البشرية تواكب التطور التكنولوجي وترفع من جودة القرارات الإدارية

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بالنظر إلى واقع القطاع العام الجزائري وجهود الدولة في التحول الرقمي. فقد شهدت مؤسسة بريد الجزائر تطوراً بارزاً، حيث عمدت إلى تطوير أنظمة التشغيل ، ودمجت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الخدمات المالية والإدارية، للارتقاء بجودة الأداء وتلبية احتياجات العملاء بكفاءة عالية، وتبرز مؤسسة بريد الجزائر كنموذج طموح على طريق التحول الرقمي، بوتيرة تعكس توجهات الدولة الجزائرية نحو تعزيز الإدارة الذكية

أولاً: اشكالية الدراسة :

تسعى مؤسسة بريد الجزائر الى تطوير المورد البشري باعتباره العنصر الاساسي في بيئة التنظيم الاداري لكي تساير التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات، ومن خلال استعراض الادبيات نجد ان هناك بعض الابحاث التي درست جانب من الموضوع كإدارة الموارد البشرية او الاداء بشكل عام الا انه توجد فجوات بحثية حول مساهمة هذه التقنيات في عملية التقييم في حد ذاتها لدى مؤسسة عمومية جزائرية في ظل التحديات التي تواجهها عملية تقييم اداء الموارد البشرية باعتبارها من بين العمليات المهمة في ادارة المورد البشري، وبناء على هذا تم طرح الاشكالية التالية :

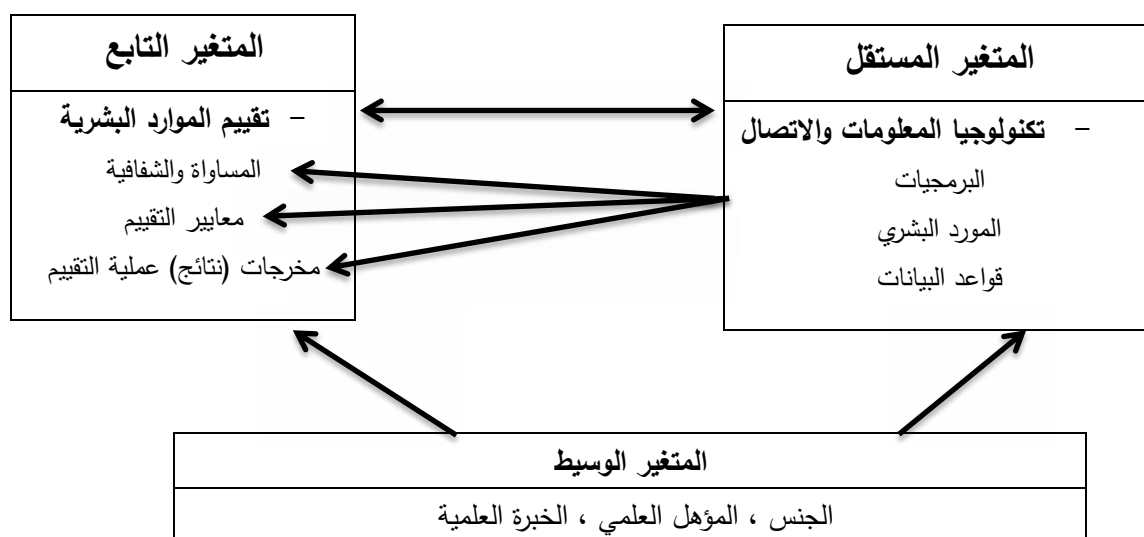
إلى أي مدى تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال المعتمدة في مؤسسة بريد الجزائر في تحسين عملية تقييم اداء الموارد البشرية ؟

ثانيا :الاسئلة الفرعية: ومن خلال هذا التساؤل تم تجزئة الاشكالية الرئيسية الى اسئلة فرعية تساعد في الاجابة على التساؤل الرئيسي:

ما مدى استجابة عينة البحث حول واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقييم الاداء في مؤسسة بريد الجزائر؟

- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية ما بين المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) والمتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية) لدى موظف بمؤسسة بريد الجزائر

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في تقييم أداء الموارد البشرية لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)



الشكل رقم 1: نموذج الدراسة

ثالثا: فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الاولى:

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية ما بين المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) والمتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية) لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر

- الفرضية الاولى :توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات احصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبعد المساواة والشفافية لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر .
- الفرضية الثانية : توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات احصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبعد معايير التقييم لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر .
- الفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات احصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبعد مخرجات عملية التقييم لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر .

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) فيبعد البرمجيات لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) فيبعد المورد البشري لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) فيبعد قواعد البيانات

لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الفرضية الرئيسية الثالثة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) في تقييم أداء الموارد البشرية لدى

موظفي مؤسسة بريد الجزائر تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) في بعد المساواة

والشفافية لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة)

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) في بعد معايير التقييم

لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) في بعد مخرجات عملية

التقييم لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة)

رابعاً: أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى ابراز الجوانب التالية:

• التعرف على الجانب النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقييم اداء الموارد البشرية

عبر مراجعة منهجية لمصادر علمية ؛

- قياس قوة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستوى تقييم الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر بأدوات إحصائية مناسبة ؛
- تقدير اثر التقنيات الحديثة في تقليص الاعمال الادارية الروتينية وتقليل الرقابة المباشرة من خلال استبانة موجه للموظف وتحليل بياناتها؛
- تحليل طبيعة العلاقة بين تقنيات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وعملية تقييم اداء الموارد البشرية داخل مؤسسة عمومية اقتصادية - بريد الجزائر - ؛
- استعراض ابرز التقنيات الحديثة المستخدمة في مجال الموارد البشرية ؛
- اعطاء فكرة حول مدى فعالية هذه التقنيات بالمقارنة مع الاساليب التقليدية للتقييم ؛
- تقديم مقترح يخص تقييم اداء المورد البشري لدى مؤسسة بريد الجزائر .

خامسا: أهمية الدراسة :

- المساهمة في دعم التحول الى ادارة عمومية ذكية من خلال مخرجات تكنولوجيا المعلومات والاتصال نسعى الى المساهمة في بناء ادارة عمومية ذكية؛
- تحليل بيئة تكنولوجية لمؤسسة عمومية جزائرية، واهم التطورات التكنولوجية التي حصلت فيها؛
- سد فجوة بحثية ناتجة عن نقص الدراسات التي تربط تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعملية تقييم اداء المواد البشرية في مؤسسة عمومية جزائرية؛
- السعي الى اعطاء مقترحات تساعد في تحقيق اقصى استفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقييم اداء المورد البشري؛
- من خلال تطوير آليات تقييم اداء الموارد البشرية نسعى لتحسين جودة الخدمة العمومية؛

- إبراز واقع تقييم اداء الموارد البشرية في مؤسسة عمومية و تسليط الضوء على التحيات وامكانيات تطوير اليات التقييم.

سادسا: اسباب اختيار الموضوع :

- اهتمام الطالب بالمؤسسات العمومية لأنه مجال التخصص
- الطفرة التكنولوجية في الوقت الحالي فاصبح يسمى عصر التكنولوجيا؛
- اهمية عملية التقييم في حلقة ادارة الموارد البشرية بصفة عامة ؛
- نقص الابحاث الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال تقييم اداء الموارد البشرية داخل مؤسسة عمومية جزائرية.

سابعا: منهجية الدراسة والادوات المستخدمة :

تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري (الفصل الاول والثاني) فتم وصف عناصر البحث من خلال الاعتماد على مراجعة الادبيات التي شملت تلك العناصر ، أما في الجانب التطبيقي فتم استعمال المنهج التحليلي من خلال تحليل الاحصائيات والبيانات المسترجعة من البرنامج التحليل الاحصائي SPSS الاصدار 26، فتم بناء نموذج استبانة ومناقشته من خلال تحكيمه من طرف اساتذة مختصين (انظر الملحق رقم 1) فتم تعديله الى النموذج الحالي الذي تم توزيعه (انظر الملحق رقم 2) على عينة الدراسة، والتحقق من البيانات الصالحة للدراسة ورصدها على البرنامج الاحصائي SPSS والذي من خلاله تم اجراء اختبارات مناسبة لتحليل البيانات المسترجعة من عينة الدراسة وبذلك تم اختبار صحة الفرضيات المقدمة .

ثامنا: حدود الدراسة :

الحدود المكانية: كانت هذه الدراسة في مؤسسة بريد الجزائر المديرية العامة بباب الزوار (الجزائر العاصمة).

الحدود الزمانية: الدراسة الميدانية كانت بمؤسسة بريد الجزائر من بداية شهر سبتمبر 2024 الى نهاية شهر أفرى 2025

تاسعا: معوقات الدراسة:

في أي دراسة تكون فيها مشكلات وتحديات تستصعب على الطالب استكمال الدراسة بالشكل المخطط له، ومن ذلك نذكر :

- صعوبة إيجاد مؤسسة تساعد على اجراء الدراسة (مؤسسة عمومية اقتصادية) بسبب حساسية الموضوع بالنسبة للمسؤولين (تم قبولي مبدئيا في عدة مؤسسات عمومية في بداية الامر لكن كان هناك رفض فيما بعد)؛
- نقص البحث المتخصص التي تجمع بين التقنية والانسان في مجال التقييم بشكل خاص، وهذا ما ذكره أليكس فوتو في دراسته (موجودة ضمن الدراسات السابقة) ؛
- عدم امكانية اجراء بعض التجارب التطبيقية (اردنا تجربة نموذج لبرنامج يقوم على تقييم الاداء) في مؤسسة الدراسة، لكن لصعوبة الاجراءات لم نستكمل ذلك مما انقص من امكانية استكمال البحث بشكل افضل

عاشرا: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من بين المصادر التي تأسس البحث

العملي على معايير علمية صحيحة، ومجال للتوسع ايضا في متغيرات الدراسة ، فتم الاستعانة

بالدراسات التي لها علاقة بالموضوع او جزء منه، وفيما يلي الدراسات التي ارتكزنا عليها وهي مرتبة زمنيا من الاحدث ثم الاقدم ولم يؤخذ في ذلك تقسيم الدراسات المحلية والاجنبية وكانت الدراسات كالاتي:

❖ دراسة :

Chukwuka, E. J., &Dibie, K. E. (2024). *Strategic Role of Artificial Intelligence (AI) on Human Resource Management (HR) Employee Performance Evaluation Function. International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*

شملت الدراسة دور الذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية خاصة في التقييم من خلال مراجعة الادبيات من مقالات منشورة وكتب وتقارير، (من بين نقاط الضعف التي في هذه الدارسة عدم ذكر الاسس التي تم اعتمادها في اختيار الدراسات) وكانت من ابرز مخرجاته :

- ان الذكاء الاصطناعي يساعد في التقليل من التحيز البشري في تقييم الاداء ؛
 - الذكاء الاصطناعي يساعد على تقليل الوقت التي يكون مخصص للمراجعة اليدوية للأداء(تقليل اكثر من 2 مليون ساعة في بعض الشركات)؛
 - تحسين تجربة الموظف من خلال تطوير المسار المهني؛
- توفر الموارد المالية يساعد الشركات الكبرى متعددة الجنسيات بشكل اسرع في تبني الذكاء الاصطناعي.

❖ دراسة :

Alexis Megan Votto ,RohitValecha , PeymanNajafirad , H. RaghavRao .
(2021).Artificial Intelligence in Tactical Human Resource Management: A
Systematic Literature. International Journal of Information Management Data
Insights

موضوع هذه الدراسة هو ابراز اهمية استخدام الذكاء الاصطناعي في ادارة الموارد البشرية من خلال
اعطاء رؤية واضحة للوضع الحالي وفتح افاق البحث في المجالات التي تحتاج الى تسليط الضوء عليها
والتركيز عليها مستقبلا ، تم اتباع منهجية المراجعة الادبية واختيار المقالات التي نشرت من 2014 حتى
2020 على مستوى قواعد بيانات اكااديمية واستبعاد المقالات غير مكتوبة بالإنجليزية كان عدد المقالات
التي تم اختيارها من طرف الباحثين 33 مقال ومن ابرز النتائج انه

- لاحظ وجود استخدام متزايد لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في عدة مجالات منها الرضا
الوظيفي وتحسين الاداء وانظمة التوظيف وهذا ما يعكس تأثيره المتزايد على الكفاءة والفعالية في
ادارة المواد البشرية ؛

- اهمية تطوير تطبيقات الذكاء الاصطناعي من ناحية الذكاء العاطفي في التعامل مع
الموظفين من اجل تحقيق رضا الموظف وادائهم ؛

- وجود فجوات بحثية ودعوة الباحثين من اجل تسليط الضوء على الابحاث المتعلقة
بمجالات ادارة الموارد البشرية والتي تتعلق بالذكاء الاصطناعي ؛

- وجود تركيز في الأدبيات التي تمت مراجعتها على المكونات التقنية والتي يقصد بها
البيانات والموارد بشكل كبير بالمقارنة مع الممارسات الادارية التي تركز على الانسان بصفة
عامة .

❖ دراسة :

احمد بن سهيل بن سالم العامري (اطروحة دكتوراه 2021) بعنوان : دور استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في تطوير الاداء الاداري من وجهة نظر ادارات مدارس التعلم الاساسي بسلطنة عمان (الجامعة الاسلامية العالمية بماليزيا) قامت الدراسة الى التعرف على دور الاداء الاداري باستخدام تقنية المعلومات والاتصال وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض الادبيات السابقة واجراء مقابلات وتوزيع استبانة على مجتمع الدراسة والمتكون من 105 مدير ومديرة مدرسة وكانت اهم النتائج كما يلي :

- توجد اسهام لتقنية المعلومات والاتصالات في التطوير الاداري ؛
- وجود ارتكاز المدارس على التركيز تقنية المعلومات والاتصال لما فيها من تسهيلات في عملية التكيف والتلاؤم مع التطورات التي احدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال ؛
- ضرورة التركيز على نظام الاتصالات وقدرته على تسهيل تدفق البيانات مما يساهم في معالجتها بشكل احسن وفي وقت اقل .

❖ دراسة:

- عبيدة سعاد (اطروحة دكتوراه 2021) أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء إدارة الموارد البشرية - حالة وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والتكنولوجيا المتقدمة - جامعة لونيبي علي -البليدة 2 تكونت عينة الدراسة من 150 موظف وكان هدف الدراسة الى التعرف على اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء ادارة المواد البشرية ، وكانت جملة ما خرجت به الدراسة ان :
- هناك علاقة موجبة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال واداء ادارة الموارد البشرية ؛

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للحصول على تدريبات عن بعد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية الكترونيا؛
- تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال تسهيلات في وظائف ادارة الموارد البشرية منها الاعلان عن الوظائف عبر مواقع خاصة بالوزارة وبمنصات الكترونية ؛
- الاهتمام باستعمال المعلومات الالكترونية في عملية تصميم الموارد البشرية من خلال قاعدة بيانات دقيقة تسهم في كفاءة تخطيط الموارد البشرية.

❖ دراسة :

خالد رجم ورشيد مناصرية 2018: (مقال بعنوان واقع تقييم اداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود) منشور في مجلة الباحث قامت هذه الدراسة بالاطلاع على واقع تقييم اداء المورد البشري في اربعة مؤسسات وطنية ومؤسسات اجنبيتين في نفس المجال النفطي وتمت الدراسة عن طريق اجراء مقابلات مع مسؤولين (28مسؤول) وجاءت نتائج الدراسة كالتالي :

- نقص الاهتمام بالتقييم نتائجه في المؤسسات الوطنية واعتباره اجراء روتيني
- المؤسسة الاجنبية تولي اهتمام بالغ بالتقييم وبناتج التقييم ويتم استخدامه في التوظيف وتحديد الاحتياجات التدريبية والترقيات وامور اخرى في مجال ادارة المورد البشري

❖ دراسة :

Ayman El-Roubi(2016) Evaluation of E-performance Assessment

System in the UNRWA Headquarter in Gaza– the Islamic University–Gaza–

رسالة ماجستير من جامعة غزة الإسلامية قام الباحث بدراسة نظام تقييم أداء العاملين في وكالة غوث الدولية وقد استعان الباحث باستبانة وزعت على عينة بحث قدرت بـ 150 موظف في الوكالة، وتمثلت أهم النتائج فيما يلي:

- رضا الموظفين عن نظام التقييم وأنه حقق الغرض الذي صمم من أجله؛
- احتياج بعض الموظفين للتدريب على نظام التقييم؛
- إمكانية الاستفادة من التغذية الراجعة (الملاحظات) التي قدمها الموظفون حول نظام التقييم الحالي.

❖ دراسة :

نور الدين شنوفي (اطروحة دكتوراه 2005) عنوان الاطروحة **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية -حالة مؤسسة سونلغاز -** تم هذه الدراسة بإجراء مقابلات شخصية مع أفراد في الإدارة العليا خاصة الذين لهم صلة بمجال إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى العمال بمختلف وظائفهم في المؤسسة ، وكانت هناك عينة عشوائية مكونة من 300 فرد، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث:

- عدم وجود أهداف واضحة المعالم محددة بدقة وبمعايير مناسبة لقياسها ؛
- نماذج التقييم المعتمدة في المؤسسة لا تعكس العناصر مراد قياسها؛
- توجد الكثير من المعوقات والمشاكل التي تحد من فعالية نظام التقييم؛
- إهمال المؤسسة لمقابلات التقييم لتصحيح مستوى الأداء المتدني .

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

الاعتماد على الدراسات السابقة في بناء الاستبانة بشكل علمي وصحيح ؛

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال تحديد ابعاد الدراسة سواء كان متغير تكنولوجيا

المعلومات والاتصال او تقييم اداء الوارد البشرية ؛

اعتماد منهجية دراسة وادوات تحليل احصائي مناسبة لهذه الدراسة.

معرفة اهم الادبيات التي ناقشت موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتقييم ؛

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

- اختلاف في ابعاد الدراسة بالنسبة للمتغير التابع والمتغير المستقل
- حداثة الموضوع حيث غالبية الابحاث الذي ذكرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال ادارة الموارد البشرية بشكل عام ولم يكن هناك تخصيص على عملية تقييم اداء الموارد البشرية وذكر أليكس فوتو في دراسته السابقة الذي ذكر بوجود نقص في الابحاث التي تجمع بين التقنية والانسان في مجال التقييم بشكل خاص ؛
- يعتبر امتداد للبحث العلمي، قد ذكر هذا الموضوع في افاق بحث في دراسة سابقة ؛
- الدراسة الميدانية كانت بتاريخ جديد وفي مؤسسة جزائرية عمومية اقتصادية تعتبر من اهم المؤسسات العمومية التي تعتمد تكنولوجيا متقدمة
- تقديم مقترح نموذج نظام تقييم يعتمد على التكنولوجيا الحديثة

الحادي عشر: هيكل الدراسة :

للإجابة عن اشكالية البحث واختبار فرضيت الدراسة تم تقييم الدراسة الى ثلاث فصول منها

فصلين نظريان وفصل تطبيقي وكان التقسيم على النحو التالي:

الفصل الاول : هو الذي كان بعنوان **الإطار المفاهيمي لإدارة المورد البشري وتقييم أدائه**، تم التطرق من خلاله الى الادبيات النظرية حول ادارة المورد البشري وتقييم اداء الموارد البشري بحيث تم عرض ماهية ادارة الموارد البشرية من مفهومها واهدافها ووظائفها، ثم تخصيص الكلام حول تقييم عملية تقييم الموارد البشرية بداية من عرض المفاهيم والاهمية والتحديات التي تعرقل عملية التقييم، اضافة الى ذلك احصاء طرق التقييم والمعايير التي تستند اليها عملية التقييم ، واخر نقطة تم ذكرها في هذا الفصل كانت حول خطوات تقييم اداء الموارد البشرية.

الفصل الثاني : والذي كان بعنوان **مدخل نظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال** تم الاشارة في بداية الفصل ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال ثم الحديث عن اسباب ظهور الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والمزايا التي تقدمها والمخاطر المحتملة مع ذكر متطلبات تطبيقها، وفي الاخير ذكر مساهمتها في عملية تقييم اداء الموارد البشرية ابتداء من ذكر العلاقة بين التكنولوجيا والتقييم، والمرور الى الممارسات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات في وظائف الموارد البشرية بصفة عامة والتقنيات الحديثة في مجال تقييم الاداء بصفة خاصة .

الفصل الثالث : كان الفصل التطبيقي للدراسة والذي تم فيه عرض بطاقة فنية لمؤسسة الدراسة (مؤسسة بريد الجزائر) وذكر التطور الحاصل في الانظمة التكنولوجية المستعملة في المؤسسة اضافة الى الخدمات الحديثة التي اطلقتها، وتمت الاشارة ايضا إلى طريقة تقييم الموارد البشرية في المؤسسة، من خلال عرض المراحل التي تتم فيها تقييم العمال ، وفي هذا الفصل تم ذكر منهجية الدراسة والخطوات التي تم اتباعها من خلال استبانة محكمة مقدمة لعينة الدراسة بمقابلات شخصية لكثير من عينة الدراسة ، وبعدها قمنا بالتحليل الوصفي واستخدام الادوات الاحصائية المناسبة لمتغيرات الدراسة وفي الاخير تم اختبار فرضيات الدراسة و اقتراح نموذج تقييم لمؤسسة الدراسة من خلال ما تم دراسته والخروج بمقترحات للمؤسسة وبشكل عام.

الفصل الاول :

الإطار المفاهيمي لإدارة
المورد البشري وتقييم أدائه

تمهيد الفصل الاول:

كانت المنظمات من قبل تشهد قصور في أساليب التسيير وغياب قانون تنظيمي واضح لإدارة الوظائف المختلفة ، بحيث كانت تسيير اعمالها بطريقة بسيطة بحكم صغر حجم مشروعاتها الصناعية، ولكن بعد الثورة الصناعية وحصول التطورات التكنولوجية الكبيرة واتساع حجم منظمات بدأت تظهر تحسينات على الإدارة، أدى إلى إنشاء قسم خاص بهذا العنصر والذي سمي باسمه وهو إدارة الموارد البشرية، وجدير بالذكر أن المورد البشري يعتبر أهم مورد في منظمات الأعمال لذلك من المهم متابعته وتقييم أدائه بشكل مستمر من أجل اتخاذ القرارات بما يتوافق مع تحسين أدائهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن مقولة أن كل ما لا يمكن قياسه يصعب تقييمه، وبالتالي لا يمكن تسييره وإدارته بالشكل المطلوب، تزداد الحاجة الى اعتماد ادوات موضوعية تسمح بفهم مستوى التقدم ورصد نقاط القوة والضعف وضمان شفافية أكبر في اتخاذ القرار داخل المؤسسات، فان قياس الأداء يعتبر أمرا مطلوباً على مستوى كل النشاطات بما فيها إدارة الموارد البشرية.

وتماشيا مع تم ذكره نستهل الحديث في هذا الفصل عن ماهية الموارد البشرية من خلال عرض التعريفات المخلفة التي ذكرت، وعرض أهميتها واهداف إدارة الموارد البشرية، ثم التعرّيج على تقييم أداء الموارد البشرية من خلال ذكر مفهومها وشرح بعض المصطلحات المتشابهة مع تقييم اداء الموارد البشرية، ثم توضيح أهميتها وأهدافها وختاما في هذا الفصل تم ذكر متطلبات تقييم أداء الموارد البشرية من خلال شرح طرق التقييم، ومن المسؤول عن التقييم وأهم المشاكل التي تواجههم، ثم الإشارة إلى من هي الجهة المسؤولة عن التقييم وفي الاخير أهم المعايير التي تدخل في عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج¹ وتقر العديد من المنظمات أن السبب في تميزها على منافسيها يعود إلى كفاءة الموارد البشرية الموجودة لديها، وهذا ما أكدت عليه مختلف الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.²

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تتباين التعريفات في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعزى التباين في أغلب الأحيان إلى التسمية التي يستخدمها الكاتب، فهناك من يعرف إدارة الأفراد كونها تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة³.

وهناك من ذكر أن مصطلح إدارة الموارد البشرية يشير إلى عملية استقطاب واختيار وتطوير وتنمية وتقييم مكافأة وإدارة أعضاء المنظمة، وهو بهذا يشمل على تصميم وتطبيق أنظمة التخطيط، الاختيار، تنمية المهارات البشرية، إدارة المسارات الوظيفية، تقييم الأداء، تعويض العاملين وتسهيل علاقات العمل، ويعتبر مسمى إدارة الموارد البشرية متمشياً مع المورد البشري الذي ينظر إلى إدارة الأفراد على أنها إدارة العناصر أو الموارد البشرية من منطلق أهمية البشر وكراماتهم والتي لا يجب تجاهلها من أجل الانتفاع بجهودهم واستغلالهم⁴.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة الأردن، 2010، ص11.

² ماثيس، جاكسون: إدارة الموارد البشرية، تعريب ومراجعة محمود فتوح. شعاع للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سوريا، 2009، ص17.

³ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: نفس المرجع، ص30.

⁴ إيهاب عيسى - طارق عامر: إدارة الموارد البشرية، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، مصر، 2017، ص42.

وأشار الحويلي إلى عدة تعريفات نذكر منها¹:

فرنش : هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة؛

Sikula: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء

والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد ؛

Chruden & sherman: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها

وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما

يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيه بفعالية أكثر .

ويشير ديسلر² : إلى أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات

المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها

على أكمل وجه، وتتضمن الاستقطاب، الاختيار، التدريب، مكافأة الأفراد، تقييم أدائهم.

وذكر عبد الرحمن سيار³ : ان إدارة الموارد البشرية هي التي تهتم بالإشراف على كافة شؤون

الأفراد منذ التحاقهم بالخدمة إلى وقت بلوغهم سن الإحالة إلى المعاش من ناحية الأنشطة المتعلقة

بتوصيف وتقييم الوظائف وتخطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية وبوضع

نظم الأجور والحوافز وتقييم أداء العاملين وتهيئة ظروف العمل والاهتمام بالجانب السلوكي لكي

تحقق الاستقرار في القوى العاملة وزيادة رضائهم عن العمل وبالتالي الإنتاج . وهذه مقارنة بين

المفهوم الحديث والقديم في إدارة الموارد البشرية :

¹ عزام علي الحويلي: إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى. الأردن، 2014، ص102.

² ديسلر، جاري: إدارة الموارد البشرية، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض 2019، ص45 .

³ عبد الرحمن سيار: إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، مؤسسة عالم دنيا الرياضة ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الطبعة الأولى. مصر، 2014. ص12.

جدول 1 مقارنة بين مفهوم الحديث والتقليدي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية المعاصرة	إدارة الموارد البشرية التقليدي
- تهتم بعقل الانسان وقدراته وإمكانياته والمشاركة في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحميل المسؤوليات. - تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد ولذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الانسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات . - التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الانسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.	- اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الاداء الألي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات. - ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل . - اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل.

المصدر : عبد الرحمن بن عنتر: إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوني، الأردن، 2010، ص21.

وكتعقيب على الجدول نذكر اهم الامثلة الدولية والمحلية التي تنهج هذا الاتجاه:

امثلة دولية مثل شركة IBM -GOOGLE- UNILEVER بحيث توفر نماذج تطبيقية

واضحة لتحول قسم المورد البشري فيها إلى قسم يرتكز على انظمة رقمية، فنجد أن الموارد البشرية

في شركة IBM على نموذج رقمي استراتيجي قائم على البيانات والتحليلات .وهناك دراسات حول

تأثير هذا التحول في HR على الانتاجية واتخاذ القرار، ونفس الشيء بالنسبة لشركة

GOOGLE -UNILEVER فهي تعمل على توظيف منصات تواصل داخلية تساعد على تحسين

التواصل وتطوير المسار المهني للعامل¹ ، اما محليا فنجد أن هناك بعض المبادرات في المشاريع

الرقمية (اجراء مسابقة توظيف رقمي في مؤسسة بريد الجزائر ، مشاريع استبدال العمليات الورقية

¹ تاريخ <https://www.performyard.com/articles/googles-performance-management-playbook> الاطلاع : 2025-10-14

الى نظم معلوماتية في غالبية المؤسسات العمومية الجزائرية¹، واطلقت مؤسسة سونطراك مشروع TRH مشروع نظام معلومات الموارد البشرية، ليس مجرد تقليل من الادارة الورقية فقط بل يهدف الى تحول شامل في كيفية ادارة العنصر البشري تعمل على تطوير نظم التدريب وتطوير المسار المهني للموظفين².

وكتلخيص لما تم ذكره في تعريف لإدارة الموارد البشرية هناك نقاط جوهرية يمكن تلخيصها فيما يلي:

ان تطور مصطلح ادارة العاملين إلى ادارة الموارد البشرية راجع لأهمية الموارد البشري، وأن من بين الأمور التي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة تكون بواسطة المورد البشري، ذكر أهمية المورد البشري في المنظمة وضرورة الحفاظ عليهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، لهذا فإن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة والتي تختص بتسيير العنصر البشري بكفاءة وهوما يصنع تميزها، وذلك بوضع العنصر البشري المناسب في الوظيفة المناسبة، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

¹ <https://www.wearetech.africa/fr/fils/actualites/gestion-publique/l-algerie-a-numerise-tous-les-processus-de-gestion-des-ressources-humaines> تاريخ الاطلاع : 2025-10-14

² <https://lapatrienews.dz/intelligence-contextuelle-le-projet-trh-de-sonatrach-un-cas-decole> تاريخ الاطلاع : 2025-15:10

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية :

هناك من قسمها إلى:¹

1- أهداف اجتماعية:

استغلال الافراد في الاعمال المختلفة بحسب تخصصاتهم والخبرات المكتسبة وهذا ما يتيح للمجتمع بالتطور في عدة نواحي، وفي مقابل ذلك تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة ، وبهذا تسعى الى تحقيق اهداف المجتمع وتطلعاته؛

2-أهداف تنظيمية: تعتبر ادارة الموارد البشرية جزءا من النظام العام للمؤسسة وتعمل بشكل مترابط مع الاجزاء الاخرى في المؤسسة وطلبك من اجل تحقيق الفعالية التنظيمية ، فهي تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم مع إبقائهم مسؤولين عن أداء مرؤوسيههم كل في تخصصه؛

3-أهداف وظيفية: تقوم إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المؤسسة ووفقا لحاجياتها، وتعمل على إتاحة فرص والتطور وتحسين ظروف اعمل التي تساعد العمال على الزيادة في القدرة الانتاجية وبذلك يزيد مستوى الكفاءة والرواتب، ومن زاوية اخرى إذا لم تقم ادارة الموارد البشرية باستغلال الموارد المتاحة فسيؤثر تشغيلها وتنقص قيمتها ويقل مستوى الاستفادة منها على الوجه الكامل ؛

4-الأهداف الانسانية: مساعدة العاملين على إشباع حاجياتهم وتحقيق أهدافهم بالإضافة إلى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة بالإضافة إلى مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام أو من ناحية الحوافز والمكافآت.

¹ بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى. الأردن، 2009، ص16.

وذكر اللبدي أن الأهداف نوعان وهما¹ :

1-المشاركة: والتي نعني بها

- استقطاب الموارد البشرية التي نعمل على تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبو العمل في الانضمام إلى المنظمة ؛
 - عند عمليات الاختيار يتم الاحتفاظ بالأفراد الناجحين؛
 - استقرار اليد العاملة في المنظمة ؛
- 2- الفعالية : التي نقصد بها ان تجعل العاملين ينجزون ما هو مطلوب منهم بنجاح ومثابرة وهما مرتبط بعدة عوامل نذكر منها :

- تحفيز الافراد - تطوير قدراتهم ومهاراتهم - تدعيمهم بمهارات جديدة والمواد لكفيلة لتحقيق ذلك
 - مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.
- اختلف الكتاب في تقسيم الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية فهناك من قسمها إلى أهداف اجتماعية وتنظيمية ووظيفية وإنسانية وهناك من قسمها بحسب الفاعلية والمشاركة، في حين هناك من أعطى عرج في ذكر الأهداف دون أن يتم تصنيفها بشكل معين، وبشكل عام فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق عدة أهداف رئيسية نذكر منها تلبية احتياجات المؤسسة من الموظفين المهرة، وفي نفس الصدد فهي تعمل على تحليل احتياجات المؤسسة وتوظيف طاقم مناسب ذو كفاية وتطويرهم ليكونوا قادرين على تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة .

¹نزار عوني اللبدي: إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة، الطبعة الأولى، الاردن، 2015،ص52 .

المطلب الثالث: وظائف ادارة الموارد البشرية :

صنف محمود عبد الله وظائف إدارة الموارد البشرية إلى صنفين:¹

1- الوظائف الأولى: وتتمثل فيما يلي :

أ- تحليل العمل : وتعني هذه الوظائف التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد

المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها؛

ب- تخطيط القوى العاملة: تعني تحديد احتياجات المنظمة من انواع العاملين وإعدادهم ويتطلب هذا

تحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة

للمؤسسة؛

ج- الاختيار والتعيين: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال

طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية، وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛

هـ- تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد

أجرها، وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل

للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة؛

2- الوظائف الثانية: أي الوظائف التي تأتي بعد تحسين الفرد في عمله:

أ- تصميم أنظمة الحوافز: وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين

على أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء

المنظمة ككل ؛

¹ محمود عبد الله إسماعيل: تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. مصر: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر. 2019. ص 33.

ب-تصميم أنظمة مزايا العاملين وخدماتهم: تهتم المؤسسة بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية ،وقد تمتد إلى الاسكان والمواصلات وغيرها؛

ج-تقييم الاداء: تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء؛

د-التدريب : تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم، وتوجيه واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة ،على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب، وأن تستعمل الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب ؛

هـ-تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه؛

3- الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

ومن تلك الوظائف نذكر ما يلي: ¹

أ-العلاقة مع النقابات : وهذه الوظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات)،والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العمالية والفصل من الخدمة ؛

ب-أمن العاملين وسلامتهم: وهذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والايجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة، ووضع نظام يتكفل بكفاءة العامل.

¹نزار عوني اللبدي: مرجع سابق ،ص 54.

إن الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تحتوي على الأنشطة والمهام التي تتعلق بإدارة وتنظيم الأشخاص في المؤسسة ومن بين الأهداف التي تقوم عليها تلك الوظائف هي: استقطاب وتوظيف العمال المؤهلين وتطوير قدراتهم وتقييم أدائهم وتعزيز التواصل بينهم، وتتضمن أيضا إدارة الأجور والحوافز وإدارة الصحة والسلامة المهنية للعمال، كما تعمل على تنفيذ سياسات المؤسسة والإجراءات القانونية المتعلقة بالعمال والتأكد من الامتثال للقوانين العمالية والضوابط المهنية بشكل عام، ومن هذا المنطلق فإن تعمل على إنشاء بيئة عمل صحية وملائمة وتعزيز رضا الموظفين واستمراريتهم في المؤسسة.

المطلب الرابع : أهمية إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها :

ذكرت الحريري أن أهمية الموارد البشرية تكمن في:¹

- تغيير تشريعات العمل بصورة دورية، والحاجة لمراجعة مسؤوليات وواجبات وحقوق إدارة الموارد البشرية؛
- اجتياح التكنولوجيا وثورة المعلومات للعديد من الوظائف، مما يتطلب إلغاء وظائف وإبدالها بأخرى جديدة؛
- الحاجة إلى تطوير الأداء لمواجهة المنافسة بين الشركات وضرورة تقليص التكاليف مما يتطلب إعادة النظر في منظومة الأفراد في المنظمات؛
- التحول في جودة الحياة وأسلوب المعيشة، والاقدام على وظائف مستحدثة، وتقادم بعض لوظائف التقليدية يدعو إدارة الموارد البشرية إلى مراجعة الهياكل الوظيفية، وشروط الاختيار والتوظيف.

¹ رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوني، الأردن، 2014، ص 42.

بينما أشار العبادي والطائي¹: أن ظهور النقابات العمالية أسبغ أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية ففي طريقها أصبحت إدارة المشروع تعتمد بشكل أساسي ومباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات الطيبة وإنشاء جو من التعاون الفعال والبناء بين النقابية من جهة وبين إدارة المنظمة من جهة أخرى؛

- إن زيادة الوعي والثقافة لدى العاملين أدى إلى تنوع رغباتهم وطموحاتهم للمستقبل مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري لمعرفة طريقة التعامل الجيد معه وطبيعته؛

- إن تدخل الحكومة في ميدان العمل عن طريق القوانين والأنظمة التي تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين فيها زاد من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وأهميتها خلق جوا جديدا من التفكير في ميادين العمل عن طريق مشاركة العاملين في الإدارة .

تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للإدارة بصفة عامة، بأنها تساهم في نجاح المؤسسات من خلال توجيه وتطوير العمال وتحسين أدائهم وتأقلمهم مع التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على العمل، مثل التطور التكنولوجي والتغيرات في السوق والقوانين والتشريعات، بشكل عام فإن إدارة الموارد البشرية لها دور استراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي والنجاح المستدام للمؤسسة في ظل بيئة أعمال متغيرة وتحديات مستمرة.

1-التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات نذكر منها:²

¹يوسف حجيم الطائي - هاشم فوزي العبادي: إدارة الوارد البشرية -قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص ص 41-42.

²عبد الرحمن بن عنتر: مرجع سابق، ص ص 27-28.

أ-زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة : إن التطورات التكنولوجية تؤدي على تغيرات جذية في أنواع الأعمال والمهارات وهنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات ؛

ب-التغيرات في تركيب القوى العاملة : من هذه التغيرات زيادة معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يعمل على إنشاء متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرض الترقى الوظيفي، إضافة إلى إعداد سياسات خاصة بالنساء؛

ج-نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية: التحدي الذي تواجه معظم المنشآت في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية؛

د-تغير القيم والاتجاهات : لوحظ أنه اتجاهات واضحة بين القوى العاملة لها أثر سلبي على الأداء والإنتاجية ومن امثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية النظرة المضادة للتغير والتجديد، وتفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل...إلخ، كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية يقع على عاتقها مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها او التقليل من حدتها؛

هـ-العائد والتعويض المادي للعاملين : يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين قد تؤدي إلى عدم الانتظار في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تجد صعوبة لعدم قدرتها على دفع أجور أعلى للعاملين وحفزهم لبذل جهود كبيرة.

بعد دراستنا لأساسيات الموارد البشرية يتضح لنا أهمية هذه الوظيفة في المؤسسة ولما تواجهه من تحديات كبيرة، ومثال ذلك تلك التحديات التكنولوجية المتسارعة والتغيرات المستمرة في بيئة العمل وإدارة التغير وتعزيز التنوع في المؤسسة لمواجهة هذه التحديات وتحتاج إدارة الموارد البشرية إلى

استراتيجيات مبتكرة ومرونة لتطوير العمال والتأكد من مواكبتهم للتغيرات السريعة ونظرا لأهمية لمورد البشري كان من الواجب على إدارة الموارد البشرية وضع مختلف المبادئ التي تنظم الحياة الوظيفية لهذا العنصر وكيفية التعامل معه والاستفادة منه أكثر ما يمكن ومن بين هذه الأمور التي لها قيمة كبيرة في إدارة الموارد البشرية هي عملية تقييم المورد البشري والتي سيتم التطرق إليها بالتفصيل لاحقا.

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية كعملية جد مهمة في المؤسسة:

إن أصل الكلمة هو إنجليزي من الفعل (to perform) والذي يعني حسب قاموس (larousse) تنفيذ(قيام) بنشاط أو مهمة، كما يضيف بأنه يعبر عن النتائج المحصلة

قبل التعريف بتقييم الأداء نبدأ بتعريف الأداء فنجد هناك العديد من التعريفات:

قد ذكر راوية محمد:¹ أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات هذه الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة من طرف الفرد، أما الأداء فهو يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد

تعريف الأداء حسب علي غربي:² ينظر هذا الكاتب إلى الأداء البشري على أنه المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وما يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به، ما نستنتجه من هذا التعريف أن الأداء البشري ما هو إلا نتيجة يحققها الفرد في مؤسسته وهي تظهر في شكل كمي أو في شكل جودة عمل أو في شكل إتمام لنشاط وفق المدة المحدد له.

¹ حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية). الطبعة الأولى. الإسكندرية. الدار الجامعية. 2001، ص 209.

² مراكشي محمد أمين: دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية ،دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2012، ص29.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء هو درجة إنجاز وإتمام المهام المختلفة المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها الفرد بطريقة تحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، يتم تحسين هذه الجودة والأداء من خلال التحسين في طريقة العمل. والغرض الأساسي من قياس الأداء هو تحديد الزمن المناسب اللازم للقيام بالأداء الصحيح لأي عمل تحت الظروف القائمة.¹

تعددت مفاهيم الأداء عند الكتاب باختلاف وجهات نظرهم فمنهم من نظر إليه من جانبه السلوكي أي صفات الفرد الشخصية، في حين نظر إليه آخرون من جانبه المادي الذي يمكن قياسه. ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري **الكفاءة والفعالية**، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف، أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.²

وقبل الشروع في ماهية التقييم يجب التمييز بين الفروق في المصطلحات الخاصة بالتقييم.

¹ فاروق محمد السعيد راشد: **التنظيم الصناعي والإداري**، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص 102.

² Martory(B) ، Crozet(D) ، **Gestion des ressources humaines, pilotage social et chirat** , paris, 2002 , p 160. **performance**, imprimerie

المطلب الأول: التفريق بين المصطلحات القياس، التقويم، التقييم:

فيما يلي نورد بعض التعاريف لمصطلحات القياس والتقييم والتقويم والفروق بينها:

1- تعريف القياس (Measurement):

أ- لغة : من فعل قاس بمعنى قوم، وورد قاموس ويبستر -webster- أن القياس هو التحقق من المدى أو الدرجة الكمية أو الأبعاد أو السعة بواسطة معيار؛

ب- اصطلاحاً : يشار به عادة إلى القيمة الرقمية (الكمية) التي يحصل عليها الفرد في اختبار ما ولا يلحق بأحكام فيه قياس مباشر وغير مباشر، القياس المباشر: حيث نقيس الصفة مباشرة كالطول والحجم والوزن وهذا ما يتعلق بالنواحي الفيزيائية، والقياس الغير مباشر: وهنا لا نستطيع قياس الصفة مباشرة ولكن نقيسها بواسطة الآثار المترتبة عليها كالذكاء والانتباه والعواطف والشعور والاتجاهات إلخ.¹

معنى هذا التعريف أن القياس هو تحويل العناصر المقاسة (الفهم، التحليل، الإدماج،) إلى كم (عدد) مثلاً 20/14 أي وصف كمي دون أن تقول أي حكم على ذلك.

2- تعريف التقييم Evaluation:

أ- لغة : ورد في المعجم الوسيط " قيم الشيء تقييماً، قدر قيمته"²

ب- اصطلاحاً: التقييم هو عملية المقارنة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان³. تغييره بمرجع آخر

¹ نصر الدين جابر وآخرون، القياس في مجال علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، القياس والتقييم، منشورات جامعية، جامعة بسكرة، ص 10

² إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الثالث، دار الدعوة للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 1960، ص 332.

³ André Petit et Laurent Bélange , **Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources humaines** ; Edition Gaétan morin ,1993,p-p 705-706.

معنى هذا المعنى أن التقييم هو إعطاء صفة وحكم بمقدار معين أي هو متضمن القياس والحكم على الشيء

3-التقويم valuation:

أ-لغة: لقد جاء في المنجد في اللغة والأعلام كلمة قوم الشيء:أي أزال الاعوجاج، وأقام المائل أو المعوج، أي عدله له، ويقال في التعجب ما أقومه أي ما أكثر اعتداله، وأمر مقيم أي مستقيم، وقوم الشيء أي عدله.

وقوم السلعة أي قدر قيمتها ،وعن قول عمر بن الخطاب رضي الله عنه قال "إذا رأيتم اعوجاجا فقوموني " أي عدلوني وصحوني، وقد أشار دحدي ومزياني بأن التقييم يعتمد في جوهره على حول ذات المقيم فهو الذي يصدر أحكامه على الأشخاص والأشياء والموضوعات، وبالتالي هي في جوهره أحكام ذاتية تعتمد علي التخمين؛

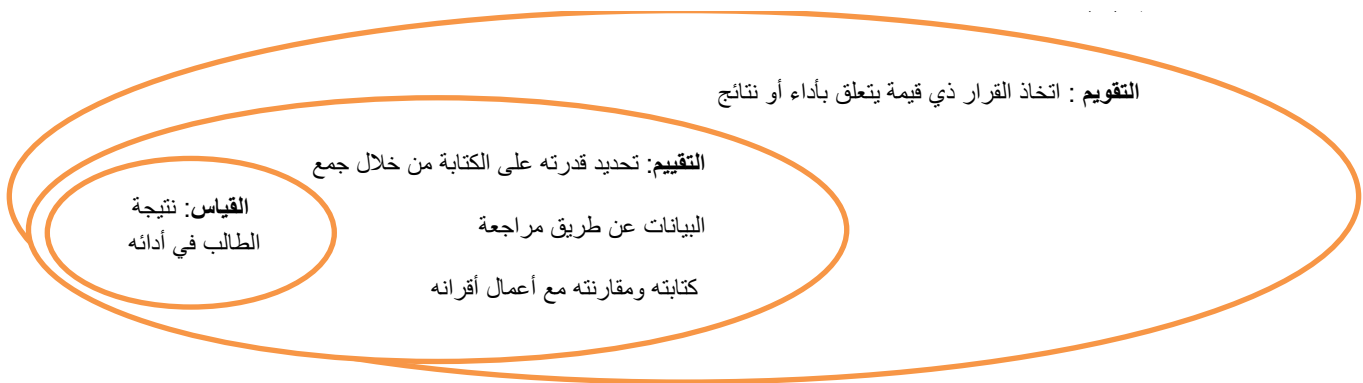
وإجمالاً نقول أنه لدينا كلمتان تفيدان قيمة الشيء هما تقويم وتقييم، والكلمة الأولى صحيحة لغوياً وهي أعم ويراد بها معاني عدة-:بيان قيمة الشيء-تعديل وتصحيح ما أعوج¹.

ويكمل الباحثان أن كلمة تقويم لا تتجاوز معنى تحديد القيمة، بينما كلمة تقويم تتجاوزه إلى التعديل والتحسين والتطوير.

و هذا ما أكدته النبهان بالرغم من أن مفهوم التقويم والتقييم يستخدمان كمترادفين في أغلب الأحيان إلا أن التقييم أكثر خصوصية من التقويم وأكثر اتساعاً وشمولاً من القياس. وهذا الشكل يوضح مثال ذكره الباحث حول الموضوع :

¹اسماعيل دحدي، مزياني الوناس: التقويم التربوي مفهومه أهميته. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 31، ديسمبر 2017، ص 117.

شكل 2: الفرق بين القياس والتقييم والتقويم



المصدر : موسى النبهان : أساسيات القياس في العلوم السلوكية ، دار الشروق للنشر والتوزيع الاردن، 2013، ص 38، 39.

وبصفة عامة فإن التقييم = قياس + حكم، التقويم = تقييم + إصلاح

وبالتالي فإن عملية تقييم أداء الموارد البشرية التي نقصدها من بحثنا هذا هي الكلمة التي تتضمن عملية القياس والتقييم والتقويم بشكلها المتكامل .

المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

يطلق على عملية تقييم الأداء تسميات ومصطلحات مختلفة مثل، نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقارير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين.¹

من أهم التعريفات التي جاءت بتقييم الاداء نذكر منها:

1-تعريف تقييم أداء الموارد البشرية : ربما تتعدد الاسماء لكن غالبيتها تنصب في جهة واحدة

حيث ذكر الموسوي: أن تقييم الأداء الفردي هو الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن

¹زهير ثابت :كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء، القاهرة، 2001، ص87.

تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه، في مدة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية العملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر والمستقبل.¹

بينما عرفت برنوطي²: بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أو لا، وفي أية مجالات، هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو لجهوده و/أو سلوكه.

وذكرها بدر النداوي: بأنه نشاط مهم في أنشطة إدارة الموارد البشرية الذي يهدف إلى التأكد من أداء الفرد لعمله في المنظمة كان بشكل كامل ونجاح وفعال.³

كما يمكن تعريفها بأنها⁴ تلك العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتقديم المكافآت لهم بقدر جهودهم وإنتاجيتهم من خلال قياس مجموعة من المعايير وعلى أساس المقارنة بين الأفراد وعلى فترات زمنية سابقة.

وبصفة عامة يمكن القول أن تقييم الأداء هي عملية رسمية يتم من خلالها دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف لدى الأفراد، ومحاولة تصحيح تلك النقاط والحفاظ على نقاط القوة ومعرفة مدى استحقاقهم للمكافآت أو ترقية لهم لمناصب أعلى.

¹ سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدائى للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. الأردن، 2003، ص 163.

² سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن. 2007، ص 378.

³ عبد العزيز بدر النداوي: عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 193.

⁴ Schuler R S ,Managing Human Resources ,West publishing company ,without giving out the publishing country 5th ed 1995 ,p306.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

1/ أهداف تقييم أداء الموارد البشرية :

من أهم النقاط التي تبرز أهمية تقييم الموارد البشرية ما ذكره قدرى حسن¹:

-استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لتقييم أداء العاملين ،مما يكفل وحدة وموضوعية تقييم

الأداء؛

-تأصيل مفهوم أن تقييم الأداء ليس تصيد للأخطاء أو إتهام للفرد ،بل هو تعرف على نمط ومستوى

أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض؛

-تأسيس تقييم الأداء على أساس قياس الجدارة، وهي تشمل المهارات والمعارف والخبرات اللازمة

للأداء؛

-توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين(على عكس اختلاف مستوياتهم) ؛

-المشاركة في عملية التقييم، من خلال اشتراك المرؤوس في عملية تقييمه .

وأضاف خضير حمودة وياسين الخرشة نقاط أخرى تبرز أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

-تخطيط الموارد البشرية :إذ أن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الاداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى

الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى المتاحة في السوق ؛

-تحسين الاداء وتطويره :فهي تساعد الادارة على معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين لديها

وبالتالي فإن الادارة ستعمل على تطوير أداء العاملين ؛

-معرفة الفائض او النقص بالموارد البشرية من ناحية ويساعد الإدارة بنقل أو ترقية العاملين لمراكز

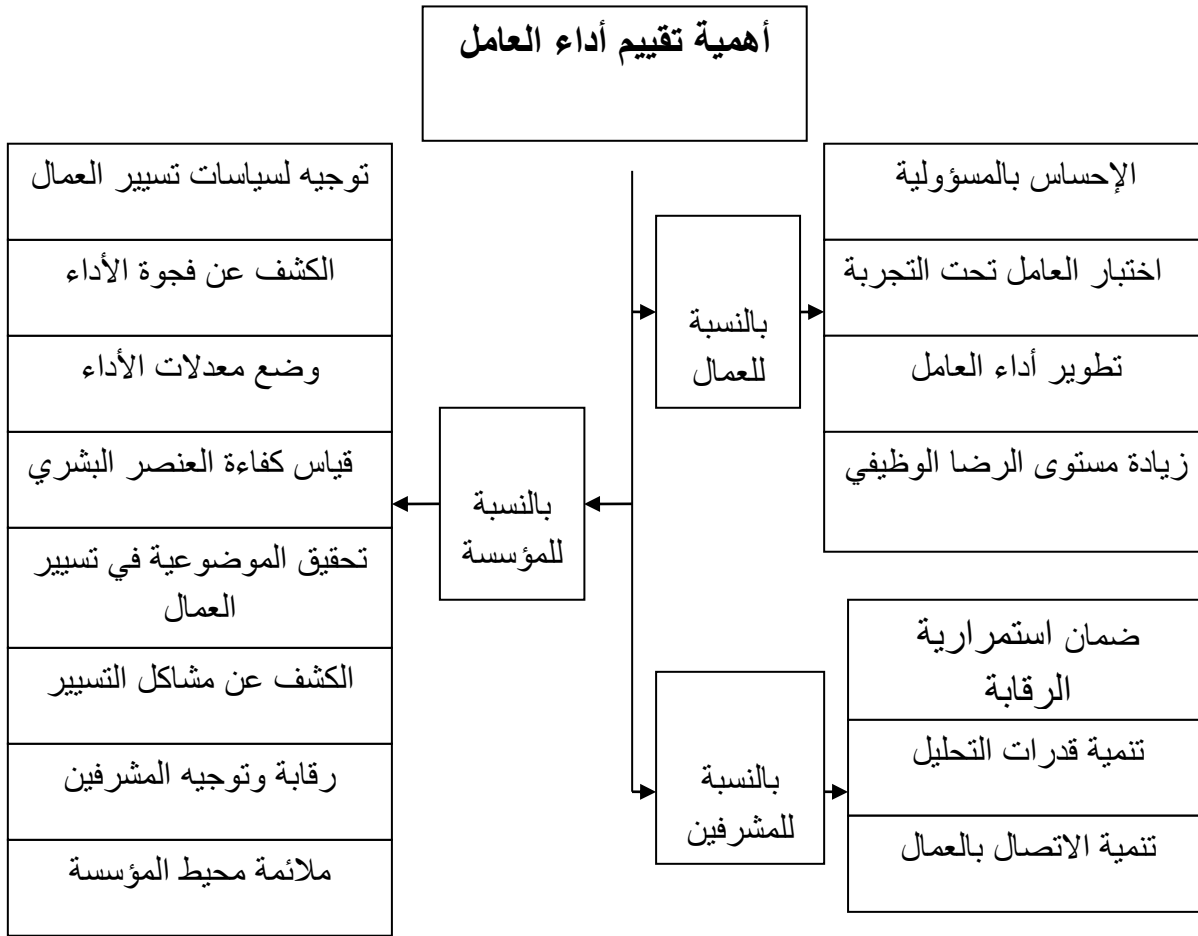
وظيفية ينسجم مع قدراتهم في الأداء؛

¹محمد قدرى حسن: إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015، ص ص254-255.

- تحديد الاحتياجات التدريبية فالبرامج التدريبية وجدت من أجل تحسين وتطوير اداء العاملين من خلال التركيز على جوانب الضعف لدى العاملين ،هذه الجوانب لا يمكن التعرف عليها إلى من خلال تقييم فعال لأداء الموارد البشرية ؛
- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت نظرا لأن تقييم الاداء من شأنه أن يبين لنا مستوى أداء العاملين ومدى قدرتهم على إنجاز الواجبات المرتبطة بوظائفهم ؛
- معرفة معوقات ومشاكل العمل من خلال توفير الفرص المناسبة لتعريف الإدارة العليا بمكامن الضعف والخلل في اللوائح والإجراءات والتعليمات.¹

¹خضير كاظم حمود- ياسين كاسب الخرشة: ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، 2013،ص ص 152-153.

شكل 3: أهمية تقييم الاداء



نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء

والغاز. اطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجزائر. 2005، ص26.

2/ أهداف تقييم الموارد البشرية:

توجد العديد من الاهداف لعلها من أبرزها :

- يزود تقييم الاداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين، وهل هو

اداء مرض أم لا؛

- يساعد تقييم الاداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح اجراءات لتحسين أدائهم ؛

- يفيد تقييم الاداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى

توفر مدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات محددة واقتراح احلال موارد بشرية أخرى محلها؛

- يعتبر تقييم الاداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء

معينة؛

- يزود تقييم الأداء مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع

العاملين في المنظمة، مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع

العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها؛

- يسهم تقييم الاداء في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات

الاختيار والتعيين في المنظمة.¹

وهناك من وضع تقسيم على حسب كل من المنظمة والعامل والاداري

أ-الأهداف على مستوى المنظمة:

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية

وأنشطة العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة في

المخرجات المحددة مسبقاً.²

- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح

أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل بها.

- المساعدة على قياس الكفاءة الإنتاجية.³

¹ عبد الباري إبراهيم درة-زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، صص 259-260.

² محمد عباس سهيلة: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر،الأردن،2003، ص 139.

³Foucher ,gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines,éditeur gaetenmorin 1993.p44.

ب-الأهداف على مستوى العاملين:

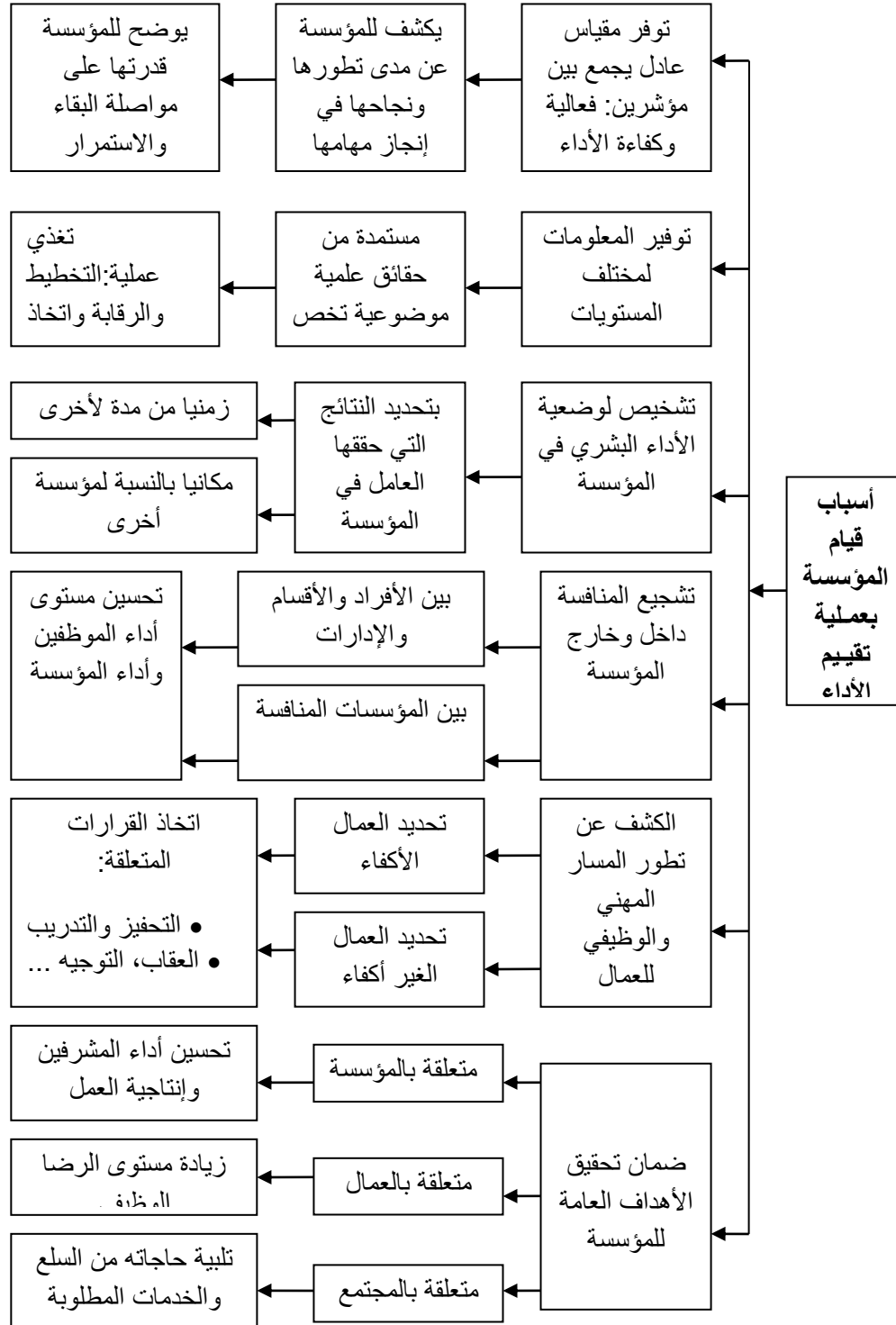
- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تقع تحت عملية التقييم وهو الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل للفوز بالمكافئات وتجنب العقوبات؛
- تسيير قدراتهم ومهاراتهم؛
- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.¹

ج-الأهداف على مستوى المديرين:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين؛
 - التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- ولعله من المناسب بعد ذكر المفهوم والأهمية والأهداف أن نذكر أهم الأسباب الحقيقية الداعية لقيام المؤسسة بعملية التقييم لأداء عمالها من فترة لأخرى، فقد لخصها شنوفي في الشكل الموالي

¹ Jacqueline(b) , **la fonction ressources humaines** ,Paris, Edition denied ,2004 ,P23.

شكل 4: أسباب قيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء للموارد البشرية



نورالدين شنوفي: مرجع سابق، ص 24.

المطلب الرابع: مشاكل تقييم اداء الموارد البشرية:

هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تعيق خطط التقييم ونذكر من أهمها عدم موضوعية المُقيم فالحكم على الانسان من قبل إنسان آخر له إيجابيات وسلبيات داخلية وخارجية قد تنجم عن المؤثرات التالية¹

1/ التساهل والتشدد في التقييم : في بعض الاحيان يميل بعض المقيمين إلى التساهل في تقييم الموظفين وفي مواقف اخرى يكون هناك تشدد وهذا يعكس قيمة غير حقيقية لأداء الموظف؛

2/ الهيكل التنظيمي ومقاومة التغيير: من بين الامور التي تعيق اعتماد انظمة تقييم أكثر مرونة هو الهيكل الهرمي للمؤسسة وثقافة المؤسسة ، فتكون هناك مقاومة التغيير والتي تؤثر بالسلب على فعالية تقييم الاداء؛

3/ التردد والتعاطف : في بعض الاحيان يكون هناك تساهل وتعاطف لبعض المشرفين على التقييم إما أنهم يخافون من المواجهة أو أنهم غير ملمين بعمل الموظفين الذين تم تقييمهم أو غير متمكنين من عملية التقييم ؛

4/ المحاباة الشخصية: يتعلق الامر بتأثير العلاقات الشخصية ومعايير ليست لها صلة بالعمل مثل العرق والدين والتحالفات التي تكون داخل المؤسسة (سواء الرسمية او غير الرسمية) فهي تشكل عائق في نزاهة عملية التقييم؛

¹ Tarigan, A., Gustomo, A., & Bangun, Y. R. (2025). Are performance appraisals in the public sector fair? EXPLORING bias and best practices. *Cogent Business & Management*, 12(1). P P 2-8 <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2458760>

في حين يرى آخرون أن هناك بعض الأسباب لأجلها يعطي المقيم نقاط مضخمة ونقاط منخفضة بناءً على بعض الأمور نذكر منها:¹

5/ بالنسبة للتقييمات المضخمة :

- الاعتقاد بأن التقييمات الدقيقة سيكون لها تأثير ضار على دوافع المرؤوس وأدائه؛
- الرغبة في تحسين أهلية الموظف للترقية؛
- الرغبة في تجنب إنشاء سجل سلبي دائم للأداء الضعيف الذي قد يلاحق الموظف في المستقبل؛
- الحاجة إلى حماية الموظف الجيد الذين كان أدائهم ناقص بسبب مشاكل شخصية؛
- الرغبة في مكافأة الموظفين الذين يبذلون جهداً كبيراً على الرغم من أن النتائج منخفضة نسبياً؛
- الحاجة إلى تجنب المواجهة مع بعض الموظفين الذين يصعب إدارتهم؛
- الرغبة في ترقية موظف فقير أو مكروه خارج القسم؛

6/ أسباب وضع تقييمات منخفضة:

- لمعاقبة موظف صعب المراس أو متمرّد؛
 - لإنشاء سجل قوي لتبرير طرد أو إصدار أحكام ضد موظف له مشاكل مع المقيم ؛
 - لتقليل مقدار الترقية ؛
 - للامتثال لمرسوم المنظمة الذي لا يشجع المديرين على منح درجات عالية.
- بالنسبة لهذه الأسباب قد نجد منها ما هو منطقي مثل مساعد الموظف المتعثر، لهذا قلنا من قبل يجب أن يحكم على الأداء العام والاستثناءات هذه لا تؤثر على أدائه وهو ما ذكر في

¹ تاريخ الاطلاع 25-5-2023، ص252. <https://core.ac.uk/download/pdf/18505222.pdf>

نقطة أخرى هي تأثير إهمال العامل النفسي والاجتماعي للعامل، أما معاقبة المتمرّد ونقاط أخرى أرى يجب أن يحتوي المسير الناجح مثل هؤلاء ويستعمل النظام الغير الرسمي في ذلك، وهذه العشوائية بسبب عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء .

وأضاف رجام بعض المشاكل منها :

- اضاءة الكثير من الوقت في عملية التقييم؛
- اعتبار التقييم جزءا من العملية الانضباطية ؛
- عدم مشاركة العمال في وضع المعايير ؛
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء؛
- عدم وجود معلومات كافية وسليمة في أسلوب التقييم.¹

المبحث الثالث: متطلبات تقييم أداء الموارد البشرية:

تعددت الطرق المنهجية التي تستخدم من قبل المنظمات لتقييم أداء موظفيها، وتشير الدراسات الخاصة بالموارد البشرية أنه توجد العديد من تلك الطرق فهناك طرق حديثة وطرق قديمة، ومنه من وضع تلك الطرق في إطار مدخلين هما²: المدخل المقارن وهو يقوم على مقارنة الفرد بأداء زملائه في العمل، مستخدما عادة الأداء الشامل للفرد من أجل الوصول إلى ترتيب الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعة معينة وفق هذا الاداء، والمدخل الثاني هو مدخل المعايير المطلقة: ويعتمد على معايير نموذجية مطلقة

¹ خالد رجم وآخرون: تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وبين أدائه في المؤسسة الاقتصادية -حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة. مجلة التنظيم والعمل المجلد 7. العدد2 (2018) ص13 .

² سناء جبيرات: الاداء البشري في منظمات الاعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، الاردن، 2019، ص ص99-100.

لقياس أداء الفرد دون المقارنة مع زملائه، في الغالب يتم إعدادها مسبقاً على ضوء التطلعات والتطورات التي تمكن الفرد من الارتقاء بمستوى الاداء أو أن يكون المعيار موضع التزام بين الفرد والمنظمة.

المطلب الأول : مسؤولية التقييم

تعتبر هذه الجهات هي المسؤولة عن التقييم بصفة عامة:

1.الرئيس المباشر: يعتبر الرئيس المباشر في العمل هو الاقدر على تقييم اداء العامل من خلال

احتكاكه المباشر في العمل ومن ومعرفة ما قدم خلال فترة معينة الا ان هناك سلبية وهي امكانية تدخل

العلاقات الشخصية على التقييم، وقد يظلم الموظف اذا ما كان هناك تحيز وشخصنة في التقييم، ويقترح

البعض عناصر يلتزم التي بها المسؤول عن التقييم :

ان تكون التقديرات مبنية على الاداء الفعلي؛

ان يتم تطبيق المعايير بشكل منتظم على اداء العامل ؛

يجب ان تكون هناك مقابلة بين الرئيس والمروؤوس حول نتائج القياس المعلن عنها .¹

2-مدراء الإدارات : عادة ما تكون مراجعة التقييمات المقدمة من المسؤولين المباشرين للموظفين

من قبل مسؤول اخر اعلى رتبة وظيفية، فيمكن التحقق من تلك التقارير المقدمة و يتم اتخاذ الاجراءات

الادارية التي تكون على عاتق الوحدات الادارية، ولهذه المرحلة اثر فعال في انجاز التقارير النهائية

للموظفين في وحداتهم الادارية؛

3-ادارة الموارد البشرية: ان المسؤولية النهائية في ادارة المنظمة تقع على عاتق ادارة الموارد

البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الاداء والتأكد من اعدادها وفقاً للسياسة العامة للمنظمة في اطار

¹ حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2002، ص 172

تقييم الاداء بصورة عامة ومن ذلك تسهيل الاجراءات اعلى الادارة العليا لاتخاذ الاجراءات التي تتعلق بنتائج التقييم.¹

ومنهم من فصل في مسؤولية التقييم فقد ذكر سليمان الفارس انه يوجد اختلاف من مؤسسة لأخرى في تحديد مسؤولية التقييم لكل له اسباب ، فيفضل تكوين لجنة داخلية لا توجد اي جهة محددة تضم ممثلين عن إدارة الافراد والادارات الاخرى بسبب معرفتهم لدقائق الامور في المؤسسة وهذا ما يسهل تقييم العمال بشكل احسن ، وهناك من يعتمد على جهة خارجية مختصة في المجال بحيث تكون تلك الاستعانة بشكل كلي او جزئي من خلال تطعيما اللجنة الداخلية للمؤسسة بعناصر خارجية مختصة ، من اجل الاستفادة من خبرات خارجية مختصة وفي سبيل تحصيل تقييم دقيق و موضوعي يستبعد منها أي شكل من أشكال التحيز أو الاخطاء التي تكون في التقييم بشكل عام .²

المطلب الثاني : معايير تقييم الاداء :

تعتبر معايير تقييم الأداء هي الاساس الذي ينسب اليها الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو بعبارة أخرى تلك المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا

1- مفهوم معيار تقييم الأداء:

من بين الامور الضرورية لنجاح عملية التقييم هو الاختيار المناسب لمعايير تقييم، فهي تستعمل كركائز للتقييم وتساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.³

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سابق، ص 167.

² سليمان خليل الفارس : إدارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة دمشق، 1999، ص ص 203-204

³ خالد عبدالرحيم الهيتي: مرجع سابق، ص 202

2- المعايير التي يمكن استعمالها للتقييم :

أ-معايير مبنية على النتائج: يتم التركيز وفق هذا المقياس على النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل، مثل استخدام قيمة المبيعات المحققة لتقييم أداء موظفي البيع وقد يستخدم في هذا المجال اما مدخل الادارة بالأهداف والذي يشارك فيه الموظف بموجبه في وضع الأهداف أو مدخل معايير العمل حيث تحدد تعليمات العمل للوصول الى هذه الاهداف، وبصفة عامة هي تشمل كمية الاداء وجودة الاداء،...؛

ب-معايير مبنية على سلوك الاداء : بحيث يتم قياس سلوك الموظف وأخذه بالاعتبار عند تقييم الاداء وقد تكون هناك مشكلة في تحديد تلك السلوكيات التي ينبغي إدخالها في التقييم ومدى أهميتها النسبية ونذكر منها :معالجة شكاوي العمال ،إدارة الاجتماعات ،كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين،...؛

ج-معايير مبنية على السمات او الصفات الشخصية: بموجب هذا النوع من القياس فإنه يتم قياس قدرات الموظف وخصائصه الشخصية كالبنشاط والانتباه والمبادأة " المبادرة"، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي.¹

وهناك من قسم معايير تقييم الاداء الى نوعين هما² :معايير العناصر ومعايير معدلات الأداء.

2-معايير العناصر :وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب

أن يتحلى بها في عمله وسلوكه؛ ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة .ومن أمثلتها:

الإخلاص والتفاني في العمل، والأمانة، والتعاون، والمواظبة على العمل ...إلخ، وتنقسم إلى:

¹ من اعداد الطالب بالاعتماد على :

- نزار عوني اللبدي : مرجع سابق ،ص 277.

- محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الاردن، 2015، ص257.

² شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ،الاردن

2005 ، ص101.

أ. **العناصر الملموسة:** وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على

العمل، والدقة فيه، كعدد مرات الغياب عن العمل.

ب. **العناصر غير الملموسة:** وهي التي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظراً لأنها تتكون

من صفات الأمانة والذكاء والتعاون وغيرها.

معايير معدلات الأداء: يمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم

إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة،

ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد، للتوصل في الأخير إلى تحديد

مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة .

ولمعدلات الأداء أنواع:

أ/ **المعدلات الكمية:** وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن

تنتج خلال فترة زمنية محددة.

ب/ **المعدلات النوعية:** وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى من الجودة والدقة

والإتقان.

3-بناء معايير الاداء : لبناء معايير للأداء ولكل عمل من الاعمال في المنظمة لابد من الاعتماد

على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي موظف أو متغير يعد كمؤشر لفعالية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه ولذلك لان المعلومات التي نتحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال ومن الجدير ذكره أنه في هذا المجال يمكن الاعتماد على عدة معايير للفعالية في أداء كل عمل نظراً إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عدة.¹

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص244.

4- مبادئ في استعمال معايير تقييم الاداء:¹

- استعمال عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الاداء ولا يجب الاقتصار على معيار واحد والسبب في ذلك أن العاملين يقومون بعدة أنشطة وعليه يجب أن تتعد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد؛
 - يجب ان تكون المعايير موضوعية بقدر الامكان واكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء يليها معايير سلوك الاداء أقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية
 - الثبات : ويقصد به التوافق والاستقرار في نتائج قياس الاداء لنفس الحالة ولمرات متكررة، أو من قبل أشخاص متباينين؛
 - القبول: حيث من الضروري أن يكون المعيار مقبولا من قبل العاملين ويشير إلى العدالة ويعكس الاداء الفعلي ؛
 - المصادقية: لابد أن يقيس المعيار العناصر التي صمم من أجلها، حيث أن معايير الاداء الصادقة هي تلك التي تخلو من لقصور والتشويه فعلى المقياس مراعاة جميع العوامل؛
 - عملية: أن يكون المعيار سهل التطبيق؛
 - يمكن أن تأخذ المعايير أوزانا مختلفة ولذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء،
- مثلا مطلوب تقييم اداء عمال الانتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير.

¹ من اعداد الطالب بالاعتماد على :

- ماهر احمد ،ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة 1999 ،ص 294.
- يوسف حليم الطائي وآخرون :إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل،مؤسسة الوراق،الطبعة 1، الأردن،2006،ص237.

جدول 2 : أمثلة لقائمة معايير معتمدة في تقييم أداء وظيفة معينة

اسم المعايير	إدارة الاوزان	تاريخ التقييم
كمية الانتاج	35 %	
الجودة	25%	
المواظبة في العمل	15%	
التعاون مع الزملاء	10%	
المبادأة	10%	
الدافعية	5%	
المجموع	100%	

المصدر : نزار عوني اللبدي : مرجع سابق ، ص 278.

المطلب الثالث : طرق تقييم أداء الموارد البشرية

توجد العديد من الطرق المستعملة في التقييم منها التقليدية ومنها الحديثة ونذكر منها :

1-الترتيب الرقمي أو الرمزي Alphabetical , Numerical Rating :

يتم تطبيق هذه الطريقة من خلال ترتيب العمال يقوم به المسؤول عن التقييم على اساس بعض

الصفات التي تعتبر من اساسيات ومن تلك الصفات نذكر :

-التعاون مع الزملاء -الدقة في العمل -المعرفة بالواجبات والمهام -القدرة على اتخاذ القرارات -القدرة

على حل المشكلات -تقبل الأفكار الجديدة؛ ويستعمل المسؤول إما ارقام من 1- الى 10 أو الرموز من

'أ' الى 'ر'، و افضل علامة هي بداية الترميز اما 1 أو 'أ' ، وآخر رمز هو أدنى علامة، ومن مميزات

هذه الطريقة انها سهلة التطبيق، وبسيط شرحها للعمال، أما ما يعاب عليها ،التحيز في التقييم، كذلك

النزعة لدى كثير من المقيمين إلى إعطاء تقديرات أقل¹ الافراد المتشائمون² او درجات أقل³ الافراد المتفائلون⁴.

2-طريقة الاختيار الاجباري Forced Choice: تكون هناك استمارة للتقييم توجد فيها

معايير موضوعية متعلقة بالعمل وهناك عبارات يجب على المسؤول ان يختار منها للتقييم ،وتلك العبارات فيها صفة غير مرغوب فيها في اداء العامل وصفة اخرى مرغوب فيها ، وهذا بدون عمل مسبق لأوزان تلك العبارات لكي لا يعطي المسؤول عن التقييم تقييما حسنا او سيئا حسب تفضيله الشخصي ، عندما يقرأ المسؤول تلك العبارات لا يعرف العبارات التي ستحسب في صالح العامل ومن هي ضده وكمثال على هذه الطريقة :

أ - يقابل العامل توقعات المؤسسة في اوقات زحمة العمل

ب- ينجز الاعمال المطلوبة منه والاضافية ايضا

ج-لا يستطيع ان يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها

د-ليس له المقدرة على اتخاذ القرارات.

العبارتين أ وب تمثلان الصفات المرغوبة في اداء العامل اما العبارتين ج ود فتمثل الصفات الغير مرغوب فيها، فيختار المسؤول اي العبارتين التي تناسب اداء العامل وليس على اساس هذه العبارة افضل من الاخرى لأنه يجهل الاوزان المقدرة لهذه الصفات وهذا ما يقلل من التحيز الشخصي².

ومن بين السلبيات:

¹نزار عوني اللبدي: مرجع سابق، صص 250-251.

² محمد سعيد أنور سلطان ،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية الجديدة ،الاسكندرية مصر ، 2003، ص316
بتصرف

- عدم ضمان سرية الاوزان التي تصفها؛
- صعوبة تقييم العبارات المستعملة كمعايير للأداء بحيث تحتاج لخبرات كثيرة؛
- لا تساعد الفرد الذي تم تقييمه على اكتشاف نواحي القصور في الأداء الخاص به.¹

ومن المزايا :

توفير قدر كبير من الموضوعية وعدم التحيز في تقييم الاداء ؛
تجبر المسؤول عن التقييم على دراسة سلوك واداء العامل بشكل جيد لتمكينه من تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في الاداء.²

3-طريقة التوزيع الإجباري (الالزامي) Forced Distribution: هذه الطريقة تعتمد على منحني

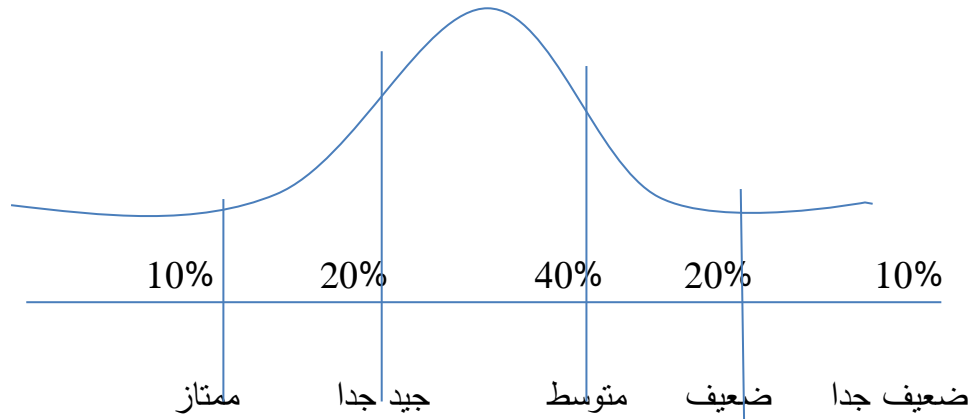
التوزيع الطبيعي، ويقصد بذلك ان تقييم الكفاءات يكون في غالب الاحيان شكل المنحنى الطبيعي (كما هو موضح في الشكل ادناه) ،وتتم هذه الطريقة بأن يقسم المسؤول العمال لمجموعات على حسب الاداء العام للفرد ، يتم تحديد مستويات معينة للأداء: امتياز، متوسط، ضعيف ، ومن سلبيات هذه الطريقة هو عدم القدرة على استخدامه في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين اذ لا يمكن أن تحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغير.³

¹ سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2001، ص256 بتصرف

² عمر وصفي عقيل، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)،دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2005، ص 256 بتصرف

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، القاهرة 2007، ص175

شكل 5: يوضح طريقة التوزيع الاجباري



المصدر: محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص 261.

4-طريقة الترتيب العام General Ranking¹: هذه الطريقة تتلخص بقيام المسؤول عن التقييم

بترتيب المال ترتيبا تصاعديا او تنازليا على حسب الداء العام و ليس بصفات معينة ، وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة ، غير أن ما يعاب عليها: عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة العامل مع المسؤول عن التقييم ، معرفة كيف يتم افضلية بين العمال

5-طريقة الأحداث الحرجة Critical Incident Technique: أساس هذه الطريقة هو قيام

المسؤول عن التقييم بتسجيل الاحداث التي تسببت في نجاح عمل او فشله، وتحدد كل قيمة للحدث حسب أهميته، وتكون تلك الاحداث حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقائق صلبة، وتعتمد هذه الطريقة على المسؤول عن التقييم فيجب ان يكون سريع الملاحظة للأحداث وهذا ما يلزمه مرافقة العمال في غالب الوقت وقد يشعروهم بالمراقبة الشديدة وتعتبر هذه من بين السلبيات، هذا وقد يجعل المسؤول يهمل بعض من واجباته ايضا ،بالرغم من هذه العيوب إلا أن فيها بعض المحاسن مثل:

¹ علي محمد ربابعة: ادارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الادارية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ص 90.

ضمان تحسين أداء الفرد المستقبلي، تؤدي إلى تشجيع الأفراد على تنمية مهارات الإبداع والتعبير، يكون المقيم (الرئيس) بعيد عن التحيز للأحداث القريبة من التقييم بل يكون تقييمه على أداء الفرد على كافة فترة التقييم .¹

جدول 3 كيفية استعمال طريقة الوقائع الحرجة

الأحداث السلبية		الأحداث الإيجابية	
التاريخ	الحدث	التاريخ	الحدث
10/31/2019	مرتبة مشرفة في مسابقة وطنية	11/14/2019	إهمال النصائح المتعلقة بالسلامة الصناعية
12/17/2019	تقديم اقتراحات لتحسين الانتاج	12/01/2019	السب والشتم عند التعامل مع احد الزبائن
01/09/2020	مساعدة زملاء القسم في بعض المهام	01/20/2019	رفض الحضور لساعات عمل اضافية

من إعداد الطالب بالاعتماد على محمد قدرى حسن: مرجع سابق، ص ص 299-300.

6- طريقة الاداء بالأهداف أو النتائج²:

لا تعني الإدارة بالأهداف ولكنها مستتبطة من هذا النوع من الاساليب والممارسات الإدارية، وعادة يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن يقيم ويقيس أداء الفرد على أساس الأهداف المتفق عليها سابقا، وما يميزها أن يشارك الموظف في اختيار وتحديد المعايير التي سوف تستعمل للحكم على

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، 2003، ص 211 بتصرف

²نزار عوني اللبدي: مرجع سابق، ص ص 255-258 .

مستوى أدائه وبالتالي فهو يعمل على تحقيق المستويات المطلوبة، وما يعاب عليها أنه في بعض الأحيان تكون هناك تغير في الظروف خارجة عن إرادتهم مثل نقص المواد الخام أو إضراب بعض النقابات، والشيء الآخر هو أن الفرد سوف يهتم بدرجة أكبر بتحقيق النتائج دون اعتبار الوسائل التي يستعملها لتحقيقها (مثل أن تجد موظف قد أسرف في استعمال الموارد الأولية من أجل إنتاج منتج نهائي، فالمواد الأولية هي مقدرة بثمن والجانب الآخر هو نقص روح المسؤولية) .

7-طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية، الزوجية) Paired Comparisons: تعمل

هذه الطريقة على مقارنة بين اداء عامل واخر في كل مرة ، وتحديد الأفضل بينهما ،وترتكز على أسس ومعايير موضوعية، وفي الاخير يكون الترتيب على حسب عدد مرات التي تم فيه اختيار ذلك العامل وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية :

$$\left[\frac{\text{عدد الافراد}-1}{2} \right] = \text{عدد مرات المقارنة}$$

من بين محاسن هذه الطريقة : هو تقليل الاخطاء الناجمة عن طريقة الترتيب العام والتي تقارن العمال في وقت واحد وتحدد مستوى ادائهم ، من بين المساوئ :ان هذه الطريقة تشكل عقبة في تطبيقها في المجموعات الكبيرة ويصعب ادارتها ، ومن عيوبها أيضا أنها لا تعطي التغذية العكسية للعاملين والتي يمكن أن تساعد في تحسين أدائهم المستقبلي، وتكتفي بإظهار أن فلان أكفأ من فلان دون توضيح نواحي الضعف والقصور في الأداء.¹

¹ مهدي حسن زويلف، احمد القطامين ، الرقابة الادارية (مدخل كمي)،دار حنين ،عمان ،1995،ص

فمثلا يكون عندك خمسة موظفين ،فتكون المقارنة كالتالي: وبحسب المعادلة هناك 10

مقارنات بين العمال

جدول 4: كيفية إجراء طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية، الزوجية)

الموظف 'أ' مع الموظف 'ب'	الموظف 'ب' مع الموظف 'ج'	الموظف 'ج' مع الموظف 'د'	الموظف 'د' مع الموظف 'ه'
الموظف 'أ' مع الموظف 'ج'	الموظف 'ب' مع الموظف 'د'	الموظف 'ج' مع الموظف 'ه'	
الموظف 'أ' مع الموظف 'د'	الموظف 'ب' مع الموظف 'ه'		
الموظف 'أ' مع الموظف 'ه'			

جدول 5: كيفية إصدار نتائج طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية، الزوجية)

المرؤوسين (الموظفون)	عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوق عن زملائه	الترتيب
الموظف 'أ'	2	الثالث
الموظف 'ب'	0	الخامس
الموظف 'ج'	4	الأول
الموظف 'د'	3	الثاني
الموظف 'ه'	1	الرابع

المصدر: محمد قذري حسن: مرجع سابق، ص ص 293-294. -بتصرف-

8-طريقة التقييم الذاتي Self Rating: توضح هذه الطريقة أن الفرد يكون له فرصة في إعطاء رأيه

حول أدائه وإعطاء رأيه للتحسين من الأداء مستقبلا في ظل وجود شروط معينة .،ومدى قدرته لتحسين

وضعيته بالنسبة للنقاط الضعيفة والمتوسطة .¹

¹ أحمد ماهر، الادارة المبادئ والمهارات ،الدار الجامعية ، الاسكندرية مصر ، 2000 ،،ص296

9-طريقة الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تعتمد على عدة أمور منها اشارك العاملين مع المسؤولين

في تحديد الاهداف التي سيتم تحقيقها ، واصبحت هذا الطريقة شائعة في كثير من المؤسسات.¹

وتتضمن الإدارة بالأهداف على ثلاث خطوات أساسية²:

- **وضع الغايات والأهداف لكل مستوى في المنظمة :** تقوم الادارة العليا بوضع غايات

بعيدة المدى للمؤسسة ، وتقوم الدوائر والاقسام بالاشتراك مع العمال بوضع الاهداف الخاصة

بها التي تتماشى مع الغايات التي وضعتها الادارة العليا ،وبهذا يصبح العمال مساهمين في

الاهداف التي تساهم في تحقيق غايات المؤسسة ؛

- **إقرار أهداف المرؤوسين من قبل المدراء ومرؤوسيهـم:** تعد المشاركة في وضع الأهداف

من أهم سمات الإدارة بالأهداف، حيث يجتمع المدراء مع مرؤوسيهـم ويقرروا الأهداف التي يسعى

المرؤوسين إلى تحقيقها؛

- **قيام المديرين ومرؤوسيهـم بمراجعة مدى تقدم المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف:** بعد

الاتفاق على تحديد الأداء، يصبح المدراء مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف بحيث يجتمع

المدراء دوريا مع مرؤوسيهـم لتقييم مدى التقدم .

ولكي يتم تطبيق هذه الطريقة لابد من توفر جملة من المتطلبات الموضوعية³:

• أن تكون الأهداف قابلة للقياس كميا،... وإذا كانت الأهداف نوعية يجب وضع

أوزان نوعية(معارية) لها وبشكل موضوعي؛

¹ شاويش مصطفى نجيب ،ادارة الموارد البشرية إدارة الافراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، 2005،ص100.

²محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق،ص 264.

³خضير كاظم حمود- ياسين كاسب الخرشة: مرجع سابق، ص 163

- أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بدرجة عالية من التحدي، إذ أن الأهداف البسيطة لا تشكل حافزا كبيرا في إنجازها؛
- ألا تكون الأهداف أكبر من القدرات أو الطاقات الفردية، وإنما تكون واقعية ويمكن تحقيقها؛
- أن تكون موثقة ومكتوبة وبصورة واضحة وشفافة ولا تحتل الغموض أو التأويل بتفسيرات مختلفة؛
- أن يتم جدولة الإنجاز وفق جدول زمني معين كأن يكون شهر، فصل، سنة... إلخ، بحيث لا يكتنف الإنجاز غموضا بالتوقيت الزمني للإنجاز؛
- أن تتم مشاركة الأفراد العاملين بتحديد الأهداف وتقرير آلية الإنجاز والتوقيت الزمني له، إذ أن مشاركة الأفراد تعتبر أساسية في تحقيق الإنجاز المراد بلوغه؛
- أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بالمرونة اللازمة للتعديل كلما تطلب الأمر ذلك، ولكن قبل الشروع بعملية التنفيذ حتما؛
- أن تتم المراجعة الدورية والمنتظمة بين الأفراد العاملين والمدير كلما تطلب الأمر ذلك، سيما عند القيام بوضع أهداف أو متطلبات جديدة للتنفيذ على المسار المستقبلي للمنظمة .

10- طريقة التقرير المكتوب¹: وتسمى أيضا الطريقة المقالية، تعد من أبسط الطرق في تقييم الأداء، ويقدم فيها المشرف تقريراً عن المروءوس (الموظف) يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الموظف، ومن مساوئها أنها غير موضوعية ولا تعتمد على معايير محددة وبالتالي وجود إمكانية للتحيز.

¹محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص 264.

11-طريقة التقييم السلوكي¹: وتجمع فيها مزايا طريقتي الوقائع الحرجة وطريقة التقرير المكتوب، ولاستخدام هذه الطريقة فإننا نحتاج إلى خمسة خطوات تتمثل في :

-تحديد الأحداث المهمة: فالشخص الذي يعرف الوظيفة التي يتم تقييمها يطلب منه وصف الأمثلة والإيضاحات الخاصة بالأداء الفعال والغير الفعال؛

-تطوير ابعاد الاداء : بحيث يجمع الأفراد الأحداث لمجموعة أصغر من أبعاد الأداء (5 أو 10 مثلاً)، ثم يتم تحديد الأبعاد التي تحتويها كل مجموعة ؛

-إعادة توزيع وتحديد الأحداث: بحيث يتم تحديد المجموعات والأحداث المهمة لكل منها؛

- قياس الأحداث: وذلك لقياس السلوك الموصوف في الحدث؛

-تطوير الوسيلة النهائية: تستخدم مجموعة من الاحداث الفرعية (كلمة غير مفهومة من المرجع) سلوكية لكل بعد.

- ومن مميزات هذه الطريقة نجد:

- أنه يوفر الوقت أكثر من الأساليب الأخرى؛

- قياسه اكثر دقة: حيث نجد أن الأفراد الأكثر معرفة بالوظيفة هم أفضل الناس قدرة على

وصف مقاييس سلوكية، وبالتالي نحصل على نتائج أكثر دقة؛

- توفير معايير أكثر وضوحاً: حيث يوضح المقصود بكل درجة من الدرجات المسجلة على

مقياس التقييم ؛

¹ من اعداد الطالب بالاعتماد على :

ديسلر، جاري: مرجع سابق، ص ص457-458

محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص ص 265- 266

– تغذية عكسية: حيث توفر معلومات مرتدة لمن يتم تقييم أدائهم، بالشكل الذي يمكن من

التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم؛

– الانسجام والتوافق: حيث تعطي المقاييس السلوكية نفس النتائج إذا ما جربت على الفرد

من قبل أكثر من مقيم.

وهذا الشكل مثال عن مقياس التقييم السلوكي

جدول 6 مقياس تقييم سلوكي لوظيفة سكرتارية

9	ترتيب مواعيد المراجعين بشكل ممتاز
8	
7	
6	
5	
4	
3	تترك المراجعين ينتظرون دون مبرر
2	ترحب بالمراجعين بفتور
1	لا ترحب بالمراجعين

المصدر : محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص 266.

12-طريق 360درجة : إنها تقنية شائعة لتقييم الأداء تتضمن مدخلات تقييم من عدة مستويات

متعددة داخل الشركة بالإضافة إلى مصادر خارجية، وهذه الطريقة تعتمد على تقييمات كل من : رئيس

الموظف، والزملاء، والمرؤوسين، وأحيانًا العملاء، والموردين . يزود الناس بمعلومات حول تأثير أفعالهم

على الآخرين في مكان العمل¹. وتتبع Google نهجًا في التعامل مع التعليقات بزوايا 360 درجة حيث توفر للمديرين والموظفين ترشيح "المراجعين الأقران" من أي مكان عبر المؤسسة. وفقًا لمدير تكنولوجيا الموارد البشرية والعمليات في الشركة، "يتسم الأشخاص بالصرامة إلى حد ما في تعليقاتهم"². لا تهدف هذه الطريقة إلى إصدار "الحكم" ولكن إلى عملية اتصال بناءة وموجهة نحو التحسين، فهي طريقة للتقييم تستخدمها المنظمات التي ترغب في التركيز على تنمية رأس مالها البشري، وهي تساعد على :

- فهم أكبر للسلوكيات اللازمة لتحسين أداء الفرد؛
- التركيز الدقيق على مجالات القوة والتحسين؛
- توسيع ومشاركة الحوار بين الناس حول المهارات الأساسية اللازمة للشركة؛
- تعزيز التعلم الذاتي وعملية التحسين المستمر³.

13-طريقة 720 درجة: تتم هذه الطريقة بتطبيق طريقة تقييم 360 درجة مرتين .عندما يتم إجراء

التقييم بطريقة 360 درجة، تكون هناك مخرجات خاصة بتقييم أداء الموظف ثم يجلس الرئيس مع الموظف مرة أخرى ويعطيه ملاحظات ونصائح حول تحقيق الأهداف المحددة⁴.

يبقى اختيار الأسلوب الأحسن مرتبطا بالأهداف المسطرة لعملية التقييم، مع هذا، وحتى يكون الأسلوب المستخدم ناجحا، يجب أن يستجيب لتوقعات العامل والمنظمة في ذات الوقت، وهذه بعض الصفات التي

تضمن نجاح طرق التقييم

¹ Ashima Aggarwal, Gour Sundar Mitra Thakur, Techniques of Performance Appraisal-A Review , International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT) ISSN: 2249 – 8958, Volume-2, Issue-3, February 2013,p 618.

² تاريخ الاطلاع 2023-5-25 ص 244 <https://core.ac.uk/download/pdf/18505222.pdf>

³ Benedetta Preziosi, L'evoluzione della leadership aziendale in applicazione dei nuovi , p40,2019/2020, metodi di valutazione delle risorse umane: il caso Enel

⁴ Ashima Aggarwal, Gour Sundar Mitra Thakur, Op. cit.,p 618.

يمكن التعبير عنها بمجموعة من الشروط والمتطلبات الواجب توافرها ومراعاتها عند تصميم وتنفيذ طرق التقييم السليمة التي تضمن للمؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة من عملية التقييم، وتتلخص فيما يلي

- أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة المؤسسة؛
- أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء؛
- أن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية تقييم الأداء بدون عوائق أو صعوبات؛
- أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات؛
- أن تكون ذات منهج متناسق وبسيط، يجنب التعقيدات في التطبيق؛
- أن تؤدي إلى تحقيق نتائج عادلة وموضوعية ذات مصداقية؛
- أن تكون متسمة بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير؛
- أن تتسم بالاستمرارية والإثبات النسبي والقابلية للتنبؤ؛
- أن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب ولمدة محددة.

المطلب الرابع: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية:

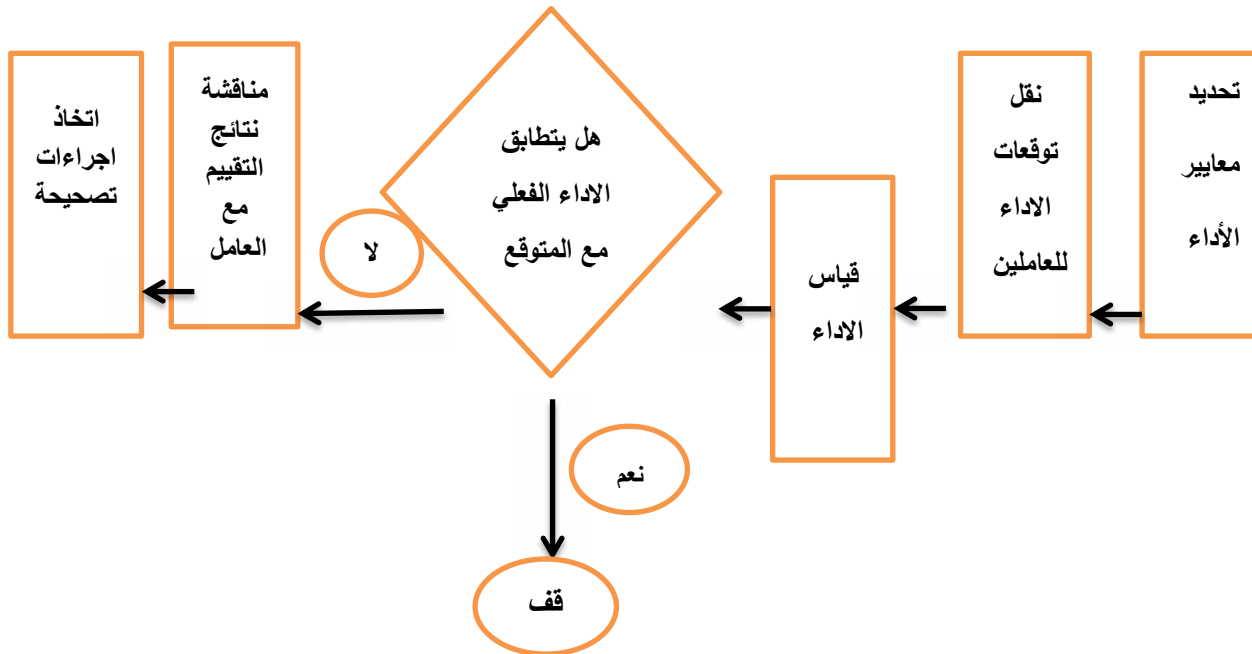
يعد تقييم أداء الوارد البشرية عملية حيوية للمؤسسات، إن تقييم أداء العمال يساعد في تقدمهم وتطويرهم على المستوى الفردي والجماعي، ومن نتائج تقييم أداء العمال تحديد النجاحات ونقاط القوة، وكذلك التحديات ونقاط الضعف، مما يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية.

تقوم عملية تقييم أداء الموارد البشرية على مجموعة من المراحل التي تتضمن وضع المعايير والأهداف الواضحة والقابلة للقياس، وجمع المعلومات المتعلقة بأداء الموظفين، وتحليل البيانات المجمعة، وتقديم الملاحظات والتغذية الراجعة، وتطوير خطط التطوير المستقبلية.

1- مراحل تقييم الأداء : قد يختلف التقسيم من شخص لأخر لكن في مجمله يصب حول فكرة

واحدة حول تقسيم المراحل :¹

شكل 6: مراحل تقييم الاداء



المصدر: توماس هاينز دافيد هنجر، ترجمة محمد مرسى: الإدارة الاستراتيجية. الرياض. معهد الادارة العامة. 1990،

ص37.

أ /وضع معايير الأداء : إن لتحليل العمل وما يتبعه من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل

الوظيفة دورا أساسيا في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المنظمة، وتعتمد قياسات الاداء على ثلاثة أسس :

¹ محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص ص257 - 260.

1/ القياس المبني على النتائج result – based: تعتبر النتيجة هي الأهم من النشاط في حد ذاته / كمثال على ذلك عدد الوحدات المباعة وذلك من أجل تقييم موظفي المبيعات ؛

2/ القياس المبني على السلوك behaviore-based: في هذا القياس يعتبر سلوك الموظف أهم ، في بعض الأحيان قد يكون لديك مبيعات مثلاً لكن الموظف لا يلتزم بمواعيد العمل ولا يحترم زملاءه ، لكن يبقى هناك مشكل في تحديد السلوك الذي يتم التقييم عليه ووزنه في التقييم ؛

3/ القياس المبني على السمات trait-based: يتم قياس قدرات الموظف وخصائصه الشخصية كالبنشاشة والاتجاهات الإيجابية ومهارات الاتصال

ب / ابلاغ العاملين بالمعايير: من بين الأمور المهمة التي يجب على المسؤول والذي له علاقة بالتقييم ان يبلغ العامل بالأسس المعتمدة في التقييم ، وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المنظمة؛

ج/ قياس الأداء الفعلي: يعتبر قياس الاداء الفعلي عملية يتم بمقتضاها جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الاداء المحقق في مدة زمنية محددة، وتتطلب عملية قياس الاداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الاداء المحددة سابقا؛

د /مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير : بعد إجراء مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة سابقا، تكون هناك ثلاث حالات اما الاداء الفعلي اقل فتكون هناك إجراءات تصحيحية واما ان يكون الاداء مساو فيكون الموظف قام بما عليه / واما ان يكون قام اكثر من الواجب ويتم تحفيزه من قبل الادارة

هـ /مناقشة النتائج من الموظف: هناك اتجاهين في هذا الحال الاتجاه الاول يؤيد مناقشة نتائج

التقييم مع الموظف بينما يؤيد الاتجاه الثاني بقاء المعلومات سرية ونتائج التقييم غير معلنة؛

و/ اقتراحات تحسين الاداء: الخطوة الاخيرة في عملية تقييم أداء العاملين تتعلق بتقديم الرئيس

المباشر لتوصياته لتحسين مستوى الاداء، بالاعتماد على نتائج التقييم، فقد يقترح الرئيس المباشر اشراك

الموظف الذي قد يجري تقييمه بدورات تدريبية معينة أو يقترح نقله إلى وظيفة أخرى أكثر تناسبا مع

قدراته ومهاراته.

خلاصة الفصل الاول :

انطلاقاً مما سبق يمكننا القول أن مجال إدارة الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق توافق بين أهداف المؤسسة واحتياجات وتطلعات الموظفين. ويعتبر العامل البشري الأساسي في نجاح أي منظمة، بدءاً من استقطاب الموظفين مروراً بتكوينهم وتدريبهم وتطوير مهاراتهم، وصولاً إلى تقييم أدائهم ومكافأته.

وتعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية من أهم العمليات الجوهرية المرتبطة بالمورد البشري، وهي تقوم على تحديد مستوى أدائهم، ورصد مدى مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية، وحتى تتم عملية تقييم الأداء بشكل فعال لا بد من توفر مجموعة عناصر واتباع خطوات منهجية والاستعانة بطرق متنوعة للتقييم، وعلى الرغم من ذلك تبقى عملية تقييم الأداء تتسم بالصعوبة ذلك نظراً لحساسيتها وتعرضها لكثير من المشاكل خصوصاً للأخطاء البشرية والانطباعات الذاتية التي تؤثر على نتائج التقييم.

غير أنه وبالرغم من هذه التحديات فإن عملية تقييم الأداء تعد حلقة وصل في تنمية الموارد البشرية إذا ما تم إنجازها بطريقة جيدة. فتساهم المعلومات المتحصل عليها في التخطيط واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية والتدريب أو في إعادة توزيع الموارد داخل المؤسسة.

ومع التسارع الملحوظ في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح في استطاعة المؤسسات تجاوز الصعوبات التقليدية المرتبطة بعملية تقييم أداء الموارد البشرية، فقد سهلت نظم المعلومات الخاصة بالمورد البشري عملية جمع البيانات وتحليلها والوصول إليها بسرعة، ووفرت الكثير من البرامج والادوات التي تساعد إدارة الموارد البشرية في متابعة الأداء في وقته الحالي ومزايا أخرى، وهذا ما يبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في دعم الوظائف الإدارية خاصة المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية،

وسنتطرق في الفصل الثاني بشكل أكثر تفصيل حول تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بتقييم اداء الموارد

البشرية

.

الفصل الثاني :

مدخل نظري لتكنولوجيا

المعلومات والاتصال

تمهيد :

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من بين الأدوات التي تستخدمها المنظمات والإدارات لمواجهة التحديات التي تواجهها المجتمعات الحديثة و البقاء في المنافسة ، ومن بين العناصر الذي شهدت تطور كبير في استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو المورد البشري، وقد تكلمنا عليه في الفصل الاول وسنتطرق في هذا الفصل الى ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعناصرها والاهداف التي ترمي اليها، بالإضافة الى مزايا استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمساهمات التي تقدمها في مجال تقييم اداء الموارد البشرية والمتطلبات تطبيق تلك التكنولوجيا وفي الاخير ذكر نموذج تقييم اداء لأحدى المؤسسات الدولية

المبحث الاول : ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تشير تكنولوجيا المعلومات والاتصال الى مجموعة من التقنيات والادوات والبرمجيات التي تستخدم لجمع وتخزين ونقل المعلومات بطريقة فعالة وسريعة، سوف نتطرق في هذا المبحث الى مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعناصرها واهميتها في الوقت الحالي بالإضافة الى الاهداف التي ترمي اليها .

المطلب الاول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال نمط جديد من بين الوسائل الحديثة التي تعمل على مواكبة التطورات الحاصلة وقد تنوعت تعريفاتها، نذكر من أهمها:

1- **مفهوم التكنولوجيا** : مصطلح التكنولوجيا فهو مقسم إلى قسمين (Techno) الذي يعني

التطبيق ، والقسم الثاني (Logy) معناه العلم ، وعند دمجهما يصبح مفهوم المصطلح هو:

العلم التطبيقي ، وتعرف بأنها " التحسينات في الاساليب الفنية التكنولوجية لكي تكمن الوحدات

الاقتصادية من اضافة وحدات الانتاج بأقل الموارد المتاحة"¹.

وتعرف أيضا بأنها : " ولا تعني التكنولوجيا هنا الادوات والمكانن فقط بل أنها الأسس النظرية والعلمية

التي ترمي إلى تحسين الاداء البشري من خلال تطبيق الإجراءات المستمدة من البحث العلمي والخبرات

العلمية لحل المشكلات الواقعية "²

¹ McConnell, Brue, and Flynn ; Micro Economics and Macro Economics Published by McGraw-Hill/Irwin ; seventeenth EDITION, USA.2008p52

²ابراهيم درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، الأسس ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، القاهرة ، 2003، ص26.

2- تعريف المعلومات: "هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها بإحدى البرمجيات أو تم ربط

بعضها مع بعض لتقدم لنا مفهوم وتوصلنا لإدراك شيء يمكن استيعابه ويغير لنا الحالة الذهنية والسلوكية".¹

كما أنها عبارة عن "معرفة مشتقة من تنظيم وتحليل البيانات، أي أنها بيانات ذات منفعة في تحقيق أهداف المؤسسة".²

يشير مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى أنها " التكنولوجيا اللازمة لعملية التقاط البيانات وتصنيفها وتحليلها وإعادة بثها، لتوفير مخرجات ذات قيمة للمستخدم النهائي، في الزمن والمكان الملائمين، بهدف تحسين الأداء".³

3- تكنولوجيا المعلومات والاتصال : " هي أداة فاعلة تساعد في توفير المعلومات وإيصالها إلى

المنظمات لإنجاز وتطوير العمليات الإدارية في جميع المستويات التنظيمية، وتتضمن الأجهزة والمعدات والموارد البشرية والبرمجيات".⁴

وتجدر الإشارة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتصال تشمل فرعين أساسيين هما:⁵

¹ إبراهيم بريم، صناعة المعلومات وبناء مجتمع المعرفة، دار هوم، الجزائر، 2016، ص15.

² صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنش، الاسكندرية، 2001، ص23

³ Jean-Pierre Rodier, les système de mesure de la performance , Edition d'organisation, Paris, Deuxième édition, 2000,p48.

⁴ سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، عمان: دار الراية، 2012، ص. 102.

⁵ بوقلقول الهادي، سوامس رضوان، " الأداء التنظيمي المتميز في ظل الإدارة الالكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الجزائرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس -2005 جامعة ورقلة ، ص 293-294.

أ- تشغيل المعلومات: يشمل هذا النوع الوظائف التي تتناول المعالجة والتوزيع الآلي للمعلومات، وتعتبر الأساس في انجاز عمليات التشغيل في المنظمات وتدعيم قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات، ويتمثل المحور المركزي لهذا الفرع في تطبيقات الإعلام الآلي في أشكاله المختلفة؛

ب- نقل وإيصال المعلومات: يمثل هذا الفرع عملية نقل وإيصال المعلومات التي تم تشغيلها بين المواقع المتباعدة للحواسيب، ووحدتا الطرفية البعيدة وذلك باستخدام تسهيلات الاتصالات عن بعد. وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ناتجة عن التقارب أو التلاحم التكنولوجي بين تكنولوجيا معالجة المعلومات (و تكنولوجيا الاتصال) أقمار صناعية، فاكس، هاتف، شبكات، (...). ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية :

$$\text{TIC} = (\text{TI}) + (\text{TC})$$

تكنولوجيا الاتصال (TC) + تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TI)

وتماشيا مع تم ذكره من تعريفات فنقول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مجموعة من التقنيات والأدوات التي تستخدم لجمع وتخزين ومعالجة ونقل المعلومات بشكل سريع وفعال، تشمل هذه التقنيات الحواسيب والشبكات والبرمجيات والانترنيت والهواتف الذكية والأجهزة اللوحية والأجهزة الذكية الأخرى، وباستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يسهل التواصل وتبادل المعلومات وتحسين الانتاجية والكفاءة في مختلف الأعمال ، لديها دور مهم في تطوير المجتمعات وتحقيق التقدم والابتكار.

المطلب الثاني: عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

هناك أربعة عناصر أساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي¹:

1-المكونات المادية: تضم المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات، تخزينها ، نقلها ،

تداولها ، استرجاعها ، استقبالها وارسالها للمستخدمين ، ومن ذلك أجهزة الحاسوب فهي تعتبر

الأساس المادي للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ، كونها تستخدم في أنشطة الإدخال

والمعالجة والإخراج في نظام المعلومات ، وتتمثل المكونات المادية في :وسائل الإدخال (لوحة

المفاتيح والفأرة ، ولاقطة الصوت...الخ)، وحدة المعالجة المركزية التي تعالج البيانات وتسيطر

على نظام الحاسوب، وسائل التخزين (الخزن الأولي الداخلي والخزن الثانوي كالأقراص

والأشرطة المغنطة والأقراص الضوئية)، وسائل الإخراج (الطابعات والشاشات)، ووسائل

الاتصال وتستخدم لربط الحواسيب ببعضها البعض؛

2- البرمجيات : وتعني برامج الحاسوب التي تعمل على إدارة المكونات المادية وتشغيلها، كما تقوم

بمختلف التطبيقات، وتقسم البرمجيات بشكل عام إلى²:

أ-برمجيات النظام: (تعد ضرورية لتشغيل الحاسوب وتنظيم علاقة وحداته ببعضها ، ويضم هذا

النوع برامج التشغيل وهي سلسلة البرامج التي تعدها المؤسسة المصنعة للحاسوب وتخزن فيها داخليا وتعد

جزء لا يتجزأ من الحاسوب نفسه)،

¹ وهيبية ضامن :أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على فعالية نظام الرقابة الداخلية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. المجلد 20 العدد الاول . 2020، ص79.

² شاكر موسى سليمان :أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية . رسالة ماجستير. جامعة أم درمان الاسلامية . 2013 ص 124.

ب-برمجيات التأليف: (مجموعة البرامج التي تعنى بترجمة التعليمات بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالي الى لغة الآلة)،

{-البرمجيات التطبيقية: (برامج معدة لتشغيل عمليات معينة ذات طبيعة نمطية، إذ يمكن تطبيقها مع تغيرات طفيفة، وتشمل كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات وطريقة تنفيذه؛

3- قواعد البيانات والاتصالات : هي مجموعة بيانات مرتبطة مع بعضها ، أو المعلومات المخزنة على أجهزة خزن البيانات مثل مشغل الأقراص الصلبة للحاسبة والأقراص المرنة ؛

4- الموارد البشرية : هي الفئة المؤهلة والمدرية لتنفيذ النشاطات المختلفة، حيث أن تدريب القوى العاملة في المؤسسات أصبح حاجة ملحة، فالعناصر البشرية يجب أن تكون ذات مستويات وكفاءات مختلفة حسب طبيعة النظام ووظائفه.

ويمكن تصنيف الموارد البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى ثلاث فئات:

أ- فئة المنفذين: تشمل هذه الفئة أشخاص ذوي التخصص في المعلومات والاعلام فهي الجهة المسؤولة عن بناء تطبيقات وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتجهيز مستلزماتها ؛

ب/فئة المشغلين : ولا يشترط في هذه الفئة أن يكونوا بمستوى الفئة الاولى، فمن بين مهامهم تشغيل تطبيقات وبرامج تكنولوجيا المعلومات، لديهم مهارات وخبرات في التعامل مع مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، من خلال تأهيلهم بشكل دورات تدريبية مكثفة في التعامل مع الأجهزة وتطبيقات البرمجيات والمعدات ، لتسهم من رفع كفاءة الأداء؛

ج /فئة المستهدفين : هي تعد الفئة الأكبر من بين الفئات الاخرى ، بالإضافة الى كونها تحكم على نجاح برامج وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في خدمة المجتمع، ويعد حافزا مهما لتطوير هذه

التطبيقات بالفشل في حالة عزز المجتمع للتعامل معها بسبب الجهل في مجال الحاسوب أو عدم توفر الامكانيات لتوفير المستلزمات من الاجهزة للتواصل مع الخدمة .

5- الشبكات¹: هي عبارة عن ربط بين الحواسيب المختلفة مع أدوات وبرامج مخصصة للعمل الشبكي وذلك لإتاحة التشارك في ما بينها، وتتدفق المعلومات عبر الشبكة على شكل إشارات كهربائية ويتم نقلها كحزم صغيرة من المعلومات بسرعات كبيرة جدا ويجب أن تسافر، هذه الحزم بدرجة عالية من الدقة حتى تصل خالية من الأخطاء إلى الهدف المطلوب، إذا فالشبكة هي عبارة عن ربط بين جهازين كمبيوتر أو أكثر من أجل تبادل البيانات والمعلومات والتشارك أيضا بالمصادر ويمكن تصنيف أهمها من خلال النقاط التالية:

شبكة الانترنت: لفظة جديدة تم إنشاؤها من البادئة اللاتينية Inter الذي يعني داخل، وكلمة

Network الإنجليزية والتي تعني الشبكة؛

شبكة الانترنت: وهي شبكة داخلية خاصة بمؤسسة أو إدارة معينة، تستخدم تكنولوجيا الانترنت

والويب كمحرك لانتقال المعلومات في المؤسسة، والانترنت يمكن أن تحتفظ وراء جدار حماية وهي

برمجة تحمي الشبكة الداخلية ضد أي دخيل بحيث تصبح كل معلومة تنشر تبقى محمية في وسط

المؤسسة؛

شبكة الاكسترنات: تشبه الانترنت لكن الدخول يتم عن بوابة الويب ويمكن الدخول من اي مكان اذا

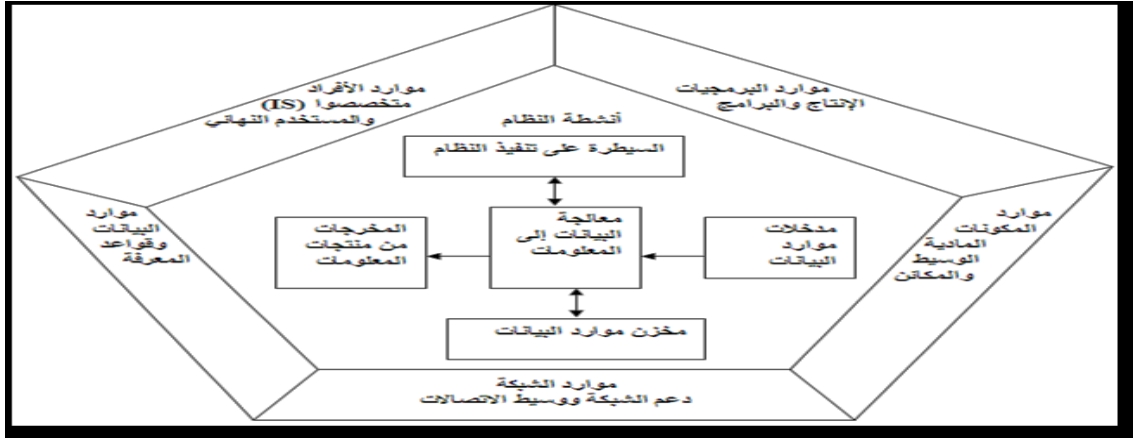
كان للمستخدم كلمة السر واسم المستخدم .الغرض منها السماح بالتعاون والمشاركة في المصادر ليس

فقط داخل المنظمة ولكن للمستخدمين خارج الشركة وممكن ان يكونوا غير موظفين فيها مثل المزودين

والزبائن لاستخدام مصادر الشركة والاكسترنات تساهم بشكل فعال بسلسلة التوريد.

¹ سلمى عمارة: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين إدارة الوقت في المؤسسة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية. مجلد 5. العدد 2. 2018. ص303.

شكل 7: عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال



المصدر: وهيبة ضامن: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على فعالية نظام الرقابة الداخلية. مجلة العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير. المجلد 20 العدد الاول. 2020، ص 79

المطلب الثالث: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتصال

تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات في مدى مساهمتها في تعزيز الميزة التنافسية لها بحيث تكون من بين الاسباب في توسيع اعمالها وتخفض التكاليف والوقت والجهد بصفة عامة، بالإضافة إلى المرونة العالية لتحديث وتطوير الأداء وتحقيق عوائد وموارد جديدة،¹

• عولمة الاقتصاد اصبحت الفروق الزمانية والمكانية غير موجودة والعالم اصبح كقرية

صغيرة ، فغالبا النشاطات الاقتصادية طغى عليها طابع العالمية؛

• من خلال توفر شبكة المعلومات والاتصالات اصبح ناك تسهيلات في التسيير

والاجتماعات بحيث تتواصل المؤسسة مع فروعها وكأنها موجودة في نفس المكان والزمان؛

¹ سلمى عمارة: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين إدارة الوقت في المؤسسة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية. مجلد 5. العدد 2. 2018. ص 303.

- توفير المعلومات من مصادرها الأصلية المختلفة، فبإمكان المنظمة اللجوء إلى مصادر المعلومات الخارجية والمصادر الداخلية بسهولة ويسر، وبالتالي فاتخاذ قراراتها يبنى على ظروفها الداخلية في إطار ما يحيط بها عالميا؛
- المساهمة في تخفيض التكاليف والجهد والوقت وذلك بإنشاء مختلف شبكات الاتصال التي تكفل لها ذلك بكلفة منخفضة ووقت أقل، بحيث هناك بدائل عن التنقل المباشر للمكان وذلك باتصال عبر الوسائل المختلفة والاستفادة من تكاليف التنقل والاقامة والوقت المستغرق في ذلك. وفي نفس السياق نذكر نقاط أخرى ¹ :
- **السرعة** : حيث أن الإجراءات التوثيقية المطلوبة للمعلومات تكون أسرع بكثير عند استخدام الحاسبات، ونفس الامر عند استرجاع تلك المعلومات؛
- **الدقة** : نتيجة التعب والارهاق الذي يصيب الانسان يكون هناك احتمال الخطأ في استخدام الطرق التقليدية ، لهذا من بين مزايا النظم الآلية هو الدقة سواء كان ذلك في الدقائق الأولى من عمله أو في الدقائق الأخيرة منها فيعمل بنفس القابلية والدقة، ، بغض النظر عن وقت ومدة العمل وظروفه ؛
- **كمية المعلومات** : سعة استيعاب المعلومات والوثائق بالطرق التقليدية هي اقل بكثير من الإمكانيات الموجودة في النظم الآلية فليها المقدرة على تخزين عدد كبير من المعلومات وفي ظرف وجيز ؛
- **الخيارات المتاحة في الاسترجاع** : اضافة الى المقدرة على تخزين نسبة هائلة من المعلومات نجد ان النظم الآلية لديها المقدرة على استرجاع تلك المعلومات المخزنة بشكل اسرع وبشكل دقيق وسهل.

¹ وهيبه ضامن :مرجع سابق . ص78

المطلب الرابع: أهداف تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تسعى تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تحقيق العديد من الأهداف يمكن توضيحها فيما يلي¹:

- رفع مستوى الأداء، حيث تنتقل المعلومة بدقة بين الأقسام المختلفة وبالتالي تتقلص

الازدواجية في إدخال البيانات والحصول على المعلومات؛

- زيادة دقة البيانات، إذ أن إمكانية الحصول على المعلومات المطلوبة ستكون متوفرة من

عدة جهات وبالتالي الثقة بصحة البيانات المتبادلة وتقليص نسبة أخطاء الإدخال اليدوي؛

- تلخيص الإجراءات الإدارية، حيث تتعدم الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدويا كما

ستتعدم الحاجة لتقديم نسخ من المستندات الورقية طالما أن الإمكانيات متاحة لتقديمها إلكترونيا؛

- الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية، حيث يصبح من المستطاع توجيه الطاقات البشرية

للعمل في مهام وأعمال أكثر إنتاجية وذلك إذا تم احتواء المعلومات بشكل رقمي؛

- زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء، وذلك باستخدام التكنولوجيا المبنية على شبكات

المعلومات وإيجاد طرق أفضل للمشاركة في العملية التنفيذية؛

- رفع كفاءة أداء العاملين، وذلك باستخدام الاتصال والمعلومات وتغيير ثقافة المؤسسة

- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة ومركزة.

وهناك أهداف أخرى نذكر منها²:

- توفير المعلومات الدقيقة وربطها مع بعضها البعض لدعم اتخاذ القرار؛

- تعزيز المساءلة والشفافية مما يؤدي إلى تقليل وقوع الأخطاء والتزوير؛

¹ وسيلة واعر وصفية واعر: مساهمة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم مساعي التنمية المحلية بالجزائر. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات. المجلد 6 العدد 1. 2021، ص3.

² ميدوني إيمان وفرواتي بلقاسم: واقع نظام المعلومات في ظل تكنولوجيا الإعلام و الاتصال دراسة حالة المؤسسات العمومية الإستشفائية الجزائرية. مجلة البحوث الاقتصادية. المجلد 1 العدد 1. 2017، ص42.

- تقديم خدمات أفضل للموظفين والمراجعين مما ينعكس إيجابيا على التنظيم؛
- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد؛
- زيادة كفاءة استغلال المخزون.

و بالتالي فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتبر أهم الابتكارات في العصر الحديث التي تهدف إلى توفير الوصول السريع والسهل الى المعلومات وتيسير عمليات التواصل بين الافراد والمؤسسات وتقلل من الحواجز الجغرافية والزمنية ،وبالتكنولوجيا أصبح الوصول إلى المعلومات سهل عبر الانترنت والوصول إلى قواعد البيانات بشكل أسرع وحديث ومن مناطق مختلفة والاطلاع على أحدث المعلومات المتاحة.

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال كضرورة حتمية:

تصاعدت في الآونة الأخيرة ظاهرة التطورات والابتكارات في كافة مناحي الحياة وبرزت تلك المجالات هو المجال التكنولوجي الذي عرف ديناميكية متسارعة فنجد هناك كم متزايد ومتنوع من المعلومات وطرق متنوعة في معالجتها ،بحيث أن هناك اعتماد متزايد نحو استعمالها وتوظيفها في غالبية الأنشطة البشرية فماهي هذه الأسباب التي أدت الى ظهورها والاهتمام بها مجالات استخدامها؟

المطلب الاول : أسباب ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاهتمام بها:

رصدت عدة دراسات التي كان موضوع بحثها تكنولوجيا المعلومات والاتصال عددا من العوامل التي أدت إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونذكر منها:¹

- العولمة الاقتصادية وما رافقها من كسر للحواجز التقليدية بين الأسواق، ومن تعميم

لبعض أنماط السلوك الاستهلاكي على المجتمعات كافة وذلك على تباين الثقافات السائدة في

¹خلود عاصم ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية المحلية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد الخاص بمؤتمر الكلية، بغداد، 2013،ص235.

هذه المجتمعات وتفاوت مستويات المعيشة فيها، ويرى الباحث Francis Cairncross أن أكبر عاملين في نمو الاقتصاد العالمي هما الثروة المعلوماتية والعولمة ، وفي رأيه فإن العامل الأول يولد الثاني، وينتج انهيار الحدود أمام التجارة الخارجية والدولية ؛

- الاستخدام المكثف للمعلومة في العمليات الإنتاجية ،وقد تمثل أساسا بالاعتماد المتزايد على تقنيات أكثر تطور وأساليب عمل أشد تعقيد، مع ما يستدعيه ذلك من ضرورة اللجوء بصورة متزايدة إلى مهارات متخصصة وخبرات متنوعة من أجل تشغيل تلك التقنيات وإدارة هذه الأساليب؛

- التطور الكبير في بيئة الأعمال الحالية، ومما أدى إليه من ثغرات مهمة في بنية الأنشطة الاقتصادية وأساليب ممارستها؛

- التغير التكنولوجي السريع وانخفاض تكاليف النقل والاتصالات جعل من الأوفر اقتصاديا إجراء تكامل بين العمليات المتباعدة جغرافيا ونقل المنتجات والمكونات عبر أرجاء العالم بحثا عن الكفاءة؛

- المنافسة المتزايدة التي أجبرت الوحدات الاقتصادية على اكتشاف طرق جديدة لزيادة كفاءتها، بما في ذلك استخدام أسواق جديدة وتغيير أماكن أنشطة إنتاجية معينة لتقليل التكاليف.

المطلب الثاني: مزايا ومخاطر استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

يمكن تلخيص أهم المزايا والفوائد الناتجة عن استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات في الآتي:

- السرعة والفاعلية والمرونة في اتخاذ القرار بفعل تقنيات المعالجة السريعة والنقل السريع للمعلومات والبيانات؛
- القوة الهائلة لتقنيات المعلومات في إعداد التقارير ومعالجة كم هائل من المعلومات في زمن قياسي مما يساعد في اتخاذ القرار؛
- بناء بنك للمعلومات الإدارية يعطي حياة وديناميكية لاستثمار هذه المعلومات في تطوير بنية الإدارة؛
- خروج المنظمة من واقع التشتت وبطء الحركة وعشوائية الكادر البشري الواسع إلى الديناميكية والمعرفة؛
- دعم الموقف التنافسي للمنظمة، وبناء مجموعة من العقبات التي تمنع دخول المنافسين إلى الأسواق؛
- تقليص الكلف وذلك من خلال تحسين كفاءة العمليات، وتحقيق حالة من التعاون بين مختلف المستويات والوحدات التنظيمية؛
- تحسين خدمة الزبون من خلال إمكانية استلام طلباته بواسطة الأجهزة والآلات؛
- جعل الاتصال أكثر سرعة وكفاءة وأقل كلفة بين المنظمة ومحيطها؛
- إتاحة المعلومات الدقيقة للمنظمات بما يسمح لها باتخاذ القرارات الصائبة؛
- المساعدة على لامركزية القرارات وانتهاج السبيل الأنجع للتسيير؛

- تسمح للمنظمات بالاتصال المباشر والمستمر مع المتعاملين مما يساعد على بناء ثقة دائمة معهم؛

وكما أن للتكنولوجيا مزايا هناك أيضا مخاطر كثيرة نذكر من أهمها ¹:

- **تحدي الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات:** أي كيف للمؤسسة الاقتصادية خلق القيمة المضافة من خلال الاستثمار واستغلال هذه التكنولوجيات ؟
- **تحدي الاستراتيجية:** أي ما هي الأقسام والنشاطات الأساسية داخل المؤسسة التي تحتاج إلى الاستعمال والاستغلال الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ؟
- **تحدي العولمة:** أي قدرة المؤسسة الاقتصادية على الفهم والربط بين متطلبات المنافسة العالمية وبين تكنولوجيا المعلومات والاتصال ؟
- **تحدي مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:** أي كيف يمكن للمؤسسة أن تضع بنية تحتية قوية ومرنة لهذه التكنولوجيات الكفيلة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، رغم التغيرات والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية ؟
- **تحدي المسؤولية والمراقبة:** أي كيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية ضمان استعمال هذه التكنولوجيات بصورة مسؤولة مع الحفاظ على المبادئ والقيم الاجتماعية والأخلاقية المهنية الفكرية...

¹ أمين عزري: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية. جامعة الوادي. العدد 8. المجلد 3. ص 270.

كيفية مواجهة تحديات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال :

هناك عدد من الطرق التي ينبغي انتهاجها في محاولة التغلب على تحديات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال أو التقليل من أثارها السلبية ومن أبرزها¹:

- **إدارة التغيير:** للحصول على أكبر عائد ممكن من التكنولوجيا الجديدة، ينبغي على المؤسسات أن تخطط بشكل دقيق للتغيير، فقد تحتاج لإعادة الهندسة لتلاءم مع التغيرات؛
- **التعليم والتدريب:** باستطاعة المؤسسة انتهاز نظام أو برنامج تدريب لمساعدة المستخدمين على تجاوز المشكلات الناتجة عن الافتقار للدعم والفهم الإداري لعالم الشبكات وأساليب تشغيلها ؛
- **ضوابط لإدارة البيانات:** يصبح دور إدارة البيانات أكثر أهمية عندما تكون الشبكات مرتبطة بتطبيقات مختلفة، ومجالات عمل متنوعة ، وأجهزة حاسوب عديدة؛
- **التخطيط لتكامل الإدارة:** ينبغي أن تكون نظرة الإدارة العليا للهيكل البنائي للمعلومات والبنية التحتية للتكنولوجيا المعلومات والاتصال استراتيجية أي بعيدة المدى، والتأكد من أن هذا الهيكل البنائي والبنية التحتية يدعمان بشكل كامل مستوى تكامل العملية والمعلومات وبما تحقق الحاجة المالية والمستقبلية.

¹بشير العلاق: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها في مجال التجارة الناقلة. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. 2007، ص148.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات:

لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمة يتطلب توفير متطلبات من أجل نجاحها وفعاليتها

1- المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية:¹

- الحد من البيروقراطية العمل المكتبي وتبسيط إجراءات العمل ما يسمح بتقليل العمل اليدوي والمجهود البدني ليحل محله وظائف جديدة تتيح الفرصة للتجديد والابتكار والاستفادة من مجالات الإبداع لدى الأفراد والعاملين؛
- تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية مثل التعيين والتحفيز ؛
- إتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ؛
- تدعيم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى المنظمة وإدارتها وأقسامها المختلفة؛
- تنمية نظام فعال للمزايا والأجور للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساعد على إخراج كل ما لديهم من طاقات وإبداعات ؛
- الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة التي تعتمد على المداخل المعتمدة في التقييم على أساس فرق العمل؛

¹عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية . مصر : المكتبة العصرية للنشر التوزيع . 2002 ، ص ص 424-425.

- تدعيم وجود الكوادر البشرية ذات الاستعداد والاصرار والرغبة في تبني تكنولوجيا

المعلومات وتطبيقاتها في مختلف قطاعات النشاط.

ويسلط هذا على أهمية الادارة العليا والتنظيم الجيد في تحقيق النجاح في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، إن توفير بيئة عمل ملائمة وتحفيزية ودعم تطوير العاملين تساهم في تحسين الأداء وزيادة الابداع والابتكار في مجالات عديدة

2- المتطلبات الفنية:¹

- العمل على سيطرة الحاسب الآلي على كافة عمليات ومعاملات المنظمة؛
- توفير البرامج التدريبية التي تسعى لتنمية قدرات الأفراد؛
- ضرورة توافر القدرة الفنية لدى العاملين للاستخدام وتشغيل الحاسب الآلي؛
- التحقق التطبيقات توقعات وطموحات مستخدميها؛
- الاعتماد على مصادر متعددة لتوفير الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

تلك المتطلبات الفنية المذكورة تعكس أهمية الاستعداد التقني والفني والتدريب الجيد في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بنجاح من خلال توفير برامج تدريبية مناسبة وضمان تطابق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع توقعات واحتياجات المستخدمين

3- المتطلبات الاجتماعية والنفسية²

¹ عمر قرقيط: مساهمة التدريب في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الإدارية. مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية. العدد الثاني. جامعة زيان عاشور الجلفة. الجزائر: 2020 ص 577

² مولود بكاي وعمر قرقيط : مهارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الادارية. جامعة لونيبي علي -البليدة-2- مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. العدد الخامس. 2016، ص 74.

- السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور وأهمية المعلوماتية في اتخاذ القرارات على كافة الأصعدة الاستراتيجية والادارية والتشغيلية والتكتيكية ؛
- العمل بروح الفريق وتدعيم روح المعاونة والمساندة بدلا من روح الصراع والمنافسة؛
- ضرورة تنمية الاتجاهات الايجابية لدى الأفراد والعامل نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات؛
- دعم وتنمية مهارات العاملين السعي لتوفير الافكار الجديدة امامهم مع امدادهم بالدعم المعنوي وروح التحدي للاستمرار عن البحث عما هو أفضل ؛
- القدرة على التآلف مع أدوات اكتساب المعرفة وطرق الوصول إلى المعلومات؛
- زيادة قدرات العامل على التعلم، وحثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

4- المتطلبات المالية¹:

- توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بحسب متطلبات كل جهة إدارية ؛
- القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق اقتصاديات تشغيلها ؛
- اعتمادات دراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتأكيد فوائدها على المدى البعيد.

¹ مولود بكاي وعمر قرطيط : مرجع سابق ،ص75.

المطلب الرابع: أهداف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقييم

الأداء:

من بين أهم الاهداف التي دعت إلى استخدام تكنولوجيا في قياس وإدارة أداء العمال نذكر منها:¹

- لتسهيل أتمتة عمليات إدارة الموارد البشرية وتوفير الوقت والتكاليف وتقليل الجهود المطلوبة والأوراق الإدارية. يستخدم العديد من المؤسسات بالفعل البرمجيات لإدارة الأداء، والبعض الآخر يخطط لشراء برمجيات لإدارة الأداء في المستقبل؛
- للمساعدة في توثيق عمليات إدارة تقييم الأداء، تلجأ المؤسسات بشكل متزايد إلى استخدام مختلف برامج إدارة الأداء مثل نظم إدارة أداء القوى العاملة وبرامج إدارة المواهب، والتي تساعد في تسجيل بيانات أداء الموظفين والأهداف المحددة مسبقاً والنتائج المحققة والتعويضات وخطط التعاقب والنظم الأخرى المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. يمكن ملء النماذج المختلفة عبر الإنترنت وتقديمها إلى إدارة الموارد البشرية؛
- لتخزين المعلومات بشكل منهجي ، بحيث يمكن مقارنة أداء الموظفين الحالي بالأهداف والمعايير المحددة. تساعد هذه الأنظمة أيضاً في تحليل احتياجات التدريب للموظفين ومراقبة تقدمهم ومراجعة أدائهم وتزويدهم بالملاحظات ومعرفة كيفية تحسين أدائهم؛
- تقدم شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل هذه الأنظمة البرمجية وتساعد في تنفيذها ودمجها في عمليات المؤسسات؛

IMPACT OF INFORMATION TECHNOLOGY ON :¹ Anindya Saha , Sougata Majumder
International Research Journal of Human Resources and Social .PERFORMANCE APPRAISAL
p85..SciencesVol. 4, Issue 6, June 2017

- تتاح للمؤسسات اليوم خيار شراء حزمة برمجية مرخصة جاهزة للاستخدام أو الحصول على نظام برمجي مخصص وفقاً لاحتياجاتها ومتطلباتها الخاصة.
- تُستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحديد معايير الأداء وتوضيحها بوضوح، من خلال التنفيذ، يمكن تحديد المعايير الأداء لإدارة الأداء؛
- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحديد الكفاءات والفجوات في الكفاءة التي تسهم/تعيق الأداء، وتشجع ثقافة الأداء وتروج لها.

المبحث الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقييم أداء الموارد البشرية

من بين المجالات التي شهدت تحول كبير بفضل هذه التكنولوجيا هي إدارة الموارد البشرية، وفي هذا المبحث نتكلم عن مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكيف يمكن لهذه التطورات الحديثة أن تسهم في تحسين عملية التقييم وتحقيق نتائج أكثر دقة وفعالية.

المطلب الاول: العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقييم الأداء

للمورد البشري:

من بين الامور التي تربط بين استخدام التكنولوجيا وتقييم الاداء للمورد البشري نجد أنه ¹:

- ساهمت إلى حد كبير في تحسين الأداء للعمال، وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة؛

¹ ميدوني إيمان وفرواتي بلقاسم: واقع نظام المعلومات في ظل تكنولوجيا الإعلام و الاتصال دراسة حالة المؤسسات العمومية الإستشفائية الجزائرية.مجلة البحوث الاقتصادية .المجلد 1 العدد1. 2017.ص43

- أثرت على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار؛
- ساهمت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء ، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة مما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا؛
- وقد ذكر آخر ان العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأداء كالتالي¹:
- تسببت في التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار؛
- إن اهتمام المنظمات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب، الذي يساهم في بناء وتنمية القدرات الفردية؛
- إن الثقافة التنظيمية والتوجيهات الإدارية في المستويات العليا في أي منظمة مهما كانت مخرجات عملياتها الإدارية لها دور هام في التوجه صوب استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما ينعكس على شكل البيئة التنظيمية للعمل وتبنى وتفعيل وتطور العملية الإدارية برمتها

¹العربي عطية : أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية

- دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر) مجلة الباحث - العدد 10. 2012. ص 325

- تسببت في زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية، وتحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتواها وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة وخارجها وتحسين عملية التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المنظمة؛

- تسببت في زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال أتمته عملياتها وأنشطتها اعتمادا على تطبيقات الحاسوب مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى أداء هذه السلع والخدمات؛

المطلب الثاني: الممارسات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات في وظائف الموارد

البشرية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على مساعدة الموظفين في استغلال إمكاناتهم والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. فهي تشمل جميع جوانب الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف وإدارة الرواتب وإدارة المواهب ، وتحسين الكفاءة، فهي تساهم في النجاح العام للمؤسسة وجعلها أكثر تنافسية ، بغض النظر عن حجمها أو صناعتها.

فيما يلي بعض الأمثلة على كيفية استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية:

1- مشاركة المعلومات بين الموظفين¹:

تتزايد شهرة بعض تطبيقات مشاركة الموظفين في إدارة الأداء إذ تستخدم هذه المنصات والتطبيقات مجموعة من الاستراتيجيات للحفاظ على مشاركة الموظفين في عملهم، فهي تحتوي على النشر والتعليقات والتي تزيد من مشاركة الموظفين والسماح للموظفين بالتعبير عن أفكارهم حولها فهي بذلك تتضمن العديد من المميزات .

جدول 7 استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مشاركة المعلومات

اسم البرامج	وصف مختصر للبرامج
Slack / Yammer	هي بمثابة وسائل تواصل داخلي فهي تقوم على مشاركة المعلومات والأفكار بشكل احسن وسريع.
/ Workplace by Facebook Microsoft Teams	تسمح هذه الشبكات للعمال بالتواصل والمشاركة والتعاون على المشاريع والمهام
Asana / Trello	من بين خصائص هذه البرامج هو تتبع التقدم في المشاريع والتعاون على انجازها.
البريد الإلكتروني الرسمي والغير الرسمي Gmail/ yahoo/ hotmail.....	يقصد بالرسمي انه يكون امتداد لشركة معينة (يكون يكون اسم الشركة في العنوان البريدي)،الغير الرسمي هو البريد الالكتروني العادي ، يستعمل البريد الإلكتروني مشاركة المعلومات والملفات بين العمال
Google meet.Zoom	تم انتشار مثل هذه البرامج خاصة في فترة الكورونا بحيث يتم استخدامها بتقنيات البث المباشر لحضور إجتماعات او دروس او ورشات عمل، ويمكن التفاعل مع الحضور عن بعد.
التطبيقات الداخلية(بعض المؤسسات تعمل على إنشاء تطبيقات خاصة بها)	تسمح للعمال بالوصول إلى موارد المؤسسة والمعلومات الحيوية والأخبار عبر هواتفهم المحمولة او اللواح الالكترونية

من إعداد الطالب بالاعتماد على مواقع التطبيقات المذكورة

تساهم هذه البرامج والتكنولوجيات في تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين، وتساعد في مشاركة الأفكار والمعرفة والعمل على المشاريع بشكل أحسن ومنظم.

¹ <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/role-of-technology-in-human-resource-management> تم الاطلاع عليه في : 2023 07 26

2-التدريب والتطوير:من بين الامور التي تقدمها البرامج الحديثة في مجال التدريب خاصة وان الكفاءات التي نحتاجها في العمل تكون ديناميكية ،فيكون هناك التي اقترح مقاطع فيديو او برامج تعليمية تكون ذات صلة بالوظيفة، مما يؤدي إلى تعلم مبتكر لديهم.¹

تتم معظم التدريبات في الوقت الحالي بشكل رقمي ، بحيث تكون مصممة حسب احتياجات كل فرد، تتيح لفرق الموارد البشرية تتبع التقدم وتقييم فعالية الأهداف المحددة، وتستعمل ادارة الموارد البشرية وسائل الاتصال عبر الانترنت من اجل الاستفادة بشكل موسع من جلسات التدريب والندوات المقدمة لتطوير الموظفين من انحاء المنتشرة في البلد.²

جدول 8 استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التدريب والتطوير

اسم البرنامج	مختصر عن البرنامج
Moodle/Blackboard Learn/Canvas	تعتبر كمنصات للتعلم عن بعد وتوفير دورات تدريبية عبر الانترنت
Coursera / Udemy	من اهم تطبيقات التدريب المحمولة التي تسمح للعمال بالوصول إلى مواد التدريب والدورات التعليمية عبر الهواتف المحمولة. (في بعض الاحيان تكون هناك دورات مجانية لفترة معينة)
Skillshare/ LinkedIn Learning	تتيح للعمال تعلم ذاتي للمهارات وتطوير أنفسهم في أوقات فراغهم
Zoom/ Microsoft Teams/ Google meet	مثل هذه البرامج تسمح بتوفير تدريب افتراضي وورش العمل عبر الإنترنت مع التفاعل المباشر بين المدرب والمشاركين (توجد عدة برامج هذه اشهرها)
Microsoft HoloLens/ Oculus Rift	تسمح للعمال بتجربة سيناريوهات تدريبية واقعية بدون الحاجة إلى وجود جسمي وهي مثال عن الواقع الافتراضي والواقع المعزز

من إعداد الطالب بالاعتماد على مواقع التطبيقات المذكورة

¹ Garima Bhardwaj, S.Vikram Singh: An Empirical Study Of Artificial Intelligence and its Impact on Human Resource Functions. International Conference on Computation, Automation and Knowledge Management (ICCAKM).Amity University2020.p49

² Role of Technology in Human Resource Management
<https://www.thehumancapitalhub.com/articles/role-of-technology-in-human-resource-management>2023 07 26 : تم الاطلاع عليه في

تعمل هذه البرامج على تحسين تجربة التدريب والتطوير للموظفين ،إضافة الى ذلك جعل الوصول سهل الى تلك المحتويات التعليمية ، بشكل يحفز الاهتمام لتطوير المهارات وتحسين المستوى .

3-التوظيف: تم استغلال التكنولوجيا في الوقت الاخير للقيام بعملية التوظيف بشكل احسن ومن اجل تسهيل عملية الاختيار وزيادة الكفاءة، بعد ان كان الإعلان عن الوظائف يكون في الجرائد الورقية غالبا، فقد أصبح ذلك من الماضي واصبح الإعلان عن وظائف العمل يكون عبر منصات الكترونية تقوم بالتوفيق بين صاحب الشركة والعامل وهذا هو الشائع في الوقت الحالي.¹

ومع سهولة الاعلان والتقديم اصبح هناك عدد كبير من المتقدمين على الوظائف، وتعتبر من بين التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية ، لهذا تلجئ بعض المؤسسات في استغلال بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاختيار السريع والفحص المبدئي للسير الذاتية من بين المترشحين في وقت وجيز ، ويتم رفض او اختيار المرشحين المناسبين للوظيفة، لهذا فان تلك التطبيقات تساعد على تحسين تجربة المرشحين وتحديث متطلبات واقتراحات التوظيف بشكل مستمر.²

ومثال ذلك :

¹<https://www.thehumancapitalhub.com/articles/role-of-technology-in-human-resource-management>2023 07 26 : تم الاطلاع عليه في

² Garima Bhardwaj, *op. cit.*,p49

جدول 9 استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التوظيف

اسم البرنامج	نبذة مختصرة عن البرنامج
/Glassdoor/ Indeed /Monster	تتيح هذه المواقع للمؤسسات نشر فرص العمل وجذب مرشحين محتملين للوظيفة ،فهي بصفة عامة تنشر الوظائف على الانترنت.
Workday Recruiting / Greenhouse	مساعدة المؤسسات في عملية التوظيف بصفة عامة ، من بداية نشر العمل على النت الى التوظيف النهائي.
Applicant Tracking Systems	من بين المميزات لهذا النظام هو تتبع المعلومات الخاصة بالمرشحين، وبالتالي فهي تعمل على إدارة ملفات المرشحين.
Spark Hire / HireVue	تسمح هذه المنصات للشركات بإجراء مقابلات فيديو افتراضية وتقييم المرشحين عن بعد.
تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي	يستخدم بعض البرامج تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي لفحص السير الذاتية، وتحليل توافق المرشحين مع الوظيفة، وتقديم توصيات لاختيار المرشحين المناسبين، في بعض الاحيان تكون السيرة الذاتية بمعايير معينة لأنها غالبا توجد خوارزميات تعمل على قراءة تلك السيرة وترشح الاقرب من يمتلك الخصائص المطلوبة
LinkedIn	تمكن هذه الشبكات المؤسسات من التواصل مع المرشحين المحتملين وبناء قاعدة بيانات للمواهب
الإعلان والتسويق الرقمي	تستخدم المؤسسات التسويق الرقمي للترويج لفرص العمل وجذب المرشحين المهتمين

من إعداد الطالب بالاعتماد على مواقع التطبيقات المذكورة

هذه البرامج والأدوات تساهم في تسريع وتيسير عمليات التوظيف وزيادة كفاءة الاختيار وتحسين تجربة المرشحين والمؤسسة على حد سواء.

4-تتبع البيانات وخطط تعاقب العمال: أمور بسيطة مثل تداخل طلبات الإجازة ، صب الراتب ،يمكن

أن تؤثر بشكل كبير على كفاءة المؤسسة. لهذا تضمن البرامج الصحيحة لإدارة الموارد البشرية على

مراقبة توافر العمال بما يتناسب مع ظروف العمل ، وتنظيم الجداول بشكل صحيح، مما يسمح للمؤسسة بالعمل بكفاءة قصوى طوال العام؛

بالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من الأسباب التي تجعل المؤسسات تستثمر في برامج جدولة وتتبع العمال، تسمح هذه البرامج لقسم الموارد البشرية بتنفيذ عمليات طلب الإجازة والموافقة عليها تلقائياً، وبالتالي تبسيط العمل في البحث عن بدائل ويحول ذلك دون حدوث نقص في العمالة بسبب غيابات غير معلنه أو الإجازات.¹

و قد تم عمل بعض التطبيقات التي تعمل على تجاوز هذا المشكل من خلال امكانية هذه البرامج من التنبؤ بمتطلبات وإجراءات الموظف الفردي، وتساعد هذه التكنولوجيا خبراء الموارد البشرية على أن يكونوا استباقيين في اتخاذ الإجراءات اللازمة قبل حدوث الحادث.²

جدول 10 استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جدولة وتتبع العمال

اسم البرنامج	نبذة عن البرنامج
Oracle HCM / SAP SuccessFactors /Workday /Cloud	تسمح هذه البرامج للمؤسسات بجدولة وتتبع البيانات الخاصة بالعمال بما في ذلك المعلومات الشخصية والإجازات والأداء والمكافآت.
BambooHR /Zoho People	تسمح هذه البرامج بتحديد احتياجات الموارد البشرية وجدولة العمالة وتوفير معلومات تخطيطية للمؤسسات.
Paychex Flex / ADP من WorkforceNow	تتيح هذه البرامج للعمال الوصول إلى بياناتهم الشخصية وجدول الرواتب والإجازات وغيرها بشكل ذاتي
Deputy / TSheets	تتيح هذه البرامج تسجيل حضور العمال وإدارة ساعات العمل.

من إعداد الطالب بالاعتماد على مواقع التطبيقات المذكورة

¹ <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/role-of-technology-in-human-resource-management> تم الاطلاع عليه في : 2023 07 26
² Garima Bhardwaj, S.Vikram Singh: *op. cit.*,p49

مثل هذه البرامج توفر على المؤسسات الوقت والجهد وتحسين دقة البيانات في إدارة الموارد البشرية، كما تساعد في تعزيز الشفافية وتوفير تجربة جيدة للعمال فيما يتعلق بالانشغالات اليومية لمهامهم.

5-الارشيف:¹

من بين المهام الموكلة الى قسم الموارد البشرية والتي تزيد من الشفافية داخل المؤسسة هو حصول الموظفين على الوثائق والمعلومات اللازمة في وقت طلبها وهذا ما يساهم ايضا في ترسيخ ثقافة الثقة ، وفي ضوء ذلك يتم استخدام التكنولوجيا في قسم الموارد البشرية لنظام يقوم على التخزين السحابي للبيانات العمال وهذا ما يتيح توفر البيانات في كل الاوقات، ونظرًا لأن جميع البيانات مخزنة على خوادم قائمة على السحابة، فإنه يتم الاحتفاظ بأدنى حد من الأوراق، وبإمكانك الوصول إلى المستندات والدلائل ببضع نقرات.

جدول 11 استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الارشيف

اسم البرنامج	نبذة عن البرامج
Dropbox ، Google Drive ، SharePoint	تتيح هذه الأنظمة تخزين وتنظيم الوثائق الرقمية بشكل آمن وسهل الوصول لها.
Gmail ، Microsoft Outlook	تسمح هذه البرامج للمستخدمين توثيق الرسائل الإلكترونية والمرفقات المتعلقة بها.
Joomla، WordPress	هذه البرامج تعمل على توثيق ونشر المحتوى الرقمي بشكل فعال.
Adobe Sign ، DocuSign	تتيح هذه البرامج توقيع الوثائق الرقمية بشكل آمن
OpenText ، Laserfiche	تتيح هذه الأنظمة تتبع وثائق المؤسسة وتخزينها بشكل مرتب وآمن.
Adobe Scan، CamScanner	تتيح هذه التطبيقات تحويل الوثائق الورقية إلى نسخ رقمية قابلة للتوثيق

من إعداد الطالب بالاعتماد على مواقع التطبيقات المذكورة

¹ <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/role-of-technology-in-human-resource-management> تم الاطلاع عليه في : 2023 07 26

هذه البرامج تساعد المؤسسات في تحسين إدارة الوثائق والملفات الخاصة بالعمال، وتوفير المساحة الفيزيائية المطلوبة لتخزين الوثائق، وتحسين إمكانية الوصول إلى المعلومات عن بعد، وزيادة الكفاءة والأمان والسرعة في توثيق الوثائق.

المطلب الثالث: الثورة التكنولوجية في تقييم أداء الموارد البشرية:

توجد الكثير من البرامج متاحة للبيع على حسب طلب العميل، فهي تعمل على تقييم الاداء ،وننوه الى ان هذه البرامج بشكل عام تساعد المدراء على الاحتفاظ بالملحوظات الخاصة بموظفيهم على الكمبيوتر خلال العام وبالتالي الاستعانة بها في تقييم الموظفين .¹

التطبيقات الذكية لتقييم الأداء: تمكن الموظفين والمدراء من تحديد أهداف الأداء وتسجيل التقدم وتقديم التعليقات عبر تطبيقات الهواتف المحمولة.

بعض الأمثلة عن التطبيقات التي تستخدم في تقييم أداء الموارد البشرية

جدول 12 بعض التطبيقات المستعملة في تقييم اداء الموارد البشرية

اسم البرنامج	نبذة عن البرامج
Reflektive	هذا البرنامج يتيح للعمال والمدراء تحديد أهداف الأداء وتتبع تحقيقها بشكل منتظم، كما يسمح للعمال بجمع التعليقات من زملائهم والمدراء لتحسين الأداء.
15Five	يهدف التطبيق إلى تسهيل عملية توفير التعليقات المستمرة من قبل العمال والمدراء يمكن للعمال تقديم تقارير أسبوعية أو شهرية تساعد في تحسين التواصل وإدارة الأداء
Lattice	منصة شاملة لإدارة الأداء توفر أدوات تقييم أداء متقدمة تستند إلى الأهداف والمعايير الثابتة وتسمح بجمع التعليقات والمراجعات من الزملاء والمدراء.
Impraise	يمكن للعمال والمدراء استخدام Impraise لإجراء تقييمات للأداء بشكل متكرر ومنتظم وتوفير التعليقات المباشرة لتحسين الأداء
Betterworks	منصة لتقييم الأداء وإدارة الأهداف التي تسمح للموظفين والمدراء بتعيين الأهداف وتتبع تحقيقها بشكل فعال
7Geese:	يقدم هذا التطبيق أدوات متكاملة لإدارة الأداء وتحديد الأهداف وجمع التعليقات المستمرة.

¹ ديسلر، جاري: إدارة الموارد البشرية، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال. الرياض: دار المريخ. 2019، ص460

Engagedly	يسمح للعمال بتقديم مراجعات ذاتية واستلام التعليقات من الزملاء والمدراء.
Zugata	يوفر تقنيات الذكاء الاصطناعي لتقييم أداء الموظفين وتوفير التوصيات لتحسين الأداء
AssessTEAM	يسمح للمؤسسات بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية وتقييم أداء الموظفين بناءً على تلك المؤشرات
Trakstar	يتيح للمدراء تقديم التعليقات المستمرة للموظفين وتحديد الأهداف وتتبع تحقيقها.

من إعداد الطالب بالاعتماد على مواقع التطبيقات المذكورة

وفي عام 2021 تم تصنيف أحسن خمسة برامج لتقييم أداء الموارد البشرية وكان ترتيبها التالي (توجد

بعض البرامج قد تم ذكرها سابقا ونعيد نشرها بسبب ذكرها في التصنيف)¹:

- **Trakstar** وسيلة سهلة لمراجعة أداء مئات إلى آلاف الموظفين. تشمل أهم ميزات Trakstar مراجعات الزملاء بزواوية 360 درجة، ومقارنة الأداء، وإدارة الكفاءات، وقوالب قابلة للتخصيص، ولوحة القيادة، وإدارة الموظفين، وملفات الموظفين، وإدارة الأهداف، وخطط التطوير الفردية، ومراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية، وإدارة التغذية العكسية، ومتابعة الأداء المستمر؛
- **Engagedly**: هو برنامج يعمل على تبسيط وتنظيم عناصر عمل الموظف ودمجها في عملية مراجعة الأداء، يقدم هذا البرنامج مراجعات الزملاء بزواوية 360 درجة ويسهل مراجعات الأداء المستمرة، ويوفر الوقت للمديرين وتوفر تحليلات مفصلة لقسم الموارد البشرية أيضًا، ومن بين مميزات نذكر مايلي: مراجعات الزملاء بزواوية 360 درجة، تتبع تاريخ التقييم، مقاييس التقييم المخصصة، خطط التطوير الفردية، تحديد الأهداف ، ومتابعة الأداء المستمر، مراجعات الزملاء، تقييمات الذات، تقييم المهارات المكتسبة .

¹ M. Geshkov , APPLICATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN PERFORMANCE APPRAISAL: Trakia Journal of Sciences, Industrial Business Department, UNWE-Sofia, Bulgaria p p 2021. 120-121

هناك برامج تم ذكرها في هذا المقال وقد نزلت في الترتيب وتم تحيين الموقع الذي استند اليه المقال في ذكر فيه أفضل البرامج التي تقوم على تقييم أداء الموارد البشرية، فتمت اضافة هذه البرامج¹ :

• **PerformYard** : من بين المميزات التي تضيفي على هذا البرنامج هي :

امكانية إنشاء عملية المراجعة الحالية عبر الإنترنت وتستطيع ايضا بناء استراتيجية جديدة لإدارة الأداء، ومن بين مميزات تقييم الأداء في هذا البرنامج هي: مراجعات الزملاء بزاوية 360 درجة، ومقارنة الأداء، وإدارة الموظفين ، وخطط التطوير الفردية، ومراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية، وإدارة التغذية السلبية، ومتابعة الأداء المستمر؛

• **Synergita**: هو برنامج شامل لإدارة الأداء وتقييم الموظفين، ميزات تقييم الأداء في

مراجعات الزملاء بزاوية 360 درجة، وتتبع تاريخ التقييم، ومقاييس التقييم المخصصة، وخطط التطوير الفردية، وتحديد الأهداف ، ومتابعة الأداء المستمر، وبوابة الخدمة الذاتية، وتقييمات الذات.

في بعض الاحيان تشترك بعض التطبيقات في المزايا التي تقدمها فتكون مختلفة في التسمية او بطريقة تقديم المخرجات او طريقة التحليل او غير ذلك، فهذه التطبيقات تساهم في تحسين عملية تقييم أداء الموارد البشرية وجمع التعليقات والتقييمات بشكل منتظم ومستمر لتحسين الأداء وتعزيز التواصل والتطوير المستمر للعمال.

في ظل التكنولوجيا والتطور الحاصل الذي نعيشه ظهر ما يسمى بالذكاء الاصطناعي (حتى وإن كان ذكر من قبل لكن زاد استعماله بكثرة في هذه الفترة) ، فإنه يعتبر من أهم المجالات التي نالت اهتماما كبيرا خاصة مع تطبيقه في أغلب الأنشطة البشرية، حيث يعرف الذكاء الاصطناعي²

¹ <https://www.softwareworld.co/top-performance-appraisal-software/> تم الاطلاع عليه في يوم 2023-08-23

² <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20200827STO85804/che-cos-e-l-intelligenza-artificiale-e-come-viene-usata> تاريخ الاطلاع 2023-08-07

بأنه قدرة الآلة على إظهار القدرات البشرية مثل التفكير والتعلم والتخطيط والإبداع، يسمح الذكاء الاصطناعي للأنظمة بفهم بيئتها ، والتعامل مع ما يدركه وحل المشكلات ، والعمل من أجل تحقيق هدف محدد، يتلقى الكمبيوتر البيانات (التي يتم إعدادها أو جمعها بواسطة أجهزة الاستشعار ، مثل كاميرا الفيديو، أو طرق أخرى لإدخال البيانات) ، ويقوم بمعالجتها والاستجابة لها، أنظمة الذكاء الاصطناعي قادرة على تكيف سلوكها من خلال تحليل تأثيرات الإجراءات السابقة والعمل بشكل مستقل. ولقد نتج عن الجهود المقامة في هذا المجال مجموعة من التطبيقات التي تحاكي الذكاء البشري أهمها في عالم الأعمال.

وبما أننا نتكلم عن تقييم الموارد البشرية فهناك توجهات جديدة في استعمال تلك التكنولوجيا ومن أبرز تلك المجالات هي أنظمة تحليلات الأداء البشري: (HR Analytics) تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال والذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات أداء الموظفين وتقديم تقارير واستنتاجات مستندة إلى البيانات.

جدول 13 أنظمة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال والذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات أداء

الموظفين

اسم البرنامج	نبذة عن البرنامج
Visier	يعتبر Visier منصة تحليلات الأداء البشري الشاملة التي تجمع بين بيانات الموارد البشرية والبيانات الأخرى لتقديم تحليلات مفصلة حول الأداء والموارد البشرية في المؤسسة.
Tableau	يعتبر منصة تحليلات بيانات متقدمة تساعد في تجميع وتحليل بيانات الموارد البشرية بشكل بصري وسهل الفهم.
ADP DataCloud	منصة تحليلات متكاملة تساعد الشركات على استخدام البيانات لاتخاذ قرارات استراتيجية حول إدارة الموارد البشرية
IBM Watson Talent	تستخدم المنصة التحليلات الذكية لفهم السياق والأنماط والتحديات في إدارة الموارد البشرية
SAP SuccessFactors	تعطي هذه المنصة تحليلات متقدمة تساعد في تحسين أداء الموارد البشرية واتخاذ القرارات الاستراتيجية للموارد البشرية

من إعداد الطالب بالاعتماد على مواقع التطبيقات المذكورة

تساهم هذه الأنظمة في تحليل البيانات التي تتعلق بالموارد البشرية وتقديم تقارير مفصلة وتحليلات مستندة إلى البيانات المعتمدة، لمساعدة المؤسسات في اتخاذ قرارات استراتيجية حكيمة فيما يتعلق بإدارة الموظفين وتحسين أداءهم من الممكن استخدام الذكاء الاصطناعي في الأنظمة الخبيرة مثل أجهزة الحضور والانصراف تستخدم هذه الأجهزة لتتبع حضور وانصراف الموظفين بدقة، وتسهيل عملية حساب ساعات العمل والرواتب.

وفي ذات السياق يستعمل الذكاء الاصطناعي أيضا في تحسين هذه العملية الأخيرة (دخول العمال خاصة لمؤسسات ذات خصوصية عالية) لتحسين أمان البيانات من خلال تقنيات التعرف على الوجه والمعرفة البيومترية .

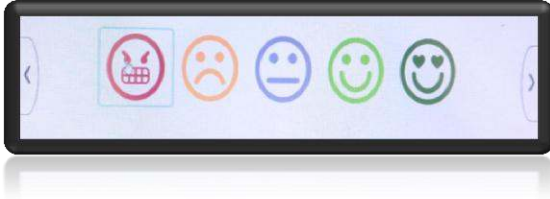
ولعل من المناسب ان نذكر هنا تقنية المصادقة الحيوية فهي شائعة في توفير التعرف الشخصي، وتعد التقنية الحيوية وسيلة لتحديد هوية الأفراد بناءً على خاصية فيزيائية أو سلوكية، أمثلة على الخصائص الفيزيائية تشمل بصمات الأصابع وتعرف الوجه وتعرف القزحية (حاليا هي منتشرة في كثير من المؤسسات)، أما الخصائص السلوكية فهي الصفات الفردية التي يتم اكتسابها أو تعلمها، أمثلة على الخصائص السلوكية تشمل التحقق الديناميكي من توقيع الكتروني وتحقيق من الصوت،

تتطلب المصادقة الحيوية مقارنة عينة حيوية مسجلة مسبقاً مع عينة حيوية تم التقاطها حديثاً، تعتبر تعرف القزحية أحد أكثر أنظمة المصادقة الحيوية موثوقية وقد تم تطبيقها على نطاق واسع في المناطق العامة والشخصية¹.

¹ Yogesh Kumar Jakhar, Mrs. Savita Shiwani, Mr. Naveen Hemrajani. Employee Performance Appraisal System and Use of Iris Biometric System in Human Resource Management Software . International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 2, Issue 2, February 2012 .p3

استخدام نظام المحاكاة: وهي نظم تستخدم خصيصا لمحاكاة مواقع وبيئات معينة حيث توفر هذه النظم بيئة افتراضية ثلاثية الأبعاد تعايش من خلالها أشكالا مادية ملموسة أو حتى أشخاصا، حيث تعتمد هذه النظم في ذلك على :

توجد بعض النظم والتطبيقات المتطورة تستخدم كافة وسائل التأثير (صورة، صوت، حركة) إمكانية



إضافة استخدام الأساليب التفاعلية، مثال ذلك :

استعمال بعض الاجهزة التفاعلية مثل في الصورة

للتعبير عن رضا الزبون في الخدمات المقدمة من طرف مقدم الخدمة ،وهذا الأمر يدخل في تقييم مقدم الخدمة (اذا كان التفاعل مع مثل هذه الاجهزة بشكل ايجابي فهو مؤشر ايجابي وهذا ما هو ملزم به الموظف ،وأما اذا كان هناك عدم رضا للعملية المقدمة يتم الاتصال بالزبون سواء بالهاتف او الإيميل من خلال بيانات العميل ، ويتم الاستماع إليه لماذا قدم تقييم سلبي للموظف ،وقد حدث معي شخصيا، فيتم مراجعة الموظف واجراء ما هو مناسب لتسوية ذلك الامر)

مثال آخر في استعمال الاجهزة التكنولوجية استعمال الكاميرا المثبتة على الحاسب الالى ، وذلك عند فتح ملف البيانات الخاص بالعميل لا تفتح إلا بابتسامة الموظف ، لما من الابتسامة أثر على الزبون ، لهذا يكون على الموظف أن يبتسم للكاميرا لإكمال إجراءات العميل جاءت هذه الفكرة من دراسة سابقة ¹لأثر الابتسامة على العميل.

تطبيقات الواقع الافتراضي والواقع المعزز للتدريب والمحاكاة: تساعد في تطوير مهارات الموظفين واختبارهم في مواقف وظيفية تفاعلية وواقعية.

¹ Yao, Qi & Wan, Qiuyan & Li, Shihao & Zhou, Wenkai & Yang, Zhilin: Perceived power and smile intensity in service encounters. Marketing Intelligence & Planning. ahead-of-print. 2022 ,

المطلب الرابع: نموذج تقييم أداء الكتروني

مؤسسة الاونروا—UNRWA هي اختصار لكلمة وكالة الامم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الاوسط، وهي تعبر من بين اهم المؤسسات الدولية التي تقوم على تقديم الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية للاجئين، بالنسبة لموظفي المؤسسة هناك نموذج تقييم الكتروني يتم تقييمهم به، وللتفصيل أكثر أنظر للملحق،

وفيما يخص بالنموذج يوجد فيه رقم المستخدم ورقم سري وعند الولوج في البرنامج نجد اختيارات: موظف، مسؤول أول، مسؤول ثاني.

1/ الواجهة الخاصة بالموظف:¹

عند الدخول كموظف وليس مسؤول او مسؤول ثاني تظهر لك هذه الواجهة الرئيسية وتتكون من :

الشكل رقم (08) يوضح الواجهة الرئيسية لبرنامج تقييم الموارد البشرية في منظمة الاونروا



¹ دليل المستخدم نظام تقييم الاداء الالكتروني، دائرة الموارد البشرية- رئاسة عمان. أبريل 2016. ص 7 .

<https://myper-i.unrwa.org/pm/images/ePER%20system%20User%20Manual-non%20teaching.pdf>

تاريخ الاطلاع 2023-05-02

أ- المهام المطلوبة كموظف:¹

أولاً: مرحلة انشاء التقرير (خطة العمل) عندما يتم فتح دورة جديدة من قبل قسم موارد البشرية يتم ادخال الاهداف الخاصة من قبل الموظف ويتم مناقشتها من قبل المسؤول الاول وفي الغالب يتم ادخال ثلاث اهداف على الاقل مع اضافة المؤشرات معها ايضا ، هناك ايقونة فيها المؤشرات ويتم ادخالها، مع كل هدف توجد عدة مؤشرات وليس هناك عدد اقصى من المؤشرات لكل هدف لكن على الاقل يوجد مؤشرين ، ويتم تكرار ذلك مع كل هدف ؛

ثانياً: مرحلة التقييم الذاتي :من بين خصائص هذا البرنامج هو التقييم الذاتي ، ويعتبر من بين المراحل الاساسية في دورة الاداء ، بحيث تكون هناك فرصة للموظف لكي يعطي تقييم لنفسه وأن يكتب التقييم في المكان المخصص له ؛

ثالثاً:اغلاق التقرير: عندما يقوم الموظف بالتوقيع على نموذج التقييم فإن يقر ضمناً بأنه تمت مناقشة التقرير مع المسؤول المباشر ويقر بالعلامة التي منحت له في التقرير ، واذا كان يريد الغاء التقرير يجب عليه كتابة تعليق في خانة التعليقات على التقييم النهائي ثم يضغط على انتهاء تقرير الاداء.

2- المشرف المباشر:

من بين المهام التي يقوم بها المسؤول الاول هي:²

¹ نفس المرجع ص ص 10-14.

² دليل المستخدم نظام تقييم الاداء الالكتروني، دائرة الموارد البشرية- رئاسة عمان. أبريل 2016. ص ص 18-21 .

[https://myper-i.unrwa.org/pm/images/ePER%20system%20User%20Manual-](https://myper-i.unrwa.org/pm/images/ePER%20system%20User%20Manual-non%20teaching.pdf)

[non%20teaching.pdf](https://myper-i.unrwa.org/pm/images/ePER%20system%20User%20Manual-non%20teaching.pdf). تاريخ الاطلاع 2023-05-02

أ- مراجعة خطة العمل والموافقة عليها:

- يتم استلام تنبيه لخطط العمل التي تمت من قبل الموظفين التابعين اليه ؛
- الاطلاع على خطط العمل المرسله من قبل الموظفين ،إضافة الى الأهداف الخاصة والمؤشرات الخاصة؛
- مع المراجعة لخطط العمل ، اما يتم الموافقة على تلك الخطة فيتم ارسال تنبيه ان خطة العمل تمت الموافقة عليها، واذا لم يتم قبولها يقول المسؤول بإرسال ملاحظات للموظف لعمل التعديلات المطلوبة ؛

ب-مراجعة منتصف المدة:

يتم انعقاد جلسة بين الموظف والمسؤول الاول بصفة رسمية في شهر جانفي ومراجعة الاعمال المنجزة من خلال مدى تحقيق الاهداف المنجزة التي تمت الموافقة عليها مع الموظف في بداية فترة التقييم؛

بعدها يقوم المسؤول بكتابة التقرير في الجزء الخاص بمراجعة منتصف المدة ، ويشير ايضا تاريخ الجلسة (مع أنها تظهر آليا في البرنامج لكن يستحب كتابتها) ويشير الى اقرار الموظف على ادائه في تلك الفترة .

ويتم القيام بهذه العملية من خلال اختيار اسم الموظف ،فتظهر مراحل التقييم المتعلقة بهذا الموظف والبيانات الخاصة به ايضا ،ويتم ذلك مع جميع الموظفين الذي يتم الاشراف عليهم من قبل مسؤول معين ، وعندما يظهر اللون الاخضر فهذا يعني انه تم الانتهاء من العملية، وعند ظهور اللون البرتقالي فهناك مرحلة لم يتم الانتهاء منها ويجب الانتهاء منها ، هذا لتسهيل الانتقال بين المراحل وإنهائها وفقا للتسلسل الزمني.

ج-مراجعة نهاية المدة:

تكون هذه المهمة في الفترة الممتدة بين شهر ماي وشهر جوان ، وتكون فيها مراجعة المسؤول مع الموظفين الذين هم تحت اشرافه ، ويكون فيها تقييم حسب الاهداف المتفق عليها ظن وقبل هذا يكون هناك تقييم ذاتي من قبل الموظف نفسه ، لهذا يتم التأكد من قيام الموظفين بتعبئة التقييم الذاتي ، بعدها يقوم المسؤول بهذا الاجراء.

ويتم القيام بهذا من خلال اختيار اسم الموظف من قائمة الموظفين ، فتظهر المراحل التقييم الخاصة بالموظف وهي مقسمة على اربعة اجزاء يكون المسؤول يتوجب عليه يتوجب تعبئتها وهي:

الجزء الأول: يظهر فيه التقييم الذاتي الذي قام به الموظف.

الجزء الثاني: تقييم مدى تحقيق الموظف للكفايات والاهداف المتفق عليها باختيار الوصف

المناسب لكل هدف من الاهداف المذكورة في القائمة (أفضل أداء، يلبي التوقعات بشكل كامل، لا يُلبي التوقعات بشكل كامل).

الجزء الثالث: ويتطلب من المسؤول وضع التقييم العام لهذا الموظف والذي يتوافق مع تقييم أغلبية

الاهداف (أفضل أداء، يلبي التوقعات بشكل كامل، لا يُلبي التوقعات بشكل كامل).

الجزء الرابع: يقوم المسؤول بوضع تعليق على التقييم بشكل عام، وتحديد فيما إذا أنهى

الموظف احتياجات التدريب أم لا، وتحديد التاريخ الذي تمت فيه مناقشة التقييم مع الموظف.

3- المشرف الثاني:¹

يقوم المسؤول الثاني بتسجيل الدخول الى برنامج التقييم الالكتروني بصفته كمسؤول ثاني فسيكون مطلوب منه الموافقة على التقييم العام للموظفين الذين يتم الاشراف عليهم كمشرف ثاني، ويتم تنفيذ هذه المهمة في نهاية فترة التقييم في الفترة الممتدة من شهر ماي الى شهر جوان ، ويكون فيها مراجعة وموافقة المسؤول الثاني على تقييم المسؤول الأول للموظف، بعد الموافقة على التقييم للمشرف الاول لا تكون هناك امكانية تعديل التقييم، ويستطيع الموظف ان يطلع على التقييم العام والتعليقات الخاصة بالمسؤول الاول، لن يكون بوسع الموظف الاطلاع على التقييم والتعليقات التي وضعها المسؤول الأول إلا بعد موافقة المسؤول الثاني على التقييم العام للمسؤول الاول .

ومن خلال هذا التقييم الذي تعتمد مؤسسة الاورنوا توجد بعض الايجابيات والسلبيات نذكر منها :

الايجابيات :

- من خلال التعبئة الالكترونية للنموذج فهو يوفر للمؤسسة الوقت والجهد؛
- عندما يتم تعبئة النموذج فيتم تخزين البيانات الكترونيا وبهذا يتم استرجاعها في وقت وجيز؛
- مناقشة التقييم مع المسؤول الاول فتكون هناك فرصة لمعرفة رأي الموظف وقد يعطي اضافات في كيفية الوصول الى الاهداف بطريقة اخرى ؛
- الشفافية من خلال الاطلاع على النتائج والتعليقات التي تركها المسؤول الاول

والثاني؛

¹ دليل المستخدم نظام تقييم الاداء الالكتروني، دائرة الموارد البشرية- رئاسة عمان. أبريل 2016. ص 22.

[https://myper-i.unrwa.org/pm/images/ePER%20system%20User%20Manual-](https://myper-i.unrwa.org/pm/images/ePER%20system%20User%20Manual-non%20teaching.pdf)

[non%20teaching.pdf](https://myper-i.unrwa.org/pm/images/ePER%20system%20User%20Manual-non%20teaching.pdf) تاريخ الاطلاع 2023-05-02

السلبيات :

- في بعض الاحيان تكون فيه مشكلة في البنية التحتية خاصة في الاعوام الاخيرة من خلال الحرب فهذا الامر يؤثر على جمع البيانات ويتأخر التقييم ؛
- قد تكون فيه مقاومة للتغيير او تحفظات من خلال الخوف اتجاه استغلال البيانات بشكل غير منصف؛
- اظن بان البرنامج لم يستغل كامل التطورات التكنولوجية في التواصل ، مثلا في ارسال التنبيهات يكون التنبيه فقط عندما تدخل للبرنامج من المستحسن ان يتم ارسالها في البريد الالكتروني

خاتمة الفصل الثاني :

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد أهم العوامل التي أحدثت ثورة في مختلف جوانب الحياة اليومية وإدارة الأعمال . حيث كان لها دور كبير في إيصال وتبادل المعلومات بين الأفراد في أي وقت وأي مكان وبسرعة، ومن التخصصات التي تأثرت بتقديم هذه التكنولوجيا هي إدارة الموارد البشرية، فكان التطور يشمل العديد من المجالات التكنولوجية فنجد تنوع في التطبيقات التي تعتمد عليها المؤسسة، إذ يعتبر كل من الإنترنت والإنترنت الإكسترنال تكنولوجيا الهاتف النقال، الإدارة الإلكترونية من أهم المظاهر الحديثة للتطور التكنولوجي داخل المؤسسة، أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداة حيوية في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية بما في ذلك تقييم الأداء، حيث تم تحويل عمليات تقييم الأداء بفضل توافر الأدوات والتطبيقات التقنية الحديثة التي كانت نتاج تطور التقنية ، وذلك التطور يساعد في خفض تكاليف إدارة الموارد البشرية من خلال أتمتة أجزاء عملية التقييم، وتسمح بالاطلاع على التعليقات التي يتم تلقيها إلكترونياً ، وتتمين جهد المورد البشري، وتنمية قدراته وكفاءته، فهي تتيح له توفير الوقت والتفرغ لأعمال أكثر أهمية وبالإضافة إلى ذلك فهي تقلل الأعباء الوظيفية الروتينية وما تقدمه من خدمات أخرى.

وفي الختام فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي ميزة في مجال تقييم الأداء بما ذكرنا من نقاط قوة، لكن يجب أن لا ننكر ان هناك بعض التحديات في مجال التكنولوجيا يجب أخذها بالحسبان وبأن التطورات التكنولوجية لا يمكن أن تتنافس مع البشر تمامًا، لأن بعض الأدوار والمهام تصبح أفضل عندما يقوم بها البشر، ومع ذلك، تظل التكنولوجيا مهمة للمؤسسات.

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة بريد

الجزائر المديرية العامة

تمهيد :

بعد استعراض الجانب النظري للدراسة والتي تطرقنا فيها الى أهم المداخل النظرية لمتغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات وتقييم اداء المورد البشري) واهمية استعمال التكنولوجيا في التقييم للتقييم، تم اختيار مؤسسة بريد الجزائر (المديرية العامة بباب الزوار) لإجراء الجانب التطبيقي للدراسة ، وسنتطرق الى تقديم مؤسسة بريد الجزائر وعرض التطورات التي مست برامج التشغيل الخاصة بها، بالإضافة الى التحسينات التكنولوجية التي أدخلتها المؤسسة في خدماتها ،بعد ذلك نقوم بتحليل بيانات الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة واختبار الفرضيات المقدمة مع مناقشة النتائج واعطاء مقترحات .

المبحث الاول : تقديم شامل لمؤسسة بريد الجزائر

مؤسسة بريد الجزائر من أهم وأكبر المؤسسات الوطنية الجزائرية من خلال قيمة وحجم الخدمات التي تقدمها على الصعيد الوطني ، فهي تسعى إلى تطوير مختلف أقسامها من أجل تحسين تلك الخدمات وضمان توفرها في كل وقت وكل مكان وسنستعرض في هذا المبحث بطاقة فنية للمؤسسة بشكل عام.

المطلب الاول : بطاقة فنية لمؤسسة بريد الجزائر

إن مؤسسة بريد الجزائر جاءت نتيجة عدة إصلاحات لتعيد هيكلة قطاع البريد والمواصلات بحيث أعطت سلطات الدولة بذلك حرية التصرف الكلية بهذا المتعامل للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

1 - تعريف بمؤسسة بريد الجزائر

بريد الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي واقتصادي، تم إنشائها في 14 جانفي 2002 وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 43/02 الذي صدر تطبيقا للقانون رقم 2000/03 الصادر في 05 أوت 2000 الذي جاء لإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات والذي أسندت بموجبه لمؤسسة بريد الجزائر مهمة تسير الخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية وتطويرها في كامل أنحاء التراب الوطني، ويتم تسير المؤسسة استنادا إلى مواد من القانون العمومي، وهذا لجميع تعاملات المؤسسة مع الدولة وفي الميدان التجاري ومع الجهات المتعددة الأخرى.

تعمل المؤسسة في ظل مجلس إداري يرأسه الوزير(ة) المكلف (ة) بالبريد او ممثل(ة) عنه (ها)، يرأسه مدير عام وهو معين بموجب مرسوم رئاسي¹

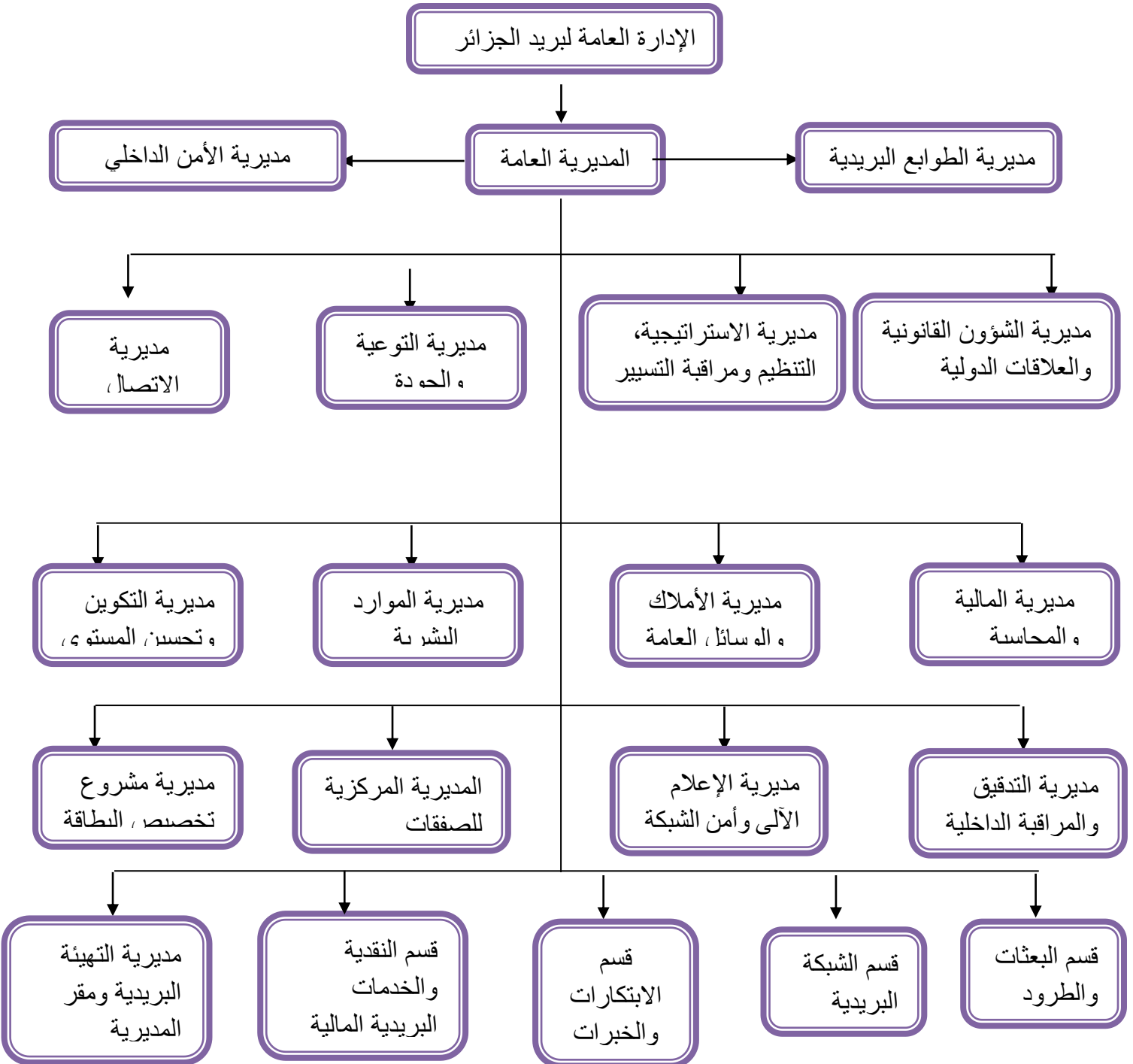
وقد نشأت تحت تسمية "بريد الجزائر" تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع لقوانين والتنظيمات المعمولة بها، كما تخضع في علاقاتها مع الدولة لقواعد القانون العام وتعد تجارة في علاقاتها مع الغير، ولهذا الغرض تحدد اتفاقية التي تبرم بين الدولة والمؤسسة شروط تنفيذ أداء الخدمة هذه وتعويضها العادل²

¹ <https://www.poste.dz/page/presentation> تاريخ الاطلاع 06-02-2025

² - معلومات مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر

2- الهيكل التنظيمي لمديرية بريد الجزائر :

شكل 9: الهيكل التنظيمي لمديرية بريد الجزائر



معلومات مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية في المؤسسة

3- التنظيم القانوني لمؤسسة بريد الجزائر

أ-التنظيم القانوني لمؤسسة بريد الجزائر قبل انفصالها عن القطاع المواصلات:

ان الحقبة الاستعمارية التي طالت الجزائر والفراغ التشريعي الذي عرف بعد الاستقلال اقتضى ضرورة استمرار العمل بالقوانين الفرنسية تحت غطاء جزائري، الذي لم يتكيف مطلقا مع الظروف المحلية، ودفع الرئيس هواري بومدين الى اصدار امر في 5 جويلية 1973 فحواه توقف العمل بالقوانين الفرنسية في سائر القطاعات من بينها قطاع البريد.

دخل قطاع البريد حيز التنفيذ في جويلية 1975 والذي نظمه الامر 89/ 75 الصادر في 28 دي الحجة 1395 الموافق ل 30 ديسمبر 1975 والذي عدل في جزئه التنظيمي فقد نظم البريد كقطاع متصل اتصالا كليا بقطاع المواصلات وبالتالي برزت وزارة البريد والمواصلات ليظهر بعد ذلك المرسوم رقم 83 المحدد لصلاحيات وزير البريد والمواصلات المؤرخ في 23 ربيع الأول لعام 1403 الموافق ل 8جانفي 1983 وللدلالة على قوة الترابط بين القطاعين صدر قانون رقم 03/2000 المؤرخ في 5 اوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، صدر بعد ذلك مرسوم تنفيذي 94/115 المؤرخ في 25 ماي 1994 المتضمن رسوم الخدمات الخاصة بالنظام الداخلي.

المرسوم التنفيذي رقم 94/116 المؤرخ في 25 ماي 1994 المتضمن رسوم الخدمات المالية البريدية الخاصة بالنظام الدولي

تم تعديل المرسوم 94/115 في 16 ديسمبر 1995 بالمرسوم التنفيذي رقم 95/431 لينظم الخدمات المالية البريدية الخاصة بالنظام الداخلي.

وعدل المرسوم التنفيذي 94/116 بتاريخ 16 ديسمبر 1995 بالمرسوم التنفيذي 95 /432 الذي نظم الخدمات المالية البريدية الخاصة بالنظام الدولي.

ليختلف هذا التنظيم اختلافا جذريا بعد بروز مؤسسة بريد الجزائر Algérie Poste التي كانت نشأتها بمقتضى المرسوم التنفيذي 02/43 المؤرخ في 14 يناير 2002 لتظهر بهذا وزارة البريد وتكنولوجيات والاعلام والاتصال لتتقسم الى فرعين اساسيين هما بريد الجزائر Algérie Poste واتصالات الجزائر .Algérie Telecom

ب-التنظيم القانوني لمؤسسة بريد الجزائر بعد انفصالها عن قطاع المواصلات

ان ظهور وزارة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال نتج عنه صلاحيات جديدة تختلف عن صلاحيات البريد والمواصلات التي حددها المرسوم الرئاسي 81/ 83 المؤرخ في جانفي 1983 فقد ظهر تنظيم يختلف عن التنظيم السابق والمتمثل في الانفصال عن قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية وحدد صلاحيات الوزير المرسوم التنفيذي 57/ 03 المؤرخ في 05 فيفري 2003، ومن اهم هذه الصلاحيات الاشراف على جميع النشاطات المتصلة بقطاعي البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والمعلوماتية والتقنيات السمعية البصرية، ويساهم في تخضير مشاريع النصوص ذات الطابع التنظيمي كما انه يحدد محتوى الخدمة العامة والتعريفات الخاصة وطرق تمويل مراكز البريد في كل المناطق حتى النائية منها وطبقا للمادة رقم 11 من هذا القانون فهو من يقترح تنظيم الإدارة المركزية والهيكل اللامركزية والسهر على حسن سير المؤسسات الموضوعة تحت السلطة طبقا للقوانين المعمول بها وقد نصت الفقرة الرابعة من نفس المادة على ضرورة مساهمته في اعداد القواعد القانونية التي يخضع لها موظفو القطاع.⁽¹⁾

وقد تغيرت الإدارة المركزية لتظهر بهذا الإدارة المركزية لوزارة البريد والتكنولوجيات الاعلام والاتصال وذلك طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 85/ 03 المؤرخ في 05 فيفري 2003 حيث احتوى هياكل عامة هي:

✚ المديرية العامة لتكنولوجيات الاعلام والاتصال.

✚ مديرية البريد ومديرية الخدمات المالية والبريدية.

✚ مديرية الشؤون القانونية والعلاقات الدولية للاتصال.

✚ مديرية الموارد البشرية والتكوين.

✚ مديرية المالية والوسائل.

وظهر المرسوم التنفيذي رقم 03/59 المؤرخ في فيفري 2003 المتضمن تنظيم المفتشية العامة في وزارة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال الذي حل محل المرسوم التنفيذي 92/67 الصادر بتاريخ 12 فيفري 1992 حيث تقوم هذه الأخيرة بمراقبة الهيئات الممركزة الموضوعة تحت وصاية الوزارات وتتابع النقائص الموجودة فيها، وتسهر على حسن استعمال الوسائل الموضوعة تحت اشراف هذه المكاتب

4- مهام واهداف مؤسسة "بريد الجزائر"

أ-المهام الرئيسية لمؤسسة "بريد الجزائر"

✚ تشغيل أنشطة في ظل نظام خاص المتوقع للمادة 63 من قانون رقم 2000/03 الموافق

ليوم 05 اوت 2000 لخدمة البريد، بجميع اشكاله، في العلاقات الداخلية والدولية.

✚ انشاء وتشغيل كل خدمة ذات صلة وعلاقة مع ممارسة أنشطتها في مجال البريد الطرود

البريدية خدمات مالية بريدية بما في ذلك صندوق التوفير .

✚ إدارة التوفير عن طريق صندوق التوفير والادخار البريدي وذلك وفقا للمادة 12 من القانون رقم

2000/03 المؤرخ في 5 اوت 2000.

✚ إدارة أي خدمة أخرى من الخدمات، أي الدولة تحدد قائمة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الخزينة

العامة لإنجاز مهامها وفقا للمادة 116 من قانون رقم 2000/03 المؤرخ في 5 اوت 2000.

✚ تنفيذ جميع الإجراءات الأخرى التي تؤدي الى تحقيق هدفها.

✚ أنشاء أي تنظيم أو هيكل له صلة بهدفه، بأي مكان من ارجاء الوطن.

✚ تطبيق الوسائل اللازمة لضمان التشغيل، الصيانة وسير عمليات البنية التحتية المسؤولة عنها.

✚ إعادة خطط رئيسية لتطوير البنية التحتية لضمان مجال نشاطها.

✚ إعادة وتنفيذ سياسة الخدمة العالمية وفقا لسياسة القطاعية، للأنظمة القوية والمواصفات المبرمة

مع السلطة التنظيمية للبريد والمواصلات.

✚ الحرص على الحفاظ على الخدمات المالية (دفع الأجور والرواتب).

ب-اهداف مؤسسة بريد الجزائر:

ومن الأهداف الذي اعتمدت عليها المؤسسة لضمان التنمية والتطوير تعد كالتالي:

✚ مكافحة الفجوة الرقمية على مستوى التراب الوطني، قصد تقادي وجود مناطق محرومة

من الرقمنة وهو ما قد يكون سبب في الترحال من الإقليم.

✚ ضمان وصول خدمات البريد والاتصالات السلكية وشبكات الإعلام لسكان المناطق

الريفية وهذا في إطار تهيئة وتحديد التزامات المتعامل وضمان الخدمة العامة.

✚ تقريب الإدارة من المواطن وتحسين الاتصال بين المواطنين والإدارة.

✚ تشجيع عصرنه المنشأة البريدية الوطنية، وتوجيه القطاع البريدي نحو تكنولوجيا الإعلام

والاتصال.

✚ عصرنه مصالح المالية البريدية بإقامة وسائل الدفع الإلكتروني ووضع نظام التعويض

الإلكتروني بين البنوك.

✚ تطوير رأس المال البشري وجعله قاد على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة ولاسيما

المورد التكنولوجي.

✚ ضمان حق المواطن في الوصول إلى المصالح البريدية والمالية.

✚ التكيف مع التحولات التي تعرفها الساحة العالمية في مجال البريد والدفع الإلكتروني خاصة.

✚ تعزيز حماية الأشخاص بخفض النقود بحوزتهم.

✚ تطوير وإنعاش منتجاتها وتحسين نوعية خدماتها وعصرنتها.

✚ اعتلاء القمة في مجال التجارة الإلكترونية.

عرف العدد الإجمالي لمكاتب البريد نموا مستمرا حيث ارتفع من 3999 مكتب بريدي في بداية سنة 2020 إلى 4106 مكتب نهاية سنة 2021، ليصل إلى 4324 مكتب بريدي في نوفمبر سنة 2024¹.

المطلب الثاني: تطور الانظمة المستخدمة في مؤسسة بريد الجزائر :

في شركات الحاسوب والاتصالات يتم تعريف بروتوكول الاتصال على أنه مجموعة من القواعد الاساسية في توفير طريقة معينة من الاتصالات لتبادل المعلومات والبيانات والاوامر بين المكونات والانظمة المختلفة².

وقد تم تطور الانظمة من خلال عدة مراحل نذكر منها :

1/ نظام WIN DFC من (2003 - 2007):

كان نظام WIN DFC 16 BIT اول واجهة استخدمت في بريد الجزائر، والتي كانت تعتمد في تشغيلها على : (Windows 2000 ونظام تشغيل DOS) وكانت المهام تتم بشكل يدوي فأدى ذلك الى بطء انجاز المهام خاصة في اوقات الذروة بسبب العدد الكبير من العمليات في

¹ <https://www.mpt.gov.dz/%d8%a3%d8%b1%d9%82%d8%a7%d9%85-%d9%88%d9%85%d8%a4%d8%b1%d8%a7%d8%aa/> تاريخ التصفح يوم 2025-02-07

² Alessandra Mazzei. "Promoting active communication behaviours through internal communication", *Corporate Communications: An International Journal* , Vol. 15 No. 3, 221(2010) p

ذلك الوقت ، ومن اهم النقاط الضعف التي كانت في النظام : (صعوبة ادارة الخدمات ،صعوبة في معالجة المشاكل واتخاذ القرارات...).

2/ نظام Challenger من (2007 إلى 2009):

في 2007 أقامت مؤسسة بريد الجزائر اتفاق شراكة مع شركة BULL (هذه الاخيرة متخصصة في مجال الانظمة المعلوماتية) ، فقامت على تطوير منصة تشغيل Challenger مع تحديث نظام (WIN DFC) ليصبح BIT32 بعدما كان BIT16 ، ويستخدم النظام بروتوكول IP وGPRS ومن فوائد هذا التحديث اصبح الانتقال سهل بين القوائم المختلفة والشبكات الخاصة بالخدمات المالية ، واصبحت خدمة البطاقات البنكية ممكنة .

3/ نظام بيئة المكتب postal Desktop من (2009 إلى يومنا هذا) :

يقصد ببيئة المكتب :هي تلك البرامج التي يستطيع المستخدم من خلالها ان يتفاعل مع الكمبيوتر عن طريق واجهة تحاكي المكتب الفعلي¹ من خلال الاعتماد على هذا النظام تم تقليص المشاكل التي كانت من قبل ،ومن ذلك تعزيز البنية التحتية للاتصالات لبعض مكاتب البريد فاصبح عنوان IP هو المستخدم في الاتصال عبر الانترنت ، وتوسعت فيما بعد لتشمل جميع مكاتب البريد والصرافات الالية، ومن جملة الحلول المقدمة ايضا في استخدام هذا النظام هو توفير الوقت والبساطة وثقة العملاء في المعاملات المالية ، والقدرة على استخراج البيانات في الوقت الفعلي للطلب، واصبحت هناك سهولة في الولوج الى النت مع الحفاظ على امن البيانات .

¹ Alexander Serenko, A model of user adoption of interface agents for email notification, *Interacting with Computers*, Volume 20, Issue 4-5, September 2008, Pages 46

4/ مشروع IBP (رقمنة مكاتب البريد) :

فكرة المشروع هو جعل الخدمات البريدية كلها رقمية مما يسمح للعملاء باستخدام مختلف العمليات المالية من أي شبك بريدي ، مثل ادارة حسابه في CNEP و CCP ودفع الفواتير ... مع امكانية التحقق من هوية المستخدم للحفاظ على سرية البيانات الشخصية ويتم تأمين الوصول الى عبر نظام صارمة يعتمد على بطاقات PKI ويمنع الدخول لأكثر من جهاز في الوقت نفسه* ، وبعد التحقق من رمز PIN يعطي امكانية الوصول للمستخدم الى الموارد والعمليات التي يمتلك صلاحيتها

أ-اهداف المشروع :

أولاً: على المستوى القصير :

- تحسين جودة الخدمة للعملاء، من خلال سرعة معالجة البيانات وهذا يساعد في التقليل من طابورات الانتظار؛
- تقليل التدخل الدوي من خلال أتمتة العمليات .

ثانياً: على المستوى المتوسط :

- ترقية الامن المعلوماتي
- جعل من رئيس مكتب البريد يعمل على ادارة جودة الخدمة أكثر من الاهتمام بالجانب المحاسبي التقليدي للمؤسسة ؛
- القدرة على تلبية احتياجات العميل وتوقعاته بشكل أفضل.

* للتوسع اكثر في هذا المجال اقرا هذا المقال

Algeria National PKI Framework National Root Certification Authority CP/CPS
<https://pki.aece.dz/repository/cps/National%20Root%20CA%20CPS%20v1.1.pdf>

ثالثا: على المستوى البعيد:

- تغيير الطرق التقليدية بالأنظمة الرقمية الحديثة؛
- الاستغلال الاحسن للموارد البشرية ؛
- توسيع نطاق المؤسسة وزيادة الخدمات لخدمات من اجل تنويع الایرادات؛
- تعزيز معالجة البيانات بشكل أفضل وذلك يسمح باتخاذ قرارات استراتيجية في الوقت المناسب وبكفاءة عالية ؛
- استخدام وسائل رقمية في معالجة وارشفة المحاسبة الخاصة بمكتب البريد .

المطلب الثالث: الخدمات الالكترونية الحديثة لمؤسسة بريد الجزائر:

ومن اهم الخدمات الالكترونية المقدمة من طرف بريد الجزائر نجد:

- 1-استعلام الحساب من خارج الشباك (اي من خارج مركز البريد) : قبل الاستعلام يجب أن يوفر رقم سري للعميل لكي يتم الدخول الى الحساب الخاص به، ويكون ذلك من خلال انشاء طلب عبر مكاتب البريد ويمنحه الموظف ورقة فيها اسمه ورقم الحساب والرقم السري الخاص به ، بعد يوم يتم تنشيط ذلك الحساب عبر الانترنت ويمكنك الاطلاع على الرصيد باستخدام موقع البريد

eccp.poste.dz

او الرسائل القصيرة SMS عن طريق خدمة رصيدي "RACIDI" وبالتعاون مع موبيليس يتم ارسال رسالة نصية فيها رقم الحساب ثم مسافة ثم الرمز السري وبعد ذلك يتم استقبال رسالة فيها الرصيد الاجمالي.

2- خدمة الدفع الالكتروني "S@HEL KHLASS": وهذه الخدمة خاصة بالأشخاص المشتركين في اتصالات الجزائر بحيث هذه الخدمة يتم الاشتراك فيها التسجيل عبر مكاتب البريد بملاء استمارة وعند اكتمال التسجيل يتم توفير رمز الدفع مجانا ، و تتيح لهم إعادة شحن حساب ADSL ودفع فواتير الهاتف الثابت.

3- طلب الصكوك البريدية : ويتم ذلك عن طريق الهاتف بالاتصال على الرقم 1530 ، او عبر الانترنت eccp.poste.dz. وادخال المعلومات الخاصة من رقم الحساب والرقم لسري ورمز التحقق لكي تتم العملية ، حسب اخر احصائيات أنه يوجد أكثر من 29.56 مليون حساب CCP¹

4-الخدمات النقدية الالكترونية : اصبحت المعاملات المالية الكترونية متوفرة دون الحضور شخصيا للمؤسسة وبشكل بسيط ، سريع وآمن ، وبهذا ساهم النظام الالكتروني في الدفع الى الامام بالمقارنة مع النظام التقليدي القائم على النقد ، واصبحت خيارات الدفع متاحة بعدة وسائل منها تطبيقات الهاتف الذكي وحتى بالساعات الذكية.²

5-تطبيق بريدي موب : يعتبر كتطبيق للدفع الالكتروني تم اطلاقه من قبل بريد الجزائر سنة 2016 يسمح ايضا بتحويل الاموال (هذه الخدمة لا توجد حاليا في التطبيق الموالي ECCP) يتميز بسهولة

¹ <https://www.mpt.gov.dz/%d8%a3%d8%b1%d9%82%d8%a7%d9%85-%d9%88%d9%85%d8%a4%d8%b4%d8%b1%d8%a7%d8%aa/> تاريخ الاطلاع 2025-02-08
Systematic Review and Research Agenda of Digital .² Mahesh,A,& Ganesh Bhat,SA Payment System with reference to Unified Payment Interface. International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS), 7(2).(2022),P682

الاستخدام وبمستوى عال من الامان ويتم طلب تحديث التطبيق سنويا للحماية أكثر ويمكنك الشبح بدون بطاقة ذهبية ، معرفة اماكن تواجد بريد الجزائر والصراف الالي (GAB – Guichet Automatique Bancaire) عن طريق GPS

6-تطبيق ECCP : تطبيق تم اطلاقه في 2023 ويعتبر كواجهة للوصول للخدمات المالية المقدمة من قبل بريد الجزائر ، ومن تلك العمليات استخراج كشف الراتب، طلب الرقم السري دون الحاجة الى التنقل الى مكتب البريد ، امكانية التتبع خاصة بالطرود والرسائل ، تتبع طلب البطاقة الذهبية، دفع فواتير (اتصالات الجزائر، الماء ، الكهرباء والغاز) واعادة شحن رصيد الهاتف للكافة المتعاملين ، وحتى دفع تذاكر السفر مع الخطوط الجوية الجزائرية وطيران الطاسيلي.

7-الصراف الالي (GAB – Guichet Automatique Bancaire) : هو عبارة عن جهاز الي يعطي الصلاحية للعميل في تنفيذ عدة عمليات مالية كانت فيما مضى في شبابيك البريد فقط أجهزة الدفع الالكتروني (TPE Terminal de Paiement Electronique): يوجد نوعان منهما

شكل 10: انواع اجهزة الدفع الالكتروني



النوع الثابت



النوع المتحرك

موجود لدي مؤسسة بريد الجزائر ويستعمل في حالة غياب الشيك، وفي المحلات التجارية ، وكان توزيع الجهاز مجاني من طرف بريد الجزائر وكانت بداية انتشار استعماله 2020

8-البطاقة الذهبية لبريد الجزائر : بحسب إحصائيات نوفمبر 2024 توجد أكثر من 14 مليون بطاقة ذهبية وتم استعمالها لمجموع 70.220.212 عملية الدفع عن بعد عن طريق بريدي موب والشبابيك الآلية للنقود ، وفي نفس الإحصائيات لشهر نوفمبر 2024 ، تم تسجيل أكثر من 3.196.685 عملية دفع عن طريق نهائيات الدفع الإلكتروني ورمز الاستجابة السريع.¹

المطلب الرابع : طريقة تقييم اداء الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر :



يتم تحديد تواريخ بداية ونهاية عملية تقييم الموظفين من قبل ادارة الموارد البشرية DRH، في خلال فترة التقييم يتعين على المسؤول المباشر (N+1) تقييم الموظفين التابعين لهيكلة التنظيمي وذلك بالاعتماد على القانون الداخلي للمؤسسة

والاتفاقيات الجماعية (انظر للملحق)، ثم يقوم المسؤول الهرمي (N+2) بالموافقة على التقييمات التي قدمها المسؤول الاول (N+1) ، وفي حالة سهو يتم ابلاغ المسؤول الهرمي (N+2) من قبل ادارة الموارد البشرية، في حالة عدم الموافقة على التقييم من قبل المسؤول الهرمي (N+2) فإنه يتعين عليه التواصل مع المسؤول المباشر من اجل التوصل الى توافق حول تقدير اداء الموظف المعني بالخلاف ،يوجد برنامج الكتروني يستعمل لتقييم المردودية الفردية PRI (تكون خلال كل ثلاث اشهر) والمردودية الجماعية PRC خلال سنة ، كل مسؤول عنده حساب خاص به، يكون مفتوح في اوقات محددة غالبا تكون من 1-15 من الشهر الذي

1

<https://www.mpt.gov.dz/%d8%a3%d8%b1%d9%82%d8%a7%d9%85-%d9%88%d9%85%d8%a4%d8%b1%d8%a7%d8%aa/> تاريخ التصفح 2025-02-08

يكون فيه ، واجهة البرنامج(انظر الملحق) عبارة عن جدول فيه عدة اقسام ، في اعلاه اسم العامل مع البيانات الشخصية الخاصة به، ينقسم هذا الجدول الخاص بالتقييم الى معايير بأوزان مختلفة .

1- معايير الاداء الموجودة في البرنامج:

أ- معيار الاهداف والتطلعات : مدى تحقيق الاهداف، تحقيق العمل المطلوب ، السعي دائما للتحسين المستمر ،تلبية تطلعات المسؤول الهرمي ؛

ب-معيار ثقافة خدمة الزبون : المحافظة على العلاقة الانسانية الجيدة ، تلبية التطلعات خاصة بالنسبة للزبائن ، توفير افضل قيمة مضافة ، السعي للاستمرار لزيادة رضى الزبون ؛

ج-التعاون والعمل الجماعي: من خلال التعاون مع الزملاء والمشرفين ،تحقيق الاهداف المرجوة مع الفريق ، مشاركة الافكار وتقديم الملاحظات ويتقبلها ايضا (ملاحظة : قد يكون هناك معيار اضافي لدى بعض الفئات) .

النسبة الاجمالية لمنحة المردودية الفردية تختلف من شخص لآخر لعدة اعتبارات نذكر منها:

- ان العامل الذي لديه درجة وظيفية في الدرجات السفلى عنده نسبة المردودية الفردية اعلى من نسبة المردودية بالنسبة للفئات العليا ؛

- اوزان المعايير تختلف باختلاف الرتب والوظائف : فمثلا الاطارات عندهم الاوزان تميل لجهة الاهداف والتطلعات اكثر من المعايير الاخرى وحتى ان بعض المعايير تلغى وتعوض باخري مثلا : معيار القيادة يطبق على الاطارات وهذا منطقي بحكم المسؤولية على مجموعة من

العمال، وعلى العكس من ذلك لا نجد ان العمال ليس عندهم هذا المعيار لعدم وجود مسؤولية
عمال دونهم

كيفية تقسيم النقاط : يتكون الجدول من اربع خانات، وهي مقسمة من الادنى الى الاعلى كالتالي :

Insuffisant غير كافي : الموظف غير قادر على تلبية متطلبات الداء في هذا المعيار؛

Modéré معتدل : الموظف يستجيب لمعظم المتطلبات لكن ليس جميعها؛

Satisfaisant مرضي : الموظف يستجيب لكل متطلبات الأداء في هذا المعيار ؛

Très Satisfaisant مرضي جدا : الموظف يتجاوز متطلبات وتوقعات الاداء في هذا

المعيار وحقق نتائج استثنائية .

بصفة عامة يتم التقييم من خلال المسؤول المباشر في العمل ، ومن خلال هذا البرنامج تكون

فيه التقييمات بشكل فصلي كل ثلاث اشهر ولا يستطيع المسؤول تذكر كامل الأحداث وقد

يكون فيه تحيز شخصي من خلال الأحداث الاخيرة والمعايير المستعملة في التقييم هي معايير

عامة لكل الوظائف وليست مختصة .

وبعد اعطاء فكرة حول مؤسسة الدراسة وعملية التقييم فيها ، تم اعداد استبيان وتم تحكيمة

على اساتذة مختصين وتم توزيعه على عمال المؤسسة وقمنا بدراستنا على النحو الموالي

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة:

من خلال هذا المبحث سنوضح المنهجية التي اعتمد عليها الطالب بالإضافة إلى العينة التي يتم استعمالها

المطلب الاول :منهجية وعينة الدراسة

1/ منهجية الدراسة:

تم الاستناد إلى منهج علمي متبع عادة في البحث العلمي وهو المنهج الوصفي التحليلي ،والذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتحليلها ، وهذا يتناسب مع بحثنا ، وقد قمنا بالمسح المكتبي من أجل استعراض الادبيات التي لها علاقة بموضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقييم أداء الموارد البشرية، والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع ، اما المنهج التحليلي فتم استعمال استبانة محكمة من طرف أساتذة جامعيين مختصين في المجال ،ثم استعمال برنامج التحليل الإحصائي SPSS لمعالجة المعلومات التي تم رصدها وتفريغ المعلومات في البرنامج واستعمال اساليب إحصائية مناسبة لاختبار الفرضيات ثم تحليلها والوصول الى نتائج وتوصيات للدراسة

2/ عينة الدراسة

يتكون مجتمع دراستنا من عمال مؤسسة بريد الجزائر (المديرية العامة بباب الزوار) من مختلف الفئات الرتب والاصناف، ومع صعوبة الوصول لجميع الموظفين تم اختيار العينة بشكل قصدي لكي نضمن تمثيل مختلف الاصناف والرتب الوظيفية قدر المستطاع ، وفي هذا الاطار، تم توزيع 250 استبانة واسترجع منها 220 استبانة ومع استبعاد استبانات غير مكتملة الاجابة وذلك لكي لا تؤثر على جودة البيانات المسترجعة بقي منها 176 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي

المطلب الثاني: اداة الدراسة واجراءتها

1/ مصادر جمع البيانات

من أجل استخدام منهج علمي صحيح فانه يتطلب الحصول على المعلومات والبيانات من خلال مصادر ثانوية ورئيسية نذكر منها

1-1 / المصادر الرئيسية : والتي تشمل

-البيانات: تم جمعها من خلال الاستبانة

- الملاحظة :والتي كانت من خلال مقابلة المستجوبين (ولهذه النقطة اعتمدت الاستبانة الورقية وليس الالكترونية) لكي تكون عندي فرصة في مقابلة اكبر عدد ممكن من الموظفين

1-2/ المصادر الثانوية:

الكتب والمراجع : تم الاطلاع على مجمل الكتب والمراجع التي اهتمت بموضوع الدراسة

الدراسات السابقة : من خلال الابحاث السابقة من اطروحات ومقالات بمختلف اللغات العربية والاجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة

2/ أداة الدراسة :

1-2/الاستبانة : نظر لطبيعة البيانات التي يراد جمعها تم التركيز بنسبة كبيرة على الاستبانة وهو

نموذج يقدم لعينة محل الدراسة مقسمة لعدة اجزاء : الجزء الاول فيه بعض المتغيرات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة (مثل الجنس ،المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة.....)

الجزء الثاني من الاستبانة :فيه أسئلة متعلقة بمحاور الدراسة (المتغير التابع والمستقل) ومقسمة إلى أبعاد تم بناؤها بالاعتماد على الكتب والدراسات المتعلقة بموضوع البحث ، وبعد بناء الاستبانة تم عرض النموذج الأولي على مجموعة من الاساتذة (أنظر الى قائمة المحكمين في الملحق رقم - 1 -) من ذوي الخبرة في المجال (علوم التسيير والعلوم الانسانية) بسبب أن الموضوع يشمل جانب المورد البشري، من أجل تحسين الصياغة اللغوية المستعملة في الاستبانة ومدى انتمائها لمحاور الدراسة وبناء على ذلك تم إجراء التعديلات اللازمة التي أوصى بها المحكمين وقمنا بتعديل بعض البنود وحذف البعض الآخر حيث خرجنا بالاستبانة الموضحة في الملحق رقم 2

بعدها تم اختبار ثبات أداة القياس ، ويقصد بها أن هذه الأداة تعطي نفس المخرجات إذا تم تطبيقها بعد فترة أخرى ، ومن أجل ذلك تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 46 فرد وتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي، استخدم الطالب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ، حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي اليه ، وبين كل بعد والدرجة الكلية .

وتم التأكد أيضا من معامل الثبات ألفا كرونباخ على جميع عبارات الاستبانة والدرجة الكلية ككل

ثم تفرغ تلك البيانات في برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss الاصدار 26 ، واستعمال مقياس ليكرت الخماسي في إدخالها، وذلك بإعطاء الاوزان النسبية الظاهرة في الجدول الموالي:

جدول 14 درجات مقياس سلم ليكارت الخماسي

التقييم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المعيار	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20
مستوى الأهمية	منخفض		متوسط		مرتفع
	من 1 إلى أقل من 2.34		من 2.34 إلى أقل من 3.67		من 3.67 إلى 5

Source: Ankur Joshi, Kale Saket. , Chandel Satish, British Journal of Applied Science &

Technology, vol 7,n°4; England , 2015,p397

3/ المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

بعد ادخال البيانات بمقياس ليكرت الخماسي في البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية spss تم استخدام اساليب احصائية مناسبة تهدف الى المساعدة في الاجابة على فرضيات الدراسة واهم الأساليب المعتمدة هي :

- الفا كرونباخ :من أجل معرفة ثبات عبارات الاستبانة (اداة الدراسة) ؛
- معامل الارتباط بيرسون من اجل قياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة ؛
- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى استجابة عينة الدراسة لفقرات الاستبانة
- الانحراف المعياري: قياس مدى تشتت البيانات حول المتوسط
- النسب المئوية والتكرارات من أجل وصف خصائص العينة
- اختبار كولموغوروف سميرونوف لمعرفة إذا كانت هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي او لا ،ويدعم ذلك القرار بالشكال البيانية ايضا مثل الهستوغرام Histogram فهو رسم بياني يوضح توزيع البيانات إن كان مثل منحنى الجرس فهو يشير الى التوزيع الطبيعي، قد يعطي لك فكرة حول نمط توزيع البيانات

وبعد دراسة طبيعة التوزيع باستعمال هذا الاختبار تبين أن نسبة الدلالة الاحصائية $\text{sig} < 0,05$ ما

ينتج عنه أن التوزيع غير طبيعي(البيانات غير معلمية)، ما تدفع لاستعمال اختبار مان ويتي Mann

Whitney واختبار كروسكل Kruskal Wallis لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية للمتغيرات

الوظيفية ؛

– اختبار مان ويتني واختبار كروسكل :ويعتبران كبديل ل اختبار ستودنت لعينتين مستقلتين

في حالة التوزيع غير طبيعي(البيانات غير معلمية)؛

– تحليل التباين الاحادي لمعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين ثلاث

مجموعات أو أكثر تعزى لمتغيرات شخصية او ديموغرافية؛

– برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS – الاصدار 26

المطلب الثالث: صدق اداة الدراسة

أولا/ ثبات وصدق محور (تكنولوجيات المعلومات)

تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا الاستبانة والذي أفرز النتائج التالية:

1/ الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبانة بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس

تقدير معدل تباينات العبارات فيما بينها لكل بعد على حدة وللاستبيان ككل كما هو موضح بالجدول

التالي:

جدول 15 يوضح ثبات استبيان تكنولوجيا المعلومات والاتصال باستخدام معامل ألفا كرونباخ

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
البرمجيات	0.899	8
المورد البشري	0.849	5
قواعد البيانات	0.846	6
تكنولوجيا المعلومات ككل	0.948	19

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه الذي يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ والتي كانت بالنسبة للبعد الأول " البرمجيات " (0.899)، وبالنسبة للبعد الثاني " المورد البشري " (0.849)، وبالنسبة للبعد الثالث " قواعد البيانات " (0.846)، في حين أنه بلغت القيمة بالنسبة لاستبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ككل بلغت (0.948)، وبناءا على هذه المخرجات يمكن القول بأنها قيم تدل على أن هذا الاستبانة يتمتع بثبات قوي جدا (0.948) وأنه يوجد ترابط وانسجام بين العبارات في هذا الاستبانة .

2/ الصدق: بطريقة الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبانة عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ثم بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة ككل، كما يلي:

2-1 تقدير الارتباطات بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها:

2-1-1 الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعد البرمجيات :

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لبعد (البرمجيات) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 16 يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد البرمجيات مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للبعد	العبارات	الدرجة الكلية للبعد
العبارة 1	0.884**	العبارة 6	0.706**
العبارة 2	0.826**	العبارة 7	0.690**
العبارة 3	0.774**	العبارة 8	0.764**
العبارة 4	0.794**	**الإرتباط دال عند (0.01)	
العبارة 5	0.726**		

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم معامل الارتباط بيرسون جاءت كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وتوجد (8) عبارات، بحيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0.884) كأعلى

ارتباط كان بين العبارة (1) والدرجة الكلية للبعد ككل و(0.690) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (7) والدرجة الكلية للبعد ككل، وبصفة عامة نقول أن بعد (البرمجيات) يحقق الصديق البنائي لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين البعد التي هي فيه.

2-1-2 الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للبعد المورد البشري:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد (المورد البشري) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 17 يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد المورد البشري مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للبعد	العبارات	الدرجة الكلية للبعد
العبارة 9	0.828**	العبارة 12	0.774**
العبارة 10	0.785**	العبارة 13	0.806**
العبارة 11	0.771**	**الارتباط دال عند (0.01)	

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه وبملاحظة قيم معامل الارتباط بيرسون نجد أنها جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (5) عبارات، حيث كانت قيم الارتباط فيها ما بين (0.828) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (9) والدرجة الكلية للبعد ككل و(0.771) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (11) والدرجة الكلية للبعد ككل، وعموما يمكن القول بأن محور (المورد البشري) يحقق صدق الاتساق الداخلي لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين البعد التي هي فيه.

3-1-2 الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعد قواعد البيانات:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لبعد (قواعد البيانات) بمعامل الارتباط بيرسون، الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول 18 يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد قواعد البيانات مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للبعد	العبارات	الدرجة الكلية للبعد
العبارة 14	0.729	العبارة 18	0.736
العبارة 15	0.728	العبارة 19	0.755
العبارة 16	0.776	** الارتباط دال عند (0.01)	
العبارة 17	0.816		

من إعداد الطاب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (6) عبارة حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,816) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (17) والدرجة الكلية للبعد ككل و(0.728) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (15) والدرجة الكلية لبعد ككل، ويمكن القول بأن محور (قواعد البيانات) يحقق صدق الاتساق الداخلي لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين البعد التي هي فيه.

4-1-2 تقدير الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة ككل:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة ككل بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 19 يوضح مصفوفة ارتباطات بعد استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع درجته الكلية

الابعاد	الاستبيان ككل	الابعاد	الاستبانة ككل
البرمجيات	0.964**	قواعد البيانات	0.931**
المورد البشري	0.897**	** الارتباط دال عند ألفا (0.01)	

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للبعد الأول (البرمجيات) مع الدرجة الكلية للاستبانة ككل (0.964) كأعلى قيمة ، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للبعد الثاني (المورد البشري) مع الدرجة الكلية للاستبانة ككل (0.897)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للبعد الأخير (قواعد البيانات) مع الدرجة الكلية للاستبانة ككل (0.931)، وبصفة يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي لأن كل ابعاده تتسق فيما بينها وبين الاستبانة ككل.

ثانيا / ثبات وصدق استبانة (تقييم أداء الموارد البشرية)

التحقق من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا الاستبانة :

1/ الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبانة بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ ، كما هو موضح بالجدول:

جدول 20 يوضح ثبات استبيان تقييم أداء الموارد البشرية عن طريق ألفا كرونباخ

أبعاد الاستبانة	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
المساواة والشفافية	0.834	6
معايير التقييم	0.915	7
مخرجات (نتائج) عملية التقييم	0.949	7
تقييم أداء الموارد البشرية ككل	0.956	20

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال قراءة الجدول الذي يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ، كانت (0.834) بالنسبة للبعد الأول " المساواة والشفافية " ، وبالنسبة للبعد الثاني " معايير التقييم " (0.915)، وبالنسبة للبعد الثالث " مخرجات عملية التقييم " (0.949)، في حين أنه بلغت القيمة (0.956) بالنسبة لمتغير تقييم أداء

الموارد البشرية ككل ، وعلى ضوء هذه المخرجات نجد أن القيم تدل على أن هذا الاستبانة يتمتع بثبات قوي جدا، حيث نلاحظ أنها قيم موجبة، وأنه يحدد توافق بين عبارات الاستبانة.

2/ الصدق: بطريقة الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هه الاستبانة عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ثم بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة ككل، كما يلي:

3/ تقدير الارتباطات بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها:

1-3 الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعد المساواة والشفافية :

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لبعد (المساواة والشفافية) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 21 يوضح مصفوفة ارتباطات فقرات بعد المساواة والشفافية مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للبعد	العبارات	الدرجة الكلية للبعد
العبارة 20	0.792**	العبارة 23	0.705**
العبارة 21	0.616**	العبارة 24	0.929**
العبارة 22	0.450**	العبارة 25	0.863**
**الارتباط دال عند (0.01)			

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم معامل الارتباط بيرسون جاءت كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وتوجد (6) عبارات، بحيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0.929) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (24) والدرجة الكلية للبعد ككل و(0.450) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (22) والدرجة الكلية للبعد ككل وتعتبر درجة هذه العبارة 22 متوسطة القوة لكنها تبقى دالة إحصائيا لأن

($\text{sig} = 0.002$ وهو أقل من 0.05)، ونقول أن بعد (المساواة والشفافية) يحقق صدق الاتساق الداخلي لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين البعد التي هي فيه.

2-3 الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعد معايير التقييم :

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لبعد (معايير التقييم) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 22 يوضح مصفوفة ارتباطات فقرات بعد معايير التقييم مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للبعد	العبارات	الدرجة الكلية للبعد
العبارة 26	0.809**	العبارة 30	0.851**
العبارة 27	0.776**	العبارة 31	0.794**
العبارة 28	0.795**	العبارة 32	0.823**
العبارة 29	0.865**	**الارتباط دال عند (0.01)	

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه وبملاحظة قيم معامل الارتباط بيرسون نجد أنها جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (7) عبارات، حيث كانت قيم الارتباط فيها ما بين (0.865) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (29) والدرجة الكلية للبعد ككل و(0.776) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (27) والدرجة الكلية لبعد معايير التقييم ككل، وعموما يمكن القول بأن بعد (معايير التقييم) يحقق صدق الاتساق الداخلي لأن كل فقراته تتسق فيما بينها وبين البعد التي تنتمي إليه.

3-3 الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعد مخرجات عملية التقييم:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لبعد (مخرجات عملية التقييم) بمعامل الارتباط بيرسون، الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول 23 يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور مخرجات عملية التقييم مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للبعد	العبارات	الدرجة الكلية للبعد
العبارة 33	0.908**	العبارة 37	0.909**
العبارة 34	0.638**	العبارة 38	0.907**
العبارة 35	0.936**	العبارة 39	0.885**
العبارة 36	0.925**	** الارتباط دال عند (0.01)	

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (7) فقرات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0.936) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (35) والدرجة الكلية للبعد ككل و(0.638) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (34) والدرجة الكلية لبعد ككل، ويمكن القول بأن الفقرات الموجودة في هذا البعد تتسق فيما بينها وبين محورها (مخرجات عملية التقييم) وهي بذلك تحقق صدق الاتساق الداخلي .

3-4 تقدير الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة ككل:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة ككل بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 24 يوضح مصفوفة ارتباطات محاور استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع درجته الكلية

المحاور	الاستبيان ككل	المحاور	الاستبيان ككل
المساواة والشفافية	0.921**	مخرجات عملية التقييم	0.873**
معايير التقييم	0.940**	** الارتباط دال عند ألفا (0.01)	

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للبعد الأول (المساواة والشفافية) مع الدرجة الكلية للاستبانة ككل (0.921) ، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للبعد الثاني (معايير التقييم) مع

الدرجة الكلية للاستبانة ككل (0.940) كأعلى قيمة، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للبعد الثالث والآخر (مخرجات عملية التقييم) مع الدرجة الكلية للاستبانة ككل (0.873)، وبصفة عامة نقول أن الاستبانة تحقق صدق الاتساق الداخلي لأن كل ابعاده متسقة فيما بينها وبين الاستبانة ككل، وبالتالي تحقق أهداف القياس المرجوة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المطلب الاول : وصف خصائص عينة الدراسة وفق للمتغيرات الشخصية

أولا/ وصف خصائص عينة الدراسة:

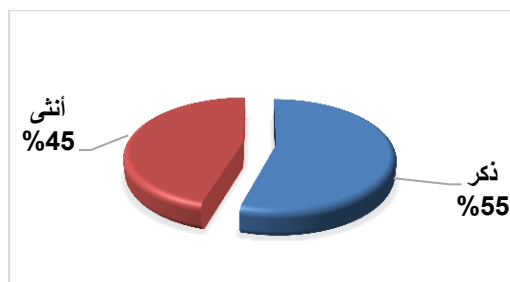
1- بالنسبة لمتغير الجنس:

جدول 25 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%54.5	96	ذكور
%45.5	80	إناث
%100	176	الإجمالي

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول نلاحظ أن تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 176 فردا، نلاحظ أن هناك 96 ذكرا بنسبة بلغت 54.5%، أما عدد الإناث فقد بلغ عددهن 80 أنثى بنسبة قدرت بـ 45.5%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل .



شكل 11: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال هذه النسبة بين الذكور والاناث إلى أن المؤسسة تعمل على تحقيق توازن وإتاحة الفرصة لمن هو جدير بالوظيفة بغض النظر عن نوع الجنس ، وهذا التوازن النسبي يعطي صورة حسنة للمؤسسة لدى الموظفين المحتملين.

2- بالنسبة لمتغير العمر:

جدول 26 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات العمرية
9.7%	17	أقل من 30 سنة
39.2%	69	من 30-39 سنة
33.5%	59	من 40-49 سنة
17.6%	31	من 50 فأكثر سنة
100%	176	الإجمالي

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول نلاحظ أنه هناك تحديد فئات عمرية ويقابلها عدد معين من التكرارات، بحيث بلغت عدد تكرارات فئة العمر التي هي أقل من 30 سنة 17 تكرار بنسبة 9.7% وهي تعد بمثابة الفئة العمرية الأقل والأصغر في العدد فهذا يمثل تحد في استقطاب الكفاءات الشابة أو الاحتفاظ بها أو ان الوظائف تكون ملائمة لفئة عمرية أكبر ، نلاحظ في الفئة الثانية (من 30 إلى 39 سنة) أن هناك 69 تكرار بنسبة بلغت 39.2% والتي تمثل أكبر نسبة عمرية ، أما عدد الفئة الثالثة فقد بلغ عدد التكرارات فيها

59 تكرار بنسبة قدرت ب 33.5% وتمثل ثاني أكبر نسبة ولو نلاحظ أن مجموع هذه الفئة التي قبلها أكثر من 70% يمثل قاعدة عمالية في أوج العطاء يجب الاستفادة منهم قدر المستطاع ، ونجد في الفئة الأخيرة فئة (أكثر من 50 سنة) عدد الأفراد فيها 31 فرد بنسبة 17.6% في غالب الاحيان نجدهم من فئة الخبرة فيجب على المؤسسة ان تجتهد في إدخال طاقات جديدة مع تعزيز الكفاءات وتطوير المهارات والاستفادة من الخبرات قبل الاحالة على التقاعد.

شكل 12: يوضح توزيع نسب عينة الدراسة حسب متغير العمر



من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

3-بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي :

جدول 27 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

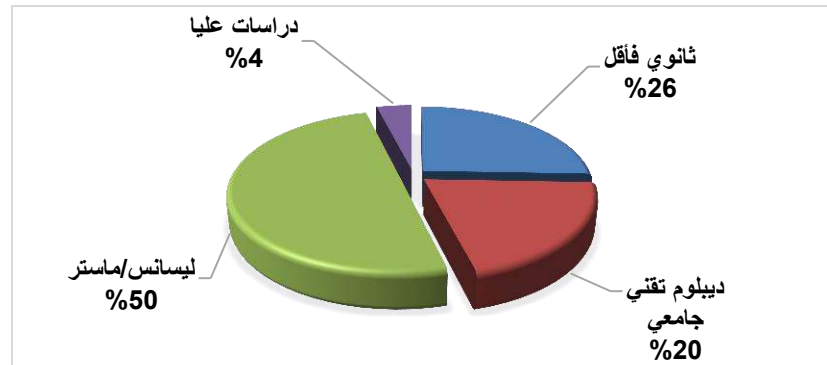
النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
25.6%	45	ثانوي فأقل
20.5%	36	دبلوم تقني جامعي
50%	88	ليسانس - ماستر
4%	7	دراسات عليا
100%	176	الإجمالي

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

الملاحظ من الجدول أنه هناك تقسيم لمستويات التأهيل العلمي ، بحيث بلغت عدد تكرارات فئة الأفراد الذين يملكون مستوى ثانوي فأقل 45 فرد بنسبة 25.6% قد تكون هناك وظائف لا تستدعي

دراسات جامعية، ونجد في الفئة الثانية أن هناك 36 تكرار بنسبة بلغت 20.5% هذه الفئة تشغل في مجالات تستدعي بعض التخصص في المجال ، أما عدد الفئة الثالثة التي عندها (ليسانس أو ماستر) فقد بلغ عدد التكرارات فيها 88 تكرار بنسبة قدرت بـ 50% وهي نصف النسبة من المستجوبين والتي تعكس حرص المؤسسة على توظيف أصحاب الشهادات العليا للاستفادة من التعليم العالي المتخصص في المجالات التقنية غالبا بحكم عمل المؤسسة، بينما نجد فئة الدراسات العليا قد تكرر فيها 7 تكرارات بنسبة 4% وهي تمثل فئة الاطارات السامية في المؤسسة، وبما أن المؤسسة تطمح في الريادة عليها بالتنوير والتكوين المستمر خاصة لتحضير إطارات متخصصة من خلال القاعدة العمالية التي أكملت الدراسات الجامعية ليسانس - ماستر ، ويوضح الشكل الموالي التقسيم الحاصل في هذا المتغير.

شكل 13: يوضح توزيع نسب العينة المدروسة حسب متغير المؤهل العلمي



من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

4-بالنسبة لمتغير الخبرة العملية :

جدول 28 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	34	19.3%
من 5 - 10 سنوات	31	17.6%
أكثر من 10 سنوات	111	63.1%
الإجمالي	176	100%

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من الجدول نجد أنه تم تقسيم الخبرة العملية إلى ثلاث فئات ، الفئة الاولى أقل من 5 سنوات بلغت عدد تكرارات فئة الأفراد الذين يملكون خبرة عملية أقل من 5 سنوات 34 فرد بنسبة 19.3% تمثل الفئة الجديدة في المؤسسة نسبيا وقد يكونون في بداية مسيرتهم المهنية، ونجد في الفئة الثانية أن هناك 31 تكرار بنسبة بلغت 17.6% وهي تعتبر الفئة التي اكتسبت خبرة أكثر في المجال ، أما عدد الفئة الثالثة التي عندها (أكثر من 10 سنوات خبرة) فقد بلغ عدد التكرارات فيها 111 تكرار بنسبة قدرت بـ 63.1% وهذه النسبة تمثل نسبة كبيرة في المؤسسة وتمثل فئة كبيرة لديها خبرة متخصصة في المجال، قد يشير إلى أن المؤسسة لديها استقرار الوظيفي وعادة ما يكون العمال راضين عن وظائفهم بشكل عام، وبمقارنة هذه النسبة مع الفئة التي عندها أقل من خمسة سنوات قد يكون هذا النقص راجع للتوظيف ، ويوضح الشكل الموالي نسب العينة المدروسة بالنسبة لهذا المتغير.

شكل 14: يوضح توزيع نسب عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية



من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

ثانيا/ التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل البداية في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المختلفة والملائمة وجب أولا

التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 29 يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
دال	0.000	176	0.955	0.000	176	0.124	تكنولوجيا المعلومات
دال	0.002	176	0.973	0.037	176	0.070	تقييم أداء المورد البشرية

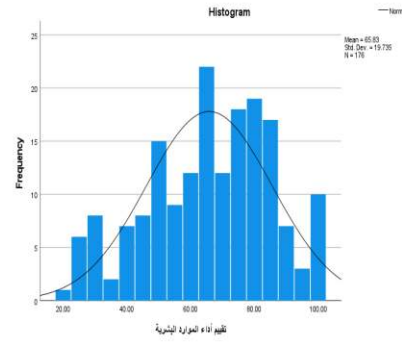
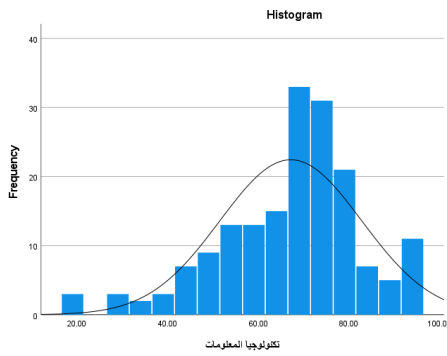
من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرونوف

وكذا اختبار شبيرو ويلك بالنسبة لمتغيرات الدراسة وهي (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) و(تقييم أداء

الموارد البشرية) جاءت دالة إحصائية ، أي بمعنى أن بيانات المتغيرين لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما

دعانا الى استخدام الاساليب الاحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب لامعلمية



المطلب الثاني: التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة

في هذا المطلب تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاه الاجابات حول متغيرات الدراسة ، ومن خلال هذا المطلب سنحاول تحليل مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية تقييم اداء الموارد البشرية لدى بريد الجزائر

أولاً/ التحليل الاحصائي للمتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات والاتصال

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق الى تكنولوجيا المعلومات والاتصال الموجودة لدى مؤسسة الدراسة وذلك من خلال تحليل عبارات الاستبانة .

1/ بعد البرمجيات:

يتكون بعد البرمجيات من ثماني عبارات حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي المرجح 3,48 والذي يساوي متوسط المتوسطات (نجمع المتوسطات ونقسم المجموع على عدد عبارات البعد)، وهو ضمن المجال 3.40-4.19 في مجال ليكارت الخماسي وهذا يعني ان تقييم البعد ككل يشير إلى موافقة معتدلة من طرف المشاركين في الاستبانة ، وبلغ انحراف معياري 1.1705 وهو يدل أن هناك تشتت لكن ليس قوي.

جدول 30 التحليل الاحصائي لبعء البرمجيات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1.1989	3.3409	العبارة 6	1.1005	3.6079	العبارة 1
1.1499	3.5568	العبارة 7	1.0949	3.6875	العبارة 2
1.1377	3.5909	العبارة 8	1.2779	3.2159	العبارة 3
المتوسط الحسابي المرجح لبعء البرمجيات ككل 3،48			1.1655	3.6136	العبارة 4
			1.2374	3.2386	العبارة 5

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أن العبارات 1 و 2 و 4 و 7 و 8 تميل نحو الموافقة وهذا ما يفسر أن المشارك في الاستبانة لديهم قبول للأفكار المطروحة ويعكس حرص المؤسسة على توفير البرمجيات المناسبة مع طبيعة أنشطتها ، وكانت العبارات 3 ، 5،6 ، تميل الى الحياد ، قد يكون هذا حاصل بسبب تفاوت استخدام البرمجيات في المؤسسة ، ومن خلال الانحرافات الموضحة في الجدول نجد أن العبارات تظهر بشكل عام تباين معتدل، أي أنه يوجد اختلاف في الآراء لكن ليس بشكل كبير، ربما بسبب درجة الفهم او حسب التجربة الشخصية المرتبطة لكل عبارة أو عدم معرفة المشاركين في الاستبانة بالبرمجيات المستخدمة .

2/المورد البشري:

يتم من خلال_ هذا الجدول توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة حول بعد مهارات المورد البشري في تكنولوجيا المعلومات:

جدول 31 التحليل الاحصائي لبعد المورد البشري

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العبارة 9	3.3295	1.2395	العبارة 12	3.5227	1.2826
العبارة 10	3.6534	1.1106	العبارة 13	3.3522	1.3312
العبارة 11	3.8409	1.0296	المتوسط الحسابي المرجح لبعد المورد البشري 54،3		

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للبعد ككل يمثل 3،54 وهو يشير إلى موافقة معتدلة

بالنسبة لمقياس ليكرت الخماسي ، وبالنسبة لعبارات البعد فكانت كالتالي :

لعبارات 10،11،12 كانت المتوسطات الخاصة بها ضمن نطاق الآراء الموافقة لهذه العبارات وهذا

ما يعكس اهتمام المؤسسة بامتلاك يد عاملة مؤهلة فهي تهتم بإقامة دورات تدريبية لتطوير الكفاءات،

كانت العبارات 9، 13 بنسب متوسطة ،هي ضمن نطاق الآراء المحايدة ربما أن التدريب لا يقتصر

على كل الموظفين قد يكون فقط للوظائف التقنية

العبارة 13 لديها انحراف معياري مقدرا 1.331 وهذا ما يفسر تباين كبير نسبيا في آراء

المشاركين في الاستبانة وقد يعود هذا الاختلاف في الآراء الى اختلاف التخصصات.

3/ بعد قواعد البيانات:

جدول 32 التحليل الاحصائي لبعد قواعد البيانات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العبارة 14	3.5738	1.1638	العبارة 18	3.2500	1.2212
العبارة 15	3.7159	1.0684	العبارة 19	3.4943	1.1999
العبارة 16	3.9659	0.9733	المتوسط الحسابي لبعد قواعد البيانات 3.599		
العبارة 17	3.5965	1.1423			

من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS V26

في هذا الجدول والذي يعبر عن المتوسطات الحسابية لبعدها قواعد البيانات والعبارات التي فيه، فهناك قبول عام نسبيا حول هذا البعد بمتوسط حسابي 3.599 وبالنسبة لتشتت القيم فهي تتراوح ما بين 0.97 و1.22 تشير الى تشتت متوسط ، توجد العبارة 16) تحرص المؤسسة من خلال قاعدة البيانات المستخدمة على سرية البيانات والمعلومات المخزنة (فيها ادنى انحراف معياري وهذا يدل على اتفاق اغلب المشاركين في الاستبانة وفي المقابل هناك عبارة 18) تتبنى المؤسسة قاعدة بيانات تكون متاحة وبسهولة لجميع الموظفين في المؤسسة (فيها انحراف معياري عالي تشير الى وجود تحفظات على الاجابة وهذا يعطي تأكيد للعبارة 16 على ان المؤسسة تحرص على سرية المعلومات المخزنة وان القواعد البيانات متاحة حسب التخصص في العمل، وقد يكون العمال المهنيين) تخصص غير تقني) الذين اجابوا بصعوبة الحصول على قواعد البيانات.

ثانيا/ التحليل الاحصائي للمتغير التابع تقييم اداء المورد البشرية:

في هذا العنصر سوف نكمل التحليل لباقي الابعاد المتعلقة بالدراسة والتي تخص المتغير التابع (تقييم اداء المورد البشري) .

1/بعد المساواة والشفافية:

جدول 33 التحليل الاحصائي لبعدها المساواة والشفافية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العبارة 20	2.8693	1.2694	العبارة 23	3.2102	1.2217
العبارة 21	3.5340	1.1409	العبارة 24	3.0909	1.3826
العبارة 22	3.8693	1.0902	العبارة 25	2.9772	1.3047
المتوسط الحسابي لبعدها المساواة والشفافية ككل					

من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS V26

يمثل الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعدها المساواة والشفافية والعبارات الموجودة فيه، فقد كانت قيم المتوسطات الحسابية بين 2.86 و 3.86 وهذا يشير الى ان اراء المشاركين في الاستبانة بين محايد الى ايجابي نسبيا، العبارة 22 المتوسط الحسابي فيها 3.86 يعني هناك قبول ايجابي نسبيا اما العبارة 20 (عملية التقييم موضوعية ولا تدخل فيها عوامل شخصية) متوسطها الحسابي 2.86 تشير الى ان هناك تقييم محايد لهذه العبارة ، في حين ان هناك تشتت في الانحراف معياري التشتت بين 1.09 و 1.38 كأعلى قيمة وهي في العبارة 22 (عملية تقييم الاداء تساهم في تحقيق عدالة بين الموظفين) هناك اختلاف كبير نسبي في وجهات النظر حول هذه العبارة، نجد ايضا تأكيد لذلك الاختلاف في الانحراف المعياري للعبارة الموالية 25 بقيمة انحراف معياري 1.30 (تقوم الجهة المسؤولة عن عملية التقييم في اتباع سلوك الشفافية في عملية التقييم) .

2/ بعد معايير التقييم:

جدول 34 التحليل الاحصائي لبعدها معايير التقييم

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العبارة 26	3.1761	1.2410	العبارة 29	3.0000	1.2828
العبارة 27	3.2045	1.2250	العبارة 30	3.2045	1.2887
العبارة 28	3.3011	1.1490	العبارة 31	3.0568	1.3297
العبارة 32	3.3352	1.2495	المتوسط الحسابي لبعدها معايير التقييم ككل 3.18		

من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS V26

يتضح من الجدول أعلاه ان اجابات افراد عينة الدراسة كانت تتجه إلى الحياد وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.18. وهذا بتشتت فوق المتوسط بينه الانحراف المعياري بشكل عام للبعد ، وهذا يؤشر على أن افراد العينة لم تعط وجهات نظرهم بشكل واضح اتجاه معايير التقييم

في مؤسسة الدراسة ، قد تكون في المعايير المستخدمة في التقييم غير واضحة، أو ان التقييم لا يعكس اداءهم بشكل مثالي أو ان المعايير شكلية فقط وجاء مدلول هذا التحليل من العبارة 29 (المعايير المستخدمة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية تتصف بالدقة والشمولية) كان المتوسط الحسابي قريب جدا من عدم الموافقة على هذا العبارة وبتشتت واضح ، وتؤكد ما تم ذكره في العبارة 31 (المعايير المستخدمة في عملية التقييم موضوعية ولا تخضع إلى أي عوامل شخصية) المتوسط الحسابي في مجال الحياد قريب من مجال عدم الموافقة .

جدول 35 التحليل الاحصائي لبعء مخرجات (نتائج) التقييم

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العبارة 33	3.5795	1.3155	العبارة 37	3.3295	1.1535
العبارة 34	3.6761	1.1965	العبارة 38	3.3295	1.2803
العبارة 35	3.4034	1.3187	العبارة 39	3.3352	1.2540
العبارة 36	3.3465	1.2371	المتوسط الحسابي لبعء مخرجات عملية التقييم ككل	3.429	

من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS V26

يتضح من الجدول أعلاه ان اجابات عينة الدراسة كانت تتجه الى الموافقة على هذا البعد بشكل عام لكن ليس مرتفع وكان المتوسط الحسابي 3.429 ، كانت العبارة 34 (تساهم عملية التقييم في تحديد المكافآت والعلاوات المالية للعمال) بمتوسط حسابي 3.67 يؤكد معرفة افراد العينة بأهمية التقييم من جانب التحفيز وتحسين الاداء. ، كما كانت العبارات الاخرى بمتوسط حسابي يتراوح بين 3.32 و 3.40 قريب للحياد قد يكون هناك اختلاف في تنفيذ مخرجات التقييم بين الادارات ، ربما يكون الموظفين قصر فهم في مخرجات التقييم لان هذا الامر يكون في الغالب في الادارة العليا للمؤسسة، ونتائج هذا البعد يعكس النتائج السابقة للأبعاد التي قبله (بعد معايير التقييم وبعد المساواة والشفافية)كنا قد وجدنا ان

هناك فئة غير محايدة الى غير موافقة في جوانب الشخصية في التقييم والنقاط التي تركز عليها معايير التقييم .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولا/ التحقق من فرضيات الدراسة:

1/ الفرضية الرئيسية الاولى :

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) والمتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية) لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر

الفرضيات الفرعية:

• توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال

وبعد المساواة والشفافية لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر.

• توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال

وبعد معايير التقييم لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر.

• توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال

وبعد مخرجات عملية التقييم لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر

لدراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبين تقييم أداء الموارد البشرية تم استخدام معامل

سبيرمان، وبعد المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج المدونة في الجدول رقم ():

مستوى الدلالة المعنوية يرمز له بالرمز SIG هو أقصى احتمال يمكن تحمله من الخطأ ويحدد قبل سحب العينة وفي هذه الحالة $\alpha (0.01)$

الفرضية الصفرية H^0 : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أكبر من 0,01 لا يوجد ارتباط بين المتغيرين

الفرضية البديلة H_1 : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أكبر من 01,0 يوجد ارتباط بين المتغيرين

جدول 36 يوضح العلاقة بين محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومحور تقييم أداء الموارد البشرية			
القرار	تقييم أداء الموارد البشرية	Rho de Spearman	
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha (0.01)$	0.842	معامل الارتباط	تكنولوجيا المعلومات
	0.000	مستوى الدلالة	
	176	حجم العينة	

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) والمتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية) بلغ (0.842) وهي قيمة مرتفعة وموجبة، مما يدل على قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، حيث أن هذه العلاقة موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%، وهذا يدفعنا إلى تأكيد صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) والمتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية) لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر

هذه النتيجة التي توصلنا إليها تصب في نفس دراسة سابقة والتي تناولت هذه النقطة ونذكر دراسة الباحث جاييز كريم¹ الذي أكد على وجود تأثير موجب لتكنولوجيا المعلومات في تقييم الاداء وأكدت نفس الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال تقلل من مشاكل تقييم الاداء ، وفي دراسة

¹ جاييز كريم أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 10 ، جوان 2021.

اخرى أجراها طرفة محمد¹ في تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادارة الموارد البشرية بما فيها تقييم أداء الموارد البشرية بحيث نصح بضرورة تبني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لما لها أثر إيجابي على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة .

عرض وتفسير النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبعد المساواة والشفافية لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر

لدراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبعد المساواة والشفافية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون واستخراج جدول الارتباط باستخدام برنامج SPSS

جدول 37 يوضح العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبعد المساواة والشفافية			
القرار	المساواة والشفافية	Rho de Spearman	
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha (0.01)$	0.945	معامل الارتباط	تكنولوجيا المعلومات
	0.000	مستوى الدلالة	
	176	حجم العينة	

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

- من خلال الجدول رقم (37) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات والاتصال والبعد الاول للمتغير التابع المتمثل في المساواة والشفافية ، حيث بلغ (0.945) وهي قيمة مرتفعة جدا وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين (تكنولوجيا المعلومات) وبعد (المساواة والشفافية) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن استخدام الافراد (لتكنولوجيا المعلومات) يساهم في(المساواة والشفافية) ، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha (0.01)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض

¹ طرفة محمد :تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي،مجلة الرابدة الاقتصادية،المجلد 6 العدد 3 ، جانفي 2020.

الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فإن هذه النتيجة أتت مؤيدة للفرضية الفرعية الاولى القائلة بوجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبعد المساواة والشفافية لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر.

• من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال تستطيع المؤسسة جمع البيانات واستغلالها بشكل جيد بحيث تكون سهلة الوصول ، وجعل التقييم الالكتروني موضوعي، فهذا يقلل من ضبابية التقييم والتحيز الشخصي ويشعر العمال بالمساواة وشفافية التقييم وتزيد من قبول نتائج التقييم

عرض وتفسير النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبعد معايير التقييم لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر:

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل سبيرمان، بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية

جدول 38 يوضح العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبعد معايير تقييم الاداء			
القرار	معايير التقييم	Rho de Spearman	
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha (0.01)$	0.960	معامل الارتباط	تكنولوجيا المعلومات
	0.000	مستوى الدلالة	
	176	حجم العينة	

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

• من خلال الجدول رقم (38) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجات أفراد عينة الدراسة بين المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) وبعد (معايير التقييم)، بلغ (0.960) وهي قيمة مرتفعة جدا وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين المتغير المستقل (تكنولوجيا

المعلومات) وبعد (معايير التقييم) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن استخدام الافراد (تكنولوجيا المعلومات) يساهم في (معايير التقييم) ، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha (0.01)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فإن هذه النتيجة أتت مؤيدة للفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبعد معايير التقييم لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر

- من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال نجد أنه تم توفير أدوات لجمع البيانات وأتمتة الحسابات وتحليلها في وقت قياسي بالمقارنة مع الطريقة التقليدية ومن خلال التحليل يمكن لإدارة المؤسسة استخلاص نتائج أداء العمال ومقارنتها مع اوقات مختلفة فتكون لديها نظرة شاملة حول أداء الموظفين والمعايير المستخدمة في التقييم ، وباستخدام بتكنولوجيا المعلومات يمكن للمؤسسة أن تطبق نماذج متعددة للتقييم (ان احتاجت لذلك) وفقا لطبيعة العمل والمهام المنوطة للعامل (قد تكون هناك نماذج مقترحة اما تعمل بها لفترة معينة او تعمل محاكاة في حالة استعمالها، ثم تستخلص النتائج) بحيث جعل العامل يساهم في تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة وتركيز المؤسسة على تحسين العمليات الانتاجية أكثر من العمليات الادارية الروتينية.

وهذا ما تؤكدته دراسة votto ان تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعمل على تبسيط عمليات الموارد البشرية وتسهل المهنيين من تحليل البيانات الضخمة وتحديد الاحتياجات قد يكون من الصعب على المحلل البشري ان يكتشفها¹ .

¹ Votto, A.M., Valecha, R., Najafirad, P. and Rao, H.R. (2021) : Artificial Intelligence in Tactical Human Resource Management: A Systematic Literature Review,

عرض وتفسير النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبعد مخرجات

عملية التقييم لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل سبيرمان وذلك بعد التحقق من خطية

العلاقة أنظر إلى الملحق رقم ()، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية

جدول 39 يوضح العلاقة بين محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبعد مخرجات عملية التقييم			
القرار	مخرجات عملية التقييم	Rho de Spearman	
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	0.885	معامل الارتباط	تكنولوجيا المعلومات
	0.000	مستوى الدلالة	
	176	حجم العينة	

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

- من خلال الجدول رقم () أعلاه نلاحظ أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، معامل الارتباط سبيرمان بلغ (0.885) وهي قيمة مرتفعة وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) وبعد (مخرجات عملية التقييم) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن استخدام الافراد (لتكنولوجيا المعلومات) يساهم في (مخرجات عملية التقييم) ، كما ، وبالتالي فإن هذه النتيجة أتت مؤيدة للفرضية الفرعية الثالثة القائلة بوجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبعد مخرجات عملية التقييم لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر.

• إن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستغلال البيانات فهي تجعل التقييم يكون في وقت وجيز وتعطي بذلك رؤية شاملة لأداء العمال ،بعد ذلك يتم استخلاص نتائج التقييم والعمل على تغذية راجعة فورية وهذا هو الالهم في التقييم ، وقد ذكر رجام¹ أنه من أجل الارتقاء بمستويات الاداء يجب ان تكون هناك مناقشة لنتائج عملية تقييم أداء الموارد البشرية .

• هذا الامر يساعد المؤسسة كثيرا التي تعمل في بيئة غير مستقرة (مثل التكنولوجيا ...) ، فوقت التقييم واستخلاص النتائج والتغذية الراجعة له دور كبير في مسار المؤسسة المهني، ويساعد استخدام التكنولوجيا في التقليل من الاخطاء البشرية وبالتالي جعل مخرجات تقييم أداء الموارد البشرية أكثر دقة .

ثانيا / فرضيات الفروق : الفرضية الرئيسية الثانية :

نصت الفرضية الرئيسية الثانية لهذه الدراسة على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (U) مان ويتني ، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

¹خالد رجم رشيد مناصرية واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية ،دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود مجلة الباحث 18'(01)2018

جدول 40 اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في تكنولوجيا المعلومات والاتصال تبعا لمتغير الجنس

تكنولوجيا المعلومات	حجم العينة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	مستوى الدلالة	القرار
ذكور	96	94.84	9104.50	3231.50	6471.50	-1.809	0.070	غير دالة
	80	80.89	6771.50					
	176							

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (176) فردا قد توزعوا بناء على مقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسب متغير الجنس إلى (96) ذكرا بواقع (94.84) كمتوسط رتب، و(80) أنثى بواقع (80.89) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (Z) مان ويتني والتي بلغت (-1.809) نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائية، ومنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتيجة أتت معارضة لفرضية البحث الثانية والقائلة بـ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى موظفي بريد الجزائر تعزى لمتغير الجنس (ذكور/ إناث) أي لا توجد فروق، بالرغم من وجود تغير طفيف في المتوسط الرتبي إلا أن هذا الفرق ليس له دلالة إحصائية ، ويعبر بأن التكنولوجيا تقيم بطريقة متشابهة بين الجنسين .

عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية تبعا للمؤهل العلمي :

نصت الفرضية على انه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$)

(في المتغير المستقل) تكنولوجيا المعلومات) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا لمتغير(المؤهل العلمي).

وللتحقق من هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار كروسكال واليس، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 41 اختبار كروسكال واليز للفروق في تكنولوجيا المعلومات والاتصال تبعا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	حجم العينة	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
تكنولوجيا المعلومات	ثانوي فأقل	45	1.217	3	0.749	غير دالة
	دبلوم تقني جامعي	36				
	ليسانس ماستر	88				
	دراسات عليا	7				
	الاجمالي	176				

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (176) فردا قد توزعوا بناء على مقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسب بعد المؤهل العلمي إلى (45) فرد لديهم مستوى تعليمي ثانوي فأقل بواقع (94.81) كمتوسط رتب، و(36) فرد لديهم دبلوم تقني جامعي بواقع (88.99) كمتوسط رتب، و(88) فرد لديهم مستوى ليسانس - ماستر بواقع (85.90) كمتوسط رتب، و(7) أفراد لديهم مستوى دراسات عليا بواقع (78.07) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (H) كروسكال واليس والتي بلغت (1.271) والتي تظهر أن الفروق بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والفئات التعليمية ضئيل، ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن القيمة غير دالة إحصائيا، وعليه يمكن القول بان هذه النتيجة أنتت معارضة للفرضية والقائلة بـ

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في المتغير المستقل (تكنولوجيا

المعلومات) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا لمتغير (المؤهل العلمي).

أي لا توجد فروق، وبشكل موسع نقول أن هذه الانظمة التكنولوجية لها القدرة على تلبية رغبات

المستخدمين بمختلف المؤهلات العلمية .

عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية تبعا لسنوات الخبرة:

نصت الفرضية على انه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$)

(في المتغير المستقل) تكنولوجيا المعلومات) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا (لسنوات الخبرة)"

وللتحقق من هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار كروسكال واليس، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 42 اختبار كروسكال واليز للفروق في تكنولوجيا المعلومات والاتصال تبعا لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	حجم العينة	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
أقل من 5	34	103.68	4.357	2	0.113	غير دالة
بين 5-10 سنوات	31	91.19				
أكثر من 10 سنوات	111	83.10				
الاجمالي	176	//				

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (176) فردا قد توزعوا بناء على مقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصال تبعا لسنوات الخبرة إلى (34) فرد لديهم أقل من 5 سنوات خبرة بواقع (103.68) كمتوسط رتب وكانت هذه الفئة أكثر إيجابية للتقييم ، و(31) فردا لديهم خبرة بين 5-10 سنوات بواقع (91.19) كمتوسط رتب ، و(111) فردا لديهم أكثر من 10 سنوات في الميدان بواقع (83.10) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (H) كروسكال واليس والتي بلغت (4.357) والتي تعبر عن اختلاف بين متوسطات الرتب لكنها ليست بكبيرة لتكون ذات دلالة، وبالنسبة لمستوى الدلالة فنلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائية، ومنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، وعليه يمكن القول بان هذه النتيجة أثبتت معارضة لفرضية الدراسة والقائلة بـ " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$) في المتغير المستقل) تكنولوجيا المعلومات)

لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا (لسنوات الخبرة)" أي لا توجد فروق، وهذا ما يشير إلا أن الانظمة المصممة متاحة بشكل متساو بين الموظفين بغض النظر عن سنوات الخبرة .

الفرضية الفرعية الاولى:

نصت الفرضية لهذه الدراسة على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ (في بعد البرمجيات لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (U) مان ويتي البديل عن اختبار T لعينتين مستقلتين، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 43 اختبار مان ويتي لدلالة الفروق في البرمجيات تبعا لمتغير الجنس

البرمجيات	حجم العينة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	مستوى الدلالة	القرار
الجنس	ذكور	96	92.65	8894.50	6681.500	-1.186	0.236	غير دالة
	إناث	80	83.52	6681.50				
	الاجمالي	176						

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (176) فردا قد توزعوا بناء على مقياس البرمجيات حسب متغير الجنس إلى (96) ذكرا بواقع (92.65) كمتوسط رتب، و(80) أنثى بواقع (83.52) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (Z) مان ويتي والتي بلغت (-1.186) نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائية، ومنه تم قبول الفرض الصفرى الذي ينفي وجود الفروق، وبالتالي يمكن القول بان هذه النتيجة أتت معارضة لفرضية البحث الثانية والقائلة بـ توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في البرمجيات لدى موظفي بريد الجزائر تعزى لمتغير الجنس (ذكور/ إناث) أي لا

توجد فروق، وتظهر النتائج الموجودة تبرز أن البرمجيات حيادية ولا يؤثر استخدامها من الجنسين

عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية تبعا للمؤهل العلمي :

نصت الفرضية على انه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ "

(في بعد البرمجيات) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا لمتغير (المؤهل العلمي).

" وللتحقق من هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار كروسكال واليس، فكانت النتائج كما في الجدول

التالي:

جدول 44 اختبار كروسكال واليز للفروق في البرمجيات تبعا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	حجم العينة	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
ثانوي فأقل	45	91.91	1.217	3	0.313	غير دالة
ديبلوم تقني جامعي	36	86.40				
ليسانس ماستر	88	85.90				
دراسات عليا	7	78.07				
الاجمالي	176	//				

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (176) فردا قد

توزعوا بناء على مقياس البرمجيات حسب بعد المؤهل العلمي إلى (45) فرد لديهم مستوى تعليمي ثانوي

فأقل بواقع (94.81) كمتوسط رتب، و(36) فرد لديهم ديبلوم تقني جامعي بواقع (88.99) كمتوسط

رتب، و(88) فرد لديهم مستوى ليسانس - ماستر بواقع (85.90) كمتوسط رتب، و(7) أفراد لديهم

مستوى دراسات عليا بواقع (78.07) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (H) كروسكال واليس

والتي بلغت (1.271) نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائية، وعليه يمكن القول بأن هذه النتيجة أتت معارضة للفرضية والقاتلة بـ

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا لمتغير (المؤهل العلمي).

عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الاولى تبعا لسنوات الخبرة:

نصت الفرضية على انه : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) (في بعد (البرمجيات) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا (لسنوات الخبرة)" وللتحقق من هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار كروسكال واليس، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 45 اختبار كروسكال واليز للفروق في البرمجيات تبعا لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	حجم العينة	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
أقل من 5	34	100.91	2.637	2	0.268	غير دالة
بين 5-10 سنوات	31	88.40				
أكثر من 10 سنوات	111	84.73				
الاجمالي	176	//				

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (176) فردا قد توزعوا بناء على مقياس البرمجيات تبعا لسنوات الخبرة إلى (34) فرد لديهم أقل من 5 سنوات خبرة بواقع (100.91) كمتوسط رتب، و(31) فردا لديهم خبرة بين 5-10 سنوات بواقع (88.40) كمتوسط رتب، و(111) فرد ، لديهم أكثر من 10 سنوات في الميدان بواقع (84.73) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (H) كروسكال واليس والتي بلغت (2.637) نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائية، ومنه تم قبول

الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، وعليه يمكن القول بان هذه النتيجة أتت معارضة لفرضية الدراسة السادسة والقائلة بـ " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في بعد (البرمجيات) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا (لسنوات الخبرة)" أي لا توجد فروق

الفرضية الفرعية الثانية :

نصت الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية لهذه الدراسة على أنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في بعد المورد البشري لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (U) مان ويتني، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 46 اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في المورد البشري تبعا لمتغير الجنس

المورد البشري	حجم العينة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	مستوى الدلالة	القرار
ذكور	96	94.42	9064.00	3272.000	6512.000	-1.693	0.091	غير دالة
إناث	80	81.40	6512.00					
الاجمالي	176							

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (176) فردا قد توزعوا بناء على مقياس المورد البشري حسب متغير الجنس إلى (96) ذكرا بواقع (94.42) كمتوسط رتب، و(80) أنثى بواقع (81.40) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (Z) مان ويتني والتي بلغت (-1.693) نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائية، ومنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، وبالتالي يمكن القول بان هذه النتيجة أتت معارضة لفرضية البحث الثانية والقائلة بـ توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في المورد البشري لدى موظفي بريد الجزائر تعزى لمتغير الجنس (ذكور/ إناث) أي لا توجد فروق.

عرض وتفسير ومناقشة الفرعية الثانية :

نصت الفرضية على انه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ "

(في بعد المورد البشري) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا لمتغير (المؤهل العلمي).

" وللتحقق من هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار كروسكال واليس، فكانت النتائج كما في الجدول

التالي:

جدول 47 اختبار كروسكال واليز للفروق في المورد البشري تبعا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	حجم العينة	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
ثانوي فأقل	45	98.64	3.662	3	0.300	غير دالة
ديبلوم تقني جامعي	36	89.99				
ليسانس ماستر	88	84.43				
دراسات عليا	7	66.86				
الاجمالي	176	//				

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (176) فردا قد توزعوا بناء على مقياس المورد البشري حسب بعد المؤهل العلمي إلى (45) فرد لديهم مستوى تعليمي ثانوي فأقل بواقع (98.64) كمتوسط رتب، و(36) فرد لديهم ديبلوم تقني جامعي بواقع (89.99) كمتوسط رتب، و(88) فرد لديهم مستوى ليسانس - ماستر بواقع (84.43) كمتوسط رتب، و(7) أفراد لديهم مستوى دراسات عليا بواقع (66.86) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (H) كروسكال واليس والتي بلغت (3.662) ، وقيمة مستوى الدلالة 0.300 نلاحظ أنها قيمة غيردالة إحصائيا، ومنه

تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، وعليه يمكن القول بان هذه النتيجة أتت معارضة للفرضية والقائلة بـ

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في (المورد البشري) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا لمتغير (المؤهل العلمي).

عرض ومناقشة للفرعية الثانية :

نصت الفرضية على انه : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في بعد (الموارد البشرية) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا (لسنوات الخبرة)" وللتحقق من هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار كروسكال واليس، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 48 اختبار كروسكال واليز للفروق في بعد المورد البشري تبعا لسنوات الخبرة

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Kruskal-Wallis H	متوسط الرتب	حجم العينة	سنوات الخبرة	
غير دالة	0.453	2	1.582	97.31	34	أقل من 5	المورد البشري
				90.92	31	بين 5-10 سنوات	
				85.13	111	أكثر من 10 سنوات	
				//	176	الاجمالي	

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (176) فردا قد توزعوا بناء على مقياس الموارد البشرية تبعا لسنوات الخبرة إلى (34) فرد لديهم أقل من 5 سنوات خبرة بواقع (97.31) كمتوسط رتب، و(31) فردا لديهم خبرة بين 5-10 سنوات بواقع (90.92) كمتوسط رتب، و(111) فرد ، لديهم أكثر من 10 سنوات في الميدان بواقع (85.13) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (H) كروسكال واليس والتي بلغت (0.453) نلاحظ أنها قيمة غير دالة

إحصائيا، ومنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، وعليه يمكن القول بان هذه النتيجة أتت معارضة لفرضية الدراسة السادسة والقائلة بـ " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في بعد (المورد البشري) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا (لسنوات الخبرة)" أي لا توجد فروق.

عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة :

نصت الفرضية الفرعية لهذه الدراسة على: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في قواعد البيانات لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (U) مان ويتني، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 49 اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في قواعد البيانات تبعا لمتغير الجنس

قواعد البيانات	حجم العينة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	مستوى الدلالة	القرار
الجنس	ذكور	96	97.65	9374.00	6202.00	-2.620	0.009	دالة
	إناث	80	77.53	6202.00				
	الاجمالي	176						

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (176) فردا قد توزعوا بناء على مقياس قواعد البيانات حسب متغير الجنس إلى (96) ذكرا بواقع (97.65) كمتوسط رتب، و(80) أنثى بواقع (77.53) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (Z) مان ويتني والتي بلغت (-2.602) نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائية، ومنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق،

وبالتالي يمكن القول بان هذه النتيجة أتت موافقة للفرضية الفرعية الثانية والقائلة بـ **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في قواعد البيانات لدى موظفي بريد الجزائر تعزى لمتغير الجنس (ذكور/ إناث) أي توجد فروق،**

كانت هذه الدراسة تذكر هذه الدراسة بان العقلية بين الرجال والنساء متشابهة اكثر منها مختلفة لكن ومع هذا التشابه إلا ان بعض نتائج وتجارب بينها في مجال التكنولوجيا والرياضيات والهندسة تظهر ان هناك اختلافات والفروق ا تنشئ جزئيا نتيجة للفرص والتحيز¹ (في هذه الدراسة توصي بإتاحة الفرصة والمساواة بين الجنسين , لكن ما يهمننا من خلال هذه الدراسة هو اقرار بأنه توجد فجوات بين الرجال والنساء في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والعلوم بشكل عام اما الجانب الثاني ليس موضوع دراستنا)

عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة تبعا للمؤهل العلمي :

نصت الفرضية على انه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$)

في (قواعد البيانات) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا لمتغير(المؤهل العلمي).

" وللتحقق من هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار كروسكال واليس، فكانت النتائج كما في الجدول

التالي:

Gender in Science, Technology, Charlesworth, Tessa E.S. and Banaji, Mahzarin R
 2019. *The Journal of Neuroscience.Engineering, and Mathematics: Issues, Causes, Solutions*
 v39.N 37.P7240

جدول 50 اختبار كروسكال واليز للفروق في قواعد البيانات تبعا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	حجم العينة	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	45	89.54	0.543	0.909	غير دالة
	ديبلوم تقني جامعي	36	90.15			
	ليسانس ماستر	88	88.35			
	دراسات عليا	7	75.14			
	الاجمالي	176	//			

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (176) فردا قد توزعوا بناء على مقياس قواعد البيانات حسب بعد المؤهل العلمي إلى (45) فرد لديهم مستوى تعليمي ثانوي فأقل بواقع (89.54) كمتوسط رتب، و(36) فرد لديهم مستوى ديبلوم تقني جامعي بواقع (90.15) كمتوسط رتب، و(88) فردا لديهم مستوى ليسانس - ماستر بواقع (88.35) كمتوسط رتب، و(7) أفراد لديهم مستوى دراسات عليا بواقع (75.14) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (H) كروسكال واليس والتي بلغت (0.543) نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائيا، ومنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، وعليه يمكن القول بان هذه النتيجة أتت معارضة للفرضية والقائلة بـ " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في المتغير التابع (قواعد البيانات) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا لمتغير (المؤهل العلمي).

عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية تبعا لسنوات الخبرة:

نصت الفرضية على انه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$)

(في المتغير التابع) قواعد البيانات (لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا (لسنوات الخبرة)" وللتحقق من

هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار كروسكال واليس، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 51 اختبار كروسكال واليز للفروق في قواعد البيانات تبعا لسنوات الخبرة

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Kruskal-Wallis H	متوسط الرتب	حجم العينة	سنوات الخبرة	
دالة	0.016	2	8.222	101.78	34	أقل من 5	توزيع كروسكال واليس
				92.32	31	بين 5-10 سنوات	
				81.09	111	أكثر من 10 سنوات	
				//	176	الاجمالي	

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (176) فردا قد توزعوا بناء على مقياس قواعد البيانات تبعا لسنوات الخبرة إلى (34) فرد لديهم أقل من 5 سنوات خبرة بواقع (101.78) كمتوسط رتب، و (31) فردا لديهم خبرة بين 5-10 سنوات بواقع (92.32) كمتوسط رتب، و (111) فردا لديهم أكثر من 10 سنوات في الميدان بواقع (85.24) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (H) كروسكال واليس والتي بلغت (2.866) نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائية، ومنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، وعليه يمكن القول بان هذه النتيجة أتت موافقة لفرضية الدراسة السادسة والقائلة بـ هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) في المتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا (لسنوات الخبرة)" أي توجد فروق

من المفروض أن يكون الأشخاص الأكثر خبرة هم على دراية بقواعد البيانات وإجادة استعمالها لكن نجد أن الأشخاص الأقل خبرة هم أكثر إجادة في استخدام قواعد البيانات ربما يرجع السبب لكونهم طلبة ذوي دراسات جامعية متخصصة في المجال التقني وقد يكون أيضا سبب التوظيف الجديد في المؤسسة يجعل العامل الجديد يريد إبراز مهاراته في استعمال التقنيات الحديثة في مجال عمله ، ويرجح ان يكون هذا راجع لتعرض هذا الجيل منذ صغره لتكنولوجيا الاعلام فيكون لديه اهتمام اكبر بهذا المجال منذ الصغر.

عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة :

نصت الفرضية الفرعية الثالثة لهذه الدراسة انه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في تقييم أداء الموارد البشرية لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

وللتحقق من صحة هذه الفرضية الفرعية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (U) مان

ويتني، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 52 اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في تقييم أداء المورد البشري تبعا لمتغير الجنس

القرار	مستوى الدلالة	Z	Wilcoxon W	Mann-Whitney U	مجموع الرتب	متوسط الرتب	حجم العينة	تقييم أداء المورد البشري	
غير دالة	0.213	-1.245	6661.000	3421.000	8915.00	92.86	96	ذكور	ع.ع.
					6661.00	83.26	80	إناث	
							176	الاجمالي	

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (176) فرداً قد توزعوا بناءً على مقياس تقييم أداء المورد البشري حسب متغير الجنس إلى (96) ذكراً بواقع (92.86) كمتوسط رتب، و(80) أنثى بواقع (83.26) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (Z) مان ويتني والتي بلغت (-1.245) نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائياً، ومنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتيجة أتت معارضة لفرضية البحث الثانية والقائلة بـ **توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أداء المورد البشري لدى موظفي بريد الجزائر تعزى لمتغير الجنس (ذكور/ إناث) أي لا توجد فروق**

عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة:

نصت الفرضية على أنه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$)تقييم أداء المورد البشري) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا لمتغير(المؤهل العلمي).

" وللتحقق من هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار كروسكال واليس، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 53 اختبار كروسكال واليز للفروق في تقييم الموارد البشرية تبعا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	حجم العينة	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
تقييم أداء المورد البشري	ثانوي فأقل	45	94.60	3	0.767	غير دالة
	دبلوم تقني جامعي	36	83.31			
	ليسانس ماستر	88	88.02			
	دراسات عليا	7	82.00			
	الاجمالي	176	//			

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (176) فرداً قد توزعوا بناءً على مقياس تقييم أداء المورد البشري حسب بعد المؤهل العلمي إلى (45) فرد لديهم مستوى تعليمي ثانوي فأقل بواقع (94.60) كمتوسط رتب، و(36) فرد لديهم دبلوم تقني جامعي بواقع (83.31) كمتوسط رتب، و(88) فرد لديهم مستوى ليسانس - ماستر بواقع (88.02) كمتوسط رتب، و(7) أفراد لديهم مستوى دراسات عليا بواقع (82.00) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (H) كروسكال واليس والتي بلغت (3.662) نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائياً، ومنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، وعليه يمكن القول بأن هذه النتيجة أتت معارضة للفرضية والقائلة بـ "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في (تقييم أداء المورد البشري) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا لمتغير (المؤهل العلمي).

عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة :

نصت الفرضية على أنه : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) (في بعد (تقييم أداء الموارد البشرية) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا (لسنوات الخبرة)) وللتحقق من هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار كروسكال واليس، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 54 اختبار كروسكال واليز للفروق في بعد تقييم أداء الموارد البشرية تبعا لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	حجم العينة	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
أقل من 5	34	101.78	2.866	2	0.239	غير دالة
بين 5-10 سنوات	31	85.61				
أكثر من 10 سنوات	111	85.24				
الاجمالي	176	//				

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (176) فرداً قد توزعوا بناءً على مقياس تقييم أداء الموارد البشرية تبعاً لسنوات الخبرة إلى (34) فرد لديهم أقل من 5 سنوات خبرة بواقع (101.78) كمتوسط رتب، و(31) فرداً لديهم خبرة بين 5-10 سنوات بواقع (85.61) كمتوسط رتب، و(111) فرداً ، لديهم أكثر من 10 سنوات في الميدان بواقع (85.24) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (H) كروسكال واليس والتي بلغت (2.866) نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائياً، ومنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، وعليه يمكن القول بأن هذه النتيجة أتت معارضةً لفرضية الدراسة السادسة والقائلة بـ "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في بعد (تقييم أداء الموارد البشرية) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعاً (لسنوات الخبرة)"

عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في بعد المساواة والشفافية لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (U) مان ويتني البديل عن اختبار ت لعينتين مستقلتين، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 55 اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في المساواة والشفافية تبعاً لمتغير الجنس

المساواة والشفافية	حجم العينة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	مستوى الدلالة	القرار
الجنس	ذكور	96	92.78	8907.00	6661.000	-1.223	0.221	غير دالة
	إناث	80	83.86	6669.00				
	الإجمالي	176		3429.000				

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (176) فرداً قد توزعوا بناءً على مقياس المساواة والشفافية حسب متغير الجنس إلى (96) ذكراً بواقع (92.78)

كمتوسط رتب، و(80) أنثى بواقع (83.86) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (Z) مان ويتني والتي بلغت (1.223-) نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائية، ومنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، وبالتالي يمكن القول بان هذه النتيجة أنتت معارضة لفرضية البحث الثانية والقاتلة ب توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المساواة والشفافية لدى موظفي بريد الجزائر تعزى لمتغير الجنس (ذكور/ إناث) أي لا توجد فروق

عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الاولى :

نصت الفرضية على انه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ (المساواة والشفافية) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا لمتغير(المؤهل العلمي).

" وللتحقق من هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار كروسكال واليس، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 56 اختبار كروسكال واليز للفروق في المساواة والشفافية تبعا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	حجم العينة	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
المساواة والشفافية	ثانوي فأقل	45	96.34	3	0.611	غير دالة
	دبلوم تقني جامعي	36	81.42			
	ليسانس ماستر	88	87.61			
	دراسات عليا	7	85.71			
	الاجمالي	176	//			

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (176) فردا قد توزعوا بناء على مقياس المساواة والشفافية حسب بعد المؤهل العلمي إلى (45) فرد لديهم مستوى تعليمي ثانوي فأقل بواقع (96.34) كمتوسط رتب، و(36) فرد لديهم دبلوم تقني جامعي بواقع (81.42)

كمتوسط رتب، و(88) فرد لديهم مستوى ليسانس - ماستر بواقع (87.61) كمتوسط رتب، و(7) أفراد لديهم مستوى دراسات عليا بواقع (85.71) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (H) كروسكال واليس والتي بلغت (1.817) نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائية، ومنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، وعليه يمكن القول بان هذه النتيجة أتت معارضة للفرضية والقائلة بـ

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في (المساواة والشفافية)

لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا لمتغير (المؤهل العلمي).

عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الاولى :

نصت الفرضية على انه : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$)

(في بعد (المساواة والشفافية) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا (لسنوات الخبرة)" وللتحقق من هذه

الفرضية تم اللجوء إلى اختبار كروسكال واليس، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 57 اختبار كروسكال واليز للفروق في بعد المساواة والشفافية تبعا لسنوات الخبرة

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Kruskal-Wallis H	متوسط الرتب	حجم العينة	سنوات الخبرة	
غير دالة	0.123	2	4.195	104.53	34	أقل من 5	المساواة والشفافية
				85.45	31	بين 5-10 سنوات	
				84.44	111	أكثر من 10 سنوات	
				//	176	الاجمالي	

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (176) فردا قد توزعوا

بناء على مقياس المساواة والشفافية تبعا لسنوات الخبرة إلى (34) فرد لديهم أقل من 5 سنوات خبرة

بواقع (104.53) كمتوسط رتب، و(31) فردا لديهم خبرة بين 5-10 سنوات بواقع (85.45) كمتوسط

رتب، و(111) فرد ، لديهم أكثر من 10 سنوات في الميدان بواقع (84.44) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (H) كروسكال واليس والتي بلغت (2.866) نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائية، ومنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، وعليه يمكن القول بان هذه النتيجة أتت معارضة لفرضية الدراسة السادسة والقائلة بـ " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ (في بعد (المساواة والشفافية) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا (لسنوات الخبرة)" أي لا توجد فروق الفرضية الفرعية الثانية :نصت الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(a < 0.05)$ في بعد معايير التقييم لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (U) مان ويتي البديل عن اختبار T لعينتين مستقلتين، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 58 اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في معايير التقييم تبعا لمتغير الجنس

معايير التقييم	حجم العينة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	مستوى الدلالة	القرار
الجنس	ذكور	96	92.92	8920.00	6655.500	-1.264	0.206	غير دالة
	إناث	80	83.19	6655.50				
	الاجمالي	176						

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (176) فردا قد توزعوا بناء على مقياس معايير التقييم حسب متغير الجنس إلى (96) ذكرا بواقع (92.92) كمتوسط رتب، و(80) أنثى بواقع (83.19) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (Z) مان ويتني والتي بلغت (-1.264) نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائية، ومنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق،

وبالتالي يمكن القول بان هذه النتيجة أتت معارضة لفرضية البحث الثانية والقائلة ب توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معايير التقييم لدى موظفي بريد الجزائر تعزى لمتغير الجنس (ذكور/ إناث) أي لا توجد فروق

عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية على انه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$)

(معايير التقييم) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا لمتغير (المؤهل العلمي).

" وللتحقق من هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار كروسكال واليس، فكانت النتائج كما في الجدول

التالي:

جدول 59 اختبار كروسكال واليز للفروق في معايير التقييم تبعا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	حجم العينة	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
ثانوي فأقل	45	96.70	1.621	3	0.655	غير دالة
دبلوم تقني جامعي	36	85.42				
ليسانس ماستر	88	86.11				
دراسات عليا	7	81.71				
الاجمالي	176	//				

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (176) فردا قد توزعوا بناء على مقياس معايير التقييم حسب بعد المؤهل العلمي إلى (45) فرد لديهم مستوى تعليمي ثانوي فأقل بواقع (96.70) كمتوسط رتب، و(36) فرد لديهم دبلوم تقني جامعي بواقع (85.42) كمتوسط رتب، و(88) فرد لديهم مستوى ليسانس - ماستر بواقع (86.11) كمتوسط رتب، و(7) أفراد لديهم مستوى دراسات عليا بواقع (81.71) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (H) كروسكال واليس

والتي بلغت (1.621) نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائيا، ومنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، وعليه يمكن القول بان هذه النتيجة أتت مؤيدة للفرضية والقائلة بـ

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في (معايير التقييم) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا لمتغير (المؤهل العلمي)، أي لا توجد فروق.

عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية :

نصت الفرضية على انه : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في بعد (معايير التقييم) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا (لسنوات الخبرة)" وللتحقق من هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار كروسكال واليس، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 60 اختبار كروسكال واليز للفروق في بعد معايير التقييم تبعا لسنوات الخبرة

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Kruskal-Wallis H	متوسط الرتب	حجم العينة	سنوات الخبرة	معايير التقييم
غير دالة	0.242	2	2.837	101.68	34	أقل من 5	
				84.60	31	بين 5-10 سنوات	
				85.55	111	أكثر من 10 سنوات	
				//	176	الاجمالي	

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (176) فردا قد توزعوا بناء على مقياس معايير التقييم تبعا لسنوات الخبرة إلى (34) فرد لديهم أقل من 5 سنوات خبرة بواقع (101.68) كمتوسط رتب، و(31) فردا لديهم خبرة بين 5-10 سنوات بواقع (84.60) كمتوسط رتب، و(111) فرد ، لديهم أكثر من 10 سنوات في الميدان بواقع (85.55) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (H) كروسكال واليس والتي بلغت (2.837) نلاحظ أنها قيمة غير دالة

إحصائيا، ومنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، وعليه يمكن القول بان هذه النتيجة أتت معارضة لفرضية الدراسة السادسة والقائلة بـ " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في بعد (معايير التقييم) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا (لسنوات الخبرة)" أي لا توجد

فروق

الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة لهذه الدراسة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في بعد مخرجات عملية التقييم لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (U) مان ويتني البديل عن اختبار T لعينتين مستقلتين، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 61 اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في بعد مخرجات عملية التقييم تبعا لمتغير الجنس

مخرجات عملية التقييم	حجم العينة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	مستوى الدلالة	القرار
ذكور	96	92.23	8854.50	4381.500	6721.500	-1.067	0.286	غير دالة
إناث	80	84.02	6721.50					
الاجمالي	176							

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (176) فردا قد توزعوا بناء على مقياس مخرجات عملية التقييم حسب متغير الجنس إلى (96) ذكرا بواقع (92.23) كمتوسط رتب، و (80) أنثى بواقع (84.02) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (Z) مان ويتني والتي بلغت (-1.067) نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائيا، ومنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، وبالتالي يمكن القول بان هذه النتيجة أتت معارضة لفرضية البحث الثانية والقائلة بـ " توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في مخرجات عملية التقييم لدى موظفي بريد الجزائر تعزى لمتغير الجنس (ذكور/

إناث) أي لا توجد فروق

عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة : نصت الفرضية على انه : " توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) مخرجات عملية التقييم) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا

لمتغير (المؤهل العلمي).

" وللتحقق من هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار كروسكال واليس، فكانت النتائج كما في الجدول

التالي:

جدول 62 اختبار كروسكال واليز للفروق في معايير التقييم تبعا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	حجم العينة	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
مخرجات التقييم	ثانوي فأقل	45	89.80	0.332	0.954	غير دالة
	ديبلوم تقني جامعي	36	85.46			
	ليسانس ماستر	88	89.63			
	دراسات عليا	7	81.57			
	الاجمالي	176	//			

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (176) فردا قد

توزعوا بناء على مقياس مخرجات عملية التقييم حسب بعد المؤهل العلمي إلى (45) فرد لديهم مستوى

تعليمي ثانوي فأقل بواقع (89.80) كمتوسط رتب، و(36) فرد لديهم ديبلوم تقني جامعي بواقع

(85.46) كمتوسط رتب، و(88) فرد لديهم مستوى ليسانس - ماستر بواقع (89.63) كمتوسط رتب،

و(7) أفراد لديهم مستوى دراسات عليا بواقع (81.57) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (H)

كروسكال واليس والتي بلغت (0.332) نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائية، ومنه تم رفض الفرض الصفري

الذي ينفي وجود الفروق، وعليه يمكن القول بأن هذه النتيجة أتت معارضة للفرضية والقائلة بـ

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في (مخرجات عملية التقييم)

لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا لمتغير (المؤهل العلمي). أي لا توجد فروق.

عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية على أنه : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$)

(في بعد (مخرجات عملية التقييم) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا (لسنوات الخبرة)" وللتحقق من هذه

الفرضية تم اللجوء إلى اختبار كروسكال واليس، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 63 اختبار كروسكال واليز للفروق في بعد مخرجات عملية التقييم تبعا لسنوات الخبرة

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Kruskal-Wallis H	متوسط الرتب	حجم العينة	سنوات الخبرة	مخرجات عملية التقييم
غير دالة	0.511	2	1.344	95.84	34	أقل من 5	
				92.26	31	بين 5-10 سنوات	
				85.20	111	أكثر من 10 سنوات	
				//	176	الاجمالي	

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (176) فردا قد توزعوا بناء على مقياس مخرجات عملية التقييم تبعا لسنوات الخبرة إلى (34) فرد لديهم أقل من 5 سنوات خبرة بواقع (95.84) كمتوسط رتب، و(31) فردا لديهم خبرة بين 5-10 سنوات بواقع (92.26) كمتوسط رتب، و(111) فرد ، لديهم أكثر من 10 سنوات في الميدان بواقع (85.20) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة اختبار (H) كروسكال واليس والتي بلغت (2.837) نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائية، ومنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، وعليه يمكن القول بأن هذه النتيجة

أنت معارضة لفرضية الدراسة السادسة والقائلة بـ " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في بعد (مخرجات عملية التقييم) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعاً (لسنوات الخبرة) " أي لا توجد فروق

تعتبر الجداول الموالية هي تلخيص لما سبق من نتائج لفرضيات الفروق فكانت كالتالي :

الجدول الموضح اسفله يوضح نتائج اختبار مان ويتي لاستجابات العمال بالنسبة لرتب الجنس (ذكر/

انثى)

جدول 64 اختبار مان ويتي لاستجابات العمال ورتب الجنس

الابعاد	الرتب	ذكر	انثى
	العدد	96	80
تكنولوجيا المعلومات	مستوى الدلالة: 0.070	القرار: غير دالة	
البرمجيات	مستوى الدلالة: 0.236	القرار: غير دالة	
المورد البشري	مستوى الدلالة: 0.091	القرار: غير دالة	
قواعد البيانات	مستوى الدلالة: 0.009	القرار: دالة	
تقييم اداء المورد البشري	مستوى الدلالة: 0.213	القرار: غير دالة	
المساواة والشفافية	مستوى الدلالة: 0.221	القرار: غير دالة	
معايير التقييم	مستوى الدلالة: 0.206	القرار: غير دالة	
مخرجات عملية التقييم	مستوى الدلالة: 0.286	القرار: غير دالة	

من إعداد الطالب بالاعتماد على النتائج السابقة

كانت نتائج الفرضيات كلها غير دالة أي لا توجد فروق الا في بعد واحدة فقط كانت دالة ، كانت في بعد قواعد البيانات وأظهرت النتائج انه توجد فروق بين الذكر والانثى، وتوجد بعض الدراسات التي تؤكد وجود مثل هذه الفروق مثل دراسة فرانسيسكا التي تظهر ان الفروق قد تنشأ بسبب تنشيط العنصر

النسوي للدخول في المجالات التقنية، وتأثير الصورة النمطية السلبية اتجاه أداء النساء مما يعكس صورة نمطية لتأثير الذكور على المجال التقني.¹

الجدول الموضح اسفله يوضح نتائج اختبار كروسكال واليس لاستجابات العمال بالنسبة لرتب الوظيفة

جدول 65 اختبار كروسكال واليس لاستجابات العمال ورتب المؤهل العلمي

الابعاد	الرتب	ثانوي فأقل	ديبلوم تقني جامعي	ليسانس ماستر	دراسات عليا
	العدد	45	36	88	07
تكنولوجيا المعلومات	مستوى الدلالة: 0.749	القرار: غير دالة			
البرمجيات	مستوى الدلالة: 0.313	القرار: غير دالة			
المورد البشري	مستوى الدلالة: 0.300	القرار: غير دالة			
قواعد البيانات	مستوى الدلالة: 0.909	القرار: غير دالة			
تقييم اداء المورد البشري	مستوى الدلالة: 0.767	القرار: غير دالة			
المساواة والشفافية	مستوى الدلالة: 0.611	القرار: غير دالة			
معايير التقييم	مستوى الدلالة: 0.655	القرار: غير دالة			
مخرجات عملية التقييم	مستوى الدلالة: 0.954	القرار: غير دالة			

من إعداد الطالب بالاعتماد على النتائج السابقة

من خلال نتائج فرضيات الفروق السابقة التي كانت خاصة برتب المؤهل العلمي لم تظهر أي فروق

بين افراد عينة الدراسة من خلال رتب المؤهل العلمي

STEM and gender gap: a¹ Francisca Beroíza-Valenzuela, Natalia Salas-Guzmán systematic review in WoS, Scopus, and ERIC databases (2012–2022). Frontiers in Education .2024.p08

جدول 66 استجابات العمال ورتب الخبرة العلمية

الابعاد	الرتب	اقل من 5 سنوات	بين 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
	العدد	34	31	111
تكنولوجيا المعلومات	مستوى الدلالة: 0.113	القرار: غير دالة		
البرمجيات	مستوى الدلالة: 0.268	القرار: غير دالة		
المورد البشري	مستوى الدلالة: 0.453	القرار: غير دالة		
قواعد البيانات	مستوى الدلالة: 0.016	القرار: دالة		
تقييم اداء المورد البشري	مستوى الدلالة: 0.239	القرار: غير دالة		
المساواة والشفافية	مستوى الدلالة: 0.123	القرار: غير دالة		
معايير التقييم	مستوى الدلالة: 0.242	القرار: غير دالة		
مخرجات عملية التقييم	مستوى الدلالة: 0.511	القرار: غير دالة		

من إعداد الطالب بالاعتماد على النتائج السابقة

من خلال الجدول نلاحظ انه لا توجد فروق بين عينة الدراسة ورتب الخبرة العلمية إلا في بعد واحد كانت دالة معناه توجد توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) في بعد قواعد البيانات لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تعزى لسنوات الخبرة، وجاءت بعض الدراسات تؤكد هذه النتيجة ونذكر منها دراسة Choudhary الذي يعتبر هذا أن هذا الجيل لديه خاصية تميزه عن الجيل السابق وهو نشأته في العصر الرقمي ، وهذا يجعله يتميز بمهارات متعددة في الادوات والمنصات الرقمية في بيئة العمل¹ وفي دراسة أخرى والتي تشير الى ضرورة اعتماد ادارة مواهب مختصة تتماشى

¹ Choudhary R, Shaik YA, Yadav P, Rashid A. *Generational differences in technology behavior: A systematic literature review*. Journal of Infrastructure, Policy and Development. v8 N 9 (2024).p14

مع احتياجات جيل Z (جيل Z معناه المواليد بين 1997 و 2012)¹ بسبب تفوقه على الجيل الماضي من ناحية المهارة التقنية الحديثة والعقلية الريادية.²

المطلب الرابع : نموذج تصوري من إعداد الطالب لبرنامج يقوم على تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر:

بالاعتماد على نتائج البحث ومن أجل تعزيز جودة البحث قام الباحث بمحاولة تطوير نظام التقييم الحالي للمؤسسة، من خلال المكتسبات النظرية ورؤية الباحث من خلال تجارب عمل سابقة خارج الوطن، ويعتمد أساسا هذا النموذج على تقييم 360 درجة، تم شرح هذه الطريقة في الجزء النظري للدراسة.

أولا : تقديم ورشات تعريفية بالبرنامج :

في غالب الأحيان عند بدأ مشروع جديد تجد هناك مشكلة هي مقاومة التغيير، وهي عدم تقبل ثقافة ان الزميل او العميل يكون سبب في تقييمك (بالعكس توجد العديد من الايجابيات في هذا التقييم منها عدم انحيازية التقييم من طرف شخص واحد)، وتطبيق هذا يستدعي تكاتف المساعي وانشاء ورشات علمية لكافة المستويات وذلك لأنهم مشتركين في نجاح هذا النموذج ، من بين الافكار التي يجب نشرها في المحاضرات هو ان التقييم هو من أجل التطوير الذاتي ، يجب اشراكهم في اعطاء افكار وسماعهم لأن ذلك يعطي شعور الانتماء الوظيفي للمؤسسة وهذا ما يساهم في الرفع من اداء العمال فيما بعد .

¹ <https://www.britannica.com/topic/Generation-Z> تاريخ الاطلاع عليه 2025-02-14

² Kraght, H., & Brøndum, L.. *Bridging the Generational Divide: Soft Skills and Value Perceptions of Gen Z in the Workforce*. Journal of Innovation in Polytechnic Education, (2025) v6 N2 .P41

ثانيا : تقييم الاحتياجات

تكون ورشات عمل بين رؤساء المصالح وقادة الموارد البشرية والعمال لتحديد النقاط الايجابية والسلبية في نظام التقييم الحالي (لتسهيل الامر نسبيا يكون بين الموظفين ورؤساء المصالح وبعد ذلك يكون نقل للأفكار والمقترحات، ثم تكون هناك ورشات بين رؤساء المصالح وقادة الموارد البشرية)؛

تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (الاجهزة المتاحة وشبكات الاتصال وبروتوكول الامان وامور تقنية اخرى...) ومدى ملاءمتها مع التحديات المستقبلية؛

ثالثا: تحديد الاهداف: من المستحسن ان تكون الأهداف مبنية على معايير 'الاهداف ذكية smart'

(محددة وقابلة للقياس وقابل الانجاز وذات صلة ومرتبطة بإطار زمني)

يكون ذلك من طرف المسؤول المباشر (يناقشها مع الموظف عند بداية السنة) يضع تلك الاهداف ويضع لها اوزان ، مثلا أن لا يكون الهدف اكثر من 40 % وليس اقل من 10% (هذه اوزان موجودة في النظام الحالي) لكي لا يعتمد على هدف فقط ويغفل عن الاهداف الاخرى؛ ويتم توصيف المستوى مثلا كما هو في النظام الحالي :

Insuffisant غير كافي : الموظف غير قادر على تلبية متطلبات الاداء في هذا المعيار؛

Modéré معتدل : الموظف يستجيب لمعظم المتطلبات لكن ليس جميعها؛

Satisfaisant مرضي : الموظف يستجيب لكل متطلبات الأداء في هذا المعيار ؛

Très Satisfaisant مرضي جدا : الموظف يتجاوز متطلبات وتوقعات الاداء في هذا

المعيار وحقق نتائج استثنائية .

رابعاً: تصميم النموذج :

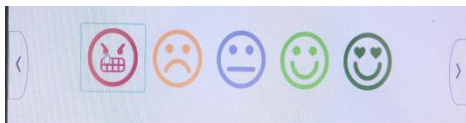
تصميم برنامج اما عن طريق شركة ناشئة في مجال الاعلام الالي او استغلال الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة

جعل البرنامج يشمل نقاط أساسية تمكنه من الاستغلال الامثل للتكنولوجيا المتاحة مع تحقيق نتائج تقييم ممتازة (غالبية البرامج تم ذكرها في الجانب النظري على شكل نقاط)

العمل على تمكين التغذية الراجعة في الوقت الفعلي مثل نموذج workday

- تزامن البيانات من عند اقسام مختلفة مثل برنامج slack ، وبرنامج Trello
- امكانية متابعة التقدم نحو الاهداف من خلال بيانات في الوقت الفعلي لوحة قيادة تظهر عند المسؤولين؛

- بالنسبة لمراجعة العميل (للوظائف التي تكون مباشرة معه) عند استقبال العميل وعند بداية ادخال البيانات الخاصة به لن يفتح برنامج العمل الا بابتسامة العامل ، الابتسامة هي لفتح الملف ويظن العميل انها له فيكون هناك قبول نسبي للخدمة نتيجة للابتسامة (الاجبارية) وقد اثبت أثر ذلك بدراسة قمنا بذكرها في الجانب النظري ، بالإضافة



للابتسامة يمكن اضافة استخدام اسلوب تفاعلي

مثل واجهة الكترونية مثل التي في الصورة

ويكون فيها جزء من تقييم العامل من تقييم العميل له لذا يحرص على تقديم خدمة مميزة؛

خامساً: مرحلة التجريب الجزئي: بعد اتمام تصميم البرنامج وادخال البيانات اللازمة

يكون هناك فترة تجريبية تجرية لقسم معين، مع اخذ عين الاعتبار ان يكون هناك ورشات

عمل مسبقا لشرح طريقة العمل - كما ذكرنا سابقا- مع فتح مجال المناقشة في اعطاء

اقتراحات حول البرنامج من اجل تحسينه .

سادسا: مرحلة التجريب على مستوى المؤسسة ككل:

بعد المرحلة التجريبية والتي تكون مدتها على حسب ثقافة مقاومة التغيير (قد يكونون من خلفيات تنظيمية داخل المؤسسة او من خلال التنظيم الغير الرسمي يتم تقليص الفجوة من خلال اشراكهم في تحديد المعايير مع تحفيزهم عند تقديم ملاحظات مثلا ...)

قد تكون هناك مشكلات تقنية لم تكن في الحساب لهذا من المستحسن ان يكون هناك مركز دعم المشاكل الفنية (يكون هذا ضمن خدمة الضمان والدعم الفني للبرنامج)

اما بالنسبة لوقت التقييم: لا يكون فيه أي مشكلة لان البيانات والمعلومات الخاصة بالتقييم متوفرة في أي وقت،

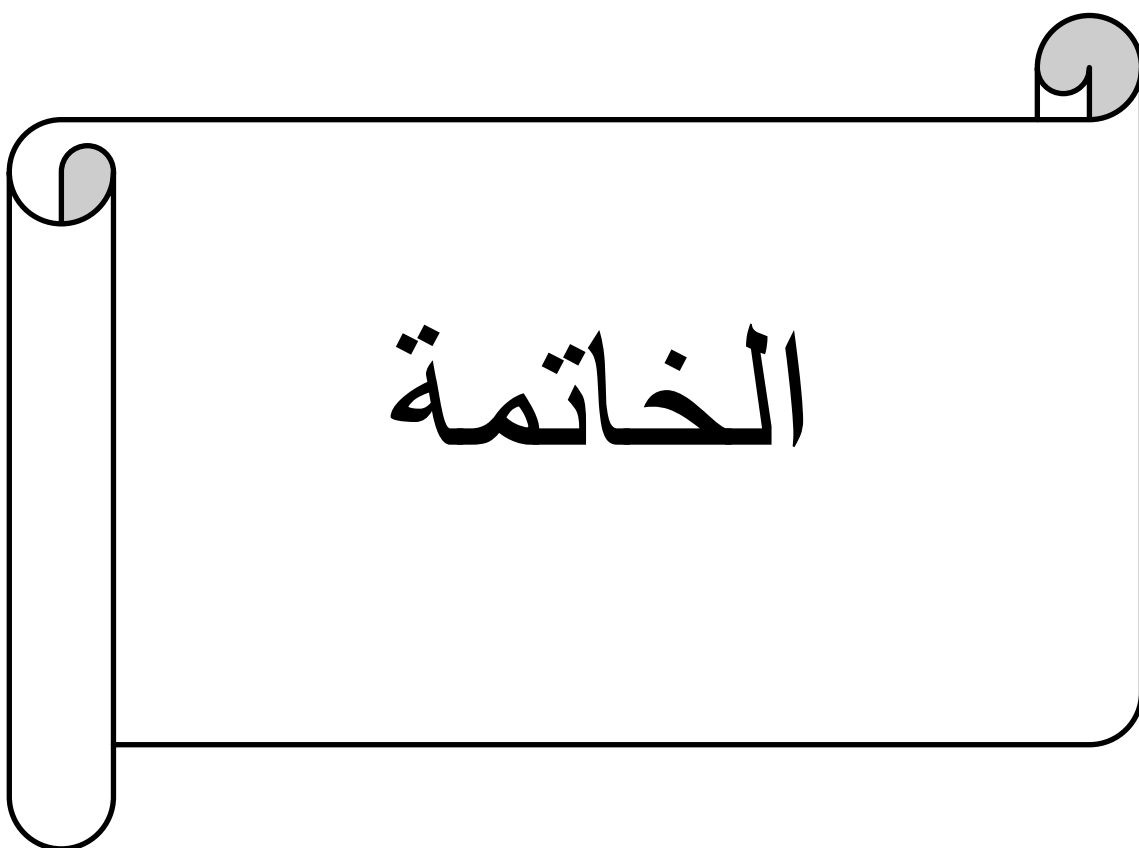
جدول 67 مميزات البرنامج المقترح مع النموذج الخاص بمؤسسة بريد الجزائر

النموذج المقترح	النموذج الحالي
- توفر التغذية الراجعة في الوقت الفعلي - طريقة تقييم 360 درجة - معايير خاصة بكل وظيفة في المؤسسة - عدالة التقييم :معايير التقييم تكون واضحة ومتفق عليها بين المسؤول والعامل وقد تكون من بين مقترحات العامل الشفافية :امكانية مراجعة التقييمات بشكل بسيط - اضافة خوارزميات تعمل على التقليل من التحيز الذي قد يكون من الزملاء في العمل يسمى ذلك معالجة اللغة الطبيعية *NLP -تحسين خدمة العملاء خاصة في مراكز البريد - توفر البيانات في وقت وجيز ما يعطي السرعة في اتخاذ القرار والتنبؤ بالفجوات	- تكون المراجعة فصلية - تقييم مرتكز على المسؤول المباشر - معايير عامة في الغالب -قد يكون فيه تحيز شخصي او يتم الحكم بالأحداث الاخيرة للتقييم (ثلاث اشهر لا تستطيع ان تتذكر كامل الاحداث وقد تظلم العامل في التقييم) لا يوجد تقييم للزملاء او العميل -

من اعداد الطالب

خاتمة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل الى واقع مؤسسة بريد الجزائر وذلك من خلال عرض تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستعملة فيها والتي اصبحت جزء من استراتيجيتها، فتم تطوير برامج التشغيل الخاصة بها من اجل تلبية حاجيات العملاء وتبسيط المهام الخاصة بالعمال ومن تلك المهام هو تقييم اداء الموارد البشرية فتم انشاء برنامج الكتروني يسمح للمسؤولين بتقييم عمال المؤسسة، فقمنا بدراسة استقصائية لعينة من المؤسسة للإجابة على اشكالية البحث والتساؤلات الفرعية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات بأبعاده وتقييم اداء الموارد البشرية بأبعاده وتم اعتماد اساليب علمية في التحليل الاحصائي لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية مع اعطاء مقترح نموذج لتقييم اداء الموارد البشرية.



الخاتمة:

من بين مسميات هذا العصر هو عصر التكنولوجيا فأصبحت جزء من الحياة الطبيعية للأفراد وللمؤسسات فشهدت عدة مؤسسات تطورات مختلفة منها مؤسسة بريد الجزائر فكانت تسارع في ادماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف ممارساتها ووحدات اعمالها من اجل تقديم خدمات ترقى لتطلعات العملاء والعمال.

ان توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (الأجهزة، البرامج، والشبكات) يسهل تطوير أنماط جديدة من التنظيم والممارسات المهنية، بل ويجعلها ممكنة. ومن بين الإدارات التي عمدت الى استغلال الطفرة التكنولوجية هي ادارة الموارد البشرية فاصبح من الممكن تحسين عملياتها المختلفة كالتدريب والتوظيف والتقييم، باستخدام الحلول التكنولوجية، ويعتبر تقييم الموارد البشرية من بين العناصر التي تساعد المؤسسة على تحديد النقاط الايجابية والسلبية ومدى انعكاسها على انتاجية العامل والمؤسسة ككل، ومن خلال مؤسسة الدراسة تبين ان هناك علاقة قوية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومساهمته في تقييم المورد البشري، ولا يعني ان اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال نقول أن المؤسسة قد نجحت بل عليها تطوير الكفاءات البشرية للاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المتاحة مما يساهم تطوير ممارسات ادارة الموارد البشرية وتحسين تنافسية المؤسسة بشكل عام.

اولا : نتائج فرضيات الدراسة :

أظهرت النتائج بصفة عامة أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) والمتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية) لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر

وتتدرج تحتها فرضيات فرعية :

• تم اثبات الفرضية الفرعية والتي مفادها أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبعد المساواة والشفافية لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر.

• تم اثبات الفرضية الفرعية والتي مفادها أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبعد معايير التقييم لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر.

• تم اثبات الفرضية الفرعية والتي مفادها أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبعد مخرجات عملية التقييم لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر

تم نفي الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) في المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وتتدرج تحتها فرضيات فرعية :

• تم نفي هذه الفرضية الفرعية والتي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) في بعد البرمجيات لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

• تم نفي هذه الفرضية الفرعية والتي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) في بعد المورد البشري لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

• تم اثبات هذه الفرضية الفرعية جزئيا والتي مفادها انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) في بعد قواعد البيانات لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تبعا

للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). كان الفرضية مثبتة في جزئية نوع الجنس وسنوات الخبرة

ثم نفي هذه الفرضية الثالثة والتي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) في تقييم أداء الموارد البشرية لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

والتي تندرج تحتها عدة فرضيات فرعية :

- تم نفي هذه الفرضية والتي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) في بعد المساواة والشفافية لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)
- تم نفي هذه الفرضية والتي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) في بعد معايير التقييم لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)
- تم نفي هذه الفرضية والتي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) في بعد مخرجات عملية التقييم لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

ثانيا النتائج : من الجانب النظري

1-الجانب النظري :

تعدد مصطلحات الموارد البشرية وتطورها يدل عمليا على أن وظيفة الموارد البشرية لم تعد تقتصر على التسيير الإداري، بل أصبحت شريكاً في التخطيط واتخاذ القرار، ما يفرض على المؤسسات إعادة تحديد دورها داخل الهيكل التنظيمي وإشراكها في رسم السياسات؛

• اختلاف أهداف إدارة الموارد البشرية باختلاف المنطلقات النظرية يعكس أن لهذه الإدارة أبعادًا متعددة (تنظيمية، اجتماعية، إنسانية)، وهو ما يتطلب من المؤسسات تحقيق توازن عملي بين متطلبات الأداء المؤسسي واحتياجات العاملين لضمان الاستقرار والفعالية؛

• دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات وتحقيق التفوق التنافسي يظهر من خلال الاستثمار في تطوير الكفاءات وتحفيز العاملين، باعتبارهم عنصرًا حاسمًا في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرار في السوق؛

• مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية لا يقتصر على القياس فقط، بل يشمل التقييم والتقويم، ما يعني عملياً ضرورة ربط نتائج التقييم بإجراءات تصحيحية وتطويرية تهدف إلى تحسين الأداء وليس الاكتفاء بالحكم عليه؛

• أهداف عملية تقييم الأداء تتمثل في معرفة مستوى أداء العمال، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، وتطوير قدراتهم مستقبلاً، إضافة إلى استخدام نتائج التقييم كأداة للتحفيز من خلال الترقية والمكافآت؛

• العقوبات التي تواجه عملية التقييم مثل التساهل أو التشدد، المحسوبية، والتعاطف، تبرز الحاجة إلى تقليل التدخل الذاتي في التقييم والاعتماد على معايير واضحة وأنظمة أكثر موضوعية؛

• أهمية معايير التقييم تكمن في كونها مرجعاً أساسياً يساعد العامل على فهم ما هو مطلوب منه بدقة، مما يسهل توجيه سلوكه المهني نحو تحقيق الأداء المطلوب؛

• تعدد أساليب تقييم الأداء بين التقليدية والحديثة يفرض على المؤسسات اختيار الأسلوب الأنسب لطبيعة نشاطها، أو المزج بين أكثر من طريقة لتحقيق تقييم أكثر شمولية ودقة؛

• اتساع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليشمل تسيير الموارد البشرية يعكس تحولاً عملياً في أساليب الإدارة، حيث لم تعد التكنولوجيا موجهة فقط للإنتاج بل لدعم رأس المال البشري؛

• إيجابيات استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية تظهر من خلال توفير الوقت والجهد ورفع الكفاءة، غير أن ذلك يتطلب من المؤسسات تجاوز التحديات المرتبطة بالتكوين والتأقلم مع الأنظمة الجديدة؛

• دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في وظائف الموارد البشرية يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال الاعتماد على البيانات الدقيقة بدل الانطباعات الشخصية؛

• تأثير تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على عملية التقييم يتمثل في تعزيز الشفافية، زيادة الحياد، تقليص الإجراءات، وتقليل الزمن اللازم لاتخاذ القرار؛.

• استخدام تقنيات التنبؤ وتحليل سلوك العمال والمشاعر يتيح للمؤسسة التدخل المبكر لمعالجة حالات عدم الرضا، مما يساعد على الاحتفاظ بالعمال وتقليص التسرب الوظيفي؛

• الانتقال إلى التقييم اللحظي بدل السنوي يسمح بتوجيه مستمر للأداء، وتصحيح الانحرافات في وقتها، بدل اكتشافها بعد فوات الأوان؛

2- الجانب التطبيقي (مؤسسة بريد الجزائر)

• تعد مؤسسة بريد الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ناشطة في مجال الخدمات البريدية، ما يجعل تطوير مواردها البشرية عنصراً أساسياً لضمان جودة الخدمة؛

- امتلاك المؤسسة لبنية تكنولوجية معتبرة يؤهلها لتكون رائدة في مجالها إذا ما استغلت هذه الإمكانيات بفعالية في تسيير المورد البشرية؛
- استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الخدمات المقدمة للزبائن (موقع إلكتروني، شبكات التواصل، خدمات مالية إلكترونية، تطبيقات الهاتف) يعكس قدرة المؤسسة على التحول الرقمي؛
- اعتماد نظام لتقييم أداء الموارد البشرية يتم تشغيله في فترات محددة من السنة، مع إجراء التقييم كل ثلاثة أشهر، يدل على وجود إطار منظم لعملية التقييم؛
- امتلاك المؤسسة لرأس مال بشري مؤهل من حيث المستوى التعليمي، الخبرة، والفئة العمرية، يمثل فرصة حقيقية لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية؛
- سعي المؤسسة لاقتناء برمجيات حديثة يتماشى مع طبيعة أنشطتها، إلا أن فعالية هذه البرمجيات تبقى مرهونة بحسن توظيفها؛
- تركيز الدورات التدريبية على الوظائف التقنية يشير إلى الحاجة لتوسيع برامج التدريب لتشمل الجوانب الإدارية والسلوكية؛
- الحرص على سرية قواعد البيانات وإتاحتها حسب التخصص يعكس وعياً بأهمية أمن المعلومات داخل المؤسسة؛
- وجود تفاوت في مستوى شفافية عملية التقييم يؤثر سلباً على الإحساس بعدالة التقييم لدى بعض العمال؛
- عدم ملائمة بعض معايير التقييم لمختلف الوظائف كونها عامة، يحد من دقة نتائج التقييم وفعاليتها؛

• غياب وضوح مخرجات التقييم لدى العمال رغم مسؤولية الإدارة العليا عنها، يقلل من أثر عملية التقييم في تحسين الأداء والتحفيز؛

الاقتراحات العامة :

• إنشاء قاعدة بيانات موحدة للموارد البشرية تضم بيانات الأداء، التكوين، الغيابات، والترقيات، مع تعيين مسؤول عن تحديثها دورياً واستغلالها في إعداد تقارير شهرية لأصحاب القرار؛

• إطلاق مشاريع تجريبية صغيرة للذكاء الاصطناعي (Pilot Projects) في إدارة الموارد البشرية، مثل تحليل الأداء أو التنبؤ بالغيابات، قبل تعميمها على كامل المؤسسة (تم عقد شراكة بين المدرسة الوطنية للذكاء الاصطناعي في الجزائر وبين بريد الجزائر ستفيد كثيرا في هذا الجانب) ؛

• تطبيق نماذج تنبؤية بسيطة تعتمد على بيانات تاريخية (الأداء، الغيابات، الأقدمية) لاكتشاف مؤشرات مبكرة لاحتمال الاستقالة أو تراجع الأداء، والتدخل عبر التكوين أو التحفيز؛

• إدماج أدوات الترجمة الفورية بالذكاء الاصطناعي في الدورات التدريبية الإلكترونية، خاصة عند الاستفادة من محتوى أجنبي، مع اختبار فعاليتها ميدانيا وتحسينها تدريجيا؛

• تحديد إطار أخلاقي واضح لاستخدام التكنولوجيا في التقييم يبين على أن دور الأنظمة الرقمية هو دعم القرار البشري وليس إلغاؤه، مع بقاء المسؤولية النهائية للإدارة؛

• إعداد دليل عملي لتقييم الأداء المدعّم بالتكنولوجيا يُستخدم كنموذج موحد في الدراسات المستقبلية والتجارب التطبيقية داخل المؤسسات؛

2- اقتراحات خاصة بمؤسسة الدراسة (بريد الجزائر)

- تشكيل فريق داخلي من كفاءات الإعلام الآلي يتولى تطوير وتحسين البرمجيات الخاصة بالموارد البشرية، مع تحديد مهام واضحة وجدول زمني للتحديثات؛
- استغلال شبكة الاتصال الداخلية عبر:
- تنظيم دورات تدريب عن بعد باستخدام منصات رقمية،
- عقد اجتماعات افتراضية دورية بين الوحدات،
- الاستفادة من خبراء خارج المؤسسة دون الحاجة للتنقل؛
- إطلاق صندوق اقتراحات رقمي يسمح للمديرين والعمال بتقديم أفكار تطوير العمل وتقييمه، مع دراسة المقترحات شهرياً والرد عليها رسمياً ؛
- إعادة تصميم نظام تقييم الأداء من خلال :
- تقسيم الوظائف إلى فئات (إدارية، تقنية، خدمية)،
- إعداد معايير خاصة بكل فئة،
- اختبار النظام الجديد على عينة قبل تعميم؛
- وضع منهجية طريق واضحة للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية تتضمن مراحل محددة (قصيرة، متوسطة، طويلة المدى)، مع مؤشرات لقياس التقدم؛
- تدريب المشرفين على تحليل مخرجات التقييم وليس الاكتفاء بإدخال البيانات، وذلك من خلال ورشات تطبيقية حول قراءة النتائج واتخاذ الإجراءات المناسبة؛

•تنظيم دورات تكوينية تطبيقية قصيرة للعمال والمشرفين حول استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مع التركيز على المهام اليومية وليس الجوانب النظرية؛

•إدراج جلسات تغذية راجعة إلزامية بعد كل دورة تقييم، يُناقش فيها العامل نتيجته وخطة تحسين أدائه للفترة القادمة؛

•توفير وصول إلكتروني مباشر لنتائج التقييم مع ضمان السرية، وتمكين العامل من طلب توضيحات أو تقديم ملاحظات عبر النظام؛

•تخصيص تحفيزات واضحة للمبادرات الرقمية مثل مكافآت أو شهادات تقدير للعمال الذين يساهمون في تحسين استغلال التكنولوجيا أو تطوير حلول رقمية داخلية؛

أفاق الدراسة :

من خلال ما تم التطرق اليه في دراستنا فتح لنا افاق اباحث اخرى يمكن التطرق اليها من

طرف الزملاء الباحثين :

- اجراء دراسة مقارنة بين انظمة التقييم بين الخاص والعام (توجد شركات في نفس مجال

التخصص لكن تختلف كثيرا في تقييم اداء الموارد البشرية)؛

- دراسة مقارنة بين تقييم الذكاء الاصطناعي والطرق التقليدية في المؤسسات العمومية ؛

- تأثير تطبيق الذكاء الاصطناعي مجال المورد البشري على مقاومة التغيير في

المؤسسات العمومية

- تأثير الثقافة التنظيمية على اعتماد الذكاء الاصطناعي في مجال المورد البشري.



قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية :

اولا: الكتب :

- ✓ أحمد ماهر، الادارة المبادئ والمهارات ،الدار الجامعية ، الاسكندرية مصر ، 2000 .
- ✓ ابراهيم بريم، صناعة المعلومات وبناء مجتمع المعرفة، دار هومه، الجزائر، 2016
- ✓ ابراهيم درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، القاهرة ، 2003
- ✓ إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الثالث، دار الدعوة للنشر والتوزيع ،مصر، 1960.
- ✓ إيهاب عيسى - طارق عامر: إدارة الموارد البشرية ،المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، الطبعة الاولى،مصر، 2017.
- ✓ بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى. الأردن، 2009.
- ✓ بشير العلاق: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها في مجال التجارة الناقلة. منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.القاهرة. 2007.
- ✓ توماس هاينز دافيد هنجر، ترجمة محمد مرسي: الإدارة الاستراتيجية. الرياض. معهد الادارة العامة. 1990.
- ✓ حسن رواية محمد: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية). الطبعة الأولى. الإسكندرية. الدار الجامعية. 2001.
- ✓ حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2002.
- ✓ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة الأردن، 2010.
- ✓ خضير كاظم حمود- ياسين كاسب الخرشة: ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، 2013.
- ✓ ديسلر، جاري: إدارة الموارد البشرية، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض 2019 .
- ✓ رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوني، الأردن، 2014.

- ✓ زهير ثابت :كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء، القاهرة، 2001.
- ✓ سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.2007.
- ✓ سليمان خليل الفارس : إدارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة دمشق. 1999
- ✓ سناء جبيرات :الاداء البشري في منظمات الاعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، الاردن،2019.
- ✓ سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثرات العوملة عليها، دار مجداوي للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى. الأردن،2003.
- ✓ سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن،2001.
- ✓ سهيلة محمد عباس،علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،1999.
- ✓ سيد سالم عرفة،اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، عمان: دار الراية،2012،
- ✓ شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ،الاردن 2005 .
- ✓ صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية،2001،
- ✓ عبد الباري إبراهيم درة-زهير نعيم الصباغ: ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع ،الاردن، 2008،
- ✓ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية . مصر : المكتبة العصرية للنشر التوزيع .2002
- ✓ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، القاهرة ،2007
- ✓ عبد الرحمن بن عنتر: إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوني، الأردن،2010.
- ✓ عبد الرحمن سيار: إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، مؤسسة عالم دنيا الرياضة ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الطبعة الأولى. مصر، 2014.

- ✓ عبد العزيز بدر النداوي: **عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، 2009.
- ✓ عزام علي الحويلي: **إدارة الموارد البشرية وتنميتها**، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى. الأردن، 2014.
- ✓ علي محمد ربابعة: **ادارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الادارية**، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- ✓ عمر وصفي عقيل، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)**، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2005.
- ✓ فاروق محمد السعيد راشد: **التنظيم الصناعي والاداري**، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، الطبعة الاولى، مصر، 2001.
- ✓ الفيروز أبادي، **القاموس المحيط**، ط 1، لبنان، 1955.
- ✓ ماثيس، جاكسون: **إدارة الموارد البشرية**، تعريب ومراجعة محمود فتوح. شعاع للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سوريا، 2009.
- ✓ ماهر احمد، **ادارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة 1999 .
- ✓ محفوظ أحمد جودة: **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة الاردن، 2015.
- ✓ محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية مصر، 2003.
- ✓ محمد عباس سهيلة: **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- ✓ محمد قدرى حسن: **إدارة الأداء المتميز**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015.
- ✓ محمود عبد الله إسماعيل: **تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية**. الطبعة الأولى. مصر: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر. 2019.
- ✓ مهدي حسن زويلف، **إدارة الافراد**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2003.
- ✓ مهدي حسن زويلف، احمد القطامين، **الرقابة الادارية (مدخل كمي)**، دار حنين، عمان، 1995.
- ✓ موسى النبهان: **أساسيات القياس في العلوم السلوكية**، دار الشروق للنشر والتوزيع الاردن، 2013.
- ✓ نزار عوني اللبدي: **إدارة الموارد البشرية وتنميتها**، دار دجلة، الطبعة الأولى، الاردن، 2015.

- ✓ يوسف حجيم الطائي - هاشم فوزي العبادي: إدارة الوارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- ✓ يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الورق، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.

ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية :

- ✓ احمد بن سهيل بن سالم العامري (اطروحة دكتوراه 2021) بعنوان : دور استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في تطوير الاداء الاداري من وجهة نظر ادارات مدارس التعلم الاساسي بسلطنة عمان (الجامعة الاسلامية العالمية بماليزيا)
- ✓ شاكِر موسى سليمان :أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية . رسالة ماجستير. جامعة أم درمان الاسلامية . 2013 .
- ✓ عبيدة سعاد (اطروحة دكتوراه 2021) أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء إدارة الموارد البشرية - حالة وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا المتقدمة - جامعة البليدة 2
- ✓ مراكشي محمد لمين: دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية ،دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليلة، 2012
- ✓ نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز. اطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجزائر. 2005.
- ✓ Ayman El-Roubi(2016) Evaluation of E-performance Assessment System in the UNRWA Headquarter in Gaza- The Islamic University-Gaza-

ثالثا: المقالات العلمية :

- ✓ اسماعيل دحدي، مزياني الوناس: التقييم التربوي مفهومه أهميته. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ،العدد 31، ديسمبر 2017.
- ✓ أمين عزري: اهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية. جامعة الوادي. العدد 8. المجلد 3، 2015.

- ✓ جازيز كريم أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد10 ، جوان 2021.
- ✓ خالد رجم رشيد مناصرة واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية ،دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود مجلة الباحث 18'(01)2018
- ✓ خالد رجم وآخرون :تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وبين أدائه في المؤسسة الاقتصادية - حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة. مجلة التنظيم والعمل المجلد 7.العدد2 (2018)
- ✓ خلود عاصم ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية المحلية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد الخاص بمؤتمر الكلية، بغداد،2013.
- ✓ سلمى عمارة: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين إدارة الوقت في المؤسسة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية. مجلد 5.العدد2. 2018.
- ✓ سلمى عمارة: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين إدارة الوقت في المؤسسة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية. مجلد 5.العدد2. 2018.
- ✓ طرفة محمد :تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال ،المجلد 6 العدد 3 ، جانفي 2020.
- ✓ العربي عطية : أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية- دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر) مجلة الباحث - عدد10 2012.
- ✓ عمر قرقيط: مساهمة التدريب في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الإدارية. مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية. العدد الثاني. جامعة زيان عاشور الجلفة.الجزائر:2020
- ✓ مولود بكاي وعمر قرطيط : مهارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الادارية. جامعة لونيبي علي -البليدة2- مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. العدد الخامس.2016
- ✓ ميدوني إيمان وفرواتي بلقاسم: واقع نظام المعلومات في ظل تكنولوجيا الإعلام و الاتصال دراسة حالة المؤسسات العمومية الإستشفائية الجزائرية.مجلة البحوث الاقتصادية .المجلد 1 العدد1. 2017.

- ✓ نصر الدين جابر وآخرون، القياس في مجال علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، القياس والتقييم، منشورات جامعية، جامعة بسكرة
- ✓ وسيلة واعر وصفية واعر: مساهمة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم مساعي التنمية المحلية بالجزائر. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات. المجلد 6 العدد. 2021
- ✓ وهيبية ضامن: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على فعالية نظام الرقابة الداخلية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. المجلد 20 العدد الاول. 2020.

رابعاً: الملتقيات العلمية :

- بوقلقول الهادي، سوامس رضوان، "الأداء التنظيمي المتميز في ظل الإدارة الالكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الجزائرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005- جامعة ورقلة

قائمة المراجع باللغة الاجنبية

اولاً : الكتب

- ✓ Ankur Joshi, Kale Saket. , Chandel Satish, British Journal of Applied Science & Technology, vol 7,n°4; England ,
- ✓ Foucher ,gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines,éditeur gaetenmorin 1993.
- ✓ Jacqueline(b) , la fonction ressources humaines ,Paris, Edition denied ,2004
- ✓ Jean-Pierre Rodier, les système de mesure de la performance , Edition d'organisation, Paris, Deuxième édition, 2000,
- ✓ Jean-Pierre Rodier, les système de mesure de la performance , Edition d'organisation, Paris, Deuxième édition, 2000.
- ✓ Martory(B) , Crozet(D) , **Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance**, imprimerie chirat , paris, 2002 ,

- ✓ McConnell, Brue, and Flynn ; Micro Economics and Macro Economics
Published by McGraw-Hill/Irwin ; seventeenth EDITION, USA.2008 .
- ✓ André Petit et Laurent Bélange , **Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources humaines** ; Edition Gaétan morin ,1993.
- ✓ Schuler R S ,Managing Human Resources ,West publishing company ,without giving out the publishing country 5th ed 1995 .

ثانيا : المقالات العلمية

- ✓ Ashima Aggarwal, Gour Sundar Mitra Thakur, Techniques of Performance Appraisal-A Review , International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT) ISSN: 2249 – 8958, Volume-2, Issue-3, February 2013.
- ✓ Yogesh Kumar Jakhar, Mrs. Savita Shiwani, Mr. Naveen Hemrajani.Employee Performance Appraisal System and Use of Iris Biometric System in Human Resource Management Software . International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 2, Issue 2, February 2012 .
- ✓ Choudhary R, Shaik YA, Yadav P, Rashid A. *Generational differences in technology behavior: A systematic literature review*. Journal of Infrastructure, Policy and Development. v8 N 9 (2024).
- ✓ Alexander Serenko, A model of user adoption of interface agents for email notification, *Interacting with Computers*, Volume 20, Issue 4-5, September 2008.
- ✓ Benedetta Preziosi , L'evoluzione della leadership aziendale in applicazione dei nuovi metodi di valutazione delle risorse umane: il caso Enel, 2019/2020.
- ✓ Francisca Beroíza-Valenzuela, Natalia Salas-Guzmán . STEM and gender gap: a systematic review in WoS, Scopus, and ERIC databases (2012–2022). Frontiers in Education .2024.
- ✓ M. Geshkov: APPLICATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN PERFORMANCE APPRAISAL, Trakia Journal of Sciences, Industrial Business Department, UNWE-Sofia, Bulgaria 2021.

- ✓ Mahesh,A,& Ganesh Bhat,SA. Systematic Review and Research Agenda of Digital Payment System with reference to Unified Payment Interface. International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS), 7(2) .(2022).
- ✓ Tarigan, A., Gustomo, A., & Bangun, Y. R. (2025). Are performance appraisals in the public sector fair? EXPLORING bias and best practices. *Cogent Business & Management*, 12(1).
- ✓ Votto, A.M., Valecha, R., Najafirad, P. and Rao, H.R. (2021) : Artificial Intelligence in Tactical Human Resource Management: A Systematic Literature Review, International Journal of Information Management Data Insights, Volume 1 Issue 2.
- ✓ Yao, Qi & Wan, Qiuyan & Li, Shihao & Zhou, Wenkai & Yang, Zhilin: Perceived power and smile intensity in service encounters. *Marketing Intelligence & Planning*. ahead-of-print. 2022 .
- ✓ Alessandra Mazzei. "Promoting active communication behaviours through internal communication", *Corporate Communications: An International Journal* , Vol. 15 No. 3, (2010).
- ✓ André Petit et Laurent Bélange , Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources humaines ; Edition Gaétan morin ,1993,p-p 705-706.
- ✓ Anindya Saha , Sougata Majumder: IMPACT OF INFORMATION TECHNOLOGY ON PERFORMANCE APPRAISAL. International Research Journal of Human Resources and Social Sciences Vol. 4, Issue 6, June 2017.
- ✓ Charlesworth, Tessa E.S. and Banaji, Mahzarin R. *Gender in Science, Technology, Engineering, and Mathematics: Issues, Causes, Solutions*. The Journal of Neuroscience 2019.v39.N 37.
- ✓ Garima Bhardwaj, S.Vikram Singh: An Empirical Study Of Artificial Intelligence and its Impact on Human Resource Functions. International Conference on Computation, Automation and Knowledge Management (ICCAKM).Amity University2020.
- ✓ Kraght, H., & Brøndum, L.. *Bridging the Generational Divide: Soft Skills and Value Perceptions of Gen Z in the Workforce*. Journal of Innovation in Polytechnic Education, (2025) v6 N2 .

ثالثا: مواقع الانترنت:

- ✓ Role of Technology in Human Resource Management

<https://www.thehumancapitalhub.com/articles/role-of-technology-in-human-resource-management>

- ✓ Algeria National PKI Framework National Root Certification Authority CP/CPS

https://pki.aece.dz/repository/cps/Commercial_CA_CP_CPS_v2.0.pdf

- ✓ Generation Z (demographic group)

<https://www.britannica.com/topic/Generation-Z>

- ✓ Best Performance Appraisal Software

<https://www.softwareworld.co/top-performance-appraisal-software/>

- ✓ Che cos'è l'intelligenza artificiale?

<https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20200827STO85804/che-cos-e-l-intelligenza-artificiale-e-come-viene-usata>

- ✓ User Manual for the Electronic Performance Appraisal System

<https://myperi.unrwa.org/pm/images/ePER%20system%20User%20Manual-non%20teaching.pdf>

- ✓ PRÉSENTATION DE L' « E.P.I.C ALGÉRIE POSTE »

<https://www.poste.dz/page/presentation>

- ✓ Algerian Ministry of Post and Telecommunications

<https://www.mpt.gov.dz/%d8%a3%d8%b1%d9%82%d8%a7%d9%85-%d9%88%d9%85%d8%a4%d8%b4%d8%b1%d8%a7%d8%aa/>

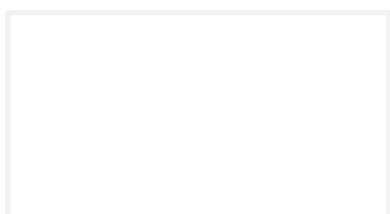
- ✓ Dictionnaire(Larousse)

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%25C3%25A9valuation>

- ✓ Performance Management and Appraisal

<https://core.ac.uk/download/pdf/18505222.pdf>

الملحقات



الملاحق

قائمة لجنة تحكيم الاستبانة :

اسم ولقب الاستاذ	الجامعة	التخصص
أدم بن مسعود	لونيبي علي البلدية2	المشرف
ادريس عبدلي	لونيبي علي البلدية2	العلوم الاقتصادية
أكرم الحماد	جامعة كرابوك -تركيا-	ادارة اعمال
زكريا لشهب	الجامعة الاسلامية العالمية بماليزيا	ادارة اعمال
عبد الحق بحاش	جامعة يحي فارس المدية	العلوم الانسانية
محمد لمين مراكشي	لونيبي علي البلدية2	علوم التسيير
بوسالم عبد العزيز	لونيبي علي البلدية2	العلوم الانسانية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة علي لونيسي - البليدة 2-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

استمارة استبيان

في إطار اعداد أطروحة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي ، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان حول مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتصال في عملية تقييم أداء الموارد البشرية لدى المؤسسات العمومية الاقتصادية- دراسة حالة بريد الجزائر - ونرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على العبارات التالية ، و ذلك بوضع علامة X في الخانة المناسبة مع القراءة المتأنية لكل عبارة.

علما أن جميع إجاباتكم تكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تفضلو بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث: زروقي يوسف

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

العمر : أقل من 30 ☐ من 30 - 39 ☐ من 40 - 49 ☐ 50 فأكثر ☐

المؤهل العملي

ثانوي فأقل ☐ دبلوم تقني ☐ جامعي (ليسانس، ماستر) ☐ دراسات عليا (ماجستير فأكثر) ☐

الخبرة العملية :

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنة

ملاحظة هامة: الفرق بين موافق تماما وبين موافق هو أن موافق تماما لن تغير رأيك مهما حدث ، على عكس موافق قد تغير رأيك فيما بعد ، نفس الشيء بالنسبة لعبارة غير موافق تماما

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البرمجيات						
1	تحرص المؤسسة على الحصول دائما على الإصدارات الحديثة من برمجيات الجاهزة لاستخدامها					
2	تناسب البرمجيات المستخدمة من قبل المؤسسة مع متطلبات العمل					
3	تعمل المؤسسة على استخدام الأنظمة الخبيرة ونظم دعم القرار في اتخاذ القرارات الادارية					
4	تساهم البرمجيات المستخدمة في المؤسسة في زيادة القدرة على تشخيص المشاكل وبدقة					
5	تغطي البرمجيات المستخدمة في المؤسسة كافة النشاطات التي يقومون بها					
6	هناك توافق ما بين البرمجيات المستخدمة مع الأجهزة المستخدمة في المؤسسة					
7	تمتلك المؤسسة برمجيات تتسم بالمرونة اذ يمكن تعديلها اذا لزم الامر.					
8	تسهم البرامج المستخدمة في تقلص خدمات جديدة وميزة بعيدا عن الاعمال الروتينية.					
المورد البشري						
9	تحرص المؤسسة على تشجيع الموارد البشرية على امتلاك مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات					
10	تمتلك المؤسسة مورد بشري متخصص في صيانة الأجهزة والتقنيات المستخدمة.					
11	تحرص المؤسسة على امتلاك مبرمجين لديهم القدرة على تطوير البرمجيات لتكييفها مع متطلباتها					
12	تحرص المؤسسة على إقامة دورات تدريبية لموظفيها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتصالات					
13	تحرص المؤسسة على الاستفادة من خبرات وتجارب المورد البشري في استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتصالات					

قواعد البيانات						
					تسهل قواعد البيانات في الوصول الى المعلومات من قبل الموظفين بأقل جهد وأقل تكلفة	14
					يستغرق الموظفون اقل وقت ممكن في القيام بأعمالها من خلال قواعد البيانات المستخدمة	15
					تحرص المؤسسة من خلال قاعدة البيانات المستخدمة على سرية البيانات والمعلومات المخزنة	16
					تحرص المؤسسة على تطوير وتحديث قاعدة البيانات بشكل مستمر في مختلف اقسامها	17
					تبنى المؤسسة قاعدة بيانات تكون متاحة وبسهولة لجميع الموظفين في المؤسسة	18
					تمتلك المؤسسة على قاعدة بيانات مركزية تساعد على مراقبة كافة الأقسام عن بعد	19
المساواة والشفافية						
					عملية التقييم موضوعية ولا تدخل فيها عوامل شخصية	20
					يتم تقييم اداء الموارد البشرية على كافة مستويات الادارة (عمال مهنيين ، تقنيين ...)	21
					يحافظ المسؤول على أسرار عملية التقييم وعدم افشائها	22
					تمتنع الجهة المسؤولة عن عملية التقييم استخدام مركزها الوظيفي في تحقيق اغراضها الشخصية	23
					عملية تقييم الاداء تساهم في تحقيق عدالة بين الموظفين	24
					تقوم الجهة المسؤولة عن عملية التقييم في اتباع سلوك الشفافية في عملية التقييم	25

معايير التقييم					
				26	الجهة المسؤولة عن وضع معايير تقييم أداء الموارد البشرية هي لجنة مختصة ومهنية
				27	تقوم الجهة المسؤولة عن عملية التقييم باختيار معايير مرنة تتغير حسب ظروف ومتطلبات العمل
				28	يتم اختيار المعايير قابلة للقياس من الجهة المسؤولة عن عملية التقييم
				29	المعايير المستخدمة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية تتصف بالدقة والشمولية
				30	يتم اختيار معايير التقييم واقعية وموافقة للأداء المطلوب
				31	المعايير المستخدمة في عملية التقييم موضوعية ولا تخضع إلى أي عوامل شخصية
				32	تخضع معايير عملية التقييم لضوابط وأخلاقيات المهنة.
مخرجات (النتائج) عملية التقييم					
				37	تساعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية على تحسين أداء العمال
				38	تساهم عملية التقييم في تحديد المكافآت والعلاوات المالية للعمال
				39	التعرف على العمال ذوي المهارات العالية لمكافأهم وتشجيعهم
				40	تساعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال
				41	تساهم عملية تقييم الموارد البشرية في تحديد الوظائف المستقبلية
				42	تعمل عملية تقييم أداء الموارد البشرية على المساهمة في عملية تخطيط للموارد البشرية المطلوبة

Procédure d'évaluation de la prime de rendement individuel (PRI)

 EPIC ALGERIE POSTE DIRECTION GENERALE	Direction des Ressources Humaines	Date : 15 JUL 2021
	PROCEDURE D'EVALUATION DE LA PRIME DE RENDEMENT INDIVUEL (PRI)	Version :01
	DGAP/SEC/ /2021	Page : 3 / 12

CONTEXTE

La performance d'une entreprise est liée directement à la nature des objectifs fixés à ses employés. Ces objectifs doivent être réalisables, clairs et précis et doivent faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle régulier.

Soucieuse de garantir une performance concurrentielle, durable et pérenne, attentive aux exigences et impératifs d'assurer des prestations de service public, responsable dans ses engagements vis-à-vis de ses employés, Algérie Poste œuvre constamment à accroître la performance de ses derniers en ayant comme levier majeur, la récompense à travers l'incitation au travail et toujours faire mieux.

Dans ce contexte, et avant le lancement de ce mécanisme et outil d'évaluation de la performance de chaque employé, Algérie Poste a octroyé une prime forfaitaire fixe dite PRI/PRC conformément à ses engagements prescrits dans la convention collective.

Aujourd'hui, Algérie Poste vient davantage renforcer cet esprit de récompense de la performance avec la mise en place d'un outil d'évaluation de la performance individuelle de chaque employé. Il prend ses racines dans les objectifs suivants :

- Maintenir le versement, au profit des employés, de l'actuelle prime forfaitaire ;
- Octroyer un plus supplémentaire qui vient s'ajouter à la prime forfaitaire et ce sur la base d'un système d'évaluation de la performance de chaque employé ;
- Le supplément qui sera ajouté au salaire de l'employé est attribué suite à l'appréciation du responsable direct de l'employé et ce sur la base de règles strictes, justes et équitables.

Le nouveau système d'évaluation de la performance et de calcul de la prime de rendement individuel (PRI) qui sera déployé dans le cadre de la présente procédure est un système ouvert et évolutif. Il est lancé aujourd'hui dans une première version et évidemment, il fera l'objet d'améliorations intéressantes et incitatives. Il permettra de faire évoluer les critères d'évaluation en ayant pour socle de mesure de la performance de rendement, des informations issues directement du système d'information d'Algérie Poste.

Par conséquent, il est très important de veiller à l'utilisation judicieuse et appropriée de cet outil, de s'assurer de son exploitation conformément aux stipulations de la présente procédure, de son mode opératoire et de tirer profit des séminaires de formation, de vulgarisation et de sensibilisation entamés par les représentants de la Direction Générale à travers le territoire national. La plus haute importance doit être accordée à la réalisation de ce projet phare.



 EPIC ALGERIE POSTE DIRECTION GENERALE	Direction des Ressources Humaines	Date : 15 JUL 2021
	PROCEDURE D'EVALUATION DE LA PRIME DE RENDEMENT INDIVIDUEL (PRI)	Version :01
	DGAP/SEC/ /2021	Page : 4 / 12

1. OBJET :

La présente procédure a pour objet de définir les conditions et les modalités permettant d'évaluer et de calculer la prime de rendement individuelle (PRI) attribuée aux employés d'Algérie Poste.

Les employés concernés par la présente procédure font partie des effectifs définis et identifiés dans la convention collective en vigueur à la date de la rédaction de la présente procédure.

Chaque employé conventionné fera l'objet d'une évaluation par son responsable hiérarchique afin de déterminer le taux de la PRI à partir duquel il sera calculé le montant de la prime à verser au profit de l'employé en question.

2. DOMAINE D'APPLICATION :

La présente procédure est applicable dans l'ensemble des structures d'Algérie Poste.

3. DEFINITION ET TERMINOLOGIE :

Performance : Une mesure d'efficacité, qui consiste à déterminer à quel degré un collaborateur, une équipe ou une unité / structure a répondu aux attentes des parties prenantes clés. Ces attentes sont généralement traduites en Objectifs spécifiques, mesurables, réalistes, réalisables et limités dans le temps.

Orientation Client : Un état d'esprit qui se traduit par des comportements et attitudes axés sur le service client de qualité, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'Entreprise.

Collaboration : Consiste à s'unir et joindre les efforts de chaque membre afin de réaliser des buts et des objectifs communs à tous les participants.

Expérience Client : Un indicateur qui tend à mesurer la qualité de l'ensemble des interactions, humaines, physiques, virtuelles, directes et indirectes qu'un client puisse avoir avec l'entreprise ou une de ses unités ou services.

Évaluation : Un processus par lequel on mesure la performance selon un groupe particulier de critères préalablement établis.

PRI/PRC : consiste en l'incidence financière du niveau de rendement sur la rémunération, il se traduit par le paiement d'une prime variable selon le rendement.



 EPIC ALGERIE POSTE DIRECTION GENERALE	Direction des Ressources Humaines	Date : 15 JUL 2021
	PROCEDURE D'EVALUATION DE LA PRIME DE RENDEMENT INDIVUEL (PRI)	Version :01
	DGAP/SEC/ /2021	Page : 5 / 12

4. DESTINATAIRES :

- Les Directions de Divisions ;
- Les Directions Centrales ;
- Les Directions des Unités Postales de Wilaya ;
- Les Centres rattachés ;
- Les Établissements Postaux.

5. RESPONSABILITES :

Chaque acteur clé dans sa circonscription, les responsabilités suivantes lui incombent dans les conditions suivantes :

- Le responsable direct (N+1) : chargé de l'évaluation des employés faisant partie de sa structure.
- Le responsable hiérarchique (N+2) : chargé de l'approbation des évaluations faites par le responsable N+1.
- Les structures de la DRH : chargées du calcul du montant de la PRI et de son versement dans le salaire des employés.
- Les structures d'inspection et d'audit d'Algérie Poste : chargées d'inspecter et d'auditer le respect d'application des mesures énoncées dans la présente procédure.

6. PERIODICITE D'EVALUATION, DE CALCUL ET DE VERSEMENT DE LA PRI

- La PRI est calculée trimestriellement.
- Le montant de la PRI est versé dans le salaire des employés au 4^{ème} mois qui suit le trimestre considéré.
- Le montant de la PRI apparaît sur la fiche de paie de l'employé.

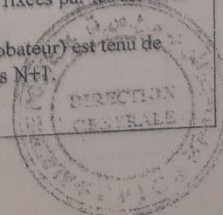
7. PROCESSUS ADOPTE

a. Evaluation des employés (Responsable direct N+1)

- Les dates de début et de fin de l'opération d'évaluation des employés sont fixées par les services de la DRH.
- Durant la période d'évaluation, chaque responsable direct N+1 (évaluateur) est tenu de procéder à l'évaluation exhaustive du personnel faisant partie de son effectif.

b. Approbation des notes d'évaluation des employés (Responsable hiérarchique N+2)

- Les dates de début et de fin de l'opération d'approbation des évaluations sont fixées par les services de la DRH.
- Durant la période d'approbation, chaque responsable hiérarchique N+2 (approbateur) est tenu de procéder à l'approbation exhaustive des évaluations faites par les responsables N+1.



 EPIC ALGERIE POSTE DIRECTION GENERALE	Direction des Ressources Humaines	Date : 15 JUL 2021
	PROCEDURE D'EVALUATION DE LA PRIME DE RENDEMENT INDIVIDUEL (PRI)	
	DGAP/SEC/ /2021	Version :01 Page : 6 / 12

c. *Vérification et contrôle des évaluations (Services de la DRH)*

- Les dates de début et de fin de l'opération de contrôle des évaluations des employés sont fixées par les services de la DRH.
- Les services de la DRH s'assurent de l'exhaustivité des évaluations. Chaque employé doit faire l'objet d'une évaluation et d'une approbation systématique.

d. *Complétude des listes du personnel évalué (Cas d'omissions)*

A partir des listes des employés évalués et approuvés, les services de la DRH et dans le cas où il a été constaté des omissions, doivent procéder à :

- Informer et donner instructions au responsable hiérarchique (N+2) à l'effet de compléter la liste des employés non évalués et ce dans le respect des délais impartis.
- A la réception des listes complémentaires, les intégrer dans le système de calcul de la PRI.

e. *Intégration de la liste des employés dans le système de calcul de la paie (DRH)*

Une fois la liste complète du personnel validé, les services de la DRH procèdent à :

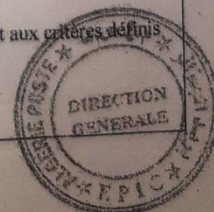
- Extraire du système de d'évaluation de la PRI, sous format de fichier électronique, la liste des employés en veillant à respecter le format suivant :
 1. Le matricule,
 2. Le nom prénom,
 3. Le compte CCP + la Clé,
 4. La note d'évaluation attribuée,
- Injecter le fichier électronique dans le système de calcul de la paie.
- Vérifier que la montant de la prime figure sur la fiche de paie de l'employé.

8. DESCRIPTION DES OPERATIONS D'EVALUATION ET D'APPROBATION DES APPRECIATIONS DE LA PRI

8.1 – Rôle de l'évaluateur (N+1)

A l'ouverture de la période d'évaluation de la PRI, chaque responsable (N+1) doit effectuer les opérations suivantes, voir en annexe le mode opératoire :

- Accéder à partir de son poste de travail à la plateforme calcul de la PRI.
- Afficher la liste de ses effectifs.
- Attribuer à chaque employé figurant sur la liste une appréciation, conformément aux critères définis par le système, suivant la fiche d'évaluation en annexe ;
- Valider l'appréciation attribuée.



 EPIC ALGERIE POSTE DIRECTION GENERALE	Direction des Ressources Humaines	Date : 15 JUIN 2021
	PROCEDURE D'EVALUATION DE LA PRIME DE RENDEMENT INDIVUEL (PRI)	Version : 01
	DGAP/SEC/ /2021	Page : 7 / 12

8.2 – Rôle de l'approbateur (N+2)

A l'ouverture de la période d'approbation des évaluations de la PRI, chaque responsable (N+2) doit effectuer les opérations suivantes :

- Accéder à partir de son poste de travail à la plateforme calcul de la PRI.
- Afficher la liste des effectifs évalués.
- Approuver l'évaluation de chaque employé figurant dans la liste.
- Valider la liste d'approbation.

8.3 – Le cas de non-approbation par le responsable N+2 :

Le responsable N+2 doit prendre attache avec le responsable N+1 afin de trouver un consensus sur l'appréciation de l'employé objet de la différence d'appréciation.

9. DESCRIPTION DES CRITERES D'EVALUATION

Le système d'évaluation de la PRI d'Algérie Poste a été défini et conçu à l'effet de permettre d'évaluer chaque employé selon un ensemble de critères dont la description et la définition se présente comme suit :

Critère 1 : Objectifs et attentes : il s'agit d'évaluer l'employé s'il a :

- atteint les objectifs assignés et a répondu aux attentes des parties prenantes clés.
- Réalisé ce qui a été requis par sa hiérarchie.
- Fournit des résultats supérieurs en utilisant les compétences et le savoir-faire des meilleures pratiques.
- Traité de manière efficace une charge de travail élevé et s'efforce toujours à opérer des améliorations continues.

Critère 2 : Orientation Client : il s'agit d'évaluer l'employé si :

- Entretient de bons rapports humains.
- Anticipe et répond aux attentes des clients externes et internes.
- Fournit la meilleure valeur ajoutée et la qualité des prestations et interactions.
- Cherche constamment à accroître la satisfaction de la clientèle.



 EPIC ALGERIE POSTE DIRECTION GENERALE	Direction des Ressources Humaines	Date : 15 JUIL 2021
	PROCEDURE D'EVALUATION DE LA PRIME DE RENDEMENT INDIVIDUEL (PRI)	Version :01
	DGAP/SEC/ /2021	Page : 8 / 12

Critère 3 : Collaboration et travail d'équipe : il s'agit d'évaluer l'employé si :

- Collabore avec des collègues et des superviseurs et les soutient activement.
- Réalise un résultat souhaité avec l'équipe.
- Communique avec succès.
- Partage des idées et des pensées.
- Donne, reçoit et accepte des commentaires.

Critère 4 : Gestion des personnes et Leadership : il s'agit d'évaluer l'employé si :

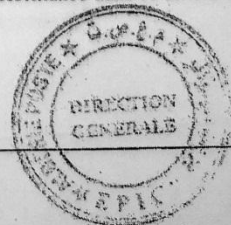
- Définit des objectifs clairs.
- Guide ses collaborateurs dans la réalisation de leurs objectifs.
- Développe les capacités des collaborateurs directs de manière adéquate.
- Fournit des commentaires honnêtes et constructifs.
- Donne une orientation stratégique claire et crée un esprit gagnant.
- Communique habilement avec passion et assurance.

REMARQUES IMPORTANTES :

- Le critère 4 est évalué uniquement pour le personnel ayant sous sa responsabilité des effectifs.
- Le cas échéant, la note de ce critère est ventilée équitablement sur le critère 2 et 3.

10. DESCRIPTION DES VALEURS ATTRIBUEES PAR CRITERE

1. Insuffisant (I) : l'employé ne parvient toujours pas à répondre aux exigences minimales de performance dans ce critère.
2. Modéré (M) : l'employé répond à de nombreuses mais pas toutes exigences de performance dans ce critère.
3. Satisfaisant (S) : l'employé répond pleinement à toutes les exigences de performance dans ce critère.
4. Très satisfaisant (T) : l'employé dépasse les exigences et les attentes de performance dans ce critère et atteint des objectifs exceptionnels.



واجهة البرنامج التقييم المستعمل في بريد الجزائر:

ACCUEIL EMPLOYÉS ÉVALUATIONS AJOUTER UN EMPLOYÉ

EVALUATION

Français

Matricule : 4444444455
Employé : Norm Phénom
Grade : GEST STOCK PAT
Date de recrutement : 31/03/2019
Niveau : 12
Coefficients : 0

سنة الإجمالية لمنحة المردودية الفردية / 3.1 24.0% من 24%

يرجى تقييم أداء الموظف على كل معيار باستخدام مقياس الأداء. يشمل قياس الأداء الوفاء بمسؤوليات الوظيفة الأساسية (العمل اليومي) والتكاليف الخاصة مثل المشاريع والمهام. تغطي فترة تقييم الأداء الأشهر الثلاثة الأخيرة.

غير كافٍ. I
الموظف يتجاوز متطلبات وتوقعات الأداء في هذا المعيار وخلق نتائج استثنائية

متوسط. M
الموظف يستجيب لكثير من لجان لجميع متطلبات الأداء في هذا المعيار

مرضي. S
الموظف يجيب بالكامل لجميع متطلبات الأداء في هذا المعيار

مرضي جدا
الموظف يتجاوز متطلبات وتوقعات الأداء في هذا المعيار وخلق نتائج استثنائية

معايير الأداء

يرجى إعطاء أسباب لكل تصنيف من تقييماتك في حقل التعليق / المثال

النتيجة	القيم	50%	وزن المعيار	الأهداف والتطلعات
		12%	سقف المعيار / اجر. ق	
12.00%	I M S			يحقق الأهداف المحددة و / أو يلبى تطلعات الأطراف المعنية الرئيسيين و / أو يحقق ما هو مطلوب من المسؤول الهرمي ؛ يقدم نتائج فائقة باستخدام أفضل المهارات والمعرفة ، ويتعامل مع أعباء العمل العالية بكفاءة ؛ ويسعى جاهداً للتحسين المستمر .
	3%	6%	9%	12%
				تعليق / مثال

النتيجة	القيم	30%	وزن المعيار	ثقافة خدمة الزبون
		7.2%	سقف المعيار / اجر. ق	
7.20%	I M S			يحافظ على علاقات إنسانية جيدة ، ويتوقع ويلبي تطلعات الزبائن الخارجيين والداخليين ، ويوفر أفضل قيمة مضافة وجودة الخدمات والتفاعلات ، ويسعى باستمرار لمزيد رضا الزبائن .
	1.8%	3.6%	5.4%	7.2%
				تعليق / المثال

النتيجة	القيم	20%	وزن المعيار	التعاون والعمل الجماعي
		4.8%	سقف المعيار / اجر. ق	
4.80%	I M S			يتعاون مع زملاء العمل والمشرفين ويدعمهم بشكل فعال ، ويحقق النتيجة المرجوة مع الفريق ، ويتواصل بنجاح ، ويشارك الأفكار ، ويقدم الملاحظات ويحللها .
	1.2%	2.4%	3.6%	4.8%
				تعليق / مثال

النسبة الإجمالية لمنحة المردودية الفردية / 3.1 24.0% من 24%

Copyright © 2021 Agence Poste Tous droits réservés