عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

" نظم التقييم الإدارية المحوسبة و أثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية " بالتل"

آمال عبد العزيز عبد الفتاح العفيفي

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1440هـ/2019م

نظم التقييم الإدارية المحوسبة و أثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية " بالتل

إعداد:

آمال عبد العزيز عبد الفتاح العفيفي

بكالوريوس كمبيوتر تعليمي جامعة الأقصى /فلسطين

المشرف :الدكتور محمد محمد عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من معهد التنمية المستدامة /- كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

1440هـ/2019م

جـــامعـــــــــة القـــــــــدس

عمـــــادة الدراســـــات العليـــــا

معهـــــد التنمـــيـــة المســـتدامة

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

نظم التقييم الإدارية المحوسبة و أثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية " بالتل "

اسم الطالبة: آمال عبد العزيز العفيفي

الرقم الجامعي: ٢١٦٢٠١٨٧

إشراف: د. م محمد محمد عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: ٢٠١٩/٦/٢٤ من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

١. رئيس لجنة المناقشة	د. م. محمد عوض	التوقيع: 03.7.2019
٢. ممتحنا خارجـــيا	د. محمود الشنطي	التوقيع: 4.7.2019
٣. ممتحنا داخلـــيا	د. خليل ماضـــي	التوقيع: 9.7.2019

القدس – فلسطين

١٤٤٠هـ – ٢٠١٩م

إهداء

الحمد لله الذي هدانا لنعمة الإسلام، والصلاة والسلام على معلم البشرية وهاديها إلى طريق العلم والإيمان.

إلى وطني الكبير ... فلسطين و أقصانا .....المحاصر

إلى أسرتي الصغيرة و الكبيرة

إلى كل دكتور علمني في قسم التنمية المستدامة و ترك بصمة

إلى إخوتي وأخواتي في قسم التنمية المستدامة

أهدي هذا الجهد المتواضع...

و أسأل العلي القدير أن يعلمنا ما ينفعنا، وأن ينفعنا بما علمنا إنه نعم المولى ونعم النصير....

الباحثــة

امال عبد العزيز عبد الفتاح العفيفي

إقرار:

أقرُّ أنا مُعِدُّ الرسالة بأنها قُدِّمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقَدَّم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

امال عبد العزيز عبد الفتاح العفيفي

التاريخ: 2019/6/24

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي أعاننا وأمدنا بالصبر، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى أله وصحبه أجمعين.

لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل محمد عوض المشرف على هذه الدراسة على ما بذله من جهد و إرشاد ووقوفه إلى جانبي ومساعدتي في إعداد هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى جميع أساتذة برنامج التنمية المستدامة في جامعة القدس .

كما أتقدم بالشكر والتقدير أيضاً إلى كافة الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة، وزودونا بآرائهم ومقترحاتهم المفيدة.

كما أتوجه بالعرفان والتقدير للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية لما قدموه من جهد و تعاون خلال إعداد هذه الرسالة .

إلى جميع الأصدقاء والزملاء الذين مدوا يد العون و المساعدة خلال مراحل العمل المختلفة.

ختاماً أسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع عني خير الجزاء والحمد لله رب العالمين،،،

الباحثة/ امال عبد العزيز عبد الفتاح العفيفي

التعريف بمصطلحات الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع نظم التقييم الإدارية المحوسبة و أثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ولقد ارتبط بتلك الدراسة مجموعة مفاهيم و مصلحات بعضها اصطلاحية و الأخرى إجرائية، وعليه تم إدراج بعض التعريفات التي تم الاعتماد عليها كمفاهيم لهذه الدراسة، حيث تم اعتماد التعريفات التالية:

- **النظم الإدارية المحوسبة:** نظم المعلومات الادارية او ما يعرف باسم(MIS) هو علم ذات طابع تكنولوجي إداري حديث مهم في العصر الحالي فهو يجمع مابين تقنية المعلومات وعلوم الحاسبات و الإدارة، ويمكن من خلاله تجاوز المشكلات والمصاعب التي تربط بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الشركات، كما يدخل في العديد من المفاهيم والوظائف كبرمجة وتطوير وإنشاء التطبيقات والمشاريع التكنولوجية (Al-Mamary, 2014).

- **نظم التقييم الإدارية المحوسبة:** هو استخدام تقنية المعلومات في إجراء أي تقييم يتعلق بمجموعة كبيرة من أنشطة العاملين، وقد أصبح مصطلح التقييم المحوسب يستخدم بكثرة كمصطلح عام لوصف استخدام الحواسيب في إطار عملية التقييم، ويمكن استخدام التقييم االمحوسب في تقييم القدرات المعرفية والعملية، ومن أدوات تقييم القدرات المعرفية برنامج الاختبار الإلكتروني؛ بينما من أدوات تقييم القدرات العملية برامج المحافظ الإلكترونية أو برامج المحاكاة (Al- Mamary2014).

- **الأداء الوظيفي :** مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة بالوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص(البشابشة، 2005).

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظم التقييم الإدارية المحوسبة، و أثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، و لتحقيق هدف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام أدوات متنوعة لتحقيق منهجية الدراسة من ضمنها إجراء مقابلات مع مديري الموارد البشرية لفرعي شركة الاتصالات الفلسطينية في مدينة غزة و مدينة رفح، إلى جانب أنه تم تصميم استبانة مكونة من(50) فقرة، تتلاءم مع أهداف الدراسة و مع مكونات المتغير المستقل و المتغير التابع، و تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في فروع قطاع غزة المختلفة بعدد (300) عامل وعاملة ممن يمتلكون عقود دائمة بالشركة، وعليه فقد تم اختيار عينة عشوائية من كافة المستويات الإدارية بعدد (169) عامل وعاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية، وبناءً عليه تم توزيع عدد (169) استبانة حيث استرد منها عدد (138) استبانة بنسبة استرداد بلغت (81.6%)، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل فقرات الاستبانة، وجاءت نتائج هذه الدراسة لتؤكد على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل " نظم التقييم الإدارية المحوسبة " والمتغير التابع" الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية" بنسب سجلت بمقدار أنه لو تم تحسين و تطوير استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة بمقدار 100% سيؤدي إلى زيادة تطور و تحسن الأداء الوظيفي للعاملين بمقدار 60%، كما أكدت الدراسة على أن معايير التقييم المعتمدة ضمن نظم التقييم الإدارية المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية واضحة للعاملين بالشركة بنسبة موافقة بلغت 82%، كما خرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها التأكيد على ضرورة الاعتماد على التغذية الراجعة للنتائج التي تسجلها نظم التقييم الإدارية المحوسبة لتكون الركيزة الأساسية للترقيات و الحوافز المادية و المعنوية، إلى جانب التأكيد على أهمية تحديث نظم التقييم الإدارية المحوسبة بحيث تبتعد عن الذاتية للمسؤول؛ و ذلك عن طريق استحداث نظم يتم تغذية بياناتها من أكثر من مصدر أو(جهة)، كأن يتم التقييم من المدير، العملاء، العامل الزميل أو (المجاور)، و الموظف نفسه؛ وهذا يزيد من مصداقية عملية التقييم الإداري و زيادة ثقة العامل بنتائج التقييم.

The study aaddress

The Computerized Administrative Evaluation Systems At Palestinian Telecommunication Company (Paltel) in Gaza Strip and the Effects of Such Systems on the Performance of the **Employees working**.

Prepared by

Amal Abd El Aziz Abdelfatah El Afifi

Superviser

Dr. Mohammed Mohammed Awad.

Abstract:

This study aimed to identify the computerized administrative evaluation systems at Palestinian Telecommunication Company (Paltel) in Gaza Strip and the effects of such systems on the performance of the employees working at the company .To achieve the goals of the study, an analytical descriptive method was applied and various tools were used including conductive interviews with the directors of human resources in Gaza and Rafah branches, and a questionnaire consists of fifty items was designed accurately to collect all data required for the study and compatible with the study goals ,the components of independent variable and the dependent variable was designed, So the questionnaire was distributed among the community of study which included 300 permanent contract employees of all branches of the company in Gaza Strip. 169 employees of all administrative sectors were selected as a random, non-probable sample and 138 questionnaire forms were recollected which at a percentage of 81.6%, in addition the data were collected and statistically analysis by SPSS software program. The study results show that 100% development of the computerized administrative evaluation systems would lead to 60%

improvement of the performance of the employees and the evaluation standards used within administrative evaluation systems are clear for 82 % of employees.

The study recommended that the results of the feedback got from the computerized evaluation systems must be the corner stone of promotions, financial and moral incentives, moreover the computerized evaluation standards must be updated and the sources of evaluation data should be various and independent to be more credible and trust worthy, and that would give the evaluation process itself more credibility.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

لا يستطيع أحد أن ينكر أن التكنولوجيا و أنظمة المعلومات اجتاحت جميع الميادين؛ مما استدعى من جميع المنظمات التماشي مع ركب التكنولوجيا و الاستفادة من أنظمتها المحوسبة لا سيما في إدارة تلك المنظمات إدارياً، و أتمتة المكاتب و الاستفادة من مميزات الحاسب الآلي.

تبعا لذلك فإن المنظمات العامة والخاصة شهدت نقلة كبيرة في أنظمة المعلومات، تمثلت باستخدام الحاسب وقواعد البيانات وشبكات الاتصال، بالإضافة إلى الوسائل التكنولوجية الأخرى التي ساهمت في وجود نظام معلومات يعتمد بشكل أساسي على استخدام الحاسب، وطورت تلك المفاهيم لتصبح مصطلحات جديدة في الإدارة مثل الإدارة الالكترونية **e-Management**، الأعمال الالكترونية **e-Business**، التسويق الالكتروني **e-Marketing**، إدارة الموارد البشرية الكترونيا **e-HRM**، الاستقطاب الالكتروني **e-Recruiting**، وغيرها من المصطلحات الحديثة (العمري 2009).

ولكن بالرغم من التقدم التقني لهذه الأنظمة إلا أنها تبقى بحاجة لقبول المستخدم لها ورضاه عنها، حتى يقبل على استخدامها والاستفادة منها، ومن هنا يأتي الاهتمام بمستخدمي نظم المعلومات المحوسبة، وعلى المنظمات السير في خطين متوازيين عند وضع وتطبيق معلومات محوسبة هما الاهتمام بالجانب التكنولوجي والاهتمام بالمستخدمين لتكنولوجيا المعلومات (مجيد ، 2012).

ولقد أصبح الاهتمام برأس المال الفكري منهجاً مهماً في إدارة المنظمات؛ لأن المورد البشري يعتبر من أهم أصول أي منظمة، ويجب أن تسعى كل منظمة جاهدة للحفاظ على هذا الأصل والاهتمام به، لأن أداء المورد البشري الوظيفي بما يتضمنه من جودة في الأداء و حسن تنفيذ و تفاعل مع أعضاء المنظمة، إلى جانب الالتزام باللوائح افدارية بما بينعكس على مخرجات المنظمة و يزيد من تنافسيتها و يحسن من مكانتها بين المنظمات.

ومن هذا المنطلق استمدت وظيفة التقييم أهميتها كاحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث أنها تعتبر محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية مما استدعى أهمية استخدام أنظمة ذات كفاءة عالية لاستخدامها في عملية التقييم؛ وذلك لتحقيق فعالية المنظمة حالياً و في المستقبل (مجيد،2012).

2.1 مبررات الدراسة

استمدت هذه الدراسة مبرراتها من خلال تناولها لموضوع استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك بسبب أهمية عملية التقييم للموظفين و لما لها من نتائج في كل من عمليات الترقية و نظام الأجور و غيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية ذات العلاقة، بالإضافة للوقوف على أهم الآثار المترتبة من استخدام تلك النظم الإدارية المحوسبة على الأداء الوظيفي للعاملين، وما مدى مطابقة تلك النظم لمعايير التقييم الحديثة للموظفين، وكذلك تقديم اقتراحات حول كيفية تطوير تلك النظم الإدارية المحوسبة لتتناسب مع حاجات و طموحات الموظفين، وإكسابهم المزيد من الثقة في عملية التقييم التي تتم في الشركة، وزيادة الرضا بنتائج عملية التقييم.

3.1 مشكلة الدراسة

تعتبر النظم الإدارية المحوسبة على مستوى جيد عندما تخدم منظمة ما بما يشمل مديريها وموظفيها، وتلقى الرضا والقبول و الثقة من قبل العاملين فيها، ومن باب النزاهة في تقييم الأداء الوظيفي تعالت الأصوات حديثا لجعل التقييم للموظف يتم من عدة أطراف أوجهات لضمان عدالة التقييم (Lynn،2011).

واتفقت دراسة الأشقر مع هذا المضمون حيث جاء من ضمن توصياتها أن أسلوب تقييم أداء الموظفين يقع على عاتق الرئيس المباشر و التقييم الذاتي للموظف نفسه فقط دون مشاركة أي أطراف أخرى، مما يؤدي إلى عدم عدالة عملية التقييم و عدم تقييم الموظفين بشكل صحيح وسليم (الأشقر، 2015).

و تمحورت مشكلة الدراسة في أن نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية هي نظم مستحدثة من عدة سنوات حيث كانت عملية التقييم الإداري للعاملين بالشركة تتم سابقاً بطريقة تقليدية من خلال تعبئة نماذج ورقية خاصة بكل عامل، مع اختلاف تلك النماذج حسب موقع العامل في الهيكل التنظيمي، و لكن تلك النماذج كانت تعتمد على ملاحظة المدير المباشر فقط، ولا تسجل إنجازات العاملين بدقة و شفافية؛ لذلك استحدثت الشركة استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة، و ذلك ليتم تلافي عيوب التقييم التقليدي وهي نظم لديها القدرة على تحديد كفاءة و فعالية الأداء الوظيفي بدقة بما يتضمنها من قياس مؤشرات الإنتاجية و الجودة الكمية، مما زاد من الالتزام بالقوانين و اللوائح الإدارية لدى الموظفين، و انعكس ذلك على تفاعل العامل مع ظروف العمل بالشركة خصوصا عند ازدياد ضغط العمل.

إلا أن نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في الشرطة تعتبر نظم قاصرة في بعض الجوانب حيث أن تغذية تلك النظم بالبيانات تقتصر فقط على المدير المباشر للموظف، و ذلك كل ستة أشهر وهي فترة ليست قصيرة، ، كما أنه لا يوجد أي طريقة تتسنى للموظف من التأكد من توثيق إنجازاته بشفافية و نزاهة، مما أضفى على عملية التقييم صفة الغموض خصوصا أن التغذية الراجعة من تلك النظم ذات أهمية للعاملين لأنها تنعكس على القرارات الإدارية المتعلقة بهم، و بالتالي تنعكس على أدائهم الوظيفي (مازن سرور، أغسطس 2018، اتصال شخصي)، (حلمي أبو طه، سبتمبر 2018، اتصال شخصي).

من خلال ما سبق ذكره و يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

مـا واقـع نظـم التقيـيم الإداريـة المحوسـبة المسـتخدمة فـي شـركة الاتصـالات الفلسطينية، ما هو أثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة؟

4.1 أهمية الدراسة

1.4.1 الأهمية العلمية:

1) توضـيحها لأهميـة الـنظم الإداريـة المحوسـبة فـي التقيـيم، وذلـك علـى اعتبـار عمليـة التقيـيم وظيفـة أساسـية مـن وظـائف إدارة المـوارد البشـرية، ذلـك فـي بيئـة الأعمـال الفلسـطينية و التـي تعتبر شركة الاتصالات الفلسطينية رائدة النظم الإدارية المحوسبة الحديثة فيها.
2) تقـديمها وصـف تفصـيلي للمعـايير المعتمـدة فـي نظـم التقيـيم الإداريـة المحوسـبة المسـتخدمة فـي شركة الاتصالات الفلسطينية، وكذلك أسلوب استخدام تلك النظم.

1.4.2الأهمية العملية:

1) الوقـوف علـى مـواطن الضـعف والقـوة لـنظم التقيـيم الإداريـة المحوسـبة المسـتخدمة فـي شـركة الاتصـالات الفلسـطينية ممـا يسـهم فـي إمكانيـة تطـوير هـذا النظـام و مواكبتـه لمعـايير تقيـيم الموظفين الحديثة.
2) إبـراز أهميـة عمليـة تقيـيم المـوظفين كوظيفـة أساسـية لإدارة المـوارد البشـرية، ومـا يترتـب عليهـا مـن تصـحيح للانحرافـات، و تحفيـز و ترقيـة لمـن يسـتحقها، كمـا يعطـي كأسـاس لمراجعـة نظـم الاسـتقطاب، والتعيـين، و التـدريب، والأجـور و غيرهـا مـن وظـائف إدارة المـوارد البشـرية ذات العلاقة.
3) تقـديم إرشـادات و نصـائح للمهتمـين فـي مجـال البحـث العلمـي للاهتمـام بدراسـة الـنظم الإداريـة المحوسـبة فـي كافـة المجـالات الإداريـة فـي بيئـة الأعمـال الفلسـطينية، ودراسـة سـبل تطـوير تلـك النظم.

5.1 المساهمة المعرفية

تمثلـت المسـاهمة المعرفيـة لهـذه الدراسـة فـي كونهـا قـدمت خلفيـة نظريـة لموضـوع اسـتخدام الـنظم الإدارية المحوسبة في مجال تقييم الموارد البشرية، وذلك من خلال عرض مقاربات الكتاب

والباحثين في هذا المجال والتعرض لمختلف توجهاتهم حول هذا الموضوع وهذا لاستجلاء الغموض و توضيح الرؤيا حول السلبيات و الإيجابيات لاستخدام النظم الإدارية المحوسبة في إدارة وظائف الموارد البشرية.

كما أنها قدمت دراسة تفصيلية للمعايير المعتمدة في نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية وكيفية استخدام تلك النظم بالإضافة لتوضيح أهم المؤشرات السلبية و الإيجابية لاستخدام ذلك النوع من النظم الإدارية في عملية تقييم الموظفين، وقدمت شرح تفصيلي لتأثير استخدام تلك النظم على الأداء الوظيفي للعاملين، كما تم تحديد أهم النواقص و الثغرات في تلك النظم، إضافة إلى تقديم الاقتراحات لتطوير تلك النظم الإدارية المحوسبة المستخدمة في عملية تقييم الموظفين لتتماشى تلك النظم مع المعايير الحديثة لتقييم الموظفين و لتحسن بدورها من الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

6.1 أهداف الدراسة

تبلورت أهداف الدراسة في الهدف الرئيسي لها و هو: **التعرف على واقع نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية، و أثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة.**

كما تفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وهي كالتالي:

1) تحديد مدى معرفة العاملين بمعايير التقييم الرئيسية المستخدمة في نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية.
2) معرفة مدى مهنية نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات لتتوافق مع التطور السريع في بيئة الأعمال الفلسطينية.
3) تحديد مدى مساهمة أسلوب استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وفي تطوير قدراتهم الوظيفية والإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية.
4) معرفة مدى تأثير التغذية الراجعة لتلك النظم على وضع الخطط وبرامج التدريب الخاصة بالعاملين بالشركة.
5) تحديد أثر استخدام تلك النظم على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

7.1 أسئلة الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع المختلفة وكذلك الأهداف التي صيغت لهذه الدراسة تم صياغة السؤال الرئيسي للدراسة وهو:

ما واقع نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية، و ما هو أثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة؟

و انبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1) ما هو مدى معرفة العاملين بمعايير التقييم الرئيسية المستخدمة في نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
2) ما مدى مهنية نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات لتتوافق مع التطور السريع في بيئة الأعمال الفلسطينية؟
3) ما مدى مساهمة استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وتطوير قدراتهم الوظيفية والإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
4) ما مدى تأثير التغذية الراجعة لتلك النظم على وضع الخطط وبرامج التدريب الخاصة بالعاملين بالشركة؟
5) ما أثر استخدام تلك النظم على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية؟

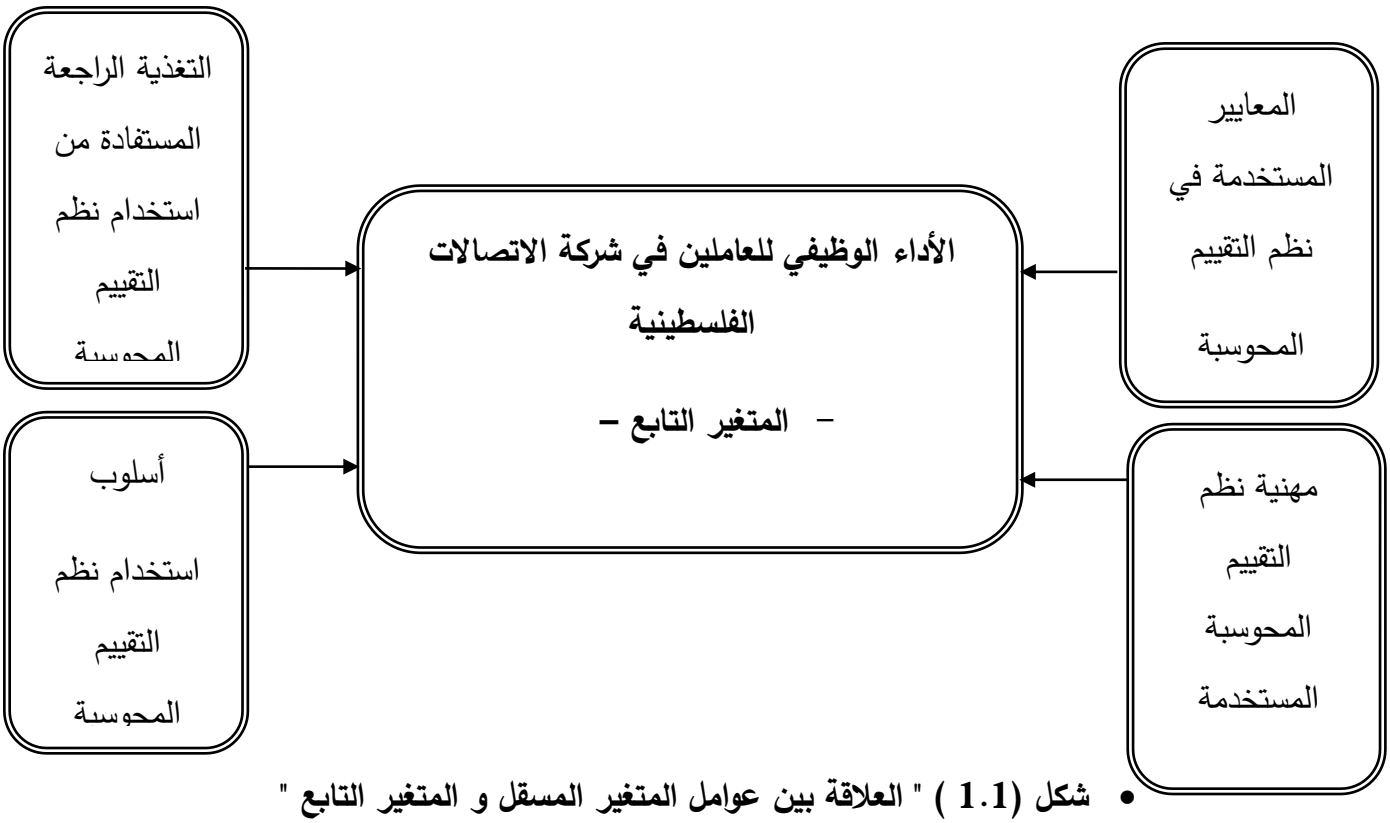
8.1 متغيرات الدراسة:

حسب الزيارات الميدانية التي نفذت لشركة الاتصالات الفلسطينية في مختلف فروع مدينة غزة خلال إجراء الدراسة و كذلك مراجعة الأدبيات السابقة تم توصيف متغيرات الدراسة كالآتي:

أولا : المتغير المستقل : نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية ويتضمن العديد من العوامل المؤثرة مثل :المعايير المستخدمة في النظام المحوسب، ومهنية النظام المحوسب، التغذية الراجعة المستفادة من استخدامه، و أسلوب استخدامه (جاد الرب، 2010).

ثانياً: المتغير التابع : الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية و الذي يتمثل في كونه : **مجموعة من السلوكيات** الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله (البشابشة، 2005).

- **تبعاً لتفصيل المتغير المستقل و التابع للعوامل المؤثرة في كل منها في الخطوة السابقة تمكنت الدراسة من التوصل للشكل التالي الذي يوضح العلاقة بين عوامل المتغير المستقل و المتغير التابع (التفصيل تم حسب الزيارة الميدانية و مراجعة الأدبيات السابقة (جاد الرب،2010) ،** (البشابشة، 2005).



- **شكل (1.1) " العلاقة بين عوامل المتغير المسقل و المتغير التابع "**
- **جرد تم خلال الدراسة**

9.1 فرضيات الدراسة

تمثلت فرضيات الدراسة في **الفرضية الرئيسية الأولى التالية :**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تربط بين واقع نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثر استخدامها، و الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة.

وانبثق من تلك الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعايير المستخدمة لنظم التقييم الإدارية المحوسبة المعتمدة في شركة الاتصالات الفلسطينية و الأداء الوظيفي للعاملين فيها.
2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مهنية نظم التقييم الإدارية المحوسبة المعتمدة في شركة الاتصالات الفلسطينية و الأداء الوظيفي للعاملين فيها.
3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة المعتمدة في شركة الاتصالات الفلسطينية و الأداء الوظيفي للعاملين فيها.
4) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التغذية الراجعة لنظم التقييم الإدارية المحوسبة المعتمدة في شركة الاتصالات الفلسطينية و الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بمدى معرفة العاملين بمعايير التقييم الرئيسية المستخدمة في نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية يعزى للمتغيرات الديموغرافية التي تتمثل في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

10.1 حدود الدراسة

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة للعمل على تحديد أثر استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- **الحد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على شركة الاتصالات الفلسطينية في فلسطين، كما تم اقتصرت دراسة الحالة على شركة الاتصالات الفلسطينية فروع قطاع غزة.
- **الحد الزماني:** طبقت هذه الدراسة من بداية سبتمبر 2018م حتى نهاية أبريل 2019م.
- الحد البشري: العاملون في شركة الاتصالات الفلسطينية بمختلف المستويات الإدارية في قطاع غزة.

1. 11 خطة الدراسة

الفصل الأول – خلفية الدراسة: وفيه تم تعريف مشكلة الدراسة ومبرراتها، تم تحديد أهمية الدراسة، والمساهمة المعرفية، والهدف الرئيسي لهذه الدراسة، والأهداف الفرعية وتم تحديد السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية، وكذلك تعريف متغيرات الدراسة، بالإضافة لتحديد فرضيات هذه الدراسة، وحدود الدراسة، وتحديد هيكلية الدراسة بشكل كامل.

الفصل الثاني– الإطار النظري للدراسة و تضمن خمس مباحث و هي كالتالي:

المبحث الأول: تناول تعريف ماهية نظم المعلومات الإدارية أو ما يعرف باسم (MIS) (Management Information Systems)، واختصارها (MIS) : يجمع مابين تقنية المعلومات وعلوم الحاسبات و الإدارة.

المبحث الثاني: تناول موضوع التقييم و أهميته كوظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: تناول شرح ماهية الأداء الوظيفي، ومحدداته، و مميزاته، و أساليب تقييمه.

المبحث الرابع: تناول معلومات عن شركة الاتصالات الفلسطينية في فلسطين.

المبحث الخامس: الدراسات السابقة، وفيه تم تلخيص الدراسات السابقة التي تم طرحها وتناولها بالدراسة، و تم تأكيد هل هناك نقص موجود في هذه الدراسات أم لا؟ وهل هناك فجوة علمية

فعلا حول موضوع الدراسة، بالإضافة لصياغة جدول مقارنة بين هذه الدراسات لتسليط الضوء على أهداف ونتائج وتوصيات كل دراسة ومقارنتهم مع الدراسة الحالية.

الفصل الثالث – منهجية الدراسة و إجراءاتها: وفي هذا الفصل تم تحديد منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وتم وضع خطة لآلية جمع البيانات الخاصة بالدراسة وذلك من خلال المراجع والدراسات والأبحاث السابقة، والتقارير الصحفية والمقالات ذات العلاقة، وتم جمع البيانات من خلال أدوات جمع البيانات وهي المقابلة مع مديري الموارد البشرية في شركة الاتصالات الفلسطينية فرعي مدينة غزة و مدينة رفح، وكذلك الاستبانة، حيث تم تصميم استبانة ساعدت في جمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة وهي في هذه الدراسة عينة من العاملين بكافة مستوياتهم الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية فروع قطاع غزة، تم تعبئتها من خلال العينة المحددة.

الفصل الرابع – النتائج ومناقشتها: في هذا الفصل تم تفريغ الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي **SPSS**، وتم أخذ نتائج التحليل الإحصائي التي تم ترجمتها إلى نتائج واضحة ومقروءة، ونسب ذات علاقة بأسئلة وفروض الدراسة، وكذلك نتائج المقابلة مع مديري الموارد البشرية في شركة الاتصالات الفلسطينية فرعي مدينة غزة و مدينة رفح.

الفصل الخامس – الاستنتاجات والتوصيات: في هذا الفصل تم تحديد الاستنتاجات التي استنتجت من خلال الدراسة بعد تنفيذ إجراءاتها ومنهجيتها، وتم وضع التوصيات التي ساعدت على دراسة الأثر الحقيقي لاستخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة في شركة الاتصالات الفلسطينية، و وضع العديد من التصورات لبحوث مستقبلية تساهم في معالجة مشاكل لها علاقة وثيقة بموضوع طبيعة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة و أثر استخدامها في تنظيم و إدارة وظائف الموارد البشرية.

المراجع : وهنا تم تحديد جميع المراجع التي ساهمت في إخراج هذه الدراسة بالشكل العلمي الصحيح.

الملاحق : تم وضع الملاحق كالتقارير و أسئلة وإجابات المقابلة مع مديري الموارد البشرية في شركة الاتصالات الفلسطينية فرعي مدينة غزة و مدينة رفح، والاستبانة، و أي ملاحق أخرى تم استخدامها خلال عملية الدراسة.

ويوضح الشكل (2.1) خطة الدراسة حسب ما تم تنفيذه خلال فصول الدراسة المختلفة.

الفصل الأول (خلفية الدراسة)

مشكلة الدراسة – مبررات الدراسة – أهمية الدراسة – المساهمة المعرفية – الأهداف و الفرضيات و التساؤلات الخاصة بالدراسة – حدود الدراسة – خطة الدراسة.

الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة)

- المبحث الأول : تناول نظم المعلومات الإدارية "MIS" .
- المبحث الثاني : تناول موضوع التقييم.
- المبحث الثالث : تناول موضوع الأداء الوظيفي.
- المبحث الرابع : معلومات عن شركة الاتصالات الفلسطينية في فلسطين.
- المبحث الخامس : الدراسات السابقة .

الفصل الثالث (منهجية الدراسة و إجراءاتها)

منهج الدراسة – تصميم الدراسة – طرق جمع بيانات الدراسة – أدوات الدراسة – مجتمع الدراسة – عينة الدراسة – مستلزمات الدراسة – الصعوبات التي تم مواجهتها خلال إجراء الدراسة – اختبار أدوات الدراسة – أخلاقيات الباحث.

الفصل الرابع (النتائج و مناقشتها)

التحليل الإحصائي باستخدام برنامج "SPSS" ، و ترجمة نتائج التحليل الإحصائي إلى إجابات واضحة و محددة لفرضيات و تساؤلات الدراسة.

الفصل الخامس (الاستنتاجات و التوصيات)

المراجع و الملاحق و الفهارس

شكل رقم (2.1) خطة الرسالة

12.1 خلاصة الفصل الأول

تم في هذا الفصل التعريف بمشكلة الدراسة التي تناولت موضوع نظم التقييم الإدارية المحوسبة و أثر استخدامها على الأداء الوظيفي، كما تم طرح مبررات هذه الدراسة وهي مدى الحاجة لتوظيف النظم المحوسبة في إدارة وظائف الموارد البشرية، و كذلك تم توضيح أهمية الدراسة في كونها تناولت موضوع التقييم و هو من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، و تم توضيح المساهمة المعرفية التي تمثلت في تقديم خلفية نظرية لموضوع استخدام النظم المحوسبة في المجال الإداري، و تم طرح أهم الأهداف لهذه الدراسة و التي تمثلت في الهدف الرئيس و هو معرفة الأثر لاستخدام نظم التقييم على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وبناءً على هذه الأهداف تم صياغة أهم التساؤلات و الفرضيات ذات العلاقة بالأهداف، و تم تحديد حدود الدراسة الخاصة بموضوع الدراسة و مكانها و زمانها بالإضافة للحد البشري، و كذلك تم توضيح الخطة العامة للدراسة و أهم ما تم طرحه خلال فصول هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري/ المبحث الأول :النظم الإدارية المحوسبة

1.1.2 مقدمة عن النظم الإدارية المحوسبة:

النظم الإدارية المحوسبة تعتبر من أهم النتاج للربط بين النظم المحوسبة و إدارة الأعمال؛ حيث يتم فيها الاستفادة من مميزات البرمجيات الإدارية ذات الكفاءة العالية في حفظ و معالجة و استرجاع البيانات إضافة إلى تسريع و تسهيل الأعمال و الوظائف الإدارية المختلفة.

حيث تهتم نظم المعلومات الإدارية باستكشاف وتحليل وإدماج نظم إدارة المعلومات لتبسيط العمليات التجارية المعقدة وجعل المعلومات ذات قيمة عالية للمنظمات (محمد، 2016).

و لقد أصبحت لنظم المعلومات مكانة واسعة ذات أهمية في كل المجالات وخاصة في المجالات الإدارية نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية والعولمة، حيث تطورت نظم المعلومات بخطى سريعة وتعددت

تطبيقاتها في جميع المستويات الإدارية، هذه الأنظمة التي تعد من أنجح الوسائل التي تواجه بها المنظمات تحديات العصر، إذ أنها تمثل تلك الأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى الحصول على المعلومات والمعرفة بوسائل تكنولوجية؛ ليستعين بها المديرون في اتخاذ القرارات في المواقع المختلفة، فقد استخدمت هذه النظم في المستويات التشغيلية والتكتيكية و الإستراتيجية (علي، 2015).

علاوة على ذلك شهدت المنظمات العامة والخاصة نقلة كبيرة في نظم المعلومات، تمثلت باستخدام الحاسب وقواعد البيانات وشبكات الاتصال بالإضافة إلى الوسائل التكنولوجية الأخرى التي ساهمت في وجود نظام معلومات يعتمد بشكل أساسي على استخدام الحاسب الآلي حيث يستند مجال نظم المعلومات الإدارية على مفاهيم النظم ، حيث تعد الأساس الذي تقوم عليه نظم المعلومات الإدارية؛ لذا فإنه سوف يتم استعراض بعض المفاهيم الأساسية للنظم، وكيف تنطبق على مكونات وأنشطة نظم المعلومات (محمد،2016).

و تبعا لما سبق ذكره من أهمية إدخال نظم المعلومات المحوسبة للمنظمات فد ازداد تهافت المنظمات على استخدام مثل تلك النظم و الاستفادة منها في معظم الوظائف الإدارية، لكنها تبقى مرهونة بواقع استخدامها و مدى رضا العاملين عن مخرجاتها على المستوى و التشغيلي و الاستراتيجي.

2.1.2 تعريف النظام:

النظام في اللغة:

يقال : نظم اللؤلؤ، ينظمه، ونظَّمه نظاماً ونظماً ونظَّمه؛ بمعنى : ألفه وجمعه في سلك واحد فانتظم والنظام : كل خيط نظم به لؤلؤ ونحوه، ويطلق على العقد من الجوهر والخرز ونحوهما، وجمعه نظم. وتطلق أنظمه، وأناظيم، ونظم : على السيرة والهدي والعادة، ونظام الأمر : أي قوامه وعماده.

والنظام : الطريقة ؛ يقال ما زال على نظام واحد، والانتظام : الاتساق.

وخلاصة معنى النظام في اللغة ومادته : أنَّه يدل على التأليف والجمع والترتيب والتنسيق، وقد ينقل من الأمور المحسوسة إلى المعنويات؛ فيقال: نظم المعاني بمعنى رتبها وجعلها متناسقة العلاقات، متناسبة الدلالات على وفق ما يقتضيه العقل(المعجم الجامع، 2016).

ننتقـــل إلى تعريف النظـــــام اصطلاحـــاً:

عرف سلطان النظام بأنه" مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع بيئتهالتحقيق أهداف معينة(سلطان،2000).
وكذلك عرف النجار النظام بأنه" مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة التي تعمل بتنسيق تام وتفاعل ، تحكمها علاقات وآلية عمل معينة في نطاق محدد، لتحقيق غايات مشتركة وهدف عام ، بواسطة قبول المدخلات ومعالجتها من خلال إجراء تحويلي منظم للمدخلات بهدف إنتاج المخرجات مع التغذية الراجعة والرقابة " (النجار ، 2007).

كما عرف على أنه "مجموعة مكونات أساسية تتفاعل فيما بينها و تعمل ضمن ظروف بيئية محددة لتحقيق الهدف من وجودها"(السالمي و آخرون،2009).

عرف النظام أيضاً على أنه : "مجموعة منتظمة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المترابطة و المتفاعلة فيما بينها لأداء أنشطة لتحقيق أهداف محددة"(الشنطي و آخرون،2010).

و عرف النظام على أنه "مجموعة من الأجزاء المرتبطة مع بعضها البعض، وتسعى إلى القيام بعدة واجبات، ويعرف أيضاً بأنه: " الوظائف المترابطة، والمتكاملة، والتي تتفاعل معاً من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المعينة خلال فترة زمنية محددة مسبقاً"" (خضر، 2016).

- ويلاحظ من التعريفات السابقة أن مفهوم النظام يدور حول تكامل مجموعة من العناصر و تفاعلها على هيئة مدخلات تتم معالجتها بطريقة معينة و لهدف معين من أجل الحصول على نتائج أو مخرجات ذات أهمية، و تستمر شبكة الاتصال بين عناصر النظام من أجل تحقيق كافة الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.

3.1.2 مميزات النظام:

يتميز كل نظام بمجموعة من المميزات المهمة، ومنها (طويهري، 2014):

- يعتمد النظام على مجموعة من الحدود التي تجعله يتميز عن الأنظمة الأخرى المحيطة به.

- يـرتبط كـل نظـام بمجموعـة مـن العلاقـات مـع البيئـة الخارجيـة الموجـودة حولـه، مثـل: العلاقـات الدبلوماسية بين أنظمة الدول المختلفة.
- تـرتبط كافـة مكونـات النظـام بعلاقـات تبادليـة معـاً، ولا يسـتطيع أي مكـون منهـا العمـل بمعـزل عن المكونات الأخرى.
- يخضـع كـل نظـام إلـى مجموعـة مـن القـوانين، والقواعـد التـي يحـرص علـى تطبيقهـا، والتـي تهدف إلى منحه صفة دستورية، وقانونية.
- تتميـز الأنظمـة بمرونتهـا، وقـدرتها علـى تحقيـق أهـدافها طالمـا كانـت الظـروف المحيطـة بهـا تسمح بتطبيقها بسهولة.

وتـرى الدراسـة أنـه بـالرغم مـن الحـدود التـي تحكـم النظـام إلا أنهـا تـرتبط بعلاقـات متشـعبة مـع البيئـة الداخليـة و الخارجيـة التـي تحـيط بـه، وبـالرغم مـن القـوانين التـي تحكـم النظـام إلا أن إبـداء المرونـة الكافيـة للتفاعـل مـع الظـروف المحيطـة؛ وذلـك لطبيعـة التغيـر السـريع فـي بيئـة الأعمال.

4.1.2 مكونات النظام:

يتكون كل نظام من ثلاثة مكونات رئيسية (Markwei, 2014)، وهي:

1) **الأهـــداف:** هـي مجموعـة مـن المهـام التـي يقـوم الأفـراد المشـرفون علـى النظـام بوضـعها، ويعملون على محاولة إيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها.
2) **العناصـــر:** هـي مجموعـة مـن الأفـراد، أو الأدوات، أو الوسـائل التـي تحـرص علـى تحقيـق أهداف النظام.
3) **المحتويـات:** هـي كافـة العناصـر، والأهـداف التـي يتكـون منهـا النظـام، فمـثلاً: نظـام الحُكـم فـي دولـة مـا، يحتـوي علـى مجموعـة مـن الأفـراد، الـذين يسـعون لتحقيـق مجموعـة مـن الأهـداف الشخصـية، والعامـة مـن أجـل النهـوض بـدولتهم، وأيضـاً النظـام المدرسـي يحتـوي علـى مجموعـة من الطلاب، والمعلمين، الذين يسعون لتحقيق الأهداف المرتبطة بالبيئة المدرسية.

- ويمكن اعتبار الأهداف من أهم هذه المكونات حيث أنه أي نظام لو صيغت الأهداف بطريقة واضحة و صحيحة بذلك تتفاعل العناصر بطريقة سليمة؛ و بالتالي تزداد فرص تحقق تلك الأهداف، و تتم المعالجة لمدخلات ذلك النظام بطريقة أفضل.

5.1.2 العناصر الأساسية للنظام :

يتكون كل نظام من مجموعة من العناصر الأساسية التي يعتمد عليها، وقسمت تلك العناصر إلى سبعة عناصر وهي كالتالي (السقا، 2013):

1) **المدخلات (inputs):** الموارد اللازمة للنظام لكي يتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة واللازمة لتحقيق أهدافه، وتشمل المدخلات العديد من العناصر كالخامات والطاقة والمعلومات والآلات.
2) **العمليات(processes):** هو تحويل المدخلات إلى مخرجات ، وقد تكون آلة أو إنسان.
3) **المخرجات(outputs):** تمثل ناتج عملية تحويل وقد تكون المخرجات إما سلع أو خدمات أو معلومات ، وتعد المخرجات هي الأداة التي يمكن من خلالها التحقق من أداء النظام أي قدرته على تحقيق أهدافه .
4) **المعلومات المرتدة(feedback):** المعلومات المرتدة للنظام عن كيفية استقبال النظم الأخرى لمخرجاته وتلك المعلومات تعتبر أداة يستخدمها النظام لتحقيق الرقابة على أدائه .
5) **العلاقات(relationships):**تمثل العلاقات الوسيلة التي من خلالها ترتبط النظم الفرعية ببعضها البعض وأيضا ربط النظام ببيئته .
6) **بيئة النظام(environments):** إن أي نظام لا يوجد بمعتزل عن النظم الأخرى، تلك النظم تشكل ما يطلق عليه بيئة النظام، وتشمل بيئة النظام مصدرا لمدخلات النظام، كما أنها تتلقى مخرجات النظام، وتزداد احتمالات استمرار وبقاء النظام على قدرته على التكيف مع التغيرات البيئية .
7) **حدود النظام (boundaries):** تعد حدود النظام بمثابة الغشاء الذي يحيط بالنظام ويفصله عن بيئته، والجدير بالذكر أن حدود النظام غير ثابتة فهي تتوقف على أهداف النظام واختلاف درجة تعقيد النظام .

- وجدير بالذكر أنه تتحقق الأهداف من النظم بفاعلية و كفاءة عالية في حال تم التفاعل بين تلك المكونات بطريقة منطقية و تسلسل صحيح؛ و بالتالي نستطيع اعتماد المعلومات المرتدة من مخرجات تلك النظم.

6.1.2 أنواع النظام:

1.6.1.2 حسب (ابوقرش، 2012) تقسم الأنظمة في العالم على نوعين رئيسيين، وهما:

أولاً: النظـام المفتـوح : هـو نـوع النظـام الـذي يتفاعـل مـع البيئـة المحيطـة بـه، مـن خـلال وجـود مجموعـة مـن المـؤثرات التـي تـؤدي إلـى تحقيـق التفاعـل، فيعتمـد علـى وجـود مجموعـة مـن المـدخلات الخاصـة بـالأمور المرتبطـة بـه، والتـي تعتمـد علـى تطبيـق عمليـات تسـاهم فـي الوصـول إلـى المخرجـات أو النتـائج المطلوبـة، والتـي تهـدف إلـى الوصـول لتحقيـق تغذيـة راجعـة فـي حـال حدوث أية أخطاء خلال عملية التنفيذ الفعلي للنظام.

ثانيـا: النظـام المغلـق:هـو نـوع النظـام الـذي لا يتفاعـل مـع البيئـة المحيطـة بـه، ويتجاهـل أيـة مـؤثرات خارجيـة قـد تـؤدي إلـى التـأثير عليـه، فيعتمـد علـى كافـة القـرارات التـي يـتم اتخاذهـا داخلـه، ولا يفكـر بالاسـتعانة بـآراء، واقتراحـات أخـرى قـد تسـاهم فـي الوصـول إلـى نتـائج جديـدة، لـذلك لا تتحقـق التغذيـة الراجعـة بأسـلوب صـحيح، ممـا قـد يـؤدي إلـى عـدم تـوازن فـي الوسـائل المسـتخدمة في تطبيق العمل الفعلي.

وجـدير بالـذكر أنـه يمكـن ادراج نظـم المعلومـات الإداريـة تحـت النـوع الأول و هـو النظـام المفتـوح؛ وذلـك لوجـود العديـد مـن المـدخلات لتـي يـتم اسـتقبالها فـي هـذه الـنظم، إلـى جانـب التغذيـة الراجعـة المستفادة من مخرجات هذه النظم.

2.6.1.2 لـو قسـمنا الـنظم حسـب طبيعـة المـدخلات و المخرجـات يمكـن تقسـيمها حسـب ذلـك المعيار بالشكل التالي(Mcleod&Schell,2001):

1) النظم المادية: وهي نظم تتألف من موارد مادية مثل الشركات التجارية.
2) الـنظم المعنويـة: هـي الـنظم التـي تحتـوي علـى مـوارد ماديـة أي مـوارد معنويـة غيـر محسوسـة كالمعلومات و البيانات؛ و ذلك بغرض تمثيل نظام مادي.

- و بالنسـبة للدراسـة الحاليـة يعتبـر الحاسـب هـو نظـام مـادي يسـتقبل البيانـات، و يعالجهـا، و يظهـر النتـائج، مـن خـلال المكونـات الماديـة للحاسـب الآلـي؛ لكـن الـنظم الإداريـة المحوسـبة تعتبر من النظم المعنوية كبرمجيات تخضع للمكونات المعنوية للحاسب الآلي.

7.1.2 ماهية نظم المعلومات المحوسبة:

هي نظم معنوية حسب طبيعتها؛ لأنها تتعامل مع موارد و مخرجات غير ملموسة، و ستقدم الدراسة الآن بعض التعريفات التي صيغت لتعريف نظم المعلومات المحوسبة.

" هي مجموعة من البيانات التي تتفاعل لإنتاج معلومات" (Kroen;e,1989).

و عرفت أيضاً على أنها " توليفة أو تركيبة منظمة من الأفراد، عتاد الحاسوب، البرامج، شبكات الاتصال، و موارد البيانات التي يتم جمعها و معالجتها و تحويلها إلى معلومات، وبالتالي توزيعها على المستفيدين في المنظمة على هيئة قرارات إدارية صائبة"(ياسين، 2009).

كما عرفت على أنها" المعلومات التي تحتاجها الإدارة لأداء وظائفها و هي أنظمة تستقبل البيانات كمدخلات، و تخرجها كمعلومات ذات قيمة عليا"(Tohidi,2010).

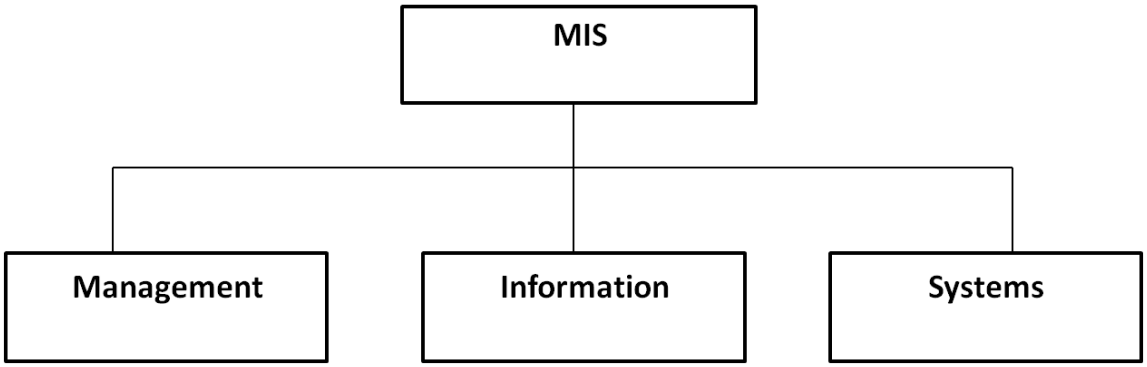
لذلك ترى الدراسة أنه يمكن صياغة مفهوم النظم الإدارية المحوسبة على أنها: "مجموعة عناصر مترابطة فيما بينها تقوم بجمع ومعالجة و تخزين و نشر المعلومات؛ من أجل دعم اتخاذ القرارات و التحكم في المنظمة، كما يمكنها المساعدة في التنسيق، وتحليل المشاكل، وتكوين تصور عن المواضيع المعقدة، وخلق منتجات جديدة"

وترى الدراسة أن هذه المعلومات قد تكون مقدمة عن أشخاص معينين مثل:معلومات شخصية أوإدارية، أو تقدم عن أماكن أو مهمات ذات العلاقة الوثيقة بالمنظمة.

8.1.2 مفهوم النظم الإدارية المحوسبة :

النظم الإدارية المحوسبة (MIS) : نظم المعلومات الادارية او ما يعرف باسم (MIS) هو علم ذات طابع تكنولوجي إداري حديث مهم في العصر الحال فهو يجمع مابين تقنية المعلومات وعلوم الحاسبات و الإدارة، ويمكن من خلاله تجاوز المشكلات والمصاعب التي تربط بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الشركات، كما يدخل في العديد من المفاهيم والوظائف كبرمجة وتطوير وإنشاء التطبيقات والمشاريع التكنولوجية (Al-Mamary, 2014).

و يوضح الشكل (1.2) توضيح لمفهوم النظم الإدارية المحوسبة (MIS) :



. The Meaning of Management Information System (MIS)

(Al-Mamary, 2014). (**شكل 1.2 مفهوم MIS**)

9.1.2 أهمية النظم الإدارية المحوسبة:

تعمل نظم المعلومات الوظيفية على توفير البيانات المطلوبة بهدف دعم وإدارة وظائف البرامج التنفيذية التي تنفذ على هيئة مشاريع في هذه المنظمة، و جدير بالذكر أن نظم المعلومات الإدارية قد بدأت قبل إدخال الكمبيوتر بفترة طويلة من الزمن، حيث نشأت في بادئ الأمر بإدارة الحسابات ومجالات الإدارة الأخرى، ويوسع استخدام الكمبيوتر من سهولة استعمال المعلومات والحصول عليها والتعامل مع البيانات بكميات كبيرة، كما أن هذه البيانات تكون متاحة للاستخدام من قبل المنظمة ككل(Tohidi,2010).

كما توفر النظم الإدارية المحوسبة المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي والخارجي للإدارة على كافة مستوياتها الإدارية، حيث تساعد هذه المعلومات الإدارة في اتخاذ القرارات الفعالة لجميع العمليات الإدارية مثل: التخطيط والتنفيذ و المتابعة و الرقابة و التوجيه، كما توفر نظم المعلومات الإدارية مجموعة من نظم المعلومات التي يطلق عليها "المعلومات الوظيفية"(خضر،2016).

ومما لا شك فيه أن المنظمات تتنافس فيما بينها بالتركيز على توفير نظم إدارية محوسبة تمكن المنظمة من الاستفادة بشكل واسع من إمكانات الحاسب الآلي و البرمجيات المتميزة، و بالتالي تستطيع الوصول لأعلى مستويات الجودة و الفاعلية، إلى جانب اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة و في الوقت المناسب و المعتمدة بشكل كبير على المعلومات المسجلة ضمن التغذية الراجعة لتلك النظم.

10.1.2 التقارير التي تصدرها نظم المعلومات الإدارية:

حسب (Sdiq,2012) **تستخدم نظم المعلومات الإدارية في إصدار نوعين من التقارير لأصحاب العلاقة:**

النوع الأول : تقارير دورية Periodic Reports : هي تقارير تصدر كل فترة زمنية معينة مثل شهر، سنة، تحتوي هذه التقارير على معلومات تفيد في صنع القرار، مثلا: يصدر التقرير الدوري لنظام المعلومات الخاص بإدارة المخزون ليخبرنا أن مخزوننا من الأقلام سينفذ بعد أسبوع إذا بقيت نسبة الاستخدام على ما هي عليه، و بذلك يستفيد مدير قسم المخزون من هذه المعلومة بصنع قرار الشراء لمزيد من الأقلام.

النوع الثاني : تقارير خاصة Special Purpose Reports :هي تقارير يطلبها المستخدم من النظام وقت الحاجة لصنع قرار معين طارئ، أو معلومات عن أي موضوع يصدره التقرير الدوري لكن المستخدم بحاجته قبل وقته.

- وتندرج تقارير النظم قيد الدراسة تحت النوع الأول؛ و ذلك لإصدارها تقارير دورية نصف سنوية و سنوية تتعلق بالدرجة التي حصل عليها العامل في التقييم حسب المدخلات التى تغذى بها النظام و حسب المعايير المعمول بها في الشركة.

11.1.2 مميزات النظم الإدارية المحوسبة:

وفيما يلي بعض من الفوائد التي يمكن أن تتحقق لأنواع مختلفة من نظم المعلومات الإدارية (خضر، 2015):

1- إعطاء صورة عامة عن الشركة والقيام بدور الاتصال، كما أنها تعتبر أداة فعالة للتخطيط.

2- توفر بيانات شاملة وكافية عن العملاء، مما يمكن أن يساعد الشركة على مواءمة إجراءات الأعمال لديها وفقا لاحتياجات العملاء، وتتميز الإدارة الفعالة لبيانات العملاء بالقيام بأنشطة التسويق والترويج المباشر و السريع.

3- إدارة نظم المعلومات تساعد الشركة على اكتساب ميزة تنافسية- ميزة تنافسية هو قدرة الشركة على القيام بشيء أفضل وأسرع وأرخص، أو فريد، بالمقارنة مع الشركات المنافسة في السوق -.

- وتنحصر أهداف النظم قيد الدراسة بتوفير بيانات عن الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات حسب المعايير الموضوعة للتقييم، و إعطاء نتائج حول مؤشرات الأداء ليتم تصنيف أداء الموظف حسب التدريج الموضوع للنتائج المرصودة.

12.1.2 الهدف الأساسي من استخدام النظم الإدارية المحوسبة:

الهدف الأساسي من استخدام النظم الإدارية المحوسبة هو إعطاء المنشأة أقصى فائدة من استخدام الحاسب الآلي بما يتميز من قدرة فائقة على حفظ و استرداد البيانات بسرعة ودقة متناهية، وذلك للمساعدة في توفير المعلومات وإدارتها واستخدامها في الحياة العملية؛ و ذلك

بتحليل المعلومات و البيانات التي تمتلكها الشركة أو المؤسسة أو المنشأة الحكومية، حيث تستفيد من تحليل البيانات و الوصول إلى قرارات صائبة و أقرب ما يكون للأفضل، لذلك تعتبر الثمرة الحقيقية من النظم الإدارية المحوسبة هي تزويد المستويات الإدارية المختلفة في مؤسسة ما بكل ما تحتاجه من معلومات تساعد القائمين بالعمل على اتخاذ القرار المناسب؛ لذلك تعتبر النظم الإدارية المحوسبة هي طريقة لإبراز المعلومة في الوقت المناسب بالشكل المقروء للشخص المسئول بصورة دقيقة، وذلك باستخدام مميزات الحاسب الآلي مثل: الدقة الشديدة و السرعة العالية (Laudon, 2006).

- و مما لاشك فيه أن الاستفادة من مميزات الحاسب الآلي من قدرة فائقة على التخزين و الاسترجاع تعتبر من أهم الأسباب لاستخدام مثل تلك النظم لو قورن ذلك بالنظام الإداري التقليدي الذي يعتمد على الملفات الورقية، و تعتبر أتمتة المكاتب و التنظيم المحوسب في مجال الإدارة احدى السمات المميزة للمنظمات الكبيرة ذات التنافسية العالية.

13.1.2 تعريف نظم التقييم الإدارية المحوسبة:

هو استخدام تقنية المعلومات في إجراء أي تقييم يتعلق بمجموعة كبيرة من أنشطة العاملين، وقد أصبح مصطلح التقييم المحوسب يستخدم بكثرة كمصطلح عام لوصف استخدام الحواسيب في إطار عملية التقييم، حيث يمكن استخدام التقييم االمحوسب في تقييم القدرات المعرفية والعملية، ومن أدوات تقييم القدرات المعرفية برنامج الاختبار الإلكتروني؛ بينما من أدوات تقييم القدرات العملية برامج المحافظ الإلكترونية أو برامج المحاكاة (Al-Mamary, 2014).

كما عرفت على أنها : " استخدام الحاسوب لتقدير نشاط معين أو قدرات معرفية معينة (Tohidi,2010).

- كما أدرج تعريف لها على أنها:" تقييم للأنشطة المختلفة المعرفية والعملية باستخدام تقنيات الكمبيوتر وشبكة الانترنت حيث يعطي مستويات رقمية للتقدم و له القدرة على التقاط جوانب التقدم التي يستحيل على التقييم التقليدي تقييمها"(AlHarshani,2013).

و يلاحظ من خلال التعريفات السابقة أنها جميعا تتفق على أنها نظم إدارية تستفيد من مميزات

الحاسوب في إطار عملية التقييم، و تسجيل القدرات المعرفية و المهارية للعاملين بما يتوافق مع الأداء الوظيفي المنوط بهم.

و يعتبر استخدام مثل هذه النظم في المنظمات أدى لرصد مؤشرات الإنتاجية لكل عامل بشكل فائق الدقة، و لا يقبل الخطأ، كما يضيف نزاهة و عدالة لتسجيل مثل تلك المؤشرات خصوصاً لو تم تغذية البيانات لتلك النظم بطريقة صحيحة و دقيقة، فهو يحقق التكامل بين الانسان والآلة.

14.1.2 مميزات نظم التقييم الإدارية المحوسبة حسب (Lynn،2011):

- تقدير حجم الإنجاز الفعلي للأداء المطلوب من الموظف بدقة.
- تقدير وقت و تاريخ الإنجاز للأداء المطلوب بشفافية ونزاهة.
- حفظ بيانات كاملة عن جميع الموظفين بكافة المستويات الإدارية.
- إعطاء أوزان نسبية لمعايير الأداء المطلوبة بدقة متناهية.

و تتحقق المميزات لهذه النظم مع التحديد المسبق لمعايير التقييم لأداء العاملين الوظيفي، بالإضافة لوضع المؤشرات المقبولة و الجيدة و المتميزة، و حفظ البيانات بطريقة سليمة و دقيقة.

15.1.2 مكونات نظم التقييم الإدارية المحوسبة:

أولا معايير تقييم الأداء :

يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأسس التي ينسب إليها أداء الفرد وبالتالي يقارن للحكم عليه" ، أو " هي المستويات التي يعتبر الأداء جيدا ومرضيا عندها" ، لذلك فتحديد هذه المعايير يعتبر ضروريا في تقييم الأداء كما تساعد العاملين على معرفة ما هو مطلوب منهم، إضافة إلى توجيه القادة والمشرفين إلى النواحي التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين الأداء (عبد القادر، 2013).

و رغم اختلاف الآراء في تحديد معايير تقييم الأداء، وهذا لارتباطها بطبيعة نشاط المنظمة، والمستوى التنظيمي للعامل، إلا أنه يمكن تقسيمها بشكل عام إلى جانبين أساسين هما(عبد القادر، 2013) كما يلي:

- **أولاً : معايير موضوعية:** وهي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، الزمن، التكلفة، تحقيق الأهداف، و عدد حوادث العمل.
- **ثانياً : معايير سلوكية:** تكشف المعايير السلوكية عن صفات الفرد الشخصية مثل: قابلية وسرعة التعلم، الاستفادة من التدريب، العلاقة مع الآخرين، المواظبة، المبادأة، الاتزان الانفعالي.

و حسب الزيارات الميدانية لشركة الاتصالات الفلسطينية نستطيع إدراج المعايير التي تعتمد عليها النظم الإدارية المحوسبة كالتالي:

1) **معايير الإنتاج** وتتمثل في كمية وجودة انتاج الشركة.،و تتمثل كمية الإنتاج في شركة الاتصالات بعدد الخطوط التي تم تركيبها خلال مدة زمنية معينة، و عدد الفواتير المحصلة، وعدد خطوط النفاذ التي تم توصيلها، بالإضافة إلى خدمات الإجابة على الاستفسارات للقائمين على خدمات الرد على الهاتف، و تختلف تلك الخدمات بالنسبة لعمال الصيانة و مد الشبكات و الخطوط أي القائمين على العمل الميداني.
2) **معايير سلوك الأداء** وتتمثل في سلوك العاملين بالمنظمة من خلال ما يلي: الانتظام في العمل والتعاون مع زملاء العمل واحترامهم، ومعالجة شكاوي العملاء،وتقارير العمل وحضور اجتماعات الإدارات، الابتكار و التطوير في العمل.
3) **السلوكيات الشخصية والتي يندرج تحتها:** الدافع الي العمل وزيادة الإنتاج، السلوك الوظيفي أثناء العمل وحسن الخلق وغيره، القدرة علي العمل دون رقابة وتقبل الانتقادات البناءة.

ثانيا : مهنية نظم تقييم الأداء:

وهي تتمثل في مدى العدالة المطبقة في تغذية النظم، و مدى الدقة و الإنصاف، إلى جانب الابتعاد عن الذاتية للمسؤول(Muchinsky,2006).

كما تتحدد المهنية بمدى الأمانة و عدم التحيز الشخصي للشخص قيد التقييم.

و حسب الزيارات الميدانية لشركة الاتصالات يتضح أن مهنية النظم تتمثل في مهنية المدير المباشر للعاملين، وتتمثل مهنية المدير المباشر بمدى العدالة و النزاهة في تسجيل عناصر الإنجاز، ومستواه لكل عامل سواء كانت تتعلق بمستوى الانضباط أو بمستوى الكفاءة و الإنتاجية.

ثالثا : أسلوب استخدام نظم تقييم الأداء:

وهي الآلية التي يتم عبرها تغذية النظم و التوقيت لها حيث يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوس لوضع الأهداف أو النتائج المطلوبة من المرؤوس تحقيقها والمدة التي يجب أن تحقق النتائج خلالها، وعند انتهاء المدة المتفق عليها تتم عملية التقييم (Preston, 2002).

هو استخدام نظام التصنيف العددي، والذي بقوم المديرين، من خلاله، بتسجيل هدف ضد عدد من الأهداف أو الرموز. وفي بعض الشركات، يتلقى الموظفين تقييمات من مديريهم، ونظائرهم، ومرؤوسيهم، وعملائهم(Bersin,2019).

ولوحظ أنه في الشركة قيد الدراسة أنه يقوم كل رئيس بتوزيع مرؤوسيه على درجات تقييم الكفاءة بشكل تحدده الشرك، و يكون فيه غالبية الموظفين يأخذون درجة متوسطة من التقييم، و تأخذ نسبة الموظفين في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة المتوسطة، سواء بالارتفاع أو الانخفاض.

رابعا: التغذية الراجعة من نظم تقييم الأداء:

للتغذية الراجعة المرتدة من تلك النظم تعددت و هي كالتالي:

- التغذية الراجعة على صورة معلومات : إن التغذية الراجعة هي مجموعة معلومات يتلقاها الفرد عن أدائه ونتائجه(AlHarshani,2013). .
- التغذية الراجعة كونها صورة للتفاعل : التغذية الراجعة تفاعل بين المثيرات و الاستجابات أي بين التوجيهات المتعلقة بالأداء والأداء الذي يقوم به العامل ، وهذا التفاعل يؤدي إلى إعادة توجيه العامل نحو أدائه لتحقيق الأهداف المرجوة(Bersin,2019).
- التغذية الراجعة كونها صورة تقويم : التغذية الراجعة من خلال الوظيفة التقويمية التي تؤديها، تقوم السلوك عند العامل مما يساعد على تعديل الخطأ الذي وقع فيه(Bersin,2019).

تلك التعريفات السابقة وفق التصنيفات المختلفة توصلنا إلى أن التغذية الراجعة تزود العامل بمعلومات عن أدائه وتؤدي إلى إعادة توجيهه مما يؤدي إلى تقويم السلوك والحكم عليه.

وتتم التغذية الراجعة في شركة الاتصالات بإعطاء درجة لكل عامل و تتراوح الدرجات بين الرقم واحد و الرقم خمسة، و بالتالي يتم تحديد تلك الدرجة كل ستة أشهر وكل سنة؛ بمعنى أنه يتم تقييم نصف سنوي و تقييم سنوي.

و بالتالي تتحدد المكافآت المادية لكل عامل لكن دون الاعتماد عليها كركيزة للترقيات و التنقلات.

- **ولقد تم التوسع أكثر بالنسبة لموضوع تقييم الأداء الوظيفي في المبحث الثاني في هذه الدراسة.**

1.2.2 مقدمة عن ماهية التقييم:

تعتبر عملية التقييم ضرورية في حياة كل فرد كبيراً كان أو صغيراً فالطفل مطلوب تقييم سلوكياته وما تعلمه ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة معه، وكذلك الشخص البالغ يجب عليه أن يحاسب نفسه ويقيمها، ويقول رسول الله (حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم).

والتقييم يختلف مسماه من مجال لآخر فيعرفه الطالب بأنه الاختبار الذي يُقيم ما تعلمه، ويعرفه الموظف بأنه تقرير عن الأداء، ويعرفه أصحاب الشركات بأنه درجة الجودة، وهناك مبدأ في الصناعة "أعطني رقابة على الجودة أعطك منتجاً جيدا" (العلي، 2012).

علاوة على ذلك تعتبر عملية التقييم من العمليات الإدارية غاية في الأهمية حيث يتم تحديد و تصنيف العاملين حسب مخرجات عملية التقييم مما يضفي عليها مسؤولية تلقى على عاتق المدير أو الشخص المسؤول عن التقييم حيث أنه يقوم برصد البيانات التي تبين مدى تقدم العامل في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى التزامه باللوائح و القوانين الإدارية إلى جانب سماته الشخصية وقدرته على التعامل و حل المشكلات.

كما يعد التقييم من أهم العمليات الإدارية بمختلف أنواعها ومجالاتها؛ ذلك لما يترتب عليها من قرارات هامة يتم اتخاذها بحق الموظفين.

2.2.2 مفهوم التقييم في اللغة:

مفهوم التقييم في اللغة"Evaluation": هو حكم لقيمة شيء ما أو أهمية فكرة معينة أو شخصية معينة أو نفوذ معين أو تأثير أياً كان، و يستخدم مصطلح **التقييم** أيضاً بمعنى المقارنة بين الناتج الفعلي و الناتج الذي كان مقصوداً، أو مقارنة أحد البدائل مع آخر(المعجم الجامع، 2016).

3.2.2 الفرق بين التقييم و التقويم:

إنّ التقيـيم هـو عمليـة منظمـة لقيـاس مـدى قـدرة الأداء الحـالي علـى إتمـام المهـام المطلوبـة كمـا يجـب، والكشـف عـن مـواطن الضـعف فـي خطـوات العمـل المختلفـة، أمـا لـو تحـدثنا عـن مفهـوم التقـويم فيُشـير مصـطلح التقـويم إلـى" التصـحيح، الإصـلاح، وتعـديل الأخطـاء، والتغلـب علـى نقـاط ومـواطن الضـعف المختلفـة"، ويعـدّ هـذا النشـاط تابعـاً لعمليـة التقيـيم، لأنّهـا تحـدد بدقـة كافـة الأخطـاء التـي تـمّ ارتكابهـا خـلال العمـل، ويـأتي التقـويم علـى شـكل حـل لكافـة الانحرافـات، حيـث يقـع علـى عـاتق هـذا النشـاط اتخـاذ الإجـراءات التصـحيحية والتقويميـة اللازمـة للوصـول إلـى الأهـداف المحـددة بكـل دقـة، وللحصـول علـى مخرجـات أعمـال مناسـبة ضـمن المواصـفات المطلوبة(صلاح،2016) .

4.2.2 تعريف تقييم الأداء :

تعددت تعريفات تقييم الأداء نذكر منها:

وعرفـه تيفـين Tiffin علـى أنـه " طريقـة دوريـة يسـجل بهـا المشـرف حكمـه علـى أداء موظـف مـا لعمله"(Tiffin,1979).

عرّفـه" عمـر وصـفي عقيلـي "بأنـه نظـام رسـمي مصـمم مـن أجـل قيـاس وتقيـيم أداء وسـلوك الأفـراد أثنـاء العمـل، وذلـك عـن طريـق الملاحظـة المسـتمرة والمنتظمـة لهـذا السـلوك والأداء ونتائجهـا، وخلال فترات زمنية محددة ومعرفة" (فارس، 2004).

كمـا عـرف أنـه "نظـام رسـمي تصـممه إدارة المـوارد البشـرية فـي المنظمـة ، ويشـتمل علـى مجموعـه مـن الأسـس و القواعـد العلميـة و الإجـراءات التـي وفقـا لهـا تـتم عمليـة تقيـيم أداء المـوارد البشرية على حسب المستويات الإدارية"(عقيلي،2005).

وعرفت عملية تقييم الأداء " أنها عملية إدارية يتم من خلالها تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة؛ لتقدير مستوى و نوعية أدائه وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا ، وفي أية مجالات (برنوطي،2007).

و ترى الدراسة أن تقييم أداء العاملين هي عملية تتم من خلال الملاحظة المباشرة للعاملين، ويجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد وجهده، وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجرى في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج ولتحديد نقاط القوّة والضعف في أدائه للعمل على تفاديها مستقبلا ويمكّنه من أداء عمله بفعالية، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع عامة.

5.2.2 أهمية تقييم الأداء للعاملين:

حسب (ديسلر ، 2012) حيث وضح أنه باستطاعة أي منظمة تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي:

- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم.
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي و السلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار لمدى جودة الأعمال و المخرجات المطلوبة.
- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع العاملين فيها بإتباع معايير واقعية و مقاييس محددة للأداء المطلوب بدقة.
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية.

- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس و المرؤوس.
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.
- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين و المنظمة بشكل عام.

6.2.2 أهمية التقييم على مستوى المنظمة(صالح، 2004).

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطوير.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية؛ حيث أنه تؤخذ بنتائج التقييم كمؤشرات للحكم على دقة وفعالية هذه البرامج و السياسات، و إعطاء اقتراحات و خطط لتعديلها و تطويرها.

وترى الدراسة أن أهمية تقييم الأداء على مستوى المنظمة هو الخروج بتصنيف للعاملين حسب مستوى أدائه؛ و بالتالي تكافئ الجيد، و تدرب الذي يحتاج إلى تدريب في نقاط معينة، كما يمكنها الاستغناء عن ضعيف الأداء.

7.2.2 المرتكزات الرئيسية التي يعتمد عليها تقييم الأداء:

هناك العديد من المرتكزات تؤدي لتكامل عملية التقييم نذكر منها ما يلي (الدجني، 2010):

- إن عملية تقييم الأداء هي عملية قياسية مهمة تساهم في التعرف على واقع الأداء لأهم مكون في المؤسسة وهو العنصر البشري.
- إن هذه العملية مستمرة لا تتوقف حيث تمارسها بعض المؤسسات شهرياً، وبعضها ربع سنوي، وآخر نصف سنوي، وفي الحدود الدنيا تمارس بشكل سنوي.
- إنها عملية تعمل على تحسين أداء الموظفين وتطويره من خلال الوقوف على مواطن القوة والضعف لديهم و التدريب المناسب.

- العنايــة بتقيــيم الأداء تســاهم فــي إتاحــة الفرصــة للمــوظفين للترقيــة و التنــافس للحصــول علــى حوافز معنوية ومادية تزيد من إنتاجيتهم و كفاءتهم .

و تـرى الدراسـة أن مـن أهـم المرتكـزات الرئيسـية التـي يعتمـد عليهـا التقيـيم و الملاحظـة مـن خـلال الزيــارات الميدانيــة أنهــا تعتمــد علــى مؤشــرات كميــة للإنتاجيــة و الفعاليــة لإنجازعامــل بالشــركة بالإضـافة للالتـزام بـاللوائح و القـوانين الإداريـة، و مواعيـد العمـل، الالتـزام ببـرامج التـدريب ومواعيـد الاجتماعات.

8.2.2 أهداف تقييم الأداء (Tohidi, 2010):

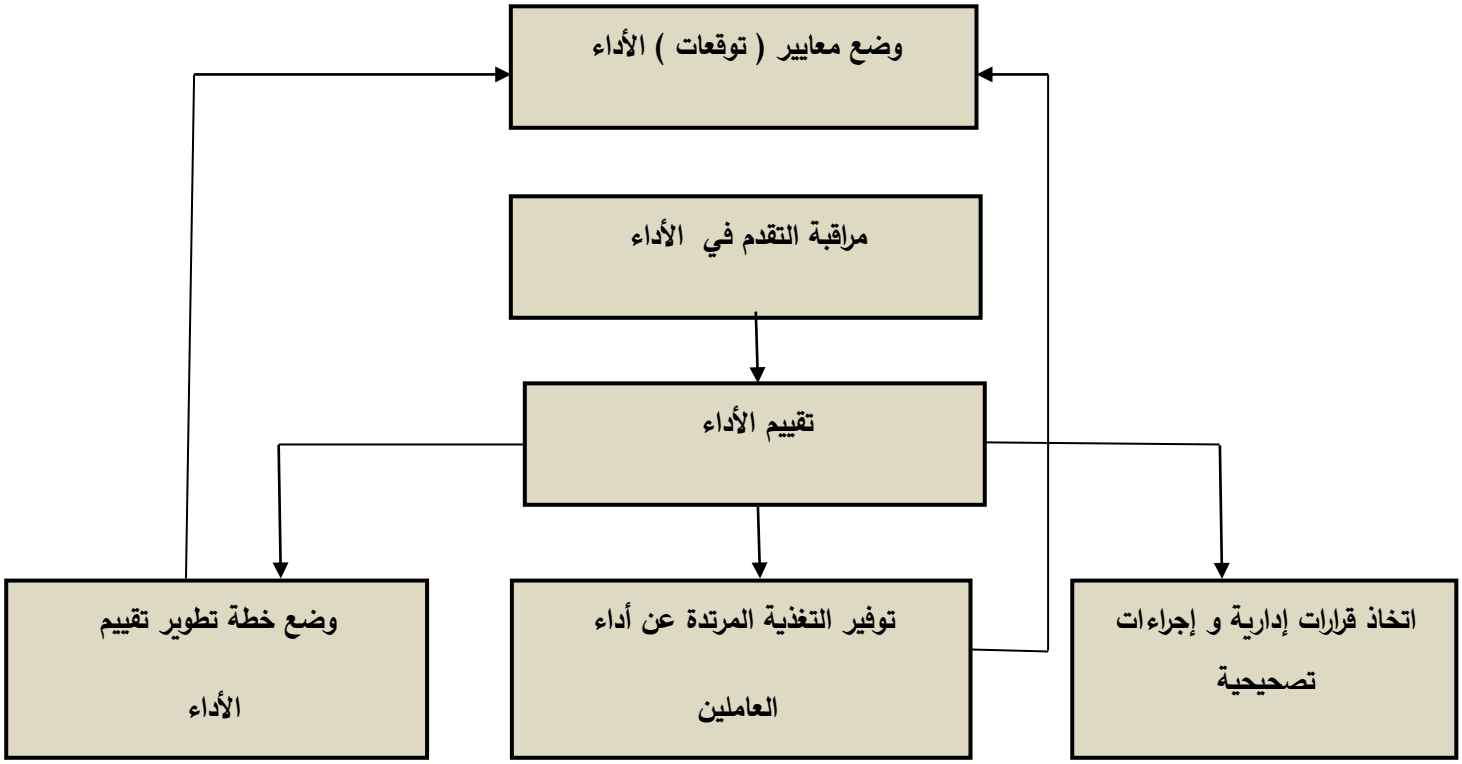
- إمداد العاملين بتغذية مرتدّة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقّعا منهم، و تسهيل تخطيط القوى العاملة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمّة تصميم البرامج التدريبية.
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجيةو ، وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- تفهّم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.
- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.
- ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل.
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب المبنية عليها.

وتـرى الدراسـة أن مـن أهـم أهـداف عمليـة تقيـيم الأداء هـو تحديـد نـوع التـدريب المناسـب لكـل عامـل، بالإضـافة لتحديـد العامـل المناسـب للترقيـات المتوقعـة خـلال الفتـرات التاليـة لعمليـة التقيـيم و كـذلك المكافآت المادية و المعنوية المناسبة لكل عامل.

9.2.2 مراحل عملية تقييم أداء العاملين:

نظرا لصعوبة وتعقيد عملية تقييم أداء العاملين، لذا تتطلب تخطيطا سليما يرتكز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلا منطقيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموما تمر عملية تقييم أداء العاملين

بعدة مراحل، وهي الخطوات المطبقة في شركة الاتصالات الفلسطينية (مازن سرور، أغسطس 2018، اتصال شخصي)، و يبرزها الشكل (2.2):



الشكل (2.2) خطوات عملية تقييم الأداء (نصر الله ، 2009)

يتضح من الشكل (2.2) أن خطوات تقييم الأداء تتمثل فيما يأتي (نصرالله، 2009) :

أولاً: وضع معايير الأداء: و تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات –إدارية وإشرافية –والعاملين، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.

ثانياً: مراقبة التقدم في الأداء: و تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

ثالثاً: تقييم الأداء: ويتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير و التوقعات المحددة في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

رابعاً: التغذية العكسية: يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لابد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

خامساً: اتخاذ القرارات الإدارية: إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل : الترقية، المكافآت، الجزاءات، التدريب.

سادساً: وضع خطة تطوير تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم.

*و يتضح من العرض السابق لمراحل تقييم الأداء أن التغذية العكسية تهتم بمقارنة ما هو متوقع من أداء للعامل و ما تم تنفيذه فعليا من قبل العامل، و بالتالي يتم تقيم العامل، و إعلامهم بالنتيجة التي حصلوا عليها، و بالتالي اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، كما يتم وضع خطة تهتم بتطوير الأداء تبعا لمخرجات عملية تقييم الأداء.

10.2.2 طرق تقييم الأداء:

لقد تعددت الطرق المستعملة في تقييم أداء العاملين، مما جعل الإلمام بها أمر صعب للغاية، إلا أن الدراسة حاولت التطرق إلى الطرق الشائعة منها:

ولقد تنوعت طرق تقييم الأداء فمنها **طرق تقليدية**، ومنها **طرق حديثة**، ولقد تم استعراض بعض منها:

1.10.2.2 طرق تقييم الأداء التقليدية (درة و الصباغ ، 2008):

1) **طريقة التدرج البياني:** تعتمد على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل و الأداء، وتكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة، أو مصنفة بشكل

متسلسل، وبناءً على ذلك يتم تقييم وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تتناسب مع ما يراه من مستوى أداء الموظف.

2) **طريقة الترتيب:** يقوم الرئيس المباشر مرؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً على حسب كفاءتهم، وذلك بعد أن يقوم بمقارنة كل موظف بالآخرين، و يجب ألا يكون الترتيب و المقارنة وفق صفة معينة فحسب، بل وفق الأداء الموظف.

3) **طريقة التوزيع الإجباري:** يقوم كل رئيس بتوزيع مرؤوسيه على درجات تقييم الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، و يأخذ هذا الشكل التوزيع الطبيعي، و يكون فيه غالبية الموظفين يأخذون درجة متوسطة من التقييم، و تأخذ نسبة الموظفين في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة المتوسطة، سواء بالارتفاع أو الانخفاض.

4) **طرق التقييم بحرية التعبير:** يكتب المقوم انطباعاته على الفرد على صحيفة من الورق، يمكن أن ترتب في مجموعات تحت عناوين مثل: طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية الحاجات المستقبلية.

و جدير بالذكر أن هناك عدد من المنظمات ما زالت تستخدم طريقة التوزيع الإجباري، و طريقة حرية التعبير.

2.10.2.2 طرق تقييم الأداء الحديثة :-

1) **طريقة التقييم على أساس النتائج:** يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوس لوضع الأهداف أو النتائج المطلوبة من المرؤوس تحقيقها والمدة التي يجب أن تحقق النتائج خلالها، وعند انتهاء المدة المتفق عليها تتم عملية التقييم، وهي الطريقة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية(حجاج، 2014) (مازن سرور، أغسطس 2018، اتصال شخصي).

2) **طريقة الوقائع الحرجة:** تعتمد تجميع أكبر عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل ولا يطلع على تلك القيمة الشخص القائم بالتقييم ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أياً من هذه الوقائع تحدث خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد.

3) **طريقة البحث الميداني:** يتمثل في قيام ممثل عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس، ثم يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، و يتم إرسال نسخة منها في شكلها الأولي، للمراجعة من قبل الرئيس، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي، وعندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم على أساس أحد التقديرات (ممتاز، جيد، مرضٍ أو مقبول، أو غير مرض) (كشواي، 2006).

4) طريقة التقدير الجماعي: يتم تقييم أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، أحدهم الرئيس المباشر للعامل، و ممثل عن إدارة الأفراد في المؤسسة ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله، لمناقشة التقييم الذي أعده الرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته، وبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع به لمناقشة بعض الأمور مثل معايير الأداء، وإنجاز العامل نفسه، وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين أداء العامل**(صلاح،2004).**

5) **قوائم المراجعة:** تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيس على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل، وليس هناك عدد محدد لهذه الأسئلة، بل أن عددها يتحدد وفق نوع الوظيفة وماهيتها وطبيعتها ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة للصفات أو للأسئلة حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة، ثم يطلب من المقيم الإجابة عن هذه الأسئلة ب" نعم "أو" لا "على حسب ما يراه منطبقاً على الموظف المراد تقييم أدائه، وبعد الانتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه(نصر الله،2009).

6) **الإدارة بالأهداف:** إن الإدارة بالأهداف تعتبر طريقة من طرق تقييم الأداء، لأن المرؤوس يشترك مع رئيسه في جميع مراحل التقييم، بدءاً بتحديد الأهداف وانتهاء بتقييم مدى تحققها، وهي لا تسعى إلى إصدار حكم على أداء الموظف بل تسعى إلى مساعدته على النمو والتطور (كشواي،2006).

7) **تقييم 360 درجة:** تتلخص فكرة تقويم 360 درجة بأن يقيم الموظف سنويا من قبل أربعة أطراف، بدلا من المسؤول المباشر فقط، وهذه الأطراف هي: زملاء العمل، العملاء

أو المراجعـــــون، المرؤوســـــون، بالإضـــــافة إلـــــى تقيـــــيم المـــــدير المباشـــــر. **(الفرد – العملاء – الرئيس المباشر – المرؤوسين – الزملاء)(حجاج،2014).**

حسب (الهيتي،2005) أسباب استخدام أسلوب تقويم 360 درجة و هي:

1) تحول الشركات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي إلى التنظيم الأفقي.
2) اتساع دائرة الإدارة.
3) القفزة التقنية.
4) الحاجة لاستطلاع آراء العملاء.
5) اعتبارات العدالة والمشاركة في الإدارة.

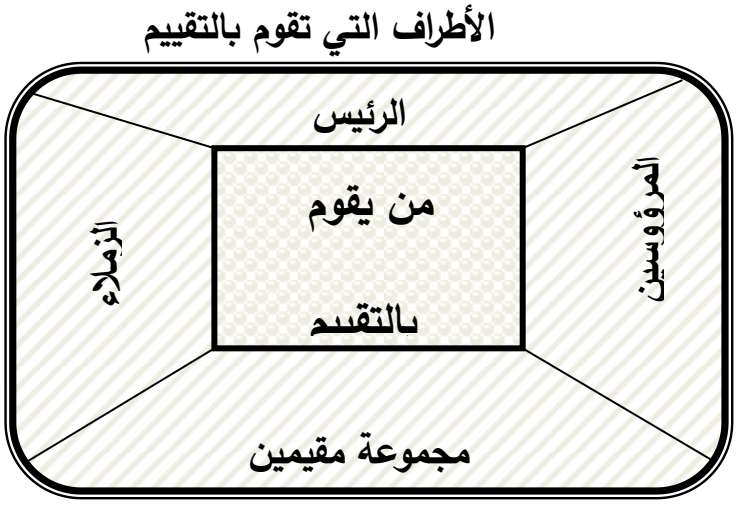
وترى الدراسة أن تقييم 306 درجة من أكثر أنواع التقييم عدالة، حيث تتحرى تقييم العامل من أكثرمن جهة و تأخذ بالمتوسطات لتقييم كل جهة، كما أنها لا تأخذ بعين الاعتبار بالآراء المتطرفة، و تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الإنصاف و النزاهة.

11.2.2 المسؤول عن عملية التقييم:

يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية (ماهر، 1999):

1. الرئيس يقيم مرؤوسيه.
2. المرؤوسون يقيمون رئيسهم.
3. الزملاء يقيمون بعضهم البعض.
4. مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

و يوضح الشكل (3.2) الأطراف التي تقوم بالتقييم :-



شكل (3.2) الأطراف التي تقوم بالتقييم

(ماهر، 1999)

12.2.2 العوامل المؤثرة في تقييم الأداء:

هناك نوعين من العوامل تؤثر على تقييم الأداء وهي إما عوامل داخلية أو عوامل خارجية (الصيرفي، 2005):

1) عوامل خارجية External Factors:

- التشريعات Legislation.
- قوانين العملLabor Law.
- النقابات العمالية Unions.
- المنافسون Competitors.
- التكنولوجيا Technology.

وترى الدراسة أن المنظمة لا يمكنها أن تستخدم أسلوب من شأنه ألا يراعي التشريعات وقوانين العمل والنقابات العمالية، ويكون متمشيًا مع التطورات والموضوعية بعيدا عن التحيز، كما تعتبر الدراسة أن عنصر التكتولوجيا و المنافسون من أهم العوامل المؤثرة في تقييم الأداء.

2) عوامل داخلية Internal Factors:

- ثقافة المؤسسة Culture.
- مالية المؤسسة Financial.
- الرضا الوظيفي Satisfaction.

وجـدير بالـذكر أن ثقافـة المنظمـة تعتبـر مـن أبـرز تلـك العوامـل حيـث لـو اعتبـرت المنظمـة أن المـورد البشـري مـن أهـم أصـول المنظمـة بالتـالي تهـتم بعمليـة تقيـيم الأداء و كـذلك مخرجـات تلـك العملية تؤثر في القرارات الإدارية و الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

13.2.2 معوقات عملية التقييم:

هنـاك العديـد مـن المعوقـات التـي يمكـن أن تمنـع وتعيـق خطـط التقـويم مـن أن تحقـق أهـدافها بفاعلية وهذه المعوقات تشمل الآتي (رزق، 2012):

- عـدم وضـوح الهـدف مـن نظـام تقيـيم الأداء: إن الأهـداف المحـددة لأي نظـام تقيـيم أداء يجـب توضـيحها قبـل تصـميم نظـام التقيـيم، ويجـب مناقشـتها مـع المـوظفين والمشـرفين بهـدف أخـذ آرائهم بعين الاعتبار وكسب تأييدهم بالالتزام بخطة التقييم.
- سـرية التقيـيم: يجـب الإعـلان عـن نتـائج الأداء، وأن تكـون هنـاك مناقشـة لنـواحي القصـور فـي الأداء، فـإن تقـارير الأداء يجـب أن تبقـى سـراً عـن المـوظفين الآخـرين فقـط ولـيس الموظـف المعني بالأمر.
- عـدم موضـوعية المقـيم: مهمـا كـان نظـام تقيـيم الأداء فإنـه يصـعب الـتحكم فـي موضـوعية التقيـيم لأنـة يشـمل الحكـم علـى الإنسـان مـن قبـل إنسـان آخـر لـه إيجابياتـه وسـلبياته، ويتـأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة.
- اعتبـار التقيـيم جـزءاً مـن العمليـة الانضـباطية فقـط حيـث أنـه يجـب أن تكـون عمليـة التقيـيم وسـيلة هامـة لحفـز المـوظفين وتنميـة أدائهـم فـي المسـتقبل وهـي ليسـت وسـيلة لمـراقبتهم تـأديبهم فقط.
- إهـدار الكثيـر مـن الوقـت فـي عمليـة التقيـيم: لـيس مـن العدالـة أن نقـوم عمـل الموظـف عـن سـنة كاملـة خـلال فتـرة وجيـزة خاصـة إذا كـان لنتـائج التقـويم آثـار واضـحة علـى المرتبـات والمزايـا التي تمنح للموظف أو تؤثر على مستقبله الوظيفي .

الإطار النظري : المبحث الثالث / مفهوم الأداء الوظيفي

1.3.2 مقدمة عن ماهية الأداء الوظيفي:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة و فعالية، كما ويتبلور الأداء و السلوك الوظيفي للعاملين في أهميته في تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها، وبالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكل موظف بدقة؛ لكي يتسنى للموظف معرفة واجباته وحقوقه، ومن ثم ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة لوظيفته، وتحمل المسؤوليات الناجمة عنها.

ويهدف التحديد الدقيق للأداء الوظيفي للموظف إلى تكريس مبدأ العدالة الذي تسعى أنظمة الخدمة المدنية إلى تحقيقه حيث إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولا بالاجتهاد والمثابرة ومدي المهارة التي يمتلكها كل موظف(أبو حطب، 2009).

كما تعتبر جدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها من أهم مقومات الأداء الوظيفي الجيدة، ولا بد إن يضع في الاعتبار انه لا توجد الكفاءة المهارية عند كل موظف لذلك نجد التباين بين موظف و موظف آخر (المغربي،2007).

لذلك انطلقت الدراسات الخاصة بالأداء الوظيفي للعاملين لإيمانها بالأهمية الإستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، ولما لها من نتائج واضحة و انعكاسات ملحوظة على أي مؤسسة، وذلك من خلال ما تقدمه من اقتراحات و توصيات من أجل رفع كفاءة العاملين وزيادة مهاراتهم، وكذلك زيادة الميزة التنافسية وتحسين النوعية والإبداع وإدارة العمليات بكفاءة وفعالية، وفعالية الإنجاز في كل الأنشطة.

2.3.2 تعريفات الأداء الوظيفي :

يعرف الأداء حسب ما ذكر (حجاج): بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة،أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين،أو مجموعة أشخاص(حجاج، 2014).

وتطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسئوليات الوظيفية

والالتـزام بـالأخلاق والآداب الحميـدة داخـل المنظمـة التـي يعمـل فيهـا والالتـزام بمواعيـد العمـل الرسمي في الحضور والانصراف(Laudonj, 2006).

و لقـد عـرف "المير" الأداء الـوظيفي بأنـه :" نشـاط يمكـن الفـرد مـن إنجـاز المهمـة أو الهـدف المخصـص لـه بنجـاح ويتوقـف ذلـك علـى القيـود العاديـة للاسـتخدام المعقـول للمـوارد المتاحـة (HamidTohidi,2014).

و يعـرف " بـدوي، ومصـطفى " الأداء بأنـه: " نتـاج جهـد معـين قـام ببذلـه فـرد أو مجموعـة لإنجـاز عمل معين" (مصطفى، 1984).

ويُعـرف "كتيـه ديفـس (Davis) الأداء الفـردي لأي موظـف بأنـه: "محصـلة لدافعيـة ذلـك الموظف للعمل وقدرته على العمل" (Davis, 1995).

ويعرفـه Michel أداء الفـرد علـى أنـه: "تفاعـل سـلوك الموظـف حيـث أن هـذا السـلوك يتحـدد بتفاعل جهده وقدرته" (Armstrong, 2018).

و يلقـي " ثومـاس جيلبـرت " (Thomas Gilbert) الضـوء علـى مصـطلح الأداء ويقـول بأنـه: "لا يجـوز الخلـط بـين السـلوك وبـين الإنجـاز والأداء ، ذلـك أن السـلوك هـو مـا يقـوم بـه الأفـراد مـن أعمـال فـي المنظمـة التـي يعملـون بهـا ، أمـا الإنجـاز فهـو مـا يبقـى مـن أثـر أو نتـائج بعـد أن يتوقـف الأفـراد عـن العمـل أي أنـه مخـرج أو نتـاج ، أو النتـائج ، أمـا الأداء فهـو التفاعـل بـين السـلوك والإنجاز ، أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معًا "(Gilbert, 1998).

ولقد اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية، ومن هنـا زادت الاهتمامـات والأولويـات الفكريـة بـإدارة المـوارد البشـرية وتحسـين مسـتوى الأداء الـوظيفي للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها كفاءتهم(عطية، 2012).

ولقـد تعـددت مفـاهيم الأداء الـوظيفي وفقـا لأراء الكتـاب والبـاحثين فـي إعطـائهم مفهومـا واحـدا و لعـل مـرد ذلـك يرجـع إلـى منطلقـاتهم الفكريـة وتصـوراتهم ، فمـنهم مـن يعـرف الأداء الـوظيفي بأنـه مـدى مطابقـة العمليـات الإنتاجيـة التـي يـتم انجازهـا فـي فتـرة زمنيـة محـددة للخطـط الموضـوعة مسـبقا، والتعـرف علـى أوجـه القصـور ونقـاط الضـعف، والإنحـراف عـن الخطـط الموضـوعة،

ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا (عطية، 2012).

ولقد عرف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة بالوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص (رباعية، 2005).

ويرى هلال أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابعة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء (الدجني، 2010).

أما "سيتر ميستر " (Sutermeister) يرى أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل، ولكن بدو ن توافر الدافع للعمل ستنعدم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوى للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستنعدم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي (Browne, 1982).

وقدم الباحثان " بورتر ولولر " (Porter & Lawler) نموذجًا نظريًا يقوم على مجموعة من الفروض ، حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج ثلاثة عوامل أساسية هي: الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي (Lawler, 2014).

أخيرًا يرى " **بدوي و مصطفى**" أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليست بالأمر السهل وأن تعميم النتائج أمر غير صحيح للأسباب التالية (مصطفى، 1984):

- أن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست بالضرورة هي محددات أداء فئة أخرى.
- أن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- تؤثر العوامل البيئية الخارجية في تحديد محددات الأداء.

ونستنتج مما سبق من تعريفات أن هناك تقارب واضح بين الباحثين في تعريفهم للأداء، وعلى الرغم من ذلك يبدو أنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الأداء، وأن تعدد التعريفات المتعلقة به يعود إلى تعدد الباحثين الذين تناولوه ورغبة كل واحد منهم في أن يدلي بدلوه في هذا الموضوع من وجهة نظره واهتماماته الخاصة، ومن جهة أخرى أن موضوع الأداء يعد من المواضيع الأكثر تشعبًا وغموضًا وأكثرها تعقيدًا بالنسبة للمنظمات؛ لإختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال بالإضافة إلى وجود عوامل متعددة وعدم وضوح دور علاقة كل عامل من هذه العوامل بمستوى الأداء.

3.3.2 مؤشرات الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها (رباعية، 2005) :

- الإنتاجية.
- الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل.
- مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة.
- القدرة على الإبداع والابتكار.
- درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين.
- مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات.

وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي (الصيرفي،2005):

- الفعالية: الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى "مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه".
- الكفاءة : وتشير إلى "قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد و المال".

وتعتبر الدراسة أن المؤشرات الكمية ليست جميعها كافية حيث يحتاج العامل إلى تقييم لسلوكياته و طريقة تعامله مع أقرانه، و مع العملاء، و كذلك مع مرؤوسيه.

4.3.2 عناصر الأداء الوظيفي:

حسب (شاويش، 2005) إذا وصف الأداء على أنه " النتائج التي يحققها الفرد عندها تظهر الكثير من العوامل المؤثرة في الأداء و تخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف، وقد يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة"، وهنا يبرز عدة عناصر للأداء :

- **الموظف** : وهو كل ما يمتلكه من مهارات و اهتمامات و قيم و اتجاهات و دوافع.
- **الوظيفة** : وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات و ما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منه.
- **الموقف** : وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية، و تتضمن مناخ العمل و الإشراف، و وفرة الموارد، و الأنظمة الإدارية، و الهيكل التنظيمي.

5.3.2 أهمية الأداء الوظيفي:

- تتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي (درة و الصباغ،2008) :

أ- إن الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر و أعمال أخرى في المستقبل، و بالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل و الترقية.

ب- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد،و هذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.

ج – ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين،حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

وتنوه الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي يعد مقياسا لتوضيح مستوى الأداء، و يرتبط ارتباطا وثيقا بالحوافز المادية و المعنوية المقدمة تبعا له، و يعطي نوع من الاستقرار الوظيفي و حافز للإبداع.

6.3.2 العوامل المؤثرة بالأداء الوظيفي:

يمكننا القول أنه لا يمكن أن نحصر كل العوامل التي قد تؤثر في الأداء الوظيفي لكن يمكن الحصر فيما يشمل جميع الجوانب، وفيما يلي تلك العوامل التي أمكن حصرها:

أولا : بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي(الزهراني، 2012):

تعتبر المنظمة جزء من منظومة متكاملة ممتدة الأذرع والأطراف، ويظهر تأثير بيئة العمل على العاملين في المنظمة من خلال ثقافة والتي تشمل القيم والمناخ التنظيمي للمؤسسة

والقواعـد، حيـث تلعـب الثقافـة دورًا بـالغ الأثـر فـي التـأثير علـى قـيم الأفـراد ومعتقـداتهم الثابتـة ويتجسـد دور الثقافـة هنـا مـن خـلال فائـدتها للمؤسسـة بأنهـا تعمـل علـى خلـق بيئـة مناسـبة تسـاعد علـى تطـوير الأداء للعـاملين، كمـا يمكـن أن تلعـب دورًا سـلبيًا يتمثـل فـي أنهـا قـد تضـر المؤسسـة بوضع المعوقات التي تفوق تحقيق استراتيجيات المنظمة وتسبب مقاومة التغيير وعدم الالتزام .

ثانيًا: الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي(البشابشة،2005):

يمكـن القـول أن موضـوع الاتصـال يـؤدي دورًا بـالغ الأهميـة فـي العمليـات الإداريـة ككـل، ، ويمكـن القـول أن عمليـة الاتصـال تسـير وفـق آليـة معينـة فـي (Sender) سـت خطـوات أساسـية مقسـمة بالتسـاوي بـين المرسـل بحيـث تغطـي آليـة الاتصـال، والترميـز (Receiver) والمسـتقبل وإرسـال الرسـالة، والاسـتقبال وفـك الرمـوز والاسـتعمال، أضـف إلـى ذلـك وسـيلة الاتصـال المسـتخدمة، وتجـدر الإشـارة إلـى أن عمليـة الاتصـال لا تنتهـي بمجـرد اسـتلام المسـتقبل للرسـالة واسـتعمالها، بـل لا بـد أن يقـوم Feed back المسـتقبل بإرسـال مـا يسـمى بالتغذيـة الراجعـة للمرسـل وهـي خطـوة غايـة فـي الأهميـة ليضـمن أن المسـتقبل قـد اسـتلم الرسـالة وفهمهـا أم لا، ولا بـد مـن ملاحظـة أن عمليـة الاتصـال هـذه تـتم ضـمن بيئـة معينـة تـؤثر بطريقـة مـا علـى محتويـات الرسـالة هـذا مـن جهـة، ومـن جهـة أخـرى فـإن الرسـالة وأثنـاء إرسـالها تتعـرض للعديـد مـن المعوقـات التـي تتعـرض سـبيلها وبذلك تصل إلى المستقبل بشكل غير ذاك الذي قصده المرسل منها.

ثالثًا: الحوافز والأداء الوظيفي(رباعية، 2005):

يعتبـر موضـوع الحـوافز مـن المواضـيع الهامـة فـي حيـاة الأفـراد والمجتمعـات علـى حـد سـواء، حيـث لا تخلـو مؤسسـة أو منظمـة – عامـة كانـت أو خاصـة – مـن وجـود نظـام أو برنـامج محـدد ومـدروس للحـوافز يسـاعد المـوظفين لتقـديم أفضـل مـا لـديهم للعمـل ممـا يـنعكس إيجابيًـا علـى تفعيـل دور المنظمة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافه.

رابعًا: التدريب الوظيفي(حجازي،2005):

يـناقش موضـوع التـدريب الـوظيفي تخطـيط المسـتقبل الـوظيفي للمـوارد البشـرية فـي المؤسسـات التـي يعملـون بهـا، وهـذه إحـدى وظـائف إدارة المـوارد البشـرية الحديثـة التـي تحـدد الطـرق التـي بواسـطتها نستطيع المؤسسة مساعدة العاملين للتنمية مستقبلهم الوظيفي.

فالمؤسسة التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل موظفيها، وخاصة هؤلاء الذين لديهم قدرات ومهارات عالية، عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفي، وهذا يحقق لهم الرضا والحفز نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل. وعملية خلق مجموعة من الوظائف في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد غالبا ما يطلق عليها "تنمية المستقبل الوظيفي". وتعتبر الموارد البشرية المؤهلة عنصرًا أساسيا في نجاح أية منظمة، ويتبوأ الاستثمار في تأهيل العنصر البشري مكانة متميزة بين أوجه الاستثمار المختلفة.

خامسًا: القيادة الإدارية(الزهراني،2012) :

ويمكن تعريف القيادة بالقول أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

و لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظيم شؤونها، وتقيم العدل بينها، حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في اقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فأمروا احدهم"– رواه أبو داوود– ولا شك أن النبي ﷺ كان قد أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يتبع الخلاف.

و تعتبر الدراسة ن القيادة الإدارية من أهم العوامل المؤثرة بالأداء الوظيفي؛ حيث يعتبر القائد هو الملهم و هو حجر الأساس للانطلاق للعاملين؛ و ذلك للتميز و الإبداع.

7.3.2 محددات الأداء الوظيفي:

حسب (حجاج،2014) إن الأداء الوظيفي هو " إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة بين الجهد و القدرات و إدراك الدور الهام للفرد".

ولهذا نجد محددات الأداء تتضح في :

1) الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
2) القدرات: تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
3) إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أدائه.

وترى الدراسة أنه لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، بالرغم من بذل جهد كبير فان هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح، وهناك احتمال وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداءه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

8.3.2 مشاكل عملية تقييم الأداء الوظيفي :

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء في حد ذاتها (Armstrong, 2018) :

أ- المشاكل الذاتية: وتتعلق بما يلي:

- خصائص وصفات المقوم، وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهمة.
- التساهل والرفق، حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية.
- النزعة المركزية، وهو أن يميل المقوم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد.
- التحيز الشخصي: لصالح الفرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الموطن.
- الأولية والحداثة، حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء.

ب- المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية في حد ذاتها؛ وتتمثل فيما يلي:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

9.3.2 معايير تقييم الأداء الوظيفي

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي مايقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدًا ومرضيًا (عكاشة، 2018) .

وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم فيها الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولابد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة الموظفين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقًا في التعبير عن الأداء المراد، أي يجب توفر الخصائص التالية في المقياس (شاويش، 2005):

1-Validity(صدق المقياس): أي يقيس الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس.

2-Reliability (ثبات المقياس): ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتًا، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه، إن ذلك ليس عيبًا فيه وإنما حالة طبيعية.

3-Discrimination (درجة حساسية المقياس): أي أن المقياس يظهر التمييز و الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4-Easiness (وضوح المقياس وإمكانية استخدامه):ويعني سهولة استخدام المقياس من قبل الرؤساء في العمل.

وتعتبر الدراسة أن معايير تقييم الأداء الوظيفي من أهم أسس نظم التقييم الإدارية المحوسبة؛ و ذلك لأنها تعتمد على معايير كمية ذات علاقة وثيقة بالإنتاجية، و سرعة الأداء، مما ينبغي أن تكون واضحة للعاملين، و شاملة لجميع المهام المنوطة بهم، بالإضافة لارتباطها بالعمل اليومي و المهام المستقبلية، كما أنها يجب أن تكون واضحة و محددة؛ وذلك بوضع مؤشرات مقبولة لها.

10.3.2 العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين :

حسب (عطية،2012) أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملا محفزا للمنظمات الباحثة عن المنافسة والتميز في إنتاجها ومخرجاتها وعن الكفاءة والفعالية في أدائها، لذا تسارعت

المنظمات لتهيئة الأرضية الكفيلة لتطبيقها ثم استخدامها؛ لما لهذه الأداة من خلق فرص غير مسبوقة في مجالات عدة مثل: رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتحسين القرارات الإدارية، وتبسيط وتسهيل الإجراءات، والاستغلال الأمثل للقوى العاملة، فضلا عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية؛ وذلك من خلال تطبيق عدد من الإجراءات والتغييرات (الهيكل، العمليات، إدارة المنظمة)، وتدريب المستخدمين على كيفية الاستخدام ؛ وذلك لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء الكفؤ التي تسعى المنظمة لتحقيقه.

لذلك لعلاقة القائمة ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي على النحو التالي (عطية،2012):

1- تسببت إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه، من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.

2- تسببت 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.

3- تسببت في التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.

4- إن اهتمام المنظمات بالتوجه نحوا الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب، الذي يسهم في بناء وتنمية القدرات الفردية.

5-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 مما ينعكس على شكل البيئة التنظيمية للعمل وتبنى وتفعل وتطور العملية الإدارية برمتها.

6- 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 إتخاذ 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.

7-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.

8- تسببت في زيادة عدد الفرص المتاحة أمام المنظمة في الأسواق الداخلية والخارجية، وتفعيل عملية توليد وتطبيق الأفكار الجديدة أللازمة لتطوير السلع والخدمات.

وترى الدراسة أن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الأداء الوظيفي علاقة وثيقة؛ حيث تسببت التكنولوجيا إلى حد كبير في تحسين و تجويد الأداء الوظيفي، وذلك لأنها تسرع من انتقال المعلومة بالإضافة لأنها تمكن العاملين من الاطلاع على مخرجات العمل بشكل واضح، بالإضافة لزيادة التنافسية، إلى جانب أن نظم التقييم الإدارية المحوسبة قيد الدراسة تمكن العامل من معرفة مستوى كفاءته بشكل واضح و دقيق، وكذلك مستوى الإنتاجية بشكل يومي و شهري و سنوي.

الإطار النظري/ المبحث الرابع : معلومات عن شركة الاتصالات الفلسطينية

1.4.2 مقدمة عن واقع الاتصالات في فلسطين:

مر قطاع الاتصالات في فلسطين بتجارب مفصلية خلال الأعوام الماضية إذ خضع و لفترة طويلة للسيطرة الإسرائيلية التي سبقت ولادة السلطة الوطنية الفلسطينية إثر توقيع اتفاق أوسلو لإعلان المبادئ عام 993، و كانت إسرائيل تعتبر نمو و هذا القطاع هاجسا أمنيًا فلجأت إلى تقييده بمجموعة من الأوامر والقيود العسكرية طوال فترة هذا الاحتلال المستمر لفلسطين.

و لهذا فلم تتجاوز كثافة توفر الهاتف الثابت في الضفة الغربية وقطاع غزة آنذاك 3.14 % فقط بمقابل 30 % في إسرائيل بينما استغرق الحصول على خ ط هاتفي آنذاك مدة زمنية لا تقل عن 15–10 عاما و حظر في بعض الأحيان استخدام جهاز الفاكس و أجهزة الاتصال الأخرى.

و قد ساهم انعدام توفير الخدمات الإسرائيلية في فلسطين و غياب الاهتمام بتطوير شبكة الاتصالات ببقاء الوضع على حالته البدائية.

فأعدت السلطة الفلسطينية فور إنشائها خطة طارئة للتوسع والخروج من الوضع المتردي الذي ورثته من خلال بناء وتجهيز نظام جديد للاتصالات ليشمل تطوير البنية التحتية و تأهيل شبكات الاتصال وإعادة ترتيب البناء والتشغيل في إطار منح الامتياز والترخيص لشركة الاتصالات.

وقد أولت السلطة الوطنية الفلسطينية اهتماما بالغا بالدور الاستراتيجي لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتطويره، واتخذت قرارها ببناء وخصخصة قطاع الاتصالات، فجاءت التي حصلت على امتياز تقديم خدمات الهاتف PALTEL ولادة شركة الاتصالات الفلسطينية الثابت والجوال في العام 1997 . وقامت الشركة بإعادة بناء البنية التحتية وتجهيز شبكة رقمية متطورة أعادت اتصال فلسطين مع العالم ، كما تم إطلاق أول شركة اتصالات خلوية فلسطينية أيضًاJawwal جوال.

لكن هذه الجهود لم تؤدي إلى إنهاء السيطرة الإسرائيلية على قطاع الاتصالات وتحكمها في نموه وتطوره (موقع الاتحاد الدولي للاتصالات ، 2019) .

2.4.2 مقدمة عن مجموعة الاتصالات الفلسطينية "Paltel Group":

أدركت شركة الاتصالات الفلسطينية أن التوجه العالمي في قطاع الاتصالات أصبح يقوم على تنوع الخدمة وشمولها لمجالات عديدة بما في ذلك التداخل بين خدمات الهاتف الثابت، والهاتف المتنقل وخدمات الانترنت، والخدمات المضافة التي أصبحت العنصر الرئيسي في نجاح أي شركة اتصالات، ولتقديم هذه الخدمات كان التوجه في الشركات العالمية الرائدة في قطاع الاتصالات نحو التحول الجذري من التكنولوجيا السائدة إلى تكنولوجيا الجيل الجديد والذي يعتمد على بروتوكول الانترنت في تقديم خدمات متطورة مثل: الخدمة الرباعية والتي تتضمن حزمة خدمات كبيرة في مجال الهاتف والانترنت السريع، والخدمات المرئية، وكانت شركة الاتصالات الفلسطينية من الشركات الرائدة في هذا التوجه.

تمت صياغة رؤيا جديدة للشركة والقيام بعدة خطوات إستراتيجية أهمها إعادة هيكلة الشركة بأذرعها الأربعة وأطلقت مجموعة الاتصالات الفلسطينية وهي" Paltel Group "، وهي كالتالي:-

- شركة الاتصالات الفلسطينية وهي تغطي خدمات الهاتف الثابت :(Paltel).
- شركة الاتصالات الخلوية وهي تغطي خدمات الهاتف الخلوي :(Jawwal).
- شركة حضارة وهى تغطي كافة خدمات الانترنت :(Hadara).
- شركة بال ميديا وهي شركة للخدمات الإعلامية :(Pal-Media).

إن الهدف الرئيسي من إطلاق المجموعة كان تأمين الرزمة الكاملة من الخدمات التي يحتاجها المواطن وتقديمها له في بوتقة واحدة مع ما يشمله ذلك من تخفيض في التكلفة وتنوع في الخدمات التي يتم عرض رزمها حسب احتياجات المشترك.

كما أن مجموعة الاتصالات بهيكليتها الحالة تشكل رافعة رئيسية لتطوير قطاع الاتصالات وقطاع تكنولوجيا المعلومات في فلسطين بالشراكة التامة والتعاون بين المجموعة وشركائها في هذا القطاع الذي يعد أكثر القطاعات نموًا، عدى عن الدور المنتظر له في قيادة دفة التنمية الاقتصادية في فلسطين، لقد بادرت المجموعة في خلق تقنية المعلومات، سواء مشاريع تنشيط استخدام الحاسوب وزيادة انتشاره في المجتمع الفلسطيني أو تركيز الاهتمام على تطوير محتوى فلسطيني يعكس الاحتياجات التعليمية والتدريبية والترفيهية للمشتركين،عدى عن جعل ذلك قاعدة انطلاق للأسواق المجاورة (الموقع الإلكتروني لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2019).

3.4.2 لمحة عن شركة الاتصالات الفلسطينية:

شركة الاتصالات الفلسطينية أو اختصارًا بالتل هي إحدى شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية والذي يترأس مجلس إدارتها صبيح المصري.

تأسست سنة 1995 وهي مزود خطوط النت والهاتف الثابت وخدمات الأعمال والربط ونقل البيانات، تدير أعمالها في الضفة الغربية وقطاع غزة، والهاتف الثابت وخدمات الأعمال والربط ونقل البيانات التي تمكّن مختلف قطاعات الأعمال في فلسطين من التواصل مع العالم ومع عملائها؛ وتقدم خدمات المبيعات بالجملة لكبرى الشركات العاملة في مجال الاتصالات. تمتد شبكة بالتل من رفح إلى جنين وتعتبر أساس البنية التحتية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين.

وتعتبر شركة الاتصالات الفلسطينية "بالتل" رائدة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين، التزمت "بالتل" على مدار الأعوام الماضية باعتماد أكثر التقنيات العالمية تطوراً ليتمتع مشتركوها بأفضل خدمات الاتصالات والرفاهية وأحدث المنتجات التكنولوجية ذات التقنية العالية وبأعلى معايير الجودة المعتمدة عالمياً ، وواصلت "بالتل" على مدار الأعوام الماضية الاستثمار بشبكتها وتوسعتها بهدف إيصال خدماتها لكل بيت في فلسطين.

يبلغ رأس مال الاتصالات الفلسطينية 131,625 مليون دينار أردني ووصل عدد مساهميها في نهاية 2007/12/31 إلى حوالي 9463 مساهم، وتضم قائمة المساهمين مجموعة من الأفراد والشركات والمؤسسات والهيئات الاستثمارية الفلسطينية والعديد من الشخصيات الاعتبارية. أسهمها مدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية وهي من أكثر الأسهم تداولاً ونمواً في السوق.

اعتمدت "بالتل" شعار "غيّر بكرة" كجزء من رؤيتها وانطلاقاً من إيمانها بأن التطوير مرتبط بالإبداع؛ وبأن التغيير هو أساس التطوير ولدعوة الشباب للإبداع بفكرة، بفن، بحب البلد، بالعلم، بالتكنولوجيا وتغيير غدهم نحو الأفضل باستخدام الانترنت.

واصلت في عام 2017 الاستثمار بشبكتها وتوسعتها بهدف إيصال خدماتها لكل بيت في فلسطين وأصبحت الاتصالات الفلسطينية أحد أسس الاقتصاد الفلسطيني وداعمة لنموه وتطوره وبوصلة للاستثمار باعتبارها المساهم الرئيسي والمشغل الأكبر في الاقتصاد الفلسطيني (الموقع الإلكتروني لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2019).

4.4.2 رؤية شركة الاتصالات الفلسطينية "Paltel":

تتطلع الاتصالات الفلسطينية إلى أن تكون المؤسسة الرائدة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين وذلك من خلال توفير البنية التحتية المتطورة والقادرة على مواكبة أخر المستجدات في هذا القطاع، وتوفير كافة خدمات الاتصالات الأرضية والخلوية والمعلوماتية وخدمات الإنترنت والخدمات المضافة، والاستثمار في مشاريع ذات علاقة بقطاع الاتصالات سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي للمساهمة في تطوير الاقتصاد الفلسطيني وتحقيق عوائد مجزية للمساهمين (الموقع الإلكتروني لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2019) .

5.4.2 استراتيجية شركة الاتصالات الفلسطينية "Paltel":

تعمل الاتصالات الفلسطينية على توسيع انتشارها في السوق الفلسطيني وتنويع خدماتها وتقديمها على شكل حزم متكاملة للمستهلك الفلسطيني سعيًا لإرضائه والحفاظ عليه، واتبعت الاتصالات في سبيل ذلك سياسة التخصص من خلال إنشاء شركات مستقلة تعنى كل منها بجانب من جوانب العمل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المنسجمة مع رؤية مجموعة الاتصالات والمتمثلة بما يلي:

1) توسيع انتشار الهاتف الثابت والخدمات المضافة الخاصة به باعتباره السلعة ذات الجودة العالية والسعر المنافس.
2) توسيع انتشار الخدمات الخلوية لكل فرد فلسطيني والعناية بجودة الخدمة وتنوعها.
3) بناء بنية تحتية متطورة لثقافة المعلوماتية، ونشر ثقافة الإنترنت وتعزيز استخدامها في مختلف نواحي الحياة.
4) زيادة عدد مراكز الاتصالات وتطويرها وتحديث آلية عملها باستمرار وتوفير خدمات وسلع حديثة والاهتمام بجودة أدائها من خلال موظفين على درجة عالية من المهنية.
5) القيام بحملات تسويقية تشجيعية للزبائن لتسويق خدمات الشركة.
6) التطوير الدائم لجميع مكونات شبكة الاتصالات الفلسطينية.
7) الاستثمار محليا وإقليميا ودوليا في مشاريع تنسجم مع رؤية الاتصالات واستراتيجيه التكامل (الموقع الإلكتروني لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2019).

6.4.2 أهداف شركة الاتصالات الفلسطينية "Paltel":

1) تـوفير أحـدث نظـم وخـدمات تكنولوجيـا الاتصـالات وأنظمـة المعلومـات وتراسـل المعطيـات والخدمات المضافة لتلبية كافة احتياجات الزبائن في كافة التجمعات الفلسطينية.
2) تحقيـق عوائـد اسـتثمار مجديـة للمسـاهمين والمحافظـة علـى اسـتثماراتهم والعمـل علـى تحقيـق توقعاتهم وطموحاتهم وتأمين الاتصال والتواصل معهم بشكل مستمر.
3) تقديم أوسع رزمة من الخدمات لأكبر قاعدة من المشتركين في كافة المناطق الفلسطينية.
4) المسـاهمة فـي بنـاء لبنـات المجتمـع الفلسـطيني مـن خـلال دعـم أكبـر قـدر ممكـن مـن المبـادرات والأنشـطة الاجتماعيـة والتربويـة والتعليميـة والصـحية والاقتصـادية وتطـوير البنيـة التحتيـة، لخلـق علاقـة تواصـل متميـزة بـين شـركات المجموعـة والمجتمـع الفلسـطيني بمـا يسـاهم فـي تحقيـق طموحـات المجتمـع وتعزيـز قدراتـه (الموقـع الإلكترونـي لشـركة الاتصـالات الفلسـطينية، 2019).

7.4.2 مراحل تطور شركة الاتصالات الفلسطينية "Paltel "حسب (الموقع الإلكتروني لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2019) .

- **1996 عام التأسيس:** تأسست الاتصالات الفلسطينية بموجب اتفاقية ما بين السلطة الوطنية الفلسطينية ومجموعة من الشركات والهيئات الاستثمارية الفلسطينية، حيث تم منح الرخصة للاتصالات الفلسطينية والتي بموجبها تسلمت الشركة مسئولية تطوير وبناء قطاع الاتصالات الفلسطيني، وأُعطيت امتياز لمدة عشرة سنوات للعمل منفردة حتى تستطيع توظيف استثمارات ضخمة في هذا القطاع وإحداث نقلة كمية ونوعية في خدمات الاتصالات في فلسطين.
- **1997 و كانت البداية:** مع بداية 1997 والذي يعتبر البداية الحقيقية للاتصالات الفلسطينية تسلمت الشركة مهامها لتشغيل إدارة وبناء قطاع الاتصالات الفلسطيني وتطويره في الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث انصبت جهود الشركة في هذه المرحلة على وضع الخطط التطويرية وإبرام العقود اللازمة لتأسيس البنية التحتية لقطاع اتصالات حديث وعصري في فلسطين، وشمل ذلك توسيع قاعدة الخدمات وتسهيل كافة الإجراءات المطلوبة لإرساء أفضل خدمات الاتصال، كما بدأت الاتصالات خلال العام 1997 بوضع الأسس الأولى لإنشاء وتشغيل أول شبكة اتصالات خلوية فلسطينية مستخدمة بذلك نظام 0GSM
- **1999 التواصل مع العالم:** استعادت الاتصالات تشغيل رمز فلسطين الدولية الخاص به (970) وذلك نتيجة جهود وزارة البريد والاتصالات الفلسطينية باستصدار قرار من الإتحاد الدولي للاتصالات لإعادة تخصيص هذا الرمز لفلسطين، كما شرعت الشركة بتنفيذ مشاريع أساسية منها

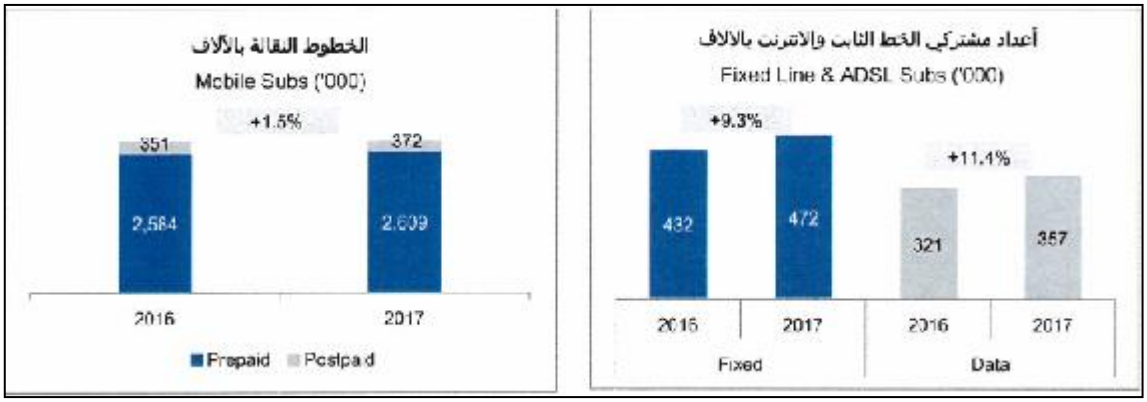
مشاريع كوابل الألياف الضوئية والربط الميكروويي بين الضفة وغزة وخدمات الاتصالات الخلوية والمقاسم الوطنية والدولية عاليه السعة وخدمات المشتركين الأكثر فاعلية وأنظمة الفوترة الحديثة ، وتم تجربة إصدار الفاتورة الهاتفية الفلسطينية لمنطقة أريحا وتطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة على كافة خدماتها، كما أدخلت خدمة الخطوط الرقمية المؤجرة لتلبي احتياجات كافة القطاعات الحيوية.

- **2000 عام الاتصالات مع الجميع:** أحدثت الشركة نقلة كبيرة في عدد المقاسم والخطوط العاملة واستطاعت إيصال خدماتها إلى معظم التجمعات السكانية، وأصبحت الشبكة الفلسطينية شبكة عصرية لا تضاهيها معظم شبكات الاتصالات في المنطقة، كما كان اهتمام الشركة في هذه الفترة موجهًا نحو تنوع الخدمات وجودتها، حيث أدخلت خدمات جديدة لتلبية احتياجات المشتركين المتنوعة، مما جعلها السباقة على مستوى المنطقة، وتستحق الجودة العالية لتكون بذلك الشركة الأولى التي تحصل على هذه الشهادة الدولية في مجال خدمات الاتصالات في الشرق الأوسط، بالإضافة إلى تبني الشركة وتطبيقها نظام إدارة البيئة السليمة في كافة أنظمتها ونشاطاتها كما تم في هذا العام تشغيل خدمات الجوال الفلسطيني.
- **2001 أكثر من مجرد هاتف:** استكملت الشركة تأسيس البنية التحتية لقطاع الاتصالات في فلسطين حين وصلت خدمات الاتصالات إلى كافة التجمعات الفلسطينية، وأدخلت العديد من خدمات الاتصالات الحديثة إلى المجتمع الفلسطيني.
- **2002 خمس سنوات وما زلنا نتحدث:** بدأت الاتصالات الفلسطينية في هذه المرحلة عهدًا جديدًا لتشجيع المشتركين على استخدام توظيف ما يتوفر لديهم من إمكانيات متطورة من خدمات الاتصالات هاتفيًا أو عبر شبكة الإنترنت أو غيرها، وكما بدأت بتعميق توجهاتها التجارية والتي تركز على جودة الخدمة ونوعيتها وتفعيل الخدمات المتوفرة، وقد تميزت هذه المرحلة بتفعيل دور الخدمات من خلال تطوير الهيكل التنظيمي للشركة ليلبي التوجهات الجديدة وتحسين الأداء لمواكبة تطور الاتصالات في العالم.
- **2003 نبقيكم على اتصال:** عملت الاتصالات خلال هذا الوقت على توفيرمختلف الخدمات التي أشعرت المشترك أنه على اتصال بكل ما يدور حوله، حيث تم إطلاق وتشغيل خدمة فلسطين كول وخدمة الأوديوتكست المحلية، وخدمة الرقم المجاني، كما ربطت موقع البراق الالكتروني بموقع سوق فلسطين للأوراق المالية، وشرعت بتقديم خدمة البريد الالكتروني وغيرها من الخدمات، ولم تسعى الشركة إلى توطيد أواصر التواصل على الصعيد الخارجي وحسب، وإنما وفرت لموظفيها الانترانت الداخلي لتقرب المسافات ولتبقيهم أيضًا على اتصال.

- 2004 **اهتمامات وتوجهات متعددة:** وجهت الشركة اهتمامها خلال هذه المرحلة E-Services إلى توفير الخدمة الالكترونية لمشتركيها تماشيًا مع التطور التكنولوجي، ورغبة في التسهيل عليهم وتلبية احتياجاتهم بكل دقة ومرونة، حيث تم تطوير برنامج المحاسبة وخدمات مشتركي الانترنت، وتراسل المعطيات وذلك ضمن مركز الاستعلامات المركزي، كما تم إعادة هيكلة وتخفيض أسعار خطوط تراسل المعطيات وخطوط الانترنت.
- **2005 تنسج خيوط المستقبل:** بناء مجتمع المعلومات والمعرفة بات ضرورة وجزءًا من مسئولية الشركة الكبيرة تجاه المجتمع، وانطلاقًا من حرص الاتصالات الفلسطينية على جعل خدمة الانترنت في فلسطين خدمة وطنية ومتاحة للجميع تمكنت الشركة من تحقيق SFI (مشروع الانترنت دون اشتراك)، و الذي أتاح لكل مواطن فرصة استخدام مشروع الانترنت، بأقل كلفة وأفضل جودة ومن دون اشتراك، وقد سجل المشروع تضاعف في حجم حركة الانترنت بنسبة مئة بالمائة، ومع زيادة أعمال المشتركين في تنفيذ عمليات تركيبات لخطوط جديدة لمختلف المناطق، كما ركزت الشركة خلا لهذه المرحلة على دورها الاجتماعي والإنساني من خلال مسئوليتها الاجتماعية لفتي تبنتها من أجل بناء مستقبل أفضل للجميع.
- **للتكامل معنى جديد:** قد يعتبر هذا العام الأكثر تميزًا، فهو عام التكامل والازدهار، حيث تكونت مجموعة الاتصالات الفلسطينية، التي توسعت نشاطاتها محليًا وخارجيًا لتعكس بذلك معاني التكامل والنجاح، وخطت الاتصالات الفلسطينية خطوات نوعية على كافة المستويات، فخلال عام 2005 تم تخفيض أسعار المكالمات داخل فلسطين لتصبح أسعار جميع المكالمات إلى خط الثابت بسعر المكالمة المحلية " فلسطين منطقة اتصال واحدة، والانترنت (ADSL) كما أقدمت الاتصالات خدمات انترنت متكاملة مع إطلاقها خدمة دون اشتراك في فلسطين، وفي هذه المرحلة تم افتتاح العديد من مراكز الاتصالات حيث عملت الشركة بتفاني للارتقاء بجودة الخدمة المقدمة للمشتركين في مراكزها وتوفير سلع متنوعة ذات جودة عالية وبأسعار منافسة.
- **بعد عشر سنوات:** في عامها العاشر تكاملت جهود الماضي وإنجازات الحاضر مع طموحات المستقبل، وتم تحقيق الانجازات الكبيرة، من خلال إطلاقها مشروع التعليم لتحقيق مشروع الهاتف IN الإلكتروني الأول في فلسطين إلى جانب استثمارها في شبكة الثابت المسبق الدفع لخدمة لخدمه مشتركيها الراغبين في التحكم في مصروفاتهم، حيث ركزت الشركة خلال هذا الوقت على تلبية احتياجات كافة المشتركين وتمييزهم لأنها تقدرهم وتحرص على رضاهم، أطلقت برنامج " علشانك " الذي خصصته لمكافأة زبائنها المتميزين، هذا إلى جانب تبني برنامج تقسطي المبيعات عبر فاتورة الهاتف، كما تم إطلاق خدمات

إضافية جديدة على الهاتف الثابت وإطلاق موقع الاتصالات الفلسطينية الإلكتروني بحلة جديدة ومحتويات شاملة ومنوعة، مما يخدم أهداف الشركة وتطلعاتها كوسيلة اتصال إضافية مع الجمهور.

من جانب آخر تبذل الاتصالات الفلسطينية جهودًا حثيثة ومتواصلة من أجل تطوير شبكتها الهاتفية وتوسيعها بشكل مستمر وذلك للحفاظ على مشتركيها الذين توليهم اهتمامًا خاصًا وتضعهم على قمة أولوياتها من جهة، ورغبة في استقطاب مشتركين جدد من جهة أخرى، مما أدى إلى اتساع قاعدة مشتركيها يومًا بعد يوم لتشمل بذلك كافة المناطق الفلسطينية، ومن هنا عملت الاتصالات على توفير خدماتها بجودة عالية وبأسعار تنافسية محققة بذلك الأهداف الإستراتيجية التي وضعتها نصب أعينها منذ البداية.



شكل رقم (5.2)

مؤشرات النمو في عمل شركة الاتصالات الفلسطينية

كما تتضح من خلال البيانات المقارنة التالية: في الفترة (2015 _ 2017)

(الموقع الإلكتروني لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2019)

8.4.2 الخدمات المقدمة من الاتصالات الفلسطينية "Paltel ":

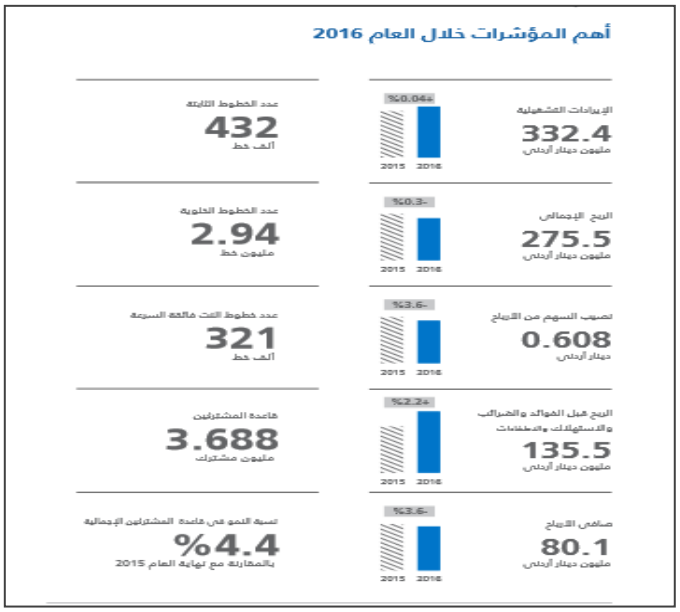
(الموقع الإلكتروني لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2019).

1) خدمة إظهار الرقم الطالب على الشاشة CALLER ID.
2) خدمة المكالمة الجماعية Conference Call.
3) خدمة الخط السريع.
4) خدمة الترقيم المختصر.
5) خدمة إعادة الاتصال بالرقم المطلوب (41).

6) خدمة إعادة الاتصال بآخر مكالمة واردة (42).
7) Waiting Call.
8) خدمة فلسطين كول.
9) Audio Text (19xx) خدمة الاوديوتكست.
10) خدمة اتبعني Follow Me.
11) خدمة الإيقاظ الآلي (175) أو خدمة التذكير بموعد.
12) خدمة البريد الصوتي.
13) خدمة ISDN.
14) خدمة Leased Lines الخطوط الرقمية المؤجرة.
15) خدمة الرقم المجاني 1800– 1 Toll Free Number.
16) خدمة بطاقات " أهلا" Ahlan Pre-Paid Card.
17) خدمة الانترنت دون اشتراك SFI.
18) خدمة المشترك الرقمي ADSL .
19) خدمة الفاتورة الالكترونية E-Bill.
20) خدمة الفاتورة عبر الفاكس.
21) خدمة الدفع (التسديد) الآلي.
22) خدمة تسديد الفواتير عبر الصراف الآلي.
23) خدمة تسديد الفواتير عبر الانترنت.

9.4.2 التوسع المستمر للنشاطات العاملة لشركة الاتصالات الفلسطينية "Paltel ":

- من خلال الرسم البياني رقم (6.2) توضيح لأهم المؤشرات لنشاطات شركة الاتصالات الفلسطينية " Paltel " لعام 2016م.



شكل (6.2) المؤشرات لنشاطات شركة الاتصالات الفلسطينية " Paltel " لعام 2016م

(الموقع الإلكتروني لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2019)

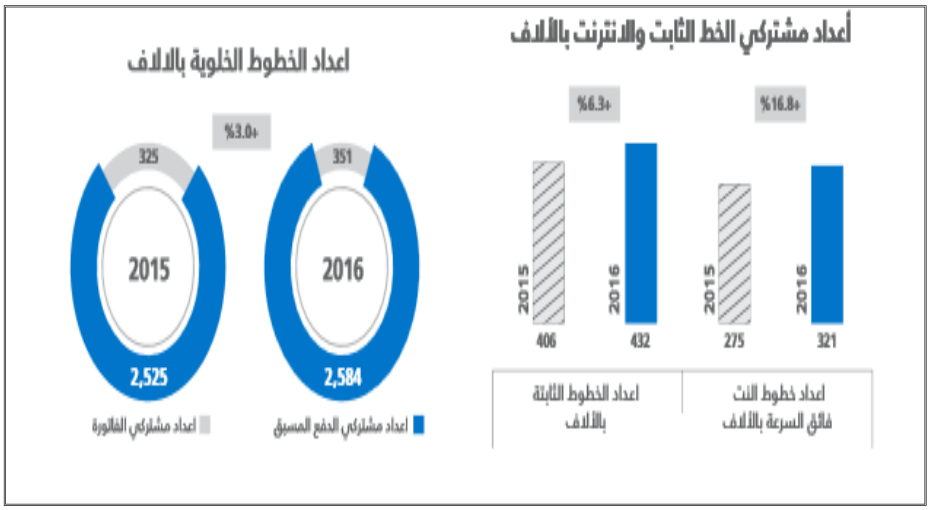
- تواصل الاتصالات الفلسطينية مسيرتها في نمو وانتشار خدمة الانترنت في فلسطين حيث ظهر هذا النمر من خلال الازدياد المضطرد في ساعة الانترنت الإجمالية لشبكة الاتصالات خلال العام 2017 الفلسطينية لتصل إلى Mbps1200.

ويتضح ذلك من خلال الشكل البياني رقم (7.2) الذي يحدد موقع فلسطين في سرعة الانترنت مقارنة بالدول العربية (لعام 2017).

شكل (7.2) موقع فلسطين في سرعة الانترنت مقارنة بالدول العربية (لعام 2017)

(الموقع الإلكتروني لشركة الاتصالات الفلسطينية ، 2019)

- توجت الاتصالات الفلسطينية نشاطها و عملها الذي لوحظ من الارتفاع الكبير في عدد مستخدمي الانترنت و يوضح الشكل رقم (8.2) أعداد مشتركي الخط الثابت و الإنترنت، وأعداد الخطوط الخلوية.



شكل (8.2) **أعداد مشتركي الخط الثابت و الإنترنت، وأعداد الخطوط الخلوية**

(الموقع الإلكتروني لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2019)

10.4.2 واقع نظم المعلومات الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية:

(الموقع الإلكتروني لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2019).

تستخدم شركة الاتصالات الفلسطينية أجهزة حاسبات حديثة وأجهزة خادمات ملفات متطورة مرتبطة بشبكة متقدمة للحاسب الآلي، هذه الشبكة تربط جميع دوائر ومراكز شبكة الاتصالات في غزة والضفة بعضها ببعض.

حيث توجد دائرة اتصالات تجارية وأخرى فنية في كل مدينة رئيسية في الضفة الغربية وغزة إضافة إلى إدارة إقليم غزة ومقار الإدارة العامة في مدينة نابلس حيث مكان تأسيس الشركة، كما توجد المقاسم والتوابع في المدن والبلديات إضافة إلى نقاط ومراكز البيع الفرعية في هذه البلدات، وتمتد شبكة الاتصالات بين المدن من خلال تكنولوجيا الفايبر (الألياف الزجاجية) على شكل كوابل أرضية، أو من خلال تكنولوجيا روابط أبراج المايكروويف الهوائية المنتشرة في المدن والبلدات الفلسطينية، كما توجد المقاسم الرئيسية والتوابع في جميع المدن والبلدات والقرى الفلسطينية.

وتعمل الأنظمة الآلية التي طورتها الشركة باستخدام نظام الأوراكل تحت نظام تشغيل مايكروسوفت حسب متطلبات البرامج التطبيقية، ويمكن تلخيص هذه الأنظمة في الأتي:

1) الأنظمة الآلية العاملة في شركة الاتصالات:

تشمل الأنظمة الآلية العاملة في الشركة العديد من البرامج والأنظمة ويشمل ذلك التطبيقات المالية والمحاسبية مثل برامج الفوترة و برامج الحسابات.

2) ربط الدوائر والمراكز بشبكة الحاسب الآلي:

قامت الشركة بربط جميع مراكز ودوائر الاتصالات بشبكة حاسب متطورة وحديثة استخدمت فيها الكوابل المحورية والألياف الضوئية وأجهزة ربط و راوترات حديثة.

كما طبقت الشركة نظام البريد الالكتروني حيث خصصت الشركة بريد الكتروني خاص لكل الموظفين؛ مما يسهل عملية المراسلات والاتصالات (outlook) بين الموظفين في جميع المستويات الإدارية في الشركة، كما طبقت الشركة نظام حماية من توقف البرامج بتركيب أجهزة خادمات ملفات في دوائر الاتصالات.

3) سياسة نقل البيانات آليًا:

حيث يتم تشغيل واتصال البرامج بالخادمات الرئيسية آليًا، بحيث يتم تخزين البيانات والملفات بشكل آلي على الخادم المركزي.

4) الكوادر البشرية:

تعمل الشركة على تطوير برامجها وشبكتها وتقديم الدعم الفني لجميع أجهزتها مع شركة متخصصة في هذا المجال تسمى شركة حلول، وهي إحدى شركات مجموعة الاتصالات وتمتاز هذه الشركة بوجود متخصصين وذوي خبرة في هذا المجال.

كما تقوم الشركة بتقديم البرامج التدريبية المتخصصة لموظفيها حتى يتمكنوا من العمل على برامج الشركة وهذه البرامج التدريبية أما أن تكون داخلية أو خارج الشركة، والداخلية إما تكون على رأس العمل أو في قاعة متخصصة للتدريب.

1.10.4.2 توظيف التكنولوجيا (إدارة تقنية المعلومات):

(الموقع الإلكتروني لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2019).

توظف الشركة أحدث التقنيات العالمية للتأكد من تقديم التسهيلات لموظفيها ومشتركيها على حد سواء، ويأتي توظيف هذه التقنيات كنتاج طبيعي لكون الشركة مؤسسة ريادية في توفير الأحدث من الوسائل التقنية ومواكبة تطورات البحث العلمي والاختراعات المتوفرة في الأسواق، و كذلك الراوترات(Routers) المحلية والعالمية، ومن أهم هذه التقنيات المقاسم والتوابع وأجهزة

السيرفر (Servers) والشبكات والبرمجيات والنظم الإلكترونية والتجهيزات الفنية الأخرى، كما أن الشركة تقوم بتأهيل موظفيها من أجل استخدام هذه التقنيات وتوظيفها لخدمة موظفيها وزبائنها ومشتركيها.

ومن التقنيات التي تستخدمها الشركة بشكل دائم ومستمر لتسهيل مهمة وعمل موظفي خدمات البريد الإلكتروني ذو القدرة التخزينية العالية، وخدمة الفاكس الإلكتروني لمعظم الموظفين، وخدمات الإنترنت والانترانت للتواصل مع المجتمع وبين الموظفين أنفسهم، وتعمل على استخدام أحدث وسائل الأمان المستخدمة عالميًا، إلى جانب استحداث الإجراءات التي تقلل من إمكانية التسلل والعبث في الأجهزة والمعلومات الخاصة بشركة الاتصالات وزبائنها.

كذلك فإن الشركة تستخدم النظم الحديثة لمراقبة الدوام وتوثيق الإجازات والمغادرات وجميع الحركات المتعلقة بشؤون الموظفين.

مع انضمام الموظف إلى أسرة الاتصالات الفلسطينية يحصل على اشتراكات في خدمات الموظفين الالكترونية: كالبريد الالكتروني والفاكس وخدمات الموظفين الأخرى من خلال برنامج (MenaMe) المتخصص بخدمات الموظفين، كما تنقسم إدارة تقنية المعلومات إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البنية التحتية ودعم المستخدمين؛ ويندرج عنها: قسم الأنظمة المركزية والتطبيقات، قسم الشبكات، قسم أنظمة الأمان، قسم دعم المستخدمين.
2. . تطوير ودعم البرامج.
3. الفوترة.

وسيتم التعرض لكيفية توظيف التكنولوجيا في الأعمال الفنية والإدارية في الأتي:

1)الأعمال الفنية:

تشكل المهام الفنية النواة الأساسية لعمل شركة الاتصالات الفلسطينية، ويتم من خلالها توفير جميع الخدمات للمشتركين ومتابعة تطويرها من خلال البحث عن التكنولوجيا والتقنية الحديثة وتطبيقها للحصول على أحدث وأفضل الخدمات، ويتم ذلك من خلال وضع جميع الخطط الإستراتيجية اللازمة لتنفيذ المشاريع الفنية وصيانتها، وتقسم المهام الفنية إلى ما يأتي:

- **الشبكات الخارجية (OSP):** يتم تأسيس الأعمال المدنية والبنية التحتية لشبكات الاتصالات في جميع أنحاء فلسطين، وتوصيل الكوابل النحاسية داخل المدن والقرى والتجمعات السكانية في مختلف مواقعها، وكذلك كوابل الألياف الضوئية بين المحافظات والمدن والقرى وحتى داخل المدينة نفسها للوصول إلى المشتركين.

- **التركيبات والصيانة:** تركيب جميع خطوط الهاتف الثابت وتقديم الخدمات الإضافية (كاشف الرقم، مكالمة جماعية، إيقاظ آلي) بالإضافة إلى المسئولية عن نقل الخطوط الهاتفية من مكان إلى آخر حسب طلب المشترك.
- **التراسل:** التراسل هو عملية ربط المقاسم بعضها ببعض من جهة، وربطها بالعالم الخارجي من جهة أخرى، ويتم من خلال شبكة الألياف الضوئية والأجهزة العاملة التي يتم (Microwave) أو من خلال أجهزة المايكروويف (SDH,PDH) عليها وضعها على الأبراج المنتشرة في مختلف المواقع التي لا يمكن للألياف الضوئية الوصول إليها بسبب الأوضاع السياسية التي تعيشها فلسطين.
- **الانترنت وتراسل المعطيات:** تقوم بتزويد المشتركين بجميع الخدمات الحديثة من بالإضافة إلى خدمات الانترنت (ADSL, Frame Relay, Leased Line) أو أية خدمة حديثة يتم تطويرها.

2)الأعمال الإدارية:

من المهام والأعمال التي تقوم بها الشركة المهام الإدارية التي تتركز في تقديم خدمات الدعم الموظفين والتأكد من توفر وجاهزية الموارد البشرية والتقنية التي من شأنها تحقيق أهداف الشركة. وتتركز المهام الإدارية في الموارد البشرية واللوازم والأبنية والتأمينات والسلامة العامة، ومن اجل تحقيق التخصصية في العمل والتركيز في تنفيذ المهام لجميع الموظفين العاملين في المهام الإدارية، فقد أفردت الشركة إدارات ودوائر متخصصة تحقق كل منها أهدافًا محددة مرتبطة بتخصصها واهتمامها.

ويتم تنفيذ هذه المهام الإدارية باستخدام تقنيات حديثة ومتطورة وبرامج متخصصة في مجالات العمل ذات الاهتمام، ومن هذه البرامج برنامج شؤون الموظفين والذي يشكل قاعدة البيانات لمعلومات جميع الموظفين والذي يتم من خلاله أيضًا تنفيذ جميع الحركات المتعلقة بالموظفين ورواتبهم وتدريبهم وإجازاتهم وتنقلاتهم وغيرها إضافة لكونه نظام اتصال داخلي بين الموظفين ومدرائهم أو بين الموظفين وإدارة الشؤون الإدارية من خلال برنامج خدمات الموظفين MenaMe، وكذلك تستخدم الشركة نظام أوراكل المتطور في إدارة اللوازم والمشتريات والمستودعات بطريقة تضمن الدقة والسرعة في تنفيذ العمل والحفاظ على ممتلكات الشركة وتسهيل عمليات الجرد وصرف المواد وتخزينها.

كما أن الشركة تعتمد نظمًا متطورة في إدارة العطاءات واستدراج العروض وفضها وتوقيع الاتفاقات مع الموردين وتوثيق وأرشفة جميع وثائق العطاءات بطريقة تسهل عملية استرجاعها.

5.2 مقدمة عن الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات و الأبحاث تناولت موضوع استخدام النظم الإدارية المحوسبة في إدارة وظائف الموارد البشرية على مستوى الحكومات و المنظمات الحكومية وغير الحكومية، و إيماناً بمبدأ " نحن نبدأ من حيث انتهى الآخرون " تم الاطلاع على دراسات تناولت موضوع توظيف النظم المحوسبة في إدارة وظائف الموارد البشرية؛ و ذلك للاستفادة من مميزات الحاسب الآلي من حيث السرعة الفائقة، والقدرة على حفظ كم هائل من البيانات، و لقد تم تلخيص بعض من هذه الدراسات، وتنوعت هذه الدراسات ما بين دراسات محلية، ودراسات عربية، و دراسات أجنبية.

أولاً : الدراسات المحلية

1.5.2 دراسة بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على كفاءة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية في قطاع غزة"، إعداد الباحث: سراج طلعت الوحيدي، سنة ،2017، الجامعة الإسلامية – غزة ، كلية التجارة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على كفاءة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية في قطاع غزة، ولتحقيق هذا الهدف تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، حيث تم تصميم وتوزيع استبانة علمية محكمة على مجتمع الدراسة والذي يتمثل بأهم وأكبر الشركات الصناعية وقد بلغت 27 مصنعاً، وذلك باستخدام طريقة العينة العشوائية، وجاءت نتائج الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات له علاقة في زيادة كفاءة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، وتبين وجود تأثير لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في كفاءة أسلوب إدارة الجودة الشاملة،و أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة و ،أسلوب التكلفة المستهدفة، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات في أساليب المحاسبة الإدارية، وذلك من خلال تفعيلها

بـالمؤتمرات والمحاضـرات والنـدوات والـدورات التدريبيـة، و ضـرورة مواكبـة التطـورات وملاحقـة الأنظمـة الحديثـة وخاصـة فـي مجـالات أسـاليب المحاسـبة الإداريـة الحديثـة، و تشـجيع الشـركات الصـناعية فـي قطـاع غـزة علـى تـدريب كوادرهـا علـى اسـتخدام بـرامج وتطبيقـات أسـاليب المحاسـبة الإدارية الحديثة الالكترونية(**الوحيدي، 2017**).

2.5.2 دراسة بعنوان " فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية" ، إعداد الباحث: حسام عبد المجيد الأشقر ، سنة ،2015، غزة، الجامعة الإسلامية كلية التجارة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني للموظفين العاملين في وكالة الغوث الدولية، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أهداف هذه الدراسة في قياس فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني للموظفين في وكالة الغوث، والتعرف على ايجابيات وسلبيات برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث للموظفين في وكالة الغوث.

ولمعرفة نتائج البحث و تحقيق الأهداف المرجوة منها أعد الباحث استبانة مكونة من 91 فقرة، بحيث تغطي متغيرات الدراسة، و تمثل مجتمع الدراسة من جميع مشرفي وكالة الغوث الدولية في مختلف دوائر الوكالة في قطاع غزة، وقد بلغ عدد أفراد هذا المجتمع 280 مشرف ومشرفة، وقام الباحث باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، **ومن أهم نتائج هذه الدراسة** درجة فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية بلغت نسبة % 37.37 وهي درجة جيدة، كما يساهم نظام تقييم الأداء الالكتروني في تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين،**ومن أهم توصيات هذه الدراسة** ضرورة مراجعة وتحديث و تطوير برنامج تقييم الأداء الالكتروني بشكل مستمر، وذلك لضمان الفاعلية و العدالة والثقة لدي الموظفين العاملين في وكالة الغوث، و ضرورة عقد دورات تدريبية للقائمين على عملية تقييم الأداء، للتدريب على الإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء، وإجراء مقابلات التقييم (الأشقر 2015).

3.5.2 دراسة بعنوان " نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره."، إعداد الباحث: صلاح الدين أبو رزق سنة ،2012، غزة، جامعة الأزهر كلية التربية استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

هدفت الدراسة على التعرف على فعالية نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نهدفت ظرهم وسبل تطويره، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد العينة الميدانية 200 مديرا ومديرة.

كما قام الباحث بإعداد استبانة، تكونت من أربعة مجالات، اشتملت على 52 فقرة موزعة على أربعة مجالات، جاءت نتائج هذه الدراسة بانخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لنظام تقييم الأداء، حيث يقع عند 56.8% أي(دون المتوقع)، كما كان تقدير مديري و مديرات المدارس لأهداف نظام تقييم الأداء بوزن نسبي 63.3% أعلى تقدير، ولكنه يعتبر(دون المتوقع).

ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة توصيات خاصة بالقائمين على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة بربط برامج تدريب مديري المدارس بالتوصيات الناتجة عن عمليات التقييم (رزق 2012).

4.5.2 دراسة " بعنوان دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية"-، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة -، للباحث : أحمد موسى فرج الله، 2012، الجامعة الإسلامية، كلية إدارة الأعمال غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي لعبه الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده الأربعة وذلك بتطبيق الدراسة على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من 294 موظفاً في مناصب إدارية مختلفة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، **وخلصت الدراسة إلى أنه** تسهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين نوعية القرار، وتسهيل مهام المدير، و تعمل تكنولوجيا المعلومات على سرعة و إنجاز المعاملات بالإضافة لتحسين نوعية الرقابة والمتابعة والشفافية.

ومن توصيات هذه الدراسة العمل على تطوير البرمجيات المستخدمة في الجامعات؛ بحيث تعمل على تسهيل عملية الاتصال مع الطلبة، بالتالي تؤدي لسرعة الاستجابة لرغباتهم و توقعاتهم، استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل أكبر في تخطيط الموارد البشرية في الجامعة (فرج الله، 2012).

5.5.2 دراسة بعنوان " أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية "، إعداد الباحث: أيمن أحمد إبراهيم

العمـــري، ســـنة ،2009، غـــزة، الجامعـــة الإســـلامية اســـتكمالا لمتطلبـــات الحصـــول على درجة الماجستير.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، واستخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، و قد قام بإعداد استبانة تتكون من 60 فقرة لغرض جمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة.
و لقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة البالغ عددهم (360) موظفا، استرجع منها 310) (للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة.
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، و التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
و نتائج هذه الدراسة أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تشغيل وإدارة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة (المادية، البرمجية، البشرية، التنظيمية) على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
ومن توصيات هذه الدراسة ضرورة استمرارية مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال نظم المعلومات الإدارية، و الحرص على استخدام الأجهزة الحديثة، والبرمجيات المتطورة، و الاهتمام بتوفر شبكات حديثة والعمل على حل مشاكل الشبكة مثل مشاكل الانقطاعات و بطء الاتصال التي جاءت ضمن نتائج الدراسة (العمري 2009).

ثانياً: الدراسات العربية

6.5.2 دراســة "بعنــوان فاعليــة نظــم المعلومــات الإداريــة المحوســبة وأثرهــا فــي مصــداقية أمــن المعلومــات الإلكترونيــة لــدى الجامعــات الفلســطينية – قطــاع غــزة"، إعـداد الباحـث : عصـام صـبحي قشطة،اسـتكمالاً للحصـول علـى درجـة الـدكتوراة فـي فلســفة نظــم المعلومــات الإدارية،جامعــة الســودان للعلــوم و التكنولوجيــا، كليــة الدراسات العليا و البحث العلمي، السودان 2017م.

هدفت هذه الدارسة إلى التعرف على فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة و أثرها على مصداقية أمن المعلومات الإلكترونية لدل الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، المستخدمة؛ حيث طبقت هذه الدارسة على أربعة جامعات فلسطينية: جامعة الأقصى، الجامعة الإسلامية، جامعة القدس المفتوحة، جامعة الأزهر، و استخدمت الدارسة المنهج الوصفي التحليلي.

و أظهرت نتائج الدراسة أن زيادة مستوى فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ستؤدي إلى زيادة مستوى أمن المعلومات الإلكترونية لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك رفع مصداقية أمن المعلومات الالكترونية، وكذلك رفع مستوى تكنولوجيا المعلومات المستخدمة، وزيادة مستوى المصداقية في الجامعات الفلسطينية.

و أوصت الدراسة أن يحرص القائمون على بناء و تطوير نظم معلومات إدارية محوسبة تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لمستخدمي هذه النظم ، وتعزز السلوك الإنساني و المهني أثناء تعاملهم و إدارتهم لتلك النظم، وذلك بزيادة الاهتمام بالتدريب المستمر، و التطوير، وزيادة الاهتمام باستخدام التقنيات الحديثة في مجال التكنولجيا(قشطة، 2017).

7.5.2 دراسة بعنوان :"أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الإداري"،للباحثة آمال عبيد جلال،2014، جامعة عين شمس، مصر.

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي أهمية تكنولوجيا المعلومات، ودورها الفعال في تحسين العمل الإداري في الشركات الخدمية في السودان، واثر التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية الأداء الإداري، ولقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتم جمع بيانات لدراسة الميدانية بواسطة الاستبانة التي صممت بناءً علي مقاييس من دراسات سابقة، وتمثل مجتمع الدراسة من الإدارة العليا في شركات المقاولات والبناء السودانية.

نتائج هذه الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين مكونات تكنولوجيا النظم المحوسبة وعناصر الأداء الإداري (الفاعلية والكفاءة).
- أن هناك علاقة ايجابية بين توجه الإدارة العليا وبين العمل الإداري.
- أن عملية التغيير التنظيمي لها أكبر الأثر في تحسين الأداء الإداري وكسب ثقة العملاء.

- أن شركات المقاولات والبناء في السودان بحاجة ماسة لعملية التغيير في نمط وسلوك الأداء الإداري من أجل التحسين المستمر.

ومن توصيات هذه الدراسة ضرورة الاهتمام بتدريب **الإداريين العاملين علي استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات، ومراعاة عناصرها من أجل كفاءة وفاعلية الأداء في المؤسسة (جلال، 2014).**

8.5.2 دراسة بعنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – ميلة - "، إعداد الباحث: حمزة أبو قرش، سنة ،2012، الجزائر،تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر – بسكرة – كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

تتضمن هذه الدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تنمية الموارد البشرية كأهم العوامل في المؤسسة المعاصرة؛ حيث تعتبر المورد البشري الركيزة والميزة الأولى للتفوق.

أهداف هذه الدراسة تمثلت في محاولة تقديم خلفية نظرية للموضوع وذلك من خلال عرض مقاربات كتاب والباحثين في المجال والتعرض لمختلف توجهاتهم حول الموضوع وهذا لاستجلاء الغموض وتوضيح الرؤيا اتجاه موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال و مؤشراته.

و نتائج هذه الدراسة جاءت لتبين بأن شركة اتصالات الجزائر بميلة تستخدم تكنولوجيا معلومات جيدة، وذلك من خلال تزويد العمال ببرامج تدريبية الكترونية تساعدهم على اكتساب مهارات و خبرات عالية، و تساعدهم في ربح الوقت، والدقة في المعلومات، و السرعة في الاتصال فيما بينهم، وتوفير الكثير من الجهد و الوقت في انجاز المشاريع، وهدا ما جعلها تحقق ميزة تنافسية.

ومن توصيات هذه الدراسة الإطلاع على تجارب المؤسسات التي نجحت في هذا المجال والاعتماد عليها في عملية تنمية الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار محيطها وظروفها.

الاهتمام بالمصالح الوطنية من خلال المساهمة في إقامة مركز معلوماتي رقمي، و إجراء الدراسات المسحية للتعرف على واقع المنظمات العربية ومدى وجود مستوى نشاط إدارة المعرفة فيها إضافة إلى مستوى البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (أبو قرش، 2012).

9.5.2 دراسة بعنوان: (أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية)، للباحثة عزيزة عبد الرحمن العتيبي، 2010،تونس.

أهداف هذه الدراسة:

هدفت إلى التعرف على أثر استخدام التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية، ومعرفة مختلف أنظمة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية المطبقة على 72 موظفا، معتمدة على المنهج التحليلي الوصفي.

نتائج هذه الدراسة:

- استخدام واضح لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية.
- إدراك تام للفوائد المتعددة لتكنولوجيا المعلومات ومدى تأثيرها على وظائف هذه الإدارة خاصة إذا تعلق الأمر بالتدريب، التطوير، والاتصال، و التعلم الإلكتروني.
- توفر بنى تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في الأكاديمية التي تمت بها الدراسة، وهي كافية من الناحية العملية للتحول لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

توصيات هذه الدراسة:

- قيام إدارة الأكاديمية بالتوجه الرسمي و العملي نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، لأهميتها في عملية التغيير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات قي إدارة الموارد البشرية.
- مواكبة المتغيرات المتسارعة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، و أدوات و وسائل "ICT".
- اعتماد المراسلات الالكترونية بدل الورقية؛ مما يساهم بشكل كبير في تقليل النفقات المالية الإدارية، و سرعة إنجاز العمل (العتيبي، 2010).

10.5.2 دراسة بعنوان : " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، للباحث / شادلي شوقي، 2007، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تقييم كثافة وطرق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وأثرها على مستويات الأداء في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

نتائج هذه الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن معدل استخدام التكنولوجيا لا يتجاوز 29.5 % على مستوى المؤسسات الجزائرية، وهي درجة تتناسب ودرجة امتلاكها لهذه التكنولوجيا طرديا وحجم المؤسسة، أما عن تأثيرها فقد تبين أنه يبرز في تخفيض تكاليف الاتصال والترويج، وتحسين

جـودة الخـدمات المقدمـة للزبـائن، وسـهولة تـداول المعلومـات، وكـذلك التنسـيق والتوسـع إلـى السوق المحلية.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

- تشـييد و تطـوير البنـى التحتيـة؛ لأن وجـود بنـى تحتيـة قويـة يطـور مـن نظـم الاتصـالات، ويسـاهم فـي تسـريع انتشـار اسـتخدام تكنولوجيـا المعومـات و الاتصـال فـي أوسـاط المؤسسـات الصغيرة و المتوسطة، والتوجه إلى الأعمال الالكترونية.
- تخفـيض الرسـوم علـى التجهيـزات الحاسـوبية، وتقـديم تسـهيلات تشـجيعية للأفـراد الـذين يرغبون في اقتناء التكنولوجيات.
- العمـل علـى تحـديث تشـريعات قانونيـة لإصـدار قـوانين تـنظم تـداول المعلومـات، وقـوانين حماية الملكية الفكرية.
- تعزيـز موقـع المؤسسـة الالكترونـي بلغـات متعـددة إلـى جانـب اللغـة العربيـة؛ لجلـب شـركاء و زبائن جدد (شوقي،2007).

11.5.2 دراسـة بعنـوان " أثـر اسـتخدام تكنولوجيـا المعلومـات علـى فاعليـة الأداء الـوظيفي"، إعـداد الباحـث: فـؤاد فايـد فـؤاد الرشـيدى، سـنة ،2006، مصـر، تخصـص إدارة الأعمـال جامعـة عـين مركـز الـنظم للدراسـات وخـدمات البحـث العلمـي، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

تتمثـل مشـكلة الدراسـة فـي أن هنـاك قصـور مـن جانـب العـاملين، أو سـوء اسـتخدام تكنولوجيـا المعلومـات داخـل بيـت التمويـل الكـويتي؛ ممـا قـد يـؤثر علـى فاعليـة الأداء الـوظيفي؛ وذلـك لعـدم معرفـة العـاملين بفـن اسـتخدام تكنولوجيـا المعلومـات فـي الطـرق السـليمة التـي أنشـئت مـن أجله.

وجـاءت أهـداف هـذه الدراسـة لتحديـد مكونـات تكنولوجيـا المعلومـات داخـل بيـت التمويـل الكـويتي، و تحديد حجم الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل بيت التمويل الكويتي.

أهـم نتـائج هـذه الدراسـة هـو ارتفـاع مـدركات العـاملين ببيـت التمويـل الكـويتي إلـى حـد مـا لتكنولوجيـا المعلومـات، و انخفـاض مـدركات العـاملين ببيـت التمويـل الكـويتي إلـى حـد مـا لمـدى الرضا عن جودة خدمة تكنولوجيا المعلومات.

ومـن أهـم توصيـات هـذه الدراســة محاولـة زيـادة مـدركات العـاملين ببيـت التمويـل الكـويتي لمـدى الرضــا عـن جـودة خدمــة تكنولوجيــا المعلومــات؛ وذلــك مــن خــلال زيــادة معرفــة العــاملين بــنظم المعلومــات، وحســن اســتقبال مســتخدم النظــام وإعطائــه اهتمامــا شخصــيا، ورفــع القــدرة علــى أداء الخدمــة بجــدارة ودقــة، وزيــادة التســهيلات الماديــة والمعــدات التــي تخــص تكنولوجيــا المعلومــات (الرشيدى 2006).

12.5.2 دراســة بعنــوان : (تحــديات الثــورة العلميــة التكنولوجيــة وأثرهــا علــى إعاقــة المــوارد البشــرية)، للباحثــة غــادة حســين صــالح، 2003، بدولــة الإمــارات العربية المتحدة.

هـدفت الدراسـة إلـى التوصـل لجملـة المعطيـات التـي تسـاعد فـي صـياغة سياسـات إدارة وتنميـة المـوارد البشـرية، وخلصـت إلـى مـا يلـي مـن نتـائج الإهمـال لـبعض المعطيـات ذات الصـلة بتطـوير كفـاءة المـوارد البشـرية، و تقصـير فـي إتبـاع اسـتراتيجيات متعلقـة بترقيـة المـورد البشـري بـالطرق التعليمية، وما له من أثر في العجز في مواجهة المشاكل والتحديات.

ومـن توصـيات هـذه الدراسـة ضـرورة تبنـي الإدارة العليـا لأي مؤسسـة أنمـوذج (COBIT) الخـاص باسـتخدام تكنولوجيـا المعلومـات والاتصـالات، وهـو مكـون مـن عـدة أدوات، بحيـث يكـون علـى النحـو الـذي يسـاعد المـدراء علـى تقليـل الفجـوة وتقليـل المخـاطر بـين نظـم المعلومـات والاحتياجـات الفنيـة للأعمـال الأساسـية لعمـل المؤسسـة، ويسـاعد هـذا الأنمـوذج أيضـا علـى تـوفير خارطـة طريـق مسـبقة للتواصـل بـين نشـاطات أقسـام نظـم المعلومـات والاتصـالات مـع مـدراء المؤسسـة والجهـات الاخـرى ذات العلاقـة بالمؤسسـة التـي يمكـن أن تكـون لهـا علاقـة فـي حوكمـة نظـم المعلومـات (صالح، 2003).

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

13.5.2 دراسة بعنوان

"The Effectiveness of Information Technology to Improve Employees Performance in the small businesses" (Meshell,2018).

" أثـر اسـتخدام تكنولوجيـا المعلومـات علـى أداء العـاملين فـي المشـروعات الريادية الصغيرة"

هـدف هـذه الدراسـة فـي التعـرف علـى أثـر تطبيـق تكنولوجيـا المعلومـات فـي الرفـع مـن أداء المنظمـات الريادية، تمـت هـذه الدراسـة علـى مجموعـة مـن المشـروعات الصـغيرة فـي السـويد، و التـي تمـت مـن خـلال حاضـنات الأعمـال التابعـة للجامعـات الخاصـة، و سـجلت نتـائج تلـك الدراسـة بـأن مـدى إدراك أهميـة العلـم و التكنولوجيـا فـي نمـو الاقتصـاد إلـى تصـاعد، و تـم إعـداد البـرامج التـي تـدعم و تحتضـن أصـحاب الأفكـار الإبداعيـة العلميـة و التكنولوجيـة، و الـذين قـد لا يملكـون المـوارد الماليـة أو المهـارات الإداريـة لتحويلهـا إلـى عمـل، و أوصـت الدراسـة بزيـادة دمـج تنافسـية تكنولوجيـا المعلومـات فـي تحسـين الأداء للعـاملين فـي المشـروعات الرياديـة الصـاعدة و اعتمـاد مفهوم **حاضنات الأعمال التكنولوجية** (Meshel,2018).

14.5.2 دراسة بعنوان:

"The Performance Appraisal System: A Case Study of Unilever Ghana Limited": (Edward,2014).

" فعالية نظام التقييم، دراسة مؤسسة يونيلفر غانا المحدودة".

هدفت الدراسة إلى قياس فعالية نظام تقييم الأداء في مؤسسة يونيلفر غانا المحدودة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، و لقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية قوامها 722 موظفا.

وخلصت الدارسة إلى عدة نتائج كان من أهمها ما يلي:

- لا يوجد ربط بين نتائج التقييم والمكافآت والحوافز للموظفين.
- لا يوجد معارضة أو ممانعة من قبل الموظفين لنظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة.
- النظام يعتمد على طريقة واحدة وهي أسلوب الإدارة بالأهداف في تقييم أداء الموظفين.

توصيات هذه الدراسة جاءت كما يلي:

- يجب أن يكون هناك نظام حوافز ومكافآت مرتبط بنظام التقييم.
- يجب أن يكون هناك أساليب أخرى بالإضافة لأسلوب الإدارة بالأهداف، وذلك لضمان الموضوعية والبعد عن الشخصية والذاتية في تقييم الموظفين، ويقترح الباحث استخدام أسلوب 360 درجة (Edward,2014).

15.5.2 دراسة بعنوان (Sadiq & Others ,2012).

“The Impact of Information Systems on the Performance of Human Resources Departments”

"أثر نظم المعلومات على أداء أقسام الموارد البشرية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات على أداء أقسام الموارد البشرية، ولقد أجريت هذه الدراسة على مجموعة شركات خاصة في لاهور بباكستان، حيث استطلعت آراء ثمانية عشر مديراً للموارد البشرية فيها حول أثر استخدام أنظمة المعلومات في إدارة وظائف الموارد البشرية، وذلك للتعرف على الحد الذي وصل إليه استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية في زيادة الوظائف الإستراتيجية، و الإدارية لقسم الموارد البشرية.

نتائج هذه الدراسة :

- طورت وحسنت عمليات التنبؤ بالحاجات من الموظفين، وإدخال وصيانة البيانات، وعمليات الاستقطاب و التدريب، وقللت الأعمال الورقية.
- قللت الوقت المستهلك في عملية الاستقطاب، وقرارات التوظيف الروتينية، و وفرت وقت الأعمال الورقية، وقللت الوقت المستهلك في إدخال البيانات، وفي تصحيح الأخطاء، وقللت بنسبة متوسطة الوقت المستهلك في نقل المعلومات،وقللت بنسبة قليلة الوقت المستهلك في عملية التدريب.
- لا تعتبر وسيلة فعالة لصناعة القرارات، ولا لاختيار أفضل المرشحين للوظائف، ولا في تطوير التدريب، ولا في تنمية الموظفين، ولا في اتخاذ قرارات التوظيف، وهذا يعني أن نظم المعلومات المحوسبة أداة إدارية و ليست إستراتيجية (Sadiq ,2012).

16.5.2 دراسة بعنوان:

- **"The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness Results from a**
- **Quantitative Study in Dutch Ministry",Huub Ruel, Tanya Bondarouk,2007.**

"مدى مساهمة تكنولوجيا المعومات في إدارة الموارد البشرية في كفاءة أداء الموارد البشرية، دراسة حالة وزارة الداخلية في هولندا".

تناولت هذه الدراسة قياس مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية E-HRM في كفاءة أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة كمية أجريت على وزارة الداخلية في هولندا، وهل كانت عملية التحول مفيدة للوزارة أم لا.

وتوصلت الدراسة إلى أن التطبيق الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية E-HRM مرتبطة بكفاءة أداء الموارد البشرية.

ومن خلال تحليل الانحدار توصل الباحث إلى أن جودة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية من حيث المحتوى و المضمون هي العامل التفسيري الأكثر أهمية في كفاءة إستراتيجية الموارد البشرية.

و أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الكمية المتعلقة بقياس كفاءة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، وبإدخال المزيد من المتغيرات للنموذج الذي توصل إليه الباحث (Ruel, 2007).

17.5.2 دراسة بعنوان:

- **"The *use of information technology* (IT) is a major enabler in increasing organizational efficiency", Kastelo Joreeze, 2007.**

"أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على زيادة كفاءة المنظمة، دراسة حالة الشركة الأسبانية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تكنولوجيا المعلومات و أثرها على الأداء الوظيفي، و تم تنفيذ هذه الدراسة في الشركة الأسبانية.

كما هدفت هذه الدراسة إلى تقديم الأدلة التجريبية حول تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على أداء الشركات الأسبانية، وتقاس الإنتاجية وفقاً لتدابير عديدة وآخذاً في عين الاعتبار أهمية العناصر التكميلية، واستخدم الباحث في هذه الدراسة أربع فرضيات.

وتكـون مجتمـع الدراسـة مـن 1225 شـركة أسـبانية، وقـد تـم تحليـل هـذه الفرضـيات باسـتخدام عـدة أسـاليب إحصـائية، ولقـد توصـل الباحـث فـي هـذه الدراسـة إلـى الحاجـة إلـى زيـادة و تحسـين التعلـيم ومهـارات العـاملين؛ لضـمان قـدرة الشـركات علـى للاسـتفادة الكاملـة مـن التصـنيف الـذي نفـذ، و بـالنظر إلـى أن السياسـات تلعـب دوراً رئيسـياً فـي ضـمان إمكانيـة المكاسـب فـي الإنتاجيـة، كمـا أوصـت الدراسـة بضـرورة زيـادة الاهتمـام بتكنولوجيـا المعلومـات المتطـورة كوسـيلة أساسـية لتنظـيم عمل المؤسسة، وكذلك تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة (Joreeze, 2007).

18.5.2 دراسة بعنوان :

"Influence of Internet and Information technology on Human Resource Management", Peter Baloh , Peter Trkman, 2003.

"أثر الانترنت و تكتولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية".

تناولـت هـذه الدراسـة التـي أجريـت فـي سـلوفانيا أثـر الإنترنـت و تكنولوجيـا المعلومـات فـي حياتنـا، كيفيـة الاتصـال و الـتعلم و العمـل، كيفيـة تغييـر الانترنـت و تكنولوجيـا المعلومـات لـنمط حيـاة الانسان الاجتماعية، وطريقة تفكيره و أثر ذلك التغيير على العمل و إدارة الموارد البشرية.

وتوصـلت الدراسـة إلـى أن الإنترنـت و تكنولوجيـا المعلومـات يسـتخدمان بشـكل كبيـر فـي المجـالات الآتية:

1) أنمـاط عمـل جديـدة نشـأت بفعـل تطـور تكنولوجيـا المعلومـات و الاتصـال ICT، مثـل العمـل من خلال المنزل عن بعد (Teleworking)، و المشاريع الموجهة.
2) اسـتخدام ICT لتـدريب و تطـوير المـوظفين، و تحسـين لعمليـات الاسـتقطاب و الاختيـار للموظفين.
3) تغيير بيئة عمل المنظمات وتوجهها نحو العولمة.
4) تغييـر نمـط القيـادة فـي المنظمـات و زيـادة التفـويض، و طـرق إدارة المعلومـات و اسـتغلال المعرفة.
5) تغيير هيكلية المنظمات نتيجة التوجه نحو تخفيض حجم القوى العاملة، والسطح الهيكلي.
6) استخدام واسع

7) تغيير وظائف الأفراد و إجراءات العمل، و طرق السيطرة و الرقابة على الموظفين.

و أوصت هذه الدراسة :

1) إجراء المزيد من الدراسات و البحوث حول هذا الموضوع، خاصةً أن الدراسة لم تشمل كل جوانب التغيير الناشئة نتيجة تطور ICT.

2) عدم إهمال التغيير الناتج بسبب ICT و استغلاله بشكل واسع؛ لزيادة كفاءة المنظمة باعتباره توجه في المنظمات و بيئة العمل جديدة ضمن بيئة سريعة التغيير Peter Baloh (, 2003).

19.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

- اتفقت أغلب الدراسات السابقة على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات و النظم الإدارية المحوسبة في تنظيم إدارة وظائف الموارد البشرية.
- جاء في أغلب الدراسات ضرورة استخدام النظم المحوسبة كأداة إدارة أكثر من استخدامها كأداة تخطيط إستراتيجي.
- تفاوتت النسب في نتائج الدراسات السابقة في ربط نتائج مدى إدراك العاملين لأهمية النظم الإدارية المحوسبة و بين المتغيرات الديموغرافية مثل : السن، والجنس، ومستوى التعليم.
- اتفقت أغلب الدراسات السابقة على ضرورة إشراك العاملين، و معرفة آرائهم في نظام التقييم المستخدم.
- جاءت أغلب التوصيات بضرورة تحديث نظام التقييم المستخدم في المنظمات باستمرار، وضرورة مواكبته للتطور السريع في نظم المعلومات، و كذلك للتحليل و التوصيف الوظيفي.
- من بين أغلب التوصيات ضرورة ربط نظام التقييم المستخدم بنظام الحوافز و الترقيات، و كذلك نظام الاستقطاب و التعيين .

20.5.2 تحديد الفجوة العلمية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة:

- بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أنه لقد تناول الباحثون دور تكنولوجيا المعلومات في تنظيم وظائف الموارد البشرية بشكل عام في هذه الشركة، وليس نظام التقييم في حد ذاته.
- لقد تم تحديد الفجوة العلمية بتناول موضوع نظم التقييم الإدارية المحوسبة و أثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، حيث قدمت الدراسة شرحاً وافياً لنظم التقييم الإدارية المحوسبة، و تم تحديد أهم المعايير المطبقة فيه، و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة، وتم إعطاء توصيات بخصوص تطوير تلك النظم؛ لكي تكون أداة استراتيجية لتطوير و تجويد الأداء الوظيفي أكثر من كونها أداة مراقبة و متابعة فقط.

جدول رقم (1.2) مقارنة بين الدراسات السابقة

معيار المقارنة	الدراسة الحالية نظم التقييم الإدارية المحوسبة و أثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية	" فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية (الأشقر،2015)	أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية (البحيصي ، 2009)	أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – ميلة – (أبو قرش ، 2012)	أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية الأداء الوظيفي (الرشيدي ،2006)	"The Impact of Information Systems on the Performance of Human Resources Departments" وترجمة العنوان هي : " أثر نظم المعلومات على أداء أقسام الموارد البشرية (Sadiq & Others ,2012)
سنة الدارسة	2018 –2019	2015	2009	2012	2006	2012
مكان الدارسة	قطاع غزة	قطاع غزة	قطاع غزة	الجزائر	مصر	الباكستان
الشريحة المستهدفة	الموظفون العاملون في شركة الاتصالات الفلسطينية فروع قطاع غزة.	الموظفون العاملون في وكالة الغوث الدولية	العاملون في شركة الاتصالات الفلسطينية	موظفو مؤسسة اتصال الجزائر	العاملون في بيت التمويل الكويتي	العاملون في قسم الموارد البشرية في مجموعة شركات خاصة
المنهج المستخدم	المنهج الوصفي التحليلي.	المسح الميداني ،	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي	المنهج المسحي التحليلي	المنهج المسحي التحليلي

		و المنهج الوصفي التحليلي				
أدوات الدراسة	الاستبانة– المقابلة.	الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان	مقابلات شخصية – استمارات استطلاع	استمارات استطلاع
مشكلة الدراسة	*معرفة أثر استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.	*التعرف على فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني للموظفين العاملين في وكالة الغوث الدولية.	*التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.	*معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تنمية الموارد البشرية كأهم العوامل في المؤسسة المعاصرة التي تعتبر المورد البشري الركيزة والميزة الأولى للتفوق.	* تتمثل مشكلة الدراسة في أن هناك قصور من جانب العاملين أو سوء استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل بيت التمويل الكويتي مما قد يؤثر على فاعلية الأداء الوظيفي وذلك لعدم معرفة العاملين بفن استخدام تكنولوجيا المعلومات في الطرق السليمة التي أنشئت من أجله.	* تتمثل مشكلة الدراسة في دراسة أثر استخدام أنظمة المعلومات في إدارة وظائف الموارد البشرية.

أهداف الدراسة	* تحديد مدى معرفة العاملين بمعايير التقييم الرئيسية المستخدمة في نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية تبعا للمتغيرات الديموغرافية للعاملين. * معرفة مدى مهنية نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية لتتوافق مع التطور السريع في بيئة الأعمال الفلسطينية. * تحديد مدى مساهمة استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة في تحسين أداء العاملين، وتطوير قدراتهم الوظيفية والإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية. * معرفة أهمية استخدام نظم التقيم الإدارية المحوسبة في	* محاولة الارتقاء بمستوى فاعلية نظام تقييم الأداء لدى العاملين في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة . * قياس فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني للموظفين في وكالة الغوث. * التعرف على ايجابيات وسلبيات برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث للموظفين في وكالة الغوث. * تزويد صانعي القرار في وكالة الغوث بالمعلومات المفيدة حول نظام تقييم الأداء.	* التعرف على تصورات العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو نظم المعلومات الإدارية المحوسبة. * التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية. * التعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية على كلٍ من تصورات العاملين لمستلزمات تشغيل نظام المعلومات وتصورات العاملين للأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. * التعرف على مستوى أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية. * تقديم توصيات واقتراحات تساعد في تحسين أداء العاملين	* هدف علمي يتمثل في محاولة تقديم خلفية نظرية للموضوع وذلك من خلال عرض مقاربات كتاب والباحثين في المجال والتعرض لمختلف توجهاتهم حول الموضوع وهذا لاستجلاء الغموض وتوضيح الرؤيا اتجاه موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال و مؤشراته. * هدف عملي يتمثل في التعرف على واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى مصالح الشركة وبالخصوص مديرية الموارد البشرية وكيفية تنمية مواردها البشرية وكل ما يتعلق باستعمالها.	* تحديد مكونات تكنولوجيا المعلومات داخل بيت التمويل الكويتي و معرفة أثر استخدام هذه التكنولوجيا. * تحديد حجم الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل بيت التمويل الكويتي. * التعرف على علاقة تكنولوجيا المعلومات وفاعلية الأداء الوظيفي. *تحديد مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي داخل بيت التمويل الكويتي.	* للتعرف على الحد الذي وصل إليه استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية في زيادة الوظائف الإستراتيجية و الإدارية لقسم الموارد البشرية. * معرفة المجالات الأمثل لاستخدام أنظمة المعلومات في إدارة وظائف الموارد البشرية. * تحديد أهمية استخدام أنظمة المعلومات في إدارة وظائف الموارد البشرية. * معرفة واقع استخدام أنظمة المعلومات في إدارة وظائف الموارد البشرية.

	عملية اتخاذ القرار و وضع الخطط وبرامج التدريب، و السياسات العامة في شركة الاتصالات الفلسطينية. * التعرف على مدى توافق نظم التقييم الإدارية المحوسبة لاحتياجات العاملين الوظيفية في شركة الاتصالات الفلسطينية.		من خلال تعزيز دور نظم المعلومات الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية.			* معرفة أثر استخدام أنظمة المعلومات في إدارة وظائف الموارد البشرية على رفع كفاءة العاملين في هذه الشركات.

النتائج والتوصيات	* وجود علاقة طردية بين محور "استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة " والمتغير التابع" الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية" بمعنى أن تحسين استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة بمقدار واحد سيؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي للعاملين بمقدار 0.83. أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية على دراية كاملة بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائهم الوظيفي من خلالها المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة على أعلى نسبة وهي 76.6% بدرجة موافق.	* درجة فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية بلغت نسبة 37.37 %وهي درجة جيدة، كما يساهم نظام تقييم الأداء الالكتروني في تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين. * انخفاض تقدير مشرفي وكالة الغوث في اهتمام الوكالة بالتظلمات المقدمة من الموظف حول نتيجة التقييم. * انخفاض تقدير مشرفي وكالة الغوث في اعتبار الإنجاز معياراً هاماً للترقيات. * يفتقر نظام تقييم الأداء الالكتروني إلى استخدامهم	* وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تشغيل وإدارة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة (المادية، البرمجية، البشرية، التنظيمية)على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية. * وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول" أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية" تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المستوى الوظيفي). * ضرورة استمرارية مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال نظم المعلومات الإدارية	* تبين بأن شركة اتصالات الجزائر بميلة تمارس تكنولوجيا معلومات جيدة من خلال تزويد العمال ببرامج تدريبية الكترونية تساعدهم على اكتساب مهارات و خبرات عالية تساعدهم في ربح الوقت والدقة في المعلومات و السرعة في الاتصال فيما بينهم. * تبين أن الشركة تملك رئس مال بشرى كفؤ، من خلال الكفاءات و الخبرات المكتسبة لديهم وهذا أرجع إلى الدورات التدريبية و إعطاء الموظفين فرص للاستفادة من خبراتهم و استغلال * ان البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لها أثر مباشر على تنمية مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ميلة	* ارتفاع مدركات العاملين ببيت التمويل الكويتي إلى حد ما لتكنولوجيا المعلومات. *انخفاض مدركات العاملين ببيت التمويل الكويتي إلى حد ما لمدى الرضا عن جودة خدمة تكنولوجيا المعلومات. *ارتفاع مدركات العاملين ببيت التمويل الكويتي لمؤشر كمية الأداء كأحد مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي. * ارتفاع مدركات العاملين ببيت التمويل الكويتي إلى حد ما لخمسة مؤشرات لفاعلية الأداء الوظيفي وهذه المؤشرات هي (جودة أو إتقان العمل، والإلمام الوظيفي، والالتزام الوظيفي، والقرارات الوظيفية، والإبداع	* استخدام أنظمة المعلومات في إدارة وظائف الموارد البشرية طورت وحسنت عمليات التنبؤ بالحاجات من الموظفين. * استخدام أنظمة المعلومات في إدارة وظائف الموارد البشرية طورت وحسنت عمليات التنبؤ بالحاجات من الموظفين. * استخدام أنظمة المعلومات

	*حصل محور التغذية الراجعة المستفادة من استخدام نظم التقييم المحوسبة على أقل نسبة و هي 69.8%. * أكدت نتائج الدراسة أن معايير التقييم المستخدمة ضمن نظم التقييم الإدارية المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية واضحة للعاملين بالشركة بنسبة 82% بدرجة موافق. *نظم التقييم الإدارية المحوسبة تركز على تقييم الأداء الحالي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية و بنسبة 76.8%. أوصت الدراسة على : *توصي الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بتطوير وتحديث نظم التقيم الإدارية	وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم مما يؤثر سلبا على كمية المعلومات ونوعيتها. * ضرورة مراجعة وتحديث و تطوير برنامج تقييم الأداء الالكتروني بشكل مستمر، وذلك لضمان الفاعلية و العدالة والثقة لدي الموظفين العاملين في وكالة الغوث. * ضرورة عقد دورات تدريبية للقائمين على عملية تقييم الأداء، للتدريب على الإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء، وإجراء مقابلات التقييم، والتعامل مع ردود الفعل تد المختلفة. * ضرورة وجود نظام للتغذية الراجعة في وكالة الغوث يسمح بالاطلاع على نتائج تقييم الأداء والتظلم عليها أو الحق	والحرص على استخدام الأجهزة الحديثة، والبرمجيات المتطورة. * الاهتمام بتوفر شبكات حديثة والعمل على حل مشاكل الشبكة مثل مشاكل الانقطاعات وبطء الاتصال التي جاءت ضمن نتائج الدراسة. *عقد دورات للمستخدمين تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والبرمجيات التشغيلية والتطبيقية لزيادة إدراك المستخدمين لقدرات الأجهزة والبرمجيات المستخدمة وعدم التركيز على كيفية استخدامها فقط. * ضرورة إشراك العاملين والمستخدمين في عملية تصميم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وتطويرها، لما لذلك من أهمية في تحقيق الرضا النفسي ، وتقليل أسباب	لمواردها البشرية. * كانت أثر الثقة في تكنولوجيا المعلومات سلبية في تفسيره لتنمية الموارد البشرية، بحيث أنه كلما كان فيه ثقة عالية في تكنولوجيا المعلومات قل مستوى تنمية المورد البشري في المؤسسة، ولا يمكن تفسير ذلك سوى بأن مهما ازداد مستوى التقدم التكنولوجي لا بد من إدراك مستخدميها للأخطار ومستوى الغش الذي يتأتى من تبنيها، ومهما كانت الخطى نحو تنمية الموارد البشرية لا بد من حماية الموظف من كل خطر يمكن أن يلحق المورد البشري. * الإطلاع على تجارب المؤسسات التي نجحت في هذا	والابتكار في العمل). * محاولة زيادة مدركات العاملين ببيت التمويل الكويتي لمدى الرضا عن جودة خدمة تكنولوجيا المعلومات. وذلك من خلال زيادة معرفة العاملين بنظم المعلومات، وحسن استقبال مستخدم النظام وإعطائه اهتماما شخصيا، ورفع القدرة على أداء الخدمة بجدارة ودقة، وزيادة التسهيلات المادية والمعدات التي تخص تكنولوجيا المعلومات. * محاولة زيادة مدركات العاملين ببيت التمويل الكويتي لأهمية تكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال إعطائهم دورات تدريبية في الفوائد أو المردودات التي تعود على استخدام	تساهم في تطوير عمليات الاستقطاب. * استخدام أنظمة المعلومات تساهم في تطويرو إعداد برامج التدريب وتنفيذها. * استخدام أنظمة المعلومات وقللت الأعمال الورقية. *ضرورة تحديث أنظمة المعلومات، وتحديثها باستمرار. *عقد جلسات تدريب

	المحوسبة، حيث أكدت نتائج الدراسة أن تحسين استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة بمقدار واحد سيؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي للعاملين بمقدار 0.83، وهذا يؤكد ضرورة تعزيز الاهتمام بتطوير تلك النظم. * توصي الدراسة بضرورة الاعتماد على التغذية الراجعة للنتائج التي تسجلها نظم التقييم الإدارية المحوسبة لتكون أحد الركائز الأساسية الهامة للترقيات و الحوافز المادية و المعنوية؛ لأن ذلك سوف يعزز الأداء الإيجابي لدى العاملين و يزيد اهتمامهم بتطوير أدائهم الوظيفي و إنجاز المهام المنوطة بهم. * توصي الدراسة بتحديث	في دراسة عادلة لهذا التظلم. *ضرورة ربط نتائج التقييم بالاحتياجات التطويرية والتدريبية لأداء الموظفين بطريقة مستمرة. * تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد من خلال ربط الإنجاز المتحقق بالمكافآت والترقيات والحوافز. *مراجعة نماذج تقييم الأداء بشكل مستمر، ووضع معايير تغطي الوصف الوظيفي لمختلف الوظائف بصورة شاملة. *إعطاء المعايير أوزانا نسبية متفاوتة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة.	المقاومة ،ورفع الروح المعنوية، وإشعار العاملين بأهميتهم في الشركة. * العمل على إتاحة المعلومات للمستخدمين من خلال النظام بما يتوافق مع احتياجاتهم الوظيفية وبشكل يكفل استخدامها في مجال العمل فقط.	المجال والاعتماد عليها في عملية تنمية الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار محيطها وظروفها. * إعادة النظر في طريقة التقييم و الأجور. * ضرورة بناء نظام معلومات للموارد البشرية يعتمد أساسا على المعلوماتية ويسعى إلى اللامركزية في تنمية الموارد البشرية. * ضرورة تبني إستراتيجيات التكوين وتعزيز للبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء المنظمة. * عدم نقل التكنولوجيا المستوردة، والتجارب العالمية ومحاولة تطبيقها حرفيا لأن لكل مجتمع خصوصياته.	تكنولوجيا المعلومات. * محاولة تطوير تكنولوجيا المعلومات بشكل مستمر وذلك من خلال تحديث البرمجيات وأجهزة الحاسب بصفة مستمرة.	للعاملين في هذه الشركات على استخدام أنظمة المعلومات الجديدة. *استخدام نظم المعلومات في تطوير الأداء الإداري للعاملين.

	نظم التقييم الإدارية المحوسبة بحيث تبتعد عن الذاتية للمسؤول و ذلك عن طريق استحداث نظم يتم تغذية بياناتها من أكثر من مصدر أو(جهة)، كأن يتم التقييم من المدير، العملاء، العامل الزميل أو (المجاور)، و الموظف نفسه؛ وهذا يزيد من مصداقية عملية التقييم الإداري و زيادة ثقة العامل بنتائج التقييم. * توصي الدراسة على ضرورة التركيز عند تحديث نظم التقييم الإدارية المحوسبة. توصي الدراسة على أهمية إبداء المرونة الكافية من قبل القائمين على عملية تقييم أداء العاملين مع العاملين في					

	مناقشة نتائج التقييم و الدرجات التي حصلوا عليها، ليحسن من أدائه الوظيفي.					

21.5.2 تعقيب على جدول رقم (1.2) مقارنة الدراسات السابقة :

- لقد تم إدراج ثمانية عشر دراسة سابقة في هذه الدراسة،خمس دراسات محلية، وسبعة دراسات عربية، وستة دراسات أجنبية، وتم مراعاة تنوع هذه الدارسات لتشمل ثقافات متعددة و بيئات عمل مختلفة وتم مراعاة تنوع هذه الدارسات، كما تم عمل جدول مقارنة بين 5 دراسات، وذلك حسب تقارب الأهداف والمجال و المنهج المستخدم، كما اشتملت الدراسات السابقة لدراسات مسحية لقطاعات مختلفة مثل(شركة الاتصالات، وكالة الغوث، بيت التمويل الكويتي، قطاع التعليم، شركات خاصة) وتغطيتها لمحاور متشابهة أو قريبة الشبه من محاور هذه الدراسة مثل نظام التقييم و نظم إدارة الموارد البشرية.
- اهتمت الدراسة الحالية بدراسة آراء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وأهم الآثار المترتبة على استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة في تقييم العاملين في شركة الاتصالات و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، ومدى تأثيرها على إعطاء تغذية راجعة حول طبيعة الأداء الفعلي ونواحي الضعف المراد علاجها، ونواحي القوة المراد تقويتها واستمرارها، وبرامج التدريب التي يجب تنفيذها.
- كما اهتمت الدراسة الحالية بمعرفة أهم السلبيات و الإيجابيات في نظم التقييم الإدارية المحوسبة الخاصة بالتقييم، وسبل تطوير تلك النظم.
- هناك دراسات خرجت بنتائج سلبية حول استخدام تلك النظم الإدارية المحوسبة كأداة تخطيط إستراتيجي، حيث أوصت باستخدام النظم المحوسبة كأداة إدارية.
- اهتمت الدراسة الحالية بالخروج بتوصيات هامة من الاستخدام الأمثل لنظم التقييم الإدارية المحوسبة وزيادة فعالية هذه النظم في التقييم، والوصول لأهم النتائج المرضية بحيث تواكب معايير التقييم الحديثة، وبشكل ينصف العاملين، ويطور أداءهم.
- أهم ما تميزت به الدراسة الحالية هو الربط بين استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة وبين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

6.2 خلاصة الفصل الثاني

تم في هذا الفصل تقديم شرح وافٍ للمفاهيم ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم تقديم وصف تفصيلي لماهية النظم الإدارية المحوسبة، و أهميتها، ومكوناتها، و مميزاتها، إلى جانب كيفية استغلالها في إدارة وظائف الموارد البشرية وذلك في المبحث الأول من هذا الفصل، كما تم تناول موضوع التقييم من خلال المبحث الثاني من هذا الفصل، و التعريف بمفهوم التقييم، و أساليب التقييم المختلفة، و مراحله، و أهم الطرق الخاصة بالتقييم، ثم تم طرح توضيح لمفهوم الأداء الوظيفي في المبحث الثالث لهذا الفصل، و تعريف أهميته، ومعاييره المختلفة، و

المؤشرات الخاصة فيه، و كيفية تقييمه، ثم تم تقديم معلومات عن شركة الاتصالات الفلسطينية في فلسطين و هي الشركة التي تم اختيارها كدراسة حالة لإجراء هذه الدراسة، و ذلك في المبحث الرابع لهذا الفصل، و من ثم تم في المبحث الخامس لهذا الفصل تلخيص العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، و لقد تنوعت هذه الدراسات ما بين دراسات محلية و عربية و أجنبية، ثم تم تقديم تعقيب على هذه الدراسات، و تحديد الفجوة العلمية لهذه الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة و إجراءاتها

1.3 مقدمة

تناول هذا الفصل تحديد وتوضيح لمنهجية الدراسة، وأسباب اختيار منهجها و هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتناسب مع مشكلة الدراسة، و هي نظم التقييم الإدارية المحوسبة و أثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

فمن خلال اتباع خطوات و مراحل المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة تمت الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة لها، والتأكد من صحة فرضياتها، إضافة إلى أنه تم في هذا الفصل تقديم وصفاً مفصلاً لمجتمع الدراسة وعينتها و هم العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية فروع قطاع غزة، والأدوات المستخدمة فيها، و هي المقابلة مع مديري الموارد البشرية في فرعي الشركة في مدينة غزة و رفح، إضافةً إلى الاستبانة المعدة لتحقيق أهداف الدراسة، والتأكد من الصدق والثبات لها، بالإضافة إلى الإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة.

2.3 المنهج المستخدم في الدراسة

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتبرت هذه الدراسة دراسة وصفية تحليلية، لأنها اهتمت بدراسة نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية و أثر استخدامها على الأداء الوظيفي العاملين، و دراسة مدى و رضى العاملين عن هذه النظم، و مدى قدرة هذه النظم على رفع كفاء العاملين و تحسين وتجويد نوع العمل بالإضافة لقدرة هذه النظم على محاكاة الواقع ومواكبة المستقبل بما يشمله من تطور و تجديد في بيئة الأعمال الفلسطينية، و لقد هدفت هذه الدراسة إلى تصنيف البيانات والحقائق التي تم تجميعها وتسجيلها ثم تفسيرها وتحليلها تحليلا شاملا، ومن ثم استخلاص دلالات قادرة على وصف مشكلة الدراسة بأكبر قدر من الدقة اللازمة، والخروج بالتوصيات اللازمة لتطوير تلك النظم بالشكل الذي يتضمن رفع كفاءة العاملين، ويزيد من ثقتهم بنظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية.

1.2.3 أسباب اختيار المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة:

يعتبر المنهج الوصفي متعدد الإغراض بحيث يصف الظاهرة ويوضح العلاقات ومقدارها إضافة إلى استنتاج الأسباب الكامنة، و أيضا معرفة مقدار النمو للظاهرة، وأيضا المنهج الوصفي متعدد المجالات حيث يمكن تطبيقه على أبحاث لها علاقة (أشخاص – كتب وثائق – مباني – حالات – آثار).

كما أن المنهج التحليلي يستخدم لتحليل البيانات بعد جمعها ثم توضيح معنى الأرقام الإحصائية، و بخصوص الدراسة الحالية التي جاءت بعنوان نظم التقييم الإدارية المحوسبة و أثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية؛ فهي تعتبر دراسة وصفية تحليلية تطبق على أشخاص، و قد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لأنه تم وصف الظاهرة وصفا دقيقا و تحليل البيانات وتفسير النتائج (قواسمة، 2008).
نسبة لما سبق ذكره تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتبر المنهج الأنسب لأهداف هذه الدراسة التي تمثلت في معرفة نظم التقييم الإدارية المحوسبة و أثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في فروع قطاع غزة، حيث تم جمع البيانات من خلال الأدوات المتمثلة في الاستبانة و المقابلات إضافة إلى تصنيف البيانات والحقائق التي تم جمعها وتسجيلها، ثم تفسيرها وتحليلها إحصائياً تحليلاً شاملاً، واستخلاص دلالات مفيدة للحصول على وصف للمشكلة قيد الدراسة بأكبر قدر من الدقة، وتقديم التوصيات اللازمة للحد من هذه المشكلة، وكيفية تطوير تلك النظم.

و لقد تم إدراج الاستبانة ضمن ملحقات الدراسة – ملحق رقم 4، و تم كذلك إدراج أسئلة و إجابات المقابلة ضمن الملحقات – ملحق رقم 5 – .

3.3 تصميم الدراسة

1.3.3 سبب اختيار دارسة الحالة (شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة):

ركزت هذه الدارسة على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية فروع قطاع غزة كدراسة حالة عن العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في فلسطين، و ذلك لأنها تعتبر من أهم الشركات الرائدة في مجال الأعمال الفلسطينية.

وجدير بالذكر أن هذه الدارسة جاءت لتسلط الضوء على نظم التقييم الإدارية المحوسبة و أثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية حيث لوحظ في الآونة الأخيرة أن تلك البرامج تكلف الكثير من الأموال لشرائها و استخدامها، لكنها لا تأتي بالنتائج المرجوة منها بشكل كامل، وتحتاج إلى تطوير في بعض الجوانب.

2.3.3 البعد النظري الذي تبني عليه دراسة الحالة:

تم الاعتماد على المعلومات والبيانات التالية:

- الدارسات والأبحاث السابقة.
- التقارير والمنشورات المنشورة عبر موقع شركة الاتصالات الفلسطينية "Paltel".
- المراجع والمؤلفات الخاصة بموضوع الدارسة .
- المقالات التي تتعلق بموضوع الدراسة .

3.3.3 أهمية الحالة المراد دراستها:

يعتبر إدخال التكنولوجيا و النظم الإدايـــة المحوسبة سلاح ذو حدين حيث أنه يوفر الوقت و الجهد و يحفظ تخزين البيانات من التلف و الضياع، إلى أنه يفتقر إلى عدم القدرة عن

التعبير عن حجم الإنجازات للعاملين من الناحية الاجتماعية و الإنسانية مثل التعاون مع الزملاء و كذلك العملاء، ومن زاوية أخرى تمثلت أهمية دراسة الحالة التي هي شركة الاتصالات الفلسطينية حيث تستخدم هذه النظم الإدارية المحوسبة الخاصة بالتقييم في شركة الاتصالات الفلسطينية في فلسطين، وهي من الشركات الرائدة في مجال الأعمال و تعتبر عماد في الاقتصاد الفلسطيني خصوصاً في القطاع الخاص.

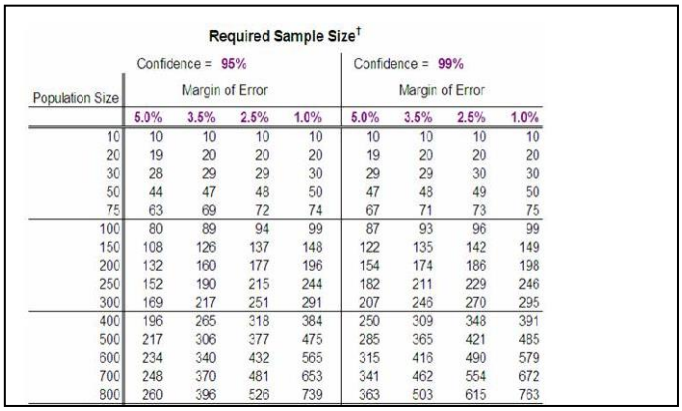
4.3.3 مجتمع الدراسة و عينة الدراسة:

مجتمع الدراسة : العاملون في شركة الاتصالات الفلسطينية فروع قطاع غزة بمختلف المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.

ومن خلال الزيارات الميدانية و المقابلة مع مدير الموارد البشرية بالشركة تم رصد عدد العاملين بالشركة ب (300) عامل ممن يحملون العقود الثابتة (مازن سرور، أغسطس 2018، اتصال شخصي).

عينة الدراسة: تم أخذ عينة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة، ولقد بلغت (169) عامل بالشركة أي بنسبة 56% من مجتمع الدراسة و ذلك من كافة المستويات الإدارية؛ و ذلك لأن كل العاملين في كافة المستويات الإدارية يتم تقييمهم ضمن نظم التقييم الإدارية المحوسبة، و لقد تم اختيار عدد أفراد العينة حسب جدول مورجان لتحديد حجم العينة من أفراد مجتمع الدراسة (موقع استشارات بحثية و تحليل إحصائية،2015) .

جدول رقم (1.3) المعروف بجدول مورجان لتحديد حجم عينة الدراسة



Required Sample Size†

Population Size	Confidence = 95% Margin of Error				Confidence = 99% Margin of Error			
	5.0%	3.5%	2.5%	1.0%	5.0%	3.5%	2.5%	1.0%
10	10	10	10	10	10	10	10	10
20	19	20	20	20	19	20	20	20
30	28	29	29	30	29	29	30	30
50	44	47	48	50	47	48	49	50
75	63	69	72	74	67	71	73	75
100	80	89	94	99	87	93	96	99
150	108	126	137	148	122	135	142	149
200	132	160	177	196	154	174	186	198
250	152	190	215	244	182	211	229	246
300	169	217	251	291	207	246	270	295
400	196	265	318	384	250	309	348	391
500	217	306	377	475	285	365	421	485
600	234	340	432	565	315	416	490	579
700	248	370	481	653	341	462	554	672
800	260	396	526	739	363	503	615	783

5.3.3 مستلزمات الدراسة

تمثلت مستلزمات الدراسة وأدواتها في المراجع و الدراسات و أوراق العمل المستخدمة، إلى جانب الدراسة الميدانية بما تتضمنه من إجابات على أسئلة المقابلة مع مديري الموارد البشرية في شركة الاتصالات الفلسطينية فرعي مدينة غزة و مدينة رفح، و إلى جانب الاستبانة المعدة للحصول على البيانات، بالإضافة لبرنامج الSPSS المستخدم لتحليل البيانات إحصائيا، إلى جانب مواقع الانترنت المعتمدة كمصادر للحصول على المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة.

ولقد تم إدراج أسئلة و إجابات المقابلة ضمن ملحقات هذه الدراسة– ملحق رقم 5، وكذلك الاستبانة – ملحق رقم 4 .

6.3.3 المشاركون في الدارسة:

1) الباحثة.
2) عينة من المجتمع الأصلي للدارسة: حيث تم اختيار هذه العينة بأسلوب العينة العشوائية حيث أخذت بنسب تتناسب مع الوزن النسبي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في كل فرع من فروع شركة الاتصالات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، ويبلغ عددها (169) عامل وعاملة بمختلف المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.

3) مدير الموارد البشرية في الفرع الرئيسي لشركة الاتصالات الفلسطينية في مدينة غزة الأستاذ مازن سرور، ومدير فرع رفح لشركة الاتصالات الفلسطينية الأستاذ حلمي أبو طه.
4) فريق محكمي الاستبانة.

ولقد تم إدراج أسماء المحكمين ضمن ملحقات هذه الدراسة – ملحق رقم 3، وكذلك تم إدراج أسئلة و إجابات المقابلة ضمن ملحقات هذه الدراسة– ملحق رقم 5.

1.6.3.3 كيفية اختيار المشاركين في الدارسة :

جاء اختيار هذه العينة بأسلوب العينة العشوائية غير الاحتمالية وكانت موزعة على محافظات قطاع غزة بالشكل التالي:

18 عامل وعاملة من فرع الشركة في محافظة رفح .

25 عامل وعاملة من فرع الشركة في محافظة خان يونس.

36 عامل وعاملة من فرع الشركة في محافظة الوسطى .

70 عامل وعاملة من فرع الشركة في محافظة غزة .

20 عامل وعاملة من فرع الشركة في شمال غزة .

ولقد تم توزيع أفراد العينة حسب الوزن النسبي للعاملين في كل فرع من فروع الشركة.

4.3 جمع البيانات وتحليلها:

1.4.3 أنواع وطرق جمع البيانات:

هناك عدة طرق لجمع البيانات منها (بوحوش،2014) :

- **الملاحظـــة:** يقصـد بـهِ ملاحظـة ومتابعـةِ السـلوك الفـرديّ أو الجمـاعيّ بقصـدِ دراسـته، ليـتمكّن الباحث بعدَ ذلك وصفِ السلوك وتحليله.

- **المقابلة:** تعتبرُ أداةً رئيسيّة لجمعِ المعلومات والبيانات فِي الدراسات الفَرديّة والجماعاتِ الإنسانيّة، وهيَ مِن أكثرِ الوسائل شِيوعاً واستخداماً وضَرورِيّة لأيّ باحِث، وهذا النوع ليسَ سهلٌ أو بسيط ولكن هِيَ طريقةٍ فنيّة لجمعِ المعلومات لدى الباحِث، وهناك نوعين من المقابلة وهي: بحسبِ تصميم الأسئلة والإجابات، وذلك بحسبِ الأهداف المُراد تحقيقها منَ المقابلة.
- **الاختبارات:** هذا النوع من طرقِ جَمع البيانات يعتمدُ على دراسةِ صِفة مُعيّنة من جوانبِ السُلوك الشخصيّ أو الجماعيّ من خلال وضعِ اختباراتٍ خاصّة يستفادُ مِنها في وقتٍ لاحق من قبلِ الباحث، ويجب أن يشترط في هذا النوع المِصداقيّة والصّدقِ والوضوحِ والثّبات، وهناك نوعين منَ الاختبارات وهيَ: اختباراتِ الشّخصيّة وتحليلها، اختباراتِ الميول الفَرديّة أو الجماعِيةّ.
- **الاستبيان:** تقوم هذه الطريقة على وضعِ الأسئلة في ورقة، ويجيبُ عليها مجموعةٍ من الناس أو فئة محدّدة يُستفادُ من معلوماتِهم وانتقاداتِهم حول الموضوع المُراد إجراءِ البحث عليه.

2.4.3 طرق جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

أولاً : جمع البيانات من المصادر الثانوية:

وتتمثل في القراءات الاستطلاعية لأكبر كم من الدراسات السابقة ذات العلاقة و المجلات و المؤتمرات و مكتبات الجامعات و قسم الموارد البشرية في شركة الاتصالات الفلسطينية و الشركات التابعة لها ضمن مجموعة الاتصالات الفلسطينية مثل شركة جوال و شركة حضارة، وفي المواقع المعتمدة التي تقوم بنشر الأبحاث والدراسات في المواضيع ذات الصلة بموضوع استخدام النظم الإدارية المحوسبة في إدارة وظائف الموارد البشرية، وذلك للتأكد من عدم تناول مشكلة الدراسة في الأبحاث السابقة، ومن ثم تلخيص تلك الدراسات السابقة، و وضع ملخص نقدي يوضح الفجوة العلمية التي تناولتها الدراسة الحالية والمساهمة المعرفية التي قدمتها هذه الدراسة من خلال تقديم شرح وافٍ لنظم التقييم الإدارية المحوسبة و أثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية وتم تناول فروع قطاع غزة كدراسة حالة .

ثانياً : جمع البيانات من المصادر الأولية(الدراسة الميدانية) :

تم إجراء مقابلة مع مديري الموارد البشرية في شركة الاتصالات الفلسطينية فرع غزة و مدير شركة الاتصالات الفلسطينية فرع مدينة رفح؛ و ذلك لاستجلاء الغموض حول كيفية استخدام تلك النظم الإدارية المحوسبة، ومدى تأثير استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة (مازن سرور، أغسطس، 2018، اتصال شخصي)، (حلمي أبو طه ، سبتمبر 2018، اتصال شخصي).

كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، و ذلك لأن الاستبانة تؤمن الإجابة على الأسئلة بطريقة صريحة وحرة، ويمكن للعاملين من اختيار الوقت والمكان المناسب لتعبئة الاستبانة، كما يمكن عن طريق الاستبانة جمع معلومات كثيرة جداً من عدة أشخاص في وقت محدد، وتم تعبئة الاستبانة عن طريق اليد، وليس عن طريق البريد، وتم اختيار طريقة الأسئلة المغلقة للإجابة على أسئلة الاستبانة وذلك بهدف الحصول على معلومات عملية ومقننة، وأيضا لسهولة وسرعة الإجابة وعدم الحاجة إلى تفكير عميق، أو إلى جهد كبير، وسهولة تجميع المعلومات، وتفسيرها والوصول إلى نتائج معينة، كما أن الاستبانة لا تكلف ماديا من حيث تصميمها وجمع المعلومات عبرها مقارنة بالوسائل الأخرى التي تحتاج إلى جهد أكبر وأعباء مادية مضافة كالسفر والتنقل من مكان إلى آخر، ولقد تم إدراج الاستبانة و المقابلة ضمن ملحقات هذه الدراسة – ملحق رقم 4 – .

- **وصف محاور الاستبانة :**

– احتوت الاستبانة على مجموعة أسئلة مغلقة، جاءت الإجابات فيها عن طريق اختيار أحد الخيارات التالية (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة).

– وتم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: تضمن أسئلة عامة عن العاملين يهتم بالمتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

المحور الثاني: تضمن أسئلة خاصة بالمتغير المستقل بأبعاده المختلفة : المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة، مهنية نظم التقييم المحوسبة المستخدمة، أسلوب استخدام نظم التقييم المحوسبة، التغذية الراجعة المستفادة من استخدام نظم التقييم المحوسبة.

المحور الثالث: تضمن أسئلة خاصة بالمتغير التابع و هو الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

- كل محور من المحاور ارتبط بمتغيرات الدراسة و الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل، وبلغ عدد الأسئلة في الاستبانة (50) سؤال، مع العلم أن المحور الأول العام بلغ عدد أسئلته (5) أسئلة.

-ولقد تم إدراج الاستبانة ضمن ملحقات هذه الدراسة – ملحق رقم 4 .

3.4.3 أهم الصعوبات التي تم مواجهتها أثناء جمع البيانات:

انقسمت الصعوبات التي تم مواجهتها إلى نوعين:

1) صعوبات تم مواجهتا عند إعداد الاستبانة:

- موائمة الأسئلة بما لا يتعارض مع السياسات العامة لشركة الاتصالات .
- تغيير الأسئلة أكثر من مرة لتجنب الأسئلة التي لا يرغب المدراء و صانعي القرار من الإجابة عليها، حيث تم تحكيم الاستبانة في شركة الاتصالات الفلسطينية و قام السيد/ حسام زقوت مدير التدريب و التطوير في شركة الاتصالات الفلسطينية فرع مدينة غزة بتعديل بعض الفقرات، و لقد تم إدراج اسمه ضمن فريق تحكيم الاستبانة في ملحق رقم 3.
- تغيير الأسئلة أكثر من مرة حتى تكون ملائمة مع أهداف الدارسة .

ولقد تم التغلب على الصعوبات آنفة الذكر بالطرق التالية:

1) اختيار أسئلة مناسبة مع السياسات العامة لشركة الاتصالات الفلسطينية.
2) اختيار أسئلة غير مباشرة للوصول إلى معلومات علمية ومقنعة.
3) تم اختيار أسئلة ملائمة مع أهداف الدارسة.

2) صعوبات تم مواجهتا عند تنفيذ الاستبانة:

- تردد العاملين المبحوثين في الإجابة على بعض الأسئلة، و ذلك تحسباً من ردود الأفعال لدى صانعي القرار في شركة الاتصالات الفلسطينية اتجاه نتائج هذه الدراسة.
- إنكار بعض العاملين المبحوثين لوجود مشكلة لديهم في نتائج تقييم تلك النظم الإدارية المحوسبة.

وهذه الصعوبات تم مواجهتها كالتالي :

إعطاء الثقة والأمان للعاملين المبحوثين أثناء الإجابة على الأسئلة وتوضيح أن هذه الأسئلة خاصة للبحث العلمي فقط.

4.4.3 اختبار أدوات الدارسة:

بعد الانتهاء من صياغة أسئلة الاستبانة وبعد الحذف والتعديل والإضافة تم عرض الإستبانة بشكلها النهائي على مجموعة من المحكمين، ولقد أدرجت أسماءهم في ملحقات الدراسة – ملحق رقم 3 – لإبداء آرائهم فيما يتعلق بالمحاور وطبيعة الأسئلة وتم إجراء اختبار قبلي للاستبانة على عينة عشوائية من العاملين المبحوثين في شركة الاتصالات الفلسطينية تبلغ (33) مبحوث أي بنسبة 20% من إجمالي العينة المختارة من مجتمع الدارسة، وبعد ذلك تم صياغة الاستبانة بشكلها النهائي بما يتلاءم مع آراء المحكمين وفهم المبحوثين ومن ثم تطبيق الاستبانة بالكامل على عينة الدارسة العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية من مجتمع الدارسة وهي (169) إستبانة أي بنسبة 56% من مجتمع الدراسة، وتم توزيعهم على فروع الشركة في الخمس محافظات (محافظة رفح، محافظة خان يونس، محافظة الوسطى، محافظة غزة ، محافظة شمال غزة) حسب عدد العاملين في كل فرع من الفروع، تم استرداد (138) استبانة بنسبة (81.6%)، ثم تم معالجة هذه الاستبانة إحصائيا، ومن ثم الخروج بالنتائج النهائية للدارسة، وصياغة التوصيات الملائمة للهدف من الدارسة الحالية، و لقد تم إدراج الاستبانة ضمن ملحقات هذه الدراسة – ملحق رقم 4.

5.3 جودة البيانات، أو (الصدق والثبات)

ينبغي أن تتبع الكثير من الخطوات لاختبار جودة البيانات التي تعتبر أساس يعتمد عليه في حصر نتائج الدراسة و توثيقه إضافة إلى التوصيات التي خرجت بها الدراسة ويمكن سرد الخطوات التي اتبعت للتحقق من جودة البيانات التي وردت في الاستبانة على النحو التالي:

- **اختبار الصدق والثبات:** يقصد به اختبار صدق أداة جمع البيانات والمعلومات، ومدى قدرتها على أن تقيس ما تسعى الدراسة إلى قياسه فعلاً (درغام، 2009) ولتحقيق درجة الصدق في هذه الدراسة تم اتباع الخطوات التالية:

1) **تم إجراء اختبار الصدق الظاهر لفقرات الاستبانة:** وذلك من خلال عرضها بصورتها النهائية على مجموعة من المحكمين أصحاب الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي؛ حيث أبدوا آرائهم حول فقراتها و هو ما يعرف باسم "أسلوب الصدق الظاهر" وهو " صدق المحكمين "، ولقد تم إدراج أسماء المحكمين ضمن ملحقات الدراسة – ملحق رقم 3–.
2) **الاختبار القبلي:** بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة تم اختبار مدى وضوح و دقة الاستبانة قبل التطبيق النهائي على العينة المختارة من مجتمع الدراسة، لذلك تم إجراء اختبار قبلي للاستبانة على عينة عشوائية من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية تبلغ (33) مبحوث أي بنسبة 20% من إجمالي العينة المختارة من مجتمع الدراسة، وبالتالي تم حذف و إضافة بعض الأسئلة و البدائل، و توضيح بعض النقاط المبهمة و إلغاء بعض الأسئلة المكررة بطريقة أخرى، و إضافة بدائل اختيارية وإعادة صياغة بعض الأسئلة لتلائم قدرة و مستوى العاملين المبحوثين و بالتالي تمت الإجابة على أسئلة الاستبانة بسرعة و بدقة.
3) **اختبار الثبات:** وهي تطبيق الاستبانة بالكامل على عينة الدراسة المختارة من مجتمع الدراسة و هي (169) استبانة، وتم استرداد (138) استبانة بنسبة (81.6%) تم معالجتها إحصائياً، و لقد تم إدراج الاستبانة ضمن ملحقات هذه الدراسة – ملحق رقم 4.

6.3 خلاصة الفصل الثالث

تم في هذا الفصل توضيح لمنهجية الدراسة، والإجراءات التي تمت من أجل الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و تم استخدام كل من

المقابلة و الاستبانة كأدوات لجمع بيانات الدراسة، و تم اختيار عينة تكونت من (169) عامل و عاملة من مجتمع الدراسة الأصلي وهم العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في فروع قطاع غزة و الذين تكونوا من (300) عامل و عاملة ممن يحملون عقود ثابتة في الشركة.

و تم توضيح خطوات تعديل الاستبانة و اختبار الصدق و الثبات لها، كما تم توضيح مستلزمات الدراسة و المشاركين فيها، إلى جانب توضيح أهمية الحالة قيد الدراسة، و تم التنويه لأخلاقيات البحث العلمي التي تم الالتزام بها خلال إعداد هذه الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل نتائج أداة الدراسة (الاستبانة) ومناقشتها

1.4 مقدمة:

تعتبر منهجية البحث وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، و التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسبل النمو و التطور في أداء الشركات، وبالاعتماد على الإجابات التي جاءت في أداة الدراسة (الاستبانة)، مما يمكن الدراسة من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

في هذا الفصل تم استعراض المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الواردة في أداة الدراسة (الاستبانة)، ويعتبر هذا الفصل مقدمة للفصل الخامس المتعلق باستخلاص النتائج وإبداء التوصيات المناسبة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يوضح الجدول التالي **(1.4)** توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية و لقد تم توصيف الخصائص الديموغرافية المتعلقة بالعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية وتم إدراجها ضمن القسم الأول من فقرات الاستبانة بالشكل التالي:

(الجنس – العمر – المستوى التعليمي – المستوى الوظيفي – سنوات الخبرة).

ولقد تم إدراج الاستبانة ضمن ملحقات هذه الدراسة (– ملحق رقم 4 –).

(جدول 1.4) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	89	64.5%
	أنثى	49	35.5%
العمر	أقل من 25 سنة	37	26.8%
	من أقل 25 إلى 35 سنة	64	46.4%
	من 36 إلى 45 سنة	21	15.2%
	أكثر من 35 سنة	16	11.6%
	توجيهي فأقل	1	0.7%
	دبلوم	20	14.5%

المستوى التعليمي	بكالوريوس	112	81.2%
	دراسات عليا	5	3.6%
المستوى الوظيفي	إدارة عليا (رئيس – مدير إدارة)	6	4.3%
	إدارة وسطى (مدير دائرة)	16	11.6%
	إدارة دنيا (مشرف– رئيس ورشة– مراقب خدمات– موظف)	116	84.1%
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	58	42%
	من 3 إلى7 سنوات	39	28.3%
	من 7 إلى 10 سنوات	5	3.6%
	أكثر من 10 سنوات	36	26.1%

ويوضح الجدول (1.4) أن توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية جاء كالتالي :

- نسبة الذكور 64.5%، ونسبة الإناث 35.5%، و تعزو الدراسة ذلك بأن نسبة العاملين الذكور أعلى من نسبة الإناث لأن الذكور هي من تقوم بأعمال الورش، والصيانة و المستويات الإدارية الدنيا.
- تتصدر الفئة العمرية من 25 – 35 أعلى نسبة عمرية للعاملين بنسبة 46.4%، وتعزو الدراسة ذلك لاهتمام الشركة بتشغيل فئة الشباب، و إعطائهم الفرصة الأكبر للتوظيف.
- تتصدر قائمة العاملين حسب المستوى التعليمي فئة من يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة 81,2%؛ و تعزو الدراسة ذلك لطبيعة عقود العمل المبرمة في الشركة لهذه الفئة بالذات، لتستطيع تفهم طبيعة العمل الحساسة و التي تتطلب عاملين مؤهلين بدرجة بكالوريوس.

- سجلت فئة العاملين في المستويات الإدارية الدنيا أعلى فئة للعاملين بنسبة 84.1%؛ حيث أن هذه الفئة هم عمال الورش، و القائمين بأعمال الصيانة، وكذلك العاملين في مجال التعامل مع الجمهور ؛ و تعزو الدراسة ذلك لطبيعة عمل الشركة في مجال تمديد خطوط الهاتف، و الصيانة، و تمديد خطوط النفاذ.
- كما تم تسجيل نسبة 42% لفئة سنوات الخبرة أقل من 3 سنوات، و تعزو الدراسة ذلك إلى طبيعة تجديد العقود في الشركة بشكل دائم.

3.4 تحليل محاور أداة الدراسة (الاستبانة):

لتحقيق أهداف الدراسة لقد تم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، ولقد تم بناءها وتطويرها بالاستعانة بالدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك تم الاستفادة من آراء بعض المختصين في مجال إدارة الأعمال و مجال تكنولوجيا المعلومات ممن يحملون درجة الدكتوراة في هذا المجال، و لقد احتوى ملحق رقم – 3– قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة، و تم تقسيم فقرات الاستبانة بالشكل التالي:

- **المتغير المستقل:** نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية، وتحتوي على:

المحور الأول: المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة، ويتكون هذا المحور من (7) فقرات.

المحور الثاني: مهنية تقييم نظم التقييم المحوسبة المستخدمة، ويتكون هذا المحور من (9) فقرات.

المحور الثالث: أسلوب استخدام نظم التقييم المحوسبة، ويتكون هذا المحور من (10) فقرات.

المحور الرابع: التغذية الراجعة المستفادة من استخدام نظم التقييم المحوسبة، ويتكون هذا المحور من (13) فقرات.

- **المتغير التابع:** الأداء الوظيفي للعاملين، ويتكون هذا المحور من (11) فقرة.

وجدير بالذكر أنه قد تم توزيع 169 استبانة، وتم استرداد 138 منها، حيث بلغت نسبة الاسترداد نسبة 81.6%.

1.3.4 صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق وملائمة كل فقرة من فقرات الدراسة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للدراسة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

1.1.3.4 صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور القسم الثاني من الاستبانة وهو المتغير المستقل "نظم التقييم الإدارية المحوسبة في شركة الاتصالات الفلسطينية":- يوضح **جدول (2.4)** معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور" نظم التقييم الإدارية المحوسبة في شركة الاتصالات الفلسطينية" والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة.

جدول (2.4) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور" نظم التقييم الإدارية المحوسبة في شركة الاتصالات الفلسطينية" والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة

م	فقرات (نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية)	معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)
المحور الأول: المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة.			
.1	معايير نظام تقييم الأداء واضحة للعاملين.	0.755**	Sig at 0.01
.2	معايير نظام تقييم الأداء وافية وشاملة.	0.512**	Sig at 0.01
.3	معايير نظام تقييم الأداء قابلة للقياس.	0.567**	Sig at 0.01
.4	معايير نظام تقييم الأداء تنسجم وتتوافق مع الوصف الوظيفي للعاملين.	0.556**	Sig at 0.01
.5	معايير نظام تطبيق الأداء موضوعية تبتعد عن الذاتية للمسؤول.	0.535**	Sig at 0.01
.6	المعايير المستخدمة في نظام التقييم تركز على الأداء الحالي للعاملين.	0.611**	Sig at 0.01

.7	المعايير المستخدمة في نظام التقييم تركز على متطلبات العمل المستقبلي للعاملين.	0.616**	Sig at 0.01
المحور الثاني: مهنية نظم التقييم المحوسبة المستخدمة			
.8	يعتبر نظام تقييم الأداء المستخدم مهني.	0.569**	Sig at 0.01
.9	يعطي نظام التقييم الأداء المستخدم كل عامل حقه بأنصاف.	0.724**	Sig at 0.01
.10	تم وضع معايير نظام تقييم الأداء من قبل لجنة مهنية متخصصة.	0.612**	Sig at 0.01
.11	المعايير المستخدمة في نظام التقييم تقيس مؤشرات أداء بدقة.	0.579**	Sig at 0.01
.12	يعتمد أسلوب نظام تقييم الأداء على ملاحظة المدراء الشخصية.	0.719**	Sig at 0.01
.13	يستفاد من أراء المتقدمين في عملية تقييم الأداء.	0.682**	Sig at 0.01
.14	يتم مراجعة معايير التقييم المستخدمة بشكل دوري من قبل جهة معينة متخصصة بحيث يتناسب مع معايير ومؤشرات الأداء بدقة.	0.762**	Sig at 0.01
.15	تسهم عملية تقييم الأداء في فهم وتقدير مدى تحقيق العاملين لأهداف الشركة بدقة.	0.612**	Sig at 0.01
.16	عمليات تقييم الأداء تعطي العامل الحق في النظام إذا شعر بأن النتيجة غير منصفة.	0.547**	Sig at 0.01
المحور الثالث: أسلوب استخدام نظم التقييم المحوسبة.			
.17	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري منتظم سنوي ونصف سنوي.	0.553**	Sig at 0.01
.18	يتم استخدام نماذج متعددة للتقييم وليس نموذجاً موحداً لجميع العاملين.	0.701**	Sig at 0.01
.19	تعطي معايير التقييم المستخدمة أوزاناً نسبية مختلفة حسب أهميتها.	0.446**	Sig at 0.01
.20	المعايير المستخدمة في نظام التقييم تتغير حسب التغير في ظروف	0.658**	Sig at 0.01

	ومتطلبات العمل.		
.21	يتم إطلاع العاملين على بنود ومعايير عملية التقييم بشكل مستمر.	0.766**	Sig at 0.01
.22	يتم إطلاع العاملين على نتائج التقييم بشكل دوري.	0.621**	Sig at 0.01
.23	يركز نظام التقييم المستخدم على أهم الإنجازات المهمة للعامل.	0.307**	Sig at 0.01
.24	يتم تدريب القائمين على التقييم على استخدام نظام التقييم.	0.632**	Sig at 0.01
.25	يتم تدريب القائمين على عملية التقييم على مناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين بشكل منصف وباستمرار.	0.422**	Sig at 0.01
.26	يساعد نظام التقييم على تحديد نقاط الضعف والقوة في أداء العاملين.	0.653**	Sig at 0.01
المحور الرابع: التغذية الراجعة المستفادة من استخدام نظم التقييم المحوسبة			
.27	تساهم نتائج نظام التقييم المستخدم في تطوير البرامج التدريبية لتنمية قدرات وتمكين العاملين.	0.601**	Sig at 0.01
.28	تساهم نتائج نظام التقييم المستخدم في أغراض الترقيات الوظيفية.	0.633**	Sig at 0.01
.29	يستفاد من عملية تقييم الأداء في تحسين ظروف العمل.	0.577**	Sig at 0.01
.30	بناءً على عملية تقييم الأداء يتم وضع القرارات المتعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية.	0.632**	Sig at 0.01
.31	تكشف عملية تقييم الأداء العاملين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية العليا.	0.480**	Sig at 0.01
.32	تساهم نتائج نظام التقييم المستخدم في اتخاذ القرارات الخاصة بالثواب والعقاب للعاملين.	0.714**	Sig at 0.01
.33	تساهم نتائج التقييم المستخدم في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنقلات للعاملين.	0.737**	Sig at 0.01

.34	تساهم مخرجات التقييم في تطوير الخطط الاستراتيجية المستقبلية.	0.292*	Sig at 0.05
.35	تساهم نتائج نظام التقييم المستخدم في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير أساليب العمل.	0.488**	Sig at 0.01
.36	تسهم عملية تطوير نظم التقييم في تحديد الأهداف المستقبلية للشركة.	0.700**	Sig at 0.01
.37	يتم تعديل وتطوير نظام التقييم بشكل دوري لتلافي الأخطاء وتحسين مستوى الأداء للعاملين.	0.512**	Sig at 0.01
.38	يؤخذ بنتائج التظلمات والشكاوى من نتائج التقييم في تطوير نظم التقييم.	0.420**	Sig at 0.01
.39	يطور نظام التقييم بشكل مستمر بحيث تتم عملية التقييم من أكثر من جهة.	0.636**	Sig at 0.01

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05=α.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.01=α.

- يتضح من خلال الجدول رقم **(2.4)** أن جميع فقرات نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية ترتبط ارتباط دال إحصائياً مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (α=0.01,α=0.05)، وبالتالي يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

2.1.3.4 صدق الاتساق الداخلي لفقرات القسم الثالث للاستبانة و هو المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين): يوضح جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المتغير التابع " الأداء الوظيفي للعاملين" والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه الفقرة.

جدول (3.4) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور" الأداء الوظيفي للعاملين"والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه الفقرة.

م	فقرات محور (الأداء الوظيفي للعاملين)	معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)
.40	تساهم نتائج نظام التقييم في تحفيز الموظفين ورفع قدرتهم على الإنجاز.	0.339**	Sig at 0.01

.41	تساهم نتائج نظام التقييم في زيادة رغبة العاملين في التعاون مع زملائهم.	0.376**	Sig at 0.01
.42	تساهم نتائج نظام التقييم في زيادة المنافسة بين العاملين لرفع كفاءة الأداء.	0.559**	Sig at 0.01
.43	تساهم نتائج نظام التقييم في زيادة المواظبة على الدوام اليومي دون تأخير.	0.674**	Sig at 0.01
.44	يساعد نظام التقييم على قيام العاملين بإنجاز العمل المطلوب يومياً كاملاً.	0.496**	Sig at 0.01
.45	يؤدي استخدام نظام التقييم إلى سرعة إنجاز العمل.	0.472**	Sig at 0.01
.46	يهيئ نظام التقييم المستخدم الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	0.544**	Sig at 0.01
.47	يؤدي استخدام نظام التقييم إلى زيادة القدرة على حل المشكلات.	0.300**	Sig at 0.01
.48	يؤدي نظام التقييم المستخدم إلى توفير حصيلة معلوماتية كافية عن العمل.	0.690**	Sig at 0.01
.49	تساهم مخرجات نظام التقييم المستخدم في التقيد بقواعد وإجراءات العمل.	0.524**	Sig at 0.01
.50	تساهم نظم التقييم المحوسبة في تحفيز العاملين على إنجاز العمل طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	0.530**	Sig at 0.01

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha=0.01$.

- يتضح في الجدول رقم (3.4) أن جميع فقرات محور الأداء الوظيفي للعاملين ترتبط ارتباط دال إحصائياً مع المحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) $\alpha=0.01$، وبالتالي تعتبر فقرات محور الأداء الوظيفي للعاملين صادق لما وضع لقياسه.

2.3.4 ثبات أداة الدراسة :

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بإيجاد معامل الثبات كرو نباخ- ألفا (Cronbach-Alpha) حسب ما هو موضح في الجدول رقم (4.4).

(جدول 4.4): مصفوفة معاملات الثبات لمحاور الاستبانة حسب معادلة كرونباخ- ألفا

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
محور: استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة.	**39**	**0.969**
المحور الأول: المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة.	**7**	**0.856**
المحور الثاني: مهنية نظم التقييم المحوسبة المستخدمة.	9	0.897
المحور الثالث: أسلوب استخدام نظم التقييم المحوسبة.	10	0.902
المحور الرابع: التغذية الراجعة المستفادة من استخدام نظم التقييم المحوسبة.	13	0.955
محور: الأداء الوظيفي للعاملين	11	0.927
الدرجة الكلية للاستبانة	**50**	**0.975**

- يتضح من خلال جدول رقم (4.4): أنه بلغت قيمة الدرجة الكلية (0.975) لجميع فقرات الاستبانة والبالغ عددها (50) فقرة، وتشير هذه القيمة لثبات مرتفع في بيانات الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه البيانات وتحليلها وتعميمها على مجتمع الدراسة.

4.4 المعالجة الإحصائية:

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، بحيث تم اختيار الدرجة 5 للاستجابة بدرجة **موافق بشدة** في حين تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة بدرجة **غير موافق بشدة** والدرجات الأخرى بما يتناسب مع الاختيارات والاستجابات، ولأغراض التحليل الإحصائي، تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتم تفسير المتوسطات الحسابية لأثر استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، حسب المقياس الوزني الآتي الموضح بالجدول رقم **(5.4)**.

جدول (5.4) : سلم مقياس أداة الدراسة

الدرجة	الوزن النسبي	درجة الاستجابة
1 – 1.79	**20% - 35.8%**	غير موافق بشدة
1.80 – 2.59	**36% - 51.8%**	غير موافق
2.60 – 3.39	**52% - 67.8%**	محايد
3.40 – 4.19	**68% - 83.8%**	موافق
4.20 – 5	**84% - 100%**	موافق بشدة

5.4 اختبار التوزيع الطبيعي

يعتبر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من الشروط المهمة لاستخدام الاختبارات المعلمية، وللتحقق من هذا الشرط لمتغيرات الدراسة تم استخدام اختبار (Kolmogrov– Smirnov)
وهو موضح في الجدول رقم (6.4).

جدول رقم (6.4) : اختبار التوزيع الطبيعي

التوزيع الطبيعي	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	0.843	0.692

- أشارت النتائج في جدول (6.4) أن بيانات جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن مستوى دلالة الاختبار أكبر من0.05، وبالتالي فان الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وتستطيع الدراسة أن تستخدم الاختبارات المعلمية المناسبة .

6.4 تحليل تساؤلات وفرضيات الدراسة

1.6.4 مقدمة لتحليل تساؤلات وفرضيات الدراسة

يتضمن هذا المحتوى عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، و ذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة واستعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقرات الاستبانة، لذا تم إجراءات المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

2.6.4 تساؤلات الدراسة :

1.2.6.4 نتائج تساؤل الدراسة الأول : ما هو واقع نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية، وما هو أثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة؟

للإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيس، تم حساب كل من :

المتوسطات الحسابية & الانحرافات المعيارية

لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية، ويوضح الجدول رقم **(7.4)** قيم نظم التقييم الإدارية المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية.

جدول رقم (7.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور نظم التقييم الإدارية المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
المحور الأول: المعايير المستخدمة	3.83	0.61	76.6%	موافق	1

في نظم التقييم المحوسبة.					
المحور الثاني: مهنية نظم التقييم المحوسبة المستخدمة.	3.65	0.72	73.0%	موافق	3
المحور الثالث: أسلوب استخدام نظم التقييم المحوسبة.	3.78	0.67	75.6%	موافق	2
المحور الرابع: التغذية الراجعة المستفادة من استخدام نظم التقييم المحوسبة.	3.49	0.85	69.8%	موافق	4
الدرجة الكلية لنظم التقييم الإدارية المحوسبة.	3.68	0.76	73.6%	موافق	

- يتضح من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في جدول رقم (7.4) أن هذه القيم قد تراوحت بين (3.49) و (3.83)، فقد حصل محور **المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة** على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.83)، وهو بدرجة موافق، يليه محور **أسلوب استخدام نظم التقييم المحوسبة** بمتوسط حسابي مقداره (3.78)، وهو بدرجة موافق، يليه محور **مهنية نظم التقييم المحوسبة المستخدمة** بمتوسط حسابي مقداره (3.65)، وهو بدرجة موافق، يليه محور **التغذية الراجعة المستفادة من استخدام نظم التقييم المحوسبة** بمتوسط حسابي مقداره (3.49) وهو بدرجة موافق، في حين بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور **نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركات الاتصالات الفلسطينية** (3.68) وهو بدرجة موافق.

وتعزو الدراسة ذلك إلى أن العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية على دراية كاملة بمعايير نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركتهم، و يتم إعلامهم و تدريبهم على أهم المعايير التي يتم تقييمهم على أسسها، إلى جانب رضا العاملين عن مهنية نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركتهم، وكذلك بالنسبة لأسلوب استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركتهم، لكن يلاحظ من خلال

التحليل لنتائج الاستبانة تراجع رضا العاملين عن التغذية الراجعة المستفادة من استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركتهم، مما يؤكد ضرورة أن تأخذ عملية التقييم أهميتها في كونها المرتكز الأساسي لاتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية مثل الترقيات و الحوافز و التنقلات.

2.2.6.4 السؤال الفرعي الأول: ما مدى معرفة العاملين بمعايير التقييم الرئيسية في نظم التقييم الإدارية المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية؟، فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة، وكانت كما يلي:

جدول (8.4) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور "المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة "

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
.1	معايير نظام تقييم الأداء واضحة للعاملين.	4.10	0.69	82.0%	موافق	1
.2	معايير نظام تقييم الأداء وافية وشاملة.	4.00	0.68	80.0%	موافق	2
.3	معايير نظام تقييم الأداء قابلة للقياس.	3.97	0.69	79.4%	موافق	3
.4	معايير نظام تقييم الأداء تنسجم وتتوافق مع الوصف الوظيفي للعاملين.	3.78	0.83	75.6%	موافق	5
.5	معايير نظام تطبيق الأداء موضوعية تبتعد عن الذاتية للمسؤول.	3.56	0.97	71.2%	موافق	7
.6	المعايير المستخدمة في نظام التقييم تركز على الأداء الحالي للعاملين.	3.84	0.87	76.8%	موافق	4

.7	المعايير المستخدمة في نظام التقييم تركز على متطلبات العمل المستقبلي للعاملين.	3.57	1.02	**71.4%**	موافق	6

- تظهر النتائج الواردة في جدول رقم **(8.4)** أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة انحصرت بين (3.56) و (4.10)، بأوزان نسبية (71.2%) و (82.0%)، بدرجة موافق، وقد حصلت الفقرة الأولى" معايير نظام تقييم الأداء واضحة للعاملين" التي بلغ وزنها النسبي 82.0%، في حين حصلت الفقرة الخامسة "معايير نظام تقييم الأداء موضوعية تبتعد عن الذاتية للمسؤول" والتي بلغ وزنها النسبي (71.2%) على أقل وزن نسبي.

وتعزو الدراسة ذلك أن العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية لديهم معرفة كاملة بالمعايير التي يتم تقيم عملهم على أساسها، و كذلك كونها وافية، وشاملة، وقابلة للقياس إلى جانب توافقها مع الوصف الوظيفي لطبيعة عمل العاملين، لكن يلاحظ عدم الرضا عن ابتعاد الذاتية للمسؤول في عملية التقييم إلى جانب تركيزها على الأداء الحالي للعاملين أكثر من تركيزها على متطلبات العمل المستقبلي؛ رغم أهمية تقييم متطلبات العمل المستقبلي لأنه من الركائز الأساسية للتطور و الإبداع و التنافسية لأي مؤسسة.

3.2.6.4 السؤال الفرعي الثاني: ما مدى مهنية نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات والمواكبة للتطور السريع في بيئة الأعمال الفلسطينية؟، فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور مهنية نظم التقييم المحوسبة المستخدمة، وكانت كما يلي:

جدول رقم (9.4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور" **مهنية نظم التقييم المحوسبة المستخدمة** "

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب

.1	يعتبر نظام تقييم الأداء المستخدم مهني.	3.85	0.48	**77.0%**	موافق	1
.2	يعطي نظام التقييم الأداء المستخدم كل عامل حقه بأنصاف.	3.62	1.04	**72.4%**	موافق	6
.3	تم وضع معايير نظام تقييم الأداء من قبل لجنة مهنية متخصصة.	3.70	0.87	**74.0%**	موافق	4
.4	المعايير المستخدمة في نظام التقييم تقيس مؤشرات أداء بدقة.	3.71	0.97	**74.2%**	موافق	3
.5	يعتمد أسلوب نظام تقييم الأداء على ملاحظة المدراء الشخصية.	3.76	0.88	**75.2%**	موافق	2
.6	يستفاد من أراء المتقدمين في عملية تقييم الأداء.	3.63	0.90	**72.6%**	موافق	5
.7	يتم مراجعة معايير التقييم المستخدمة بشكل دوري من قبل جهة معينة متخصصة بحيث يتناسب مع معايير ومؤشرات الأداء بدقة.	3.48	0.96	**69.6%**	موافق	9
.8	تسهم عملية تقييم الأداء في فهم وتقدير مدى تحقيق العاملين لأهداف الشركة بدقة.	3.59	1.04	**71.8%**	موافق	7
.9	عمليات تقييم الأداء تعطي العامل الحق في النظام إذا شعر بأن النتيجة غير منصفة.	3.51	1.18	**70.2%**	موافق	8

- تظهر النتائج الواردة في جدول رقم (**9.4**) أن المتوسطات الحسابية لمحور **مهنية نظم التقييم المحوسبة المستخدمة** انحصرت بين (3.85) و (3.48)، بأوزان نسبية (77%) و (69.6%)، بدرجة موافق، وقد حصلت الفقرة الأولى" يعتبر نظام تقييم الأداء المستخدم مهني " التي بلغ وزنها النسبي 77% بدرجة موافق على أعلى وزن نسبي، في حين حصلت الفقرة السابعة "يتم مراجعة معايير التقييم المستخدمة بشكل دوري من قبل جهة معينة متخصصة بحيث يتناسب مع معايير ومؤشرات الأداء بدقة." التي بلغ وزنها النسبي 69.6% بدرجة موافق، على أقل وزن نسبي.

وتعزو الدراسة ذلك إلى تأكد العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية من مهنية نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركتهم، و أنها تنصف العاملين و تستخدم مؤشرات أداء صحيحة، لكنها تحتاج إلى مراجعة بشكل دوري من قبل لجنة مهنية متخصصة؛ و ذلك لكون عملية التقييم تحتاج إلى مراجعة بشكل دوري لتتطابق مع معايير التقييم الحديثة، إلى جانب تحديثها و تطويرها بما يتلاءم مع متطلبات الأداء الوظيفي المتعلقة بكل نشاط جديد بالشركة.

4.2.6.4 السؤال الفرعي الثالث ما مدى مساهمة استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتطوير قدراتهم الوظيفية والإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية؟، فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور أسلوب استخدام نظم التقييم المحوسبة، وكانت كما يلي:

جدول رقم (10.4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور "**أسلوب استخدام نظم التقييم المحوسبة** "

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
.1	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري منتظم سنوي ونصف سنوي.	4.39	0.69	87.8%	موافق بشدة	1
.2	يتم استخدام نماذج متعددة للتقييم وليس نموذجاً موحداً لجميع العاملين.	3.78	1.01	75.6%	موافق	5
.3	تعطي معايير التقييم المستخدمة أوزاناً نسبية مختلفة حسب أهميتها.	3.83	0.89	76.6%	موافق	2
.4	المعايير المستخدمة في نظام التقييم تتغير حسب التغير في ظروف ومتطلبات العمل.	3.61	0.92	72.2%	موافق	9

.5	يتم إطلاع العاملين على بنود ومعايير عملية التقييم بشكل مستمر.	3.64	1.01	72.8%	موافق	7
.6	يتم إطلاع العاملين على نتائج التقييم بشكل دوري.	3.83	0.82	76.6%	موافق	2
.7	يركز نظام التقييم المستخدم على أهم الإنجازات المهمة التي يقوم بها العامل.	3.80	0.90	76.0%	موافق	4
.8	يتم تدريب القائمين على التقييم على استخدام نظام التقييم.	3.67	0.89	73.4%	موافق	6
.9	يتم تدريب القائمين على عملية التقييم على مناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين بشكل منصف وباستمرار.	3.60	1.06	72.0%	موافق	10
.10	يساعد نظام التقييم على تحديد نقاط الضعف والقوة في أداء العاملين.	3.63	1.04	72.6%	موافق	8

- تظهر النتائج الواردة في جدول رقم **(10.4)** أن المتوسطات الحسابية لمحور أسلوب استخدام نظم التقييم المحوسبة انحصرت بين (4.39) و (3.60)، بأوزان نسبية (87.8%) و (72%)، بدرجة موافق بشدة وموافق ، وقد حصلت الفقرة الاولى" يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري منتظم سنوي ونصف سنوي" التي بلغ وزنها النسبي 87.8% بدرجة موافق بشدة على أعلى وزن نسبي، في حين حصلت الفقرة التاسعة "يتم تدريب القائمين على عملية التقييم على مناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين بشكل منصف وباستمرار" التي بلغ وزنها النسبي 72.0% موافق ، على أقل وزن نسبي.

وتعزو الدراسة ذلك إلى موافقة العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية للمدة الزمنية التي يتم فيها التقييم لهم بشكل نص سنوي و سنوي، إلى جانب موافقتهم على أن الشركة تستخدم نماذج متعددة للتقييم و ذلك تبعاً للمستوى الوظيفي و طبيعة المهام التي يقوم بها كل عامل، لكن يلاحظ تراجع رضا العاملين عن تغير معايير التقييم المستخدمة ضمن الأنظمة المحوسبة حسب تغير ظروف العمل؛ حيث ينشأ العديد من المتغيرات و الظروف تغير من طبيعة نشاط الشركة و تغير متطلبات الأداء الوظيفي للعاملين، إلى جانب تأثر العمل بالشركة بالظروف المحيطة بما تحتويه من

تهديدات و فرص، إلى جانب تراجع موافقة العاملين عن طرق مناقشة نتائج التقييم معهم لذلك فهي تحتاج للمزيد من المرونة و الإقناع، كما تراجع رضى العاملين أيضاً عن قدرة نظم التقييم الإدارية المحوسبة على تحديد نقاط الضعف و القوة لدى العاملين، لذلك يتطلب أن تكون مخرجات عملية التقييم أهم أداة للوقوف على نقاط الضعف و معالجتها، نقاط القوة و تعزيزها.

1) 5.2.6.4 السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تأثير التغذية الراجعة لتلك النظم على وضع الخطط وبرامج التدريب الخاصة بالعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية؟، فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور **التغذية الراجعة المستفادة** من استخدام نظم التقييم المحوسبة، وكانت كما يلي:

جدول رقم (11.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور"**التغذية الراجعة المستفادة من استخدام نظم التقييم المحوسبة**

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
.1	تساهم نتائج نظام التقييم المستخدم في تطوير البرامج التدريبية لتنمية قدرات وتمكين العاملين.	3.91	0.94	78.2%	موافق	1
.2	تساهم نتائج نظام التقييم المستخدم في أغراض الترقيات الوظيفية.	3.55	0.89	71%	موافق	4
.3	يستفاد من عملية تقييم الأداء في تحسين ظروف العمل.	3.76	0.94	75.2%	موافق	2
.4	بناءً على عملية تقييم الأداء يتم وضع القرارات المتعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية.	3.52	1.04	70.4%	موافق	5

.5	تكشف عملية تقييم الأداء العاملين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية العليا.	3.44	1.06	68.8%	موافق	8
.6	تساهم نتائج نظام التقييم المستخدم في اتخاذ القرارات الخاصة بالثواب والعقاب للعاملين.	3.75	1.10	71.4%	موافق	3
.7	تساهم نتائج التقييم المستخدم في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنقلات للعاملين.	3.43	1.09	68.6%	موافق	9
.8	تساهم مخرجات التقييم في تطوير الخطط الاستراتيجية المستقبلية.	3.50	0.99	70.0%	موافق	6
.9	تساهم نتائج نظام التقييم المستخدم في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير أساليب العمل.	3.47	1.06	69.4%	موافق	7
.10	تسهم عملية تطوير نظم التقييم في تحديد الأهداف المستقبلية للشركة.	3.44	1.08	68.8%	موافق	10
.11	يتم تعديل وتطوير نظام التقييم بشكل دوري لتلافي الأخطاء وتحسين مستوى الأداء للعاملين.	3.36	1.11	67.2%	محايد	11
.12	يؤخذ بنتائج التظلمات والشكاوى من نتائج التقييم في تطوير نظم التقييم.	3.31	1.17	66.2%	محايد	13
.13	يطور نظام التقييم بشكل مستمر بحيث تتم عملية التقييم من أكثر من جهة.	3.34	1.12	66.8%	محايد	12

- تظهر النتائج الواردة في جدول رقم **(11.4)** أن المتوسطات الحسابية لمحور التغذية الراجعة المستفادة من استخدام نظم التقييم المحوسبة انحصرت بين (3.31) و (3.91)، بأوزان نسبية (66.2%) و (78.2%)، بدرجة محايد وموافق، وقد حصلت الفقرة الأولى" تساهم نتائج نظام التقييم المستخدم في تطوير البرامج التدريبية لتنمية قدرات وتمكين العاملين" التي بلغ وزنها النسبي 78.2% بدرجة موافق، على أعلى وزن نسبي، في حين حصلت الفقرة الثانية عشر "يؤخذ بنتائج التظلمات بشكل مستمر بحيث تتم عملية التقييم من أكثر من جهة" التي بلغ وزنها النسبي 66.2% بدرجة محايد، على أقل وزن نسبي.

وتعزو الدراسة موافقة العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية بشكل كبير إلى أن نتائج التقييم تساهم في تطوير البرامج التدريبية لتنمية قدرات وتمكين العاملين، بينما يتراجع رضا العاملين في مساهمة نتائج التقييم لأغراض الترقيات الوظيفية وشغل الوظائف الإدارية العليا، و كذلك بالنسبة للحوافز المادية والمعنوية، وكذلك تراجع رضا العاملين عن الاعتماد على مخرجات عملية التقييم في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنقلات للعاملين وهذا مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بأخذ القرارات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية بناءً على نتائج عملية التقييم، مما يزيد من ثقة العاملين في عملية التقييم عبر تلك النظم الإدارية المحوسبة.

كما يلاحظ تراجع رضا العاملين عن الاعتماد على مخرجات التقييم في تطوير الخطط الاستراتيجية المستقبلية للشركة، وكذلك تطوير أساليب العمل على الرغم من أهمية ضرورة تطوير أساليب وخطط وظائف إدارة الموارد البشرية اعتماداً على مخرجات عملية التقييم، حيث تؤثر في كل من عمليات الاستقطاب الجديدة إلى جانب وضع الحوافز و الأجور و غيرها وظائف إدارة الموارد البشرية.

كما يلاحظ من النتائج تراجع ملحوظ في رضا العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في الفقرات الثلاثة الأخيرة الخاصة بتطوير و تعديل نظم التقييم، و كذلك في الأخذ بنتائج التظلمات و الشكاوى، إلى جانب تطوير نظام التقييم ليتم من أكثر من جهة رغم أهمية تلك النقاط وتأثيرها الكبير على الأداء الوظيفي للعاملين حيث أنها تجعل الرضا بمخرجات التقييم يزداد، و كذلك الاستماع لشكواهم وتظلمهم يجعل العامل على ثقة بأن جهوده تثمن من قبل إدارة الشركة، إلى جانب أهمية الأخذ بآراء جهات متعددة في عملية التقييم مثل العملاء والموظف الزميل وكذلك الموظف نفسه.

6.2.6.4 السؤال الفرعي الخامس: ما أثر استخدام تلك النظم على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية؟، فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور الأداء الوظيفي للعاملين، وكانت كما يلي:

جدول رقم (12.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور "الأداء الوظيفي للعاملين "

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
.1	تساهم نتائج نظام التقييم في تحفيز الموظفين ورفع قدرتهم على الإنجاز.	3.98	0.83	79.6%	موافق	2
.2	تساهم نتائج نظام التقييم في زيادة رغبة العاملين في التعاون مع زملائهم.	3.79	0.84	75.8%	موافق	6
.3	تساهم نتائج نظام التقييم في زيادة المنافسة بين العاملين لرفع كفاءة الأداء.	4.01	0.77	80.2%	موافق	1
.4	تساهم نتائج نظام التقييم في زيادة المواظبة على الدوام اليومي دون تأخير.	3.85	0.82	77.0%	موافق	4
.5	يساعد نظام التقييم على قيام العاملين بإنجاز العمل المطلوب يومياً كاملاً.	3.86	0.90	77.2%	موافق	3
.6	يؤدي استخدام نظام التقييم إلى سرعة إنجاز العمل.	3.82	0.93	76.4%	موافق	5
.7	يهيئ نظام التقييم المستخدم الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	3.73	0.84	74.6%	موافق	7
.8	يؤدي استخدام نظام التقييم إلى زيادة القدرة على حل المشكلات.	3.71	0.86	74.2%	موافق	10
.9	يؤدي نظام التقييم المستخدم إلى توفير حصيلة معلوماتية كافية عن العمل.	3.69	1.08	73.8%	موافق	11

.10	تساهم مخرجات نظام التقييم المستخدم في التقيد بقواعد وإجراءات العمل.	3.73	0.90	**74.6%**	موافق	7
.11	تساهم نظم التقييم المحوسبة في تحفيز العاملين على إنجاز العمل طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	3.73	1.05	**74.6%**	موافق	7

- تظهر النتائج الواردة في جدول رقم **(12.4)** أن المتوسطات الحسابية لمحور الأداء الوظيفي للعاملين انحصرت بين (3.69) و (4.01)، بأوزان نسبية (73.8%) و (80.2%)، بدرجة موافق، وقد حصلت الفقرة الثالثة" تساهم نتائج نظام في زيادة المنافسة بين العاملين لرفع كفاءة الأداء" التي بلغ وزنها النسبي 80.2%بدرجة موافق،على أعلى وزن نسبي، في حين حصلت الفقرة التاسعة "يؤدي نظام التقييم المستخدم إلى توفير حصيلة معلوماتية كافية عن العمل" التي بلغ وزنها النسبي 73.8% بدرجة موافق، على أقل وزن نسبي.

و يلاحظ من النتائج الواردة في جدول رقم **(12.4)** أن فقرة مساهمة نظم التقييم في زيادة التنافسية بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية قد سجلت أعلى قيمة ضمن فقرات هذا المحور؛ مما يؤكد كفاءة وفعالية نظم التقييم الإدارية المحوسبة في رصد و تسجيل أهم الإنجازات التي يقوم بها العامل ، و مما يزيد من حجم التنافسية بين العاملين، و تحتل فقرة مساهمة نظام التقييم في رفع قدرة العامل على الإنجاز الخيار الثاني لدى عينة الدراسة؛ و هذا يعزى لأن نظم التقييم الإدارية المحوسبة تعطي أهمية لكل مؤشر من مؤشرات الأداء بدقة، وهذا يتضح من خلال الفقرة الخاصة بتقدير نظم التقييم الإدارية المحوسبة لحجم إنجاز العامل للعمل المطلوب منه يومياً.

كما وضحت نتائج جدول رقم **(12.4)** مساهمة نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية في زيادة سرعة العمل لدى العاملين و زيادة الرغبة في التعاون بين الزملاء، و زيادة الالتزام بقواعد العمل؛ لأنها ترصد بدقة حجم العمل و الإنجاز، لكن النتائج كانت أقل من ناحية زيادة تحفيزها للعامل على قدرته على حل المشكلات و الالتزام بمعايير الجدودة حيث تتشابه الكثير من العمليات و الوظائف التي يقوم بها العاملين مما يقلل من حجم التفاوت بينهم.

و جاءت النتائج بالنسبة لمساهمة نظم التقييم الإدارية المحوسبة في توفير حصيلة كافية عن العمل كآخر نسبة تم تسجيلها لعينة الدراسة؛ و هذا يعزى لتسجيل نظم التقييم الإدارية المحوسبة للنقاط الرئيسية فقط لإنجاز العاملين للعمل المطلوب دون تسجيل الاقتراحات و الخطط المستقبلية.

3.6.4 فرضيات الدراسة

1.3.6.4 الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تربط بين واقع نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية و أثر استخدامها، وبين الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة.

لدراسة الفرضية الأولى قامت الدراسة بإيجاد **معامل ارتباط بيرسون** (correlation–person) للمتغير المستقل استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة مع المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين، وهو ما يوضحه الجدول رقم **(13.4)**:

جدول رقم (13.4)

معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)	القرار الإحصائي
0.778	0.000	رفض H_0

- يتضح من خلال جدول رقم (**13.4**) أن نتائج معامل الارتباط بين المتغير المستقل و المتغير التابع (0.778) وأن القيمة الاحتمالية (sig=0.00)، حيث أن القيمة الاحتمالية sig أصغر من 0.05 و بالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين واقع نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثر استخدامها، وبين الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة.
- وهذا يؤكد على وجود علاقة بين المتغير المتسقل (نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثر استخدامها)، وبين و المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة).

2.3.6.4 لمعرفة العلاقة بين واقع نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة.

تم توظيف أسلوب **الانحدار الخطي البسيط** لدراسة تأثير المتغير المستقل (طبيعة نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثر استخدامها) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة).

تم اختبار الفرضية العدمية (H_0)التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لنظم التقييم الإدارية المحوسبة و أثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لنظم التقييم الإدارية المحوسبة ، و أثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، وهو ما يوضحه الجدول رقم **(14.4)**.

جدول رقم (14.4) نموذج الانحدار الخطي البسيط

القرار الإحصائي	sig	Tالمحسوبة	R معامل الارتباط	R^2	B ميل خط الانحدار
رفض H_0	0.000	14.45	0.778	0.606	0.830

- يتضح من خلال جدول رقم **(14.4)** أن معامل الارتباط بين محور المتغير المستقل (نظم التقييم الإدارية المحوسبة و أثر استخدامها) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين) بلغ (R=0.778)، بلغ معامل التحديد (R^2=0.60) بمعنى أن المحور المستقل يفسر 60% من التباين الموجود في المتغير التابع، في حين بلغ ميل معادلة الانحدار(0.83) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين محور " نظم التقييم الإدارية المحوسبة و أثر استخدامها " والمتغير التابع" الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية"، بمعنى أن تحسين وتطوير نظم التقييم الإدارية المحوسبة و طرق استخدامها بمقدار100% سيؤدي إلى زيادة و تحسن الأداء الوظيفي للعاملين بمقدار 60%، في حين بلغ مستوى الدلالة (sig=0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرض الصفري (H_0)

ونقبل بالبديل(H_1) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لنظم التقييم الإدارية الحوسبة و أثر استخدامها، على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة .

وبالتالي نستنتج **صحة الفرضية الأولى** التي تتحدث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين نظم التقييم الإدارية المحوسبة و أثر استخدامها، والأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq$0.05) بين معايير نظم التقييم المحوسبة المستخدمة والأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

لدراسة الفرضية الفرعية الأولى قامت الدراسة بإيجاد **معامل ارتباط بيرسون** (correlation-person) للمتغير المستقل معايير نظم التقييم المحوسبة المستخدمة مع المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وهو ما يوضحه الجدول رقم (15.4).

جدول رقم (15.4)

معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع 1

معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)	القرار الإحصائي
0.686	0.000	رفض H_0

- يتضح من خلال جدول رقم **(15.4)**: أشارت النتائج أن معامل الارتباط (0.686) وأن القيمة الاحتمالية (sig=0.00)، حيث أن القيمة الاحتمالية sig أصغر من 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq$0.05) بين معايير نظم التقييم المحوسبة المستخدمة والأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، و هذا يؤكد أنه كلما تحسنت و تطورت المعايير المستخدمة ضمن نظم التقييم المحوسبة المستخدمة سيؤدي ذلك إلى تحسن في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مهنية نظم التقييم المحوسبة المستخدمة والأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

لدراسة الفرضية الفرعية الثانية قامت الدراسة بإيجاد **معامل ارتباط بيرسون** (correlation-person) للمتغير المستقل مهنية نظام التقييم المحوسبة المستخدمة مع المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وهو ما يوضحه الجدول رقم (16.4).

جدول رقم (16.4)

معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع2

معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)	القرار الإحصائي
0.691	0.000	رفض H_0

- يتضح من خلال جدول رقم **(16.4)**: أشارت النتائج أن معامل الارتباط (0.691) وأن القيمة الاحتمالية (sig=0.00)، حيث أن القيمة الاحتمالية sig أصغر من 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مهنية نظم التقييم المحوسبة المستخدمة والأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، و هذا يؤكد أنه كلما ازدادت مهنية نظم التقييم المحوسبة المستخدمة سيؤدي ذلك إلى تحسن في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب استخدام نظم التقييم المحوسبة، والأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

لدراسة الفرضية الفرعية الثالثة قامت الدراسة بإيجاد **معامل ارتباط بيرسون**(correlation-person) للمتغير المستقل أسلوب استخدام نظم التقييم المحوسبة مع المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وهو ما يوضحه الجدول رقم (17.4):

جدول رقم (17.4)

معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع 2

معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)	القرار الإحصائي
0.700	0.000	رفض H_0

- يتضح من خلال النتائج الواردة في جدول رقم (**17.4**) أن معامل الارتباط (0.700) وأن القيمة الاحتمالية (sig=0.00)، حيث أن القيمة الاحتمالية sig أصغر من 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب استخدام نظم التقييم المحوسبة والأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، و هذا يؤكد أنه كلما تحسن أسلوب استخدام نظم التقييم المحوسبة المستخدمة سيؤدي ذلك إلى تطور في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التغذية الراجعة المستفادة من نظم التقييم المحوسبة والأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

لدراسة الفرضية الفرعية الرابعة قامت الدراسة بإيجاد **معامل ارتباط بيرسون** (correlation-person) للمتغير المستقل التغذية الراجعة المستفادة من نظم التقييم المحوسبة مع المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وهو ما يوضحه الجدول رقم (18.4).

جدول رقم (18.4)

معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع 3

معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)	القرار الإحصائي

0.764	0.000	رفض H_0

- يتضح من خلال النتائج في جدول رقم (**18.4**) أن معامل الارتباط (0.764) وأن القيمة الاحتمالية (sig=0.00)، حيث أن القيمة الاحتمالية sig أصغر من 0.05، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التغذية الراجعة المستفادة من استخدام نظم التقييم المحوسبة والأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، و هذا يؤكد أنه كلما تطور الاهتمام بمخرجات نظم التقييم الإدارية المحوسبة و ازداد الاهتمام بالتغذية الراجعة المستفادة من استخدام نظم التقييم المحوسبة المعتمدة في الشركة، وكذلك اتخاذ القرارات الهامة بالنسبة للموارد البشرية تبعاً لتلك المخرجات؛ سيؤدي ذلك إلى تطور في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

3.3.6.4 فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بمدى معرفة العاملين بمعايير التقييم الرئيسية المستخدمة في نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية يعزى للمتغيرات الديموغرافية التي تتمثل في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وللتحقق من صحة الفرضية قامت الدراسة باستخدام اختبار (**Independent Samples T-test**) لدراسة الفروق في متوسط استجابات أفراد العينة حول المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى متغير (الجنس)

وأيضا قامت الدراسة باستخدام اختبار (**one way ANOVA**) لدراسة الفروق في متوسط استجابات أفراد العينة حول المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية (العمر – المستوى التعليمي– المستوى الوظيفي –سنوات الخبرة).

تم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حول المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حول مدى معرفة العاملين بمعايير التقييم المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية وهو ما يوضحه الجدولين **جدول رقم (19.4)، و جدول رقم 20.4)**

جدول رقم (19.4)

نتائج اختبار (Independent Samples T-test)

الجنس	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	T-test	Sig
ذكر	3.93	78.6%	0.55	2.43	0.017
أنثى	3.65	73.0%	0.67		

جدول رقم (20.4)

نتائج اختبار (one way ANOVA)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F-test	Sig
العمر	بين المجموعات	3.64	3	1.21	3.40	0.02
	داخل المجموعات	47.76	134	0.356		
	المجموع	51.41	137			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	2.01	3	0.671	1.82	0.147
	داخل المجموعات	49.38	134	0.369		
	المجموع	51.41	137			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	2.75	2	1.378	3.82	0.02
	داخل المجموعات	48.63	135	0.360		
	المجموع	51.41	137			
سنوات	بين المجموعات	5.53	3	1.846	5.39	0.02
	داخل	45.87	134	0.342		

الخبرة	المجموعات					
	المجموع	51.41	137			

ويتضح من جدول رقم **(19.4)**، وجدول رقم **(20.4)** ، التالي:

أولاً : نتائج اختبار (Independent Samples T-test) جدول رقم (19.4)

الجنس: الوزن النسبي لمتوسط إجابات الذكور بلغ 78.6% بدرجة موافق، بينما بلغ الوزن النسبي لمتوسط إجابات الإناث 73.0% بدرجة موافق، كما أن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ((sig=0.017 جوهي من0.05، ويعني ذلك رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في متوسط استجابة المبحوثين المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى متغير(الجنس).

و من خلال النتائج الواردة في جدول رقم **(19.4)** يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في متوسط استجابة المبحوثين المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى متغير(الجنس) لصالح الذكور؛ و ترجع الدراسة ذلك إلى أن نسبة عدد الذكور الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا أعلى من نسبة الإناث اللواتي يشغلن المناصب الإدارية العليا؛ مما دفع الذكور للرضا، و الوثوق أكثر في المعايير المستخدمة في نظم التقييم الإدارية المحوسبة المعتمدة لدى شركة الاتصالات الفلسطينية.

ثانيا : نتائج اختبار (one way ANOVA) جدول رقم (20.4)

1. **العمر:** قيمة دلالة الاختبار المحسوبة (sig=0.02) وهي أصغر من 0.05، ويعني ذلك قبول الفرضية البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في متوسط استجابة المبحوثين المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى متغير(العمر).

و تعزو الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في متوسط استجابة المبحوثين المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى متغير(العمر) في المعايير المستخدمة في نظم التقييم الإدارية المحوسبة المعتمدة لدى شركة الاتصالات الفلسطينية لأن العامل كلما تقدم في العمر يطمح للوصول إلى المناصب الإدارية العليا و

التقدم في سلم الترقيات إلى جانب تفهم العامل لأهم المعايير المستخدمة في نظم التقييم الإدارية كلما تقدم في العمر.

2. **المستوى التعليمي:** قيمة دلالة الاختبار المحسوبة (sig=0.147)، وهي أكبر من 0.05، ويعني ذلك قبول الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في متوسط استجابة المبحوثين المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى متغير (المستوى التعليمي) .

و تعزو الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في متوسط استجابة المبحوثين المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى متغير (المستوى التعليمي)؛ إلى أهمية المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة لجميع العاملين مهما كان المستوى التعليمي لأن مخرجات عملية التقييم تؤثر على جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية.

3. **المستوى الوظيفي:** قيمة دلالة الاختبار المحسوبة (sig=0.02) وهي أصغر من 0.05، ويعني ذلك قبول الفرضية البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في متوسط استجابة المبحوثين المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى متغير(المستوى الوظيفي) .

و تعزو الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في متوسط استجابة المبحوثين المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى متغير(المستوى الوظيفي)، و ذلك لأهمية المعايير المستخدمة في عملية التقييم كلما تقدم العامل في المستوى الوظيفي، حيث يرغب في الحصول على ترقيات للحصول على منصب أعلى ضمن الهيكل التنظيمي للشركة.

4. **سنوات الخبرة:** قيمة دلالة الاختبار المحسوبة (sig=0.02) وهي أصغر من 0.05، ويعني ذلك قبول الفرضية البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في متوسط استجابة المبحوثين حول المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة) .

و تعزو الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في متوسط استجابة المبحوثين حول المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، و ترجع الدراسة ذلك إلى ازدياد الاهتمام بمعايير التقييم المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة مع التقدم و الخبرة و التنقل عبر المستويات الإدارية لإدراك العامل لأهمية هذه المعايير و تأثيرها على المنصب الذي يشغله العامل في الشركة، وكذلك الحوافز المادية و المعنوية التي يتمكن من الحصول عليها.

7.4 خلاصة الفصل الرابع

تم خلال هذا الفصل استعراض التحليل الإحصائي لفقرات الاستبانة، حيث تم استخدام التحليل الإحصائي (SPSS)، و من بين الاختبارات المنفذة تحليل صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، و اختبار معامل الثبات، بالإضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي عن طريق اختبار (Kolmogrov–Smirnov) الانحدار الخطي، وكذلك اختبار فرضيات الدراسة ،و تم الإجابة على تساؤلات الدراسة، و بالتالي تم مناقشة هذه النتائج، و من أهم النتائج التي حصلت عليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي هي وجود علاقة طردية بين محور "استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة " والمتغير التابع" الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية" بمعنى أن تحسين استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة بمقدار 100% سيؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي للعاملين بمقدار 83%، وهذا يضفي قيمة كبيرة لأهمية مشكلة الدراسة؛ حيث يعتبر الأثر كبير بين نظم التقييم الإدارية المحوسبة و بين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

الفصل الخامس

النتائج و التوصيات

1.5 مقدمة

تم في هذا الفصل استعراض أهم النتائج المستخلصة من إجراء الدراسة، وكذلك أهم نتائج التحليل لأداة الدراسة (الاستبانة)، مع الأخذ في الاعتبار أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجراء المقابلات مع مديري الموارد البشرية في شركة الاتصالات الفلسطينية فرع غزة و فرع رفح، و إعطاء أهم التوصيات الهامة المقترحة بناءً على نتائج الدراسة، كما تم إضافة أهم الدراسات المستقبلية المقترحة بناء على نتائج هذه الدراسة.

و لقد تم إدراج الاستبانة ضمن ملحقات هذه الدراسة – ملحق رقم 4 –، وكذلك أسئلة و إجابات المقابلات – ملحق رقم 5 –.

2.5 النتائج

1) أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة طردية بين متغير الدراسة المستقل " نظم التقييم الإدارية المحوسبة " والمتغير التابع" الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية"، و رصدت الأثر بنسبة 60% بمعنى أن تحسين و تطوير نظم التقييم الإدارية المحوسبة بنسبة 100% سيؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي للعاملين بنسبة 60%.

2) أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية على دراية كاملة بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائهم الوظيفي من خلالها المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة على أعلى نسبة وهي 76.6% بدرجة موافق، بينما حصل محور التغذية الراجعة المستفادة من استخدام نظم التقييم المحوسبة على أقل نسبة و هي 69.8% بدرجة موافق، لذلك توصلت الدراسة إلى أن رضا العاملين عن التغذية الراجعة المستفادة من استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركتهم في تراجع؛ مما يؤكد ضرورة أن يؤخذ بنتائج التغذية الراجعة لنظم التقييم الإدارية المحوسبة بشكل أكبر و أكثر تأثيراً ليكون التقييم هو الركيزة الأساسية التي يستند عليها العامل لتطوير أدائه الوظيفي بما يحقق أهداف الشركة بشكل سليم وكامل، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الوحيدي(الوحيدي، 2017)، و كذلك مع الأشقر (الأشقر، 2015) ، و أيضاَ مع أبو رزق لسنة 2012م التي أكدت على ضرورة الاهتمام بالتغذية الراجعة من التقييم الالكتروني المستخدم لتقييم مديري مدارس وكالة الغوث (أبو رزق، 2012).

3) أكدت نتائج الدراسة أن معايير التقييم المستخدمة ضمن نظم التقييم الإدارية المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية واضحة للعاملين بالشركة بنسبة 82% بدرجة موافق، بينما جاءت النسبة بالنسبة لاعتبار تلك المعايير موضوعية و تبتعد عن الذاتية للمسؤول" 71.2% بدرجة موافق على أقل وزن نسبي، وهذا يؤكد أن معايير التقييم واضحة وشاملة و مؤشراتها واضحة؛ لكنها تحتاج لأن تكون موضوعية بشكل أعمق، و تبتعد عن ذاتية المسؤول؛ ليضفي عليها نوع من الثقة و الاطمئنان لنتائجها، ولقد بلغت نسبة رضا ،العاملين عن معايير التقييم الالكتروني في دراسة الأشقر التي تمت سنة 2015على نسبة 70.03% التي تمت لدراسة فعالية نظام التقييم الالكتروني السمتخدم في

وكالة الغوث (الأشقر،2015)؛ مما يؤكد على مدى تطور نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية.

4) اتضح من خلال الدراسة أن نظم التقييم الإدارية المحوسبة تركز على تقييم الأداء الحالي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية و بنسبة 76.8% بدرجة موافق، بينما التركيز على تقييم متطلبات العمل المستقبلي جاء بنسبة 71.1% بدرجة موافق، رغم كون عملية تقييم متطلبات العمل المستقبلي من أهم متطلبات التطور لأي شركة، وهو من الركائز الأساسية لزيادة التنافسية بين العاملين للقيام بالأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، واتفقت مع دراسة العمري (العمري،2009)، ومع فرج الله (فرج الله، 2012).

5) أظهرت نتائج الدراسة أن اعتبار العاملين أن نظم التقييم المحوسبة تتميز بأنها على قدر من المهنية وذلك بنسبة 77% بدرجة موافق، في حين يعتبر العاملون أن مراجعة معايير التقييم المستخدمة بشكل دوري من قبل جهة معينة متخصصة بحيث يتناسب مع معايير ومؤشرات الأداء بدقة بلغت نسبتها 69.6% بدرجة موافق، وهذا يوضح أهمية عمل مراجعة دورية للمعايير و المؤشرات الحديثة للأداء الوظيفي للعاملين؛ بحيث تتناسب مع المهام و الأعمال الموكلة إليهم، و تساعد في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بشكل منصف، واتفقت مع العمري (العمري،2009)، ولقد بلغت نسبة الموافقة على مهنية نظام التقييم الالكتروني المستخدم في وكالة الغوث نسبة 73.83% في دراسة الأشقر(الأشقر،2015)، واتفقت أيضاًجلال (جلال،2014).

6) أكدت نتائج الدراسة على الموافقة الشديدة للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية على أن تتم عملية تقييمهم من خلال النظم الإدارية المحوسبة بشكل نصف سنوي و سنوي و ذلك بنسبة 87.8% بدرجة موافق بشدة، و هو يعتبر مؤشر ممتاز و مرضي بالنسبة للعاملين، بينما انخفضت نسبة رضا العاملين عن إمكانية مناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين بشكل منصف وباستمرار حيث بلغت النسبة 72.0%بدرجة موافق، وهذا يؤكد على أهمية إبداء المرونة الكافية مع العاملين في مناقشة نتائج التقييم و النتائج التي حصلوا عليها، وبذلك يشعر العامل بأهميته إلى جانب شعوره بأنه يتم تقدير عمله بشكل عادل و منصف، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ومع الوحيدي (الوحيدي، 2017)، ومع أبو رزق عن ضرورة مناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين (أبو رزق،2012)، ومع أبو قرش(أبو قرش، 2012) ، ومع العتيبي (العتيبي ، 2010).

7) أوضحت الدراسة أن هناك تراجع في نسبة رضا العاملين عن العاملين عن تغير معايير التقييم المستخدمة ضمن الأنظمة المحوسبة حسب تغير ظروف العمل بنسبة 72.2%؛ حيث ينشأ العديد من المتغيرات و الظروف تغير من طبيعة نشاط الشركة سواء بالزيادة أو النقصان، أو العمل ضمن مجموعة جديدة مما يتطلب تغير متطلبات الأداء الوظيفي للعاملين، إلى جانب تأثر العمل بالشركة بالظروف المحيطة بما تحتويه من تهديدات و فرص من خلال تأثرها بالبيئة الخارجية، أو من خلال ظهور نقاط القوة و الضعف بالنسبة للبيئة الداخلية للشركة.

8) أكدت نتائج الدراسة أن نسبة مساهمة نتائج نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في تطوير البرامج التدريبية لتنمية قدرات وتمكين العاملين التي بلغ وزنها النسبي 78.2% بدرجة موافق، وهذا يعزز من أهمية الاهتمام بمخرجات التقييم، حيث يوضح أهم النواحي العملية و الإدارية التي تحتاج إلى تطوير و تدريب، و واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو رزق حول ضرورة وضع برنامج تدريب وفق مخرجات التقييم الالكتروني لمديري مدراس وكالة الغوث (أبو رزق، 2012)، بينما جاءت النتائج لإجابات فقرات الاستبانة بنسبة 66.2% بدرجة محايد و ذلك من ناحية الأخذ بنتائج التظلمات الخاصة بنتائج التقييم بشكل مستمر، وهذا يلفت الانتباه إلى أهمية الأخذ بنتائج الشكاوي فقد تكون نتائج التقييم غير عادلة؛ مما يسبب نوع من القلق و الرفض بالنسبة للعاملين و يؤثر على أدائهم الوظيفي في الشركة.

9) أظهرت نتائج الدراسة أن مخرجات التقييم تساهم في تطوير الخطط الاستراتيجية المستقبلية وذلك بنسبة 70% بدرجة موافق، وهو يعتبر مؤشر جيد حيث يوضح أهمية عملية التقييم في التطوير للخطط الاستراتيجية المستقبلية خصوصاً بما يتعلق بإدارة وظائف الموارد البشرية مثل الاستقطاب و التعيين وغيرها من الوظائف، واتفقت مع الرشيدي (الرشيدى 2006)، وشوقي (شوقي،2007)، والعمري(العمري،2009)، و أيضاً مع (Meshel,2018).

10) بينت نتائج الدراسة أن هناك تراجع في نسبة رضا العاملين عن كون مخرجات عملية التقييم عبر نظم التقييم الإدارية المحوسبة تساهم في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير أساليب العمل و كانت النسبة 69.4% بدرجة موافق، رغم أهمية مساهمة مخرجات التقييم في تطوير أساليب العمل ، و ذلك خصوصاً لشركة رائدة مثل شركة الاتصالات الفلسطينية.

11) جاءت نتائج الدراسة بان النسبة بتطوير نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية بشكل مستمر بحيث تتم عملية التقييم من أكثر من جهة بنسبة 66.8% بدرجة

محايد، وهذا يبرز أهمية الأخذ بالاتجاه الحديث لتطوير عملية تقييم الأداء الوظيفي من أكثر من جهة مثل: الفئة المستفيدة، الموظفين الزملاء، المدير المباشر، إلى جانب الموظف نفسه مما يضفي صفة العدالة و الإنصاف على عملية التقييم، و شعور الموظف بالثقة التامة بنتائج التقييم.

12) أظهرت نتائج الدراسة أنه رأي العاملين بأنه يتم تعديل وتطوير نظام التقييم بشكل دوري لتلافي الأخطاء وتحسين مستوى الأداء للعاملين بنسبة 67.2% بدرجة محايد، وهذا يؤكد مدى حاجة لتعديل وتطوير نظم التقييم المحوسبة بشكل دوري؛ بحيث يتلافى أخطاء و ثغرات الأنظمة المستخدمة، و بشكل يكون أكثر دقة في قياس مؤشرات الأداء، وهذا يتفق مع الرشيدي(الرشيدي،2006)، مع جلال (جلال،2014)، ومع (Sadiq ,2012).

13) أظهرت نتائج الدراسة أن نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية تساهم في زيادة المنافسة بين العاملين لرفع كفاءة الأداء، و لقد جاءت بنسبة مرتفعة بلغت 80.2%بدرجة موافق، وهذا يوضح الأثر الإيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين عند استخدام تلك النظم المحوسبة في التقييم، واتفقت مع العمري(العمري،2009)، ومع (Sadiq ,2012)، و أيضاً مع (Edward,2014)، و مع **(جلال، 2014)** .

14) أكدت نتائج الدراسة على مساهمة نظم التقييم الإدارية المحوسبة في زيادة التنافسية بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية بنسبة 80.2%، مما يؤكد كفاءة وفعالية نظم التقييم الإدارية المحوسبة في رصد، و تسجيل أهم الإنجازات التي يقوم بها العامل مما يزيد من حجم التنافسية بين العاملين، واتفقت مع (العتيبي، 2010)، و أيضاً مع (Meshel,2018).

15) وضحت نتائج الدراسة مساهمة نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية زيادة سرعة العمل لدى العاملين و زيادة الرغبة في التعاون بين الزملاء بنسبة 75.8%، و زيادة الالتزام بقواعد العمل؛ لأنها ترصد بدقة حجم العمل و الإنجاز.

16) أظهرت نتائج الدراسة أن نظم التقييم الإدارية المحوسبة " المستخدمة في الشركة تؤدي إلى توفير حصيلة معلوماتية كافية عن العمل" بنسبة 73.8% بدرجة موافق، حيث لوحظ أن تلك

النظم ترصد النقاط الرئيسية فقط لإنجاز العاملين للعمل المطلوب، دون إعطاء نفس القدر من الاهتمام بتسجيل الاقتراحات و الخطط المستقبلية.

17) توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في متوسط استجابة المبحوثين المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى متغير (الجنس) لصالح الذكور؛ و ترجع الدراسة ذلك إلى أن نسبة عدد الذكور الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا أعلى من نسبة الإناث اللواتي يشغلن المناصب الإدارية العليا؛ مما دفع الذكور للوثوق أكثر في المعايير المستخدمة في نظم التقييم الإدارية المحوسبة المعتمدة لدى شركة الاتصالات الفلسطينية، وهذه النتيجة جاءت عكس ما توصلت إليه دراسة الأشقر سنة 2015 عن فعالية برنامج التقييم الإلكتروني المستخدم في وكالة الغوث؛ حيث أكدت هذه الداسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في استجابات المبحوثين تعزى بمتغير الجنس(الأشقر، 2015).

18) توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في متوسط استجابة المبحوثين المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى متغير (العمر)؛ و ذلك لرغبة العامل في الحصول على منصب أفضل أو ترقية.

19) توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في متوسط استجابة المبحوثين المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى متغير (المستوى التعليمي)، و ذلك يعكس أهمية عملية التقييم للعامل مهما كان مستواه التعليمي لأن مخرجات تلك النظم تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، و تساهم في الحصول على الحوافز المادية و المعنوية، وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع ما توصلت إليه دراسة الأشقر سنة 2015 عن فعالية برنامج التقييم الإلكتروني المستخدم في وكالة الغوث؛ حيث أكدت هذه الداسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في استجابات المبحوثين تعزى بمتغير المؤهل العلمي(الأشقر، 2015)، ومع قشطة (قشطة،2017).

20) توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في متوسط استجابة المبحوثين المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى متغير(المستوى الوظيفي)؛ و ذلك لأهمية المعايير المستخدمة في عملية التقييم في الحصول على ترقيات وحوافز.

21) أكدت الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في متوسط استجابة المبحوثين حول المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، وذلك بسبب ازدياد الاهتمام بمعايير التقييم المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة مع التقدم و الخبرة و التنقل عبر المستويات الإدارية؛ لإدراك العامل لأهمية هذه المعايير و تأثيرها على المنصب الذي يشغله العامل في الشركة، وكذلك الحوافز المادية و المعنوية التي يتمكن من الحصول عليها، وهذه النتيجة جاءت عكس ما توصلت إليه دراسة الأشقر سنة 2015 عن فعالية برنامج التقييم الإلكتروني المستخدم في وكالة الغوث؛ حيث أكدت هذه الداسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في استجابات المبحوثين تعزى بمتغير سنوات الخبرة (الأشقر، 2015).

22) أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq$0.05) بين مهنية نظم التقييم المحوسبة المستخدمة والأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، و هذا يؤكد أنه كلما ازدادت مهنية نظم التقييم المحوسبة المستخدمة سيؤدي ذلك إلى تحسن في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

23) أكدت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq$0.05) بين أسلوب استخدام نظم التقييم المحوسبة والأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، و هذا يؤكد أنه كلما تحسن أسلوب استخدام نظم التقييم المحوسبة المستخدمة ، سيؤدي ذلك إلى تطور في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

24) بينت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq$0.05) بين التغذية الراجعة المستفادة من استخدام نظم التقييم المحوسبة والأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، و هذا يؤكد أنه كلما تطور الاهتمام بمخرجات نظم التقييم الإدارية المحوسبة و ازداد الاهتمام

بالتغذية الراجعة المستفادة من استخدام نظم التقييم المحوسبة المعتمدة في الشركة، وكذلك اتخاذ القرارات الهامة بالنسبة للموارد البشرية تبعاً لتلك المخرجات سيؤدي ذلك إلى تطور في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، واتفقت مع(Meshel,2018)، وجلال(جلال،2014)، والعتيبي (العتيبي،2010).

3.5 التوصيات

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات تبعاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1) توصي الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بتطوير وتحديث نظم التقيم الإدارية المحوسبة، حيث أكدت نتائج الدراسة أن تحسين و تطوير نظم التقييم الإدارية المحوسبة بنسبة 100% سيؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي للعاملين بمقدار 60%، وهذا يؤكد ضرورة تعزيز الاهتمام بتطوير تلك النظم.

2) توصي الدراسة بضرورة الاعتماد على التغذية الراجعة للنتائج التي تسجلها نظم التقييم الإدارية المحوسبة لتكون أحد الركائز الأساسية الهامة للترقيات و الحوافز المادية و المعنوية؛ لأن ذلك سوف يعزز الأداء الإيجابي لدى العاملين و يزيد اهتمامهم بتطوير أدائهم الوظيفي و إنجاز المهام المنوطة بهم.

3) توصي الدراسة بتحديث نظم التقييم الإدارية المحوسبة بحيث تبتعد عن الذاتية للمسؤول؛ و ذلك عن طريق استحداث نظم يتم تغذية بياناتها من أكثر من مصدر أو(جهة)، كأن يتم التقييم من المدير، العملاء، العامل الزميل أو (المجاور)، و الموظف نفسه؛ وهذا يزيد من مصداقية عملية التقييم الإداري و زيادة ثقة العامل بنتائج التقييم حيث توجد نظم تخدم ذلك الغرض منها نظام تقييم يعرف بتقييم (360 درجة)، يتم تغذيته من قبل المدير المباشر، الفئة المستفيدة، الموظف نفسه و الموظفين الزملاء، وهو مناسب للشركات التي تحتوي على عدد كبير من الموظفين لكنه غير مستخدم في الدول العربية (حجاج، 2014).

4) توصي الدراسة على ضرورة التركيز عند تحديث نظم التقييم الإدارية المحوسبة على :

- إشراك العامل في وضع الأهداف الخاصة به بما يزيد من ثقته في عملية التقييم، و يزيد من شعوره بالمسؤولية؛ لأنه أحد الأطراف التي ساهمت في وضع المعايير و المؤشرات الخاصة بالأداء الوظيفي.
- ضرورة التركيز على متطلبات العمل المستقبلي إلى جانب متطلبات العمل الحالي للعامل؛ مما يحفز العامل و يزيد من رغبته في الابتكار و الإبداع.
- ضرورة تلافي الأخطاء و المشاكل التي رصدت مواضع شكوى وتذمر، و عدم رضا من العاملين ، والتي لوحظت من خلال الزيارات الميدانية إلى جانب أن تقوم المؤسسة بضرورة الاستماع الحقيقي لشكاوى الموظفين و ليس الإنصات فقط.
- أن يتم التحديث و التطوير من قبل لجنة مهنية متخصصة لديها خبرة في إدارة الموارد البشرية، و على معرفة تامة بأهم معايير التقييم الحديثة.
- أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تحديث نظم التقييم الإدارية المحوسبة التغير في ظروف و متطلبات و بيئة العمل.

5) توصي الدراسة على أهمية إبداء المرونة الكافية من قبل القائمين على عملية تقييم أداء العاملين مع العاملين في مناقشة نتائج التقييم و الدرجات التي حصلوا عليها، كما يمكنه من تقديم النصائح اللازمة للعامل، و تعريفه بأهم المعايير التي يتم اعتمادها ضمن نظم التقييم الإدارية المحوسبة؛ ليكون العامل على دراية تامة بالمعايير التي يقيم على أساسها، و بالتالي يحسن من أدائه الوظيفي.

6) الاهتمام بمخرجات نظم التقييم الإدارية المحوسبة في تطوير الخطط المستقبلية للمؤسسة، خصوصاً فيما يتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية مثل: الاستقطاب و التدريب.

7) ضرورة الاهتمام بمخرجات عملية التقييم في تحديد نقاط الضعف لدى العاملين، وتحديد البرامج التدريبية التي يحتاجونها.

8) الاهتمام إلى جانب نظم التقييم الإدارية المحوسبة إلى التقارير المكتوبة التي تركز على السلوك الانساني و الاجتماعي للعامل، و طريقة تعامله مع زملائه و مع العملاء وتعزيز الموظف المتعاون، وعدم التركيز فقط على معايير الكفاءة و الجودة و الإنتاجية.

4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة :

توصي الدراسة الباحثين بعمل دراسات حول:

1) إجراء دراسة أثر استخدام نظم التقييم الإدارية المحوسبة على اتخاذ القرارات في شركة الاتصالات الفلسطينية أو أي شركة رائدة في مجال ريادة الأعمال.

2) إجراء دراسة تصور مقترح لتطوير نظم التقييم الإدارية المحوسبة لدى شركة الاتصالات الفلسطينية أو أي شركة رائدة في مجال ريادة الأعمال.

3) إجراء دراسة مقارنة بين نظم التقييم الإدارية المستخدمة في فلسطين و الدول الأخرى.

5.5 خلاصة الفصل الخامس

في هذا الفصل تم إعطاء أهم النتائج التي حصلت عليها الدراسة من خلال تنفيذ منهجيتها، إلى جانب تم تقديم توصيات حول سبل تطوير نظم التقييم الإدارية المحوسبة؛ وذلك لتأثيرها الطردي المباشر على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وكذلك تم تقديم توصيات بخصوص إجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوع النظم الإدارية المحوسبة، و استخدامها في إدارة وظائف الموارد البشرية.

المراجـــــــــــــع

أولا: الكتب باللغة العربية:

1) السالمي ،ع. و آخرون (2010) : أساسيات نظم المعلومات الإدارية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن.
2) الشنطي ، أ. و آخرون (2010) : مقدمة في تحليل و تصميم نظم المعلومات، ط1، دار البداية ناشرون موزعون ، عمان ، الأردن.
3) الصيرفي ، م . (2005) : السلوك التنظيمي ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ، مصر .
4) المغربي، ع.(2007): نظم المعلومات الإدارية الأسس والمبادئ ، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
5) النجار، ف. (2007): نظم المعلومات الإدارية ، جامعة الإسراء ، الطبعة الثانية.
6) الهيتي، خ. (2005) : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
7) برنوطي ، س. (2007): إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، عمان ، الأردن .
8) حجازي ، ك (2005) : اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الرافدين ، العراق.
9) جاد الرب ، م .(2010) : إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، دار الفكر العربي، مصر.
10) رباعية ، ع . (2005) : إدارة الموارد البشرية ، دار الصفا للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر.
11) ديسلر ، ج . (2012) : إدارة الموارد البشرية ، ترجمة عبد المتعال ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، الرياض.
12) درة و الصباغ (2008) : دارة الموارد البشرية في القرن الحادي في القرن الحادى و العشرين ، لناشر دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى.

13) سلطان، إ. (2000) : نظم المعلومات الادارية"الاسكندرية مدخل إداري، الدار الجامعية، الإسكندرية.
14) صالح ، ع . (2004) : إدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر.
15) عقيلي ، ع . (2005) : إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، عملن ، الأردن.
16) قواسمة ، ر. (2008): مناهج البحث العلمي ، الطبعة الثانية ، مكتبة فلسطين للكتب المصورة ، الأردن.
17) كشوان ، ب . (2006) : إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، الدقي ، مصر .
18) ماهر ، أ . (1999) : إدارة الموارد البشرية ، در الجامعة للنشر و الطباعة ، مصر.
19) نصر الله ، ح . (2009) : إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان.
20) كتاب المعجم الجامع طبعة سنة 2016 ، طباعة المكتبة الشاملة الحديثة.
21) ياسين ، س. (2009) : أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن.

ثانيا: المقالات و الدوريات باللغة العربية:

1) البشابشة ، س . (2005) : أثر جودة نظم المعلومات الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد العاشر.
2) العلي، ع . (2012) : أهمية التقييم في حياتنا ، مجلة الراية ، قطر.
3) الفرماوي ، م . (2011) : المنهج التاريخي في البحث العلمي ، مجلة التكنولوجيا و التعليم ، مصر.
4) المغربي ، ع . (2007) : المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، مصر .

5) بدوي ، م . (1984) : الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الحكومية ، مكتبة المدينة ، الأردن.

6) خضر ، م . (2015) : نظم المعلومات الإدارية ، الأكاديمية الدولية ، مصر.

7) خضر ، م . (2016) : مفهوم النظام ، الأكاديمية الدولية ، مصر.

8) درغام ، م . (2009) : أنواع مناهج البحث العلمي ، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية و الاستراتيجية ، الجزائر.

9) عبد القادر ، ص .(2013) : تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مقالة علمية مقدمة لجامعة قاصدي مرباح و نقلة ، الجزائر.

10) صالح ، غ . (2003) : تحديات الثورة العلمية التكنولوجية وأثرها على إعاقة الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة ، مقالة مقدمة لمؤتمر التنمية البشرية ، سلطنة عمان.

11) صلاح ، ر . (2016) : التقييم والتقويم وتأثيرها على البيئة المؤسسية ، مقالة مقدمة لمجمع البحوث العربية ، مصر.

12) شعبو ، ع . (2010) : الملخص المفيد في تقييم الأداء ، مجلة المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، سوريا.

13) مسالمة ، ب . (2018) : أنواع مناهج البحث العلمي ، مقالة مقدمة إلى الأكاديمية الدولية الاسترالية ، الأردن.

14) مجيد ، س . (2012) : أهمية تقييم الأداء و مجالات استخدامه ، مجلة التربية و التعليم و البحث العلمي ، مصر.

15) نبيل ، س . (2018) : مفهوم التقييم ، مجلة المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، سوريا.

ثالثا: رسائل الماجستير باللغة العربية:

1) البشابشة ، س. (2005) : أثر جودة نظم المعلومات الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، المجلد 10.

2) أبو حطب، م . (2009) : فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين : حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، الجامعة الإسلامية ، غزة .

3) أبو رزق ، ص . (2012) : نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم و سبل تطويره ، جامعة الأزهر ، فلسطين.

4) أبو قرش ، ح . (2012) : أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية ، جمعة محمد خيضر _ بسكرة ، الجزائر.

5) الأشقر ، ح . (2015) : فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية ، الجامعة الإسلامية كلية التجارة ، فلسطين.

6) الدجني ، إ . (2010) : تطوير الأداء الإداري ضمن معايير الجودة ، الجامعة الإسلامية كلية التجارة ، فلسطين.

7) الرشيدي ، ف . (2006) : اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية الأداء الوظيفي ، جامعة عين شمس كلية التجارة ، مصر.

8) الزهراني ، م . (2012) : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة و المحافظات التابعة لها ، الجامعة الأردنية كلية الأعمال،الأردن .

9) السقا ، ع . (2013) : اثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الالكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ، الجامعة الإسلامية إدارة الأعمال ، فلسطين.

10) الشمري ، م (2008) : تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنين ، جامعة أم القرى ، السعودية.

11) العتيبي ، ع . (2010) : أثر استخذام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية ، الأكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا ، تونس.

12) العمري ، أ . (2009) : أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية ، الجامعة الإسلامية كلية التجارة ، فلسطين.

13) المعشر ، ع . (2009) : اثرضغط العمل على اداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم (دراسة ميدانية) ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم الإدارية و المالية ، الأردن.

14) الوحيدي ، س . (2017) : أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على كفاءة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية في قطاع غزة"، إعداد الباحث: سراج طلعت الوحيدي، سنة ،2017، الجامعة الإسلامية ، غزة.

15) جلال ، آ . (2014) : ثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الإداري ، جامعة عين شمس ، مصر.

16) حجاج ، آ، وآخرون. (2014) : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمديرية الجمهوية لمؤسسة موبيليس ، جامعة قصدي مرباح _ ورقلة تخصص اتصال و علاقات عامة ، الجزائر.

17) طويهري ، ف . (2014) : أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية ، جامعة وهران كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

18) عطية ، أ. (2012) : أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية دراسة ميدانية ، جامعة ورقلة ، الجزائر،

19) عكاشة ، أ . (2008) : اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، الجامعة الإسلامية كلية إدارة الأعمال ، فلسطين.

20) علي ، ر . (2015) : أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين ، جامعة تشرين للبحوث الدراسات العليا ، سوريا.

21) فرج الله ، أ . (2012) : دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية ، الجامعة الإسلامية كلية التجارة ، فلسطين.

22) قشطة ، ع . (2017) : فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في مصداقية أمن المعلومات الإلكترونية لدى الجامعات الفلسطينية – قطاع غزة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا كلية الدراسات التجارية ، السودان.

23) محمد ، أ . (2016) : أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة منظمات الجنوب الغربي بالجزائر (ولاية بشار نموذجاً) ، جامعة الملك خالد بمحايل عسير ، السعودية.

رابعاً: المراجع باللغة الإنجليزية :

1) Al – Shaikh , A . (2007) : Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach , the Islamic University , Palestine.

2) Al Harshani , A (2013) : Impement Electronic Portofolio and electronic evaluation , Employee Techonology.

3) Amin , S. & Others (2011) : Evaluation of e-performance analysis and assessment in the United Arab Emirates (UAE) Organizations , Academic Journals , Emirates.

4) Armstrong , M . (2018) : Performance Management – Key Strategies and Practical Guide lines , " U K " university , Kogan Page Business Books , 3rd edition.

5) Baloh , P. & Trikman , P. (2003) : Influence of Internet and Information technology on Work and Human Resource Management , Faculty of Economics, University of Ljubljana, Slovenia.

6) Davis , K. (1995) :Empowering Students ,parents , and educators , just say yes.

7) Gilbert , T. (1998) : Massachusetts Institute of Technology , Northeastern University, Boston, M assachusetts , Massachusetts Institute of Technology , Cambridge , MA , USA.

8) Hasan , Y. & Others . (2014) : The Meaning of Management Information Systems and its Role in Telecommunication Companies in Yemen , Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, Faculty of Technology Management and Business, Malaysia.

9) Joreeze , K . (2007) : Information Technololgy , English Journal, Vol. 108, No. 3, January 2007.

10) Kroenke ,D . (1989) : Management Information Systems, McGraw–Hill , Book Company for manufacture & export, Singapore.

11) Lewin , K. (2001) : Human Performance , London Sage Publications , Frontiers of Group Dynamics, Human Relations, Volume 1, pp. 5–41 (I added the emphasis).

12) Laudonk & Laudonj (2006) : Management Information Systems: Managing the Digital , New York University , Managing the Digital Firm, 15th Edition.

13) Lynn , S . (2011) : What is CRM , PC magazine , 18 Aug 2011, 6 a.m.

14) Markwei , E. (2014) : The Effectiveness of Performance Appraisal System: A Case Study of Unilever Ghana Limited , A case Study Of Univilever Ghana Limited , pISSN: 2343-6891 ISSN-L: 2343-6891 VOL. 3,No.3(1), June, 2014.

15) Meshell , J .(2018) : The Effectiveness of Information Technology to Improve Employees Performance in the small businesses.

16) Mcieod & Schell (2001) :Management Information Systems, 8 th edition,Prentice Hall,New Jeresy,USA.

17) Muchinsky , A.(2006) : The Impact of Electronic Human Resource Management.

18) Pestorn & Steel (2002) : Human Resource Development press amherts,mass.

19) Porter & Lawer (2014) : Model of Motivation (with diagram) , Assumptions, Elements and Significance , Article shared by :Venkatesh , your article libraray.

20) Robert , K. & David , N. (1992) : The Balanced Scorecard measures that drive performance , A version of this article appeared in the January–February 1992 issue of Harvard Business Review.

21) Ruel , H. & Others . (2007) : The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness: Results from a Quantitative Study in Dutch Ministry , Results from a Quantitative Study in Dutch Ministry Employee Relations, Vol. 29 Issue: 3, pp.280-291.

22) Tohidi , H . (2010) : Human resources management main role in information technology project management , Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran.

23) Sadiq , U. & Others . (2012) : Impact of Information Systems on the Performance of Human Resources Department , Strategic Human Resource , Published by River Publishers , Niles Jerns vej 10 , 9220 Aalborg.

24) Sutermeister & Others. (1982) : Technology & Engineering , Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, Inc., 1982. 288 p.

25) -Tiffis ,J. (1979) : Sex Merit Ratiig Systems – psychology and industry . p . 128 .

خامساً: مواقع الإنترنت المعتمدة:

1) موقع الاتحاد الدولي للاتصالات:

https://www.itu.int/ar/pages/default.aspx (,htm,22.1.2019)

2) الموقع الإلكتروني لشركة الاتصالات الفلسطينية:

https://www.paltel.ps(, htm , 18,1,2019)

3) موقع الاستشارات الإحصائية:

(http://www. research – advisors. Com/ tools / Sample Size,htm,28.2. 2019) .

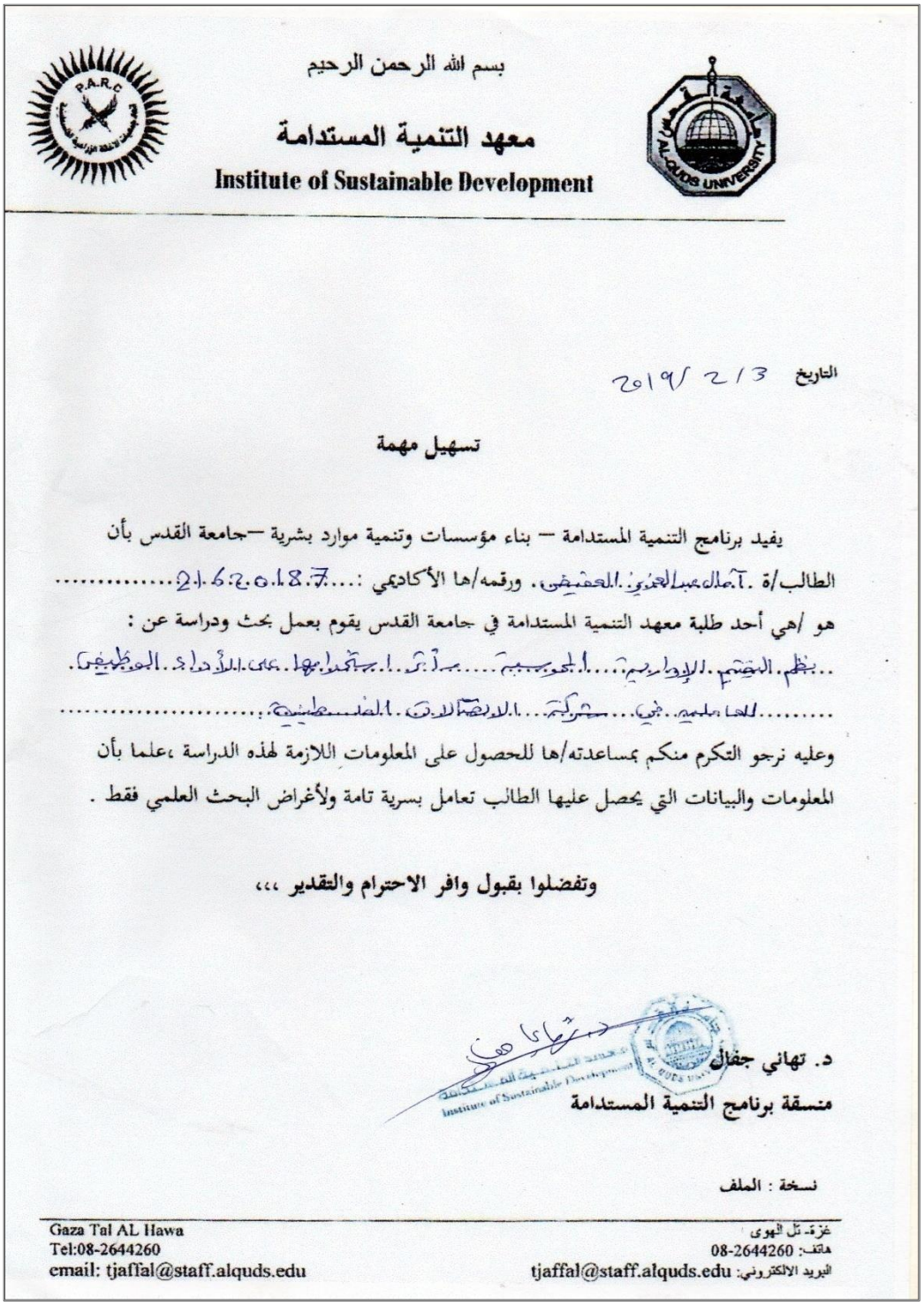
سادساً: المقابلات الشخصية:

1) مقابلة مع السيد مازن سرور (مدير الموارد البشرية لشركة الاتصالات الفلسطينية فرع غرب غزة) ، بتاريخ الثالث عشر من أغسطس لسنة 2018م .

2) مقابلة مع السيد حلمي أبو طه (مدير شركة الاتصالات الفلسطينية فرع مدينة رفح) ، بتاريخ العشرين من شهر سبتمبر لسنة 2018 م.

الملاحـــــــق

ملحق رقم (1) : نموذج كتاب تسهيل مهام الطالب الباحث



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development

التاريخ 2019/2/3

تسهيل مهمة

يفيد برنامج التنمية المستدامة – بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية –جامعة القدس بأن الطالب/ة .آمال عبد الحميد الحمايض. ورقمه/ها الأكاديمي :.....21620187..... هو /هي أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث ودراسة عن :

..نظم.المعلومات.الإدارية.ودورها.في.تحسين.جودة.الأداء.الوظيفي.

.....العاملين.في.شركة.الاتصالات.الفلسطينية.....

وعليه نرجو التكرم منكم بمساعدته/ها للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ،علما بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،،

د. تهاني جفال

منسقة برنامج التنمية المستدامة

نسخة : الملف

Gaza Tal AL Hawa
Tel:08-2644260
email: tjaffal@staff.alquds.edu

غزة- تل الهوى
هاتف: 08-2644260
البريد الالكتروني: tjaffal@staff.alquds.edu

ملحق رقم (2) : رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حضرة الدكتور/ ..... ،،، المحترم

تحية طيبة و بعد ،،،،،

الموضوع : تحكيم استمارة بحثية

أنا الطالبة / آمال عبد العزيز العفيفي أقوم بعمل بحث بعنوان نظم التقييم الإدارية المحوسبة، و أثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة ضمن دراسة ماجستير بناء المؤسسات و تنمية الموارد البشرية في معهد التنمية المستدامة بجامعة القدس.

وعليه أرجو تكرمكم و تفضلكم بإبداء رأيكم الحكيم و تعليقكم على هذه الاستمارة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم .

الباحثة آمال عبد العزيز العفيفي 21620187

ملحق رقم (3) :

قائمة أسماء محكمي أداة الرسالة

(الاستبانة):

(1) الدكتور أحمد ثابت	شركة التغيير
(2) الدكتور محمد العفيفي	جامعة القدس المفتوحة
(3) الدكتور علاء لبد	جامعة القدس المفتوحة
(4) الدكتور حسن السعدوني	جامعة القدس
(5) الدكتورة تهاني جفال	جامعة القدس
(6) الدكتور علي شاهين	جامعة فلسطين
(7) الدكتور ياسر رضوان	كلية فلسطين التقنية
(8) الدكتور سليمان حرب	جامعة الأقصى
(9) الدكتور اسماعيل حسونة	جامعة الأقصى
(10) الأستاذ حسام زقوت	شركة الاتصالات الفلسطينية

ملحق رقم (4) : أداة الرسالة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة بغرض البحث العلمي

الأخوة و الأخوات العاملين قي شركة الاتصالات الفلسطينية:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،،،

بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير جامعة القدس تخصص بناء المؤسسات و تنمية الموارد البشرية، فإنني أقوم بإجراء دراسة بعنوان:

" نظم التقييم الإدارية المحوسبة، و أثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة"

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة، و وضع إشارة (√) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تلاحظونه .

علمًا بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

شاكرين لسيادتكم حسن تعاونكم

الباحثة: آمال عبد العزيز العفيفي

اولا: المعلومات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة .

- الجنس: ذكر ☐ ثى ☐
- العمر: أقل من 25 سنة ☐ 25 إلى 35 سنة ☐ ل 35 إلى 45 سنة ☐

  أكثر من سنة 45 ☐
- المستوى التعليمي: توجيهي فأقل ☐ لوم ☐ لوريوس ☐ سات عليا ☐
- المستوى الوظيفي: إدارة عليا (رئيس/مدير إدارة) ☐ ارة وسطى (مدير دائرة) ☐

  إدارة دنيا (مشرف– رئيس ورشة – مراقب خدمات – موظف) ☐
- سنوات الخبرة : أقل من 3 سنوات ☐ 3 إلى سبع سنوات ☐ ن سبع إلى عشر سنوات ☐

  أكثر من عشر سنوات ☐

ثانياً : نظم التقييم الإدارية المحوسبة المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
•	**المحور الأول : المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة**					
1	معايير نظام تقييم الأداء واضحة للعاملين.					
2	معايير نظام تقييم الأداء وافية و شاملة .					
3	معايير نظام تقييم الأداء قابلة للقياس .					
4	معايير نظام تقييم الأداء تنسجم وتتوافق مع الوصف الوظيفي للعاملين.					
5	معايير نظام تقييم الأداء موضوعية تبتعد عن الذاتية للمسؤول.					
6	المعايير المستخدمة في نظام التقييم تركز على الأداء الحالي للعاملين.					
7	المعايير المستخدمة في نظام التقييم تركز على متطلبات العمل المستقبلي للعاملين.					
•	**المحور الثاني : مهنية نظم التقييم المحوسبة المستخدمة**					
8	يعتبر نظام تقييم الأداء المستخدم مهني .					
9	يعطي نظام التقييم الأداء المستخدم كل عامل حقه بانصاف.					
10	تم وضع معايير نظام تقييم الأداء من قبل لجنة مهنية متخصصة.					

11	المعايير المستخدمة في نظام التقييم تقيس مؤشرات أداء بدقة .					
12	يعتمد أسلوب نظام تقييم الأداء على ملاحظة المدراء الشخصية.					
	العبارة	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**معارض**	**معارض بشدة**
13	يستفاد من آراء المنتفعين في عملية تقييم الأداء.					
14	يتم مراجعة معايير التقييم المستخدمة بشكل دوري من قبل جهة معينة متخصصة بحيث يتناسب مع معايير ومؤشرات الأداء بدقة.					
15	تسهم عملية تقييم الأداء في فهم وتقدير مدى تحقيق العاملين لأهداف الشركة بدقة.					
16	عملية تقييم الأداء تعطي العامل الحق في التظلم إذا شعر بأن النتيجة غير منصفة .					
•	**المحور الثالث** : **أسلوب استخدام نظم التقييم المحوسبة**					
17	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري منتظم سنوي و نصف سنوي.					
18	يتم استخدام نماذج متعددة للتقييم و ليس نموذجاً موحداً لجميع العاملين.					
19	تعطى معايير التقييم المستخدمة أوزاناً نسبية مختلفة حسب أهميتها.					
20	المعايير المستخدمة في نظام التقييم تتغير حسب التغير في ظروف و متطلبات العمل .					
21	يتم اطلاع العاملين على بنود ومعايير عملية التقييم بشكل مستمر.					
22	يتم اطلاع العاملين على نتائج التقييم لأدائهم بشكل دوري.					
23	يركز نظام التقييم المستخدم على أهم الإنجازات المهمة التي يقوم بها العامل .					
24	يتم تدريب القائمين على التقييم على استخدام نظام التقييم.					
25	يتم تدريب القائمين على عملية التقييم على مناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين بشكل منصف و باستمرار.					
26	يساعد نظام التقييم على تحديد نقاط الضعف و القوة في أداء العاملين.					
•	**المحور الرابع** : **التغذية الراجعة المستفادة من استخدام نظم التقييم المحوسبة**					
27	تساهم نتائج نظام التقييم المستخدم في تطوير البرامج التدريبية لتنمية قدرات و تمكين العاملين.					
28	تساهم نتائج نظام التقييم المستخدم في أغراض الترقيات الوظيفية.					
29	يستفاد من عملية تقييم الأداء في تحسين ظروف العمل.					
30	بناءً على عملية تقييم الأداء يتم وضع القرارات المتعلقة بالحوافز المادية و تعديلات الأجور و الرواتب و الحوافز المعنوية .					
31	تكشف عملية تقييم الأداء العاملين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية العليا.					

32	تساهم نتائج نظام التقييم المستخدم في اتخاذ القرارات الخاصة بالثواب والعقاب للعاملين.					
33	تساهم نتائج نظام التقييم المستخدم في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنقلات للعاملين.					
	العبارة	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**معارض**	**معارض بشدة**
34	تساهم مخرجات التقييم في تطوير الخطط الإستراتيجية المستقبلية.					
35	تساهم نتائج نظام التقييم المستخدم في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير أساليب العمل.					
36	تسهم عملية تطويرنظم التقييم في تحديد الأهداف المستقبلية للشركة.					
37	يتم تعديل وتطوير نظام التقييم بشكل دوري لتلافي الأخطاء و تحسين مستوى الأداء للعاملين.					
38	يؤخذ بنتائج التظلمات و الشكاوى من نتائج التقييم في تطوير نظم التقييم.					
39	يطور نظام التقييم بشكل مستمر بحيث تتم عملية التقييم من أكثر من جهة.					

ثالثاً: الأداء الوظيفي للعاملين

40	تساهم نتائج نظام التقييم في تحفيز الموظفين ورفع قدرتهم على الإنجاز.					
41	تساهم نتائج نظام التقييم في زيادة رغبة العاملين في التعاون مع زملائهم.					
42	تساهم نتائج نظام في زيادة المنافسة بين العاملين لرفع كفاءة الأداء.					
43	تساهم نتائج نظام التقييم في زيادة المواظبة على الدوام اليومي دون تأخير					
44	يساعد نظام التقييم على قيام العاملين بإنجاز العمل المطلوب يومياً كاملاً.					
45	يؤدي استخدام نظام التقييم إلى سرعة إنجاز العمل.					
46	يهيء نظام التقييم المستخدم الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.					
47	يؤدي استخدام نظام التقييم إلى زيادة القدرة على حل المشكلات.					
48	يؤدي نظام التقييم المستخدم إلى توفير حصيلة معلوماتية كافية عن العمل.					
49	تساهم مخرجات نظام التقييم المستخدم في التقيد بقواعد و إجراءات العمل.					
50	تساهم نظم التقييم الحوسبة في تحفيز العاملين على إنجاز العمل طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.					

شكرا لكم لحسن تعاونكم ،،،،،،،

ملحق رقم (5) : المقابلات الشخصية التي تمت خلال إجراء الدراسة

((المقابلة مع السيد / مازن سرور))

** إنه في يوم الثالث عشر من أغسطس لسنة 2018 م تم إجراء مقابلة مع السيد مازن سرور بغرض الحصول على معلومات خاصة بموضوع الدراسة.

الاسم : مازن سرور .

المسمى الوظيفي: مدير الموارد البشرية لشركة الاتصالات الفلسطينية فرع مدينة غزة.

س1: ما هو عدد الموظفين (ذوي العقود الدائمة في كل الفروع) في الشركة؟

ج1: 300 موظفاً.

س2: ما هي طبيعة عملك؟

ج2: مسؤول عن إجراءات الاستقطاب و التعيين، إلى جانب متابعة و مراقبة عمل الموظفين، و متابعة إجراءات التقييم.

س3: من المسؤول عن إجراء عملية التقييم؟

ج3:أنا.

س4: متى تتم عملية التقييم؟

ج4: كل ستة شهور، وكل سنة، (أي أن هناك تقييم نصف سنوي وتقييم سنوي).

س5: ما هي طريقة التقييم المستخدمة في الشركة؟

ج5: طريقة التقييم على أساس النتائج .

س6: هل البرنامج الخاص بنظام التقييم تمت برمجته من قبلكم أم تم جلبه جاهزاً؟

س6: جاهز.

س7: هل يمكن تغذية نظام التقييم من قبل جهة أخرى غيرك؟

ج7: لا.

س8: هل يتم إعلام الموظف بعملية التقييم؟

ج8: يعرف النتيجة التي حصل عليها و هي تنحصر من الرقم 1إلى الرقم 5.

س9: هل تناقش معايير و بنود التقييم مع الموظف؟

ج9: لا، هو يعرف نتيجته فقط .

س10: هل يتم توزيع نتائج التقييم طبيعي أم إجباري؟

ج10: التوزيع إجباري (موظف واحد فقط يجب ان يحصل على الرقم 5 في كل فرع) .

س11: ما هي التبعات التي أثرت على عملية التقييم كون عملية توزيع نتائج التقييم إجبارية؟

ج11: نعم أثرت لأن قد يتوفر العديد من الموظفين الذين يتميزون بمؤشرات عالية للأداء الوظيفي لكن التوزيع الإجباري يقلل من قيمة الدرجات التي يحصلون عليها.

س12: هل تعتبر معايير التقييم المستخدمة في نظام التقييم المحوسب مستوفاة لقياس جميع مؤشرات الأداء الوظيفي؟

ج12: بالنسبة للمؤشرات الرقمية تعتبر مستوفاة ، لكنها قاصرة من ناحية قياس المؤشرات الاجتماعية مثل: التعاون مع الأقران و طريقة التعامل مع العملاء.

س13: ما هي مراحل تقييم الأداء الوظيفي التي يتم العمل بها بالشركة ؟

ج13: – وضع معايير للأداء .

- متابعة التقدم للأداء .
- تقييم الأداء و وضع الأداء .
- إعطاء الدرجات .

انتهت المقابلة **

((المقابلة مع السيد / حلمي أبو طه))

** إنه في اليوم العشرين من شهر سبتمبر لسنة 2018 م تم إجراء مقابلة مع السيد حلمي أبو طه بغرض الحصول على معلومات خاصة بموضوع الدراسة.

الاسم : حلمي أبو طه.

المسمى الوظيفي: مدير شركة الاتصالات الفلسطينية فرع مدينة رفح.

س1: ما هو عدد الموظفين في هذا الفرع من الشركة؟

ج1: ستة موظفين.

س2: ما هي طبيعة عملك؟

ج2: مسؤول عن تسيير أعمال الشركة ، و عن متابعة أعمال الموظفين في هذا الفرع .

س3: من المسؤول عن إجراء عملية تقييم الموظفين؟

ج3:أنا.

س4: متى تتم عملية التقييم؟

ج4: كل ستة شهور، وكل سنة، (أي أن هناك تقييم نصف سنوي وتقييم سنوي).

س5: هل البرنامج الخاص بنظام التقييم تمت برمجته من قبلكم أم تم جلبه جاهزاً؟

س5: جاهز.

س6: هل يمكن تغذية نظام التقييم من قبل جهة أخرى غيرك؟

ج6: لا.

س7: هل يتم إعلام الموظف بعملية التقييم؟

ج7: يعرف النتيجة التي حصل عليها و هي تنحصر من الرقم 1إلى الرقم 5.

س8: هل تناقش معاييرو بنود التقييم مع الموظف؟

ج8: لا، هو يعرف نتيجته فقط.

س9: هل تعتمد الترقيات على نتيجة التقييم؟

ج9: لا ، أماكن الترقيات محجوزة.

س10: هل تعتمد برامج التدريب على نتيجة التقييم؟

ج10: إنها تعتمد على ملاحظاتي الشخصية.

س11: هل يتم عمل تحليل معين لأصحاب المصلحة "Stakeholder Anaysis" عند القيام بتطوير نظام التقييم؟

ج11: لا ، يتم استشارة أعضاء الإدارة العليا في الشركة.

س12: هل توجد فترة زمنية محددة يتم فيها تحديث نظام التقييم؟

ج12: لا يوجد.

انتهت المقابلة **

فهرس الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
ملحق رقم (1)	نموذج كتاب تسهيل مهام الطالب الباحث	154
ملحق رقم (2)	رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)	155
ملحق رقم (3)	قائمة أسماء محكمي أداة الرسالة (الاستبانة)	156
ملحق رقم (4)	أداة الرسالة (الاستبانة)	157
ملحق رقم (5)	المقابلات الشخصية التي تمت خلال إجراء الدراسة	161

فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.2	جدول مقارنة بين الدراسات السابقة.	79
2.3	جدول مورجان لتحديد حجم عينة الدراسة.	94
1.4	جدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية.	103
2.4	جدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور" نظم التقييم الإدارية المحوسبة في شركة الاتصالات الفلسطينية"والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة.	106
3.4	جدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور" الأداء الوظيفي للعاملين"والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه الفقرة.	101
4.4	جدول مصفوفة معاملات الثبات لمحاور الاستبانة حسب معادلة كرونباخ- ألفا.	110
5.4	جدول سلم مقياس أداة الدراسة.	112
6.4	جدول اختبار التوزيع الطبيعي.	112
7.4	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور نظم التقييم الإدارية المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية.	113
8.4	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور "المعايير المستخدمة في نظم التقييم المحوسبة ".	115
9.4	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور" **مهنية نظم التقييم المحوسبة المستخدمة** ".	116
10.4	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور"**أسلوب استخدام نظم التقييم المحوسبة** ".	118
11.4	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور"**التغذية الراجعة المستفادة من استخدام نظم التقييم المحوسبة.**	120
12.4	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور "الأداء الوظيفي للعاملين.	123

13.4	جدول معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.	125
14.4	جدول نموذج الانحدار الخطي البسيط.	126
15.4	جدول معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع 1.	127
16.4	جدول معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع 2.	128
17.4	جدول معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع 3.	129
18.4	جدول معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع 4.	129
19.4	جدول نتائج اختبار (Independent Samples T-test).	131
20.4	جدول نتائج اختبار (one way ANOVA).	131

فهرس الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1.1	العلاقة بين عوامل المتغير المستقل و المتغير التابع	7
2.1	خطة الرسالة	11
1.2	مفهوم MIS	19
2.2	خطوات عملية تقييم الأداء	32
3.2	الأطراف التي تقوم بالتقييم	37
4.2	مراحل عملية تقييم الأداء	42
5.2	مؤشرات النمو في عمل شركة الاتصالات الفلسطينية	57
6.2	المؤشرات لنشاطات شركة الاتصالات الفلسطينية " Paltel " لعام 2016م.	59
7.2	موقع فلسطين في سرعة الانترنت مقارنة بالدول العربية	59
8.2	أعداد مشتركي الخط الثابت و الانترنت والخطوط الخلوية	60

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
	الإهداء	
	الإقرار	أ
	الشكر	ب
	مصطلحات الدراسة	ت
	ملخص الدراسة باللغة العربية	ث
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ج
الفصل الأول / خلفية الدراسة		
1.1	مقدمة الدراسة	1
2.1	مبررات الدراسة	2
3.1	مشكلة الدراسة	3
4.1	أهمية الدراسة	4
5.1	المساهمة المعرفية	4
6.1	أهداف الدراسة	5
7.1	أسئلة الدراسة	6
8.1	متغيرات الدراسة	6
9.1	فرضيات الدراسة	7
10.1	حدود الدراسة	9
11.1	خطة الدراسة	9
12.1	خلاصة الفصل الأول	12
الفصل الثاني / الإطار النظري و الدراسات السابقة		
المبحث الأول: النظم الإدارية المحوسبة		

1.1.2	مقدمة عن النظم الإدارية المحوسبة	13
2.1.2	تعريف النظام	14
3.1.2	مميزات النظام	15
4.1.2	مكونات النظام	16
5.1.2	العناصر الأساسية للنظام	17
6.1.2	أنواع النظام	18
7.1.2	ماهية نظم المعلومات المحوسبة	18
8.1.2	مفهوم النظم الإدارية المحوسبة	19
9.1.2	أهمية النظم الإدارية المحوسبة	20
10.1.2	التقارير التي تصدرها نظم المعلومات الإدارية	20
11.1.2	مميزات النظم الإدارية المحوسبة	21
12.1.2	الهدف الأساسي من النظم الإدارية المحوسبة	21
13.1.2	تعريف نظم التقييم الإدارية المحوسبة	22
14.1.2	مميزات نظم التقييم الإدارية المحوسبة	23
15.1.2	مكونات نظم التقييم الإدارية المحوسبة	23
المبحث الثاني : مفهوم التقييم		
1.2.2	مقدمة عن ماهية التقييم	27
2.2.2	مفهوم التقييم في اللغة	27
3.2.2	الفرق بين التقييم و التقويم	28
4.2.2	تعريف تقييم الأداء	28
5.2.2	أهمية تقييم الأداء للعاملين	29
6.2.2	أهمية التقييم على مستوى المنظمة	30
7.2.2	المرتكزات الرئيسية التي يعتمد عليها تقييم الأداء	30
8.2.2	أهداف تقييم الأداء	31
9.2.2	مراحل عملية تقييم أداء العاملين	31
10.2.2	طرق تقييم الأداء	33
1.10.2.2	طرق تقييم الأداء التقليدية	33
2.10.2.2	طرق تقييم الأداء الحديثة	34

11.2.2	المسؤول عن عملية التقييم	36
12.2.2	العوامل المؤثرة في تقييم الأداء	37
13.2.2	معوقات عملية التقييم	38
المبحث الثالث: مفهوم الأداء الوظيفي		
1.3.2	مقدمة عن ماهية الأداء الوظيفي	39
2.3.2	تعريفات الأداء الوظيفي	39
3.3.2	مؤشرات الأداء الوظيفي	42
4.3.2	عناصر الأداء الوظيفي	43
5.3.2	أهمية الأداء الوظيفي	43
6.3.2	العوامل المؤثرة بالأداء الوظيفي	43
7.3.2	محددات الأداء الوظيفي	45
8.3.2	مشاكل عملية تقييم الأداء الوظيفي	46
9.3.2	معايير تقييم الأداء الوظيفي	47
10.3.2	العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و الأداء الوظيفي للعاملين	47
المبحث الرابع : معلومات عن شركة الاتصالات الفلسطينية		
1.4.2	مقدمة عن واقع الاتصالات في فلسطين	50
2.4.2	مقدمة عن مجموعة الاتصالات الفلسطينية	51
3.4.2	لمحة عن شركة الاتصالات الفلسطينية	52
4.4.2	رؤية شركة الاتصالات الفلسطينية	53
5.4.2	استراتيجية شركة الاتصالات الفلسطينية	53
6.4.2	أهداف شركة الاتصالات الفلسطينية	54
7.4.2	مراحل تطور شركة الاتصالات الفلسطينية	54
8.4.2	الخدمات المقدمة من الاتصالات الفلسطينية	57
9.4.2	التوسع المستمر للنشاطات العاملة لشركة الاتصالات الفلسطينية	58
10.4.2	واقع نظم المعلومات الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية	60
1.10.4.2	توظيف التكنولوجيا(إدارة تقنية المعلومات)	61
	الأعمال الفنية	62

	الأعمال الإدارية	63
المبحث الخامس: الدراسات السابقة		
5.2	مقدمة عن الدراسات السابقة	64
أولاً	**الدراسات المحلية**	
1.5.2	دراسة سراج الوحيدي	64
2.5.2	دراسة عبد المجيد الأشقر	65
3.5.2	دراسة صلاح الدين أبو رزق	65
4.5.2	أحمد موسى فرج الله	66
5.5.2	دراسة أيمن أحمد العمري	66
ثانيا	**الدراسات العربية**	
6.5.2	دراسة عصام قشطة	67
7.5.2	دراسة آمال جلال	68
8.5.2	دراسة حمزة أبو قرش	69
9.5.2	دراسة عزيزة العتيبي	69
10.5.2	دراسة شادلي شوقي	70
11.5.2	دراسة فؤاد الرشيدي	71
12.5.2	دراسة غادة صالح	72
ثالثاً	**الدراسات الأجنبية**	
13.5.2	دراسة Meshell	72
14.5.2	دراسة Edward	73
15.5.2	دراسة Sadiq & Others	74
16.5.2	دراسة Huub Ruel	74
17.5.2	دراسة Kastelo Joreeze	75
18.5.2	دراسة Peter Baloh & Peter Trkman	76
19.5.2	التعقيب على الدراسات السابقة	77
20.5.2	تحديد الفجوة العلمية	78
21.5.2	تعقيب على جدول مقارنة الدراسات السابقة	88
6.2	خلاصة الفصل الثاني	88

الفصل الثالث / منهجية الدراسة و إجراءاتها		
1.3	مقدمة الفصل الثالث	90
2.3	المنهج المستخدم في الدراسة	91
1.2.3	أسباب اختيار المنهج الوصفي التحليلي	91
3.3	تصميم الدراسة	92
1.3.3	سبب اختيار دراسة الحالة شركة الاتصالات الفلسطينية	92
2.3.3	البعد النظري الذي تبنى عليه دراسة الحالة	92
3.3.3	أهمية الحالة المراد دراستها	92
4.3.3	مجتمع الدراسة و عينة الدراسة	93
5.3.3	مستلزمات الدراسة	94
6.3.3	المشاركون في الدراسة	94
1.6.3.3	كيفية اختيار المشاركين في الدراسة	95
4.3	جمع البيانات و تحليلها	95
1.4.3	أنواع و طرق جمع البيانات	95
2.4.3	طرق جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة	96
3.4.3	أهم الصعوبات التي تم مواجهتها أثناء جمع البيانات	98
4.4.3	اختبار أدوات الدراسة	99
5.3	جودة البيانات أو (الصدق و الثبات)	100
6.3	خلاصة الفصل الثالث	100
الفصل الرابع / تحليل نتائج أداة الدراسة (الاستبانة) و مناقشتها		
1.4	مقدمة الفصل الرابع	102
2.4	تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	103
3.4	تحليل محاور أداة الدراسة (الاستبانة)	105
1.3.4	صدق الاتساق الداخلي	106
2.3.4	ثبات أداة الدراسة	110
4.4	المعالجة الإحصائية	111
5.4	اختبار التوزيع الطبيعي	112

6.4	تحليل تساؤلات و فرضيات الدراسة	113
1.6.4	مقدمة لتحليل تساؤلات وفرضيات الدراسة	113
2.6.4	تساؤلات الدراسة	113
3.6.4	فرضيات الدراسة	125
7.4	خلاصة الفصل الرابع	134
الفصل الخامس / النتائج و التوصيات		
1.5	مقدمة الفصل الخامس	135
2.5	النتائج	136
3.5	التوصيات	142
4.5	الدراسات المستقبلية المقترحة	144
5.5	خلاصة الفصل الخامس	144
المراجع		
اسم المرجع		**رقم الصفحة**
أولا: الكتب باللغة العربية		145
ثانيا: المقالات و الدوريات باللغة العربية		146
ثالثا: رسائل الماجستير باللغة العربية		148
رابعاً: المراجع باللغة الإنجليزية		150
خامساً: مواقع الإنترنت المعتمدة		153
سادساً: المقابلات الشخصية		153
الفهارس		
اسم الفهرس		**رقم الصفحة**
فهرس الملاحق		166
فهرس الجداول		167
فهرس الأشكال		169
فهرس المحتويات		170